

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲- تابستان ۱۳۸۹

ص ۲۵-۳۹

## تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی: نقش میانجی سرمایه انسانی

عباسعلی حاجی کریمی\* ، فرج‌الله رحیمی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر مزیت رقابتی و با لحاظ نمودن سرمایه انسانی به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۳۰۰ نفر از مدیران شرکتهای داروسازی توزیع شد. روش تحقیق حاضر، پیمایشی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج حاصل از مدل تحقیق نشان داد که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌تواند طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر مزیت رقابتی این شرکتهای تأثیر گذارد. در پایان جهت دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش سطح سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و سرمایه انسانی پیشنهاداتی برای مدیران ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، مزیت رقابتی، سرمایه انسانی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۲۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۳/۲۱.

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* استادیار دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران (نویسنده مسئول).

Email: rahimi2053@yahoo.com

## مقدمه

در طول دو دهه گذشته، در محیط کسب و کاری که شرکتها در آن رقابت می کنند، تغییرات شگرفی رخ داده است. امروزه، بسیاری از شرکتهای پرنفوذ، مزیت رقابتی خود را از منابعی به دست می آورند که متفاوت از منابع سنتی ایجاد ثروت هستند [۴]. در طی انقلاب صنعتی شرکتها برای ایجاد ثروت بر دارایی های فیزیکی نظیر زمین، منابع طبیعی، ساختمانها و ماشین آلات متکی بودند ولی ظهور سازمانها و صنایع مبتنی بر دانش ( نظیر مایکرو سافت و شرکتهای دات کام ) به طور چشمگیری ماهیت ایجاد ثروت را تغییر داد [۱۸]. این شرکتها نه به واسطه دارایی های فیزیکی بلکه به واسطه دارایی های نامشهود خود، ارزش و بازار خلق کرده اند. مدیران امروز، دوره ای را تجربه می کنند که در آن سرمایه واقعی سازمانها «سرمایه انسانی» است. به عبارت دیگر سازمانهای پیشرو در عرصه رقابتها و چالشهای فرارویشان، فقط به مدد انسانهای هوشمند و دانش آفرین است که می توانند بر دیگر سازمانها پیشی گیرند [۲].

از این روست که در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست و بنابراین باید این عامل را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین باارزش ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد [۱۱]. از این رو، امروزه سازمانها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید بیشتری می کنند زیرا سرمایه گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه ها و راه های اصلی و اساسی ارتقاء بهره وری و تسریع رشد و توسعه سازمانهاست و سازمانهای پیشرو باتلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد [۳].

با توجه به چنین دید و باوری به نظر می رسد سازمانها باید بودجه مناسبی را برای سرمایه گذاری در منابع انسانی خود تخصیص دهند اما در واقعیت چنین چیزی به نظر نمی رسد. واحدهای منابع انسانی اغلب به عنوان "مراکز هزینه" در نظر گرفته می شوند در حالیکه باید با آنها به عنوان "مراکز سود" برخورد شود [۵] بیکر، هوسلید و آلریج (۲۰۰۱) معتقدند که مدیران منابع انسانی باید برای حصول اطمینان از نقش استراتژیک منابع انسانی، تأثیر منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی و سود و زیان کسب و کار را نشان دهند [۱۴]. پفر (۱۹۹۸) نیز بر لزوم نشان دادن تأثیر منابع انسانی بر مزیت رقابتی سازمان تأکید می کند. از اینرو، مطالعه و بررسی بازده سرمایه گذاری منابع انسانی به منظور اثبات جایگاه راهبردی منابع انسانی در یک سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است [۸].

از سوی دیگر، مطالعات تجربی اخیر در زمینه مدیریت منابع انسانی راهبردی محققان را به بررسی "جعبه سیاه" بین اقدامات منابع انسانی و مزیت رقابتی سازمان هدایت کرده است [۷]. "جعبه سیاه" بیانگر حلقه های واسطه ای بالقوه ای هستند که به طور علی تبیین می کنند که چرا اقدامات منابع انسانی یا ترکیب این اقدامات منجر به کسب مزیت رقابتی می شوند یا همانطور که رایت و گاردنر (۲۰۰۰) در تحقیقات خود مطرح کردند "جعبه سیاه"، بیانگر متغیرهای میانجی بین اندازه گیری اقدامات منابع انسانی و اندازه گیری مزیت رقابتی سازمان است [۱۵]. مدتی است که محققان به منظور آزمون مفاهیم متعددی به عنوان حلقه های بالقوه در رابطه بین منابع انسانی و مزیت رقابتی سازمان مطالعات تجربی را در پیش گرفته اند. در بررسی رایت و گاردنر (۲۰۰۰) این مفاهیم عبارت اند از مهارتهای کارکنان، رفتارهای کارکنان و انگیزش کارکنان و در بررسی دیلری و شاو (۲۰۰۰) این مفاهیم عبارت اند از ترک خدمت ارادی و امنیت شغلی. همانطور که ملاحظه می کنید این متغیرهای میانجی، بدون استثناء، ابعاد برجسته سرمایه انسانی یک سازمان هستند. از اینرو، بررسی اثر واسطه ای سرمایه انسانی بین سرمایه گذاری در منابع انسانی و مزیت رقابتی سازمان منطقی به نظر می رسد [۱۵]. این پژوهش در صدد است تا رابطه بین سرمایه گذاری در منابع انسانی و کسب مزیت رقابتی را با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی به عنوان روشی برای تعیین بازده سرمایه گذاری منابع انسانی مورد بررسی قرار دهد.

### پیشینه تحقیق

#### سرمایه گذاری در منابع انسانی و مزیت رقابتی شرکت

ارتباط منابع انسانی و مزیت رقابتی به طور گسترده ای در ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی مورد بررسی قرار گرفته است. محققان در طی دهه گذشته به طور آشکار به رابطه مثبت بین منابع انسانی و مزیت رقابتی شرکت پی برده اند [۱]. بویژه محققان به یک رابطه مثبت بین نتایج مدیریت بهتر و استفاده از یک مجموعه مشترک از اقدامات منابع انسانی نظیر؛ استخدام و کارمند گزینی، آموزش گسترده، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد توسعه ای، جبران خدمت، انگیزش و غیره پی برده اند. این اقدامات به خاطر اهمیت راهبردی شان برای تأثیرگذاری بر عملکرد و مزیت رقابتی شرکت، اقدامات کاری عملکرد بالا [۱۳] یا اقدامات راهبردی منابع انسانی [۲] [۶] نامیده می شوند. برای مثال، هوسلید (۲۰۰۳) به رابطه بین سیستم های کاری عملکرد بالا و ترک خدمت کارکنان و نرخ ناخالص بازده دارایی ها ۳ پی برد. این پژوهش به دلیل اینکه نشان داد اقدامات منابع انسانی می توانند تأثیر معناداری بر حسابداری و معیارهای مبتنی بر

1. High Performance Work Practices
2. Strategic HR Practices
3. Gross Rate of Return of Assets

بازار عملکرد داشته باشند، یک مطالعه مهم و بنیادین شده است. همانطور که اقدامات منابع انسانی زمان و تلاش قابل ملاحظه‌ای را برای برنامه ریزی، طراحی و اجرا به خود اختصاص می‌دهند، بودجه کافی و تخصیص تلاشهای پرسنلی نیز برای حصول اطمینان از موفقیت مورد نیاز است [۱۰]. از این رو، یک شرکت با سطح بالاتر سرمایه گذاری در منابع انسانی (که با سطح تخصیص بودجه، تلاشهای پرسنلی و گستردگی به کارگیری اقدامات راهبردی منابع انسانی اندازه گیری می‌شود) به احتمال زیاد اقدامات منابع انسانی اثربخشی را مستقر می‌کند که با دستیابی به بهره وری، عملکرد مالی و بازار بالاتر به کسب و حفظ یک مزیت رقابتی پایدار کمک خواهد کرد. بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت:

**H1:** سطح سرمایه گذاری در منابع انسانی با مزیت رقابتی رابطه مثبت دارد.

### سرمایه گذاری در منابع انسانی و سرمایه انسانی

سازمانها مالک سرمایه انسانی نیستند، این افرادند که مالک سرمایه انسانی اند. برای استفاده قانونی از سرمایه انسانی یک فرد، سازمان باید در طول دوره‌ای که از خدمات فرد استفاده می‌کند، اجاره پرداخت نماید. اجاره برابر است با دستمزد کارآمد یک بازار در تعادل اقتصادی. هرچیزی که یک شرکت بالاتر و ورای دستمزد کارآمد بازار پرداخت می‌کند را می‌توان سرمایه گذاری سرمایه انسانی نامید [۹].

این سرمایه گذاریها شامل پرداخت دستمزدهای بالاتر از بازار، آموزش و انتخاب و گزینش دقیق داوطلبان شغل و غیره است که نظریه پردازان سرمایه انسانی نظیر بیکر (۱۹۶۲) و شولتز (۱۹۶۱) معتقدند یک تأثیر معناداری در افزایش سرمایه انسانی دارند. سازمانها برای تولید خدمات و محصولات بر نیروی کارشان متکی هستند. بنابراین، اینکه چگونه قابلیت‌های تولیدی نیروی کار یک شرکت را می‌توان افزایش داد، یکی از مباحث مهم و اساسی مدیریت می‌باشد [۱۱]. اقدامات منابع انسانی، به دلیل ماهیت کارکردیشان برای مدیریت افراد، ممکن است بر ترکیب، ویژگیها و رفتارهای نیروی کار تأثیر مستقیم داشته باشد. ادبیات روابط کاری و صنعتی ارتباط بین اقدامات فردی منابع انسانی و جنبه‌های مختلف ویژگیهای کارکنان را مورد تأیید و حمایت قرار داده است [۱۴]. برای مثال میچی و وست (۲۰۰۸) در یک بررسی در زمینه اقدامات مدیریت افراد و عملکرد، به شواهد تجربی مبنی بر استفاده از آموزش برای ارتقای عملکرد شغلی از طریق تأثیرش بر روی دانش و مهارت، تأثیر طراحی شغل بر سلامت فیزیکی و روانی کارکنان و ارتباط رهبری و مشارکت شغلی با انگیزش، تعهد و استرس کارکنان پی بردند. علاوه بر این، آنها دریافتند که بررسی‌های به عمل آمده در بین بخش‌های کاری به طور مستمر از ارزش کار تیمی

1. Market Based Measures of Performance
2. Market Efficient Wage

در ارتقای حس کنترل، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، وابستگی و همکاری بین کارکنان حمایت کرد. از اینرو، یک شرکت با سطح بالاتر سرمایه گذاری در منابع انسانی (که با سطح تخصیص بودجه، تلاشهای پرسنلی و گستردگی به کارگیری اقدامات راهبردی منابع انسانی اندازه گیری می شود) به احتمال زیاد منجر به سطح بالاتر سرمایه انسانی در یک شرکت می شود [۱۲]. بر این اساس می توان فرضیه زیر را در نظر گرفت :

**H2 :** سطح سرمایه گذاری در منابع انسانی با سرمایه انسانی رابطه مثبت دارد .

### سرمایه انسانی و مزیت رقابتی شرکت

رابطه بین سرمایه انسانی و مزیت رقابتی شرکت به وسیله بسیاری از نظریه پردازان (نظیر: بیکر، ۱۹۶۲؛ مانیسر، ۱۹۹۳؛ نوردوگ، ۱۹۹۳) مطرح و به طور تجربی توسط بسیاری از محققان (نظیر: کارملی و تیشلر، ۲۰۰۸؛ هیت، بیرمن، شیمیزا و وکوچهار، ۲۰۰۴؛ پنینگز، لی و ون، ۲۰۰۱؛ اسکاجز و یاندت، ۲۰۰۷؛ والکر، ۲۰۰۴؛ یاندت و اسنل، ۲۰۰۸) آزمون شده است. این مطالعات تجربی از اهمیت سرمایه انسانی در بسیاری از بخشهای صنعت نظیر بهداشتی، خدمات حرفه ای، شرکتهای دولتی و غیره حمایت کردند. برای مثال؛ کارملی و تیشلر (۲۰۰۸) سرمایه انسانی را به عنوان یکی از شش عامل نامشهود که مزیت رقابتی را در ۹۹ سازمان محلی فلسطین اشغالی تبیین می نماید ، مطرح کردند [۱۰]. هیت و همکارانش (۲۰۰۴) تأثیر سرمایه انسانی را در ۹۳ شرکت حقوقی بررسی کردند و دریافتند که اهرم سرمایه انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد. پنینگز و همکارانش (۲۰۰۱) دریافتند که سرمایه انسانی قویاً انحلال شرکت را در ۱۸۵۱ شرکت حسابداری هلندی پیش بینی می کند. اسکاجز و یاندت (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان موقعیت راهبردی، سرمایه انسانی و عملکرد در سازمانهای خدماتی از این استدلال اساسی که سرمایه انسانی برای تولید و فرایندهای ارسال در سازمانهای خدماتی حیاتی و ضروری است ، بطور قابل ملاحظه ای حمایت کردند [۱۶]. اگرچه این مطالعات فقط جنبه های خیلی محدودی از سرمایه انسانی نظیر؛ مهارتها و دانش کارکنان یا شاخص های آنها را آزمون می کنند اما این ایده وجود دارد که ترکیب کلی سرمایه انسانی یک شرکت که فراتر از KSAs کارکنان و شامل تعامل بین KSAs کارکنان و راهبردها، وظایف، فرهنگها و فرایندهای سازمانی نیز می شود ، می تواند قدرت تبیین کنندگی بهتری برای مزیت رقابتی شرکت ارائه دهد. از اینرو، یک رابطه مثبت بین سرمایه انسانی در سطح شرکت و مزیت رقابتی آن پیش بینی می شود [۱۷]. براین اساس می توان فرضیه زیر را در نظر گرفت :

**H3 :** سطح سرمایه گذاری در منابع انسانی با مزیت رقابتی رابطه مثبت دارد.

1. Shimizu  
2. Skagges

### اثر میانجی سرمایه انسانی

محققان در جستجوی "جعبه سیاه" بین منابع انسانی و مزیت رقابتی شرکت مطالعات تجربی زیادی را برای آزمون مفاهیم متعدد به عنوان حلقه‌های بالقوه در رابطه منابع انسانی - مزیت رقابتی انجام داده‌اند [۲۱]. در پژوهش راییت و گاردنر (۲۰۰۳) این مفاهیم عبارت اند از مهارت‌های کارکنان، رفتارهای کارکنان و انگیزش کارکنان و در پژوهش دلری و شاو که در سال ۲۰۰۴ انجام شد، این متغیرها عبارت اند از ترک خدمت ارادی و امنیت شغلی. اغلب این متغیرهای میانجی، ابعاد سرمایه انسانی یک شرکت هستند. از اینرو، بررسی سرمایه انسانی به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین سرمایه‌گذاری منابع انسانی و مزیت رقابتی شرکت منطقی به نظر می‌رسد. دو رویکرد نظری نیز به توسعه این فرضیه کمک می‌کنند [۱۹]. نظریه پردازان سرمایه انسانی نظیر بیکر (۱۹۶۴، ۱۹۹۲، ۱۹۹۳) و شولتز (۱۹۶۱) فرض می‌کنند که ویژگی‌های انسانی معین دارای ارزش اقتصادی هستند و بنابراین سرمایه‌گذاری در تحصیلات و آموزش به منظور افزایش سطح این ویژگی‌های انسانی را پیشنهاد می‌کنند. محققان مدیریت منابع انسانی راهبردی با اتکا بر دیدگاه مبتنی بر منابع، سرمایه انسانی یک شرکت را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار شناسایی کرده‌اند و از مدیریت بهتر منابع انسانی برای افزایش ارزش سرمایه انسانی حمایت می‌کنند [۲۰].

### چارچوب نظری تحقیق

با توجه به نتایج مطالعات قبلی و فرضیه‌های طرح شده، الگوی مفهومی مطالعه حاضر متشکل از چهار فرضیه در قالب الگوی مفهومی تحقیق در زیر ارائه شده است.



شکل نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش تحقیق

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق صنایع مبتنی بر دانش است. استاربارک (۱۹۹۵) معتقد است که صنایع مبتنی بر دانش صناعی هستند که دانش نسبت به سایر ورودیها مهمتر است و سرمایه انسانی نسبت سرمایه فیزیکی و مالی از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی دیگر از ویژگیهایی که صنایع مبتنی بر دانش را از دیگر صنایع متمایز می کند به کارگیری تخصص برای حل مسائل پیچیده یا ارائه راه حل‌های نوآورانه است.

وزارت صنایع و معادن ایران در راستای تحقق اهداف چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران و با هدف برنامه ریزی و سیاست گذاری برای ایجاد و توسعه صنایع کشور طی طرحی تعداد هفت صنعت را به عنوان صنایع نوین ایران (مبتنی بر دانش) مشخص و درصدد سرمایه گذاری بر روی این صنایع است. مشخصه اصلی صنایع نوین ارزش افزوده بالا، متکی بودن بر سرمایه انسانی متخصص و تحصیل کرده و تحت تأثیر قراردادن سایر بخش های تولیدی از طریق افزایش بهره وری است. بر اساس این طرح صنایع نوین کشور به هفت دسته به صورت زیر تقسیم شده است: صنایع الکترونیک، صنایع بیوتکنولوژیک و داروسازی، صنایع مواد، صنایع هوافضا، صنایع نرم افزار و فناوری اطلاعات و ارتباطات، صنایع لیزر، صنایع نانو فناوری.

با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در موفقیت صنایع داروسازی و با توجه به اینکه تاکنون تحقیقات کمی در حوزه مدیریت منابع انسانی در این صنایع انجام شده است، در این پژوهش مدل نظری تحقیق در صنایع داروسازی ایران مورد سنجش قرار می گیرد.

تعداد شرکتهای موجود در این صنعت ۶۵ شرکت بود. به منظور محدود بودن جامعه آماری و افزایش کیفیت داده ها، کلیه شرکت های دارویی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. که از بین ۶۵ شرکت تعداد ۴۶ شرکت در این پژوهش شرکت کردند. در هر شرکت تعداد ۷ پرسشنامه و در مجموع ۳۲۲ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۰۰ پرسشنامه جمع آوری شد. پاسخ دهندگان به پرسشنامه تحقیق مدیران شرکت های داروسازی هستند.

### ابزار و روش گردآوری داده ها

برای گردآوری داده‌ها جهت تحلیل فرضیه‌ها و آزمون مدل از پرسشنامه بسته با ۶۸ سؤال استفاده شده است. چهار سؤال به متغیرهای جمعیت شناختی: جنسیت، سابقه کار، سطح تحصیلات و پست پاسخ دهندگان اختصاص دارد و ۶۴ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی تحقیق طراحی شد.

با توجه به متغیرهای مورد نظر در مدل و به منظور پیمایش آنها سوالات مختلفی طراحی و با جمع بندی سوالات و سنجه‌ها، پرسشنامه تحقیق تدوین شد. پس از آن به منظور ارزیابی روایی، پرسشنامه به همراه توضیحاتی در مورد مدل تحقیق، در اختیار چند نفر از اساتید رشته مدیریت، دانشجویان دکتری و مدیران شرکتهای داروسازی قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات ارائه شده توسط آنان اعمال شد. فرایند مذکور موجب حصول اطمینان از روایی محتوای ابزار گردآوری داده‌ها می‌شود. برای سنجش و استخراج نظرات از طیف پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده شد. آلفای کرونباخ نیز نشان داد که متغیرهای مکنون مورد بررسی از پایایی مناسبی برخوردار است. در جدول ۱ تعداد سؤالهای طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱. مقیاس، تعداد سؤالها و آلفای کرونباخ

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سوالها	آلفای کرونباخ
سرمایه گذاری در منابع انسانی	لیکرت ۵ نقطه ای	۳۲	۰.۸۳
سرمایه انسانی	// //	۲۲	۰.۸۶
مزیت رقابتی	// //	۱۰	۰.۸۶

### نتایج

#### ۱. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

برای سنجش وضعیت جمعیت شناختی اعضای نمونه چهار سؤال مطرح شد. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، از تعداد ۳۰۰ نفر پاسخ دهنده، ۶۶ درصد مرد، ۳۴ درصد زن بوده‌اند. بیش از ۵۴ درصد افراد سابقه کارشان کمتر از ده سال و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات لیسانس و بالاتر داشته‌اند و ۴۲ درصد پاسخ دهندگان مدیران منابع انسانی هستند.



جدول ۲. خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۶۶.۳	تحصیلات	پایین تر از دیپلم	۲.۷
	زن	۳۳.۷		دیپلم	۲
سابقه کار	تا ۱۰ سال	۵۴.۷	سمت	لیسانس و بالاتر	۹۵.۳
	۱۰-۲۰ سال	۳۹		مدیر عامل	۱۳
	۲۰-۳۰ سال	۶.۳		مدیر منابع انسانی	۴۲.۳
				مدیر تولید	۳۱
			دهندگان	مدیر تحقیق و توسعه	۱۳.۷

## ۲. یافته های پژوهش

قبل از بررسی فرضیه ها لازم است تا میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد (جدول ۳). در بین متغیرهای تحقیق، مزیت رقابتی بیشترین نمره و سرمایه گذاری در منابع انسانی کمترین نمره را کسب کرده است. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که هر سه متغیر رابطه مستقیم و معناداری ( $p < 0,01$ ) با یکدیگر دارند.

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	S.D	۱	۲	۳
۱. سرمایه گذاری در منابع انسانی	۳.۰۲	۰.۴۷	--	۰.۳۹	۰.۵۵
۲. سرمایه انسانی	۳.۱۱	۰.۳۶	۰.۳۹	--	۰.۶۳
۳. مزیت رقابتی	۳.۱۴	۰.۳۷	۰.۵۵	۰.۶۳	--

## مدل اندازه گیری

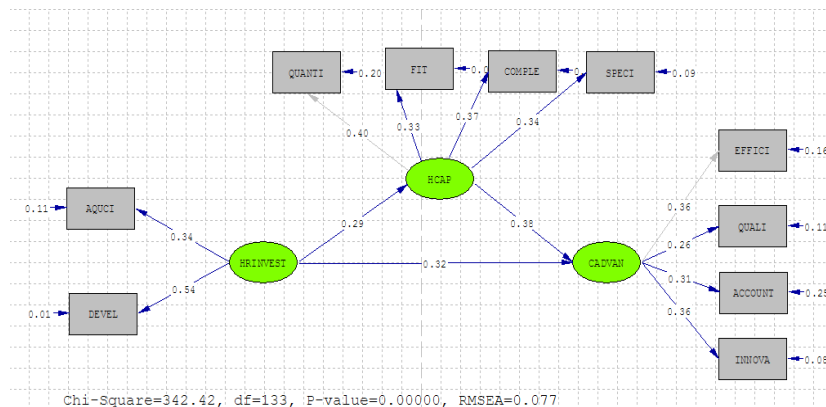
در مدل های معادلات ساختاری لازم است تا دو مدل آزمون شود. مدل اول شامل مدل های اندازه گیری ۱ برای هر متغیر مکنون است. مدل اندازه گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخصهای برازش رایج در مدل های اندازه گیری برای هفت متغیر مکنون تحقیق در قالب جدول ۴ ارائه شده است. همچنانکه مشاهده می شود شاخصهای اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول ۴. شاخصهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

شاخص برازش									متغیر
AGFI	GFI	RMR	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X2/df	مکنون
۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۱۲	۰.۸۹	۰.۹۵	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۰۴۷	۰.۹۲	سرمایه گذاری منابع انسانی
۰.۹۸	۰.۹۲	۰.۰۷	۰.۹۳	۰.۹۹	۰.۹۷	۰.۹۱	۰.۰۳۱	۰.۸۵	سرمایه انسانی
۰.۹۰	۰.۹۶	۰.۰۶۵	۰.۹۶	۱.۰۰	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۰۲۸	۱.۷۳	مزیت رقابتی

• مدل ساختاری

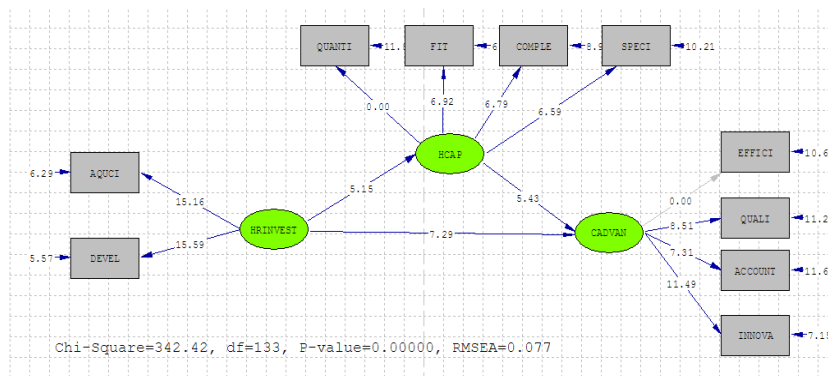
پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشان‌گر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد. نمودار زیر مدل اندازه‌گیری کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. نتایج ضرایب و تخمین استاندارد مدل کلی پژوهش

خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری کلی پژوهش را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون

معناداری تک تک آنها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر است. معناداری این اعداد نشان دهنده معنادار بودن مدل است. به عبارت دیگر قرار گرفتن هر کدام از مؤلفه ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است .



نمودار ۳. اعداد معناداری مدل کلی پژوهش

برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است تا مقدار t هر مسیر نشان داده شود. مقدار t و ضرایب مسیر نشان می دهد در جدول زیر نشان داده شده است .

جدول ۵. ضریب مسیرها و مقدار t مدل مفهومی آزمون شده

مسیر	ضریب	t
سرمایه گذاری در منابع انسانی ---- سرمایه انسانی	۰.۲۹	۵.۱۵
سرمایه انسانی ---- مزیت رقابتی	۰.۳۸	۵.۴۳
سرمایه گذاری در منابع انسانی ---- مزیت رقابتی	۰.۳۲	۷.۲۹

اکنون می توان نتیجه گیری نمود که با توجه به ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرها کلیه فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفت. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیر مستقیم برای متغیرهای درونزای مدل ارائه شود (جدول ۶).

جدول ۶. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیر مستقیم در مدل تحقیق

اثر			متغیر وابسته
کل	غیر مستقیم	مستقیم	
0/29	--	0/29	سرمایه انسانی منابع انسانی
0/43	0/38×0/29	0/32	سرمایه گذاری در منابع انسانی
0/38	--	0/38	سرمایه انسانی

همانطور که ملاحظه می‌نمایید تاثیر سرمایه گذاری در منابع انسانی بر مزیت رقابتی از طریق سرمایه انسانی به میزان ۰.۴۳ می‌باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج این پژوهش برای مالکان، مدیران عملیاتی و مدیران منابع انسانی شرکتها کاربردهای مهمی دارد. تاثیر سرمایه گذاری در منابع انسانی بر میزان سرمایه انسانی در سطح سازمان یکی از مفروضات اصلی این تحقیق بود. ادبیات روابط کاری و صنعتی ارتباط بین اقدامات فردی منابع انسانی و جنبه‌های مختلف ویژگیهای کارکنان را مورد تأیید و حمایت قرار داده است. نظریه پردازان سرمایه انسانی نظیر بیکر (۱۹۶۲) و شولتز (۱۹۶۱) معتقدند سرمایه گذاری‌هایی نظیر پرداخت دستمزدهای بالاتر از بازار، آموزش و انتخاب و گزینش دقیق داوطلبان شغل و غیره یک تأثیر معناداری در افزایش سرمایه انسانی دارند. میچی و وست (۲۰۰۸) نیز در یک بررسی در زمینه اقدامات مدیریت افراد و عملکرد، به شواهد تجربی مبنی بر استفاده از آموزش برای ارتقاء عملکرد شغلی از طریق تأثیرش بر روی دانش و مهارت، تأثیر طراحی شغل بر سلامت فیزیکی و روانی کارکنان و ارتباط رهبری و مشارکت شغلی با انگیزش، تعهد و استرس کارکنان پی بردند. با توجه با نتایج تحقیقات گذشته انتظار آن بود که سرمایه گذاری در منابع انسانی بر میزان سرمایه انسانی در سطح سازمان اثر گذار باشد. یافته های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین سرمایه گذاری در منابع انسانی و سرمایه انسانی به میزان ۰/۲۹ می‌باشد. لذا بالاترین میزان سرمایه انسانی از آن شرکت های داروسازی است که از سرمایه گذاری بیشتری در حوزه منابع انسانی برخوردارند.

تأثیر سرمایه انسانی در سطح سازمان بر مزیت رقابتی یکی دیگر از مفروضات اصلی این تحقیق بود. رابطه بین سرمایه انسانی و مزیت رقابتی شرکت بوسیله بسیاری از نظریه پردازان (نظیر بیکر، ۱۹۶۲؛ مانیسر، ۱۹۹۳؛ نوردهوگ، ۱۹۹۳) مطرح و بطور تجربی توسط بسیاری از

محققان (نظیر کارملی و تیشلر، ۲۰۰۸؛ هیت، بیرمن، شیمیز و وکوجهار، ۲۰۰۴؛ پینیگر، لی و ون، ۲۰۰۱؛ اسکاچز و یاندت، ۲۰۰۷؛ والکر، ۲۰۰۴؛ یاندت واسنل، ۲۰۰۸) آزمون شده است. با توجه به نتایج تحقیقات گذشته انتظار آن بود که سرمایه انسانی در سطح سازمان بر کسب مزیت رقابتی سازمان اثر گذار باشد. یافته های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین سرمایه انسانی در سطح سازمان و مزیت رقابتی به میزان ۰/۳۸ می باشد. لذا بالاترین میزان مزیت رقابتی از آن شرکت های داروسازی است که از سرمایه انسانی بیشتری در سطح سازمان برخوردارند.

نخست اینکه، از آنجا که با توجه به نتایج پژوهش سرمایه گذاری در منابع انسانی با مزیت رقابتی رابطه دارد، باید به بهبود رویه های تصمیم گیری استراتژیک در زمینه سرمایه گذاری مناسب و بجا در منابع انسانی توجه نمود. بسیاری از شرکتها یک رویکرد گذشته نگر برای بودجه ریزی در حوزه منابع انسانی اتخاذ می نمایند. یعنی برای بودجه ریزی برای سال جاری در حوزه منابع انسانی به هزینه های سالهای قبل نگاه می کنند و بودجه را بر اساس هزینه های سال قبل تنظیم می کنند. لذا با توجه به نقش سرمایه گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی یک رویکرد آینده نگرانه که در بوجه ریزی در حوزه منابع انسانی به مسیر استراتژیک و نتایج مورد انتظار شرکت توجه نماید، پیشنهاد می گردد. بنابراین شرکتها می توانند مقدار مناسب سرمایه گذاری در منابع انسانی برای دستیابی به بازده مورد انتظار را محاسبه کنند و بر اساس آن برای فعالیتهای منابع انسانی بودجه ریزی نمایند. این پژوهش نشان داد که سرمایه گذاری در منابع انسانی به میزان ۱۲ درصد واریانس مزیت رقابتی و به میزان ۹ درصد واریانس سرمایه گذاری در منابع انسانی سطح سازمان را تبیین می نماید. این مقادیر تاحدودی قابل ملاحظه اند بنابراین باید بطور جدی به فرآیند بودجه ریزی در حوزه منابع انسانی توجه نمود.

از طرف دیگر، یکی از اهداف این پژوهش شناسایی جعبه سیاه بین منابع انسانی و مزیت رقابتی بود. اگرچه سرمایه انسانی سطح سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی قوی در رابطه استراتژیک بین منابع انسانی و مزیت رقابتی تایید شد، اما این پازل (معما) هنوز دارای تکه های مفقودی است. سرمایه انسانی سطح سازمان فقط حدود ۱۵ درصد واریانس مزیت رقابتی را تبیین می نماید، بنابراین به نظر می رسد عوامل دیگری نیز ممکن است رابطه بین سرمایه انسانی و مزیت رقابتی موثر باشند. پژوهشهایی که در زمینه دیدگاه مبتنی بر منابع انجام می گیرد باید متغیرهای دیگری را که ممکن است با سرمایه انسانی رابطه مستقیم تری داشته باشند، بررسی نمایند. نمونه هایی از این متغیرهای میانجی که در پژوهشهای تجربی و نظری قبلی مطرح شد و با مزیت رقابتی مرتبط بودند عبارتند از نوآوری، سرعت پاسخ به بازار، رضایت مشتری و غیره.

### منابع

1. Arthur, J. B, (1992), "The link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Mills" . *Industrial and Labor Relations Review* , 45, 488-506.
2. Barney, J., and Wright, P. M, (2001), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37: 31-46.
3. Baron, J. N., and Dreps, D. M, (2002), "Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: John Wiley and Sons , Inc.
4. Bartlett, C. A., and Ghoshal S., (2005), "Building Competitive Advantage Through People". *Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
5. Delaney, J. T. and Huselid, M. A, (1999), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
6. Delery, J. E., and Doty, D. H, (1999), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
7. Delery, J. E .,and Shaw, J. D, (2004), "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165- 197.
8. Becker, B. E., and Gerhart, B., (1999), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
9. Becker, G. S., (1962), "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy* , 9-49
10. Carmeli, A., and Tishler, A., (2008), "The Relationship Between Organizational Intangible Elements and Organizational Performance". *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
11. Ellinger, A . D., Yang, B.; and Howton, Shelly.W., (2005), "The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms Financial Performance: An Empirical Assessment", *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
12. Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; and Kochhar, R, (2004), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance". in *Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*", *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
13. Huselid, M. A., (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
14. Mincer, J. (1993), "*Studies in Human Capital: Collected Essays of Jacob Mincer*", Volume 1, Hants, England: Edward Elgar Publishing Ltd.
15. Nordhaug, O., (1993), "*Human Capital in Organizations*", Oslo, Norway: Scandinavian University Press.
16. Pennings, J. M.; Lee , K., and Van Witteloostuijn , A. (2001),. "Human Capital , Social Capital and Firm Dissolution". *Academy of Management Journal*, 41(4), 425-440.

17. Skaggs, B. C., and Youndt, M. (2007), "Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: a Customer Integration Approach". *Strategic Management Journal*, 25(1), 85-99.
18. Stewart, T., (2004), "*The Wealth of Knowledge and Intellectual Capital*", New York, NY: Doubleday, Random House, Inc.
19. Walker, D. C., (2004), "Exploring the Human Capital Contribution to Productivity, Profitability and the Market Evaluation of the Firm". Doctoral Dissertation of Webster University.
20. Youndt, M. A., Subramaniam, M., and Sell, S. A.; (2008), Intellectual capital profiles: an examination of investment and return. *The Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
21. MacDuffie, J. P., (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 187-221.