

## تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی با نقش میانجی چابکی سازمانی

قنبرامیرنژاد<sup>۱\*</sup>، ژاله اژدری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

تاریخ دریافت: خرداد ۱۳۹۷، اصلاحیه: مرداد ۱۳۹۷، پذیرش: مهر ۱۳۹۷

### چکیده

یکی از عوامل مهمی که امروزه منجر به کسب مزایای رقابتی می‌شود، چابکی سازمانی است. در سازمان‌های چابک که همواره با تغییرات مستمر محیطی روبرو هستند، توانایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. استراتژی‌های منابع انسانی با تعیین، پیاده‌سازی و اجرای مجموعه طرح‌ها و برنامه‌ها، شایستگی منابع انسانی سازمان را برای پاسخگویی به نیازهای آینده محیط درونی و بیرونی توسعه می‌دهند و کسب موفقیت‌های سازمانی را به همراه دارند. از اینرو، هدف از این تحقیق توسعه‌ی مدلی برای کسب مزایای رقابتی و خلق قابلیت‌های چابکی سازمانی به عنوان ابزاری برای مقابله با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی با تأکید خاص بر بعد منابع انسانی است. در واقع پیشنهاد ما بر این است که برای دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب، باید استراتژی‌های مؤثر منابع انسانی را برای پرورش و چابک‌سازی منابع انسانی بکار بگیریم. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی-توصیفی است و در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۰ استاد و ۴۰ مدیر است که با استفاده از روش نمونه‌گیری متناسب با حجم ۱۳۲ استاد و ۳۶ مدیر به عنوان نمونه انتخاب شد. به منظور آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده کردیم. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر مزیت رقابتی با نقش میانجی چابکی سازمانی دارند.

**کلمات کلیدی:** استراتژی‌های منابع انسانی، چابکی سازمانی، مزیت رقابتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر

### ۱- مقدمه

از این رو، ضروری است که سازمان‌ها با شرایط جدید از طریق شایستگی‌های درونی به سرعت سازگار شوند [۲۹] و زمینه‌ی مناسب برای چابکی و ارتقاء آن را فراهم سازند [۶۹] تا پاسخگوی تغییرات موجود و کسب مزایای رقابتی حاصل از آن باشند [۲۰].

فعالیت‌های منابع انسانی با تعامل مناسب خود، در ایجاد و تقویت ویژگی‌های کارکنان چابک نقشی اساسی ایفا می‌کنند و کارکنان چابک نیز به همراه سایر اهرم‌های ایجاد کننده‌ی چابکی منجر به چابکی سازمانی می‌شوند. بنابراین به منظور ایجاد چابکی، سازمان‌ها باید با بکارگیری استراتژی‌های منابع انسانی<sup>۳</sup> مناسب به صورت کامل و جزء به جزء ضمن شناسایی ویژگی‌های افراد چابک به طراحی فعالیت‌های منابع انسانی اثربخش بپردازند [۱۳]. فعالیت‌های اثربخش منابع انسانی به سادگی قابل تقلید نیست. اثربخشی این فعالیت‌ها ناشی از مجموعه کارهایی است که به صورت یکپارچه و هماهنگ انجام می‌شود و تقلید از تمام این مجموعه دشوار است [۵]. زیرا مسائل رویاروی دو سازمان هرگز

امروزه محیط کسب و کار دستخوش تغییرات عمیق و گسترده‌ای است که منجر به رقابت فزاینده‌ی جهانی و سرعت تغییرات بازار شده است [۳۷]. برای بقا و کامیابی در محیط پویای امروز، حس‌گری و پاسخ‌گویی به تهدیدات و فرصت‌های بازار ضروری است [۴۳]. در واقع، شرکت‌ها نه تنها به سازگاری با محیط متغیر نیاز دارند، بلکه باید از تغییرات نیز بهره‌برداری کنند تا از این طریق به مزیت رقابتی<sup>۱</sup> دست یابند [۳۲]. بنابراین سازمان‌ها و مؤسسات ناچارند برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی<sup>۲</sup> باشند [۲۶]. تا بدین طریق از قابلیت‌های سازمانی چابک به عنوان یک سلاح استراتژیک برای مقابله با محیط کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی، خصمانه، پویا و پیوسته در حال تغییر استفاده کنند [۲۹]. یک سازمان چابک ترکیبی از فرآیندها و کارکنان سازمانی همراه با فن‌آوری‌های پیشرفته برای تأمین خواسته‌های مشتری به منظور ارائه محصولات و خدمات واجد شرایط در یک دوره‌ی کوتاه زمانی است [۶۸].

<sup>3</sup> Human Resources Strategies  
\*g.amirnejad@yahoo.com

<sup>1</sup> Competitive Advantage  
<sup>2</sup> Agility

چابکی سازمانی در توسعه این رابطه پرداخته شود. بر این اساس، ما استراتژی‌های منابع انسانی جهان شمول با شاخص‌های بومی سازی شده بر اساس مدل آرمسترانگ را ارائه کردیم و تأثیر آن را بر قابلیت‌های چابکی سازمانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری ارزیابی کردیم.

بر این اساس تحقیق حاضر می‌تواند ضمن ارائه راهکارهایی به منظور توسعه استراتژی‌های مفید و اثربخش در دانشگاه‌ها، بستر و زمینه‌های لازم برای ایجاد و توسعه‌ی قابلیت‌های چابکی و کسب مزیت رقابتی را فراهم آورد.

## ۲- چارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱- مزیت رقابتی

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است [۴۳]. تغییر خواسته‌های مشتری، و سرعت پیشرفت‌های تکنولوژی، محیطی را خلق کرده است که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را دشوار کرده است [۳۳]. در این چنین شرایطی، موفقیت هر سازمانی جهت افزایش و حفظ سهم بازار و بهبود وضعیت رقابتی در گرو شناسایی عواملی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند [۵۸]. مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین الملل است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبایش را می‌دهد [۵۹]. مزیت رقابتی به عنوان مزیتی تعریف می‌شود که یک شرکت بیش از دیگران در صنعت کسب کرده است. بارنی (۱۹۹۱) بیان می‌کند زمانی می‌توان گفت شرکتی به مزیت رقابتی دست یافته است که موفق به اجرای یک استراتژی خلق ارزش شود به گونه‌ای که رقبای کنونی و بالقوه‌اش قادر به اجرای آن و همچنین کپی کردن از مزایای حاصل از آن استراتژی نباشند [۴۵]. منابع سازمانی که قابلیت ایجاد مزیت رقابتی را دارا هستند عبارتند از: تکنولوژی، منابع مالی، منابع فیزیکی. منابع انسانی، منابع سازمانی و منابع ارتباطی. منابع مالی، فیزیکی و تکنولوژی به راحتی و با سرمایه‌گذاری توسط رقبا قابل تقلید هستند ولی منابع انسانی و سازمانی قابلیت‌هایی هستند که در طی زمان و آهسته آهسته شکل می‌گیرند و تقلید آن‌ها توسط رقبا بسیار مشکل و نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان و گذشته زمان است [۲۳]. لذا، مهارت‌های انسانی می‌تواند به عنوان یک منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته شود [۴۱]، که سازمان می‌تواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند [۲۳].

### ۲-۲- چابکی سازمانی

نقطه‌ی آغاز حرکت به سمت چابکی، محیط پویا و غیرقابل پیش‌بینی است [۵۱]. سازمان‌های مختلف با ویژگی‌ها و شرایط متفاوت، تغییرات مختلف و متفاوتی را تجربه می‌کنند. بنابراین سطح چابکی مورد نیاز آن‌ها نیز ممکن است متفاوت باشد. سطح چابکی مورد نیاز، تابعی از عوامل متنوع، همچون آشفتنی محیط بازار، محیط رقابتی، خصوصیات

به طور کامل یکسان نخواهد بود و هر سازمانی با آن مسائل به روش خاص خود برخورد خواهد کرد و هر یک به جنبه‌های خاصی از استراتژی منابع انسانی می‌پردازد که در مجموع بدنه‌ی اصلی توسعه راهبردی کلی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند [۲]. به طور کلی، استراتژی منابع انسانی درباره‌ی تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آن‌ها تأثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند. استراتژی‌های منابع انسانی بر اهداف سازمان، آن‌چه که باید انجام شود و آن‌چه که باید تغییر کند، تمرکز می‌کند [۳۱].

با وجود تحقیقات به عمل آمده در مورد چابکی سازمانی، آگاهی اندکی نسبت به فرآیندهای مدیریتی که چابکی را می‌سازند و حفظ می‌کنند وجود دارد. به علاوه، به نقش دیگر کارکنان و مباحث انگیزش و جبران خدمات در به سرانجام رساندن چنین تحولاتی کمتر توجه شده است [۳۶]. سازمان‌ها برای استمرار و استقرار خود، با چالش‌های نوینی مواجه هستند که برون رفت از این چالش‌ها مستلزم توجه بیشتر به توسعه و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های درونی است [۲۴].

اساس پیشرفت دانشگاه‌ها و در نتیجه توسعه علمی کشور، رقابت است. از آن جا که تمایل دانشجویان به تحصیل در خارج از کشور بیشتر شده است، پیدا کردن راهی که بتوان آن‌ها را به عنوان سرمایه‌ای توانمند در کشور نگه داشت، کاری بس دشوار است. بنابراین رقابت دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان به رقابتی سخت تبدیل شده است، تا جایی که رجوع به نظام‌های رتبه بندی مختلف دنیا پررنگ تر از قبل بوده و برای فرد بسیار مهم است که در چه دانشگاهی و با چه رتبه‌ای در دنیا تحصیل می‌کند. دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر نیز به منظور توسعه کیفیت خدمات آموزشی و مشارکت در شرکت‌های دانش بنیان در تلاش است. از جمله چالش‌های این دانشگاه، تلاش برای جلوگیری از کاهش دانشجو و جذب اساتید برجسته و هیأت علمی در این دانشگاه و همچنین مدیریت منابع مالی و صرفه جویی در هزینه‌ها می‌باشد.

از این رو، هدف این مقاله نشان دادن استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی است که سازمان‌ها را قادر به درک ارزش مشتریان داخلی و خارجی، دانش رقبا و منابع مزیت رقابتی می‌کند؛ و نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند به سرعت و به طور انعطاف‌پذیر، بدون در نظر گرفتن آشفتنی‌های محیط، به تغییرات پاسخ دهند. در واقع، به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا استراتژی‌های منابع انسانی و چابکی سازمانی قادر به ایجاد یک تفاوت و تأثیر معنادار بر عملکرد دانشگاه‌ها هستند.

پژوهش‌های مختلفی در مورد نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه عملکرد سازمان‌ها انجام گرفته است. یوسف و همکاران (۲۰۰۳) به جنبه انسانی چابکی سازمانی پرداختند و سایر محققان نیز کارایی و شایستگی منابع انسانی در دستیابی به عملکرد اثربخش و چابکی را بررسی کردند؛ اما بررسی تجربی استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی در توسعه قابلیت‌های سازمانی برای پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات محیط انجام نشده است. در این پژوهش سعی شد با توجه به محیط پویا و فضای رقابتی میان دانشگاه‌ها، به بررسی نقش میانجی قابلیت‌های

شرکت، و محرک‌های خارجی نظیر انتظارات مشتریان، فناوری، و عوامل اجتماعی است [۱۰]. چابکی با ترکیبی از فرآیندها، ویژگی‌های سازمانی، کارکنان و فناوری‌های پیشرفته؛ و از طریق تعامل با تغییرات محیطی، به سرعت به نیازمندی‌های بازار پاسخ می‌گوید و بدین ترتیب توانایی سازمان را برای ارائه محصول و خدمات با کیفیت افزایش می‌دهد [۳۶]. شریفی و ژانگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، چابکی را توانایی هر سازمان در احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات در محیط کسب و کار تعریف کردند. همچنین از نقطه‌نظر آن‌ها سازمان باید قادر به غلبه بر چالش‌های غیرمنتظره به منظور مقابله با تهدیدات بی‌سابقه‌ی محیط و دستیابی به مزیت و سود ناشی از آن به عنوان عامل رشد باشد. آن‌ها همچنین ذکر کرده‌اند که تکنولوژی‌های پیشرفته سخت افزار و نرم‌افزاری، شبکه‌های داخلی، توانمندسازی کارکنان و کارهای تیمی همزمان به عنوان مفاهیم مرتبط با چابکی هستند [۶۸]. از آن‌جا که چابکی نشان دهنده‌ی توانایی شرکت‌ها برای راه‌اندازی اقدامات رقابتی در محیط پویا و متغیر کسب و کار است [۵۷]، بنابراین برای مقابله‌ی سریع و اثربخش با این‌گونه تغییرات، به تعدادی قابلیت‌های متمایز و متناسب نیاز است [۶۳]. شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چهار قابلیت را شناسایی کردند: پاسخگویی<sup>۵</sup>، توانایی شناسایی تغییرات برای پاسخ سریع. شایستگی<sup>۶</sup>، کارایی و اثربخشی سازمانی در رسیدن به اهداف خود. انعطاف‌پذیری<sup>۷</sup>، توانایی برای اجرای فرآیندهای مختلف و رسیدن به اهداف مختلف سرعت<sup>۸</sup>، توانایی به اوج رساندن یک فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن [۵۹].

#### ۲-۳ استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی در عرصه نظری و به ویژه در عرصه کاربردی، دانشی جوان است که پیدایش اولین تئوری‌ها و الگوهای مربوط به تدوین آن، به کمتر از دو دهه پیش بازمی‌گردد [۷]. آگاهی نسبت به نقش محوری استراتژی منابع انسانی در جوامع و سازمان‌های فراصنعتی، ادبیات و عملکرد مدیریت نفوذ کرده است به طوری که نه تنها منابع انسانی بلکه اقداماتی که برای مدیریت آن نیز صورت می‌پذیرد، برای موفقیت بسیاری از مؤسسات به مسائلی محوری تبدیل شده است [۶]. استراتژی‌های منابع انسانی مجموعه‌ای است از آنچه که سازمان در نظر دارد در مورد جنبه‌های مختلف سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی انجام دهد. ریچاردسون و تامپسون<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که: یک استراتژی، استراتژی منابع انسانی یا هر نوع دیگر از استراتژی مدیریت باید دو عنصر کلیدی داشته باشد: ۱- اهداف استراتژیک (چیزهایی که استراتژی، دستیابی به آن را حمایت می‌کند). ۲- طرح یا برنامه عملی [۳۰]. هدف استراتژی‌های منابع انسانی اینست که توسعه و اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را هدایت کند. این استراتژی‌ها امکان برقراری ارتباط با همه‌ی مقاصد مرتبط به سازمان را فراهم

می‌کنند تا دریابند چگونه منابع انسانی را اداره کنند. همچنین، مبنایی را برای برنامه‌های استراتژیک فراهم می‌کنند و سازمان را قادر می‌سازند که نتایج را با اهداف ارزیابی کند. استراتژی‌های منابع انسانی چشم‌اندازی برای آینده فراهم می‌کنند و علاوه بر آن فعالیت‌های مورد نیاز و چگونگی تحقق چشم‌انداز را نیز تعریف می‌کنند [۳۱]. استراتژی منابع انسانی یک سازمان، تعیین‌کننده‌ی رویکرد آن سازمان در کارمندی، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و دیگر کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی می‌باشد. رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان، کلید موفقیت شرکت محسوب می‌شود [۲۷]. محیط‌های صنعتی مختلف، مستلزم کارکردهای متفاوت منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی متفاوت هستند [۴۰]. سازمان‌های موفق ارزش‌هایی برای مشتریان خود خلق می‌کنند که سایر شرکت‌ها توانایی خلق و ارائه‌ی آن‌ها را ندارند. سازمان‌ها باید در جستجوی منبعی باشند که به راحتی قابل تقلید نیست. این منبع، نیروی انسانی سازمان است [۵]. زیرا منابع انسانی مهم‌ترین دارایی شرکت هستند و نقشی حیاتی درون سازمان ایفا می‌کنند [۳۵]. امروزه جایگاه استراتژیک منابع انسانی نه تنها به لحاظ نقش آن در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی بلکه به این دلیل که می‌تواند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شود، اهمیت زیادی دارد [۶۷]. استراتژی منابع انسانی یک سازمان، تعیین‌کننده‌ی رویکرد آن سازمان در بکارگیری کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است [۲۷]. در این پژوهش، استراتژی‌های منابع انسانی ارائه شده توسط آرمسترانگ<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۴)، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این استراتژی‌ها عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی<sup>۱۱</sup>، تأمین منابع انسانی<sup>۱۲</sup>، توسعه منابع انسانی<sup>۱۳</sup>، مدیریت عملکرد<sup>۱۴</sup>، پاداش<sup>۱۵</sup>، روابط کارکنان<sup>۱۶</sup>. استراتژی برنامه‌ریزی منابع انسانی: فراگردی است که به واسطه‌ی آن مدیران تخمین می‌زنند که برای دستیابی به اهداف خویش به چه تعداد نیروی کار، با چه نوع تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارند تا بدین طریق به گونه‌ای اثربخش و کارآمد فعالیت کنند [۵۲].

استراتژی تأمین منابع انسانی: این استراتژی، اطلاعاتی درباره‌ی شغل‌ها و دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام آن‌ها فراهم می‌آورد. افرادی که استعداد، دانش و مهارت مورد نیاز را دارا باشند، از داخل سازمان تأمین یا از خارج از آن جذب و استخدام می‌شوند [۵].

استراتژی توسعه منابع انسانی: این استراتژی شرایطی را خلق و فراهم می‌کند که کارکنان به فراگیری و بکارگیری دانش و مهارت‌های جدید می‌پردازند و از این طریق استعدادها بالقوه و نهفته آن‌ها کشف و شکوفا می‌گردد و به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب می‌شوند [۶]. توسعه می‌تواند به عنوان قابلیت‌های در حال رشد تصور

<sup>10</sup> Armstrong

<sup>11</sup> Human Resources Planning

<sup>12</sup> Supply Human Resources

<sup>13</sup> Human Resource Development

<sup>14</sup> Performance Management

<sup>15</sup> Reward

<sup>16</sup> Employee Relations

<sup>4</sup> Sharifi & Zhang

<sup>5</sup> Responsibility

<sup>6</sup> Competency

<sup>7</sup> Flexibility

<sup>8</sup> Quickness

<sup>9</sup> Richardson & Thompson

شود که از الزامات مورد نیاز برای شغل فراتر است و تلاش‌هایی را برای بهبود توانایی کارمند جهت اداره و انجام انواع تکالیف و وظیفه‌ها ارائه می‌کند [۲۲].

استراتژی مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد، استراتژی‌ها و نتایج سازمانی را به هم مرتبط می‌سازد [۲۲]. مدیریت عملکرد شامل سه جزء، هدف‌گذاری، ارزیابی و بازخور می‌باشد که در سازمان‌های چابک بسیار دارای اهمیت است [۱۳]. در زمینه هدف‌گذاری، سازمان اهداف مدیریت عملکرد فردی و اهداف یا بیانیه‌ی مأموریت خود را به هم می‌کارکنان و واحدها ارتباط می‌دهد [۲۱]. در ارزیابی عملکرد؛ ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان انجام می‌گیرد که از وظایف اصلی مدیران است [۱۱] و در نهایت وقتی ارزیابی‌ها تکمیل شد، ابلاغ آن‌ها (چه چیزی خوب انجام داده شده است و چه پتانسیل‌هایی برای اصلاح وجود داشته است) مهم است به طوریکه کارکنان درک و فهم آشکاری از این‌که آن‌ها در نظر سرپرستان مستقیم و سازمان چه جایگاهی دارند، کسب کنند [۲۲].

استراتژی پاداش: استراتژی پاداش، حس هدفمندی و جهت‌دهی و نیز چارچوبی را برای توسعه فرایندها و عملکردها و سیاست‌های پاداش فراهم می‌کند. استراتژی پاداش مبتنی بر درک نیازهای کارکنان و چگونگی برآوردن این نیازها به بهترین نحو ممکن است [۱].

استراتژی روابط کارکنان: روابط کارکنان شامل کلیه ابعاد مدیریت امور کارکنان است که به همه کارکنان مربوط می‌شود. اهداف عمده آن، سیاست‌ها و رویه‌هایی است در جهت بهبود همکاری، حداقل نمودن تعارض غیرلازم، قادر ساختن کارکنان در ایفای نقشی مناسب در تصمیم‌گیری و با خبر نگهداشتن آن‌ها از موضوعاتی که به آن‌ها مربوط می‌شود [۱۲].

#### ۲-۴ رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با چابکی سازمانی و مزیت رقابتی

از آن‌جا که نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی است و نقش کلیدی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند، فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی می‌تواند تأثیر فراوانی در ایجاد چابکی سازمانی داشته باشند [۱۳]. سازمان چابک، بکارگیری شیوه‌های ترویج ارزش منابع انسانی را نیز ایجاد می‌کند. این شیوه بر توانمندسازی به منظور توانا ساختن کارکنان برای قبول خودمختاری و مسئولیت‌پذیری لازم برای مقابله‌ی سریع و مؤثر با بسیاری از شرایط غیر قابل پیش‌بینی که رخ می‌دهند، حجم اطلاعاتی که باید اتخاذ شود، تصمیماتی که باید گرفته شود، بکار می‌رود [۴۰]. آلریچ<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۸)، «یک حکم جدید برای منابع انسانی» بیان می‌کند: «در اقتصاد جدید جهش قابلیت‌های سازمانی همچون سرعت، پاسخگویی، چابکی، قابلیت یادگیری، و شایستگی‌های کارکنان، فاتح است. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که توانایی تبدیل سریع استراتژی به عمل، مدیریت فرآیندهای هوشمندانه و کارآمد، حداکثرسازی مشارکت و تعهد کارمند، و ایجاد شرایط برای تغییر یکپارچه را داشته باشند» [۶۴]. چابکی بازار مستلزم این است که

کارکنان در تمام سطوح در رفتارهای فعالانه، تطبیقی و مولد که بر اساس یک طرز فکر حمایتی، پرورش یافته است، تلاش کنند. تحت شرایط مناسب، طرز فکر و رفتارهای ضروری، هرچند بسیار پویا، بر اساس یک استراتژی خاص منابع انسانی، پرورش می‌یابد. منظور استراتژی منابع انسانی‌ای می‌باشد که با موفقیت یک ائتلاف از افراد با انگیزه و منحصر به فرد به وجود می‌آورد که قادر به عملکرد فردی و گروهی می‌باشد و دارای استعداد ایجاد و توسعه قابلیت‌های سازمانی در راه‌هایی است که رقبا به راحتی نمی‌توانند تکرار و یا منحل کنند [۳۹]. سایر ویژگی‌های منابع انسانی در یک سازمان چابک عبارتند از: دانش‌آموخته، ماهر، مطلع از سازمان، دارای انعطاف لازم در تطبیق با تغییرات سازمانی و انتظارات عملکردی اعمال شده از سوی مشتری، کارآفرین، خلاق و نوآور، دارای قابلیت یادگیری مستمر و پذیرش دانش و مهارت‌های جدید، دارای روحیه همکاری در تیم‌ها و پذیرش مسئولیت موفقیت سازمان بطور مشترک [۹]. منطق ما حاکی از آن است که چابکی سازمانی مبتنی بر استراتژی‌های منابع انسانی به صورت مجموعه‌ای از اجزاست و بنابراین بهترین کارها (به عنوان مثال پرورش رفتار و طرز فکر کارکنان مورد نیاز) وقتی که این اجزا با یکدیگر سازگار هستند، و یکدیگر را تقویت می‌کنند، یا در زبان ویژه هم افزایی دارند، این مفهوم تحت عنوان تناسب افقی در یک دوره زمانی بلند مدت شناخته می‌شود. بنابراین چابکی بازار به درک بهتری از پویایی‌ها و ضرورت‌ها و خصوصاً تشخیص طرز فکر و رفتارهای کارکنان برای موفقیت نیاز دارد. چابکی سازمانی معلوم می‌کند که چگونه اجزای مختلف استراتژی‌های منابع انسانی با یکدیگر (به عنوان مثال، دستیابی به تناسب افقی) و با سایر عناصر مهم ساختار چابکی سازمانی (به عنوان مثال یک مفهوم گسترده‌تر تناسب افقی) برای پرورش رفتارها و طرز فکر کارکنان (تناسب عمودی) ارتباط برقرار می‌کنند [۳۹]. از جمله تحقیقات تجربی که در این زمینه انجام شده است، می‌توان به پژوهش شافر<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۷) اشاره کرد که به بعد انسانی چابکی پرداخته است. او بیان کرد که فعالیت‌های منابع انسانی (طراحی کار، کارمندیابی، تحصیل، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، تشویق و به رسمیت شناختن، روابط کارکنان، روابط کارمند/کارگری)، زمینه‌ساز پرورش افراد چابک و در نهایت خلق چابکی سازمانی هستند [۶۰]. در تحقیق دیگر؛ وانگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۵)، سه نوع استراتژی منابع انسانی را برای نوآوری تکنولوژی و توسعه سازمانی ارائه داد و به این نتیجه دست یافت که این استراتژی‌ها عملکرد بالاتر سازمان را به همراه خواهند داشت [۶۶]. شافر و همکاران (۲۰۰۱)، نیز به این نتیجه دست یافتند که از طریق طراحی برنامه‌های منابع انسانی مؤثر می‌توانیم سازمانی چابک خلق کنیم [۶۱]. بوکسال<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸)، بیان کرد که منابع انسانی مبنایی برای مزیت رقابتی پایدار ارائه می‌کنند و از طریق استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان به برتری‌های رقابتی دست یافت [۳۴]. وان و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۲)، به این

<sup>18</sup> Shafer

<sup>19</sup> Wang

<sup>20</sup> Boxall

<sup>21</sup> Wan et al

<sup>17</sup> Ulrich

نتیجه دست یافتند که اقدامات منابع انسانی استراتژیک (آموزش، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، کار مبتنی بر تیم، دستمزد مبتنی بر عملکرد، عملکرد مالی و عملکرد منابع انسانی) عملکرد سازمانی را ارتقا می دهد [۶۵]. در تحقیقی که پروگولاکی و توتوکاس<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۰)، انجام دادند، دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به عنوان یکی از رویکردهای اصلی تدوین استراتژی برای توسعه مزیت رقابتی پایدار، معرفی شد [۵۰]. کروسیتو و یوسف<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۳)، نیز بر اهمیت افراد در دستیابی به چابکی به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمانی تأکید کردند [۳۶]. نتایج تحقیق صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، نشان داد که عملیات استراتژیک منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش بر نگرشها و رفتارهای کارکنان و ایجاد نوآوری سازمانی تأثیرگذار است [۱۹]. افجه و سپهوند (۱۳۸۸)، تأثیر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد را از طریق هماهنگی استراتژی منابع انسانی با سرمایه انسانی و رفتار سازمانی، مؤثر و قابل توجه ذکر کردند [۸]. دلوی و همکاران (۱۳۸۹)، بر اهمیت نقش راهبردی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی بر پایه قابلیتها و توانمندیهای نیروی انسانی سازمانها تأکید کردند [۱۵]. حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیق خود طراحی فعالیت‌های مناسب منابع انسانی را عاملی برای دستیابی به چابکی سازمانی معرفی کردند [۱۳]. اچنیوفسکی و همکاران<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۷)، بیان کردند که عملیات استراتژیک منابع انسانی (پرداخت‌های انگیزشی، استخدام و گزینش، کار گروهی، وظایف کاری، قابلیت انعطاف، امنیت شغلی، ارتباط و آموزش) موجب دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد می‌شوند [۴۴]. پینینگتون و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۷)، نیز بیان کردند که استراتژی منابع انسانی به پشتیبانی عناصر دلسوز، می‌تواند یک شرکت را قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازد [۴۹]. همچنان که کرنز<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۳) نیز استراتژی منابع انسانی را تلاش آگاهانه و صریح برای مدیریت منابع انسانی سازمان در کسب مزیت رقابتی می‌داند [۴۶].

۵-۲ رابطه چابکی سازمانی و مزیت رقابتی

اخیراً چابکی سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای رقابت در محیط کسب و کار توجه زیادی را به خود جلب کرده است [۴۷]. چابکی می‌تواند پیروزی و موفقیت در کسب سود و جذب مشتریان در بازارهای رقابتی را به همراه داشته باشد. برای پاسخ مؤثر به نیازمندی‌های متغیر، چابکی باید در تمام بخش‌های وظیفه‌ای سازمان وجود داشته باشد. بنابراین، ارتقای سطح چابکی نیازمند انعطاف‌پذیری و حساسیت در استراتژی‌ها، فن‌آوری‌ها، نظام‌ها و منابع انسانی می‌باشد [۱۶]. از نقطه نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، سازمان‌ها باید قادر به غلبه بر چالش‌های غیرمنتظره به منظور مقابله با تهدیدات بی‌سابقه‌ی محیط و دستیابی به مزیت و سود ناشی از آن به عنوان عامل رشد باشند. بنابراین چابکی هم توانایی شناسایی فرصت‌هایی برای فعالیت‌های رقابتی و هم شروع

فعالیت‌های مناسب است [۲۸]. رابرتز و گراور<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۲)، بیان کردند به منظور خلق مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید حس‌گری و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات در ترجیحات و تقاضاهای مشتری را اعمال کنند. توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز و مؤثر با تغییرات غیرمنتظره در محیط کسب و کار، کلید دستیابی به مزیت رقابتی در بازار جهانی است. چابکی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتواند خدمات جدید تری را با سرعتی زیاد گسترش دهد و قادر به حفظ مشتریان و جذب مشتریان جدید شوند [۵۳]. از جمله تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته است؛ تحقیق شهبایی (۱۳۸۵) است او بیان کرد لازمه‌ی واکنش موثر و مفید به تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از تغییرات، دستیابی به چابکی سازمانی است [۱۸]. ماسکل (۲۰۱۱)؛ دایر و اریکسون (۲۰۰۵) نیز یادآور شدند که اگر سازمان‌ها قابلیت‌های چابکی را توسعه دهند، قادر خواهند بود که بر محیط در حال تغییر و مبهم کسب و کار غلبه کنند [۴۸؛ ۳۸]. از نقطه نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، چابکی هم توانایی شناسایی فرصت‌ها برای فعالیت‌های رقابتی و هم شروع فعالیت‌های مناسب است [۵۹]. به زعم شعیب زاده (۱۳۸۶)؛ چابکی در آغوش گیرنده تغییرات، تهاجمی و رشدگراست؛ و به دنبال پیروزی و موفقیت در سود، سهم بازار و به دست آوردن مشتریان در بازارهای رقابتی است [۱۷]. کروسیتو و یوسف (۲۰۰۳) بر ضرورت و اهمیت چابکی سازمانی برای افزایش توانایی رقابتی سازمان، تأکید کردند [۳۶]. از نظر جعفرنژاد و شهبایی (۱۳۸۶) چابکی عبارت است از توانایی برای رشد و شکوفایی در محیط رقابتی، یا بهبود مستمر و مقابله با تحولات پیش‌بینی نشده در جهت واکنش سریع و مؤثر به بازارهای متغیر [۱۰]. نتایج تحقیق الماهامید و همکاران (۲۰۱۰) بیانگر تأثیر مثبت و معنادار چابکی سازمانی بر کسب مزیت رقابتی بود [۲۹]. یوسف و همکاران (۱۹۹۹) نشان دادند که سازوکارهای چابکی سازمانی عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و جایگاه رقابتی آن را ارتقاء می‌دهند [۷۰]. حیدرالزوبی و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود بیان کردند که برای تصمیمات مدیریتی جدید و حل مشکلات نیاز به چابکی مؤثر به منظور توسعه محصول داریم که این نیز به نوبه‌ی خود برای سازمان ایجاد ارزش رقابتی می‌کند [۴۲]. نعمتی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند که توسعه قابلیت‌های چابکی، پاسخگویی و سازگاری سریع با تغییرات محیطی، به عنوان ابزاری به منظور کسب مزیت رقابتی شناخته می‌شود [۲۵]. نتایج تحقیق اژدری و همکاران (۱۳۹۱) بیانگر تأثیر مثبت و معنادار چابکی سازمانی و ابعاد آن بر کسب مزیت رقابتی بود [۳]. یافته‌های تحقیق خوش‌سیما و جعفر نژاد (۱۳۹۱) رابطه مثبت میان چابکی سازمانی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار داد [۱۴].

بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت:

فرضیه ۱: استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی دارند.

فرضیه ۲: استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت

۲۲ Progoulaki & Theotokas  
 ۲۳ Crocitto & Youssef  
 ۲۴ Ichniowski et al  
 ۲۵ Pinington et al  
 ۲۶ Kearns

۲۷ Roberts & Grover  
 ۲۸ Heider Alzoubi et al

از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماري SPSS.18 بهره گرفته شد.

پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر ۶ مؤلفه (برنامه‌ریزی منابع انسانی، تأمین منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، پاداش و روابط کارکنان)، بر اساس مدل آرمسترانگ (۱۹۹۴)، از پایان نامه اژدری (۱۳۹۱) است [۴]. در جدول (۱)، ابعاد، شاخص‌ها، تعداد گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه مشخص شده است.

جدول (۱): پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی

متغیر	ابعاد	شاخص‌ها	n	α
HRs α=۰.۹۵۲	HRPs	میزان همسویی برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژی‌های دانشگاه، وجود برنامه مدون برای پیش‌بینی میزان منابع انسانی موجود، پیش‌بینی سالانه منابع انسانی موجود	۳	۰.۸۳۹
	HRSs	میزان منابع مالی جهت کارمندیابی، وجود برنامه مدون استخدامی، میزان گستردگی متقاضیان استخدام، میزان دانش و مهارت افراد جهت استخدام	۴	۰.۸۱۸
	HRDs	ایجاد کار تیمی درون دانشگاه، بهبود توانایی‌های فردی کارکنان، بهبود توانایی‌های شغلی کارکنان	۳	۰.۸۶۰
	PMs	تعیین هدف از ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان، بازخور به کارکنان	۳	۰.۷۶۰
	Rs	میزان پرداخت پاداش به نسبت جبران خدمات کارکنان، میزان پاداش و مزایا به نسبت دریافتی کارکنان، میزان پاداش در قبال رضایت از عملکرد شغلی کارکنان	۳	۰.۸۱۸
	ERs	امکان ایجاد بحث‌های باز، صادقانه و سازنده در مورد مسائل عملیاتی از سوی کارکنان، مذاکرات و مشارکت آزادانه کارکنان با سرپرستان در رابطه با مسائل شغلی.	۲	۰.۷۶۷

پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی مبتنی بر ۴ مؤلفه (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت)، از شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) می‌باشد [۶۲]. در جدول (۲) ابعاد، شاخص‌ها، تعداد گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه مشخص شده است.

جدول (۲): پرسشنامه چابکی سازمانی

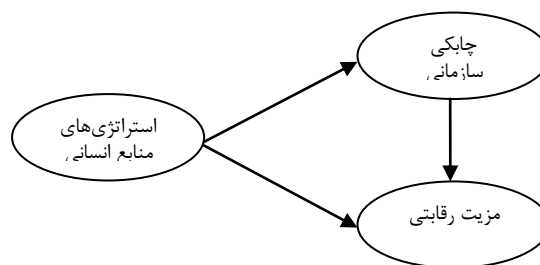
متغیر	ابعاد	شاخص‌ها	n	α
چابکی سازمانی α=۰.۹۵۰	پاسخگویی	حس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات، واکنش سریع به تغییرات به محض تأثیر بر سیستم، بهره‌گیری از تغییرات	۳	۰.۸۴۲
	شایستگی	مهارت فنی کافی، چشم‌انداز راهبردی فناوری	۷	۰.۸۸۷

رقابتی دارند.

فرضیه ۳: چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی دارد.  
فرضیه ۴: استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی دارد.

### ۳- مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری این مطالعه، بر اساس استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی برگرفته از مدل آرمسترانگ (۱۹۹۴)، به عنوان یک رویکرد توسعه عملکرد سازمانی و کسب مزایای رقابتی برای پاسخ اثربخش به محیط پویا است، و از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی با استفاده از مدل شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، توسعه داده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری مورد نظر را ۲۴۰ نفر از اساتید و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر تشکیل می‌دهد؛ از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند، گروه‌بندی شدند، تا تغییرات آن‌ها در درون گروه‌ها کمتر شود (۲۰۰ نفر از اساتید و ۴۰ نفر از مدیران). پس از آن از هر یک از طبقه‌ها تعدادی نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد، بدین ترتیب که ۱۳۲ استاد و ۳۶ مدیر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه‌ها توزیع شد و به همین تعداد (در مجموع ۱۶۸ پرسشنامه) جمع‌آوری شد.

#### ۴-۱ ابزار اندازه‌گیری تحقیق

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که به صورت مقطعی گردآوری شده است. سوالات تخصصی در قالب سه پرسشنامه استراتژی‌های منابع انسانی، چابکی سازمانی و مزیت رقابتی ارائه شد؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) درجه‌بندی شدند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز

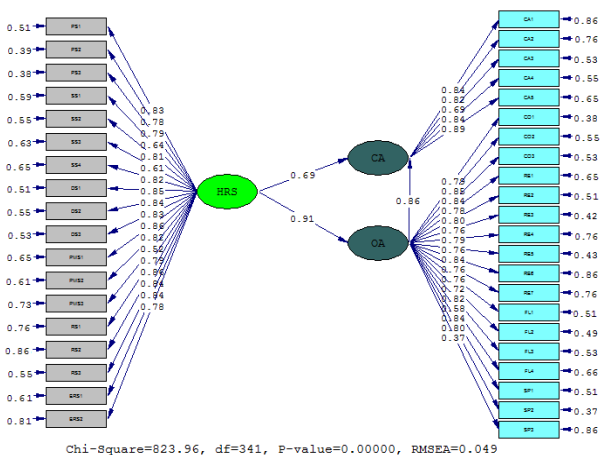
مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۵). همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، متغیرهای تحقیق میانگین نسبتاً مشابهی را کسب کرده‌اند و در وضعیت مطلوب می‌باشند. نتایج تحلیل همبستگی نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین هر سه متغیر وجود دارد.

جدول (۵): انحراف معیار، میانگین و همبستگی پیرسون

متغیر	SD	Mean	HRs	OA	CA
HRs	۰/۸۳۱	۳/۹۱۸۹	۱		
OA	۰/۷۵۴	۴/۰۸۶۰	۰/۸۴۹**	۱	
CA	۰/۷۸۸	۴/۱۵۶۰	۰/۶۹۹**	۰/۷۶۷**	۱

همچنین به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و فن تحلیل مسیر استفاده شد. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ( $\chi^2/df=۰/۴۹$ ;  $RMSEA=۰/۰۹۲$ ;  $GFI=۰/۹۰$ ;  $AGFI=۰/۹۰$ ) (نمودار ۱). در نمودار (۲) نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری نشان داده شده است. مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد.

بنابراین، نتایج مدل معادلات ساختاری بیانگر آن است که استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی ( $\beta: ۰/۹۱$ ) / ( $t=۱۲/۷۱$ ) و مزیت رقابتی ( $\beta: ۰/۶۹$  /  $t=۹/۷۶$ ) دارد. چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی ( $\beta: ۰/۸۶$  /  $t=۱۰/۶۷$ ) دارد. همچنین نقش میانجی چابکی سازمانی در توسعه تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر چابکی سازمانی ( $\beta=۰/۸۶ > ۰/۹۱$ ) تأیید شد.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

متغیر	n	شاخص‌ها
مزیت رقابتی	۵	چگونگی عملکرد مالی در طول سه سال گذشته، چگونگی عملکرد مالی در مقایسه با رقبای در طول سه سال گذشته، رشد خدمات در طول سه سال گذشته، میزان سوددهی نسبت به رقبای در طول سه سال گذشته، میزان رشد ارائه خدمات نسبت به رقبای در طول سه سال گذشته

پرسشنامه استاندارد مزیت رقابتی از بات و همکاران<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۰) می‌باشد. [۳۳]. در جدول (۳) شاخص‌ها، تعداد گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه مشخص شده است.

جدول (۳): پرسشنامه مزیت رقابتی

متغیر	n	شاخص‌ها
مزیت رقابتی	۵	چگونگی عملکرد مالی در طول سه سال گذشته، چگونگی عملکرد مالی در مقایسه با رقبای در طول سه سال گذشته، رشد خدمات در طول سه سال گذشته، میزان سوددهی نسبت به رقبای در طول سه سال گذشته، میزان رشد ارائه خدمات نسبت به رقبای در طول سه سال گذشته

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سوالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۴)، مشاهده می‌شود که هر سه مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند.

جدول (۴): تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

مدل	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	p-value	RMSEA	GFI	AGFI
HRs	۲۳۲/۸۸	۱۲۹	۲/۵۴	۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۷	۰/۹۲	۰/۹۰
OA	۲۸۲/۴۸	۹۸	۲/۸۸	۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۲	۰/۹۳	۰/۹۱
CA	۱۳/۶۱	۵	۲/۷۲	۰/۰۰۰۰	۰/۰۵۲	۰/۹۲	۰/۹۱

## ۵- یافته‌های تحقیق

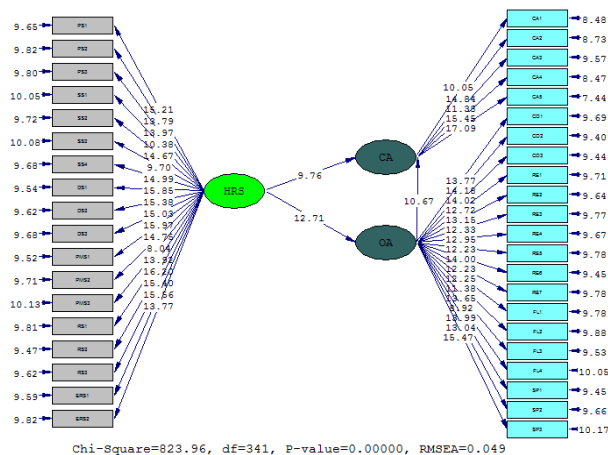
به منظور شناخت بیشتر متغیرهای تحقیق؛ میانگین، انحراف معیار، و ضرایب همبستگی بین استراتژی‌های منابع انسانی، چابکی سازمانی و

<sup>29</sup> Bhatt et al

های رقابتی تأثیرگذار است [۵۶]. بر این اساس می‌توان اذعان نمود استراتژی‌های منابع انسانی زیرساخت‌های مورد نیاز برای توسعه قابلیت‌های چابکی سازمان را تثبیت و تقویت می‌کنند و آنگاه سازمان می‌تواند به سرعت و به شیوه‌ای اثربخش در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد. در واقع ترکیبی از استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ و منسجم که دارای هماهنگی درونی و بیرونی با سایر استراتژی‌ها هستند، در پرورش کارکنان چابک نقش اساسی ایفا می‌کنند و کارکنان چابک زمینه‌های لازم برای خلق سازمانی چابک و دستیابی به مزایای رقابتی را فراهم می‌آورند. بنابراین لازم است که استراتژی‌های منابع انسانی علاوه بر همسویی با استراتژی‌های کسب و کار، با دیگر استراتژی‌های منابع انسانی نیز مرتبط باشند به گونه‌ای که با تغییر هر یک از استراتژی‌ها، دیگر استراتژی‌ها نیز مورد بازنگری قرار بگیرند. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها به بررسی و سنجش جایگاه فعلی خود به لحاظ متغیرهای تحقیق پرداخته و با آسیب شناسی عوامل مربوطه در سازمان، نسبت به توسعه استراتژی‌های مؤثر منابع انسانی اقدام نمایند. همچنین مدیران منابع انسانی که نقشی عمده و محوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارند، باید بدانند که چگونه استراتژی‌های منابع انسانی را با استراتژی کسب و کار هماهنگ سازند، چگونه برنامه‌های استراتژیک را تهیه کنند و چگونه به نظارت و ارزیابی اجرای آن‌ها بپردازند. لذا باید توجه داشت که سطح بالای عملکرد سازمانی فقط با وجود اقدامات و سیاست‌هایی که خوب به تصویر درآمده‌اند، محقق نخواهد شد. بلکه باید استراتژی‌های منابع انسانی به برنامه‌های عملی که الزامات و مشکلات اجرا را پیش‌بینی می‌کنند، تبدیل شدند باشند. بدین منظور باید از ایده‌های کارمندان واحد منابع انسانی بهره برد و واحد منابع انسانی نیز بایستی نیروی خود را با مدیران عملیاتی یکپارچه کند و درآمیزد تا بتواند تأثیر و اهمیت هر یک از این ایده‌ها را مورد ارزیابی قرار دهد. به طور خلاصه، هر سازمانی نیاز به شناخت و توسعه صلاحیت‌های اصلی خود به منظور رسیدن به چابکی دارد. این شایستگی‌ها نشان می‌دهد که سازمان از چه توانایی‌هایی بهره می‌برد. سپس موانع و تگناهای موجود بر سر راه پاسخگویی به تغییرات، شناسایی و بر مبنای ویژگی‌های چابکی، ساز و کارهایی برای مقابله با آن طراحی می‌شود.

### منابع و مأخذ

- [۱] آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، (ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و امید مهدیه)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- [۲] آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، (مترجم دکتر خدایار ابیلی و حسن موفقی)، تهران: فرا، چاپ اول.
- [۳] اژدری، ژاله، اژدری، پرستو، قیتانی، البرز، بخشی زاده، علیرضا، (۱۳۹۱)، بررسی تسهیم دانش و چابکی سازمانی بر کسب مزیت رقابتی، پنجمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- [۴] اژدری، ژاله، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر استراتژی‌ها منابع انسانی بر چابکی سازمانی در ادارات ستادی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، پایان نامه



شکل (۳): اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

### ۶- نتیجه گیری

امروزه دانشگاه‌ها نیاز به ایجاد و بهبود قابلیت‌های چالاک خود و قبول آن به عنوان یک اولویت در رقابت دارند. بکارگیری راهبردهای منابع انسانی مؤثر، منسجم و یکپارچه باعث پرورش راهبردی کارکنان و تبدیل آن‌ها به کارکنانی توانمند برای کمک به سازمان در مقابله با تغییرات محیط کسب و کار می‌شود. در واقع هدف از استراتژی‌های منابع انسانی ایجاد چارچوبی جامع و منسجم برای توسعه و پرورش کارکنانی چابک و توانمند است. با این حال در سازمان‌ها و بالاخص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، توجه اندکی به اهمیت و نقش افراد در کسب قابلیت‌های چابکی به عنوان عامل اصلی موفقیت سازمانی شده است. در بررسی اولیه میانگین متغیرهای تحقیق در دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر این نتیجه بدست آمد که سازمان به لحاظ متغیرهای تحقیق دارای وضعیت مطلوبی است. از آن‌جا که کسب مزایای رقابتی و ایجاد یک سازمان چابک، مستلزم تعیین استراتژی‌های منابع انسانی اثربخش می‌باشد، این دانشگاه از طریق اهمیت به توسعه استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر، قادر خواهد بود کارکنانی با انگیزه و منحصر به فرد به وجود آورد که دارای استعداد ایجاد و توسعه قابلیت‌های چابکی هستند. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی دارد. همچنان که شافر و همکاران (۲۰۰۳) بر کارایی منابع انسانی به عنوان عاملی کلیدی در توسعه چابکی سازمانی تأکید کردند [۶۰]. نکودا (۲۰۱۷) نشان داد سازمان‌هایی که استراتژی‌های منابع انسانی شان را مورد بررسی قرار می‌دهند، موفق به کسب مزایای رقابتی خواهند شد [۵۴]. مطابق با تحقیق نجاتیان و زارعی (۲۰۱۳) چابکی روشی منحصر به فرد برای سازمان‌ها در افزایش مزایای رقابتی برای مقابله با تغییرات مداوم بازار است [۵۵]. نتایج مطالعه ساها و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۷) نشان داد کارایی منابع انسانی و چابکی سازمانی بر افزایش عملکرد سازمانی و توانایی

30 . Saha et al



- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۵] استوارت، گرگال، براون، کنت، جی، (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل*، (مترجم دکتر سید محمد اعرابی و دکتر مرجان فیاضی)، تهران: مهکامه، چاپ دوم.
- [۶] اعرابی، محمد؛ فیاضی، مرجان، (۱۳۸۷)، *استراتژی منابع انسانی*، تهران: انستیتو ایز ایران، چاپ اول.
- [۷] اعرابی، محمد، مورعی، محمد هادی، (۱۳۸۲)، *توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مینا)*، اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- [۸] الفجه، علی اکبر، سپهوند، رضا، (۱۳۸۸)، *اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی و سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان*، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۶، ص ۹۴-۶۷
- [۹] جعفرزاد، احمد، زارعی، علیرضا، (۱۳۸۴)، *بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان های فعلی به سازمان های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور*، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دوم، ص ۸۶-۶۷.
- [۱۰] جعفرزاد، احمد، شهنائی، بهنام، (۱۳۸۶)، *مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- [۱۱] جوادین، رضا، (۱۳۸۲)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، چاپ پنجم.
- [۱۲] جوادین، رضا، (۱۳۸۷)، *مدیریت منابع انسانی و امور کار کارکنان*، تهران: نگاه دانش، چاپ پنجم.
- [۱۳] حمیدی، ناصر، حسن پور، اکبر، کیایی، مجتبی، موسوی، حمید. (۱۳۸۸)، *نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی*، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره ۸، ص ۱۱۱-۱۲۸.
- [۱۴] خوش سیما، غلام رضا. و جعفرزاد، احمد، (۱۳۹۰)، *ارائه مدل ساختاری چابکی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمان های تولیدی ایران*، دومانه نامه دانشور رفتار، شماره ۴۷.
- [۱۵] دلوی، محمدرضا، انصاری، محمداسماعیل، لباف، حسن، شائمی برزکی، علی، (۱۳۸۹)، *ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران*، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ص ۸۷-۷۳.
- [۱۶] زنجیرچی، محمود، نجاتیان قاسمیه، مجید، طاهری دمنه، محسن، (۱۳۹۰)، *ارتقای چابکی سازمان با رویکرد توسعه عملکرد کیفیت فازی*، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم، شماره ۲۱، ص ۸۵-۱۰۶.
- [۱۷] شعیب زاده، مهری، (۱۳۸۶)، *سازمان چابک چرا و چگونه*، پیام مدیریت، شماره ۱۱۷.
- [۱۸] شهنائی، بهنام، (۱۳۸۵)، *پارادایم چابکی: تعریف ها، ویژگی ها و مضامین*، ماهنامه تدبیر شماره ۱۹۴.
- [۱۹] صادقی، زینب، محشمی، رضا، (۱۳۹۰)، *ارتباط عملیات استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی*، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۲، ص ۹۷-۱۰۲.
- [۲۰] فتحیان، محمد، خسرو شاهی، سرور، گلچین پور، مونا، (۱۳۸۵)، *سازمان مجازی، راهکاری جهت نبل به چابکی در سازمان های تولیدی، فناوری*
- اطلاعات، شماره ۱۰، ص ۱۱۲-۱۰۵.
- [۲۱] لاندی، اولیو؛ کاولینگ، آلن، (۱۳۸۶)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، (مترجم دکتر سید محمد ابطیحی، شمس الله جعفری نیا، رضا نجاری، مهربان هادی پیکانی)، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- [۲۲] متیس، رابرت؛ جکسون، جان، (۱۳۸۸)، *مدیریت منابع انسانی*، (مترجم دکتر ناصر میر سیاسی، مهدی علیزاده، محمد فیضی، اسماعیل قادری)، تهران: میر، چاپ اول.
- [۲۳] مسلمی، فرزاد، (۱۳۹۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت.
- [۲۴] نمازی، محمد، فروغی، داریوش، فرزادی، سعید، (۱۳۹۳)، *بدهی های فکری: مفهومی نوین در تقابل با سرمایه های فکری*، حسابداری مدیریت، دوره ۷، شماره ۲۳.
- [۲۵] نعمتی، محمدعلی، همتی، مریم، خلقی، ایمان، (۱۳۹۲)، *طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان*، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره دوم.
- [۲۶] نیک پور، امین، سلاجقه، سنجر، (۱۳۸۹)، *بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان*، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره هفتم، ص ۱۸۴-۱۶۹.
- [۲۷] هریسون، جفری، جان، کارن، (۱۳۹۰)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، (مترجم دکتر سید محمد اعرابی و محمد رسول الماسی فرد)، تهران: مهکامه، چاپ دوم.
- [28] Ahmadi, F., (2011), **Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Agility And Performance**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 3, No. 1, Pp. 618-627.
- [29] Almahamid, S., Awward, A., Mcadams, A., (2010), **Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: an Empirical Study in Jordan**, International Journal of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1, pp. 387- 579. Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogn Page, Tenth Edition .
- [30] Armstrong, M., (2010), **Mrmestuoung 'S Essential Human Resource Management Practice a Guide to People Management**, Kogan Page.
- [31] Armstrong, M., (2006), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogn Page, Tenth Edition.
- [32] Arteta, B.M., Giachetti. R.E. (2004), **A measure of agility as the complexity of the enterprise system, Robotics And Computer-Integrated Manufacturing**, 20, pp. 495-503.
- [33] Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., Grover, V., (2010), **Building And Leveraging Information In Dynamic Environments: The Role Of It Infrastructure flexibility As Enabler Of Organizational Responsiveness And Competitive Advantage**, Information And Management, 47, Pp. 341-349.
- [34] Boxall, P., (1998), **Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy Towards a Theory of Industry Dynamics**, Jai Press Inc, Vol. 8, No. 3, pp. 265-288.
- [35] Bruss, S., (2000), **Tendencies Towards the Strategic Role of The Human Resource Management Function-Four Seasons as a Control Sample**, Ecole Hoteliere De Lausanne a Dissertation in Partial Completion of the Award of the Bachelors' Degree in International Hospitality Management, Ecole Hoteliere De Lausanne.
- [36] Crocitto, M., Youssef, M., (2003), **The Human Side of Organizational Agility, Industrial & Management Data Systems**, Vol. 103, No. 6, pp. 388-397.
- [37] Dehmarde, N., Banihashemi, S., (2010), **Organizational Agility and Agile Manufacturing**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences Issn 1450-2275 Issue 27, pp. 178-184.
- [38] Dyer, L., Ericksen, J., (2005), **Achieving Marketplace Agility**

- Company 300 N.
- [61] Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos J., Erickson, J., (2001), **Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: a Case Study**, Human Resource Management; Fall, Vol. 40, No. 3, pp. 197- 211.
- [62] Sharifi, H., Zhang, Z., (1999), **a Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: an Introduction**, *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), pp.7-22.
- [63] Tseng, Y.H., Lin, C.T., (2011), **Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers**, *Information Sciences*, 181, pp. 3693-3708.
- [64] Voirin, A.Ch., (2011), **The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility**, *Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 119-156.
- [65] Wan, D., Huat Ong, C., Kok, V., (2002), **Strategic Human Resource Management and Organizational Performance In Singapore**, *Sage Publications*, Vol. 34, No. 33, pp. 33-42 .
- [66] Wang, Z., (2005), **Organizational Effectiveness through Technology Innovation and Hrm Strategies**, *International Journal Of Manpower*, Vol. 26, No. 6, pp. 481-487.
- [67] Wang, D., Shyu C., (2008), **Will the Strategic Bit between business and hrm Strategy Influence hrm Effectiveness and Organizational Performance?**, *International Journal Of Manpower*, Vol. 29 No. 2, pp. 92-110.
- [68] Yaghoubi, N.M., Kazemi, M., Dahmarde, M.R., Arhami, F.,(2011), **Organizational Agility a Way to Import the Advantageous Aspects of Competitive Market (an Analytical-Comparative Approach on Agility Models)**, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 2, No. 12, pp. 766- 783.
- [69] Yaghoubi, N.M., Bagher, k., Azadikhah, O., (2011), **Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic**, *International Business Research*, Vol. 4, No. 3, Pp. 135-144.
- [70] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., (1999), **Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes**, *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.
- Through Human Resource Scalability**, *Articles & Chapters Paper* 182, Pp. 1-20.
- [39] Dyer, L., Shafer, R.A., (2003), **Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility With People**, *Cahrs Working Paper Series*, Paper 27 .
- [40] Fisher, C., (1989), **Current and Recurrent Challenges in Hrm**, *Journal of Management*, pp. 157-180.
- [41] Gupta, S.D., (2015), **Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis**, *Athens Journal of Business and Economics*, Vol. 1, No. 1.
- [42] Heider Alzoubi, A.E., Al-Otoum, F.J. Fawwaz Albatainh, A.K. (2011), **Factors Associated Affecting Organization Agility On Product Development**, *Www.Arapress.Com/* Vol. 19, Issue. 3.
- [43] Huang, P.Y., Ouyang, T.H., Pan, S.L., Chou, T.C.,(2012), **The Role of it in Achieving Operational Agility: a Case Study of Haier, China**, *International Journal of Information Management*, Jjim-1129; No. of Pages 5 .
- [44] Ichniowski, C., Shaw, K., Prensush, G., (1997), **The Effects of Human Resource Management Practices on productivity: A Study of Steel Finishing Lines**, *The American Economic Review*, 87, pp. 291-313.
- [45] Kamau, S.M., (2013), **Competitive Strategies Adopted by Private Universities in Kenya**, A Research Project Submitted in Patrial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- [46] Kearns, P., (2003), **Hrm Strategy Bussiness Focused Individually Centred**, *Batterworth Heinemann*.
- [47] Lee, O.K., Sambamurthy, V., Lim, K., Wei, K.K., (2008), **It-Enabled Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage**, Available At Ssrn: [Http://Ssrn.Com/Abstract=1249301](http://Ssrn.Com/Abstract=1249301) Or [Http://Dx.Doi.Org/10.2139/Ssrn.1249301](http://Dx.Doi.Org/10.2139/Ssrn.1249301).
- [48] Maskell, B., (2011), **The Age of Agile Manufacturing Supply Chain Management**, *An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-11.
- [49] Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T., (2007), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, *NewYork: Oxford University Press Inc .*
- [50] Progoulaki, M., Theotokas, I., (2010), **Human Resource Management and Competitive Advantage: An Application Of Resource-Based View In The Shipping Industry**, *Marine Policy*, 34, pp. 575-582.
- [51] Riis, J.O., Johanson, J., (2001), **A Strategic Approach to Develop Agile Manufacturing, Agile Manufacturing: the 21st Century Competitive Strategy**, PP. 53-72.
- [52] Robbins, S.P., Coulter, M., (2002), **Management (Activebook)**, *Prentice Hall*.
- [53] Roberts, N., Grover, V., (2012), **Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities**, *Journal Of Business Research*, Vol. 65, Pp. 579-585.
- [54] Nejatian, M., Zarei, M.H., (2013), **Moving Towards Organizational Agility: are We Improving in the Right Direction?**, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol.14, No. 4, pp. 241-253.
- [55] Nkuda, M.O., (2017), **Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings**, *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-13.
- [56] Saha, N., Gregar, A., Saha, P., (2017), **Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness?**, *International Journal of Organizational Leadership*, 6, pp. 323-334.
- [57] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003), **Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms**, *MIS Quarterly* Vol. 27, No. 2, pp. (237-263.)
- [58] Sadri, G., Lees, B., (2001), **Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage"**, *Journal Of Management Development*, Vol. 20 Iss: 10, Pp.853 – 859.
- [59] Salamon G., Butler J., (1990), **Why Managers Wont Learn?, Management Education And Development**, Vol. 3, No. 21, Pp.91-183.
- [60] Shafer, R.A., (1997), **Creating Orhanizational Agility: The Human Resource Dimension**, *University Microfilms International*

