



## Meta-synthesis Analysis of Human Capital Policies and its Impact on Improving Organizational Performance

Mohammad Hossein Vafadar<sup>1</sup> , Sara Zabeti Taheri<sup>2</sup> , Mohammadreza Khalilarjmandi<sup>3</sup> 

<b>Abstract</b>	<b>Article Type:</b> Research-based
<p><b>Background &amp; Purpose:</b> Given the pivotal role of human capital policies in achieving strategic goals and improving organizational performance, the conceptual fragmentation and the diversity of indicators reported in prior studies call for an integrative reinterpretation of the evidence. This study aims to conduct a meta-synthesis of human capital policies and to formulate their dimensions and indicators in relation to organizational performance improvement.</p> <p><b>Methodology:</b> This qualitative study employed the meta-synthesis approach based on Sandelowski and Barroso's seven-step process. Following a systematic search, 457 records were identified. Through title, abstract, and full-text screening, 29 studies were ultimately selected for final analysis. Data were analyzed through coding and integration of overlapping concepts.</p> <p><b>Findings:</b> The meta-synthesis resulted in extracting and organizing human capital policy components into seven main categories: compensation policy, performance appraisal policy, training and development programs, career path development policy, participative management, creativity and innovation, and job autonomy.</p> <p><b>Conclusion:</b> The proposed integrative framework can serve as a basis for the coherent design and implementation of human capital policies and, as the study's conceptual model, provides a practical guide for aligning human resource policies with the goal of enhancing organizational performance.</p> <p><b>Keywords:</b> Human capital policies, Organizational performance improvement, Metasynthesis analysis, Human capital, Organizational performance</p>	<p><b>Corresponding Author:</b> Mohammad Hossein Vafadar</p> <p>© <b>Authors</b></p> <p><b>Received:</b> September 17, 2025</p> <p><b>Revised:</b> October 05, 2025</p> <p><b>Accepted:</b> October 25, 2025</p> <p><b>Published online:</b> November 29, 2025</p>

**Citation:** Vafadar, Mohammad Hossein, Zabeti Taheri, Sara & Khalilarjmandi, Mohammadreza (2025). Meta-synthesis Analysis of Human Capital Policies and its Impact on Improving Organizational Performance. *Human Capital Assessment and Development*, 2(3), 67-92. DOI: 10.22034/jhcad.2025.241359

1. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: m\_vafadar@atu.ac.ir
2. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: sarazabeti79@gmail.com
3. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. E-mail: mrrarjmandi137613@gmail.com





## تحلیل فراترکیب خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد سازمانی

محمدحسین وفادار<sup>۱</sup>، سارا ضابطی طاهری<sup>۲</sup>، محمدرضا خلیل ارجمندی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p><b>نویسنده مسئول:</b> محمدحسین وفادار © نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۶/۲۶ <b>بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۷/۱۳ <b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۸/۰۳ <b>انتشار:</b> ۱۴۰۴/۰۹/۰۸</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> با توجه به نقش تعیین‌کننده خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی در دستیابی به اهداف راهبردی و ارتقای عملکرد، پراکندگی مفهومی و تنوع شاخص‌های ارائه‌شده در مطالعات پیشین، به یکپارچه‌سازی و بازتفسیر شواهد نیاز دارد. هدف پژوهش حاضر، تحلیل فراترکیب خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی و صورت‌بندی ابعاد و شاخص‌های آن در ارتباط با بهبود عملکرد سازمانی است.</p> <p><b>روش:</b> پژوهش از نوع کیفی بوده و مبتنی بر روش فراترکیب (فرایند هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو) اجرا شده است. پس از جست‌وجوی نظام‌مند، ۴۵۷ منبع شناسایی و در فرایند غربالگری عنوان، چکیده و متن کامل، در نهایت ۲۹ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب شد. داده‌ها با کدگذاری و تلفیق مفاهیم هم‌پوشان تحلیل شدند.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> خروجی فراترکیب به استخراج و دسته‌بندی مؤلفه‌های خطمشی سرمایه‌های انسانی در قالب هفت مقوله اصلی انجامید. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: خطمشی جبران خدمات، خطمشی ارزیابی عملکرد، برنامه‌های آموزش و بهسازی، سیاست توسعه مسیر شغلی، مدیریت مشارکتی، خلاقیت و نوآوری و استقلال کاری.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> بر اساس یافته‌ها، چارچوب تلفیقی ارائه‌شده می‌تواند مبنایی برای طراحی و استقرار منسجم خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی قرار گیرد و به‌عنوان الگوی مفهومی پژوهش، راهنمایی عملی برای هم‌راستاسازی سیاست‌های منابع انسانی با هدف ارتقای عملکرد سازمانی فراهم آورد.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی، بهبود عملکرد سازمانی، تحلیل فراترکیب، سرمایه‌های انسانی، عملکرد سازمانی</p>

**استناد:** وفادار، محمدحسین؛ ضابطی طاهری، سارا و خلیل ارجمندی، محمدرضا (۱۴۰۴). تحلیل فراترکیب خطمشی‌های سرمایه‌های انسانی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد سازمانی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۳)، ۶۷-۹۲.  
DOI: 10.22034/jhcad.2025.241359

m\_vafadar@atu.ac.ir  
sarazabeti79@gmail.com  
mrrarjmandi137613@gmail.com

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:  
۲. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:  
۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، پاییز، دوره ۲، شماره ۳، ص. ۶۷-۹۲

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

در دنیای امروز، نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران و متخصصان قرار گرفته است (روستیاوان، گدزالی، سهریات، ایسواد، و و المودودی اوسط<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). منابع انسانی دیگر هزینه‌ای برای سازمان‌ها در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه به‌عنوان منبعی استراتژیک و اساسی برای کسب مزیت رقابتی و پایداری در بازارهای جهانی شناخته می‌شود (کافمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). از این رو، توانمندی‌های نیروی انسانی و عواملی همچون انگیزش، تعهد سازمانی و رضایتمندی شغلی، به‌طور مستقیم بر کارایی و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارند (آکار و بدوک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). در این راستا، مدیریت منابع انسانی با ارائه خط‌مشی‌های منسجم و استراتژیک، می‌تواند نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و هم‌راستایی اهداف کارکنان با اهداف کلان سازمان ایفا کند (خوای گوان لیونل، چانوانگ و وونگماجاراپینیا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). کارکنانی که به‌خوبی آموزش دیده و از نظر شغلی راضی هستند، قادرند ضمن برآورده کردن انتظارات عملکردی سازمان، به‌طور مؤثری در مواجهه با چالش‌های رقابتی و تغییرات محیطی سازمان‌ها را یاری کنند (رائول<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها در عصر حاضر، هماهنگی میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان است. بر اساس نتایج پژوهش‌ها، سازمان‌هایی که این هم‌راستایی را به‌درستی پیاده‌سازی کرده‌اند، توانسته‌اند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند و کارکنان خود را در راستای اهداف بلندمدت سازمان هدایت کنند (بریز و جرادات<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). در این راستا، مدیریت منابع انسانی با استفاده از سیاست‌ها و استراتژی‌های مناسب، در جذب، توسعه و نگه‌داشت نیروهای انسانی با کیفیت نقش اساسی دارد. مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق در دنیای رقابتی امروز، از طریق پرورش کارکنان ماهر، ایجاد انگیزش در آن‌ها و بهبود فرهنگ سازمانی، توانسته‌اند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (کارسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، یکی از ابزارهای مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی است که به بهبود فرایندهای استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات می‌پردازد (خوای گوان لیونل و همکاران، ۲۰۲۳).

خط‌مشی‌های منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌هایی همچون آموزش و توسعه، می‌تواند بر مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان تأثیر بگذارد و در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود (پردیا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴؛ اوپادیای<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳). این سیاست‌ها با فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارکنان، نه تنها باعث افزایش مهارت‌ها و دانش آن‌ها می‌شود، بلکه آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های جدید و تغییرات محیطی آماده می‌کند (ریچمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵).

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، در بهبود عملکرد سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که استراتژی‌های مؤثر منابع انسانی، به‌ویژه سیاست‌های توسعه منابع انسانی و برنامه‌های آموزشی، برای ارتقای عملکرد

- 
1. Rustiawan, Gadzali, Suharyat, Iswadi & Almaududi Ausat
  2. Kaufman
  3. Akar & Beduk
  4. Khuay Guan Lionel, Channuwong & Wongmajarapinya
  5. Rothwell
  6. Breaz & Jaradat
  7. Kareska
  8. Pardhiya
  9. Upadhyay
  10. Richman

سازمان‌های عمومی ضروری است (سنهواتی، معاریف و سوکماواتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). درک کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی، به‌طور مثبت بر نتایج فردی مانند تعهد و رضایت اثرگذار است که به سهم خود، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (پومبو و گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌ها باید بر استخدام کارکنان با دانش و مهارت، ارائه پاداش‌های عادلانه و ارائه آموزش برای بهبود صلاحیت‌های کارکنان تمرکز کنند (خوای گوان لیونل و همکاران، ۲۰۲۳). تحقیقات همچنین، بر اهمیت برنامه‌ریزی جانشینی و رضایت کارکنان در بهره‌وری مؤسسه‌های آموزشی تأکید کرده‌اند (خرم، علوی و شایق<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). ویژگی‌های رهبری در اجرای استراتژی‌های منابع انسانی و هدایت منابع سازمانی به سمت دستیابی به اهداف به‌طور مؤثر، بسیار مهم است. به‌طور کلی، مدیریت مؤثر منابع انسانی برای سازمان‌ها، برای حفظ بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی حیاتی است (سنهواتی و همکاران، ۲۰۱۹).

با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه مدیریت منابع انسانی، بسیاری از سازمان‌ها همچنان با چالش‌هایی نظیر ناهماهنگی میان سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان، فقدان الگوهای جامع برای تدوین خطمشی‌های مؤثر و ناکارآمدی در بهبود عملکرد سازمانی مواجهند. این چالش‌ها اغلب به دلیل نبود چارچوبی علمی و کاربردی برای طراحی خطمشی‌های سرمایه‌انسانی است که بتواند به‌طور هم‌زمان نیازهای کارکنان و اهداف استراتژیک سازمان را برآورده کند (حیاتی و نورانی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

پژوهش‌های پیشین به بررسی خطمشی‌های مختلف منابع انسانی پرداخته‌اند؛ اما تاکنون ترکیبی جامع از این پژوهش‌ها برای استخراج عوامل کلیدی مؤثر بر سیاست‌های سرمایه‌انسانی ارائه نشده است. این پژوهش تلاش دارد تا با بهره‌گیری از روش فراترکیب، مجموعه‌ای از یافته‌های پژوهش‌های پیشین را تجمیع کرده و تصویری دقیق‌تر از عوامل تأثیرگذار بر سیاست‌های سرمایه‌انسانی ارائه دهد.

پیش از بیان پیشینه پژوهش لازم است که برای فهم بهتر مسئله تعدادی از مبانی نظری مرتبط با این پژوهش تبیین شود که در ادامه به چندی از این مبانی اصلی اشاره می‌شود.

## خطمشی

در فرهنگ لغت آکسفورد انگلیسی، خطمشی «راه‌کاری مشخص تعریف شده که توسط دولت، حزب، کسب‌وکار یا فرد پذیرفته یا پیشنهاد شده است». در فرهنگ فارسی معین نیز، خطمشی به معنای «مسیر و راهی که فرد در پیش دارد»، آمده است. خطمشی به‌عنوان یک برنامه کلی، چارچوبی را تعیین می‌کند که تصمیم‌های آینده باید در محدوده آن اتخاذ شوند (صفیان، فرهی، حاجی ملامیرزایی و موسوی، ۱۳۹۸). به همین ترتیب، خطمشی منابع انسانی، راهنمایی‌ها و معیارهایی است که سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری درباره کارکنان خود از آن استفاده می‌کنند. با توجه به تعاریف فوق، خطمشی را نباید با مقررات یا دستورالعمل‌ها یکسان دانست؛ زیرا مقررات به‌طور دقیق و بدون انعطاف، نحوه عمل در موقعیت‌های خاص را مشخص می‌کنند و فضای کمی برای تصمیم‌گیری مدیران باقی می‌گذارند (ماهساوری<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

- 
1. Sunahwati, Maarif & Sukmawati
  2. Pombo & Gomes
  3. Khurram, Alwi & Shaiq
  4. Hayati & Nurani
  5. Maheswari

در ادبیات مدیریت، تفاوت‌های ظریفی بین واژه‌های «سیاست» و «خطمشی» وجود دارد؛ اما اغلب این دو را به‌جای یکدیگر به‌کار می‌برند و ویژگی‌های زیر را برای آن‌ها برمی‌شمارند:

- خطمشی به‌معنای تصمیم‌ها و سیاست‌هاست (روگری، استاینز، ایوانز، و تانتیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).
- مفهوم «تعیین اولویت» عنصر کلیدی در تعریف خطمشی است و به نظر می‌رسد اصلی‌ترین وظیفه خطمشی، اولویت‌بندی است (هندری و واکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).
- ماهیت خطمشی تصمیم‌گیری است و شامل تصمیم‌هایی با دامنه گسترده و پایداری بالا می‌شود (مصلحی، سلاجقه و پورکیانی، ۱۳۹۹).
- خطمشی به حل مسئله می‌پردازد (کرمی و کریمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).
- خطمشی تصمیم‌هایی است که انحراف از آن‌ها ممکن است بقای سازمان را تهدید کند (برخلاف تصمیم‌های عملیاتی) (العبدالطیف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).
- خطمشی تصمیم‌های وابسته‌ای است که تأثیرهای بین‌بخشی دارند و از گذشته بر حال تأثیر می‌گذارند (مصلحی و همکاران، ۱۳۹۹).
- خطمشی شامل تصمیم‌هایی است که آثار بلندمدت دارند (وایس و وایس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).
- خطمشی سرمایه انسانی نیز چارچوبی است که اقدامات و عملیات سازمان در قالب آن انجام می‌شود. این خطمشی راهنمایی‌هایی برای تعیین اهداف سازمان در مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد (فرهمند<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

### اهمیت خطمشی سرمایه انسانی

بسیاری از کشورها و سازمان‌ها سیاست‌های دقیقی برای مدیریت و توسعه سرمایه انسانی خود تدوین کرده‌اند؛ زیرا نیروی انسانی توانمند و شایسته، در دستیابی به مزیت رقابتی برای کشور یا سازمان نقش محوری ایفا می‌کند (ویلسون و ووکسانوویچ هرستگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). خطمشی سرمایه انسانی یک تصمیم استراتژیک برای سازمان‌هاست و امروزه تمایل زیادی در سازمان‌ها برای هم‌سو کردن استراتژی‌های کسب‌وکار با خطمشی‌های سرمایه انسانی وجود دارد (حسنه و سنارتی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). در مواجهه با پدیده‌های پیچیده، اهمیت خطمشی‌گذاری صحیح یا نادرست بیش از پیش آشکار می‌شود؛ زیرا این امر می‌تواند به بهبود یا تشدید مشکلات منجر شود. در واقع، اقدام‌هایی که در چارچوب خطمشی‌ها انجام می‌شوند، می‌توانند مشکلات را حل یا آن‌ها را تشدید کنند. بنابراین، ضروری است که نظام خطمشی‌گذاری به‌طور مستمر ارزیابی و اصلاح شود (برهانی، پورعزت و منوریان، ۱۴۰۱). به‌طور مثال، خطمشی‌هایی که در حوزه حقوق بازنشستگی کارکنان اتخاذ می‌شوند، دو اثر عمده دارند: یکی اینکه بخش عمده‌ای از هزینه‌های سازمان را تعیین می‌کنند و دیگری، نگرش کارکنان را به

---

1. Ruggeri, Steinnes, Evans & Tantia  
 2. Hendry & Walker  
 3. Karami & Karimi  
 4. AlAbdullatif et al  
 5. Weiss & Weiss  
 6. Farahmand  
 7. Wilson & Vuksanović Herceg  
 8. Hasanah & Sunarti

ارزش‌گذاری سازمان بر آینده آن‌ها شکل می‌دهند که این امر به سهم خود، بر عملکرد و وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، خطمشی‌گذاری در این حوزه باید با دقت و عمق انجام شود (جوکو پورواتنو، سودیاردیهیتا و ریزان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

### عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی کارکنان، یکی از شاخص‌های بسیار کلیدی سنجش بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم از بنیادی‌ترین مباحث مدیریتی به‌شمار می‌رود؛ زیرا بسیاری از وظایف مدیریتی حول محور آن شکل می‌گیرند. موفقیت سازمان‌ها نیز تا حد زیادی در گرو عملکرد آن‌هاست. عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که ساده‌ترین تعریف آن را می‌توان مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدفمند برای دستیابی به اهداف سازمانی دانست (بختیاری، کاشانی‌پور، غلامی جمکرانی و جهانگیرنیا، ۱۳۹۹). سازمان‌های امروزی، به‌عنوان نهادهای اجتماعی، در محیطی پویا و پرچالش با تغییرات سریع و متنوعی روبه‌رو هستند. در این شرایط، نیروی انسانی خلاق و جسور، مهم‌ترین دارایی و مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی می‌شود و معیاری اساسی برای ارزیابی موفقیت آن‌ها به‌شمار می‌رود. از این رو، موفقیت سازمان‌ها به‌وجود سیستم‌های منابع انسانی کارآمد و توانایی ایجاد هماهنگی میان بخش‌های مختلف وابسته است (شرافت، خائف‌الهی، قلی‌پور و دانایی فرد، ۱۳۹۷). عملکرد سازمانی به‌نحوه انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از آن‌ها اشاره دارد. این مفهوم به‌عنوان ارزش مورد انتظاری تعریف می‌شود که یک فرد در بازه زمانی مشخص ایجاد می‌کند. هر سازمانی برای دستیابی به عملکرد مطلوب، در تلاش است تا محیطی مناسب برای کارکنان فراهم کند تا آن‌ها بتوانند به سطحی از توانایی برسند که تأثیر بیشتری بر کار خود داشته باشند (بریمانی و علیزاده باچی، ۱۳۹۸).

عملکرد سازمانی مفهومی است که با مفاهیمی مانند کارایی و اثربخشی پیوند خورده است. اندازه‌گیری عملکرد ابزاری است که برای کمی‌سازی کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. عملکرد سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی تعریف می‌شود و به‌معنای دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت‌های محوله به افراد است (کیخا و عباسپور، ۱۳۹۸).

به‌طور کلی، ادبیات مدیریت عملکرد را در چهار سطح بررسی می‌کند:

۱. سطح فردی (ارزیابی عملکرد کارکنان)؛
۲. سطح گروهی (ارزیابی عملکرد گروه‌های کوچک)؛
۳. سطح برنامه‌ها (ارزیابی عملکرد برنامه‌ها)؛
۴. سطح سازمانی (ارزیابی عملکرد سازمان) (وایدمن، بدول، سالاس و اسمیت جنتش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

عناصر اصلی عملکرد سازمانی شامل اثربخشی، بهره‌وری، تناسب و امکان‌پذیری مالی است. همه سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا این عناصر را به تعادل برسانند (دی‌نسی و اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). میزان تحقق مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف خدماتی، معیاری برای سنجش ابعاد مختلف سازمان است (میترا کورپانارو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

---

1. Joko Purwanto, Sudiardhita & Rizan  
 2. Wildman, Bedwell, Salas & Smith-Jentsch  
 3. DeNisi & Smith  
 4. Mitrea-Curpanaru

سازمان‌ها گروه‌هایی از افراد هستند که در ساختاری مشخص و با سطوح مختلف مسئولیت‌پذیری، برای دستیابی به اهداف معین و ایجاد تغییر در محیط تلاش می‌کنند (شاطری، صالحی، محسنی و شریفی، ۱۴۰۰). عملکرد سازمانی نشان‌دهنده میزان تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده توسط سازمان است (احمدی، توکلی و آقاپیروز، ۱۳۹۸). همچنین، عملکرد سازمانی را می‌توان به‌عنوان ارزیابی اثربخشی افراد، گروه‌ها و خود سازمان در نظر گرفت. این ارزیابی در سطح سازمان به تأمین منافع، اثربخشی، بهره‌وری، میزان غیبت، میزان ترک خدمت و سازگاری است (سید نقوی، رشیدی، رضایی منش و واعظی، ۱۴۰۰). عملکرد سازمانی، در واقع تمام رفتارهایی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد و به میزان مشارکت افراد در سازمان وابسته است. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی بازتابی از تلاش‌ها و فعالیت‌های کارکنان است که در جهت تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمان انجام می‌شود. این مفهوم نشان‌دهنده آن است که چگونه افراد، با توجه به سطح مشارکت و تعهد خود، در پیشبرد اهداف سازمان نقش ایفا می‌کنند. هرچه مشارکت و همکاری افراد در سازمان بیشتر باشد، عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد و دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل می‌شود (تسنگ و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

بر اساس دیدگاه ریچارد و همکاران، عملکرد سازمانی عبارت است از نتایج و خروجی‌های واقعی یک سازمان نسبت به نتایج یا اهداف پیش‌بینی شده و مورد انتظار (ریچارد، دیوینی، ییپ و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). از دید برخی محققان از جمله یانگ و همکاران، عملکرد سازمانی یک مفهوم چندوجهی است که معمولاً از طریق مواردی چون اثربخشی، کارایی، توسعه، رضایت، نوآوری و کیفیت معرفی می‌شود (یانگ، هوانگ و هسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

بدون شک، نیروی انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی شناخته می‌شود و از گذشته تاکنون پایه اصلی پیشرفت سازمان‌ها بوده است. بهبود و توسعه نیروی انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری، همواره مورد توجه سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی قرار داشته است. از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان، ارزیابی عملکرد یکی از راه‌کارهای مؤثر برای بهسازی نیروی انسانی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، هدف اصلی از ارزیابی عملکرد، بهبود و ارتقای توانمندی‌های کارکنان سازمان است تا آن‌ها بتوانند نقش مؤثرتری در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا کنند (توی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد<sup>۵</sup> در سازمان‌ها، به‌معنای نظارت، سنجش و بهبود کارایی و اثر بخشی افراد و سیستم‌ها است (گورتو و جانی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت عملکرد به‌عنوان یک فرایند کلیدی در سازمان‌ها، به‌منظور بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان و سازمان‌ها طراحی شده است (پارمناس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). این فرایند شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و ابزارها است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف خود را تعیین کرده و پیشرفت را ارزیابی کنند (ماتیسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ پینتو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). در سال‌های اخیر،

1. Tseng & Lee
2. Richard, Devinney, Yip & Johnson
3. Yang, Huang & Hsu
4. Thuy & Trinh
5. Performance Management
6. Gurtu & Johny
7. Parmenas
8. Mathison
9. Pinto

تحقیقات زیادی در زمینه مدیریت عملکرد انجام شده که به توسعه رویکردها و مدل‌های مختلفی در این حوزه منجر شده است (باتیستی، گرازیانو، پیرا، ورونطیس و جیوانیس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی و بهبود کارایی کارکنان و سازمان‌ها از طریق تعیین اهداف، ارزیابی پیشرفت و ارائه بازخورد است. این فرایند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف استراتژیک خود دست یابند و در عین حال به بهبود رضایت شغلی و انگیزه کارکنان کمک کند (پارمناس، ۲۰۲۲؛ پینتو، ۲۰۱۹). امروزه، اهمیت مدیریت عملکرد در سازمان‌ها به افزایش کارایی، کیفیت خدمات و بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان مرتبط است (یاندی و هویدز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). با توجه به تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار، وجود یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند به پویایی‌های جدید پاسخ دهند و رقابتی باقی بمانند (گورتو و جانی، ۲۰۲۱).

مدیریت عملکرد می‌تواند از رویکردها و ابعاد مختلفی بررسی شود (ماتور، گوپتا، مینا و دانگایاج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رویکردهای سنتی به پیشرفت‌های فردی و ارزیابی سالیانه توجه می‌کنند، در حالی که رویکردهای مدرن بیشتر بر یادگیری سازمانی و بهبود مستمر تأکید دارند (کافتزوپولوس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). در این میان، روش‌هایی مانند مدیریت براساس اهداف<sup>۵</sup> و مدیریت عملکرد عملکرد کل نگر<sup>۶</sup> به عنوان راه‌کارهایی برای تحقق اهداف سازمانی مطرح شده‌اند (گومز، فاسین و هورنوگس جونیور<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

مدیریت عملکرد شامل استفاده از ابزارها و روش‌های مختلفی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را اندازه‌گیری و بهبود دهند. برخی از این ابزارها عبارت‌اند از:

- سیستم‌های ارزیابی عملکرد: این سیستم‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عملکرد کارکنان را بر اساس معیارهای مشخص ارزیابی کنند (ماتیسون، ۲۰۱۵).
- مدل‌های مدیریت عملکرد: مدل‌هایی مانند مدل بالانس اسکورکارد<sup>۸</sup>، مدل SCOR<sup>۹</sup> و مدل شایستگی<sup>۱۰</sup> به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عملکرد خود را در ابعاد مختلف اندازه‌گیری کنند (ادولا، کانت و بیربیرسا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲؛ آکرمز، اوپن، وینسترا و واس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹؛ پاولراج، چن و بلوم<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷). این مدل‌ها به مدیران امکان می‌دهند تا نقاط قوت و ضعف در عملکرد را شناسایی و برنامه‌های بهبود را تدوین کنند (خاو، تئو، عبدالخالد، و و لچمونان<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۲).

تحقیقات نشان داده‌اند که مدیریت عملکرد، بر عملکرد کلی سازمان تأثیرهای مثبتی دارد (خاو و همکاران، ۲۰۲۲) که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: افزایش انگیزش کارکنان، بهبود ارتباطات داخلی و تسهیل در دستیابی به اهداف (یاندی و هویدز،

---

1. Battisti, Graziano, Pereira, Vrontis & Giovanis  
 2. Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz  
 3. Mathur, Gupta, Meena & Dangayach  
 4. Kafetzopoulos  
 5. MBO  
 6. TQM  
 7. Gomes, Facin & Hourneaux Junior  
 8. Balanced Scorecard  
 9. Supply Chain Operations Reference  
 10. Competency Models  
 11. Adula, Kant & Birbirs  
 12. Akkermans, Oppen, Wynstra & Voss  
 13. Paulraj, Chen & Blome  
 14. Khaw, Teoh, Abdul Khalid & Letchmunan

(۲۰۲۲). همچنین، پیوند بین مدیریت عملکرد و نتایج تجاری نشان داده است که سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر مدیریت عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند، معمولاً نتایج بهتری از نظر مالی و عملیاتی دارند (ادولا و همکاران، ۲۰۲۲).

مدیریت عملکرد فواید بسیاری دارد؛ اما پیاده‌سازی آن نیز با چالش‌هایی مواجه است (کافتزوپولوس، ۲۰۲۰). در زیر به برخی از این چالش‌ها اشاره شده است:

- مقاومت در برابر تغییر: کارکنان ممکن است در برابر تغییرات در سیستم‌های ارزیابی عملکرد مقاومت کنند (گرتولا ناوارو، اولترا بادنس، گیل گومز و گیل گومز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ یاندی و هویدز، ۲۰۲۲).
- عدم تطابق اهداف: عدم تطابق بین اهداف سازمان و اهداف فردی می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و کارایی کارکنان شود (واسیلسکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).
- چالش‌های فرهنگی: در سازمان‌های چندملیتی، تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند بر نحوه مدیریت عملکرد تأثیر بگذارد (گویجارو و دورندز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).
- از دیگر چالش‌های مدیریت عملکرد می‌توان به عدم تعهد مدیران (ادولا و همکاران، ۲۰۲۲) و کمبود منابع (گومز و همکاران، ۲۰۱۹) اشاره کرد. بنابراین، ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده (باتیستی و همکاران، ۲۰۲۳) و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای مدیریتی (یاندی و هویدز، ۲۰۲۲) می‌تواند به کاهش این چالش‌ها کمک کند.
- در سال‌های اخیر، روندهای جدیدی در مدیریت عملکرد ظهور کرده است که شامل موارد زیر می‌شود:
- استفاده از فناوری‌های نوین: فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات<sup>۴</sup> به سازمان‌ها کمک می‌کند تا داده‌های مربوط به عملکرد را به‌صورت دقیق‌تری جمع‌آوری و تحلیل کنند (فورکادا، سرات، رودریگز و وورتولینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ تتومن و اولنگین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).
- مدیریت عملکرد مبتنی بر داده: استفاده از داده‌های بزرگ<sup>۷</sup> و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری در زمینه مدیریت عملکرد اتخاذ کنند (مسعود، لیم، گونزالس، روی و خان<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲).
- پس مدیریت عملکرد، به‌عنوان یک فرایند کلیدی در سازمان‌ها که هم به ارتقای عملکرد فردی کمک می‌کند و هم، در بهبود کلی سازمان تأثیرگذار است (خاو و همکاران، ۲۰۲۲)، نیازمند توجه به چالش‌ها و روندهای جدید است. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کسب‌وکار و ظهور فناوری‌های نوین، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم روش‌ها و ابزارهای مدیریت عملکرد خود را به‌روز کنند تا بتوانند به اهداف استراتژیک خود دست یابند و در عین حال رضایت و انگیزه کارکنان را حفظ کنند (استرینگر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ واریسی، سوسای، فهیم نیا و سرکیس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴).

1. Guerola-Navarro, Ultra-Badenes, Gil-Gómez & Gil-Gómez

2. Vasilescu

3. Madrid-Guijarro & Duréndez

4. ICT

5. Forcada, Serrat, Rodriguez & Bortolini

6. Teoman & Uleengin

7. Big Data

8. Masood, Lim, González, Roy & Khan

9. Stringer

10. Varsei, Soosay, Fahimnia & Sarkis

### خط‌مشی منابع انسانی و عملکرد سازمانی

مری پارکر فولت<sup>۱</sup>، از پیشگامان جنبش روابط انسانی، معتقد بود که نظریه‌های مدیریتی اولیه، به دلیل غفلت از اهمیت روابط انسانی، ناقص و ناکافی بودند. فولت استدلال می‌کرد که برای دستیابی به اثربخشی سازمانی، ایجاد هماهنگی و رابطه‌ای سازنده بین مدیریت و کارکنان ضروری است. او بر این باور بود که جنبه‌های انسانی سازمان‌ها به اندازه جنبه‌های فنی آن‌ها اهمیت دارند. علاوه بر این، فولت تأکید داشت که درک عوامل محیطی و اجتماعی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی اهمیت زیادی دارد. به گفته او، عواملی مانند توانمندسازی، مشارکت، رهبری و تجربه در کنار یکدیگر می‌توانند عملکرد سازمانی را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشند (فولت<sup>۲</sup>، ۱۹۲۶). ادبیات مدیریتی اخیر نیز نشان می‌دهد که خط‌مشی منابع انسانی کلید موفقیت سازمان‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، محسوب می‌شود (حسینی و سندپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). یکی از باورهای رایج این است که کارکنان منابعی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند تا بتوانند تلاش‌های خود را به‌طور مؤثر بر اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان متمرکز کنند (مک گرگور<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸). خط‌مشی منابع انسانی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی شناخته می‌شود و بسیاری از سازمان‌ها اقدامات تقویت‌کننده عملکرد را به‌منظور بهبود عملکرد کلی سازمان به‌کار گرفته‌اند (کالبرگ و مودی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴).

### پیشینه پژوهش

با توجه به ماهیت این پژوهش، تحقیقات مختلفی در رابطه با موضوع، شناسایی شده است که به‌طور خلاصه، به برخی از منابع و مطالعات داخلی و خارجی در جدول ۱ اشاره می‌شود.

#### جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
سالومون و الایاراجا <sup>۶</sup> (۲۰۲۴)	A Study on the Performance of HR Policies and Its Implementation at Delta Wear Tech Engineers	با ارزیابی سیاست‌های منابع انسانی در شرکت Delta Wear Tech، نشان می‌دهد که پیاده‌سازی درست این سیاست‌ها می‌تواند نتایج مثبتی مانند افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان به دنبال داشته باشد. نتایج تحقیق، استفاده از روش‌های آماری مانند کای - مربع و آنوا را برای بررسی ارتباط بین متغیرها نشان داده است و بر اهمیتی که انطباق سیاست‌های منابع انسانی با نیازهای کسب‌وکار و کارکنان دارد، تأکید می‌کند.
خوای گوان لیونل و همکاران (۲۰۲۳)	Human Resource Management and Organizational Performance	سیاست‌های منابع انسانی در بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان را تحلیل کرده‌اند. در این تحقیق، تأثیر سیاست‌های منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای کیفیت و کمیت عملکرد سازمانی و همچنین، افزایش رضایت شغلی کارکنان بررسی شده است. این مقاله، به‌ویژه بر اهمیت انتخاب، جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش به‌عنوان اجزای کلیدی سیاست منابع انسانی تأکید دارد. از آنجا که این موارد به‌طور مستقیم بر تعهد و انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارند، می‌تواند نتایج مثبتی در زمینه بهبود عملکرد سازمان‌ها داشته باشد.

1. Mary Parker Follett
2. Follett
3. Hosseini & Sandeep
4. McGregor
5. Kalleberg & Moody
6. Salomon & Ellayaraja

یافته‌های پژوهش	عنوان مقاله	نویسندگان
<p>پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بهبود در ادراک کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی، می‌تواند به‌طور چشمگیری بر افزایش بهره‌وری و عملکرد مثبت کارکنان و سازمان‌ها تأثیر بگذارد. این تحقیق با استفاده از روش‌های آماری مانند آزمون کای - مربع و آنوا، به بررسی تأثیرهای سیاست‌های منابع انسانی پرداخته و نشان داده است که در بسیاری از موارد، کارکنان با توجه به سن، سطح تحصیلات و تجربه کاری، نظرهای متفاوتی در خصوص ارزیابی‌های منابع انسانی دارند. از این‌رو، پیشنهادهایی در خصوص بهبود فرایندهای ارزیابی و آموزش کارکنان، توسعه برنامه‌های مشاوره شغلی، و طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر نیازهای سازمانی و فردی ارائه شده است. در مجموع، مقاله به این نتیجه می‌رسد که پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی به‌طور مؤثر، نه تنها بر افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است، بلکه می‌تواند به بهبود کلی عملکرد سازمان نیز منجر شود.</p>		
<p>پژوهشگران مدیریت منابع انسانی اذعان دارند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در نگرش کارکنان مانند تعهد تأثیر دارد و از طریق توانمندسازی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. از سوی دیگر هرچه درک کارکنان از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، رفتار شهروندی آنها بالاتر می‌رود. در واقع کارمندی که ادراک بیشتری از عملکرد مدیریت منابع انسانی (برای مثال، استخدام و آموزش) دارند با انجام فعالیت‌های فراتر از وظایف خود، خدمات بیشتری را به مشتریان ارائه می‌دهند.</p>	<p>Green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance</p>	<p>کیم، کیم، چوی و فتارون<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)</p>
<p>به بررسی رابطه بین ادراکات کارکنان و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی می‌پردازد. این مقاله توسط Jorge Gomes و Gonçalo Pombo در سال ۲۰۱۹ منتشر شده و با استفاده از نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی و نظریه انتساب، به تحلیل تأثیرات مختلفی که سیاست‌های منابع انسانی بر کارکنان و عملکرد سازمانی می‌گذارند، پرداخته است. مطالعه نشان می‌دهد که ادراک مثبت کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد و مشارکت آنها منجر شود و در نهایت به عملکرد بالاتر سازمانی بینجامد. پژوهش تأکید دارد که هم‌راستایی این ادراکات میان کارکنان می‌تواند اثرهای گسترده‌ای بر نتایج عملکردی سازمان بگذارد. از این رو، مقالاتی همچون این مطالعه اهمیت درک عمیق کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی را در تدوین و اجرای استراتژی‌های موفق منابع انسانی برجسته می‌کنند. همچنین به بررسی تأثیر ویژگی‌های فردی کارکنان بر نحوه ادراک آنها از سیاست‌های منابع انسانی می‌پردازد و پیشنهاد می‌کند که به ویژگی‌های شخصی و پس‌زمینه‌های مختلف کارکنان توجه بیشتری صورت گیرد تا سیاست‌های منابع انسانی به بهترین شکل ممکن درک و پیاده‌سازی شوند. به‌علاوه، این تحقیق بر ضرورت انجام مطالعات تجربی بیشتر در این زمینه تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های آینده می‌توانند جنبه‌های پیچیده‌تری از روابط بین منابع انسانی و عملکرد سازمانی را روشن‌تر کنند. در نهایت، این مطالعه به سازمان‌ها توصیه می‌کند که علاوه بر طراحی مؤثر سیاست‌های منابع انسانی، توجه ویژه‌ای به نحوه ادراک کارکنان از این سیاست‌ها داشته باشند تا بتوانند عملکرد خود را به حداکثر برسانند و محیطی مثبت و مولد برای کارکنان ایجاد کنند.</p>	<p>How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance?</p>	<p>پومبو و گومز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)</p>

نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
فم، وو تان، توچکوا و توی <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis.	برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، مدیریت عملکرد و درگیری کارکنان، به‌طور مستقیم می‌تواند تعهد کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. چنین شیوه‌هایی همچنین باعث افزایش عملکرد سازمانی از طریق نقش‌های واسطه‌ای تعهد کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
چن، اون و چن <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance	در این پژوهش به‌طور کلی تأثیر مثبت فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و شرکت در ابعاد مختلف شناخته شده است.
جیانگ و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)	Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance	تحقیقات مدیریت منابع انسانی به‌شدت طرفدار این هستند که سیستم‌های خاصی از فعالیت‌های منابع انسانی، روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر چشمگیری دارند. همچنین سیستم‌های منابع انسانی بر نتایج سازمان‌ها (به‌عنوان مثال بهره‌وری، کیفیت و خدمات) یا نتایج مالی (به‌طور مثال بازده سرمایه‌گذاری، بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام) تأثیر دارند.
گیل و مایر <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)	The role and impact of HRM policy	هدف این پژوهش، تبیین نقش خطمشی مدیریت منابع انسانی و همچنین، مطالعه شکاف بین خطمشی و عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان است. روش انجام پژوهش نیز ارسال پرسش‌نامه سنجش خطمشی منابع انسانی و سنجش عملکرد واقعی مدیریت منابع انسانی برای مدیران ارشد منابع انسانی سازمان‌ها بوده است. این مقاله خطمشی‌های سرمایه‌انسانی را به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌کند. به تأثیر روایت (جوهره) متفاوت مدیران و کارکنان اشاره دارد. همچنین نقش محیط نیز مورد تأکید قرار گرفته است.
کوهی، ود، یوشیکوا و اینس <sup>۵</sup> (۲۰۰۹)	Human resource policies, management accounting and organisational performance	شش سازمان در سه کشور مختلف بررسی شده است. این مقاله مثال‌های خوبی از مصادیق خطمشی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد و علاوه‌بر معرفی هفت سیاست منابع انسانی مختلف، آثار بلندمدت به‌کارگیری آن‌ها بر عملکرد سازمان (تأخیرها، روابط و بازخوردها) را به‌خوبی تشریح می‌کند. محققان اهمیت و سختی برقراری رابطه بین خطمشی منابع انسانی و عملکرد سازمان را مورد تأکید قرار داده‌اند و علت آن را تعدد و تنوع متغیرهای دخیل و همچنین تأخیرهای زمانی بین اتخاذ خطمشی و تغییر در عملکرد می‌دانند.
همفری و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۳)	Human resources policies and continuity of care	این پژوهش به بررسی کارآمدی خطمشی‌های منابع انسانی اتخاذ شده در بخش سلامت انگلیس می‌پردازد. روش کار نیز بدین صورت بوده است که اسناد رسمی که مرتبط با موضوع بررسی شده‌اند و متونی که از جنس خطمشی بودند، استخراج شده‌اند. سپس این سیاست‌ها در ۶ دسته طبقه‌بندی و به‌صورت جلسه و سمینار خبرگی نقد و بررسی شده‌اند. نقدها و پیشنهادهایی درخصوص خطمشی‌ها ارائه شده است.

1. Pham, Vo Thanh, Tučková & Thuy
2. Chen, Uen & Chen
3. Jiang et al.
4. Gill & Meyer
5. Kouhy, Vedd, Yoshikawa & Innes
6. Humphrey et al.

نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
الرمین و کلاینر <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)	How to write excellent human resource policies	تعریف و مثال‌هایی از چستی خطمشی‌های منابع انسانی به‌علاوه ویژگی‌های یک خطمشی منابع انسانی خوب بیشترین بخش این نوشته را به خود اختصاص داده است. تأکید بر نقش نگرش‌های سازمان در تدوین خطمشی‌های مختلف منابع انسانی نیز شده است. البته در این پژوهش خطمشی منابع انسانی بیشتر به‌صورت خطوط راهنما و بیانیه‌های معرفی‌کننده وضعیت هستند.
گانگل <sup>۲</sup> (۱۹۹۱)	Personnel Policy Choice: The Context for Human Resource Development	در این مقاله خطمشی سرمایه انسانی یک تصمیم است، یک انتخاب است بین چند گزینه. این مقاله هدف اصلی خود را یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر خطمشی منابع انسانی سازمان‌ها می‌داند. پژوهشگر، عوامل را در دو دسته کلی محیط خارجی و محیط داخلی دسته‌بندی کرده است. همچنین این مقاله، چهار ناحیه کلیدی را که خطمشی‌های سرمایه انسانی در آن‌ها اعمال می‌شود، به‌شرح زیر بر می‌شمارد: نظام کاری، جذب و ارتقا، نظام پاداش و ارتباطات. خطمشی‌های سرمایه انسانی نباید فقط کپی‌برداری از سیاست‌های سایر کشورها و ادبیات منابع انسانی باشد، بلکه باید به‌صورت علمی مورد بازنگری و بومی سازی قرار گیرند.
روح‌الهی و رجبی فرجاد (۱۳۹۴)	بررسی آثار خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی	هدف این پژوهش بررسی آثار خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. برای سنجش این موضوع از دو پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه خطمشی مدیریت منابع انسانی و پرسش‌نامه عملکرد سازمانی. نتیجه به‌دست آمده عبارت از این بوده است که بین خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه مؤثر و مستقیم وجود دارد. مورد مطالعه نیز یکی از دانشگاه‌های نظامی کشور بوده است.

مرور مطالعات مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد که غالب پژوهش‌ها، بر وجود رابطه مثبت میان خطمشی‌ها/اقدام‌های منابع انسانی و پیامدهای عملکردی در سطح فردی و سازمانی تأکید دارند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ بارنی و رایت، ۱۹۹۸). با وجود این، پیشینه موجود از چند منظر با کاستی‌ها و ناهمگونی‌هایی مواجه است که ضرورت «بازتفسیر» و «ترکیب» یافته‌ها را برجسته می‌کند. نخست، در سطح مفهومی، مرزبندی روشنی میان «خطمشی‌های سرمایه انسانی»، «سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» و «اقدام‌ها/فعالیت‌های منابع انسانی» در همه پژوهش‌ها رعایت نشده است. همچنین، برخی مطالعات عملاً به‌جای تحلیل خطمشی، مجموعه‌ای از رویه‌ها یا برنامه‌های اجرایی را گزارش کرده‌اند؛ این عدم یکنواختی مفهومی، مقایسه بین مطالعه‌ای و استخراج مؤلفه‌های پایدار را دشوار می‌سازد. دوم، در سطح روش‌شناختی، بخش چشمگیری از مطالعات، بر داده‌های مقطعی و ادراک‌محور (پرسش‌نامه) تکیه دارند و سنجش‌های عملکرد نیز در پژوهش‌ها یکسان نیست؛ از این رو، استنباط علی و تعمیم نتایج با محدودیت همراه می‌شود. سوم، از حیث «فرایند خطمشی»، تمرکز بسیاری از پژوهش‌ها بر رابطه مستقیم خطمشی‌ها با عملکرد است و در مقابل، به سازوکارهای میانجی/زمینه‌ای (نظیر کیفیت اجرا، هم‌راستایی با راهبرد، یا شکاف بین خطمشی و عمل) کمتر پرداخته شده است؛ در حالی که برخی مطالعات، بر وجود شکاف میان خطمشی و عملکرد واقعی یا نقش تفاوت روایت مدیران و کارکنان تأکید کرده‌اند (گیل و مایر، ۲۰۱۱). چهارم، تفاوت بافت‌های سازمانی و صنعتی مطالعات (از جمله تفاوت کشورها و بخش‌ها) باعث می‌شود که نتایج پراکنده و گاه ناهم‌سو گزارش شود و حتی رابطه خطمشی و عملکرد با «تأخیر زمانی» و متغیرهای متعدد مداخله‌گر همراه باشد (کوهی

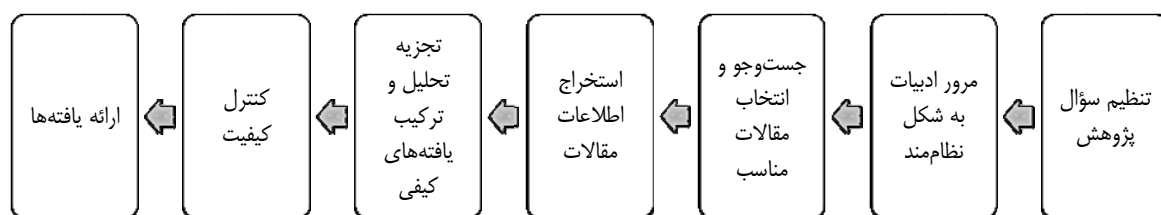
1. Ellerman & Kleiner
2. Gunnigle
3. Barney & Wright

و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، پیشینه پژوهش اگرچه شواهد ارزشمندی فراهم کرده است، به دلیل پراکندگی مفهومی، تنوع سنجها، و توجه محدود به اجرای خطمشی و شرایط زمینه‌ای، فاقد یک چارچوب تلفیقی و قابل اتکا برای دسته‌بندی جامع خطمشی‌های سرمایه‌انسانی اثرگذار بر بهبود عملکرد است؛ این خلأ، توجیه‌کننده بهره‌گیری از روش فراترکیب برای بازتفسیر و یکپارچه‌سازی نتایج و ارائه چارچوبی منسجم از مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی است.

### روش‌شناسی پژوهش

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌ها و اطلاعات استخراج‌شده از پژوهش‌های کیفی مرتبط و مشابه را بررسی و تحلیل می‌کند. این روش با ارائه یک رویکرد نظام‌مند به پژوهشگران، امکان ترکیب مطالعات کیفی مختلف را فراهم می‌کند تا از این طریق، موضوعات و مفاهیم جدید و اساسی کشف شوند. فراترکیب با ارتقای دانش موجود، دیدگاهی جامع و عمیق به مسائل ایجاد می‌کند. در واقع، فراترکیب به تحلیل یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با یک موضوع خاص می‌پردازد و به عبارتی، داده‌های مطالعات منتخب را با یکدیگر ترکیب می‌کند. مشابه نگرش نظام‌مند، استفاده از فراترکیب به نتیجه‌ای منجر می‌شود که فراتر از مجموع بخش‌های تشکیل‌دهنده آن است (زیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

تحقیق حاضر، به دنبال ارائه الگو بهینه خطمشی‌های سرمایه‌انسانی مؤثر بر عملکرد سازمانی با تکیه بر منابع و مقالات منتشرشده است. در همین راستا از روش فراترکیب استفاده شده است. در این تحقیق از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شده است (سندلوسکی، باروسو و ویلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷):



شکل ۱. فرایند هفت‌مرحله‌ای فراترکیب، بر اساس روش سندلوسکی و باروسو

اولین گام در روش فراترکیب، پاسخ به چهار سؤال زیر است (سندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷):  
 سؤال اول «چه چیزی» است که الگو بهینه خطمشی‌های منابع انسانی مؤثر در بهبود عملکرد را مشخص می‌کند. «چه کسی» سؤال دوم، نشان می‌دهد واحد تحلیل ما چیست که در این تحقیق، مقالات پژوهشی است. «چه زمانی» چارچوب زمانی در فراترکیب را مشخص می‌کند که در مقالات فارسی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲ و مقالات لاتین از ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ است. سؤال آخر «چگونه» است که در این پژوهش تحلیل ثانویه است.

### بررسی نظام‌مند متون

برای بررسی نظام‌مند ادبیات از گام‌های نظام‌مند استفاده می‌کنیم که در آن جست‌وجو و انتخاب هدف‌مند صورت می‌گیرد (سندلوسکی و همکاران، ۲۰۰۷).

1. Zimmer

2. Sandelowski, Barroso & Voils

در جدول ۲، گام‌های مرور نظام‌مند ادبیات در این پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. گام‌های انجام مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش

مرحله	فعالیت	مقالات فارسی	مقالات لاتین
۱	انتخاب کلیدواژگان	«خطمشی منابع انسانی»، «بهبود عملکرد کارکنان»	“Human resources policy”/ “Human Capital Policy”/ “employee performance Improvement”
۲	انتخاب پایگاه‌های داده علمی	نورمگز	اسکوپوس <sup>۱</sup>
۳	غربالگری براساس تاریخ	۱۳۹۴ تا ۱۴۰۲	۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴
۴	غربالگری یافته‌ها	مطالعه چکیده و انتخاب مقالات حوزه خطمشی منابع انسانی و بهبود عملکرد	

در این پژوهش پس از تعیین سؤال‌های پژوهش و جست‌وجوی نظام‌مند، بر اساس نتایج اولیه جست‌وجو، ۴۵۷ مقاله مرتبط شناسایی شد. سپس، مراحل غربالگری مقالات منتخب با رعایت گام‌های زیر انجام گرفت:

۱. ارزیابی عنوان: مقالاتی که عنوان آن‌ها با موضوع پژوهش هم‌خوانی نداشت، حذف شدند.
  ۲. بررسی چکیده: چکیده مقالات به‌دقت مطالعه شد و مقالاتی که به موضوع پژوهش مرتبط نبودند، کنار گذاشته شدند.
  ۳. تحلیل محتوا: محتوای مقالات باقی‌مانده به‌طور کامل بررسی شد تا مقالاتی که بیشترین ارتباط را با اهداف پژوهش داشتند، انتخاب شوند.
- این فرایند غربالگری با هدف انتخاب مقالاتی انجام شد که بیشترین تناسب و کیفیت را برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش داشتند.

جدول ۳. مراحل پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

مراحل پالایش منابع بر اساس روش ارزیابی حیاتی		
مرحله ۱	تعداد منابع یافت شده	۴۵۷
	تعداد منابع رد شده به‌علت عنوان	(۲۳۷)
مرحله ۲	منابع غربال شده براساس عنوان	۲۲۰
	تعداد منابع رد شده از نظر چکیده	(۱۵۳)
مرحله ۳	منابع غربال شده براساس چکیده	۶۷
	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	(۳۸)
مرحله ۴	منابع غربال شده براساس محتوا	۲۹

### یافته‌های پژوهش

براساس بررسی‌های انجام شده و کدگذاری ۲۹ مقاله نهایی، مهم‌ترین شاخص‌های خطمشی منابع انسانی احصا شده که بر بهبود عملکرد سازمان و کارکنان اثر می‌گذارند، عبارت‌اند از: ۱. جبران خدمات؛ ۲. ارزیابی عملکرد؛ ۳. برنامه آموزشی و

بهبودی؛ ۴. توسعه مسیر شغلی؛ ۵. مدیریت مشارکتی؛ ۶. خلاقیت و نوآوری و ۷. استقلال کاری. جدول ۴ جزئیات احصای این شاخص‌ها را از مقاله‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۴. یافته‌های پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز	منابع
خط‌مشی جبران خدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>سیاست‌های جبران خدمات و پرداخت</li> <li>سازگاری با شرایط اقتصادی و عدالت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان درآمد متناسب با شرایط اقتصادی</li> <li>سطح دستمزد متناسب با ادراک برابری افراد و عدالت</li> <li>پرداخت براساس عملکرد گروهی</li> <li>پاداش گروهی براساس عملکرد گروه</li> </ul>	<p>زینگ و هونینگ (۲۰۱۶)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)؛ نگوئان و همکاران (۲۰۱۵)؛ اکبری و همکاران (۱۴۰۱)؛ مخصوصی و همکاران (۱۴۰۱)؛ دعائی (۱۳۹۸)</p>
خط‌مشی ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی عملکرد و سیستم‌های بازخورد</li> <li>شفافیت و رضایت در ارزیابی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دقت و شفافیت در ارزیابی عملکرد</li> <li>رضایت از ارزیابی عملکرد</li> <li>بازخورد شغلی دوره ای</li> <li>ارزیابی عملکرد به روش مقیاس مشاهده رفتار</li> <li>سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه</li> </ul>	<p>کوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ کریف و کریدر (۲۰۲۰)؛ لوبل (۲۰۱۹)؛ حسینی و همکاران (۱۳۹۶)؛ قصوری (۱۴۰۱)؛ عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰)؛ نوروز زاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ مندگاری و همکاران (۱۳۹۹)</p>
برنامه‌های آموزش و بهسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نیاز به آموزش و توسعه کارکنان</li> <li>مشارکت و احساس مؤثر بودن در فرایند آموزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متناسب بودن برنامه آموزش با نیاز کارکنان و شغل</li> <li>احساس مؤثر بودن و مشارکت در فرایند آموزش</li> <li>منتورینگ و کوچینگ</li> <li>احساس معنادار بودن شغل و تناسب با توانمندی‌ها (ارزشمندی)</li> </ul>	<p>دین (۱۴۰۲)؛ طالقانی (۱۳۹۵)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۸)؛ دعائی (۱۳۹۸)؛ گوآیان و اینیانگ گوآ (۲۰۱۶)</p>
سیاست توسعه مسیر شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای شغلی بر اساس عملکرد</li> <li>رشد و جهت‌گیری شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترقیع براساس عملکرد و توانمندسازی</li> <li>نه ارشدیت</li> <li>جهت‌گیری شغلی</li> </ul>	<p>سیمینوا (۲۰۱۶)؛ سینتیگیا (۲۰۱۶)؛ مصلحی و همکاران (۱۳۹۹)</p>
مشارکتی مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشارکت در تصمیم‌گیری و کار تیمی</li> <li>ایجاد محیط مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کار تیمی</li> <li>مشارکت شغلی</li> <li>تصمیم‌گیری مشارکتی</li> </ul>	<p>ساریو و همکاران (۲۰۱۷)؛ جیلی و همکاران (۲۰۱۵)</p>
خلاقیت و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوآوری و ارزش‌گذاری ایده‌های جدید</li> <li>پاداش و انعطاف‌پذیری کاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش دادن مدیر به خلاقیت و ایده‌های جدید</li> <li>دادن پاداش و تشویق برای ابتکار عمل روزانه</li> <li>انعطاف‌پذیری کاری</li> </ul>	<p>رینن (۲۰۲۱)؛ گوآیان و اینیانگ گوآ (۲۰۱۶)؛ رشیدزاده دوان (۱۴۰۲)</p>

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز	منابع
استقلال کاری	- استقلال در انجام کار و مشارکت در تصمیم‌گیری	- استقلال در روش انجام کار - مشارکت در تصمیم‌گیری	گوآیان و اینیانگ گوا (۲۰۱۶)

با توجه به ماهیت روش‌شناختی پژوهش حاضر (فراترکیب کیفی)، نوآوری پژوهش در «افزودن متغیر جدید» یا «تولید شاخص‌های کاملاً بی‌سابقه» تعریف نمی‌شود؛ بلکه در «بازتفسیر، یکپارچه‌سازی و ارائه یک چارچوب تلفیقی قابل‌کاربست» از یافته‌های پراکنده مطالعات پیشین معنا می‌یابد. در این راستا، پس از جست‌وجوی نظام‌مند و غربالگری منابع، تعداد ۲۹ مطالعه نهایی انتخاب و تحلیل و خروجی فراترکیب به صورت استخراج و ادغام کدها، تقلیل مفاهیم هم‌پوشان و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب ۷ بعد اصلی و ۲۲ شاخص ارائه شد.

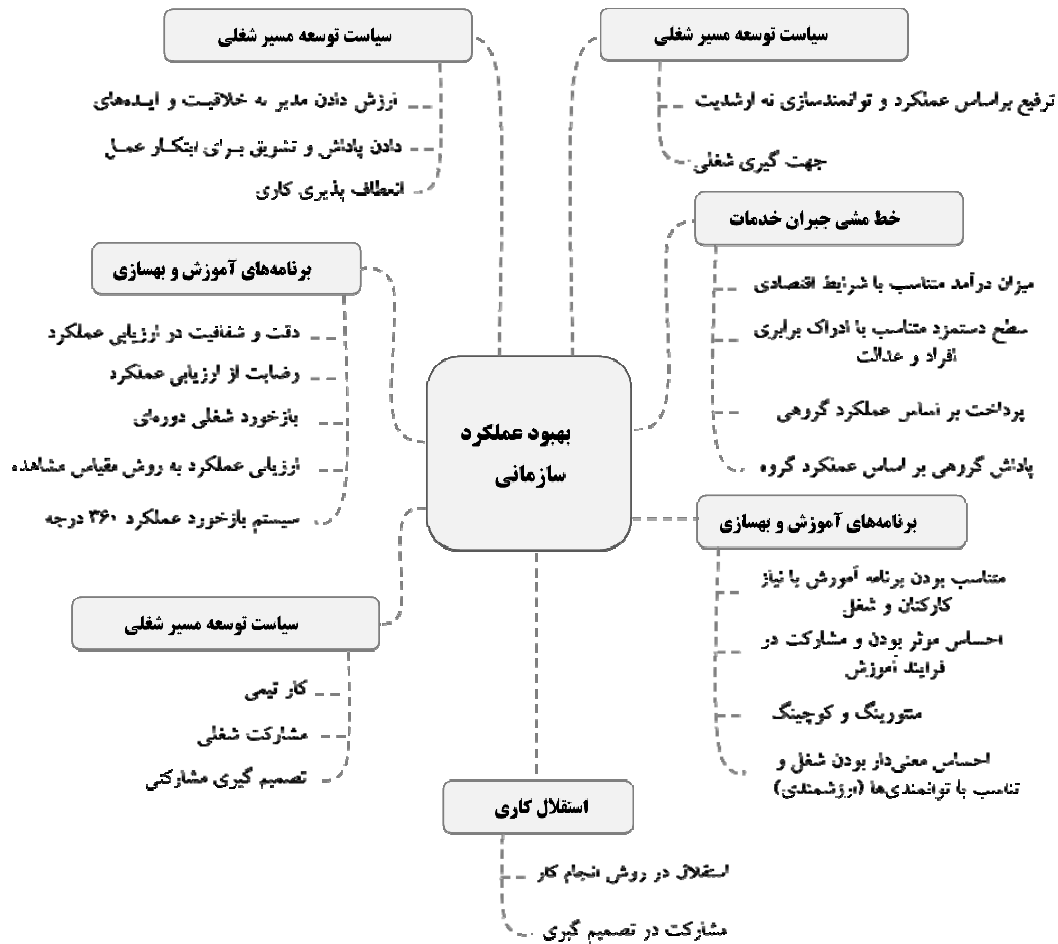
ادبیات موجود، به دلیل تنوع اصطلاحات (خط‌مشی/سیستم/اقدام/رویه) و ناهمگونی در طبقه‌بندی‌ها، اغلب مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پراکنده ارائه می‌دهد؛ در حالی که پژوهش حاضر با اتکا به فراترکیب، این پراکندگی را به یک «گونه‌شناسی منسجم» تبدیل کرده و خط‌مشی‌های سرمایه‌انسانی را در هفت بُعد کلیدی (جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، آموزش و بهسازی، توسعه مسیر شغلی، مدیریت مشارکتی، خلاقیت و نوآوری، و استقلال کاری) به همراه شاخص‌های متناظر آن‌ها صورت‌بندی کرده است.

برخلاف مرورهای روایتی که صرفاً به توصیف مطالعات می‌پردازند، در فراترکیب هدف «تفسیر ثانویه» و «تولید یک چارچوب برآمده از تراکم شواهد» است؛ از این منظر، چارچوب ارائه‌شده نتیجه جمع‌بندی نظام‌مند یافته‌های مطالعات منتخب و کاهش خطای تکیه بر یک یا چند پژوهش منفرد است.

در پژوهش حاضر آزمون تجربی و محاسبه اندازه اثر انجام نشده است؛ بنابراین «تأثیر» در عنوان و الگوی مفهومی به معنای رابطه یا پیامد عملکردی مستند در ادبیات و «استنتاج مفهومی مبتنی بر تکرار شواهد» است، نه ادعای علیت. سنجش شده در یک مطالعه میدانی. منطق ترسیم پیوند میان ابعاد خط‌مشی‌های سرمایه‌انسانی و بهبود عملکرد، بر دو پایه استوار است:

الف. اجماع نظری ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی درباره نقش سیاست‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در ارتقای عملکرد (بارنی و رایت، ۱۹۹۸؛ کالبرگ و مودی، ۱۹۹۴)؛

ب. شواهد مطالعات منتخب که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، پیامدهای عملکردی ناشی از سیاست‌ها/اقدامات منابع انسانی را گزارش کرده‌اند و نشان داده‌اند که سیستم‌ها و سیاست‌های منابع انسانی می‌توانند از مسیر نتایج کارکنان و کارکردهای سازمانی، عملکرد را بهبود دهند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ دنیسی و اسمیت، ۲۰۱۴؛ گیل و مایر، ۲۰۱۱).  
بر این اساس، الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۲) صرفاً «نمایش بصری چارچوب تلفیقی» است که نشان می‌دهد ابعاد و شاخص‌های احصاشده در فراترکیب، طبق شواهد ادبیات و تعریف عملکرد سازمانی به مثابه مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی، با بهبود عملکرد در سطوح مختلف (فردی/گروهی/سازمانی) ارتباط دارند.



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش (برآمده از فراترکیب ۲۹ مطالعه منتخب)

## بحث

پژوهش حاضر به تحلیل خطمشی‌های منابع انسانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که طراحی و پیاده‌سازی مؤثر و هماهنگ خطمشی‌های منابع انسانی می‌تواند نقش محوری در ایجاد بهبودهای چشمگیر در جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی داشته باشد. این بهبودها شامل افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری فردی و سازمانی، تقویت خلاقیت کارکنان، و بالا بردن سطح تعهد سازمانی است. تحلیل سیستماتیک داده‌ها و مطالعات نشان داده که هفت بعد کلیدی خطمشی‌های منابع انسانی شامل جبران خدمات منصفانه، شیوه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شفافیت و اثربخشی، برنامه‌های هدفمند آموزش و بهسازی، توسعه ساختاریافته مسیر شغلی، مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، ترویج خلاقیت و نوآوری به‌عنوان ارزش‌های اساسی، و ارتقای استقلال کاری کارکنان از عوامل اساسی مؤثر بر بهبود عملکرد سازمان هستند. بررسی این ابعاد نشان می‌دهد که توجه هم‌زمان به این حوزه‌ها در تدوین سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند موجب هم‌راستایی اهداف سازمان و کارکنان شده و بهبود مستمر عملکرد را تضمین کند.

یکی از نکات کلیدی که در این پژوهش برجسته شده است، اهمیت هم‌راستایی استراتژی‌های کلان سازمانی با سیاست‌های منابع انسانی است. این هماهنگی به‌طور خاص زمانی اهمیت می‌یابد که سازمان‌ها با محیطی پویاتر و رقابتی‌تر مواجه می‌شوند. نتایج تحقیقات متعدد حاکی از آن است که این هم‌راستایی، می‌تواند اثرهای عمیق و پایداری بر بهره‌وری

سازمان داشته باشد و به ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت منجر شود (خوای گوان لیونل و همکاران، ۲۰۲۳). به‌طور مثال، سازمان‌هایی که سیاست‌های منابع انسانی خود را با اهداف کلان سازمان تطبیق داده‌اند، توانسته‌اند به سطوح بالاتری از عملکرد و رضایت کارکنان دست یابند. افزون‌براین، بهره‌گیری از مدل‌های مدرن ارزیابی عملکرد نظیر بازخورد ۳۶۰ درجه یا مقیاس مشاهده رفتار نه‌تنها دقت و شفافیت ارزیابی‌ها را بهبود می‌بخشد، بلکه اعتماد و تعامل کارکنان را نیز افزایش می‌دهد. این مدل‌ها با فراهم آوردن بازخورد جامع و متوازن، به ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتگر کمک می‌کنند که به سهم خود بهره‌وری فردی و تیمی را ارتقا می‌دهد (باتیستی و همکاران، ۲۰۲۳؛ پردیا، ۲۰۲۴).

در حوزه آموزش و توسعه، سیاست‌هایی که به نیازهای خاص کارکنان و مشاغل توجه دارند، می‌توانند بر افزایش توانمندی، اعتماد به نفس و درک شایستگی‌های خود توسط کارکنان تأثیر چشمگیری داشته باشند. این سیاست‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که ضمن در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی کارکنان، فرصت‌های یادگیری مداوم و بازآموزی را فراهم کنند. همچنین، برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ به‌عنوان ابزارهایی مؤثر برای هدایت کارکنان در مسیر توسعه شغلی و شخصی شناسایی شده‌اند (حسنه و سونارتی، ۲۰۲۲؛ پارمناس، ۲۰۲۲). این برنامه‌ها علاوه بر توسعه مهارت‌های فنی، باعث تقویت قابلیت‌های ارتباطی، افزایش توانایی در تصمیم‌گیری و مشارکت فعال‌تر در فعالیت‌های تیمی می‌شوند. تحقیقات نشان داده‌اند که چنین برنامه‌هایی می‌توانند کارکنان را برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و چالش‌های محیط کاری مدرن آماده کنند. افزون‌براین، ایجاد فضای کاری که در آن استقلال کارکنان به رسمیت شناخته شود و امکان ارائه خلاقیت‌ها و نوآوری‌های فردی فراهم شود، نقشی تعیین‌کننده در انگیزش و کارایی دارد. فضاهایی که در آن‌ها کارکنان احساس امنیت در بیان ایده‌های خود می‌کنند و مدیریت سازمان به این ایده‌ها ارزش قائل است، معمولاً نتایج بهره‌وری بهتری را به همراه دارند (ریچمن، ۲۰۱۵). همچنین، سیستم‌های تشویقی برای پاداش‌دهی به ایده‌ها و دستاوردهای نوآورانه، می‌توانند مشارکت بیشتر و اشتیاق بالاتر را در کارکنان ایجاد کنند.

در نهایت، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سیاست‌های جبران خدمات عادلانه و شفافیت در ارزیابی عملکرد نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه در کاهش نرخ ترک کار و حفظ نیروی انسانی نقش کلیدی دارد (آکار و بدوک، ۲۰۲۳). این موضوع در سازمان‌هایی اهمیت ویژه‌ای دارد که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند و با چالش جذب و نگهداشت نیروهای با استعداد مواجهند. سیاست‌های جبران خدمات که بر شفافیت و انصاف استوار هستند، به کارکنان حس امنیت شغلی و ارزشمندی می‌دهند، در حالی که فرایندهای ارزیابی عملکرد منصفانه و قابل اعتماد باعث تقویت حس شایستگی و عدالت در میان کارکنان می‌شوند.

علاوه‌براین، مدیریت مشارکتی نقش محوری در توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که کارکنان خود را در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند، فضای بازتری برای تبادل ایده‌ها ایجاد کرده و سطح انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان و نیازهای خاص سازمان نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد بلکه به تقویت فرهنگ سازمانی مثبت نیز کمک می‌کند. این سیستم‌ها با تشویق نتایج برجسته و حمایت از پیشرفت فردی، حس تعهد سازمانی را در میان کارکنان تقویت می‌کنند (بریز و جرادات، ۲۰۲۴).

## نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های تحقیق، طراحی و پیاده‌سازی جامع و دقیق خطمشی‌های منابع انسانی، یکی از عوامل کلیدی تحقق اهداف استراتژیک سازمانی و بهبود عملکرد کلی آن است. این خطمشی‌ها هم باید در هماهنگی کامل با استراتژی‌های کلان سازمان باشند و هم، به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند تعادل میان نیازها و انتظارات کارکنان با اهداف سازمانی را برقرار کنند. نقش این سیاست‌ها در ارتقای رضایت شغلی، افزایش تعهد کارکنان و ایجاد انگیزش پایدار، انکارناپذیر است. برای مثال، برنامه‌های توسعه مسیر شغلی که فرصت‌های یادگیری مداوم و رشد حرفه‌ای را فراهم می‌کنند، می‌توانند به میزان چشمگیری بهره‌وری سازمانی و رضایت کارکنان را افزایش دهند.

چارچوب ارائه‌شده در این مطالعه، با در نظر گرفتن ابعاد متنوعی از خطمشی‌های منابع انسانی مانند جبران خدمات، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و مدیریت مشارکتی، ابزاری مناسب برای مدیران فراهم می‌کند تا سیاست‌های منابع انسانی خود را با اثربخشی بیشتری طراحی و اجرا کنند. اجرای دقیق و هماهنگ این سیاست‌ها، نه تنها به تقویت روحیه همکاری و فرهنگ نوآوری در میان کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند نرخ ترک شغل را کاهش دهد و ارتباط مؤثرتری بین اهداف فردی و سازمانی ایجاد کند. سازمان‌هایی که به اهمیت این هم‌راستایی پی برده‌اند و به‌شکل پویا سیاست‌های خود را بازنگری می‌کنند، در مواجهه با چالش‌های محیط رقابتی، عملکرد پایدارتری خواهند داشت.

پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در راستای ارتقای عملکرد و کارایی کارکنان، توجه ویژه‌ای به بهبود مداوم سیاست‌های جبران خدمات داشته باشند. این سیاست‌ها باید هم متناسب با شرایط اقتصادی و سطح مهارت کارکنان طراحی شوند و هم به‌گونه‌ای باشند که انگیزه بیشتری برای کارکنان جهت تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد کنند. در کنار آن، آموزش‌های مستمر و هدفمند برای توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان امری ضروری به نظر می‌رسد. این آموزش‌ها باید شامل مهارت‌های نرم مانند مدیریت زمان و کار تیمی و نیز، مهارت‌های فنی مرتبط با شغل هر فرد باشند.

افزون بر این، فراهم کردن فرصت‌های بیشتری برای خلاقیت و نوآوری در محیط کار، می‌تواند تأثیر عمیقی بر عملکرد و انگیزه کارکنان داشته باشد. استقلال کاری و توانایی تصمیم‌گیری در حوزه‌های مربوط به شغل افراد نیز، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری شناخته شده است. ایجاد یک محیط کاری که در آن کارکنان احساس کنند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش مهمی دارند و از حمایت و اعتماد مدیران خود برخوردارند، می‌تواند تأثیرهای مثبتی بر احساس مسئولیت و تعهد شغلی آنان داشته باشد.

برای تحقیقات آینده، تمرکز بر نقش سیاست‌های نوآورانه منابع انسانی در تلفیق فناوری‌های نوین با فرایندهای سنتی منابع انسانی می‌تواند به سازمان‌ها در بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌انسانی کمک کند. بررسی تأثیرهای بلندمدت فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر بهره‌وری و تعاملات سازمانی نیز، از دیگر حوزه‌های پژوهشی مهم محسوب می‌شود. همچنین، ارزیابی عمیق‌تر نقش متغیرهای فرهنگی، جنسیتی و فردی در موفقیت یا عدم موفقیت این سیاست‌ها، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا راه‌کارهای هدفمندتری برای مدیریت منابع انسانی خود ارائه دهند و به نیازهای متفاوت کارکنان خود پاسخ دهند. این اقدامات می‌تواند به ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، نوآور و توانمند منجر شود که در بازارهای رقابتی امروزی موفق‌تر عمل کنند.

## منابع

- احمدی، اسداله؛ توکلی، عبدالله و آقاپیروز، علی (۱۳۹۸). تبیین نظری رابطه نیت با عملکرد سازمانی از منظر اسلام. *اخلاق و حیاتی،* ۸(۱)، ۸۱-۱۰۷.
- الوانی، سیدمهدی؛ پورعزت، علی اصغر و نجابت، انسیه (۱۳۹۴). بررسی دلایل اثربخش نبودن عملکرد سیستم خطمشی‌گذاری ایران در زمینه فقرزدایی (مطالعه موردی: لایحه «فقرزدایی در کشور جمهوری اسلامی ایران»). *مدیریت دولتی،* ۷(۱)، ۱-۱۸.
- بختیاری، مسعود؛ کاشانی‌پور، محمد؛ غلامی جمکرانی، رضا و جهانگیرنیا، حسین (۱۳۹۹). مدل‌سازی مؤلفه‌ها و ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی متناسب با شرایط محیطی ایران. *حسابداری مدیریت،* ۱۳(۴۶)، ۱۷-۲۹.
- برهانی، تهمینه؛ پورعزت، علی اصغر و منوریان، عباس (۱۴۰۱). به‌کارگیری رویکرد کیفی فراترکیب به منظور ارائه الگوی طراحی آزمایشگاه خطمشی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی،* ۱۳(۱)، ۹۷-۱۱۵.
- بریمانی، ابوالقاسم و علیزاده پاجی، وحید (۱۳۹۸). رابطه بین خلاقیت سازمانی و شادکامی با عملکرد سازمانی کارکنان اداره راه و ترابری. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی،* ۹(۳)، ۱-۲۴.
- دعائی، رویا (۱۳۹۸). تعیین نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین خطمشی مدیریت و توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی و تمایل ترک شغل کارکنان. *ششمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران،* ۴۶۸-۴۸۶.
- رشیدزاده دوان، ابریشم (۱۴۰۲). ارزیابی وضعیت دل‌بستگی کارکنان؛ راه‌کاری جهت خطمشی‌گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی، *تدبیر،* ۳۲(۳۳۲)، ۳۲-۴۵.
- روح‌الهی، احمد علی؛ رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۴). بررسی آثار خطمشی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی،* ۲۱(۲)، ۱۰۵-۱۳۰.
- سید نقوی، میرعلی؛ رشیدی، محبوبه؛ رضایی‌منش، بهروز؛ واعظی، رضا (۱۴۰۰). منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام‌مند. *مطالعات منابع انسانی،* ۱۱(۲)، ۱-۲۳.
- شاطری، پروانه؛ صالحی، صادق؛ محسنی، رضا علی؛ شریفی، منصور (۱۴۰۰). سازمان‌های مردم‌نهاد محیط‌زیستی و شیوه‌های جلب مشارکت اعضا (مطالعه سازمان‌های مردم‌نهاد محیط‌زیستی تهران با رویکرد نظریه بنیادی). *جامعه‌شناسی کاربردی،* ۳۲(۲)، ۹۱-۱۲۸.
- شرافت، شاپور؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ قلی‌پور، آرین؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۷). ساخت و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم‌راستا با اهداف سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی،* ۱۱(۳۹)، ۳۶-۵۹.
- صفیان، مهدی؛ فرهی، علی؛ حاجی ملامیرزایی، حمید؛ موسوی، سیدعلی (۱۳۹۸). الگویی برای خطمشی‌گذاری سرمایه انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی،* ۳۵(۳۵)، ۱۰۶-۱۴۰.
- کیخا، احمد و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۸). رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد سازمانی با میانجیگری خلاقیت (مورد کاوی: دانشگاه تهران). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی،* ۸(۴)، ۱-۳۲.
- مصلحی، مهدی؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود (۱۳۹۹). الگوی خطمشی سازمانی عملکرد کارکنان مبتنی بر عدالت. *مطالعات مدیریت راهبردی،* ۱۱(۴۲)، ۲۱۳-۲۳۱.

## References

- Adula, M., Kant, S. & Birbirs, Z. A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(2), 131- 146.
- Akar, A. & Bedük, A. (2023). The Effects of Human Resources Management on Organizational Performance and Organizational Climate: A Study in Konya Industry. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 1929-1943
- Akkermans, H., Oppen, W., Wynstra, F. & Voss, C. (2019). Contracting outsourced services with collaborative key performance indicators. *Journal of Operations Management*, 65(1), 22-47.
- AlAbdullatif, A., AlHarbi, A., AlAjaji, K., AlAmoudi, F., AlBrahim, R. & Nagy, N. (2018). Policy, Legal, Legislation & Compliance Risks that are caused by the absence of policies. *21st Saudi Computer Society National Computer Conference (NCC)*, 1–5.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Battisti, E., Graziano, E. A., Pereira, V. E., Vrontis, D. & Giovanis, A. (2023). Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework. *Management Decision*, 61(9), 2757-2783.
- Breaz, T.R.O. & Jaradat, M. (2024, May 13). *Aligning HR Practices with Organizational Goals*. Strategic Human Resource Management.
- Chen, S.Y., Uen, J. F. & Chen, C.-C. (2016). Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 937–958.
- DeNisi, A. & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Ellerman, J. S. & Kleiner, B. H. (2000). How to write excellent human resource policies. *Management Research News*, 23(7/8), 95–98.
- Farahmand, N. F. (2020). Human Capital Development Reforming Managerial Actions. *Turk Turizm Arastirmalari Dergisi*, 2(2), 129–134.
- Follett, M. P. (1926). The giving of orders. *Scientific Foundations of Business Administration*, 29–37.
- Forcada, N., Serrat, C., Rodriguez, S. & Bortolini, R. (2017). Communication Key Performance Indicators for Selecting Construction Project Bidders. *Journal of Management in Engineering*, 33, 4017033.
- Gill, C. & Meyer, D. (2011). The role and impact of HRM policy. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 5–28.
- Gomes, L. A., Facin, A. L. & Hourneaux Junior, F. (2019). Building a Bridge between Performance Management, Radical Innovation, and Innovation Networks: A Systematic Literature Review. *Creativity & Innovation Management*, 28(4), 536- 549.

- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gómez, H. & Gil-Gómez, J. (2020). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34, 2669–2691.
- Gunnigle, P. (1991). Personnel Policy Choice: The Context for Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 15(3).
- Gurtu, A. & Johny, J. (2021). Supply Chain Risk Management: Literature Review. *Risks*, 9(1), 16.
- Hasanah, H. & Sunarti, S. (2022). Human Capital as a Strategic Resource for Achieving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 1854–1863.
- Hayati, N. R. & Nurani, N. (2021). Strategic human resources management and organizational performance: A literature review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12, 82–86.
- Hendry, C. & Walker, A. (2004). Priority setting in clinical nursing practice: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 47(4), 427–436.
- Hosseini, S. B. & Sandeep, L. (2017). Human resource development policies in coordination with organizational strategy. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 5(4), 5-10.
- Humphrey, C., Ehrich, K., Kelly, B., Sandall, J., Redfern, S., Morgan, M. & Guest, D. (2003). Human resources policies and continuity of care. *Journal of Health Organization and Management*, 17(2), 102–121.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
- Joko Purwanto, T., R. Sudiardhita, I. K. & Rizan, M. (2021). The Effect of Pension Benefit on Millennial Employees' Loyalty with Preference and Motivation as Mediator in Jakarta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(2), 385–400.
- Kafetzopoulos, D. (2020). Performance management of SMEs: a systematic literature review for antecedents and moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 289-315.
- Kalleberg, A. L. & Moody, J. W. (1994). Human Resource Management and Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948–962.
- Karami, H. & Karimi, G. (2019). A Policy Paper Research: A Research Aimed at Offering Solutions to the Practical Problems of the KRG. *Journal of Garmian University*, 6(5th Conferance of Human sciences), 962–972.
- Kareska, P. K. (2023). Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations. *Strategy Models for Firm Performance Enhancement eJournal*, 15(20).
- Kaufman, B. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and Care*. Cornell University ILR School. 17–39.
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N. & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital

- leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9-10), 514-534.
- Khuay Guan Lionel, L., Channuwong, S. & Wongmajarapinya, K. (2023). Human Resource Management and Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research*, 11(05), 872–881.
- Khurram, S., Alwi, K. & Shaiq, M. (2021). Role of Human Resource Practices and Staff Satisfaction on Organizational Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(6), 2021.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Kouhy, R., Vedd, R., Yoshikawa, T. & Innes, J. (2009). Human resource policies, management accounting and organisational performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 245–263.
- Madrid-Guijarro, A. & Duréndez, A. (2023). Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 949-967
- Maheswari, U. (2023). A Study on HR Policies and Implementation of L.G. Balakrishnan & Bro's Ltd., to Kovilpalayam. *International Journal of Innovative Research in Information Security*, 09(04), 299–304.
- Masood, R., Lim, J. B. P., González, V. A., Roy, K. & Khan, K. I. A. (2022). A Systematic Review on Supply Chain Management in Prefabricated House-Building Research. *Buildings*, 12(1), 40.
- Mathison, K. (2015). Effects of the performance management context on Australian academics' engagement with the scholarship of teaching and learning: a pilot study. *The Australian Educational Researcher*, 42, 97–116.
- Mathur, B., Gupta, S. K., Meena, M. L. & Dangayach, G. S. (2018). Healthcare supply chain management: literature review and some issues. *Journal of Advances in Management Research*, 15, 265–287.
- McGregor, E. B. (1988). The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource. *Public Administration Review*, 48(6), 941.
- Mitreă-Curpanaru, G. G. L. (2021). Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1169(1), 12039.
- Pardhiya, S. (2024). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 03(05), 1–9.
- Parmenas, N. H. (2022). Employee Engagement: Turnover Prevention Strategies and the Key to Improving Performance Management in a Multinational Company. *Journal of Economics Management Entrepreneurship and Business (JEMEB)*, 02(01), 8-12.
- Paulraj, A., Chen, I. & Blome, C. (2017). Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-theoretical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 239–258.

- Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z. & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392.
- Pinto, J. (2019). Key to Effective Organizational Performance Management Lies at the Intersection of Paradox Theory and Stakeholder Theory. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 185–208.
- Pombo, G. & Gomes, J. (2018). How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance? *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 63–79.
- Pombo, G. & Gomes, J. (2019). Employees' perceptions and the relationship between human resource management and organizational performance: a conceptual view. *Knowledge and Performance Management*, 3(1), 46–63.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Richman, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120.
- Rothwell, W. J. (2012). Human Resource Development and Performance Improvement. In *Encyclopedia of the Sciences of Learning*, 1460–1462.
- Ruggeri, K., Steinnes, K. K., Evans, H. & Tantia, P. (2018). Psychology and policy. In *Behavioral Insights for Public Policy* (pp. 1–16).
- Rustiawan, I., Gadzali, S. S., Suharyat, Y., Iswadi, U. & Almaududi Ausat, A. M. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Journal of Social Science Research*, 3(2), 632–642.
- Salomon, K. & Ellayaraja, A. (2024). A Study on the Performance of HR Policies and Their Implementation at Delta Wear Tech Engineers. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 03(05), 1–9.
- Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99–111.
- Stringer, C. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4, 92–114.
- Sunahwati, E., Maarif, M. S. & Sukmawati, A. (2019). Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 23(1), 50.
- Teoman, S. & Ulengin, F. (2018). The impact of management leadership on quality performance throughout a supply chain: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1427–1451.
- Thuy, N. & Trinh, E. (2020). Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman*, 1(5), 15–19.

- Tseng, S.-M. & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179.
- Upadhyay, R. (2023). The Relationship between Employee Training and development and organisational performance: An empirical Study. *Psychology and Education*, , 55(1).
- Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B. & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators, *Supply Chain Management*, 19(3), 242-257.
- Vasilescu, M. D. (2019). Leadership Styles And Theories In An Effective Management Activity. *Annals - Economy Series*, 4, 47–52.
- Weiss, J. W. & Weiss, D. J. (2008). Big Decisions, Little Decisions: The Hierarchy of Everyday Life. In *A Science of Decision Making* (pp. 451–460). Oxford University Press.
- Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E. & Smith-Jentsch, K. A. (2011). Performance measurement at work: A multilevel perspective. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 303–341). American Psychological Association.
- Wilson, N. & Vuksanović Herceg, I. (2022). The Quest towards Obtaining a Competitive Advantage in Organizations through Managing the Human Capital. *Economic Analysis*, 55(2), 31–48.
- Yandi, A. & Bimaruci Hazrati Havidz, H. (2022). Employee Performance Model: Work Engagement through Job Satisfaction and Organizational Commitment (A Study of Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547-565.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F. & Hsu, T.-J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40–53.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.