

## بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه)

عقیل مندگاری<sup>۱</sup>

عادل کولک<sup>۲</sup>

چکیده:

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان در پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه، در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید بودند که در زمان انجام پژوهش تعداد آن‌ها به صورت ۱۸۰ نفر در نظر گرفته شده، که با استفاده از جدول مورگان ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. ابزار سنجش این پژوهش پرسشنامه استاندارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) و عملکرد سازمانی (۱۳۹۶) در نظر گرفته شده است. روایی ظاهری و پایایی پژوهش تأیید شده است. پرسشنامه‌ی نهایی به روش تصادفی ساده، در اختیار اعضای نمونه آماری قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۴ مورد بررسی قرار گرفتند. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش با توجه به نرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داده است که آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد. استفاده با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد. ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد. توسعه مدیریت بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر ندارد. برنامه‌های کاری منعطف بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد. فرصت‌های شغلی برابر بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه غیرانتفاعی

پارس، تهران، ایران، a.mandegari@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش تطبیق و توسعه، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان

کرمان، ایران، a.kolak@yahoo.com

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی

## Investigating the effect of strategic human resource management on organizational performance of employees (Case study: Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical)

### Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of strategic human resource management on organizational performance of employees in Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical, in ۱۳۹۹. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection. The statistical population of this study was the employees of Persepolis Petrochemical Company. At the time of the research, their number was considered as ۱۸۰ people, which was considered as a sample using Morgan table, ۱۱۸ people. . The assessment tool of this research is the standard questionnaire of strategic management of human resources of Chang and Hong (۲۰۰۵) and organizational performance (۱۳۹۶). The apparent validity and reliability of the research have been confirmed. The final questionnaire was given to the members of the statistical sample by simple random sampling method. After collecting the questionnaires, the research data were analyzed using SPSS ۲۴ software. Regression analysis test was used to test the research hypotheses due to the normality of the research data. . The results have shown that training and development of human resources has an effect on the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company. Employment with human resources has an effect on the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company. Effective communication with employees has an effect on the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company Management development has no effect on the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company. Flexible work plans affect the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company. Equal employment opportunities affect the performance of Persepolis Pars Assaluyeh Petrochemical Company.

**Keywords:** Keywords: Strategic human resource management, organizational performance

## مقدمه:

انسانی برای یک سازمان، تابع مدیریت منابع انسانی نیز در سلسله‌مراتب سازمانی روند تصاعدی طی می‌کند. هدف مدیریت منابع انسانی اطمینان از این موضوع است که سازمان نیروی کاری با انگیزه، ماهر و متعهد خود را به دست آورده و حفظ کند. این بدان معناست که طی مراحل نیازهای آتی افراد را ارزیابی و تأمین نموده و ظرفیت ذاتی افراد- سهم، پتانسیل و قابلیت استخدام آن‌ها را از طریق ارائه فرصت‌های توسعه و یادگیری مستمر، بهبود و توسعه بخشند (نملی کالیسکان، ۲۰۱۰).

با توجه به رقابت شدید و تنگتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود؛ بنابراین، مدیران باید آگاه باشند چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت، سازمان قدرت و نیروی رقابتی قوی‌ای کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۳). تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری

مفهوم مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارائه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۱۳۸۶). به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به‌عنوان هزینه، بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود؛ به همین دلیل، برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها اولویت یافته است. پورتر بر این باور است که مهارت‌ها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آن‌ها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت به‌حساب آورد (صانعی، ۱۳۸۸). سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶).

به‌منظور رقابت موفق در این محیط، سازمان‌ها نیاز دارند عملکرد خود را از طریق کاهش هزینه، ابداع محصولات و فرایندها و ارتقاء کیفیت، بهره‌وری و سرعت در بازار، عملکرد خود را ارتقاء ببخشند. یکی از مهم‌ترین منابع شرکت‌های امروز، افرادی هستند که یکی از منابع انسانی- سازمانی را تشکیل می‌دهند. افراد و نحوه مدیریت آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشند، زیرا بسیاری از سایر منابع موفقیت رقابتی از قدرت کمتری نسبت به نیروی انسانی برخوردار می‌باشند. مشخص شده است که منابع موفقیت سنتی، نظیر محصول و فناوری فرایند، بازارهای حفاظت شده، صرفه‌جویی ناشی از ابعاد تولید و مواردی از این دست هنوز نفوذ رقابتی خود را حفظ می‌کنند، اما منابع انسانی یک سازمان برای حفظ پایداری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. همگام با اثبات اهمیت منابع

۲ Strategic human resource management

۲ Strategic human resource management

۴ .Nemli & Callskan

کارکردهای مدیریت منابع انسانی در درون سازمان بستگی خواهد داشت (برینان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

همچنین گرین و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) گزارش داده‌اند، سازمان‌هایی که هم به صورت عمودی و هم به صورت افقی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با راهبردهای سازمان یکپارچه می‌کنند، عملکرد بهتری داشته و رضایت و تعهد نیروی انسانی بالاتری خواهند داشت و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی و مالی در این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت.

با توجه به نقش مهمی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بازخورد و نوع عملکرد یک سازمان داشته باشد از دیدگاه دیوید فرایند مدیریت استراتژیک و بکارگیری این عامل نه تنها می‌تواند بر تدوین استراتژی و اجرای استراتژی بلکه می‌تواند بر ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها که همان عملکرد سازمانی که خود شامل سه بعد (مالی، مشتری و بازار) تأثیرگذار باشد. حال محقق با توجه به نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تأثیر که می‌تواند بر بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد و به دنبال پاسخ این سؤال است که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت پتروشیمی تخت جمشید پارس عملی‌تأثیر مثبتی داشته باشد؟

### ضرورت انجام پژوهش

یکی از مفاهیم بسیار مهم برای تمامی سازمان‌ها با هر اندازه و هر جایگاهی که باشند، عملکرد بازار آن‌ها می‌باشد. در واقع موفقیت در بازار برای یک شرکت از پیامدهای عملکرد بازار آن شرکت

استراتژی‌های عمده سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌سازد» (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی مانند روابط اشتغال، کارمند یابی، آموزش، پاداش و سیاست‌ها و روش‌های روابط کارکنان مربوط می‌باشند (جعفری، ۱۳۹۷) مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

استفاده از برنامه‌ریزی نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی

هماهنگ و همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت.

به کارکنان سازمان به دیده یک «منبع استراتژیک» برای حصول به «مزیت رقابتی» نگرستن (جلیلیان، ۱۳۹۷).

از نظر هانگر و ویلین، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک شرکت را تعیین می‌کند و بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف یک شرکت به منظور تدوین و اجرای جهت‌گیری استراتژیک جدید برای آن تأکید دارد (اعرابی و رضوانی، ۱۳۹۶). سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های مختلف سازمان، از جمله عملکرد آن به همراه داشته باشد (سعادت، ۱۳۸۶). این تأثیر را می‌توان در حوزه بازاریابی و موفقیت بازاریابان، به عنوان منابع انسانی سازمان نیز مشاهده کرد؛ چراکه اجرای موفقیت‌آمیز بازاریابی تعاملی به سطح بالایی از همکاری بین بازاریابی و

<sup>۶</sup> Green & et al

<sup>۵</sup> Brennan & et al

۶. فرصت‌های شغلی برابر بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

خواهد بود (کانیبیر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). امروزه ارائه بهترین عملکرد در زمینه‌ی بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران شرکت‌های تولیدی مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا قابلیت‌های بازاریابی از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای شرکت‌ها محسوب می‌شوند. با توجه به اینکه امروزه صادرات غیر نفتی توانسته است سهام زیادی از بازار صادرات را در کشور به دلیل وجود تحریم‌های نفتی به خود اختصاص دهد در این پژوهش با توجه به تأثیر بسیار مهمی که قابلیت‌های بازاریابی می‌تواند بر افزایش کارایی صادرات که در نتیجه افزایش عملکرد صادرات را در کشور داشته باشد محقق ضرورت انجام این پژوهش را صنایع پتروشیمی عسلویه بر خود لازم دیده است.

#### فرضیه‌های پژوهش

۱. آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.
۲. استخدام با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.
۳. ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.
۴. توسعه مدیریت بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.
۵. برنامه‌های کاری منعطف بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

<sup>۷</sup> Kanibier & et al

## پیشینه پژوهش

## پیشینه داخلی

برجیس حکیمی و الماسی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در بانک صادرات منطقه شمال تهران" بیان کرده‌اند که پژوهش حاضر با موضوع تأثیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در بانک صادرات منطقه شمال تهران صورت پذیرفت. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در بانک صادرات منطقه شمال می‌باشند. نتایج نشان داد کلیه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت اند.

عقبایی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش رفتار شهروندی (مطالعه موردی شرکت ایرانول) بیان کرده‌اند که هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی بر عملکرد سازمانی در شرکت ایرانول می‌باشد نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد و در میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نحوه اطلاع‌رسانی بیش از سایر مؤلفه‌ها، عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

مقدم و خالقی تبار (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی و رونق تولید" بیان کرده‌اند که نیروی انسانی عامل اصلی ایجاد امتیاز رقابتی برای سازمان است. در مبحث نیروی انسانی پرورش دانشجویان نقش مهم‌تری خواهد داشت، چراکه اینان نیروی انسانی آینده سازمان‌ها خواهد بود و به فرمایش مقام معظم رهبری در شروع سال شمسی ۹۸ کشور در این برهه زمانی نیاز به رونق تولید در تمامی عرصه‌ها

دارد که برای رسیدن به این مهم نیاز است منابع انسانی مبتکر و خلاق با در نظر گرفتن تمامی استعدادها و همکاری‌های لازم بینشان از جمله سینرژی ۲ داشتن وهم افزایی با انرژی تمام کارها را به دست بگیرند.

موسی زاده (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان" بیان کرده‌اند که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی بانک ملی شعب تهران) بود. نتایج به دست آمده نشان داد که بین مؤلفه‌های پژوهش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر نوآوری سازمانی (۴۲۸/۰) و عملکرد شغلی کارکنان (۳۹۷/۰) دارد. در نهایت نتایج به بحث و بررسی گذاشته شد.

جعفری (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در دانشگاه‌های غیرانتفاعی شرق استان مازندران" بیان کرده‌اند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی مانند روابط اشتغال، کارمند یابی، آموزش، پاداش و سیاست‌ها و روش‌های روابط کارکنان زیر مربوط می‌باشند. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن استراتژی‌های مربوط به امور انسانی را در عملکرد سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. بنابراین کارکنان در هر سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی نیاز به ارتقای سطح دانش، آگاهی‌ها و حصول شایستگی‌ها و قابلیت‌ها را دارند و این هدف مهم با استراتژی و

نوآور و خلاق می‌باشد. کارآفرینی با شتاب دادن به فعالیت‌های اقتصادی و ایجاد و خلق شغل‌ها و کارهای جدید، نقش راهبردی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند مدیریت منابع انسانی نیز به‌طور کلی یک تابع استراتژیک و جامع از کارمندان را برای کمک مؤثر و مولد به نفع شرکت و انجام اهداف سازمان و اهداف کسب‌وکار فراهم می‌آورد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنا داری بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی وجود دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد سازمان دارند.

اجلی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی و محوریت کارآفرینانه" بیان کرده‌اند که با ملاحظه ادبیات استراتژی، هر دو زمینه دیدگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها، در زمره قابل توجه ترین موضوعات قابل توجه مقالات تحقیقاتی قرار دارد. مدل مفهومی پژوهش نشان از تأثیر مثبت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد به طور مستقیم دارد. همچنین محوریت کارآفرینانه تأثیر مستقیم و مثبت بر عملکرد سازمانی دارد. در نهایت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق متغیر میانجی محوریت کارآفرینانه به طور غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت خواهد داشت.

#### پیشینه خارجی

السون و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان " کاربرد سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان بازاریابی و تأثیر آن بر اجرای استراتژی تجارت و بازاریابی" بیان کرده‌اند که ویژگی‌های سازمان بازاریابی و ارتباط آن‌ها با اجرای استراتژی تمرکز تحقیقات

نظام‌های اثربخش و کارای منابع انسانی محقق می‌گردد. هدف غایی سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه خدمات باکیفیت عالی در جهت افزایش سطح رفاه فردی، سازمانی و اجتماعی می‌باشد، و ارزیابی صحیح، هدفمند و جامع و متوازن استراتژی منابع انسانی بر عملکرد این سازمان‌ها می‌تواند به تعیین گلوگاه‌ها و نقاطی که محدودیتی برای عملکرد ماکزیمم سازمان هستند، کمک شایانی نماید.

جعفری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های غیرانتفاعی شرق استان مازندران" بیان کرده‌اند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. نتیجه آزمون رگرسیون بین متغیر مستقل استراتژی‌های منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد سازمانی نشان می‌دهد میان استراتژی‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دانشگاه‌های غیرانتفاعی شرق استان مازندران، رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد.

تدین (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمانی" بیان کرده‌اند که پرورش و تقویت روحیه کارآفرینی در سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است که یکی از آن‌ها، منابع انسانی

<sup>۸</sup> Olson & et.al

انسانی و عملکرد شرکت را میانجی‌گری می‌کند (هم عملکرد مالی و هم عملکرد کارکنان).

لو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تأثیر تنوع بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی" بیان کرده‌اند که تحقیق پیش رو در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در درجه اول بر روی سازمان‌های تولیدی و سازمان‌های بزرگ متمرکز است. با این حال، با توجه به سهم قابل توجه اقتصادی و فرصت‌های شغلی ارائه‌شده توسط صنعت مد تایونز، اثربخشی سازمان‌ها در این صنعت موضوعی است که ارزش بررسی آن را دارد. این مطالعه با استفاده از یک دیدگاه مبتنی بر منابع و گرفتن یک دیدگاه تصمیم‌گیری / تصمیم‌گیری، (۱) رابطه بین سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد آن و (۲) اثر متقابل تنوع سن، تنوع دوره تصدی حرفه‌ای و تنوع تخصص در صنعت سبک مد را مورد بررسی قرار می‌دهد. این مطالعه داده‌ها را از هر دو کارمند و کارکنان خدمات حرفه‌ای در صنعت سبک مد جمع‌آوری می‌کند و از تحلیل رگرسیون چندگانه برای آزمودن فرضیه‌های مطرح‌شده استفاده می‌کند. این مقاله همچنین مفاهیم تئوری و عمل را مورد بحث قرار می‌دهد.

ادومرو و هسانمی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "تأثیر توسعه منابع انسانی را بر عملکرد مالی سازمان" بیان می‌کنند که بررسی ۸۴ پرسشنامه از کارکنان دو بانک در نیجریه نشان داد که بین مشارکت کارکنان در توسعه منابع انسانی و تعهد سازمانی و صلاحیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. همچنین رابطه مثبت و معناداری بین تعهد و صلاحیت و عملکرد مالی سازمان وجود دارد.

قابل توجهی در طول سه دهه گذشته بوده است. این ویژگی‌ها شامل ساختار، ساختار، فرهنگ، فرایندها، نفوذ و رهبری در میان دیگران است. با این حال، توجه کمی به سیاست‌های مدیریت منابع انسانی برای پرسنل بازاریابی شده است. این سیاست‌ها، زمانی که به‌درستی اجرا شوند، در میان قوی‌ترین محرک‌های برای رفتار فردی و سازمانی مناسب هستند. ما در این مطالعه نشان می‌دهیم که کاربرد سیاست‌های منابع انسانی برای مدیران میانی بازاریابی (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی و جبران) به طور قابل توجهی بین شرکت‌هایی که به دنبال راهبردهای تجاری جایگزین هستند متفاوت است.

محمد و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "تأثیر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی" به بررسی میزان تأثیرگذاری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند در این پژوهش به میزان تأثیرگذاری این عامل مهم بر عملکرد سازمان‌ها تأکید شده است.

زهیر و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر استفاده از نقش متغیر تعدیلگر مدیریت کارآفرینی" بیان کرده‌اند با پیدایش ادبیات استراتژی، هم جنبه استراتژیکی مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان‌ها از برجسته‌ترین موضوعات مقالات پژوهشی بوده است. در ادبیات، اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینانه ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع

۱۱. Lu & et.al

۱۲. Odumeru and Hesanmi

۹. Mohammad & et.al

۱۰. Zehir & et.al



به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد.

لئو و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "ارزش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی" بیان کرده‌اند که همه مدیران دوست دارند سازمان‌های خود را بهتر سازند، و بیشتر جستجو برای ابزارهایی که می‌توانند به این امر کمک کنند نتیجه می‌گیریم که مدیریت منابع انسانی ارزش قابل توجهی برای سازمان‌ها دارد. علاوه بر این، هنگامی که سیستم‌های منابع انسانی به جای عمل‌های انفرادی بر روی ارزش افزوده می‌شوند، هنگامی که تصمیمات مدیریت منابع انسانی به استراتژی و در میان شرکت‌های تولیدی بسته می‌شوند، ارزش افزوده قوی‌تر است.

گرین و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شرکت و نگرش کار حرفه‌ای نیروی انسانی و عملکرد کاری" بیان کرده‌اند که گزارش داده‌اند، سازمان‌هایی که هم به صورت عمودی و هم به صورت افقی، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با راهبردهای سازمان یکپارچه می‌کنند، عملکرد بهتری داشته و رضایت و تعهد نیروی انسانی بالاتری خواهند داشت و در نتیجه عملکرد فردی و سازمانی بهبود خواهد یافت.

الباحسین و القراحی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) تحقیقی تحت عنوان "تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر عملکرد از طریق متغیرهای میانجی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی با رویکرد معادلات ساختاری" انجام دادند که نتایج بیانگر تأثیر مستقیم و همچنین غیرمستقیم کارکردهای منابع انسانی از طریق متغیرهای میانجی بر عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه بود.

ایکسینگ<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه" بیان کرده‌اند که این مطالعه ساخت روش‌های مدیریت منابع انسانی بهینه دانشگاه و تأثیر بر عملکرد سازمانی را بررسی کرد. نتایج همچنین نشان داد که (۱) کارمند یابی و تخصیص کارکنان تأثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت کارکنان و رضایت از جامعه دارند و مشارکت (۲) تأثیر مثبتی بر رضایت از جامعه دارد و مشارکت (۳) تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد و مدیریت عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت کارکنان دارد. پیامدهای تئوری و عملکرد مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرند.

دیمبا و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد تولید شرکت‌های چندملیتی در کنیا: تعدیل نقش گرایش‌های فرهنگی کارکنان و نقش میانجی انگیزش کارکنان" بیان کرده‌اند که در خصوص اثر کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی

۱۶. Liu & et.al

۱۷. Green & et. al

۱۳ Al-bahussin & El-garaihi

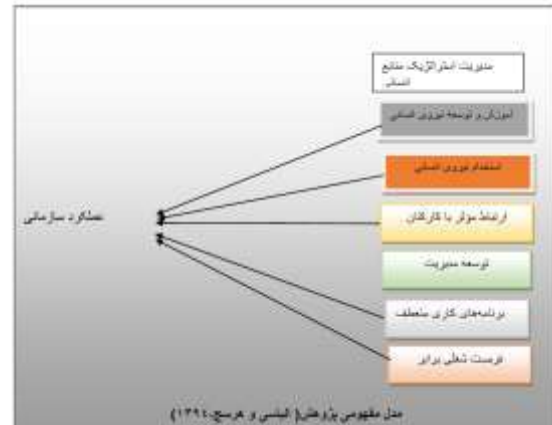
۱۴ .Xing

۱۵ .Dimba & et. al

اندازه‌گیری پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی (سرمد و همکاران، ۱۳۹۶) و پرسشنامه عملکرد سازمانی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است مشخصات پرسشنامه در جدول ۳ گزارش شده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

ردیف		فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	زن	۲	۱،۷	۱،۷
		مرد	۱۱۶	۹۸،۳	۹۸،۳
۲	وضعیت تاهل	مجرد	۲۹	۲۴،۶	۲۴،۶
		متاهل	۸۹	۷۵،۴	۷۵،۴
۳	شرایط سنی	۲۰-۲۵ سال	۱۳	۱۱،۰	۱۱،۰
		۲۵-۳۰ سال	۱۴	۱۱،۹	۱۱،۹
		۳۰-۳۵ سال	۲۰	۱۶،۹	۱۶،۹
		۳۵-۴۰ سال	۵۸	۴۹،۲	۴۹،۲
		۴۰ سال به بالا	۱۳	۱۱،۰	۱۱،۰
۴	سابقه کاری	۱۵-۲۰ سال	۵	۴،۲	۴،۲
		۱۰ تا ۱۵ سال	۱۳	۱۱،۰	۱۱،۰
		۵ تا ۱۰ سال	۳۸	۳۲،۲	۳۲،۲
		۵-۱ سال	۶۲	۵۲،۵	۵۲،۵
۵	جمع		۱۱۸	۰،۱۰۰	۰،۱۰۰



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش (هوآنگ، ۲۰۱۷)

روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش تعداد ۱۸۰ نفر از کارمندان شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه می‌باشند. در این روش پژوهشگر افرادی را به طور اتفاقی مورد مطالعه قرار می‌دهد یعنی افرادی که در دسترس هستند و پرسشگر در چارچوب تعداد نمونه افراد را انتخاب کرده و از آن‌ها می‌خواهد که پرسشنامه را تکمیل کنند.

در این پژوهش نوع نمونه‌گیری احتمالی و روش نمونه‌گیری اتفاقی گزارش شده است برای تعیین حجم نمونه جامعه آماری از جدول اعداد تصادفی مورگان استفاده شده است که با توجه به جدول مورگان<sup>۱۸</sup> (۱۹۷۰) حجم نمونه ۱۱۸ گزارش شده است. در این پژوهش از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. برای تکمیل ادبیات پژوهش و مبانی تئوریک پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌های موردنیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش از ابزار

آمار توصیفی

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۲ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

## Descriptive Statistics

Kurtosis		Skewness		Mean	N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	
.۴۴۲	-.۲۸۱	.۲۲۳	.۵۸۶	۱۱,۲۲۸۸	۱۱۸	آموزش و توسعه منابع انسانی
.۴۴۲	-.۹۴۳	.۲۲۳	.۰۳۲	۶,۲۲۸۸	۱۱۸	استخدام منابع انسانی
.۴۴۲	-.۹۹۱	.۲۲۳	-.۱۷۰	۶,۲۲۸۸	۱۱۸	ارتباط مؤثر با کارکنان
.۴۴۲	-.۷۲۱	.۲۲۳	-.۰۳۳	۶,۲۱۱۹	۱۱۸	توسعه مدیریت
.۴۴۴	-.۷۸۷	.۲۲۴	-.۰۷۹	۶,۱۹۶۶	۱۱۷	برنامه کاری منعطف
.۴۴۲	-۱,۰۱۸	.۲۲۳	.۱۰۶	۵,۹۲۳۷	۱۱۸	فرصت شغلی برابر
.۴۴۲	.۰۱۵	.۲۲۳	-.۵۰۴	۳,۵۸۰۰	۱۱۸	عملکرد سازمانی
					۱۱۸	جمع

همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین کلیه متغیرها در یک طیف ۵ گزینده‌ای لیکرت بالای عدد ۳ می‌باشد که این خبر حاکی از توافق نسبی آن متغیر در نمونه است همچنین استیون در سال ۲۰۰۲ بیان کرد که تنها پاسخ‌های جمع‌آوری شده از نمونه اعتبار دارد که پراکندگی آن‌ها برای هر متغیر بالای ۰.۵ باشد. همچنین کلیه ضرایب چولگی و کشیدگی بین (۳ و -۳) و (۵ و -۵) می‌باشند که شرط کافی نرمال بودن توزیع داده‌ها را تأیید می‌کند یعنی توزیع داده‌ها از الگوی زنگوله‌ای پیروی می‌کند و محقق اجازه دارد از آزمون‌های پارامتریک استفاده نماید.

## مدل رگرسیونی

جدول ۴-۲۰- جدول واریانس تبیین شده و تبیین نشده

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	Adjusted R Square	RStd. Error of the Square	Estimate
۱	.۶۳۱ <sup>a</sup>	.۶۲۵	.۵۴۲	.۷۵۲۷۰

با ۶۳۱. پس با توجه به سه مقدار چین ۲۰ در سال ۱۹۹۸ چون تعداد متغیرهاست مستقل برابر با چهار مورد است در دسته قوی یعنی بیشتر از ۰,۶۲ قرار می‌گیرد. از طرفی بسیاری از محققین معتقد هستند این شاخص به تعداد نمونه حساس است و بنابراین با تعدیل و اصلاح این شاخص و حذف اثر حجم نمونه Adjusted R پدید می‌آید که مقدار آن برابر با ۰,۶۲۵ است. اما این شاخص تفسیرپذیر نیست و صرفاً برای مقایسه با مطالعات دیگر اعتبار دارد. در نهایت همان‌طور که R<sup>2</sup> واریانس تبیین شده یا رفتار پیش‌بینی شده متغیر عملکرد سازمانی هست (R<sup>2</sup>-۱) خطای باقیمانده است که برابر با ۰,۴۱ است که در حقیقت مقدار واریانس تبیین نشده را نشان می‌دهد. یعنی متغیرهای که ما آن‌ها را وارد مدل نکرده‌ایم.

در قالب مدل رگرسیونی چندگانه پیش از آنکه تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته سنجیده شود ابتدا رابطه متغیر مستقل به صورت یکجا با متغیر وابسته بررسی می‌گردد. در حقیقت R که چندگانه نیز خوانده می‌شود رابطه متغیر مستقل با متغیر وابسته است که مقدار آن طبق جدول ۴-۲۰ برابر با ۰,۶۲۵ است که با توجه به چهار دسته کسل ۱۹ در سال ۲۰۰۲ در دسته اول یعنی رابطه بسیار قوی قرار می‌گیرد. همچنین هدف از یک پژوهش علمی پیش‌بینی رفتار متغیر وابسته است که اگر R را به توان ۲ برسانیم شاخصی به نام R<sup>2</sup> یا ضریب تعیین به دست می‌آید که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل ما در مجموع چه میزان از رفتار متغیر وابسته را (عملکرد سازمانی) پیش‌بینی می‌کنند. از آنجا که R<sup>2</sup> مساوی است

## جدول ۳- تحلیل واریانس

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
۱	Regression	۲۹,۶۲۱	۶	۴,۹۳۷	۸,۹۳۵	.۰۰۰ <sup>b</sup>

Residual	۶۰,۷۷۸	۱۱۰	.۵۵۳		
Total	۹۰,۴۰۰	۱۱۶			

a. Dependent Variable: عملکرد عملکرد

b. Predictors: (Constant), منقطع کاری، برنامه، انسانی، منابع، استخدام، برابر، شغلی، فرصت، مدیریت، توسعه، انسانی، با منابع، مؤثر، ارتباط، انسانی، منابع، توسعه، آموزش

است که می‌توان به کمک آن تا حدی کیفیت و برازش مدل رگرسیونی را سنجید. از آنجا که sig کمتر از ۵ درصد است در سطح اطمینان ۹۹ درصد شاخص فیشر معنادار است. بنابراین مدل رگرسیونی دارای رابطه‌ای معنادار است.

تحلیل واریانس به معنی تحلیل تغییرات است. هر متغیری دارای منبع یا ریشه‌ای می‌باشد. در معادله رگرسیون منبع تغییرات اعداد و احتمالات در معادله رگرسیون و Residual ها می‌باشند. در این جدول شاخص F یا فیشر قابل توضیح است. اگرچه مانند معادلات ساختاری، نمی‌تواند برازش را مورد ارزیابی قرار دهد اما تنها شاخص

جدول ۴- آزمون فرضیه‌های پژوهش

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
۱	(Constant)	۲,۲۸۶	.۲۱۲		۱۰,۷۷۵	.۰۰۰
	آموزش و توسعه منابع انسانی	.۰۲۳	.۰۳۱	.۴۲۳	۴,۱۵۴	.۰۰۰
	استخدام منابع انسانی	.۰۸۶	.۰۵۸	.۳۸۶	۳,۵۶۳	.۰۰۰
	ارتباط مؤثر با کارکنان	.۱۱۰	.۰۶۰	.۴۱۰	۲,۶۵۷	.۰۰۰
	توسعه مدیریت	-.۲۳۹	.۰۶۶	-.۰۳۹	۱,۳۵۴	.۲۱۰
	برنامه کاری منقطع	.۱۰۲	.۰۰۵	.۴۰۲	۲,۷۰۰	.۰۰۰
	فرصت شغلی برابر	.۴۵۶	.۰۵۰	.۴۵۶	۳,۲۵۸	.۰۰۱

a. Dependent Variable: عملکرد سازمانی

آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

فرضیه اول

H<sub>0</sub> رد می‌شود و فرض H<sub>1</sub> معنادار می‌شود. بنابراین آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از انجام این پژوهش با پژوهش‌های ری و همکاران (۲۰۱۹)، هولتن و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد.

#### فرضیه دوم

استخدام با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

در دنیای کنونی، موفقیت کسب و کار وابسته به استفاده مؤثر از منابع چهارگانه مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی بوده و از طرف دیگر استفاده مؤثر از سایر منابع، وابسته به قابلیت‌های منابع انسانی هر سازمان بوده و این امر را می‌توان دلیل مبارزه‌ی تهاجمی سازمان‌ها در جذب و حفظ منابع انسانی ماهر قلمداد کرده و پیشرفت و توسعه را منوط به داشتن نیروی انسانی متخصص و ماهر دانست در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود؛ بلکه فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. در نتیجه عملکرد سازمانی تا حد زیادی وابسته به عملکرد نیروی انسانی سازمان است. از این رو، سازمان‌ها در استخدام و گزینش نیروی انسانی، باید عواملی را مورد توجه قرار دهند که بر عملکرد موفق فرد در سازمان مؤثر باشد.

با توجه به اینکه در این پژوهش فرض دوم پژوهش مبنی بر تأثیر استخدام با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت است به دلیل اینکه sig بزرگ‌تر از ۵ درصد است و نیز مقدار T.VALUE برابر با ۳,۵۶ خارج از بازه ۱,۹۶ و ۱,۹۶- است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض H<sub>0</sub> رد شود و فرض H<sub>1</sub> تأیید شود. بنابراین متغیر استخدام با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد.

آموزش، از ابعاد اساسی توسعه انسانی بشمار می‌رود و یادگیری جزء تفکیک‌ناپذیری از توسعه منابع انسانی است. رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی موجب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. استفاده صحیح از نیروی انسانی به‌مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ی حائز اهمیت مورد توجه سازمان‌ها بوده است. آموزش، کاراترین ابزار و قوی‌ترین فرآیند موجود برای انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت نمودن آنان برای انجام وظایف می‌باشد. آموزش منابع انسانی، توسعه ساز و ایجاد کننده نگرش‌ها، آگاهی‌ها، مهارت‌ها و الگوهای رفتاری است که فرد برای انجام درست وظیفه شغل خود باید داشته باشد. مردم آموزش دیده، از ابزارهای مناسبی برای مقابله با محرومیت‌های اجتماعی برخوردار بوده و می‌توانند تصمیماتی بگیرند که بر زندگی آن‌ها تأثیر مثبتی داشته باشد آن‌ها قادر به تبادل اطلاعات با یکدیگر بوده و از این طریق، می‌توانند به نوبه خود در غنی‌سازی دانش و فرهنگ جامعه انسانی مؤثر واقع گردند. یکی از راه‌های نیل به اهداف سازمان، توجه مدیران به ارتقاء سطح دانش، آموزش و تربیت نیروی انسانی کارآمد است. با توانمندسازی منابع انسانی و ارائه آموزش کافی به آنها، از کیفیت زندگی کاری مطلوبی برخوردار خواهند شد و اگر میزان عملکرد کارکنان سازمانی دارای حد بالایی باشد، آنگاه می‌توان ادعا کرد که جامعه دارای پویایی و سرزندگی اجتماعی خواهد بود.

با توجه به اینکه در این پژوهش فرض اول پژوهش مبنی آموزش و توسعه نیروی انسانی بر عملکرد شرکت است به دلیل اینکه sig کمتر از ۵ درصد است و نیز مقدار T.VALUE برابر با ۴/۱۵۴ خارج از بازه ۱,۹۶ و ۱,۹۶- است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض

از انجام این پژوهش با پژوهش‌های ری و همکاران (۲۰۱۹)، هولتن و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد.

#### فرضیه چهارم

توسعه مدیریت بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

مدیران عنصر محوری و نیروی محرکه سازمان‌ها هستند و موفقیت و اعتدالی سازمان‌ها و یا انحطاط و افول آن‌ها ارتباطی جدایی‌ناپذیر با عملکرد مدیران دارد. مدیران آموزش دیده، فرهیخته و کارآمد، سازمان‌هایی بهره‌ور و کارا بوجود آورده و ارزش‌افزوده را نصیب جامعه کرده و ثروت ملی و رفاه اجتماعی را به دنبال خود خواهند داشت. و مدیران نالایق، فاقد مهارت‌های مدیریتی و ناکارآمد انحلال سازمانی و هدر رفتن سرمایه‌های ملی به همراه داشته و شکست و فنا را نصیب ملت خواهند نمود. مدیران به‌منظور انجام بهینه وظایف خود بایستی واجد پاره‌ای از مهارت‌ها باشند تا بتوانند به بهبود عملکرد سازمان نه تنها در بلند مدت بلکه در کوتاه مدت کمک کنند در این پژوهش میزان ضریب معناداری این فرضیه رد شده است بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با انجام وظایف بهینه خود سعی در بهبود عملکرد سازمانی داشته باشند.

#### فرض پنجم

برنامه‌های کاری منعطف بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

برنامه‌ریزی یکی از بنیادی‌ترین وظایف مدیریت است. برنامه‌ریزی عبارت است از اینکه از میان گزینه‌های مختلف رسیدن به اهداف، یک گزینه را انتخاب بکنیم. این کار مستلزم مشخص نمودن هدف‌ها و مقاصد سازمان و بخش‌ها و چگونگی دستیابی به آن‌هاست. به همین خاطر برنامه برای دستیابی به اهداف سازمان روشی منطقی و عقلایی را فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی اصولاً اولین نقطه در فرایند

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت استخدام با نیروی انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل از انجام این پژوهش با پژوهش‌های ری و همکاران (۲۰۱۹)، هولتن و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد.

#### فرضیه سوم

ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

از آنجا که ارتباطات مهم‌ترین عامل توسعه انسان در زندگی فردی و جمعی می‌باشد، یکی از نمودهای زندگی جمعی در عصر کنونی، زندگی سازمانی است. مدیریت روابط با کارکنان، روند نوظهوری را در رابطه با مدیریت منابع انسانی با ساخت و حفظ روابط فردی و متقابلاً روابط ارزشمند با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. البته پیش از آن که یک سازمان به اجرای صحیح مدیریت ارتباط با کارکنان بپردازد، باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی، آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آن مقابله نماید مدیریت روابط با کارکنان به‌عنوان یک رویکرد کارآمد در نظر گرفته می‌شود که ارزش‌های متقابلی را برای کارمندان و کارفرمایان ارائه می‌دهد و در نتیجه می‌تواند باعث بهبود در عملکرد کاری کارکنان یک سازمان شود.

فرض سوم پژوهش مبنی بر تأثیر ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت است به دلیل اینکه  $\text{sig}$  کمتر از ۵ درصد است و نیز مقدار  $T\text{-VALUE}$  برابر با ۲/۴۵ خارج از بازه ۱,۹۶ و -۱,۹۶ است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود. بنابراین متغیر ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت تأثیر معناداری دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت ارتباط مؤثر با کارکنان بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج حاصل

مناسب و یکسان برای کارکنان است تا آن‌ها با مسئولیت پذیری و احساس تعهد وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند عدم ایجاد تمایز در کارکنان می‌تواند نتیجه مثبتی را در سازمان ایجاد کند زیرا کارکنان راضی زمانی که از عملکرد بالادستی خود نسبت به سازمان راضی باشند بیشتر سعی می‌کنند و در نتیجه سازمان را در راه رسیدن به اهدافشان یاری می‌نمایند. فرض ششم پژوهش مبنی بر تأثیر فرصت‌های شغلی برابر بر عملکرد شرکت است به دلیل اینکه  $\text{sig}$  کمتر از ۵ درصد است و نیز مقدار  $T.V.A.L.U.E$  برابر با  $۳/۲۸$  خارج از بازه  $۱,۹۶$  و  $-۱,۹۶$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود. نتایج حاصل از انجام این پژوهش با پژوهش‌های ری و همکاران (۲۰۱۹)، هولتن و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد

#### بحث و نتیجه‌گیری کلی پژوهش

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، نیروی انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی دانست. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتری به کارکنان خود داشته و جستجوی روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این توجه، از آنجا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می‌دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد از طریق بهبود منابع انسانی نیاز داریم. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. ارزشیابی عملکرد فرد و سازمان، به منظور بهبود عملکرد سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمان را کنترل کنند. مدیران

مدیریت است. برای موفقیت، سازمان‌ها نیاز دارند تا بیشتر با برنامه‌ریزی سروکار داشته باشند. افراد در سازمان‌ها نیازمند اهداف و برنامه‌هایی برای رسیدن به آن‌ها می‌باشند. برنامه‌ریزی عبارت از فرایند هدف‌گذاری و تعیین پیشرفت دقیق در چگونگی رسیدن به اهداف می‌باشد. برنامه‌ریزی وظیفه مرکزی مدیریت می‌باشد و در برگرفته هر چیزی است که مدیر انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی به آینده نگاه می‌کند و تصمیم‌گیری تصویری را از چگونگی رسیدن به برنامه‌ها ارائه می‌نماید. تصمیم‌گیری به‌عنوان انتخاب یک فعالیت از گزینه‌های گوناگون تعریف شده که هسته برنامه‌ریزی می‌باشد. یک برنامه نمی‌تواند بدون وجود تصمیم ایجاد شود. تصمیم‌گیری یک مرحله از برنامه‌ریزی می‌باشد و همچنین جزئی از زندگی روزانه هر فرد می‌باشد در نتیجه می‌توان گفت که ارائه یک تصمیم بهینه نیازمند داشتن یک برنامه علمی و حساب شده توسط مدیران است که در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی را می‌توان در برداشته باشد.

فرض پنجم پژوهش مبنی بر تأثیر برنامه‌های کاری منعطف بر عملکرد شرکت است به دلیل اینکه  $\text{sig}$  کمتر از ۵ درصد است و نیز مقدار  $T.V.A.L.U.E$  برابر با  $۲/۷۰۰$  خارج از بازه  $۱,۹۶$  و  $-۱,۹۶$  است در سطح احتمال ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  معنادار می‌شود. نتایج حاصل از انجام این پژوهش با پژوهش‌های ری و همکاران (۲۰۱۹)، هولتن و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد

#### فرض ششم

فرصت‌های شغلی برابر بر عملکرد شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه تأثیر دارد.

منابع انسانی، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف سازمانی می‌باشد. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر



رسیدن به اهداف حمایت کند بنابراین پیشنهاد می‌شود در زمان استخدام نیروی انسانی افرادی با توانمندی بالا استخدام شوند. ارتباط مؤثر با کارکنان را شاید بتوان گفت خود یک سرمایه‌گذاری برای سازمان باشد رهبر یا مدیری که رفتار مخرب داشته باشد نه تنها نمی‌تواند کارهای خود را سازمان‌دهی کند بلکه در ارتباط برقرار کردن با کارمندان دچار مشکل می‌شود بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان‌هایی مانند پتروشیمیایی تخت جمشید با توجه به حساس بودن ساختار سازمانی مدیران رد بالا رفتار خود را با کارمندان در اولویت قرار دهند زیرا چرخه صنعت این سازمان بدست کارمندان توانمند و با اراده می‌چرخد.

مدیران، سازمان را جهت رسیدن به اهداف خود هدایت می‌کنند و در ایجاد چشم‌انداز و مأموریت سازمان نقش مهمی دارد. آن‌ها تفکر استراتژیک سازمان هستند بنابراین پیشنهاد می‌شود که از مدیرانی با تجربه و کاریزما استفاده شود.

برنامه‌ریزی کاری منعطف را شاید بتوان گفت به طور علمی ایجاد چرخش شغلی در سازمان نام دارد ایجاد محیط کاری یکنواخت بعد از مدتی باعث می‌شود که کارمندان دچار افسردگی شغلی و دلزدگی شغلی شوند در نتیجه کارایی سازمان پایین می‌آید بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران بالادستی برنامه کاری منعطف را برای کارکنان در نظر بگیرند.

فرصت شغلی برابر

شاید بتوان گفت یکی از مهم‌ترین عوامل که باعث آسیب‌های جدی به بدنه یک سازمان می‌شود ایجاد تبعیض در محیط کار است بنابراین پیشنهاد می‌شود که منابع انسانی با توجه به نقشی که در سازمان دارند ارزش‌گذاری نشوند و همه از حقوق انسانی و معنوی یکسانی از سمت مدیران بهره‌مند شوند.

برای آگاهی در مورد میزان تحقق اهداف سازمانی، لازم است با تمام کارکنان در ارتباط باشند. این امر، مستلزم آن است که مشاغل را به‌درستی طراحی نموده، افراد مناسب و آموزش‌دیده را برای تصدیق سمت‌های سازمانی برگزینند و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، به آن‌ها پاداش مناسب دهند و به این ترتیب، انگیزش لازم را ایجاد کنند.

نتیجه این که هدف اصلی مدیریت نیروی انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. بهره‌وری را می‌توان استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت نیروی انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت نیروی انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای به‌کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند. حال در این پژوهش محقق با توجه تحقیقات انجام شده به این مهم دست یافته است که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهبود عملکرد یک سازمان است.

### پیشنهاد‌های کاربردی مبتنی بر پژوهش

با توجه به اینکه امروزه امر آموزش به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر سازمان توانسته است تأثیر بسیاری مثبتی را بر عملکرد سازمان ایجاد کند پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی شرکت پتروشیمیایی تخت جمشید بودجه را به طور اختصاصی جهت برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای کارمندان اختصاص دهند و خود را با شرایط علمی دیگر سازمان‌های وقف دهند.

نیروی انسانی با تجربه و توانمند می‌تواند سازمان را در بحرانی‌ترین شرایط نجات دهد و به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان را برای

## منبع

۱. برجیس حکیمی، مرضیه و حسن الماسی، ۱۳۹۸، تاثیر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تعهد سازمانی در بانک صادرات منطقه شمال تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزشی عالی مهر ارونند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار، چاپ چهارم، شماره ۲۱-۶۶
۲. عقابایی، محسن، ۱۳۹۸، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با تاکید بر نقش رفتار شهروندی (مطالعه موردی شرکت ایرانول)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس، چاپ سوم، شماره نهم، صص ۶۳-۹۸
۳. موسی زاده، ابوالفضل، ۱۳۹۷، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران،
۴. مقدم، فرشته و سوسن خالقی تبار، ۱۳۹۸، بررسی تاثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی و رونق تولید، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس، چاپ شانزدهم، شماره سوم، صص ۲۱-۶۵
۵. جعفری، علی اکبر، ۱۳۹۷، بررسی تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در دانشگاه‌های غیر انتفاعی شرق استان
۶. مازندران، اولین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار و حسابداری با تاکید بر ارزش آفرینی و اقتصاد مقاومتی، تهران، موسسه آموزش عالی امینی بهنمیر، چاپ نهم، شماره ۴۵-۴۹
۷. جعفری، علی اکبر، ۱۳۹۷، تاثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های غیر انتفاعی شرق استان مازندران)، اولین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار و حسابداری با تاکید بر ارزش آفرینی و اقتصاد مقاومتی، تهران، موسسه آموزش عالی امینی بهنمیر، چاپ نهم، صص ۴۵-۴۹
۸. تدین، اعظم، ۱۳۹۷، بررسی تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، چاپ بیست دوم، شماره ۶۵-۹۹
۹. اجلی، مهدی؛ مصطفی رضایی راد و علی اصغری صارم، ۱۳۹۷، بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمانی و محوریت کارآفرینانه، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، چاپ نوزدهم، صص ۴۵-۸۹
۱۰. دانشوره، زینب؛ مرضیه شبانی و زهرا کاظمی، ۱۳۹۷، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اولین همایش ملی مدیریت با تاکید بر حمایت از کالا و خدمات ایرانی، آباد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباد، چاپ ششم، شماره ۶۹-۱۳۱

۱۰. مقدم، فرشته و سوسن خالقی تبار، ۱۳۹۸، بررسی تاثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی و رونق تولید، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس، چاپ نهم، شماره ششم، صص ۶۹-۱۲۰
۱۱. رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، شهرآیینی، سعید، ۱۳۹۳، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران. راهبرد مدیریت مالی، چاپ بیست چهارم، صص ۲۳-۵۷
۱۲. جلیلیان، حسین (۱۳۹۷) مدیریت استراتژیک پیشرفته انتشارات دانش، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم، صص ۶۵-۹۸
۱۳. هانگر، جی. دیوید، ویلین، توماس. ال، ۱۳۹۱، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابو حمیدرضا رضوانی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، صص ۲۶-۵۹
۱۴. آرمسترانگ، مایکل. ترجمه اعرابی و ایزدی. (۱۳۸۳). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)" تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۲۶-۱۸، ۴۳-۴۱، ۱۰۶، ۱۱۳
۱۵. اعرابی، محمد و مورعی، محمد هادی. (۱۳۸۲). "توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت مپنا)". مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. صص ۱۰۱-۲۵
۱۶. اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی". تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۲۲-۱۶، ۳۱-۲۸، ۴۹، ۵۰
۱۷. دسلر، گری. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. (۱۳۷۸). "مبانی مدیریت منابع انسانی". تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۱۶
۱۸. سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). "مدیریت منابع انسانی". تهران: انتشارات سمت، صص ۵-۱
۱۹. شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، "الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲، صص ۸۳-۵۷.
۲۰. طالبیان، احمد رضا. (۱۳۹۲) برنامه ریزی منابع انسانی با رویکرد استراتژیک. مجله تدبیر. آذرماه. شماره ۱۳۹. صص ۲۷-۲۲
۲۱. موسوی شاهرودی، سید محمد. (۱۳۸۲). "برنامه ریزی خرد". تهران: سایه گستر. صص ۹۹-۹۴
۲۲. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۵) "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)". تهران: انتشارات میر. صص ۳۴-۳۲، ۷۲، ۱۶۸-۱۶۷، ۲۳۵-۲۳۲، ۳۰۵-۳۰۰
۲۳. نوری، سیامک و کلانتر، کیانوش. (۱۳۸۱). "سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی". مجله تدبیر. مهر ماه. شماره ۱۲۶. صص ۳۸-۳۳
۲۴. واسعی کارگر، محسن. (۱۳۷۸). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشین‌های الکتریکی جوبین". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و صنعت. فصل دوم.
۲۵. الیاسی، سمیه و فاطمه هرسج، ۱۳۹۴، تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، سومین کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال، دانشگاه جامع علمی کاربردی ملازندان،

۳۱. Ngo H Y, Lau C M, Foley Sh. (۲۰۰۸). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China, Human Resource Management, Vol. ۴۷, No. ۱, PP: ۷۳-۹۰.
۳۲. Lu, Chia-Mei. Shyh-Jer Chen, Pei-Chi Huang, Jui-Ching Chien (۲۰۱۵) Effect of diversity on human resource management and organizational performance, Journal of Business Research, Volume ۶۸, Issue ۴, Pages ۸۵۷-۸۶۱
۳۳. Mohammad F. Ahammad, Keith W. Glaister, Emanuel Gomes, (۲۰۱۹) Strategic agility and human resource management, Human Resource Management Review, ۱۰۰۷۰۰, ISSN ۱۰۵۳-۴۸۲۲,
۳۴. NEMLİ ÇALIŞKAN .Esra (۲۰۱۰) THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE Journal of Naval Science and Engineering, Vol. ۶ , No.۲, pp. ۱۰۰-۱۱۶
۳۵. Olson, Eric M. Stanley F. Slater, G. Tomas M. Hult, Kai M. Olson, (۲۰۱۸) The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation, Industrial Marketing Management, Volume ۶۹, Pages ۶۲-۷۳
۲۶. Ngo H Y, Lau C M, Foley Sh. (۲۰۰۸). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China, Human Resource Management, Vol. ۴۷, No. ۱, PP: ۷۳-۹۰.
۲۷. Zehir C, Gurol Y, Karaboga T, Kole M. (۲۰۱۶). Strategic Human Resource Management and firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, Social and Behavioral Sciences ۲۳۰: ۳۷۲-۳۸۱.
۲۸. Brennan, R., G.Felekis & D.Goldring (۲۰۰۳). Strategic management of marketing and human resources in further education colleges.. *Journal of Further and Higher Education*, ۲۷(۲), ۱۴۳-۱۵۶.
۲۹. Dimba B., & K'Obonyo P. (۲۰۰۹). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation. Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of Nairobi, July ۲۲ - ۲۴.
۳۰. Green, W. K., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (۲۰۰۶). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of human resource Management*, ۸(۳), ۲۶۳-۲۷۶.

۳۸. Chang, Wang Jing April & Huang, Tung Chun (۲۰۰۵). "Relationship between strategic human resource management and firm performance a contingency perspective". *International Journal of Man power*. Vol. ۲۶. NO. ۵, pp. ۴۳۴- ۴۴۹
۳۹. Matjaž Maletic , Damjan Maletic , Jens Dahlgaard , Su Mi Dahlgaard-Park , Boštjan Gomišček , (۲۰۱۵) "Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance?", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. ۷ Iss: ۲/۳, pp. ۱۸۴ - ۲۰۰
۳۶. Yongmei Liu, James G. Combs, David J. Ketchen, R. Duane Ireland (۲۰۰۷) The value of human resource management for organizational performance, *Business Horizons*, Volume ۵۰, Issue ۶, Pages ۵۰۲- ۵۱۱
۳۷. Zehir, Cemal. Yonca Gurol, Tugba Karaboga, Mahmut Kole (۲۰۱۶) Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume ۲۳۵, Pages ۳۷۲-۳۸۱