

## Research Paper

# An Analysis of the Role of Human Capital Competencies in Sustainable Strategic Management

Seyed Mohammad Mosavi Jad\*<sup>1</sup> Arman Ahmadizad<sup>2</sup>,Seyed Mehdi Hossaeni<sup>3</sup>,Haydar Mohammadi<sup>4</sup><sup>1</sup> PHD, Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran<sup>2</sup> PHD, Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran<sup>3</sup> MSc, MSc, Department of Business Administration, University of Kurdistan Sanandaj, Iran<sup>4</sup> MSc, MSc, Department of Business Administration, University of Kurdistan Sanandaj, Iran

10.22080/shrm.2022.24002.1346

**Received:**

September 25, 2022

**Accepted:**

November 16, 2022

**Available online:**

December 25, 2022

**Keywords:**Human resource competence,  
Strategic management,  
Sustainable management,  
Organizational strategy

## Abstract

One of the main goals of any organization is to have efficient, committed and dynamic employees. For this reason, human resource policies are of vital importance in the company's strategic management process. Managers should accept the challenge of using sustainable strategic management thinking and balanced evaluation of human resources. The purpose of this research is to identify the role of human capital competencies in sustainable strategic management in Kurdistan Barez Rubber Company. In terms of the purpose, this research is of an applied type, and in terms of the basis of information and data, it uses a survey approach. The statistical population of this research includes all the 70 experts of Barez Company in Kurdistan Province. From among this population, 60 volunteers (samples) were selected randomly to answer the questionnaire designed by the researcher. Finally, SPSS and Smart PLS Software were used to analyze the data. The descriptive and inferential research findings showed that human capital competencies have a positive and significant effect on organizational strategy, sustainable management and organizational strategy have a significant effect on strategic management. Moreover, sustainable management affects strategic management significantly. Among the dimensions of the research variables, competitive advantage had the most impact on sustainable strategic management. It is suggested to Barez Rubber Company to involve its employees in formulating its own strategies, because it is the guarantor of the implementation of the strategy of the employees' commitment to the designed strategies.

## Extended abstract

### 1. Introduction

Competition in today's dynamic environment has forced the corporate world to strive for effective strategic systems that can enable organizations to work independently (Singh et al, 2018). This competition invisibly forces the organizations to work on a system. Sustainable, inimitable, and

rapidly adaptable strategic management leads to the effective and efficient increase of organizational performance (Rafiq et al, 2020). Undoubtedly, to have a dynamic and developed future and economic standing in today's highly competitive world, it is necessary to attract and maintain efficient and capable human resources. Today, all developed or developing countries have realized the importance of empowerment as

\*Corresponding Author: Seyed Mohammad Mosavi Jad

Address: PHD, Assistant Professor, Department of Business Administration, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Email: [sm.moosavi@uok.ac.ir](mailto:sm.moosavi@uok.ac.ir)

one of the necessities of human resources in the organization. The missing link in Iran's human resources management is the lack of capable and efficient human resources before the capital or natural resources (Kathirlou & Noami, 2020). The main issue is that when a business integrates sustainability into its organizational strategies, it means that it effectively adopts practical rather than discursive approaches to the issue (Glavas & Mish, 2015). Human power is the most important factor in improving strategic management in any organization and in any country, so that this factor has become an important and fundamental element in explaining the differences in productivity and its growth in different countries. Organizations that have had remarkable successes and countries that are among the advanced countries have emphasized this issue as a top priority in their work (Guan et al, 2016). In today's organizations, the point of view of managers, employees, and workers should be taken into consideration, and in the first stage, creating productivity depends a lot on the efforts of human resources in the organization or any institution. In the next place, the appropriate organizational structure and the authority and responsibility of the manager to carry out the decision-making process have a significant effect on achieving productivity (Nedkovski et al, 2017). Incorporating sustainability into business strategy should be done by considering the interests of various stakeholders. Managing sustainability from a strategic perspective means having an organizational vision that reflects sustainability. As a result, it is included in the organization's decision-making process and its strategy content (Galleli et al, 2021). Regarding sustainable management, the most important topic is environment. According to the environmental performance index report is currently one of the most important standards and criteria for evaluating the environmental performance of countries in the world which is published every two years by the World Economic Summit (Davos) in collaboration with Yale and Columbia University in the United States to measure the ability of countries to protect the environment. Iran was ranked 83<sup>rd</sup> in 2014, 105<sup>th</sup> in 2016, and 80<sup>th</sup> in 2018. The latest report of the environmental performance index is related to 2020, and Iran has performed better in

this ranking as the 67<sup>th</sup> country compared to 2018 (Wendling et al, 2020). The main concern of this research is the lack of analysis of activities related to strategic sustainability by organizations inside the country, because organizations can somehow use sustainable strategic management and analyze the activities of their competitors, effectively implement their plans and take steps towards achieving innovation by exploring in a competitive environment. Therefore, the main dimensions of the problem can be found in the lack of analysis of strategic sustainability activities, the low rate of innovation and competence in organizations, the lack of identification of the organization's needs and existing creative opportunities and acquisition of new information, and the lack of motivation for the employees. Companies that want to increase their competitiveness should plan strategic human management models based on principles such as environmental and social innovations as determining principles to create and maintain a sustainable organization. Moreover, according to the document presented by the United Nations in 2015 under the title, "Change the World in 2030 for Sustainable Development". Sustainable development goals must be achieved by several factors, including governments, companies, citizens, etc. In this sense, every organization should encourage and promote sustainability. Therefore, regardless of its public or private nature, Barez Rubber Company should be in line with the realization of sustainable development goals. The first spark for conducting this research was the review of regional human resource strategies in the largest company in Kurdistan Province (in terms of the number of human resources) was Barez Rubber Company. Therefore, the purpose of this research has been to determine the role of human capital competencies in sustainable strategic management in Barez Rubber Company.

## 2. Research Methods

The current practical research is a descriptive and survey research. The statistical population of this research includes the experts of Barez Rubber Company of Kurdistan Province in 2021, which was announced to be 70 people by inquiry from the Industrial Towns Company and Barez Rubber Company itself. 60 people were selected

randomly as the study sample based on Cochran's formula. The main tool for collecting the research data was a researcher-made questionnaire. The content validity of this questionnaire was confirmed by 6 expert professors in the field of management (human resources, organizational behavior, entrepreneurship, and business policy). The total reliability of the research questionnaire was also calculated using Cronbach's alpha test as 0.758. SPSS and SMART PLS Software were used to analyze the research data.

### 3. Results

The results of research hypotheses indicated that sustainable human capital competencies have a positive and significant effect on the organizational strategy, sustainable management, and organizational strategy on strategic management, as well as sustainable management on strategic management. The highest impact of sustainable human capital competencies was on sustainable management and the lowest impact was related to the impact of organizational strategy on sustainable strategic management.

### 4. Conclusion

It is suggested to the strategic managers of Barez Rubber Company to have a detailed analysis of

their position in the market. Furthermore, the strategy they want to implement in the market should be in line with their position in the market. It is also suggested to the strategic managers of Barez Rubber Company to avoid the exact implementation of the strategy plans that have been implemented in other organizations because every organization must have a detailed analysis of its strengths and weaknesses, as well as environmental opportunities and threats, and try to develop a strategy plan by considering its financial, physical, and most importantly, human capital position.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

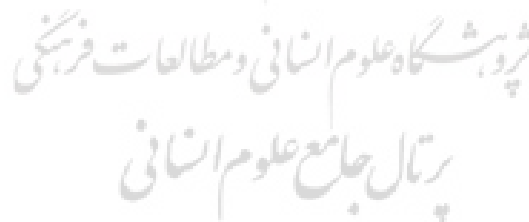
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments:**

The research group express their appreciation for the cooperation of Barez Rubber Company in the research process.



## تحلیلی بر نقش شایستگی‌های سرمایه انسانی در مدیریت استراتژیک پایدار

سید محمد موسوی جد<sup>۱\*</sup>، آرمان احمدی زاد<sup>۲</sup>، سید مهدی حسینی<sup>۳</sup>، حیدر محمدی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دکتری تخصصی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان  
<sup>۲</sup>دکتری تخصصی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان  
<sup>۳</sup>کارشناسی ارشد، کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان  
<sup>۴</sup>کارشناسی ارشد، کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان

doi 10.22080/shrm.2022.24002.1346

### چکیده

یکی از اهداف اصلی هر سازمان، داشتن کارکنانی کارآمد، متعهد و پویا است. به همین دلیل سیاست های منابع انسانی در فرآیند مدیریت استراتژیک شرکت از اهمیت حیاتی برخوردار است. مدیران باید چالش استفاده از تفکر مدیریت استراتژیک پایدار را پذیرفته و با تبدیل ادراک سنتی و رایج از محدوده وظایف سنتی در حوزه منابع انسانی، یعنی انجام کارهای اداری، به مفاهیم جدیدی همچون مشارکت استراتژیک و ارزیابی متوازن منابع انسانی دست یابند. هدف این پژوهش تشخیص نقش شایستگی‌های سرمایه انسانی در مدیریت استراتژیک پایدار در شرکت لاستیک بارز کردستان است. از لحاظ هدف این پژوهش از نوع کاربردی و همچنین از لحاظ مبنای اطلاعات و داده در چارچوب رویکرد پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارشناسان شرکت بارز استان کردستان به تعداد ۷۰ نفر می‌باشد. از بین این جامعه تعداد ۶۰ داوطلب (نمونه) به صورت تصادفی آسان برای پاسخ به پرسشنامه طراحی شده انتخاب شدند. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. نتایج نشان داد که شایستگی‌های سرمایه انسانی بر استراتژی سازمانی، مدیریت پایدار و استراتژی سازمانی بر مدیریت استراتژیک و همچنین مدیریت پایدار بر مدیریت استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارند. در میان ابعاد متغیرهای پژوهش نیز بیش‌ترین تأثیر را مزیت رقابتی بر مدیریت استراتژیک پایدار داشت. پیشنهاد می‌شود که شرکت لاستیک بارز در تدوین استراتژی‌های خود کارکنان خود را دخیل نماید چرا که ضامن اجرای استراتژی تعهد کارکنان در قبال استراتژی‌های طراحی شده است.

تاریخ دریافت:

۳ مهر ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۵ آبان ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۴ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

شایستگی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت پایدار، استراتژی سازمانی

### ۱ مقدمه

پیش از آن که سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبود نیروی انسانی توانمند و کارا است (Kathirlou & Noami, 2020). مسئله اصلی این است که وقتی یک کسب‌وکار پایداری را در استراتژی‌های سازمانی خود ادغام می‌کند، به این معنی است که به طور مؤثر رویکردهای عملی و نه گفتمانی را برای این موضوع اتخاذ می‌کند (Glavas, & Mish, 2015). نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود مدیریت استراتژیک در هر سازمانی و در هر کشوری می‌باشد، به طوری که این عامل به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت‌های موجود در بهره‌وری و رشد آن در کشورهای مختلف شده است. سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند و کشورهایایی که در زمره کشورهای پیشرفته قرار گرفته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خود قرار داده‌اند (Guan et al., 2016). در سازمان های امروزی باید دیدگاه مدیران، کارکنان و کارگران را مورد توجه قرار داده و در مرحله اول، ایجاد

رقابت در محیط پویای امروزی، دنیای شرکت‌ها را وادار کرده تا برای دستیابی به سیستم‌های استراتژیک کارآمدی که بتواند سازمان‌ها را قادر به کار مستقل کند، تلاش کنند (Singh et al., 2018). این رقابت به طور نامرئی سازمان‌ها را به کار بر روی یک سیستم مدیریت استراتژیک پایدار، غیرقابل تقلید و به سرعت قابل انطباق سوق می‌دهد تا عملکرد سازمانی را به طور مؤثر و کارآمد افزایش دهند (Rafiq et al., 2020). بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پر رقابت امروزی، نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند است. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی به عنوان یکی از ضرورت‌های منابع انسانی در سازمان پی برده‌اند. حلقه مفقوده مدیریت منابع انسانی ایران

\* نویسنده مسئول: سید محمد موسوی جد

آدرس: دکتری تخصصی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان ایمیل: sm.moosavi@uok.ac.ir

پژوهش نیز مشخص کردن نقش شایستگی‌های سرمایه انسانی در مدیریت استراتژیک پایدار در شرکت لاستیک بارز می‌باشد.

## ۲ مبانی نظری و تجربی پژوهش

شایستگی سازمانی به عنوان یک «عمل» یا اقدامی در پیشرفت سازمان است، که شامل بسیج منابع (ملموس و ناملموس) برای دستیابی به نتایج استراتژیک خاص است. این شایستگی‌ها «نمایند آنچه سازمان به آن شناخته شده است، در انجام چه کاری خوب است و چگونه فعالیت‌ها را برای ارائه ارزش الگو می‌دهد» (Ulrich & Dulebohn, 2015). رویکرد شایستگی‌ها نقش مهمی در کمک به آموزش افراد، تغییر نگرش آن‌ها نسبت به شیوه‌های کاری و تغییر درک آن‌ها از واقعیت دارد. انجام این تغییرات باید هم به عنوان یک چالش و هم فرصتی برای پیشبرد درک معنای «شایستگی» و تعریف این که شرکت‌ها می‌خواهند کدام شایستگی‌ها را در میان کارکنان خود توسعه دهند، تلقی شود (Wesselink et al., 2015). پس از طراحی و معماری استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، یادگیری مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق این چشم انداز استراتژیک مهم است و این مستلزم محاسبه شایستگی‌های مورد نیاز سازمان است (Yuniawan, 2020). اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که به دنبال شناسایی شایستگی‌های مسئولان منابع انسانی سازمانی، به ویژه مدیران باشیم. زیرا کسانی که باید متولی ایجاد سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی باشند (Bohlouli et al., 2017)، اولاً باید شایستگی‌های لازم را داشته باشند و ثانیاً بر وجود شایستگی‌ها در سایر زمینه‌ها، کارکنان و مدیران نظارت داشته باشند (Lisanti & Asrori, 2021). شایستگی‌ها باید محور استراتژی و عملکرد سازمان در همه سطوح باشد. شایستگی‌های سازمانی از ترکیبی از منابع، شایستگی‌های فردی و در تعامل با شرایط محیطی مطلوب رخ می‌دهد. بنابراین، وقتی با هم ترکیب شوند (Buller & Mcevoy, 2012). الکرشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، نیز به بررسی نقش " برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی" پرداخت و نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری بر سرمایه انسانی دارد. همچنین نشان داد که سرمایه انسانی رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها را تقویت می‌کند. یک سازمان باید دائماً در حال به روز رسانی و بهبود شایستگی‌های خود باشد، به طوری که دائماً در حال تغییر باشد. شرکت‌ها برای کشف و توسعه شایستگی‌های خود به شیوه‌ای که با استراتژی‌های رقابتی و تقاضای بازار سازگار باشد، اشاره می‌کنند. اگر شایستگی‌ها در راستای استراتژی سازمانی توسعه یابند، آنگاه می‌توان از آن‌ها به عنوان ابزارهای ارتباطی قدرتمند جهت به کارگیری راهبردهای رفتاری استفاده کرد که به راحتی قابل درک و اعمال هستند. بنابراین توسعه شایستگی‌های انسانی در راستای استراتژی سازمانی، خود از

بهره‌وری بستگی زیاد به تلاش‌های نیروی انسانی موجود در سازمان و یا هر موسسه دارد. در وهله بعد ساختار سازمانی مناسب و داشتن اختیار و مسئولیت مدیر در جهت انجام فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر به سزایی بر دستیابی به بهره‌وری دارد (Nedkovski et al., 2017). گنجاندن پایداری در استراتژی کسب و کار باید با در نظر گرفتن منافع ذی نفعان مختلف انجام شود. مدیریت پایداری از منظر استراتژیک به معنای داشتن چشم‌انداز سازمانی است که پایداری را منعکس می‌کند و در نتیجه آن را در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان و محتوای استراتژی آن گنجانده می‌شود (Galleli & Junior, 2019). در باب بحث مدیریت پایدار نیز مهمترین مقوله بحث محیط زیست است. بر اساس گزارش شاخص عملکردی محیط زیست که در حال حاضر به عنوان یکی از مهمترین معیارها و ملاک‌های بررسی عملکرد زیست محیطی کشورها در جهان است و هر دو سال یکبار توسط اجلاس جهانی اقتصاد (داووس) با همکاری دانشگاه ییل و کلمبیای آمریکا برای سنجش توانایی کشورها در حفاظت از محیط‌زیست منتشر می‌شود، ایران در سال ۲۰۱۴ رتبه ۸۳، سال ۲۰۱۶ رتبه ۱۰۵ و در سال ۲۰۱۸ رتبه ۸۰ را دارا بوده است. آخرین گزارش شاخص عملکرد محیط زیست مربوط به سال ۲۰۲۰ می‌باشد که ایران در این رتبه‌بندی با کسب رتبه ۶۷ نسبت به سال ۲۰۱۸ عملکرد بهتری داشته است (Wendling et al., 2020). دغدغه اصلی این پژوهش عدم تجزیه و تحلیل فعالیت‌های مرتبط با پایداری استراتژیک از سوی سازمان‌ها در داخل کشور می‌باشد، چرا که سازمان‌ها با استفاده از مدیریت استراتژیک پایدار و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های رقابتی خود می‌توانند به نحوی اثربخش برنامه‌های خود را پیاده نمایند و با کنوکاو در محیط رقابتی، در راستای نیل به نوآوری گام بردارند. لذا ابعاد اصلی مشکل را می‌توان در عدم تجزیه و تحلیل فعالیت‌های پایداری استراتژیک، پایین بودن نرخ نوآوری و شایستگی در سازمان‌ها، عدم شناسایی نیازمندی‌های سازمان و فرصت‌های خلاقانه موجود و کسب اطلاعات جدید، عدم انگیزش‌سازی برای کارکنان عدم ارائه پاداش‌های مناسب به کارکنان و موارد دیگر عنوان نمود. شرکت‌هایی که می‌خواهند رقابت پذیری خود را افزایش دهند، باید مدل‌های استراتژیک مدیریت انسانی را بر اساس اصولی همچون نوآوری‌های زیست محیطی و اجتماعی را به عنوان اصول تعیین کننده برای ایجاد و حفظ یک سازمان پایدار برنامه‌ریزی کنند. از طرف دیگر نیز با توجه به سندی که در سال ۲۰۱۵ توسط سازمان ملل تحت عنوان "تغییر جهان در سال ۲۰۳۰ برای توسعه پایدار" مطرح شد. اهداف توسعه پایدار باید توسط چندین عامل از جمله دولت‌ها، شرکت‌ها، شهروندان و ... به دست آید. از این نظر، هر سازمانی باید پایداری را تشویق و ترویج کند. بنابراین شرکت لاستیک بارز هم باید بدون توجه به ماهیت عمومی یا خصوصی خود، در راستای تحقق اهداف توسعه پایدار باشد. اولین جرقه این موضوع جهت انجام پژوهش، بررسی استراتژی‌های منابع انسانی منطقه‌ای است و با توجه به بررسی پژوهشگران بزرگترین شرکت استان کردستان (از لحاظ تعداد نیروی انسانی) شرکت لاستیک بارز بود. لذا هدف از انجام این

1. Alqershi

(۲۰۲۱)، نیز در پژوهشی به بررسی نقش "مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز بر استقرار توسعه پایدار" پرداختند و نشان دادند که ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و پیامدهای آن ابزاری جهت حصول به توسعه پایدار می‌باشد. مدیریت برای پرداختن به موضوع مدیریت منابع انسانی باید به بازیگران سازمان، ایجاد امکان استقرار استراتژی کسب و کار، اعتقاد به افراد به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار، فرهنگ مدیریتی که این باور را به اشتراک می‌گذارد و از آن دفاع می‌کند، رهبران استعداد‌های انسانی که پیامدهای سرمایه انسانی بر موقعیت‌های تجاری را درک می‌کنند و می‌توانند سیستم منابع انسانی را اصلاح کنند، توجه کند. حل همه این مشکلات، اجازه می‌دهد تا آگاه شویم که کارکرد مدیریت انسانی امروزه به جای همکاران منفعل، تشکیل استراتژی است (Sukier et al., 2020). بنابراین، شایستگی‌های انسانی می‌تواند به مدیریت استراتژیک پایدار کمک کند و در تمام سطوح سازمانی، استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی به کار گرفته شود تا شاهد رفتارها و تغییرات هماهنگ در سراسر سازمان باشند. هنگامی که تصمیم برای پیاده‌سازی پایدار در سازمان باشد، اهداف، برنامه‌ها، فرآیندها، روابط و شیوه‌ها باید به روشی جدید بازتعریف، اندازه‌گیری شوند (Vanmarrewijk, 2010). لذا با این تفاسیر فرضیه دوم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H۲: شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت پایدار دارد.

گنجاندن پایدار در یک سازمان زمان می‌برد. این امر بیش از هر چیز مستلزم ایجاد تغییرات عمیق داخلی و خارجی، هم از نظر محتوا و هم از نظر ساختار، فرآیندها در داخل سازمان است. این تغییرات معمولاً با توسعه چشم انداز پایدار و استراتژی شروع می‌شود که هدف آن تغییر فرآیندها و رفتارهای کاری است (DuBois & DuBois, 2012). فرایند مدیریت استراتژیک می‌تواند به سه مرحله تقسیم شود، مرحله تدوین استراتژی که هدف آن اطمینان از دستیابی سازمان به اهداف خود است که شامل؛ تهیه بیانیه مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، تولید استراتژی‌های جایگزین و انتخاب بهترین استراتژی برای اجرا است. دوم؛ مرحله پیاده‌سازی است که فعالیت‌های مطابق با برنامه‌های استراتژیک را آغاز می‌کند. بدون اجرای استراتژی مؤثر، سازمان‌ها قادر به استفاده از مزایای انجام تجزیه و تحلیل سازمانی، ایجاد جهت سازمانی و تنظیم استراتژی سازمانی نیستند. سرانجام؛ مرحله ارزیابی و کنترل است که نیاز به کسب اطلاعات در مورد عملکرد استراتژیک و مقایسه آن‌ها با استانداردهای موجود دارد (Ahmadi et al., 2021). مشارکت در حیطه مدیریت پایدار ممکن است مستلزم سرمایه گذاری در منابع اضافی باشد که منجر به هزینه‌های زیادی برای کسب و کارها شود، به عنوان مثال سرمایه گذاری برای

عوامل کلیدی توسعه سازمانی است (Galleli & Junior, 2019). پایداری در سازمان‌ها به دو صورت قابل درک است؛ اول زمانی است که با در نظر گرفتن نیازهای نسل‌های آینده و حفظ منابع طبیعی است. دوم، رویکرد خطی است که می‌تواند سازمان را به سمت رونق اقتصادی، کیفیت محیطی و عدالت اجتماعی به طور همزمان سوق دهد. صرف نظر از نحوه درک شرکت‌ها از پایداری، این مفهوم گسترده باید جزء مهمی از استراتژی‌های آن‌ها باشد (Borland et al., 2016). لذا با این تفاسیر فرضیه اول پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H۱: شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار تأثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمانی دارد.

منابع انسانی و شایستگی‌های انسانی نقش‌های کلیدی را در تدوین استراتژی پایدار ایفا می‌کنند؛ اما این شایستگی‌ها باید هم در سطح سازمانی و هم در سطح فردی اعمال شود (Osagie et al., 2016). ادبیات مدیریت به رویکرد شایستگی‌ها به عنوان یک عنصر اساسی برای مدیریت پایدار می‌پردازد. در یک چشم‌انداز بلندمدت، اگر شایستگی‌های یک سازمان به صورت استراتژیک مدیریت شود، آنگاه پایداری ویژگی ذاتی توسعه خواهد بود. شایستگی‌ها در ادبیات مربوط به ارتباط بین منابع، استراتژی‌های پایدار و مزیت‌های رقابتی است (Wesselink et al., 2015). نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل برای موفقیت هر سازمانی است. علاوه بر این، نیروی انسانی به شکل فزاینده‌ای به عنوان جزئی از مزیت رقابتی برای هر سازمان مدرن مورد توجه قرار گرفته است (Belenzon & Tzolmon, 2015). برای مقابله با چالش‌ها و مشکلات پیچیده مرتبط با پایداری، و برای اینکه سازمان بتواند از مزایای شیوه‌های پایدار بهره‌مند شود، شایستگی‌های خاصی در هر دو سطح سازمانی و فردی مورد نیاز است. اگرچه پیشنهاد می‌شود که شایستگی‌های انسانی برای مدیریت استراتژیک پایدار باید برای تمام افرادی که در سازمان کار می‌کنند اتخاذ شود؛ اما تأکید بیشتر برای مدیران سطوح بالاتر می‌باشد، چرا که این افراد اغلب تصمیم‌گیرندگان هستند و اقدامات آن‌ها تأثیر بیشتری در سازمان دارد، که به نوبه خود بر جهت‌گیری آن به سمت پایداری تأثیر می‌گذارد (Osagie et al., 2016). مدیریت استعداد‌های انسانی بیانگر این مفهوم است که انسان‌ها دارای استعدادهایی هستند که امکان توسعه، کاربرد و مشارکت با نگاه به پایداری در پاسخ به استراتژی سازمان را دارا می‌باشند و نباید از آن‌ها به عنوان منابعی که می‌توان هر جور با آن‌ها برخورد شود، رفتار کنیم (Sukier et al., 2020). در سازمان‌های امروزی باید دیدگاه مدیران، کارکنان و کارگران را مورد توجه قرار داده و در مرحله اول، ایجاد بهره‌وری بستگی زیاد به تلاش‌های نیروی انسانی موجود در سازمان و یا هر موسسه دارد. دوم ساختار سازمانی مناسب و داشتن اختیار و مسئولیت مدیر در جهت انجام فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر بسزایی بر دستیابی به بهره‌وری دارد (Nedkovski et al., 2017). زارع دیزج و همکاران<sup>۱</sup>

1. Zaredizj et al

پایدار می‌تواند به عنوان یک منبع متمایز از نوآوری و همچنین به عنوان توانمندسازی سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی باشد؛ و با کاهش ریسک، ایجاد شهرت و نگهداری، و توسعه شایستگی‌ها، شرایط زمینه‌ای داشتن سازمان ارزشمند را تسهیل کند. علاوه بر این، زمانی که یک سازمان به کارکنان خود کمک می‌کند تا شخصاً با اصول پایداری ارتباط برقرار کنند، در ازای آن اخلاق، وفاداری و سطوح بهره‌وری کارکنان را دریافت می‌کند که به خودی خود منبع تمایز هستند. منبع دیگر ممکن است ناشی از اهرم‌سازی تخصص‌زدی نفعان برای تکمیل شایستگی‌های سازمان باشد. اشتراک این شایستگی‌ها منبع ارزشمندی برای تمایز استراتژیک است (Galleli & Junior, 2019). برنامه ریزی استراتژیک به معنای فرآیند گسسته، جدا و مستقل از تجارت سازمان است. در حالی که مدیریت استراتژیک برنامه ریزی، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را به هم مربوط می‌کند. فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد: ۱- تحلیل وضعیت و بررسی محیطی، ۲- تعیین و تدوین استراتژی، ۳- پیاده‌سازی و اجرای استراتژی، ۴- کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها (Hunger & Thoma, 2020). مصرف‌کنندگان خواستار محصولات سازگار با محیط زیست هستند، جامعه نیز انتظار دارد که کسب و کارها حافظ منافع زیست محیطی جامعه محلی باشند و دولت نیز درخواست می‌کند که کسب و کارها از آسیب رساندن به محیط زیست و مشاغل غیرقانونی خودداری کنند (Yoon & Chung, 2018). مدیریت استراتژیک سبز باید با استراتژی‌های مبتنی بر محیط‌زیست همراه شود تا بتواند خرید سبز و مسئولیت اجتماعی را تضمین کند. سازمان‌ها همچنین باید ارزیابی زیست محیطی را از طریق مقررات زیست محیطی، سیاست‌ها، کنترل و کاهش انتشار و همچنین سیستم دفع زباله در نظر بگیرند. در استراتژی سبز باید بازیافت سبز و کاهش ضایعات، ارزیابی چرخه عمر و طراحی آگاهانه محیطی در نظر گرفته شود (Leah, 2021). کارشناسان اذعان دارند مدیریت محیط زیستی برای ایران اولویت دارد؛ زیرا افزایش و ارتقای صنعتی سازی، ماهیت کارآفرینی و سرمایه‌گذاری خارجی سبب رونق و رشد اقتصادی خواهد شد، اما درعین‌حال تقاضای بیشتری برای منابع می‌شود و منجر به آلودگی محیطی خواهد شد. گزارش‌ها و آمار تخریب محیط‌زیست در ایران نگران‌کننده است (Zaredizj et al., 2021). لذا با این تفاسیر فرضیه چهارم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

**H۴: مدیریت پایدار تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استراتژیک پایدار دارد.**

پایداری از ابزارهای مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها است، و همین پایداری از مسائل مهم در مدیریت محسوب می‌شود که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد آنچه را در محیط رقابتی و پیرامون آن‌ها رخ می‌دهد را پیش بینی نمایند. طرح لاستیک بارز کردستان طرح توسعه گروه بارز ایران در

تأسیسات و تجهیزات سبز و کمک‌های مالی و انسان دوستانه و منابعی برای فعالیت‌های زیست محیطی و ... (Dang et al., 2020). موخوتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، نیز در پژوهشی تحت عنوان "توسعه پایدار استراتژیک صنعت از دریچه مسئولیت اجتماعی و با در نظر گرفتن شیوه‌های منابع انسانی" به این نتیجه رسیدند که HRM می‌تواند یک توانمندساز حیاتی برای توسعه پایدار صنعت از طریق شیوه‌های منابع انسانی و از طریق مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد و شامل همکاری‌های استراتژیک چندجانبه، مدیریت کل‌نگر استعداد است. بخش خصوصی با توجه به ظرفیت‌های خاصی که در زمینه تامین مالی، تخصص و دانش، ظرفیت مدیریتی و اجرایی و تمایل به ریسک کردن دارد، می‌تواند نقش منحصر به فردی در پیگیری اهداف توسعه پایدار داشته باشد. در واقع هدف مدیریت در توسعه پایدار اطمینان از مصرف پایدار و الگوهای تولید و توجه مجدد به رابطه تجارت و توسعه پایدار است (Mio et al., 2020). ترجمه پایداری بر اساس رویکرد شایستگی‌ها به این معنی است که این واژه دیگر تنها در گفتار سازمانی حضور نخواهد داشت و به اقدام بالقوه تبدیل خواهد شد. ما می‌گوییم «اقدام بالقوه»، زیرا شایستگی‌ها مکانیسم‌هایی هستند که پایداری را عملی می‌کنند، اما باید با پیشنهاد استراتژیک سازمان و واقعیت آن همسو باشند، یعنی ادعایی برای مدیریت استراتژیک پایدار وجود دارد، در غیر این صورت خطر تقویت ایستایی یا استاتیکی وجود دارد (Galleli & Junior, 2019). لذا با این تفاسیر فرضیه سوم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

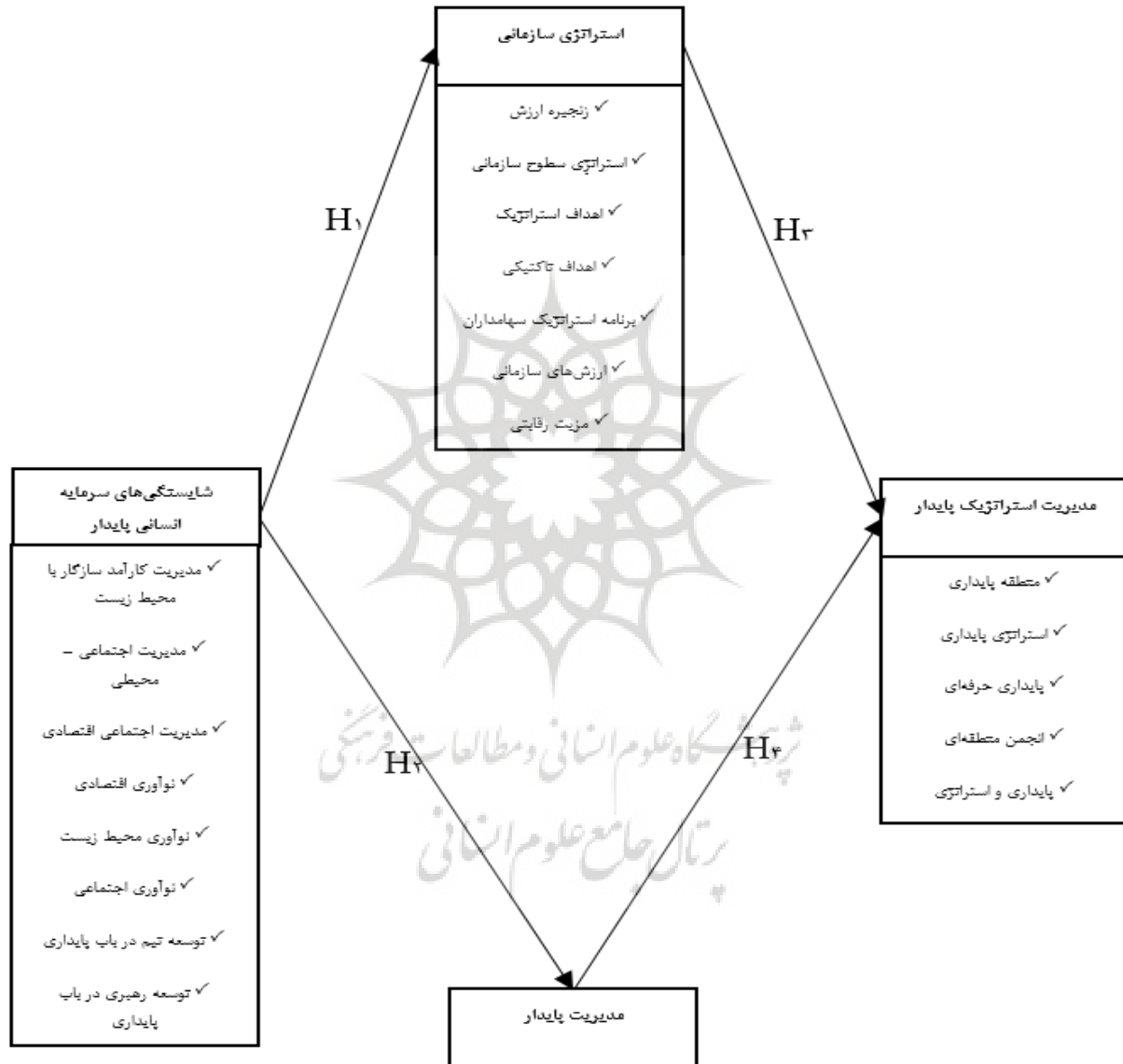
**H۳: استراتژی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استراتژیک پایدار دارد.**

مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان است. مدیریت استراتژیک راهکارها و تصمیم‌هایی است که به ما و سازمان ما کمک کند تا در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف حرکت کنیم یا در تعریف ساده‌تر کجا هستیم و قرار است به کجا برسیم. در این مسیر مدیریت استراتژیک ما را یاری خواهد کرد و موجب تعیین عملکرد بلندمدت یک شرکت است (Zhao et al., 2021). بنابراین؛ مطالعه مدیریت استراتژیک بر پایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های داخلی یک شرکت تأکید دارد. مدیریت استراتژیک در ابتدا سیاست کسب و کار خوانده می‌شود و موضوعاتی که در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود شامل برنامه ریزی استراتژیک، پایش محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت می‌باشد (Wigol, 2020). زارع دیزج و همکاران (۲۰۲۱)، نیز در پژوهشی به بررسی نقش "مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز بر استقرار توسعه پایدار" پرداختند و نشان دادند که ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز و پیامدهای آن ابزاری جهت حصول به توسعه پایدار می‌باشد. مدیریت استراتژیک

1. Mukhtuy et al

مدیریت باعث می‌شود که شرکت دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه ای درآمدی که اعمال نفوذ نماید نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. مدل مفهومی این پژوهش نیز با استفاده از پشتوانه نظری و تجربی پژوهش ارائه و شماییک متغیرها و شاخص های آن در شکل (۱) آمده است.

کرمان است که در دشت دهگلان با سرمایه‌گذاری ۲۵۰ میلیارد تومانی احداث شده‌است و در حال حاضر بخش عظیمی از ماشین آلات آن در حال احداث و نصب است. در طرح توسعه لاستیک بارز کردستان، تولید ۸ میلیون حلقه لاستیک در سال هدف نهایی است که بزرگترین طرح لاستیک در کشور خواهد بود مدیریت استراتژیک به شرکت بارز این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پشتوانه نظری پژوهش



### ۳ روش‌شناسی پژوهش

SPSS و SMART PLS استفاده شد. حجم نمونه در جامعه آماری پژوهش بر اساس فرمول کوکران برای جامعه محدود، در زیر محاسبه شده است:

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

n: حجم نمونه

N: حجم جمعیت آماری

p: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین

q: (1-p) نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

d: مقدار اشتباه مجاز یا درصد خطا

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد

d: مقدار اشتباه مجاز که در این پژوهش برابر است با

۰,۰۵ است

$$n = \frac{\frac{(1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot 0/5}{(0/05)^2}}{1 + \frac{1}{70} \left( \frac{(1/96)^2 \cdot 0/5 \cdot 0/5}{(0/05)^2} - 1 \right)} = 60$$

دارای تحصیلات کارشناسی بودند. از لحاظ سابقه فعالیت بیشتر افراد دارای سابقه بیش از ۸ سال بودند. از لحاظ سمت سازمانی بیشتر حجم نمونه را کارشناسان بخش تشکیل می‌دادند و از لحاظ بخش بندی سازمانی بیشتر حجم نمونه از قسمت اداری شرکت لاستیک بارز انتخاب شدند.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت روش، یک پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان شرکت لاستیک بارز استان کردستان در سال ۲۰۲۱ می‌باشد که با استعلام از شرکت شهرک‌های صنعتی و خود شرکت لاستیک بارز، تعداد آن‌ها ۷۰ نفر اعلام شد. تعداد اعضای نمونه بر اساس فرمول کوکران تعداد ۶۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اصلی جهت گردآوری داده‌های پژوهش تلفیقی از پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته بود طوری که سوالات دو متغیر شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار و مدیریت استراتژیک پایدار از پژوهش (Galleli & Junior, 2019) گرفته شد و سوالات دو متغیر استراتژی سازمانی و مدیریت پایدار محقق ساخته بود. روایی محتوایی این پرسشنامه به تأیید ۶ تن از اساتید صاحب نظر عرصه مدیریت (استادیارمدیریت منابع انسانی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان، دانشیار رفتار سازمانی گروه مدیریت دولتی دانشگاه فردوسی مشهد، استادیار کارآفرینی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان، استادیار سیاست‌گذاری بازرگانی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان، استادیار مدیریت سیستم‌ها دانشگاه کردستان و دانشیار بازاریابی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان) رسانده شد. پایایی کل پرسشنامه پژوهش نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه و پایایی کل ۰/۷۵۸ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز از دو نرم‌افزار

### ۴ یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش حاکی از این است که بیشتر حجم نمونه آماری را مردان تشکیل داده‌اند. از لحاظ سنی طیف سنی، طیف ۳۱-۴۰ سال بیش‌ترین حجم نمونه آماری را به خود اختصاص دادند. از لحاظ تحصیلات بیش اعضای نمونه

جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای مدل اندازه‌گیری شده پژوهش

پایایی کرونباخ	CR (پایایی ترکیبی)	AVE (روایی همگرا)	t-value	B	گویه	متغیر
۰/۷۹۰	۰/۸۳۳	۰/۷۴۵	۹/۲۵۹	۰/۶۹۶	۱- کارکنان این مجموعه دانش کافی درباره توسعه اصول را دارند.	مدیریت استراتژیک پایدار
			۹/۴۶۹	۰/۶۵۵	۲- سطح مشارکت کارکنان در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک قابل قبول است.	
			۸/۷۴۵	۰/۷۲۴	۳- انعطاف پذیری و تطابق پذیری استراتژی کارکنان این شرکت بالا است.	
			۱۹/۳۸۴	۰/۸۰۸	۴- حضور اهداف استراتژیک در تمامی برنامه‌های کاری پرسنل شرکت وجود دارد.	
			۱۰/۵۶۴	۰/۷۴۰	۵- کیفیت سیستم در راستای رسیدن به اهداف مورد توجه مدیران قرار دارد.	
			۸/۲۷۷	۰/۶۲۵	۶- عوامل محیطی نقش و جایگاه ویژه‌ای در اهداف مجموعه دارند.	
			۲/۷۰۰	۰/۴۲۹	۷- عوامل اقتصادی نقش و جایگاه ویژه‌ای در اهداف مجموعه دارند.	

			۳/۹۷۶	۰/۴۷۹	۸- عوامل اجتماعی نقش و جایگاه ویژه‌ای در اهداف مجموعه دارند.	
			۱۱/۵۷۲	۰/۷۴۵	۹- در تدوین استراتژی به ملاحظات زیست محیطی توجه می‌شود.	
			۴۶/۹۷۶	۰/۹۱۶	۱۰- ایجاد یک رفتار عادلانه از روابط بین سازمان و سهامداران آن جزو اهداف شرکت می‌باشد.	
			۲۱/۸۲۰	۰/۸۷۸	۱۱- ایجاد یک رفتار عادلانه از روابط بین سازمان و سهامداران آن جزو اهداف شرکت می‌باشد.	
			۱۷/۹۹۷	۰/۸۵۴	۱۲- تبیین استراتژی‌ها و تنظیم آنها متناسب با نیاز شرکت انجام می‌شود.	
۰/۷۷۸	۰/۸۱۲	۰/۷۵۲	۱۸/۹۳۵	۰/۸۲۶	۱۳- هدف گذاری در تمامی مراحل کاری این مجموعه دیده می‌شود.	استراتژی سازمانی
			۶/۴۶۸	۰/۶۸۲	۱۴- تدوین استراتژی در تمامی مراحل کاری این مجموعه دیده می‌شود.	
			۲۱/۰۴۷	۰/۸۵۵	۱۵- اجرای استراتژی در تمامی مراحل کاری این مجموعه دیده می‌شود.	
			۱۴/۹۲۷	۰/۷۶۷	۱۶- ارزیابی استراتژی در تمامی مراحل کاری این مجموعه دیده می‌شود.	
۰/۷۴۷	۰/۷۹۲	۰/۷۲۴	۸/۸۱۸	۰/۷۱۱	۱۷- این سازمان حفاظت از محیط زیست را بخشی از مسئولیت خود در قبال جامعه می‌داند.	مدیریت پایدار
			۴/۶۴۸	۰/۵۰۱	۱۸- کارکنان این شرکت می‌دانند که شرکت آن‌ها حافظ محیط زیست است.	
			۱۰/۰۳۳	۰/۶۵۱	۱۹- کارکنان این مجموعه توانایی مشارکت فعال در انجام فعالیت‌های حفاظت از محیط زیست را دارند.	
			۲۲/۰۴۲	۰/۸۳۹	۲۰- کارکنان این مجموعه با سیاست‌های سبز این سازمان آشنا هستند.	
۰/۷۸۱	۰/۸۲۷	۰/۷۶۳	۱۱/۷۱۵	۰/۷۴۵	۲۱- کارکنان این مجموعه توانایی برقراری رابطه از طریق حالات اندام و چهره و ارتباط همراه با علاقه و اشتیاق را دارند.	شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار
			۱۶/۶۲۵	۰/۷۲۰	۲۲- کارکنان این مجموعه در انجام فعالیت‌ها از نظم و انضباط برخوردار می‌باشند.	
			۸/۹۷۷	۰/۷۱۹	۲۳- کارکنان این مجموعه از مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی با سرعت عمل و کیفیت مناسب برخوردارند.	
			۱۶/۲۸۸	۰/۷۸۸	۲۴- کارکنان این مجموعه در دستیابی به اهداف، جدی و سختکوش هستند.	
			۱۲/۳۲۶	۰/۷۸۲	۲۵- کارکنان این مجموعه روحیه همکاری و برقراری تعاملات و ایجاد هماهنگی‌های لازم با مسایر واحد‌ها را دارند.	
			۷/۴۲۳	۰/۶۲۲	۲۶- کارکنان این مجموعه از دانش علمی و نظری مورد نیاز در انجام وظایف و فعالیت‌های کاری برخوردارند.	
			۷/۳۵۴	۰/۶۶۰	۲۷- کارکنان این مجموعه نسبت به دیگران، نگرش روشن و مثبت دارند.	
			۱۳/۶۰۴	۰/۷۸۶	۲۸- کارکنان این مجموعه، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و درک کل مسئله را دارا هستند.	

منبع: یافته‌های پژوهش

ترکیبی استفاده می‌شود. پایایی ترکیبی بین ۰/۷ تا ۰/۹ به عنوان مقادیر رضایت بخش در نظر گرفته می‌شود و مقادیر کمتر از ۰/۶ به عنوان مقادیر نامطلوب می‌باشند. در این مدل همه متغیرها دارای ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند که

به منظور بررسی پایایی متغیرهای مکنون از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. البته به دلیل محافظه کار بودن آزمون آلفای کرونباخ و یکسان در نظر گرفتن وزن همه معرف‌ها، در روش حداقل مربعات جزئی بیش‌تر از پایایی

مقدار پایایی ترکیبی بدست آمده از روایی همگرا به دست آمده بیش‌تر است، پس با این اوصاف این نتیجه حاصل می‌شود که همه متغیرهای مکنون دارای روایی همگرای مناسبی هستند.

حاکمی از پایایی مناسب مدل است. مرحله بعد ارزیابی مدل بیرونی، بررسی روایی همگرا است. در این پژوهش روایی همگرا همه متغیرها بالای ۰/۵ به دست آمده است و همچنین

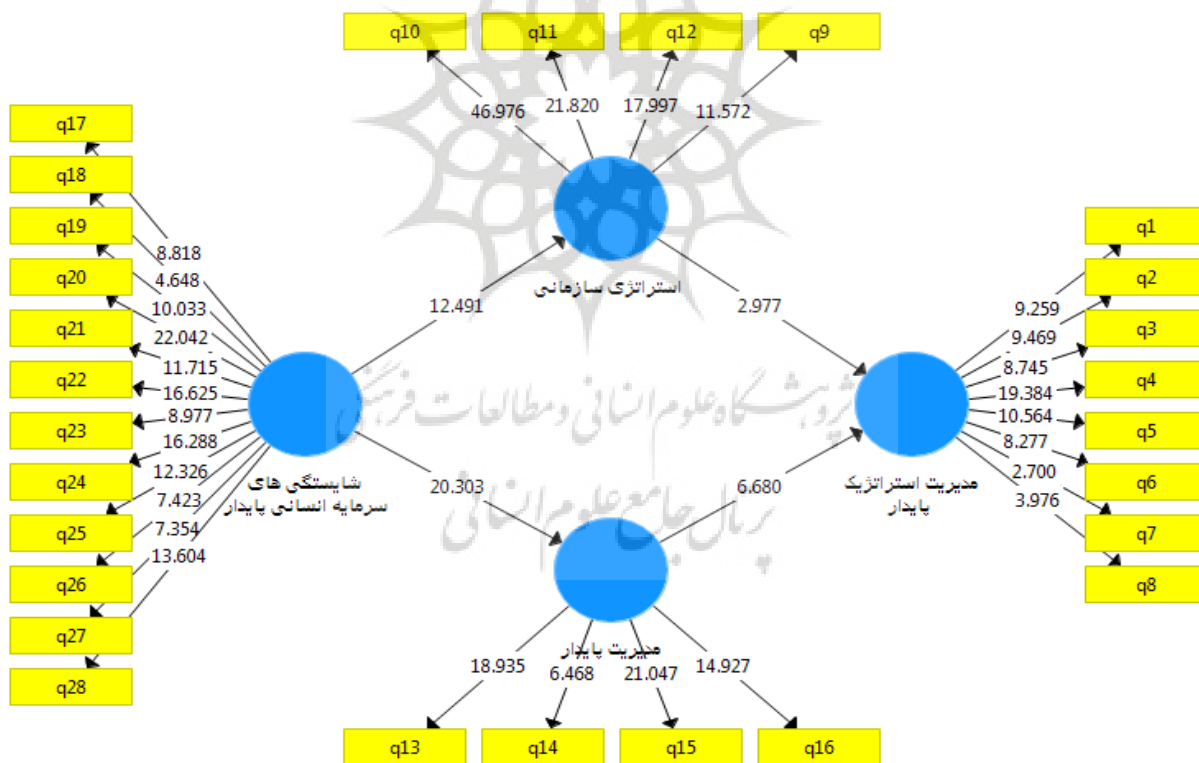
جدول ۳ ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیرها	۱	۲	۳	۴
۱. استراتژی سازمانی	۰/۸۵۰	-	-	-
۲. شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار	۰/۷۱۲	۰/۸۱۵	-	-
۳. مدیریت استراتژیک پایدار	۰/۷۴۸	۰/۶۵۶	۰/۸۲۴	-
۴. مدیریت پایدار	۰/۷۵۹	۰/۷۱۶	۰/۷۸۵	۰/۷۸۸

منبع: یافته‌های پژوهش

آن با سایر سازه‌ها بیش‌تر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد.

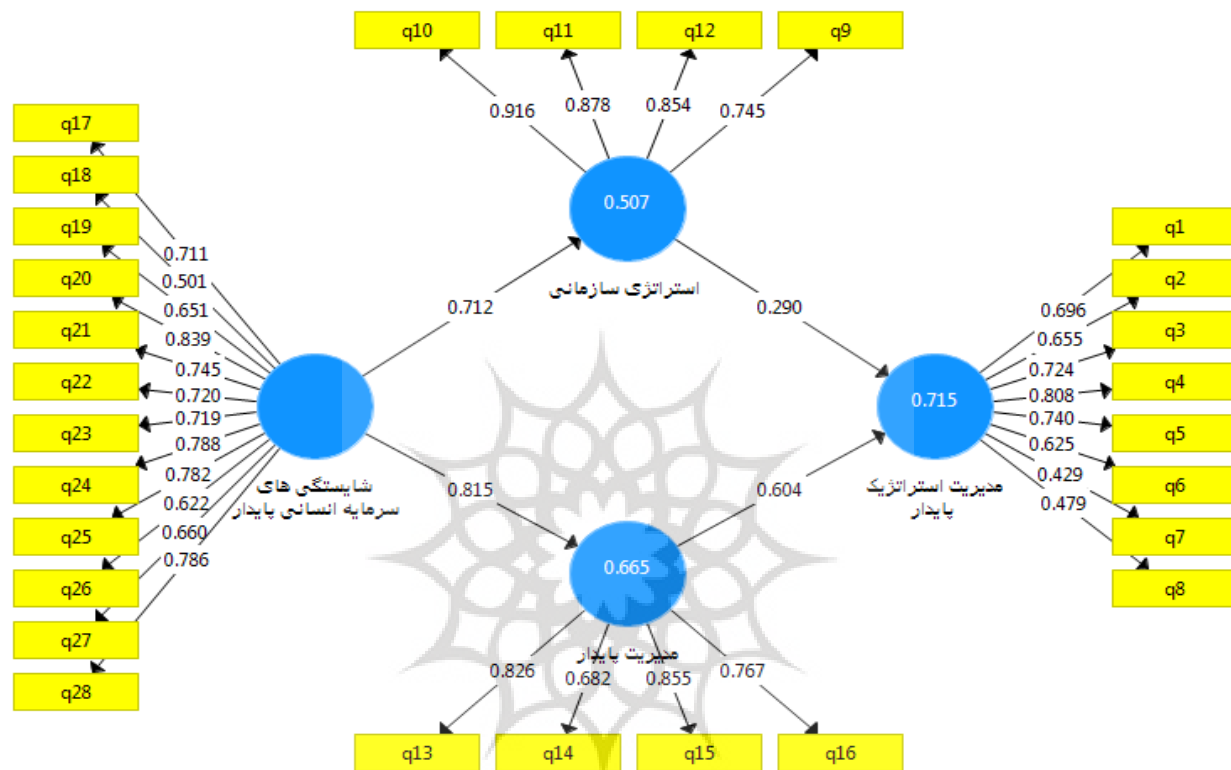
مطابق با ماتریس جدول (۳)، مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌های استراتژی سازمانی، شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار، مدیریت استراتژیک پایدار و مدیریت پایدار از مقدار همبستگی



شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری (منبع: یافته‌های پژوهش)

۱/۹۶ بزرگتر است. تا زمانی که مقدار برآورد شده از مقدار مینای تعیین شده بزرگتر باشد مدل اعتبار لازم را داشته و ادامه تفسیر نتایج آن نیاز به هیچگونه تغییری در ساختار مدل نخواهد داشت.

با توجه به نتایج بدست آمده در شکل (۲) که خروجی نهایی نرم افزار SMART PLS است، حاکی از این است که مدل ارائه شده اعتبار لازم را دارد. چرا که مقادیر معناداری که بعضاً به آن آماره T یا مقدار Z نیز گفته می‌شود، از عدد مینا



شکل ۳ مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد (منبع: یافته‌های پژوهش)

پیش‌بینی کند. این شاخص به بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم پوشی استوار است. مقادیر Q2 بالای صفر نشان می‌دهد که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. مقادیر Q2 به دست آمده استراتژی سازمانی ۰/۳۳۶، مدیریت استراتژیک پایدار ۰/۲۶۴ و مدیریت پایدار ۰/۳۷۵ می‌باشد که نشان از کیفیت مناسب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن دارد.

رایج‌ترین معیار ارزیابی مدل درونی می‌باشد، ضریب تعیین (R²) می‌باشد که نشان دهنده دقت پیش‌بینی مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. استراتژی سازمانی ۰/۶۰۷، مدیریت استراتژیک پایدار ۰/۷۱۵ و مدیریت پایدار ۰/۶۶۵ می‌باشد. شاخص دیگر شاخص Q2 استون - گایسلر می‌باشد که بر اساس این ملاک مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون زای انعکاسی را

جدول ۴ نتایج فرضیه های پژوهش

نتیجه	P. Value	f <sup>2</sup>	برآورد		روابط بین متغیرها	شماره فرضیه
			معدناداری	استاندارد		
تأیید	۰/۰۰۱	۱/۰۳۰	۱۲/۴۹۱	۰/۷۱۲	شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار ~ استراتژی سازمانی	فرضیه ۱
تأیید	۰/۰۰۱	۱/۹۸۵	۲۰/۳۰۳	۰/۸۱۵	شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار ~ مدیریت پایدار	فرضیه ۲
تأیید	۰/۰۰۳	۰/۱۲۵	۲/۹۷۷	۰/۲۹۰	استراتژی سازمانی ~ مدیریت استراتژیک پایدار	فرضیه ۳
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۵۴۱	۶/۶۸۰	۰/۶۰۴	مدیریت پایدار ~ مدیریت استراتژیک پایدار	فرضیه ۴

منبع: یافته‌های پژوهش

دارد. در سازمان، حجمی از دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت و تجربه که مجموعه ای از ویژگی‌های سرمایه انسانی است، اهمیت روزافزونی یافته است. در نتیجه، نیروی کار به عنوان دارایی مولد و کم هزینه حائز اهمیت است. ارزیابی و پایش منابع انسانی دشوارتر از منابع دیگر در سازمان است، زیرا کمیاب ترین و پیچیده ترین منابع اقتصادی بر دانش منابع انسانی مبتنی است. بیش‌تر مدیران بر عوامل ملموس و آشکار از سازمان مانند فناوری و با استفاده از منابع مالی و فیزیکی تمرکز دارند ولی با توجه به ویژگی‌های امروز از اقتصاد جهانی، پیدایش پدیده هایی همچون جهانی‌شدن، افزایش رشد فناوری و با استفاده از فناوری‌های نوین در تولید محصولات جدید و مختلف، این واقعیت نمی‌تواند به خودی خود برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند. بنابراین، سازمان‌ها باید بر عواملی دیگر مانند سرمایه فکری و انسانی به منظور ایجاد مزیت رقابتی و بقا تمرکز کنند. بر اساس نظریه سرمایه انسانی، سرمایه انسانی مهم ترین عامل برای بهبود عملکرد شرکت است. سرمایه انسانی به تجزیه و تحلیل دانش، مهارت، توانایی، ظرفیت‌ها و ویژگی‌های افراد و بر عملکرد شرکت می‌پردازد. نتایج نشان داد که سرمایه انسانی مهمترین و برجسته ترین سرمایه است چرا که سرمایه فیزیکی به تنهایی و بدون کارگران ماهر، نمی‌تواند به رشد سازمان بیانجامد و مدیریت سرمایه انسانی سازمان یکی از مهمترین عوامل موفقیت در زمینه اقتصادی، نوآوری، کارآفرینی و پایداری منابع انسانی می‌باشد. نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش نشان داد که شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار بر مدیریت پایدار تأثیر معناداری دارد که با نتیجه پژوهش **زارع دیبج و همکاران (۲۰۲۱)** همسویی دارد.

فرایند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و فرایندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، زمان و عدم قطعیت نقش مهمی را ایفا می‌کنند. بدیهی است که آینده کمتر قابل پیش بینی است، اما نکته قابل توجه این است که سازمان‌ها می‌توانند خود را برای مقابله با آن آماده نمایند که این امر سبب ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها خواهد شد. به منظور بقا و رشد در فضای عدم اطمینان، سازمان‌ها باید تفکر تک بعدی نسبت به آینده را کنار گذاشته و با تفکر چندبعدی وقایع محتمل در آینده را در برنامه

شاخص دیگری که مورد بررسی قرار گرفت، شاخصی بنام اندازه اثر  $f^2$  (اندازه اثر کوهن<sup>۱</sup>) بود. این شاخص توان تبیین-کنندگی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد. طبق نظر کوهن مقادیر در نظر گرفته شده ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب اندازه‌های اثر ضعیف، متوسط و قوی یک سازه بر سازه ی دیگر است.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

هر شرکتی تلاش می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را برآورده کرده و در نهایت رضایت آنان را جلب کند. برای دستیابی به این مهم و در نتیجه موفقیت در کسب و کار، لازم است تا شرکت، استراتژی کسب و کار متناسب را تدوین کند و برای اجرای آن، از ورودی منابع انسانی، خروجی مورد نظر را به دست آورد. علاوه بر این باید مدل شایستگی‌های کارکنان را طوری طراحی و تبیین نماید که معیاری برای فعالیت‌های منابع انسانی باشد تا در نهایت به همان هدف مهم رضایت مشتریان دست یابد. هر شرکتی بهتر است استراتژی کسب‌وکار را متناسب با زمان فعلی و با پیش بینی اتفاقات آینده تدوین کند و با توجه به تغییرات تکنولوژی و نیز رفتار مصرفی مصرف‌کنندگان، آن را بازنگری کند تا در کسب و کار خود موفق شود. از طرفی استراتژی واحدهای وظیفه ای خود را نیز بر اساس استراتژی کسب و کار تدوین و اجرا نماید تا در نهایت به اهداف سازمانی برسد. برای رسیدن به این اهداف، لازم است شرکت، کارکنان شایسته ای داشته باشد. برای داشتن کارکنان شایسته، شرکت نیازمند معیارهایی است تا کارکنان جدید را براساس آن جذب کند و نیز کارکنان فعلی را آموزش و توسعه دهد و مربی‌گری نماید. این معیارها، مدل شایستگی-های کارکنان نام دارد. بنابراین شرکت برای این که بداند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم بر می‌دارد، باید به رابطه بین شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار واقف شود. نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش نشان داد که شایستگی‌های سرمایه انسانی پایدار بر استراتژی سازمانی تأثیر معناداری دارد که با نتیجه پژوهش **الکرشی (۲۰۲۱)** همسویی دارد.

در دهه‌های اخیر، علم مدیریت نشان داده است منابع انسانی بیش‌ترین اهمیت را در کسب مزیت رقابتی پایدار و بهره وری

1. Effect Size Cohen

خورد به مدیران ارشد این کارخانه پیشنهاد می‌شود که قدرت اختیار تجزیه و تحلیل و حل مسائل توسط خود کارکنان و ارائه راهبرد، به خصوص در حیطه مسائل تکراری را به کارکنان زیردست خود بدهند.

✓ به مدیران ارشد شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که در ترسیم مسیر استراتژیک برای موفقیت آینده این شرکت کارکنان خود را نیز در این مسیر دخیل کنند چرا که باید این نگرش روشن در میان کارکنان نیز وجود داشته باشد.

✓ برای اینکه پایداری عملی شود، باید با استراتژی‌های پیشنهادی سازمان و واقعیت تجربه آن همسو باشد در غیر این صورت در حد سخنرانی‌ها و ادعاهای رفتار سبز باقی خواهد ماند و پایداری در عمل صورت نخواهد گرفت.

✓ به مدیران شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که سالانه بودجه‌ای را در راستای حفاظت از محیط زیست کنار بگذارند، چرا که با توجه به نوع فعالیت شرکت که لاستیک می‌باشد و این لاستیک‌ها پس از مصرف در دامان طبیعت رها می‌شوند، پس باید این سازمان هزینه‌های جهت حفاظت از محیط زیستی که به آن لطمه وارد شده است بپردازد.

✓ پیشنهاد دیگر در این راستا این است که شرکت لاستیک بارز مبلغی را به لاستیک فروش‌هایی که لاستیک مصرف شده را به کارخانه بر می‌گردانند بپردازد. در واقع استفاده از این مشوق‌ها می‌تواند راهکاری برای کاهش آسیب رسانی این لاستیک‌ها به محیط زیست باشد.

✓ به مدیران راهبردی شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که تجزیه و تحلیل دقیقی از جایگاه خود در بازار داشته باشند و استراتژی که در بازار می‌خواهند پیاده سازی کنند باید همراستا با جایگاه آن‌ها در بازار باشد. حتی به صورت خردتر این جایگاه باید مورد بررسی قرار بگیرد مثلاً ممکن است در تولید لاستیک‌های سبک رهبر بازار باشد ولی در تولید لاستیک برای ماشین‌های سنگین این وضعیت حاکم نباشد، پس باید راهبردهای ارائه شده همراستا با جایگاه و موقعیت آن‌ها در بازار باشد.

✓ به مدیران راهبردی شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که از پیاده‌سازی عیناً برنامه‌های استراتژی که در سازمان‌های دیگر اجرا شده است، اجتناب کنند. چرا که هر سازمان باید تجزیه و تحلیل دقیقی از نقاط قوت و ضعف خود و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی داشته باشد و با در نظر گرفتن موقعیت و سرمایه‌های مالی، فیزیکی و از همه مهمتر سرمایه انسانی خود سعی در تدوین برنامه استراتژی داشته باشد. البته فراموش نشود الگوبرداری از سازمان‌های موفق با کپی برداری دو مقوله جدا بوده و الگوبرداری نه تنها برای سازمان مفید بوده بلکه ضروری نیز به نظر می‌رسد.

✓ به مدیران راهبردی شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که در دل استراتژی‌های کلان سازمان استراتژی‌های حفاظت از محیط را نیز بگنجانند. چرا که در صورتی که این مهم در سطح کلان به آن اهمیت داده نشود توسط کارکنان پایین دستی نیز نادیده انگاشته می‌شود.

ریزی خود در نظر بگیرند. تنها در این صورت است که سازمان‌ها به دیدگاه کاملی از فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خود دست خواهند یافت. توسعه پایدار اشاره به توسعه اقتصادی، محیطی و اجتماعی دارد که نیازهای حضور سازمانی را برآورده کرده و مانع از نسل‌های آتی در ارضای این نیازها نمی‌گردد. در این زمینه، کسب و کارها نقش مهمی را بازی می‌کنند. با این حال، پیشرفت‌های مربوط به توسعه پایدار بسیار آهسته بوده و نشان دهنده نیاز به راهنمایی‌های دقیق تری است که به کسب و کارها این امکان را خواهد داد تا به روشی استراتژیک و موفق و پایدار عمل کنند. نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش نشان داد که استراتژی سازمانی بر مدیریت استراتژیک پایدار تاثیر معناداری دارد که با نتیجه پژوهش موخوتی و همکاران (۲۰۲۲) همسویی دارد.

در بازارهای به طور فزاینده رقابتی، با توجه به دیدگاه‌ها و پارادایم‌های جدید مانند سود تنها هدف نبوده یا فعلاً، تولید باید نتیجه انجام کارهای درست باشد. سازمان منافع مشترکی با جامعه دارد و به دلیل نیاز به حفظ منابع و اطمینان از در دسترس بودن آن‌ها در آینده، محدودیت‌هایی برای رشد اقتصادی وجود دارد. مدیران باید چالش استفاده از تفکر استراتژیک و مهارت‌های یک رهبر موثر را بپذیرند، به عنوان مثال، نیاز به فراتر از برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل موثر فعالیت‌های تجاری است. مجموعه تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به مزیت رقابتی بودن و بازدهی بالاتر از حد متوسط مدیریت استراتژیک به توانایی مدیر برای نظارت و تفسیر واقعیت محیطی سازمانی، داخلی و خارجی نیاز دارد تا از آن‌ها در توسعه وضعیت استراتژیک شرکت استفاده کند. روند مدیریت استراتژیک توجه مهم به اهمیت توسعه استراتژی و استراتژی در عمل را جلب می‌کند. یعنی مراحل پیاده سازی و کنترل استراتژیک برای دستیابی به اهداف پیشنهادی اساسی خواهد بود و توسعه پایدار را می‌توان به عنوان تلاش برای تأمین نیازهای نسل فعلی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود تعریف کرد. همانطور که نتایج نشان داد، می‌توان گفت که توسعه پایدار جستجوی هماهنگی بین محیط و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی است. از دیدگاه اخلاق، توسعه پایدار را می‌توان به عنوان اقدامات توافقی، مبتنی بر ارزش‌های جهانی، تفسیر کرد که از منطق شمول، مهار یا کاهش تأثیرات منفی ناشی از دیگران پیروی می‌کنند. هنوز هم برای جامعه و سازمان‌هایی که با آن تعامل دارند، می‌توان فهمید که پایداری ابزاری برای تعادل بخشیدن به انجمن‌های انسانی است. نتایج حاصل از فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که مدیریت پایدار بر مدیریت استراتژیک پایدار تاثیر معناداری دارد که با نتیجه پژوهش زارع دیزج و همکاران (۲۰۲۱) همسویی دارد.

## ۶ پیشنهادی کاربردی پژوهش

✓ اشتباهی که به رایج میان مدیران و صاحبان کسب‌وکارها می‌شود این است که داشتن استراتژی را خاص مدیران سطوح بالا می‌دانند و این تفکر هم در شرکت لاستیک بارز به چشم

## محدودیت‌های پژوهش

- ✓ محدودیت اصلی این پژوهش شیوع ویروس کرونا بود که فرآیند انجام پژوهش را طولانی کرد.
- ✓ محدودیت بعدی این پژوهش در تعداد کم نرات جامعه و نمونه پژوهش بود.
- ✓ محدودیت دیگر این پژوهش در تعمیم پذیری نتایج این پژوهش است که باید با احتیاط عمل شود.

## تشکر و قدردانی

گروه پژوهشی بر خود لازم می‌داند از همکاری شرکت لاستیک بارز که این گروه را در انجام این تحقیق یاری رساندند تشکر و قدردانی نماید.

## سهم نویسندگان

همه نویسندگان به طور یکسان در تهیه و نگارش مقاله مشارکت دارند.

## تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

✓ همچنین به مدیران راهبردی شرکت لاستیک بارز پیشنهاد می‌شود که مدیریت پایدار را فقط در استراتژی زیست محیطی خلاصه نکنند و به سایر ابعاد توسعه پایدار همچون ابعاد اقتصادی و اجتماعی نیز توجه کنند. علت تأکید بیشتر بر بعد زیست محیطی به دلیل ضررهایی بود که محصولات تولیدی این شرکت می‌تواند به محیط وارد کند.

✓ مدیران راهبردی شرکت لاستیک بارز در نظر داشته باشند که با استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی، مفهوم شغلی سنتی را محو کرده، نمودارهای سازمانی را ساده تر کرده تا بتوانند وظایف مختلف را با یکدیگر مقایسه کنند، به طوری که امکان تحرک، ترفیع، شغل، جایگزینی، چرخش و ... را بتوانند انجام دهند.

## پیشنهاد به پژوهشگران آتی

✓ به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که همین موضوع را به صورت تطبیقی در سازمان‌های دولتی پیاده‌سازی و اجرا نمایند.

✓ به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که این کار را به صورت مروری بررسی کرده و با بررسی تجربیات شرکت‌های موفق جهانی سعی در شناسایی ابعاد جدیدی از متغیرهای پژوهش داشته باشند.

## منابع

- Ahmadi, H., Rajabpour, I., & Ahmadi Duqzlu, S., (2021). Investigating the role of strategic management in creating adaptation and well-being of employees for the excellence of the studied organization (Bushehr Social Security Organization), *sustainable human resources management*, 3(5), 71-84. (In Persian).
- Alqershi, N. (2021). Strategic thinking , strategic planning , strategic innovation and the performance of SMEs : The me- diating role of human capital, *11*, 1003–1012.
- Belenzon S, & Tzolmon, U. (2015). Market frictions and the competitive advantage of internal labor markets. *Strategic Management Journal*, 37, 1280-1303.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A. and Vanhamme, J. (2016), "Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic

- management”, *Journal of Business Ethics*, 135(2), 293-307.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Dang, V. T., Nguyen, N., & Pervan, S. (2020). Consumers' perceptions and responses towards online retailers' CSR. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48(12), 1277-1299.
- DuBois, C.L.Z. & DuBois, D.A. (2012), “Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization”, *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.
- Galleli, B., & Junior, F. H. (2019). Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2835-2864.
- Glavas, A. & Mish, J. (2015), “Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground?”, *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.
- Guan, Y., Yang, W., Zhou, X., Tian, Z., & Eves, A. (2016). Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 116-124.
- Hunger, J. D. & Thomas, W. (2020). Essentials of strategic management.
- Kathirlou, M., & Noami, A. (2019). The impact of strategic human resource management on organization performance (case study of Bank Mellat Shahr Tehran), *Business Management*, 68, 427-409. (In Persian).
- Leah, J.B. (2021). Green Finance Strategic and Sustainable Development : An Empirical Study, *Journal of Strategic Management*, 5(1), 12-19. ISSN: 2616-8472.
- Ulisanti, U., & Asrori, A. (2021). Human Resource Competence as a Moderating Variable for the Quality of Local Government Financial Reports. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2).
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business : A systematic literature review, *Bus Strat Env*, 1–26. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, (January), 2068–2081.



- Nedkovski, V., Marco G., Francesca D., & Elena, S. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T. and Mulder, M. (2016), "Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective", *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233-252.
- Rafiq, M., Zhang, X. P., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-Smart. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 1-19.
- Singh, R.K.; Arora, S.S. (2018). The adoption of balanced scorecard: An exploration of its antecedents and consequences. *Benchmarking Int. J.*, 25, 874-892.
- Sukier, H., Molina, R. I. R., Fernández, M. A. P., Cueto, K. M., López, G. P. F., & Raby, N. D. L. (2020). Strategic human resource management from a sustainable approach. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (91), 929-953.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015), "Are we there yet? What's next for HR?", *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vanmarrewijk, M. (2010), "Strategic orientations: multiple ways for implementing sustainable performance", *Technology and Investment*, 1(2), 85-96.
- Wendling, Z. A., Emerson, J. W., de Sherbinin, A., Esty, D. C., Hoving, K., Ospina, C. D., ... & Schreck, M. (2020). Environmental performance index. *New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law And Policy. epi. yale. edu.*
- Wesselink, R., Blok, V., Van Leur, S., Lans, T. and Dentoni, D. (2015), "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", *Journal of Cleaner Production*, 106, 497.
- Dzwigol, H. (2020). Methodological and empirical platform of triangulation in strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-8.
- Yoon, B., & Chung, Y., (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, *Tourism Management*. 37, 89-96.
- Yuniawan, A. (2020). TURNITIN: Testing the Relationships between Human Resource Competence, Financial Aspect and SMEs Performance, *Talent Development & Excellence*, 12(2), 2295-2303.

Zaredizj, A., Ramezani, M., Sanginurpour, A., Bahlouli, N., & Eskandari, K. (2021). Strategic management of green human resources as a tool to support the establishment of sustainable development, *Public Management Perspective*, 12(4), 124-152.

Zhao, D., Orekhov, S., Velikorossov, V., Maksimov, M., Prodanova, N., & Chernenkaya, L. (2021). On analysis of some factors of the sustainability of corporate business in the conditions of the covid-19 pandemic. *Laplage Em Revista*, 7(Extra-B), 349-364.

