

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 3, Issue 11 Fall 2024 P.P. 27-56		
Research Paper			
Designing Structural Model of High-Involvement Human Resource Management Practices (HI-HRMP) for Public Organizations			
Monireh Abdi ¹ , Mehdi Kheirandish ^{*2} , Mohammad Ataie ³			
1. Ph.D. Candidate, Department of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: Mo.abdi.a95@gmail.com 2. Professor, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran,Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir 3. Assistant Prof., Department of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: Mohamatai@gmail.com			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2024/07/28 Accepted: 2024/09/18 Keywords: Motivational Practices, Enabling Practices, Opportunity Practices, Human Resource Management, High Involvement. Corresponding Author: Mehdi Kheirandish Email: Kheirandish@ssau.ac.ir		Background & Purpose: Organizations need effective human resource management to achieve the best results. Human resource management measures can affect the organization's performance and in a dynamic environment, it can lead to sustainable competitive advantage and organizational survival. The human resource system with high participation is a coherent set of related actions in the field of human resource management that provides, maintains and motivates effective workforce. This research has been done with the aim of designing a structural model of human resource management measures with high participation for public organizations. Methodology: This study is an exploratory mixed research. A meta- synthesis strategy was used in the qualitative part and a descriptive strategy was used in the quantitative part. The statistical population of the first stage included human resource experts who were selected by judgmental sampling of 12 people. In the quantitative stage, 252 elected managers of public organizations were selected by cluster sampling method. Qualitative part data were analyzed through coding and quantitative part data using SPSS software and structural equation modeling. Findings: High-participation human resource management measures based on the theory of ability, motivation and opportunity include enabling measures (job knowledge- based selection, Training and development of professional competencies , Job-oriented skills training, Team-based learning and training, performance-based payments, competency-based payments, autonomy in work planning, skill development-based payments, self-control, 360 degree performance evaluation, competency-based performance evaluation, participation in decision-making, Design and development of collaborative work, Gamification); Motivational measures (Competency- based selection, Talent-based selection, dissemination of new knowledge, Personal experience-sharing programs, Recognition and appreciation, team performance-based payments, fair rewards, transparent performance judgment, Trust Building between manager-employee, coaching, self-motivational job design, and extensive job rotation) and opportunistic measures (Accountability, peer-based hiring, interactive learning, self-directed teams, Fair reward distribution, flexible work schedules, Retention support programs, Effective feedback collection, Creating a cooperative atmosphere, Design and implementation of the suggstion system, Job enrichment, Design career paths, and succession programs).The findings of the quantitative section also indicated the appropriate fit of the model. Conclusion: The study proposed a comprehensive structural model for high-involvement HRM based on the AMO theory, which can strengthen employee participation in public organizations.	
Citation: Abdi, Monireh; Kheirandish, Mehdi and Ataie, Mohammad.(2024). Designing Structural Model of High-Involvement Human Resource Management Practices (HI-HRMP) for Public Organizations. <i>Journal of Air Defense Management</i> , 3(11), 27-56.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۳، شماره ۱۱

پاییز ۱۴۰۳

صص ۲۷-۵۶



مقاله پژوهشی

طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای سازمان‌های دولتی

منیره عبدی^۱، مهدی خیراندیش^{۲*}، محمد عطایی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: Mo.abdi.a95@gmail.com

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: Mohamatai@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: سازمان‌ها برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت اثربخش منابع انسانی هستند. اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار داده و در محیط پویا موجب کسب مزیت رقابتی پایدار و بقای سازمانی گردد. سیستم منابع انسانی با مشارکت بالا یک مجموعه منسجم از اقدامات مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موجب تأمین، حفظ و انگیزش نیروهای کاری اثربخش می‌شود. این پژوهش با هدف طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای سازمان‌های دولتی انجام شده است.

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهشی آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی از راهبرد فراترکیب و در بخش کمی از راهبرد توصیفی استفاده شد. جامعه آماری مرحله اول شامل کارشناسان منابع انسانی بود که با نمونه‌گیری قضاوتی تعداد ۱۲ نفر انتخاب شدند در مرحله کمی، ۲۵۲ نفر از مدیران منتخب سازمان‌های دولتی با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. داده‌های بخش کیفی از طریق کدگذاری و داده‌های بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار اسپس‌اس و مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا مبتنی بر نظریه توانایی، انگیزه و فرصت شامل اقدامات تواناساز (انتخاب مبتنی بر دانش شغلی، آموزش و توسعه شایستگی حرفه‌ای، آموزش مهارت‌های شغل محور، آموزش و یادگیری تیمی، پرداخت‌های عملکرد محور، پرداخت‌های شایستگی محور، پرداخت مبتنی بر توسعه مهارت‌ها، خودارزیابی، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای، ارزیابی عملکرد شایستگی محور، استقلال در برنامه‌ریزی کاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، طراحی و توسعه کار مشارکتی، بازی گونه سازی مشاغل)؛ اقدامات انگیزشی (انتخاب شایستگی محور، انتخاب مبتنی بر استعدادها، اشاعه دانش جدید، برنامه تسهیم تجربیات شخصی، تقدیر و سپاسگزاری از کارکنان، پرداخت مبتنی بر نتایج کار تیمی، قضاوت شفاف عملکرد کارکنان، اعتماد سازی بین مدیر-کارمند، مربیگری، طراحی مشاغل خودانگیزشی و گردش شغلی گسترده) و اقدامات فرصت‌آفرین (مسئولیت‌پذیری، استخدام همکار محور، برنامه آموزش تعاملی، توسعه تیم‌های کاری خودگردان، پرداخت پاداش منصفانه، برنامه‌های کاری منعطف، برنامه‌های حمایتی نگهداشت، بازخوردگیری مؤثر، ایجاد جو مشارکتی، طراحی و اجرای نظام پیشنهادها، غنی سازی شغل، طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌های جانشین‌پروری) است. یافته‌های بخش کمی نیز حاکی از برازش مناسب مدل بود.

نتیجه‌گیری: این پژوهش یک مدل ساختاری جامع برای مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا بر اساس نظریه توانایی، انگیزه و فرصت ارائه کرده است که موجب تقویت مشارکت کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌شود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۶/۲۸

کلیدواژه‌ها:

اقدامات انگیزشی،
اقدامات تواناساز،
اقدامات فرصت‌آفرین،
مدیریت منابع انسانی،
مشارکت بالا.

نویسنده مسئول:

مهدی خیراندیش

ایمیل:

Kheirandish@
ssau.ac.ir

استناد: عبدی، منیره؛ خیراندیش، مهدی و عطایی، محمد. (۱۴۰۳). طراحی مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۳(۱۱)، ۲۷-۵۶.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت به منابع انسانی توانمند نیاز دارند (طیبی رهنی و رحیمی، ۱۴۰۲؛ نگوین^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های قرن حاضر، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل تولید نسبت به سایر عوامل سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (جیا و همکاران، ۲۰۲۳) و به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی تلقی می‌شوند (رجائی و همکاران، ۱۴۰۲؛ پناهی و کرمانشانی، ۱۴۰۲). از این رو، محققان تأکید روزافزونی بر مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار دستیابی و حفظ مزیت رقابتی دارند (وازکوز و بوستلو و آولا^۲، ۲۰۱۹؛ جوسه و کوریاکوسه^۳، ۲۰۲۴) و به دنبال اتخاذ مناسب‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در خصوص آنها هستند (حسین و چالارا^۴، ۲۰۱۹؛ لی و لی^۵، ۲۰۲۳). بر اساس دیدگاه منبع محوری، اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا به عنوان یک رویکرد مدیریتی با تمرکز بر مشارکت کارکنان در فرایندها قادر است توانایی‌ها، مهارت‌ها و خلاقیت کاری را افزایش داده (چن و وانگ، ۲۰۲۱؛ کی و روبل^۶، ۲۰۲۱) و موجب بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی شود (جیانگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۴).

اگرچه اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی در تأثیرگذاری بر نتایج رفتاری و عملکردی کارکنان به طور گسترده مورد تأکید قرار گرفته است (واسیم^۸ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ها و لی^۹، ۲۰۲۳)؛ اما پژوهش‌های علمی در مورد کارکردهای متمرکز بر رفاه کارکنان و فرصت‌آفرینی برای آن‌ها کمیاب است (بویان و ایولوز^{۱۰}، ۲۰۱۹). چارچوب سه وجهی توانایی، انگیزش و فرصت که توسط اپلبام و همکاران^{۱۱} (۲۰۰۰) پیشنهاد شد، اهمیت کارکردهای منابع انسانی را در قالب سه اقدام (تواناسازی، انگیزش‌دهی، فرصت‌آفرینی) برجسته کرده است که می‌تواند برای توسعه شایستگی‌ها و بهبود رفتارهای مشارکت‌جویانه کارکنان مؤثر واقع گردد (شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ پرین و همکاران، ۲۰۱۷؛ یاسر و مجید، ۲۰۲۰).

اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا برای رفاه کارکنان مفید است، زیرا آن‌ها را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری‌ها دخیل شوند و بدین واسطه روحیه و انگیزه درونی‌شان

¹. Nguyen

². Vazquez-Bustelo and Avella

³. Jose and Kuriakose

⁴. Kee and Rubel

⁵. Jiang

⁶. Waseem

⁷. Bhuiyan and Ivlevs

⁸. Appelbaum

بهبود می‌یابد (کیلروی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰؛ محمود و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین استفاده از چارچوب سه وجهی توانایی، انگیزه و فرصت می‌تواند موجب مشارکت‌جویی بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود (هاف و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

یافته‌های محققان نشانگر آن است که رویکرد مشارکت‌محوری در مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل‌توجهی بر نوآوری سازمانی، قابلیت‌های نوآوری و عملکرد نوآورانه (الاغری، ۲۰۲۱؛ نوپور، ۲۰۲۱؛ کائو^۳ و همکاران، ۲۰۲۱)؛ انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات فناوری (کی و روبل، ۲۰۲۱)؛ رفتارهای پیشگامانه و نوآورانه کارکنان (چن و وانگ، ۲۰۲۱)؛ رنکما و همکاران^۴، ۲۰۲۱)؛ و ظرفیت جذب دانش (سالاس وارینا^۵ و همکاران، ۲۰۲۰) دارد. ضمن آنکه این رویکرد، محیطی پویا و خلاق برای کارکنان فراهم می‌آورد تا بتوانند در مسائل کاری و وظایف تعیین شده شغلی مشارکت کنند و خود تصمیم‌گیر بشوند؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا ضمن تأثیر بر نتایج و خروجی‌های سطح سازمانی بر رفتار کاری و مؤلفه‌های مربوط به شغل مانند جریان مرتبط با کار (لذت بردن از کار، جذب کار و انگیزه ذاتی کار) و شادی در کار و تعادل بین کار-زندگی (سالاس وارینا و همکاران، ۲۰۲۰؛ وانگ، ۲۰۲۰)؛ هوش عاطفی و تعهد عاطفی (وانگ، ۲۰۲۰)؛ کاهش میزان جدایی روان‌شناختی و فرسودگی شغلی کارکنان (کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ ایجاد جو مشارکتی و ارتقای سطح خلاقیت تیمی (سونگ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ افزایش بهره‌وری کارکنان (پیوتر^۶ و همکاران، ۲۰۲۰) و بهبود رفتارهای شهروندی (واسیم و همکاران، ۲۰۲۰) مؤثر است.

سازمان‌های دولتی به‌منظور استفاده از حداکثر ظرفیت مشارکت کارکنان می‌توانند از چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت بهره ببرند (بوس نهلس و همکاران^۷، ۲۰۲۳). این سازمان‌ها با مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و تقویت تعهد کارکنان می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند (جاتمیکو و همکاران^۸، ۲۰۲۰). مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی ایران از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار نیستند (پناهی و کرمانشاهی، ۱۴۰۲) و این موضوع باعث شده تا در مقابل حجم بالای منابعی که استفاده می‌کنند، نتایج و دستاوردهای اندکی حاصل شود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). طبق نظر کارشناسان، برخی از دلایل پایین

¹. Kilroy

². Hauff et.al.

³. Al-Agry, Noopur and Cao

⁴. Renkema et.al.

⁵. Salas-Vallina

⁶. Peutere

⁷. Bos-Nehles et.al.

⁸. Jatmiko et.al.

بودن بهره‌وری سازمان‌های دولتی، مشارکت ضعیف کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، فقدان مکانیزم انتقال و اشتراک اطلاعات و دانش، نبودن فرهنگ کار تیمی و یادگیری همکارانه است (سابکتی و ستیاوان^۱، ۲۰۲۳). از آنجایی که مشارکت کارکنان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها است؛ اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا می‌تواند چالش‌های فعلی را کاهش داده و اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها را در برابر شرایط ناپایدار محیطی بهبود بخشد. با این حال مطالعات و بررسی‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا نشان گر آن است که پژوهش‌های انجام شده غالباً به کشورهای توسعه‌یافته مربوط است و مطالعات بسیار کمی در کشورهای در حال توسعه انجام گرفته است؛ بنابراین ارائه یک مدل ساختاری دربردارنده اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و همسو با بافتار فرهنگی سازمان‌های دولتی ضروری است. بدین جهت، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل ساختاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

پیشینه پژوهش

اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا؛ هدف مدیریت منابع انسانی تولید و کارایی بالاتر، بهبود کیفیت زندگی کاری و ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان‌ها است (درویشی و صدریان زاده، ۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا نیز مجموعه‌ای از مدل‌های مدیریتی مدرن متشکل از شیوه‌های بهبود یافته منابع انسانی (مانند کارمندیابی، آموزش، جبران خدمات، طراحی شغل و مشارکت کارکنان) است که عملکرد سازمان را ارتقا بخشیده و تسهیل‌کننده توسعه دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان است (حسین و چالارا، ۲۰۱۹؛ عزیزا و اولینا^۲، ۲۰۲۴). اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی است که اعتماد، تعهد، انگیزه و عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند. ترکیب این شیوه‌ها به اثرات هم‌افزایی منجر می‌شود که ارتباطات، توانمندسازی و مشارکت کارکنان را بهبود می‌بخشد (محمود و همکاران، ۲۰۲۳). اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا دربرگیرنده پنج جنبه شناخت، توانمندسازی، توسعه شایستگی، پاداش‌های منصفانه و به اشتراک‌گذاری اطلاعات است (جیا و همکاران، ۲۰۲۳) و می‌تواند رفتارهای فعالانه را از طریق اشتراک‌گذاری قدرت تصمیم‌گیری و اطلاعات در کارکنان ترویج داده و

¹. Sabekti and Setiawan

². Azizah and Evelynna

آن‌ها را به صورت فعالانه به سوی تحقق منافع عمومی سازمان سوق دهد (محمود و همکاران، ۲۰۲۳). شیوه‌های کاری با مشارکت بالا که بر مشارکت و توانمندسازی تأکید دارند، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و رشد سازمانی دارند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۴). در مجموع، می‌توان گفت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت را در میان کارکنان همراه با احساس مسئولیت در قبال سازمان ایجاد می‌کند، در درازمدت به رفاه و سلامت آن‌ها کمک می‌کند و به رشد کلی سازمان‌ها منجر می‌شود (قهلولات و همکاران^۱، ۲۰۲۰). اقدامات کاری با مشارکت بالا می‌تواند با تقویت استقلال در کار و کاهش تعارضات در نقش‌ها، میزان فرسودگی شغلی را کاهش دهند (ها و لی، ۲۰۲۳). ضمن آنکه مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، با مزیت رقابتی شرکت‌ها رابطه مثبت دارد (کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ جوسه و کوریاکوسه، ۲۰۲۴).

اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا نه تنها کارمندان را به سخت‌کوشی تشویق می‌کند، بلکه نشاط و خلاقیت کاری آن‌ها را تحریک کرده (علی و همکاران، ۲۰۲۴) و توانایی و مهارت‌های کاری آن‌ها را افزایش می‌دهد (چن و وانگ، ۲۰۲۱). این اقدامات برای کارکنان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کاری، توسعه مهارت‌ها و اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌آورد (نگوین و همکاران، ۲۰۲۴). اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا شامل شیوه‌هایی است که توسط سازمان‌ها با تمرکز بر سطح رفتارهای فردی و مشارکت کارکنان اتخاذ می‌شود (یاسر و مجید، ۲۰۲۰) و تأثیر زیادی بر شکل‌دهی مهارت‌ها و رفتار نوآورانه منابع انسانی برای عملکرد بهتر در محل کار دارند (وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹). رویکرد توانایی، انگیزه و فرصت، تصمیم‌گیری در مورد شغل را فراهم آورده (علی و همکاران، ۲۰۲۴) و انتظار می‌رود مشارکت، رضایت و تعهد کارمندان را افزایش داده و عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا بخشد (حسین و چالارا، ۲۰۱۹).

نظریه توانایی، انگیزه و فرصت؛ دیدگاه مبتنی بر سرمایه فکری^۲ اشاره می‌کند که قابلیت‌های سازمان‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی تا حد زیادی به «دانش، مهارت و توانایی» کارکنان وابسته است (یاسر و مجید، ۲۰۲۰). از سویی دیگر، بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع، شایستگی‌های کارکنان، منبع منحصر به فردی برای رفتارهای فرانشی است (کی و روبل^۳، ۲۰۲۱). در رشته مدیریت منابع انسانی، نظریه توانایی، انگیزه و فرصت به طور گسترده

^۱. Gahlawat and Kundu

^۲. Intellectual Capital-Based View

^۳. Kee and Rubel

برای تبیین نحوه مدیریت افراد و نتایج عملکردی است که توسط بلومبرگ و پرینگل^۱ (۱۹۸۲) اتخاذ شد (سنانایاک، ۲۰۲۱). یک دیدگاه رایج پذیرفته شده این است که ترکیبی از توانایی فردی، انگیزه و فرصت‌ها می‌تواند معیاری از عملکرد فرد باشد. اگرچه این فرمول کمی پیچیده است، اما محققان در دهه‌های اخیر چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت را به گونه‌ای به کار برده‌اند که نشان می‌دهد «اقدامات مدیریت منابع انسانی» بر توانایی، انگیزه و فرصت‌های فرد تأثیر می‌گذارند و به بهبود عملکرد منجر می‌شوند (کلنر^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت مبنایی برای مفهوم‌سازی قوی از اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا است (عزیزا و اولینا، ۲۰۲۴). چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت برای تبیین تأثیر سطح متقابل اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا بر نتایج سطح فردی از جمله انگیزه شغلی ذاتی و خلاقیت کارگران مناسب است (شین و همکاران، ۲۰۱۸). مدل توانایی، انگیزه و فرصت سه بعد از اقدامات منابع انسانی را پیشنهاد می‌کند که شامل توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های کارکنان است (عزیزا و اولینا، ۲۰۲۴).

۱- توانایی: بیانگر توانمندسازها است که توسط دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها^۳ تعریف می‌شوند (سنانایاک، ۲۰۲۱). توانایی کارکنان می‌تواند از طریق آموزش بهبود یابد (کلنر و همکاران، ۲۰۱۹). بر اساس چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت، توانمندی کارکنان برای عملکرد بهتر در سطح فردی ضروری است و بر اساس سطح دانش و مهارت‌های آن‌ها تعیین می‌شود (شین و همکاران، ۲۰۲۰) و اقدامات مدیریت منابع انسانی برای توسعه دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکردی هر شغل نوعی اقدامات تواناساز است (یاسر و مجید، ۲۰۲۰). شیوه‌های افزایش مهارت منابع انسانی، قابلیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد و دانش و مهارت‌های کارکنان را برای دستیابی به نتایج مطلوب بالا می‌برد (جیا و همکاران، ۲۰۲۳).

۲- انگیزه: به انگیزش کارکنان برای انجام کار مربوط است که می‌تواند با انگیزه بیرونی یا درونی تقویت شود (سنانایاک، ۲۰۲۱). انگیزش به عنوان نیروی انرژی بخش رفتار توصیف شده و زمینه گرایش به رفتار مطلوب را در فرد ایجاد می‌کند (درویشی و صدریان‌زاده، ۱۴۰۲). اقدامات انگیزشی سازوکاری هستند که از طریق آن، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان به عمل تبدیل شده و سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به واسطه مشوق‌هایی مانند پرداخت مبتنی بر عملکرد و بازخورد توسعه، کارکنان خود را برانگیزانند و توانایی‌ها و

¹. Blumberg and Pringle

². Kellner

³. Knowledge, Skills and Abilities

مهارت‌های آن‌ها را در عملیات سازمانی به کار گیرند (جاوید و همکاران، ۲۰۱۹). پرداخت مبتنی بر عملکرد سازوکاری است که در آن پرداخت‌ها و پاداش کارکنان با عملکرد و نتایج کاری آن‌ها همسو می‌شود (یاسر و مجید، ۲۰۲۰). شیوه‌های تقویت انگیزه منابع انسانی، هدایت‌کننده رفتارها و اقدامات کارکنان است و آن‌ها را با اهداف سازمان همسو می‌کند و به تحقق اهداف متعالی سازمان منجر می‌شود (سنانایاک، ۲۰۲۱). انگیزه به‌طور بالقوه از طریق پرداخت مبتنی بر عملکرد ایجاد می‌شود (کلنر و همکاران، ۲۰۱۹). این بعد با شیوه‌های ارزیابی منابع انسانی، ترفیع‌های داخلی، مشوق‌های حقوق یا پرداخت‌ها مرتبط هستند؛ زیرا می‌توانند تمایل کارکنان را به کار افزایش دهند (عزیزا و اولینا، ۲۰۲۴).

۳-فرصت: این بعد بر اساس نظریه طراحی شغل یا ادبیات توانمندسازی تعیین می‌شود. مؤلفه فرصت، ویژگی‌های فردی و محیط کار را در نظر می‌گیرد (سنانایاک، ۲۰۲۱). شیوه‌های افزایش توانمندی منابع انسانی به اقدامات اختیاری و مستقل کارکنان برای عملکرد مطلوب مانند حل خلاقانه مشکلات و توسعه فرآیندها منجر می‌شود (ناسکار^۱، ۲۰۱۸). فرصت برای مشارکت می‌تواند تحت تأثیر عضویت در تیم‌های خودگردان باشد (کلنر و همکاران، ۲۰۱۹: ۲). اقدامات فرصت‌آفرین سازوکاری متمرکز هستند که به کارکنان اجازه می‌دهد مهارت‌های توسعه یافته و رفتار مطلوب از خود نشان دهند. این شیوه‌ها بیشتر برای ارائه فرصت‌هایی به کارمندان به‌منظور نشان دادن توانایی‌های بهینه‌شان اتخاذ می‌شوند و می‌تواند شامل سیاست‌های طراحی شغل منعطف و مشارکت کارکنان باشد (یاسر و مجید، ۲۰۲۰). استقلال و تنوع شغلی دو مداخله‌گر اصلی برای طراحی شغل منعطف هستند که از طریق آن‌ها کارکنان می‌توانند طیف وسیع‌تری از قابلیت‌ها و آزادی لازم برای انجام وظایف متنوع و متعدد را به دست آورند (کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰). این بعد به فرصت‌های کاری اشاره دارد و بیانگر شیوه‌هایی شامل مشارکت در کار گروهی و طراحی شغل هستند، زیرا به کارمندان استقلال می‌دهند تا تصمیمات مربوط به موقعیت را بگیرند، با هم کار کنند و دانش را به اشتراک بگذارند (عزیزا و اولینا، ۲۰۲۴).

در حال حاضر اجماع گسترده‌ای در میان محققان وجود دارد که هم‌افزایی تأثیر مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی بیشتر از شیوه‌های منفرد است؛ با این حال، به نظر می‌رسد توافق روشنی بین محققان در مورد اقدامات خاص منابع انسانی وجود ندارد که باید در یک بسته جامع گنجانده شوند (ناسکار، ۲۰۱۸). استفاده از چنین شیوه‌هایی تا حدودی

¹. Naskar

مبهم بوده و تحقق پتانسیل مدل توانایی، انگیزه و فرصت همچنان یک مسئله مبهم است. با این حال، اگر نظریه توانایی، انگیزه و فرصت به طور گسترده‌ای به عنوان یک سیستم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود، اثر کلی بر بهره‌وری فردی، عملکرد تیمی یا سودآوری را به همراه خواهد داشت. مدل توانایی، انگیزه و فرصت می‌تواند برای درک فرآیندهای رفتاری بین ابتکارات مدیریت افراد و بهبود عملکرد بالقوه مورد استفاده قرار گیرد و اجازه دهد تا شیوه‌های مختلف با هم در سه بعد گروه‌بندی و ترکیب شوند (کلنر و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

در مطالعات علمی خارجی اخیر، جوسه و کوریاکوسه^۱ (۲۰۲۴) نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی ادراک شده بر مشارکت پرستاران را با رویکرد روان‌شناختی مورد بررسی قرار دادند. تحقیق با رویکرد کمی و مبتنی بر نظرسنجی ۴۶۵ نفر از پرستاران انجام شد و با تکنیک معادلات ساختاری نشان دادند که ارتباط مثبت و معنادار بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و مشارکت کارکنان وجود دارد. در این زمینه امنیت روانی و در دسترس بودن روان‌شناختی به عنوان متغیرهای میانجی بودند. علی و همکاران (۲۰۲۴) نقش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را در واحدهای خدمات عمومی و با بررسی نقش سرمایه اجتماعی و دوسوتوانی به عنوان متغیرهای میانجی مورد مطالعه قرار دادند. آن‌ها با نظرسنجی از مدیران و کارمندان شعب مختلف بانک‌های دولتی چین و تحلیل مسیر نشان دادند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و تجربه کارمندان یک پیشایندهای مهم برای عملکرد خدماتی است. علاوه بر این، سرمایه اجتماعی و دوسوتوانی به عنوان متغیرهای میانجی نقش‌آفرینی می‌کنند. نگوین و همکاران (۲۰۲۴) تأثیر سیستم‌های کاری با مشارکت بالا را در شکل دادن به قدرت، اشتراک دانش، پاداش و درک دانش کارکنان مورد بررسی قرار دادند تا مشخص شود پرورش خلاقیت کارکنان به پیاده‌سازی سیستم‌های کاری با مشارکت بالا وابسته است. آن‌ها با استفاده از چارچوب پیرک^۲ (قدرت، اشتراک اطلاعات، پاداش و دانش) بررسی کردند که چگونه سیستم‌های کاری با مشارکت بالا میزان قدرت افراد را بالا برده و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، انواع پاداش‌هایی که کارکنان را درگیر می‌کند و انگیزه می‌دهد و دانش مورد نیاز برای ایفای مؤثر مسئولیت‌های کارکنان موجب تقویت و پرورش خلاقیت کارکنان می‌شود.

¹. Jose and Kuriakose

². PIRK

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی، از تحلیل مضمون برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده کرد. با ۴۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته نشان دادند که خلاقیت کارکنان به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر نحوه درک کارکنان از قدرت، اطلاعات، پاداش‌ها و دانش آن‌ها است. علاوه بر این، مطالعه نقش رهبری تحول‌آفرین و تعاملی را در شکل دادن به ادراک کارکنان از قدرت، اطلاعات و دانش برجسته کرد.

جیانگ و همکاران (۲۰۲۴) تحقیقی انجام دادند که مشخص کنند شیوه‌های کاری با مشارکت بالا چگونه و چه زمانی بر عملکرد نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ و تأثیر توانمندسازی چگونه است؟ آن‌ها بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا را بر عملکرد نوآورانه ۲۷۸ نمونه معتبر بررسی کردند. نتایج نشان می‌دهد که: (۱) بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و عملکرد نوآورانه کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. (۲) نوآوری اکتشافی رابطه یو شکل قابل توجهی با عملکرد نوآورانه دارد، یعنی با افزایش سطح نوآوری اکتشافی، عملکرد نوآورانه کارکنان ابتدا کاهش و سپس افزایش می‌یابد. یک رابطه معکوس یو شکل بین نوآوری بهره‌برداری و عملکرد نوآورانه وجود دارد، یعنی با افزایش سطح نوآوری بهره‌برداری، عملکرد نوآورانه ابتدا افزایش و سپس کاهش می‌یابد. شیوه‌های کاری با مشارکت بالا از طریق نوآوری بهره‌برداری، تأثیر یو شکل بر عملکرد نوآورانه کارکنان دارد. (۳) رهبری تحول‌آفرین تأثیرات مستقیم مشارکت بالا را بر نوآوری اکتشافی و عملکرد نوآورانه کارکنان تعدیل می‌کند و رهبری تحول‌آفرین تأثیر یو شکل شیوه‌های کاری با مشارکت بالا را بر عملکرد نوآورانه کارکنان از طریق نوآوری اکتشافی تعدیل می‌کند. عزیزا و اولینا (۲۰۲۴) تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر قابلیت‌های نوآورانه را با اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی بر قابلیت‌های نوآورانه تأثیری ندارد. با این حال، اقدامات مدیریت منابع انسانی که از مفهوم توانایی، انگیزش و فرصت استفاده می‌کنند بر قابلیت‌های نوآورانه تأثیر می‌گذارند. اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر قابلیت‌های نوآورانه را واسطه‌گری می‌کند. لی و لی (۲۰۲۳) مطالعه‌ای در مورد بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و قابلیت نوآوری به‌واسطه اشتراک‌گذاری دانش انجام دادند. انگیزه این مقاله مطالعه و بررسی نقش‌های واسطه‌ای بالقوه اشتراک دانش صریح و ضمنی در پیوند اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و قابلیت نوآوری تحت تعدیل‌کننده احتمالی آشفته‌گی بازار بود. تجزیه و تحلیل و آزمون مدل ساختاری بر اساس نظرسنجی پرسشنامه‌ای از ۳۳۳ شرکت‌کننده در ۱۱۹ شرکت تولیدی و خدماتی ویتنامی انجام شد و نتیجه اینکه فرضیه‌های پیشنهادی

مربوط به نقش واسطه‌ای اشتراک دانش در رابطه با اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و قابلیت‌های نوآوری تأیید گردید. ویژگی حیاتی آشفستگی بازار نیز نقش تعدیل گر داشت.

جیا و همکاران (۲۰۲۳) مکانیسم ارتقای اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا را مدل‌سازی کردند. آن‌ها با پیروی از مدل محرک-ارگانیسم-پاسخ و از نظریه مالکیت روان‌شناختی و نظرسنجی از ۲۵۱ نفر از کارکنان نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا رابطه مثبتی با مالکیت روان‌شناختی کارکنان دارد. در همین حال، مالکیت روان‌شناختی نقش میانجی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و رفتارهای نوآورانه پنهان کارمندان ایفا می‌کند. محمود و همکاران (۲۰۲۳) با هدف ارائه بینش‌هایی در مورد اینکه چگونه اقدامات کاری با مشارکت بالا ممکن است به‌طور غیرمستقیم رفتار فعالانه کارکنان سازمان‌های دولتی را از طریق تعهد تسهیل کند، مورد مطالعه قرار دادند. با جمع‌آوری داده‌ها از ۵۴۲ کارمند خط مقدم مشخص شد که رفتارهای انحرافی سرپرستان اثر واسطه‌ای تعهد کارکنان بر رابطه بین اقدامات کاری با مشارکت بالا و رفتار فعالانه کارکنان را کاهش می‌دهد. ها و لی (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و تعهد بالا بر قابلیت‌های نوآوری از طریق نقش میانجی به اشتراک‌گذاری دانش پرداختند. آن‌ها داده‌های مطالعه را از ۲۱۱ نفر در ۶۵ شرکت ویتنامی جمع‌آوری کردند و یافته‌ها از تأثیرات قابل توجه اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و تعهد بالا بر قابلیت نوآوری به‌طور مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش پشتیبانی می‌کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا در مقایسه با اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا، اثرات بیشتری بر نوآوری ایجاد می‌کنند. پوتره^۱ و همکاران (۲۰۲۲) به روشن کردن ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، بهره‌وری و همسویی شاخه‌های صنعتی بخش خصوصی در فلاند پرداختند و مشخص شد که مدیریت با مشارکت بالا و بهره‌وری ارتباط مثبتی دارند. بوگسال و هو^۲ (۲۰۲۲) به تقویت الگوی مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا با تأکید بر آموخته‌ها و چالش‌ها پرداختند و بر اساس مرور ادبیات نشان دادند که نیاز به حفظ تعهد کارکنان، نیاز به مدیریت رابطه و اطمینان از استقلال کاری و ارزش و ترتیبات کار تیمی برای رویکرد مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا مؤثر هستند. مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا

^۱. Peutere

^۲. Boxall and Huo

می‌تواند کیفیت و نوآوری را از طریق افزایش انگیزه کارکنان و رهاسازی پتانسیل‌های بکر آن‌ها بهبود بخشد. وانگ و همکاران (۲۰۲۲) اثر اقدامات کاری با مشارکت بالا را بر رفتار نوآورانه کارکنان با نقش خود انعکاسی / نشخوار فکری و سیستم حافظه تعاملی مورد مطالعه قرار دادند و مشخص شد که اقدامات کاری با مشارکت بالا با ابعاد (پاداش‌ها، توسعه شایستگی، تبادل اطلاعات و استقلال تصمیم‌گیری) به رفتار نوآورانه کارکنان کمک می‌کنند؛ خود اندیشی و نشخوار فکری واسطه کننده رابطه بین اقدامات کاری با مشارکت بالا و رفتار نوآورانه است؛ سیستم حافظه تعاملی رابطه بین اقدامات کاری با مشارکت بالا و خود انعکاسی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند.

سنانایاک (۲۰۲۱) رابطه بین اقدامات کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری کارکنان مدیریتی و غیرمدیریتی بخش دولتی نیوزیلند را مورد بررسی قرار دادند مشخص شد که رابطه بین چهار عنصر اقدامات کاری با مشارکت بالا (قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها) با تاب‌آوری کارکنان به‌واسطه سبک رهبری مورد تأیید است. الاغری (۲۰۲۱) تأثیر اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی رفتارهای دوسوتوان کارکنان بیمارستان‌های مصر را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه بر اساس چارچوب توانایی، انگیزش، فرصت نشان داد که اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا به‌طور مثبت بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر دارد و رفتارهای دوسوتوان کارکنان (ابتکار، همکاری)، رابطه بین منابع انسانی با مشارکت بالا و دوسوتوانی سازمانی را میانجی می‌کند. اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا مشوق رفتار دوسوتوان کارکنان از طریق آموزش‌های تیمی و گروهی کارکنان است که موجب بهبود کاوش و بهره‌برداری دانش می‌شود. کی و روبل (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر اقدامات کاری با مشارکت بالا بر سازگاری فناوری در بین کارکنان ۵۲ بانک در بنگلادش پرداختند و مشخص شد که اقدامات کاری با مشارکت بالا شامل (اشتراک‌گذاری اطلاعات، حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، پاداش و شناخت، آموزش) بر سازگاری فناوری اطلاعات در سازمان‌های بانکی تأثیر دارد؛ بنابراین کارکنانی که درک بهتری از اشتراک‌گذاری دانش، حمایت مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری، پاداش کافی و شناخت و آموزش دارند، احتمال انطباق‌پذیری بیشتری را با فناوری نشان می‌دهند. چن و وانگ (۲۰۲۱) تأثیر اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا در رفتار پیشگامانه کارکنان بانک‌های خصوصی را مورد مطالعه قرار دادند و نتایج نشان داد که اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا، رفتار پیشگامانه را ترویج می‌دهند و این روند از طریق اثر میانجی پیشرفت کاری تحقق می‌یابد. یاسر و مجید (۲۰۲۰) روابط بین مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتار کاری نوآورانه را بررسی کردند و بر اساس چارچوب توانایی، انگیزش،

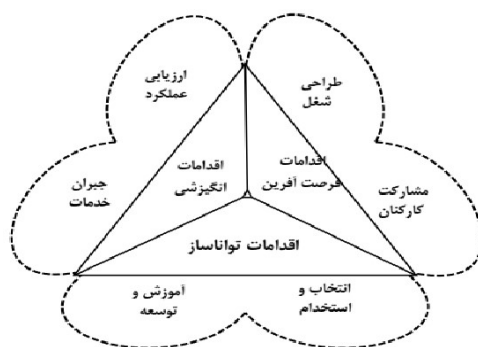
فرصت و تئوری منبع محوری نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا تأثیر مستقیمی بر انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتار کاری نوآورانه دارد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری کارکردی به‌طور مثبت رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و رفتارهای کاری نوآورانه را میانجی می‌کند. همچنین، سه اقدام مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا (شامل توانایی، انگیزش، فرصت) بر انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتار کاری نوآورانه مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا تأثیر دارند.

در بین مطالعات داخلی، کمتر به موضوع مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا پرداخته شده است. پناهی و کرمانشانی (۱۴۰۲) با بررسی قوم‌نگارانه، یک الگوی مناسب برای مشارکت کارکنان سازمان تأمین اجتماعی ارائه دادند. بر اساس یافته‌ها، مشارکتهای رسمی، اجباری، منفعلانه، منفعت‌طلبانه، غیررسمی، خیرخواهانه، درگیرانه و داوطلبانه معرفی شد. شهرکی و شیرازی (۱۴۰۰) به بررسی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت منابع انسانی درک شده با مشارکت بالا بر رفتار کاری نوآورانه، با نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری عملکردی کارکنان یک سازمان دولتی پرداختند و مشخص شد که انعطاف‌پذیری عملکردی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا شامل ارتقاء توانایی (استخدام و تأمین منابع انسانی، آموزش کارکنان)، افزایش انگیزش (جبران خدمت، ارزیابی عملکرد) و افزایش فرصت (طراحی شغل و مشارکت کارکنان) و رفتار کاری نوآورانه به‌عنوان واسطه عمل می‌کند. دوست محمدی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در کتابخانه‌های علوم پزشکی را مورد مطالعه قرار دادند و مشخص شد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد و نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی در تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مشارکت کارکنان تأیید شد.

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که برای مشارکت بالا در سازمان‌ها به اقدامات تواناساز، انگیزش‌زا و فرصت‌آفرین نیاز است. اقدامات تواناساز منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام و آموزش و توسعه مهارت‌ها می‌تواند موجب توانمندی بالا و قابلیت‌های کارکردی مؤثر به‌منظور مشارکت در سازمان‌ها شود (بوکسال و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جوارس تاراگا^۱، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰). اقدامات انگیزشی همسو با کارکردهای منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد (جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹) و جبران خدمات (شین

¹. Juarez Tarraga

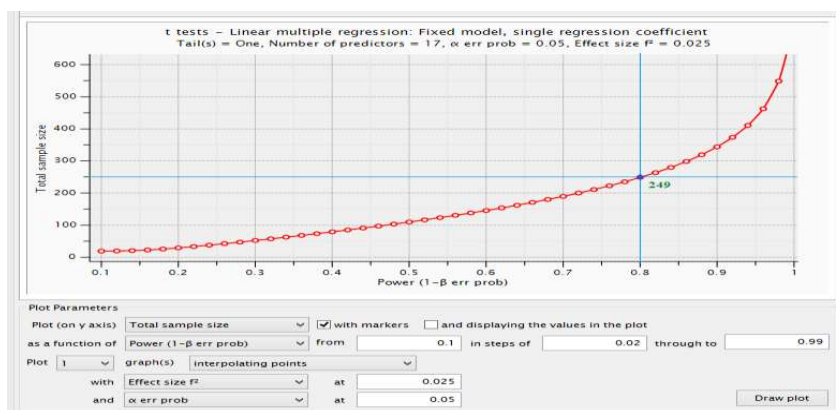
و همکاران، ۲۰۱۸؛ الاغری، ۲۰۲۱) می‌تواند بر مشارکت‌پذیری بیشتر کارکنان کمک کند. اقدامات فرصت‌آفرین مدیریت منابع انسانی اقداماتی است که به کارکنان اجازه می‌دهد مهارت‌های توسعه‌یافته و رفتار مطلوب از خود نشان دهند (یاسر و مجید، ۲۰۲۰) و مبتنی بر ادبیات نظری شامل مشارکت کارکنان (بوکسال و همکاران، ۲۰۱۹؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹) و طراحی شغل (یاسر و مجید، ۲۰۲۰) است. با توجه به موارد فوق چارچوب مفهومی و مدل اولیه تحقیق در قالب شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی الگوی توانایی، انگیزش و فرصت و اقدامات منابع انسانی با مشارکت بالا

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و دارای رویکرد آمیخته اکتشافی است. داده‌های پژوهش با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات، تشکیل گروه کانونی و نهایتاً فن پیمایش گردآوری شدند. در مرور نظام‌مند ادبیات، پایگاه‌های معتبر علمی برای استخراج اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا جستجو، غربالگری و ساختاردهی شدند. جامعه آماری بخش گروه کانونی شامل ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌های همگون (دکتری مدیریت منابع انسانی؛ آشنایی کافی با استراتژی‌های منابع انسانی؛ اساتید دانشگاهی با درجه دانشیار و استاد تمام و مدرس یکی از دانشگاه‌های شهر تبریز) بود که تعداد ۱۲ نفر به شیوه قضاوتی (در دسترس) انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد، میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی منتخب واقع در شهر تبریز بود و اندازه نمونه بر اساس روش توان آزمون و نرم‌افزار جی‌پاور با اتکا به تعداد متغیرهای پیش‌بینی کننده تعداد ۲۵۲ نفر به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی تعیین شد. شکل ۲ نحوه محاسبه حجم نمونه بخش کمی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. اندازه حجم نمونه بخش کمی مبتنی بر روش توان آزمون و نرم افزار جی پاور

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مرور پیشینه تجربی استفاده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه پژوهش با مرور ادبیات نظری طراحی و با غربالگری توسط خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی ارزیابی شده است و روایی محتوایی آن به واسطه شاخص روایی محتوایی و روایی سازه نیز بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و ارزیابی دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفته است؛ می‌توان اعتبار ابزار سنجش را پذیرفت. با این حال، برای تعیین روایی آن، از اعتبارسنجی سازه و تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر نرم افزار اسمارت پی‌اِل‌اس نیز استفاده شد و نتایج روایی سازه در قالب مدل اندازه‌گیری برای هر کدام از نشانگرها بیشتر از ۰.۴ شده است. در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ مبتنی بر پیش‌آزمون ۳۵ نظرسنجی استفاده شد که نتایج نشانگر دستیابی به ضریب ۰.۹۴۱ بود و سپس با توزیع ۲۵۲ پرسشنامه مجدداً ضرایب آلفای کرونباخ کل مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یکی از رویکردهای مدل‌سازی معادلات ساختاری، حداقل مربعات جزئی است؛ از آنجایی که روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی نسبت به نرمال بودن داده‌ها و حجم نمونه پائین انعطاف‌پذیر است، در این پژوهش نیز از حداقل مربعات جزئی به منظور تحلیل و تفسیر فرضیه‌ها استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۶ و برای تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی ساختاری از نرم افزار اسمارت پی‌اِل‌اس نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر برای دستیابی به مدل اولیه و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن، یک مرور نظام‌مند ادبیات صورت گرفت. مرور نظام‌مند ادبیات، روشی دقیق و ساختاری برای

تجزیه و تحلیل ادبیات موجود پیرامون یک موضوع خاص است و شامل شناسایی، ارزیابی و سنتز همه مطالعات منتشره است (لیننلوک و همکاران^۱، ۲۰۲۰). روند انجام یک مرور نظام‌مند ادبیات به‌طور معمول شامل شش گام تدوین سؤال پژوهش، توسعه استراتژی جستجو، انتخاب مطالعات مناسب، ارزیابی کیفیت مطالعات، استخراج داده‌ها و تحلیل و گزارش دهی است.

(۱). سؤال پژوهش: سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدل ساختاری تبیین‌کننده مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

(۲). توسعه استراتژی جستجو: در تحقیق حاضر با جستجوی واژگان (مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا^۲ و اقدامات/سیستم‌های کاری با مشارکت بالا^۳) در قالب بانک‌های اطلاعاتی معتبر داخلی (مگ ایران، ایرانداک، نورمگز، جهاد دانشگاهی و علم‌نت) و خارجی (ساینس دایرکت، امرالد، تیلور اند فرانسیس، گوگل اسکولار و اسکوپوس)، تعداد ۱۴۲۵ مقاله بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ یافت شد.

(۳). انتخاب مطالعه: در پژوهش حاضر معیارهای «عنوان، محتوای چکیده، روش‌شناسی تحقیق و یافته‌ها» برای انتخاب و معیارهای «غیرمرتبط با موضوع پژوهش، تکراری بودن مقاله، زبان غیر از فارسی و انگلیسی» برای حذف مطالعات در نظر گرفته شدند. با این غربالگری نهایتاً ۵۳ مقاله شناسایی و مورد استفاده قرار گرفتند.

(۴). ارزیابی کیفیت مطالعات: در تحقیق حاضر مطالعاتی انتخاب شدند که دارای طرح تحقیق کیفی (مانند داده بنیاد، تحلیل تم، تحلیل محتوا) و طرح کمی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، رگرسیون، همبستگی) بودند. ضمن آنکه اندازه و کفایت نمونه آماری مطالعات برای اعتبار بیشتر مد نظر قرار گرفته است. روش‌های مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، مانند استفاده از مصاحبه و پرسشنامه‌های معتبر نیز ملاک کیفیت قرار گرفت.

(۵). استخراج داده‌ها: با بررسی‌های انجام شده تعداد ۵۰ مفهوم شناسایی، جمع‌بندی و تلخیص شده و در قالب نظریه توانایی، انگیزش و فرصت ساختاردهی شدند.

(۶). تجزیه و تحلیل و گزارش: یافته‌های حاصل از بررسی مطالعات منتخب برای پاسخ به سؤال تحقیق مورد تحلیل کیفی و کمی قرار گرفتند.

¹. Linnenluecke et al.

². High-Involvement Human Resource Management

³. High-Involvement Work Practices

جدول ۱. متغیرها و مفاهیم اولیه احصا شده از مرور نظام‌مند ادبیات

مفاهیم/متغیرها	منابع / مرجع	مفاهیم/متغیرها	منابع / مرجع
آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای	(لیو، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰)	خودکنترلی	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ پیوتر و همکاران، ۲۰۲۰؛ قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰)
ارزیابی عملکرد رسمی	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)	ارزیابی عملکرد شایستگی محور	(آلموتاوا و همکاران، ۲۰۱۶)
انتخاب شایستگی محور	(لیو، ۲۰۱۸؛ وانگ، ۲۰۲۰)	مسئولیت‌پذیری	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ اوپنثور و وندی وورد، ۲۰۱۸)
انتخاب مبتنی بر استعدادها	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	قضاوت شفاف عملکرد کارکنان	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰)
بازخورد گیری مؤثر	(شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	حل مسائل تیمی	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰؛ چن و وانگ، ۲۰۲۱)
استخدام همکار محور	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	انتخاب بر اساس تجربه شغلی	(لیجکرس، ۲۰۱۷)
توانایی به کارگیری دانش جدید	(لیجکرس، ۲۰۱۷)	مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی شده	(لیجکرس، ۲۰۱۷)
انتخاب مبتنی بر دانش شغلی	(لیجکرس، ۲۰۱۷)	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای	(الاغری، ۲۰۲۱)
آموزش مهارت‌های شغل محور	(شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	استقلال در برنامه‌ریزی کاری	(نور و عبدالله، ۲۰۲۰؛ شین و همکاران، ۲۰۲۰؛ بوکسال و همکاران، ۲۰۱۹؛ رنکما و همکاران، ۲۰۲۱)
اشاعه دانش جدید	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ لیو، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ واسیم و همکاران، ۲۰۲۰؛ نور و عبدالله، ۲۰۲۰؛ کی و روبل، ۲۰۲۱؛ کاتو و همکاران، ۲۰۲۱)	اشتراک‌گذاری دانش	(لیو، ۲۰۱۸؛ وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹؛ کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ واسیم و همکاران، ۲۰۲۰؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ کاتو و همکاران، ۲۰۲۱؛ کی و روبل، ۲۰۲۱)
برنامه‌های تسهیم تجربیات شخصی	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)	تعامل گسترده مدیر-کارمند	(روبل و همکاران، ۲۰۱۷؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)
آموزش و یادگیری تیمی	(آلموتاوا و همکاران، ۲۰۱۶؛ لیجکرس، ۲۰۱۷؛ الاغری، ۲۰۲۱)	برنامه‌های روابط با مدیران/همکار	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
برنامه‌های کاری منعطف	(لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰؛ رنکما و همکاران، ۲۰۲۱)	توسعه تیم‌های کاری خودگردان	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ بوکسال و همکاران، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰)
مربیگری	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)	اعتمادسازی بین مدیر-کارمند	(قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰؛ سالاس والینا و همکاران، ۲۰۲۰)
پرداخت‌های عملکرد محور	(لی و همکاران، ۲۰۱۹)	ایجاد جو مشارکتی	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ سونگ و همکاران، ۲۰۲۰)
پرداخت‌های شایستگی محور	(شیمونسکی، ۲۰۱۴؛ لیو، ۲۰۱۸)	طراحی نظام پیشنهادها	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
پرداخت‌های مبتنی بر توسعه مهارت‌ها	(لی و همکاران، ۲۰۱۹)	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری	(وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹)
پرداخت دستمزد و پاداش مضاعف	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ اوپنثور و وندی وورد، ۲۰۱۸)	طراحی و توسعه کار مشارکتی	(وانگ، ۲۰۲۰)
تقدیر و سپاسگزاری از کارکنان	(لیجکرس، ۲۰۱۷)	توصیفات مؤثر شغلی	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
پرداخت مبتنی بر نتایج کار تیمی	(لی و همکاران، ۲۰۱۹)	بازی گونه‌سازی مشاغل	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
برنامه‌های جانشین پروری	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	طراحی مشاغل خود انگیزی	(لیو، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
برنامه آموزش تعاملی	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)	امنیت شغلی	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ نور و عبدالله، ۲۰۲۰)

برنامه‌های حمایتی نگهداشت	(روبل و همکاران، ۲۰۱۷؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ کی و روبل، ۲۰۲۱)	گردش شغلی گسترده	(شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیو، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
طراحی مسیرهای شغلی	(شیمونسکی، ۲۰۱۴؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)	غنی‌سازی شغل	(جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)
پرداخت پاداش منصفانه	(لیجکرس، ۲۰۱۷؛ لیو، ۲۰۱۸؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ واسیم و همکاران، ۲۰۲۰؛ کی و روبل، ۲۰۲۱)	حمایت مدیریتی	(آلمیدا، ۲۰۱۴؛ روبل و همکاران، ۲۰۱۷؛ رحمان و همکاران، ۲۰۱۹؛ قهلووات و کوندو، ۲۰۲۰؛ کی و روبل، ۲۰۲۱)

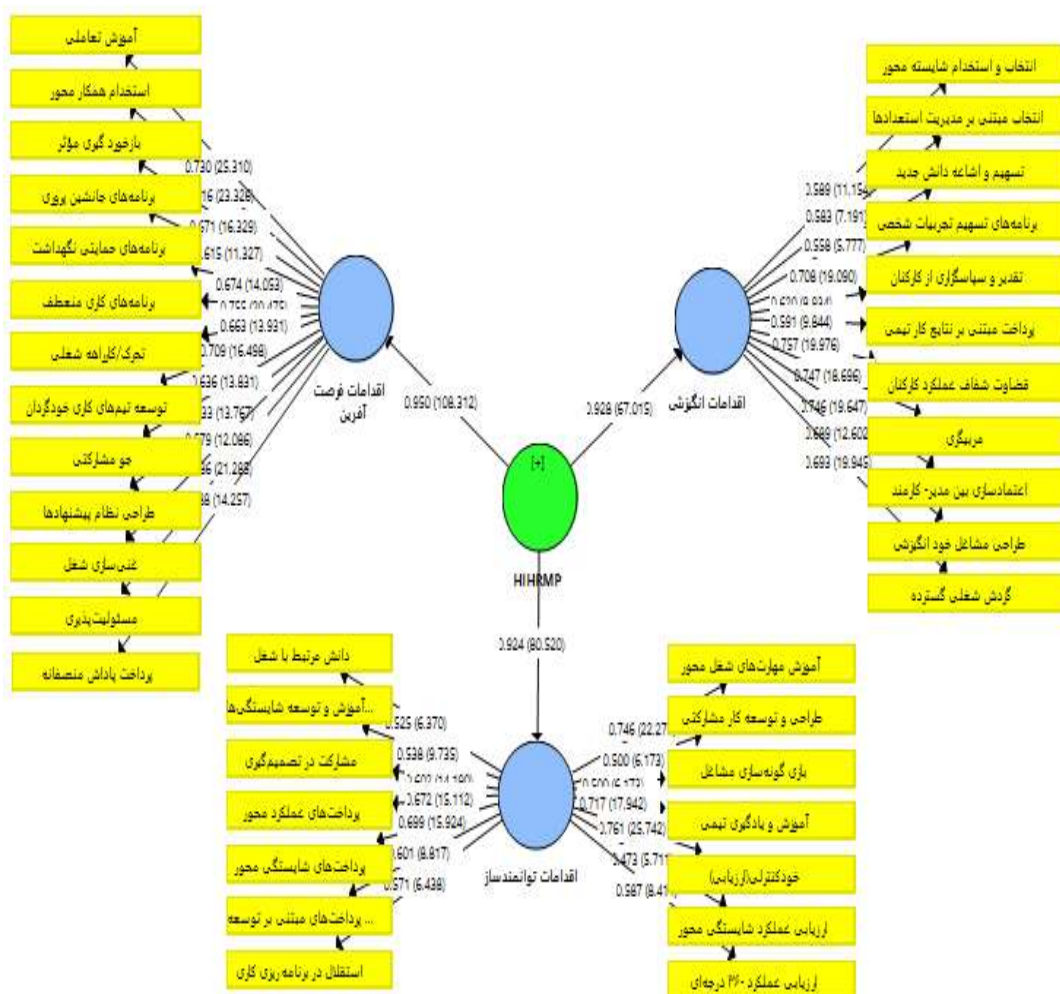
بر اساس مرور ادبیات، فهرستی از سؤالات تهیه شد و ایده‌هایی نیز برای تقویت مفاهیم و متغیرها لحاظ شد. پس از اتمام جلسه گروه کانونی، نتایج برای شناسایی زمینه‌های اجماع توسط نرم‌افزار اکسل تحلیل شد. ضمن آنکه یادداشت‌ها و ایده‌های گروه کانونی برای درج ایده‌های مشترک نیز لحاظ گردید. پس از اعلام نظرات و جمع‌بندی مطالب، توافق میان خبرگان برای متغیرهای مدل مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا و روابط بین متغیرها شکل گرفت. جدول ۲ نشانگر توافق خبرگان در ارتباط با متغیرها/مفاهیم مربوط به چارچوب و نیز نقش توانایی، انگیزش و فرصت کلی متغیرها را در قالب یک مدل ساختاری بر اساس نظر خبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۲. میزان توافق خبرگان در ارتباط با متغیرها/مفاهیم شناسایی شده در قالب چارچوب توانایی، انگیزش و فرصت

اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا		فراوانی نظرات خبرگان		
		توانمندساز	انگیزشی	فرصت آفرین
انتخاب و استخدام	انتخاب مبتنی بر دانش شغلی	۱۰	—	۲
	استخدام همکار محور	۱	۴	۷
	انتخاب شایستگی محور	۱	۱۰	۱
	انتخاب مبتنی بر استعدادها	۲	۹	۱
	مسئولیت پذیری	۳	—	۹
آموزش و توسعه	توانایی به کارگیری دانش جدید	۶	۲	۴
	آموزش و توسعه شایستگی های حرفه ای	۱۲	—	—
	آموزش مهارت های شغل محور	۱۰	۱	۱
	اشاعه دانش جدید	۳	۸	۱
	برنامه های تسهیم تجربیات شخصی	۲	۹	۱
	آموزش و یادگیری تیمی	۱۱	۱	—
	برنامه آموزش تعاملی	۱	۳	۸
	توسعه تیم های کاری خودگردان	۲	۱	۹
	پرداخت های عملکردمحور	۷	۵	—
جبران خدمات و پاداش	پرداخت های شایستگی محور	۸	۴	—
	پرداخت های مبتنی بر توسعه مهارت ها	۸	۳	۱
	برنامه های حمایتی نگهداشت	۲	۴	۶
	تقدیر و سپاسگزاری از کارکنان	—	۱۲	—
	پرداخت مبتنی بر نتایج کار تیمی	۱	۱۱	—

اقدام فرصت آفرین (O)	—	۱۲	—	پرداخت پاداش منصفانه	
اقدام فرصت آفرین (O)	۷	۴	۱	برنامه‌های کاری منعطف	
اقدام تواناساز (A)	۳	۱	۸	خودکنترلی (ارزیابی)	ارزیابی عملکرد
اقدام تواناساز (A)	—	۵	۷	ارزیابی عملکرد شایستگی محور	
اقدام تواناساز (A)	—	۴	۸	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای	
اقدام انگیزشی (M)	۱	۸	۳	قضاوت شفاف عملکرد کارکنان	
اقدام فرصت آفرین (O)	۸	۲	۲	مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی شده	
اقدام فرصت آفرین (O)	—	۱۱	۱	بازخورد گیری مؤثر	
اقدام تواناساز (A)	۱	۲	۹	استقلال در برنامه‌ریزی کاری	مشارکت کارکنان
اقدام تواناساز (A)	۳	۲	۷	مشارکت در تصمیم‌گیری	
اقدام تواناساز (A)	۲	۴	۶	تعامل گسترده مدیر- کارمند	
اقدام فرصت آفرین (O)	۱۱	۱	—	تمرکززدایی در تصمیم‌گیری	
اقدام انگیزشی (M)	۱	۹	۲	اعتمادسازی بین مدیر- کارمند	
اقدام انگیزشی (M)	۶	۱	۵	مربیگری	
اقدام فرصت آفرین (O)	۷	۴	۱	ایجاد جو مشارکتی	
اقدام فرصت آفرین (O)	۹	۲	۱	طراحی نظام پیشنهادها	طراحی شغل
اقدام تواناساز (A)	—	۲	۱۰	طراحی و توسعه کار مشارکتی	
اقدام تواناساز (A)	۱	۲	۹	توصیفات مؤثر شغلی	
اقدام تواناساز (A)	—	۱	۱۱	بازی گونه‌سازی مشاغل	
اقدام انگیزشی (M)	—	۱۲	—	طراحی مشاغل خود انگیزشی	
اقدام فرصت آفرین (O)	۱۰	۱	۱	برنامه‌های جانشین پروری	
اقدام انگیزشی (M)	۲	۸	۲	گردش شغلی گسترده	
اقدام فرصت آفرین (O)	۹	۳	—	غنی‌سازی شغل	
اقدام فرصت آفرین (O)	۸	۳	۱	طراحی مسیر شغلی	

پس از تأیید نهایی مفاهیم و متغیرهای استخراج‌شده، در این بخش داده‌های جمع‌آوری‌شده با نرم‌افزار اسمارت پی‌اِل‌اِس نسخه ۳ و با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی و خروجی مدل اندازه‌گیری انجام شد. ابتدا مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار رسم شده و با بررسی بارهای عاملی استاندارد شده، روایی واگرا و همگرا و همچنین شاخص برازش مدل با استفاده از مقدار آماره تی به بررسی معنی‌دار بودن بارهای عاملی پرداخته شد. در ادامه مدل اندازه‌گیری متغیرها در حالت ضرایب استاندارد و معنی‌داری به دست آمد. بارهای عاملی استاندارد شده باید بالای ۰.۵ باشند تا قابل قبول لحاظ گردد؛ در غیر این صورت متغیر مربوطه حذف می‌شود. در ضمن ضرایب معناداری (آماره تی) بارهای عاملی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد تا قابل قبول لحاظ شود. شکل ۳ خروجی نرم‌افزار برای اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا در قالب تحلیل عاملی تأییدی است.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا (در حالت ضرایب استاندارد و معنی‌داری)

با توجه به شکل ۳ مقادیر بار عاملی مرتبط با اقدامات تواناساز به‌غیر از مؤلفه (ارزیابی عملکرد شایستگی‌محور) مابقی بیشتر از ۰/۵ حاصل شده و آماره تی برای هر یک از بارهای عاملی با سازه یا متغیر پنهان بالای ۱/۹۶ است؛ لذا می‌توان همسویی مؤلفه‌های اقدامات تواناساز را معتبر دانست. در اقدامات انگیزشی و اقدامات فرصت‌آفرین بار عاملی همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵ حاصل شده و آماره تی برای هر یک از بارهای عاملی با سازه یا متغیر پنهان بالای ۱/۹۶ است. در جدول ۳ بارهای عاملی، ضرایب معناداری و سطوح معناداری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا خلاصه شده است.

جدول ۳. مقادیر شاخص‌های توصیفی ابعاد و مؤلفه‌های مدل منابع انسانی با مشارکت بالا

سازه‌ها	ابعاد اصلی مدل	نمونه اصلی	میانگین نمونه	انحراف معیار	آماره تی	معنی‌داری
اقدامات تواناساز	آموزش مهارت‌های شغل محور	۰.۷۴۶	۰.۷۴۵	۰.۰۳۲	۲۲.۲۷۲	۰.۰۰۰
	آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای	۰.۵۳۸	۰.۵۳۲	۰.۰۵۷	۹.۷۳۵	۰.۰۰۰
	آموزش و یادگیری تیمی	۰.۷۱۷	۰.۷۱۶	۰.۰۴۱	۱۷.۹۴۲	۰.۰۰۰
	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای	۰.۵۸۷	۰.۵۸۱	۰.۰۶۹	۸.۴۱۵	۰.۰۰۰
	ارزیابی عملکرد شایستگی محور	۰.۴۷۳	۰.۴۶۶	۰.۰۸۴	۵.۷۱۷	۰.۰۰۰
	استقلال در برنامه‌ریزی کاری	۰.۵۷۱	۰.۴۶۶	۰.۰۶۸	۶.۴۳۵	۰.۰۰۰
	بازی گونه‌سازی مشاغل	۰.۵۰۰	۰.۴۹۷	۰.۰۷۷	۶.۴۷۰	۰.۰۰۰
	انتخاب مبتنی بر دانش شغلی	۰.۵۲۵	۰.۵۱۵	۰.۰۸۱	۶.۳۷۱	۰.۰۰۰
	خودارزیابی	۰.۷۶۱	۰.۷۶۰	۰.۰۳۱	۲۵.۷۴۲	۰.۰۰۰
	طراحی و توسعه کار مشارکتی	۰.۵۰۰	۰.۴۹۷	۰.۰۷۷	۶.۱۷۳	۰.۰۰۰
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۰.۶۰۲	۰.۵۹۸	۰.۰۴۱	۱۴.۵۶۷	۰.۰۰۰
	پرداخت‌های شایستگی محور	۰.۶۹۹	۰.۷۰۰	۰.۰۴۵	۱۵.۶۴۷	۰.۰۰۰
	پرداخت‌های عملکرد محور	۰.۶۰۱	۰.۶۷۱	۰.۰۴۲	۱۵.۸۹۷	۰.۰۰۰
اقدامات انگیزشی	پرداخت‌های مبتنی بر توسعه مهارت‌ها	۰.۶۷۲	۰.۶۰۳	۰.۰۶۶	۹.۱۰۳	۰.۰۰۰
	برنامه‌های تسهیم تجربیات شخصی	۰.۷۰۰	۰.۷۰۰	۰.۰۳۹	۱۷.۷۵۴	۰.۰۰۰
	تقدیر و سپاسگزاری از کارکنان	۰.۶۲۳	۰.۶۲۵	۰.۰۶۹	۹.۰۷۲	۰.۰۰۰
	اشاعه دانش جدید	۰.۷۵۲	۰.۷۴۸	۰.۰۹۳	۷.۷۲۴	۰.۰۰۷
	اعتمادسازی بین مدیر- کارمند	۰.۷۴۲	۰.۷۴۱	۰.۰۳۸	۱۹.۶۶۷	۰.۰۰۰
	انتخاب مبتنی بر استعدادها	۰.۵۸۲	۰.۵۸۱	۰.۰۶۶	۷.۳۶۳	۰.۰۰۰
	انتخاب شایستگی محور	۰.۵۸۸	۰.۵۸۷	۰.۰۵۲	۱۱.۳۸۹	۰.۰۰۰
	طراحی مشاغل خود انگیزشی	۰.۶۸۰	۰.۶۷۶	۰.۰۵۴	۱۲.۶۶۴	۰.۰۰۰
	قضاوت شفاف عملکرد کارکنان	۰.۷۶۲	۰.۷۵۹	۰.۰۳۷	۲۰.۵۴۰	۰.۰۰۰
	پرداخت مبتنی بر نتایج کار تیمی	۰.۵۸۵	۰.۵۸۵	۰.۰۵۸	۱۰.۱۴۵	۰.۰۰۰
	مربیگری	۰.۷۴۷	۰.۶۸۰	۰.۰۴۲	۱۸.۴۲۱	۰.۰۰۰
	گردش شغلی گسترده	۰.۶۹۲	۰.۶۹۳	۰.۰۳۴	۲۰.۰۹۹	۰.۰۰۰
	آموزش تعاملی	۰.۷۲۷	۰.۷۲۹	۰.۰۲۹	۲۵.۲۶۸	۰.۰۰۰
اقدامات فرصت‌آفرین	استخدام همکار محور	۰.۷۱۷	۰.۷۱۶	۰.۰۳۱	۲۲.۸۷۰	۰.۰۰۰
	پرداخت پاداش منصفانه	۰.۷۵۸	۰.۷۵۶	۰.۰۴۰	۱۹.۱۵۵	۰.۰۰۰
	مسئولیت‌پذیری	۰.۶۹۲	۰.۶۹۲	۰.۰۳۴	۲۰.۱۳۵	۰.۰۰۰
	برنامه‌های جانشین پروری	۰.۶۱۴	۰.۶۱۴	۰.۰۵۹	۱۰.۴۹۹	۰.۰۰۰
	برنامه‌های حمایتی نگهداشت	۰.۶۶۶	۰.۶۶۶	۰.۰۴۷	۱۴.۱۶۸	۰.۰۰۰
	بازخورد گیری مؤثر	۰.۷۳۶	۰.۷۳۳	۰.۰۴۳	۱۷.۰۰۹	۰.۰۰۰
	برنامه‌های کاری منعطف	۰.۷۵۲	۰.۷۵۴	۰.۰۳۵	۲۱.۲۶۷	۰.۰۰۰
	طراحی مسیرهای شغلی	۰.۶۷۱	۰.۶۶۷	۰.۰۴۸	۱۳.۸۸۶	۰.۰۰۰
	جو مشارکتی	۰.۶۴۳	۰.۶۴۲	۰.۰۴۳	۱۴.۸۷۲	۰.۰۰۰
	توسعه تیم‌های کاری خودگردان	۰.۷۱۲	۰.۷۱۳	۰.۰۴۴	۱۶.۲۵۸	۰.۰۰۰
	طراحی نظام پیشنهادها	۰.۶۵۰	۰.۶۵۰	۰.۰۴۵	۱۴.۳۲۲	۰.۰۰۰
	غنی‌سازی شغل	۰.۵۸۴	۰.۵۸۲	۰.۰۵۱	۱۱.۴۸۴	۰.۰۰۰

جدول (۴) اطلاعات مربوط به شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری شامل ضریب آلفای کرونباخ، ضرایب پایایی ترکیبی و اشتراکی و روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص است، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و پایایی اشتراکی نیز بیشتر از ۰/۶ به‌دست‌آمده است؛ از طرفی دیگر میانگین و واریانس استخراج‌شده برابر نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) نیز برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ شده است. ضمن آنکه مقدار پایایی ترکیبی برای همه متغیرها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی است.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش و نتیجه روایی و اگر با روش فورنل و لارکر

ابعاد متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	میانگین واریانس استخراج‌شده	اقدامات تواناساز	اقدامات انگیزشی	اقدامات فرصت‌آفرین
اقدامات تواناساز	۰/۷۸۲	۰/۸۶۷	۰/۷۴۷	۰/۵۸۱	۰/۶۸۴		
اقدامات انگیزشی	۰/۷۵۳	۰/۸۵۳	۰/۷۲۹	۰/۵۳۴	۰/۵۳۴	۰/۷۵۳	
اقدامات فرصت‌آفرین	۰/۷۶۲	۰/۸۸۹	۰/۷۳۴	۰/۵۸۹	۰/۴۸۶	۰/۵۸۱	۰/۷۶۰

برای تأیید نهایی مدل اندازه‌گیری، بررسی و تحلیل روایی و اگر با نیز لازم است. روایی و اگر با نشان می‌دهد که آیا سازه‌های اصلی مدل با شاخص‌های مربوط به خود از همبستگی قابل قبولی برخوردار هستند و اینکه میزان همبستگی بین سازه‌ها چگونه است. برای این منظور نتیجه روایی و اگر با متغیرها در جدول ۴ گزارش شده است. همان‌گونه که مشخص است، میزان جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه از مقادیر ذیل آن (ضرایب همبستگی با سایر سازه‌ها) بیشتر است؛ بنابراین قابل قبول بودن روایی و اگر با مدل اندازه‌گیری را می‌توان پذیرفت. از این‌رو برازش مدل اندازه‌گیری قابل تأیید است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه توجه به منابع انسانی و تقویت انگیزه آن‌ها اولویت اصلی اکثر سازمان‌ها است و منابع انسانی توانمند برای بقای سازمان‌ها حیاتی هستند و اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش سازنده‌ای در توسعه شایستگی‌های کارکنان دارد. در بین اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی، رویکردهای کاری با مشارکت بالا می‌تواند توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای خلاقانه کارکنان را افزایش دهد. در مطالعات اخیر، محققین اثرات و پیامدهای مختلف مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا را مطالعه و مشخص کرده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا تأثیر زیادی بر نتایج نگرشی و رفتاری کارکنان (واسیم و همکاران، ۲۰۲۰)،

ظرفیت جذب دانش (سالاس و وارینا و همکاران^۱، ۲۰۲۰)، جو مشارکتی و خلاقیت فردی (سونگ و همکاران^۲، ۲۰۲۰) و کاهش فرسودگی عاطفی^۳ کارکنان (اوپنثور و وندی وورد^۴، ۲۰۱۸) دارد. اگرچه اهمیت اقدامات مدیریت منابع انسانی در تأثیرگذاری بر نتایج رفتاری و عملکردی کارکنان به طور گسترده مورد تأکید قرار گرفته است (واسیم و همکاران، ۲۰۲۰)؛ اما تحقیقات علمی در مورد کارکردهای متمرکز بر توانایی، انگیزش و فرصت آفرینی کمیاب است (بویان و ایولوز^۵، ۲۰۱۹). از سویی دیگر، یکی از چالش‌های سازمان‌های دولتی ایران، مشارکت پایین کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، عدم انتقال و اشتراک دانش و فقدان فرهنگ تیمی است؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی باید از اقداماتی استفاده کنند که مشارکت و همکاری بیشتر کارکنان در فرآیندهای کاری را القا کند. این سازمان‌ها با استفاده از رویکرد مشارکتی می‌توانند نقاط ضعف را شناسایی و برطرف کرده و عملکرد کلی سازمان را ارتقا دهند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، امکان در نظر گرفتن طیف وسیع‌تری از دیدگاه‌ها و ایده‌ها را فراهم می‌کند که به تصمیمات آگاهانه‌تر و مؤثرتر منجر می‌شود. بدین سبب در تحقیق حاضر یک مدل ساختاری برای مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا بر اساس چارچوب توانایی، انگیزش و فرصت ارائه شد.

نتایج پژوهش نشان داد که اجزای مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا بر اساس چارچوب توانایی، انگیزش و فرصت می‌تواند شامل اقدامات تواناساز، اقدامات انگیزشی و اقدامات فرصت‌آفرین باشد. اقدامات تواناساز به کارکنان کمک می‌کند تا احساس شایستگی کنند. اقدامات انگیزشی باعث تقویت احساس استقلال می‌شود و اقدامات فرصت‌آفرین، ارتباطات بین فردی را تسهیل می‌کند و همچنین به کارکنان کمک می‌کند تا دامنه دانش و مهارت‌های خود را افزایش دهند (رحمان و همکاران^۶، ۲۰۱۹). اقدامات تواناساز شامل انتخاب و استخدام (انتخاب مبتنی بر دانش شغلی، انتخاب و استخدام شایستگی محور، انتخاب مبتنی بر مدیریت استعدادها، مسئولیت‌پذیری و استخدام همکار محور) و آموزش و توسعه منابع انسانی (آموزش و توسعه شایستگی حرفه‌ای، آموزش مهارت‌های شغل محور، آموزش و یادگیری تیمی، اشاعه دانش جدید، برنامه‌های تسهیم تجربیات شخصی، برنامه آموزش تعاملی و توسعه تیم‌های خودگردان) است. این نتایج با مطالعات لیو^۷ (۲۰۱۸)، لی و

1. Salas-Vallina et. al.

2. Song et. al.

3. Emotional Exhaustion

4. Oppenauer and Van De Voorde

5. Bhuiyan and Ivlevs

6. Rehman et al.

7. Liu

همکاران (۲۰۱۹)، وانگ (۲۰۲۰)، جوارس تاراگا (۲۰۱۹) همسویی دارند. در این مطالعات آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد رسمی به‌عنوان اقدامات تواناساز معرفی شده‌اند. ضمن آنکه بازخورد گیری مؤثر (شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹)، استخدام همکارمحور (جوارس تاراگا، ۲۰۱۹) و انتخاب و استخدام شایستگی محور (لیو، ۲۰۱۸؛ وانگ، ۲۰۲۰) در ادبیات پیشین نیز برجسته شده‌اند.

اقدامات انگیزشی شامل جبران خدمات و پاداش (پرداخت‌های عملکرد محور، پرداخت‌های شایستگی محور، پرداخت مبتنی بر توسعه مهارت‌ها، تقدیر و سپاسگزاری از کارکنان، پرداخت مبتنی بر نتایج کار تیمی، پرداخت پاداش منصفانه، برنامه‌های کاری منعطف و برنامه‌های حمایتی نگهداشت) و ارزیابی عملکرد (خود ارزیابی، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای، قضاوت شفاف عملکرد کارکنان، ارزیابی عملکرد شایستگی محور و بازخورد گیری مؤثر) است. شیوه‌های تقویت انگیزه منابع انسانی، هدایت‌کننده رفتارها و اقدامات کارکنان است و آن‌ها را با اهداف سازمان همسو می‌کند و به دستیابی به اهداف متعالی سازمان منجر می‌شود. اقدامات انگیزشی سازوکاری است که از طریق آن مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان به عمل تبدیل شده و سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به‌واسطه مشوق‌هایی مانند پرداخت مبتنی بر عملکرد، پاداش منصفانه، برنامه‌های کاری منعطف و بازخورد توسعه‌ای، کارکنان خود را برانگیزانند و توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها را در عملیات سازمانی به کار گیرند. این نتایج با مطالعات پیشین همسو است؛ همان‌گونه که اشاعه دانش جدید (فلینچبورگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ لیجکرس^۲، ۲۰۱۷؛ لیو، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ واسیم و همکاران، ۲۰۲۰؛ نور و عبدالله، ۲۰۲۰؛ کی و روبل، ۲۰۲۱؛ کائو و همکاران، ۲۰۲۱)؛ برنامه‌های تسهیم تجربیات شخصی (لیجکرس، ۲۰۱۷؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ آموزش و یادگیری تیمی (آلموتاوا و همکاران^۳، ۲۰۱۶؛ لیجکرس، ۲۰۱۷؛ الاغری، ۲۰۲۱)؛ برنامه‌های کاری منعطف (لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ وانگ، ۲۰۲۰؛ کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ قهلووات و کوندو^۴، ۲۰۲۰؛ رنکما و همکاران، ۲۰۲۱)؛ مربیگری (جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ پرداخت‌های عملکرد محور، پرداخت‌های شایستگی محور، پرداخت‌های مبتنی بر توسعه مهارت‌ها (لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ شیمونسکی^۵، ۲۰۱۴؛

¹. Flinchbaugh

². Leijdekkers

³. Almutawa

⁴. Gahlawat and Kundu

⁵. Schimansky

لیو، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹) قبلاً به عنوان اقدامات انگیزشی برجسته شده‌اند. اقدامات فرصت‌آفرین نیز شامل مشارکت کارکنان (استقلال در برنامه‌ریزی کاری، مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتمادسازی بین مدیر- کارمند، مربیگری، جو مشارکتی و طراحی نظام پیشنهادها) و طراحی شغل (طراحی و توسعه کار مشارکتی، بازی گونه‌سازی مشاغل، طراحی مشاغل خود انگیزشی، گردش شغلی گسترده، غنی‌سازی شغل و طراحی مسیرهای شغلی) است. استقلال و تنوع شغلی، طراحی مشاغل خود انگیزشی، گردش شغلی گسترده کارکردهایی هستند که از طریق آن‌ها کارکنان می‌توانند طیف وسیع‌تری از قابلیت‌ها برای انجام وظایف متنوع و متعدد را به دست آورند (کیلروی و همکاران، ۲۰۲۰). این نتایج با مطالعات پیشین همسو است؛ همان‌گونه که آموزش تعاملی (لیجکرس، ۲۰۱۷؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ طراحی مسیرهای شغلی (شیمونسکی، ۲۰۱۴؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ گردش شغلی گسترده (شین و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیو، ۲۰۱۸؛ جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ غنی‌سازی شغل (جوارس تاراگا، ۲۰۱۹؛ جو مشارکتی (لیجکرس، ۲۰۱۷؛ سونگ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ تمرکززدایی در تصمیم‌گیری (وازکوز بوستلو و آولا، ۲۰۱۹) قبلاً به عنوان مؤلفه‌های فرصت‌آفرین برجسته شده‌اند.

به منظور تقویت اقدامات تواناساز برای کارکنان بخش دولتی توصیه می‌شود که در برنامه‌های آموزشی کارکنان سرمایه‌گذاری شود و کارکنان با مهارت‌ها و دانش لازم برای مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری مجهز گردند. کارگاه‌ها یا دوره‌هایی در زمینه ارتباطات، حل مسئله و رهبری برای ارتقای قابلیت‌ها در کمک به موفقیت سازمانی ارائه شود. بدین جهت؛ از شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، مانند توانمندسازی کارکنان، تیم‌های کاری مستقل و رهبری مشارکتی استقبال شود؛ چراکه این شیوه‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان، انگیزه و رضایت شغلی را افزایش داده و به بهبود عملکرد سازمانی منجر شوند.

در راستای اقدامات انگیزشی توصیه می‌شود کارکنانی که به‌طور فعال در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند، شناسایی و به آن‌ها پاداش تعلق گیرد. ایده‌ها، پیشنهادها و تلاش‌های آن‌ها از طریق تحسین شفاهی، مشوق‌ها یا فرصت‌های پیشرفت شغلی صورت گیرد که می‌تواند فرهنگ مشارکت را تقویت کرده و کارکنان را به مشارکت فعال‌تر برانگیزاند. به‌طور منظم اثربخشی اقدامات خلاقانه مشارکتی در سازمان‌ها ارزیابی شده و با گردآوری بازخورد کارکنان، ردیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد و ارزیابی تأثیر مشارکت بر نتایج سازمانی برای اصلاح و بهبود استراتژی‌های مشارکت در طول زمان استفاده گردد. محیط کاری مثبت و فراگیر ایجاد شده تا کارکنان احساس ارزشمندی، احترام و انگیزه داشته باشند و بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. کانال‌های ارتباطی مؤثری در

سازمان‌ها ایجاد شده تا اشتراک‌گذاری اطلاعات، بازخورد و گفت‌وگو تسهیل گردد. برای این منظور از پلتفرم‌های فناوری، مانند اینترنت یا ابزارهای همکاری، برای فعال کردن ارتباطات یکپارچه در سطوح و بخش‌های مختلف استفاده شود. در فرآیند مدیریت منابع انسانی، مدیران باید به‌طور منطقی از کارمندان تشکر و قدردانی کنند، به کارکنان کمک کنند توانایی کاری خود را تقویت کرده و اطلاعات را در زمان مناسب به اشتراک بگذارند. در راستای اقدامات فرصت‌آفرین توصیه می‌شود پلتفرم‌ها یا انجمن‌هایی برای کارمندان ایجاد گردد تا ایده‌ها تولید و به اشتراک گذاشته و فرهنگ نوآوری و بهبود مستمر تقویت شود. فرهنگ مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری ارج نهاده شده و ترویج شود. بدین منظور فرصت‌هایی برای کارکنان ایجاد شده تا ایده‌ها، دیدگاه‌ها و تخصص خود را به اشتراک بگذارند. این امر را می‌توان از طریق جلسات منظم تیمی، برنامه‌های نظام پیشنهادات و کارگاه‌های حل مسئله تقویت کرد.

این مطالعه بینش‌های ارزشمندی را برای متخصصان مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد که به دنبال تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد بهترین شیوه‌ها و اقدامات منابع انسانی هستند. با شناخت نقش محوری اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور استراتژیک این اقدامات را برای ارتقای عملکرد و بهره‌وری فردی و تیمی پیاده‌سازی کنند. با این حال یافته‌ها و مدل پیشنهادی بر اساس بستر سازمان‌های دولتی ایران طراحی شده و در بافتار فرهنگی متفاوت قابل تعمیم‌پذیری نیست؛ بنابراین توصیه می‌شود محققان آینده یک مطالعه تطبیقی برای کشف تفاوت‌ها و شباهت‌ها در اجرا و اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا در انواع مختلف سازمان‌ها (به‌عنوان مثال، بخش خصوصی، غیرانتفاعی، شرکت‌های چندملیتی) ارائه دهند.

تشکر و قدردانی

از کسانی که در انجام این تحقیق به تیم پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- پناهی، بلال و کرمانشاهی، شمساً. (۱۴۰۲). مطالعه‌ی قوم‌نگارانه مشارکت کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی. مجله علمی. مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۲۱(۳)، ۲۳۷-۲۵۳.
- درویشی، مریم و صدریان زاده، علی. (۱۴۰۲). بررسی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و عملکرد بر اساس چارچوب نقاط مرجع استراتژیک در هولدینگ فولاد خوزستان. منابع/انسانی ناجا، ۱۷(۷۳)، ۹۵-۱۲۶.
- شهرکی، معصومه و شیرازی، علی. (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر اقدامات مدیریت منابع انسانی درک شده با مشارکت بالا بر رفتار کاری نوآورانه، با نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری عملکردی کارکنان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- طیعی رهنی، علی و رحیمی، علی. (۱۴۰۲). طراحی مدل فرآیندی پاداش مبتنی بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی در صنایع تولید محور دفاعی. نشریه منابع/انسانی ناجا، ۱۷(۷۱)، ۵۳-۸۲.
- فتح‌آبادی، حسین و خالقی فرقانی، آرمین. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان و رتبه‌بندی آن. نشریه منابع/انسانی ناجا، ۱۷(۷۱)، ۸۳-۱۱۰.
- مرادی، حبیب؛ سلیمیان، معصومعلی؛ فرخ سرشت، بهزاد و آقا احمدی، قربانعلی. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران: رویکرد کیفی. پژوهش‌های مدیریت منابع/انسانی، ۱۱(۴)، ۱۱۹-۱۵۲.
- Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 23-36.
- Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L. and Chudhery, M.A.Z. (2024). High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel Review*, 53(1), 56-75.
- Almutawa, Z., Muenjohn, N. and Zhang, J. (2016). The effect of human resource management system on employees' commitment: the mediating role of the amo model. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 17-29.
- Azizah, S. N. and Evelyn, F. (2024). The mediating role of HR practices to enhance the innovative capabilities of SMEs. *Jurnal Mantik*, 7(4), 2902-2912.
- Bhuiyan, M. F. and Ivlevs, A. (2019). Micro-entrepreneurship and subjective well-being: Evidence from rural Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 34, 625-645.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K. and Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(13), DOI: 10.1111/ijmr.12332
- Boxall, P., Huo, M.L. Macky, K. and Winterton, J. (2019) High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes and tensions. *Research in Personnel and Human Resources Management* 37, 1– 52.

- Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23
- Cao, T. T., Le, P. B. and Nguyen, N. T. M. (2021). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2021-0091>
- Chen, M. and Wang, J. (2021). *The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior*. In E3S Web of Conferences (Vol. 251). EDP Sciences.
- Flinchbaugh, C., Li, P., Luth, M. T. and Chadwick, C. (2016). Team-level high involvement work practices: investigating the role of knowledge sharing and perspective taking. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 134-150.
- Gahlawat, N. and Kundu, S. C. (2020). Unravelling the relationship between high-involvement work practices and organizational citizenship behaviour: A sequential mediation approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(2), 165-188.
- Ha, T. T. and Le, B. P. (2023). Influence of High-Involvement and High-Commitment HRM Practices on Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 2(2), 35–44.
- Hauff, S., Guerici, M., Dul, J. and van Rhee, H. (2021). Exploring necessary conditions in HRM research: Fundamental issues and methodological implications. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 18-36.
- Hussein, Y. and Çağlar, D. (2019). The effect of high involvement work systems on organizational performance: The mediating role of knowledge-based capital. *Management Science Letters*, 9(9), 1361-1372.
- Jatmiko, B., Laras, T. and Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(7), 379-390.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. and Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), DOI: 10.1080/23311975.2019.1608668.
- Jia, J., Liu, Z., Liu, W. and Hu, J. (2023). Promotion mechanism of high-involvement human resource management practices to employees' bootlegging: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1051420.
- Jiang, D., Zhang, Y., Zhu, H. and Wang, X. (2024). Effect of Empowerment: How and When Do High-involvement Work Practices Influence Elder Employees' Innovative Performance? *Frontiers in Psychology*, 15, 1336120.
- Jose, G., P.M., N. and Kuriakose, V. (2024). HRM practices and employee engagement: role of personal resources- a study among nurses. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 1-17.
- Juarez Tarraga, A., Santandreu Mascarell, C. and Marin Garcia, J. A. (2019). What are the main concerns of human resource managers in organizations?. *Intangible Capital*, 15(1), 72-95.

- Kee, D. M. H. and Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
- Kellner, A., Cafferkey, K. and Townsend, K. (2019). *Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance?*. In Elgar introduction to theories of human resources and employment relations. Edward Elgar Publishing.
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C. and Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52-61.
- Le, T. T. and Le, P. B. (2023). High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100006.
- Lee, J., Sohn, Y. W., Kim, M., Kwon, S. and Park, I. J. (2018). Relative importance of human resource practices on affective commitment and turnover intention in South Korea and United States. *Frontiers in psychology*, 9, 669.
- Leijdekkers, R. D. (2017). *The Employee as Active Consumer of HRM: Explaining Consumer Behaviour Using the AMO Theory* (Master's thesis, University of Twente).
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B. and Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397.
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M. and Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175-194.
- Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*. Vol. 23 No. 3, pp. 312-326.
- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N. and Kwan, H. K. (2023). The Nexus between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1571-1586.
- Moradi, Habib. Salimiyan, Masomali. Farrokhsersht, Behzad. Aghaahmadi, Ghorbanali. (2019). Identifying factors affecting employee participation in the General Directorate of Ports and Maritime Affairs of Mazandaran province: Qualitative approach. *Human resource management researches*, 11(4), 119-152.
- Naskar, S. (2018). The influence of high-performance work systems and intangible strategic resources on the entrepreneurial orientation-firm performance relationship. *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 3027, <https://doi.org/10.18297/etd/3027>
- Nguyen, M., Pontes, N., Malik, A., Gupta, J. and Gugnani, R. (2024). Impact of high involvement work systems in shaping power, knowledge sharing,

- rewards and knowledge perception of employees. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print, 10.1108/JKM-04-2023-0345.
- Noopur. (2021). High involvement HR practices as a precursor to innovation performance: a study of Indian IT firms. *International Journal of Business Excellence*, 24(2), 227-247.
- Nor, N. M. and Abdullah, F. (2020). The relationships between ability, motivation and opportunity (AMO) model of high-performance work practices (HPWP) and organizational performance on millennials in MARA Headquarters, Kuala Lumpur: Mediated by job embeddedness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(13), 62-72.
- Oppenauer, V. and Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J. and Nummi, T. (2020). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X20961155.
- Peykarnegar, Abdolhosein. Seyednaghavi, Mir Ali. Memarzadeh Tehran, Gholamreza. Mohtashami, Ali. (2020). Designing the framework of employee commitment in the public sector of Iran. *Journal of Resource Management in Police*, 12(3), 131-154.
- Pham, H. (2020), Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: evidence from telecommunication industry, *Management Science Letters*, 10(4), 721-732.
- Preenen, P.T., Vergeer, R., Kraan, K. and Dhondt, S. (2017), Labour productivity and innovation performance: the importance of internal labour flexibility practices, *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M. and Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525-535.
- Renkema, M., de Leede, J. and Van Zyl, L. E. (2021). High-Involvement HRM and Innovative Behaviour: The Mediating Roles of Nursing Staff's Autonomy and Affective Commitment. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13390>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N. and Yusoff, Y. M. (2017). Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*, 36(3), 281-293.
- Sabekti, T. S. and Setiawan, A. I. (2023). How to Improve Employee Performance through the Role of Work Engagement Mediation Empirical Studies on Public Sector Organizations. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(3), 205-218.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M. and Monte, P. G. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 949-970.

- Schmitt, U. (2018). Supporting the sustainable growth of SMEs with content-and collaboration-based personal knowledge management systems. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 1-21.
- Senanayake, E. (2021). *High-Performance Work Practices and Employee Resilience in New Zealand's Public Services: A Conditional Indirect Effect Model of Leadership Styles* (Doctoral dissertation, Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington).
- Schimansky, S. (2014). *The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees*. Corpus ID: 56457092, 1-17.
- Shin, S., Jeong, I. and Bae, J. (2018) Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260– 285.
- Shin, D., Garmendia, A., Ali, M., Konrad, A. M. and Madinabeitia-Olabarria, D. (2020). HRM systems and employee affective commitment: the role of employee gender. *Gender in Management: An International Journal*, 35(2), 189-210.
- Song, Z., Gu, Q. and Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
- Vazquez-Bustelo, D. and Avella, L. (2019). The effectiveness of high-involvement work practices in manufacturing firms: Does context matter? *Journal of Management & Organization*, 25(2), 303-330.
- Wang, X. (2020). Work-Related Flow: The Development of a Theoretical Framework Based on the High Involvement HRM Practices With Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 11, 3459.
- Waseem, M., Ali, S., Bilal, H. and Khan, A. A. (2020). High Involvement Management Practices and Employees' OCBs in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 529-538.
- Yasir, M. and Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print), DOI: 10.1108/ER-02-2018-0061.