

نوآوری و خلاقیت در اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان

گلناز ازدری^۱

محمد لگزیان^{۲*}

علی شیرازی^۳

مرجان بی بی فیاضی^۴

چکیده

زمینه: این پژوهش در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان است. پژوهش‌های متعددی بر نقش مهم اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها تأکید دارند ولی اساس فعالیت‌های شرکت‌های دانش بنیان، نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمات و محصولات است که در مدیریت منابع انسانی این شرکت‌ها باید به این امر توجه شود. همچنین خلاقیت و نوآوری در اولویت بندی اقدامات جاری مدیریت منابع انسانی از ضروریات مدیریت کارآمد منابع در این شرکت‌ها است. هدف: هدف این مقاله، بررسی اقدامات اولویت دار و جاری مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان است.

روش: روش این پژوهش آمیخته است که ابتدا با روش دلفی، اصلی ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند و سپس این اقدامات مورد پیمایش قرار گرفتند. نمونه این پژوهش در بخش کیفی، مدیران و سیاستگذاران شرکت‌های دانش بنیان بودند که بیش از ۱۰ سال سابقه کار داشتند و در بخش کمی، تعداد ۱۶۸ نفر از مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی در ۱۰۲ شرکت‌های دانش بنیان رده صنعتی در شهر تهران است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران g.azhdari@gmail.com

۲. دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول) m-lagzian@um.ac.ir

۳. دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد a-shirazi@um.ac.ir

۴. استادیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران mfayyazi@ut.ac.ir

یافته ها: نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات جذب و به کارگماری، مصاحبه استخدام، برنامه ورود به سازمان، ساختار رده بندی و پرداخت کارکنان، پرداخت های اقتضایی و موقعیتی و پاداش های گروه های خاص اغلب این شرکت ها اجرا می شود. از آنجاکه در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی به تفکیک بررسی شده اند.

نتیجه گیری: این پژوهش برای برنامه ریزی در جهت توانمند سازی، بهسازی و آموزش مدیران و تصمیم سازان مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط و برنامه ریزی راهبردی و کلان ملی در جهت توانمند سازی شرکت های دانش بنیان راهگشا است.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان، مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط، شرکت های دانش بنیان، نوآوری در اقدامات مدیریت منابع انسانی.

پیشگفتار

در سال های اخیر موج جدیدی از رشد اقتصادی مطرح شده که رشد و توسعه در این اقتصاد مدیون رشد و توسعه دانش و به کارگیری آن است (دایر و ویلم، ۲۰۱۷). این نوع اقتصاد، اقتصاد دانش بنیان نامیده می شود. در این اقتصاد، دانش با نهادهای اقتصادی عجین شده و منبع خلق صنایع جدید است (مهربانی، قبادی، رضاییان، ۱۳۹۳). در اقتصاد دانش بنیان، فقط تولید و توزیع اطلاعات و پرداختن به آموزش و پژوهش کافی نیست بلکه به کارگیری آن ها در استفاده از منابع اقتصادی به صورت مستمر و پایدار اهمیت دارد. دورنی سازی دانش در این شرکت ها منجر به کسب مزیت رقابتی در اقتصادهای در حال توسعه می شود (مجری، مکواق و ساقدیس^۲، ۲۰۱۸). به کارگیری دانش و استفاده مؤثر در جهت گسترش ظرفیت ها و ارتقاء درجه بهره برداری از منابع، توسط اقتصاد دانش بنیان میسر می شود (ناظمان، اسلامی فر، ۱۳۸۹). شرکت های دانش بنیان، شرکت یا موسسه خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور

1. Diehr & Wilhelm
2. Mejri, MacVaugh & Tsagdis

هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، گسترش و تجاری‌سازی نوآوری و نتایج طرح‌های تحقیق و توسعه در حوزه فن‌آوری‌های برتر تلاش می‌کنند (طالبی، داوری، دهقان نجم‌آبادی، ۱۳۹۲). این شرکت‌ها برای حیات نیازمند نوآوری مستمر و به‌کارگیری فن‌آوری‌های در حال تغییر هستند (مصلح، اله یاری پورزنجان، ۱۳۹۳). مؤلفه‌های سازمان دانش‌بنیان شامل راهبردهای دانش، جوامع دانشی، ساختار ویژه موقت و سرمایه‌های فکری است (طبرسا، نظرپوری، ۱۳۹۲). شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ویژگی‌هایی هستند از قبیل ایده‌های نو، قابلیت تجاری بودن ایده و رقابت‌پذیری (سروری اشلیکی، ۱۳۹۱). باید در نظر داشت که توجه به آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری اهمیت زیادی دارد چرا که خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به بهبود کمی و کیفی ارائه خدمات شود (رسولی و هدایتی، ۱۳۹۶). شرکت‌های دانش‌بنیان مراکز اصلی ارزش‌آفرینی نخبگان در کشورها هستند و کشورها برای پرورش آن‌ها، زمینه‌های شکوفایی را فراهم می‌کنند (فرتوک زاده، وزیری، ۱۳۸۶) و برای رسیدن به اقتصاد دانش‌بنیان از طریق توسعه بخش‌های چهارگانه اقتصاد دانش‌بنیان؛ یعنی رژیم نهادی و انگیزش اقتصادی، آموزش، نوآوری و فن‌آوری اطلاعات، سیاست‌های خود را تدوین و اجرا می‌کنند. سیاست‌گذاران کشور نیز با توجه به این مهم در اسناد بالادستی به‌ضرورت اقتصاد دانش‌بنیان توجه نموده‌اند (مهربانی، قبادی، رضاییان، ۱۳۹۳). درحالی‌که در سال‌های اخیر بدنه دانش مرتبط با مفاهیم پایه در شرکت‌های دانش‌بنیان در حال رشد است (ساوانت و جین، ۲۰۱۷)، ولی پژوهش‌های محدودی در زمینه توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان صورت گرفته است. همچنین در کشور، پژوهش‌های محدودی نیز در زمینه اقدامات مدیریت و مشخصاً ساختار و نحوه مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌های صورت گرفته است. این در حالی است که امروزه به دلیل اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش پر اهمیت آن در بهبود مدیریت بنگاه‌ها، سایر اقدامات مدیریتی در رده بعدی قرار گرفته‌اند (رضایی، پیوسته و فرضعلی زاده، ۱۳۹۵). به دلیل نوظا بودن این

شرکت‌ها توجه کمتری به مدیریت منابع انسانی در آنها شده است که البته ضرورت توجه به اقدامات مدیریت و مشخصاً مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها به شدت احساس می‌شود. هدف این پژوهش، مشخص کردن اقدامات اولویت دار مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. پژوهش‌های قبلی تأکید داشته اند که وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی اثر مثبتی در اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی دارند، در این پژوهش تلاش می‌شود وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی بر اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی بررسی شود.

به صورت کلان شرکت‌های دانش‌بنیان در رده شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند و شاهد رشد انتظارات اقتصادی از شرکت‌های کوچک و متوسط در تمامی نقاط جهان هستیم به نحوی که انتظار نقش آفرینی بیشتر در اقتصاد از این شرکت‌ها داریم (سی جی ای، اچ سی بی^۱، ۲۰۱۰) تا حدی که مهم‌ترین بخش در توسعه اقتصادی کشورها، شرکت‌های کوچک و متوسط خوانده می‌شوند (خان، آونگ و ذوالکافی^۲، ۲۰۱۳). شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند با جذب نیروی انسانی به امر خصوصی سازی کمک کنند. این شرکت‌ها از چهار جنبه کارآفرینی، پویایی صنعت، نوآوری و ایجاد فرصت‌های شغلی به اقتصادهای ملی و جهانی کمک می‌کنند (جعفرپور، بهرام زاده، ۱۳۸۹). در بسیاری از کشورهای پیشرفته و تازه توسعه یافته، ایجاد و حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط، یکی از اولویت‌های اساسی در برنامه توسعه اقتصادی و مقابله با بیکاری محسوب می‌شود (امید بیدختی، زرگر، ۱۳۹۰) چرا که ارتباط قوی و مثبتی میان توسعه اقتصادی-اجتماعی و توانمند سازی شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد (رومن^۳، ۲۰۱۷). باید توجه داشت که شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر اشتغال و تولید ارز در کشورهای در حال توسعه به مراتب موفق‌تر از شرکت‌های بزرگ عمل کرده‌اند (اسکندری، ۱۳۸۳) ولی در کشورهای

1. CGA
2. Khan, Awang, Zulkifli
3. Roman

در حال توسعه دنیا توجه کمی به این شرکت‌ها شده است (مورتی، تن، چوو، پینگ، لئونگ^۱، ۲۰۱۲).

پژوهش‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در مراحل اولیه است و به عبارت دیگر، پژوهش‌های کمی در این زمینه انجام شده است (محمد و هارنی^۲، ۲۰۱۷). تا سال ۲۰۱۱ از میان ۴۰۳ مقاله در زمینه راهکارهای منابع انسانی، تنها ۱۲۹ مقاله به مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط و از این بین تنها ۱۷ مقاله به بررسی اکتشافی در زمینه راهکارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند (زکریا، زینال، نصرالدین^۳، ۲۰۱۱). این در حالی است که توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط معطوف شده است (رئوف^۴، ۲۰۰۷).

مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط هرروزه بیشتر به اهمیت اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پی می‌برند (هارنی^۵، ۲۰۱۵) و به همین دلیل امروزه در سطح تئوری و عملیاتی توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی می‌شود (مالتیچ، سرانیک^۶، ۲۰۰۸). باید توجه داشت که شرکت‌های کوچک و متوسط تنها کوچک شده شرکت‌های بزرگ نیستند (زین و کسیم^۷، ۲۰۱۳) اگرچه اغلب دانش ما از مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن به تجربه آن در شرکت‌های بزرگ مربوط می‌شود (اشنک^۸، ۲۰۱۷؛ دان، شورت، کاتلین^۹، ۲۰۰۸) ولی پیاده‌سازی آن مدل‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داده است که بین مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ تفاوت وجود دارد (کریشنن و سولیان^{۱۰}، ۲۰۱۷؛ کارات^۱، ۲۰۱۴). مدیران شرکت‌های کوچک برای زنده

-
1. Moorthy, Tan, Choo, Wei, Ping, Leong
 2. Mohammed & Harney
 3. Zakaria, Zainal, Nasurdin
 4. Rauf
 5. Harney
 6. Maletić, Ceranić
 7. Zain, Kassim
 8. Schenk
 9. Dunn, Short, Liang
 10. Krishnan & Scullion

ماندن در فضای رقابتی نباید از انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی غافل شوند (زکریا، زینال، نصرالدین ۲۰۱۱). پیچیدگی‌هایی که در چرخه حیات شرکت‌های کوچک و متوسط اثر می‌گذارد بر ساختار مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها به شدت اثرگذار خواهد بود (داس، نارندرا، میشر^۲ ۲۰۱۴). طبیعت شرکت‌های کوچک و متوسط به نحوی است که منابع انسانی، مالی و مواد اولیه کمتری در اختیار دارند که متعاقباً تخصیص منابع برای بهینه‌ترین اهداف در این شرکت‌های اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (ژنگ، اونیل، موریسون^۳ ۲۰۰۹؛ ریموند، اس تی پریوری^۴، ۲۰۱۰؛ کاردون، استیونس^۵ ۲۰۰۴). به عبارت دیگر مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در ابتدای فعالیت خود درگیر چالش‌های متعددی هستند که شاید مدیریت منابع انسانی و اختصاص منابع هزینه‌ای برای این امر در اولویت کاری‌شان نباشد. پژوهش‌های متعددی بر ارتباط مثبت میان سطوح به کارگیری مدیریت منابع انسانی و میزان توسعه‌یافتگی شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر راهبردی تأکید دارند (لیسر و رایمون^۶، ۲۰۱۷). به این معنی که با توسعه چرخه عمر محصول، چرخه عمر بازاریابی و شبکه‌های همکاری، سطوح متنوع‌تری از اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار گرفته خواهد شد (فابی، ریموند، لاکروسه^۷ ۲۰۰۹). همچنین سطوح فعالیت‌های بین‌المللی، صنعت و اندازه شرکت‌های کوچک و متوسط بر اجرای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌های اثرگذار است (پیسیکو، زاموسس، پورسکا و بورستر^۸، ۲۰۱۶). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که با افزایش تعداد کارمندان سازمان به بیش از ۱۰ نفر مدیریت منابع انسانی در اولویت‌های مدیریت قرار می‌گیرد (دان، شورت، کاتلین، ۲۰۰۸) و به صورت رسمی در ساختار سازمانی جایگاه ساختار یافته‌ای پیدا می‌کند (اشنک، ۲۰۱۷). فعالیت‌های مدیریت

1. Karart
2. Das, Narendra, Mishra
3. Zheng, O'Neill, Morrison
4. Raymond, St-Pierre
5. Cardon & Stevens
6. L'Écuyer & Raymond
7. Fabi, Raymond, Lacoursière
8. Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster

منابع انسانی با تأثیرگذاری بر رفتارهای افراد، منجر به تغییر در روند کاری و متعاقباً بهبود روش انجام کار از بعد کمی و کیفی می‌شود که پژوهش‌های متعددی اثر مثبت انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را نشان داده‌اند (ژنگ، اونیل، موریسون ۲۰۰۹؛ اشنگ، ۲۰۱۷). در حالی که در بیشتر شرکت‌های کوچک و متوسط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به صورت غیر رسمی انجام می‌شود (چادھاری و سینگ، ۲۰۱۴)، پژوهش‌ها بر اجرای رسمی و ساختار یافته مدیریت منابع انسانی و تأثیر مثبت بیشتر آن نسبت به اجرای غیر رسمی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط تأکید دارند (لای، ساریکادیس و جانستون، ۲۰۱۷).

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۷ در کشور آفریقای جنوبی انجام شد نشان داد که اجرای ساختار یافته مدیریت منابع انسانی نه تنها بر عملکرد دورن سازمانی، بلکه بر عملکرد برون سازمانی و بهبود فضای رقابت سازمان نیز تأثیر مثبت دارد (اشنگ، ۲۰۱۷). پژوهش دیگری که در کشور پاکستان انجام شده است نشان داد که شرکت‌های کوچک و متوسط دارای برنامه‌ریزی راهبردی، از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به عملکرد بالای کارکنانشان استفاده می‌کنند که نشان از نقش مدیریت منابع انسانی و کارآمدی آن در تحقق اهداف راهبردی این شرکت‌ها دارد. اقدامات مدیریت منابع انسانی اثرگذار در این پژوهش آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت شناسایی شدند (رازیق، ۲۰۱۴). در پژوهشی که در کشور نیجریه انجام شده بود نشان داد که در میان ۱۰۶ شرکت کوچک و متوسط که در این پژوهش شرکت کرده بودند ارتباط مثبتی میان مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد این شرکت‌ها وجود دارد (موگبو، ۲۰۱۳). در پژوهشی که در کشور سریلانکا انجام شده بود نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و

-
1. Chaudhary & Singh
 2. Lai, Saridakis & Johnstone
 3. Raziq
 4. Muogbo

متوسط اثر مثبت دارد (گامج، تاکایونکی^۱، ۲۰۱۳). نتایج پژوهشی که بر روی ۲۶۰ شرکت کوچک و متوسط در کشور کنیا انجام شده است نشان داد که عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط تحت تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بهبود می‌یابد. در این بین اقدامات انتخاب و به‌کارگیری و اقدام آموزش و توسعه، اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط هست (اوملو، اتینگا، اگیندا^۲، ۲۰۱۳). در پژوهشی که در کشور مقدونیه بر روی ۱۵۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شد نشان داد که با افزایش تعداد نیروی انسانی در این شرکت‌ها، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌صورت مستقل و با تشکیل واحد کاری جداگانه شکل می‌گیرد (عبدلی^۳، ۲۰۱۳). در پژوهش دیگری نشان داده است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با واسطه بر افزایش تولید اثر می‌گذارد. در این پژوهش، با بررسی مدل‌ها و اثرات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داده شده است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر رضایت کارکنان اثر مستقیم دارد، نرخ جابجایی کارکنان را پایین آورده و متعاقباً تولید را افزایش می‌دهد. در پژوهشی که در کشور استرالیا بر روی ۶۰۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شده بود نشان داد که بین شرکت‌های در حال رشد و به‌کارگیری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبتی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، این شرکت‌ها برای رشد ناگزیر از به‌کارگیری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی هستند (بارت، میسون^۴، ۲۰۰۷). در پژوهشی که در کشور اسپانیا انجام شده بود نشان داد که در شرکت‌های کوچک و متوسطی که واحد منابع انسانی داشتند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی درست‌تر و نظام‌دارتر اجرا شده است. همچنین این پژوهش نشان داد که شرکت‌هایی که در تعامل با شرکت‌های دیگر بوده‌اند مجبور به به‌کارگیری و اجرای مدیریت منابع انسانی بوده‌اند (اوربانو، یوردانوا^۵، ۲۰۰۸). نتایج

1. Gamage, Takayuki
 2. Omolo, Oginda, Otengah
 3. Abduli
 4. Barrett, Mayson
 5. Urbano, Yordanova

پژوهش دیگری نیز که در کشور پاکستان انجام شد با نتایج بیان شده در بالا مطابقت داشت و نشان داد که بین پیاده‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و دارا بودن واحد منابع انسانی در سازمان‌های پاکستانی نیز ارتباط مستقیمی وجود دارد (رئوف، ۲۰۰۷).

در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۴۹۰ نفر از کارمندان دانشگاه‌های دولتی ایلام انجام شده بود نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر معنی داری بر تعهد سازمانی دارد (گل محمدی، رسوله وندی، حاتمی، ملک‌شاهی، ۱۳۹۵). در پژوهش دیگری در کشور ایران که بر روی ۷۲ کارمند در شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد انجام شد نشان داد که هریک از اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد بجز جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری دارند (شیرازی، حسینی رباط، ۱۳۹۳). در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۱۲۰۱ شرکت کوچک و متوسط صادرکننده انجام شده بود اصلی‌ترین عوامل درونی مؤثر بر توانایی صادرات را دارا بودن نیروی انسانی متخصص برشمرده‌اند که متعاقباً توانایی مدیریت و نگهداشت این نیروی انسانی از اصلی‌ترین عوامل توانمندسازی این بنگاه‌ها معرفی شده است (هوی و گوی، ۲۰۱۴؛ فارس‌یجانی، قرچه، امین بیدختی، نیک سرشت، ۱۳۹۱). در پژوهش دیگری که در کشور ایران بر روی ۴۰ شرکت عضو بروس اوراق بهادار تهران انجام شده بود نشان داد که اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق ایرانی شامل تأمین نیرو از داخل، توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی گسترده‌تر برای کارکنان، ارزیابی‌های عملکرد به صورت بلندمدت و گروهی، فراهم کردن آموزش‌های گسترده برای کارکنان، سیستم‌های پاداش رقابتی بر عملکرد، تأکید بر عدالت درونی و پرداخت‌های بالاتر از رقبا و فراهم کردن امنیت شغلی مناسب برای کارکنان است (سیدجوآدین، فراحی، ۱۳۹۱). در پژوهشی که در کشور ایران بر روی ۱۲۳ نفر از کارآفرینان در استان خراسان رضوی انجام شد نشان داد که بین اقدامات مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی و بازاریابی و مالی

و موفقیت صنایع کوچک ارتباط معنی داری وجود دارد. در این بین مدیریت منابع انسانی بعد از بازاریابی بر موفقیت این صنایع اثر بیشتری داشته است (مهارتی، ناظمی، ۱۳۹۰).

اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط

اقدامات مدیریت منابع انسانی که در پژوهش های قبلی در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت های کوچک و متوسط بدان پرداخته شده است شامل انتخاب، به کارگیری و برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد است (اشنک، ۲۰۱۷؛ آرمان، جوشقانی، ۱۳۹۴؛ چاندراکومارا^۱، ۲۰۱۳؛ گامج^۲، ۲۰۱۴؛ حزانه، وهاب، شمس الدین^۳، ۲۰۱۰؛ کمبی^۴، ۲۰۱۰؛ یونگ^۵، ۲۰۱۱؛ اوملو، اتینگا، اگیندا، ۲۰۱۳). اصلی ترین تفاوت ها در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت های بزرگ و شرکت های کوچک و متوسط، تفاوت در دو اقدام نگهداشت و روابط کارکنان است. این تفاوت به معنی عدم وجود این دو فرآیند نیست بلکه به دلیل کم بودن نیروی انسانی باشد که در شرکت های کوچک و متوسط فرآیندهای روابط کارکنان و همچنین رفاه به صورت غیر رسمی و متفاوت با شرکت های بزرگ اجرا می شود. مدل پایه ای مدیریت منابع انسانی انتخاب شده در این پژوهش در سال ۲۰۱۴ در ویرایش سیزدهم کتاب اقدام و عمل مدیریت منابع انسانی (نوشته آرمسترانگ) معرفی شده است. بر اساس این مدل، مدیریت منابع انسانی شامل فرآیندهای زیر است: تأمین و به کارگیری منابع انسانی، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، نگهداشت منابع انسانی، روابط منابع انسانی.

تأمین و به کارگیری منابع انسانی، یکی از اقدام های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل برنامه ریزی منابع انسانی، تعیین راهبردهای خرد و کلان عرضه و تقاضای نیروی انسانی، تأمین نیروی انسانی (میرسپاسی، غلامزاده، ۱۳۸۲)، انتخاب، جذب، استخدام،

1. Chandrakumara
2. Gamage
3. Abdullah, Wahab, Shamsuddin
4. Combee
5. Young

آزمون، جنبه‌های نرم، تعهد، آماده‌سازی استخدام و ارتقا و ترسیم مسیر جذب نیروی انسانی (باقری، مرادی رودبالی، ۱۳۹۵؛ محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند (آرمان، جوشقانی، ۱۳۹۴). یافتن، انتخاب و استخدام کسانی که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل دارند (فرهی، ظریف منش، فقیه‌آبادی، مازندرانی، ۱۳۹۳). توسعه منابع انسانی شامل آموزش، بهسازی، توسعه استعدادها، آموزش و توسعه، اجتماعی کردن، توجیه، انضباط، تحصیلات و مسیر پیشرفت شغلی (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). جبران خدمات یکی از اقدام‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که همه شکل‌های پرداخت مالی و غیرمالی که درازای خدمات محسوس کارکنان را در برمی‌گیرد و شامل نظام کاری و انگیزش (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷)، پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان است (آرمان، جوشقانی، ۱۳۹۴). جبران خدمت بر تصمیم کارکنان برای ماندن یا رفتن و نوع همکاری بسیار تأثیرگذار است و چالش‌های زیادی دارد (نعمتی، خائف الهی، مومنی، ۱۳۹۲) و به همین دلیل آن را به صورت مشترک با زیر فرآیندهای نگه‌داری منابع انسانی می‌دانند (میرسپاسی، معمار زاده طهران، شفیع زاده، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد، یکی از اقدام‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل مدیریت عملکرد، پیگیری، تحلیل و ارزیابی، نظارت، کنترل، بازنگری، سنجش عملکرد، اثربخشی هزینه، اثربخشی سازمانی است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (اتمان، دهلان^۱ ۲۰۱۱). نگهداری منابع انسانی یکی از اقدام‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل بهداشت و ایمنی،

1. Othman & Dahlan

نظام رفاه و رضایت‌مندی، سلامت و ایمنی (آرمسترانگ^۱ ۲۰۱۴)، رفاه فردی، رفاه اجتماعی، حفظ و نگهداری و پیگیری است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷). روابط منابع انسانی یکی از اقدام‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی است که شامل روابط با کارکنان، روابط با دولت، روابط با مدیریت و نفوذ کارکنان است (محمدی، ورزشکار، ۱۳۸۷) (آرمسترانگ ۲۰۱۴).

پژوهش‌های متعددی به بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ و متوسط و کوچک پرداخته‌اند. تفاوت این اقدامات در شرکت‌های بزرگ و متوسط و کوچک در نحوه اجرای آنها است. اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ توسط واحد مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود که منجر به انجام اقدامات به صورت رسمی و یا برنامه و بودجه‌های مدون می‌شود. این در حالی است که اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و کوچک که واحد مستقل مدیریت منابع انسانی ندارند به صورت غیر رسمی، بعضاً بدون برنامه و پراکنده انجام می‌شود. بنابراین اصلی‌ترین تفاوت در اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ و کوچک، تفاوت در نوع انجام کار به صورت رسمی و غیر رسمی است و نه در تعاریف و کلیات. بنابراین مدل انتخاب شده در این پژوهش، که بر اساس آن اقدامات مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند، مدل جامعی بود که در سازمان‌های مختلف اجرا شده و جامعیت کافی را داشت.

روش پژوهش

روش انتخاب‌شده برای انجام این پژوهش، روش آمیخته است. روش آمیخته در این پژوهش، طرح متوالی تغییرپذیر است. در این روش ابتدا روش کیفی انجام می‌شود و بر اساس نتایج بخش کیفی، بخش کمی شکل می‌گیرد و سپس می‌شود. در این پژوهش در

1. Armstrong

بخش کیفی، از روش دلفی و در بخش کمی، از روش پیمایشی کمک گرفته شد. در ابتدا با استفاده از مطالعه عمیق و مرور ادبیات پژوهش های پیشین به بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان پرداخته شد. بر اساس جمع بندی این پژوهش ها، فهرستی از مدل ها و همچنین اقدامات مدیریت منابع انسانی مشخص شد. این فهرست با انجام ۴ گام در روش دلفی مورد توافق اعضای پانل قرار گرفتند. در ابتدا نامه الکترونیکی برای تمامی اعضا پنل ارسال شد که در آن، هدف پژوهش و توضیحات لازم برای اجرای پژوهش قرار داشت. روش دلفی ۴ گام اساسی دارد که در این پژوهش گام به گام هر مرحله اجرا شد. گام اول تهیه مجموعه ای از پرسش ها و یا گویه ها بود. در این پژوهش این گویه ها، مدل ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در هر مدل بود که از خبرگان خواسته شده بود که بر اساس میزان تناسب مدل با مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان درجه اهمیت هر یک را مشخص نمایند. در گام دوم ضمن جمع بندی نتایج گام اول، از خبرگان خواسته شده بود که در صورتی که نظرشان نسبت به گام اول مخالف است نسبت به توجیه نظر خود اقدام نمایند. در گام سوم، مدل های مدیریت منابع انسانی که تناسب کمتری با شرکت های دانش بنیان داشتند حذف شدند. در گام چهارم، نتایج گام سوم مجدد برای خبرگان ارسال شد تا نظر نهایی خود را اعلام کنند. برای مشخص شدن میزان تناسب هر مدل، از طیف لیکرت کمک گرفته شد. ضریب هماهنگی کندال در روش دلفی این پژوهش معادل ۰/۵۹۱ بود که ضریب قابل قبولی بود و نشان از اتفاق نظر میان شرکت کنندگان داشت.

در بخش کمی ابزار پرسشنامه استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه محقق ساخته ای مبتنی بر اقدام های مدیریت منابع انسانی که با استفاده از روش دلفی منطبق با مدل مدیریت منابع انسانی آرمسترانگ به دست آمد در بین نمونه این پژوهش توزیع شد. جامعه این پژوهش، مدیران و کارشناسان و تصمیم سازان در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان بودند که در رده صنعتی در شهر تهران فعالیت می کردند. شرکت های دانش بنیان صنعتی با توجه به داشتن معیارهای آیین نامه ارزیابی و تشخیص شرکت ها و مؤسسات دانش بنیان دارای

سابقه و تجربه کافی در زمینه فعالیت خود می‌باشند. بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، با افزایش تعداد نیروی انسانی به بیش از ۱۰ نفر کارمند، نیاز به انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر خواهد شد، بنابراین جامعه آماری مدیران و تصمیم‌سازان در شرکت‌های کوچک و متوسطی است که بیشتر از ۱۰ نفر نیروی انسانی دارند. شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی دارای نیروی انسانی بیش از ۱۰ نفر برای جامعه آماری انتخاب شدند. کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و نظارت بر اجراء شرکت‌های دانش‌بنیان را در ۱۴ رده حرفه‌ای که در جدول ۱ قرار دارد تقسیم‌بندی نموده است. تعداد کل جامعه ۲۲۴ شرکت بوده است. در ابتدا پرسشنامه الکترونیکی برای مدیران بالادست و مدیران و کارشناسان واحد منابع انسانی ارسال شد و پرسشنامه‌ای هم به صورت فیزیکی نیز در اختیار این شرکت‌ها قرار گرفت. تعداد ۱۶۸ پرسشنامه معتبر بوده و مبنای تحلیل‌های این پژوهش قرار گرفتند. ابزارهای اعتباربخشی این پژوهش، روایی و پایایی بودند. در بخش روایی، از روایی محتوا کمک گرفته شد که پرسشنامه به ۶ نفر خبره در این زمینه ارسال شد و مورد تأیید قرار گرفت و در بخش پایایی، از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده شد. مقدار آماره آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۶۳ بود که نشان از پایایی قابل قبول این پژوهش دارد.

یافته های پژوهش

در ابتدا به توصیف نمونه پرداخته می‌شود. برای اجرای روش دلفی در این پژوهش، نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی بود که در ابتدا ۷ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان به پتل دعوت شدند. از آنها خواسته شد تا خبرگان دیگری را نیز که تمایل به همکاری در پژوهش دارند معرفی نمایند. در پایان ۱۰ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان در پتل دلفی شرکت کردند. تمامی خبرگان دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کار و

تحصیلات کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت و گرایش های مرتبط بودند. ویژگی های پاسخ دهندگان در بخش کمی در سه رده تحصیلات، تجربه کاری و رده شغلی نشان داد که بیشترین تعداد تحصیلات پاسخ دهندگان کارشناسی ارشد، بیشترین تجربه کاری بین ۳ تا ۵ سال و رده شغلی کارشناسی بیشترین تعداد پاسخ دهندگان به این پژوهش را تشکیل داده اند. بیشترین حرفه شرکت هایی که در این پژوهش شرکت کرده اند فن آوری اطلاعات و ارتباطات و نرم افزارهای رایانه ای بوده اند و پس از آن سخت افزارهای رایانه ای، برق قدرت، الکترونیک، کنترل و مخابرات بودند.

پژوهش های متعددی به بررسی اثر واحد منابع انسانی در انجام فعالیت های مدیریت منابع انسانی پرداخته اند. یکی از متغیرهای زمینه ای این پژوهش، وجود واحد مدیریت منابع انسانی بود. ۶۶/۷ درصد از شرکت کنندگان در این پژوهش؛ یعنی ۱۲۲ شرکت واحد منابع انسانی معتبر ندارند. به دلیل تازه تأسیس بودن این شرکت ها، این عدد قابل پیش بینی بوده و دور از انتظار نیست. تعداد ۳۳/۳ درصد از شرکت کنندگان در این پژوهش به تعداد ۵۶ شرکت نیز دارای واحد منابع انسانی مستقل هستند.

پژوهش های متعددی به بررسی تعداد نیروی انسانی سازمان و نیاز به انجام فعالیت های مدیریت منابع انسانی پرداخته اند. توزیع جامعه نمونه این پژوهش به نحوی بود که شرکت های زیر ۱۰ نفر نیروی انسانی از جامعه این پژوهش حذف شدند. شرکت هایی که بین ۱۰ تا ۵۰ نیروی انسانی داشتند به تعداد ۱۳۳ شرکت یا فراوانی ۷۹٪ بیشترین شرکت کننده در این پژوهش بودند. در رده بعدی شرکت هایی با ۵۰ تا ۱۰۰ نیروی انسانی به تعداد ۲۱ شرکت و فراوانی ۱۲/۵٪ و در رده آخر شرکت هایی با ۱۰۰ تا ۱۵۰ نیروی انسانی به تعداد ۱۴ شرکت با فراوانی ۸/۳٪ در این پژوهش شرکت کردند. از آنجایی که پیش بینی می شد که شرکت های دانش بنیان، لزوماً اقدامات زیادی از مدیریت منابع انسانی را اجرا نمی کنند در پرسشنامه از پاسخ دهندگان درباره هر اقدام و زیر اقدامات آن سؤال شده بود که آیا این اقدام انجام می شود یا ۱ تا ۳ سال آینده، ۳ تا ۵ سال آینده و یا برنامه ای ندارم؟ بنابراین در این

پرسشنامه اقداماتی که انجام می‌شود و نمی‌شود با اولویت آن‌ها مشخص شد. برای انجام تحلیل‌های آمار استنباطی، در ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها پرداخته شد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق کیفی می‌توان به بررسی کشیدگی و چولگی پرداخت. در این پژوهش کشیدگی و چولگی داده‌ها در حد نرمال و بین ۲- و ۲+ بوده است و بنابراین با احتمال بیشتری می‌توان انتظار داشت داده‌ها نرمال باشد. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از نظر کمی، باید از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و شاپیرو استفاده کرد. نتایج نشان داد که داده‌های این پژوهش از نظر کمی نرمال نیستند و برای بررسی‌های کمی باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از جمله آزمون‌های ناپارامتریک، آزمون دو جمله‌ای است. با برش دادن اقداماتی که در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام می‌شد و دسته‌بندی آنها و اقداماتی که انجام نمی‌شود آزمون دو جمله‌ای به کار گرفته شد. نتایج آزمون دو جمله در سطوح معناداری آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون دو جمله‌ای

نام اقدام	تعداد	اندازه	آزمون	سطح معناداری	نام اقدام	تعداد	اندازه	آزمون	سطح معناداری
برنامه‌ریزی راهبردی استخدام	۱۵۵	۰/۹۲	۰/۵	۰/۰۰۱	برنامه نظارت مستمر	۱۱۱	۰/۶۶	۰/۵	۰/۰۰۱
	۱۳	۰/۰۸				۵۷	۰/۳۴		
برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۵۵	۰/۹۲	۰/۵	۰/۰۰۱	مدیریت پاداش کارکنان	۱۱۲	۰/۶۷	۰/۵	۰/۰۰۱
	۱۳	۰/۰۸				۵۶	۰/۳۳		
جذب و به کارگماری	۹۱	۰/۵۴	۰/۵	۰/۳۱۶	نظام انگیزش	۱۲۱	۰/۷۲	۰/۵	۰/۰۰۱
	۷۷	۰/۴۶				۴۷	۰/۲۸		
مصاحبه استخدام	۹۱	۰/۵۴	۰/۵	۰/۳۱۶	ساختار رده‌بندی و پرداخت	۱۸	۰/۱۱	۰/۵	۰/۰۰۱
	۷۷	۰/۴۶				۱۵۰	۰/۸۹		
آزمون‌های استخدامی	۱۲۲	۰/۷۳	۰/۵	۰/۰۰۱	پرداخت‌های اقسایی و موقعیتی	۷۵	۰/۴۵	۰/۵	۰/۱۹۰
	۴۶	۰/۲۷				۹۳	۰/۵۵		
مدیریت استعداد	۱۳۵	۰/۸	۰/۵	۰/۰۰۱	پاداش‌های گروه‌های خاص	۸۲	۰/۴۹	۰/۵	۰/۸۱۷
	۳۳	۰/۲				۸۶	۰/۵۱		

1. cut

۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۸۹	۱۵۰	برنامه مزایا و بازنشستگی	۰/۹۳۹	۰/۵	۰/۵۱	۸۵	برنامه ورود به سازمان
		۰/۱۱	۱۸	کارکنان			۰/۴۹	۸۳	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۹۸	۱۶۵	سیستم مدیریت پاداش	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۵	۱۲۵	برنامه خروج از سازمان
		۰/۰۲	۳				۰/۲۵	۴۲	
۰/۰۱۷	۰/۵	۰/۴	۶۸	چهارچوب ارتباطی کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۶	۱۲۸	برنامه راهبردی آموزش و توسعه
		۰/۶	۱۰۰				۰/۲۴	۴۰	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۶۵	۱۰۹	فرآیند ارتباطات کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۶	۱۲۷	اجرای برنامه آموزش و توسعه
		۰/۳۵	۵۹				۰/۲۴	۴۱	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۷	۱۳۰	صدای کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۷	۱۲۹	برنامه‌های آموزش و توسعه
		۰/۲۳	۳۸				۰/۲۳	۳۹	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۳۳	۵۵	ارتباطات کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۸	۱۳۵	یادگیری سازمانی
		۰/۶۷	۱۱۳				۰/۲	۳۳	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۲۶	۴۴	سلامت و ایمنی	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۶	۱۲۸	مدیریت توسعه
		۰/۷۴	۱۲۴				۰/۲۴	۴۰	
۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۹۹	۱۶۶	بهبود کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۳۸	۶۳	ارزیابی و مدیریت عملکرد
		۰/۰۱	۲				۰/۶۳	۱۰۵	
					۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۷۶	۱۲۷	بازخورد ۳۶۰ درجه
							۰/۲۴	۴۱	

برای بررسی اولویت‌بندی شاخص‌های در داده‌های ناپارامتری، می‌توان از آزمون فریدمن استفاده کرد. بر اساس داده‌ها شاخص‌های دو با عدد ۱/۶۸۸ و ضریب آماره آن که عدد صفر است می‌توان ادعا کرد که از نظر کاربران، اقدامات مدیریت منابع انسانی ارزش متفاوتی دارند که بر اساس این تفاوت‌ها می‌توان اقدامات مدیریت منابع انسانی را مشخص کرد. در ادامه نتایج رتبه‌بندی فریدمن در جدول زیر قرار دارد.

جدول ۲. نتایج رتبه‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس اولویت با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	نام اقدام	رتبه	نام اقدام	رتبه	نام اقدام
۱۶/۲۸	پاداش‌های گروه‌های خاص	۱۵/۴۲	برنامه‌های آموزش و توسعه	۱۴/۲۱	برنامه‌ریزی راهبردی استخدام
۷/۲	برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان	۱۶/۸۲	یادگیری سازمانی	۱۸/۹۲	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۸/۸	سیستم مدیریت پاداش	۱۴/۰۱	مدیریت توسعه	۱۵/۷۲	جذب و به‌کارگماری
۱۹/۳۲	چهارچوب ارتباطی کارکنان	۲۱/۵۲	ارزیابی و مدیریت عملکرد	۲۳/۷۴	مصاحبه استخدام
۱۸/۴۶	فرآیند ارتباطات کارکنان	۸/۰۷	بازخورد ۳۶۰ درجه	۱۳/۲۱	آزمون‌های استخدامی
۱۵/۲۴	صدای کارکنان	۱۰/۰۲	برنامه نظارت مستمر	۱۲/۱۹	مدیریت استعداد
۱۸/۳۷	ارتباطات کارکنان	۱۷/۲۶	مدیریت پاداش کارکنان	۱۲/۵۳	برنامه ورود به سازمان
۲۲/۶۷	سلامت و ایمنی	۱۷/۰۵	نظام انگیزش	۸/۲۵	برنامه خروج از سازمان
۷/۵۷	بهبودی کارکنان	۱۸/۴۲	ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان	۱۷/۲	برنامه راهبردی آموزش و توسعه
		۱۱/۲۷	پرداخت‌های اقتضایی و موقعیتی	۱۵/۲۴	اجرای برنامه آموزش و توسعه

با توجه به رده‌بندی حرفه‌ای شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی در این پژوهش، بیشترین میزان اولویت مربوط است به اقدامات مصاحبه استخدام، سلامت و ایمنی، ارزیابی و مدیریت عملکرد و کمترین میزان آن مربوط است به برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان. تفاوت نتایج آزمون فریدمن و آزمون دوجمله‌ای از آنجاست که در آزمون فریدمن بر اساس آنچه اولویت‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی بوده است داده‌ها تحلیل شده است ولی در آزمون دوجمله‌ای بر اساس برش بندی، که از اجرای اقدامات مختلف به دست آمده بود، آزمون انجام شد. برای مثال اگرچه سلامت و ایمنی جزو اقدامات با اولویت در

شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی بود ولی در نیمی از این شرکت‌ها اجرا شده است و در نیمی دیگر خیر. تفاوت در اولویت داشتن و اجرای اقدام‌ها بوده است. نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان داد که اقدامات جذب و به‌کارگیری، مصاحبه استخدام، برنامه ورود به سازمان، ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، پرداخت‌های اقتضایی و موقعیتی، پاداش‌های گروه‌های خاص در بیشتر از ۹۰ درصد این شرکت‌ها اجرا می‌شود.

بر اساس پژوهش‌های قبلی انجام‌شده، وجود واحد منابع انسانی مستقل منجر به انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود. برای بررسی این فرضیه با استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک از آزمون اسپیرمن کمک گرفته شد. نتایج نشان داد که از میان اقدامات مدیریت منابع انسانی، اقدامات ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان، سیستم مدیریت پاداش، ارتباطات کارکنان و سلامت و ایمنی با داشتن آماره‌های نشانگر بالاتر از ۰/۰۵، وجود و یا عدم وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی بر آن‌ها بی‌تأثیر است و شرکت‌ها آن‌ها را به کار می‌برند. در مقابل اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی استخدام، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و به‌کارگیری، مصاحبه استخدام، آزمون‌های استخدامی، مدیریت استعداد، برنامه ورود به سازمان، برنامه خروج از سازمان، برنامه راهبردی آموزش و توسعه، اجرای برنامه آموزش و توسعه، برنامه‌های آموزش و توسعه، یادگیری سازمانی، مدیریت توسعه، ارزیابی و مدیریت عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، برنامه نظارت مستمر، مدیریت پاداش کارکنان، نظام انگیزش، پرداخت‌های اقتضایی و موقعیتی، پاداش‌های گروه‌های خاص، چهارچوب ارتباطی کارکنان، فرآیند ارتباطات کارکنان، صدای کارکنان و بهزیستی کارکنان به وجود واحد منابع انسانی مستقل حساس است و با احتمال بیشتری در سازمانی که واحد مستقل منابع انسانی دارد اجرا می‌شود.

بر اساس پژوهش‌های قبلی انجام‌شده، افزایش نیروی انسانی منجر به انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود. برای بررسی این فرضیه با استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک از آزمون اسپیرمن کمک گرفته شد. نتایج آزمون نشان داد که اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی

استخدام، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه راهبردی آموزش و توسعه، اجرای برنامه آموزش و توسعه، یادگیری سازمانی، ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، سیستم مدیریت پاداش، ارتباطات کارکنان، سلامت و ایمنی و بهزیستی کارکنان با داشتن نشانگرهای آماری بیشتر از ۰/۰۵ نسبت به افزایش نیروی انسانی حساس نیستند درحالی‌که اقدامات جذب و به‌کارگیری، مصاحبه استخدام، آزمون‌های استخدامی، مدیریت استعداد، برنامه ورود به سازمان، برنامه خروج از سازمان، برنامه‌های آموزش و توسعه، مدیریت توسعه، ارزیابی و مدیریت عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، برنامه نظارت مستمر، مدیریت پاداش کارکنان، نظام انگیزش، پاداش‌های گروه‌های خاص، برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان، چهارچوب ارتباطی کارکنان، فرآیند ارتباطات کارکنان و صدای کارکنان با افزایش نیروی انسانی در سازمان احتمال بیشتری برای انجام آن‌ها وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

توانمندسازی، رشد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط، یکی از اهداف اصلی توسعه در کشورهای مختلف محسوب می‌شوند. در این‌بین؛ نوآوری، دانش‌محور بودن، ارزش‌آفرینی توسط دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان زمینه‌های رشد و توسعه بسیاری برای این شرکت‌ها فراهم آورده است که هم در سطح خرد و هم در سطح کلان توجه زیادی را به خود معطوف کرده است (مهربانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ ساوانت و جین، ۲۰۱۷). در سطوح کلان کشورها با سیاست‌گذاری‌های کلان از جمله معافیت‌های مالیاتی، دادن وام‌های مختلف، تسهیل قوانین اشتغال در این شرکت‌ها تلاش نموده‌اند بستر لازم برای رشد و توسعه این شرکت‌ها را فراهم آورند. در سطح خرد نیز باید به توانمندسازی این شرکت‌ها از طریق ارائه آموزش‌های لازم توجه شود. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان اغلب نخبگانی هستند که به دلیل توانمندی در توسعه محصول دانش‌بنیان

توانسته‌اند به مرحله تجاری‌سازی دانش وارد شوند ولی لزوماً دانش کافی در زمینه مدیریت و اقدامات مرتبط با آن ندارند. در این بین، توجه به اقدامات مختلف مدیریت و تلاش برای رشد همه‌جانبه این شرکت‌ها و توجه به مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها ضروری است چرا که بر اساس پژوهش‌های مختلف، ارتباط مستقیمی میان رشد شرکت و انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی وجود دارد. تمایز قائل شدن بین اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی برای درک عمیق‌تر چرایی و چگونگی انجام این فعالیت‌ها از جمله نقاط قوت این پژوهش محسوب می‌شود. در این پژوهش با استفاده از نظر مدیران و یا کارشناسان واحد مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان، تلاش شد تا از یک طرف اقدامات با اولویت بالا و از طرف دیگر اقداماتی که در این شرکت‌ها اجرا می‌شوند شناسایی شوند. بیشترین میزان اولویت مربوط است به اقدامات مصاحبه استخدام، سلامت و ایمنی، ارزیابی و مدیریت عملکرد و کمترین میزان آن مربوط است به برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان. در این پژوهش، اقدام سلامت و ایمنی شامل فعالیت‌هایی از جمله بیمه تأمین اجتماعی می‌شود که به دلیل اینکه در قانون کار ایران بیمه کارمندان الزامی است جزو بالاترین اولویت‌ها قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات جذب و به‌کارگیری، مصاحبه استخدام، برنامه ورود به سازمان، ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، پرداخت‌های اقتضایی و موقعیتی، پاداش‌های گروه‌های خاص در بیشتر از ۹۰ درصد این شرکت‌ها اجرا می‌شود. باید توجه داشت که تقریباً بیش از نیمی از اقدامات مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها انجام نمی‌شود و البته حتی اقداماتی که در این شرکت‌ها انجام می‌شود هم در سطوح ابتدایی آن انجام می‌گیرد و تا اجرای کامل این اقدامات فاصله زیادی وجود دارد.

یکی از سؤال‌های این پژوهش این بود که آیا وجود واحد منابع انسانی مستقل بر اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد یا خیر؟ بر اساس پژوهش‌های قبلی (ژنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ اشکنک، ۲۰۱۷؛ چادهاری و سینگ، ۲۰۱۴؛ لای و همکاران، ۲۰۱۷)، وجود واحد مستقل منابع انسانی در شرکت‌ها بر انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد،

که نتایج این پژوهش نیز به صورت کلی با نتایج دیگر پژوهش‌ها همسو است. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان اقدامات مدیریت منابع انسانی، اقدامات ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، برنامه مزایا و بازنشستگی کارکنان، سیستم مدیریت پاداش، ارتباطات کارکنان و سلامت و ایمنی وجود و یا عدم وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی بر آن‌ها بی‌تأثیر است و باقی اقدامات مدیریت منابع انسانی با وجود واحد مستقل مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند. دلیل این امر می‌تواند این باشد که شرکت‌های دانش‌بنیان به نیروهای انسانی خود حتماً پرداخت حقوق دارند و همچنین بر اساس قانون، باید آن‌ها را بیمه کنند. از طرف دیگر به دلیل نوپا بودن این شرکت‌ها، اغلب برنامه مشخصی برای بازنشستگی نیروی انسانی خود ندارند و ممکن است بعد از طی کردن بازه زمانی نیاز به تدوین این برنامه باشد. بنابراین اگرچه این دو اقدام هر دو نسبت به وجود واحد منابع انسانی حساس نیستند ولی یکی حتماً انجام می‌شود و دیگری خیر. دلیل اهمیت وجود واحد منابع انسانی مستقل این است که شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک و متوسط در مرحله ابتدایی چرخه حیات خود هستند و لزوماً نیروی انسانی متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی ندارند بنابراین در بسیاری از این شرکت‌ها واحد مستقل منابع انسانی نیز وجود ندارد. پس برای جاریسازی اقدامات مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها، آموزش مدیران در این شرکت‌ها در زمینه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی ضروری است. همچنین ارائه راهکارهایی مانند برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها و بررسی اثر بخشی این راهکارها از جمله پیشنهاد-های این پژوهش است.

یکی از سؤال‌های این پژوهش این بود که آیا افزایش نیروی انسانی در شرکت‌ها بر انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد یا خیر؟ بر اساس پژوهش‌های قبلی، با افزایش نیروی انسانی نیاز به انجام مدیریت منابع انسانی به صورت رسمی بیشتر می‌شود (پسیکو و همکاران، ۲۰۱۶؛ دان و همکاران، ۲۰۰۸؛ اشکنک، ۲۰۱۷). نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی استخدام، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه

راهبردی آموزش و توسعه، اجرای برنامه آموزش و توسعه، یادگیری سازمانی، ساختار رده‌بندی و پرداخت کارکنان، سیستم مدیریت پاداش، ارتباطات کارکنان، سلامت و ایمنی و بهزیستی کارکنان نسبت به افزایش نیروی انسانی حساس نیستند ولی باقی اقدامات مدیریت منابع انسانی با افزایش نیروی انسانی، احتمال اجرای آن‌ها بیشتر می‌شود. دلیل این نتیجه می‌تواند این باشد که در این پژوهش تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش در رده شرکت‌های کوچک و متوسط قرار داشتند و بیشتر از ۷۹ درصد نیروی انسانی بین ۰ تا ۵۰ نفر داشتند. بنابراین برای بررسی‌های دقیق‌تر پیشنهاد می‌شود نتایج این پژوهش با داده‌های شرکت‌های متوسط و بزرگ نیز مقایسه شود تا اثر افزایش نیروی انسانی بر انجام اقدامات مدیریت منابع انسانی مشخص‌تر شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی با انجام آموزش‌های اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی، اثربخشی دوره‌های آموزشی در شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شود. همچنین به بررسی اثر بلوغ واحد مدیریت منابع انسانی بر شاخص‌های موفقیت این شرکت‌ها نیز پرداخته شود. توسعه سامانه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک و بررسی اثر آن‌ها بر توانمندسازی شرکت‌های دانش‌بنیان از دیگر پیشنهادهای پژوهش این پژوهش است.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، اغلب نخبگانی هستند که در زمینه‌های تخصصی خود دارای توانمندی‌ها و مهارت‌هایی هستند که در ذیل رده صنعتی که شرکت دانش‌بنیان در آن فعالیت می‌کند قرار دارد ولی لزوماً دانش و آگاهی خوبی در زمینه‌های کارکردها و اقدامات مختلف و متنوع مدیریت منابع انسانی ندارند و نمی‌دانند که کدام کارکرد را باید در اولویت‌های کاری خود قرار دهند. این عدم آگاهی مدیران این شرکت‌ها از جمله محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود. پیشنهاد می‌شود برای توانمندسازی این شرکت‌ها، دوره‌های آموزشی تخصصی در خصوص کارکردهای مختلف مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی به صورت مستمر و در رده‌های عمومی و تخصصی برای آنها گذاشته

شود. جدید بودن مباحث مرتبط با شرکت‌های دانش بنیان و به‌روز بودن مبحث توانمندسازی این شرکت‌ها، از جمله فرصت‌های این پژوهش محسوب می‌شود. برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی در شهرهای مختلف برای نشان دادن توانمندی‌های مختلف این شرکت‌ها، از جمله فرصت‌های انجام این پژوهش محسوب می‌شود. برگزاری همایش‌های تخصصی در زمینه آموزش مدیریت منابع انسانی و کارکردها و اقدامات نوآورانه در خصوص مدیریت منابع انسانی از جمله پیشنهادهای تخصصی این پژوهش محسوب می‌شود.

سپاسگزاری: این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری مدیریت منابع انسانی در دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد است. تدوین پایان‌نامه ممکن نمی‌شد مگر با هدایت و راهنمایی شایان دکتر محمد لگزیان و استفاده از نظرات مشاوران محترم، آقای دکتر علی شیرازی و سرکار خانم مرجان فیاضی؛ از زحمات این استادان بسیار سپاسگزارم.

منابع

- آرمان مانی، جوشقانی حسن. (۱۳۹۴). طراحی و اعتباربخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۴(۷). ۷۱-۹۴.
- اسکندری مجتبی. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت صنایع کوچک و متوسط در ایران و نقش آن‌ها در اشتغال و تورم. مدیریت فردا، ۲(۷ و ۸). ۱۴۱-۱۴۵.
- امید بیدختی علی اکبر، زرگر سید مجتبی. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی بنگاه‌های کوچک و متوسط و بیان راهبردهای عملی برای حمایت از آن‌ها. فرآیند مدیریت و توسعه. ۲۴(۷ و ۸). ۱۲۵-۱۵۶.
- باقری مسلم، مرادی رودبالی سحر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. ۱۹(۷). ۸۱-۱۱۱.

جعفرپور محمود، بهرام زاده محمدمهدی. (۱۳۸۹). ورود موفق شرکت‌های کوچک و متوسط به تجارت الکترونیک بین‌بنگاهی (مورد کاوی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی). *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱۹(۸)، ۹۷-۱۲۳.

رسولی محمدرضا، هدایتی محمدرضا. (۱۳۹۶). نقش خلاقیت و عوامل مؤثر بر آن در کارایی روابط عمومی سازمان تامین اجتماعی. *فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲(۷)، ۲۱۷-۲۴۲.

رضایی نادر، پیوسته اکبر، فرضعلی زاده اکبر. (۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقا خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی در یگان‌های نظامی نراجا مستقر در شهر مراغه). *فصلنامه علمی، پژوهشی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱(۷)، ۱۷-۴۸.

سروری اشلیکی زهرا. (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی از شرکت‌های دانش‌بنیان. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان. مازندران.

سیدجوادین سیدرضا، محترم قلاتی رحیم. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی در صنایع کوچک ایران: مدل دیسنزو و رابینز. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران: irimc.

سیدجوادین سیدرضا، فراچی محمدمهدی. (۱۳۹۱). اثربخشتترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای موفق. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۱)، ۱۹-۳۷.

شیرازی علی، حسینی رباط سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۳(۱۹)، ۱۱-۱۸.

گل محمدی عماد، رسوله وندی محمدباقر، حاتمی رضا، ملکشاهی محمدرضا. (۱۳۹۵). اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۳۴(۲)، ۳۳-۴۹.

طالبی کامبیز، داوری علی، دهقان نجم‌آبادی عامر. (۱۳۹۲). شناسایی تأثیر سرمایه فکری بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۷۱(۲۲)، ۱۹-۴۸.

- طبرسا غامعلی، نظریوری امیر هوشنگ. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای هوشمندی انسانی - ساختاری در سازمان‌های دانش‌بنیان. *پژوهش‌ها مدیریت در ایران*، ۱(۱۷). ۱۱۱-۱۳۱.
- فارسیجانی حسن، قرچه منیژه، امین بیدختی علی اکبر، نیک سرشت فرامز. (۱۳۹۱). تبیین مدل توانمندسازی راهبردی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۱. ۴۳-۷۰.
- فرتوک زاده حمیدرضا، وزیری جواد. (۱۳۸۶). خلق شایستگی در موج چهارم بررسی رویکرد شبکه سازی در صنایع دفاعی دانش‌بنیان. *پیام مدیریت*، شماره ۲۵ و دوره ۴. ۱۷۹-۲۱۸.
- فرهی علی، ظریف منش حسین، فقیه‌آبادی هادی، مازندرانی رضا. (۱۳۹۳). توسعه فرآیندهای اصلی سرمایه انسانی با بهره‌گیری از فن تحلیل شکاف (مورد مطالعه: یکی از مؤسسات بزرگ اقتصادی). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*. ۳(۶). ۱۱۵-۱۳۸.
- محمدی ابوالفضل، ورزشکار احمد. (۱۳۸۷). معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*. ۱(۱۱). ۵۱-۷۸.
- مصلح عبدالمجید، اله یاری پورزنجان احمد. (۱۳۹۳). تأثیر هوش سازمانی بر نوآوری فناورانه در شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)* ۷۳(۲۳). ۶۳-۹۴.
- مهارتی یعقوب، ناظمی شمس‌الدین. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل کارکردهای سازمانی کارآفرینان در موفقیت آن‌ها در صنایع کوچک استان خراسان رضوی. *دانش و فناوری*، ۴(۲). ۸۰-۱۱۰.
- مهربانی فاطمه، قبادی صغری، رضاییان علی. (۱۳۹۳). بررسی اثر رابطه بین اقتصاد دانش‌بنیان و بهره‌وری کل عوامل تولید، مطالعه موردی کشورهای توسعه یافته، نوظهور و در حال توسعه. *دو فصلنامه علمی پژوهشی جستارهای اقتصادی ایران*. ش ۳۱(۳۶). ۱۲۵-۱۵۹.
- میرسپاسی ناصر، غلامزاده حسین. (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران نشر میر.
- ناظران حمید، اسلامی فر علی‌رضا. (۱۳۸۹). اقتصاد دانش‌بنیان و توسعه پایدار، طراحی و آزمون یک مدل تحلیلی با داده‌های جهانی. *دانش و توسعه*، ۳۳(۷). ۱۸۴-۲۱۴.

نعمتی سمیه، خائف الهی احمدعلی، مومنی نونا. (۱۳۹۲). طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۲(۳). ۱۳۱-۱۵۱.

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2010, December). Human resource management practices as predictors of innovation among Johor SMEs. *In Science and Social Research (CSSR)*, 2010 International Conference on (pp. 872-877). IEEE.
- Das S. P, Narendra P, Mishra P. (2014). HR Issues In Small & Medium Enterprises - A literature Review. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature* 2(5). 183-194.
- Abduli, S. (2013). Effective human resource management in small and medium size enterprises in the republic of Macedonia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 169-183.
- Armstrong, M. (2014). *Human resource management practice 13th Edition*. London: KoganPage.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- CGA, H. C. B. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 8(10), 19.
- Chaudhary, S., & Singh, D. (2014). HRM in SMES in India and Across the World. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(8), 194-199.
- Chandrakumara, A. (2013). Human Resources Management Practices in Small and Medium Enterprises in Two emerging economies in Asia: Indonesia and South Korea. *26th Annual SEAANZ Conference Proceedings*. Sydney: Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.

- Combee, G. J. (2010). Human Resource Management in small size ambidextrous organizations (Master's thesis, University of Twente)
- Diehr, G., & Wilhelm, S. (2017). Knowledge marketing: How can strategic customers be utilised for knowledge marketing in knowledge-intensive SMEs?. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 12-22.
- Dunn, P. Short, L. E. & Liang, K. (2008). Human resource management importance in small business. *Small Business Institute Journal*, 2(1.)
- Dyer, L. & Reda, B. (2010). Making Sense of Selection: Reactions to RH Practices in Small Organizations. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(2), 4-12.
- Fabi, B. Raymond, L. & Lacoursière, R. (2009). Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 7-25.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Gamage, A. S. & Takayuki, S. (2013). The Role of HRM in Developing SMEs in Sri Lanka. *The Meijo Review*, 14(3), 133-151.
- Harney, B. (2015). HRM and SMEs: Contextualizing significance, neglect and meaning in an international context. *In International Human Resources Management* (pp. 109-122). Springer, Cham.
- Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: the role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973-995.
- Karartı, T. (2014). Convergence or Divergence? Analysis of Human Resource Practices in SME Turkey.
- Kauanui, S. K. Dang, S. & Coteleur, C. A. (2006). Impact of Training on Firm Performance: A Look at Manufacturing SMEs in Viet Nam. MHR Dept. California State Polytechnic University, Pomona, 3801.
- Khan, N. R. Awang, M. & Zulkifli, C. M. (2013). Small and medium enterprises and human resource practices in Pakistan.

- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2017). Aligning the e-HRM and Strategic HRM Capabilities of Manufacturing SMEs: A “Gestalts” Perspective. In *Electronic HRM in the Smart Era* (pp. 137-172). Emerald Publishing Limited.
- Maletić, R. & Ceranić, S. (2010). Small and medium enterprises as development factor of agribusiness in Republic of Serbia. Applied Studies in Agribusiness and Commerce–APSTRACT Agroinform Publishing House, Budapest. Available at: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/91130/2/7_Maleti20Small_Apstract.pdf.
- Mejri, K., MacVaugh, J. A., & Tsagdis, D. (2018). Knowledge configurations of small and medium-sized knowledge-intensive firms in a developing economy: A knowledge-based view of business-to-business internationalization. *Industrial Marketing Management*.
- Mohammed, H., & Harney, B. (2017, January). Insights from the periphery: A systematic literature review of HRM in SMEs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14527). Academy of Management.
- Moorthy, M. K. Tan, A. Choo, C. Wei, C. S. Ping, J. T. Y. & Leong, T. K. (2012). A study on factors affecting the performance of SMEs in Malaysia. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2(4), 224.
- Muogbo, U. S. (2013). The impact of strategic human resource management on small and medium sized enterprises (A study of some selected paint manufacturing firms in Anambra State Nigeria). *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 323-340.
- Omolo, J. W. Oginda, M. N. & Otengah, W. A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small

- and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- Othman, S. Z. & Dahlan, M. HR practices and readiness for change among Malaysian SME's employees. *Conference on Business Management Research*. 432-441.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331.
- Rauf, M. A. (2007). HRM sophistication and SME performance: a case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan (Master's thesis, University of Twente.)
- Raymond, L. & St-Pierre, J. (2010). Strategic Capabilities for the Internationalization of Manufacturing SMEs: A Configurational Approach. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(2), 13-35.
- Raziq, A. (2014). Strategic planning and high performance human resource management practices in Pakistani SMEs. *Management & Marketing Journal*, 12(2)
- Roman, N. A. (2017). A Comprehensive Review of E-HRM in Service SMEs in Jordan. *International Business Research*, 10(5), 116.
- Schenk, H. W. E. (2017). The prevalence and focus of formalised Human Resource Management practices in a sample of SMEs in the marketing and retail sector of South Africa. *The Retail and Marketing Review*, 13(2), 40-54.
- Sawant, H., & Jain, K. K. (2017). Issues related to knowledge in knowledge intensive organisations-a literature review. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3-4), 299-315.
- Urbano, D. & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185.
- Young, F. Y. F. (2009). The Impact of Human Resource Management on Small and Medium Enterprise Success in Hong Kong. *The Open Area Studies Journal*, 2, 31-38.
- Zain, M. & Kassim, N. M. Management of Change in SMEs in Times of Turbulence.(2013). *International Journal of Humanities and Social Science*, 110-119.

- Zakaria, N. Zainal, S. R. M. & Nasurdin, A. M. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: A conceptual framework. *Journal of global management*, 3(1), 74-92.
- Zheng, C. O'Neill, G. & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194.

Archive of SID