



Investigating the Impact of Human Resource Strategies on Job Performance Progress (Case Study of Sports and Youth Departments in the Western Iran)

Document Type: Research Paper

Mohammadsaeed Kiani

***Corresponding author:** Ph.D Candidate, Department of Sports Management, Kermanshah Branch, Azad University, Kermanshah, Iran. E-mail: mohammadsaeidkiani@gmail.com

Leila Nazari

Ph.D Candidate, Department of Sports Management, Kurdistan University, Sanandaj, Iran.
E-mail: leilanazari2020@gmail.com

Abstract

Purpose: The main purpose of this research is to investigate the impact of human resource strategies on the career development of employees of sports and youth departments in the west of the country.

Methodology: The present study is a descriptive-analytical research in terms of applied purpose. The statistical population of this research is all employees of sports and youth departments in the west of the country; there are 800 people in Kermanshah, Kurdistan, Ilam and Hamedan. The sample size was determined based on Cochran's formula of 260 people. Sampling method was random. Questionnaire based on Qing and Tsung (2020) questionnaire which includes (7 items) and human resources strategies questionnaire based on Armstrong indicators (2020) which includes (25 items) be, used. Equation modeling and factor analysis using SMART PLS software.

Findings: The results indicated that human resource strategies have a positive and significant relationship with employees' job performance at the level of significance ($p \leq 0.05$). Among these, the human resources development strategy with a path coefficient of 0.451 has the greatest recruitment strategy with a path coefficient of 0.178 has the least impact on job performance.

Conclusion: Therefore, recruitment strategies should be in line with the strategies of the organization to achieve the strategies on employees' job performance. Therefore, human resource strategies should be considered in policies related to the Ministry of Sports and Youth.

Keywords: Staff Recruitment, Strategy, Sports and outh Administration, Job Performance.

Citation: Kiani, M., & Nazari, L. (2022). Investigating the Impact of Human Resource Strategies on Job Performance Progress (Case Study of Sports and Youth Departments in the Western Iran). *Knowledge and Information Management*, 8(2), (69-78). (In Persian)

(DOI): 10.30473/mrs.2022.62878.1503

Quarterly Journal of Knowledge and Information Management

Vol 8, No 2, (Series 30), summer 2022, (69-78)

Received: (2022-02-05)

Accepted: (2022-05-21)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت عملکرد شغلی (مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)

نوع مقاله: پژوهشی

محمدسعید کیانی

*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

E-mail: mohammadsaeidkiani@gmail.com

لیلا نظری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

E-mail: leilanazari2020@gmail.com

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی، در زمره پژوهش‌های توصیفی تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور؛ شهرهای کرمانشاه، کردستان، ایلام و همدان به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۶۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام گرفت. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد عملکرد شغلی براساس پرسشنامه چینگ و تسون (۲۰۲۰) که شامل (۷ گویه) و پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی براساس شاخص‌های آرمسترانگ (۲۰۲۰) که شامل (۲۵ گویه) می‌باشد، استفاده شد. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد شغلی کارکنان در سطح معناداری ($p \leq 0/05$) ارتباط مثبت و معنادار دارد. در این میان استراتژی پیشرفت منابع انسانی با ضریب مسیر $0/451$ بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان دارد و استراتژی جذب کارکنان با ضریب مسیر $0/178$ کمترین تأثیر را بر عملکرد شغلی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: بنابراین، استراتژی‌های جذب بایستی با استراتژی‌های سازمان همسویی داشته باشد تا با ورود منابع انسانی منطبق با نیاز سازمان عملکرد شغلی لازم را تحقق بخشند. یافته‌های پژوهش، بیانگر اهمیت نقش استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. و برای همین سیاست‌های مرتبط با وزارت ورزش و جوانان مورد توجه قرار داد.

واژه‌های کلیدی: جذب کارکنان، استراتژی، اداره ورزش و جوانان، عملکرد شغلی.

استناد: کیانی، محمدسعید و نظری، لیلا (۱۴۰۰). بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت عملکرد شغلی (مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)، مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۸(۲)، (۶۹-۷۸).

(DOI): 10.30473/mrs.2022.62878.1503

فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی

سال هشتم، شماره دوم، (پیاپی ۳۰)، تابستان ۱۴۰۰ (۶۹-۷۸)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۱/۱۶)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۲/۳۱)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود (لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین مدیریت منابع انسانی و استراتژی مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک است (هوانگ^۲، ۲۰۲۱). نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد. روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، رویکرد استراتژیک منابع انسانی توسط تعدادی از صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفت و تغییر در تفکر و عمل، موجب افزایش تخصص‌گرایی و استفاده کمتر از عبارت "مدیریت کارکنان در مدیریت منابع انسانی شود (مایلر^۳، ۲۰۱۷). استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (آنتونی^۴ و همکاران، ۱۹۹۶). به گونه‌ای که سازمان بتواند از یک‌سو بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و از سوی دیگر بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی به وجود آورد (بامبرگر^۵ و فایگمبا^۶، ۲۰۱۹).

به‌طور یقین موفقیت سازمان‌ها و مدیران همواره مرهون یکسری عوامل کلیدی بوده و شناسایی و تقویت چنین عواملی کامیابی هر چه بیشتر سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت (رضایی و خلیل زاده، ۱۳۹۸). از جمله عملکرد شغلی که حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی است (اسدنیا و همکاران، ۱۳۹۵). عملکرد را ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف می‌کنند که هر فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد (براتی احمدآبادی و همکاران، ۱۴۰۰؛ ماتاویادلو^۷، ۲۰۰۳). برای اینکه زمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند. عملکرد شغلی یک پدیده چندبعدی است که شامل عناصر اثربخش، بهروری، اقتصاد،

سودمندی، کیفیت و رفتار است (ناکپودیا^۸، ۲۰۱۶). مفهوم عملکرد شغلی به این موضوع می‌پردازد که آیا یک فرد کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهد یا خیر؟ عملکرد شغلی را می‌توان مجموعه‌ای از رفتارها و فعالیت‌ها که یک فرد انجام می‌دهد تا کل سازمان و یک مجموعه را به اهداف نزدیک کند، تعریف کرد. عملکرد منابع انسانی و کارکنان در کار آن‌ها عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمانی است. بنابراین، این مفهوم جایگاه ویژه‌ای در مدیریت عملکرد سازمان دارد این مفهوم شاخصی بسیار مهم در بررسی موفقیت سازمانی است (شاه‌چراغی و همکاران، ۱۳۹۷). به عقیده اسپکتور^۹ (۲۰۱۶)، کارکنان زمانی می‌توانند در مشاغل خود به‌خوبی عمل کنند که از توانایی، آموزش، پاداش، روابط مناسب و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. با توجه به این موضوع می‌توان بیان کرد که یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان استراتژی‌های منابع انسانی است.

استراتژی منابع انسانی به‌عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود. پرایس در تعریفی در ارائه یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان داشت که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌های سازمان‌یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است (بولر و میکوی^{۱۰}، ۲۰۲۰). استراتژی‌های استراتژیک در استراتژی‌های منابع انسانی بیان تصمیم‌گیری فعالانه و استراتژیک (تصمیم‌گیری استراتژیک) در فعالیت‌های خاص منابع انسانی است. هر یک از این ویژگی‌ها براساس منطق عقلایی، تشریح می‌کنند که استراتژی‌های سازمان و عملیات مدیریت منابع انسانی بایستی به‌منظور تعیین استراتژیک سازمان دارای چه چیزهایی باشد و چگونه اجرا شود. اگرچه در اول چنین به نظر می‌رسد که این نظرها به‌خوبی قادرند باعث شناخت و پیش‌بینی این‌گونه منابع مدیریتی تا چه منابعی در جهت‌گیری استراتژیک سازمان است را با ارائه می‌دهد. بنابراین، دستیابی به یک شناخت جامع، برای مسائل غیر از استراتژی نیز باید مورد توجه قرار گیرند. (میشل^{۱۱}، ۲۰۱۶). مهم‌ترین استراتژی‌های منابع انسانی از منظر آرمسترانگ شامل، استراتژی‌های جذب کارکنان^{۱۲}، استراتژی‌های پیشرفت منابع

8. Nakpodia
9. Spector
10. Buller & McEvoy
11. Michael
12. Staff Recruitment Strategy

1. Lee
2. Huang
3. Miller
4. Anthony
5. Bamberger
6. Fiegenbaim
7. Motowidlo

مدیریت عملکرد پژوهشگران را در پیش گرفته‌اند که جدیدترین‌های انجام شده در علم مدیریت است (رحمان^۷، ۲۰۱۶).

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به‌منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان موردتقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به‌گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد (زینگ و اسپستر^۸، ۲۰۱۰). استراتژی پاداش باید باعث تقویت ارزش‌های سازمان، به‌ویژه ارزش‌هایی مانند خلاقیت، کارگروهي، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ‌سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند (آرمسترانگ، ۲۰۲۰).

پیشینه پژوهش

طبق بررسی‌های صورت گرفته درزمینه پیشینه موضوعی پژوهش، هیچ‌گونه پژوهش داخلی و خارجی که اشاره مستقیم به بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت و تقویت عملکرد شغلی ادارات ورزش و جوانان داشته باشد، یافت نشد؛ اما پژوهش‌هایی مختلفی به‌طور جداگانه این دو موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند که در زیر به نمونه‌هایی از تحقیقات اشاره می‌شود. لیو و همکاران (۲۰۱۷) در پاسخ به این سؤال که آیا مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد؟ بر پایه داده‌های ۱۹۰۰۰ سازمان، به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی ارزش بالایی برای سازمان‌ها خلق می‌کند. درمجموع این ارزش افزوده زمانی حداکثر می‌شود که بر استراتژی‌های منابع انسانی تکیه می‌شود. عطاfer و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان براساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان تهران به این نتیجه رسیدند که تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در همه جنبه‌های مدل امتیازات متوازن بیش از متوسط بوده است. نصیری و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی براساس الگوی آلن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکرد پرداختند. نتایج حاصل از مطالعه

انسانی^۱، استراتژی‌های روابط کارکنان^۲، استراتژی‌های مدیریت عملکرد^۳ و استراتژی‌های پاداش^۴ است (میشل، ۲۰۱۶).

استراتژی‌های جذب منابع انسانی عبارت است از جذب کارکنان مناسبی که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به‌عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند (استوارت و برون^۵، ۲۰۱۶). هدف از پیشرفت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای پیشرفت منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و پیشرفت دانش و مهارت‌های خود ترغیب شوند.

محققان، استراتژی روابط کارکنان را چیزی بیشتر از مجموعه‌ای از نقش‌ها یا وظایف منابع انسانی می‌دانند و عقیده دارند استراتژی روابط کارکنان به آن دسته از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت مربوط می‌شود که بر قراردادهای روان‌شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می‌کند و بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان یعنی "فرهنگ" که کمتر قابل لمس است شکل می‌دهد. اساس الگوی مدیریت منابع انسانی درزمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و پیشرفت تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است (آرمسترانگ، ۲۰۲۰).

مدیران سازمان‌های نوین و رقابت‌ها در بازارهای فعلی، سیستم‌های خود را بهتر می‌کنند و سازمان را به شیوه‌های نوین علم مدیریت می‌کنند. در حال حاضر بیشتر از سازوکارهای قدیمی مدیریت، کارایی خود را از دست داده و حتی منسوخ شده‌اند. عمل به این سازوکارهای ایستا نه تنها نتیجه مثبتی در پی نخواهد داشت، بلکه خود باعث تضعیف عملکرد نیز خواهد شد. سازمان‌های پیشرو به دنبال روش‌های هیجان‌انگیز کارمندان، نظرات پویا و استراتژیک‌های

1. Human Resources Development Strategy
2. Labor Relations Strategy
3. Performance Management Strategy
4. Reward Strategy
5. Stewart & Brown
6. Armstrong

7. Zaheer & Rehman

8. Zingheim & Schuster

فرضیه‌های فرعی

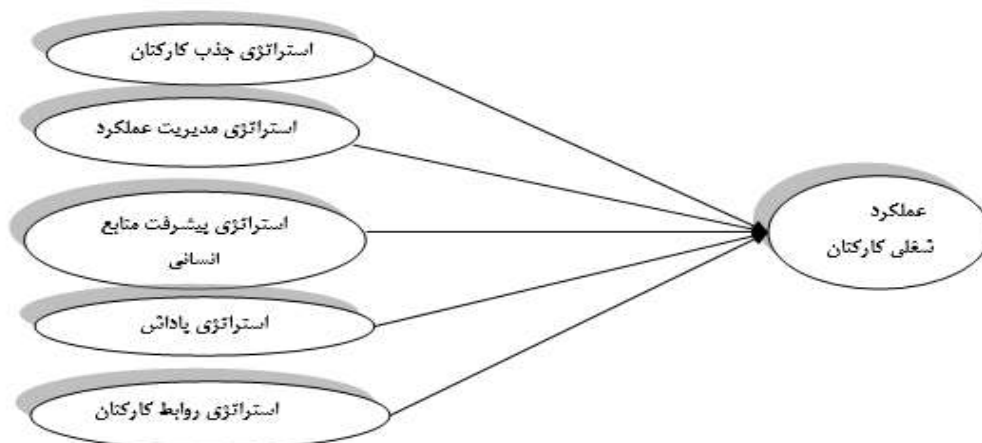
- (۱) استراتژی جذب کارکنان بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.
- (۲) استراتژی مدیریت عملکرد بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.
- (۳) استراتژی پیشرفت منابع بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.
- (۴) استراتژی پاداش بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.
- (۵) استراتژی روابط کارکنان بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.

نشان داد که بین استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمانی همبستگی معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان مورد مطالعه بیش از متوسط بررسی شده است، پیشنهاد می‌شود مدیریت بر این استراتژی‌ها تأکید نماید تا از مزایای آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی بهره‌مند شود.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های بررسی شده در پژوهش، به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور اثر مستقیم و معنادار دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

اسمارت پی. ال. اس. برای بررسی الگوی مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده و حجم نمونه اندک است (دیامانتوپولوس و همکاران^۵، ۲۰۲۰). ضمن آنکه جهت سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) روشی بسیار مناسب است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR^2)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE^2) (روایی همگرا)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) استفاده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی - تحلیلی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد عملکرد شغلی براساس پرسشنامه‌ی چینگ و تسونگ^۱ (۲۰۲۰) و که شامل (۷ گویه) و پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی براساس شاخص‌های آرمسترانگ^۲ (۲۰۲۰) که شامل (۲۵ گویه) است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور؛ شهرهای کرمانشاه، کردستان، ایلام و همدان بودند که براساس آمار ارائه شده ۸۰۰ نفر بودند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۶۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌بندی انجام گرفت.

برای تحلیل داده‌ها از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی^۴ و با استفاده از نرم‌افزار

4. Partial Least Squares
5. Diamantopoulos
6. Composite Reliability
7. Average Variance Extracted
8. R Squares
9. Stone-Geisser Criterion

1. Chiang & Tsung
2. Armstrong
3. Structural Equation Modeling (SEM)

یافته‌های پژوهش

در این قسمت به بررسی یافته‌های پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۱. معیارهای برازش مدل پژوهش

متغیر	میانگین واریانس تبیین شده (AVE $\geq 0/5$)	پایایی ترکیبی (CR $\geq 0/7$)	آلفای کرونباخ (Alpha $\geq 0/7$)	ضریب تعیین (R2)	ضریب قدرت پیش‌بینی (Q2)
عملکرد شغلی	۰/۵۰۱	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۴۶	۰/۳۴
استراتژی جذب کارکنان	۰/۴۹۸	۰/۷۰	۰/۷۵	--	--
استراتژی مدیریت عملکرد	۰/۵۰۲	۰/۷۲	۰/۷۱	--	--
استراتژی پیشرفت منابع انسانی	۰/۵۳۱	۰/۷۸	۰/۷۴	--	--
استراتژی پاداش	۰/۵۲۳	۰/۷۷	۰/۸۰	--	--
استراتژی روابط کارکنان	۰/۵۴۰	۰/۷۵	۰/۷۳	--	--

فرضیه‌های معینی درباره ساختار بارهای عاملی و همبستگی‌های متقابل بین متغیرها مورد آزمون قرار می‌گیرد. در تحلیل عاملی تأییدی هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیک‌تر باشد، گویای این مسئله است که سؤالات پرسشنامه ارتباط قوی‌تری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی استاندارد صفر باشد به معنای عدم ارتباط بین سؤال پرسشنامه با متغیر مکنون است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۲) نمایش داده شده است بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ از اعتبار مناسبی برخوردار است.

با توجه به جدول یک تمامی اعداد به دست آمده برای ضریب آلفای کرونباخ بالا تر از ۰/۷، برای ضریب پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷ و همچنین برای میانگین واریانس ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهنده برازش مدل در سطح مطلوبی است در ادامه به بررسی بارهای عاملی متغیرهای پژوهش می‌پردازیم.

تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی به منظور سنجش اعتبار و روایی مقیاس اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تحلیل عاملی تأییدی،

جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسشنامه

گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی	گویه ها	بار عاملی
Q1	۰/۵۰۴	Q9	۰/۶۴۰	Q17	۰/۷۵۸	Q25	۰/۸۵۶
Q2	۰/۵۶۸	Q10	۰/۷۱۴	Q18	۰/۷۱۲	Q26	۰/۸۱۱
Q3	۰/۵۴۳	Q11	۰/۶۱۲	Q19	۰/۵۲۲	Q27	۰/۵۳۸
Q4	۰/۸۶۰	Q12	۰/۵۸۰	Q20	۰/۵۸۰	Q28	۰/۶۲۲
Q5	۰/۶۱۲	Q13	۰/۷۵۱	Q21	۰/۵۸۲	Q29	۰/۶۱۰
Q6	۰/۵۱۹	Q14	۰/۵۹۹	Q22	۰/۶۶۳	Q30	۰/۶۵۱
Q7	۰/۶۴۴	Q15	۰/۷۳۱	Q23	۰/۶۸۶	--	--

معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معنی‌داری است. این ضرایب برای مدل اجرا شده در جدول (۳) نشان داده شده است. بر این اساس تمامی ضرایب معنی‌داری از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد را نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در

ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مورد ارزیابی قرار گرفت. در مقاله حاضر از سه معیار؛ ضریب معناداری (t-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) استفاده شده است. اولین

بنابر پژوهش‌های وتزلز و همکاران (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد قوی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هریک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هریک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱ معیار R^2 را برای متغیر درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد که مطابق بررسی چین (۱۹۹۸).

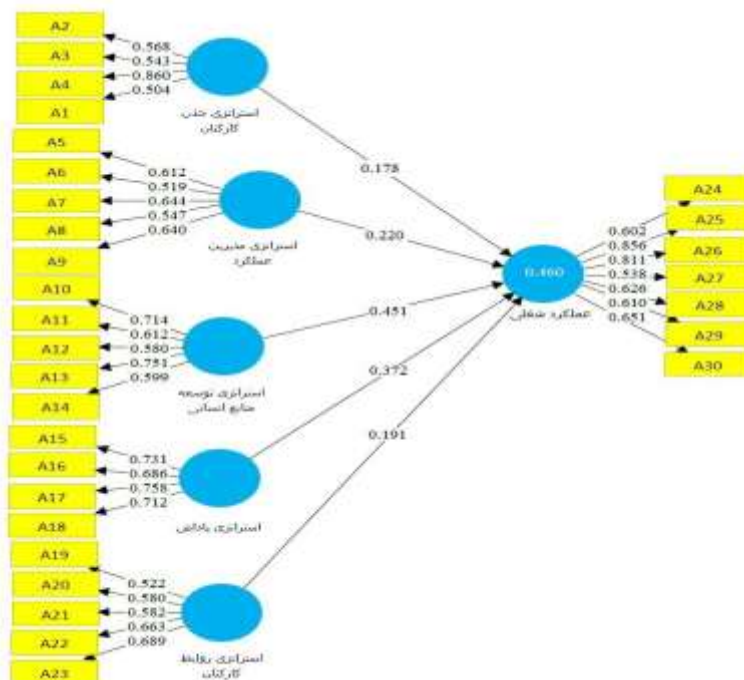
برازش مدل ساختاری به‌طور کلی بالای متوسط و در حد خوبی بوده است. ضمن آنکه به‌منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری تحت عنوان Q^2 تحلیل شده است. بدین منظور براساس پژوهش‌های هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) و با ملاحظه نتایج این معیار در جدول ۱ می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی بالای متوسط و خوبی برخوردار است و در نهایت جهت برازش کلی مدل، از معیاری تحت عنوان GoF استفاده شده است. با توجه به آنکه معیار نام برده برابر ۰/۴۸ هست. لذا،

جدول ۳. نتایج آزمون‌های آماری فرضیه‌های پژوهش

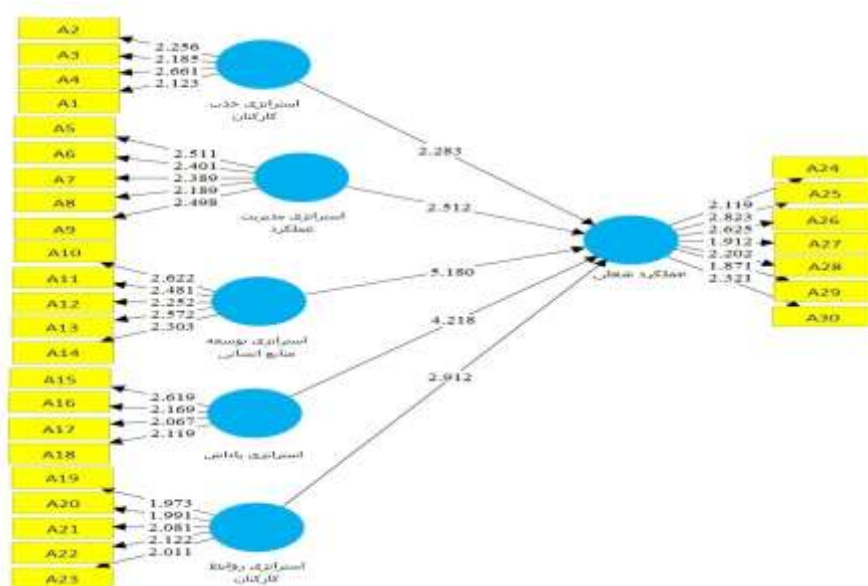
روابط مدل مفهومی	ضریب مسیر	آماره t	سطح اطمینان	نتیجه
استراتژی جذب کارکنان ← عملکرد شغلی	۰/۱۷۸	۲/۲۸	۰/۹۵	تأیید
استراتژی مدیریت عملکرد ← عملکرد شغلی	۰/۲۲۰	۲/۵۱	۰/۹۵	تأیید
استراتژی پیشرفت منابع انسانی ← عملکرد شغلی	۰/۴۵۱	۵/۱۸	۰/۹۹	تأیید
استراتژی پاداش ← عملکرد شغلی	۰/۳۷۲	۴/۲۱	۰/۹۹	تأیید
استراتژی روابط کارکنان ← عملکرد شغلی	۰/۱۹۱	۲/۹۱	۰/۹۹	تأیید

در ادامه نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای

برآورد شده (مقادیر استاندارد) ارائه شده است.



نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر



نمودار ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری و ضرایب (t-value)

بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و بایستی شرکت‌ها در نظام جذب نیروی انسانی خود استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ کرده و به شکل مناسب مدیریت نمایند تا عملکرد شغلی مطلوب سازمان حاصل شود. علی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد کارکنان" تأثیر استراتژی‌های جذب منابع انسانی و به خصوص فرصت‌های داخلی جذب سازمان را بر عملکرد کارکنان بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها تأثیر این رابطه را مثبت نشان می‌دهد. نتایج پژوهش عطا‌پور و همکاران (۱۴۰۰) نیز تأثیر مثبت مؤلفه‌های استراتژی جذب کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان را تأیید می‌نماید.

نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که استراتژی مدیریت عملکرد اثر مستقیم و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد، استراتژی‌های مدیریت عملکرد با ارتقای کیفیت پیشبرد برنامه‌ها، مدیریت فرآیندها، بازخور و رویکرد اصلاحی موجب تقویت عملکرد شغلی و شفاف بودن افق آن می‌شود. پژوهش تیان و کوردری^۲ (۲۰۱۵) نیز رابطه این فرضیه را تأیید کرده است. این پژوهشگران بدین نتیجه رسیدند که استراتژی مدیریت عملکرد موجب پیشرفت و بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌کنند که استراتژی مدیریت عملکرد به عنوان یکی از عوامل و ملزومات ارتقای عملکرد شغلی در تعامل با سایر استراتژی‌ها باید به شکل مناسب تدوین و مورد توجه قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

همسویی درونی و برونی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی منجر به بروز نتایج و پیامدهایی در سازمانی می‌شوند و آثار آن بر سیستم‌ها، فرایندها، ساختارها، رهبری و سایر مؤلفه‌ها و ابعاد سازمانی قابل بررسی است. این پژوهش باهدف بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر پیشرفت عملکرد شغلی مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور به صورت پذیرفت نتایج حاصل از آزمون این فرضیه‌ها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد شغلی است. بنابراین با اتخاذ استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان عملکرد شغلی افراد را در سطح مطلوب قرار داد. در ادامه به تبیین تک‌تک فرضیه‌های پژوهش و همسویی آن‌ها با تحقیقات قبلی می‌پردازیم.

نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که استراتژی جذب کارکنان، اثر مستقیم و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارد. استراتژی‌های جذب بایستی با استراتژی‌های سازمان همسویی داشته باشد تا با ورود منابع انسانی منطبق با نیاز سازمان عملکرد شغلی لازم را تحقق بخشند. هرچه همسویی درونی و بیرونی استراتژی‌های جذب، یکپارچگی، هوشمندی و هدفمندی این استراتژی‌ها بیشتر باشد قابلیت ارتقای عملکرد شغلی را در حد بالاتری دارند. نتایج حاصل از پژوهش، هم‌راستا با نتایج پژوهش چانگ و هوانگ^۱ (۲۰۱۷) است. براساس یافته چانگ و هوانگ در شرکت‌های تایوانی استراتژی جذب کارکنان

رسید که استراتژی‌های پاداش تا حد زیادی بر عملکرد شغلی مؤثر است. بامبرگر و مشولم (۱۳۹۸) استراتژی‌های منابع انسانی براساس زیرسیستم منابع انسانی از جمله پاداش تأثیر زیادی بر عملکرد شغلی دارد. عطافر و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر استراتژی‌های پاداش و جبران خدمت را بر عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی و پژوهش قرار داده‌اند.

در نهایت براساس یافته‌های پژوهش، فرضیه مدل مبتنی بر اثرگذاری مستقیم استراتژی‌های روابط کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تأیید شد. استراتژی‌های روابط کارکنان که پشتیبان یک فرهنگ‌سازمانی مناسب و حامی عملکرد شغلی باشد تحقق اهداف سازمان را تسهیل می‌نماید و در شکل‌گیری بستر و محیط مناسب کاری نقش مهمی ایفا خواهد کرد. درواقع، ایجاد یکپارچگی و انسجام در روابط کارکنان، بستر مناسبی برای کارآمدی و اثربخشی فرآیندهای کاری فراهم می‌نماید و به همین خاطر ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی محقق می‌شود. بامبرگر و مشولم (۱۳۹۸) استراتژی‌های روابط کارکنان را عامل و ابزاری قدرتمند برای هماهنگی کارکنان با سازمان در تحقق استراتژی‌های سازمانی می‌داند و این دسته از استراتژی‌ها را به‌عنوان یکی از عوامل استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد شغلی معرفی کرده‌اند. چانگ و هوانگ (۲۰۱۷) با بررسی تأثیر استراتژی‌های روابط کارکنان بر عملکرد شغلی منابع انسانی این تأثیر را در پژوهش خود مثبت بررسی کرده‌اند و از مشارکت کارکنان و جلسات حل مسئله، استقلال کارکنان و مواردی از این قبیل را به‌عنوان زمینه‌های تدوین استراتژی روابط کارکنان معرفی کرده‌اند. در نتایج حاصل از پژوهش علی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) نیز استراتژی‌های روابط کارکنان و مشارکت عاملی مؤثر بر عملکرد شغلی است.

از آنجا که نتایج پژوهش حاکی از ارتباط بسیار قوی بین عملکرد و مدیریت استراتژیک منابع انسانی است پیشنهاد می‌شود که در ادارات به امر مدیریت منابع انسانی توجه کافی مبذول گردد. در این پژوهش نشان داده شد که آموزش مؤثر، ارتباط و تعامل با کارکنان استخدام و کارمندیابی دارای بیشترین اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی است و لذا، توصیه می‌شود که به این موارد توجه بیشتری گردد.

درزمینهٔ تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان میزان اشتراک دانش آشکار بین کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود، مدیران به در میان گذاشتن گزارش‌های موجود و مدارک با سایر اعضای شرکت تشویق گردند. درزمینهٔ ایجاد فرصت‌های شغلی برابر در شرکت، از هرگونه تقسیم‌بندی غیررسمی براساس جنسیت، مذهب، قوم و نژاد بین کارکنان پرهیز گردد. درزمینهٔ توسعه و

پژوهش یال‌میز و بلوت^۱ (۲۰۱۵) نیز با آزمودن تأثیر استراتژی مدیریت عملکرد بر عملکرد شغلی کارکنان به رابطه‌ای مثبت مشابه پژوهش حاضر رسیده است. همچنین پژوهش علی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) با آزمون تأثیر متغیر استراتژی مدیریت عملکرد بر عملکرد شغلی کارکنان به نتایج مثبتی رسیده است و در پژوهش آن‌ها، این رابطه معنادار بوده است.

نتایج آزمون مدل نشان داد که استراتژی پیشرفت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان دارای اثر مستقیم و معنادار است. استراتژی‌های پیشرفت منابع انسانی بر عمق‌بخشی به دانش و مهارت‌های شغلی، پرورش و بهسازی نیروی انسانی و موارد مشابه تأکید دارد. این فرایندها و زیرساخت‌های از طریق تدوین استراتژی‌های مربوطه به پیشرفت شکل راهبردی و تقویت سرمایه انسانی سازمان می‌شود که نهایتاً به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد. پژوهش آجیت و همکاران^۲ (۲۰۱۶) نیز این رابطه را تأیید می‌کند. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های پیشرفت منابع انسانی باید آینده‌نگری در نیازهای پیشرفت منابع انسانی، بهسازی و پرورش منابع انسانی و مواردی از این قبیل را مورد توجه قرار دهند تا با ایجاد بلوغ فکری، رشد استعدادها و نوآوری و آموزش مناسب زمینه ارتقای عملکرد شغلی را فراهم آورد. پژوهش هاسیلد و همکاران^۳ (۱۹۹۷) استراتژی‌های پیشرفت منابع انسانی را بر عملکرد شغلی مؤثر می‌داند. این پژوهشگران معتقدند از طریق استراتژی‌های پرورش و بهسازی منابع انسانی می‌توان عملکرد شغلی را ارتقا بخشید. مطلبی و ورکانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود درزمینهٔ میزان تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان به این نتیجه رسید که استراتژی‌های آموزش منابع انسانی تا حد زیادی موجب ارتقا و بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

فرضیه چهارم به دنبال بررسی تأثیر استراتژی پاداش بر عملکرد شغلی کارکنان است. نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار در این رابطه است. استراتژی‌های پاداش از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزاننده و نگهدارنده محسوب می‌شود. اتخاذ استراتژی مناسب پاداش می‌تواند هدایتگر عملکرد شغلی به سمت هدف مطلوب سازمان باشد. پژوهش لیو و همکاران^۴ (۲۰۱۷) با بررسی ۱۹۰۰۰ سازمان نشان می‌دهد که استراتژی‌های پاداش تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی دارند. خان^۵ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه

1. Yılmaz & Bulut

2. Ajit & et al.

3. Huselid & et al.

4. Lio & et al.

5. Khan

بهبود مدیریت به مدیران توصیه می‌شود که دیدگاه سیستمی به شرکت داشته و از نگاه بخشی به واحدها پرهیز نمایند. دوره‌های آموزشی مدیریتی برای مدیران بسیار مفید است. شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با فعالیت‌های شرکت به همراه استفاده از تجربیات شرکت‌های موفق در این زمینه مفید است.

References

- Alipour, H., Omid, B., Dadashi, A., & Yousefi, M. (2016). The Relationship between Strategic Human Resource Management and Staff Performance, *Islamic Humanities*, 21(2), 112-243. (Persian)
- Anthony, W.P., Perrewew, P.L., & Kacmar, K.M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL7 Dryden erformance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-62.
- Armstrong, M. (1996). Strategies for human resource management: A total business approach.
- Asadnia, A., Jalilpour, P., Ahmadi, V., & Baryaji, M. (2016). The relationship between personality characteristics and job performance among librarians of shahid Chamran University and medical Science University of Jondishapoor of Ahwaz. *Sciences and Techniques of Information Management*, 2(1), 141-157.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of management review*, 21(4), 926-958.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of management review*, 21(4), 926-958.
- Bamberger, P., & Musholm, Eileen. (2002). Compilation, implementation and effects of human resources strategy, second edition, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran, *Cultural Research Office*. (Persian)
- Barati, A. H., Oreizi, H. R., & Nouri, A. (2010). Relationship between organization climate and work conscientiousness with job performance.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*.
- Cheraghi, S., Sadeghi, F., & Haghighatban, M. (2018). The effect of cultural intelligence on job performance of Isfahan Welfare Organization employees. *Journal of Applied Sociology*, 25(4), 59-72. (Persian).
- Chin, W. (1998). Issues And Opinion On Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests, *Psychometrical*, 16, 297-334.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fownkel, T. (2014). Human resource management systems in new business creation.
- Henseles, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing, New Challenges To International Marketing, 20, 277-320.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Kaplan, Robert. (1394). *Strategy-oriented systems*, translated by Parviz Bakhtiari, first edition, Tehran, Industrial Management Organization. (Persian)

- Kaplan, Robert. (2015). *Strategy-oriented systems*, translated by Parviz Bakhtiari, first edition, Tehran, Industrial Management Organization. (Persian)
- Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(157-174), 6.
- Khani Khozani, , & Bahrami Samani, Nasser. (2021). The Impact of Human Resources Strategies on Organizational Performance Based on the Balanced Scorecard Model, *Management Research*, 3(9), 89-114. (Persian)
- Khani Khozani, A., & Bahrami Samani, N. (2021). The Impact of Human Resources Strategies on Organizational Performance Based on the Balanced Scorecard Model, *Management Research*, 3(9), 89-114. (Persian)
- 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.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- Michael, A. (2016). *Strategic human resource management: a guide to action*. 4 edition, London: Kogan Page.
- Miller, D., Merrilees, B., & Cooper, H. (2017). Contrasting cases of corporate heritage-in-use: Vibrant versus latent approaches. In *Foundations of corporate heritage* (pp. 247-258). Routledge.
- Motalebi Varakani, A. (2016), The effect of strategic human resource management on the performance of naval personnel, *Journal of Marine Science Education*, 59(9), 28-39. (Persian)
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.
- Nakpodia, E. D. (2011). Training and utilization of staff and job performance in post primary education board, in North Senatorial District of Delta State, Nigeria. *Journal of Economics and International Finance*, 3(5), 279.
- Nasiri, M., Heidari, M., Shahbazi, S., & Ansari, E. (2013). Correlation of human resource strategies based on Allen Ylsy Model with organizational performance staff in Aiat Allah Kashani Hospital. *Journal of Health Promotion Management*, 2(3), 36-44.
- Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S., & Tripathi, N. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India: A study of service sector firms. *Journal of Indian business research*.
- Oates, A. (1996). *Industrial Relations and the Environment in the UK In Wehrmeyer, (1996), Greening People - Human Resources and Environmental Management*, First Edition, Sheffield, England, Greenleaf Publishing.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal*, 37(5), 1285-1301.
- Rezaei, A., & Khalilzadeh, A. (2019). Relationship between social intelligence of principals and job satisfaction of school teachers, *Journal of Educational Sciences*, 2 (7), 121-145(Persian)
- Spector, P. E. (2016). *Industrial organizational psychology*. 5th ed. John Wiley & Sons Inc.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G (2016). *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People, Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, Greenleaf Publishing, London, 1-356.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zaheer, A., & Saif, M. I. (2008). Development and testing of a business process efficiency scale.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2006). Career directions for total rewards professionals. *Compensation & Benefits Review*, 38(3), 18-23.