

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

## نقش سرمایه گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی (مورد مطالعه : صنعت داروسازی ایران)

فرج اله رحیمی\*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز

عباسعلی حاجی کریمی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی تهران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تأثیر سرمایه گذاری در منابع انسانی بر سرمایه انسانی در سطح سازمان و مزیت رقابتی انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شد و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۳۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های داروسازی توزیع گردید. روش تحقیق حاضر، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج نشان داد که همه فرضیات و روابط بین متغیرها معنا دار هستند. همچنین از بین دو مولفه سرمایه گذاری منابع انسانی (سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون)، سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون و از بین مولفه های سرمایه انسانی در سطح سازمان، مولفه خاص بودن سرمایه انسانی بیشتر متغیر مزیت رقابتی را تبیین می‌نماید. همچنین داده ها نشان داد که سه بعد از چهار بعد سرمایه انسانی در سطح سازمان یعنی ابعاد تناسب، مکمل بودن و خاص بودن با یکدیگر تقریباً همبستگی بالایی دارند.

**کلید واژه ها:** سرمایه گذاری منابع انسانی، سرمایه انسانی، مزیت رقابتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

[E.rahimi@scu.ac.ir](mailto:E.rahimi@scu.ac.ir)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۲/۱۳

## The role of human resource investment in competitive advantage (Case of: pharmaceutical industry)

**Farajollah Rahimi**

Assistant Professor of Shahid Chamran  
university

**Abbasali HajiKarimi**

Associate Professor of Shahid Beheshti  
university

### Abstract

This study aims to explore the impact of human resources investment on competitive advantage that incorporates human capital as a mediator variable. For this purpose a questionnaire was designed to collect data of the research variables. Validity and reliability of measurement instruments was obtained using confirmatory factor analysis. Questionnaire was then distributed among a sample comprised of 300 managers of pharmaceutical companies. Descriptive and structural equation model techniques were used to analyze collected data. Statistical analysis of collected data resulted in acceptance of all research hypotheses, and significant relationships among research variables were also observed. Based on the outcomes, from two components of human resource investment (internal and external), investment in human resources from external sources will explain further human capital variables in the level of organization and competitive advantage. Moreover, components of human capital in organizations, with relatively high correlation appeared to be good predictable of competitive advantage.

**Keywords:** Investment in human resources, Human capital, Competitive advantage

### ۱- مقدمه

در طول دو دهه گذشته، در محیط کسب و کاری که شرکت‌ها در آن رقابت می‌کنند تغییرات شگرفی رخ داده است. امروزه، بسیاری از شرکت‌های پرنفوذ مزیت رقابتی خود را از منابعی به دست می‌آورند که متفاوت از منابع سنتی ایجاد ثروت هستند (Bartlett & Goshal, 2005). در طی انقلاب صنعتی شرکت‌ها برای ایجاد ثروت بر دارایی‌های فیزیکی نظیر زمین، منابع طبیعی، ساختمان‌ها و ماشین‌آلات 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 (Stewart, 2004). این شرکت‌ها نه به واسطه دارایی‌های فیزیکی، که به خاطر دارایی‌های نامشهود خود، ارزش و بازار خلق کرده‌اند. مدیران امروز، دوره‌ای را تجربه می‌کنند که در آن سرمایه واقعی سازمان‌ها «سرمایه انسانی» است. به عبارت دیگر سازمان‌های

پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فراویشان تنها به مدد انسان‌های هوشمند و دانش‌آفرین است که می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند (Barney & Wright, 2001).

این تغییر در شرایط رقابتی، در سال‌های اخیر، به تغییر پارادایم در مدل‌های کسب و کار و پژوهش‌های مدیریت راهبردی منجر گردید. یکی از مشهورترین و برجسته‌ترین نظریه‌های راهبردی در این عصر، دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان است. دیدگاه مبتنی بر منابع کانون توجه راهبردی سازمان‌ها را از محیط خارج به منابع درون سازمان تغییر داده است. دیدگاه مبتنی بر منابع به تبیین این موضوع می‌پردازد که چگونه باید منابع یک سازمان ترکیب و به کار گرفته شوند تا به مزیت رقابتی پایدار بتوان دست یافت (Collins, 2003). با ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع، نقش مدیریت منابع انسانی توجه تازه و بی‌سابقه‌ای را به خود جلب کرد و از دهه ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه متخصصان و مجامع دانشگاهی قرار گرفت (Paauwe, 2006). این توجه جدید به نقش راهبردی منابع انسانی در عملکرد سازمان به ظهور رشته جدید مدیریتی تحت عنوان "مدیریت راهبردی منابع انسانی" انجامید.

با توجه به باور و دیدی که منجر به توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع و مدیریت راهبردی منابع انسانی شد، منطقی است که انتظار یک واحد منابع انسانی مقتدرتر و با بودجه مناسب‌تر را داشته باشیم، اما در واقعیت چنین چیزی به نظر نمی‌رسد. واحدهای منابع انسانی اغلب به عنوان "مراکز هزینه" در نظر گرفته می‌شوند در حالی که باید با آن‌ها به عنوان "مراکز سود" مواجه شد. اگرچه در گزارش‌های سالانه و اطلاعیه‌های رسمی اغلب عبارت "کارکنان مهم‌ترین دارایی‌های ما هستند" مشاهده می‌شود، مطالعات میدانی نشان داده است که اکثریت قاطع مدیران اجرایی سازمان‌ها، به طور زبان افراد را دارایی‌های راهبردی قلمداد می‌کنند (Davenport, 2002). رایت، دونفورد و اسنل (۲۰۰۱) معتقدند که اگرچه مدیریت منابع انسانی موقعیت خود را به عنوان شریک راهبردی به اثبات رسانده است، اما در شرایط و زمان‌های دشوار اولین جایی که دچار تغییر و تحول و کوچک‌سازی می‌شود، واحد منابع انسانی است. زیرا کوچک‌سازی همیشه اولین راه حل برای کاهش هزینه بوده است. موقعی که شرایط دشوار می‌شود اولین جایی که بودجه‌اش کاهش می‌یابد، منابع انسانی است.

برخی از این مسائل ناشی از فقدان دانش حرفه‌ای و اثربخشی در واحد منابع انسانی است ولی اغلب ناشی از شک و تردید مدیران اجرایی در زمینه بازده مناسب سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است. بدون دستیابی به بازدهی مشخص ناشی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، مدیران منابع انسانی قادر نخواهند بود از بودجه منابع انسانی دفاع نمایند. بیکر، هوسلید و آلریچ (۲۰۰۱) معتقدند که مدیران منابع انسانی باید

برای حصول اطمینان از نقش راهبردی منابع انسانی، تأثیر منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی و سود و زیان کسب و کار را نشان دهند. پفر (۱۹۹۸) نیز بر لزوم نشان دادن تأثیر منابع انسانی بر مزیت رقابتی سازمان تأکید می کند. از این رو، مطالعه و بررسی بازده سرمایه گذاری منابع انسانی به منظور اثبات جایگاه راهبردی منابع انسانی در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش در صدد است تا رابطه بین سرمایه گذاری در منابع انسانی، سرمایه انسانی و کسب مزیت رقابتی را به عنوان روشی برای تعیین بازده سرمایه گذاری منابع انسانی مورد بررسی قرار دهد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۱-۲: سرمایه گذاری در منابع انسانی

در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهم ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمان ها نیز بر آن است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست و لذا باید این عامل را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین با ارزش ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد (Ellinger & Yang, 2005). از این رو، امروزه سازمان ها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید بیشتری می نمایند زیرا سرمایه گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه ها و راه های اصلی و اساسی ارتقای بهره وری و تسریع رشد و توسعه سازمان هاست و سازمان های پیشرو باتلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد (Baron & Dreps, 2002).

پیکربندی های چندگانه ای از منابع انسانی وجود دارد که هر یک برای تحت تأثیر قراردادن ویژگی های متفاوت نیروی کار طراحی شده اند (Delery, 2001). این پژوهش از راهبرد های منابع انسانی "تأمین نیرو از بیرون"<sup>۱</sup> و "تأمین نیرو از درون"<sup>۲</sup> برای توسعه دو پیکربندی منابع انسانی<sup>۳</sup> که هر یک ادعا شده است منجر به افزایش سرمایه انسانی می شوند، استفاده می نماید (Huselid, 2003). راهبرد "تأمین نیرو از بیرون" از طریق جذب افراد خارج از سازمان که دارای تخصص و تجربه لازم هستند، سرمایه انسانی ایجاد

<sup>۱</sup> - Buy Strategy

<sup>۲</sup> - Make Strategy

<sup>۳</sup> -HR Configuration

می‌کند. راهبرد "تأمین نیرو از درون" از طریق توسعه نیروی کار موجود، سرمایه انسانی ایجاد می‌کند. بر مبنای این دو نوع راهبرد منابع انسانی، دو نوع سرمایه گذاری در منابع انسانی که دو پیکربندی متمایز از منابع انسانی ارائه می‌دهند، توسعه می‌یابد: یکی سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون<sup>۱</sup> و دیگری سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون<sup>۲</sup>. سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون، نوعی سرمایه گذاری در منابع انسانی است که بر جذب سرمایه انسانی از خارج سازمان تمرکز بیشتر داشته و مستلزم تخصیص بودجه بیشتر و تلاش در اقداماتی نظیر برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام گسترده و کارمند گزینی می‌باشد. سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون نوعی سرمایه گذاری در منابع انسانی است که بر توسعه سرمایه انسانی موجود در درون سازمان بیشتر تأکید می‌نماید و ممکن است مستلزم تخصیص بودجه بیشتر و تلاش در اقداماتی نظیر ارزیابی عملکرد توسعه‌ی، آموزش رسمی و غیررسمی، مشارکت، بازخور توسعه‌ای و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد (Walker, 2004).

## ۲-۲: سرمایه انسانی در سطح سازمان

نظریه سرمایه انسانی برای نخستین بار توسط اقتصاددانان برای تجزیه و تحلیل تأثیر سرمایه انسانی در سطح اقتصاد کلان به کار می‌رفت. کانون بررسی در این مطالعات رابطه بین سرمایه انسانی و نتایج اقتصادی در سطح ملی و اجتماعی نظیر فعالیت‌های اقتصادی، سلامت اجتماعی و رشد درآمد سرانه بود (Nubler, 2000). مفهوم سرمایه انسانی زمانی در تحلیل‌های سطح کسب و کار اهمیت پیدا کرد که شرکت‌ها دیگر با دارایی‌های فیزیکی و مادی خود قادر به کسب مزیت رقابتی پایدار نبودند و به رقابت با یکدیگر بر روی دارایی‌های نامشهودشان پرداختند (Becker & Huselid, 2001).

زمانی که اصطلاح سرمایه انسانی برای اولین بار در تحلیل‌های سطح کسب و کار مطرح شد، این مفهوم در تحلیل تأثیر سرمایه گذاری و نرخ بازده افراد به طور گسترده‌ای به عنوان یک سازه سطح فردی به کار گرفته شد (Mincer, 1993). از این رو، تعاریف سرمایه انسانی غالباً شامل سازه‌هایی نظیر دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و انگیزش هستند که از رویکرد تحلیل سطح فردی حمایت می‌کنند. اگرچه بعداً به منظور بیان قوت کلی نیروی کار یک شرکت برای تولید سرمایه فکری، سرمایه انسانی توسط نظریه

<sup>1</sup> - Investment in Buy

<sup>2</sup> - Investment in Make

پردازان مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم سطح سازمانی در نظر گرفته شد اما رویکرد فردی هنوز هم برای تعریف و اندازه گیری این مفهوم به کار می رود (Edvinsson & Malone, 2000).

برای مثال، در پژوهش نخستین بیکر (۱۹۶۲) بر روی مدل نظری سرمایه گذاری در سرمایه انسانی و بهره وری نهایی آن، سرمایه انسانی به عنوان تحصیلات و آموزش ضمن شغل طبقه بندی شد. در پژوهشی که در سال ۲۰۰۴ به منظور بررسی تأثیرات مستقیم و تعدیل کننده سرمایه انسانی بر عملکرد شرکت توسط هیت، بیرمن، شیمیزو و کوچهار انجام گرفت، آن‌ها از معیارهای زیر به عنوان دو شاخص برای دو بعد مهم سرمایه انسانی استفاده کردند: (۱) کیفیت مرکز آموزشی که نیروی کار در آن‌ها شرکت می کند به عنوان یک شاخص برای "دانش صریح" و (۲) تجربه کلی نیروی کار در شرکت به عنوان یک شاخص برای "دانش ضمنی خاص شرکت" (Hudson, 1993). پنینگز، لی و ون (۲۰۰۱) در بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر انحلال شرکت از نسبت مهارت کارکنان به همکاران و متوسط سال‌های تجربه در صنعت به عنوان شاخص‌های سرمایه انسانی خاص صنعت و مدت استخدامشان در شرکت به عنوان شاخص سرمایه انسانی خاص شرکت استفاده کردند. واکر (۲۰۰۱) در بررسی ارتباط بین ارزش سرمایه انسانی و عملکرد شرکت، ارزش سرمایه انسانی را از طریق کل حقوق و مزایای یک شرکت که بین تعداد کارکنانش تقسیم می شود، محاسبه نمود. کارملی و تیشلر (۲۰۰۸) و یاندت و اسنل (۲۰۰۸) در بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی از پرسشنامه ادراکی برای شناسایی سطح مهارت‌ها، دانش و شایستگی نیروی کار استفاده کردند (Carmeli & Tishler, 2008).

معدودی از نویسندگان تعریف سرمایه انسانی سطح سازمان را به وراى یک مجموعه ساده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان توسعه داده‌اند. آنها معیارهای دیگری نظیر تقاضای مشتری، اشتراک مساعی<sup>۱</sup>، منحصر به فرد بودن<sup>۲</sup> و ارزش سازمان را در تعریف سرمایه انسانی سطح سازمان در نظر می گیرند. استوری<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)، از دیدگاه مبتنی بر منابع، سرمایه انسانی را به عنوان دارایی‌های نامشهود حاصل از "پیکربندی‌های منحصر به فرد مهارت‌های مکمل و دانش ضمنی که از خواسته‌های مشتریان و فرآیندهای درونی جمع آوری شده است تعریف می نماید (Story, 1995). ادوینسون و مالون (۱۹۹۷) علاوه بر توانایی، دانش، مهارت‌ها، نوآوری و تجربیات کارکنان و مدیران؛ ارزش‌ها، فرهنگ و فلسفه شرکت را

<sup>۱</sup> - Collectivity

<sup>۲</sup> - Uniqueness

نیز در تعریف سرمایه انسانی در نظر می گیرند. سالیوان (۲۰۰۳) سرمایه انسانی را به عنوان قابلیت های کارکنان برای حل مسائل مشتریان، تجربه جمعی، مهارت ها و فوت و فن عمومی همه افراد یک شرکت تعریف می کند. هاریس و کوکاکولا (۲۰۰۴) معتقدند سرمایه انسانی عبارت است از دارایی های افراد شامل قابلیت ها و تخصص منحصر به فرد افراد به طور فردی و جمعی (Sullivan, 2004). چن ولین (۲۰۰۶) سرمایه انسانی را به عنوان سرمایه گذاری های انجام شده توسط سازمان در استعدادها و فناوری هایی که منجر به مزیت رقابتی شده و ارزشمند و منحصربه فردند و باید از تیررس شرکت های دیگر حفظ شوند، تعریف می کنند. پنینگر، لی و ون (۱۹۹۸) بر توانایی یک شرکت برای تولید خدمات با کیفیت تأکید کرده و سرمایه انسانی را به عنوان دانش و مهارت های متخصصان آن که می تواند برای تولید خدمات حرفه ای به کار گرفته شوند تعریف می کنند (Chen & Lin, 2006).

این گروه از نویسندگان اخیر یک دیدگاه گزینشی تر از سرمایه انسانی را در یک سازمان در نظر می گیرند. آنها معتقدند که هر ویژگی یا دانش، مهارت ها و توانایی های فردی برای سازمان ارزش آفرین نیست، حتی اگر این ویژگی برای فردی که آن را انجام می دهد ارزشمند باشد. فقط ویژگی هایی که قادرند برای برآورده کردن تقاضاهای مشتریان و تولید ارزش اقتصادی برای شرکت با هم ترکیب شوند، به عنوان سرمایه انسانی سازمانی شناخته می شوند. چون شرکت ها تقاضاهای بسیار متفاوت مشتریان را برآورده می کنند یا برای برآورده کردن این تقاضاها از شیوه های تاکتیکی های متفاوتی استفاده می کنند، ترکیب سرمایه انسانی سطح سازمانی<sup>۱</sup> نیز به طور گسترده ای در بین شرکت ها متفاوت است. ترکیب، نه فقط از لحاظ موجودی سرمایه انسانی فردی<sup>۲</sup> در یک شرکت متفاوت است بلکه از لحاظ شیوه ای که این سرمایه های انسانی فردی با هم ترکیب می شوند تا یک قدرت جمعی را برای تولید کالاها و خدمات به منظور برآوردن نیازهای مشتریان به وجود آورند نیز متفاوت می باشد (Skagge & Youndt, 2007). با ترکیب این تعاریف در ادبیات موضوع، تعریف جامع تری از سرمایه انسانی سطح سازمانی می توان ارائه داد. سرمایه انسانی سطح سازمانی عبارت است از "سطح و پیکربندی های ویژگی های مکمل و منحصر به فرد کارکنان که به منظور برآورده کردن تقاضاهای مشتریان برای کسب ارزش اقتصادی برای شرکت با ارزش ها و اهداف سازمانی متناسب هستند." با مرور ادبیات موضوع در زمینه سرمایه انسانی سطح

<sup>۱</sup> - Composition of Organizational Level HC

<sup>۲</sup> - Inventory of Individual HC

سازمانی، چهار سازه فرعی (یا ابعاد) برای سرمایه انسانی سطح سازمانی ظهور پیدا کرد. این سازه‌ها عبارتند از:

(۱) کمیت سرمایه انسانی<sup>۱</sup> (۲) تناسب سرمایه انسانی - سازمان<sup>۲</sup> (۳) مکمل بودن سرمایه‌های انسانی<sup>۳</sup> (۴) خاص بودن سرمایه انسانی<sup>۴</sup>. کولبرت (۲۰۰۸) بر روی دیدگاه مبتنی بر منابع کار تجربی و مفهومی انجام داد و اهمیت روابط بین منابع را که نمایانگر مکمل بودن یا تخصص مشترک است و در سطح سیستم یا سطح سازمان ارزش ایجاد می‌کند، آشکار نمود. او معتقد است چنین منابعی به خاطر این که "مختص سیستم" (یا مختص شرکت) هستند کلیدی برای حفظ ارزش اقتصادی هستند. بحث وی اعتبار چهار سازه فرعی جدید سرمایه انسانی سطح سازمانی یعنی کمیت، تناسب، مکمل بودن و خاص بودن را که ما در پژوهش مان به عنوان شاخص های سنجش سرمایه انسانی سطح سازمان به کار می‌بریم، تأیید می‌کند (Colbert, 2008).

### ۳-۲: مزیت رقابتی

پژوهشگران و مدیران سال‌ها به دنبال منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها بودند. این تلاش‌ها منجر به شناسایی دو منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شده است. یکی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و دیگری قوت‌ها و ضعف‌های درونی.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها بدون توجه به فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی توانسته‌اند به مزیت‌های رقابتی دست پیدا کنند. بنابراین تنها توجه به محیط خارجی برای موفقیت یک شرکت کافی نیست و باید دانست که تنها نیرویی که موجب سود شرکت‌ها و دستیابی آن‌ها به مزیت رقابتی می‌شود، ساختار صنعت نیست. چون در درون بعضی از صنایع، شرکت‌هایی سودآورتر از بقیه وجود دارند. دلیل این امر این است که بعضی از شرکت‌ها عناصری را به عنوان منابع مزیت رقابتی خود، به وجود آورده‌اند که باعث می‌شود در آن صنعت از رقبا خود پیشی بگیرند. از دیدگاه مبتنی بر منابع می‌توان گفت که مزیت رقابتی شرکت‌ها عمدتاً برگرفته از قابلیت شرکت برای کاهش هزینه‌ها از طریق کارایی بالاتر، تولید محصولات با کیفیت‌تر، نوآوری و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان است.

<sup>1</sup> - Quantity of HC

<sup>2</sup> - HC-Organization Fit

<sup>3</sup> - Complementarity Among HC

<sup>4</sup> - Specificity of HC



در کل در رویکرد مبتنی بر منابع می توان چهار عامل را به عنوان چهارچوب ساختاری عام مزیت رقابتی و یا ابعاد مزیت رقابتی به شمار آورد که عبارتند از: کیفیت، کارآیی، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتریان. شرکت‌هایی که به مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند، به طور معمول دست کم در یکی از این چهار بعد از بقیه پیشی گرفته‌اند و خود این ابعاد محصول سرمایه انسانی و قابلیت‌های شرکت می‌باشند (Barney, 2001).

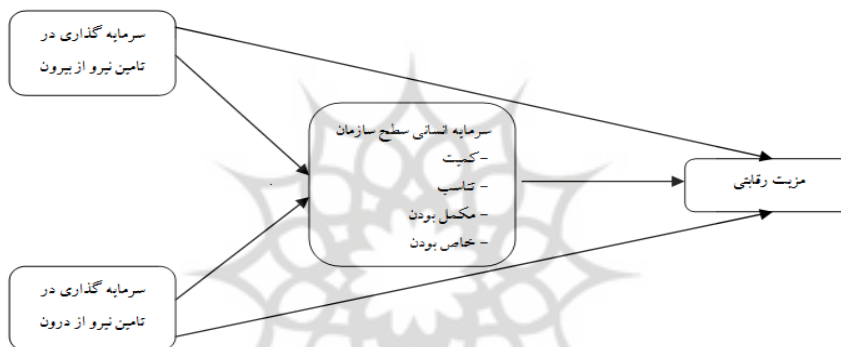
### ۳- مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

از اوایل دهه ۱۹۵۰ اکثر مدیران تصور می‌کردند که عامل عمده موفقیت در کسب و کار، جذب سرمایه‌های مالی و فیزیکی است. اما امروزه این حقیقت مسلم گشته که تزریق مقادیر معتدله‌ای از سرمایه‌های مالی و فیزیکی به این سازمان‌ها، موجب تسریع روند موفقیت آنها نشده است بلکه سازمان‌هایی که از سرمایه‌های انسانی کارا و متخصص و ماهر برخوردار بوده‌اند، توانسته‌اند از سرمایه‌های فیزیکی و مالی به نحو مطلوب در تسریع روند رشد و توسعه خود استفاده نمایند (Milgrom, 2010). از این رو امروز از تأکید بر سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های فیزیکی کاسته و بر سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی تأکید بیشتر می‌شود. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از زمینه‌های و راه‌های کلیدی و بنیادی در کسب مزیت رقابتی است (Michie, 2009).

اما با وجود این مطالعات و تحقیقات کمی در زمینه تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی انجام شده است. با توجه به بررسی‌های انجام شده تاکنون تحقیقاتی در راستای این موضوع در داخل ملاحظه نشد. اما تعدادی تحقیق در این زمینه و زمینه‌های مرتبط در منابع خارجی یافت شد. بارتل (۱۹۹۸) در یک مطالعه و پژوهش به دنبال استفاده از داده‌های طولی بر روی سازمان‌های تولیدی و صنعتی در یافت که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیرات مثبتی دارد. پژوهشی نیز توسط مرکز آمارگیری آمریکا (۲۰۰۹) انجام شد که تأثیر سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تأیید می‌نماید (Lado & Wilson, 2010). لینچ و بلاک (۲۰۰۷) در طی پژوهشی دریافتند که با افزایش ده درصدی در سرمایه‌گذاری در آموزش منابع انسانی، بهره‌وری در بنگاه‌های صنعتی ۴/۹ درصد و در بنگاه‌های غیر صنعتی ۵/۹ درصد رشد داشته است. کریبر (۲۰۰۸) در طی پژوهشی دریافت که سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون نقش مهمی در افزایش عملکرد سازمانی دارد

(Ichniowski, 2009). از سوی دیگر، امروزه تحقیقات مختلفی در جست و جوی پاسخ به این سؤال هستند که چه عواملی می توانند در کسب و حفظ مزیت رقابتی موثر واقع شوند. از این رو، محققان مختلفی پیش زمینه ها و پیامدهای کسب مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار داده اند. این تحقیقات نشان داد که عوامل زیادی نظیر راهبردها، ساختار، فرآیندهای کاری و اقدامات منابع انسانی و غیره می توانند به عنوان پیش زمینه های کسب مزیت رقابتی مطرح شوند (Guest, 2011).

بر این اساس این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین سه متغیر سرمایه گذاری منابع انسانی، سرمایه انسانی در سطح سازمان و مزیت رقابتی بوده و دو نوع سرمایه گذاری منابع انسانی را که از راهبرد های تأمین نیرو از بیرون و تأمین نیرو از درون نشأت گرفته را در نظر گرفته و ارتباط آنها را با سرمایه انسانی در سطح سازمان و مزیت رقابتی بررسی می نمایم. بر اساس مطالعات جامع صورت گرفته در ادبیات موضوع، مدل مفهومی تحقیق در قالب نمودار زیر ارائه می گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی فرضیات تحقیقات عبارتند از:

- ۱- سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون با کسب مزیت رقابتی رابطه مثبت دارد؛
- ۲- سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون با کسب مزیت رقابتی رابطه مثبت دارد؛
- ۳- سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون با سرمایه انسانی در سطح سازمان رابطه مثبت دارد؛
- ۴- سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون با سرمایه انسانی در سطح سازمان رابطه مثبت دارد؛

۵- سرمایه انسانی در سطح سازمان با کسب مزیت رقابتی رابطه مثبت دارد.

#### ۴- روش تحقیق

۴-۱: جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق مدیران شرکت‌های داروسازی است. با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در موفقیت صنایع داروسازی و با توجه به این که 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 می‌گیرد. تعداد شرکت‌های موجود در این صنعت ۶۵ شرکت بود. از بین ۶۵ شرکت تعداد ۴۶ شرکت به عنوان نمونه در این پژوهش همکاری نمودند. در هر شرکت تعداد ۷ پرسشنامه و در مجموع ۳۲۲ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۳۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. پاسخ دهندگان به پرسشنامه تحقیق مدیران شرکت‌های داروسازی می‌باشند.

#### ۴-۲: ابزار و روش گردآوری داده‌ها

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 سمت 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 سؤالات مختلفی طراحی و با جمع بندی سؤالات و سنجه‌ها، پرسشنامه تحقیق تدوین گردید. 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 گردید. فرآیند 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 سؤالها	آلفای کرونباخ
سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون	لیکرت ۵ نقطه ای	۱۷	۰.۸۴
سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون	// //	۱۵	۰.۸۷
سرمایه انسانی	// //	۲۲	۰.۸۶
مزیت رقابتی	// //	۱۰	۰.۸۶

## ۵- یافته ها

## ۱-۵: 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. همان طور که ملاحظه می شود، از تعداد ۳۰۰ نفر پاسخ دهنده، ۶۶ درصد مرد و ۳۴ درصد زن بوده اند. بیش از ۵۴ درصد افراد سابقه کارشان کمتر از ده سال و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات کارشناسی و بالاتر داشته اند و ۴۲ درصد پاسخ دهندگان مدیران منابع انسانی می باشند.

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 پاسخ دهندگان	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
			مدیر تحقیق و توسعه	۱۳.۷	

## ۲-۵: تحلیل عاملی و برازش مدل

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

<sup>1</sup>-Measurement Model

شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای هفت متغیر مکنون تحقیق در قالب جدول ۳ ارائه شده است. همچنان‌که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد.

جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون تحقیق

شاخص برازش									متغیر مکنون
AGFI	GFI	RMR	RFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	
۰.۹۰	۰.۹۷	۰.۱۲	۰.۸۹	۰.۹۵	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۰۴۷	۰.۹۲	سرمایه گذاری منابع
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

### ۳-۵: نتایج همبستگی

قبل از بررسی فرضیه‌ها لازم است تا میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد توجه قرار گیرد (جدول ۴). نتایج نشان می‌دهد که ابعاد سرمایه انسانی در سطح سازمان (کمیت سرمایه انسانی، تناسب سرمایه انسانی، مکمل بودن و خاص بودن سرمایه انسانی) با مزیت رقابتی رابطه دارند. از بین چهار بعد سرمایه انسانی متغیر خاص بودن سرمایه انسانی به میزان ۰/۶۳ و بیشتر از سایر ابعاد قدرت پیش بینی کنندگی مزیت رقابتی را دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که انواع سرمایه گذاری در منابع انسانی (سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون) با ابعاد سرمایه انسانی در سطح سازمان رابطه دارند. سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون بیشتر با بعد کمیت سرمایه انسانی و سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون بیشتر با ابعاد تناسب، مکمل بودن و خاص بودن سرمایه انسانی ارتباط دارد. جدول همبستگی نشان می‌دهد که سه بعد از چهار بعد سرمایه انسانی بایکدیگر تقریباً همبستگی بالایی دارند. از این رو رابطه علی بین سه بعد از سرمایه انسانی باید مورد توجه قرار گیرد.

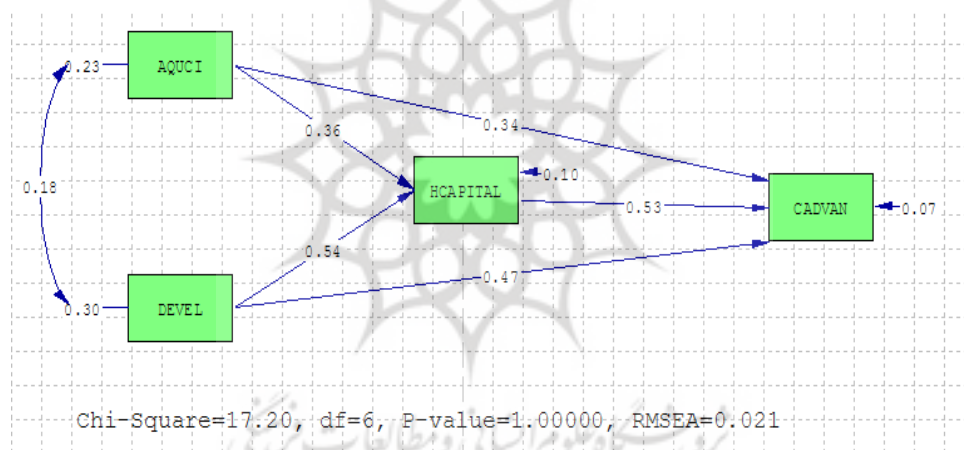
رتال جامع علوم انسانی

جدول (۴): میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	S.D	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱- سرمایه گذاری در منابع انسانی	۳/۰۲	۰/۴۸								
۲- سرمایه انسانی در سطح سازمان	۳/۱۱	۰/۳۶	۰/۳۹							
۳- مزیت رقابتی	۳/۱۴	۰/۳۷	۰/۵۵	۰/۶۳						
۴- سرمایه گذاری در تأمین از بیرون	۲/۹۹	۰/۴۷	۰/۹۱	۰/۲۶	۰/۴۹					
۵- سرمایه گذاری در تأمین از درون	۳/۰۴	۰/۵۵	۰/۹۲	۰/۴۵	۰/۵۱	۰/۶۹				
۶- کمیت سرمایه انسانی	۳/۰۵	۰/۴۹	۰/۲۴	۰/۵۷	۰/۳۰	۰/۳۲	۰/۱۱			
۷- تناسب سرمایه انسانی	۳/۱۷	۰/۴۳	۰/۲۶	۰/۸۹	۰/۵۱	۰/۱۴	۰/۳۳	۰/۴۳		
۸- مکمل بودن سرمایه انسانی	۳/۱۳	۰/۵۰	۰/۴۲	۰/۸۲	۰/۴۸	۰/۲۴	۰/۴۳	۰/۱۴	۰/۷۲	
۹- خاص بودن سرمایه انسانی	۳/۰۶	۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۷۷	۰/۶۳	۰/۲۳	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۵۴	۰/۴۹

## ۴-۵: مدل ساختاری

در این بخش مدل ساختاری که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است ارائه می شود. با استفاده از مدل ساختاری می توان به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم افزار لیزرل نسخه ۸.۵ انجام شد. نمودار زیر مدل ساختاری پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد.



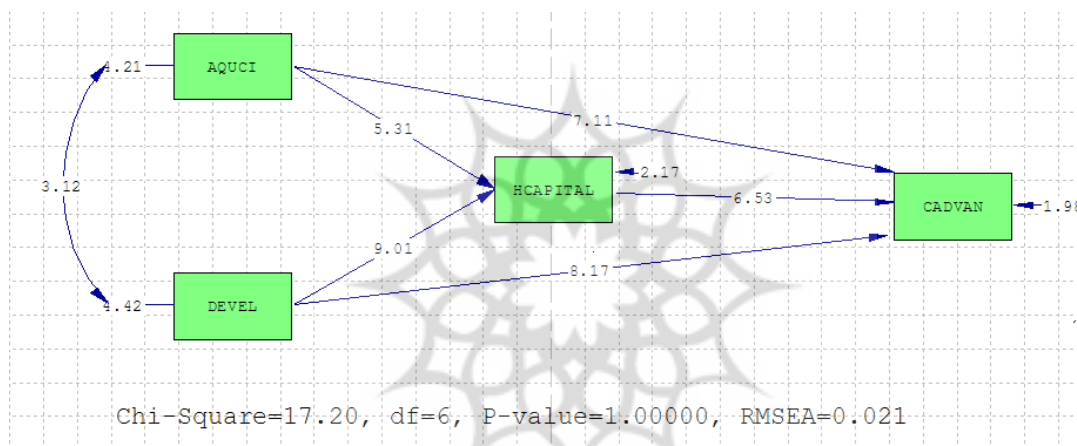
شکل ۲: نتایج ضرایب و تخمین استاندارد مدل کلی پژوهش

خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری پژوهش را نشان می دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده اند. 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 مولفه ها در قالب هر کدام از عوامل معنادار است. برای بررسی میزان معنادار بودن ضرایب مدل لازم است تا مقدار  $t$  هر مسیر نشان داده شود. مقدار  $t$  و ضرایب مسیر در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۵): ضرایب مسیرها و مقدار  $t$  مدل مفهومی آزمون شده

T	ضریب	مسیر
۷/۱۱	۰/۳۴	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون---- مزیت رقابتی
۸/۱۷	۰/۵۴	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون---- مزیت رقابتی
۵/۳۱	۰/۳۶	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون---- سرمایه انسانی
۹/۰۱	۰/۴۷	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون---- سرمایه انسانی
۶/۵۳	۰/۵۳	سرمایه انسانی---- مزیت رقابتی



شکل ۳: نتایج اعداد معناداری مدل کلی پژوهش

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

جدول (۶): تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم در مدل تحقیق

متغیر وابسته	متغیر مستقل	اثر	
		مستقیم	غیر مستقیم
سرمایه انسانی	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون	۰/۳۶	--
	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون	۰/۵۴	--
مزیت رقابتی	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون	۰/۳۴	۰/۳۶×۰/۵۳
	سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون	۰/۴۷	۰/۵۴×۰/۵۳
	سرمایه انسانی	۰/۵۳	--

همان طور که ملاحظه می شود تأثیر سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون بر مزیت رقابتی از طریق سرمایه انسانی به ترتیب به میزان ۰/۵۳ و ۰/۷۶ می باشد.

### ۶- بحث و نتیجه گیری

تأثیر 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، 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 به نتایج تحقیقات گذشته انتظار آن بود که سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون بر میزان سرمایه انسانی در سطح سازمان اثرگذار باشد. یافته های پژوهش نشان داد ضریب همبستگی بین سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون و سرمایه انسانی به ترتیب به میزان ۰/۳۶ و ۰/۵۴ می باشد. نتایج نشان می دهد که سرمایه گذاری در تأمین نیرو از درون نسبت به سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون قدرت پیش بینی کنندگی بیشتری برای ابعاد سرمایه انسانی سطح سازمان دارد و این نتیجه منجر به حمایت بیشتر از راهبرد توسعه منابع انسانی در سازمان ها می شود و با رویکرد مبتنی بر منابع نیز سازگار



است. زیرا اگر یک منبع را بتوان از بازار خریداری کرد بعید به نظر می رسد که این منبع بتواند معیارهای مبتنی بر منابع نظیر؛ کمیاب بودن، ارزشمند بودن، غیرقابل تقلید بودن و غیر قابل جایگزین بودن را داشته باشد. بنابراین راهبرد توسعه سرمایه انسانی در مقایسه با راهبرد جذب سرمایه انسانی موثرتر باشد. البته این یافته نباید منجر به توجه نامناسب بودن سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون یا کاهش سرمایه گذاری در این زمینه شود.

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 توسط بسیاری از نظریه پردازان نظیر: بیکر، ۱۹۶۲؛ مانیسر، ۱۹۹۳؛ نوردهوگ، ۱۹۹۳ مطرح و به طور تجربی توسط محققان متعددی نظیر کارملی و تیشلر، ۲۰۰۸؛ هیت، بیرمن، شیمیز و کوچهار، 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.

از آن جا که با توجه به نتایج پژوهش سرمایه گذاری در منابع انسانی با مزیت رقابتی رابطه دارد، باید به بهبود رویه های تصمیم گیری راهبردی در زمینه سرمایه گذاری مناسب و بجا در منابع انسانی توجه کرد. بسیاری از شرکت ها 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 راهبردی و نتایج مورد انتظار شرکت توجه نماید، پیشنهاد می گردد. بنابراین شرکت ها می توانند مقدار مناسب سرمایه گذاری در منابع انسانی برای دستیابی به بازده مورد انتظار را محاسبه کنند و بر اساس آن برای فعالیت های منابع انسانی بودجه ریزی نمایند. این پژوهش نشان داد که سرمایه گذاری در تأمین نیرو از بیرون و درون به ترتیب به میزان ۱۲ و ۲۲ درصد واریانس مزیت رقابتی و به میزان ۱۳ و ۲۹ درصد واریانس سرمایه انسانی سطح سازمان را تبیین می نماید. این مقادیر تا حدودی قابل ملاحظه اند بنابراین باید به طور جدی به فرآیند بودجه ریزی در حوزه منابع انسانی توجه کرد.

نتایج تحقیق بیانگر آن است که سرمایه انسانی در سطح سازمان از طریق عناصر کمیت سرمایه انسانی، تناسب سرمایه انسانی، مکمل بودن و خاص بودن سرمایه انسانی با دقت بالایی قابل تبیین است. داده ها نشان داد که سه بعد از چهار بعد سرمایه انسانی یعنی ابعاد تناسب، مکمل بودن و خاص بودن با یکدیگر تقریباً همبستگی بالایی دارند. از این رو رابطه علی بین سه بعد از سرمایه انسانی باید مورد توجه قرار گیرد. کاملاً منطقی است کارکنانی که شایستگی هایشان با نیازهای سازمان منطبق است به احتمال زیاد بیشتر در سازمان می مانند، هماهنگی بهتر صورت می گیرد و توسعه هویت تیمی بهتر اتفاق می افتد. بنابراین تناسب سرمایه انسانی - سازمان ممکن است به سطح بالاتر مکمل بودن سرمایه انسانی منجر شود. به خاطر این که مکمل کردن سرمایه انسانی زمان بر است یک مجموعه مکمل از سرمایه انسانی احتمالاً کمیاب، منحصر به فرد و برای شرکت خاص خواهد بود. بنابراین مکمل بودن سرمایه انسانی ممکن است به سطح بالاتر خاص بودن سرمایه انسانی کمک نماید.

#### ۷- محدودیت‌ها و پیشنهادها برای تحقیقات آتی

علاوه بر محدودیت‌های زمانی و بودجه ای، روش جمع آوری اطلاعات یکی دیگر از محدودیت‌های این تحقیق است. متأسفانه به دلیل نبود پایگاه داده مرتبط با حوزه منابع انسانی در شرکت‌های مورد بررسی، جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه انجام گرفت. هرچند که تلاش‌های زیادی برای استاندارد کردن پرسشنامه انجام شد ولی پرسشنامه نوعی قضاوت و سوگیری پاسخ دهندگان را در بر دارد و اگر پاسخ دهندگان اطلاعات تحریف شده ارائه دهند محقق معیارهای عینی برای ارزیابی پاسخ‌های دریافتی ندارد. بنابراین شیوه ای که ما می توانیم برای سنجش اعتبار نتایج این تحقیق به کار ببریم تکرار آن در صنایع دیگر و مقایسه نتایج با یکدیگر است. در این پژوهش سرمایه انسانی به عنوان حلقه واسطه بین سرمایه گذاری در منابع انسانی و مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می گردد متغیرهای واسطه ای دیگر نظیر نوآوری، سرعت پاسخ گویی به بازار و غیره در نظر گرفته شود.

#### References

- Barney, J. & Wright, P. M. (2001). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37. 31-46
- Baron, J.N. & Dreps, D.M. (2002). *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2005). Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43(2). 34-41

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2001). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In G. E. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16. 53-102.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2008). The relationship between organizational intangible elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13). 1257-1278.

Chen, H. M. & Lin, K. J. (2004). The measurement of human capital and its effects on the analysis of financial statements. *International Journal of Management*, 20(4). 470-478

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

Collins, C. (2003). *Strategic human resource management and knowledge-creation capability: examining the black box between HR and firm performance*. Doctoral dissertation. university of Maryland, college park

Davenport, T. O. (2002). *Human capital: what is it and why people invest it?* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Delery, J. E. (2001). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8. 289-309.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (2000). *Intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden roots*.

Ellinger, A. D. & Yang, B. (2005). The relationship between the learning organization concept and firms financial performance: an empirical assessment, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1). 5-21.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8. 263-276.

Hudson, W. (1993). *Intellectual capital- how to build it, use it*. New York, NY: John Wiley.

Huselid, M. A. (2003). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38. 635-672.

Ichniowski, C. (2009). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3). 291-313

Lado, A. A. & Wilson, M. C. (2010). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 19(4). 699-727.

Michie, S. (2009). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organizations. *International Journal of Management Review*, 5(2). 91-111.

Milgrom, P. (2010). Complementarities and fit: strategy, structure and organizational changes in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19. 179-208.

Mincer, J. (1993). *Studies in human capital: collected essays of jacob mincer*, volume 1, Hants, England: Edward Elgar publishing Ltd.

Nubler, I. (2000). Human resource development and utilization in demobilization and reintegration programs. *Bonn International Center for Conversion*, paper 7.

Paauwe, J. (2006). Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3). 56-70.

Skaggs, B.C. & Youndt, M. (2007). Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: a customer integration approach. *Strategic Management Journal*, 25(1). 85-99.

Stewart, T. (2004). *The wealth of knowledge and intellectual capital*, New York, NY: doubleday, random house, Inc.

Story, J. (1995). HRM: still marching on or marching out?, *Human Resource Management: A critical text*, 3-32.

Sullivan, P. H. (2003). *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into marketing value*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Walker, D. C. (2004). *Exploring the human capital contribution to productivity, profitability and the market evaluation of the firm*. Doctoral dissertation of Webster university.

