

ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی

سیده سپیده موسوی تطفی^۱، داود کیاکجوری^{۲*}، غلامرضا معمارزاده طهران^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
^۳دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: تیر ۱۴۰۲، اصلاحیه: مهر ۱۴۰۲، پذیرش: آبان ۱۴۰۲

چکیده

با توجه به ضرورت اتخاذ شیوه‌های نوین منابع انسانی به گونه‌ای که عملکرد بالای کارکنان نیروی انتظامی را تأمین کند، هدف این مقاله ارائه مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و ارزیابی آن در نیروی انتظامی استان گیلان است. از آنجا که هدف این پژوهش، انتشار دانش موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا می‌باشد، روش این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای است. همچنین، تحقیق حاضر از نظر ماهیت داده‌ها، نیز جزء طرح‌های آمیخته است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی مشتمل بر متون علمی (کتاب و مقالات) در حوزه مفهوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بوده و در بخش کمی نیز، مشتمل بر ۱۲ نفر از خبرگان نیروی انتظامی استان گیلان بود که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا شناسایی شد. در بخش کمی نیز پس از تأیید اعتبار شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از روش دلفی فازی، با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی میخائیلوف، اولویت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل در نیروی انتظامی استان گیلان مورد بررسی قرار گرفت. مدل ارائه شده مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا دارای ۳ بعد، ۱۵ مؤلفه و ۶۵ شاخص است. به علاوه، رتبه هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود در مدل، در نیروی انتظامی استان گیلان تعیین و نتایج آن گزارش گردید. مدیران نیروی انتظامی می‌توانند از نتایج این پژوهش به منظور ارتقاء مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در مجموعه نیروی انتظامی گیلان بهره‌گیرند.

واژه‌های اصلی: مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، اقدامات انگیزش‌زا، اقدامات توانمندساز، اقدامات فرصت‌ساز

۱- مقدمه

های مدیریت منابع انسانی خاص وجود دارد که می‌تواند عملکرد کارکنان و متعاقباً سازمان را افزایش دهد. اما متأسفانه، درک مشترکی در مورد این‌که کدام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، شیوه‌های کاری عملکرد بالا را تشکیل می‌دهند وجود ندارد [۲۶]. سیستم‌های کاری عملکرد بالا، شیوه‌های کاری هستند که می‌توانند به منظور بهبود عملکرد سازمان ارائه شوند. آن‌ها ممکن است از ترکیب شیوه‌های نوآورانه منابع انسانی تشکیل شوند که به درستی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با هدف دستیابی به بهبود عملکرد سازمانی استفاده می‌کنند [۲۹]. اگرچه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا به عنوان جایگزینی برای مدل فرماندهی و کنترل تیئوریسم عمل می‌کند، اما برای محققین مشکلاتی وجود داشته است که به توافق برسند که این مفهوم واقعاً شامل چه چیزی است. علاوه بر این، مشخص شده است که بیشتر مطالعات در مورد شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا در کشورهای توسعه یافته انجام شده است [۳۲].

یکی از خطوط اصلی تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی استراتژیک در دو دهه گذشته با هدف بهبود درک روابط رخ داده بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان بوده است [۳۸]. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های اساسی هستند که در آن سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای کارکنان را برای انجام موفقیت‌آمیز کارشان توسعه داده، شکل دهند و بر تحقق سازمان متمرکز کنند [۴۲]. از نظر نظریه‌پردازان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شیوه‌های منابع انسانی عملکرد بالا به عنوان شیوه‌های بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود. علت اصلی در نظر گرفتن این شیوه‌ها به عنوان بالابرنده عملکرد، توانایی این شیوه‌ها برای تجهیز کارکنان به سه مورد ضروری، یعنی ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان، توانمندسازی کارکنان برای انجام کارهایشان و حفظ انگیزه آن‌ها بوده است [۱۹]. شیوه‌های کاری عملکرد بالا یک مفهوم اصلی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی استراتژیک هستند. ایده کلیدی این است که مجموعه‌ای از شیوه-

۲-۱- مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

آن دسته از رویه‌های مدیریت منابع انسانی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان‌ها داشته، به عنوان رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا یا مدیریت عملکرد بالا در نظر گرفته شده است. همچنین، فلسفه این نوع مدیریت از رویکردهای منطبق بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشأت گرفته است که در آن، علایق بر مبنای طراحی مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی با عنوان سیستم‌های کاری عملکرد بالا استوار است. منظور از نظام‌های کاری عملکرد بالا، مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی است که در راستای ارتقای عملکرد سازمان به واسطه ایجاد نگرش مثبت در کارکنان طراحی شده است [۴۳].

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان سیستم‌هایی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منحصربه‌فرد مرتبط با هدف افزایش مهارت‌ها، مشارکت و تلاش کارکنان تعریف می‌شود [۲۴]. یک تعریف عمومی پذیرفته شده این است که سیستم‌های کاری عملکرد بالا مجموعه‌ای از شیوه‌های کاری مکمل هستند که سه حوزه وسیع شامل شیوه‌های مشارکت بالای کارکنان، شیوه‌های منابع انسانی و شیوه‌های پاداش و تعهد را پوشش می‌دهند [۴۰]. سازمان‌ها از طریق سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند رفاه کارکنان را افزایش دهند، که به نوبه خود، عملکرد شغلی فردی را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر تعامل کارکنان و احساس موفقیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی دیده شود که به سازمان مزیت رقابتی می‌دهد [۳۰].

۲-۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، توافق کمی در مورد این‌که چه چیزی یک بسته قابل تعریف از مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را تشکیل می‌دهد وجود دارد، اما این موارد را می‌توان به تقویت مهارت (آموزش)، تقویت انگیزه (پاداش) و شیوه‌های افزایش فرصت (طراحی شغل) تقسیم کرد [۲۵]. آن دسته از اقدامات مدیریت منابع انسانی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان‌ها داشته، به عنوان اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نظر گرفته می‌شود [۴۳]. مطابق نظر ویوک^۱ (۲۰۱۸)، این شیوه‌ها را می‌توان با در نظر گرفتن چهار تابع فرعی طبقه‌بندی کرد: انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات [۲۰]. پژوهش‌ها به طور فزاینده‌ای به چارچوب توانایی، انگیزه، فرصت (AMO) برای شناسایی شیوه‌های کاری عملکرد بالا اشاره می‌کند [۳۱]. بر اساس این چارچوب، عملکرد کارکنان تابعی از: ۱. توانایی‌های کارکنان (دانش، مهارت‌ها)، ۲. انگیزه و ۳. فرصت‌های انجام کار است [۲۱]. بنابراین، سازمان‌ها باید در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مهارت‌های لازم را دارند، انگیزه بالایی دارند و فرصت‌های کافی برای مشارکت دارند. شیوه‌های استخدام، انتخاب و آموزش به عنوان سیستم‌های کاری عملکرد بالای نوع اول

از سوی دیگر، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از سازمان‌های پویا و فعال که عامل کلیدی در ارتباط با امنیت جامعه می‌باشد، با به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های سنگین که قانون بر دوش آن گذاشته، به سبب شمول کشوری دامنه فعالیت آن و اهمیت حیطة کارکردش [۱۱] بیش از هر سازمان دیگر نیازمند بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های جدید کار در ارتباط با منابع انسانی خود برای دستیابی به اهداف سازمان است. زیرا شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی بیش از این نمی‌توانند نیازهای کارکنان را برآورده کنند [۲۲]. همچنین هدف مدل مدیریت عملکرد بالا، تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان با کمک کارکنان سازمان و از طریق سیستم‌های کاری مناسب است [۱] و در سازمانی چون نیروی انتظامی بسیار ضروری است که شیوه‌ای اتخاذ شود که منجر به عملکرد بالای کارکنان و در نهایت رضایت مشتریان آن یعنی عموم مردم جامعه گردد؛ چرا که نتیجه عملکرد نیروی انتظامی، حفظ سرمایه اجتماعی است.

بدین ترتیب همان‌گونه که اشاره شد عدم اجماع بر روی مفاهیم تشکیل دهنده مدیریت منابع انسانی در تحقیقات گذشته و عدم انجام مطالعات در این خصوص در کشورهای در حال توسعه، شکاف موجود در پیشینه تحقیقات در خصوص مفهوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا است؛ همچنین ضرورت اتخاذ شیوه‌های نوین منابع انسانی به‌گونه‌ای که عملکرد بالای کارکنان نیروی انتظامی را تأمین کند و با توجه به گستره فعالیت نیروی انتظامی در سطح جامعه و ارتباط نزدیک و مستمر حوزه‌های مختلف آن با اقشار گوناگون مردم، رضایت آحاد جامعه را فراهم آورد، ضرورت انجام این تحقیق را در نیروی انتظامی نشان می‌دهد؛ چرا که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری برای تحریک عملکرد کارکنان مهم هستند. از این‌رو در تحقیق حاضر، ضمن شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، به ارزیابی آن در نیروی انتظامی استان گیلان خواهیم پرداخت. بدین ترتیب پرسش اصلی این تحقیق آن است که مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان چگونه است؟

۲- مبانی نظری

به طور کلی سازمان‌ها مشتاقانه منتظر همه موضوعاتی هستند که در دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. مهم‌ترین این موضوعات، مسائل مبتنی بر کارمندی است، مانند بهبود عملکرد شغلی کارکنان از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، به ویژه منابع انسانی عملکرد بالا [۱۹]. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزاری برای تحریک عملکرد کارکنان مهم هستند. این امر به ویژه در مورد سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا که رفتارهای مطلوب کارکنان را تقویت می‌کند و همچنین باورها، نگرش‌ها و سلسله مراتب ارزش‌ها را اصلاح می‌کند صادق است [۳۸].

- فرایندهای مربوط به ارزیابی و پاداش‌ها همچون جبران خدمات و منافع دیگر مثل پاداش‌های باز و زیاد؛

- فرایندهای مربوط به استخدام شامل طراحی شغل (از قبیل: شغل-های انعطاف‌پذیر و شرح شغل‌های وسیع)، و برانگیختن کارکنان برای مشارکت در امور سازمانی [۱۶].

به طور کلی، رویه‌های منابع انسانی عملکرد بالا دارای سه جزء اصلی می‌باشند، شامل: فراهم ساختن فرصت مشارکت برای کارکنان؛ فراهم نمودن آموزش متمرکز برای کارکنان؛ ایجاد محرک‌های انگیزشی [۴۳]. در ادامه به تشریح عوامل مذکور پرداخته می‌شود:

۱. اقدامات توانمندساز

سیستم کاری با عملکرد بالا بر روی اقدامات تقویت توانمندی کارکنان (آموزش و مهارت) متمرکز است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ابزار مهمی در ایجاد و توسعه دانش در سازمان است. در واقع، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در کمک به کسب، انتقال، به اشتراک‌گذاری و ایجاد دانش در میان کارکنان در سازمان‌ها دارند. روش‌های افزایش توانمندی، فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را برای توسعه و پرورش دانش مورد نیاز کارکنان فراهم می‌نماید. برنامه‌های آموزشی به کارمندان انگیزه می‌دهد تا دانش و تجربه خود را به اشتراک بگذارند، دانش جدیدی کسب نمایند و از آن‌چه در مرحله بعدی می‌آموزند، استفاده کنند. علاوه بر این، توسعه شایستگی شامل کلیه فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان برای حفظ و ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان در زمینه‌های فنی، رفتاری و مفهومی است. چرخش شغل و غنی‌سازی شغل به دانش تجربی کارمندان می‌افزاید. سیستم کاری عملکرد بالا از طریق ابتکارات مبتنی بر توانایی، دانش و سطح مهارت کارکنان را افزایش می‌دهد [۳۲]. اقدامات توانمندساز با معیارهایی همچون آموزش و فرایند دقیق استخدام شناخته می‌شود [۲].

۲. اقدامات انگیزشی

در سیستم کاری با عملکرد بالا، اقدامات انگیزشی (حقوق بالا، پیشرفت شغلی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات) مورد توجه قرار دارد. فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان را بر می‌انگیزد تا در مورد شغل خود برای رسیدن به اهداف در زمان پیش‌بینی شده بیشتر بدانند. همچنین به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا مشکلات خود را با دیگران در میان بگذارند و این موارد را با روش‌های جدید، که منجر به کسب و به اشتراک گذاشتن دانش در محل کار می‌شود، حل کنند. دانش جدید تولید شده به صراحت و با استفاده از فناوری به خاطر سپرده می‌شود. به همین ترتیب، اگر سیستم جبران خسارت یا پاداش مربوط به خلاقیت، حل مسئله و ریسک‌پذیری باشد، در انتشار و تقسیم دانش کمک خواهد کرد. سیستم کاری عملکرد بالا از طریق بازخورد منظم عملکرد، مشوق‌ها و پاداش‌ها به کارکنان انگیزه می‌دهد [۳۲]. اقدامات توانمندساز با معیارهایی همچون مدیریت عملکرد، جبران خدمات بر اساس عملکرد، امنیت شغلی، مسیر پیشرفت شغلی و نیز بازار کار داخلی، توازن بین کار و زندگی شناخته می‌شود

یعنی افزایش‌دهنده توانایی؛ مدیریت عملکرد، پاداش‌ها و تشویق‌ها به عنوان سیستم‌های کاری عملکرد بالای نوع دوم یعنی افزایش‌دهنده انگیزه؛ و طراحی شغل، کار تیمی و شیوه‌های مشارکت به عنوان سیستم‌های کاری عملکرد بالای نوع سوم یعنی افزایش‌دهنده فرصت در نظر گرفته می‌شوند ([۳۱]; [۳۳]).

اقدامات منابع انسانی عملکرد بالا، شامل مجموعه‌ای یکپارچه از اقدامات منابع انسانی مانند کارمندیابی انتخابی، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، آموزش جامع و پاداش منصفانه است.

- کارمندیابی انتخابی: منظور از کارمندیابی انتخابی، اقداماتی همچون سازگاری دقیق میان داوطلب شغل با نیازهای شغلی، تلاش آگاهانه برای جذب بهترین استعدادها از بازار کار و جبران خدمات بهتر برای حفظ نیروهای با استعداد سازمان است.

- آموزش جامع: شامل دوره‌هایی آموزشی کافی و گسترده و نیز برنامه‌های ساختارمند برای اطمینان از کسب و انتقال توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی به منابع انسانی است.

- پاداش منصفانه: به پرداخت بازده پولی و غیر مالی به کارکنان در ازای خدمات آن‌ها اشاره می‌کند که با عملکرد فردی آن‌ها متناسب باشد که بیانگر قدرشناسی و به رسمیت شناختن کارکنان توسط سازمان می‌باشد.

- ارزیابی توسعه‌ای عملکرد: عبارت است از فرایند مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در برابر استانداردهای تعیین شده مرتبط با شغل که از طریق تعیین نیازهای آموزشی، ارائه بازخور، مربی‌گری، توسعه کارکنان و نیز افزایش انگیزه و عزت نفس کارکنان در تحقق اهداف سازمان نقش سازنده و مهمی دارد [۱۵].

همچنین، ففرو^۲ (۱۹۹۸)، یکپارچگی بین هفت رویه مدیریت منابع انسانی شامل استخدام انتخابی، امنیت شغلی کارکنان، تیم‌های خود مدیر، جبران خدمات بالا بر اساس عملکرد، آموزش، از بین بردن تبعیض‌ها و تسهیم اطلاعات، را عامل افزایش عملکرد سازمان معرفی نمود. بر اساس اظهارات چو^۳ و همکاران (۲۰۰۶)، پنج رویه مدیریت منابع انسانی که نظام‌های عملکرد بالا از آن‌ها را بهره می‌برند، عبارتند از: ایجاد سیستم اندازه‌گیری روایی آزمون‌های استخدامی، اندازه‌گیری برای کارکنان استخدام شده، مصاحبه‌های استاندارد و ساختارمند، آزمون هوش و بررسی اطلاعات مربوط به سابقه زندگی داوطلبان. طبق نظر ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۰۸)، رویه‌های عملکرد بالا شامل قسمت‌های اصلی به شرح زیر است:

- فرایندهای مربوط به مسیرهای شغلی کارکنان در داخل سازمان از قبیل استخدام انتخابی، آموزش، تضمین امنیت شغلی و حرکت کارکنان؛

2- Pfeffer

3- Cho

3- Zhang

[۲]

۳. اقدامات فرصت‌ساز

سیستم کاری با عملکرد بالا بر شیوه‌های افزایش فرصت برای کارکنان (مشارکت کارکنان و کار گروهی) تأکید دارد. روش‌های افزایش فرصت، کارکنان را ترغیب می‌کند تا دانش موجود را در سازمان کشف نموده و از آن به منظور حصول نتایج بهتر استفاده کنند. مدیریت مشارکتی، فرصت مشارکت کارمندان را در فرایند تصمیم‌گیری را ایجاد می‌سازد که بینش و دانش آن‌ها را ارتقا می‌دهد. مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری به آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا ایده‌های نوآورانه‌ای را که باعث بهبود موقعیت رقابتی سازمان، دستیابی به سود بیشتر، افزایش حجم فروش، سهم بازار و همچنین افزایش اعتبار سازمان می‌شود، گسترش دهند [۳۲]. اقدامات توانمندساز با معیارهایی از قبیل انعطاف‌پذیری عملکرد کاری، مشارکت کارکنان، ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان و نیز وجود رویه‌های شکایت و دادخواهی معرفی می‌گردد [۲].

۳-۲- پیشینه تجربی

جدول (۱)، پیشینه تحقیقات صورت گرفته در حوزه متغیرهای تحقیق را خلاصه می‌کند.

جدول (۱): پیشینه تحقیق

محقق	عنوان تحقیق	نتایج
مدلی و مک‌لین (۲۰۲۰)	جو انتقال آموزش: بررسی نقش سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد	اثبات توانایی سیستم عملکرد بالا برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی؛ تأیید میانجی-گری جو انتقال آموزش بین سیستم کاری عملکرد بالا و عملکرد سازمانی.
دایارتنا و همکاران (۲۰۲۰)	تأثیر قدرت سیستم کاری عملکرد بالا بر اثربخشی	الزام وجود یک سیستم کاری عملکرد بالا قوی برای کسب نتایج مثبت در مورد اثربخشی سازمانی و نتیجتاً نگرش مثبت کارکنان.
ابویزید و همکاران (۲۰۱۷)	سیستم‌های کاری عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش نگرش کارکنان	اثر مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی، در توانمندی مثبت و تعهد سازمانی؛ تأیید نقش میانجی توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی بر سیستم‌های کاری عملکرد بالا برای تقویت عملکرد سازمانی.
جیوتی و رانی (۲۰۱۷)	سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی: نقش مدیریت دانش	تأثیر مثبت سیستم کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی؛ میانجی‌گری مدیریت دانش در ارتباط بین سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی.
لو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد شرکت: نقش میانجی نوآوری در چین	تأیید تأثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر عملکرد شرکت؛ تأثیر مثبت آموزش، تجزیه و تحلیل کار و مشارکت کارکنان بر عملکرد. تأیید میانجی‌گری نوآوری بین مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و عملکرد
احمد و آلن (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و استقرار آن در	محل‌های کاری در پاکستان، چند روش مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا مانند آموزش گسترده، تعطیلات شغلی، ارزیابی

پاکستان: تجزیه و تحلیل تجربی	دقیق نامزدها قبل از استخدام و به اشتراک- گذاری اطلاعات استراتژیک با کارمندان را اتخاذ می‌کنند.
هاید و همکاران (۲۰۱۳)	مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا: دیدگاه کارکنان بخش خدمات بهداشت ملی
مورفی و اولسون (۲۰۰۹)	ابعاد سیستم مدیریت عملکرد بالا: مطالعه اکتشافی
لونا آروکاس و کپس (۲۰۰۸)	مدلی برای شیوه‌های کاری عملکرد بالا و قصد ترک خدمت

همان‌گونه که در جدول (۱) مشخص است، در اکثر این تحقیقات، اثرات بعضی اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی و فردی کارکنان، به صورت پراکنده و نه در قالب یک الگوی منسجم بررسی شده و لذا عدم اجماع در خصوص ابعاد سیستم‌های کاری عملکرد بالا در تحقیقات صورت گرفته در خلال سالیان گذشته مشخص است. به علاوه، اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، در زمینه سه اقدام اصلی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا شامل اقدامات فرصت‌ساز، توانمندساز و انگیزشی توافق داشته‌اند. اما، در زمینه زیرمجموعه‌های این اقدامات عوامل متنوع و گوناگونی قابل توجه است. غالب این پژوهش‌ها به فعالیت‌هایی همچون انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به عنوان زیرمجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا اشاره نمودند. در حالی که تعدادی از آن‌ها، عوامل دیگری همچون امنیت شغلی، مشارکت و کار تیمی، تسهیم اطلاعات و ارائه اطلاعات به کارکنان را نیز مورد توجه قرار داده‌اند، که در بسیاری از پژوهش‌ها نادیده گرفته شدند. بنابراین، برای پاسخ به این شکاف، پژوهش حاضر قصد دارد عوامل مذکور را در مدل تحقیق به عنوان زیرمجموعه اقدامات مدیریت منابع عملکرد بالا وارد نماید و تأیید و یا عدم تأیید آن‌ها را مورد بررسی قرار دهد. بنابراین، این تحقیق با اتخاذ رویکردی آمیخته، پس از شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در قالب یک الگوی منسجم، الگوی ارائه شده را در جامعه آماری مدنظر خویش آزمون می‌کند.

۳- روش تحقیق

از آن‌جا که هدف این پژوهش، انتشار دانش موجود در زمینه مدیریت

در حوزه مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، جامعه تحقیق را تشکیل می‌دهد. در پژوهش‌های کیفی، هدف، توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است. در این پژوهش‌ها معیاری معرفی می‌شود که در آن هدف، رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد پدیده موردنظر می‌باشد. این معیار در زمینه پژوهش‌های کیفی، اشباع نامیده می‌شود. اشباع داده یا اشباع نظری، رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش متناسب با مسأله پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ابتدا از میان متون علمی موجود، تعدادی از آن‌ها که دارای بیشترین ارجاع بودند انتخاب و سپس در میان متون، داده‌های مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری شده است و تا مرحله اشباع نظری جمع‌آوری نمونه‌ها ادامه یافته است.

پس از آن‌که پژوهشگر نمونه موردنظر برای پژوهش را انتخاب کرد، باید واحد تحلیل خود را مشخص کند. پنج نوع واحد عمده تحلیل عبارتند از: ۱. کلمه یا نماد؛ ۲. مضمون (تم)؛ ۳. شخصیت؛ ۴. بند (پاراگراف) و ۵. مورد یا عنوان (آیتم). در این پژوهش واحد تحلیل انتخابی، مضمون است. جدول شماره ۳، مضامین استخراج شده و منبع مربوط به آن را نشان می‌دهد.

جدول (۲): مضامین استخراج شده از متون

نویسنده	ایده‌های مندرج (مضامین)
لونا آروکاس و کمپس (۲۰۰۸)	حقوق، غنی‌سازی شغلی، ثبات شغلی، رضایت شغلی، تعهد کارکنان
مورفی و اولسن (۲۰۰۹)	آموزش و پرورش مهارت، اشتراک اطلاعات، انتخاب در استخدام، اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی، ارتقاء از درون، کیفیت کار/زندگی، مشوق بر اساس ارزیابی عملکرد، مشارکت و توانمندسازی، تیم‌های خودگردان، دستمزد بالا، طراحی شغل، امنیت شغلی، کاهش تمایزات
هاید و همکاران (۲۰۱۳)	ارزیابی، آموزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی، ارتباطات، تیم کاری و مشارکت کارکنان، استخدام، پرداخت، پاداش غیرپولی، تعادل کار/زندگی، امنیت شغلی
احمد و آن (۲۰۱۵)	استخدام، آموزش، امنیت شغلی، اشتراک اطلاعات، توازن کار-زندگی
لو و همکاران (۲۰۱۵)	آموزش، مشارکت کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان، مشارکت در سود
جیوتی و رانی (۲۰۱۷)	پاداش مرتبط با عملکرد، تمایز موقعیت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تشویق به تیم کاری، ارتباطات، امنیت شغلی
تانگ (۲۰۱۷)	آموزش، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان، پاداش مبتنی بر عملکرد
ابویزید (۲۰۱۷)	مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی
دایارتا و همکاران (۲۰۲۰)	استخدام و انتخاب، معرفی، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، پاداش‌ها، رسیدگی به شکایات و روابط کارمندان.
مدلی و مک-لین (۲۰۲۰)	۲۹ شاخص در ابعاد گزینش نیروی انسانی، امنیت شغلی، بازار داخلی، ارزیابی نتیجه‌گرا، آموزش گسترده، شرح شغل روشن، پاداش‌های تشویقی، انعطاف‌پذیری و مشارکت و کار گروهی

منابع انسانی عملکرد بالا می‌باشد، روش تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای است و با توجه به این‌که پژوهش به توصیف چارچوب مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا می‌پردازد، بنابراین از نظر طرح تحقیق، جزو پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی می‌باشد. همچنین، تحقیق حاضر از نظر ماهیت داده‌ها، نیز جزء طرح‌های آمیخته است.

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی مشتمل بر متون علمی (کتب و مقالات) در حوزه مفهوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بوده و در بخش کمی نیز، مشتمل بر ۱۲ نفر از خبرگان نیروی انتظامی استان گیلان (اعم از مدیران و معاونین استان) بود که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند.

ابزار سنجش در بخش کیفی، مشتمل بر اسناد مکتوب (اعم از کتب و مقالات) بوده و در بخش کمی، از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن‌ها در ادامه تشریح می‌گردد. روش تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی، تحلیل محتوا و دلفی فازی، و در بخش کمی، تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی میخائیلوف می‌باشد.

۴- یافته‌ها

در بخش کیفی این تحقیق، روش مورد استفاده در این پژوهش برای استخراج مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا، تحلیل محتوای کیفی است که در ادامه تشریح می‌شود.

تحلیل محتوا، تکنیکی پژوهشی برای استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آن‌ها است. تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی، شامل شیوه‌های تخصصی در پردازش داده‌های علمی است. هدف تحلیل، مانند همه تکنیک‌های پژوهشی، فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل است. چلیمسکی^۵ (۱۹۸۹)، تحلیل محتوا را مجموعه رویه‌ای برای جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات در یک شکل استاندارد شده می‌داند که به پژوهشگر اجازه تحلیل‌هایی برای استنباط درباره ویژگی‌ها و معنای مواد نوشتاری یا ثبت‌شده را می‌دهد.

تحلیل محتوای کیفی، یکی از روش‌های پژوهش است که برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوان دارد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش پژوهشی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست [۱۲]. امروزه، سه رویکرد برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است: سنتی، هدایت شده و جامع. تمام این رویکردها برای تفسیر مفهوم محتوای متن بکار گرفته می‌شوند و با دیدگاه طبیعت‌گرایی همخوانی دارند. تفاوت عمده این رویکردها در چگونگی کدگذاری، اساس کدها و تهدیدهای مربوط به درستی داده هاست. در رویکرد هدایت شده یا همان قیاسی - که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است - اساس تحلیل را نظریه‌های موجود و یا نتایج پژوهش‌های پیشین به عنوان کدهای اولیه و راهنما تشکیل می‌دهند.

با توجه به مسأله و قلمرو پژوهش، تمامی متون علمی (کتب و مقالات)

آن رابطه مفاهیم با یکدیگر مشخص می‌شود (جدول ۳).

جدول (۳). نتایج تحلیل محتوا

مفاهیم	مقولات فرعی	مقوله اصلی
مجاز بودن تصمیمات زیاد در شغل، فرصت پیشنهاد روش بهبود کار، برقراری کمیته‌های مشورتی، تشکیل جلسات منظم، نظرسنجی منظم سازمان از کارکنان، تدوین مشارکتی استراتژی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	اقدامات فرصت‌ساز
فرآیند شکایت مؤثر برای حل مسائل، دسترسی به روش رسمی حل و فصل شکایات، منصفانه و مؤثر بودن رویه‌های شکایت	رویه‌های شکایت	
فرصت انجام کار به صورت تیمی، استفاده از حلقه‌های کیفیت، برخورداری از گروه‌های حل مسأله، تیم‌های کاری مستقل	کار تیمی	
انعطاف- پذیري ساعات کاری منعطف، کار پاره وقت، دورکاری، استفاده از تقسیم شغلی	عملکرد کاری	
شفافیت وظایف شغلی، به روز بودن شرح وظایف، تکنیک رسمی تحلیل شغل	شرح شغل شفاف	
برنامه رسمی اشتراک اطلاعات در سازمان، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مهم با کارکنان، ارائه اطلاعات مالی، عملیاتی و استراتژیک به کارکنان	ارائه اطلاعات به کارکنان	
سخت بودن اخراج کارکنان، رابطه شغلی باثبات، انتظار خدمت مادام‌العمر	امنیت شغلی	
اندازه‌گیری عملکرد با نتایج عینی قابل سنجش، ارزیابی عملکرد معنی‌دار، بازخور رسمی عملکرد از بیش از یک منبع، ارزیابی عملکرد بهبود دهنده عملکرد، تعیین نقاط ضعف و قوت	ارزیابی نتیجه‌گرا	
شفافیت عوامل مؤثر بر پاداش، پاداش در ازای عملکرد، پاداش در ازای شایستگی، ترغیب پاداش به رفتار مطلوب، ایجاد انگیزش توسط سیستم پاداش، منصفانه بودن سیستم پاداش	پاداش انگیزشی	
حمایت مدیران، ایجاد فرهنگ حمایتی، حمایت سازمانی، ارائه مزایای دوستدار خانواده	توازن بین کار و زندگی	
برابر یا بهتر بودن حقوق نسبت به رقبای، دستمزد متناسب با کار انجام شده، دستمزدی متناسب با سایر کارکنان	جبران خدمات	اقدامات انگیزش‌زا
اطلاع کارکنان از منابع لازم برای اجرای وظایف، نظارت مدیران بر پیشرفت عملکرد کارکنان، تشویق دائم برای اجرای کار درست، بازخور اصلاحی منظم	مدیریت عملکرد	
برخورداری از مسیر شغلی روشن، شناخته شدن آرزوهای شغلی کارکنان، برخورداری از موقعیت‌های ترفیع، آینده شغلی خوب، فرصت انجام کار دیگر	مسیر پیشرفت شغلی	
استفاده از آزمون‌های مناسب، نظارت دقیق بر استخدام و جذب، استراتژی استخدام، ابزارهای مختلف جهت اطمینان	گزینش سخت‌گیرانه	اقدامات توانمندساز

امنیت شغلی، استخدام گزینشی، آموزش، تیم کاری، تمایزات وضعیت، اشتراک اطلاعات، پاداش اقتضایی، رهبری تحول‌آفرین، کیفیت شغل	سلیمان‌نژاد و مرادی (۱۳۹۹)
انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، توانمندسازی کارکنان، امنیت شغلی	حسین‌نژاد و کیاکجوری (۱۳۹۸)
فراهم کردن فرصت مشارکت برای کارکنان؛ فراهم نمودن آموزش متمرکز برای آن‌ها؛ وجود محرک‌های انگیزشی	حسینی و صنوبر (۱۳۹۸)
آسیب‌های جسمانی، آسیب‌های روانشناختی، آسیب‌های اجتماعی، تیرگی روابط و آسیب‌های زیست‌محیطی	حیدر (۱۳۹۸)
ارائه نظرات کارکنان، نوآوری	درخواه (۱۳۹۸)
آموزش، فرآیند دقیق استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، امنیت شغلی، پیشرفت شغلی، بازار کار داخلی، پاداش انگیزشی، مدیریت حمایتی، توازن بین کار و زندگی، انعطاف‌پذیری عملکرد کاری کارکنان، کار تیمی، مشارکت در تصمیم‌گیری، استقلال کاری، ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان، رویه شکایت و دادخواهی	ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۷)
استخدام گزینشی، آموزش گسترده، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای، سیستم پاداش عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد	جلایی (۱۳۹۶)
امنیت شغلی، استخدام، آموزش، جبران خدمات و پاداش، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، تسهیم اطلاعات، کیفیت شغل	شیرازی و شکوری (۱۳۹۶)
استخدام هدفمند، آموزش گسترده، تخصیص کار انعطاف‌پذیر، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و توسعه‌یافتگی، پاداش مبتنی بر عملکرد	محمودشاهی و همکاران (۱۳۹۵)
رویه‌های سخت‌گیرانه برای انتخاب و انتصاب کارکنان، فرصت‌های ارتقاء و امنیت شغلی، آموزش و بهسازی مستمر، ارائه بازخور عملکردی، پرداخت مبتنی عملکرد فردی و سازمانی، حقوق و مزایای جذاب، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به پیشنهادها و انتقادات کارکنان، توازن کار و زندگی، کار جمعی، ارائه اطلاعات سازمانی به کارکنان و غنی‌سازی مشاغل	گنجعلی و رضایی (۱۳۹۴)

در روش تحلیل محتوا پس از نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل، در گام بعد باید شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی صورت گیرد. به‌طور کلی فرآیند کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی بسته به مسأله یا اهداف پژوهش می‌تواند به صورت قیاسی یا استقرایی صورت پذیرد. رویکرد قیاسی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، با توجه به نظریه خاص (در این تحقیق: تقسیم‌بندی [۴۱] شامل اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا و اقدامات فرصت‌ساز) آغاز و نیازمندی‌های آن نظریه به صورت فرضی مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، در این رویکرد از تحلیل محتوای کیفی، مقولات و طبقات در آخر پژوهش به دست نمی‌آیند، بلکه محقق با مفروض گرفتن برخی تعاریف و تعمیم‌ها به عنوان طبقات، متن مورد نظر را به صورت کیفی تحلیل می‌کند و به دنبال مصادیقی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌گردد. گام نهایی در تحلیل محتوای کیفی، تحلیل و استنباط نتایج و گزارش آن است. مهمترین مرحله روش تحلیل محتوای کیفی، استنباط است که براساس

از شایستگی، استفاده از ابزارهای مختلف برای اطمینان از تطابق فرهنگ، شفاف بودن مهارت‌های مورد انتظار		
در نظر گرفتن منابع و تسهیلات، برنامه‌ریزی آموزشی، روشن بودن اهداف، اجرای مستمر، اهمیت کیفیت و محتوای دوره‌ها، تطابق با نیاز واحدها	آموزش گسترده	

۴. ارزیابی سوالات بر اساس حد آستانه‌ای (I): پس از محاسبه مقدار دی‌فازی (قطعی) شده هر یک از شاخص‌ها، باید به ارزیابی میزان اهمیت آن‌ها پرداخت. برای ارزیابی اهمیت هر یک از سوالات یک قاعده مشخص و ثابتی وجود ندارد. اما متداول است که از یک حد آستانه‌ای (I) برای ارزیابی اهمیت هر یک از سوالات استفاده می‌شود. بنابراین براساس مقدار حد آستانه‌ای دو حالت ایجاد می‌شود: (۱) اگر $Sz \geq I$ باشد به این مفهوم است که شاخص I از اهمیت بالایی برخوردار است. و (۲) اگر $Sz < I$ باشد به این مفهوم است که شاخص I از اهمیت کمی برخوردار است. که به علت اهمیت کم این شاخص‌ها می‌توان آن‌ها را حذف کرد. در طیف ۵ تایی، میانگین طیف پرسشنامه یعنی مقدار ۳، به عنوان حد آستانه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول ۴، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده را نشان می‌دهد.

جدول (۴). تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله اول

شماره شاخص	طیف پرسشنامه				شماره شاخص	طیف پرسشنامه			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱	۰	۰	۳	۵	۳۴	۴	۳	۳	۰
۲	۱	۰	۲	۵	۳۵	۵	۲	۲	۰
۳	۰	۰	۳	۴	۳۶	۴	۳	۳	۰
۴	۰	۰	۲	۶	۳۷	۵	۲	۲	۱
۵	۰	۰	۳	۵	۳۸	۶	۳	۱	۰
۶	۰	۰	۱	۶	۳۹	۴	۳	۳	۰
۷	۰	۰	۳	۵	۴۰	۶	۳	۱	۰
۸	۱	۰	۲	۴	۴۱	۴	۲	۱	۲
۹	۰	۰	۲	۴	۴۲	۵	۳	۱	۰
۱۰	۰	۰	۲	۴	۴۳	۵	۱	۳	۱
۱۱	۰	۰	۳	۵	۴۴	۵	۲	۲	۱
۱۲	۰	۰	۴	۴	۴۵	۵	۱	۲	۲
۱۳	۰	۰	۱	۶	۴۶	۴	۳	۳	۰
۱۴	۰	۰	۳	۴	۴۷	۶	۲	۲	۰
۱۵	۱	۰	۱	۵	۴۸	۵	۱	۲	۰
۱۶	۰	۰	۱	۴	۴۹	۵	۳	۲	۰
۱۷	۰	۰	۱	۵	۵۰	۵	۲	۳	۰
۱۸	۰	۰	۰	۶	۵۱	۴	۱	۲	۳
۱۹	۱	۱	۲	۴	۵۲	۴	۳	۱	۱
۲۰	۱	۱	۱	۶	۵۳	۴	۳	۱	۱
۲۱	۰	۰	۲	۵	۵۴	۵	۲	۱	۲
۲۲	۱	۱	۱	۵	۵۵	۴	۲	۱	۲
۲۳	۰	۰	۳	۵	۵۶	۶	۳	۱	۰
۲۴	۰	۰	۳	۴	۵۷	۴	۳	۳	۰
۲۵	۰	۰	۲	۵	۵۸	۵	۲	۳	۰
۲۶	۰	۰	۳	۴	۵۹	۴	۴	۲	۰
۲۷	۰	۰	۲	۶	۶۰	۵	۲	۲	۱
۲۸	۰	۰	۲	۵	۶۱	۶	۳	۱	۰

سپس به منظور بررسی اعتبار الگوی پیشنهادی در جامعه مورد مطالعه از روش دلفی فازی بهره گرفته شد که در ادامه تشریح می‌گردد.

در این مرحله، اعتبار شاخص‌های شناسایی شده، از طریق نظرسنجی از ۱۰ تن از خبرگان سازمانی، با روش دلفی فازی مورد بررسی قرار گرفت. هدف از کاربرد روش دلفی فازی، سنجش میزان تناسب شاخص‌های شناسایی شده و ارائه پیشنهاد تکمیلی برای تکمیل الگوی اولیه بوده است. مراحل انجام این تکنیک و نتایج آن در ادامه تشریح شده است.

۱. جمع‌آوری نظرات خبرگان: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع‌آوری نظرات خبرگان پرداخته می‌شود. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده می‌شود. از خبرگان (۱۰ تن از مدیران ارشد نیروی انتظامی استان آشنا با حوزه منابع انسانی) خواسته شد تا میزان تناسب شاخص شناسایی شده برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را در بازه‌ای با متغیرهای زبانی شامل: خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد مشخص نمایند. همچنین در صورت صلاحدید، پیشنهادهای اصلاحی و تکمیلی خود را نیز مطرح نمایند.

۲. محاسبه ارزش فازی هر سوال: پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده به محاسبه ارزش فازی هر یک از شاخص‌ها می‌پردازیم. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات به این ترتیب عمل می‌کنیم: با فرض این‌که ارزش فازی هر یک از سوالات به صورت $(L_j, M_j, U_j) = \tilde{z}_j$ نمایش داده شود، به‌طوری که L_j حد پایین، M_j حد وسط و U_j حد بالای این عدد فازی باشد خواهیم داشت:

$$L_j = \min(x_{ij}) \quad M_j = \left(\prod_{i=1}^n x_{ij} \right)^{1/n} \quad U_j = \max(x_{ij})$$

$i=1, 2, \dots, n \quad j=1, 2, \dots, m$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در روابط بالا به صورت زیر می‌باشد:

L_j : حد پایین ارزش فازی شاخص I ام پرسشنامه؛ M_j : حد وسط ارزش فازی شاخص I ام پرسشنامه؛ U_j : حد بالای ارزش فازی شاخص I ام پرسشنامه؛ X_{ij} : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره I ام به شاخص I ام؛ \tilde{z}_j : ارزش فازی مثلی سوال یا شاخص I ام.

۳. تبدیل ارزش فازی به دست آمده برای هر یک از سوالات به مقدار دی‌فازی شده (S_j): پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از سوالات پژوهش برای این‌که بتوانیم نسبت به هر یک از سوالات قضاوت کنیم باید ابتدا ارزش فازی بدست آمده برای هر یک از سوالات را دی‌فازی نمود تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید. برای دی‌فازی کردن ارزش فازی هر سوال روش‌ها و روابط متعددی ارائه شده است که در این تحقیق از روش چانگ به شرح فرمول زیر استفاده شده است.

$$S_j = \frac{L_j + 2M_j + U_j}{4}$$

برای اجرای مرحله دوم دلفی فازی مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت. جدول ۶، تجمیع پاسخ‌های به دست آمده از مرحله دوم فازی را نشان می‌دهد.

۵	۳	۲	۰	۰	۶۲	۵	۳	۲	۰	۰	۲۹
۴	۳	۳	۰	۰	۶۳	۷	۳	۰	۰	۰	۳۰
۴	۲	۲	۲	۰	۶۴	۴	۳	۳	۰	۰	۳۱
۴	۳	۳	۰	۰	۶۵	۵	۳	۱	۱	۰	۳۲
						۵	۳	۲	۰	۰	۳۳

جدول (۶). تجمیع نظر خبرگان برای پرسشنامه دلفی مرحله دوم

شماره شاخص	طیف پرسشنامه				شماره شاخص	طیف پرسشنامه					
	خیلی زیاد	متوسط زیاد	کم	خیلی کم		خیلی زیاد	متوسط زیاد	کم	خیلی کم		
۱	۰	۰	۰	۰	۳۴	۷	۲	۱	۰		
۲	۰	۰	۰	۰	۳۵	۸	۲	۰	۰		
۳	۰	۰	۰	۰	۳۶	۷	۲	۱	۰		
۴	۰	۰	۰	۰	۳۷	۹	۱	۰	۰		
۵	۰	۰	۰	۰	۳۸	۹	۱	۰	۰		
۶	۰	۰	۰	۰	۳۹	۷	۲	۱	۰		
۷	۰	۰	۰	۰	۴۰	۹	۱	۰	۰		
۸	۰	۰	۰	۰	۴۱	۷	۳	۰	۰		
۹	۰	۰	۰	۰	۴۲	۷	۳	۰	۰		
۱۰	۰	۰	۰	۰	۴۳	۷	۲	۱	۰		
۱۱	۰	۰	۰	۰	۴۴	۷	۳	۰	۰		
۱۲	۰	۰	۰	۰	۴۵	۷	۳	۰	۰		
۱۳	۰	۰	۰	۰	۴۶	۸	۲	۰	۰		
۱۴	۰	۰	۰	۰	۴۷	۱۰	۰	۰	۰		
۱۵	۰	۰	۰	۰	۴۸	۷	۳	۰	۰		
۱۶	۰	۰	۰	۰	۴۹	۷	۳	۰	۰		
۱۷	۰	۰	۰	۰	۵۰	۸	۲	۰	۰		
۱۸	۰	۰	۰	۰	۵۱	۷	۳	۰	۰		
۱۹	۰	۰	۰	۰	۵۲	۷	۳	۰	۰		
۲۰	۰	۰	۰	۰	۵۳	۷	۳	۰	۰		
۲۱	۰	۰	۰	۰	۵۴	۸	۲	۰	۰		
۲۲	۰	۰	۰	۰	۵۵	۹	۱	۰	۰		
۲۳	۰	۰	۰	۰	۵۶	۱۰	۰	۰	۰		
۲۴	۰	۰	۰	۰	۵۷	۸	۲	۰	۰		
۲۵	۰	۰	۰	۰	۵۸	۷	۲	۱	۰		
۲۶	۰	۰	۰	۰	۵۹	۸	۱	۱	۰		
۲۷	۰	۰	۰	۰	۶۰	۸	۲	۰	۰		
۲۸	۰	۰	۰	۰	۶۱	۱۰	۰	۰	۰		
۲۹	۰	۰	۰	۰	۶۲	۷	۳	۰	۰		
۳۰	۰	۰	۰	۰	۶۳	۱۰	۰	۰	۰		
۳۱	۰	۰	۰	۰	۶۴	۷	۳	۰	۰		
۳۲	۰	۰	۰	۰	۶۵	۷	۳	۰	۰		
						۷	۳	۰	۰	۰	۳۳

جدول ۷، ارزش فازی هر سوال و مقدار دی‌فازی شده آن، وضعیت هر سوال و درصد اجماع را نشان می‌دهد.

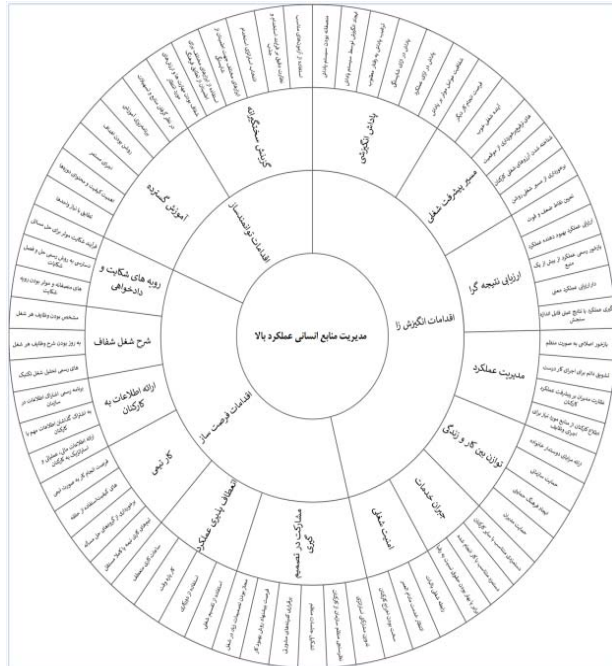
جدول (۷). نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله دوم

جدول ۵، ارزش فازی هر سوال و مقدار دی‌فازی شده آن، وضعیت هر سوال و درصد اجماع را نشان می‌دهد.

جدول (۵). نتایج پرسشنامه دلفی فازی در مرحله اول

شماره شاخص	ارزش فازی هر سوال			وضعیت سوالات	مقدار دی-فازی	وضعیت سوالات	شماره شاخص	ارزش فازی هر سوال		
	U	M	L					U	M	L
۱	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۳۴	۳	۴,۰	۵
۲	۱	۳,۶	۵	تأیید	۳,۳۳	تأیید	۳۵	۱	۳,۶	۵
۳	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۳۶	۳	۴,۰	۵
۴	۲	۳,۹	۵	تأیید	۳,۷۱	تأیید	۳۷	۲	۳,۹	۵
۵	۳	۴,۴	۵	تأیید	۴,۲۲	تأیید	۳۸	۳	۴,۴	۵
۶	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۳۹	۳	۴,۰	۵
۷	۳	۴,۴	۵	تأیید	۴,۲۲	تأیید	۴۰	۳	۴,۴	۵
۸	۱	۳,۲	۵	تأیید	۳,۱۱	تأیید	۴۱	۱	۳,۲	۵
۹	۲	۴,۰	۵	تأیید	۳,۷۷	تأیید	۴۲	۲	۴,۰	۵
۱۰	۲	۳,۸	۵	تأیید	۳,۶۶	تأیید	۴۳	۲	۳,۸	۵
۱۱	۲	۳,۹	۵	تأیید	۳,۷۱	تأیید	۴۴	۲	۳,۹	۵
۱۲	۲	۳,۶	۵	تأیید	۳,۵۸	تأیید	۴۵	۲	۳,۶	۵
۱۳	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۴۶	۳	۴,۰	۵
۱۴	۳	۴,۳	۵	تأیید	۴,۱۵	تأیید	۴۷	۳	۴,۳	۵
۱۵	۱	۳,۶	۵	تأیید	۳,۳۲	تأیید	۴۸	۱	۳,۶	۵
۱۶	۳	۴,۲	۵	تأیید	۴,۱۱	تأیید	۴۹	۳	۴,۲	۵
۱۷	۳	۴,۱	۵	تأیید	۴,۰۵	تأیید	۵۰	۳	۴,۱	۵
۱۸	۲	۳,۳	۵	تأیید	۳,۴۲	تأیید	۵۱	۲	۳,۳	۵
۱۹	۱	۳,۴	۵	تأیید	۳,۲۲	تأیید	۵۲	۱	۳,۴	۵
۲۰	۱	۳,۴	۵	تأیید	۳,۲۲	تأیید	۵۳	۱	۳,۴	۵
۲۱	۲	۳,۷	۵	تأیید	۳,۶۴	تأیید	۵۴	۲	۳,۷	۵
۲۲	۱	۳,۲	۵	تأیید	۳,۱۱	تأیید	۵۵	۱	۳,۲	۵
۲۳	۳	۴,۴	۵	تأیید	۴,۲۲	تأیید	۵۶	۳	۴,۴	۵
۲۴	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۵۷	۳	۴,۰	۵
۲۵	۳	۴,۱	۵	تأیید	۴,۰۵	تأیید	۵۸	۳	۴,۱	۵
۲۶	۳	۴,۱	۵	تأیید	۴,۰۶	تأیید	۵۹	۳	۴,۱	۵
۲۷	۲	۳,۹	۵	تأیید	۳,۷۱	تأیید	۶۰	۲	۳,۹	۵
۲۸	۳	۴,۴	۵	تأیید	۴,۲۲	تأیید	۶۱	۳	۴,۴	۵
۲۹	۳	۴,۲	۵	تأیید	۴,۱۱	تأیید	۶۲	۳	۴,۲	۵
۳۰	۴	۴,۶	۵	تأیید	۴,۵۸	تأیید	۶۳	۴	۴,۶	۵
۳۱	۳	۴,۰	۵	تأیید	۴,۰۰	تأیید	۶۴	۳	۴,۰	۵
۳۲	۲	۴,۰	۵	تأیید	۳,۷۷	تأیید	۶۵	۲	۴,۰	۵
۳۳	۳	۴,۲	۵	تأیید	۴,۱۱	تأیید		۳	۴,۲	۵

با توجه به نتایج به دست آمده، هیچ‌یک از شاخص‌های شناسایی شده حذف نشد و شاخص جدیدی نیز پیشنهاد نگردید. سپس پرسشنامه دوم



شکل (۱). مدل نهایی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا

در ادامه و به منظور ارزیابی مدل در نیروی انتظامی استان گیلان، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی به شرح زیر استفاده شد. در این پژوهش به منظور استفاده دقیق‌تر از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در محیط فازی از روش میخائیلوف استفاده شده است که نسبت به دیگر روش‌های موجود دارای روایی بالاتری است [۱۴]. این رویکرد، به منظور تعیین وزن‌های محلی و وزن‌های نسبی، اولین بار در سال ۲۰۰۴ توسط میخائیلوف معرفی شد. مدل اولیه‌ای که میخائیلوف ارائه کرد، مبتنی بر مدل خطی و نیازمند محاسبه برش‌های آلفا برای قضاوت‌ها، حل مدل و سپس ادغام وزن‌ها در سطوح مختلف آلفا برای به دست آوردن وزن نهایی بود. وی در تکمیل کار خود پیشنهاد کرد استفاده از مدل برنامه‌ریزی خطی که در ادامه توضیح داده می‌شود، می‌تواند تعدادی از این مراحل را در دستیابی به وزن‌های نهایی حذف کند. در این روش فرض می‌شود مقایسه‌های زوجی فازی به صورت اعداد فازی مثلثی است. فرض کنید قضاوت‌های اولیه به صورت $(w_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}))$ باشد، در این صورت بردار قطعی وزن (اولویت) $(W = (w_1, w_2, \dots, w_n))$ به گونه‌ای استخراج می‌شود که نرخ اولویت تقریباً در محدوده قضاوت‌های فازی ابتدایی قرار گیرد. به عبارت دیگر وزن‌ها طوری تعیین می‌شود که رابطه زیر برقرار باشد.

$$w_i \leq \frac{w_j}{\alpha} \leq w_j$$

به جای تبدیل عبارت فوق به دو نامعادله ساده خطی، می‌توان برای هر قضاوت تابع عضویتی ساخت که نسبت $\frac{w_i}{w_j}$ خطی باشد:

شماره شاخص	ارزش فازی هر سوال			درصد شاخص	شماره شاخص	درصد شاخص	مقدار دی-فازی				
	U	M	L				مقدار دی-فازی	U	M	L	
۱	۳	۴.۵	۵	۴.۲۷	۷۰	۳۴	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۲	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۳۵	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۳	۳	۴.۵	۵	۴.۲۷	۷۰	۳۶	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۴	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰	۳۷	۵	۵	۵	۵	۱۰۰
۵	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰	۳۸	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۶	۳	۴.۵	۵	۴.۲۷	۷۰	۳۹	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۷	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰	۴۰	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۸	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۱	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۹	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۲	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۱۰	۳	۴.۵	۵	۴.۲۷	۷۰	۴۳	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۱۱	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۴	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰
۱۲	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۵	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۱۳	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۴۶	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۱۴	۵	۵	۵	۵	۱۰۰	۴۷	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۱۵	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۸	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۱۶	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۴۹	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰
۱۷	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۵۰	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰
۱۸	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۵۱	۵	۵	۵	۱۰۰	
۱۹	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۵۲	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰
۲۰	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۵۳	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۲۱	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۵۴	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۲۲	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰	۵۵	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۲۳	۵	۵	۵	۵	۱۰۰	۵۶	۳	۴.۶	۵	۴.۳۲	۸۰
۲۴	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۵۷	۳	۴.۶	۵	۴.۳۲	۸۰
۲۵	۳	۴.۵	۵	۴.۲۷	۷۰	۵۸	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۲۶	۳	۴.۶	۵	۴.۳۲	۸۰	۵۹	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۲۷	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰	۶۰	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۲۸	۵	۵	۵	۵	۱۰۰	۶۱	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۲۹	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۶۲	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۳۰	۵	۵	۵	۵	۱۰۰	۶۳	۴	۴.۷	۵	۴.۶۴	۸۰
۳۱	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۶۴	۴	۴.۸	۵	۴.۶۹	۹۰
۳۲	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰	۶۵	۳	۴.۶	۵	۴.۳۲	۸۰
۳۳	۴	۴.۶	۵	۴.۵۸	۷۰						

با توجه به نتایج به دست آمده از مرحله دوم، هیچ‌یک از شاخص‌ها دارای مقدار دی‌فازی کمتر از ۳ نبوده و بنابراین حذف نمی‌گردند، هیچ شاخص جدیدی پیشنهاد نگردید و همچنین با توجه به این‌که کلیه شاخص‌ها دارای اجماع بالای ۷۰ درصد هستند، شرط توقف برآورده شده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نیست و لذا فرایند دلفی به پایان می‌رسد. بدین ترتیب الگوی نهایی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در شکل (۱) ارائه شده است.

سپس ماتریس مقایسات فازی زوجی ادغام شده برای ابعاد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا به شرح جدول ۹ تشکیل گردید.

جدول (۹). ماتریس مقایسات فازی ادغام شده برای اولویت بندی ابعاد

اقدامات	اقدامات انگیزش‌زا			اقدامات توانمندساز			اقدامات فرصت‌ساز		
	۱	۱	۱	۰,۸	۱,۲	۱,۷	۱,۳	۲,۱	۲,۹
اقدامات انگیزش‌زا	۱	۱	۱	۰,۵	۰,۷	۱,۱	۰,۸	۱,۲	۱,۷
اقدامات توانمندساز	۰,۵	۰,۷	۱,۱	۱	۱	۱	۰,۸	۱,۲	۱,۷
اقدامات فرصت‌ساز	۰,۳	۰,۴	۰,۷	۰,۵	۰,۸	۱,۱	۱	۱	۱

سپس با شناسایی محدودیت‌های لازم در هر مرحله، مدل میخائیلوف به شرح رابطه زیر تشکیل گردید و با استفاده از نرم‌افزار LINGO جواب مدل تعیین شد و نرخ ناسازگاری نیز تعیین و با توجه به مثبت بودن مقدار آن مورد تأیید قرار گرفت.

max λ ;

$$\begin{aligned}
 &0.386130394146053 \times t \times w_2 - w_1 + 0.895958459840762 \times w_2 \leq 0; \\
 &0.42968100542289 \times t \times w_2 + w_1 - 1.71176985940971 \times w_2 \leq 0; \\
 &0.733327089027834 \times t \times w_3 - w_1 + 1.37410881031664 \times w_3 \leq 0; \\
 &0.800255920609287 \times t \times w_3 + w_1 - 2.90769181995376 \times w_3 \leq 0; \\
 &0.3853738364445963 \times t \times w_3 - w_2 + 0.860357103169554 \times w_3 \leq 0; \\
 &0.515998650256526 \times t \times w_3 + w_2 - 1.76172958987204 \times w_3 \leq 0; \\
 &w_1 > 0; w_2 > 0; w_3 > 0; \\
 &w_1 + w_2 + w_3 = 1;
 \end{aligned}$$

جواب مدل:

$$W_1 = 0.446 \quad ; \quad W_2 = 0.321 \quad ; \quad W_3 = 0.233$$

با حل مدل، نرخ ناسازگاری برابر ۰,۷۴ به دست آمد که از صفر بزرگتر است و لذا مورد تأیید قرار گرفت.

با توجه به جواب به دست آمده از مدل، اولویت بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان به ترتیب: اقدامات انگیزش‌زا، اقدامات توانمندساز و اقدامات فرصت‌ساز تعیین می‌شود.

سپس مشابه آنچه در مورد مؤلفه‌های مدل انجام گرفت، در ارتباط با شاخص‌های مربوط به هر مؤلفه، مقایسات زوجی توسط خبرگان انجام گرفته، مدل میخائیلوف تشکیل شده و حل گردید که نتایج آن به طور خلاصه بدین شرح حاصل شد:

- رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات انگیزش‌زا به ترتیب: مدیریت عملکرد (با وزن: ۰,۱۹)، پاداش انگیزشی (۰,۱۸)، امنیت شغلی (۰,۱۶)، ارزیابی نتیجه‌گرا (۰,۱۳)، جبران خدمات (۰,۱۳)، مسیر پیشرفت شغلی (۰,۱۱) و توازن کار و زندگی (۰,۱) می‌باشد.
- رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات توانمندساز به ترتیب: آموزش گسترده (با وزن: ۰,۵۸)، و گزینش سختگیرانه (۰,۴۲) می‌باشد.
- رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات فرصت‌ساز به ترتیب:

$$M_{ij} = \begin{cases} \frac{w_j}{w_i} = l_{ij} & \frac{w_j}{w_i} \leq m_{ij} \\ \frac{w_i}{w_j} = l_{ji} & \frac{w_i}{w_j} \geq m_{ij} \end{cases}$$

اکنون می‌توان منطقه موجبی را از فصل مشترک محدودیت‌ها و با استفاده از عملگر min و با استفاده از رویکرد max-min جواب مدل را تعیین کرد:

$$\begin{aligned}
 &Max \lambda \\
 &subject \ to \\
 &w_i + \lambda(m_{ij} - l_{ij})w_j \leq 0 \quad i=1, \dots, n \quad j \neq i=1, \dots, n \\
 &-w_i + \lambda(l_{ji} - l_{ji})w_j \leq 0 \quad i=1, \dots, n \quad j \neq i=1, \dots, n \\
 &\sum_{i=1}^n w_i = 1 \\
 &w_i \geq 0 \quad i=1, \dots, n
 \end{aligned}$$

این مدل افزون بر وزن گزینه‌ها، مقدار ناسازگاری را نیز مشخص می‌کند. مقادیر مثبت برای شاخص λ نشان‌دهنده سازگاری نسبی و مقادیر منفی برای آن، نشان از قضاوت‌های فازی به شدت ناسازگار دارد [۸].

در این بخش، ابتدا اعضای تیم خبرگان (۱۰ نفر از مدیران ارشد نیروی انتظامی قزوین)، قضاوت خود را درباره ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرشاخص‌ها بر اساس تجربه و دانش خود بیان نمودند. خبرگان می‌توانند این قضاوت را بر اساس یک مقدار عددی دقیق، دامنه‌ای از مقادیر عددی، عبارات زبانی یا اعداد فازی بیان کنند. در بسیاری از موقعیت‌ها به علت عدم اطمینان یا غیرقابل اندازه‌گیری بودن معیارها به صورت کمی، ارائه مقادیر عددی توسط خبرگان دشوار است، بنابراین می‌توان از یک متغیر زبانی یا عدد فازی استفاده کرد. در این تحقیق، برای تحلیل کمی معیارها و زیرمعیارها از اعداد فازی مثلثی به شرح جدول ۸ استفاده شده است.

جدول (۸). عبارات‌های زبانی و اعداد فازی برای مقایسات زوجی

اولویت‌ها	مقدار عددی متناظر	معادل فازی اولویت‌ها		
		حد پایین (L)	حد وسط (M)	حد بالا (U)
اهمیت یکسان	۱	۱	۱	۱
یکسان تا نسبتاً مهم‌تر	۲	۱	۲	۳
نسبتاً مهم‌تر	۳	۲	۳	۴
نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد	۴	۳	۴	۵
اهمیت زیاد	۵	۴	۵	۶
اهمیت زیاد تا بسیار زیاد	۶	۵	۶	۷
اهمیت بسیار زیاد	۷	۶	۷	۸
بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر	۸	۷	۸	۹
کاملاً مهم‌تر	۹	۸	۹	۱۰

ترتیب: نظارت دقیق بر فرایند استخدام و جذب (با وزن: ۰,۱۸)، استفاده از آزمون‌های مناسب (۰,۱۷۸)، ابزارهای مختلف جهت اطمینان از شایستگی (۰,۱۷۶)، کاربرد ابزارها برای اطمینان از تطابق فرهنگ (۰,۱۶)، شفاف بودن ارزش‌های مورد انتظار (۰,۱۵۹)، و انتخاب استراتژی استخدام (۰,۱۴۷) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه ارائه اطلاعات به کارکنان به ترتیب: ارائه اطلاعات لازم به کارکنان (با وزن: ۰,۴۲)، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مهم با کارکنان (۰,۳۱)، و برنامه رسمی اشتراک اطلاعات در سازمان (۰,۲۷) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری به ترتیب: برقراری کمیته‌های مشورتی (با وزن: ۰,۲۳)، مجاز بودن تصمیمات زیاد در شغل (۰,۲)، ارائه فرصت پیشنهاد روش بهبود کار (۰,۱۷)، تشکیل جلسات منظم (۰,۱۶)، تدوین مشارکتی استراتژی (۰,۱۴)، و نظرسنجی منظم سازمان از کارکنان (۰,۱) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه کار تیمی به ترتیب: برخورداری از گروه‌های حل مسأله (۰,۳۷)، فرصت انجام کار به صورت تیمی (۰,۲۴)، تیم‌های کاری مستقل (۰,۲۳)، و استفاده از حلقه‌های کیفیت (۰,۱۶) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه شرح شغل شفاف به ترتیب: به روز بودن شرح وظایف هر شغل (با وزن: ۰,۴۵)، مشخص بودن وظایف هر شغل (۰,۳۲)، و تکنیک‌های رسمی تحلیل شغل (۰,۲۳) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه رویه‌های شکایت به ترتیب: فرآیند شکایت مؤثر برای حل مسائل (با وزن: ۰,۴۲)، منصفانه و مؤثر بودن رویه‌های شکایت (۰,۴)، و دسترسی به روش رسمی حل شکایات (۰,۱۸) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه انعطاف‌پذیری عملکرد کاری به ترتیب: استفاده از دورکاری (۰,۳۴)، ساعات کاری منعطف (۰,۲۶)، استفاده از تقسیم شغلی (۰,۱۹۷)، و کار پاره وقت (۰,۱۹۳) می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا و ارزیابی آن در نیروی انتظامی استان گیلان بود. برای دستیابی به این هدف، روش آمیخته برای انجام تحقیق اتخاذ شده و در دو گام کیفی و کمی، اجرا شد و نتایج به شرح زیر حاصل شد.

- مدل مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی مطابق شکل ۱، در ۳ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۶۵ شاخص شناسایی شد.

همچنین با توجه به رتبه‌های به دست آمده از ارزیابی مدل در نیروی انتظامی، نتایج تحقیق به شرح زیر حاصل شد:

- رتبه‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان به ترتیب: اقدامات انگیزش‌زا (رتبه اول)، اقدامات توانمندساز (رتبه دوم)، و اقدامات فرصت‌ساز (رتبه سوم) می‌باشد.

- بالاترین رتبه در میان مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات انگیزش‌زا در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به مدیریت عملکرد؛ و پایین‌ترین

ارائه اطلاعات به کارکنان (با وزن: ۰,۲۲)، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری (۰,۱۹)، کار تیمی (۰,۱۷)، شرح شغل شفاف (۰,۱۵)، رویه‌های شکایت (۰,۱۴)، و انعطاف‌پذیری عملکرد کاری (۰,۱۳) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه مدیریت عملکرد به ترتیب: بازخور اصلاحی به صورت منظم (با وزن: ۰,۳۵)، تشویق دائم برای اجرای کار درست (۰,۲۶)، نظارت مدیران بر پیشرفت عملکرد کارکنان (۰,۲۳)، و اطلاع از منابع لازم برای اجرای وظایف (۰,۱۶) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه پاداش انگیزشی به ترتیب: شفافیت عوامل مؤثر بر پاداش (۰,۲۲)، منصفانه بودن سیستم پاداش (۰,۲۱)، پاداش در ازای عملکرد (۰,۱۷)، ترغیب پاداش به رفتار مطلوب (۰,۱۵)، ایجاد انگیزش توسط سیستم پاداش (۰,۱۴)، و پاداش در ازای شایستگی (۰,۱۱) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه امنیت شغلی به ترتیب: رابطه شغلی باثبات (با وزن: ۰,۴۱)، سخت بودن اخراج کارکنان (۰,۳)، و انتظار خدمت مادام‌العمر (۰,۲۹) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه ارزیابی نتیجه‌گرا به ترتیب: تعیین نقاط ضعف و قوت (۰,۳۴)، ارزیابی عملکرد بهبود دهنده عملکرد (۰,۲)، ارزیابی عملکرد معنی‌دار (۰,۱۸)، اندازه‌گیری عملکرد با نتایج عینی قابل سنجش (۰,۱۵)، و بازخور رسمی عملکرد از بیش از یک منبع (۰,۱۳) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه ارزیابی نتیجه‌گرا به ترتیب: تعیین نقاط ضعف و قوت (۰,۳۴)، ارزیابی عملکرد بهبود دهنده عملکرد (۰,۲)، ارزیابی عملکرد معنی‌دار (۰,۱۸)، اندازه‌گیری عملکرد با نتایج عینی قابل سنجش (۰,۱۵)، و بازخور رسمی عملکرد از بیش از یک منبع (۰,۱۳) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه جبران خدمات به ترتیب: دستمزدی متناسب با سایر کارکنان (با وزن: ۰,۳۸)، برابر یا بهتر بودن حقوق نسبت به رقبا (۰,۳۶)، و دستمزد متناسب با کار انجام شده (۰,۲۶) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه مسیر پیشرفت شغلی به ترتیب: برخورداری از موقعیت‌های ترفیع (با وزن: ۰,۲۳)، آینده شغلی خوب (۰,۲۲)، شناخته شدن آرزوهای شغلی کارکنان (۰,۲۱)، فرصت انجام کار دیگر (۰,۱۹)، برخورداری از مسیر شغلی روشن (۰,۱۵) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه توازن کار و زندگی به ترتیب: ایجاد فرهنگ حمایتی (با وزن: ۰,۳۱)، حمایت سازمانی (۰,۳)، حمایت مدیران (۰,۲۴)، و ارائه مزایای دوستدار خانواده (۰,۱۵) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه آموزش گسترده به ترتیب: برنامه‌ریزی آموزشی (با وزن: ۰,۲۱)، اجرای مستمر (۰,۱۸)، اهمیت کیفیت و محتوای دوره‌ها (۰,۱۷)، در نظر گرفتن منابع و تسهیلات (۰,۱۵)، روشن بودن اهداف (۰,۱۵)، تطابق با نیاز واحدها (۰,۱۴) می‌باشد.

- رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه گزینش سختگیرانه به

- بهره‌گیری از کار پاره وقت؛
 - ارائه ساعات کاری منعطف؛
 - استفاده از دورکاری؛
 - منصفانه و مؤثر نمودن رویه‌های شکایت کارکنان در سازمان؛
 - ارائه یک فرآیند شکایت مؤثر برای حل مسائل به کارکنان سازمان؛
 O تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات توانمندساز به عنوان رتبه دوم مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت عملکرد بالا در سازمان به مدیریت نیروی انتظامی پیشنهاد می‌گردد. در این خصوص از آن‌جا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به گزینش سختگیرانه و آموزش گسترده است به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌گردد با تقویت عوامل زیر برای ارتقاء اقدامات توانمندساز در سازمان تلاش نمایند:

- استفاده از ابزارهای مختلف استخدام به منظور اطمینان از همخوانی نیروها با فرهنگ سازمان؛ و نیز اطمینان از برخورداری نیروها از دانش و مهارت مورد نظر؛
 - انتخاب استراتژی استخدام به نحوی که جوابگوی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان باشد؛
 - نظارت دقیق بر فرایند استخدام و جذب نیرو به منظور کاهش میزان خطا؛
 - شفاف و مشخص نمودن خصایص و مهارت‌های مورد نیاز، و نگرش و ارزش‌های مورد انتظار از کارکنان؛
 - استفاده از آزمون‌های مناسب (یعنی آزمون‌های شخصیت یا هوش) به هنگام انتخاب کارکنان؛
 - تطابق برنامه‌های آموزشی تخصصی با نیازهای واحدهای تخصصی
 - اهمیت دادن گروه آموزش سازمان به کیفیت و محتوای دوره‌های آموزشی؛
 - در نظر گرفتن منابع و تسهیلات لازم (اعم از بودجه و نیروی متخصص و ...) برای اجرای دوره‌های آموزشی
 برنامه‌ریزی برای آموزش مناسب؛
 O تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات انگیزش‌زا به عنوان رتبه اول مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا در نیروی انتظامی استان گیلان برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت عملکرد بالا در سازمان به مدیریت نیروی انتظامی پیشنهاد می‌گردد. در این خصوص از آن‌جا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به توازن بین کار و زندگی و مسیر پیشرفت شغلی است به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌گردد با تقویت عوامل زیر برای ارتقاء هر چه بیشتر اقدامات انگیزش‌زا در سازمان تلاش نمایند:

- ارائه مزایای دوستدار خانواده توسط سازمان؛
 - ایجاد فرهنگ حمایتی توازن کار و زندگی در سازمان؛
 - حمایت مدیران از ارزش تعادل کار و زندگی کارکنان؛
 - شناسایی آرزوهای شغلی کارکنان توسط سرپرستان؛
 - برخوردار نمودن کارکنان از مسیر شغلی روشن در درون سازمان؛

رتبه مربوط به توازن بین کار و زندگی می‌باشد.
 - بالاترین رتبه در میان مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات توانمندساز در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به آموزش گسترده؛ و پایین‌ترین رتبه مربوط به گزینش سختگیرانه می‌باشد.
 - بالاترین رتبه در میان مؤلفه‌های مربوط به بعد اقدامات فرصت‌ساز در نیروی انتظامی استان گیلان مربوط به ارائه اطلاعات مورد نیاز به کارکنان؛ و پایین‌ترین رتبه مربوط به انعطاف‌پذیری عملکرد کاری می‌باشد.
 - رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه توازن بین کار و زندگی از بعد اقدامات انگیزش‌زا به ترتیب شامل: حمایت سازمانی از توازن کار و زندگی کارکنان (از جمله فراهم نمودن تکنولوژی ارتباطی/اطلاعاتی مورد نیاز برای ارائه برنامه‌های توازن کار و زندگی)؛ حمایت مدیران از ارزش تعادل کار و زندگی کارکنان؛ ایجاد فرهنگ حمایتی توازن کار و زندگی در سازمان؛ و ارائه مزایای دوستدار خانواده توسط سازمان می‌باشد.
 - رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه گزینش سختگیرانه از بعد اقدامات توانمندساز به ترتیب شامل: استفاده از آزمون‌های مناسب (یعنی آزمون‌های شخصیت یا هوش) به هنگام انتخاب کارکنان؛ شفاف و مشخص بودن خصایص و مهارت‌های مورد نیاز، و نگرش و ارزش‌های مورد انتظار از کارکنان؛ نظارت دقیق بر فرایند استخدام و جذب نیرو به منظور کاهش میزان خطا؛ انتخاب استراتژی استخدام به نحوی که جوابگوی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان باشد؛ استفاده از ابزارهای مختلف استخدام به منظور اطمینان از برخورداری نیروها از دانش و مهارت مورد نظر؛ استفاده از ابزارهای مختلف استخدام به منظور اطمینان از همخوانی نیروها با فرهنگ سازمان؛ می‌باشد.
 - رتبه‌بندی شاخص‌های مربوط به مؤلفه انعطاف‌پذیری عملکرد کاری از بعد اقدامات فرصت‌ساز به ترتیب شامل: استفاده از دورکاری؛ ارائه ساعات کاری منعطف؛ بهره‌گیری از کار پاره وقت؛ و استفاده از تقسیم شغلی می‌باشد.
 بدین ترتیب با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد؛
 O تمرکز بر اقدامات توانمندساز، اقدامات فرصت‌ساز و اقدامات انگیزش‌زا به عنوان عوامل اصلی ایجاد کننده مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا؛ در این خصوص از آن‌جا که کمترین رتبه به دست آمده از نظر مدیران نیروی انتظامی مربوط به اقدامات فرصت‌ساز می‌باشد، به عنوان مهمترین اقدام، تلاش برای تقویت هر چه بیشتر اقدامات فرصت‌ساز برای بهره‌گیری از مزایای مدیریت عملکرد بالا در سازمان (از جمله: افزایش رفاه کارکنان، بهبود عملکرد شغلی افراد و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان) به مدیریت نیروی انتظامی استان گیلان پیشنهاد می‌گردد. در این خصوص نیز از آن‌جا که کمترین رتبه به دست آمده به ترتیب مربوط به انعطاف‌پذیری عملکرد کاری، و رویه‌های شکایت و دادخواهی است به مدیران نیروی انتظامی پیشنهاد می‌گردد با تقویت عوامل زیر برای ارتقاء اقدامات فرصت‌ساز در سازمان تلاش نمایند:

- استفاده از تقسیم شغلی؛

- برخورداری کارکنان از موقعیت‌های بالقوه برای ترفیع؛

منابع و مأخذ

- [۱۴] نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خلیج فارس، دانشکده ادبیات و علوم انسانی. نادری‌بنی، محمود، ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا، ابولقاسمی، مهدی، مالکی‌نژاد، پوریا. (۱۳۹۶). طراحی مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی میخالیوف و مدل‌یابی ساختاری تفسیری. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۳)، ۱۲۷-۱۳۹.
- [۱۵] وکیلی، یوسف، حسن‌پور، اکبر، و سعیدی، لعیا. (۱۳۹۷). تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۱(۱)، ۶۷-۴۵.
- [۱۶] یزدانی، بیتا، و عطا، علی. (۱۳۹۲). تأثیر رویه‌های عملکرد بالا بر خروجی های منابع انسانی و عملکرد سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۶۸-۴۴.
- [17] Abu Yazid, Z., & Yahya, W., & Ishak, M., & Achim, N. (2017). **High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude**, scopus journal, 1-8.
- [18] Ahmad, M. and Allen, M. (2015). **High performance HRM and establishment performance in Pakistan: an empirical analysis**, Employee Relations, 37(5), 506-524.
- [19] Al-Abbadi, Lina. (2018). **The Impact of High-Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment**. Global Journal of Management And Business Research, ISSN 2249-4588.
- [20] Alqudah, Ikrema & Penela, Adolfo & Ruzo-Sanmartín, Emilio. (2022). **High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture**. European Research on Management and Business Economics. 28. 100177. 10.1016/j.iedeen.2021.100177.
- [21] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). **Manufacturing advantage: Why High-Performance work systems pay off**. Cornell University Press.
- [22] Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., Abrar, M (2012). **The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan**. Journal of Advances in Asian Social Science. Vol. 1, No. 1, 87-89.
- [23] Dayarathna, D.K., Dowling, P.J. and Bartram, T. (2020), **The effect of high performance work system strength on organizational effectiveness: Opportunities for international joint ventures by foreign firms**, Review of International Business and Strategy, 30(1), 77-95.
- [24] Dorta-Afonso, D.; González-de-la-Rosa, M.; García-Rodríguez, F. and Romero-Domínguez, L. (2021). **Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction**. Sustainability, 1, 1-18.
- [25] Glaister, A., Karacay, G., Demirbag, M. and Tatoglu, E. (2018). **HRM and performance: The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context**. Human Resource Management Journal, 28(1), 148-166.
- [26] Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2020). **High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior**, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2020.1841819.
- [27] Hlland, J. (1999). **Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies**. Strategic management journal, 20(2), 195-204.
- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۴۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). مترجم سید محمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۲] ابوالفتحی، جمشید، رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، و استیری، مهرداد. (۱۳۹۸). شناسایی ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۳ (۱)، ۷۴-۴۹.
- [۳] جلالی، مهیار، و کریمی، اژدر. (۱۳۹۶). سیستم‌های کاری عملکرد بالا و دوسو توانی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران: با نقش تعدیلگر سرمایه فکری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، پردیس خودگردان.
- [۴] حسین‌نژاد طاهرگورابی، معصومه، و کیاکجوری، کریم. (۱۳۹۸). بررسی نظام‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی سازمانی در بانک کشاورزی استان قزوین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد بندرانزلی.
- [۵] حسینی، سیدصمد و صنوبر، ناصر (۱۳۹۸). اثر فعالیت‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر تعهد و رفتار شهروندی کارکنان شاغل در بخش دولتی. جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۱(۱)، ۱۲۹-۱۰۳.
- [۶] حیدر، سعید، و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۸). جنبه تاریک شیوه‌های کاری عملکرد بالا: مفهوم‌سازی و طراحی شاخص آسیب‌پذیران با تأکید بر منابع انسانی پایدار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، پردیس علوم انسانی و اجتماعی - دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری.
- [۷] درخواه، محمدرحیم، کاوش، کامیار. (۱۳۹۸). تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی آوای کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی تاجکستان، دانشکده علوم انسانی.
- [۸] زنجیرچی، محمود، امانی، مریم، عزیزی، فاطمه. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی پارکینگ-های مکانیزه با تلفیق شیوه طراحی آزمایشات تاگوشی و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، ۲(۲۷)، ۱۳۱-۱۴۶.
- [۹] سلیمان‌نژاد، یاسر، و مرادی، مرتضی. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر شیوه‌های کار با عملکرد بالا بر تغییرات سازمانی با نقش میانجی خلاقیت سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه صنعتی شهر کرمانشاه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان همدان.
- [۱۰] شیرازی، علی، شکوری، ندا. (۱۳۹۶). تأثیر اقدامات سیستم‌های کاری عملکرد بالا مدیریت منابع انسانی بر کیفیت مراقبت از بیمار از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۶(۲)، ۴۱-۵۰.
- [۱۱] علی‌پور مادرسرا، منیره، و الوانی، سید مهدی، و معمارزاده طهران، غلامرضا، و البرزی، محمود. (۱۳۹۸). بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۵-۳۰.
- [۱۲] قانلی، محمدرضا، و گلشنی، علیرضا. (۱۳۹۵). روش تحلیل محتوا، از کمی-گرای تا کیفی‌گرایی. روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، ۲۳(۷)، ۸۲-۵۷.
- [۱۳] محمودشاهی، شهرزاد، و موسوی، عباس. (۱۳۹۵). تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و شهرت سازمانی ادراک شده بر خروجی‌های نگرشی منابع انسانی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی)، پایان-

- [28] Hyde, P., Sparrow, P., Boaden, R. and Harris, C. (2013). **High performance HRM: NHS employee perspectives**, Journal of Health Organization and Management, 27(3), 296-311.
- [29] Imran, R., Atiya, T. M. S., (2020). **The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance**. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 16(3), 195-206.
- [30] Imran, R.; Shabbir, M.S.; Mahmood, A. (2020). **High-Performance Work System: An Important Link Between Transformational Leadership and Job Performance**. Polish Journal of Management Studies, 22 (1), 217-230.
- [31] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). **How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms**. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294.
- [32] Jyoti, J., & Rani, A. (2017). **High performance work system and organisational performance: role of knowledge management**, Personnel Review, 46(8), 1770-1795.
- [33] 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.
- [34] Lu, K., Zhu, J. and Bao, H. (2015). **High performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China**, Industrial Management & Data Systems, 115 (2), 353-382. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>.
- [35] Luna Arocas, R. and Camps, J. (2008). **A model of High-Performance work practices and turnover intentions**, Personnel Review, 37(1), 26-46.
- [36] Muduli, A. and McLean, G.N. (2021), **Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India**, Benchmarking: An International Journal, 28(1), 291-306.
- [37] Murphy, K. and Olsen, M. (2009), **Dimensions of a high performance management system: An exploratory study of the US casual restaurant segment**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(7), 836-853.
- [38] Rogozińska-Pawelczyk, Anna. (2020). **The high-performance HRM systems in shaping employee performance –an analysis into the mediating effect of the psychological contract based on organisations in Central Poland**. Journal of East European Management Studies. 25. 581-601.
- [39] Tang, G., Yu, B., Cooke, F.L. and Chen, Y. (2017). **High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management**, Personnel Review, 46(7), 1318-1334.
- [40] Tawk, Ch. (2021). **Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article**. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 9, 397-412.
- [41] Wood, S. & De Menezes, L. (2011). **High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being**. The International Journal of Human Resource Management. 22. 1586-1610.
- [42] Zamzam, Suri & Samdin, Samdin & Mahrani, Sriwiyati & Syaifuddin, Dedy Takdir & Suleman, Nursaban & Masri, Muhammad & Zaludin, Zaludin. (2023). **Human resource management practices and situational leadership on organizational performance; mediated by employee engagement**. World Journal of Advanced Research and Reviews. 14. 632-643.
- [43] Zhang J, Akhtar MN, Bal PM, Zhang Y and Talat U. (2018). **How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective**. Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology, 9 (586), 1-13.
- [44] Zhu, Chunling, & Liu, Anqi & Chen, Guoling. (2018). **High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning**, Frontiers of Business Research in China, Springer, 12(1), 1-22.