

## شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی

دکتر حسن درویش\*

دکتر علیرضا موغلی\*\*

دکتر محمد موسوی\*\*\*

بلال پناهی\*\*\*\*

### چکیده

این مقاله به بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته است. در این راستا دفتر مرکزی شرکت ملی پتروشیمی در تهران به عنوان جامعه مورد مطالعه بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد به عنوان نمونه انتخاب گردید. این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به منظور آزمون فرضیات تحقیق از آزمون‌های آماری رگرسیون و همبستگی استفاده گردید. با توجه به نتایج بدست آمده فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار گرفت، بنابراین استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق نیز پذیرفته شدند، در نتیجه استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی را به طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه قوی‌تر و منسجم‌تری دارد. بنابراین بر اساس این یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که سازمان مربوطه استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی خود را همسو ساخته، در جذب و مدیریت استعدادها دقت کند و به منابع انسانی خود برای کسب شایستگی‌های منابع انسانی کمک نموده و از آنها حمایت نماید.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی‌های کسب و کار، شایستگی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی

\* استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

\*\*\*\* نویسنده مسئول - مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور مرکز مراغه

## ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Lee & et al, 2010: 1351) همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین دارائی‌های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می‌باشد (Cole, 2002). مطالعات نشان می‌دهند که از دهه ۱۹۸۰، مدیران توجه بیشتری به مسئله کیفیت، انعطاف‌پذیری و شایستگی‌های منحصر به فرد (به عنوان منابع اصلی مزیت رقابتی) معطوف کرده‌اند. در واقع از سالهای نخستین دهه ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفته است (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982). همچنین اقتصاد امروزی از طریق خلق محیطی که مؤسسات بایستی در آن به دنبال خلق و حفظ مزیت‌های رقابتی باشند، چالش‌هایی را برای منابع انسانی سازمان‌ها مطرح می‌نماید (Sang Long, 2009: 21).

نویسندگان دریافته‌اند که مدیریت اثر بخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کرده و از نظر مزیت رقابتی هم مؤثر باشد. تایسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) معتقد بود که باید الگوی‌ها و وظایف سنتی واحد منابع انسانی (یعنی داشتن مسئولیت اداری در مورد تعیین حقوق، مزایا و ارائه خدمات رفاهی و متخصص بودن در زمینه روابط کارکنان) تغییر یابند؛ و یک الگوی نوین جانشین آن شود. بر اساس این دیدگاه، واحد منابع انسانی بایستی مجدداً مسئولیت مدیریت افراد را به مدیریت صفی واگذار کند و بیشتر توجه خود را در راهی معطوف نماید که سیستم منابع انسانی سازمان را با استراتژی شرکت هماهنگ سازد. از نظر رایت و مک ماهان<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) می‌توان از دو طریق فعالیت استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را از روش‌های سنتی مدیریت واحد کارکنان متمایز کرد. «اولین، اقدام مستلزم این

1-Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright

2-Tyson

3-Wright and McMahan

است که روش های مدیریت منابع انسانی با فرآیند مدیریت استراتژیک سازمانی مرتبط شوند؛ یعنی باید مسایل منابع انسانی را بخشی از دستورالعمل استراتژی سازمان تلقی کرد. دوم، باید در وظایف و روش های مختلف منابع انسانی به نوعی هم افزایی یا دست کم، به درجه ای از سازگاری دست یافت و مطمئن شد که این روش ها با نیازهای سازمان هم خوانی دارند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹: ۱۳) به نظر می رسد که امروزه، ورود به حوزه فعالیت های تحول گرایانه، مستلزم ایفای نقش های بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی است. برای ایفای مؤثر این نقش ها نیز مهارت ها و شایستگی هایی نیاز است که متولیان منابع انسانی باید واجد آن باند. در این راستا این تحقیق سعی دارد این شایستگی ها و ارتباط آنها با استراتژی کسب و کار و منابع انسانی را بررسی نماید.

## ۲- بررسی پیشینه

### ۲-۱- استراتژی های کسب و کار

تحقیقات نشان می دهند که بسیاری از سازمان ها دارای استراتژی هستند اما به آن عمل نمی کنند. دلیل اصلی آن است که کارکنان و بخش های مختلف سازمان پیوستگی لازم را در درک مشترک از استراتژی سازمان ندارند. استراتژی کسب و کار به عنوان مجموعه ای از تصمیمات درباره مسیر یک مؤسسه تعریف می شود. همچنین مطابق با نظر لیائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) یک استراتژی به صورت مجموعه ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اعمال تعریف می شود، که برای بهره برداری از شایستگی های محوری و کسب مزیت رقابتی طراحی می گردد (Lee & et al, 2010: 1354). همچنین استراتژی یک شرکت عبارت است از طرحی جامع است که نشان می دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می یابد (ویلن و هانگر<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹: ۲۸). یک شرکت تجاری معمولاً سه سطح از استراتژی را مورد بررسی قرار می دهد: سطح بنگاه<sup>۳</sup>، سطح کسب و کار<sup>۴</sup> و سطح وظیفه ای<sup>۵</sup>.

لیائو (۲۰۰۵) ذکر می کند که استراتژی سطح کسب و کار، باورهای یک مؤسسه را درباره کجایی و چگونگی کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبایش منعکس می کند. پورتر

1-Liao

2-Wheelen & Hunger

3-Corporate strategy

4-Business strategy

5-Functional strategy

(۱۹۸۰، ۱۹۸۵) و مایلز و اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸، ۱۹۸۴) دو نمونه از مشهورترین گونه‌های استراتژی را ارائه کردند و این‌ها، به نوبه خود مبنای ارائه تئوری و استراتژی منابع انسانی قرار گرفتند. پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵) دو گونه اصلی از استراتژی عمومی واحد سازمانی را شناسایی کرد که سازمان‌ها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک بازار به کار می‌برند. گونه نخست «استراتژی رهبری در هزینه<sup>۲</sup>» است که بر مبنای ساختار هزینه کمتر قرار دارد. دوم «استراتژی متمایز<sup>۳</sup>» است و هدف آن این است که شرکت از طریق متمایز ساختن خود از شرکت‌های رقیب، از طریق آنچه برای مشتریان ارزشمند است به مزیت رقابتی دست یابد. اصولا استراتژی مبتنی بر پیشرو بودن در هزینه، با روش تولید انبوه همخوانی دارد و استراتژی متمایز نمودن کالاها و خدمات با روش‌های تولید انعطاف‌پذیر سازگار است (Piore & Sable, 1984).

## ۲-۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۴</sup> و استراتژی‌های منابع انسانی

تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985; dyer, 1983, 1985; Fombrun; Tichy & Devanna, 1984; etc) در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، از طرفداران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود، یعنی تبدیل منابع انسانی به منابعی با دوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹: ۱۷). رمز مزیت رقابتی با ثبات یا پایدار، توسعه دادن منابعی با این ویژگی‌هاست (Barney, 1991)؛ به ویژه بدان سبب که افراد یا انسان‌ها سرمایه‌های اصلی سازمان هستند (Prahalad & Hamel, 1990: 87). در سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان روشی در فرآیند مدیریت افراد، نمی‌تواند با استراتژی منابع انسانی رابطه نداشته باشد. در واقع، فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان، رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند (Truss & Gratton, 1994: 663). پس

1-Miles & Snow

2-Cost leadership strategy

3-Differentiation strategy

4-Strategic human resource management

بالتبع منابع انسانی و افراد شاغل در سازمان به عنوان کلیدی ترین عنصر موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان نقش اساسی ایفا می کنند و هنر مدیریت منابع انسانی است که بتواند از این منابع سرشار حداکثر بهره مندی را حاصل سازد (حسن پور و عباسی، ۱۳۸۸: ۱۳). بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی امروزه بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، انتظار مشتریان و ارباب رجوع در خصوص افزایش خدمات مناسب‌تر، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (حسن پور و عباسی، ۱۳۸۸: ۳۰). استوارت و براون<sup>۱</sup> با تکیه بر رویکرد اقتضایی درباره استراتژی‌های منابع انسانی (یعنی با توجه به انتخاب استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز؛ و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد)، چهار استراتژی را به شرح زیر مطرح می‌سازند: استراتژی سرباز وفادار<sup>۲</sup>، استراتژی نیروی قراردادی<sup>۳</sup>، استراتژی متخصص متعهد<sup>۴</sup>، استراتژی پیمانکارانه<sup>۵</sup>. (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۷۷) در ادامه این مدل را به عنوان چارچوب استراتژی‌های منابع انسانی منتخب برای این تحقیق تشریح می‌کنیم.

## ۲-۲-۱- استراتژی سرباز وفادار

از ترکیب استراتژی رهبری هزینه و بازار کار داخل، این استراتژی منابع انسانی حاصل می‌شود. انطباق افراد با فرهنگ سازمان و داشتن قابلیت برای تبدیل شدن به یک کارمند وفادار، از جمله معیارهای انتخاب و استخدام افراد است. در این استراتژی، کارکنان جوان که در ابتدای مسیر پیشرفت شغلی خود هستند، استخدام می‌شوند و سازمان متناسب با نیازهای فعلی و آتی خود، مهارت‌های گوناگون را به آنها آموزش می‌دهد. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی، مجموعه پست‌هایی را در برمی‌گیرد که فرد در طی دوران خدمت و پس از ارتقاء بر عهده می‌گیرد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۷۹).

1-Stewart & Brown

2-Loyal Soldier

3-Bargain Laborer

4-Committed Expert

5-Free Agent

### ۲-۲-۲- استراتژی نیروی کار قراردادی

ترکیب استراتژی رهبری هزینه و بازار کار داخل، استراتژی نیروی کار قراردادی را ایجاد می‌کند. تأکید این استراتژی بر بکارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی‌کنند. در سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شوند که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت‌های کارکنان اعمال کند. به هر کارمند، وظیفه‌ای کاملاً روشن و مشخص شده محول می‌شود که به سادگی قابل یادگیری است. در واقع، کارکنان برای انجام کارها و وظایف ساده‌ای که نیاز به مهارت‌های تخصصی ندارد، استخدام می‌شوند. سازمان هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقاء و پیشرفت کارکنان ندارد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۱۰).

### ۲-۲-۳- استراتژی متخصص متعهد

استراتژی متخصص متعهد حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار داخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، به کارکنان خود آزادی عمل بسیاری می‌دهند تا برای ایجاد و بهبود روش‌های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی هموار است و کارکنان می‌توانند در مشاغل مشابه ارتقاء یابند. آموزش‌های بلندمدت بسیار مورد توجه است تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آنها آموزش داده شود (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۱۱).

### ۲-۲-۴- استراتژی پیمانکارانه

استراتژی پیمانکارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی، بر بکارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، مشاغل خود را به گونه‌ای طراحی می‌نمایند که آزادی عمل لازم برای انجام کارها به کارکنان داده شود. در این استراتژی از تعهد بلندمدت اجتناب می‌شود و هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی‌گیرد. پاداش‌های کوتاه‌مدت بسیار رایج و در سطح بالایی به افراد پرداخت می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۱۲).

### ۲-۳- شایستگی‌های منابع انسانی

شایستگی‌ها به دانش، مهارت‌ها، تواناییها یا خصوصیات شخصیتی فرد اشاره دارند که مستقیماً بر عملکرد شغلی او تأثیر می‌گذارند. مفهوم شایستگی، سابقه‌ای طولانی در حوزه

مدیریت دارد و بیشتر برای رهبران و مدیران مصداق دارد (بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۹۰). ارزش سرمایه نیروی انسانی در توسعه و استفاده از توانمندی‌ها و قابلیت‌های اصلی را نمی‌توان ناچیز شمرد (خراسانی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۴۰) برای حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، متخصصان منابع انسانی بایستی یک مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برای تکمیل نقش‌ها و مسئولیت‌های در حال تغییر خویش کسب کرده و توسعه دهند (Yeung, et al, 1996: 48).

پارادایم جدید اقتصادی به آن متخصصان منابع انسانی نیاز دارد که کارهایی متفاوت با گذشته و به روش‌هایی کاملاً متفاوت انجام دهند. این امر فراتر از راهبرد معین شرکت است. متخصصان منابع انسانی برای ایفای مؤثر نقش‌های جدید و استراتژیک خود بایستی شایستگی‌های جدیدی را کسب نمایند و بر دانش منابع انسانی که از طریق آشنایی با اعمال منابع انسانی بدست آمده و از تحقیق و آموزش حاصل می‌گردد، تسلط یابند (Sang Long, 2008: 259). شریک راهبردی بودن نیازمند آن است که متخصصان منابع انسانی دقیقاً بدانند چه شایستگی‌های متضمن اجرای موفق راهبرد شرکت‌هاست و منابع انسانی چگونه بر این شایستگی‌ها تأثیر می‌گذارند. این مسئله امری خطیر است، زیرا از منظر نقش‌های سنتی، منابع انسانی چیزی بیشتر از متخصصان اداری، مدافعان کارکنان و کارگذاران تغییر در محیط جدید نیستند (بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۹). پرهالاد و هم<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) اظهار می‌کنند که مزیت رقابتی بلندمدت برای شرکت یا سازمانی وجود خواهد داشت که دارای «شایستگی‌های محوری»<sup>۲</sup> بوده و این شایستگی‌ها برتر از رقبا باشد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۴۰). بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) نیز برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا می‌توان منبعی را مشخصاً شایسته یا دارای قابلیت متمایز برشمرد یا نه، چهار معیار را معرفی کرده است: خلق ارزش برای مشتری، کمیاب بودن آن در مقایسه با دیگران، تقلیدناشدنی بودن آن؛ و جایگزین ناشدنی بودن آن (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۴۰).

### ۲-۳-۱- شایستگی‌های جدید منابع انسانی به عنوان چارچوب این تحقیق

مطابق با آخرین تحقیقات الریش (۲۰۰۷) تقریباً نقش شش قلمرو توسط یک متولی کاملاً رقابتی منابع انسانی ایفا می‌شود. مطابق این مدل، متولی منابع انسانی باید علاوه بر

1-Prahalad and Hamel

2-Core Competency

3-Barney

اینکه یک مجری عملیاتی<sup>۱</sup> خوب باشد، به عنوان یک عملگرای معتبر<sup>۲</sup>، عامل فرهنگ و تغییر<sup>۳</sup>، مدیر استعداد و طراح سازمان<sup>۴</sup>، معماری استراتژی<sup>۵</sup> و هم پیمان کسب و کار<sup>۶</sup> نیز شایسته باشد. در ادامه شش قلمرو شایستگی مورد نظر الریش (۲۰۰۷)، که از دور پنجم پیمایش شایستگی‌های منابع انسانی، حاصل شده است، به عنوان چارچوب شایستگی‌های منتخب برای این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**عملگرای معتبر:** متولی منابع انسانی بایستی فرد معتبری بوده و همچنین عملگرا نیز باشد. متولیان منابع انسانی که معتبر هستند اما عملگرا نیستند، ممکن است مورد تحسین باشند؛ اما آنچنان موثر نیستند. عملگرهایی که معتبر نیستند ایده‌هایی دارند که کسی آن را اجرا نمی‌کند (الریش و همکاران، ۱۳۸۱: ۶۳). متخصصان منابع انسانی بایستی هم برای همکاران منابع انسانی خود و هم برای مدیران عملیاتی کسب و کار افراد معتبری باشند و به قول‌های داده شده خود عمل نمایند (Sang Long, 2008: 259).

**عامل فرهنگ و تغییر:** از متولیان منابع انسانی، به عنوان عامل فرهنگ، انتظار می‌رود که به جنبه‌هایی از فرهنگ گذشته که باید پاس داشته شوند احترام گذارند و در عین حال، به شکل‌گیری فرهنگ جدید، که موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند کمک نمایند. آنها مدیران را هدایت می‌کنند؛ در اینکه اقدامات‌شان چگونه فرهنگ را منعکس ساخته و جلو می‌برد، استانداردهای فرهنگ را با فرآیندها و عملیات منابع انسانی در هم می‌تنند و فرهنگ را نزد کارکنان به یک واقعیت مجسم تبدیل می‌سازند (الریش و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۱۶).

**مدیر استعداد/ طراح سازمان:** مطابق این شایستگی متولیان منابع انسانی باید مطمئن شوند که ابزارهای مدیریت استعداد و قابلیت‌های سازمان با الزامات مشتری همسو و از طریق استراتژی با یکدیگر یکپارچه شده‌اند و کاراً و مؤثر عمل می‌کند. استعداد خوب بدون پشتیبانی سازمان پایدار و ماندگار نخواهد بود و سازمان خوب بدون افراد مستعد با شایستگی‌های مناسب در نقش حیاتی، دستاوردهای قابل ارائه نخواهد داشت (الریش و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۳۸).

- 
- 1-Operational executor
  - 2-Credible Activist
  - 3-Culture & Change Steward
  - 4-Talent manager /organization designer
  - 5-Strategy architect
  - 6-Business ally



معمار استراتژی: این شایستگی به معنای توجه به روندهای کسب و کار و تأثیر آن بر کسب و کار، پیش‌بینی موانع بالقوه بر سر راه کسب موفقیت و تسهیل فرآیند شفاف‌سازی استراتژی است. همچنین متولی منابع انسانی در ایجاد استراتژی کلی از طریق پیوند دادن سازمان داخلی به انتظارات مشتری بیرونی سهیم است. این پیوند کمک می‌کند تا استراتژی‌های مشتری محور کسب و کار، برای کارکنان شرکت صورت واقعی به خود گیرد (الریش و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۴).

**مجری عملیاتی:** این شایستگی به توانایی متولیان منابع انسانی در اجرای جنبه‌ی عملیاتی مدیریت افراد و سازمان توجه و تمرکز دارد چنین فعالیت‌هایی مانند سیاست‌های اداره امور، سازگاری و اجرا، مرکز ثقل این قلمرو هستند علاوه بر آن، لازم است پرداخت، جابجایی، استخدام، آموزش و مانند آن در امور کارکنان انجام شود (الریش و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۵).

**هم پیمان کسب و کار:** مطابق این شایستگی از متولیان منابع انسانی بسیار انتظار می‌رود که مستقیماً در موفقیت کسب و کار مشارکت داشته باشند. متولیان منابع انسانی با درک کسب و کار و زمینه اجتماعی که در آن عمل می‌کند، در موقعیت بهتری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات کسب و کار قرار خواهند گرفت (الریش و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۰۶). متخصص منابع انسانی باید برای رقابت کسب و کار خود کمک نماید و در این راه منابع انسانی بایستی روندهای جدید کسب و کار را درک کرده و خود را با آنها تطبیق دهند (Sang Long, 2009: 21).

مطالعات متعددی درباره شایستگی‌ها، اعمال منابع انسانی و استراتژی کسب و کار انجام گرفته‌اند. یافته‌های سانگ لانگ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که کسب شایستگی‌ها توسط منابع انسانی نقش مهم و حیاتی در تبدیل شدن منابع انسانی به شرکای استراتژیک ایفا می‌نمایند. چن و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) دریافتند که شایستگی‌های منابع انسانی در وضعیت استراتژیک سازمان تقویت می‌گردند طوری که وقتی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان هماهنگ شوند، شایستگی‌های منابع انسانی ارائه شده و به دنبال خود مزیت رقابتی، سودآوری و بقای سازمانی را در پی خواهند داشت. مطالعه لی و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رابطه نزدیکی بین اعمال منابع انسانی با استراتژی

---

1-Hai Ming Chen and Wen Yen Chang

2-Feng-Hui Lee, Tzai-Zang Lee and Wann-Yih Wu

کسب و کار وجود دارد. همچنین هماهنگی بین اعمال منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار نیز به طور مثبت عملکرد مؤسسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مطابق با نتایج مطالعات قبلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید تغییرات در ساختار سازمانی و فرهنگ، عملکرد و اثربخشی سازمانی، هماهنگ کردن منابع با نیازهای آتی، توسعه شایستگی‌های متمایز، مدیریت دانش و مدیریت تغییر را پیگیری کند. با توجه به اینکه سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند. این سازمان‌ها فرآیندهای کاری را به شدت کنترل کرده و دقیقاً برای کارکنان مشخص می‌سازند که چه کارهایی باید انجام دهند و فعالیت‌های منابع انسانی در آنها بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز می‌یابد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). استراتژی کسب و کار از نوع رهبری هزینه با استراتژی‌های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و نیروی قراردادی هماهنگی دارد. همچنین به نظر می‌رسد که استراتژی رهبری هزینه با شایستگی‌های عملگرایی معتبر و مجری عملیاتی سازگاری داشته باشد. از طرف دیگر سازمان‌هایی که بر بکارگیری استراتژی تمایز اصرار دارند، فعالیت‌های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند. کارکنان چنین سازمان‌هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرآیندهای کاری، در این سازمان‌ها بر بازده و پیامد تأکید می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که استراتژی کسب و کار از نوع تمایز با استراتژی‌های منابع انسانی از نوع متخصص متعهد و پیمانکارانه هماهنگی بیشتری دارد. همچنین به نظر می‌رسد که استراتژی تمایز با شایستگی‌های عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معماری استراتژی و هم پیمان کسب و کار نسبت به سایر شایستگی‌ها همبستگی بیشتری داشته باشد.

بنابراین منابع انسانی تنها زمانی می‌توانند به عنوان یک منبع مزیت ساز مطرح شوند که این منابع به موقع جذب شده، پرورش یافته و در راستای اهداف و سیاست‌های سازمان‌ها بکار گرفته شوند. طبیعتاً سازمان‌ها با توجه به اهدافی که دنبال می‌کنند، استراتژی‌های کلانی را برای کسب و کار خود تعریف و دنبال خواهند کرد و تعریف و دنبال کردن صحیح این استراتژی‌ها، موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌نماید. همچنان که گزارشات اقتصادی و تحقیقات نشان می‌دهند تعریف این استراتژی‌ها فقط به عنوان سرآغاز هدایت استراتژیک سازمان‌ها تلقی می‌گردد و لازم است که این تصمیمات استراتژیک، به صورت استراتژیک و همسو با واحد منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین متولی در اجرای تصمیمات

استراتژیک هماهنگ و اجرا شوند. در این میان توجه استراتژیک به منابع انسانی و بکارگیری استراتژی های جدید منابع انسانی که هماهنگ با استراتژی های کسب و کار باشند یکی از موارد مهمی است که بایستی سازمان ها مورد ملاحظه جدی قرار دهند. البته برای اجرای این استراتژی های تدوین و هماهنگ شده بایستی یک سری نقش های جدیدی برای متولیان منابع انسانی طراحی گردند که خود آنها به نوبه خود مستلزم کسب و ارتقاء شایستگی ها و توانمندی های جدید در عرصه کسب و کار و تجارت است. در این تحقیق این ارتباطات در قالب سه فرضیه اصلی مورد بررسی قرار می گیرند.

### ۳- روش شناسی و فرضیات

این مطالعه سعی دارد تا رابطه استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی را با شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران بررسی کند. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق توصیفی- تحلیلی انجام شد، جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه که شامل ۹۲ سؤال بود، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۶۰ سؤال برای شایستگی های منابع انسانی، ۲۴ سؤال برای استراتژی های منابع انسانی و ۸ سؤال برای استراتژی های کسب و کار بود. برای شایستگی های منابع انسانی از شاخص های الریش (۱۳۸۸)، برای استراتژی های منابع انسانی از شاخص های (استوارت و براون، ۱۳۸۹) و برای استراتژی های کسب و کار از شاخص های هوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و چیانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق کارکنان با سمت مدیر، مدیر عامل، رئیس، سرپرست، رئیس کل و کارشناسان ارشد شرکت ملی پتروشیمی ایران به تعداد ۳۳۶ نفر بودند که از آنها به روش نمونه گیری طبقه ای تعداد ۲۱۸ نفر با در نظر گرفتن اطمینان ۹۵ درصد، نسبت موفقیت ۵۰ درصد و با خطای ۴ درصد با استفاده از فرمول کوکران در جامعه آماری محدود انتخاب شدند. برای بررسی پایایی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است و برای بررسی روایی آن از روش روایی سازه با کمک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن نشان داد همه عوامل مورد بررسی دارای بار عاملی بالایی با سازه مربوطه هستند. بر اساس مبانی تئوریک و پیشینه مطرح شده فرضیات زیر برای انجام این تحقیق ارائه شدند:

فرضیه اول: استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت پتروشیمی رابطه معنی‌داری دارند.

فرضیه دوم: استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت پتروشیمی رابطه معنی‌داری دارند.

فرضیه سوم: استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت پتروشیمی رابطه معنی‌داری دارند.

جدول ۱: آلفای کرونباخ برای پایایی سازه‌های پرسشنامه

ضریب آلفا	تعداد موارد	عوامل اصلی سازه‌های پرسشنامه
۰/۸۵۴	۴	رهبری هزینه
۰/۸۴۳	۴	تمایز
۰/۹۱۴	۶	سرباز وفادار
۰/۸۳۲	۶	نیروی قراردادی
۰/۸۹۳	۶	متخصص متعهد
۰/۸۰۸	۶	پیمانکارانه
۰/۹۷۶	۱۰	قلمرو عملگرای معتبر
۰/۹۷۵	۱۲	قلمرو فرهنگ و تغییر
۰/۹۶۴	۹	قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان
۰/۹۲۱	۷	قلمرو معمار استراتژی
۰/۹۶۸	۹	قلمرو مجری عملیاتی
۰/۹۶	۱۳	قلمرو هم پیمان کسب و کار

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی فرضیات و رابطه بین متغیرهای اصلی و فرعی از آزمون‌های رگرسیون و همبستگی استفاده شد که نتایج آن‌ها به تفصیل در این قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴-۱- آزمون فرضیه اول: استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت پتروشیمی رابطه معنی‌دار دارند.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \text{ استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی تأثیر ندارند.} \\ H_1 : \rho \neq 0 \text{ استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی تأثیر دارند.} \end{array} \right.$$

بمنظور بررسی این فرضیه ، میزان تأثیر استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر  $(t=9,118)$  ،  $(p\text{-value}=0,000 < 0,05)$  و  $(\beta=0,527)$  ارائه شده در جدول ۲ نشان می دهد فرضیه محقق در خصوص ارتباط استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی به شکل کاملاً معناداری تأیید می شود. از این رو در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می پذیریم. یعنی رابطه ی معنی داری بین استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی وجود دارد. این نتیجه با نتیجه تحقیقات قبلی در این زمینه سازگار است.

جدول ۲: رابطه استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std. Error	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۹/۱۱۸	۰/۴۰۳	۰/۵۲۷	۰/۰۴۴	استراتژی های کسب و کار	استراتژی های منابع انسانی

داده های جدول ۳ نشان می دهد که رابطه استراتژی کسب و کار از نوع رهبری هزینه با استراتژی های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و نیروی قراردادی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می گردد. ولی استراتژی های کسب و کار از نوع رهبری هزینه با استراتژی های منابع انسانی متخصص متعهد و پیمانکارانه رابطه معنی داری ندارند. این نتیجه با نتایج تحقیقات قبلی کاملاً سازگار است. همچنین این داده ها درباره ارتباط استراتژی کسب و کار از نوع تمایز و استراتژی های منابع انسانی بیانگر این است که استراتژی از نوع تمایز با استراتژی های سرباز وفادار و متخصص متعهد رابطه قوی و مستقیم دارد که این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات قبلی نسبتاً سازگار است. ولی با استراتژی نیروی قراردادی دارای رابطه معنی دار و معکوس است. در ضمن رابطه هیچ کدام از استراتژی های کسب و کار با استراتژی پیمانکارانه مورد تأیید قرار نگرفت که این نتیجه با نتایج تحقیقات قبلی سازگار نیست چون تحقیقات قبلی رابطه مثبت و معنی داری را بین استراتژی تمایز و پیمانکارانه نشان داده اند. با توجه به اینکه بین استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی رابطه ی معنی داری وجود دارد. بنابراین لازم است که برای استراتژی های کسب و کار، استراتژی های مناسب و هماهنگی از منابع انسانی بکار گرفته شوند. طوری که برای استراتژی کسب و کار از نوع رهبری هزینه بیشتر از استراتژی های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و نیروی قراردادی استفاده شود. ولی برای استراتژی کسب و کار از نوع تمایز بیشتر

باید از استراتژی‌های سرباز وفادار و متخصص متعهد استفاده شود ولی برای استراتژی کسب و کار از نوع تمایز نباید از استراتژی نیروی قراردادی استفاده شود.

جدول ۳: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط ابعاد استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های

#### منابع انسانی

ردیف	سازه	رهبری هزینه	تمایز	سرباز وفادار	نیروی قراردادی	متخصص متعهد	پیمانکارانه
۱	رهبری هزینه	۱	-۰.۱۱۲	۰.۲۳۱**	۰.۳۷۸**	۰.۰۴۹	۰.۰۳۴
۲	تمایز		۱	۰.۴۷۰**	-۰.۴۸۹**	۰.۶۶۲**	۰.۱۰۴
۳	سرباز وفادار			۱	-۰.۱۶۱*	۰.۷۱۵**	-۰.۰۸۶
۴	نیروی قراردادی				۱	-۰.۳۳۸**	۰.۱۴۵*
۵	متخصص متعهد					۱	۰.۰۶۵
۶	پیمانکارانه						۱

\* رابطه در سطح یک درصد (۰/۰۱) معنی دار است.

\* رابطه در سطح پنج درصد (۰/۰۵) معنی دار است.

۲-۴- آزمون فرضیه دوم: استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت پتروشیمی ارتباط دارند.

$$\begin{cases} H_0 : \rho = 0 & \text{استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر ندارند.} \\ H_1 : \rho \neq 0 & \text{استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر دارند.} \end{cases}$$

بمنظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی‌های منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر ( $t=7,243$ ،  $p=0,000 < 0,5$ ،  $\text{value}$  و  $\text{beta}=0,442$ ) ارائه شده در جدول ۴ نشان می‌دهد فرضیه محقق در خصوص ارتباط استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی به شکل کاملاً معناداری تأیید می‌شود. از این رو در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی وجود دارد.

جدول ۴: رابطه استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std. Error	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۷/۲۴۳	۰/۸۰۴	۰/۴۴۲	۰/۱۱۱	استراتژی‌های کسب و کار	شایستگی‌های منابع انسانی

داده‌های جدول ۵ نیز نشان می‌دهد که رابطه استراتژی کسب و کار از نوع رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی از نوع عملگرای معتبر، فرهنگ و تغییر و مجری عملیاتی در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با مدیر استعداد و طراح سازمان و معمار استراتژی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد. ولی استراتژی‌های کسب و کار از نوع رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی از نوع هم پیمان کسب و کار رابطه معنی‌داری ندارند. همچنین این داده‌ها درباره ارتباط استراتژی کسب و کار از نوع تمایز و شایستگی های منابع انسانی بیانگر این است که استراتژی از نوع تمایز با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی رابطه قوی و مستقیم دارد. نتایج بدست آمده در این باره بیانگر این است که نتیجه‌گیری‌های تئوریک و ارتباطات نظری مطرح شده نسبتاً مورد تأیید است، البته این نتایج کاملاً با آنها سازگار نیست. یکی از نتایج جالب نیز رابطه معنی‌دار بین استراتژی از نوع تمایز با تمامی شایستگی‌های جدید منابع انسانی است که اهمیت شایستگی‌های جدید برای این استراتژی را نشان می‌دهد. بنابراین برای سازمان‌هایی که از استراتژی کسب و کار از نوع تمایز استفاده می‌کنند برای موفقیت بیشتر کسب این شایستگی‌های منابع انسانی جدید بیشتر لازم بوده و موفقیت آنها را افزایش می‌دهد.

جدول ۵: ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط ابعاد استراتژی های کسب و کار با شایستگی های منابع انسانی

سازه	عملگرای معتبر	فرهنگ و تغییر	مدیر استعداد و طراح سازمان	معمار استراتژی	مجری عملیاتی	هم پیمان کسب و کار	رهبری هزینه	تمایز
عملگرای معتبر	۱	.939**	.937**	.771**	.931**	.805**	.190**	.426**
فرهنگ و تغییر		۱	.913**	.779**	.911**	.834**	.187**	.454**
مدیر استعداد و طراح سازمان			۱	.781**	.924**	.818**	.172*	.438**
معمار استراتژی				۱	.767**	.789**	.169*	.391**
مجری عملیاتی					۱	.780**	.175**	.483**
هم پیمان کسب و کار						۱	.101	.364**
رهبری هزینه							۱	-.112
تمایز								۱

\*\* رابطه در سطح یک درصد (۰/۰۱) معنی دار است.

\* رابطه در سطح پنج درصد (۰/۰۵) معنی دار است.

۳-۴- آزمون فرضیه سوم: استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار دارند.

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 & \text{استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر ندارند.} \\ H_1: \rho \neq 0 & \text{استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر دارند.} \end{cases}$$

در این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر  $(t=7,690, p\text{-value}=0,000 < 0,05)$  و  $\beta=0,464$  ارائه شده در جدول ۶ نشان می‌دهد این فرضیه در خصوص ارتباط استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی به شکل کاملاً معناداری تأیید می‌شود. از اینرو در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه‌ی معنی‌داری بین استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی وجود دارد. این نتیجه با نتایج قبلی در این زمینه سازگار است.

جدول ۶: رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std. Error	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۰۰۰	۷/۶۹۰	۱/۱۰۲	۰/۴۶۴	۰/۱۴۳	شایستگی‌های منابع انسانی	استراتژی‌های منابع انسانی

داده‌های جدول ۷ نیز نشان می‌دهد که رابطه استراتژی سرباز وفادار با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌گردد و این رابطه قوی و مستقیم است همچنین رابطه استراتژی نیروی قراردادی با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌گردد ولی این رابطه به طور معکوس است. استراتژی متخصص متعهد نیز با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد یک رابطه قوی و مستقیم دارد. اما نتیجه جالب این است که رابطه استراتژی پیمانکارانه با هیچ کدام از شایستگی‌های منابع انسانی تأیید نمی‌گردد که این نتیجه شاید به این علت باشد که در این استراتژی بین کارکنان و سازمان مربوطه آنها ارتباط عمیقی برقرار نمی‌شود. نتیجه بدست آمده از بررسی‌های این تحقیق درباره رابطه انواع استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی طبقه‌بندی خاصی را ارائه نمی‌کند ولی وجود رابطه معنی‌دار و قوی بین انواع استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع



انسانی به غیر از استراتژی نیروی قراردادی را تأیید می کند. البته این نتیجه تا اندازه زیادی منطقی است چون در استراتژی نیروی قراردادی رابطه بلندمدت و پایداری بین سازمان و منابع انسانی برقرار نبوده و سازمان به توسعه آنها اهمیت زیادی قائل نیست.

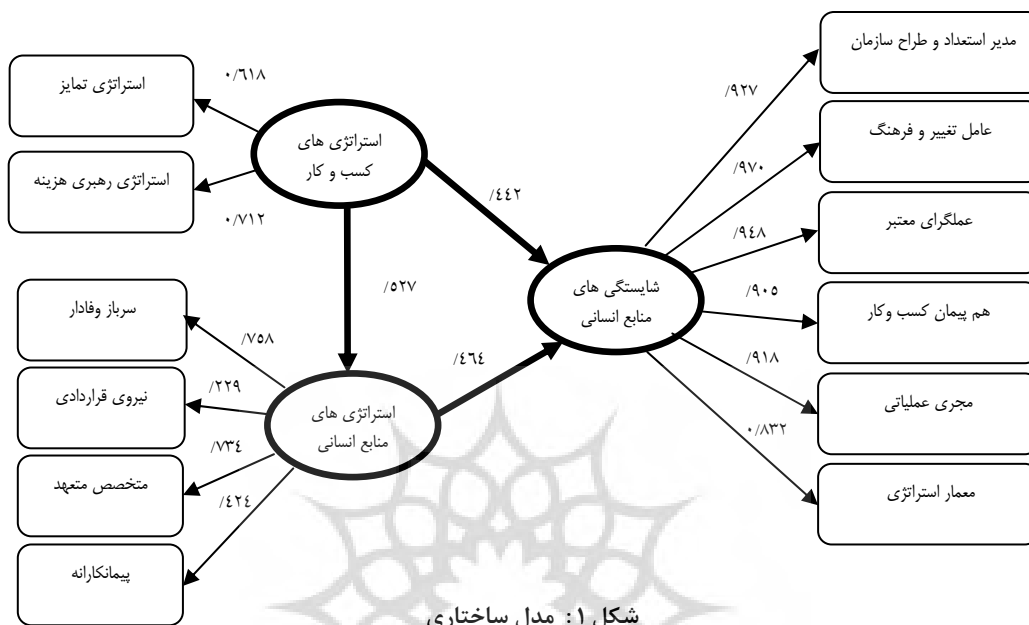
جدول ۷: همبستگی مربوط به ابعاد استراتژی های منابع انسانی با شایستگی های منابع انسانی

سازه	عملگرای معتبر	فرهنگ و تغییر	مدیر استعداد و طراح سازمان	معمار استراتژی	مجری عملیاتی	هم پیمان کسب و کار	سرباز وفادار	نیروی قراردادی	متخصص متعهد	پیمانکارانه
عملگرای معتبر	۱									
فرهنگ و تغییر		۱								
مدیر استعداد			۱							
معمار استراتژی				۱						
مجری عملیاتی					۱					
هم پیمان کسب و کار						۱				
سرباز وفادار							۱			
نیروی قراردادی								۱		
متخصص متعهد									۱	
پیمانکارانه										۱

\*\* رابطه در سطح یک درصد (۰/۰۱) معنی دار است. سازه های منابع انسانی و مطالعات فرهنگی

\* رابطه در سطح پنج درصد (۰/۰۵) معنی دار است.

نتایج بدست آمده از این مطالعه در شکل ۱ به صورت مدل ساختاری و مدل مسیر خلاصه شده است.



## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی تأثیر نسبتاً شدید و معنی‌داری دارند. همچنین نتایج این تحقیق بیانگر این است که استراتژی‌های کسب و کار مختلف، شایستگی‌های متفاوتی از منابع انسانی را می‌طلبند. طوری که استراتژی رهبری هزینه همسویی کمتری با شایستگی‌های هم پیمان کسب و کار و معمار استراتژی دارد در حالی که با شایستگی‌های عملیاتی مثل عملگرای معتبر و مجری عملیاتی همسویی بیشتری دارد. از طرف دیگر استراتژی تمایز همسویی بیشتری با شایستگی‌های هم پیمان کسب و کار و معمار استراتژی دارند. همچنین رابطه استراتژی سرباز وفادار با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی تأیید گردید و رابطه استراتژی نیروی قراردادی با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شد ولی این رابطه به طور معکوس است. استراتژی متخصص متعهد نیز با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی یک رابطه قوی و مستقیم دارد. اما نتیجه جالب این است که رابطه استراتژی پیمانکارانه با هیچ کدام از شایستگی‌های منابع انسانی تأیید نشد. بنابراین

مدیران و سازمان‌ها بایستی توجه نمایند که اولاً برای اجرای استراتژی‌های کسب و کار مختلف، استراتژی‌های مختلفی از منابع انسانی مورد انتظار است. ثانیاً با توجه به رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان گفت که سازمان‌ها بایستی برای کسب موفقیت بیشتر و عملکرد بهتر لازم است که شایستگی‌های جدید منابع انسانی را برای اجرای استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی خود کسب نمایند. برای استفاده از نتایج این تحقیق می‌توان پیشنهادات زیر را مد نظر قرار داد:

- ۱- مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق ساختن (پرورش استعدادهای موجود)، خریدن (آوردن استعداد جدید)، قرض کردن (دسترسی به رهبران اندیشمند از طریق اتحاد یا مشارکت)، کنار نهادن (استعدادهای ضعیف)، دلبسته کردن (نگه داشتن بهترین استعداد)، ترقی دادن (ارتقای استعداد مناسب) به استعدادهای شایستگی‌های مهم دسترسی یابند.
- ۲- سازمان‌ها بایستی قابلیت‌های خود را تعیین نمایند، پس از آن متولیان منابع انسانی باید سیستم‌ها و فرآیندها را همسو کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات، افراد، عملکرد و کار به گونه‌ای جریان می‌یابد که این قابلیت‌ها حاصل می‌شود.
- ۳- سازمان‌ها باید هدایت معماری استراتژیک کسب و کار را به عهده متولیان منابع انسانی بگذارند. بنابراین لازم است متولیان منابع انسانی توانایی ارزیابی پرتفولیوی سازمان و آنچه کسب و کار را در چشم مشتری متمایز می‌سازد، داشته باشند.
- ۴- سازمان‌ها و مدیران آنها باید قابلیت‌های متمایز خود را شناخته و بدون هدر دادن انرژی و توان خود در فعالیت‌های کم بازده، تمرکز خود را بر توسعه آنها قرار دهند.
- ۵- متولیان منابع انسانی باید توانایی تعیین مسائلی با محوریت استراتژی کسب و کار، روندهای بازار و تأثیر آنها بر کسب و کار، تبدیل جهت‌گیری استراتژیک به اقدامات سالانه کسب و کار و منابع انسانی کسب نمایند.
- ۶- سازمان‌ها باید فرآیند شناسایی، جذب و بازنگری استعداد را مورد توجه قرار داده و سیاست‌ها و فعالیت‌های خود را بر اساس آن طرح‌ریزی کنند.
- ۷- سازمان‌ها باید در فعالیت‌های بهبود سازمانی نقش پررنگ تری را ایفا نموده و از طریق تمرکز بر تیم‌های کاری، به خلق شایستگی‌های مهم و تأثیرگذار بر عملکرد کمک نمایند.

- ۸- سازمان‌ها و مدیران آنها بایستی توجه داشته باشند تا زمانی که آنها کارهای منابع انسانی را بر پایه اصول بنیانی‌اش محکم نکنند، سیستم‌ها و فرآیندهایی را که ایجاد می‌کنند ناپایدار خواهد بود و موفقیت پایدار را در پی نخواهد داشت.
- ۹- یکی از شایستگی‌های جدید منابع انسانی کسب مهارت‌های عامل فرهنگ و تغییر است که متولیان منابع انسانی بایستی بتوانند شایستگی‌های مربوط به هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر و فردی سازی فرهنگ را کسب کرده و در خود تقویت نمایند.
- ۱۰- سازمان‌ها بایستی با تقویت اصول رهبری، افزایش قابلیت‌های سازمانی، افزایش نرخ ماندگاری افراد در سازمان به بهره‌ورتر شدن کارکنان کمک نمایند.
- ۱۱- سازمان‌ها بایستی فرصت‌های مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش انگیز و دارای ارزش افزوده را فراهم آورند.
- ۱۲- سازمان‌ها بایستی شایستگی‌هایی را که کمبود یا وفور دارند تعیین کرده و تصمیم بگیرند چه کارهایی باید انجام شوند تا این وضعیت اصلاح شود. همچنین مخزنی از کارها و تجربیات اصلی توسعه‌ای ایجاد شود.

## منابع فارسی

- ۱-آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۲-استوارت ال گرگ؛ براون جی کنت (۱۳۸۹)، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، انتشارات مهگامه، چاپ اول.
- ۳-الریش دیو - بروک بنک وین - جانسون دنی - سندهلتر کورت - یونگر جان؛ (۱۳۸۸)، شایستگی های منابع انسانی شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، چاپ اول، تهران، انتشارات سرآمد.
- ۴-الریش دیو؛ (۱۳۸۸)، رهبری منابع انسانی، ترجمه بهروز قلیچ لی، چاپ اول، تهران، انتشارات سرآمد.
- ۵-بامبرگر پیتر؛ مشولم ایلن (۱۳۸۹)، استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار؛ ترجمه علی پاریسیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۶-بکر برایان؛ هیوزلید مارک؛ اولریش دیو (۱۳۸۸)، روش های ارزیابی متوازن منابع انسانی، ترجمه پرویز احمدی و لقمان رحمان پور، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۷-حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، چاپ اول، تهران، نشر یکان.
- ۸-خراسانی محمد؛ کاردار سعید؛ کاردار جمشید؛ خلقی علی (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک: رقابت و جهانی سازی، چاپ اول، تهران، انتشارات جنگل.
- ۹-ویلن توماس ال، هانگر دیوید جی (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

## منابع انگلیسی

- 1-Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- 2-Ber, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton R. E. (1985). *Human Resource Management*. New York: The Free Press.
- 3-Chiang, C.S. (2004), 'The Impacts of Business Strategy and Compensation Strategy on Organizational Performance,' unpublished Master's thesis, Soochow University, Taiwan.
- 4-Deal, T and Kennedy, A (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- 5-Huang, T.C. (2001), 'The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies,' *Personnel Review*, 30, 2, 132–151.
- 6-Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih; (2010), the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan; *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 9, 1351-1372.
- 7-Liao, Y.S. (2005), 'Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control,' *Personnel Review*, 34, 3, 294–309.
- 8-Miles, R., and Snow, C.C. (1984), 'Designing Strategic Human Resource Systems,' *Organizational Dynamics*, 13, 1, 36–52.
- 9-Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- 10-Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2006), *Human Resource Management* (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
- 11-Ouchi, W G (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- 12-Piore, M. and C. Sabel (1984). *The second industrial divide*. New York, Basic Books.
- 13-Prahalad, C.K., Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p79-91.
- 14-Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- 15-Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- 16-Sang Long, Choi; (2008), Examining Human Resource Competencies and Their Relationship to the Success Factors of HR Profession, *J. Serv. Sci. & Management*, 1: 259-265.
- 17-Sang Long, Choi; (2009), The Effect of the Demographic Factors on the Competency of HR Practitioners in Malaysia, *European Journal of Social Sciences – Volume 12*, Number 1.
- 18-Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663–686.
- 19-Tyson, S (1987) The management of the personnel function, *Journal of Management Studies*, September, 523–32
- 20-Ulrich, D, Brockbank, W, Johnson, D, Sandholtz, K & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, the RBL Institute, the Society for HRM.

21-Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1-12.

22-Yeung Arthur, Woolcock Patricia, Sullivan John; (1996), Identifying and Developing HR Competencies for the Future, the California Strategic Human Resource Partnership Human Resource Planning. Volume 19. Number 4. 48-58.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی