

**Investigating the Impact of Human Resource Management Strategies on Competitive Advantage (National Iranian Oil Company)**

Niloufar Mirsepasi<sup>1</sup>

**Abstract:**

The main purpose of the study was to investigate the effect of human resource management strategies on competitive advantage. In terms of applied purpose, the research was a correlational survey. The statistical population of the study was 1500 employees of the National Iranian Oil Company. 306 people were selected based on Cochran's formula as a statistical sample by simple random sampling method. The tools used in this study were Chang and Hang (2005) Human Resource Management Strategy Questionnaire with 14 items and competitive advantage questionnaire of Chang and Hang (2005) with six questions. The validity of the tools was calculated formally, and in terms of content and structure using expert opinions and its reliability was calculated using Cronbach's alpha. Structural equation modeling was used to analyze the collected data. The results showed that human resource management strategies and their various dimensions have an impact on competitive advantage. Therefore, it has taken steps to improve the competitive advantage of National Iranian Oil Company by using human resource management strategies.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Competitive Advantage, National Iranian Oil Company.

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran, (Corresponding Author), Email: nmirsepasi@yahoo.com

مقاله علمی - پژوهشی

تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۳/۲۶

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۱/۲۹

## بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر روی کسب مزیت رقابتی (شرکت ملی نفت ایران)

نیلوفر میرسپاسی<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف اصلی پژوهش، بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر روی کسب مزیت رقابتی بود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی، پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شرکت ملی نفت ایران به تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. تعداد ۳۰۶ نفر بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) با ۱۴ گویه و پرسشنامه مزیت رقابتی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) با شش سؤال بود. روایی ابزارها به به صورت صوری، محتوایی و سازه‌ای و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و با استفاده از مدل معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد مختلف آن بر روی کسب مزیت رقابتی تأثیر دارند. بنابراین، با به کارگیری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌توان در بهبود کسب مزیت رقابتی در شرکت ملی نفت ایران گام برداشت.

**واژگان کلیدی:** استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی، شرکت ملی نفت ایران.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران. (نویسنده مسئول). nmirsepasi@yahoo.com

## مقدمه

تغییرات سریع محیطی، جهانی‌سازی، رقابت، تهیه کالاها و خدمات و خدمات نوآورانه، تغییرات انتظارات مشتری و تقاضاهای سرمایه‌گذاران و استانداردهای بالا برای سازمان‌ها باعث شده تا سازمان‌ها به‌طور مداوم عملکرد خودشان را برای رقابت موثرتر و اثربخش‌تر با کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت و متنوع کردن خدمات و کالاهایشان بهبود بخشند (افچه و اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۸). امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح در حوزه منابع انسانی برقراری ارتباط و هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی می‌باشد. تحقیقات کاربردی و بنیادی ۲۰ سال اخیر برای پاسخگویی به چالش‌های فوق، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی را به‌وجود آورده است. همچنین، در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است (هاشمی و پورامین‌زاده، ۱۳۹۰).

مطالعات اخیر، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می‌کند و کارکنان نیز به‌طور گسترده رویکرد و فرایند و دیدگاه خودشان را با برنامه استراتژیک سازمان محک می‌زنند (Guthrie, et al., 2004). مدیریت منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسایل زیر مربوط است: روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش‌ها و سیاست‌ها و روش‌های مرتبط با روابط کارکنان. همچنین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت می‌پردازد؛ و هم به نیازهای سرمایه انسانی توجه دارد و هم به توسعه قابلیت‌های فرآیند (یعنی توان انجام امور به طرز کارا). در مجموع، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به هر مسئله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد (اعرابی، ۱۳۹۵).

منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به‌کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک، مدیریت شود. همان‌طور که می‌ننبرگ (۱۹۹۲) تأکید کرد، استراتژی منابع انسانی لزوماً حاصل تفکر نیست، بلکه الگوی رفتاری سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی خود، معرف استراتژی منابع انسانی است. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌های نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. با توجه به

رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود (اعرابی و موسوی، ۱۳۹۳). بنابراین، مدیران بایستی باید آگاه باشند که چگونه با این عامل برخورد کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود. و بنابراین، ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۹۱). نیروی انسانی سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید. از این رو مدیریت اثر بخش منابع انسانی، به یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی سازمان‌ها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است. در دهه اخیر در پی وقوف به اهمیت استراتژیک منابع انسانی، اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب برای مدیریت این منابع، دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها محسوب می‌شود. گفته می‌شود که مهم‌ترین جنبه هر کسب و کاری اعتصاب کارگران و ناگهان ترک کردن ناگهانی کار می‌باشد؛ در واقع کارکنان و مدیریت آن‌ها از عوامل کلیدی دستیابی به مزیت رقابتی هستند (Chuang et al., 1998).

با عنایت به موارد فوق، پژوهش حاضر ابتدا به بیان مبانی نظری استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و مزیت رقابتی پرداخته و سپس، مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق بیان می‌شود. ایده مزیت رقابتی پایدار در سال ۱۹۸۴ به‌صورت ضمنی توسط دی<sup>۱</sup> مطرح شد. وی انواع استراتژی‌هایی را که می‌توانستند به حفظ مزیت رقابتی کمک کنند، واژه فعلی مزیت رقابتی پایدار توسط پورتر ارائه گردید. وی در سال ۱۹۸۵ انواع اصلی استراتژی‌های رقابتی (کمترین هزینه و تمایز) را که موجب دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌گردد، را مورد بحث و بررسی قرار داد. بارنی (۱۹۹۱) تعریف جامع و رسمی‌تری از مزیت رقابتی پایدار ارائه نمود: زمانی گفته می‌شود یک شرکت دارای مزیت رقابتی پایدار است که شرکتی که استراتژی ایجاد ارزشی را اجرا نماید که به‌طور هم‌زمان ققباوی فعلی و بالقوه نتوانند آنرا اجرا نمایند و قادر به کپی‌برداری منافع این استراتژی نباشند (Hoffman, 2011). با مرور ادبیات مزیت رقابتی، دو نگرش اصلی برای تشریح مزیت رقابتی می‌توان یافت (Calcagno, 1996; Guthrie et al., 2004; Barney, 1995). الف- نگرش ساختاری یا چارچوب سازمان صنعتی که توسط پورتر ارائه شده و بر محیط خارجی به‌عنوان تعیین‌کننده اصلی استراتژی‌های

1. Day

کسب مزیت رقابتی تأکید دارد (Guthrie et al., 2004). این نگرش بر تعامل میان استراتژی و محیط خارجی تمرکز دارد و مزیت رقابتی به‌عنوان ستاده، توانایی شرکت در قرار دادن خودش میان یک صنعت جذاب دیده می‌شود. پنج عامل رقابتی پورتر و مفهوم زنجیره ارزش وی، عناصر اصلی این نگرش و تحلیل محیط خارجی می‌باشند. پورتر معتقد است که مزیت رقابتی اساساً ناشی از ارزشی است که یک شرکت برای خریدارانش ایجاد می‌کند و این ارزش از ارائه قیمت‌های پائین‌تر از رقبا برای منافع یکسان و یا ارائه مزایای منحصر به‌فرد نسبت به رقبا می‌باشد (Barney, 1995).

نگرش تئوریک دوم که در طی دهه ۱۹۹۰ مطرح شد غالباً تحت نگرش منبع‌مدار شناخته می‌شود. تئوری نگرش منبع‌مدار در این نکته ریشه دارد که منابع و قابلیت‌های شرکت‌ها ناهمگون و نامتجانس هستند و این نامتجانس و ناهمگونی منابع است که تغییرپذیری عملکرد در سطح شرکت‌های یک صنعت را موجب می‌گردد (Becker and Gerhart, 1996). نگرش منبع‌مدار بیان می‌دارد که یک شرکت، مخزنی از منابع و قابلیت‌ها را ارائه می‌نماید که در واقع می‌تواند سرچشمه اصلی مزیت رقابتی باشند و مزیت رقابتی ناشی از توانایی شرکت در بهره‌گیری از ویژگی‌های منحصر به‌فرد منابع و قابلیت‌هایش است (Guthrie et al., 2004). بارنی معتقد است که چهار مشخصه منابع شرکت موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند: ارزشمند، نادر، غیرقابل تقلید و بدون جایگزین بودن منابع شرکت (Barney, 1995, 1991). منابع شرکت را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی نمود: منابع سرمایه فیزیکی، انسانی و سازمانی. منابع سرمایه فیزیکی شامل تکنولوژی فیزیکی به‌کار رفته در شرکت، ماشین‌آلات و تجهیزات شرکت، موقعیت جغرافیایی و دسترسی به مواد خام می‌باشد. منابع سرمایه انسانی شامل آموزش، تجربه، قضاوت، هوش، روابط و نگرش مدیران و کارگران در شرکت می‌باشد و منابع سرمایه سازمانی شامل ساختار گزارش‌دهی رسمی شرکت، سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی و غیررسمی، کنترل و هماهنگی، به‌علاوه روابط میان گروه‌های درون شرکت و میان شرکت و محیط آنش می‌باشد (Barney, 1991).

در این تحقیق منظور از مزیت رقابتی، استراتژی‌هایی است که آنها را نسبت به رقبا متمایز نماید و با سوالاتی مانند قابلیت‌های جدید در جهت کسب مزیت رقابتی، شیوه‌های جدید خدمت‌رسانی به مشتری، استراتژی‌های اتخاذ شده توسط شرکت به سختی توسط رقبا قابل تقلید و کپی‌برداری، خدمات منحصر به فردی را در بازار برای جذب مشتریان، سنجیده شد که با توجه به سال‌های گذشته توانسته وجهه‌ی خود در بین رقبا افزایش دهد، سنجیده شد.

برای مدیریت منابع انسانی تعاریف متعددی ارائه شده است: مدیریت منابع انسانی عبارت

است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان‌یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره، به‌کارگیری بجا و موثر این منبع با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها، به‌منظور تحقق رسالت و هدف‌های سازمان (میرسپاسی، ۱۳۹۱). استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (Truss & Gratton, 2008). در این تحقیق اقدامات منابع انسانی در ابعاد زیر در نظر گرفته شده است (خورشید و نوجوان، ۱۳۹۲):

◀ فرصت‌های شغلی برابر: اصل برابری بر پایه این فرض است که همه مردم با هم در اصل از نظر حقوق طبیعی برابرند (منطقی و ثاقبی، ۱۳۹۲). پیامبر اسلام (ص) انسان‌ها را مانند دندانه‌های یک شانه که دقیقاً به‌طور مساوی قرار دارند، معرفی نموده و می‌فرماید تنها چیزی که می‌تواند آنها را بر یکدیگر برتری دهد، خوبی‌های آن‌هاست.

◀ برنامه‌های کاری منعطف: برنامه‌های متغیر از نظر زمان‌بندی است که به کارکنان در تصمیم‌گیری برای ساعات کار کردن و یا ورود و خروج از محل کار، آزادی عمل می‌دهد. برای مثال فردی ممکن است ترجیح بدهد از ساعت هفت صبح تا یک بعدازظهر کار کند و روز دیگری در هفته از ساعت ۱۰ صبح تا ۶ عصر به سر کار بیاید. قوانین اجرایی این برنامه‌های منعطف در سازمان‌های مختلف، بسیار متنوع است. با این حال، در هر حالتی که این برنامه‌ها به‌کار گرفته شود، کارفرما یک هسته زمانی مشخص یا محدوده زمانی حضور در کار را تعیین میکند که کارکنان ملزم هستند در آن محدوده زمانی بر سر کار حاضر باشند.

◀ ارتباطات موثر کارکنان: در کسب و کار، روابط نقش مهمی بازی می‌کنند. وقتی با آدم‌های موفق صحبت می‌کنیم آنها دلیل موفقیت خودش را در نوع رابطه و اعتمادی می‌دانند که بین شرکاء و دوستان برقرار کرده‌اند. حقیقتاً ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارتي موفق گردد، کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد. یعنی می‌بایدست مترصد امکانات باشید و در عین حال، به اعمالتان آگاه باشید. می‌توانید موانعی که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می‌آید را از میان بردارید.

◀ آموزش و توسعه نیروی انسانی: هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به‌شمار می‌رود، نیاز دارد تا مأموریت خود

را به انجام برساند.

◀ جبران خدمات، استخدام با دقت: گزینش و استخدام یکی از زیرسیستم‌های مهم مدیریت منابع انسانی است. در یک نگاه دقیق مدیریت یا اداره به‌طور عام و عقد استخدام به‌طور خاص، یک فعل سازمانی است و فعل سازمانی از مصادیق فعل مکلف می‌باشد.

◀ توسعه مدیریت: شامل پروژه‌های نظام جامع آموزش کارکنان، مسیر رشد (کار راه) شغلی، ارزیابی عمل کرد و شایستگی کارکنان، ارزیابی و پرورش رهبران آینده (اپرا) و انضباط کار می‌باشد.

در دهه اخیر کتب و مقالات متعددی در زمینه کسب مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی ارائه گردیده‌اند که البته اغلب این متون صرفاً به توصیف وجود ارتباط میان سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد برتر شرکت اشاره نموده‌اند و به‌ندرت به این موضوع پرداخته‌اند که این سیستم‌ها چگونه موجب کسب مزیت رقابتی می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که برخی محققان از ابهام در چگونگی این ارتباط به‌عنوان جعبه سیاه یاد کرده‌اند (Cingoz & Akdogan, 2013). در این راستا تحقیقات ارزشمندی در جهت شفاف کردن این جعبه سیاه صورت گرفته است و هر یک از این تحقیقات به جنبه‌هایی از چگونگی کسب مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی اشاره نموده‌اند. برخی از این تحقیقات نشان داده‌اند که سیستم‌های منابع انسانی از طریق ایجاد تعهد (Milgrom, 2010; Guest, 2011)، انعطاف‌پذیری (Colbert, 2008)، نوآوری (Yllner, 2013)، اعتماد (Vaiman et al., 2015)، مهارت (Scullion & Collings, 2015)، دانش سازمانی (Sharma & Bhatnagar, 2009) و همراستایی با استراتژی‌های شرکت (Papalexandrou & Panayotopoulou, 2004) موجب کسب مزیت رقابتی می‌گردند.

مومنی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان نقش مهارت‌های انسانی در کسب مزیت رقابتی معتقد است هرچند مدیران از منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی شرکت‌های تجاری یاد می‌کنند، اما بسیاری از تصمیم‌های سازمانی این باور را منعکس نمی‌کنند؛ چراکه برخی منابع معمولاً منشأ مزیت رقابتی پایدار به حساب می‌آیند و اینکه چه جنبه‌هایی از منابع انسانی سازمان قادر به فراهم آوردن مزیت رقابتی پایدار هستند؟ همچنین مدیر منابع انسانی به‌عنوان یک مدیر استراتژیک در توسعه و نگهداری مزیت رقابتی در میان سازمان چه نقشی ایفا می‌کند. اعرابی و موسوی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای به ارائه الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقا عملکرد پژوهشگاه‌ها پرداختند. سه دیدگاه اصلی در خصوص مدیریت دانش و جایگاه آن در سازمان‌ها وجود دارد: یک دیدگاه به مفهوم مدیریت دانش همچون مفاهیمی نظیر مدیریت تحول و مدیریت تغییر در سازمان‌ها می‌نگرد. دیدگاه دوم معتقد است که در هر حوزه‌ای از سازمان‌ها که بر اساس مدل‌های مختلف از جمله زنجیره ارزش پورتر، مفهوم

و جایگاه مدیریت اطلاعات تعریف شده است، می توان آن را با مدیریت دانش جایگزین کرد. دیدگاه سوم به مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و استراتژیک نگریسته است. در این پژوهش، مفهوم مدیریت دانش از منظر دیدگاه سوم مدنظر بوده و فرضیه اصلی پژوهش به این شکل تعریف شده است که هماهنگی بین استراتژی های دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و به کارگیری دانش در پژوهشگاه ها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاه ها به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود. صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی» انجام دادند که نتایج نشان داد که شخصی سازی دانش و کدگذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد و همچنین این متغیرها از طریق نوآوری، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی می گذارند و بین نوآوری و عملکرد سازمانی نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. افجه و اسماعیل زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت ها» نشان دادند که از نظر عملکرد، روش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به روش سنتی برتری دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون های فرعی و اصلی می توان چنین نتیجه گیری کرد که شرکت هایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را با توجه به نگرش برتر دنبال می کنند، نسبت به شرکت هایی که این فعالیت را انجام نمی دهند (شرکت های سنتی) یا عملکرد بهتری دارند یا استفاده از اقدامات و اصول مدیریت منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکت ها می گردد.

تئوتریسیو و اسنیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود از ۱۱۰ سازمان در سنگاپور، تعدادی از عوامل تأثیرگذار بر اقتباس مدیریت اطلاعاتی منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادند و به «مزیت نسبی بخشی» به عنوان به عنوان یک عامل مهم تأثیرگذار در پذیرش یک سیستم سازمانی پی برده اند. مزیت نسبی به مزایایی اشاره دارد که یک سیستم چه برای بخش مورد نظر و چه برای سازمان به عنوان یک کل به ارمغان می آورد. التونیدو و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان «اثر مدیریت دانش در نوآوری و عملکرد شرکت» که در تایوان انجام شد، مشاهده کردند که مدیریت دانش از طریق قابلیت خلق دانش، و تسهیم دانش و به کارگیری دانش باعث نوآوری می شود و نوآوری هم از طریق سرعت و مقدار بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت می گذارند.

◀ فرضیه اصلی پژوهش با توجه به ادبیات و پیشینه موضوع به شرح زیر می باشد:

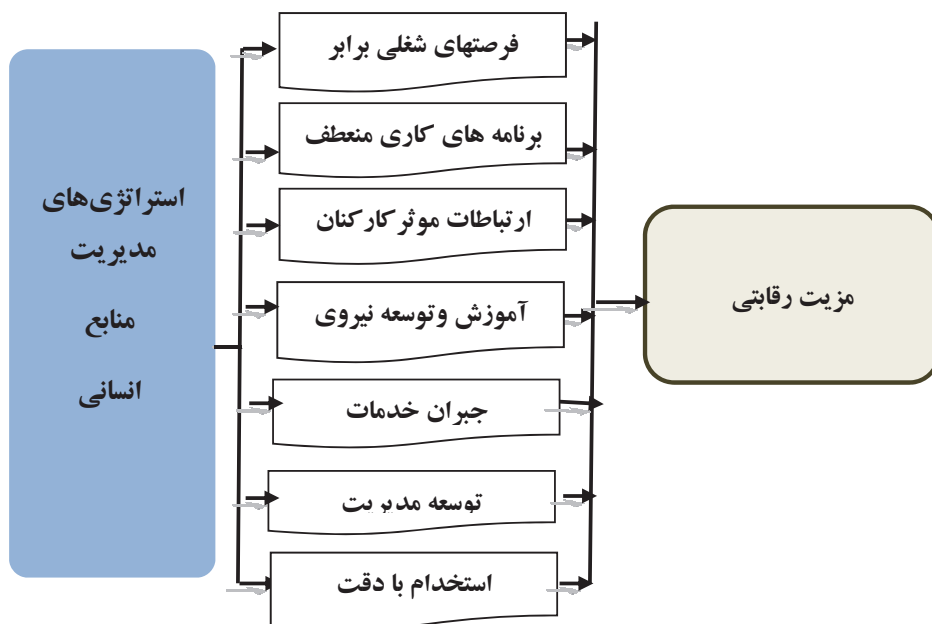
استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.

1. Todericiu, R., & Stanit



- بر همین اساس، فرضیه‌های فرعی به صورت زیر تنظیم شده است:
- ◀ فرضیه فرعی اول: مؤلفه جبران خدمات بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی دوم: مؤلفه کارمندیابی و استخدام، بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی سوم: مؤلفه آموزش و توسعه منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی چهارم: مؤلفه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی پنجم: مؤلفه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و بر کسب مزیت رقابتی ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی ششم: مؤلفه توسعه و بهبود مدیریت بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر دارد.
  - ◀ فرضیه فرعی هفتم: مؤلفه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری بر کسب مزیت رقابتی و شرکت

شکل ۱  
مدل پیشنهادی در تحقیق



منبع: (چانگوهانگ، ۲۰۰۵)

ملی نفت ایران تأثیر دارد.

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی، از نظر نوع، به صورت کمی بوده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران که با مفاهیم مزیت رقابتی آشنا بودند، به تعداد ۳۰۶ نفر بود که ۱۷۰ نفر بر اساس فرمول کوکران عنوان نمونه آماری انتخاب شد. به منظور نمونه‌گیری در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و پرسشنامه مزیت رقابتی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) بود. همچنین گزینه‌های پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت ۵ پهنج‌گزینه‌ای تنظیم شده است. روایی ابزار به کار رفته در این تحقیق به صورت صوری و محتوایی با استفاده از نظرات خبرگان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شد.

## یافته‌ها

از مجموع ۱۳۱ پاسخ‌دهنده به پرسشنامه‌های پژوهش، ۵۸ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد بودند و ۴۲ درصد از پاسخ‌دهندگان زن بودند. سن آنها ۳۱/۳ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال، و ۲۸/۲ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، و ۳۵/۱ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵/۴ درصد ۵۰ سال به بالا بودند. و مدرک تحصیلی آنها ۱۷/۵ درصد از آنها دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم و ۴۷/۳ درصد لیسانس، و ۲۹ درصد فوق‌لیسانس و ۶/۲ درصد دکترا بودند.

با توجه به نرمال نبودن توزیع متغیرهای تحقیق که بر اساس بررسی چولگی و کشیدگی آنها مورد آزمون قرار گرفت، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شد. بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: مرحله اول، بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمون فرضیه‌های پژوهش. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در بخش اول، از سه معیار استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرایی. پایایی نیز خود توسط معیارهایی همانند: (۱) آلفای کرونباخ و (۲) پایایی ترکیبی مورد سنجش واقع می‌گردد (جدول ۱).

در جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی استفاده گردید. همان‌طوری که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، مقادیر شاخص‌های فوق، به ترتیب بایستی بالاتر از ۰/۷، ۰/۷ و ۰/۵ هستند که نشان از برازش مناسب شاخص‌هاست. همچنین، کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی.ال.اس، با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی می‌گردد. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها توسط سازه‌ی مرتبط با خود تبیین می‌شود. در این تحقیق از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی و اگرایی استفاده شده است. با توجه به اینکه میانگین واریانس متغیرهای از تمامی مقادیر زیرین بیشتر است، می‌توان ادعا نمود، روایی و اگرایی برقرار است (به جدول ۲ رجوع شود).

به‌منظور برازش بخش ساختار، معیارهای ارزیابی مختلفی به کار گرفته شده است که در ادامه، توضیح داده خواهد شد. اولین معیار مورد استفاده، بررسی اعداد معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. همان‌طور که در شکل (۲) مشخص است، ضرایب مربوط به مقادیر  $t$  بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل

جدول ۱  
مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقدار میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرایی	مقادیر اشتراکی
	بزرگ‌تر از ۷/۱۰	بزرگ‌تر از ۷/۱۰	بزرگ‌تر از ۵/۱۰	
جبران خدمات	۰/۸۳	۰/۸۲۷	۰/۶۳۷	۰/۶۳۷
کارمندیابی و استخدام	۰/۸۶	۰/۸۷۶	۰/۶۸۹	۰/۶۸۹
آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۷۹	۰/۷۴۵	۰/۷۲۱	۰/۷۲۱
تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان	۰/۷۷	۰/۸۱۷	۰/۷۱۹	۰/۷۱۹
ایجاد فرصت‌های شغلی برابر	۰/۷۳	۰/۸۵۲	۰/۶۹۳	۰/۶۹۳
توسعه و بهبود مدیریت	۰/۸۴	۰/۸۹۳	۰/۷۶۸	۰/۷۶۸
برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف	۰/۸۸	۰/۷۵۴	۰/۷۴۹	۰/۷۴۹
مزیت رقابتی	۰/۸۷	۰/۸۱۵	۰/۷۶۳	۰/۷۶۳

ساختاری را نشان می‌دهد.

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. با توجه به جدول (۳) مقادیر  $R^2$  نشان از برازش مناسب مدل دارد. به‌زعم چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را می‌توان به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف،

جدول ۲  
مقادیر روایی واگرا برای متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	جبران خدمات	۰/۷۱۹							
۲	کارمندیابی و استخدام	۰/۵۲۲	۰/۷۶۳						
۳	آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۳۵۶	۰/۳۵۰	۰/۷۱۲					
۴	تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان	۰/۴۴۷	۰/۴۶۲	۰/۳۵۴	۰/۷۲۳				
۵	ایجاد فرصت‌های شغلی برابر	۰/۲۵۴	۰/۳۴۴	۰/۴۱۴	۰/۳۷۷	۰/۶۶۲			
۶	توسعه و بهبود مدیریت	۰/۳۷۵	۰/۲۷۶	۰/۲۹۴	۰/۴۵۸	۰/۳۵۸	۰/۶۹۸		
۷	برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف	۰/۵۲۶	۰/۴۱۸	۰/۳۶۷	۰/۳۶۴	۰/۴۵۶	۰/۴۱۷	۰/۷۳۵	
۸	مزیت رقابتی	۰/۵۶۲	۰/۴۱۷	۰/۵۶۲	۰/۴۸۹	۰/۶۲۴	۰/۶۷۳	۰/۵۸۷	۰/۷۴۷

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۳  
مقادیر  $R^2$  متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	مقادیر $R^2$
۱	جبران خدمات	۳۸۰/۰
۲	کارمندیابی و استخدام	۲۵۱/۰
۳	آموزش و توسعه منابع انسانی	-----
۴	تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان	-----
۵	ایجاد فرصت‌های شغلی برابر	-----
۶	توسعه و بهبود مدیریت	-----
۷	برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف‌کاری	-----
۸	مزیت رقابتی	-----

منبع: یافته‌های تحقیق

متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفت. بنابراین، می‌توان ادعا نمود که این معیار در حد متوسط قرار دارد. سومین معیار، بررسی معیار افزونگی است که در جدول ۴ مقادیر افزونگی متغیرهای تحقیق رانشان داده شده است. این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر برون‌زا، در این بخش تأثیر در این بخش ندارند. مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول فوژیر محاسبه می‌گردد:

به طوری که مقدار میانگین، نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave R^2$  سازه‌های درون زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق،  $0/۲۶۲$  است. در نتیجه، با توجه به سه مقدار  $0/۰۱$ ،  $0/۲۵$  و  $0/۳۶$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، و حصول به دست آمدن مقدار  $0/۲۶۲$  نشان بیان گزارش متوسط مدل کلی است. آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس شکل‌های شماره ۲ و ۳ صورت گرفته است. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴  
مقادیر افزونگی متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر $R^2$	نتیجه
۱	جبران خدمات	۰/۶۳۷	۰/۳۸۰	۰/۲۴۲
۲	کارمندیابی و استخدام	۰/۶۸۹	۰/۲۵۱	۰/۱۷۳
۳	آموزش و توسعه منابع انسانی	۰/۷۲۱	-----	-----
۴	تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان	۰/۷۱۹	-----	-----
۵	ایجاد فرصت‌های شغلی برابر	۰/۶۹۳	-----	-----
۶	توسعه و بهبود مدیریت	۰/۷۶۸	-----	-----
۷	برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری	۰/۷۴۹	-----	-----
۸	مزیت رقابتی	۰/۷۶۳	-----	-----

منبع: یافته‌های تحقیق

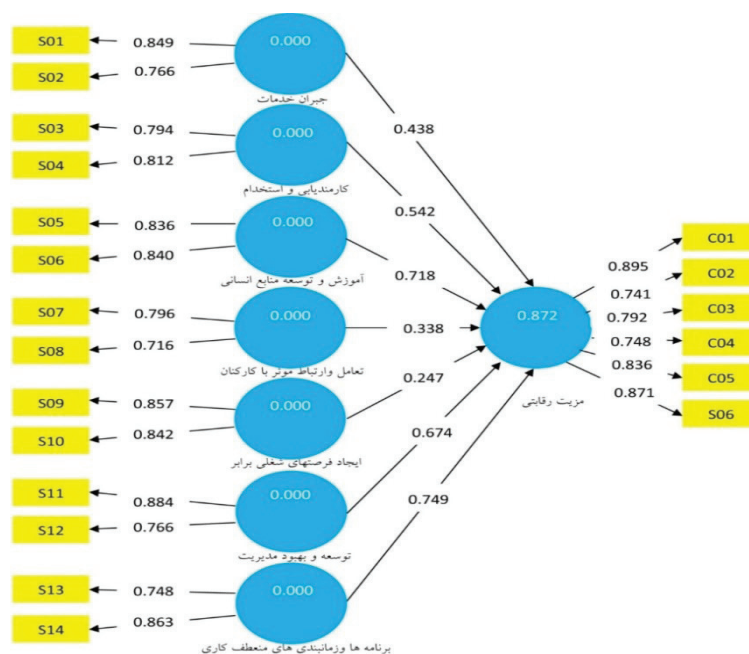
ضرایب مسیر و بار عاملی بین مزیت رقابتی و ابعاد مختلف استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۵  
خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

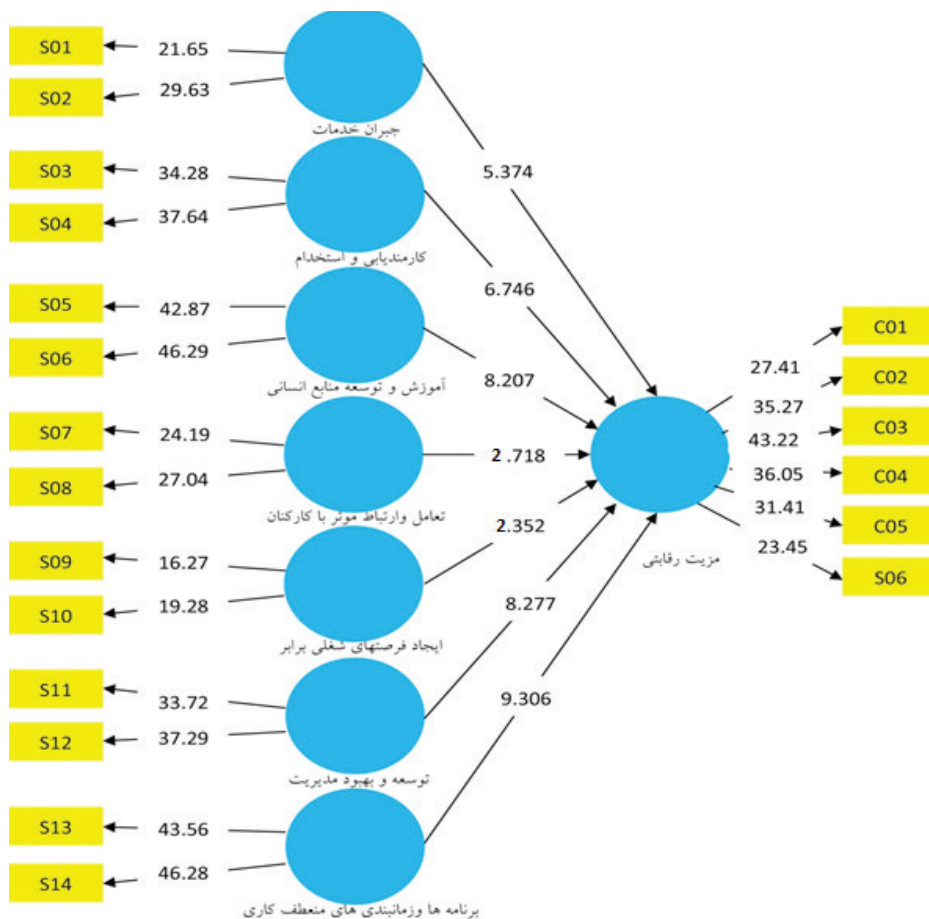
مسیر	معناداری	معناداری مسیر	ضریب مسیر
جبران خدمات بر کسب مزیت رقابتی	۵/۳۷۴	معنادار است	۰/۴۳۸
کارمندیابی و استخدام بر کسب مزیت رقابتی	۶/۷۴۶	معنادار است	۰/۵۴۲
آموزش و توسعه منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی	۸/۲۰۷	معنادار است	۰/۷۱۸
تعامل و ارتباط موثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) بر کسب مزیت رقابتی	۲/۷۱۸	معنادار است	۰/۳۳۸
ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و بر کسب مزیت رقابتی	۲/۳۵۲	معنادار است	۰/۲۴۷
توسعه و بهبود مدیریت بر کسب مزیت رقابتی	۸/۲۷۷	معنادار است	۰/۶۷۴
برنامه‌ها و زمان‌بندی‌های منعطف کاری بر کسب مزیت رقابتی	۹/۳۰۶	معنادار است	۰/۷۴۹
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی	۹/۴۷۶	معنادار است	۰/۸۴۷

منبع: یافته‌های تحقیق

شکل ۲  
ضرایب مسیر و بار عاملی بین مزیت رقابتی و ابعاد مختلف استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی



شکل ۳  
ضرایب معناداری بین مزیت رقابتی و ابعاد مختلف استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک



### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. در راستای دست‌یابی به اهداف تحقیق، فرضیه‌هایی مطرح و با استفاده از پرسشنامه و توزیع آن به صورت میدانی، داده‌های لازم جمع‌آوری گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و ابعاد مختلف آن بر کسب مزیت رقابتی تأثیر دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه چیران خدمات بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های (هانگ و چانگ،

است. همچنین این نتیجه با نتیجه به‌دست آمده توسط افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) یکسان است. نظام جبران خدمات در حوزه مدیریت منابع انسانی مفهوم مهمی است که با توسعه سازمان‌ها و پیچیده شدن روش‌های مدیریت کارکنان به شیوه‌های متنوعی اجرا و پیاده‌سازی می‌شود. یک برنامه جبران خدمات زمانی موفق است که به نیازها و توقعات ذی‌نفعان مختلف جبران خدمات و ابعاد مختلف این موضوع توجه کند و بر اساس آن، برنامه و سبب بهینه‌ای طراحی گردد و در نهایت سیستم‌های مرتبط با آن در سازمان انتخاب و استقرار یابد.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه کارمندیابی و استخدام بر کسب مزیت رقابتی ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به‌دست آمده توسط افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، اعرابی (۱۳۹۵) و عطاfer (۱۳۸۹) یکسان است. بنابراین، برای کسب مزیت رقابتی نیازمند آن هستیم تا کارکنانی مجرب و متناسب با نیاز سازمان جذب گردند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به‌دست آمده توسط افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) و اعرابی (۱۳۹۵) یکسان است. در تبیین نتیجه می‌توان اظهار داشت که اهمیت نیروی انسانی تا حدی است که برخی صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که آنچه در نهایت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این، منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متمرکزم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اجتماعی، و اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. سازمانی که نتواند مهارت‌ها و دانش افرادش را توسعه دهد و از آن به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست خود را در دنیای سرشار از رقابت امروزی حفظ کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه تعامل و ارتباط مؤثر با کارکنان (تسهیم و نشر اطلاعات) بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به‌دست آمده توسط اعرابی (۱۳۹۵) و افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) یکسان است. بنابراین می‌توان ادعا نمود که در کسب و کار، روابط نقش مهمی بازی می‌کنند. وقتی با آدم‌های موفق صحبت می‌کنیم آنها دلیل موفقیتشان را در نوع رابطه و اعتمادی می‌دانند که بین شرکاء و دوستان برقرار کرده‌اند. حقیقتاً ایجاد روابطی خوب



که منجر به تجارتي موفق گردد، کار مشکلی نیست. این کار به یک تنظیم ذهنی نیاز دارد. یعنی می‌باید دست مترصد امکانات باشید و در عین حال، به اعمالتان آگاه باشید. می‌توانید موانعی که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می‌آید را از میان بردارید.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به دست آمده توسط افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸)، اعرابی (۱۳۹۵) و عطاfer (۱۳۸۹) یکسان است.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی برابر (رفع تبعیض) و بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به دست آمده توسط اعرابی (۱۳۹۵) و افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) یکسان است. بنابراین، برای این که بتوانیم، سازمان را در تسهیل کسب مزیت رقابتی، کمک نماییم، بایستید عدالت و عدم تبعیض را در بین کارکنان رعایت نمود کرد تا با ایجاد سیستم نظام شایسته‌سالاری، زمینه را برای تشویق و انگیزش کارکنان فراهم نمود. یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه توسعه و بهبود مدیریت بر کسب مزیت رقابتی شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ و چانگ (۲۰۰۵) است. همچنین این نتیجه با نتیجه به دست آمده توسط اعرابی (۱۳۹۵)، افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) یکسان است. مدیران منابع انسانی با شناخت چگونگی ارتباط میان فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد برتر شرکت می‌توانند تأثیر به‌سزایی در موفقیت و بقا شرکت ایفا نمایند. بیان چگونگی این ارتباط و نتایج آن، موجب ترغیب و جلب توجه مدیران ارشد شرکت به اهمیت نقش منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برتر شرکت می‌گردد. این نقش فعال مدیران منابع انسانی نه تنها موجب تدوین و اجرای موثر استراتژی‌های کلان شرکت می‌شود، بلکه با بهره‌گیری از استراتژی‌های برآینده باعث کسب مزیت رقابتی نیز می‌گردد. همچنین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند بر سطح نوآوری شرکت نیز اثر بگذارند. مدیران منابع انسانی با آگاهی از چگونگی این ارتباط می‌توانند بر کسب مهم‌ترین مزیت رقابتی قرن بیست و یکم - نوآوری - تأثیر عمده‌ای داشته باشند و بقا و موفقیت شرکت را در محیط مملو از رقابت تضمین نمایند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بین منابع انسانی در زمینه برنامه‌ها و زمانبندی‌های منعطف کاری بر کسب مزیت رقابتی و شرکت ملی نفت ایران تأثیر وجود دارد. این یافته در راستای یافته‌های هانگ

و چانگ (۲۰۰۵)، افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) و عطاfer (۱۳۸۹) یکسان است. محیط متلاطم و متغیر شرکت‌ها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت می‌باشد، شرکت‌ها را مجبور می‌سازد تا به‌طور مداوم به‌دنبال بهبود عملکردشان از طریق کاهش هزینه‌ها، نوآوری محصولات و فرآیندها و بهبود کیفیت و بهره‌وری باشند. در این عرصه‌ی رقابت، شرکت‌ها به‌دنبال کسب مزیت‌هایی هستند که نه‌تنها برای شرکت ایجاد ارزش می‌نمایند، بلکه امکان کپی‌برداری و تقلید آن توسط رقبا مشکل باشد. همانگونه که در این پژوهش مطرح شد در میان منابع شرکت، منابع انسانی به‌خاطر دو عامل کلیدی ابهام‌علی و وابستگی به مسیر می‌تواند منشاء مزیت رقابتی پایدار برای شرکت گردد و در اینجاست که مدیران منابع انسانی شرکت‌ها باید با نگرشی مناسب و پویا بستر کسب مزیت رقابتی از منابع انسانی را فراهم نمایند. این امر زمانی امکان می‌یابد که ارتباط مدیریت منابع انسانی و مدیریت عالی و تیم برنامه‌ریزی استراتژیک تعاملی و پویا باشد. لذا مدیران منابع انسانی برای حفظ این ارتباط باید بر مبنای شواهد و مدارک مستحکم، رابطه میان عملکرد سازمانی و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را به مدیران ارشد شرکت نشان دهند و مدیران ارشد را ترغیب به بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی در تدوین و اجرای استراتژی‌های شرکت نمایند.

## منابع

- افچه، سیدعلی‌اکبر و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲، صص ۱۹-۹.
- هاشمی، سمیه و پورامین، علی (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، شماره ۱۳۶، صص ۲۱-۴.
- اعرابی، محمد (۱۳۹۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، محمد و موسوی، محمدهادی (۱۳۹۳). توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (*مطالعه موردی: شرکت مپنا*). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)*، تهران: انتشارات میر.
- خورشید، صدیقه و نوجوان، صمد. (۱۳۹۲). تحلیل رقابت‌جویی و انتخاب استراتژی رقابتی مبتنی بر مدل نیروهای رقابتی پورتر، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل پوششی داده‌ها. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، شماره ۲۸، صص ۹۷-۶۱.

- مومنی، مصطفی (۱۳۸۶). نقش مهارت‌های انسانی در کسب مزیت رقابتی، *ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۳*، صص ۶۵.
- اعرابی، سیدمحمد و موسوی، سعید (۱۳۸۸). الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۵ (۱)، صص ۱-۲۶.
- صفرزاده، حسین، تدین، اعظم و حرمحمدی، مریم (۱۳۹۱). *بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی، طلوع بهداشت*، ۱۱ (۱)، صص ۶۵-۷۶.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-50.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 780-782.
- Calcagno, G. & Monica, H. (1996). *The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies*, Department of Management and Business Administration, Ca' Foscari University, Venezia, Msc thesis.
- Chang, W., Jing, A., & Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Man power*. 26(5), 434-449.
- Chin, W. W. (1998). Issue and option on structural equation modeling, *Management Information System quarterly*, 7-16.
- Chuang, Sh. H. & Lin, H. N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan, *International Journal of Information Management*, 33, 271-281.
- Cingoz, A. & Akdogan, A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study, *Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
- Colbert, B. (2008). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guthrie, J.; Datta, D., & Wright, P.(2004). *Peeling Back the Onion: Competitive Advantage Through People: Test of a Causal Model*, Working Paper, center for advanced human resource studies, 4-6.
- Hoffman, N. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, 4 , 2-3.
- Milgrom, P. (2010). Complementarities and fit: strategy, structure and organizational changes in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19.179-208.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance, *Personnel Review*, 33(5), 499-520.
- Sharma, R. & Bhatnagar, J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito, V. (2004). *A global goodness of fit index for PLS structural equation modeling*, Scientific Meeting.
- Todericiu, R. & Stanit, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector, *Procedia Economics and Finance*, 27, 676-681.

- Truss, C. & Gratton, L. (2008). Strategic Human Resource Management, the *International Journal of Human Resource Management*, 6(43), 47-56.
- Vaiman, V. , Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.
- Yllner, E. B. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.