



## A Pattern for Top Management Influence on Human Resource Management Practices: A Meta-Synthesis Approach

Mehdi Yazdanshenas <sup>1</sup>, Hamed Dahghanan <sup>2</sup>, Sayyed Mogtaba Mahmoodzadeh <sup>3</sup>, Mahmood Dabbaghipour <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** In today's world, appropriate, qualified and sustainable human resources along with competent leadership are the only resources that can create sustainable innovation and competitive advantage in organizations. Thus, it is important to put the development of human resources at the top priority of any organizations. In Iranian studies, despite identifying and explaining some of the effective factors related to human resource management systems and practices, researchers seem to have neglected to examine the role of top management influence in the implementation of these practices. In foreign studies, research on leadership and human resource management (HRM) have largely progressed on parallel trajectories and other key factors such as cultural adaptation, integration, multilevel and multifactorial items have been neglected. The purpose of this research was to develop a comprehensive pattern of the top management influences in implementation of HRM practices.

**Methodology:** In this research, over 501 articles were evaluated through authenticate scientific database sources from 1993 to 2023. By using the seven-step model of Sandelowski and Barroso, content analysis and meta-synthesis qualitative approach, 85 articles were selected for further detailed study.

**Findings:** A total of two categories, eight concepts, and 42 indicators were identified and put into a comprehensive pattern. The pattern includes the internal organizational factors such as top management influential factors, organizational influence factors, and influence components. Furthermore, the external organizational factors, institutional and contextual factors of influence were identified.

**Conclusion:** The results of all these factors were sum-up as positive and negative outcomes which could be experienced by any organization. By identifying and focusing on these factors, organizations could prevent the negative effect of top management influence in the poor implementation of human resources management practices to obtain maximum productivity and maintain a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Top management influence, Human resource management practices, Leadership styles, Sustainable competitive advantage, Meta-synthesis approach

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Mehdi Yazdanshenas

### © Authors

### Received:

December 04, 2023

### Received in revised form:

January 11, 2024

### Accepted:

February 19, 2024

### Published online:

April 24, 2024

**Citation:** Yazdanshenas, M., Dahghanan, H., Mahmoodzadeh, S. M., & Dabbaghipour, M. (2024). A Pattern for Top Management Influence on Human Resource Management Practices: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 34- 63. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195962>

1. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dehghanan@atu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Tourism Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir
4. PhD. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dabaghipour@yahoo.com



## الگوی برای نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی: رویکرد فراترکیب

مهدی یزدان شناس<sup>۱</sup>، حامد دهقانان<sup>۲</sup>، سید مجتبی محمودزاده<sup>۳</sup>، محمود دباغی پور<sup>۴</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: مهدی یزدان شناس  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** در دنیای امروز، منابع انسانی مناسب، شایسته و پایدار همراه با رهبری فرهیخته تنها منابعی هستند که می‌توانند نوآوری و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها ایجاد کنند؛ از این رو لازم است که امر توسعه منابع انسانی، در رأس امور اساسی سازمان‌ها قرار گیرد. در مطالعات داخلی با وجود شناسایی تعدادی از عوامل مؤثر و مرتبط با اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، به نظر می‌رسد پژوهشگران در خصوص بررسی اهمیت و نقش نفوذ مدیران ارشد در پیاده‌سازی این اقدام‌ها غفلت کرده و برخی عوامل آن را مدنظر قرار نداده‌اند. در مطالعات خارجی، به نقش مدیران ارشد و عوامل مؤثر در حیطه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، به صورت موازی پرداخته شده است. حتی در برخی از مطالعات، عوامل مهم دیگری مثل سازگاری فرهنگی، یکپارچه‌سازی، چندسطحی و چندعاملی نادیده گرفته شده است. هدف این پژوهش ارائه الگوی جامع از عوامل مؤثر نفوذ مدیران ارشد در پیاده‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی است.

**روش:** در این پژوهش با استفاده از تکنیک ساندولوسکی و بارسو، تحلیل محتوا و رویکرد فراترکیب، ۵۰۱ مقاله از پایگاه‌های معتبر علمی، در بازه زمانی ۱۹۹۳ تا ۲۰۲۳ شناسایی و ارزیابی و غربالگری شد و در نهایت ۸۵ مقاله برای مطالعه دقیق‌تر انتخاب شد.

**یافته‌ها:** در مجموع ۲ مقوله، ۸ مفهوم و ۴۲ شاخص در قالب یک الگو شناسایی شدند. الگوی به‌دست‌آمده عوامل درون‌سازمانی عوامل برون‌سازمانی را شامل می‌شود. از جمله عوامل درون‌سازمانی می‌توان به عوامل مؤثر نفوذ مدیران ارشد، عوامل نفوذ سازمانی و مؤلفه‌های نفوذ و از جمله عوامل برون‌سازمانی، می‌توان به عوامل نهادی و زمینه‌ای نفوذ به‌عنوان عناصر کلیدی مهم و تأثیرگذار اشاره کرد.

**نتیجه‌گیری:** برآیند تمامی این عوامل به نتایج و پیامدهای مثبت و منفی نفوذ در سازمان منتج خواهد شد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برای کسب حداکثر بهره‌وری و حفظ مزیت رقابتی پایدار با شناسایی و تمرکز بر این عوامل، مانع از نفوذ منفی مدیران ارشد، در پیاده‌سازی ناقص اقدام‌های مدیریت منابع انسانی شوند.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی نفوذ مدیران ارشد، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، سبک‌های رهبری، مزیت رقابتی پایدار، روش فراترکیب

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۳  
بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۲۱  
پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰  
انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

**استناد:** یزدان شناس، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ محمودزاده، سیدمجتبی و دباغی پور، محمود (۱۴۰۳). الگوی برای نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی: رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۳۴-۶۳  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195962>

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: yazdanshenas@atu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: dehghanan@atu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir
۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: dabaghpour@yahoo.com

<http://www.jhrs.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  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، بهار، دوره ۱۴، شماره ۱، ص. ۳۴-۶۳  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

هرساله سازمان‌های زیادی پا به عرصه ظهور می‌گذارند و درصحنه رقابت، همگی می‌کوشند تا به بهترین وجه جایگاه خود را حفظ کنند و در صورت امکان، بر رقبا فائق شوند و سهم بیشتری از بازارهای مطلوب را به‌دست آورند. در این عرصه، یکی از عوامل کلیدی مهم برای موفقیت، مزیت رقابتی پایدار است که می‌تواند از طریق استفاده کارآمد و بهینه از منابع با ارزش سازمان، یعنی منابع انسانی مناسب، شایسته و پایدار ایجاد شود (لو، زانگ، یانگ و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). با توجه به اینکه در جهان کنونی، سازمان‌ها با تغییر پارادایمی در حوزه اقتصاد مواجهند و از اقتصاد صنعتی، به سمت اقتصاد دانش‌بنیان حرکت می‌کنند، تغییرات مهمی در کیفیت و نقش‌آفرینی نیروی انسانی ایجاد شده است؛ به طوری که در این اقتصاد جدید سهم منابع انسانی برای ایجاد ثروت، به مراتب بیشتر از اقتصاد صنعتی است (فو، فلاد، راسو و موریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

سه عامل مهم دخیل در زنجیره ارزش افزوده شرکت‌های دانش‌بنیان عبارت است از کاهش هزینه، انعطاف‌پذیری و افزایش سودآوری که با شایسته‌گزینی، توانمندسازی و کیفیت نیروی کار سازمان‌ها گره خورده است (سیراج، هاجن، کایادی، تانگل و دسالن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). از طرف دیگر، تصمیم‌گیری یکی از وظایف بسیار حساس در عرصه‌های مختلف سازمان به‌شمار می‌رود و تصمیم‌های مهم و کلیدی را رهبران رسمی، غیررسمی یا مدیران ارشدی اتخاذ می‌کنند که قدرت و نفوذ دارند. از این رو شناخت فرایند و ساختار تصمیم‌گیری رهبران، به‌خصوص در حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌منظور هدایت و برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد در سازمان، از اهمیت فراوانی برخوردار است. همچنین تصمیم‌گیری رهبران و مدیران ارشد، در میان سایر ویژگی‌ها و عملکردهای آنان و بر مبنای خلاقیت مستمر، می‌تواند بینش‌های مهم و جدیدی را در ارتباط با فعالیت‌های رهبری و مدیریتی در عملیات سازمانی ارائه دهد (اجیمابو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). تاکنون بیشتر نظریه‌پردازان اولیه در باب رفتارهای رهبران و مدیران ارشد، بر قوت‌ها و تأثیرهای مثبت تصمیم‌گیری آنان بر سازمان‌ها متمرکز بوده‌اند و مطالعات اندکی در سطح جهان، به بررسی نفوذ رفتارهای منفی رهبران و مدیران ارشد در حوزه تصمیم‌گیری و اثرهای بالقوه این‌گونه تصمیم‌ها، به‌ویژه روی تعامل رهبری با کارکنان و مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان‌ها پرداخته‌اند (میرفخار، ترولن و والوردی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). تحقیقات دانشمندان حوزه مدیریت در باب نفوذ رفتارهای منفی و سوءاستفاده‌گرانه رهبران در سازمان‌ها، بر این نکته تأکید دارند که این نوع رهبران، رفتارهای سازنده و سبک رهبری مؤثری ندارند؛ برای نمونه در یک بررسی میدانی نشان داده شده است که نمایش بیش از اندازه قدرت رهبر در یک تیم، سبب تسلط کلامی وی بر اعضای گروه و کاهش گفتمان تیمی می‌شود که در نتیجه، می‌تواند عملکرد تیم را خدشه‌دار کند (توست، لیک، گینو و لریک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

تاکنون سبک‌های مختلفی از رهبری مثبت، مانند رهبری تحول‌گرا، مبادله‌ای، خدمت‌گزار، اخلاقی، اصیل، اشتراکی و فراگیر ... شناسایی شده است و با توجه تفاوت‌های مشخصی که در زیربنای نظری و فلسفی آن‌ها وجود دارد، این سبک‌های رهبری، بر اساس سیستم‌های اعتقادی متنوع رهبران شکل می‌گیرد و از نقطه‌نظر نحوه برانگیختگی افراد و اینکه چگونه رهبران می‌توانند بر عملکرد افراد و بهره‌وری سازمان نفوذ و تأثیرات سازنده بگذارند، مهم هستند (لی روی، سگرز،

1. Lu, Zhang, Yang, and Wang
2. Fu , Flood, Rousseau and Morris
3. Siraj, Hågen, Cahyadi, Tangl, and Desalegn
4. Ejimabo
5. Mirfakhara, Trullen and Valverde
6. Tost, Leigh, Gino and Larrick

دیرنداک و هارتاگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). با این حال، امروزه، نفوذ رفتار رهبران و مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر<sup>۲</sup> در جهان، به‌طور فزاینده‌ای در حال گسترش است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که بعضی از کارکنان، دست‌کم یک‌بار در هفته، تحت انواع رفتارهای نظارتی منفی قرار گرفته‌اند؛ برای مثال دستور به انجام کارها به زیرسطح شایستگی خود (۷/۱۳ درصد)، مخفی نگه‌داشتن اطلاعات مهم از آن‌ها (۴/۷ درصد)، انجام وظایف با اهداف یا مهلت‌های نامعقول (۳/۵ درصد) و نادیده‌گرفتن نظرها و دیدگاه‌های کارکنان توسط رهبران و مدیران ارشد (۱/۵ درصد). شواهد دیگری نیز نشان می‌دهد که درصد کارکنان آزاردیده، کمابیش ۱۰ درصد گزارش شده است که چنین یافته‌هایی اهمیت پژوهش در زمینه درک علل رهبری سوءاستفاده‌گر را نشان می‌دهد (سالین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ تپپر، سیمون و پارک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). شایان ذکر است که تحقیقات مذکور در کشورهای توسعه‌یافته صنعتی انجام شده‌اند؛ این در حالی است که به‌علت شیوع فساد اداری در کشورهای در حال توسعه، میانگین آمارهای سوءاستفاده رهبران و مدیران ارشد از قدرت، چندین برابر است (گزارش سازمان شفافیت بین‌المللی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

در پژوهش حاضر بیشترین تمرکز بر کشف و ارائه الگوی نفوذ مدیران ارشد در تصمیم‌های مختلف حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان است؛ تصمیم‌هایی که اغلب از جانب رهبران و مدیران ارشد پُر قدرت و با نفوذ اتخاذ می‌شوند. هرچند به نظر می‌رسد که جنبه‌های متعدد و مهمی در این زمینه برای بررسی وجود داشته باشد. سیاست‌ها و دخالت‌های بی‌مورد رهبران و مدیران ارشد، در ارتباط با پیاده‌سازی بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، نمونه‌ای از این‌گونه تصمیم‌های مهم و اساسی در حوزه منابع انسانی است که می‌تواند با خطاهای عمده و حرکت در خلاف جهت فرایند سودآوری، سلامت، نوآوری و حمایت سازمانی توسط رهبران سوءاستفاده‌گر همراه باشد (کی و یو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). با توجه به آنچه بیان شد، هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگویی از عوامل دخیل بر نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین پیامدهای مختلف این نفوذ است. با توجه به اهمیت تأثیر مدیران بر اقدام‌های مختلف سازمان، به‌ویژه اقدام‌های حوزه منابع انسانی و همچنین با عنایت به خلأ پژوهشی موجود در بررسی ترکیبی نفوذ مدیران ارشد و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، پژوهش حاضر می‌تواند از دو جنبه نظری و کاربردی، در شناخت روابط و پیامدهای این دو مقوله مفید و مؤثر باشد.

## پیشینه نظری پژوهش

### نقش و روند رهبری سوءاستفاده‌گر

پژوهش‌ها در خصوص جنبه‌های منفی رهبری و به‌ویژه رهبری سوءاستفاده‌گر در جهان، در حال افزایش است؛ به‌طوری که تعداد مقاله‌های منتشرشده در این زمینه، از ۱۴ مقاله در سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵ و همچنین، از ۶۲ مقاله در سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ به ۱۵۲ مطالعه در سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ رسیده و به نظر می‌رسد که روند رهبری مخرب<sup>۷</sup> رو به رشد است و

1. Leroy, Segers, Dierendonck & Hartog
2. Abusive Leadership/Supervision
3. Salin
4. Tepper, Simon, and Park
5. Transparency International
6. Ke and Yu
7. Destructive Leadership / Supervision

اشکال و ابعاد مختلف بالقوه و بالفعلی دارد (تپپر و همکاران، ۲۰۱۷). مطالعات اخیر بیانگر آن است که مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر، یکی از عوامل کلیدی در تخریب روحیه کاری کارکنان هستند. در همین راستا، آمارها نشان می‌دهد که ۸۲ درصد از کارکنان، به دلیل کارفرمایان سوءاستفاده‌گر، کار خود را ترک می‌کنند. در ایالات متحده، ۵ میلیون ۴۰۰ هزار کارمند تا نوامبر ۲۰۲۱ شغل خود را به همین دلیل ترک کردند (جین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

لیوباخ، بازم، هرشکویس، ترنر و شان<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر، عملکرد ضعیف دپارتمان خود را قبل از بررسی کامل و دقیق عوامل زمینه‌ای، فقط به عملکرد کارکنان نسبت می‌دهند و آنان را تحت رفتارهای توهین‌آمیز قرار می‌دهند که این نوع رفتار مخرب مدیران ارشد، به کاهش عملکرد کارکنان منجر می‌شود. همچنین مدیر ارشد سوءاستفاده‌گر، می‌تواند به‌عنوان عامل استرس‌زا، در روابط بین‌فردی تنش ایجاد کند و عواقب منفی کوتاه‌مدتی، مانند بیماری پرگزیمال<sup>۳</sup> و پیامدهای بلندمدت مانند بیماری دیستال<sup>۴</sup> را سبب شود (یاو، یانگ و کیائو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

### مفهوم‌شناسی رهبری سوءاستفاده‌گر

رهبری سوءاستفاده‌گر بر مبنای فرهنگ سازمانی کشورهای در حال توسعه، به کسانی اطلاق می‌شود که بدون صداقت و درست‌کاری حقیقی، اغلب وانمود می‌کنند که رهبران درست‌کار و شرافتمندی هستند و با سازمان و کارکنان رفتارهای غیرشرافتمندانه‌ای دارند. آنان از طریق هم‌سو نشان دادن منافع شخصی خود با منافع مشروع سازمان، به‌اشکال مختلف مرتکب دروغ‌گویی آشکار و نهان، تبعیض، ارتشا، تقلب و دزدی می‌شوند (گل‌پرور و سلحشور، ۱۳۹۵). این نوع رهبری که به‌عنوان رفتار سیستماتیک رهبر یا مدیر شناخته می‌شود، پیامدهای منفی همچون تضعیف روحیه و انگیزه کارکنان، تخریب منابع، کاهش رضایت شغلی و رفاه کارکنان، افت بهره‌وری و در نهایت، نقض منافع مشروع سازمان را به همراه دارد (اینارسن، آساند و اسکوگاستاد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). نتایج مطالعه تپپر و همکاران (۲۰۱۷) بیانگر آن است که قرارگیری در معرض رهبری سوءاستفاده‌گر، می‌تواند در سطح فردی و تیمی سازمان با ناکارآمدی‌های گسترده‌ای، از جمله کاهش روحیه فردی و گروهی، صدمه به سلامت روانی کارکنان، افت عملکرد افراد، بروز رفتارهای ناکارآمد شغلی<sup>۷</sup> و میزان ترک شغل در سطوح بالاتر در ارتباط باشد. رهبری سوءاستفاده‌گر، فاقد مؤلفه‌های اخلاقی است؛ به‌طوری که رهبر دائم در رفتارهای کلامی و غیرکلامی با زیردستان خود، به‌شکل خصمانه عمل می‌کند (فیشر، تیان، لی و هیوگز<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱).

### پیامدهای رهبری سوءاستفاده‌گر

بدیهی است پیامدهای رویکردها و رفتارهای رهبران و مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر، به کاهش رضایتمندی کارکنان (ذی‌نفعان داخلی) و مشتریان (ذی‌نفعان خارجی) منجر شود و از سوی دیگر، تعارض‌ها و بدبینی در سطح سازمان (جو سازمانی) را افزایش دهد و در نهایت، به کاهش سودآوری و رشد سازمان بینجامد. از دیگر تبعات این تصمیم‌های ضعیف

1. Jin
2. Lyubikh , Bozeman, Hershcovis, Turner & Shan
3. Proximal
4. Distal
5. Yao, Dong and Qiao
6. Einarsen, Aasland, & Skogstad
7. Counterproductive Work Behavior (CWB)
8. Fischer, Tian, Lee & Hughes

رهبران و مدیران ارشد، می‌توان به کاهش بهره‌وری و خلاقیت کارکنان، غیبت از کار و در نهایت ترک شغل اشاره کرد. چنانچه این‌گونه رهبران و مدیران ارشد، از بستر سیاسی خاص و بدون داشتن شایستگی لازم وارد سازمان شده باشند، می‌توانند جوّ سازمان را سیاسی کرده و پیامدهای منفی متعددی را متوجه سازمان کنند. از سوی دیگر، از آنجا که رهبران و مدیران ارشد در سازمان قدرت قانونی دارند، مدیران میانی و سرپرستان زیرمجموعه آن‌ها (پیروان) با اینکه از تصمیم‌های ضعیف و اشتباه آنان آگاهند، به دلیل حفظ موقعیت شغلی یا ترفیع سازمانی خود، به‌طور معمول با این‌گونه تصمیم‌های رهبران سوءاستفاده‌گر مخالفت نمی‌کنند و این چرخه معیوب ادامه می‌یابد و خسارت‌های انسانی و زیان‌های مالی شایان توجهی را بر سازمان تحمیل می‌کند و در نهایت کارکنان، سازمان، سهام‌داران و جامعه متضرر خواهند شد (جکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ کینزی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ اسکوتو، چایرا، فونگ و گیوسپی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

### مفهوم‌شناسی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت امور کارکنان، یک تخصص اداری تعریف می‌شود. این تخصص بر استخدام و توسعه کارکنان در سازمان متمرکز است. مدیریت امور کارکنان، گاهی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. این حرفه، فقط بر مدیریت برخی از فعالیت‌های اداری خاص تمرکز دارد؛ از جمله تجزیه و تحلیل شغل، تعیین وظایف کارکنان، آموزش کارمندان جدید، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط کار و خدمات رفاهی کارمندان. از دیگر فعالیت‌های این حوزه، به غربالگری متقاضیان، تعیین حقوق و دستمزد، حل اختلاف و نگهداری و حفظ سوابق کارکنان (شامل سوابق بیمه، بازنشستگی و برنامه‌های جبران خسارت کارگران) هم اشاره شده است (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی، نوعی راهبرد مدیریتی و منسجم با رویکرد مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان، یعنی افرادی که در آنجا به‌صورت فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف شرکت کار می‌کنند، تعریف می‌شود. بسکل، پرسل و رایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، مدیریت منابع انسانی را «مدیریت کار و افراد در جهت اهداف مدنظر» توصیف می‌کنند. جان استوری<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) معتقد است که مدیریت منابع انسانی را می‌توان «مجموعه‌ای از سیاست‌های مرتبط باهم در نظر گرفت که زیربنای ایدئولوژیک و فلسفی دارد». علاوه بر این، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از شیوه‌های استفاده‌شده سازمان است که برای مدیریت منابع انسانی، از طریق تسهیل توسعه شایستگی شرکت، توسعه روابط پیچیده اجتماعی و تولید دانش سازمانی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی انجام شده است (مینیبوا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). در سازمان‌هایی با اقدام‌های منابع انسانی مؤثر، کارکنان و مشتریان رضایت بیشتری دارند و از طرف دیگر، تمایل سازمان نیز بیشتر به سمت نوآوری است و بهره‌وری بیشتری دارد و در نتیجه، وجهه بهتری نیز در جامعه پیدا می‌کند (برمان، بومن، وست و ون وارت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). با این پیش‌زمینه، می‌توان بیان کرد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های خاص، سیاست‌های رسمی، و فلسفه‌هایی مربوط است که برای توسط سازمان طراحی شده‌اند تا به جذب، توسعه فردی، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان بپردازند و از عملکرد مؤثر و بقای سازمان اطمینان یابند.

1. Jackson
2. Kyenzi
3. Scuotto, Chiara, Phuong and Giuseppe
4. Boxall, Purcell and Wright
5. John Storey
6. Minbaeva
7. Berman, Bowman, West, & Van Wart

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت و رهبری سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق با بهره‌وری عالی، عموماً از عناصر مؤثر «اقدام‌های مدیریت منابع انسانی»، به‌عنوان بهترین اقدام‌ها در حوزه منابع انسانی سازمان استفاده کرده‌اند؛ اقدام‌هایی همچون جذب، استخدام و نگهداری افراد شایسته، تعریف دقیق شغل، آموزش جامع و چندوظیفه‌ای، پاداش و جبران خدمت منصفانه، ارزیابی عملکرد، فرصت‌های کارراهه شغلی، امنیت شغلی و ارتقا از داخل به‌شکل صحیح و عقلایی (سیدجوادین و فراخی، ۱۳۹۱؛ ابورومن، عمر و آیرانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در همین رابطه، امروزه، علاقه‌مندی به مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یک اهرم راهبردی در دست رهبران و مدیران ارشد که می‌تواند تأثیر اقتصادی عمده‌ای بر عملکرد سازمان داشته باشد، رو به افزایش است. این اهرم، به‌سمت خلق ارزش بیشتر در سازمان متمرکز است. اقدام‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌طور مستقیم، در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی و عملیاتی سهیم باشد (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)؛ از این رو وظیفه مدیران ارشد است که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را طراحی کنند و آن را در عملیات مدیریت خود به‌کارگیرند تا تأثیر مفیدی بر نتایج کار کارکنان داشته باشند (کریستیان و پیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

### پیامدهای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی

به نظر می‌رسد نتایج حاصل از به‌کارگیری صحیح، عقلایی و عادلانه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، می‌تواند به دستیابی پیامدهای مثبت، شایان توجه و مؤثری، از جمله حفظ کارکنان خبره، کاهش ریسک نیروی انسانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، وابستگی روان‌شناختی و تعهد سازمانی بالا، افزایش بهره‌وری، سودآوری، نوآوری و خلاقیت و همچنین رشد و توسعه سازمان منجر شود. از دیگر پیامدها می‌توان به کاهش هزینه‌ها، کاهش غیبت و کم‌کاری و کاهش ترک شغل اشاره کرد (شرافت، خائف‌الهی، قلی‌پور و دانایی‌فرد، ۱۳۹۷؛ رسولی، موسی‌خانی، الوانی و عظیمی، ۱۴۰۲؛ پاپادمتریو، آناتاسیادو و پاپالکسندریس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). همچنین در مطالعات فراوانی، تأثیر سازنده بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در خلق ارزش‌افزوده سازمان‌ها، ایجاد بهزیستی کارکنان به‌صورت گسترده تأیید شده است (بکر، برندت و اگلینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ هاندا، شکوه و آیتب<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ ژانگ، لین، لیو، چن و لیو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در مقابل پیامدهای منفی نفوذ که از رفتارهای مداخله‌جویانه رهبران و مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر نشئت می‌گیرد، بروز اختلال‌های عمده در وضعیت سلامت جسمی، روحی و روانی کارکنان را سبب می‌شود و به سازمان‌ها آسیب‌های جدی و جبران‌ناپذیری وارد می‌سازد. افزایش هزینه‌ها، غیبت و کم‌کاری، افزایش ترک شغل، نارضایتی شغلی، کاهش تعهد به شغل و سازمان، نمونه‌هایی از این پیامدهاست.

### نقش رهبری در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی

مطابق مطالعات انجام‌شده، رهبری و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی دو عامل کلیدی است که بر سطوح مختلف سازمانی، تیمی و فردی تأثیر می‌گذارد (بوآدا کیوروا، ترولن و والوردی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). در واقع تا به امروز، توسعه این دو زمینه، یعنی رهبری

1. Aburumman, Omar and Irianto
2. Kim, Andrea
3. Cristiani and Peiró
4. Papademetriou, Anastasiadou and Papalexandris
5. Becker, Brandt & Eggeling
6. Haneda, Shoko and Itob
7. Zhang, Lin, Liu, Chen and Liu
8. Boada – Cuerva, Trullen & Valverde

و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، اغلب به صورت موازی رخ داده است (ورمیرن، کیوپر و استیجن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ والینا، آلیگر و کبریلز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ اهرنروس، راسموسن، کوشنیکوف و تورنروس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از آنجا که رهبری و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر ارتباط دارند (مک‌کلین و کالینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) و هر دو می‌توانند بر نتایج سازمانی، تیمی و فردی به طور مثبت یا منفی تأثیر بگذارند (استفنسن، لن، ونگ و فریس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، بررسی هم‌زمان نقش این دو مقوله ضروری به نظر می‌رسد تا با حذف متغیرهای تکراری و یک‌سوی، تأثیرهای آن‌ها به حداقل برسد (ژائوا، لیو، ژیو و لیو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

### مفهوم‌شناسی نفوذ و قدرت

تأثیرهای مثبت یا منفی رهبری بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، در مفهوم و چگونگی نفوذ مطرح می‌شود. اصولاً مفهوم نفوذ برگرفته از اندیشه‌های توماس هابز<sup>۷</sup> (۱۶۷۹) در خصوص قدرت است و وارد علوم اجتماعی شده است (بست<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). گرفتن و مورهد<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) نفوذ را در ارتباط با مفهوم قدرت چنین تعریف می‌کنند: قدرتمندان رفتار و عقاید دیگران را تحت نفوذ خود درمی‌آورند و به شکلی آنان را متقاعد می‌کنند که عقیده آن‌ها را درباره یک موضوع تغییر دهند یا رفتار خاصی را انجام دهند یا از انجام آن خودداری کنند. آنان همچنین می‌توانند افراد تحت نفوذ خود را وادار کنند که به محیط پیرامون خود، به شکلی خاص بنگرند. در این صورت است که نفوذ به شکل کامل تحقق یافته است.

پژوهشگران سه نوع واکنش در خصوص نفوذ شناسایی کرده‌اند: مقاومت، تبعیت و تعهد. مقاومت به معنای نپذیرفتن است. تبعیت بیشتر شامل تأثیرپذیری می‌شود و معمولاً برای دریافت پاداش یا اجتناب از مجازات است. از طرف دیگر، تعهد یعنی پذیرفتن نفوذ توسط یک فرد که به طور واقعی متقاعد شده است؛ از این رو تمام تلاش خود را برای انجام آن به کار می‌گیرد (کولن لستر، پورتر، ترینر، سولانلز و کارتر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). مطالعات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد که نفوذ سازمانی را می‌توان در چهار سطح متمایز، به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

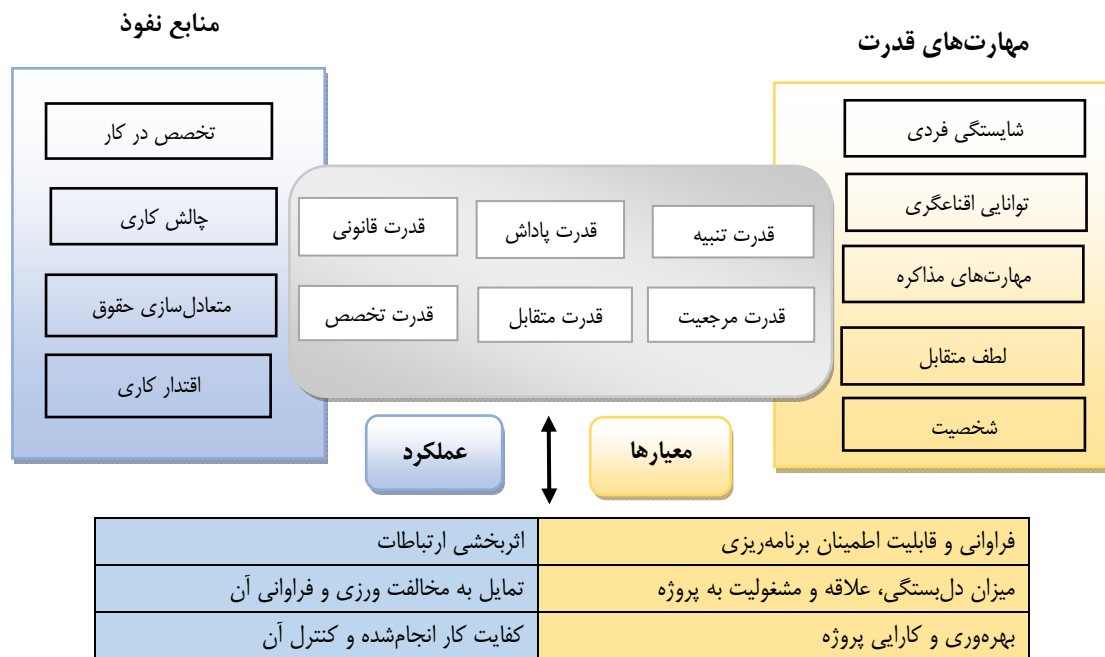
الف) سطح فردی: فرایند اثرگذاری بر افکار، رفتار یا عواطف شخص دیگر را نفوذ می‌گویند. نفوذ پاسخ رفتاری به اعمال قدرت و نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود (استیزل و ریمباو گیلبرت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳؛ لی و واتکینز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶؛ غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۸).

ب) سطح گروه/تیم: در برخی مطالعات این حوزه، به منظور توضیح عوامل نفوذ بین فردی و گروهی، نحوه تأثیرگذاری مفهوم «قدرت و مقام»، دو عامل کلیدی تعیین‌کننده نفوذ بین فردی در سازمان‌ها معرفی شده است که در آن، پژوهشگران طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های موجود در شبکه اجتماعی سازمانی مرتبط را بررسی و ارزیابی کرده‌اند (کولن لستر و همکاران، ۲۰۲۱).

1. Vermeeren, Kuipers and Steijn
2. Vallina , Alegre & Cabrales
3. Ehrnrooth, Rasmussen, Koveshnikov and Törnroos
4. McClean and Collins
5. Steffensen, Ellen, Wang and Ferris
6. Zhaoa, Liu, Zhu and Liu
7. Tomas Hobbes
8. Bessette
9. Griffin & Moorhead
10. Cullen-Lester, Porter, Trainer, Solanelles and Carter
11. Steizel & Rimbau - Gilabert
12. Lee & Watkins

ج) سطح سازمان: نفوذ سازمانی، رفتاری فردی، فرایندی تعاملی و سازوکاری برای اثرگذاری مدیران سازمانی بر زیردستان است؛ به نحوی که در نگرش‌ها، ارزش‌ها، عقیده‌ها و رفتارهای آنان، در جهت اجرای خواسته‌های سازمانی مدیران تغییراتی ایجاد شود (مقیمی، ۱۳۸۶).

د) سطح رهبری: نفوذ یکی از شایستگی‌های رهبری و واژه‌ای کلیدی در هدایت، مدیریت و رهبری سازمانی است؛ به‌طور مثال نمی‌توان رهبری تحول‌گرا را بدون داشتن نفوذ و تأثیرگذاری بر جامعه هدف تصور کرد. در همین راستا، پژوهشگران رابطه بین منابع قدرت، منابع نفوذ، مهارت‌های قدرت و معیارهای عملکرد را شناسایی کرده و در قالب شکل ۱ به تصویر کشیده‌اند (سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ کلوسینیتوس مایهیل، مایلوناس و پاتیلی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).



شکل ۱. رابطه بین منابع قدرت، منابع نفوذ، مهارت‌های قدرت و معیارهای عملکرد

از نگاه دیگر، نفوذ شامل رفتارهای مربوط به نفوذ سیاسی، برای شکل دادن غیررسمی به نتایج رفتاری کنترل‌شده دیگران است. تاکتیک‌های سیاسی استفاده‌شده در سازمان‌ها با تاکتیک‌های نفوذ متفاوت است؛ اما شباهت‌های زیادی باهم دارند. برای مثال تاکتیک شبکه‌سازی را بیشتر افرادی استفاده می‌کنند که می‌خواهند دیگران را کنترل یا جایگاه خود را مستحکم کنند. استفاده از تکنیک‌های انتشار اطلاعات، می‌تواند موقعیت فرد را در سازمان ارتقا دهد و سبب ایجاد اعتماد به نفس و شکست جاه‌طلبی‌های دیگران شود (ساسلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ چونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ سپهوند، مؤمنی منفرد و تقی‌پور، ۱۴۰۰)؛ ضمن آنکه این تکنیک‌ها می‌توانند تغییرات شخصی و سازمانی را بازتعریف کنند و این امکان را فراهم سازند تا افراد از انتظارات شغلی خود بهتر بهره‌برداری و استفاده کنند (فرای و کریگر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

1. Singh
2. Kloutsiniotis, Mihail, Mylonas, and Pateli
3. Suslov
4. Chong
5. Fry and Kriger

## پیشینه تجربی پژوهش

به نظر می‌رسد که رهبران و مدیران ارشد، ذی‌نفعان گمشده در ادبیات مدیریت منابع انسانی هستند؛ از این رو مطالعات اندکی در سطح جهان درباره اهمیت نقش نفوذ رهبران و مدیران ارشد، ویژگی‌های مرتبط و عوامل زمینه‌ای نفوذ بر پیاده‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها انجام شده است. هرچند برخی از مطالعات نشان داده‌اند که موفقیت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی به باورها و حمایت مدیران ارشد بستگی دارد. مدیران ارشد می‌توانند از طریق اقدام‌های خود، بر مشروعیت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بیفزایند، منابع لازم را تخصیص دهند و برای ایجاد جو قوی حمایتی در خلال تصمیم‌گیری‌ها، نفوذ و تأثیر بگذارند. در جدول ۱ به برخی از این مطالعات اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

منبع	عنوان/مسئله پژوهش	چارچوب نظری	نتایج نفوذ و اقدام‌ها بر کارکنان و سازمان	کشور	روش پژوهش
بوآدا کیوروا، ترولن و والوردی (۲۰۱۸)	نقش مدیر ارشد: گمشده‌ای در ادبیات HRM	نظریه سطوح بالاتر - نظریه نهادی نو	موفقیت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی به باورهای و حمایت مدیریت ارشد بستگی دارد: تبیین چارچوب و نقشه‌راهی برای مطالعه نقش مدیریت ارشد در HRM	اسپانیا	پیمایشی و مدل‌سازی
والینا و همکاران (۲۰۲۰)	نقش رهبری و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر رفاه کارکنان و عملکرد	مدل تقاضای شغلی - منابع و نظریه تبادل اجتماعی	نفوذ مدیریت ارشد: مشروعیت سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را افزایش و منابع لازم را تخصیص می‌دهد و برای ایجاد جو قوی، حمایت سازمانی فراهم می‌کند.	اسپانیا	پیمایشی / پرسش‌نامه کمی
اهرنسروس و همکاران (۲۰۲۱)	نقش رهبری و مدیریت منابع انسانی با محوریت رهبری تحولگرا	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی و رهبری تحولگرا	نحوه ادراک کارکنان از HRM پیشرفته و رهبری تحولگرا: تأثیر بر نگرش خود کارآمدی، هویت سازمانی، اشتیاق شغلی و تصمیم به ترک شغل	فنلاند	پیمایشی / روش ترکیبی
سیراج و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر پیوند رهبری با عملکرد کارکنان: نقش میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی	چارچوب HRM، رهبری تحولگرا و تعاملی با عملکرد	تأثیر غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی بر رهبری و عملکرد کارکنان: روابط بین کارکنان اغلب ضعیف نشان داده شده است.	اتیوپی	روش ترکیبی
کلوتسنیوتیس و همکاران (۲۰۲۲)	نقش رهبری تحولگرا بر اقدام‌های HRM و فرسودگی شغلی	نظریه تبادل اجتماعی و هنجار عمل متقابل	سبک رهبری می‌تواند اعتماد، الهام بخشیدن، احساس وفاداری، تعهد و مسئولیت را در کارکنان ایجاد کند تا آنان به تلاش خود برای کمک به دستیابی به اهداف ادامه دهند.	یونان	پیمایشی / پرسش‌نامه کمی

## ادامه جدول ۱

منبع	عنوان/مسئله پژوهش	چارچوب نظری	نتایج نفوذ و اقدام‌ها بر کارکنان و سازمان	کشور	روش پژوهش
دوونـژاک و کوهونت <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	نقش مدیریت منابع انسانی پایدار در توسعه پایدار	سبک‌های رهبری اخلاقی و ارزش‌محور	نقش حیاتی مدیران ارشد در پیاده‌سازی عادلانه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و هرگونه نابرابری‌ها به‌دلیل سبک‌های مختلف رهبری مدیران ارشد اتفاق می‌افتد.	اسلوانی	مدل‌سازی با سیستم‌های تطبیقی پیچیده (CAS)
لتوخا و مالکو (۲۰۱۹)	غرب‌گرایی یا بومی‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در کشورهای مستقل مشترک‌المنافع (CIS)	فرهنگ قومی و قبیله‌ای	وجود موانع فرهنگی، مانند گذشته سوسیالیستی، سنت‌ها، فرهنگ عشایری و سبک‌های مدیریتی بازمانده از شوروی سابق، اجازه پیاده‌سازی واقعی HRM را نمی‌دهد.	قزاقستان / فدراسیون روسیه	پیمایشی / پرسش‌نامه کمی
ساکس (۲۰۲۱)	نقش مدیریت منابع انسانی دل‌سوزانه بر مشارکت کارکنان	رهبری اصیل، رهبری معنوی و رهبری خدمت‌گزار	در «جعبه سیاه» <sup>۲</sup> مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و عملکرد، عناصری وجود دارد که اغلب آن‌ها ناشناخته است و محدودیت عملکردی ایجاد می‌کند.	کانادا	مرور ادبیات و مدل‌سازی
آرتور، هرمدن و یانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)	تأثیر باورها و ارزش‌های مدیر ارشد بر پیاده‌سازی HRM	سیستم‌های کاری با عملکرد عالی	رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی، پیچیده‌تر از آن چیزی است که پیش از این تصور می‌شد. این رابطه چه به‌صورت نظری یا تجربی، هنوز ایجاد نشده است.	آمریکا	پیمایشی / پرسش‌نامه کمی
اسلام و همکاران (۲۰۲۱)	نقش رهبری تحول‌گرا، اعتماد و حمایت از کارکنان در تغییرات سازمانی	نظریه پیوند اجتماعی و نظریه قرارداد روان‌شناختی	تأثیر رهبری تحول‌گرا بر اعتماد کارکنان، به رهبری و رفتار قهرمانانه آنان در طول تغییرات سازمان	مالزی	پیمایشی / پرسش‌نامه کمی
وو، سان، یه، کوهوان و یانگ <sup>۴</sup> (۲۰۲۱)	تأثیر رهبری استثمارگر بر عملکرد کارکنان مهمان‌داران خط مقدم	دیدگاه تبادل اجتماعی و تجزیه و تحلیل مسیر تعدیل شده	تأثیر مستقیم سنت‌گرایی بر رهبری استثمارگرانه و تأثیر غیرمستقیم LMX بر تضعیف این گونه رهبری	چین	پرسش‌نامه کمی

1. Duvnjak and Kohont

2. Black box

3. Arthur, Herdman &amp; Yang

4. Wu, Sun, Ye, Kwan and Young

ادامه جدول ۱

منبع	عنوان/مسئله پژوهش	چارچوب نظری	نتایج نفوذ و اقدام‌ها بر کارکنان و سازمان	کشور	روش پژوهش
اسمیکوتو و همکاران (۲۰۲۲)	پیش‌بینی روشی برای جلوگیری از پنهان کردن دانش: رویکرد رهبری تحولگرا	تعهد سبز مدیریت ارشد (TMGC) سرمایه فکری سبز (GIC) مدیریت منابع انسانی سبز	نقش کلیدی رهبران تحولگرا در ترویج همدلی بین کارکنان از طریق ایجاد محیط مشارکتی و اهداف مشترک برای کاهش سطح مخفی کردن دانش سازمانی (KH)	ایتالیا	رگرسیون لجستیک
سیدجوادین و فراچی (۱۳۹۱)	بررسی اثر بخش‌ترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق	رویکرد جهان‌شمول به HRM	سازمان‌های موفق با بهره‌وری عالی، استفاده صحیح و عقلایی از عناصر مؤثر «اقدام‌های مدیریت منابع انسانی» به عنوان بهترین اقدام‌ها	ایران	پرسش‌نامه کمی - تصادفی
ابورومن، عمر و آیراتو <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	ارزیابی بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی	تئوری تبادل اجتماعی	ارائه چارچوب نظری منتج از بهترین اقدام‌های HRM در ادبیات: فرصت‌های شغلی، پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، ارتقا، گزینش و استخدام، آموزش و توسعه	مالزی و اندونزی	کیفی/تحلیل مضمون
هالدورایی، کیم و گارسیا <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)	تأثیر تعهد سبز مدیریت ارشد و سرمایه فکری سبز بر توانمندسازهای عملکرد کارکنان	نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)	تأثیر مستقیم تعهد سبز مدیریت ارشد و سرمایه فکری سبز بر مدیریت منابع انسانی سبز و عملکرد محیطی هتل	آمریکا و فلیپین	مطالعه طولی با استفاده از نظرسنجی آنلاین

با مرور تحقیقات پیشین مشخص شد که پیاده‌سازی صحیح و منصفانه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی و مهمی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها داشته است. از طرفی دیگر، به حاشیه راندن، کم‌توجهی مدیران ارشد سوءاستفاده‌گر در به‌کارگیری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، خسارت‌های عمده و جبران‌ناپذیری به سازمان‌ها وارد آورده که امروزه با انتقاد جدی پژوهشگران مواجه شده است. از فراتر کتب مطالعات گذشته سه دسته‌بندی و نتیجه‌گیری مهم و کلیدی استنتاج شد:

مطالعات دسته اول بر شناسایی و طراحی صحیح، منطقی و جامع اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند که در آن‌ها نقش بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی برجسته شده است. بهترین اقدام‌های منابع انسانی معرفی شده عبارت‌اند از: ارائه کارراهه شغلی، پاداش و جبران خدمت منصفانه، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، ارتقا از داخل، گزینش و استخدام علمی، آموزش و توسعه کارکنان (سید جوادین و فراچی، ۱۳۹۱؛ ابورومن و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Aburumman, Omar and Irianto  
2. Haldorai, Kim and Garcia

در مطالعات دسته دوم، نتایج و دستاوردهای حاصل از پیاده‌سازی منصفانه و بدون تبعیض اقدام‌ها بر عملکرد فردی و سازمانی و رضایتمندی کارکنان بررسی شده است که بر مبنای نتایج آن‌ها می‌توان به نتیجه‌های زیر رسید:

۱. جذب و حفظ کارکنان با استعداد به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان، از طریق پیاده‌سازی مناسب اقدام‌های منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی، استخدام و انتخاب افراد مناسب و شایسته؛
۲. برآورده کردن نیازهای کارکنان و برانگیختن رفتار مطلوب در آنان از طریق ایجاد انگیزه (سیراج و همکاران، ۲۰۲۲)؛
۳. حصول اطمینان از پیشرفت کارمندان با استفاده از فرصت‌های کارراهه شغلی، ارزیابی عملکرد، ارتقا و آموزش (ابورومن و همکاران، ۲۰۲۳)؛
۴. افزایش بهره‌وری، سودآوری، نوآوری و خلاقیت، رشد و توسعه، کاهش هزینه‌ها، کاهش غیبت و کم‌کاری، کاهش ترک شغل، از طریق پیاده‌سازی تمامی اقدام‌های منابع انسانی در بستری مناسب (رسولی، موسی خانی، الوانی و عظیمی، ۱۴۰۲؛ پاپادمتریو، آناستاسیدو و پاپالکسندریس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳)؛
۵. خلق ارزش افزوده بیشتر در سازمان‌ها، ایجاد سطح بهزیستی بالاتر کارکنان متعاقب اجرای بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (بکر، برندت و اگلینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ هاندا، شکوه و آیتب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ ژانگ، لین، لیو، چن و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

در مطالعات دسته سوم به عوامل تأثیرگذار مهم دیگری که تاکنون چندان در کانون توجه پژوهشگران قرار نگرفته، اشاره شده است؛ مانند زمینه‌های فرهنگی، نهادی و تاریخی، روابط، مشارکت و همکاری و ادراک، کار تیمی بین کارکنان بخش‌ها که می‌تواند پیامدهای مهمی برای عملکرد سازمان داشته باشد (مینباوا، هاجینگ و تامسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ نوویتسکایا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ کریستانی و پیرو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ هالدورایی، کیم و گارسیا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). بر این مبنای نتایج مطالعات محدود انجام شده در بررسی تأثیرگذاری این عوامل، نشان داد که به نظر می‌رسد موفقیت همگی این عناصر، به نوع سبک رهبری مدیر ارشد بستگی دارد، به شکلی که بتواند اعتماد، الهام‌بخشی، احساس وفاداری، تعهد و مسئولیت را در کارکنان ایجاد و کارکنان را تشویق کند تا به تلاش خود برای کمک به سازمانشان در دستیابی به اهداف ادامه دهند (کلوتسینویتیس و همکاران، ۲۰۲۲؛ اسکوتو و همکاران، ۲۰۲۲).

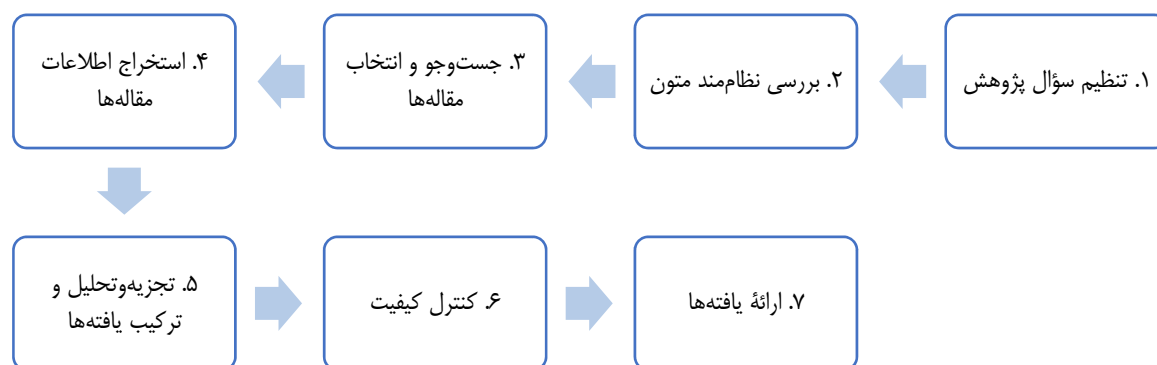
بررسی‌های عمیق‌تر نشان داد که مطالعات در خصوص بحث نفوذ مدیران ارشد در تصمیم‌های مختلف حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مغفول مانده و کمتر بدان اشاره شده است. در همین راستا، نفوذ اندک مدیران، سبب می‌شود که سیستم‌های منابع انسانی ره‌اشده تلقی شود و از این رو، اقدام‌های متفرقه و نامنسجم‌کاری لازم را نخواهد داشت و بالطبع،

- 
1. Papademetriou, Anastasiadou and Papalexandris
  2. Becker, Brandt & Eggeling
  3. Haneda, Shoko and Itob
  4. Zhang, Lin, Liu, Chen and Liu
  5. Minbaeva, Hutchings and Thomson
  6. Novitskaya
  7. Cristiani & Peiró
  8. Haldorai, Kim and Garcia

سازمان دچار مشکلات عدیده خواهد شد. از سوی دیگر، اعمال نفوذ بیش از حد و دخالت‌های سلیقه‌ای و غیرکارشناسی نیز، آسیب روحی و روانی، ضرر و زیان مالی فراوان به کارکنان و سازمان را سبب می‌شود (ساکس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).  
 بر اساس مطالب یادشده، در پژوهش حاضر با روش فراترکیب و یکپارچه‌سازی مطالعات انجام‌شده در این زمینه، به نقش نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و عوامل مهم زمینه‌ای آن، در قالب یک الگوی منسجم لحاظ شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی جامع از پیشایندها و پیامدهای نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی است، می‌توان این پژوهش را از نوع توسعه‌ای قلمداد کرد. بر اساس هدف و تلاش پژوهش حاضر برای ارائه یک الگوی نظری جدید در حوزه نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و نیز، رفع نسبی شکاف نظری در این حوزه، این پژوهش از نوع اکتشافی محسوب می‌شود. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش فراترکیب (متاسنتر) که از روش‌های شناخته‌شده برای تعمیق مفاهیم پژوهش است، انجام شد. جامعه پژوهش، کلیه مقاله‌هایی بودند که در ارتباط با موضوع پژوهش، در مجله‌های با نمایه معتبر منتشر شدند. شیوه نمونه‌گیری نیز کیفی و از نوع قضاوتی بود. تعداد نمونه‌ها بر مبنای معیارهای تعریف‌شده پژوهشگران و غربالگری مقاله‌های واجد شرایط تعیین شد. رویکرد فراترکیب این مطالعه، بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> بوده که فرایند نظام‌مند آن در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مراحل هفت‌گانه پژوهش

### مرحله اول، تدوین سؤال پژوهش

در این مرحله، به چند سؤال اساسی مندرج در جدول ۲ که زیربنای ادامه فرایند پژوهش است، پاسخ داده می‌شود.

1. Saks  
 2. Sandelowski & Barroso

## جدول ۲. تدوین سؤال‌های پژوهش

پارامتر	پاسخ پژوهش
چه چیزی؟ (What)	تعیین این موضوع که مفهوم محوری نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی چیست و متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر آن کدامند. این مرحله شامل سه سؤال اساسی زیر است: ۱. چه عواملی بر تقویت نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذارند؟ ۲. چه پیامدهایی را می‌توان در سطوح مختلف سازمان از نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی انتظار داشت؟ ۳. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی کدامند؟
چه کسی؟ (Who)	در این قسمت دامنه گسترده‌ای از سندها و مقاله‌های برگرفته از پایگاه‌های داده معتبر و مجله‌های داخل و خارج از کشور جست‌وجو شدند.
چگونه؟ (How)	مراحل جست‌وجوی اسناد، تعیین معیارهای ورود و خروج اسناد، سازمان‌دهی و خروج کدها را در برمی‌گیرد.
چه زمانی؟ (When)	بازه زمانی این مطالعه، از سال ۱۹۹۳ تا سال ۲۰۲۳ برای مقاله‌های لاتین و از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ برای مقاله‌های فارسی در نظر گرفته شده است.

## مرحله دوم؛ مرور نظام‌مند متون

در این پژوهش، از پایگاه‌های داده معتبر علمی مانند وایلی، سیج، امرالد، تیلور اند فرانسیس، ساینس دایرکت، الزیویر، اسکوپوس و گوگل اسکالر<sup>۱</sup>، برای بررسی مقاله‌ها استفاده شد. بازه زمانی مقاله‌ها سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۲۳ بود و کلیدواژه‌های اصلی نفوذ مدیران ارشد و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و کلیدواژه‌های فرعی رهبران سوءاستفاده‌گر، بهره‌وری و مزیت رقابتی پایدار برای جست‌وجوی مقاله‌ها انتخاب شد.

## مرحله سوم؛ جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

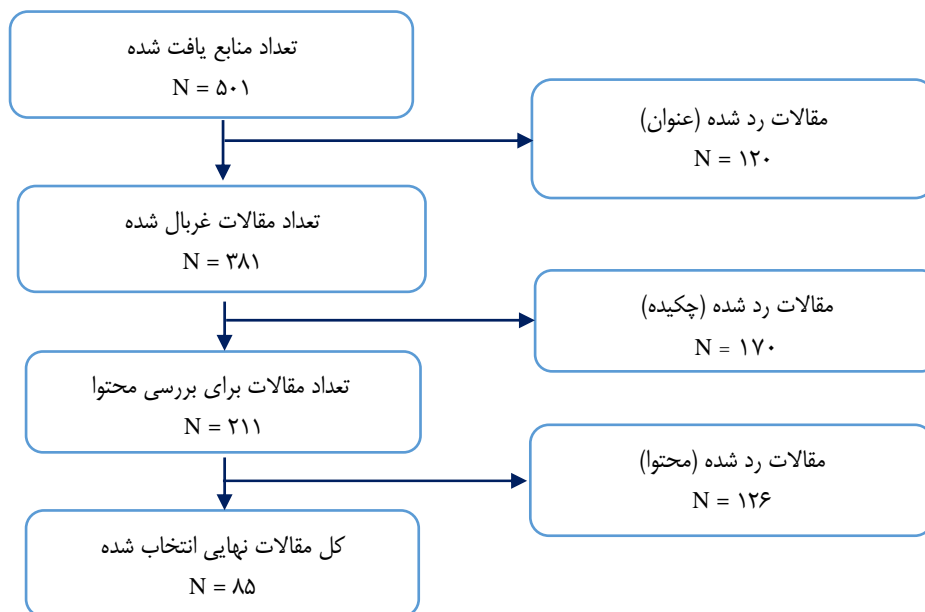
برای انتخاب منابع مناسب، از موتورهای جست‌وجوی پایگاه‌های نام‌برده و همچنین، جست‌وجوی دستی استفاده شد. ابتدا فقط کلیدواژه‌های مدنظر، بدون اعمال محدودیتی جست‌وجو شدند. سپس با افزودن محدودیت، جست‌وجو روی مقاله‌هایی متمرکز شد که عین کلیدواژه‌ها در عنوان و چکیده وجود داشت. در مرحله جست‌وجوی دستی، مقاله‌ها از حیث محتوا و متغیرهای پژوهش بررسی و مقاله‌های زیر حذف شدند:

۱. مقاله‌هایی که به موضوع نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی دیدگاه جامعی نداشتند یا ابعاد خاصی را بررسی نکرده بودند؛

۲. مقاله‌هایی که به صورت کلی به تعاریف مفاهیم دیگری پرداخته بودند.

در نهایت، ۸۵ مقاله منطبق و هم‌سو باهدف پژوهش انتخاب و با دقت بیشتری بررسی شد. الگوریتم شکل ۳ فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب این پژوهش را به تصویر کشیده است. بر اساس این الگوریتم، پارامترهای متنوعی مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت پژوهش، ارزیابی شدند.

1. Willy, Sage, Emerald, Taylor & Francis, Science Direct, Elseivor, Scopus, Google Scholar



شکل ۳. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

مرحله چهارم؛ استخراج اطلاعات مقاله

در این مرحله به استخراج اطلاعات اسناد نهایی انتخاب‌شده پرداخته شد. نتایج این بررسی در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

مرحله پنجم؛ تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

با بررسی و مرور عمیق ادبیات پیشین، به شناسایی و طبقه‌بندی کدها اقدام شد؛ سپس هر یک از این کدها از حیث مفهوم و قرابت معنایی در طبقه خاصی قرار گرفت و در نهایت، هر یک از مفاهیم نیز، در یک طبقه کلی‌تر تحت عنوان مقوله قرار گرفت. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع، ۲ مقوله، ۸ مفهوم و ۴۲ کد اولیه برای عوامل مؤثر، پیامدهای حاصل از آن و عوامل زمینه‌ای نفوذ شناسایی شدند. مقوله‌ها، مفهوم‌ها، شاخص‌های مستخرج و منابع هر یک، در جدول ۳ نشان داده است.

جدول ۳. یافته‌های پژوهش شامل مقوله‌ها، مفهوم‌ها و شاخص‌ها و همچنین منابع آن‌ها

مقوله‌ها	مفهوم‌ها	شاخص‌ها	منابع
عوامل مؤثر در نفوذ مدیران ارشد	ویژگی‌های مدیر ارشد	ویژگی‌های شخصیتی	اجیمابو (۲۰۱۵)؛ بوآدا کیورووا و همکاران (۲۰۱۸)؛ حسن‌زاده و اسپو (۱۳۹۲)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ آسد و سادلر اسمیت (۲۰۲۰)
		ارزش‌ها و باورها	استفنسن و همکاران (۲۰۱۹)؛ بوآدا کیورووا و همکاران (۲۰۱۸)؛ فورد و همکاران (۲۰۲۱)؛ آرتور و همکاران (۲۰۱۶)؛ گاست و باس (۲۰۱۳)؛ میرفخرا و همکاران (۲۰۲۳)؛ گورکوف و ستلز (۲۰۱۳)
		تحصیلات، تجربه	اجیمابو (۲۰۱۵)؛ حسن‌زاده و اسپو (۱۳۹۲)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ مطهری نژاد (۱۳۹۶)؛ اوریلا (۲۰۲۲)؛ دیتیش (۲۰۰۹)
	ارشد توجه مدیر	ادراکات	بوآدا کیورووا و همکاران (۲۰۱۸)؛ فیشر و همکاران (۲۰۲۰)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۱۶)

ادامهٔ جدول ۳

مقوله‌ها	مفهوم‌ها	شاخص‌ها	منابع	
		ویژگی‌های شناختی	بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ دیتیریش (۲۰۰۹)؛ آسد و سادلر اسمیت (۲۰۲۰)	
		احساسات	بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ صیادزاده و همکاران (۱۳۸۹)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۲۲)	
		اعمال و عملکرد	استفنسن و همکاران (۲۰۱۹)؛ بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ کلوتسینیوتیس و همکاران (۲۰۲۲) و اسکوتو و همکاران (۲۰۲۲)	
		نیات کارآفرینانه	بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۳)؛ باکسال و همکاران (۲۰۱۱)؛ قاسم و همکاران (۲۰۲۲)	
	شبک رهبری	رهبری تحول‌آفرین	موغلی (۱۳۸۲)؛ دوستار و همکاران (۱۳۹۵)؛ سینیایی و منظری توکلی (۱۳۹۵)؛ هاندا و همکاران (۲۰۱۸)؛ اهرنروس و همکاران (۲۰۲۱)؛ کوانتر و همکاران (۱۹۹۱)	
		رهبری تعاملی	لیق و همکاران (۲۰۲۱)؛ کلودسینیوتوس و همکاران (۲۰۲۲)	
		رهبری خدمتگزار	اورگ و برسون (۲۰۱۹)؛ لی و همکاران (۲۰۲۰)؛ کالتیان و هاکانن (۲۰۲۲).	
		رهبری سوءاستفاده‌گر	گل پرور و همکاران (۱۳۹۵)؛ تیپر و همکاران (۲۰۱۷)؛ اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)؛ فیشر و همکاران (۲۰۲۱)	
		عوامل نهادی و زمینه‌ای	شبکه‌های اجتماعی مدیر	بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ کولن لستر و همکاران (۲۰۲۱)؛ ساکسونا (۲۰۱۹)؛ باسن بارک و همکاران (۲۰۱۶)؛ جنسن و زاجاک (۲۰۰۴)؛ مک‌دونالد و وستفال (۲۰۱۱)؛ حجازی و همکاران (۲۰۱۸)؛ ژانگ (۲۰۲۰)
			ملاحظات سیاسی	کینزی (۲۰۲۲)؛ مارتین الکازار و همکاران (۲۰۰۵)؛ هندری و پتیگرو (۱۹۹۰)؛ ویگودا گادوت و دروری (۲۰۱۶)؛ فریس و همکاران (۲۰۱۹)؛ هرمنز و اولریچ (۲۰۲۱)؛ کولن لستر و همکاران (۲۰۲۱)؛ شارما و استورم (۲۰۲۱)؛ ساسلو (۲۰۱۷)؛ چونگ (۲۰۱۸)؛ سپهوند (۱۴۰۰)؛ داوودی و همکاران (۱۳۹۹)؛ قلی‌پور (۱۳۹۲)
دیدگاه قبیله‌ای	هارتنل و همکاران (۲۰۱۶)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)			
فرهنگ عمومی جامعه	ژائوا و همکاران (۲۰۲۰)؛ لتوخا و مالکو (۲۰۱۹)؛ بروستر (۲۰۰۷)؛ داوودی و همکاران (۱۳۹۹)؛ شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۵)؛ میرفخرآ و همکاران (۲۰۲۳)			
عوامل سازمانی	صنعت/ تکنولوژی	اجیمابو (۲۰۱۵)؛ بوآدا کیوروا و همکاران (۲۰۱۸)؛ نمازی و همکاران (۱۳۹۷)؛ سلیمانی امیری و همکاران (۱۳۹۸)؛ سنا (۱۴۰۰)؛ باکسل و پرسل (۲۰۰۸)؛ بروستر (۲۰۰۷)؛ دیتیریش (۲۰۰۹)		
	عدالت در سازمان	آمبلارد (۲۰۱۱)؛ میرزایی (۱۳۹۲)؛ رابینز (۲۰۱۴)؛ اورلندو (۲۰۰۲)؛ قنبری (۱۴۰۰)؛ فو و همکاران (۲۰۲۰)؛ هفرنان و داندون (۲۰۱۶)؛ کورتسیس و همکاران (۲۰۱۷)؛ وووسارت و همکاران (۲۰۲۱)؛ جلینک و آهرین (۲۰۰۶)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)		
	فرهنگ سازمان	سینیایی و منظری توکلی (۱۳۹۵)؛ هارتنل و همکاران (۲۰۱۶)؛ جاویدان و دستمالچیان (۲۰۰۳)؛ نمازی و فریم (۲۰۰۷)؛ یگانه و سو (۲۰۰۸)؛ ساسلو (۲۰۱۷)		
	چسبندگی سازمانی	بخردی نسب (۱۳۹۸)؛ قلی‌پور (۱۴۰۱)		

عوامل مؤثر در نفوذ مدیران ارشد

ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	مفهوم‌ها	شاخص‌ها	منابع
	مؤلفه‌های نفوذ:	تصمیم‌های استخدام	آغاز و همکاران (۲۰۱۷)؛ سید جوادین و همکاران (۱۳۹۱)؛ رن و همکاران (۲۰۲۳)؛ باکسال و همکاران (۲۰۱۹)؛ هورگان و موهالو (۲۰۰۶)؛ دسلر (۲۰۱۱)؛ تارنرو و همکاران (۲۰۰۹)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ کورن فری (۲۰۱۷)؛ مطهری نژاد (۱۳۹۶)؛ خدمتی و همکاران (۲۰۲۰)؛ تقی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ مینباوا و همکاران (۲۰۰۷)؛ نوویتسکایا (۲۰۱۵)
		ترفیع / تعدیل نیرو	آغاز و همکاران (۲۰۱۷)؛ بلوستین و همکاران (۲۰۱۴)؛ ابوالعلائی (۱۳۹۴)؛ مومیوند و همکاران (۱۴۰۱)؛ بخردی نسب (۱۳۹۸)؛ هولتن و همکاران (۲۰۲۰)؛ لیلی و همکاران (۲۰۲۳)؛ خدمتی و همکاران (۲۰۲۰)
		تخصیص حقوق و مزایا	آغاز و همکاران (۲۰۱۷)؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳)؛ جلینگ و آهرین (۲۰۰۶)
		گزینش نوع اقدام‌ها	ساهو و ساهو (۲۰۱۹)؛ وودرو و گست (۲۰۱۴)؛ ترولن و همکاران (۲۰۲۰)؛ میرفخرآ و همکاران (۲۰۲۳)
		عدم تناسب بین پرداخت‌ها	آغاز و همکاران (۲۰۱۷)؛ باکسال و همکاران (۲۰۱۱)؛ ساری داکیس و همکاران (۲۰۱۷)؛ کورتسیس و همکاران (۲۰۱۷)
پیامدهای نفوذ بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	پیامدهای نفوذ منفی	کاهش اعتماد	پارادهان و همکاران (۲۰۱۹)؛ اولیو و باس (۲۰۰۲)؛ موغلی (۱۳۸۲)؛ دوستار و همکاران (۱۳۹۵)؛ کرید و همکاران (۲۰۲۰)؛ بیل و همکاران (۲۰۱۹)؛ کورتسیس و همکاران (۲۰۱۷)؛ کاپونکیا و وایات (۲۰۱۱)
		کاهش تعهد	(آرمسترانگ، ۲۰۰۹)؛ (سینگ، ۲۰۰۹)؛ (نیشی و پالوچ، ۲۰۱۸)؛ (لیالو و همکاران، ۲۰۰۹)؛ (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (هوسلید و بکر، ۲۰۱۱)؛ (روزنبرگ و همکاران، ۲۰۲۲)؛ (کلین و همکاران، ۲۰۲۰)؛ (مایر و اسپینوزا، ۲۰۱۶)؛ (پارادهان و همکاران، ۲۰۱۹)؛ (هاشمی و پورامین زاده، ۱۳۹۰)؛ (باکسال و همکاران، ۲۰۱۱).
		کاهش بهره‌وری	مولایی و همکاران (۱۳۹۶)؛ مومیوند و همکاران (۱۴۰۱)؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ شرافت و همکاران (۱۳۹۷)؛ برمان و همکاران (۲۰۱۹)؛ اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)؛ تیپر و همکاران (۲۰۱۷)؛ اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)
		کاهش انگیزه	گاهان و همکاران (۲۰۲۱)؛ آنتوناکیس و هاوس (۲۰۱۴)؛ اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)؛ دلری و رامپی (۲۰۱۷)؛ برمان و همکاران (۲۰۱۹)؛ ایندرمون و سعید بیات (۲۰۱۳)؛ کینزی (۲۰۲۲)؛ لپک و همکاران (۲۰۰۶)؛ باکر و لیتر (۲۰۰۹)؛ جمشیدیان (۱۴۰۱)
		کاهش توانمندسازی	لیالو و همکاران (۲۰۰۹)؛ گاردنر و همکاران (۲۰۱۱)؛ تارنرو و همکاران (۲۰۰۹)؛ شارما و استورم (۲۰۲۱)؛ بخردی نسب (۱۳۹۸)؛ میروفور و بروستر (۲۰۰۵)
		افزایش نارضایتی کارکنان	رایبنز و همکاران (۲۰۱۴)؛ قنبری (۱۴۰۰)؛ مومیوند و همکاران (۱۴۰۱)؛ ابوالعلائی (۱۳۹۴)؛ ایندرمون و سعید بیات (۲۰۱۳)؛ کینزی (۲۰۲۲)؛ اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)

ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	مفهوم‌ها	شاخص‌ها	منابع
پیامدهای نفوذ بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	فکرهای نفوذ مثبت	افزایش هزینه‌ها	رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ شرافت و همکاران (۱۳۹۷)؛ ایندرمون و سعید بیات (۲۰۱۳)؛ کینزی (۲۰۲۲)؛ پارادهان و همکاران (۲۰۱۹)؛ مطهری نژاد (۱۳۹۶)؛ صمیمی و دیگران (۱۴۰۱)
		رکود و آسیب به سازمان	قاضی‌زاده و همکاران (۱۳۸۵)؛ جکسون (۲۰۲۰)؛ واتسون (۲۰۲۱)؛ کینزی (۲۰۲۲)؛ قلی‌پور (۱۳۹۲)؛ بن‌بایا و راجا (۲۰۱۹)؛ اسکوتو و همکاران (۲۰۲۲)؛ اسلام و همکاران (۲۰۲۱)؛ وو و همکاران (۲۰۲۱)
		افزایش بهره‌وری	استفنسن و همکاران (۲۰۱۹)؛ سیدجوادی و همکاران (۱۳۹۱)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ شرافت و همکاران (۱۳۹۷)؛ برمان و همکاران (۲۰۱۹)؛ ساری داکیس و همکاران (۲۰۱۷)؛ پورسل و کینی (۲۰۰۷)؛ مارچینگتون و ویلکینسون (۲۰۰۸)؛ رام و پراب هاکر (۲۰۱۱)؛ اکینبود (۲۰۱۱)؛ هوسلید و بکر (۲۰۱۱)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳)؛ دی الویس و همکاران (۲۰۲۲)؛ پریکشات و همکاران (۲۰۲۱)
		افزایش رضایت کارکنان	قاضی‌زاده و همکاران (۱۳۸۵)؛ زین و همکاران (۲۰۰۹)؛ مارچینگتون و ویلکینسون (۲۰۰۸)؛ اکینبود (۲۰۱۱)
		ترویج عدالت سازمانی	آملارد (۲۰۱۱)؛ میرزایی (۱۳۹۲)؛ رابینز (۲۰۱۴)؛ کورتسیس و همکاران (۲۰۱۷)؛ هفرنان و داندون (۲۰۱۶)؛ وو سارت و همکاران (۲۰۲۱)؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳)
		رشد ارزش‌افزوده و سود	بکر و همکاران (۲۰۱۵)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)؛ شرافت و همکاران (۱۳۹۷)؛ کینزی (۲۰۲۲)
		ایجاد مزیت رقابتی پایدار	هاندا و همکاران (۲۰۱۸)؛ گاهان و همکاران (۲۰۲۰)؛ مینیوا (۲۰۰۵)
		افزایش سلامت و رفاه کارکنان	ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ سینگ (۲۰۰۹)؛ نیکوکار گوهری و همکاران (۱۴۰۰)؛ سازمان ملل متحد (۲۰۲۲)؛ باکر و لیتر (۲۰۰۹)؛ مجتبی و همکاران (۲۰۲۰)؛ ساکس (۲۰۲۱)
		کاهش نرخ ترک خدمت	تپیرو و همکاران (۲۰۱۷)؛ وو سارت و همکاران (۲۰۲۱)؛ پارادهان و همکاران (۲۰۱۹)
		توانمندسازی کارکنان	ژونگ و همکاران (۲۰۱۶)؛ ابوالعلائی (۱۳۹۴)؛ بلوستین و همکاران (۲۰۱۴)؛ اپاسکاریتی و الویرا (۲۰۲۲)
		بالتدگی سازمانی	دی الویس و همکاران (۲۰۲۲)؛ پریکشات و همکاران (۲۰۲۱)؛ قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)؛ آملارد (۲۰۱۳)

## مرحله ششم: کنترل کیفی - پایایی و اعتبار الگو

پس از شناسایی پیشایندها و پیامدها و ارائه الگوی نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، به منظور تعیین پایایی و اعتبار الگو، از ضریب پایایی پی اسکات<sup>۱</sup> برای محاسبه ضریب توافق میان دو کدگذار استفاده شد. در رابطه ۱، Pr(a) بیانگر درصد توافق مشاهده شده بین دو کدگذار و Pr(e) گویای درصد توافق مورد انتظار است:

$$\pi = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad \text{رابطه ۱}$$

1. Scott's pi

نتایج این پژوهش و بهره‌گیری توأمان از نظر خبرگان مرتبط با حوزه مورد مطالعه، از طریق ضریب توافق بین دو کدگذار با شاخص پی اسکات، به صورت دستی ارزیابی شد. مقدار شاخص پی اسکات در این پژوهش  $0/83$  (نزدیک به ۱) به دست آمد. با توجه به سطح معناداری و قابل قبول بالاتر از  $0/7$ ، می‌توان اذعان کرد که توافق نظر اتکاپذیری روی یافته‌های پژوهش وجود دارد (وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ اولنیک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

#### الف) شناسایی عوامل تأثیرگذار

بر اساس مطالعه تحقیقات پیشین، تجربه محقق و کدهای استخراج شده در خصوص عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌های اصلی نفوذ مدیران ارشد و پیامدهای حاصل از آن‌ها در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، در قالب یک الگوی نهایی با ۴۲ کد (شاخص)، ۸ مفهوم و ۲ مقوله اصلی شناسایی شد که در شکل ۴ به نمایش گذاشته شده است. عوامل درون‌سازمانی تأثیرگذار تحت عناوین زیر شناسایی و طبقه‌بندی شدند:

الف) مؤلفه‌های نفوذ، شامل تصمیم‌های استخدام، ترفیع / تعدیل نیرو، تخصیص حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد را می‌توان از اجزای حیاتی و حائز اهمیت بر نتایج سازمانی دانست.

ب) عوامل مؤثر در نفوذ مدیران ارشد در دسته زیر شناسایی شد:

- ویژگی‌های مدیر ارشد، شامل ارزش‌ها و باورها، تحصیلات و تجربه؛
  - توجه مدیر ارشد، شامل ادراکات، ویژگی‌های شناختی، احساسات، عملکرد و نیت کارآفرینانه؛
  - سبک رهبری مدیر، شامل رهبری تحول‌آفرین، تعاملی، خدمتگزار و رهبری سوءاستفاده‌گر.
- ج) عوامل سازمانی نفوذ، شامل صنعت/ تکنولوژی، عدالت در سازمان، فرهنگ سازمان و چسبندگی سازمانی شناسایی و طبقه‌بندی شد.

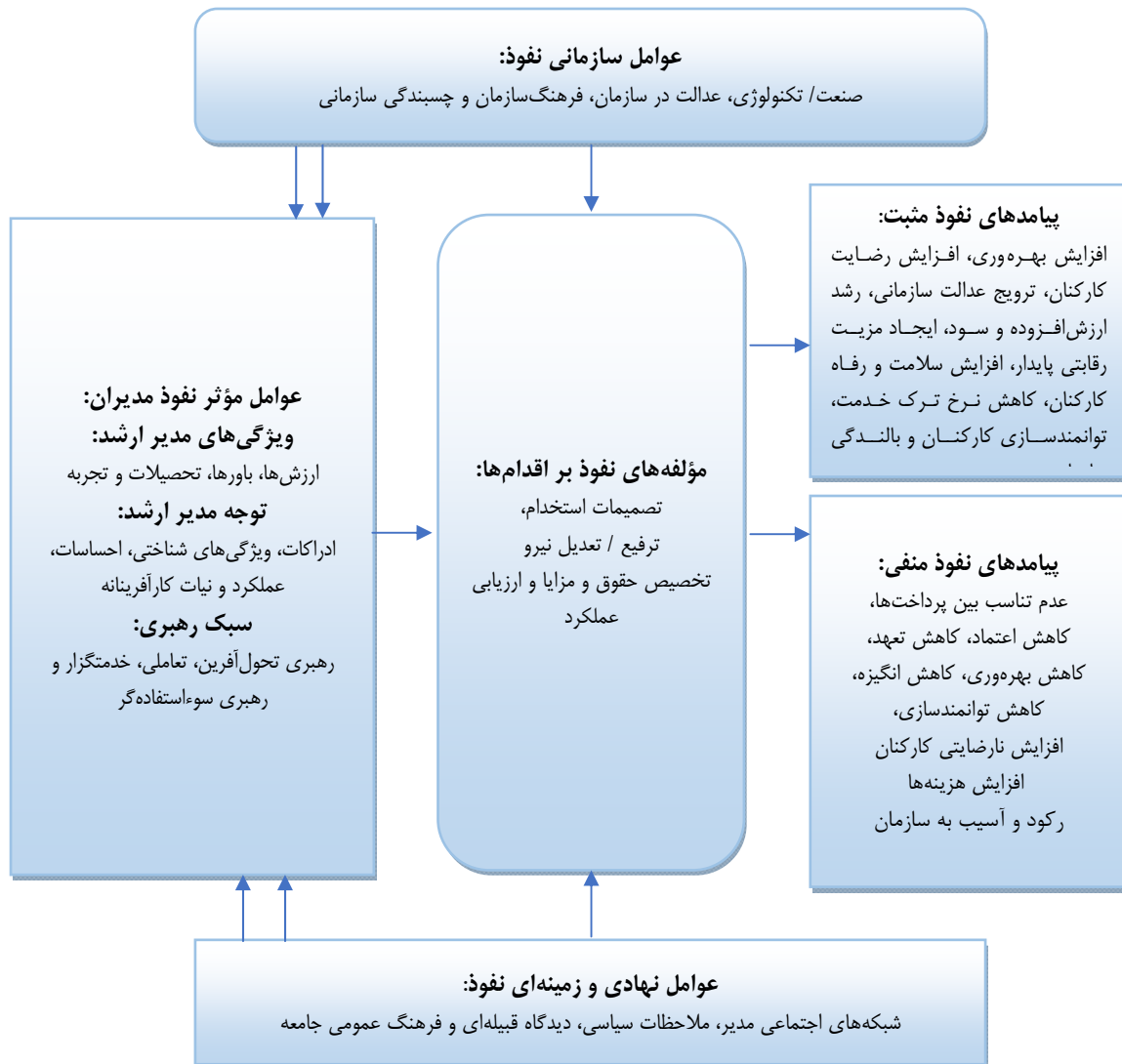
در بخش عوامل برون‌سازمانی تأثیرگذار، می‌توان به نقش عوامل نهادی و زمینه‌ای نفوذ شامل شبکه‌های اجتماعی مدیر، ملاحظات سیاسی، دیدگاه قبیله‌ای و فرهنگ عمومی جامعه اشاره کرد. تأثیرهای غیرمستقیم عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر عوامل مؤثر نفوذ مدیران در الگو مشاهده می‌شود.

#### ب) پیامدها و نتایج حاصل از عوامل تأثیرگذار

مطابق مطالعات اشاره شده، برابند به کارگیری تمامی این عوامل تأثیرگذار بر عملکردهای فردی و سازمانی در دو دسته‌بندی متمایز، مشتمل بر پیامدهای مثبت نفوذ با ۹ شاخص (افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت کارکنان، ترویج عدالت سازمانی، رشد ارزش افزوده و سود، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، افزایش سلامت و رفاه کارکنان، کاهش نرخ ترک خدمت، توانمندسازی کارکنان و بالندگی سازمانی) و پیامدهای منفی نفوذ مشتمل بر ۷ شاخص (عدم تناسب بین پرداخت‌ها، کاهش اعتماد و تعهد، کاهش بهره‌وری، کاهش انگیزه، کاهش توانمندسازی، افزایش نارضایتی کارکنان و افزایش هزینه‌ها) از مطالعات احصا شده است.

### ج) بسط نظری اجزا و عناصر الگوی نفوذ

بیشترین تمرکز تحقیقات قبلی به این موضوع اشاره دارد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران ارشد، شامل ارزش‌ها، باورهای درست، تجربه و انگیزه‌های مترقیانه آنان است که در واقع، سنگ بنای یک سیستم جامع و کارآمد اقدام‌های منابع انسانی پویا را در سازمان‌ها پایه‌گذاری می‌کنند. هرچند که عوامل تأثیرگذار دیگری همچون توجه به ویژگی‌های فرهنگی و سبک رهبری مدیر ارشد، می‌تواند به‌عنوان مکمل در این عرصه نقش داشته باشند تا بتوان به نتایج مطلوب دست یافت. از این رو با توجه به تأکید مطالعات قبلی، برای طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خوب و تمرکز بر پرورش انگیزه کارکنان، سرمایه‌گذاری روی مهارت‌های افراد و فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکتی که می‌توانند در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان مؤثر باشد، سازمان‌ها می‌توانند از این مسیر معرفی‌شده در الگو برای انتخاب، جذب، توسعه، حفظ و ایجاد انگیزه در نیروی کار، به‌منظور دستیابی به شاخص‌های برتر عملکردی اقدام کنند. مطالعات همچنان نشان داده‌اند که هرگونه کوتاهی در بی‌انگیزه کرده و حتی مجبور به ترک سازمان کند.



شکل ۴. الگوی عوامل مؤثر، مؤلفه‌ها و پیامدهای نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی

عوامل نهادی و زمینه‌ای نفوذ مانند شبکه‌های اجتماعی مدیر، ملاحظات سیاسی، دیدگاه قبیله‌ای و فرهنگ عمومی جامعه، هریک به‌تنهایی و به‌صورت گروهی می‌توانند بر تصمیم‌های مدیران ارشد اثرگذار باشند و بخشی از شدت تأثیرگذاری آن‌ها، اصولاً به فرهنگ سازمان و انتظاراتی برمی‌گردد که ذی‌نفعان اصلی سازمان از مدیران ارشد خود دارند؛ از این رو نوع صنعت و تکنولوژی، منطقه جغرافیایی و فرهنگ‌های جاری در سازمان، می‌توانند در این زمینه بسیار تعیین‌کننده باشند که بررسی و تعیین میزان نفوذ آن‌ها در مطالعات آتی مشخص خواهد شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی و کشف الگوی نفوذ مدیران ارشد، در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان انجام شده است تا مدیران ارشد و رهبران سازمان‌ها، در راستای افزایش بهره‌وری، رشد و توسعه سازمان، بتوانند از الگویی صحیح و کارآمد برای پیاده‌سازی بهترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان خود استفاده کنند. بر این اساس، از میان عوامل متعدد ذکر شده در مقاله‌های گوناگون و با استفاده از روش فراترکیب، چارچوبی نظری از عوامل دخیل بر نفوذ مدیران ارشد شناسایی شد که در این بخش، به تشریح نتایج کلی، استنتاج‌های مدیریتی و پیشنهادهای پژوهش پرداخته می‌شود.

در بررسی و تحلیل اولیه این عوامل و برحسب مشاهدات تجربی پژوهشگر، می‌توان به این جمع‌بندی رسید که اصولاً بحث نفوذ مدیران ارشد، در مرحله نخست بر مبنای ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های مدیران ارشد درباره میزان اهمیت دادن و تأثیرگذاری نقش منابع انسانی و اینکه تا چه میزان این نقش‌ها کلیدی و حیاتی هستند یا باید در حاشیه بمانند، شکل می‌گیرد. در مرحله بعد، محیط فرهنگی و اجتماعی خاص یک سازمان، در اجرا و پیاده‌سازی اقدام‌ها بسیار مؤثر است. در برخی از مطالعات انجام‌شده در کشورهای غربی انگلیسی زبان، اجرا و پیاده‌سازی صحیح اقدام‌ها را به سرپرستان و مدیران صف مرتبط می‌دانند و محققان زیادی بر این باورند که مدیران صف هستند که سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی سازمان را از مدیران ارشد دریافت و آن‌ها را به شکل صحیح یا ناقص پیاده‌سازی می‌کنند. هرچند برخی مطالعات نشان می‌دهد که مدیران صف، از نداشتن انگیزه و نبود محرک‌های روان‌شناختی رنج می‌برند (فو و همکاران، ۲۰۱۸؛ نیشی و پالوج، ۲۰۱۸؛ استفنس و همکاران، ۲۰۱۹؛ کردی ناکارا، کوه و پاک، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، مطالعات صورت گرفته در کشورهای آسیای شرقی و چین بیانگر آن است که با وجود نقش محوری مدیران صف در پیاده‌سازی اقدام‌ها، بایستی به این نکته مهم توجه شود که باورها و مداخله‌های مستقیم یا غیرمستقیم مدیران ارشد است که با تأکید بر انجام اقدامی خاص یا اعلام بی‌طرفی و عدم اقدام می‌تواند نتایج حاصل از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را فعال یا غیرفعال سازد (کوک، ژائو و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ میرفخار و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعات متعددی نشان می‌دهد که کشورهایمانند چین که بحث توسعه اقتصادی خود را جدی گرفته‌اند، بخش مهمی از تحقیقات حوزه مدیریت خود را به موضوع رهبری و مدیریت منابع انسانی اختصاص داده‌اند و مقاله‌های زیادی در این زمینه منتشر کرده‌اند؛ در حالی که برخی از کشورهای در حال توسعه با تشابه فرهنگی مشابه چین (سوسیالیستی)، مانند قزاقستان، کماکان درگیر رهایی از غل‌وزنجیرهای رسوبات فرهنگی و اجتماعی سال‌های گذشته‌اند و پیاده‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در آن‌ها، به‌صورت صوری و بدون حمایت و پشتیبانی واقعی رهبران و مدیران ارشد صورت پذیرفته و تأثیرگذاری اندکی را به همراه داشته است (لتوخا و مالکو، ۲۰۱۹).

با توجه به وجود مشابهت بعضی از ویژگی‌های فرهنگی ایران با بعضی از کشورهای آسیای شرقی و چین (مانند فاصله قدرت زیاد و...) و موفقیت این کشورها در پیاده‌سازی و بومی‌سازی مدل‌های مدیریت منابع انسانی، ضرورت دارد که سازمان‌های ایرانی در مرحله نخست، بر بسترسازی فرهنگی اقدامات منابع انسانی مؤثر و بهره‌ور تأکید و پافشاری کنند و در مرحله بعد، روی ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای مترقیانه و جسورانه مدیران ارشد خود، از طریق آگاه‌سازی و آموزش جنبه‌های مثبت پیاده‌سازی اقدام‌ها سرمایه‌گذاری کنند. بدیهی است حصول پیامدهای مثبت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی؛ یعنی حفظ کارکنان خیره، کاهش ریسک نیروی انسانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان، وابستگی روانی و تعهد سازمانی بالا، افزایش بهره‌وری، سودآوری، نوآوری، خلاقیت، رشد و توسعه سازمان، زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران ارشد تصمیم‌گیرنده به‌صورت جدی و بر مبنای ارزش‌ها و باورهای متعالی جمعی، معیارهای مرتبط با یک تصمیم عقلایی، متوازن و دور از تبعیض را در هنگام انتخاب و پیاده‌سازی اقدام‌ها لحاظ کرده تا از اثربخشی آن‌ها اطمینان حاصل کنند.

از طرفی نابرابری‌ها در پیاده‌سازی اقدام‌ها که به دلیل سبک‌های مختلف رهبری مدیران ارشد نالایق اتفاق می‌افتد، می‌تواند تأثیرهای مخربی را بر سازمان‌ها بگذارد. به‌طور مثال، رهبری تعاملی در مقایسه با رهبری انقلابی، افزایش رضایت شغلی و هویت‌سازمانی را باعث می‌شود. همچنین رهبران تحول‌گرا به دیگران در سازگاری با تغییرات سازمانی کمک می‌کنند (دوونزاک و کوهونت، ۲۰۲۱؛ لیک، لمونت و کرین کراس، ۲۰۲۱). چنانچه هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تعاملی، به‌طور مؤثر استفاده شوند، می‌توانند بر نگرش کارکنان به رهبران و مدیران ارشد، عملکرد شغلی و بهره‌وری سازمانی تأثیر بیشتری بگذارند. از سوی دیگر، رهبرانی که غیرفعال هستند یا از سبک رهبری مخرب غیرفعال یا بی‌تفاوت<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند، کمترین اثربخشی را دارند و به نتایج عملکرد و بهره‌وری کارکنان آسیب می‌رسانند و باعث بروز اختلال‌های عمده در وضعیت سلامت جسمی، روحی و روانی کارکنان می‌شوند و کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها، غیبت، کم‌کاری، افزایش ترک شغل، نارضایتی شغلی، کاهش تعهد به شغل و سازمان را به همراه می‌آورند (بن‌هاپیا و راجا، ۲۰۱۹؛ اسکوتو و همکاران، ۲۰۲۲).

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

اجرای این پژوهش نیز همچون هر مطالعه دیگری با محدودیت‌هایی همراه بوده است. یکی از آن‌ها محدودیت دسترسی به متن کامل برخی کتاب‌ها و همچنین عدم دسترسی به محتوای مقاله‌هایی غیر از زبان‌های انگلیسی و فارسی بود. ممکن است مطالعات ارزشمند دیگری در زمینه پیاده‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به زبان دیگری وجود داشته و در این پژوهش لحاظ نشده باشد. درنهایت با توجه به اینکه در این پژوهش، بررسی مقاله‌های مرتبط با تأثیر نفوذ مدیران ارشد بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، به‌صورت عام انجام شده است، پیشنهاد می‌شود الگوی مستخرج از این پژوهش، در سازمان‌های متنوع درمانی، آموزشی و شرکت‌های بازرگانی، به‌صورت جداگانه و در طیف وسیع‌تر انجام گیرد تا قابلیت تعمیم‌پذیری آن اندازه‌گیری شود. همچنین با توجه به وجود مفاهیم و زوایای پنهانی‌ای که ممکن است در موضوع پژوهش به‌طور طبیعی وجود داشته باشد، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی برای بررسی گسترده‌تر و غنای بیشتر به موضوع، از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) دیگری مانند تحلیل مضمون (تم) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای جامعیت بیشتر الگوی ارائه‌شده استفاده کنند.

## تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## منابع

- دوستار، محمد؛ ممبینی، یعقوب و گودرزی، مهشید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۳)، ۸۵-۱۰۴.
- رایبیز، استیفن پی (۱۳۹۲). *مبانی رفتار سازمانی*. (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، فرج‌اله؛ محمدی، جیران و پورزارع، هدی (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۲)، ۹۹-۱۲۲.
- رسولی، حسین؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سید مهدی و عظیمی، پرهام (۱۴۰۲). طراحی الگوی جامع منابع انسانی نوآور؛ مورد مطالعه سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۶(۱۹)، ۱-۳۲.
- سپهوند، رضا؛ مؤمنی مفرد، معصومه و تقی‌پور، صابر (۱۴۰۰). دغدغه‌های مسیر شغلی و تاکتیک‌های سیاسی نفوذ: تحلیل نقش میانجی رفتارهای مسیر شغلی آینده‌نگرانه (مورد مطالعه: کارکنان ادارات دولتی استان لرستان). *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۵(۴)، ۸۹-۱۰۷.
- سیدجوادین، سیدرضا و فراحی، محمدمهدی (۱۳۹۱). اثربخش‌ترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۱)، ۱۹-۳۷.
- سینایی، ژاله و منظری توکلی، حمدالله (۱۳۹۵). نقش سبک رهبری و اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم. *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، سالن همایش‌های بین‌المللی دانشگاه شهید بهشتی، تهران*. ۱۲ خرداد ۱۳۹۵، ۱-۱۰.
- شرافت، شاپور؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ قلی‌پور، آرین و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۷). ساخت و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی هم‌راستا با اهداف سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱(۳۹)، ۳۳-۵۹.
- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. *مدیریت توسعه و تحول*، ۶(۱۹)، ۱۱-۱۸.
- صیادزاده، وحیده؛ سیادت، سیدعلی و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین نفوذ اجتماعی مدیران گروه و تعهد سازمانی هیئت علمی از دید اعضای هیئت علمی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان)*، ۲۳(۲)، ۱۶۵-۱۷۸.
- غفاری، رحمان و رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۸). نفاق سازمانی متأثر از اخلاق ماکیاولی و ابزارهای نفوذ مدیران (مورد مطالعه: استانداری ایلام). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۷(۳)، ۴۲۱-۴۴۳.
- گل‌پرور، محسن و سلحشور، آزاده (۱۳۹۵). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۲)، ۹۳-۱۲۳.

مطهری نژاد، حسین (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹ (۱)، ۲۱-۵۱.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. (چاپ پنجم)، تهران: نشر ترمه.

موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، ۶۲، ۷۲-۱۰۰.

نیکوکار گوهری، هانی؛ آهی، پرویز و اکبری، محسن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵ (۲)، ۱۰۷-۱۳۸.

## References

- Aburumman, O.J., Omar, Kh. & Irianto, J. (2023). Best HRM practices: evidence from private sector. *Int. J. Procurement Management*, 17(3), 319-345.
- Aghaz, A., Sheikh, A. & Amirkhani, T. (2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695.
- Arthur, J. B., Herdman, A. O. & Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Becker, W., Brandt, B. & Eggeling, H. (2015). Determining Outcomes of HRM Practices - Benefits, Opportunities and Limitations. *Human Resource Management Practices*, 223-235, Springer International Publishing.
- Benbahia, S. & Rajâa, O. (2019). Impact of HRM Practices on Social Performance: Mediating Role of both Satisfaction and Affective Commitment in Multicultural Context. *International Journal of Business and Social Science*, 10, 104-22.
- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P. & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Bessette, S.Y. (2009). Sovereign Authority or Leviathan Bully: Alexandre Kojève on Distinguishing The Use and Abuse of Power. *The 1st Global Conference Bullying and the Abuse of Power*, 6, 1-12.
- Boada-Cuerva, M., Trullen, J., & Valverde, M. (2019). Top management: The missing stakeholder in the HRM literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 63-95.
- Boxall, P. F., Purcell, J. & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance, in *Oxford Handbook of Human Resource Management*, ed. Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford.
- Chong, M. P. (2018). Organizational political tactics: Hanfei's Legalist doctrines of leadership In Academy of Management Proceedings, *Academy of Management*, 1, 10496, Briarcliff Manor, NY 10510.

- Cooke, F.L., Xiao, M. & Chen, Y. (2020). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60(1), 89-118.
- Cristiani, A. & Peiró, J. (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover, and performance. *International Journal of Manpower*, 40, 616-642.
- Cullen-Lester, K.L., Porter, C.M., Trainer, H.M., Solanelles, P. & Carter, D.R. (2021). Network Structures of Influence within Organizations and Implications for HRM, Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 39, 129-174, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Doostar, M., Mombeini, Y. & Goodarzi, M. (2015). Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Changes with an Emphasis on the Mediating Role of Political Intelligence. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 85-104. (in Persian)
- Duvnjak, B. Barbara, & Kohont, A. (2021). The role of sustainable HRM in sustainable development. *Sustainability*, 13(19), 668.
- Ehnröoth, M., Barner Rasmussen, W., Koveshnikov, A. & Törnroos, M. (2021). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes-Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Human Resource Management*, 60, 377-398.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207- 216.
- Ejimabo, N.O. (2015). The Influence of Decision Making in organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2), 138.
- Fischer, T., Tian, A.W., Lee, A. & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-19.
- Fry, L. & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective Leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. & Morris, T. (2018). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. *Journal of Management*, 46, 203-233.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J. & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414-437.
- Ghaffari, R. & Rostamnia, Y. (2018). Organizational Hypocrisy Derived from Machiavellian Ethics and Influence Tools (Case Study: Ilam Provincial Government. *Organizational Culture Management*, (3) 17, 421-443. (in Persian)
- Golparvor, M. & Selahshor, A. (2015). Developing a Structural Model of Destructive Leadership with Tendency to Violence and Employees' Deviant Behaviors. *Organizational Resource Management Research*, (2) 6, 93-123. (in Persian)
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. (9<sup>th</sup> ed.), South-Western, Cengage Learning.

- Haldorai, K., Kim, W.G. & Garcia, R.L. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 1-11.
- Haneda, Sh. & Itob, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194-208.
- Islam, M.N., Furuoka, F. & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership, and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Jackson, J. S. (2020). The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective. *Labour Market Research*, 49(4), 349-366.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50, 1448-1480.
- Jin, D. (2023). Devils at job environment: A study on employee ego depletion from abusive supervision and workaholic coworker. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 1-19.
- Ke, W. & Yu, S.C. (2023). Abusive supervision and employee creativity: The mediating effect of role identification and organizational support. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourists*, 7(1), 39-52.
- Kim, A. (2010). *Exploring the Linkages between Strategic Capabilities and HRM in the Korean Management Consulting Industry*. New Brunswick Electronic thesis, Rutgers, The State University of New Jersey, Piscataway, NJ, USA.
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., Mylonas, N. & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness, *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-15.
- Kurdi-Nakra, H., Kou, X. & Pak, J. (2022). The road taken and the path forward for HR devolution research: An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2), 239-258.
- Kyenzi, E.K. (2022). *Influence of Human Resource Management Practices on Employees' Productivity*. Department of National Registration Bureau, Nairobi County, 1-97.
- Latukha, M. & Malko, K. (2019). Westernization or localization of human resource management practices in CIS countries? Evidence from Kazakh firms. *International Journal of Emerging Markets*, 1-26.
- Lee, J.E. & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 1-19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.171>.
- Leigh, J., Lamont, M. & Cairncross, G. (2021). Event managers' leadership styles and attitudes towards resourcing volunteer training: Exploring variation and practice implications. *Tourism Management Perspectives*, 40(4), 1-19.

- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28, 249-257.
- Lu, Y., Zhang, M.M., Yang, M.M. & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62, 331-353.
- Lyubkykh, Z., Bozeman, J., Hershcovis, M.S., Turner, N. & Shan, J.V. (2021). Employee performance and abusive supervision: The role of supervisor over-attributions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 125-145
- McClellan, E. & Collins, C. J. (2019). Expanding the Concept of Fit in Strategic Human Resource Management: An Examination of the Relationship between Human Resource Practices and Charismatic Leadership on Organizational Outcomes. *Human Resource Management*, 58 (2), 187-202.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*, 34(1), 125-144.
- Minbaeva, D., Hutchings, K. & Thomson, B.S. (2007). Hybrid human resource management in post-Soviet Kazakhstan. *European Journal of International Management*, 1(4), 350-371.
- Mirfakhara, A.S., Trullen, J. & Valverde, M. (2023). How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management's role in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 34 (7), 1300-1329.
- Moghimi, S.M. (2007). *Organization and management: a research approach*. (15<sup>th</sup> ed.), Tehran, Termeh Publishing. (in Persian)
- Moghli, A. (2008). Designing a transformational leadership model in Iran's administrative organizations. *Danesh of Management*, 62, 72-100. (in Persian)
- Motaharnejad, H. (2016). Recruitment of human resources based on merit. *Two Quarterly Journals of Human Resource Management Research*, 9(1), Series 2, 21-51. (in Persian)
- Nikookar Gohari, H., Ahi, P. & Akbari, M. (2021). The Impact of Vision Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Productivity Management*, 15(2), 107-138. (in Persian)
- Nishii, L. H. & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319-323.
- Novitskaya, O. (2015). The impact of host country effects on transferring HRM practices from Western headquarters to Ukrainian subsidiaries. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, and Management Engineering*, 9 (5) , 1439-1447.
- Oleinik, A. (2023). A Bayesian index of association: comparison with other measures and performance. *Quality & Quantity*, 58(1), 277-305. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01639-2>.
- Papademetriou, Ch., Anastasiadou, S. & Papalexandris, S. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*, 15(10), 8251.

- Rahimi, F., Mohammadi, J. & Pour Zare, H. (2017). The effect of commitment-oriented human resource management practices on human resource flexibility and competitive advantage. *Management Studies (Behbood and Tahavol)*, (82) 25, 122-99. (in Persian)
- Rasouli, H., Musa Khani, M., Alwani, S.M. & Azimi, P. (2022). Designing a comprehensive model of innovative human resources; The study of Iran's public organizations. *Journal of Innovation Management in Defense Organizations Quarterly*, 6(19), 1-32. (in Persian)
- Robbins, S. P. (2012). *Fundamentals of Organizational Behavior* (Ali Parsaian and Seyyed Mohammad Arabi, Trans.). Cultural Research Office Publications, Tehran. (in Persian)
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 1-15.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & López-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Salin, D. (2005). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, Gender differences and the role of organizational politics. *Perspectives Interdisciplinaires, sur le Travail et la Santé*, (7- 3), 1-14.
- Saridakis, G., Lai, Y. & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27, 87-96.
- Sayadzadeh, V., Siadat, S.A. & Jamshidian, A. (2008). A Study of the Relationship between Social Influence of Department Heads and Organizational Commitment of Faculty Members (From the Viewpoint of Faculty Members at Isfahan University of Medical Sciences). *Applied Sociology*, 23(2), 165-178. (in Persian)
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P.T. & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76-84.
- Sepahvand, R., Momeni Mofard, M. & Taghipour, S. (2022). Career path concerns and political tactics of influence: Analysis of the mediating role of prospective career path behaviors (case study of employees of government offices in Lorestan province). *Management Research in Iran*, 25(4), 89- 107. (in Persian)
- Seyed Javadin, S. R. & Farahi, M.M. (2019). The most effective human resource management practices in successful organizations. *Management Researches in Iran*, 16(1), 19-37. (in Persian)
- Sherafat, Sh., Khaef Elahi, A.A., Gholipour, A. & Danaei Fard, H. (2017). Development and Construct Validation of Performance Management of Human Resources in Line with Organization Objectives. *Public Management Researches*, 11(39), 33-59. (in Persian)
- Shirazi, A. & Hosseini Robot, S.M. (2013). Analysis of the effect of human resources management practices on employee retention, *Journal of Development and Evolution management*, 6(19), 11-18. (in Persian)
- Sinaii, J. & Manzari Tavakoli, H. (2015). The role of leadership style and organizational effectiveness and organizational culture in organizations of the third millennium.

- International Conference of Management Elites, International Conference Hall of Shahid Beheshti University, Tehran. June 12, 1-10. (in Persian)*
- Singh, A. (2009). Organizational Power in Perspective, *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A. & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*, 10 (111), 1-21.
- Steffensen, D. S., Jr., Ellen III, B. P., Wang G. & Ferris G. R. (2019). Putting the “Management” Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 45 (6), 2387–2418.
- Steizel, S. & Rimbau - Gilabert, E. (2013). Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. *Computer in Human Behavior*, 462-472.
- Storey, J. (1989). *From personnel management to human resource management, in New Perspectives on Human Resource Management*, ed. J. Storey, Routledge, London.
- Suslov, M. (2017). Blogging strategies and political tactics in runet: Introduction to the special issue. *Demokratizatsiya. The Journal of Post-Soviet Democratization*, 25(1), 3-5.
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152.
- Tost, L.P., Gino, F. & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465–1486. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0180>.
- Transparency International (2022). *Corruption Perception Index report*. Retrieved from <http://www.transparency.org/en/cpi>.
- Vermeeren, B., Kuipers B. & Steijn B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2), 174–195.
- Wang, W. (2011). A Content Analysis of Reliability in Advertising Content Analysis Studies. *Electronic Theses and Dissertations*, Paper 1375, East Tennessee State University, <https://dc.etsu.edu/etd/1375>.
- Wu, L. Z., Sun, Z., Ye, Y., Kwan, H. K., & Yang, M. (2021). The impact of exploitative leadership on Frontline hospitality employees’ service performance: A social exchange perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 1-10.
- Yao, Y., Dong, F. & Qiao, Z. (2023). Perceived abusive supervision and graduate students’ suicidal ideation: from the perspective of interpersonal psychological theory of suicide. *BMC Psychology*, 11(1), 80.
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X. & Liu, D.M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *The International Journal of Employee Relations*, 42(4), 903-919.
- Zhaoa, S., Liu, M., Zhu, C.J. & Liu, H. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 1-7.