

# شناسایی و ارزیابی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت

## خدمات بانکداری کشور

\* مهرداد استیری  
\* مهدی شریفی<sup>۱</sup>  
\* استادیار، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۳

### چکیده:

این مقاله به دنبال شناسایی و ارزیابی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مبنای رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور می باشد. به منظور پاسخگویی به سؤالات اصلی، این تحقیق در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول با بهره گیری از نظرات کارشناسان و افراد شاغل در صنعت بانکداری تلاش گردیده است تا اقدامات منابع انسانی سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت بانکداری کشور شناسایی گردد. در مرحله دوم و بر اساس یک پیمایش کمی به ارزیابی چگونگی تأثیرگذاری اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در مورد مطالعه (بانک ملت) پرداخته شده است. نتایج این مطالعه نشان می دهد که اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا شامل آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و تصمیم گیری غیر متمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش می باشد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل داده های کمی، اثرگذاری این اقدامات را در سه حوزه توانمندسازی، ایجاد انگیزش و فراهم کننده فرصت مشارکت برای کارکنان دسته بندی می نماید.

**واژگان کلیدی:** اقدامات مدیریت منابع انسانی، سیستم های کاری با عملکرد بالا، اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش زا،

اقدامات فرصت آفرین

### 1. مقدمه

هیچکس پوشیده نیست. سازمان هایی که محوریت اصلی توجه خود را به کارکنان معطوف می دارند بر این فرض می باشند که

فلسفه و مبنای اینکه مدیران ارشد سازمان می بایست در برنامه ریزی های خود کارکنان را در اولویت اصلی قرار دهند بر

نیروی انسانی (داتا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ گاتری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ مک دافی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵)؛ نرخ غیبت پایین تر کارکنان (گاتری و همکاران، ۲۰۰۹)؛ نرخ جابجایی پایین تر کارکنان (بت ۲۰۰۲؛ هاسلید<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ گاتری، ۲۰۰۱؛ گاتری و همکاران، ۲۰۰۹؛ شاو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)؛ عملکرد سازمانی بهتر (هاسلید، ۱۹۹۵).

حامیان رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا، اولاً کارکنان سازمان را به عنوان یکی از منابع اصلی ایجاد و استمرار مزیت های رقابتی قابل توجه برای سازمان به شمار آورده، ثانیاً، سیستم های کاری با عملکرد بالا را مجموعه ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی در نظر می گیرند که می تواند به عنوان یک اهرم، سرمایه های انسانی و اجتماعی سازمان را در جهت کسب مزیت های رقابتی به حرکت در آورد.

از طرف دیگر مروری بر مطالعات و بررسی های انجام شده در حوزه سیستم های کاری با عملکرد بالا مؤید این واقعیت می باشد که بخش قابل توجهی از تحقیقات انجام شده نشان می دهد که سیستم های کاری با عملکرد بالا دارای تاثیرات مستقیم بر عملکرد سازمان نبوده بلکه محیط کاری ایجاد می نماید که در آن قابلیت ها و نگرش های کارکنان تحت تاثیر قرار می گیرد. بر همین اساس، طرفداران این رویکرد در بخشی از تحقیقات خود به دنبال بررسی مکانیزم هایی می باشند که از طریق آنها سیستم های کاری عملکرد سازمان را متأثر می سازد. این تلاش ها در تحقیقات اخیر که توسط پژوهشگران این حوزه تحت عنوانی همچون جستجوی جعبه سیاه رابطه سیستم های کاری با عملکرد بالا و دستاوردهای سازمان صورت گرفته است، مشهود می باشد.

نگرش ها و رفتارهای کارکنان آنها نقش اصلی را بر خلق و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان به عهده خواهند داشت (شریفی، ۱۳۹۳). این ارتباط در صنایع خدماتی همچون بانکداری از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد، چرا که در این صنعت کیفیت ارتباطات میان کارکنان خط مقدم سازمان و مشتریان یکی از مهم ترین عوامل تعیین کننده عملکرد سازمان به شمار می آید.

این فلسفه همچنین نشأت گرفته از رویکردهای منطبق بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که علاقه مندی ها در آن بر مبنای طراحی مجموعه ای از اقدامات منابع انسانی با عنوان سیستم های کاری با عملکرد بالا، استوار است. بخش قابل توجهی از تحقیقات صورت گرفته توسط محققین و صاحب نظران مدیریت منابع انسانی تاکید می نمایند که بهره گیری از سیستم های کاری با عملکرد بالا، دستاوردهای سازمانی مثبتی را به دنبال خواهد داشت. این دستاوردها شامل مواردی همچون، بهره وری بالاتر (هاسلید<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵؛ پفر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸).

در حالی که در میان محققین و صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در خصوص مناسب تر بودن رویکرد سیستمی به اقدامات منابع انسانی در مقایسه با رویکرد تک بعدی به این اقدامات توافق دیده می شود، ولیکن هنوز یک اجماع عمومی در خصوص اینکه این اقدامات که تشکیل دهنده سیستم های کاری با عملکرد بالا در سازمان می باشند دقیقاً شامل چه مواردی است وجود ندارد. بر این اساس یکی از یکی از سوالات اصلی که در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به آن بوده ایم، را می توان در خصوص اجزای سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری کشور تعریف نمود که برای پاسخ به آن در مرحله نخست تحقیق و با استفاده از داده های کیفی که از طریق انجام مصاحبه ها و برگزاری گروه های کانون با مشارکت کارشناسان و افراد شاغل در صنعت بانکداری در پی یافتن آن بوده ایم.

<sup>۱</sup>. Shaw & et al

<sup>۲</sup>. Guthrie

<sup>۳</sup>. MacDuffie

<sup>۴</sup>. Huselid

<sup>۱</sup>. Datta & et al

<sup>۲</sup>. Guthrie

<sup>۳</sup>. MacDuffie

<sup>۴</sup>. Huselid

رقابته معطوف می دارد. بر این اساس، در صورتیکه منابع انسانی سازمان دارای توانمندی های با ارزش و کمیاب باشند که براحتی قابل تقلید نباشد، می توانند به عنوان یکی از منابع مهم کسب مزیت های رقابته سازمان در نظر گرفته شوند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، بر اهمیت اقدامات منابع انسانی سازمان به عنوان یک مجرای کمک رسان در خلق مزایای رقابته از طریق تأثیرات آنها بر کارکنان تأکید می نماید (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ بکر و گرهارت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

بر اساس مبانی نظری مطرح در ادبیات موضوعی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سازمان ها می توانند پتانسیل های کارکنان خود را با اتخاذ رویکردی که به طور گسترده ای بینش و تعهد کارکنان سازمان را ارتقا می دهد، بارور سازند. تمرکز در این رویکرد بر داشتن نیروهای کاری متعهد و توانمندی است که دارای انگیزش های لازم برای بروز رفتارهای آگاهانه می باشند، چرا که، علایق فردی آنها با اهداف سطوح بالاتر سازمان همراستا است.

استدلال دیگری که در تحقیقات و مطالعات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بدان اتکا می شود، اینست که تأثیرات اقدامات منابع انسانی هم بر فرد و هم بر سازمان زمانی بهتر درک می شود که به صورت سیستمی یا جمعی مورد ارزیابی قرار گیرد (لیپک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ مک دافی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵).

(لیپک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) معتقدند که این سیستم از اقدامات منابع انسانی، به صورت درونی با یکدیگر هماهنگ بوده و یکدیگر را برای دستیابی به اهداف فراگیر، تقویت می نمایند. به علاوه، اقدامات منابع انسانی که تقویت کننده همزمان یکدیگر می باشند، بر اساس رویکرد سیستمی دارای اثرات هم افزای تقویت کننده ای هستند که اثرات مجموع اقدامات را فراتر از جمع اثرات

(بوکسال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ چانگ و لیاو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، سان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ ویتنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱، تاکئوچی و همکاران، ۲۰۰۷، تاکئوچی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

در حالی که یافته های این مطالعات بسیار کمک کننده بوده است ولیکن می بایست به این حقیقت اذعان داشت که همچنان شاهد نادانسته های فراوان در این حوزه می باشیم. بر این اساس، یکی دیگر از سؤالات اصلی که در مرحله دوم تحقیق با انجام یک پیمایش میدانی بر روی اقدامات شناسایی شده در مرحله نخست، در جستجوی پاسخ به آن بوده ایم اینست که *اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا از چه طریقی می توانند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؟*

در ادامه و به دنبال پاسخگویی به سؤالات اصلی تحقیق، نخست مروری بر ادبیات موضوعی سیستم های کاری با عملکرد بالا صورت گرفته است. ارائه روش شناسی تحقیق، جامعه و نمونه آماری مورد نظر در تحقیق، تجزیه و تحلیل داده ها و ارائه یافته های تحقیق به ترتیب بخش های بعدی مقاله را تشکیل می دهند. در قسمت پایانی و در بخش بحث و بررسی مهم ترین نتایج بدست آمده در این مطالعه تشریح و تحلیل می گردد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲.۱ سیستم های کاری با عملکرد بالا

مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان الگویی از اقدامات و ترکیبات منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است. در همین زمینه، چهارچوب نظری محققان در زمینه مدیریت منابع انسانی استراتژیک به منظور پشتیبانی از استدلال های خود رویکرد منبع محور است. رویکرد منبع محور، بیشترین تأکید خود را بر روی نقاط قوت درونی سازمان به منظور دستیابی به مزیت های

<sup>۱</sup>. Barney

<sup>۲</sup>. Becker & Gerhart

<sup>۳</sup>. Lepak & et al

<sup>۴</sup>. MacDuffie

<sup>۵</sup>. Lepak & et al

<sup>۱</sup>. Boxall & et al

<sup>۲</sup>. Chuang & Liao

<sup>۳</sup>. sun & et al

<sup>۴</sup>. Whitener & et al

<sup>۵</sup>. Takeuchi & et al

دارد، ولیکن هنوز یک اجماع عمومی در خصوص اینکه این اقدامات که تشکیل دهنده سیستم های کاری با عملکرد بالا در سازمان می باشند، دقیقاً شامل چه مواردی است وجود ندارد.

هر چند که ممکن است این اقدامات در تحقیقات مختلف متفاوت در نظر گرفته شده باشند ولیکن، در سطح سیاست ها، این سیستم ها از اجرای جدایی ناپذیری تشکیل یافته اند. اجزایی همچون، نیازمندی های مهارتی بالا که بیشترین تمرکز را بر روی آموزش و انتخاب اثربخش قرار می دهد. طراحی شغل که برای کارکنان شناخت و فرصت به کار بردن مهارت ها را فراهم می سازد و ساختارهای تشویقی که انگیزش و تعهد کارکنان را ارتقا می دهد (گاثری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، هاسلید<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

با تحلیل محتوای ۱۰۴ پژوهش تجربی، سه مورد از پر استفاده ترین تئوری ها در تبیین نقش سیستم های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را تئوری اقتضایی، رویکرد منبع محور و تئوری A12M13O11 معرفی می شوند. تفاوت عمده میان آنها در اینست که تئوری اقتضایی و رویکرد منبع محور هر دو در سطح سازمان تعریف می شوند، در حالی که تئوری AMO بر روی اهمیت توجه به متغیرهای سطوح فردی کارکنان همچون مهارت ها و شایستگی ها، انگیزش آنها و فرصت های فراهم شده برای آنان برای مشارکت، متمرکز است. این سه تئوری به نوعی رویکردهای مختلف رایج در مطالعه منابع انسانی را منعکس می سازند. تئوری اقتضایی و منبع محور بر روی ارزیابی مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان متمرکز و تمایل دارند تا اثرات عملکرد آنها با رویکردهای کسب و کاری بررسی نماید، در حالی که تئوری AMO بیشتر ریشه در مطالعات اولیه روانشناسی صنعتی / سازمانی دارد.

اقدامات به صورت مجزا، حاصل می نمایند (کومبز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ سابرامونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

این مجموعه اقدامات منابع انسانی در ادبیات رایج مدیریت منابع انسانی استراتژیک به سیستم های کاری با عملکرد بالا شهرت یافته است (هاسلید<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵)، هر چند که در تحقیقات مختلف عناوین متفاوتی دیگری نیز داشته است. عناوینی همچون، سیستم های با درگیری بالا (گاثری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، سیستم های منابع انسانی با تعهد بالا (لیپک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱)، اقدامات منابع انسانی نوآورانه (مک دافی، ۱۹۹۵) و سیستم های منابع انسانی ارتقا دهنده سرمایه انسانی .

صرفنظر از عناوین مختلف، سیستم های کاری با عملکرد بالا، شامل مجموعه ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی می باشند که هم از نظر عمودی و هم از نظر افقی یکپارچه و همراستا هستند (بوکسال و مک کی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). مجموعه اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا، به صورت جمعی کارکنان سازمان را به افرادی با اطلاعات، مهارت ها، انگیزش و وسعت عمل تبدیل می نماید. در حالی که این مجموعه اقدامات ممکن است شامل اقدامات مختلفی همچون، رویه های رسمی کارمندیابی، سرمایه گذاری قابل توجه در آموزش و توسعه کارکنان، جبران خدمات بر مبنای ارتقای عملکردهای گروهی و توسعه مهارت ها، اقدامات توانمندساز همچون، تیم های کاری خود محور و طراحی شغل منعطف باشد (آرتور<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴؛ مک دافی، ۱۹۹۵؛ هاسلید، ۱۹۹۵؛ بکر و هاسلید، ۱۹۹۸؛ گاثری، ۲۰۰۱؛ وی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲)

در حالی که در میان محققین و صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در خصوص مناسب تر بودن رویکرد سیستمی به اقدامات منابع انسانی در مقایسه با رویکرد تک بعدی به این اقدامات وجود

<sup>۱</sup> . Way

<sup>۲</sup> . Guthrie & et al

<sup>۳</sup> . Huselid

<sup>۴</sup> . Opportunity

<sup>۵</sup> . Ability

<sup>۶</sup> . Motivation

<sup>۱</sup> . Combs & et al

<sup>۲</sup> . Subramony

<sup>۳</sup> . Huselid

<sup>۴</sup> . Guthrie

<sup>۵</sup> . Lepak

<sup>۶</sup> . Boxall, P. & Macky

<sup>۷</sup> . Arthur

## ۲.۲ تئوری AMO

در ادبیات موضوعی سیستم های کاری با عملکرد بالا، یک چهارچوب برای مفهوم سازی و مطالعه سیستم های منابع انسانی ظهور و بروز نموده است. هر چند که تعریف اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا به شکل گیج کننده ای مختلف است، بوکسال و پرسل (۲۰۰۳) یک تئوری پایه ای عملکرد که به تئوری AMO شهرت یافته است را در این زمینه ارائه نموده اند. بر مبنای این تئوری، عملکرد سازمان تابعی از توانمندی (A)، انگیزش (M) و فرصت مشارکت (O) کارکنان در مدیریت است. این معادله بدین معناست که اقدامات منابع انسانی باید برای کارکنان، توانمندی، انگیزش و فرصت را به منظور مشارکت و سهیم شدن در عملکرد سازمان فراهم آورند. کارکنان وقتی خوب عمل می نمایند که؛ می توانند شغلشان را خوب انجام دهند: چون آنها واجد دانش و مهارت های (توانمندی) لازم هستند، وقتی آنها می خواهند که شغل خود را به درستی انجام دهند چون آنها مشوق های کافی (انگیزش) دریافت می دارند و وقتی که محیط کاری آنها پشتیبانی و شیوه های مورد نیاز برای اظهار وجود (فرصت مشارکت) را برای آنها فراهم می آورد. بر مبنای رویکردهای تئوریک به این موضوع، توانمندی، انگیزش و فرصت مشارکت برای کارکنان، اثرات چندگانه ای هم بر روی اثربخشی سازمانی و هم بر روی رضایت کارکنان از خود بر جای می گذارد (گرهارت، ۲۰۰۷).

این مدل دسته بندی های مختلفی در طول زمان داشته است (گرهارت، ۲۰۰۷) توانایی و انگیزش در بیشتر مدل ها مورد توجه بوده ولیکن نقش فرصت در برخی از مدل ها تأیید نشده است (کمپل و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳) به این دلیل که مک کیو جانسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و تعداد دیگری از محققین از مدل کمپل و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) استفاده کرده اند اما یک عامل محیطی بدان افزوده اند. اضافه نمودن فاکتور مشارکت (O) در مدل ضروری

است، چون زمینه ای که کارمند با آن مواجه است می تواند به طور جدی تلاش های آنها را برای مشارکت و سهیم شدن در عملکرد سازمان تحت تاثیر قرار دهد و کارمندان حتی اگر به میزان کافی از توانایی ها و انگیزش های مرتبط با شغل برخوردار باشند، وقتی سیستم کاری آنها موانع غیرقابل تصوری پیش روی آنها بنا نهاده است، نمی توانند به خوبی عمل نمایند.

محققان مختلف در مطالعات خود، اقدامات منابع انسانی متنوعی را برای هر یک از گروه اقدامات تئوری AMO شناسایی و ارائه نموده اند.

هاسیلد<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) پیشنهاد می نماید که سیستم های آموزش شغلی اثربخش و سیستم های انتخاب اثر بخش مهم ترین اقدامات منابع انسانی توانمندساز می باشند. این دو اقدام در اکثر تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در حوزه اقدامات توانمندساز کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفته است (شاو و همکاران<sup>۵</sup>) سیستم های آموزش مهارت، سیستم های جذب و سیستم های انتخاب - اگر اثر بخش باشند - می توانند توانمندی های و مهارت های مرتبط با شغل کارکنان را بهبود بخشند. گست و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) سیستم های کارمند گزینی و همچنین سیستم های استخدام و آموزش و توسعه را مهم ترین منابعی می دانند که سازمان به واسطه آنها می تواند توانمندی های کارکنان خود را ارتقا دهد.

بت<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) برخی از ابعاد انگیزش سیستم های کاری با عملکرد بالای منابع انسانی را شامل مشوق های منابع انسانی همچون امنیت شغلی، پرداخت های با ارتباط بالا و ارزیابی عملکرد، که منجر به اعتماد بخشی می شوند، معرفی می نماید. اپل بوم و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) امنیت شغلی، رقابت پذیری سازمان، سیستم های تسهیم اطلاعات، فرصت های ارتقاء، سطوح درآمدی واقعی، عدالت در پرداخت و پرداخت مبتنی بر عملکرد را به عنوان اقدامات انگیزش زای سیستم های کاری با عملکرد بالا می دانند.

<sup>۵</sup>. Shaw & et al

<sup>۶</sup>. Guest & et al

<sup>۷</sup>. Batt

<sup>۸</sup>. Appelbaum & et al

<sup>۱</sup>. Campbell & et al

<sup>۲</sup>. janson

<sup>۳</sup>. Campbell & et al

<sup>۴</sup>. Huselid

کنندگان مناسبی برای تحقق اهداف قلمداد می نمایند. مشارکت و ارتباطات کارکنان که شامل سیستم های شکایات و مشارکت در تصمیم گیری و همچنین خط مشی های منابع انسانی که بر اساس الگوهای تیم محور طراحی شده باشند را در این دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی، طبقه بندی می شوند.

### ۳. سؤالات اصلی تحقیق

اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری ایران چیست؟  
اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا از چه طریقی می توانند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؟

### ۴. روش شناسی تحقیق

در تحقیق حاضر به منظور شناسایی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در مرحله نخست، اقدام به گردآوری داده های کیفی بر مبنای مصاحبه های نیمه ساختار یافته و برگزاری گروه های کانون با مشارکت کارشناسان و افراد شاغل در صنعت بانکداری کشور نمودیم. برای تحلیل داده ها در این مرحله، از روش کدگذاری دو مرحله ای که در زمره روش های تحلیل داده های کیفی به شمار می آید، استفاده گردیده است. فرآیند کدگذاری داده های کیفی در این تحقیق شامل دو مرحله کدگذاری مرتبه اول و کدگذاری مرتبه دوم بوده است. فرآیند کدگذاری مرتبه اول و مرتبه دوم، دو گام متوالی یک فرآیند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرآیند کدگذاری، پویا و شناور انجام می گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش می شود که مقوله ها از طریق کدگذاری مرتبه اول مشخص شود و طی کدگذاری مرتبه دوم، مقوله ها به یکدیگر مرتبط و مفاهیم به صورت یکپارچه استخراج می شوند. بر اساس این روش داده های بدست آمده از مصاحبه ها و گروه های کانون، طی دو مرحله تجزیه و تحلیل شده و نهایتاً اقدامات سیستم های

دیلاوری و دتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) فرصت های پیشرفت درونی، ارزیابی های نتیجه گرا، امنیت شغلی و تسهیم سود را به عنوان اقداماتی که به شدت انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند، معرفی می نمایند. هاسیلد (۱۹۹۵) استخدام از داخل سازمان، پیمایش نگرش، پرداخت های تشویقی همچون تسهیم سود و تسهیم دستاورد و ارزیابی عملکرد را به عنوان کلیدی ترین اقدامات منابع انسانی جهت ارتقا انگیزش کارکنان پیشنهاد می کند. در صورتی که نتایج ارزیابی عملکرد به پرداخت ها و همچنین ارائه فرصت های ارتقا داخلی برای کارکنان متصل گردد، اثرات انگیزشی آن ارتقا می یابد. همچنین ارزیابی عملکرد به عنوان تقویت کننده های اصلی انگیزش کارکنان می باشد و باعث امنیت شغلی کارکنان نیز تأکید می شود.

در زمینه اقدامات فرصت آفرین سیستم های کاری با عملکرد بالا، اپل بوم و همکاران (۲۰۰۰) پیشنهاد می کنند استقلال در تصمیم گیری، تیم های خود محور، عضویت غیر مستقیم در تیم و ارتباطات نمونه هایی از اقدامات منابع انسانی فرصت آفرین می باشند. دیلری و دتی (۱۹۹۶) مشارکت در تصمیم گیری در سیستم های کاری با عملکرد بالا را بسیار مهم می دانند. فرصت مشارکت برای کارکنان زمانی فراهم ساخته می شود که به آنان فرصت تاثیرگذاری بر فرآیندها و دستاوردهای کاری و همچنین مشارکت در تصمیم گیری ها اعطا شود. ایچ نیوسکی و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) تیم های کاری، گردش شغلی و ارتباطات را به عنوان منابع بهبود فرصت برای کارکنان در جهت مشارکت در مدیریت پیشنهاد نموده اند. هاسیلد<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، برنامه های تسهیم اطلاعات، تیم های مشترک کارمند/مدیر، چرخه کیفیت، رویه های رسمی شکایت، را اقدامات منابع انسانی اصلی برای ارتقا فرصت های مشارکت کارکنان در مدیریت معرفی نموده است. گست و همکاران (۲۰۰۳)، طراحی شغل اثر بخش شامل، تیم های خود محور، تیم های پروژه محور، شرایط کاری منعطف، ارتباط میان کارمند و مدیریت، چرخه های کیفیت و تیم های حل مسئله را تسهیل

<sup>۱</sup>. Huselid

<sup>۱</sup>. Delery & Doty

<sup>۲</sup>. Ichniowski & et al

## ۵. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به موضوع تحقیق، در مرحله نخست شامل کلیه کارشناسان مدیریت منابع انسانی و همچنین افراد شاغل در صنعت خدمات بانکداری بوده است. به همین منظور تعداد ۱۷ نفر از کارشناسان حوزه منابع انسانی بانک و همچنین تعدادی از افراد شاغل در شعب بانک که دارای دانش نظری و همچنین تجربه عملی در حوزه مورد مطالعه تحقیق بوده اند انتخاب و پس از کسب موافقت اولیه برای مشارکت در تحقیق دعوت شدند.

در مرحله دوم تحقیق، جامعه آماری شامل کلیه افراد شاغل در شعب بانک منتخب (بانک ملت) بوده اند که به صورت تصادفی انتخاب و به پرسشنامه تحقیق که به ارزیابی اقدامات منابع انسانی بر مبنای رویکرد سیستم های کاری با عملکرد بالا در بانک خود که در مرحله نخست تحقیق، استخراج گردیده بود، پاسخ دادند. در این مرحله بر طبق فرمول نمونه گیری از جامعه محدود (جدول مورگان) و با روش نمونه گیری تصادفی، نمونه ای با حجم ۳۱۲ نفر انتخاب گردید.

## ۶. یافته های تحقیق

### ۶.۱ یافته های حاصل از تحلیل داده های کیفی

#### (کدگذاری مرتبه اول و دوم)

کدگذاری مرتبه اول، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده ها، نام گذاری و طبقه بندی کردن داده ها انجام می شود. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم در مقوله ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشت های زمینه ای، مفهوم سازی شوند. بر این اساس در طی فرآیند کدگذاری مرتبه اول، متون حاصل از مصاحبه و گروه کانون های تشکیل شده را در جداول جداگانه دسته بندی و مباحث مطرح شده را در قالب کدهای اولیه و کدهای نهایی تلخیص گردید<sup>۴</sup>.

کاری با عملکرد بالا را جهت بررسی و مطالعه دقیق تر در مرحله دوم مشخص نمودند.

پس از انجام مرحله نخست و شناسایی اقدامات، در مرحله دوم و پس از اخذ نظرات خبرگان و انطباق یافته های بدست آمده و ادبیات تئوریک سیستم های کاری با عملکرد بالا، اقدامات نهایی جهت طرح در پرسشنامه تحقیق استخراج شدند. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ سؤال اصلی بوده است که اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالای شناسایی شده را بر مبنای پرسشنامه استاندارد سیستم های کاری بالای زاکاراتوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مورد ارزیابی قرار داده است.

به منظور تحلیل داده های بدست آمده در این مرحله، از روش تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۲</sup> و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی یک حوزه<sup>۳</sup> برای کشف ابعاد یا سازه های اصلی آن حوزه است. هنگامی که یک حوزه پیچیده وجود دارد، تحلیل عاملی با مشخص کردن متغیرهای مهم، حوزه مورد نظر را ساده می کند. به طور کلی در تحلیل عاملی اکتشافی، قاعده بر این است که محققان تا حد امکان متغیرهای بسیاری را وارد تحلیل کنند یا ببینند کدام یک از آنها روی عامل مورد نظر، بارعاملی دارند. به طور خلاصه در جایی که داده ها پیچیده اند و مهمترین متغیرهای حوزه مورد نظر نامعلوم است می توان گفت که تحلیل عاملی روش ایده آلی تلقی می شود. در این مطالعه نیز در راستای انجام دسته بندی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا به منظور ارزیابی دقیق چگونگی اثرگذاری آنها بر عملکرد سازمان از این روش استفاده گردیده است.

همچنین به منظور اطمینان از صحت مدلهای اندازه گیری سیستم های کاری با عملکرد بالا در این تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از روش های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل های بدست آمده) و متغیر های مشاهده شده (سوالات) به کار برده می شود و بیانگر مدل اندازه گیری است.

<sup>۱</sup>.Field

<sup>۴</sup> با توجه به حجم زیاد جداول استخراج شده، امکان ارائه آنها در مقاله وجود نداشت.

<sup>۱</sup>. Zacharatos & et al

<sup>۲</sup>.One-Order Explanatory Factor Analysis

حاصل کیفی بدست آمده، نشان می دهد که این اقدامات شامل، آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارزیابی عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی، کار تیمی و تصمیم گیری غیر متمرکز کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش بوده اند. جدول زیر دو مورد از این اقدامات را به عنوان نمونه بر مبنای کدهای نهایی استخراج شده نمایش داده است.

در حالی که کدگذاری مرتبه اول، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک نمود، کدگذاری مرتبه دوم، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را که در مرحله پیشین در قالب کدهای نهایی دسته بندی شده بود، با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به صورت مفاهیم مشترک به یکدیگر مرتبط ساخت. کدگذاری مرتبه دوم به تعیین فهرست مهم ترین اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری ایران منجر گردید. بررسی های انجام شده بر مبنای تحلیل های صورت گرفته بر داده های

جدول ۱ نمونه اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا بر مبنای کدهای نهایی

اقدامات (سیستم های کاری با عملکرد بالا)	کدهای نهایی
آموزش	آموزش به بانکداران برای ارتقا دانش و سطح روابط عمومی آنها
	برگزاری و پیاده سازی دوره های آموزشی مناسب
	دوره های آموزش بازاریابی حرفه ای
	برگزاری دوره های آموزشی فنون مذاکره با مشتریان، نحوه برخورد با مشتریان و بازاریابی مشتریان جدید
	برگزاری تورهای یکروزه آموزشی برای بانکداران
	برگزاری دوره های آموزشی در زمینه مسائل مورد نیاز کاری
	افزایش برنامه های آموزشی
	پایبندی و توجه لازم مدیران به لزوم ارتقای توانمندی بانکداران
	آموزش و اطلاع رسانی دقیق در خصوص محصولات و خدمات بانک
	آموزش سیستم ها و نرم افزارهای مرتبط به بانکداران
	آموزش های کاربردی که به صورت عملی و نه صرفاً متمرکز بر مباحث تئوریک متمرکز باشد
استفاده از مشاوران روانشناسی برای کمک به بانکداران در توسعه قابلیت های فردی	
پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت بر اساس عملکرد افراد صورت گیرد
	اعطای امتیازهای تشویقی بر اساس معیارهای واقعی و نه سلیقه ای



از عملکردهای خوب می بایست به نحو مقتضی تقدیر گردد
تشویق کارکنان با انگیزه و کوشا
استفاده از روش های پرداخت پورسانتی برای افزایش عملکرد بانکداران
پرداخت های بالا به بانکداران
توجه به وضعیت رفاهی کارکنان
پرداخت های نقدی و غیر نقدی به صورت عادلانه
به کارکنان متعهد و توانمند بها داده شود
عوامل تشویقی به فراخور پیشرفت های کارکنان مورد استفاده قرار گیرد
بازنگری در سیستم پرداخت ها
بهره گیری از تمامی ابزارهای تشویقی به هر شکل مالی ، رفاهی ، پیشرفت کار و غیره
تخصیص درصدی از پاداش جهت افزایش کار روتین همکاران
افزایش پرداخت های غیر مستمر
شعب باید در تصمیم گیری استقلال داشته باشند
فراهم آوردن فرصت کافی برای مذاکره با مشتریان خصوصاً مشتریان ارزنده بانک
ارائه کار و انتظار از بانکدار در حد توان وی
ایجاد مشاغل با ماهیت جدید در شعب
افزایش حدود اختیارات در حیطه وظایف شغلی

## ۲.۶ یافته های حاصل از تحلیل داده های کمی

در این بخش نتایج یافته های حاصل از تحلیل داده های کمی تحقیق در مرحله دوم ارائه گردیده است.

### نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

مقدار KMO (بزرگتر از ۰/۷) و عدد معناداری (sig) آزمون بارلت (کوچکتر از ۰/۰۵) نشان دهنده مناسب بودن شرایط اولیه برای اجرای تحلیل عاملی می باشد<sup>۱</sup>. همچنین نسبت اشتراک

تمامی مولفه ها (بجز دو مولفه ۱۴ و ۲۰) بزرگتر از ۰/۵ می باشد که نشان دهنده مناسب بودن مولفه ها در فرآیند تحلیل عاملی می باشد. لذا دو مولفه ۱۴ و ۲۰ از روند تحلیل عاملی حذف گردید. جدول کل واریانس تبیین شده نشان داد که ۳ عامل دارای ارزش ویژه بزرگتر از یک می باشد و این ۳ عامل شامل؛ عامل اول (اقدامات فرصت آفرین)، عامل دوم (اقدامات انگیزش زا) و عامل سوم (اقدامات توانمندساز) بوده و در کل ۵۳/۲۴ درصد

۱- یکی از پیش شرط های اولیه برای اجرای تحلیل عاملی کفایت نمونه گیری می باشد مقدار KMO و عدد معنی داری آزمون بارلت این شرط را بررسی می کنند.

صورت گرفته نشان می‌دهند، مقدار آلفای کرونباخ برای سه عامل شناسایی شده بالای ۰,۷ و مناسب بوده است. در ادامه نتایج نهایی ماتریس چرخش یافته عاملی به همراه نام و دسته‌بندی‌های صورت گرفته در خصوص مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر عامل ذکر گردیده است.

واریانس اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا را تبیین می‌کند. عامل اول در حدود ۲۱/۹۹ درصد، عامل دوم در حدود ۲۱/۴۷ درصد، عامل سوم در حدود ۹/۷۸ درصد واریانس اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا را تبیین می‌کند که این موضوع نشان دهنده اهمیت عامل مربوطه در تشکیل واریانس سازه سیستم های کاری با عملکرد بالا است. همچنین محاسبات

جدول ۲ ماتریس چرخش یافته عاملی

کد	مؤلفه‌های مورد بررسی	عامل		
		۱	۲	۳
		فرص	انگیز	توانم
Q1	در بانک من، تنها بهترین افراد برای استخدام انتخاب می شوند			.74
Q2	استخدام شدن در بانک من، کار دشواری است			.65
Q3	بانک برای من برنامه های آموزشی کافی به منظور آشنایی با			.46
Q4	اگر در برنامه های آموزشی شرکت کنم، بانک به من پرداخت های			.66
Q5	در بانک من، تمامی افراد به نوعی در تصمیم گیری ها نقش دارند	.58		
Q6	بانک من، اهمیت زیادی برای تیم های کاری قائل است	.59		
Q7	در این بانک، کارکنان از فرصت های زیادی برای ارتقا به پست		.58	
Q8	ارتقا در این بانک، تنها بواسطه سابقه کاری صورت می گیرد		.54	
Q9	میزان دریافتی من از بانک بیشتر به عملکرد من بستگی دارد تا		.75	
Q10	بخشی از جبران خدمات (درآمد) من به عملکرد بانک بستگی		.53	
Q11	پرداخت به کارکنان در بانک من منصفانه و بر مبنای عملکرد افراد		.64	
Q12	مدیر مافوق من، مرا برای بیان ایده ها و عقایدم تشویق می کند	.81		
Q13	مدیر مافوق من با هریک از افراد تحت سرپرستی خود بر اساس	.77		
Q15	شغل من به گونه ای است که امکان دریافت بازخور از افراد	.70		
Q16	شغل من به گونه ای است که در آن تمامی مهارت ها و توانمندی	.56		
Q17	شغل من به گونه ای است که فرصت تصمیم گیری در خصوص	.67		
Q18	بانک من تلاش زیادی برای شناسایی معیارهای عملکرد کارکنان		.63	
Q19	بانک من تمامی تلاش خود را برای اندازه گیری عملکرد کارکنان		.58	

جدول ۳ مدل اندازه گیری سیستم های کاری با عملکرد بالا

CFI	RMSEA	$\chi^2/df$	درجه آزادی	کای مربع	نوع تحلیل عاملی تاییدی	مدل اندازه گیری
۰,۹۳	۰,۰۳۲	۱,۷۲	۱۳۲	۲۲۷,۷	مرتبۀ اول	سیستم های کاری
۰,۹۰	۰,۰۴۸	۲,۴۸	۱۳۲	۳۲۷,۶	مرتبۀ دوم	با عملکرد بالا

یکپارچه (سیستم های کاری با عملکرد بالا) در نظر گرفته شده است.

نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت بانکداری ایران، شامل آموزش، استخدام انتخابی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ارزیابی عملکرد، کار تیمی و تصمیم گیری غیر متمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش بوده است. همچنین پس از بررسی بر روی این اقدامات، مشخص گردید که منطبق بر چهارچوب تئوریک AMO این اقدامات از طریق توانمند ساختن کارکنان، ایجاد انگیزش برای نقش آفرینی در راستای اهداف سازمان و همچنین خلق فرصت و امکان مشارکت برای کارکنان می توانند عملکردهای سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهند. یافته های این تحقیق نشان می دهد که اقدامات توانمندساز شامل، آموزش و استخدام انتخابی بوده است. این یافته در مطالعات پیشین نیز به طور گسترده ای مورد تأیید قرار گرفته است (شاو و همکاران، ۲۰۰۵).

اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهارت های کارکنان را از طریق اکتساب سازمانی و توسعه سرمایه انسانی تحت تأثیر قرار می دهد. رویه های جذب و استخدام که یک مجموعه گسترده از متقاضیان مستعد را برای سازمان فراهم می آورند، وقتی با یک چهارچوب صحیح، معتبر و قابل اتکای انتخاب ترکیب می شوند، تأثیر بسیار قابل توجهی بر کیفیت و انواع مهارت های مرتبط با

### نتایج تحلیل عاملی تاییدی

جدول 3 مدل اندازه گیری اقدامات سیستم های کاری با

عملکرد بالا را بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی مرتبۀ اول و دوم نشان می دهد.

### ۷. بحث و نتیجه گیری

به طور خلاصه و با جمع بندی آنچه عنوان گردید، مدیریت منابع انسانی یک سازمان، می تواند به عنوان مجموعه ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی مجزا، بدون هیچ ارتباط صریح یا مشخصی میان آنها یا با یک تفکر استراتژیک سیستم محور به مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه اقدامات یکپارچه و هماهنگ که یکدیگر را تقویت می نمایند، در نظر گرفته شود. تحقیقاتی که پیرو رویکرد نخست می باشند، بیشتر به بررسی نقش هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی به تنهایی پرداخته و یا کمیت این اقدامات در راستای اهداف از پیش تعریف شده برای مدیریت منابع انسانی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد. در حالی که رویکرد سیستمی به این اقدامات، آنها را به صورت مجموعه هایی واحد که به صورت یکپارچه و هم افزا، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند، در نظر می گیرد. بر این اساس، در این تحقیق و با در نظر گرفتن این حقیقت، منظور از مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت یک سیستم

همکاران، ۲۰۰۲؛ گست و همکاران، ۲۰۰۳؛ سابرامونی و همکاران، ۲۰۰۸).

بخش دیگری از یافته های این مطالعه به شناسایی و بررسی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا اختصاص داشته است که فرصت های مشارکت برای کارکنان برای اثرگذاری بر عملکردهای سازمان را فراهم می سازند. اقدامات مورد توافق در این تحقیق شامل کار تیمی و تصمیم گیری غیر متمرکز، کیفیت شغل و سرپرستی اثربخش بوده است. این یافته را می بایست در راستای یافته های برخی از تحقیقات گذشته در این زمینه دانست (لی آو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)

در تفسیر این نتایج می بایست خاطر نشان نمود که مشخصه اصلی سیستم های کاری با عملکرد بالا، سازمان دهی مجدد فرآیندهای کاری به نحوی است که کارکنان این فرصت را داشته باشند تا تلاشهای خود را در سازمانشان تسهیم نمایند. سازمان هایی که سیستم های کاری با عملکرد بالا خاص خودشان را معرفی می نمایند، دارای ساختارهای نسبتاً مسطحی هستند که کارکنان در این سازمان ها کنترل بیشتری بر روی فرآیندهای کاری در مقایسه با کارکنانی که در سازمانهای عملیاتی با سیستمهای منابع انسانی سنتی کار می کنند، دارند. در سیستم های کاری با عملکرد بالا، سازمان بر عدم تمرکز در پردازش اطلاعات کارکنان و اجازه به کارکنان برای استفاده از اطلاعات در فرآیندهای تصمیم گیری و حل مشکل، تاکید می نماید.

دیلاری و دتی (۱۹۹۷) و اپل بوم و برگ (۱۹۹۹) استدلال می نمایند که کارکنان تنها زمانی که اختیار تصمیم گیری در خصوص مسائلی که زندگی کاری آنها را تحت تاثیر قرار می دهد یا زمانی که قدرت ارائه پیشنهاد یا نفوذ تغییر در فرآیندها جاری سازمان را داشته باشند، می توانند در عملکرد سازمان مشارکت کنند. اگر مدیریت ایده های کارکنان را در تصمیمات مهم دخیل سازد، این مشارکت به طور مستقیم برخی از روابط میان مدیریت/کارمند را از نگاه کارکنان در خصوص ارزش های

نیروهای جدید سازمان ها از خود برجای خواهند گذاشت. بهره گیری سازمان از تجارب آموزشی رسمی و غیررسمی، همچون آموزش مهارت های پایه ای، تجارب ضمن خدمت آموزش های مربی/شاگردی و نظارت و توسعه مدیریت می توانند اثرات قابل توجهی بر توسعه فردی کارکنان از خود برجای گذارند.

علاوه بر توانمندی، کارکنان باید همواره با شور و اشتیاق قابلیت های خود را در انجام وظایف شغلی مربوط به خود برای دستیابی به نتایج عملکرد مطلوب به کار گیرند (بوکسال و پرسل، ۲۰۰۳). افراد معمولاً کاری را انجام می دهند که می خواهند انجام دهند یا انگیزه انجام آن را دارند. برای پیشرفت در کار، کارکنان می بایست انگیزه قوی برای انجام آن داشته باشند. این انگیزش می تواند از درون فرد ناشی شود و یا بر اثر محرک های بیرونی حاصل شود. قابلیت های انگیزاننده شاید مهم ترین کیفیت مورد انتظار سازمان از کارکنانش باشد.

اقدامات انگیزش زای شناسایی شده در این تحقیق شامل سه اقدام، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و ارزیابی عملکرد بوده است. بر این اساس، تلاش سازمان برای هدایت و برانگیختن رفتارهای کارکنان شامل؛ بهره گیری از سیستم های ارزیابی عملکرد که عملکرد فردی و گروه را مورد سنجش قرار می دهد، ارتباط مستقیم میان نتایج این ارزیابی ها، با سیستم های جبران خدمات، بهره گیری از روش های سیستم های ارتقا داخلی که بر شایستگی کارکنان متمرکز است و یا سایر اشکال تشویقی که به منظور همراستا نمودن علایق کارکنان، با سایر دینفعان سازمان صورت می گیرد، می باشند. در حقیقت، سازمان ها باید مشوق های کافی به پرسنل خود به میزانی که کارکنان بخواهند با اشتیاق کار خود را به انجام برسانند، ارائه نمایند. این یافته نیز با سایر تحقیقات پیشین صورت گرفته در حوزه شناسایی اقدامات انگیزش زای سیستم های کاری با عملکرد بالا منطبق بوده است (شاو و

<sup>۲</sup>. Liao & et al

<sup>۱</sup>. Guest & et al

## ۸. منابع

شریفی، سید مهدی (۱۳۹۳). *ارتباط میان فرهنگ سازمان، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی در سازمانهای ارتباطی (مطالعه موردی رادیو تاویزیون ایران)*، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، جلد ۳، شماره ۶، صفحات ۲۵-۴۰.

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR press.

Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Arthur, J. 1994. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. **Academy of Management Journal**, 37: 670-687.

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 12: 99-120.

Batt, R. 2002. *Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*. **Academy of Management Journal**, 45: 587-597.

Becker, B. E., & Gerhart, B. 1996. *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

Boxall, P. & Macky, K. 2009. *Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream*. *Human Resource Management Journal*, 19(1): 3-23.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In: N.

مدیریت به کارکنانش و اینکه مدیریت و کارکنان اهداف مشترکی را دنبال می نمایند و اینکه میان این دو بخش همکاری و مشارکت لازم وجود دارد را متأثر می سازد. به عبارتی دیگر کارکنان درک می کنند که آنها شرکایی هوشمند شایسته و با ارزش هستند. این ادراک برخی از مهم ترین نیازهای اجتماعی همچون نیاز شناخت و نیاز استقلال طلبی را برآورده می کند. این رضایت و علاوه بر آن بهبودهای که این مشارکت ها در مشاغل کارکنان ایجاد می نماید منجر به رضایت شغلی بالاتر آنان می گردد.

در حالی که این تحقیق تلاش داشت تا با بهره گیری از پژوهشی دو مرحله ای به پاسخگویی سؤالات مطرح شده بپردازد، در فرآیند انجام با محدودیت های مواجهه بوده است که بدون شک در تحقیقات آتی لازم است با نگاه جامع تر به آنها، یافته های این مطالعه مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. یکی از مهم ترین محدودیت های این تحقیق را می توان به تعداد و ترکیب افراد مشارکت کننده در مرحله نخست تحقیق که به گردآوری داده های کیفی در خصوص شناسایی اقدامات سیستم های کاری با عملکرد بالا در صنعت خدمات بانکداری می پرداخت، نسبت داد. بدون شک، شناسایی و فراهم نمودن امکان مشارکت افرادی که هم در حوزه تئوریک و هم در زمینه تجربیات اجرایی، از توانمندی های لازم برای شرکت در این پژوهش برخوردار باشند، کار چندان آسانی نبود که در تحقیقات آتی، تنوع بیشتر افراد شرکت کننده می تواند به تقویت نتایج کسب شده، کمک شایان توجهی نماید. محدودیت دیگر تحقیق به معیارهای مورد استفاده برای سنجش سیستم های کاری با عملکرد بالا، به منظور شناسایی مکانیزم اثرگذاری سیستم های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان مربوط می شود که در تحقیقات آینده ممکن است بهره گیری از معیارهای دیگر، نتایج را تحت تأثیر قرار دهد.

- Huselid, M. A. 1995. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. 1997. *The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. *Academy of Management Proceedings*, 144-148.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines*. *The American Economic Review*, 87, 291-313.
- Lepak, D. P., Liao, H. Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25: 217-271.
- Liao, H., & Chuang, A. 2004. *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*. *Academy of Management Journal*, 47: 41-58.
- MacDuffie, J. 1995. *Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. 2005. *Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance*. *Academy of Management Journal*, 48: 50-68.
- Subramony, M. 2009. *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Academy of Management Journal*, 52: 107-128.
- Schmitt & W. C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chuang, C. H., & Liao, H. 2010. *Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers*. *Personnel Psychology*, 63: 153-196.
- 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: 501-528.
- Datta, D.K., Guthrie, J. P., Wright P. M. 2005. *HRM and labor productivity: Does industry matter?* *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Gerhart, B. 2007, *Modeling HRM and performance linkages*. In *The oxford handbook of human resource management*, (eds) P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford University Press, Oxford.
- Guest, D.E., Michie, J. Conway, N. and Sheehan, M. 2003. *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. *British Journal of Industrial Relations*, 41: 291-314.
- Guthrie, J. P. 2001. *High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. 2009. *High performance work systems in Ireland: Employee and organizational outcomes*. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 112-125.

*US small business sector*. Journal of Management, 28(6): 765-785.

Whitener, E. M. 2001. Do "High commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. Journal of Management, 27: 515-535.

Wright P. M., & McMahan, G. C. 1992. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 18: 295-320.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. 1996. *Human Resource Management, Manufacturing strategy and firm performance*. Academy of Management Journal, 39(4): 836-866.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. 2005. *High-performance work systems and occupational safety*. Journal of Applied Psychology, 90(1): 77-93.

*performance*. Human Resource Management, 48(5): 745-768.

Sun, L; Aryee, S., Law, K. S. 2007. *High-performnace human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. Academy of Management Journal, 50(3): 558-577.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. 2009. *Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employee attitudes*. Personnel Psychology, 62: 1-29.

Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. *An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese Organizations*. Journal of Applied Psychology, 92(4): 1069-1083.

Way, S. A. 2002. *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the*