

سورة التين



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

شایستگی های منابع انسانی و رابطه آن با استراتژی های منابع انسانی و کسب و
کار در شرکت مهندسی مشاور آذراب اندیش

ساسان عبدالحمیدی پروین

استاد راهنما:

دکتر سعید حکمی نسب

اسفند ۱۳۹۳

از استاد عزیزم جناب آقای دکتر سعید حکمی نسب به خاطر راهنمایی ها و تلاش های دلسوزانه شان در به اتمام رساندن این پایان نامه کمال تشکر را دارم . ایشان نقش به سزایی در جهت گیری مراحل این تحقیق داشته اند .

همچنین از تمامی اساتید گرانقدر و ارزشمندم در دوره تحصیل در دانشگاه شاهرود بسیار سپاسگزارم و برایشان آرزوی توفیق و شادکامی دارم ...

برای همه ی اساتید گرامی بهترین ها را آرزو دارم

چکیده

هر شرکتی تلاش می کند تا نیازها و خواسته های مشتریان خود را بر آورده 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 را متناسب با زمان فعلی و با پیش بینی اتفاقات آینده تدوین کند و با توجه به تغییرات تکنولوژی و نیز رفتار مصرفی مصرف کنندگان، 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 شایسته‌ای داشته باشد. برای داشتن کارکنان شایسته، شرکت نیازمند معیارهایی است تا کارکنان جدید را بر اساس 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 اینکه بداند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم بر می دارد، باید به رابطه بین شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار واقف شود.

این تحقیق به بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسی مشاور آذرآب اندیش پرداخته است. جامعه آماری آن شرکت مهندسی مشاور آذر آب اندیش در اردبیل می‌باشد. این تحقیق از نوع تحقیقات میدانی- پیمایشی است و برای جمع‌آوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. از نظر روش گردآوری داده‌ها روش مورد استفاده، روش توصیفی-تحلیلی و همبستگی می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده فرضیه اول تحقیق درباره رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه دوم در باره رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی رد شد، ولی فرضیه فرعی ۵ در مورد رابطه

استراتژی منابع انسانی از نوع سرباز وفادار با شایستگی‌های منابع انسانی و فرضیه فرعی ۷ در مورد رابطه استراتژی منابع انسانی از نوع متخصص متعهد با شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شدند. فرضیه سوم درباره رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی تأیید شد. شرکت مربوطه، از نتایج این تحقیق، می‌تواند به رابطه‌ی شایستگی‌های منابع انسانی خود با استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی پی ببرد و در جهت هماهنگی هر چه بیشتر آن‌ها گام بردارد. بنابراین انتظار می‌رود شرکت مربوطه، بررسی کند که متولیان منابع انسانی، به چه میزانی این شایستگی‌ها را دارا می‌باشند. همچنین این مدل را با توجه به شرایط بومی و شرایط خود شرکت تغییر دهد و از آن به عنوان معیاری برای فعالیت‌های منابع انسانی استفاده نماید. بهتر است شرکت مربوطه زیرساخت‌های لازم برای کسب این شایستگی‌ها را فراهم نماید و به مدیریت منابع انسانی دیدگاهی استراتژیک داشته باشد و همه این فعالیت‌ها را بر اساس استراتژی کسب و کار شرکت انجام دهد .

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

فهرست مطالب

۱	فصل اول : کلیات تحقیق
۱-۱	مقدمه
۲	بیان مسأله پژوهش
۳	اهمیت و ضرورت تحقیق
۴	اهداف تحقیق
۵	سؤالات تحقیق
۵	کاربردها و مخاطبان تحقیق
۷	قلمرو مکانی، زمانی و موضوعی تحقیق
۷	نوآوری تحقیق
۸	تعریف واژه‌های تحقیق
۹	سازماندهی تحقیق و چگونگی مباحث
۱۰	جمع‌بندی فصل اول
۱۱	فصل دوم : ادبیات پیشینه تحقیق
۱۲	۱-۱-۱ مقدمه
۱۲	۲-۲ مفاهیم، دیدگاه و مبانی نظری تحقیق
۱۲	۱-۲-۱ استراتژی کسب و کار
۱۳	۱-۱-۲-۱ انواع استراتژیهای کسب و کار
۱۳	۱-۱-۲-۲ استراتژی کسب و کار سنتی رقابتی
۱۴	۲-۱-۲-۲ استراتژی کسب و کار برای بازار جدید
۱۵	۱-۲-۱-۲-۲ اقیانوس آبی
۱۶	۲-۲-۱-۲-۲ فرآیند توسعه مشتری
۱۷	۳-۲-۱-۲-۲ نقطه شروع منعطف و حرکت منعطف
۱۸	۴-۲-۱-۲-۲ ایجاد تقاضا
۲۲	۳-۱-۲-۲ تفاوت استراتژی کسب و کار سنتی با استراتژی کسب و کار برای بازار جدید
۲۳	۲-۲-۲ استراتژی های منابع انسانی

- ۲۴-۲-۲-۱- استراتژی سرباز وفادار ۲۴
- ۲۴-۲-۲-۲- استراتژی نیروی کار قراردادی ۲۴
- ۲۵-۲-۲-۳- استراتژی متخصص متعهد ۲۵
- ۲۵-۲-۲-۴- استراتژی پیمانکارانه ۲۵
- ۲۶-۲-۳- چگونگی هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های رقابتی کسب و کار ۲۶
- ۲۶-۲-۴- شایستگی های منابع انسانی ۲۶
- ۲۸-۲-۴-۱- مدلها و تحقیقات مربوط به شایستگیهای منابع انسانی ۲۸
- ۲۸-۲-۴-۱-۱- مطالعات یئونگ و همکاران ۲۸
- ۲۹-۲-۴-۱-۲- مطالعات تاورز پرین ۲۹
- ۲۹-۲-۴-۱-۳- تحقیق انجمن مدیریت منابع انسانی ۲۹
- ۲۹-۲-۴-۱-۴- پنجمین مقطع از مطالعه شایستگیهای متولیان منابع انسانی دانشگاه میشیگان ۲۹
- ۳۰-۲-۴-۱-۴-۱- عملگرای معتبر ۳۰
- ۳۱-۲-۴-۱-۴-۲- عامل فرهنگ و تغییر ۳۱
- ۳۱-۲-۴-۱-۴-۳- مدیر استعداد/طراح سازمان ۳۱
- ۳۲-۲-۴-۱-۴-۴- معمار استراتژی ۳۲
- ۳۲-۲-۴-۱-۴-۵- مجری عملیاتی ۳۲
- ۳۳-۲-۴-۱-۴-۶- هم پیمان کسب و کار ۳۳
- ۳۳-۲-۳- تحقیقات داخلی و خارجی تحقیق ۳۳
- ۴۱-۲-۴- فرضیه‌های اصلی تحقیق ۴۱
- ۴۱-۲-۵- فرضیه‌های فرعی تحقیق ۴۱
- ۴۴-۲-۶- مدل مفهومی تحقیق ۴۴
- ۴۵-۲-۷- معرفی شرکت مهندسين مشاور آذربانديش ۴۵
- ۴۶-۲-۸- جمع‌بندی فصل دوم ۴۶
- ۴۹-۳- فصل سوم: روش تحقیق ۴۹
- ۵۰-۳-۱- مقدمه ۵۰
- ۵۰-۳-۲- جامعه آماری؛ نمونه آماری ۵۰
- ۵۰-۳-۳- ابزار پژوهش و نحوه اندازه‌گیری آنها ۵۰

۴-۳- متغیرهای تحقیق	۵۱
۳-۴-۱- شایستگی‌های منابع انسانی	۵۲
۳-۴-۱-۱- عملگرای معتبر	۵۲
۳-۴-۱-۲- عامل فرهنگ و تغییر	۵۲
۳-۴-۱-۳- مدیر استعداد/طراح سازمان	۵۲
۳-۴-۱-۴- معمار استراتژی	۵۳
۳-۴-۱-۵- مجری عملیاتی	۵۳
۳-۴-۱-۶- هم پیمان کسب و کار	۵۳
۳-۴-۲- استراتژی‌های منابع انسانی	۵۳
۳-۴-۲-۱- استراتژی سرباز وفادار	۵۳
۳-۴-۲-۲- استراتژی نیروی کار قراردادی	۵۴
۳-۴-۲-۳- استراتژی متخصص متعهد	۵۴
۳-۴-۲-۴- استراتژی پیمانکارانه	۵۴
۳-۴-۳- استراتژی کسب و کار	۵۴
۳-۴-۳-۱- استراتژی رهبری هزینه	۵۴
۳-۴-۳-۲- سازمانهای دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند.	۵۴
۳-۴-۳-۳- استراتژی تمایز	۵۴
۳-۴-۳-۵- روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها	۵۴
۳-۴-۳-۶- روایی و پایایی ابزار تحقیق	۵۵
۳-۴-۳-۱- روایی ابزار	۵۶
۳-۴-۳-۱-۱- روایی محتوایی	۵۶
۳-۴-۳-۲-۱- روایی سازه	۵۷
۳-۴-۳-۳-۱- روایی وابسته به معیار	۵۷
۳-۴-۳-۲- پایایی ابزار	۵۷
۳-۴-۳-۱-۲- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی هر کدام از سازه‌های پرسشنامه	۵۸
۳-۴-۳-۱-۱-۲- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌های منابع انسانی	۵۸
۳-۴-۳-۲-۱-۲- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های متغیر استراتژی‌های منابع انسانی	۵۹

- ۳-۶-۲-۱-۳- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های متغیر استراتژیهای کسب و کار ۵۹
- ۳-۶-۳- تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی هر کدام از سازه‌های پرسشنامه ۶۰
- ۳-۶-۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی ۶۰
- ۳-۶-۱-۱- بار عاملی مربوط به شاخص‌های قلمرو عملگرای معتبر ۶۰
- ۳-۶-۱-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر ۶۲
- ۳-۶-۱-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان ۶۴
- ۳-۶-۱-۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو معمار استراتژی ۶۵
- ۳-۶-۱-۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو مجری عملیاتی ۶۶
- ۳-۶-۱-۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو هم پیمان کسب و کار ۶۷
- ۳-۶-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به استراتژی‌های منابع انسانی ۶۸
- ۳-۶-۱-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به سرباز وفادار ۶۸
- ۳-۶-۲-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به نیروی قراردادی ۶۹
- ۳-۶-۲-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به متخصص متعهد ۷۰
- ۳-۶-۲-۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به پیمانکارانه ۷۱
- ۳-۶-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به استراتژی‌های کسب و کار ۷۲
- ۳-۶-۱-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به رهبری هزینه ۷۲
- ۳-۶-۲-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به تمایز ۷۳
- ۳-۷- نرم افزار آماری مورد استفاده ۷۳
- ۳-۸- جمع‌بندی فصل سوم ۷۳
- ۴- فصل چهارم : نتایج تحقیق ۷۵
- ۴-۱- مقدمه ۷۶
- ۴-۲- خصوصیات جامعه آماری ۷۶
- ۴-۱-۲- جنسیت ۷۶
- ۴-۲-۲- پست سازمانی ۷۷
- ۴-۲-۳- استخدام ۷۸
- ۴-۳- آزمون فرضیهها ۷۹
- ۴-۱-۳- بررسی فرض نرمال بودن دادهها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ۷۹

- ۵- فصل ۵ :نتیجه گیری ۱۲۵
- ۵-۱- مقایسه نتیجه تحقیق خود با دیگران ۱۲۶
- ۵-۱-۱- نتیجه گیری از آزمون فرضیه اول درباره تأثیر استراتژیهای کسب و کار بر شایستگیهای متولیان منابع انسانی ۱۲۶
- ۵-۱-۲- نتیجه گیری از آزمون فرضیه دوم درباره تأثیر استراتژی های منابع انسانی بر شایستگی های متولیان منابع انسانی ۱۲۸
- ۵-۱-۳- نتیجه گیری از آزمون فرضیه سوم درباره تأثیر استراتژی های کسب و کار بر استراتژی های منابع انسانی ۱۳۰
- ۵-۲- پیشنهادات ۱۳۳
- ۵-۳- محدودیتهای تحقیق ۱۳۴
- ۵-۴- مدل نهایی تحقیق ۱۳۵
- ۵-۴-۱- مدل برآمده از آزمون رگرسیون ۱۳۵
- ۵-۴-۲- مدل برآمده از آزمون همبستگی ۱۳۷
- ۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آینده ۱۳۸
- ۶- منابع ۱۳۹
- ۷- پیوست ۱ - پرسشنامه ۱۴۳

فهرست اشکال

- شکل ۱- مدل یئونگ..... ۲۸
- شکل ۲-مدل یئونگ..... ۲۸
- شکل ۳- مدل مفهومی تحقیق..... ۴۴
- شکل ۴-نمودار فراوانی جنسیت برای جامعه آماری..... ۷۷
- شکل ۵-نمودار توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب پست سازمانی..... ۷۸
- شکل ۶-نمودار توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب شیوه استخدام..... ۷۹
- شکل ۷-پراکنش رابطه استراتژی های کسب و کار با شایستگی های منابع انسانی..... ۸۲
- شکل ۸-نمودار پراکنش رابطه استراتژی های منابع انسانی با شایستگی های متولیان منابع انسانی..... ۹۷
- شکل ۹-پراکنش رابطه استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی..... ۱۱۴

فهرست جداول

- جدول ۱- آلفای کرونباخ برای سازه‌های پرسشنامه (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۵۸
- جدول ۲-بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو عملگرای معتبر (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۱
- جدول ۳-بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۲
- جدول ۴-بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۴
- جدول ۵-بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو معمار استراتژی (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۵
- جدول ۶-بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو مجری عملیاتی (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۶
- جدول ۷- بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو هم پیمان کسب و کار (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۷
- جدول ۸-بار عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به سرباز وفادار (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۸
- جدول ۹-نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به نیروی قراردادی (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۶۹
- جدول ۱۰-تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به متخصص متعهد (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۷۰
- جدول ۱۱-تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به پیمانکارانه (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۷۱
- جدول ۱۲-بار عاملی تأییدی سازه های مربوط به رهبری هزینه (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۷۲
- جدول ۱۳-بار عاملی تأییدی سازه های مربوط به تمایز (پناهی ، ۱۳۹۰)..... ۷۳
- جدول ۱۴-توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب جنسیت..... ۷۶
- جدول ۱۵-توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب پست سازمانی..... ۷۷
- جدول ۱۶-توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب شیوه استخدام..... ۷۸
- جدول ۱۷-رابطه استراتژی‌های کسب و کار با شایستگیهای متولیان منابع انسانی..... ۸۱

فصل اول : کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

فصل اول، برنامه ریزی کلی تحقیق و طرح پژوهش می‌باشد و به بررسی عناصر اصلی و کلیات تحقیق می‌پردازد. در این فصل، ابتدا مسئله‌ای که باعث انجام تحقیق شده، ضرورت تحقیق، هدف از انجام تحقیق و سؤالات تحقیق ارائه می‌گردد. سپس کاربرد تحقیق و مخاطبان آن آورده شده، قلمرو تحقیق و نوآوری‌های آن بیان می‌شود. در ادامه واژه‌های تحقیق تعریف می‌گردد، متغیرهای مستقل و وابسته مشخص می‌شود و سازمان‌دهی تحقیق و چگونگی مباحث ارائه می‌شود.

۱-۲- بیان مسأله پژوهش

هر شرکتی می‌تواند استراتژی منابع انسانی را با توجه به استراتژی کسب و کار خاص خودش تدوین کند و سپس بر اساس این استراتژی، مدلی را با عنوان شایستگی‌ها برای کارکنان طرح‌ریزی کند تا معیاری باشد برای استفاده در فعالیتهای منابع انسانی از جمله جذب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و

متأسفانه بیشتر شرکت‌ها در تدوین استراتژی مناسب برای موفقیت در کسب و کار ضعف دارند و حتی استراتژی تدوین شده به درستی اجرا نمی‌شود. از طرفی حقوق و پاداشی که برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود، کاملاً بر اساس عملکرد کارکنان و هدایت‌کننده به سمت اجرای کسب و کار نیست، بلکه بیشتر سابقه افراد، تحصیلات و ... در نظر گرفته می‌شود. از طرفی شرکت‌ها معیار جامع و کاملی برای جذب کارکنان مورد نظر ندارند و جذب کارکنان جدید، بیشتر بر اساس قضاوت‌های درست یا نادرست شهودی مدیران صورت می‌گیرد. طراحی مدل شایستگی‌های کارکنان، شرکت‌ها را برای موفقیت در این امر یاری می‌دهد.

در بیشتر شرکت‌ها واحد منابع انسانی، اغلب امور اداری را انجام می‌دهد و به صورت حرفه‌ای نقش‌های یک واحد منابع انسانی کارآمد در استانداردهای جهانی را ایفا نمی‌کند. حتی اغلب مدیران منابع انسانی در

تدوین استراتژی کسب و کار شرکت ندارند و نیز از اطلاعات به دست آمده از طرف مشتریان برای ساختن قابلیت‌های کارکنان شرکت، به نحو شایانی استفاده نمی‌شود. آنها اغلب خودشان را در موفقیت کسب و کارشان شریک نمی‌دانند.

شرکت مورد مطالعه در این تحقیق، نیاز دارد شایستگی‌های مدیران خود را با استراتژی کسب و کار و منابع انسانی هماهنگ و یکپارچه سازد. در غیر این صورت بهتر است بازنگری‌های لازم را در تدوین و اجرای استراتژی برای کسب موفقیت در کسب و کار انجام دهد. بنابراین در این تحقیق قرار است رابطه بین شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار سنجیده شود.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

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 کسب و کار 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 وظیفه‌ای 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 شایسته‌ای 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 شایستگی‌های کارکنان نام دارد.

بنابراین شرکت برای این که بداند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم برمی‌دارد، باید به رابطه بین شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار واقف شود.

۱-۴-اهداف تحقیق

اهداف اصلی تحقیق :

بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش

اهداف فرعی :

۱- بررسی و تبیین رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش

۲- بررسی و تبیین رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش

۳- بررسی و تبیین رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش

تحقیق حاضر بررسی می‌کند که آیا شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار رابطه دارد یا نه . استراتژی کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش ، از کدام نوع استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز می باشد . همچنین شرکت

برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی از کدام نوع استراتژی‌های سرباز وفادار، نیروی قراردادی، متخصص متعهد و پیمانکارانه استفاده می‌کند. شایستگی‌های متولیان منابع انسانی شرکت در چه حدی است .

۱-۵- سوالات تحقیق

سؤال اول: آیا استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی داری دارند؟

سؤال دوم: آیا استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی داری دارند؟

سؤال سوم: آیا استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی داری دارند؟

۱-۶- کاربردها و مخاطبان تحقیق

تحقیق حاضر، نشان می‌دهد که رابطه و هماهنگی بین سه متغیر مهم، استراتژی‌های کسب و کار، استراتژی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش چگونه است. انجام شایسته و مناسب تحقیق مربوطه، به شرکت نامبرده کمک می‌کند نقاط ضعف مربوط به این روابط و هماهنگی‌ها را تشخیص داده، در جهت رفع آنها بکوشد. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد تمامی شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف کسب و کار خود نیاز به تدوین استراتژی دارند تا امروز پیش بینی کنند فردا چه اتفاق خواهد افتاد. برای اجرای این استراتژی باید استراتژی‌های وظیفه‌ای را تدوین نمایند که استراتژی منابع انسانی یکی از آنهاست و در اجرای استراتژی کمک می‌کند. فعالیت‌های منابع انسانی بر-

اساس استراتژی منابع انسانی برنامه ریزی می‌شوند و برای انجام آنها، متولیان منابع انسانی باید شایستگی‌هایی داشته باشند.

هر شرکتی تلاش می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را بر آورده 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 را متناسب با زمان فعلی و با پیش بینی اتفاقات آینده تدوین کند و با توجه به تغییرات تکنولوژی و نیز رفتار مصرفی مصرف کنندگان، 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 بر اساس 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 اینکه بداند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم بر می‌دارد، باید به رابطه بین شایستگی های منابع انسانی با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار واقف شود.

شایستگی‌های منابع انسانی در بسیاری از سیستم‌های مدیریت از جمله جذب افراد مطابق با شایستگی مورد نیاز، ارزیابی پرسنل براساس عملکرد در زمینه هر شایستگی، آموزش برای پر کردن خلأهای مربوط به هر شایستگی و طراحی سیستمی برای اندازه گیری عملکرد کلیدی کاربرد دارد (یانگ و همکاران، ۲۰۰۶). در کل از مدل‌های شایستگی به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییر سازمانی استفاده می‌شود (منسفیلد، ۲۰۰۰).

۷-۱- قلمرو مکانی، زمانی و موضوعی تحقیق

مسائل و مشکلات هر شاخه‌ای از علم تا حدی پیچیده و دارای تأثیرات متقابل می‌باشد. بنابراین برای هر پژوهشگر لازم است که مرزهای مسأله یا مشکل را تعیین کند. پس جهت شناخت دقیق و صحیح مسأله‌ی مورد پژوهش، قابل کاربردی کردن پژوهش، ژرف نگری و رسیدن به راه حل‌های دقیق‌تر، قطعی‌تر، اصلاحی و سازنده، مرتبط با موضوع مورد پژوهش و از طرف دیگر توجه به محدودیت‌های هزینه، زمان و اهداف فردی پژوهشگر، مشخص کردن قلمرو و ابعاد موضوعی، زمانی و مکانی تحقیق، لازم و ضروری است (پناهی و همکاران، ۱۳۹۱).

قلمرو موضوعی تحقیق، مباحث مربوط به استراتژی‌های کسب و کار، منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی می‌باشد.

قلمرو زمانی تحقیق، از دی‌ماه ۱۳۹۲ تا بهمن‌ماه ۱۳۹۳ می‌باشد.

قلمرو مکانی تحقیق شرکت مهندسی مشاور آذراب اندیش می‌باشد.

۸-۱- نوآوری تحقیق

با توجه به اینکه شرکت آذراب‌اندیش، شرکتی پروژه‌محور است و مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های پروژه محور، فعالیتها و استراتژی‌های منابع انسانی متفاوتی نسبت به شرکت‌های عملیات‌محور می‌طلبند، سعی شد که تحقیق نسبت به تحقیقات قبلی جدیدتر باشد. از طرف دیگر می‌توان برای ورود به بازارهای جدید، استراتژی کسب و کار را طراحی نمود و براساس آن اپلیکیشن‌ی برای حوزه منابع انسانی شرکت، طراحی کرد که در آن شایستگی‌های منابع انسانی و قابلیت‌های سازمانی، طوری دیده‌شده‌باشد که در- نهایت به مزیت رقابتی برای شرکت و رضایت مشتریان بیانجامد.

۱-۹- تعریف واژه‌های تحقیق

استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه‌نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نقطه‌نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از نقطه‌نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت بوده و از نقطه‌نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد (ورما، ۱۹۹۰). استراتژی کسب و کار روشی را که بنگاه در صنعتی خاص رقابت می‌کند، مشخص می‌سازد. شرکتها می‌توانند برای تدوین استراتژی کسب و کار خود از استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز یا تمرکز بر یکی از این دو استراتژی استفاده نمایند.

سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند. این سازمان‌ها فرایندهای کاری را به شدت کنترل کرده و به کارمندان دقیقاً مشخص می‌سازند که چه کارهایی باید انجام دهند. فعالیت‌های منابع انسانی بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز می‌یابد. استراتژی رهبری هزینه (کنترل شدید فرایندهای کاری)، زمانی به کار می‌رود که سازمان دقیقاً بداند که از کارکنان چه انتظاراتی دارد.

در مقابل سازمان‌هایی که بر به کارگیری استراتژی تمایز اصرار دارند، فعالیت‌های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند. کارکنان چنین سازمان‌هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرایندهای کاری، در این سازمان‌ها بر بازده و پیامد تأکید می‌شود. کارکنان نیز مختارند تا شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. بنابراین در مقابل کالاها و خدمات ارائه شده پاسخگو هستند. استفاده از استراتژی تمایز (کنترل بازده) زمانی مفید است که سازمان بخواهد کالاها و خدمات را مطابق نیاز مشتری تولید کند.

در این سازمان‌ها بهترین شیوه انجام کارها نامعلوم است؛ بنابراین از کارکنان انتظار می‌رود بطور مستمر در جستجوی روش‌های بهتر انجام کارها باشند .

رویکرد اقتضایی دو انتخاب استراتژیک در فعالیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهد: استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد . ما این دو انتخاب استراتژیک را ترکیب و به ماتریسی چهارخانه رسیدیم که مبین استراتژی‌های منابع انسانی است . بر اساس این ماتریس ۴ تا استراتژی خواهیم داشت : استراتژی رهبری هزینه / بازار کار داخل ، استراتژی رهبری هزینه بازار کار خارج ، استراتژی تمایز / بازار کار داخل ، استراتژی تمایز / بازار کار خارج . ما این استراتژی‌ها را به ترتیب استراتژی سرباز وفادار ، استراتژی نیروی کار قراردادی ، استراتژی متخصص متعهد و استراتژی پیمانکارانه (استوارت ، ۱۳۸۸) .

شایستگی، همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند . برای ایفای مؤثر نقش‌های منابع انسانی ، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز است که به عنوان مدل شایستگی آورده ایم (اولریش و همکاران ، ۲۰۰۷) .

۱-۱۰- سازمان‌دهی تحقیق و چگونگی مباحث

در فصل اول تحقیق، طرح پژوهش و برنامه‌ریزی کلی تحقیق آورده شده است. در فصل دوم تحقیقات قبلی، تئوری‌ها و نظریه‌های دانشمندان در زمینه تحقیق آورده شده است تا ابزار اندازه‌گیری تحقیق و مباحث تحقیق توضیح داده شود. در فصل سوم روش تحقیق توضیح داده شده است و برنامه‌ریزی عملی برای انجام تحقیق آورده شده است. در فصل چهارم داده‌ها جمع‌آوری شده و آنالیز می‌شوند. در فصل پنجم ، نتیجه-ای که از تحقیق گرفته شده است، عنوان می‌شود .

۱-۱۱- جمع‌بندی فصل اول

در این فصل موضوع تحقیق و دلایل اهمیت آن، توضیح داده شد. کاربرد مدل‌های شایستگی منابع انسانی در سیستم‌های مدیریت بیان گردید. سپس محدودیت‌های تحقیق و اهداف فردی پژوهشگر جهت مشخص نمودن قلمرو مکانی، زمانی و موضوعی تحقیق مطرح گردید. در ادامه متغیرهای تحقیق مورد بحث واقع شد. هدف کلی تحقیق، بررسی رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت مهندسی مشاور آذرآب‌اندیش می‌باشد تا نقاط ضعف شرکت مزبور در حوزه منابع انسانی شناسایی شده و راهکارهایی ارائه گردد.

۲- فصل دوم : ادبیات پیشینه تحقیق

۲-۱-مقدمه

در این فصل تئوری‌ها و مواردی که دانشمندان و محققان در مورد موضوع تحقیق بیان کرده‌اند، ارائه می‌شود. ادبیات تحقیق، چارچوبی نظری است که از آن در ابزار گردآوری داده‌ها و انجام تحقیق استفاده می‌شود. تسلط در این فصل، دانش کلی را در زمینه موضوع تحقیق، ارتقا داده‌است. در قسمت پیشینه، نتایجی که محققان دیگر در زمینه‌ی تحقیقات مرتبط گرفته‌اند، ارائه می‌شود.

در این فصل ابتدا مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری تحقیق، تحقیقات داخلی و خارجی انجام‌شده در زمینه تحقیق ارائه می‌گردد. سپس رابطه بین متغیرها در تحقیقات دیگران بیان می‌شوند. در ادامه، فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌گردد.

۲-۲-مفاهیم، دیدگاه و مبانی نظری تحقیق

۲-۲-۱-استراتژی کسب و کار

انسف^۱ استراتژی را اینگونه تعریف می‌کند: الف-سازمان به مسیر حرکت و دورنمای مشخص نیاز دارد. ب-هدف‌ها به تنهایی این نیاز را تأمین نمی‌کنند. ج- اگر قرار باشد سازمان رشدی منظم و سودآور داشته‌باشد به قواعدی فراتر برای تصمیم‌گیری نیازمند است (دیوید، ۱۹۹۷). استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه‌نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از این نقطه‌نظر که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد. از نقطه‌نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی به اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت بوده و از نقطه‌نظر دوم، استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد (ورما، ۱۹۹۰). کوین می‌گوید استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک

¹ Ansoff

² Seth Godin

سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند (دیوید، ۱۳۸۰). استراتژی کسب و کار روشی را که بنگاه در صنعتی خاص رقابت می‌کند، مشخص می‌سازد.

۲-۲-۱-۱- انواع استراتژی‌های کسب و کار

۲-۲-۱-۱-۱- استراتژی کسب و کار سنتی رقابتی

شرکت‌ها می‌توانند برای تدوین استراتژی کسب و کار خود از استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز یا تمرکز بر یکی از این دو استراتژی استفاده نمایند.

سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند. این سازمان‌ها فرایندهای کاری را به شدت کنترل کرده و به کارمندان دقیقاً مشخص می‌سازند که چه کارهایی باید انجام دهند. فعالیت‌های منابع انسانی بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز می‌یابد. استراتژی رهبری هزینه (کنترل شدید فرایندهای کاری)، زمانی به کار می‌رود که سازمان دقیقاً بداند که از کارکنان چه انتظاراتی دارد.

در مقابل سازمان‌هایی که بر به‌کارگیری استراتژی تمایز اصرار دارند، فعالیت‌های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند. کارکنان چنین سازمان‌هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرایندهای کاری، در این سازمان‌ها بر بازده و پیامد تأکید می‌شود. کارکنان نیز مختارند تا شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. بنابراین در مقابل کالاها و خدمات ارائه شده پاسخگو هستند. استفاده از استراتژی تمایز (کنترل بازده) زمانی مفید است که سازمان بخواهد کالاها و خدمات را مطابق نیاز مشتری تولید کند. در این سازمان‌ها

بهترین شیوه انجام کارها نامعلوم است؛ بنابراین از کارکنان انتظار می رود بطور مستمر در جستجوی روش های بهتر انجام کارها باشند .

۲-۲-۱-۱-۲- استراتژی کسب و کار برای بازار جدید

این استراتژی به انجام کسب و کار در بخشی از بازار یا در بازارهای جدید مربوط می شود. هدف استراتژی های کسب و کار این است که هنگام تصمیم گیری استراتژیک برای ایجاد ارزش در بازارهای جدید، تکنولوژی جدید در نظر گرفته شود و بر یادگیری، سازگاری و نوآوری تمرکز شود .

انجام کسب و کار در بخشی از بازار یا در یک بازار جدید، ممکن است به ارتباط استراتژیک بیشتری با بازار نیازمند باشد. شناخت بازار و ایجاد آن برای بیشتر استراتژی های کسب و کار برای بازار جدید مهم است. برای تغییر سریع و ایجاد بازارهای جدید، ارتباط مستمر با مشتری و ارزیابی مستمر شرایط جاری ضروری است .

یک باور سنتی در بازاریابی وجود دارد و آن، رقابت در قیمت و کیفیت است. این مزیت ها در دنیای رقابتی جدید ماندگار نیستند؛ چون همیشه کسی هست که ارزان تر تولید کند و اگر شما حتی مسابقه ی تولید محصول ارزان تر را ببرید، عاقبت می بازید (ست گادین^۲) .

۴ استراتژی منتخب کسب و کار برای بازار جدید عبارتند از :

استراتژی اقیانوس آبی

فرآیند توسعه مشتری

تئوری توسعه منعطف (نقطه شروع منعطف و تولید منعطف)

² Seth Godin

نقشهایی که استراتژی اقیانوس آبی در استراتژی‌های کسب و کار برای بازار جدید ایفا می‌کند، فراهم کردن ابزار و چارچوب کلی برای حذف ریسک ایجاد بازارهای جدید می‌باشد که آن را عملی و اسلوب‌دار می‌نماید. استیون بلانک^۴، فرآیند توسعه‌ی مشتری را فرآیند توسعه و کشف بازارهای جدید می‌نامد. بلانک می‌گوید، مدل سنتی توسعه‌ی کسب و کار، یعنی مدل توسعه‌ی محصول، منسوخ شده‌است. او می‌افزاید، بیشتر شرکت‌هایی که از این مدل استفاده می‌کنند، یا مدل بهتری سراغ ندارند و یا تحت تأثیر تئوری مدیریت و یا استراتژی‌های کسب و کار سنتی قرار گرفته‌اند. مدل توسعه محصول شامل چهار مرحله می‌باشد که به صورت سریال انجام می‌گردد: مفهوم، توسعه محصول، آزمایش آلفا/بتا و جانداختن محصول در بازار. بلانک می‌گوید، یکی از دلایل محبوبیت مدل توسعه محصول، تعصب شرکت برای محصولات خودش و نیز غیرفعال بودن شرکت می‌باشد؛ شرکت‌ها منابع و ایده‌ای دارند و می‌کوشند پیرامون آن، کسب و کار خود را بسازند. اینکه انسان بخواهد از خودش و منابع خودش شروع کند و پیش برود، رویکردی طبیعی برای یک مسئله است.

۲-۲-۱-۱-۲-۲- فرآیند توسعه مشتری

بلانک به عنوان راه‌حل، مدل جدیدی را برای بازارهای نو ارائه می‌دهد: فرآیند توسعه مشتری. این مدل، جایگزین مدل توسعه محصول نمی‌باشد، ولی مکمل و در کنار آن می‌باشد. این مدل، فرایندی برای حل مشکلات مدل توسعه محصول در بازارهای نو می‌باشد. فرآیند تکراری چهار مرحله‌ای است که بر کشف و یادگیری تمرکز می‌کند. چهار مرحله عبارتند از: کشف مشتری، ارزیابی مشتری، ایجاد مشتری و ساخت شرکت. مرحله کشف مشتری تحقیق می‌کند که آیا فرضیه‌های طرح کسب و کار برای محصول، مشتری و حل مسئله صحیح می‌باشد. کار تیم توسعه مشتری این است که ببیند آیا مشتریانی وجود دارد و آیا بازاری برای تمایلات آنها موجود می‌باشد. هدف مرحله ارزیابی مشتری،

⁴ Steven G. Blank

ایجاد نقشه راهی برای فروش قابل تکرار می‌باشد. این مرحله، فرضیه‌های طرح کسب و کار را با فروش به مشتریان اولیه ارزیابی می‌کند. هدف مرحله ایجاد مشتری، ایجاد تقاضا می‌باشد. این فرآیند بسته به بازاری که شرکت در آن فعال می‌باشد تغییر می‌کند. این بازار در مراحل اول و دوم شناسایی می‌شود و کارهای متناسب مشخص می‌گردند. در مرحله ساخت شرکت، تیم‌های غیررسمی توسعه مشتری مبتنی بر یادگیری و کشف به دپارتمان‌های رسمی تبدیل می‌شوند. ریسکی که متداول است، استفاده از مدیریت کسب و کار سنتی و مقیاس‌بندی پیش از موعد می‌باشد. اریک رایس^۵ شاگرد بلانک، نقطه شروع منقطع و حرکت منقطع را مطرح کرد. نقطه شروع منقطع براساس ایده‌های فرآیند توسعه مشتری و تولید منقطع ساخته شده است.

۲-۱-۱-۱-۲-۳-نقطه شروع منقطع و حرکت منقطع

مهمترین ماحصل نقطه شروع منقطع، حلقه تکرار ساخت، اندازه‌گیری و یادگیری می‌باشد که یک حلقه‌ی بازخوردی است. چهار مؤلفه کلیدی نقطه شروع منقطع عبارتند از: فرآیند یادگیری، یادگیری برای کسب تجربه، پایداری و اصرار ورزیدن، معتبر و استاندارد کردن یادگیری. نظریه نقطه شروع منقطع، برای کارآفرینان چارچوبی خودکار فراهم می‌کنند که "فقط الگوریتم را انجام دهند" و این چارچوب، ریسکها و بی‌نظمی‌ها را حذف می‌کند. این چارچوب به شرکت‌های کارآفرینی کمک می‌کند تا به جای پاسخگویی به سؤال «آیا این محصول را می‌توان تولید کرد؟» به سؤال «آیا لازم است این محصول را تولید کرد» پاسخ دهند. آنها برای پاسخ‌گویی به این سؤال از تجربه‌ی حاصل از حلقه‌ی بازخوردی ساخت، اندازه‌گیری و یادگیری استفاده می‌کنند. در نقطه شروع منقطع، به جای توسعه‌ی مشخصه‌های انعطاف‌ناپذیری از تولید، انجام حداقل تولید ممکن و اندازه‌گیری آن برای یادگیری بسیار مهم است. این نظریه طرفدار استفاده از تکنیک^۵

⁵ Eric Ries

چرایی " است تا مشخص سازد که آیا شرکت پایداری کند و اصرار ورزد یا خیر. چهارمین مؤلفه ی کلیدی، معتبر و استاندارد کردن یادگیری است. رایس می گوید، یادگیری معتبر بهترین شاخص برای اندازه گیری تأثیر یک شرکت کارآفرینی است. بعضی از شاخص های سنتی عبارتند از: آمار فروش، درآمد و سود خالص. رایس می گوید که این شاخص ها برای شرکت های کارآفرینی که بخشی از بازار یا بازارهای نو را هدف گرفته اند، مناسب نیست. او اینها را شاخص های کاذبی می داند که کارآفرین را فریب می دهد، خود را موفق بداند. مثلاً برای فروش بالا، ممکن است دلایل دیگری مثل تبلیغات یا یارانه وجود داشته باشد. مگ ویتمن^۶، مدیر اجرایی ای بی بی^۷، در مورد این نظریه می گوید: " برای کسب و کار نو، تجزیه و تحلیل های زیادی می توان انجام داد. بهتر است ابتدا تولید محدودی داشته باشیم و واکنش ها را ببینیم، سپس آن را به انجام برسانیم. به جای این که ۶ ماه برای انجام کامل این کار وقت گذاشت، می توان در ۶ روز این کار را انجام داد و بازخورد گرفت. "

۲-۲-۱-۱-۲-۱-۴-ایجاد تقاضا

در تفاوت کشف و ایجاد تقاضا می توان گفت که اولی سنتی است و امکان برنامه ریزی بیشتر است در حالی که دومی به شدت غیرقابل پیش بینی است. تفاوت ایجاد و کشف تقاضا به تفاوت استراتژی کسب و کار سنتی و استراتژی کسب و کار برای بازار جدید شباهت دارد. آدرین اسلایوتسکی^۸ می گوید تقاضا، آفریدن آن چیزی است که مردم بدان عشق می ورزند، قبل از آنکه بدانند آن چیز چیست. نویسنده فرآیندی هفت گامی را با عنوان ایجادکنندگان تقاضا معرفی کرده است. ایده ی «بازارهای آینده ناشناخته اند»، اساس این فرآیند را شکل می دهد. شش گام ایجاد تقاضای

⁶ Meg Whitman

⁷ eBay

⁸ Adrian J. Slywotzky

اسلایوتسکی عبارتند از: جذاب کردن، کشیدن نقشه جدال مشتری، یادداشت کامل وقایع عمر محصول، یافتن تریگرها، ساختن خط سیر محصول با پافشاری در نوآوری، ایجاد تنوع

جذاب کردن

اسلایوتسکی می‌گوید فضای بازار جدید، حجم عظیمی از محصولات و خدمات را دارد و شما همواره باید قابلیت تولید خود را افزایش دهید. در نتیجه روزبه‌روز محصولات بیشتر و بیشتری تولید می‌شود. این بازار در استراتژی کسب و کار سنتی بازار پیشگام نامیده می‌شود. اسلایوتسکی می‌گوید در بازار آینده کسی برنده است که ابتدا یک فضای احساسی را ایجاد کرده و از آن خود کند. لازم است محصول هیجان ایجاد کند و مردم را به گفتگو وادارد.

کشیدن نقشه جدال مشتری

در مباحث کارآفرینی، مشتری را در مرکز قرار می‌دهند و می‌پرسند چه نوع رنجها و مشکلاتی دارد. اگر بتوانید این رنجها و مشکلات را حل کنید، این شانس را پیدا می‌کنید که برای یک ایده، بازاری را داشته باشید. هنک واکمن^۹، مدیر اجرایی نسپرسو^{۱۰} می‌گوید: «وقتی شما مشکلی را حل کنید، کسب و کاری را کشف کرده‌اید.» در دنیای غرب، زمان دارد ارزشمندتر از پول می‌شود. ابزار و تکنولوژی‌های جدید، تأثیر زیادی دارند و در نتیجه اگر زیاد طول بکشد مشتری آن را نمی‌خواهد. زمان منبع کمیابی است. اسلایوتسکی می‌گوید، حذف جدال‌های محصول یا خدمت، تقاضا را ایجاد می‌کند. با پیدایش اینترنت می‌توان از عمل «فقط با یک کلیک» سخن گفت. اپل تعداد کلیک‌هایی را می‌شمارد که شما لازم دارید تا یک ایمیل را بفرستید. گوگل^{۱۱}، آمازون^{۱۲} و آدب^{۱۳} در مورد گام‌هایی که نوشتن

^۹ Hank Kwakman

^{۱۰} Nespresso

^{۱۱} google

^{۱۲} amazon

کل واژه و فشار دکمه‌ی اینتر طول می‌کشد، رقابت می‌کنند. چالش کنونی، نوشتن دقیق نقشه‌ی جدال مشتری است، تا گام‌هایی که مشتری نقش دارد، حذف شوند. اسلایوتسکی می‌گوید وقتی گام‌هایی حذف شوند، افراد بیشتری متقاعد می‌شوند برای آن پول پرداخت کنند. وقتی جدال‌ها کاملاً شناخته شدند، مسیری برای افزایش نمایی تقاضای بالقوه پدید می‌آید.

یادداشت کامل وقایع عمر محصول

وقایع عمر محصول، هر چیزی است که دیده نمی‌شود ولی ستون فقرات محصول را می‌سازد. وقایع عمر محصول، شامل شالوده، اکوسیستم و طرح کسب و کار می‌باشد. مثالی از فقدان وقایع عمر محصول، تلاش سونی در سال ۲۰۰۳ برای فروش کتاب الکترونیکی در بازار انبوه است. سونی هر منبع مورد نیاز را برای یک کتاب الکترونیکی موفق داشت. تنها چیزی که وجود نداشت، همکاری با ناشران کتاب ژاپنی بود. وقایع عمر محصول، ناقص بود، گرچه خود محصول عالی و در بازار پیشرو بود. اسلایوتسکی می‌گوید «این همان چیزی است که دیده نمی‌شود و خیلی تأثیرگذار است.»

یافتن تریگرها

اسلایوتسکی می‌گوید بین شنیدن درباره یک محصول و خریدن آن تفاوت وجود دارد. هنگام ایجاد بازار جدید، مهمترین موانع، انفعال، شک‌گرایی، عادت و بی‌تفاوتی است. بلانک می‌گوید بستگی به بازاری که در آن فعالیت می‌کنید دارد که چه تریگرهایی را برای خرید ایجاد کنید. شما باید بدانید که آیا کدام یک از سه مورد «بازار موجود»، بخشی از بازار یا بازار جدید را هدفگذاری کرده‌اید». شرکتهای کارآفرینی، بخشی از بازار یا بازارهای جدید را هدفگذاری می‌کنند و تئوری ایجاد تقاضای اسلایوتسکی می‌گوید مهمترین تریگر، آموزش مشتریان بالقوه می‌باشد. آنها هنوز محصول شما را

¹³ adobe

نمی‌شناسند. ست گلدین می‌گوید: «مردم آنچه را که می‌گویید، باور نمی‌کنند. آنها به ندرت چیزی را که نشان می‌دهید، باور می‌کنند.»

ساختن خط سیر محصول با پافشاری در نوآوری

به گفته‌ی اسلایوتسکی، مسیر، نرخی است که ویژگی‌های محصول، با آن در طول زمان (از لحاظ تکنیکی، احساسی، توانایی خرید مشتری، مقدار محتوا) توسعه می‌یابد. شرکت با یک خط سیر محصول با شیب تند، رضایت مشتری را جلب می‌کند، مشتریان جدیدی جذب می‌کند و به رقبای بالقوه نشانه‌ای را ارسال می‌کند. اسلایوتسکی می‌گوید، شرکت برای ایجاد تقاضا با استفاده از چهار مرحله‌ی قبل فرآیند ایجاد مشتری، لازم است در نوآوری پافشاری کند تا مزیت رقابتی ایجاد شود. رقبا در نهایت به‌روز می‌شوند و سریعتر از خود شرکت پیش می‌روند. فضای بازار گسترش می‌یابد و اگر شرکت با همان سرعت پیش رود، سرعت نوآوری صفر خواهد بود. شرکت، برای اینکه مزیت رقابتی را حفظ کند، لازم است مراحل ساخت، اندازه‌گیری و یادگیری را طی کند. یعنی مفاهیم یادگیری استاندارد و نوآوری در اندازه‌گیری را سریعتر از رقبا انجام دهد.

ایجاد تنوع

اسلایوتسکی می‌گوید ایجاد تنوع توسط شرکت علمی است که راهکارهایی تأثیرگذار برای ارائه‌ی محصولاتی که دقیقاً نیازهای متنوع مشتریان را برآورده می‌کند و قیمت پایین نیز لحاظ می‌شود، ارائه می‌دهد. در استراتژی کسب و کار سنتی که هدف، فروش به بازار انبوه است، تولید و بازاریابی برای میانگین مشتریان شیوه‌ی محبوبی است.

اجرا

تئوری ایجاد تقاضای اسلایوتسکی، می‌گوید ایجاد تقاضا پاشنه آشیلی دارد و آن، آغاز به کار محصول یا خدمت است. اسلایوتسکی فرآیندی هفت مرحله‌ای را برای کمینه کردن ریسک اجرا، معرفی کرده است: «سیستمی را برای جستجوی عیوب خطرناک، به کار گیرید. عیوب را بیابید و از تعصباتی که هر ایده‌ی جدیدی را به خاطر رایج نبودن در عرف، رد می‌کند، بپرهیزید». در داخل سازمان، رقابت کنید. دو محصول موازی بسازید و مورد قوی‌تر را برای رقابت در بیرون انتخاب کنید. این پدیده، باعث تکرار و یادگیری می‌شود. «برای حفظ یکپارچگی، کپی کنید». ایجادکنندگان بزرگ تقاضا همه چیز را خودشان نوآوری نمی‌کنند. آنها بر نواحی مرکزی تمرکز می‌کنند و بقیه را قرض می‌گیرند یا می‌ربایند. «یک فضای احساسی در مشتری برای محصول پدید آورید. احساسات، محصول را از خیلی خوب بودن به جذاب بودن، تبدیل می‌کند. شبکه اجتماعی و طراحی، تریگرهای احساسی قدرتمندی هستند. برای سازمان، اجرای خاص خود را طراحی کنید، چون هیچ اجرایی شبیه به هم نیست. بین دو احساس ترس و اعتماد به نفس، تعادل ایجاد کنید. ترس کمک می‌کند، شکست را تجسم کنید و هر کاری که بتوان برای جلوگیری از آن کرد، انجام دهید. این کار باعث یک شروع منعطف می‌شود. روی سیستم‌ها و فرآیندها فکر کنید و نه روی اتفاقات و نتایج.

۲-۱-۱-۳- تفاوت استراتژی کسب و کار سنتی با استراتژی کسب و کار برای

بازار جدید

اولین تفاوت استراتژی کسب و کار سنتی و استراتژی کسب و کار برای بازار جدید در نوع بازاری است که در آن کاربرد دارند. سه نوع بازار وجود دارد: بازارهای موجود، تقسیم شده و جدید. نوع استراتژی کسب و کاری که برای یک شرکت مناسب باشد، بستگی به بازاری دارد که شرکت در آن فعالیت می‌کند.

استراتژی کسب و کار سنتی برای حالتی است که شرکت در صنعتی با بازار خاص، در مقابل رقبای معروف خود رقابت می کند. تمرکز استراتژی کسب و کار سنتی بر رقابت با توجه به قوانین مربوط به صنعت خود می باشد. شرکت ها بر برنامه ریزی و تخصیص منابع تمرکز دارند. ابزارهای معروف کسب و کار، تجزیه و تحلیل SWOT و نیروهای ۵ گانه پورتر می باشد.

در سمت دیگر، استراتژی کسب و کار برای بازار جدید برای حالتی است که شرکت، کارآفرینی یا تازه تأسیس باشد و هدفش بخش هایی از بازار یا بازارهای جدید. مشخصه ی استراتژی کسب و کار برای بازار جدید، یادگیری مکرر و توسعه ی مشتری است.

دومین تفاوت استراتژی کسب و کار سنتی و استراتژی کسب و کار برای بازار در دیدگاهی است که در سبک و سنگین کردن بین کیفیت و هزینه دارند. اولی می گوید شرکت باید بین استراتژی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز یکی را انتخاب کند. ولی دومی می گوید شرکت می تواند تمایز و هزینه پایین را در کنار هم شبیه سازی کرده و دنبال نماید.

۲-۲-۲- استراتژی های منابع انسانی

استراتژی های منابع انسانی یک متغیر وابسته در این تحقیق می باشد. رویکرد اقتضایی دو انتخاب استراتژیک در فعالیتهای منابع انسانی ارائه می دهد: استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد. ما این دو انتخاب استراتژیک را ترکیب و به ماتریسی چهار-خانه رسیدیم که مبین استراتژی های منابع انسانی است. بر اساس این ماتریس ۴ تا استراتژی خواهیم داشت: استراتژی رهبری هزینه/بازار کار داخل، استراتژی رهبری هزینه/بازار کار خارج، استراتژی تمایز/بازار کار داخل، استراتژی تمایز/بازار کار خارج. ما این استراتژی ها را به ترتیب استراتژی سرباز

وفادار، استراتژی نیروی کار قراردادی، استراتژی متخصص متعهد و استراتژی پیمانکارانه (استوارت، ۱۳۸۸).

۲-۲-۱- استراتژی سرباز وفادار

در این استراتژی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام امور مورد نظر سازمان تأکید می‌شود. انطباق افراد با فرهنگ سازمان و داشتن قابلیت برای تبدیل شدن به یک کارمند وفادار، از جمله معیارهای انتخاب و استخدام افراد است. سازمان نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرد تا کارکنان را خشنود نگه دارد و بدین ترتیب، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش می‌دهد. در این استراتژی مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه^{۱۴})، مجموعه پست‌هایی را دربرمی‌گیرد که فرد جدید در طی دوران خدمت و پس از ارتقا بر عهده می‌گیرد. ارزیابی عملکرد با هدف تشویق مشارکت و همکاری (به جای رقابت) انجام می‌گیرد. جبران خدمت غالباً، شامل پاداش‌های بلندمدت می‌شود؛ مثلاً سهام شرکت را در اختیار کارمندان قرار می‌دهند (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

۲-۲-۲- استراتژی نیروی کار قراردادی

تأکید این استراتژی بر به‌کارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی‌کنند. در سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند، مشاغل به گونه‌ای است که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت‌های کارکنان اعمال نماید. به هر کارمند، وظیفه‌ای کاملاً روشن و مشخص شده محول می‌گردد که به سادگی قابل یادگیری است. در این استراتژی به نیازهای بلند مدت کارکنان توجه اندکی می‌شود و سازمان هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقاء و پیشرفت این کارکنان ندارد. ارزیابی عملکرد بر بازخوردهای روزانه سرپرست مبتنی است و معمولاً شاخص‌ها و معیارهای رسمی مشخصی

¹⁴ career

برای آن وجود ندارد. آموزش نیز محدود به آموزش‌های ضمن کار است. جبران خدمت بیشتر ساعتی است و از مزایا و پاداش‌های بلندمدت خبری نیست (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

۲-۲-۳- استراتژی متخصص متعهد

هدف این استراتژی گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، به کارکنان خود آزادی عمل بسیار می‌دهند تا برای ایجاد و بهبود روش‌های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این سازمان‌ها کارکنانی استخدام می‌شوند که بتوانند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق سازند. ارزیابی عملکرد به گونه‌ای انجام می‌شود که توازن بین همکاری و رقابت ایجاد شود. در این استراتژی، مسیر پیشرفت شغلی هموار است و کارکنان می‌توانند در مشاغل مشابه ارتقاء یابند. آموزش‌های بلندمدت بسیار مورد توجه است تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آنها آموزش داده شود. پرداخت و پاداش نیز، نسبتاً بالا است و مجموعه مزایایی را در برمی‌گیرد که به رابطه بهتر سازمان با کارکنان منجر شود (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

۲-۲-۴- استراتژی پیمانکارانه

تأکید این استراتژی، بر به‌کارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت‌زمان طولانی به آنها نیاز ندارد. سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، مشاغل خود را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که آزادی عمل لازم برای انجام کارها به کارکنان داده شود. در این استراتژی از تعهد بلندمدت اجتناب می‌شود و هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی‌گیرد. افراد به این دلیل به خدمت گرفته می‌شوند که در حال حاضر، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان را دارا هستند. بنابراین برای این کارکنان، مسیر پیشرفت شغلی بلندمدت بی‌معنی است. پاداش‌های کوتاه‌مدت بسیار رایج و در سطح بالایی به افراد پرداخت می‌شود؛ زیرا سازمان مجبور است برای استفاده از مهارت‌های منحصر به فرد این متخصصان، پاداش‌های بالایی برای آنها در-

نظربگیرد. پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی است و از پاداش‌ها و پرداخت‌هایی که باعث وابستگی کارکنان به سازمان می‌شوند، اجتناب می‌گردد (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

۲-۲-۳- چگونگی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های رقابتی کسب و کار

چهار استراتژی مطرح‌شده، چارچوبی کلی برای بیان فعالیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهند. البته بسیاری از سازمان‌ها به طور دقیق با یکی از این چهار استراتژی تطبیق پیدا نمی‌کنند؛ در هر حال تمام سازمان‌ها روی نقطه‌ای از پیوستار بازار کار داخل/بازار کار خارج و استراتژی رهبری هزینه/استراتژی تمایز قرار می‌گیرند و ممکن است در این پیوستار حرکت کنند و تغییر کنند. این چهار استراتژی اصلی موضوعات کلی و اساسی منابع انسانی را توضیح و تفاوت سازمان‌ها را از حیث فعالیت‌های منابع انسانی مشخص می‌سازند (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

دوباره باید تأکید کرد که این چهار استراتژی نتیجه رویکرد اقتضایی به فعالیت‌های منابع انسانی هستند. فرض اصلی رویکرد اقتضایی این است که این استراتژی‌ها زمانی بیشترین کارایی و اثربخشی را دارند که با استراتژی‌های رقابتی کسب و کار هماهنگ شوند. بنابراین برای سازمانی با استراتژی رهبری هزینه، استراتژی منابع انسانی سرباز وفادار یا نیروی کار قراردادی مناسب است. به همین ترتیب، برای سازمانی با استراتژی تمایز، بهترین استراتژی منابع انسانی، استراتژی متخصص متعهد یا پیمانکارانه است. در ادامه نتیجه تحقیقات در مورد این پیش فرض‌ها را می‌آوریم.

۲-۲-۴- شایستگی‌های منابع انسانی

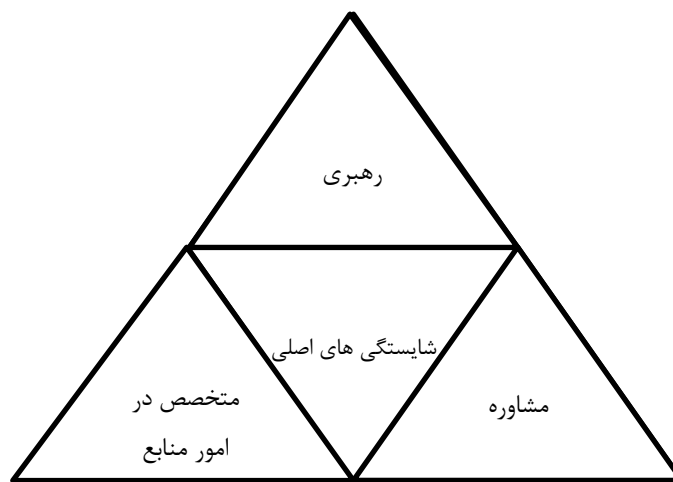
در سال‌های قبل برای جذب کارکنان، از آزمون‌های سنجش دانش آکادمیک استفاده می‌کردند که مناسب نبود. آقای مک کلند در مورد مدل شایستگی‌ها، شناسایی مشخصات متمایزکننده‌ی عملکرد برجسته در یک شغل را مطرح کرد. او ابتدا نمونه عملگران ممتاز و عملگران میانگین را با استفاده از

پیشنهادات و معیارهای ریيسان، همکاران و مشتریان شناسایی کرد. در مصاحبه از آنان عنوان شد که چگونه در موقعیت‌های شغلی بحرانی متعدد، موفق و ناموفق عمل می‌کنند. مصاحبه‌کنندگان باید سؤالاتی بپرسند تا ببینند فرد مصاحبه‌شونده چه می‌کند، چه می‌گوید و چه فکر می‌کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، روش پیچیده‌ای برای تجزیه و تحلیل محتوا طراحی کردند تا فاکتورهایی که عملگران ممتاز را از عملگران معمولی متمایز می‌کند، شناسایی کنند. بنابراین آقای مک کلند شایستگی‌ها را ملاک‌گزینش توصیه کرد (منسفیلد، ۲۰۰۰). مدل شایستگی با تجزیه و تحلیل شغلی فرق می‌کند، چون تجزیه و تحلیل شغلی مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظیف را شناسایی می‌کند، در حالی که مدل شایستگی، فرد مورد نیاز را (منسفیلد، ۲۰۰۰). شایستگی در آکسفورد، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه معنی شده‌است. شایستگی همان ویژگی‌های فرد-انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش-است که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد (بویاتزیس و همکاران، ۱۹۸۲). شایستگی‌ها توصیف‌کننده‌ی ویژگی‌های فردی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دانش و یا ترکیبی از آنهاست (جوکنین، ۲۰۰۵). شایستگی، همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. برای ایفای مؤثر نقش‌های منابع انسانی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز است که به عنوان مدل شایستگی آورده شده‌اند (اولریش و همکاران، ۲۰۰۷).

۲-۲-۴-۱-مدل‌ها و تحقیقات مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی

۲-۲-۴-۱-۱-مطالعات یئونگ^{۱۵} و همکاران

یئونگ و همکارانش در مورد شایستگی‌های منابع انسانی تحقیقاتی را انجام دادند و مدل زیر را ارائه دادند (پناهی، ۱۳۹۱).



شکل ۲-مدل یئونگ

شایستگی‌های اصلی: دانش کسب و کار، درک گرایش مشتری، ارتباطات مؤثر، اعتبار و صداقت، دیدگاه سیستمی، مهارت‌های مذاکره و رفع تضاد

رهبری: سبک‌های رهبری، مهارت‌ها و ویژگی‌های رهبری، جانبداری از تغییر

مشاوره: مهارت‌های نفوذ، مهارت‌های مشاوره، مهارت‌های تسهیل و اجرای تغییر، مهارت‌های همکاری و

تیم‌سازی

¹⁵ Yeong

متخصص در امور منابع انسانی: دانش راهکار منابع انسانی، توانایی طراحی و ارائه اثربخش خدمات منابع انسانی، توانایی به کارگیری تکنولوژی، توانایی سنجش اثربخش فعالیت‌های منابع انسانی (پناهی، ۱۳۹۱)

۲-۲-۴-۱-۲- مطالعات تاورز پیرین^{۱۶}

شرکت تاورز پیرین با همکاری شرکت آی بی ام^{۱۷} روی ۳۰۰۰ متخصص تحقیق انجام داد و شایستگی های زیر را شناسایی کرد:

سواد کامپیوتری، برخورداری از دانشی وسیع و چشم اندازی پیشرفته به منابع انسانی، توانایی پیش-بینی تأثیرات تغییر، آموخته‌های منابع انسانی و میزان اثرگذاری بر مدیران صف (پناهی، ۱۳۹۱).

۲-۲-۴-۱-۳- تحقیق انجمن مدیریت منابع انسانی

شایستگی‌های حیاتی منابع انسانی ریشه در رهبری، مدیریت و ویژگی‌های کاری و شخصی دارند که باید به سطح و نقش شایستگی‌های ویژه افزوده شوند (پناهی، ۱۳۹۱).

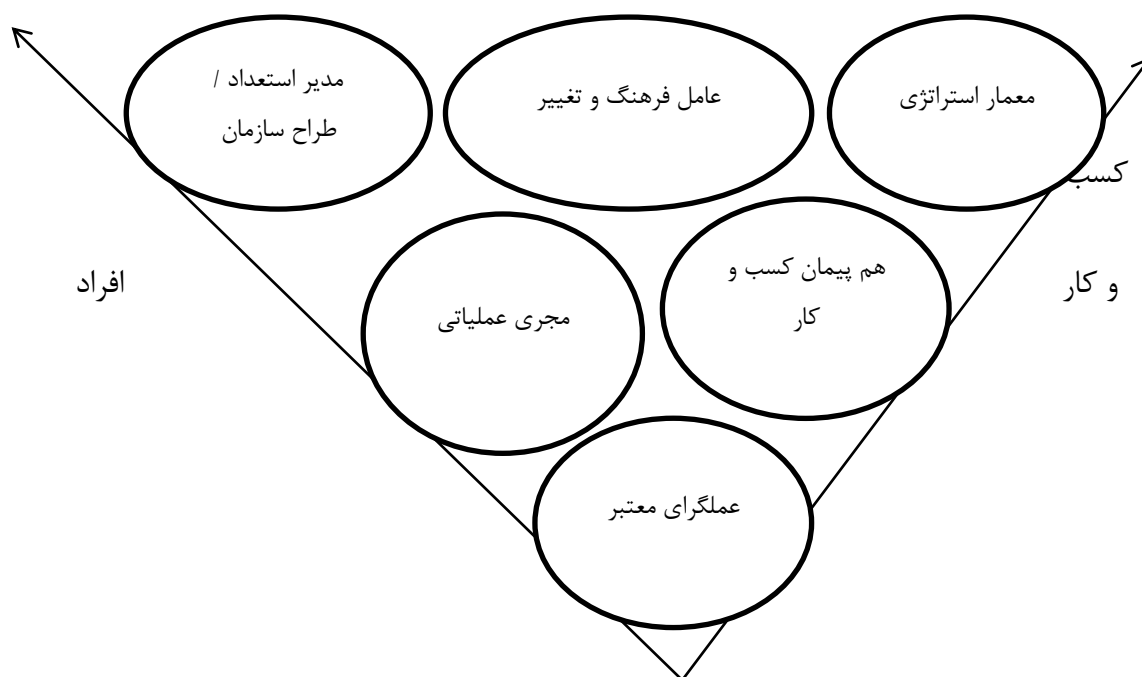
۲-۲-۴-۱-۴- پنجمین مقطع از مطالعه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی دانشگاه میشیگان

پنجمین مقطع از مطالعه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی دانشگاه میشیگان، همان مدل شایستگی‌های جدید منابع انسانی می‌باشد که اولریش و همکاران انجام داده‌اند. برای ایفای مؤثر نقش‌های منابع انسانی، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز است که به عنوان مدل شایستگی آورده شده اند. دیو اولریش و همکارانش مدل این شایستگی‌ها و تحولات ۲۰ ساله اخیر آن را تحقیق و جمع-آوری کرده‌اند. آنها در یک پژوهش گسترده جهانی که ۲۰ سال به طول انجامیده، به تدوین این

¹⁶ Towers perrin

¹⁷ IBM

موضوع همت گماشته‌اند و با تکرار مقاطع پنج ساله در پژوهش، که آخرین آن در سال ۲۰۰۷ صورت گرفته، هر بار داده‌های جدید را جمع‌آوری کرده و تجزیه و تحلیل نوینی بر اساس آن انجام داده‌اند (اولریش و همکاران، ۲۰۰۷).



شکل ۳-مدل اولریش

۲-۲-۴-۱-۴-۱-عملگرای معتبر

متولی منابع انسانی هم معتبر است (کسی که مورد احترام و تحسین است و از او حرف شنوی وجود دارد) و هم عملگرا (کسی که نظر ارائه می دهد، موضع گیری می کند و فرضیات را به چالش می - گیرد). متولیان منابع انسانی که معتبر هستند ولی عملگرا نیستند، ممکن است مورد تحسین باشند؛

اما آن چنان مؤثر نیستند. عملگرهایی که معتبر نیستند ایده‌هایی دارند که کسی آن را اجرا نمی‌کند (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۲-۴-۱-۴-۲- عامل فرهنگ و تغییر

فرهنگ، الگویی است از فعالیت‌ها و بیش از یک رخداد تکی، مفهوم دارد. ایده‌آل آن است که این فرهنگ از شفافیت درباره‌ی انتظارات مشتری بیرونی آغاز شود (هویت یا نشان شرکت) و سپس این انتظارات به کارکنان داخلی و رفتارهای سازمان، ترجمه و تبدیل شود. متولیان منابع انسانی به عنوان عملگرای فرهنگ، فرهنگ گذشته را ارج می‌نهند و نیز به شکل‌گیری فرهنگی نو یاری می‌رسانند. آنان برای مدیران در اینکه چگونه اعمالشان فرهنگ را منعکس می‌کند و آن را پیش می‌برد، مربیگری می‌کنند. آنان استانداردهای فرهنگی را به اقدامات و فرآیندهای منابع انسانی گره می‌زنند و فرهنگ را برای کارکنان به صورت یک واقعیت ملموس درمی‌آورند. به علاوه متولیان منابع انسانی به دو صورت تغییر را تسهیل می‌کنند. اول، کمک می‌کنند تغییر اتفاق بیفتد. دوم، نظامهایی را تدوین می‌کنند تا در سراسر سازمان تغییر رویه دهند. این امر شامل اجرای استراتژی، پروژه‌ها یا اقدامات ابتکاری است. آنان کمک می‌کنند تا علم به عمل تبدیل شود (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۲-۴-۱-۴-۳- مدیر استعداد/طراح سازمان

متولیان منابع انسانی تئوری، پژوهش و اقدام را هم در مدیریت استعداد و هم طراحی سازمان جهت می‌دهند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت می‌کنند. طراحی سازمان بر این نکته تأکید دارد که چگونه یک شرکت، قابلیت (مثلاً مشارکت) را به ساختار فرآیندها و خط‌مشی‌هایی که نحوه کار سازمان را می‌سازد، پیوند می‌دهد. متولیان منابع انسانی مطمئن می‌شوند که ابزارهای مدیریت استعداد و قابلیت‌های سازمان، با الزامات مشتری همسو و استراتژی‌ها با یکدیگر یکپارچه شده‌است و کارا و مؤثر عمل می‌کند. منابع

انسانی صرفا درباره‌ی استعداد یا سازمان نیست؛ بلکه درباره‌ی هر دو است. استعداد خوب، بدون پشتیبانی سازمان پایدار و ماندگار نخواهد بود و سازمان خوب بدون افراد مستعد با شایستگی‌های مناسب در نقش‌های حیاتی، دستاوردهای قابل ارائه نخواهد داشت (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۲-۴-۱-۴-۴- معمار استراتژی

متولی منابع انسانی درباره‌ی اینکه چگونه سازمان می‌تواند در بازار رقابتی حال و آینده پیروز شود، چشم‌اندازی دارد. او نقش فعالی در تدوین و تأسیس استراتژی کلی برای انجام آن چشم‌انداز ایفا می‌کند. این به معنای توجه به روندهای کسب و کار و تأثیر آن بر کسب و کار، پیش‌بینی موانع بالقوه بر سر راه کسب موفقیت و تسهیل فرآیند شفاف‌سازی استراتژی است. همچنین متولی منابع انسانی در ایجاد استراتژی کلی از طریق پیوند دادن سازمان داخلی به انتظارات مشتری بیرونی سهیم است. این پیوند کمک می‌کند تا استراتژی‌های مشتری‌محور کسب و کار برای کارکنان شرکت، صورت واقعی به خود بگیرد (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۲-۴-۱-۴-۵- مجری عملیاتی

متولی منابع انسانی جنبه‌های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به‌اجرا درمی‌آورد. سیاست‌ها باید هدایت، سازگار و اجرا شود. کارکنان نیز نیازهای اداری فراوانی دارند (مثلا پرداخت، جابجایی، استخدام و آموزش). متولیان منابع انسانی مطمئن می‌شوند که این نیازهای اساسی به طور مؤثر با استفاده از فناوری، خدمات و برون‌سپاری مرتفع می‌گردد. این کارهای عملیاتی اگر بی‌نقص اجرا شود و بر پایه‌ی خط مشی‌ها استوار شده باشد، اعتبار به‌ارمغان می‌آورد (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۲-۴-۱-۴-۶-هم پیمان کسب و کار

موفقیت کسب و کار با هدف گذاری متناسب با فرصتها و تهدیدهای بیرونی حاصل می شود. متولیان منابع انسانی با دانستن زمینه اجتماعی یا فضایی که کسب و کار آنها در آن کار می کند، در موفقیت کسب و کار سهم دارند. آنها همچنین می دانند که کسب درآمد و یا آنچه ما زنجیره ی ارزش کسب و کار می نامیم چگونه است، مشتریان چه کسانی هستند و چرا محصولات یا خدمات شرکت را می -خرند. سرانجام آنها درک خوبی از بخش های مختلف کسب و کار دارند (مالی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، مهندسی) و اینکه چه کار می کنند و چگونه با هم کار می کنند؛ به این جهت می توانند به کسب و کار کمک کنند تا به سود دست یابد (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۲-۳-تحقیقات داخلی و خارجی تحقیق

۱- اولریش و همکاران (۱۳۸۷) در پنجمین مقطع از مطالعه شایستگی های متولیان منابع انسانی دانشگاه میشیگان دریافتند که استراتژی های منابع انسانی می توانند اغلب با استراتژی های کسب و کار هم نهاد تلقی شوند. این هم نهادی می تواند از ارائه هایی که به تیم مدیریت ارشد می شود، یا اطلاعاتی که در جلسات هیأت مدیره به اشتراک گذاشته می شود به دست آید. زمانی که متولیان منابع انسانی توان درک واقعیت های کسب و کار را داشته باشند، آنها می توانند استراتژی منابع انسانی قوی تری خلق کنند. متولیان منابع انسانی زمانی به همسویی فعالیت های استراتژی کمک می کنند که بر استراتژی متمرکز شده و اطمینان حاصل کنند که هر فعالیت منابع انسانی استراتژی را خلق کرده و پایدار نگاه خواهد داشت. عصاره پژوهش آنها این است که چنانچه متولیان منابع انسانی در محور انسان ها خبره شوند اما در محور کسب و کار موفق نشوند، آنها نگاهی ناموزون و مخدوش به دنیای پیرامون خود خواهند داشت. آنها بیش از کسب و کار، نگران انسان ها هستند. متولیان منابع انسانی نیاز دارند که کسب و کار را درک کرده و

نتایج کسب و کار را تحقق بخشند. برای مشارکت در کسب و کار متولیان منابع انسانی باید به هم پیمانان کسب و کار تبدیل شوند. متولیان منابع انسانی که خواهان مشارکت هستند باید به زبان خاص کسب و کار خود صحبت کنند. طی ۲۰ سال گذشته دانش کسب و کار متولیان منابع انسانی به میزان قابل توجهی افزایش نیافته است. آنها همچنین می‌گویند سال‌ها متولیان منابع انسانی توصیه شده‌اند که مفاهیم کسب و کار را نظیر مالی، استراتژی و بازاریابی بیاموزند. اما آنها نتوانسته‌اند پایه‌های انتظارات فراینده حرکت کنند.

۲- استوارت و براون (۱۳۸۸:۷۷) دریافتند نگرش استراتژیک به منابع انسانی دو انتخاب استراتژیک در فعالیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهند: استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز و تأکید بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی. با ترکیب این دو انتخاب استراتژیک، چهار استراتژی خواهیم داشت: استراتژی رهبری هزینه/بازار کار داخل، استراتژی رهبری هزینه/بازار کار خارج، استراتژی تمایز/بازار کار داخل، استراتژی تمایز/بازار کار خارج. آنها این استراتژی‌ها را به ترتیب استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی کار قراردادی، استراتژی متخصص متعهد و استراتژی پیمانکارانه نامیدند. بسیاری از سازمان‌ها از استراتژی منابع انسانی استفاده می‌کنند که با استراتژی رقابتی آنها هماهنگ است. سازمان‌ها زمانی که فعالیت‌های منابع انسانی خود را با استراتژی رقابتی هماهنگ سازند، موفق‌تر خواهند بود. سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه یا تمایز استفاده می‌کنند، در صورت به کارگیری استراتژی منابع انسانی هماهنگ با این استراتژی‌ها، عملکرد بهتری خواهند داشت.

۳- روسول و همکاران در سال ۱۹۹۹ تحقیقی را با عنوان «شناسایی، مدل‌سازی و ارزیابی شایستگی در آمریکا» انجام دادند و دریافتند مطالعات مربوط به شایستگی در آمریکا از شناسایی خصوصیات بهترین و موفق‌ترین کارکنان تغییر یافته و رابط بین استراتژی سازمانی و

عملکرد فردی و سازمانی شده است. علاقه به رویکردهای شایستگی محور رو به افزایش است. متولیان آموزش و توسعه از مدل‌های شایستگی استفاده می‌کنند تا شایستگی‌های مخصوص سازمان را شناسایی کنند و شایستگی‌های فردی را با قابلیت‌های سازمانی همسو کنند. مدیریت منابع انسانی شایستگی محور ستونی خواهد بود برای پل بین توسعه مسیر پیشرفت کارراهه فردی و استراتژی سازمانی. شایستگی‌ها زمانی استراتژیک می‌شوند که آنها را با متغیرهای کلیدی عملکرد سازمانی، استراتژی بلندمدت و نیازهای کارکنان برای رشد حرفه‌ای مرتبط سازیم. از مدل‌های شایستگی برای شناسایی سرمایه فکری یا مشخصات ترکیبی اساسی و منحصربفرد شرکت استفاده می‌شود تا استراتژی پیاده‌سازی شود. این مدلها ابزار منحصربفردی برای پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌کند که محصولات و خدمات آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۴- منسفیلد در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را با عنوان «سؤال‌های کاربردی برای طراحی مدل‌های شایستگی» انجام داد. او دریافت هدف مدیران اجرایی یکسوسازی مدل‌های شایستگی با استراتژی سازمان است تا مهمترین ارزش‌ها برای سازمان به دست آید. او برای طراحی مدل شایستگی‌های شرکت روش مصاحبه از متصدیان شغلی نمونه را در مورد رخدادهای حیاتی در شغل خود پیشنهاد کرد. سپس تصریح کرد شایستگی‌هایی که در مصاحبه‌ها نیامده اند ولی استراتژی سازمان را حمایت می‌کنند، اضافه شود.

۵- یانگ و همکاران در سال ۲۰۰۶ تحقیقی را با عنوان «طراحی مدل شناسایی قابلیت‌ها (رویکرد مبتنی بر ارزش و فرایندمحور)» انجام دادند. هدف آنها طراحی مدلی بود که نظریه‌های مربوط به مدیریت استراتژی و شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی را یکپارچه کند و ابزار خودکاری را ارائه دهد تا به شرکت در شناسایی سریع و دقیق قابلیت‌ها کمک کند. از تجزیه و

تحلیل نیازهای مشتریان، یک زنجیره فعالیت مبتنی بر ارزش داخلی به دست می‌آید. سپس اولویت فعالیت‌ها بر اساس عوامل بیرونی مشخص می‌شود. در ادامه با تجزیه و تحلیل فرایند و عملیات شایستگی ضروری مورد نیاز برای هر فعالیت به دست می‌آید. در این تحقیق روش‌ها و ابزار به کارگیری مدل شناسایی فرایند محور قابلیت‌ها (POCCI) به ترتیب و به طور استراتژیک آمده‌اند. در این مطالعه موردی نشان داده شد مدل شناسایی فرایند محور شایستگی-ها (POCCI) نه تنها به شناسایی بهتر شایستگی‌های شرکت نسبت به رویکردهای جایگزین کمک کرد، بلکه شناسایی بیشتری نسبت به روش ارزیابی انجام داد. با استفاده از این مدل رابطه بین شایستگی فردی و مزیت رقابتی سازمان به صورت یکپارچه به دست آمد.

۶- تیلتنس^{۱۸} در سال ۲۰۱۲ تحقیقی را با عنوان استراتژی‌های کسب و کار برای بازارهای جدید انجام داد. این رساله بر اساس دو فرض است: اول تکنولوژی‌های جدید شرایط اینکده چگونه کسب و کارهای جدید ایجاد می‌شود را تغییر می‌دهد؛ دوم روش‌های مدیریتی مؤثر و اینترنت، تغییرات سریع‌تری را در بسیاری از بازارها به وجود آورده‌است. این رساله می‌خواهد بگوید شرکت‌هایی که می‌خواهند در بخشی از بازار یا در بازار جدیدی فعالیت کنند می‌توانند از «استراتژی کسب و کار در بازار جدید» استفاده کنند. این تحقیق از لحاظ نظری بر اساس استراتژی‌هایی زیربنا شده است که از انواع استراتژی‌های کسب و کار برای بازار جدید می‌باشند: استراتژی اقیانوس آبی (چارچوبی نظری برای شرکت‌هایی که هم تمایز را دنبال می‌کنند و هم رهبری هزینه را)، فرآیند توسعه مشتری، تئوری توسعه منعطف و ایجاد تقاضا.

در پایان، تحقیق مورد نظر به این نتیجه رسید که شرکت‌های مورد مطالعه به صورت خودآگاه از تئوری‌های منتخب تحقیق استفاده نمی‌کنند ولی ایده‌ها و فرآیندهای زیادی را از «استراتژی‌های کسب و

¹⁸ Anders Arnesen Tiltnes

کار برای بازار جدید» استفاده می‌کنند. تیلتنس می‌گوید یکی از تفاوت‌های استراتژی کسب و کار سنتی و استراتژی کسب و کار برای بازار جدید تمایز در استراتژی شرکت و استراتژی وظیفه ای می‌باشد. اساس استراتژی کسب و کار سنتی انتخاب صنعت و بازار مورد نظر برای رقابت می‌باشد. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید استراتژی‌ای است که کل آن باید متناسب شود، ولی محدود به بازاریابی، توسعه محصول، منابع انسانی، زنجیره تأمین، مالی و فناوری اطلاعات نمی‌شود. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید بر اهمیت استراتژی یکپارچه تأکید دارد. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید همه جنبه‌های شرکت را شامل می‌شود و هدفش کمینه کردن ریسک برای انجام کسب و کار در بازارهای ناشناخته یا ایجاد بازارهای جدید می‌باشد.

۷- زاهدی و شیخ در سال ۱۳۸۹ تحقیقی را با عنوان «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» انجام دادند. از نظر صاحب نظران یکی از علل مهم ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی عملکرد، نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور عنوان شده است. حال این سؤال مهم مطرح می‌شود که اساساً قابلیت‌های مدیران دولتی در کشور ما کدام‌اند؟ و مدیران ما باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا عملکرد آنان به سطح خوب و عالی ارتقاء یابد. این سوالی است که مقاله حاضر به دنبال پاسخ گویی به آن است. با انجام مصاحبه‌های عمیق اکتشافی تبیین الگوی قابلیت‌های مدیران دولتی میسر شد و بالاخره با بهره‌گیری از متد دلفی و از طریق پرسشنامه در دو نوبت دیدگاه‌های خبرگان و مدیران دارای عملکرد برتر جهت اصلاح و تایید الگو دریافت گردید. هر چهار بعد دانش و آگاهی‌ها، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی با تایید بسیار بالای خبرگان مواجه شد. شاخص‌های ارائه شده باید دارای ویژگی تاثیرگذاری در ارتقای سطح عملکرد باشند. از جهت تاثیرگذاری بر سطح عملکرد تمامی شاخص‌ها مورد تأیید خبرگان قرار گرفت و در قالب ۴ بعد آرایش پیدا کردند. از آنجا که بر اساس آراء کمی و دیدگاه

های کیفی خبرگان مدل ترسیمی پژوهش می بایست مورد اصلاح قرار می‌گرفت، محقق مجدداً مدلی را طراحی و تنظیم کرد و از طریق پرسشنامه به جامعه تحقیق خود ارائه نمود. خبرگان و نمایندگان جامعه آماری در حد بسیار بالایی الگوی طراحی شده را تأیید نموده‌اند.

۸- محمدحسین افضل‌آبادی در سال ۱۳۸۹ تحقیقی را با عنوان نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهاد نصر یزد) انجام داد. این مقاله در ابتدا به طور مختصر شیوه تدوین مدل‌های شایستگی در سه حوزه (محوری، رهبری، شغلی) را بیان کرده و سپس نقش این الگو را در برنامه‌ریزی موفق آموزشی برای حفظ، ارتقاء و بهبود نیروی انسانی گوشزد می‌کند و در نهایت ارتباط بین رویکرد شایسته‌محور و برنامه‌ریزی آموزشی را به بحث می‌گذارد. در این پژوهش با استفاده از مستندات سازمانی مثل (طبقه بندی مشاغل، شرح وظایف، رسالت، چشم‌انداز و...) شایستگی‌های سازمان شناسایی شدند.

۹- سسیل^{۱۹} و تورس^{۲۰} در سال ۲۰۱۲ تحقیقی را با عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز منابع انسانی در دولت ایالت ایداهو در آمریکا انجام دادند. این رساله، شایستگی‌های حرفه‌ای حیاتی منابع انسانی در دولت ایالت ایداهو را بررسی می‌کند. شایستگی‌هایی که در این رساله بررسی می‌گردد از مدل اولریش و همکاران گرفته شده‌است. در این رساله یک مدل شایستگی حرفه‌ای منابع انسانی برای دولت سطح ایالتی ارائه داده شده که متولیان منابع انسانی می‌توانند از آن بسته به عملکرد فردی، آموزش و توسعه، استخدام، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی برای موفقیت و توسعه حرفه‌ای از آن استفاده کنند. در نتیجه تحقیق، بخش دولتی برای ارتباط بین عدم انعطاف سیستم‌های دولتی و انعطاف‌پذیری بهترین کارکردهای منابع انسانی بخش خصوصی، اغلب از بخش خصوصی یاد می‌گیرد. در مدل جدید، ۹ شایستگی منابع انسانی به ۵ عامل

¹⁹ Cecil R

²⁰ Torres Jr

شایستگی برای متخصصان منابع انسانی دولتی تبدیل گشت. این ۵ عامل عبارتند از: اعتبار حرفه‌ای، مدیریت کیفیت، مدیریت بهترین عملکرد از دیدگاه جهانی، مدیریت نیروی کار و مدیریت عملکرد. همچنین مهارت‌ها در سه سطح طبقه‌بندی شدند: مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی و آموزش و توسعه‌ی نیروی کار. تحقیق‌های بعد در مورد دولت‌های محلی تر خواهد بود.

۱۰- یکی از چالش‌های دانشگاه صنعتی شوانه در سال ۲۰۰۴ به خاطر ادغامی که داشت، مسائل مربوط به منابع انسانی بوده‌است. شولتز^{۲۱} در سال ۲۰۰۹ تحقیقی را با عنوان «طراحی استراتژی منابع انسانی رقابتی برای دانشگاه شوانه» در مورد چالش دانشگاه صنعتی شوانه به خاطر نبود استراتژی منابع انسانی رقابتی برای مدیریت فرآیند تغییر و ارزش‌آفرینی انجام داد. بنابراین هدف اصلی این تحقیق، طراحی استراتژی منابع انسانی رقابتی برای دانشگاه صنعتی شوانه می‌بود. ایشان فرضیه‌های زیر را آزمودند: تشابه مردان و زنان در واحد منابع انسانی دانشگاه صنعتی شوانه برای ارزشی که می‌آفرینند. تشابه افراد با زبان‌های مادری مختلف در واحد منابع انسانی دانشگاه صنعتی شوانه برای ارزشی که می‌آفرینند. تشابه گروه‌های سنی مختلف در واحد منابع انسانی دانشگاه صنعتی شوانه برای ارزشی که می‌آفرینند. تشابه پرسنل آکادمیک و غیرآکادمیک در واحد منابع انسانی دانشگاه صنعتی شوانه برای ارزشی که می‌آفرینند. در نتیجه‌ی تحقیق غیر از فرضیه دوم، بقیه فرضیه‌ها اثبات شدند.

۱۱- حسن درویش، علیرضا موعلی، محمد موسوی و بلال پناهی در سال ۱۳۹۱ تحقیقی را در مورد شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی دفتر مرکزی شرکت ملی پتروشیمی در تهران انجام دادند؛ و به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم

²¹ Schultz, C.M

دارند. همچنین استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی، شایستگی‌های منابع انسانی را به طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه قویتر و منسجمتری دارد. بنابراین ایشان بر اساس این یافته‌ها پیشنهاد کردند که سازمان مربوطه استراتژیهای کسب و کار و منابع انسانی خود را همسو ساخته، در جذب و مدیریت استعدادها دقت کند و به منابع انسانی خود برای کسب شایستگیهای منابع انسانی کمک نموده و از آنها حمایت نماید. نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که استراتژیهای کسب و کار بر استراتژیهای منابع انسانی و شایستگیهای منابع انسانی تأثیر نسبتاً شدید و معنی‌داری دارند. همچنین نتایج این تحقیق بیانگر این است که استراتژیهای کسب و کار مختلف، شایستگیهای متفاوتی از منابع انسانی را می‌طلبند. طوری که استراتژی رهبری هزینه همسویی کمتری با شایستگیهای هم پیمان کسب و کار و معمار استراتژی دارد در حالی که با شایستگیهای عملیاتی مثل عملگرای معتبر و مجری عملیاتی همسویی بیشتری دارد. از طرف دیگر استراتژی تمایز همسویی بیشتری با شایستگیهای هم پیمان کسب و کار و معمار استراتژی دارند. همچنین رابطه استراتژی سرباز وفادار با تمامی شایستگیهای منابع انسانی تأیید گردید و رابطه استراتژی نیروی قراردادی با تمامی شایستگیهای منابع انسانی تأیید شد ولی این رابطه به طور معکوس است. استراتژی متخصص متعهد نیز با تمامی شایستگیهای منابع انسانی یک رابطه قوی و مستقیم دارد. اما نتیجه جالب این است که رابطه استراتژی پیمانکارانه با هیچ‌کدام از شایستگیهای منابع انسانی تأیید نشد.

۱۲- مشبکی و همکاران، در سال ۱۳۹۰ ابتدا فرض کردند: ۱- هماهنگی استراتژیک بین گونه‌ها ی استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، براساس نقاط مرجع استراتژیک با تأکید بر

هماهنگی ساختار موجب افزایش عملکرد شرکت‌های دارویی می‌شود (هماهنگی بیرونی). ۲-
هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های استراتژی‌های زیر سیستم
های آن، براساس نقاط مرجع استراتژیک با تأکید بر هماهنگی ساختار موجب افزایش عملکرد
شرکت‌های دارویی می‌شود (هماهنگی درونی). آنها نتیجه گرفتند هماهنگی بیرونی کل و
هماهنگی درونی کل بر میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی موثر نیست.

۴-۲- فرضیه‌های اصلی تحقیق

فرضیه اول: استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور
آذربایجان‌دیش رابطه معنی‌داری دارند.

فرضیه دوم: استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور
آذربایجان‌دیش رابطه معنی‌داری دارند.

فرضیه سوم: استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور
آذربایجان‌دیش رابطه معنی‌داری دارند.

۵-۲- فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱- قلمرو شایستگی عملگرای معتبر با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذر-
آذربایجان‌دیش رابطه معنی‌داری دارند.

۲- قلمرو شایستگی عامل فرهنگ و تغییر با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور
آذربایجان‌دیش رابطه معنی‌داری دارند.

- ۳- قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۴- قلمرو شایستگی معمار استراتژی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذر-آب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.
- ۵- قلمرو شایستگی مجری عملیاتی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذر-آب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.
- ۶- قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۷- قلمرو شایستگی عملگرای معتبر با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۸- قلمرو شایستگی عامل فرهنگ و تغییر با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۹- قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۱۰- قلمرو شایستگی معمار استراتژی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.
- ۱۱- قلمرو شایستگی مجری عملیاتی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

۱۲- قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

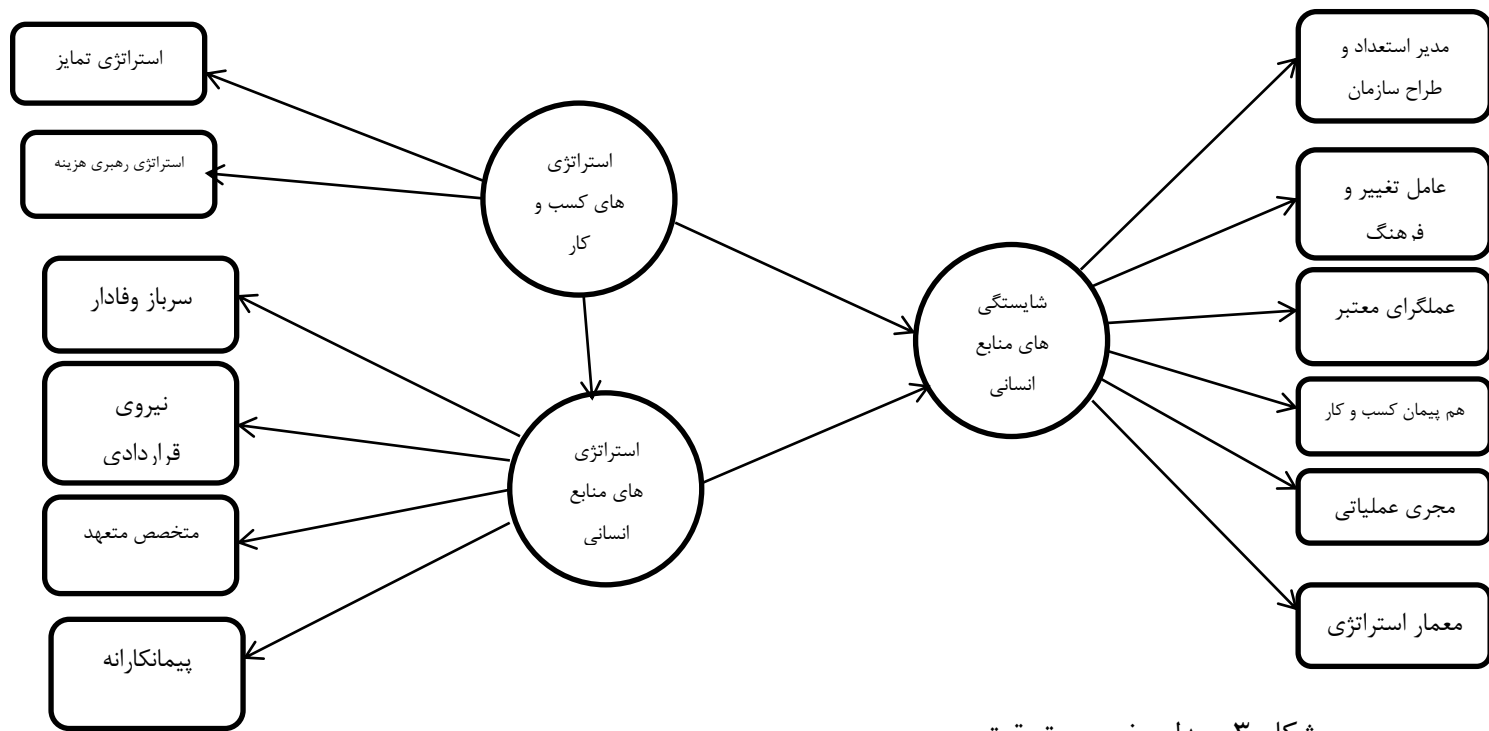
۱۳- استراتژی سرباز وفادار با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

۱۴- استراتژی نیروی قراردادی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان- اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

۱۵- استراتژی متخصص متعهد با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان- اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

۱۶- استراتژی پیمانکارانه با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

۲-۶- مدل مفهومی تحقیق



شکل ۳- مدل مفهومی تحقیق

۲-۷- معرفی شرکت مهندسين مشاور آذربانديش

شرکت مهندسين مشاور آذربانديش با مشارکت اساتيد دانشگاه، متخصصان و مهندسان در زمينه پروژه- های آب و فاضلاب فعاليت می کند و خدمات مشاوره ای، طراحی، نظارت، اجرا، و مدیریت طرح ارائه می- دهد. شرکت های مشاوره مهندسی در شیوهی ارتباط با مشتری، دانش و تخصص ارائه شده به مشتری و زمان بندی ارائه محصولات با شرکت های تولیدی تفاوت دارند. شرکت های تولیدی می توانند محصول را قبل از اراده به مشتری چندین بار تست کرده و کیفیت را ارتقا دهند، در حالی که در شرکت های مشاوره مهندسی، فوریت نیاز به وجود آمده و منحصر بودن آن به مشتری خاص با شرکت های تولیدی تفاوت دارد. در مشاوره مشتریان با کارکنان در طول ایجاد محصول ارتباط مستقیم دارند. با تماس مستقیم، ارتباط بین مشتریان و کارکنان قوی می شود و البته این ارتباط مستقیم مهندسانی با مهارت بالا را می طلبد. به خاطر نیاز به این مهارت، کارکنان علمی و فنی این شرکت ها مشتریان زیادی پیدا می کنند. این شرکت ها هزینه ثابت کمی دارند و بنابراین برنامه های صرفه جویی در مقیاس خیلی آنها را خوشحال نمی کند. اسکات می گوید ارتباط قوی با مشتریان سرمایه ی بسیار خوبی برای این گونه شرکت ها است (مارتینو، ۲۰۰۷).

مشاور از ابزاری استفاده می کند تا هزینه و زمان بندی پروژه را تخمین بزند. این ابزار ممکن است از رتبه- بندی ریسک ها در پروژه های قبلی به دست آید. مشاور، ریسک پروژه ارزیابی می کند و تخمین می زند که مشتری چقدر از پروژه سود خواهد برد. شرکت باید از دانش و مهارت بالایی در این زمینه از جمله روش- های ارزیابی ریسک، تجزیه و تحلیل ریسک و ... بهره مند باشد (اوستت، ۲۰۱۲).

تحقیقات قبلی نشان می دهد شرکت از طریق شناخت انتظارات دقیق تر کارفرما (مشتری) و تدوین استراتژی های کسب و کار مناسب می تواند به رضایت کارفرما (مشتری) دست یابد. سپس با ایجاد بستری برای یادگیری سازمانی، منابع انسانی سازمان را توسعه دهد. استراتژی منابع انسانی و مدل شایستگی های

منابع انسانی را بر اساس استراتژی کسب و کار و انتظارات کارفرما (مشتری) طراحی نماید و در نتیجه به مزیت کسب و کار دست یابد. مزیت به شدت به ظرفیت فردی و هوشمندی کسب و کار به دست آمده از هماهنگی استراتژی‌ها بستگی دارد تا شرکت امروز پیش‌بینی کند فردا چه اتفاق خواهد افتاد. بنابراین یکپارچگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار به خاطر ظرفیت فکری سازمان، مؤثرترین مسیر هدایت یکپارچگی کسب و کار به سمت مزیت است. با ایجاد بستر رشد پرسنل و توزیع موفق فرصت‌های یادگیری و به کارگیری یادگیری هم برای پیشرفت فرد و هم سازمان می‌توان به این مهم دست یافت. برای برنامه‌ریزی استراتژیک موفق، از همه ذینفعان شامل سهامداران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و مردم ورودی نیاز است تا قسمت که هر کدام باید برای مفید بودن استراتژی کسب و کار نقش بازی کنند، شناسایی شود. برای به‌کارگیری ظرفیت فکری و حفظ بهترین کارکنان، روش‌های خیلی نوآورانه‌تری از پرداخت عملکردمحور لازم است. شرکت باید ساختار شناوری از استخدام را ایجاد کند. این مطلب شاید بدین معنی است که علایق کسب و کار شخصی کارکنان را زیر چتر سازمان آورد و با آن هماهنگ کند. شرکت برای اینکه از سرمایه‌های کلیدی ارزش کسب کند بهتر است به جای این که برای پیشرفت کارکنان، آنان را از دست دهد، آنان را آماده نگه دارد تا از ایده‌هایشان استفاده کند. دانش و ظرفیت فکری کالاهای قابل معامله بازار کارگر می‌باشد. آنها همچنین مزیت رقابتی شرکت را می‌سازند و سرمایه‌های آن هستند (بریگز، ۲۰۰۱).

۲-۸- جمع‌بندی فصل دوم

در این فصل چارچوب مفهومی تحقیق ارائه گردید و مواردی از قبیل استراتژی‌های کسب و کار سنتی رقابتی، استراتژی‌های کسب و کار مشارکتی، استراتژی‌های کسب و کار برای بازارهای جدید، استراتژی‌های منابع انسانی، مدل‌های شایستگی‌های منابع انسانی با استفاده از نظریه‌های دانشمندان مختلف توضیح داده شد. سپس نتایج تحقیقات قبلی در قسمت پیشینه تحقیق، آورده شد. این تحقیق نیز در مسیر تحقیقات قبلی در شرکت مهندسی مشاور آذراب‌اندیش انجام شده و در فصل آخر با آنها مقایسه

می‌گردد. شرکت‌های مختلف، ممکن است از ترکیب پیچیده‌ای از استراتژی‌های مطرح شده در این تحقیق استفاده کنند. با این حال رابطه شایستگی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های مطرح شده بررسی می‌گردد تا مواردی پیرامون این حوزه درباره شرکت مهندسی مشاور آذرآب اندیش بحث گردد.

۳- فصل سوم روش تحقیق

۳-۱- مقدمه

در این فصل روش‌هایی که تحقیق با آنها انجام شده است، ارائه می‌گردند. در واقع این فصل، برنامه-ریزی عملی برای انجام تحقیق می‌باشد. در ادامه جامعه آماری مورد بررسی و نیز ابزار جمع‌آوری تحقیق آورده شده‌است. سپس در قسمت روایی و پایایی، روایی و پایایی پرسشنامه مورد استفاده که از تحقیق پناهی و همکاران در سال ۱۳۹۱ استفاده شده، ارائه می‌گردد. در انتها نرم‌افزار آماری مورد استفاده و روشهای آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان گردیده‌است.

۳-۲- جامعه آماری؛ نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شرکت مهندسی مشاور آذربان‌دیش اردبیل است که در زمینه اجرای پروژه های عمرانی آب و فاضلاب در سطح اردبیل و کشور فعالیت می‌کند. البته به طور مشخص پیمایش انجام گرفته براساس نظرات کارکنان شرکت که شامل مدیران عالی و میانی و کارکنان عملیاتی شرکت می‌باشد صورت گرفته‌است. این جامعه ی آماری شامل ۳۰ نفر می‌باشد که از روش آمارگیری استفاده شد، یعنی از کل جامعه آماری، نمونه‌گیری انجام شد. در نتیجه نمونه می‌باشد.

۳-۳- ابزار پژوهش و نحوه اندازه‌گیری آنها

با توجه به هدف هر تحقیقی، از ابزارهای متفاوتی برای جمع‌آوری داده‌های آن تحقیق استفاده می‌شود که از جمله آنها می‌توان به پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، سندکاوی و ... اشاره کرد. در تحقیق حاضر از ابزار پرسشنامه استفاده شده‌است و دو روش زیر به کار گرفته شده‌است :

الف) تحقیق کتابخانه‌ای: در این روش محقق در پی آن است که با استفاده از دیدگاهها و نظریه ها، راهکارها و مدل‌هایی که دیگران مطرح کرده‌اند، به آگاهی جدیدی دست یابد و از این طریق به پرسش

خود پاسخ دهد (غلامرضا خاکی، ۱۳۹۱). بنابراین از کتابها، پایان نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی، اطلاعات مورد نیاز برای ادبیات و پیشینه تحقیق، استفاده شد.

ب) تحقیق میدانی: کرلینجر می‌گوید هر مطالعه علمی بزرگ یا کوچکی که روابط را به طور نظام یافته دنبال کند، فرضیه‌ها را بیازماید، غیرآزمایشی باشد و در شرایط واقعی مانند مدارس، کارخانه‌ها و سازمانها اجرا شود، مطالعات میدانی تلقی می‌شود (غلامرضا خاکی، ۱۳۹۱). بنابراین با توزیع پرسشنامه در نمونه آماری، اطلاعات لازم برای بررسی فرضیه‌ها و انجام تحقیق جمع‌آوری شد.

در این تحقیق، استراتژی کسب و کار، متغیر مستقل، استراتژی منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی متغیرهای وابسته می‌باشد. برای سنجش مدل تحقیق از پرسشنامه‌ای استفاده شد که شامل ۳ بخش و ۹۲ سؤال بود. این پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال برای شایستگی‌های متولیان منابع انسانی (اولریش و همکاران، ۲۰۰۸)، ۲۴ سؤال برای استراتژی‌های متولیان منابع انسانی (استوارت و براون، ۲۰۰۸) و ۸ سؤال برای استراتژی‌های کسب و کار (هوانگ، ۲۰۰۱؛ چیانگ، ۲۰۰۴) بود. برای شایستگی‌های منابع انسانی از مدل اولریش استفاده شد. دلیل استفاده از مدل اولریش و همکاران این است که این مدل به عنوان شایستگی‌های جدید منابع انسانی شناخته شده‌است و داشتن این شایستگی‌ها برای افراد خبره و متخصص و حرفه‌ای در منابع انسانی توصیه می‌شود.

۳-۴- متغیرهای تحقیق

اولریش و همکاران در یک پژوهش گسترده جهانی که ۲۰ سال به طول انجامیده، به تدوین این موضوع همت گماشته‌اند و با تکرار مقاطع پنج ساله در پژوهش، که آخرین آن در سال ۲۰۰۷ صورت گرفت، هر بار داده‌های جدید را جمع‌آوری کرده و تجزیه و تحلیل نوینی بر اساس آن انجام داده‌اند (اولریش و همکاران، ۲۰۰۷).

۳-۴-۱- شایستگی های منابع انسانی

شایستگی، همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه‌ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند و در این تحقیق به عنوان متغیر وابسته می‌باشد. (اولریش و همکاران، ۲۰۰۷).

۳-۴-۱-۱- عملگرای معتبر

متولی منابع انسانی هم معتبر است (کسی که مورد احترام و تحسین است و از او حرف شنوی وجود دارد) و هم عملگرا (کسی که نظر ارائه می‌دهد، موضع‌گیری می‌کند و فرضیات را به چالش می‌گیرد) (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۱-۲- عامل فرهنگ و تغییر

فرهنگ، الگویی است از فعالیت‌ها و بیش از یک رخداد تکی، مفهوم دارد. ایده‌آل آن است که این فرهنگ از شفافیت درباره‌ی انتظارات مشتری بیرونی آغاز شود (هویت یا نشان شرکت) و سپس این انتظارات به کارکنان داخلی و رفتارهای سازمان، ترجمه و تبدیل شود (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۱-۳- مدیر استعداد/طراح سازمان

مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت می‌کنند. طراحی سازمان بر این نکته تأکید دارد که چگونه یک شرکت، قابلیت (مثلاً مشارکت) را به ساختار فرآیندها و خط‌مشی‌هایی که نحوه کار سازمان را می‌سازد، پیوند می‌دهد. (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۱-۴- معمار استراتژی

متولی منابع انسانی درباره‌ی اینکه چگونه سازمان می‌تواند در بازار رقابتی حال و آینده پیروز شود، چشم‌اندازی دارد (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۱-۵- مجری عملیاتی

متولی منابع انسانی جنبه‌های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به‌اجرا درمی‌آورد. سیاست‌ها باید هدایت، سازگار و اجرا شود (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۱-۶- هم‌پیمان کسب و کار

موفقیت کسب و کار با هدف‌گذاری متناسب با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی حاصل می‌شود (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷).

۳-۴-۲- استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی‌های منابع انسانی یک متغیر وابسته در این تحقیق می‌باشد. رویکرد اقتضایی دو انتخاب استراتژیک در فعالیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهد: استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز و گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد. ترکیب این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی کار قراردادی، استراتژی متخصص متعهد و استراتژی پیمانکارانه (استوارت، ۱۳۸۸).

۳-۴-۲-۱- استراتژی سرباز وفادار

در این استراتژی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام امور مورد نظر سازمان تأکید می‌شود (استوارت، ۱۳۸۸).

۳-۴-۲-۲-استراتژی نیروی کار قراردادی

تأکید این استراتژی بر به‌کارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی‌کنند(استوارت، ۱۳۸۸).

۳-۴-۲-۳-استراتژی متخصص متعهد

هدف این استراتژی گزینش و حفظ کارکنان متخصص است(استوارت، ۱۳۸۸).

۳-۴-۲-۴-استراتژی پیمانکارانه

تأکید این استراتژی، بر به‌کارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت‌زمان طولانی به آنها نیاز ندارد(استوارت، ۱۳۸۸).

۳-۴-۳-استراتژی کسب و کار

استراتژی کسب و کار در این تحقیق به عنوان متغیر وابسته می‌باشد که شامل دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه است.

۳-۴-۳-۱-استراتژی رهبری هزینه

سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند.

۳-۴-۳-۲-استراتژی تمایز

در مقابل سازمان‌هایی که بر به‌کارگیری استراتژی تمایز اصرار دارند، فعالیت‌های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند.

۳-۵-روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

علی احمدی می‌گوید بر اساس هدف مورد نظر، تحقیقات علمی به سه گروه تحقیقات بنیادی، تحقیقات کاربردی و تحقیقات توسعه‌ای تقسیم می‌شوند (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱). تحقیق

حاضر از نظر هدف، کاربردی و از دسته تحقیقات توسعه‌ای است. تحقیقات کاربردی، با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلومات حاصل از تحقیقات بنیادی برای رفع نیازهای بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روشها و الگوها در جهت توسعه و رفاه و آسایش و ارتقای سطح رفاه و زندگی انسان استفاده می‌شوند. علی احمدی می‌گوید نوعی از این تحقیقات، تحقیقات توسعه‌ای هستند که هدف آنها بررسی در این زمینه است که تولید چگونه افزایش می‌یابد، سازمان‌ها چگونه تولید خود را گسترش می‌دهند و مدل‌ها و روش‌های جدید چگونه بهبود می‌یابند (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱) از نظر روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش مورد استفاده، روش توصیفی-تحلیلی و همبستگی می‌باشد که از آزمونهای همبستگی، رگرسیون برای بررسی ارتباط بین متغیرها در این زمینه استفاده شده‌است. از آمار توصیفی برای بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری متغیرهای جنسیت، پست سازمانی و شیوه استخدام استفاده شد.

۳-۶-روایی^{۲۲} و پایایی^{۲۳} ابزار تحقیق

پیش از به کارگیری اصلی ابزارهای اندازه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها با آن‌ها، ضرورت دارد که پژوهشگر اطمینان نسبی لازم را نسبت به روا بودن به کارگیری ابزار موردنظر و پایابودن آن پیدا کند. مقصود از روایی آن است که ابزار اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی‌ای که برای آن طراحی شده‌است را به درستی اندازه‌گیری کند. زیرا اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا می‌سازد. از طرف دیگر اگر ابزار اندازه‌گیری در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به گروه واحدی از افراد داده شود، نتایج اندازه‌گیری باید نزدیک به هم باشد. برای اندازه‌گیری پایایی معمولاً از شاخصی به نام «ضریب پایایی» استفاده می‌کنیم و اندازه آن معمولاً بین صفر تا یک تغییر می‌کند (غلامرضا خاکی، ۱۳۹۱).

²² validity

²³ Reliability

یک آزمون باید پایا باشد تا بتواند روا باشد و رابطه معکوس بین این دو ضروری نیست (غلامرضا خاکی، ۱۳۹۱).

۳-۶-۱-روایی ابزار

مؤمنی می‌گوید روایی آزمون شامل سه قسم روایی صوری، روایی سازه و روایی وابسته به معیار می‌باشد. در این تحقیق روایی پرسشنامه مورد استفاده با روش روایی محتوایی (صوری)، روش روایی سازه و روایی وابسته به معیار مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوایی (صوری) از نظر خبرگان استفاده شده و برای سنجش روایی سازه، اجرای آزمون تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از نرم افزارهای SPSS و انجام شده‌است (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین پرسشنامه این تحقیق بر اساس پرسشنامه بلال پناهی و همکاران انتخاب شده‌است و روایی آن قبلاً اثبات شده است.

۳-۶-۱-۱-روایی محتوایی

محقق برای سنجش یک متغیر، بر اساس ادبیات موجود تعدادی سؤال در قالب یک پرسشنامه مطرح می‌کند. روایی محتوا به این بستگی دارد که این سؤالات تا چه اندازه حوزه محتوایی متغیر مورد نظر را پوشش می‌دهد. اتکای زیاد به ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان برای ارزیابی پرسشنامه می‌تواند روایی محتوایی را تضمین کند. اگر اکثر خبرگان موافق باشند که ابزار اندازه‌گیری به طور معقولی سازه را ارائه می‌کند، دارای درجه بالایی از روایی محتوایی است (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۶-۱-۲- روایی سازه

روایی سازه هماهنگی بین مفهوم و مجموعه‌ای از سؤالات که برای سنجش آن سازه به کار می‌رود را می‌سنجد. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی بررسی می‌شود. تحلیل عاملی به گونه بارزی مستلزم سؤالهایی درباره روایی است. بنابراین برای قبول روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای یک سازه لازم است نشان دهیم بین این نشانگرها هماهنگی و همسویی وجود دارد. تحلیل عاملی یکی از مفیدترین روش‌هایی است که به برآورد پارامتر و آزمون فرضیه‌ها با توجه به تعداد عامل‌های زیربنایی روابط میان نشانگرها می‌پردازد (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۶-۱-۳- روایی وابسته به معیار

منظور از اعتبار یا روایی وابسته به معیار، مقایسه نمرات آزمون یا مقیاس با یک یا چند معیار که صفت مورد مطالعه را اندازه‌گیری می‌کنند می‌باشد. بدین ترتیب آزمون یا مقیاسی معتبر است که نمرات آزمون یا مقیاس با معیار مورد نظر همبستگی بیشتری داشته باشد.

۳-۶-۲- پایایی ابزار

روش‌های مختلفی برای تعیین پایایی استفاده می‌گردد که عبارتند از: روش پایایی اندازه‌گیران، روش بازآزمایی، روش فرم‌های هم‌ارز، روش همسانی درونی (شامل دونیمه کردن، روش کودر-ریچاردسون و روش ضریب آلفای کرونباخ) (مؤمنی، ۲۰۰۸: ۱۳۸۷). در این تحقیق برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید و آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی و ابعاد آن‌ها به دست آمد که در فصل چهارم ارائه می‌گردد (بلال پناهی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۶-۲-۱- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی هر کدام از سازه‌های پرسشنامه

چنانکه در فصل سوم ذکر گردید یکی از ویژگی‌های یک آزمون خوب، پیاپی قابل قبول آن است که لازم است در تحقیقات علمی مورد بررسی قرار گیرد. از پایایی برای سازگاری درونی هر کدام از سازه‌ها استفاده می‌گردد. برای این کار آلفای کرونباخ هر کدام از سازه‌ها برآورده می‌شود. لازم به ذکر است که طبق نظر محققان و اندیشمندان، مقادیر آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰.۷ نشان‌دهنده سازگاری درونی بالای سازه‌های تحقیق است.

۳-۶-۲-۱- آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌های منابع

انسانی

جدول ۱ آلفای کرونباخ هر کدام از سازه‌های متغیر شایستگی‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده‌است. آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بزرگتر از ۰.۷ است. بنابراین سازگاری درونی بالای سازه‌های تحقیق را نشان می‌دهد (پنای، ۱۳۹۱).

جدول ۱- آلفای کرونباخ برای سازه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌های منابع انسانی

ضریب آلفا	تعداد مورد	عوامل اصلی سازه‌های مربوط به متغیر شایستگی‌های منابع انسانی
۰.۹۷۶	۱۰	قلمرو عملگرای معتبر
۰.۹۷۵	۱۲	قلمرو عامل فرهنگ و تغییر
۰.۹۶۴	۹	قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان
۰.۹۲۱	۷	قلمرو معمار استراتژی
۰.۹۶۸	۹	قلمرو مجری عملیاتی

قلمرو هم پیمان کسب و کار	۱۳	۰.۹۶
--------------------------	----	------

۳-۶-۲-۱-۲-آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های متغیر استراتژی‌های منابع انسانی
 جدول ۲ آلفای کرونباخ هر کدام از سازه‌های متغیر استراتژی‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده‌است. آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بزرگتر از ۰.۷ است. بنابراین سازگاری درونی بالای سازه‌های تحقیق را نشان می‌دهد (پنای، ۱۳۹۱).

جدول ۲-آلفای کرونباخ برای سازه‌های مربوط به متغیر استراتژی‌های منابع انسانی

عوامل اصلی سازه‌های پرسشنامه	تعداد مورد	ضریب آلفا
سرباز وفادار	۶	۰.۹۱۴
نیروی قراردادی	۶	۰.۸۳۲
متخصص متعهد	۶	۰.۸۹۲
پیمانکارانه	۶	۰.۸۰۸

۳-۶-۲-۱-۳-آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی سازه‌های متغیر استراتژی‌های کسب و کار
 جدول ۱ آلفای کرونباخ هر کدام از سازه‌های متغیر استراتژی‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده‌است. آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بزرگتر از ۰.۷ است. بنابراین سازگاری درونی بالای سازه‌های تحقیق را نشان می‌دهد (پناهی، ۱۳۹۱).

جدول ۳-آلفای کرونباخ برای سازه‌های مربوط به متغیر استراتژی‌های کسب و کار

عوامل اصلی سازه‌های پرسشنامه	تعداد مورد	ضریب آلفا
رهبری هزینه	۴	۰.۸۵۴
تمایز	۴	۰.۸۴۳

۳-۶-۳- تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی هر کدام از سازه‌های پرسشنامه

برای بررسی روایی یک مدل و نشانگرهای یک سازه، بایستی نشان دهیم که بین نشانگرهای سازه مورد بررسی هماهنگی و همسویی وجود دارد. یکی از روش‌های معتبر و مفید در این زمینه استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی است که به برآورد بارهای عامل و سایر پارامترهای لازم برای بررسی هماهنگی نشانگرها می‌پردازد. در این تحقیق جهت محاسبه بار عاملی شاخص‌ها از نرم افزار لیزرل ۸.۷ استفاده شده و نتایج حاصل به طور مجزا برای هر یک از سازه‌ها به همراه پارامترهای مربوط ارائه شده‌است. برای شاخص‌هایی که T برای آنها بزرگتر از ۱.۹۶ باشد برای $p < 0.05$ و بزرگتر از ۲.۸۵ باشد برای $p < 0.01$ قابل قبول و معنی‌دار است. در ضمن به همراه آزمون معنی‌داری بر اساس t ، مقدار R^2 یعنی ضریب تعیین نیز برای هر شاخص ذکر شده‌است که درصد تبیین واریانس به وسیله هر شاخص را نشان می‌دهد. بار عاملی آنها نیز ذکر شده‌است.

۳-۶-۳-۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی

۳-۶-۳-۱-۱- بار عاملی مربوط به شاخص‌های قلمرو عملگرای معتبر

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های مربوط به عملگرای معتبر در جدول ۴-۲ ارائه شده‌است. همچنان که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، تمامی شاخص‌های سنجش سازه عملگرای معتبر دارای بار عاملی بالایی هستند و بنابراین مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول ۴- بار عاملی شاخص های مربوط به قلمرو عملگرای معتبر (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به قلمرو عملگرای معتبر	ردیف
۰.۹۳	۱۷.۷۵	۰.۱۶	۹.۰۶	۰.۸۴	انجام تعهدات	۱
۰.۹۱	۱۷.۵۱	۰.۱۷	۹.۱۹	۰.۵۳	خوب کار کردن با تیم مدیریت	۲
۰.۹۰	۱۷.۰۳	۰.۱۹	۹.۳۸	۰.۸۱	پاسخ دادن سریع به واحدهای درونی	۳
۰.۸۸	۱۶.۴۹	۰.۳۲	۹.۵۶	۰.۷۸	داشتن ارتباطات کتبی مؤثر	۴
۰.۹۱	۱۷.۳۹	۰.۱۷	۹.۲۲	۰.۸۳	داشتن ارتباطات شفاهی مؤثر	۵
۰.۹۰	۱۷.۱۳	۰.۱۹	۹.۳۵	۰.۸۱	داشتن مهارتهای ارتباطات مؤثر بین فردی	۶
۰.۸۸	۱۶.۶۱	۰.۲۲	۹.۵۳	۰.۷۸	ممزوج بودن با واحدهای اصلی درونی	۷
۰.۸۹	۱۶.۸۲	۰.۲۱	۹.۴۶	۰.۷۹	ممزوج بودن با ذینفعان اصلی بیرونی	۸
۰.۹۰	۱۷.۰۶	۰.۱۹	۹.۳۸	۰.۸۱	خطرپذیری معقول	۹
۰.۸۸	۱۶.۵۶	۰.۲۲	۹.۵۴	۰.۷۸	تأثیرگزاری بر دیگران	۱۰

Chi-square = 55.76 , df = 35 , P-value = 0.01431 , RMSEA = 0.052

۳-۶-۱-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر

جدول ۵- بار عاملی شاخص های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر	ردیف
۰.۸۷	۱۴.۲۵	۰.۲۲	۹.۵۴	۰.۷۶	تشویق دیگران برای تسریع در وقوع تغییر	۱
۰.۸۷	۱۶.۲۷	۰.۲۴	۹.۵۶	۰.۷۶	کمک به کارکنان برای درک اهمیت تغییر	۲
۰.۹۰	۱۴.۹۷	۰.۲۰	۹.۳۳	۰.۸۰	پایدار سازی تغییر از طریق اقدامات منابع انسانی	۳
۰.۸۸	۱۶.۴۷	۰.۲۳	۹.۵۰	۰.۷۷	تسهیل فرایندهای تغییر	۴
۰.۸۷	۱۶.۹۶	۰.۲۴	۹.۵۹	۰.۷۶	همسوسازی رفتار فردی و اهداف سازمانی	۵
۰.۸۴	۱۵.۲۳	۰.۳۰	۹.۷۹	۰.۷۶	کمک به کارکنان برای درک الزامات رفتاری فرهنگ سازمان	۶
۰.۸۷	۱۶.۱۹	۰.۲۴	۹.۵۸	۰.۷۶	به اشتراک گذاری دانش در سراسر سازمان	۷
۰.۸۸	۱۶.۴۶	۰.۲۳	۹.۵۰	۰.۷۷	اندازه گیری تأثیر فرهنگ بر عملکرد شرکت	۸
۰.۸۷	۱۶.۰۹	۰.۲۵	۹.۶۱	۰.۷۵	ایجاد هم افزایی در سازمان	۹

۰.۸۷	۱۶.۰۲	۰.۲۵	۹.۶۲	۰.۷۵	کمک به کارکنان برای یافتن هدف و معنا در کار	۱۰
۰.۸۹	۱۶.۶۷	۰.۴۱	۹.۴۴	۰.۷۹	مدیریت موازنه کار و زندگی در سازمان	۱۱
۰.۸۸	۱۶.۵۸	۰.۲۲	۹.۴۷	۰.۷۸	تشویق نوآوری در کسب و کار	۱۲

chi-square = 89.00 , df = 54 , P-value = 0.00191 , RMSEA = 0.055

۳-۶-۳-۱-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح

سازمان

جدول ۶- بار عاملی شاخص های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان (پناهی ، ۱۳۹۰)

(

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان	ردیف
۰.۸۴	۱۵.۱۹	۰.۳۰	۹.۵۳	۰.۷۰	تدوین استانداردهایی برای استعدادهای مورد نیاز	۱
۰.۸۸	۱۶.۵۶	۰.۲۲	۹.۰۷	۰.۷۸	ارزیابی استعدادهای کلیدی	۲
۰.۸۶	۱۵.۹۵	۰.۲۵	۹.۳۰	۰.۷۵	جذب ، ارتقا و نگهداری افراد لایق	۳
۰.۸۷	۱۶.۲۴	۰.۲۴	۹.۲۰	۰.۷۶	ارائه برنامه های آموزشی	۴
۰.۸۵	۱۵.۶۱	۰.۲۷	۹.۴۲	۰.۷۳	طراحی سازمان	۵
۰.۸۷	۱۶.۰۰	۰.۲۵	۹.۲۹	۰.۷۵	توسعه مهارت های مدیریتی رهبران و مدیران	۶
۰.۸۵	۱۵.۶۳	۰.۲۷	۹.۴۱	۰.۷۳	دانستن زمان و چگونگی قدرت بخشی به تیم ها	۷
۰.۸۳	۱۴.۸۳	۰.۳۲	۹.۶۱	۰.۶۸	اجرای ممیزی و عارضه یابی سازمانی	۸
۰.۹۲	۱۷.۶۵	۰.۱۶	۸.۴۰	۰.۸۴	طراحی یک برنامه و استراتژی جامع ارتباطات درونی	۹

chi-square = 51.36, df = 27 , P-value = 0.00315 , RMSEA = 0.062

۳-۶-۳-۱-۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به قلمرو معماری استراتژی

جدول ۷- بار عاملی شاخص‌های مربوط به قلمرو معماری استراتژی (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص‌های مربوط به قلمرو معماری استراتژی	ردیف
۰.۷۸	۱۳.۴۲	۰.۳۹	۹.۰۳	۰.۶۱	کمک به بنیان نهادن استراتژی کسب و کار	۱
۰.۸۲	۱۴.۴۴	۰.۳۳	۸.۵۹	۰.۶۷	پیش بینی موانع احتمالی موفقیت	۲
۰.۸۲	۱۴.۳۳	۰.۳۳	۸.۸۵	۰.۶۷	داشتن یک چشم انداز برای آینده کسب و کار	۳
۰.۸۰	۱۳.۹۴	۰.۳۶	۸.۸۳	۰.۶۴	فعال بودن و سهم داشتن در تصمیمات کسب و کار	۴
۰.۸۱	۱۴.۲۰	۰.۳۴	۸.۷۱	۰.۶۶	تسهیل نشر اطلاعات برای مشتری و ارباب رجوع	۵
۰.۷۴	۱۲.۴۸	۰.۴۵	۹.۳۳	۰.۶۵	مشارکت برای ساختن نشان تجاری با مشتریان ، ذینفعان و کارکنان	۶
۰.۷۶	۱۲.۸۳	۰.۴۳	۹.۲۳	۰.۵۷	تسهیل یکپارچگی واحدهای مختلف کسب و کار	۷

Chi-square = 24.88 , df = 14 , p-value = 0.03577 , RMSEA = 0.060

۳-۶-۳-۱-۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص های مربوط به قلمرو مجری عملیاتی

جدول ۸- بار عاملی شاخص های مربوط به قلمرو مجری عملیاتی (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخصهای مربوط به قلمرو مجری عملیاتی	ردیف
۰.۸۹	۱۶.۷۸	۰.۲۱	۹.۱۲	۰.۷ ۹	رعایت قانون کار	۱
۰.۸۶	۱۵.۸۰	۰.۲۶	۹.۴۷	۰.۷ ۴	مدیریت خط مشی ها و رویه های کار	۲
۰.۹۰	۱۷.۲۲	۰.۱۸	۸.۹۰	۰.۸ ۲	طراحی زمان کار انعطاف پذیر	۳
۰.۸۶	۱۵.۶۹	۰.۲۷	۹.۵۰	۰.۷ ۳	مدیریت چیدمان فضای فیزیکی و محیط کار	۴
۰.۸۹	۱۶.۷۴	۰.۲۱	۹.۱۴	۰.۷ ۹	طراحی نظام های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	۵
۰.۸۸	۱۶.۴۹	۰.۲۲	۹.۲۴	۰.۷ ۸	طراحی نظام های پاداش دهی مناسب	۶
۰.۸۵	۱۵.۶۸	۰.۲۷	۹.۵۰	۰.۷ ۳	مدیریت برنامه های بازنشستگی	۷
۰.۸۸	۱۶.۵۳	۰.۲۲	۹.۲۳	۰.۷ ۸	به کارگیری فناوری اطلاعات برای اقدامات منابع انسانی	۸

۰.۸۹	۱۶.۶۹	۰.۲۱	۹.۱۶	۰.۷	استفاده از فناوری برای تسهیل تحول سازمانی	۹
------	-------	------	------	-----	---	---

Chi-Square = 48.17 , df = 27 , P-Value = 0.00736 , RMSEA = 0.060

۳-۶-۱-۶-نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص های مربوط به قلمرو هم پیمان کسب و کار

جدول ۹- بار عاملی شاخص های مربوط به قلمرو هم پیمان کسب و کار (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به هم پیمان کسب و کار	ردیف
۰.۸۲	۱۴.۰۳	۰.۳۷	۹.۸۳	۰.۶۳	تجزیه و تحلیل رقبا	۱
0.82	14.64	۰.۳۳	۹.۷۳	۰.۶۷	شناخت نیازهای مشتریان بیرونی	۲
۰.۸۶	۱۵.۸۶	۰.۲۶	۹.۲۳	۰.۷۳	مدیریت ارتباطات مشتری	۳
۰.۸۵	۱۵.۴۴	۰.۲۸	۹.۵۵	۰.۷۴	جهانی سازی کسب و کار	۴
0.86	15.86	0.26	۹.۴۴	۰.۷۴	شناخت موضوعات اجتماعی مؤثر بر کسب و کار	۵
۰.۸۵	۱۵.۵۴	۰.۲۸	۹.۵۳	۰.۷۲	آشنایی با مقررات	۶
۰.۸۰	۱۴.۱۱	۰.۳۶	۹.۸۲	۰.۶۳	آشنایی با ادغام و خرید شرکتها	۷
۰.۸۵	۱۵.۵۴	۰.۲۸	۹.۵۵	۰.۷۲	آشنایی با صورتهای مالی	۸
۰.۸۴	۱۵.۱۹	۰.۳۰	۹.۶۱	۰.۷۰	شناخت نیازهای ذینفعان و مالکان	۹
۰.۸۶	۱۵.۶۹	۰.۲۷	۹.۴۹	۰.۷۳	سیستمهای اطلاعات رایانه ای	۱۰
۰.۸۲	۱۴.۸۲	۰.۳۲	۹.۶۹	۰.۶۸	تجارت الکترونیکی	۱۱
۰.۸۴	۱۵.۳۴	۰.۲۹	۹.۵۸	۰.۷۱	تحقیق و توسعه	۱۲

۰.۸۲	۱۴.۷۶	۰.۳۲	۹.۷۰	۰.۶۸	طراحی فرایندهای کاری	۱۳
------	-------	------	------	------	----------------------	----

chi-square = 13.59 , df = 65 , P-value = 0.00200 , RMSEA = 0.021

۳-۶-۳-۲-نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به استراتژی های منابع انسانی

۳-۶-۳-۲-۱-نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به سرباز وفادار

جدول ۱۰- بار عاملی تأییدی سازه های مربوط به سرباز وفادار (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به سرباز وفادار	ردیف
۰.۷۷	۱۳.۱۳	۰.۴۰	۸.۹۹	۰.۶۰	تأکید بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار به سازمان	۱
۰.۷۵	۱۲.۶۱	۰.۴۴	۹.۱۷	۰.۵۶	تأکید بر قابلیت انطباق کارکنان با فرهنگ سازمان به عنوان معیار استخدام	۲
۰.۸۴	۱۲.۸۳	۰.۳۰	۸.۱۳	۰.۷۰	تلاش زیاد برای خشنود و راضی نگه داشتن کارکنان	۳
۰.۸۱	۱۴.۰۲	۰.۳۵	۸.۶۰	۰.۶۵	تلاش زیاد برای پایین آوردن احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان	۴
۰.۸۳	۱۴.۵۸	۰.۳۲	۸.۲۹	۰.۶۸	استخدام کارکنان جوان تر و تحت آموزش قرار دادن آنها	۵
۰.۸۰	۱۳.۷۹	۰.۳۶	۸.۷۱	۰.۶۴	تأکید بر مشارکت و همکاری	۶

					کارکنان و پاداش های بلند مدت	
--	--	--	--	--	------------------------------	--

chi-square = 20.79 , df = 9 , P-value = 0.00032 , RMSEA = 0.0706

۳-۶-۲-۲-نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به نیروی قراردادی

جدول ۱۱-نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به نیروی قراردادی (پناهی ، ۱۳۹۰)

ردیف	شاخص های مربوط به نیروی قراردادی	R ²	T Statistic	Standard Error	T Statistic	بار عاملی
۱	به کارگیری کارکنانی که دستمزد بالایی را طلب نمی کنند	۰.۲۳	۹.۹۵	۰.۷۷	۶.۹۴	۰.۴۷
۲	اعمال کنترل شدید بر کارکنان	۰.۴۶	۸.۹۸	۰.۵۴	۱۰.۷۲	۰.۶۸
۳	وظایف کاملا مشخص و به سادگی قابل یادگیری است	۰.۲۸	۹.۷۷	۰.۷۲	۷.۹۳	۰.۵۳
۴	توجه خیلی کمی به نیازهای بلندمدت کارکنان می شود	۰.۴۳	۹.۱۹	۰.۵۷	۱۰.۱۵	۰.۶۵
۵	نبود مسیر روشن و مشخص برای ارتقا و پیشرفت کارکنان	۰.۶۲	۷.۶۵	۰.۳۸	۱۲.۹۸	۰.۷۸
۶	جبران خدمت ساعتی و نبود مزایای بلندمدت	۰.۷۲	۶.۰۳	۰.۲۸	۱۴.۵۳	۰.۸۵

chi-square = 21.56 , df = 9 , P-value = 0.00010 , RMSEA = 0.0713

۳-۶-۳-۲-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به متخصص متعهد

جدول ۱۲- عاملی تأییدی سازه‌های مربوط به متخصص متعهد (پناهی، ۱۳۹۰)

ردیف	شاخص‌های مربوط به متخصص متعهد	R ²	T Statistic	Standard Error	T Statistic	بار عاملی
۱	تأکید بر گزینش و حفظ کارکنان متخصص	۰.۵۵	۸.۹۲	۰.۴۵	۱۲.۳۰	۰.۷۴
۲	دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان	۰.۵۲	۹.۱۱	۰.۴۸	۱۱.۸۴	۰.۷۲
۳	تأکید بر استخدام کارکنان قابل تبدیل به متخصصان کارآمد	۰.۶۳	۸.۳۵	۰.۳۷	۱۳.۵۵	۰.۷۹
۴	هموار نمودن مسیر پیشرفت شغلی	۰.۶۸	۷.۸۵	۰.۳۲	۱۴.۳۲	۰.۸۲
۵	پرداخت حقوق و پاداش بالا	۰.۵۲	۹.۱۰	۰.۴۸	۱۱.۸۷	۰.۷۲
۶	توجه زیاد به توسعه و بالندگی کارکنان	۰.۶۱	۸.۵۳	۰.۳۹	۱۳.۲۲	۰.۷۸

chi-square = 20.79 , df = 9 , P-value = 0.00032 , RMSEA = 0.0706

۳-۶-۳-۲-۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به پیمانکارانه

جدول ۱۳- عاملی تأییدی سازه های مربوط به پیمانکارانه (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به پیمانکارانه	ردیف
۰.۳۸	۵.۴۰	۰.۸۵	۱۰.۰۸	۰.۱۵	تأکید بر به کارگیری کارکنان دارای مهارت	۱
۰.۶۶	۱۰.۰۷	۰.۵۷	۸.۸۹	۰.۴۳	اجتناب از تعهدات بلند مدت در رابطه با کارکنان	۲
۰.۷۹	۱۲.۷۷	۰.۳۸	۷.۰۷	۰.۶۲	عدم انجام هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان	۳
۰.۷۸	۱۲.۶۱	۰.۳۹	۷.۲۲	۰.۰۶۱	بی معنی بودن مسیر پیشرفت شغلی بلندمدت	۴
۰.۵۷	۸.۵۴	۰.۶۷	۹.۴۳	۰.۳۳	استفاده خیلی کم از آموزش	۵
۰.۶۲	۹.۸۳	۰.۵۸	۸.۹۹	۰.۴۲	استفاده از پاداشها و مزایای بلندمدت	۶

chi-square =20.79 , df = 9 , P-value = 0.00032 , RMSEA = 0.0706

۳-۳-۶-۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به استراتژی های کسب و کار

۳-۳-۶-۳-۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به رهبری هزینه

جدول ۱۴- بار عاملی تأییدی سازه های مربوط به رهبری هزینه (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	Standard Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به رهبری هزینه	ردیف
۰.۷۰	۱۲.۰۴	۰.۵۱	۸.۸۹	۰.۴۹	هدفگذاری در جهت پایین آوردن هزینه و ارتقاء کارایی	۱
۰.۶۹	۱۲.۵۴	۰.۵۳	۸.۶۷	۰.۴۷	اعمال کنترل شدید بر روی هزینه ها	۲
۰.۸۸	۱۲.۵۸	۰.۲۳	۵.۴۸	۰.۷۷	تأکید بر روشهای کارا در انجام فعالیتهای	۳
۰.۸۱	۱۴.۲۸	۰.۳۵	۷.۴۰	۰.۶۵	دنبال کردن ساده سازی و استاندارد سازی فرایندهای کاری	۴

chi-square =4.69 , df = 2 , P-value = 0.00013 , RMSEA = 0.0541

۳-۶-۳-۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های مربوط به تمایز

جدول ۱۵- بار عاملی تأییدی سازه های مربوط به تمایز (پناهی ، ۱۳۹۰)

بار عاملی	T Statistic	dard Stan Error	T Statistic	R ²	شاخص های مربوط به رهبری هزینه	ردیف
۰.۷۸	۱۲.۵۷	۰.۴۰	۷.۳۸	۰.۶۰	هدفگذاری در جهت نوآوری و حساسیت به مشتریان	۱
۰.۷۹	۱۲.۷۶	۰.۳۸	۷.۱۸	۰.۶۲	دنبال کردن بازاریابی ، طراحی و توسعه محصول	۲
۰.۷۵	۱۱.۹۴	۰.۴۴	۷.۸۹	۰.۵۶	نشان دادن حساسیت زیاد به خواسته های مشتریان	۳
۰.۷۲	۱۱.۳۳	۰.۴۸	۸.۳۱	۰.۵۲	جستجوی مداوم فرصتهای تجاری جدید	۴

chi-square =3.79 , df = 2 , P-value = 0.15052 , RMSEA = 0.064

۳-۷- نرم افزار آماری مورد استفاده

برای انجام این تحقیق از نرم افزار آماری SPSS 16.0 استفاده گردید .

۳-۸- جمع بندی فصل سوم

تمرکز اصلی این فصل بر توصیف جامعه آماری، ابزار پژوهش و روش های تجزیه و تحلیل داده ها بوده- است. متغیرهای تحقیق آورده شده و توضیح داده شدند. در این تحقیق، استراتژی کسب و کار، متغیر مستقل، استراتژی منابع انسانی و شایستگی های منابع انسانی متغیرهای وابسته می باشد. برای سنجش مدل تحقیق از پرسشنامه ای استفاده شد که شامل ۳ بخش و ۹۲ سؤال بود. این پرسشنامه شامل ۶۰ سؤال برای شایستگی های متولیان منابع انسانی (اولریش و همکاران، ۲۰۰۸)، ۲۴ سؤال برای استراتژی های متولیان منابع انسانی (استوارت و براون، ۲۰۰۸) و ۸ سؤال برای استراتژی های کسب و کار (هوانگ، ۲۰۰۱؛ چیانگ، ۲۰۰۴) بود. برای شایستگی های منابع انسانی از مدل اولریش استفاده شد. دلیل استفاده از مدل

اولریش و همکاران این است که این مدل به عنوان شایستگی‌های جدید منابع انسانی شناخته شده‌است و داشتن این شایستگی‌ها برای افراد خبره و متخصص و حرفه‌ای در منابع انسانی توصیه می‌شود.

۴- فصل چهارم : نتایج تحقیق

۴-۱-مقدمه

در این فصل تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق آورده شده است؛ نتایج تحقیق به طور جزئی آورده شده است. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، جامعه توصیف شده است. سپس با آمار استنباطی، تحلیل رگرسیون و آزمون همبستگی پیرسون روی فرضیه‌ها انجام شده و نتایج آن در این فصل آورده شده است و رابطه بین متغیرها تأیید یا رد شده است.

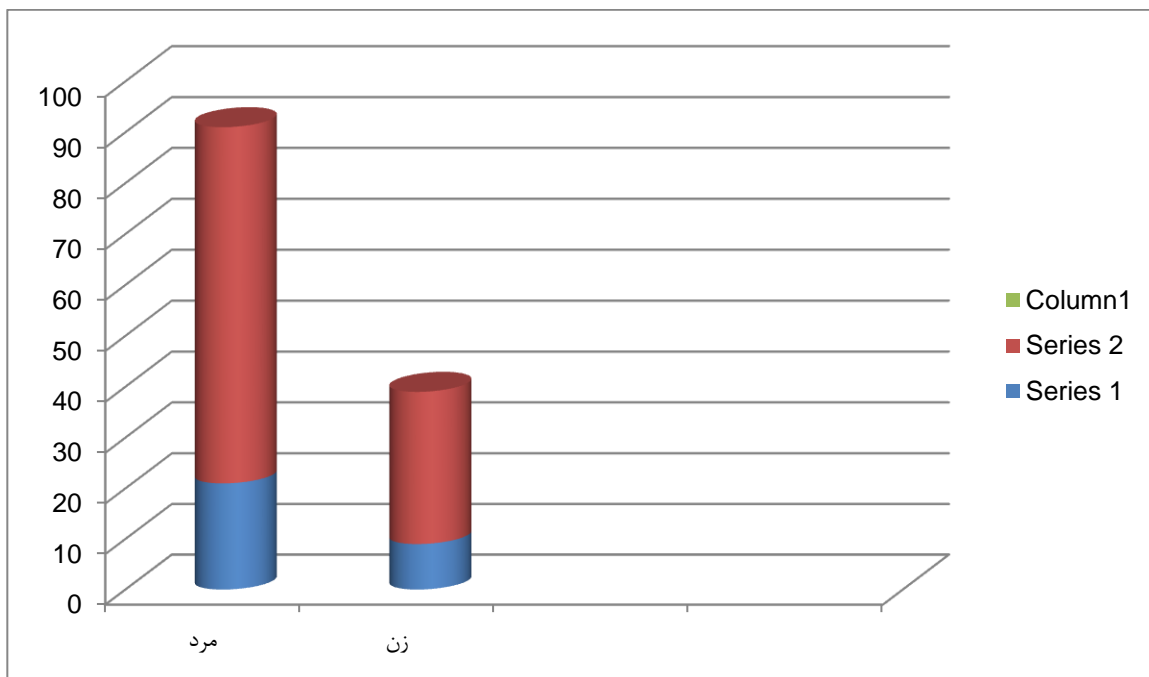
۴-۲-خصوصیات جامعه آماری

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری برای بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری متغیرهای جنسیت، پست سازمانی و شیوه استخدام از آمار توصیفی استفاده می‌کنیم.

۴-۲-۱-جنسیت

جدول ۱۶-توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مرد	۲۱	۷۰	۲۱
زن	۹	۳۰	۳۰
جمع	۳۰	۱۰۰	



شکل ۴- نمودار فراوانی جنسیت برای جامعه آماری

۲-۲-۴- پست سازمانی

جدول ۱۷- توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
مدیر	۱۱	۳۶.۷	۱۱
معاون	۵	۱۶.۷	۱۶
سرپرست	۳	۱۰	۱۹
کارمند	۱۱	۳۶.۷	۳۰
جمع	۳۰	۱۰۰	۳۰

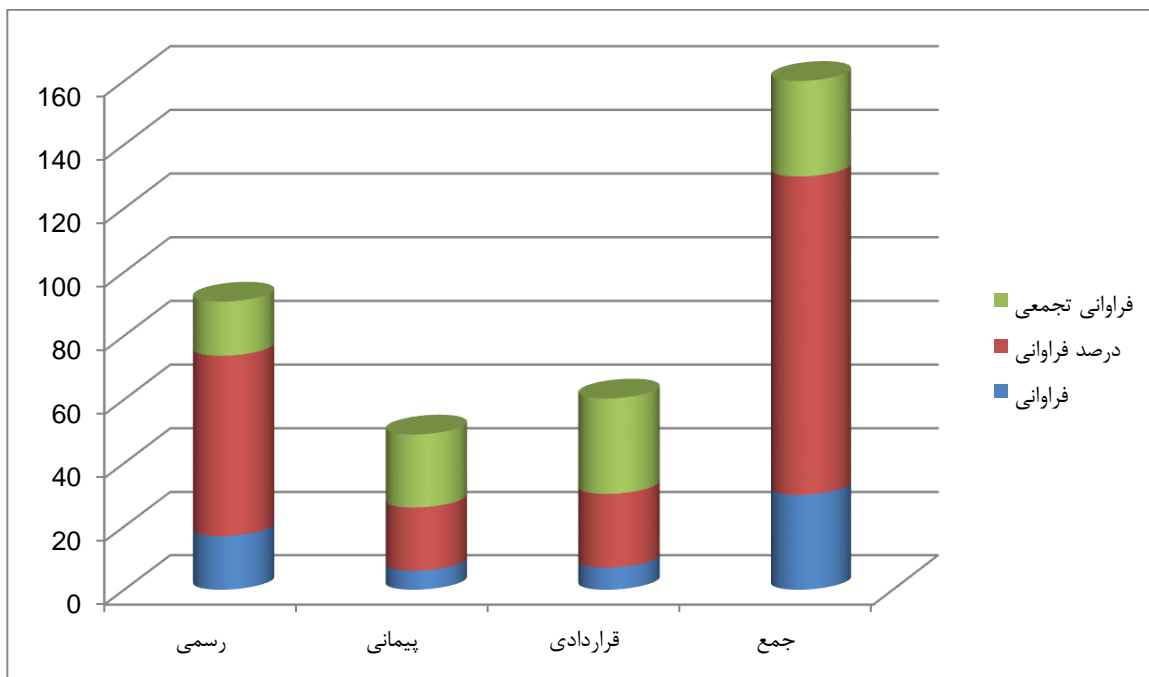


شکل ۵- نمودار توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب پست سازمانی

۴-۲-۳- استخدام

جدول ۱۸- توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب شیوه استخدام

فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	پست سازمانی
۱۷	۵۶.۷	۱۷	رسمی
۲۳	۲۰	۶	پیمانی
۳۰	۲۳.۳	۷	قراردادی
۳۰	۱۰۰	۳۰	جمع



شکل ۶- نمودار توزیع فراوانی جامعه آماری بر حسب شیوه استخدام

۴-۳- آزمون فرضیه‌ها

بعد از توصیف متغیرها و پاسخ‌های به دست آمده از جامعه آماری، در این بخش به بررسی فرضیه‌های مطرح شده و آزمون‌های آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته شده‌است. به عبارت دیگر در این فصل به تحلیل یافته‌های به دست آمده پرداخته می‌شود تا از لحاظ آماری صحت و سقم فرضیات را مورد بررسی قرار داد.

۴-۳-۱- بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

برای استفاده از تکنیک‌های آماری ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا غیرنرمال. در صورت نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد و در صورت غیرنرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک. بدین منظور در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای وابسته و مستقل می‌پردازیم و بر اساس نتایج حاصل از آزمون‌های مناسب برای بررسی درستی فرضیات پژوهش را انتخاب می‌کنیم.

جدول ۱۹-آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

عامل	سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری
رهبری هزینه	۰.۰۰۱	۰.۰۵	نرمال نیست
تمایز	۰.۰۲۲	۰.۰۵	نرمال نیست
استراتژی کسب و کار	۰.۰۲۶	۰.۰۵	نرمال نیست
سرباز وفادار	۰.۰۱۴	۰.۰۵	نرمال نیست
نیروی قراردادی	۰.۰۰۲	۰.۰۵	نرمال نیست
متخصص متعهد	۰.۰۰۴	۰.۰۵	نرمال نیست
پیمانکارانه	۰.۱۵۳	۰.۰۵	نرمال است
استراتژی منابع انسانی	۰.۰۳	۰.۰۵	نرمال نیست
عملگرای معتبر	۰.۲۰۰	۰.۰۵	نرمال است
عامل فرهنگ و تغییر	۰.۰۰۰	۰.۰۵	نرمال نیست
مدیر استعداد / طراح سازمان	۰.۰۰۴	۰.۰۵	نرمال نیست
معمار استراتژی	۰.۲۰۰	۰.۰۵	نرمال است
مجری عملیاتی	۰.۰۰۳	۰.۰۵	نرمال نیست
هم پیمان کسب و کار	۰.۱۴۲	۰.۰۵	نرمال است
شایستگی های منابع انسانی	۰.۰۰۴	۰.۰۵	نرمال نیست

در این تحقیق سه فرضیه اصلی مطرح گردید که هر کدام تعدادی فرضیه فرعی دربرمی گیرد. در ادامه نتایج آزمونها و نتایج بررسی هر یک از فرضیه های تحقیق ارائه می شود. با توجه به نرمال نبودن متغیرها برای آزمون همبستگی از آمار ناپارامتریک و همبستگی اسپیرمن استفاده می شود.

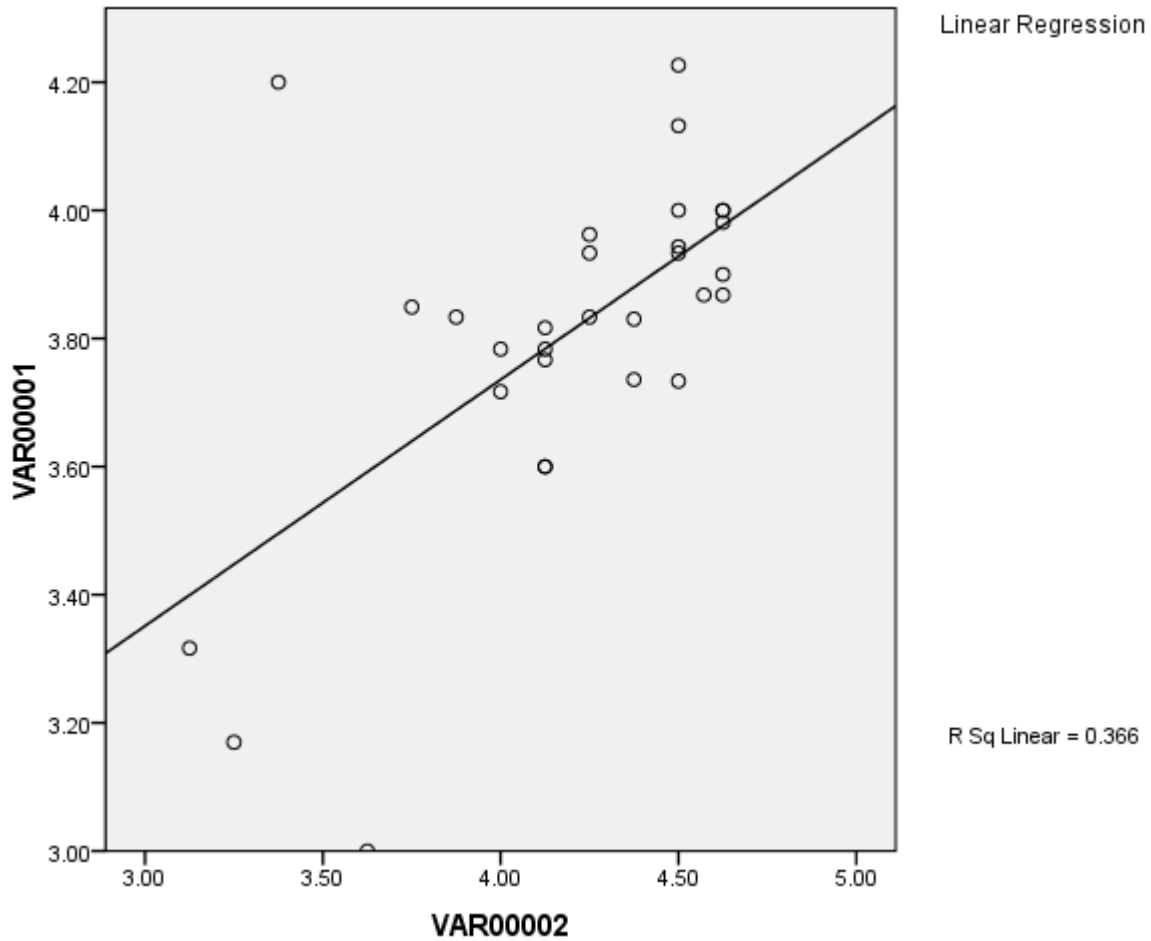
آزمون فرضیه اول: شایستگی های منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش رابطه معنی داری دارند .

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

جدول ۲۰- رابطه استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های متولیان منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std.Error	متغیر مستقل	متغیر وابسته
.۰۰۰۰	۴.۰۱۶	۰.۳۸۵	۰.۶۰۵	۰.۰۹۶	استراتژی های کسب و کار	شایستگی های منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد فرضیه محقق در خصوص رابطه استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید می‌شود. از این رو در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه معنی‌داری بین استراتژی کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی وجود دارد. همچنین شکل ۸ این آزمون نیز نشانگر یک رابطه مستقیم بین این دو متغیر است.



شکل ۷- پراکنش رابطه استراتژی های کسب و کار با شایستگی های منابع انسانی

محور افقی : استراتژی

فرضیه فرعی اول: قلمرو عملگرای معتبر با استراتژی های کسب و کار در شرکت مهندسیین مشاور

آذربایجانیش رابطه معنی داری دارند.

- H. بین قلمرو عملگرای معتبر و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود ندارد:
- H₁ بین قلمرو عملگرای معتبر و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود دارد.

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۲ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H₀ پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۱- ضرایب همبستگی استراتژی رهبری هزینه با قلمروهای شایستگی منابع انسانی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۲۲۷	۰.۲۲۸
تمایز	۰.۵۰۷	۰.۰۰۴
متغیر وابسته: عملگرای معتبر		

مشاهده می‌شود در سطح معنی‌داری ۰.۹۵ رابطه معنی‌داری بین استراتژی تمایز با قلمرو شایستگی عملگرای معتبر وجود دارد.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین عملگرای معتبر (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X₁ و X₂) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۲۳ آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.226	.28187

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۵۲۹ است. ضریب تعیین ۰.۲۸۰ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۲۸٪ تغییرات قلمرو عملگرای معتبر به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۲۶ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.833	2	.417	5.245	.012 ^a
	Residual	2.145	27	.079		
	Total	2.979	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۰.۹۵ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده‌اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(تمایز)} ۰.۲۶۹ + \text{(رهبری هزینه)} ۰.۱۴۲ + ۲.۱۶۰ = \text{قلمرو عملگرای معتبر}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.160	.544		3.969	.000	1.043	3.277
	VAR00002	.142	.153	.219	.933	.359	-.171	.455
	VAR00003	.269	.180	.350	1.492	.147	-.101	.638

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی دوم: قلمرو عامل فرهنگ و تغییر با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

$$\left[\begin{array}{l} H. \text{ بین قلمرو عامل فرهنگ و تغییر و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد.} \\ H_1 \text{ بین قلمرو عامل فرهنگ و تغییر و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.} \end{array} \right.$$

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۳ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H. پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۲ ضرایب همبستگی فرضیه فرعی دوم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۰۴۰	۰.۸۳۶
تمایز	۰.۲۴۴	۰.۱۹۳
متغیر وابسته: عامل فرهنگ و تغییر		

مشاهده می‌شود در سطح معنی‌داری ۰.۹۵ رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی عامل فرهنگ و تغییر وجود ندارد.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین عملگرای معتبر (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول ۲۳ آمده است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.160	.098	.21863

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۴۰۱ است. ضریب تعیین ۰.۱۶۰ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۱۶٪ تغییرات قلمرو عامل فرهنگ و تغییر به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۰۹۸ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.247	2	.123	2.580	.094 ^a
	Residual	1.291	27	.048		
	Total	1.537	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۹۴ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون معنی‌دار نیست.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده‌اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(رهبری هزینه) $0.131 + 2.825 =$ قلمرو عملگرای معتبر

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.825	.422	6.692	.000	1.959	3.691
	VAR00002	.131	.118	1.106	.279	-.112	.374
	VAR00003	.082	.140	.590	.560	-.204	.369

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی سوم: قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسين مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

H. بین قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد:
 بین قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.

H₁

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.
 با توجه به نتایج جدول ۲۳ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H. پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۳- ضرایب همبستگی استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی مدیر استعداد و طراح سازمان

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۲۳۴	۰.۲۱۳
تمایز	۰.۲۴۷	۰.۱۸۸
متغیر وابسته: مدیر استعداد و		

		طراح سازمان
--	--	-------------

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب . کار با قلمرو شایستگی مدیر استعداد و طراح سازمان وجود ندارد.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین عملگرای معتبر (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کیفیت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.088	.020	.43902

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۲۹۶ است. ضریب تعیین ۰.۰۸۸ به دست آمده‌است. این مقدار نشان می‌دهد که ۸.۸٪ تغییرات قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۰۲۰ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.500	2	.250	1.298	.290 ^a
	Residual	5.204	27	.193		
	Total	5.704	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۲۹۰ بوده و نشان می‌دهد از رگرسیون معنی‌دار نیست.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(رهبری هزینه)} = ۰.۳۰۷ + ۲.۷۵۸ = \text{قلمرو عملگرای معتبر}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.758	.848		3.254	.003	1.019	4.497
	VAR00002	.307	.238	.340	1.290	.208	-.181	.794
	VAR00003	-.071	.280	-.067	-.252	.803	-.646	.505

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی چهارم: قلمرو شایستگی معمار استراتژی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

- $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین قلمرو معمار استراتژی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین قلمرو معمار استراتژی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.} \end{array} \right.$

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۴ چون سطح معنی‌داری برای متغیرها کوچکتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 رد می‌شود.

جدول ۲۴- ضرایب همبستگی استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی معمار استراتژی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۵۰۳	۰.۰۰۵
تمایز	۰.۴۰۰	۰.۰۲۹
متغیر وابسته: معمار استراتژی		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی معمار استراتژی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین معمار استراتژی (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کیفیت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.201	.40044

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۵۰۶ است. ضریب تعیین ۰.۲۵۶ به دست آمده‌است. این مقدار نشان می‌دهد که ۲۵.۶٪ تغییرات قلمرو معمار استراتژی به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۰۱ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.491	2	.745	4.649	.018 ^a
	Residual	4.329	27	.160		
	Total	5.820	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۱۸ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده- اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(تمایز)} + ۰.۰۸۶ + \text{(رهبری هزینه)} + ۰.۴۰۵ + ۱.۸۸۲ = \text{قلمرو معمار استراتژی}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.882	.773		2.435	.022
	VAR00002	.405	.217	.445	1.870	.072
	VAR00003	.086	.256	.080	.338	.738

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی پنجم: قلمرو شایستگی مجری عملیاتی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی داری دارند.

- | | | |
|---|----------------|--|
| { | H. | بین قلمرو مجری عملیاتی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود ندارد: |
| { | H ₁ | بین قلمرو مجری عملیاتی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود دارد. |

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۶ چون سطح معنی‌داری برای متغیرها کوچکتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 رد می‌شود.

جدول ۲۵-ضرایب همبستگی استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی مجری عملیاتی

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۵۱۰	۰.۰۰۴
تمایز	۰.۳۸۰	۰.۰۳۸
متغیر وابسته: مجری عملیاتی		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی مجری عملیاتی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین معمار استراتژی (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 ^a	.261	.206	.30511

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۵۱۱ است. ضریب تعیین ۰.۲۶۱ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۲۶.۱٪ تغییرات قلمرو مجری عملیاتی به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۰۶ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.888	2	.444	4.768	.017 ^a
	Residual	2.514	27	.093		
	Total	3.401	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۱۷ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد..

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(رهبری هزینه)} = ۰.۳۴۱ + ۲.۲۲۴ = \text{قلمرو مجری عملیاتی}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.224	.589		3.774	.001
	VAR00002	.341	.165	.490	2.064	.049
	VAR00003	.023	.195	.029	.120	.905

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی ششم: قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

- H_0 : بین قلمرو هم پیمان کسب و کار و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد؛
 H_1 : بین قلمرو هم پیمان کسب و کار و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۶ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۶-ضرایب همبستگی استراتژی‌های کسب و کار با قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۳۷۸	۰.۰۴۰
تمایز	۰.۱۲۱	۰.۵۲۳
متغیر وابسته: هم پیمان کسب و کار		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی رهبری هزینه با قلمرو شایستگی مجری عملیاتی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین هم پیمان کسب و کار (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.129	.27019

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۴۳۵ است. ضریب تعیین ۰.۱۸۹ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۱۸.۹٪ تغییرات قلمرو هم پیمان کسب و کار به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۰۶ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.459	2	.229	3.143	.059 ^a
	Residual	1.971	27	.073		
	Total	2.430	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۵۹ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون معنی‌دار نیست..

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده- اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

تمایز) ۰.۲۱۴ + (رهبری هزینه) ۰.۳۵۲ + ۳.۳۶۷ = قلمرو مجری عملیاتی

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.367	.522		6.455	.000
	VAR00002	.352	.146	.599	2.407	.023
	VAR00003	-.214	.173	-.308	-1.238	.226

a. Dependent Variable: VAR00001

آزمون فرضیه دوم: شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسی مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند .

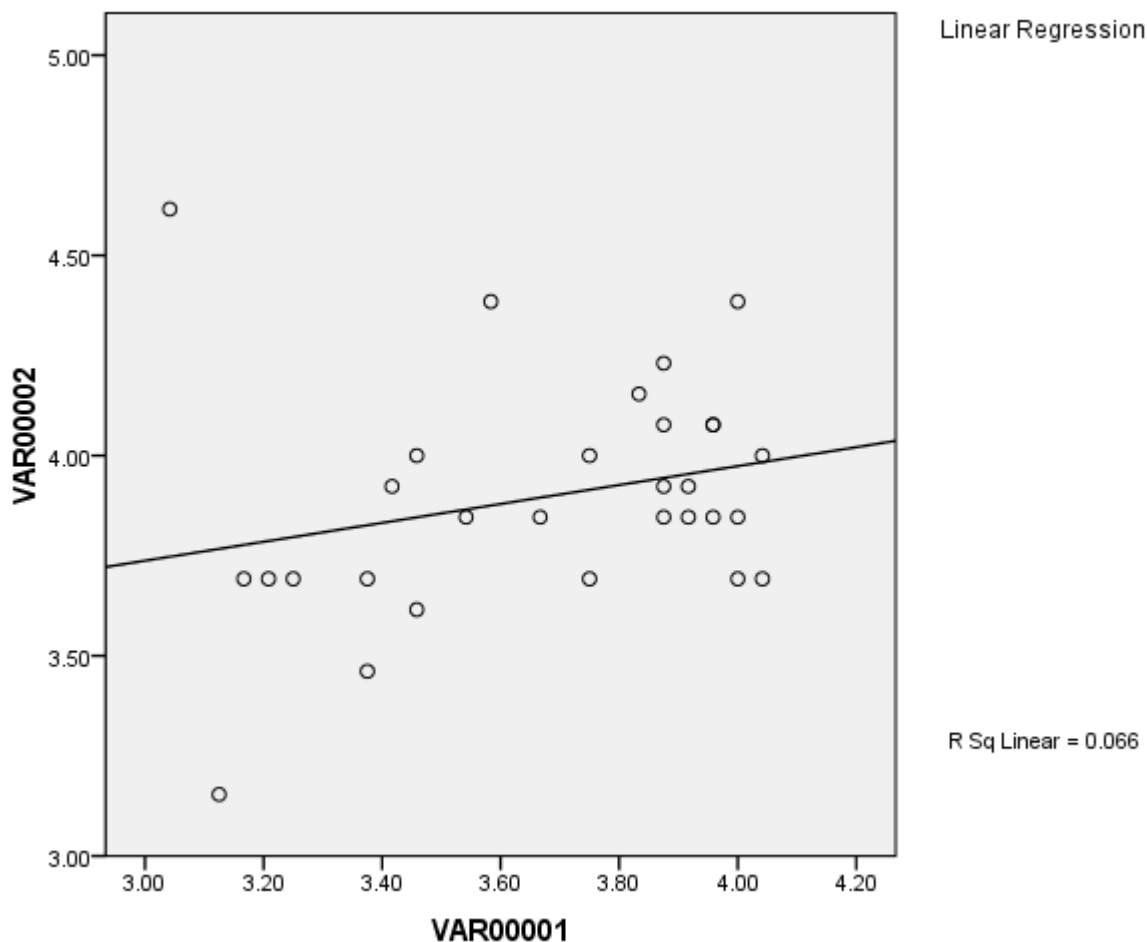
- $H_0 : \rho = 0$. استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی تأثیر ندارند .
 $H_1 : \rho \neq 0$. استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی تأثیر دارند .

جدول ۲۷- رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های متولیان منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std.Error	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰.۱۷۱	۱.۴۰۵	۰.۲۳۶	۰.۲۵۷	۰.۱۶۸	استراتژی‌های منابع انسانی	شایستگی‌های منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد فرضیه محقق در خصوص رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید می‌شود. از این رو در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم.

یعنی رابطه معنی‌داری بین استراتژی کسب و کار با شایستگی‌های منابع انسانی وجود دارد. همچنین شکل ۹ این آزمون نیز نشانگر یک رابطه مستقیم بین این دو متغیر است.



شکل ۸- نمودار پراکنش رابطه استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های متولیان منابع انسانی

محور افقی : استراتژی

فرضیه فرعی هفتم: قلمرو شایستگی عملگرای معتبر با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسی مشاور آذرباندیش رابطه معنی‌داری دارند.

H. بین قلمرو عملگرای معتبر و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد:

H_1 بین قلمرو عملگرای معتبر و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۸ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۸- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی هفتم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سرباز وفادار	۰.۵۳۹	۰.۰۰۲
نیروی قراردادی	-۰.۱۴۵	۰.۴۴۶
متخصص متعهد	۰.۱۸۹	۰.۳۱۶
پیمانکارانه	-۰.۰۷۲	۰.۷۰۵
متغیر وابسته: عملگرای معتبر		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی سرباز وفادار با قلمرو شایستگی مجری عملیاتی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین معمار استراتژی (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2 و X_3 و X_4)

پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.368	.267	.27446

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۶۰۶ است. ضریب تعیین ۰.۳۶۸ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۳۶.۸٪ تغییرات قلمرو مجری عملیاتی به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۶۷ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.095	4	.274	3.635	.018 ^a
	Residual	1.883	25	.075		
	Total	2.979	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۱۸ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده- اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(پیمانکارانه)} - 0.166 - (\text{سرباز وفادار}) + 0.393 + 2.815 = \text{قلمرو عملگرای معتبر}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.815	.808		3.485	.002
	VAR00002	.393	.110	.628	3.571	.001
	VAR00003	-.012	.128	-.022	-.095	.925
	VAR00004	.037	.179	.036	.208	.837
	VAR00005	-.166	.144	-.271	-1.152	.260

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی هشتم: قلمرو شایستگی عامل فرهنگ و تغییر با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجانیش رابطه معنی‌داری دارند.

بین قلمرو عامل فرهنگ و تغییر و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد:
H.

بین قلمرو عامل فرهنگ و تغییر و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
H₁

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۹ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H. پذیرفته می‌شود.

جدول ۲۹- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی هشتم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سرباز وفادار	۰.۶۱۴	۰.۰۰۰
نیروی قراردادی	۰.۰۰۴	۰.۹۸۱
متخصص متعهد	۰.۲۹۲	۰.۱۱۷
پیمانکارانه	۰.۱۰۵	۰.۵۷۹
متغیر وابسته: عامل فرهنگ و تغییر		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی سرباز وفادار با قلمرو شایستگی عامل فرهنگ و تغییر وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین عامل فرهنگ و تغییر (Y) و عوامل استراتژی منابع انسانی (X_1, X_2, X_3, X_4) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646 ^a	.417	.324	.18926

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۶۴۶ است. ضریب تعیین ۰.۴۱۷ به دست آمده‌است. این مقدار نشان می‌دهد که ۴۱.۷٪ تغییرات قلمرو عامل فرهنگ و تغییر به استراتژی‌های منابع انسانی

مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۳۲۴ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.642	4	.160	4.479	.007 ^a
	Residual	.895	25	.036		
	Total	1.537	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۷ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده‌اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(متخصص متعهد)} - ۰.۱۳۴ - (\text{سرباز وفادار}) + ۰.۲۷۹ + ۲.۲۲۹ = \text{قلمرو عملگرای معتبر}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.229	.557		4.001	.000
	VAR00002	.279	.076	.621	3.682	.001
	VAR00003	.035	.088	.089	.401	.692
	VAR00004	.134	.123	.179	1.087	.288
	VAR00005	-.069	.099	-.157	-.696	.493

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی نهم: قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

بین قلمرو مدیر استعداد/طراح سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد:
H.

بین قلمرو مدیر استعداد/طراح سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد:
H₁

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۹ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H₀ پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۰- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی نهم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سرباز وفادار	۰.۷۶۷	۰.۰۰۰
نیروی قراردادی	-۰.۰۵۶	۰.۷۷۱
متخصص متعهد	۰.۳۷۷	۰.۰۴۰
پیمانکارانه	۰.۲۹۳	۰.۱۱۷
متغیر وابسته: مدیر استعداد		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی سرباز وفادار و متخصص متعهد با قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین عامل مجری عملیاتی (Y) و عوامل استراتژی منابع انسانی (X_1, X_2, X_3, X_4) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 ^a	.673	.620	.28905

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۸۲۰ است. ضریب تعیین ۰.۶۷۳ به دست آمده‌است. این مقدار نشان می‌دهد که ۶۷.۳٪ تغییرات قلمرو مدیر استعداد/طراح سازمان به استراتژی‌های منابع انسانی مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۶۲۰ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.290	4	1.072	12.836	.000 ^a
	Residual	2.089	25	.084		
	Total	6.379	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
 اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$0.289 + (\text{نیروی قراردادی}) - 0.203 - (\text{سرباز وفادار}) + 0.616 + 0.202 = \text{قلمرو عملگرای معتبر}$$

$$(\text{پیمانکارانه}) + 0.220 + (\text{متخصص متعهد})$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.202	.851		.237	.814
	VAR00002	.616	.116	.672	5.313	.000
	VAR00003	-.203	.135	-.251	-1.505	.145
	VAR00004	.289	.188	.189	1.533	.138
	VAR00005	.220	.152	.246	1.449	.160

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی دهم: قلمرو شایستگی معمار استراتژی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرآب‌اندیش رابطه معنی‌داری دارند.

- | | | |
|---|----------------|---|
| { | H. | بین قلمرو معمار استراتژی و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد: |
| | H ₁ | بین قلمرو معمار استراتژی و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد: |

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۹ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_۰ پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۱- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی دهم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سرباز وفادار	۰.۳۴۳	۰.۰۶۴
نیروی قراردادی	۰.۴۲۵	۰.۰۱۹
متخصص متعهد	۰.۱۶۵	۰.۳۸۴
پیمانکارانه	۰.۵۳۳	۰.۰۰۲
متغیر وابسته: معمار استراتژی		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی نیروی قراردادی و پیمانکارانه با قلمرو شایستگی معمار استراتژی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین معمار استراتژی (Y) و عوامل استراتژی منابع انسانی (X_۱ و X_۲ و X_۳ و X_۴) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.369	.268	.38341

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۶۰۷ است. ضریب تعیین ۰.۳۶۹ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۳۶.۹٪ تغییرات قلمرو معمار استراتژی به استراتژی‌های منابع انسانی مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۶۸ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.145	4	.536	3.649	.018 ^a
	Residual	3.675	25	.147		
	Total	5.820	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۱۸ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح ۹۹٪ دارد.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$0.328 + (\text{نیروی قراردادی}) 0.188 + (\text{سرباز وفادار}) 0.136 + 0.529 = \text{قلمرو معمار استراتژی} \\ (\text{پیمانکارانه}) 0.281 + (\text{متخصص متعهد})$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.529	1.129		.468	.644
	VAR00002	.136	.154	.155	.882	.386
	VAR00003	.188	.179	.243	1.052	.303
	VAR00004	.328	.250	.225	1.311	.202
	VAR00005	.281	.201	.329	1.396	.175

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی یازدهم: قلمرو شایستگی مجری عملیاتی با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش رابطه معنی‌داری دارند.

- $\left\{ \begin{array}{l} H_0 \\ H_1 \end{array} \right.$
- H_0 : بین قلمرو مجری عملیاتی و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد؛
 H_1 : بین قلمرو مجری عملیاتی و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد؛

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۳۲ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۲- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی یازدهم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
سرباز وفادار	۰.۵۷۵	۰.۰۰۱
نیروی قراردادی	۰.۱۷۲	۰.۳۶۳
متخصص متعهد	۰.۲۱۶	۰.۲۵۲
پیمانکارانه	۰.۳۱۸	۰.۰۸۶
متغیر وابسته: معمار استراتژی		

مشاهده می شود رابطه معنی داری بین استراتژی سرباز وفادار با قلمرو شایستگی مجری عملیاتی وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین مجری عملیاتی (Y) و عوامل استراتژی منابع انسانی (X₁ و X₂ و X₃ و X₄) پس

از بررسی شاخص های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است، به ارائه برازش می پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.264	.29377

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۶۰۵ است. ضریب تعیین ۰.۳۶۶ به دست آمده است.

این مقدار نشان می دهد که ۳۶.۶٪ تغییرات قلمرو مجری عملیاتی به استراتژی های منابع انسانی مربوط

است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده

می شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۶۴ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.244	4	.311	3.603	.019 ^a
	Residual	2.157	25	.086		
	Total	3.401	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۱۹ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح ۹۵٪ دارد..

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(متخصص متعهد) ۰.۱۶۲ + (سرباز وفادار) ۰.۳۳۶ + ۱.۱۹۳ = قلمرو عملگرای معتبر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.393	.865		1.611	.120
	VAR00002	.336	.118	.503	2.855	.009
	VAR00003	.052	.137	.088	.382	.706
	VAR00004	.162	.192	.145	.843	.407
	VAR00005	.062	.154	.094	.400	.693

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی دوازدهم: قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش رابطه معنی داری دارند.

- H_0 : بین قلمرو هم پیمان کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد؛
 H_1 : بین قلمرو هم پیمان کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معنی‌دار وجود دارد؛

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۲۹ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۳- ضرایب همبستگی فرضیه فرعی دوازدهم

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
سرباز وفادار	۰.۳۴۴	۰.۰۶۳
نیروی قراردادی	۰.۰۸۳	۰.۶۶۵
متخصص متعهد	۰.۱۰۰	۰.۶۰۱
پیمانکارانه	۰.۱۳۰	۰.۴۹۳
متغیر وابسته: هم پیمان کسب و کار		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین هیچکدام از استراتژی‌های منابع انسانی با قلمرو شایستگی هم پیمان کسب و کار وجود ندارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین هم پیمان کسب و کار (Y) و عوامل استراتژی منابع انسانی (X_1, X_2, X_3 و X_4)

پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.351 ^a	.123	-.017	.29197

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۳۵۱ است. ضریب تعیین ۰.۱۲۳ به دست آمده است. این مقدار نشان می‌دهد که ۱۲.۳٪ تغییرات قلمرو هم پیمان کسب و کار به استراتژی‌های منابع انسانی مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۱۷- است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.299	4	.075	.876	.492 ^a
	Residual	2.131	25	.085		
	Total	2.430	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00005, VAR00004, VAR00002, VAR00003

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۴۹۲ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون معنی‌دار نیست.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده- اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(سرباز وفادار) $0.191 + 2.886 =$ قلمرو هم پیمان کسب و کار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.886	.859		3.359	.003
	VAR00002	.191	.117	.338	1.632	.115
	VAR00003	.043	.136	.086	.315	.755
	VAR00004	.049	.190	.051	.255	.801
	VAR00005	-.023	.153	-.042	-.151	.881

a. Dependent Variable: VAR00001

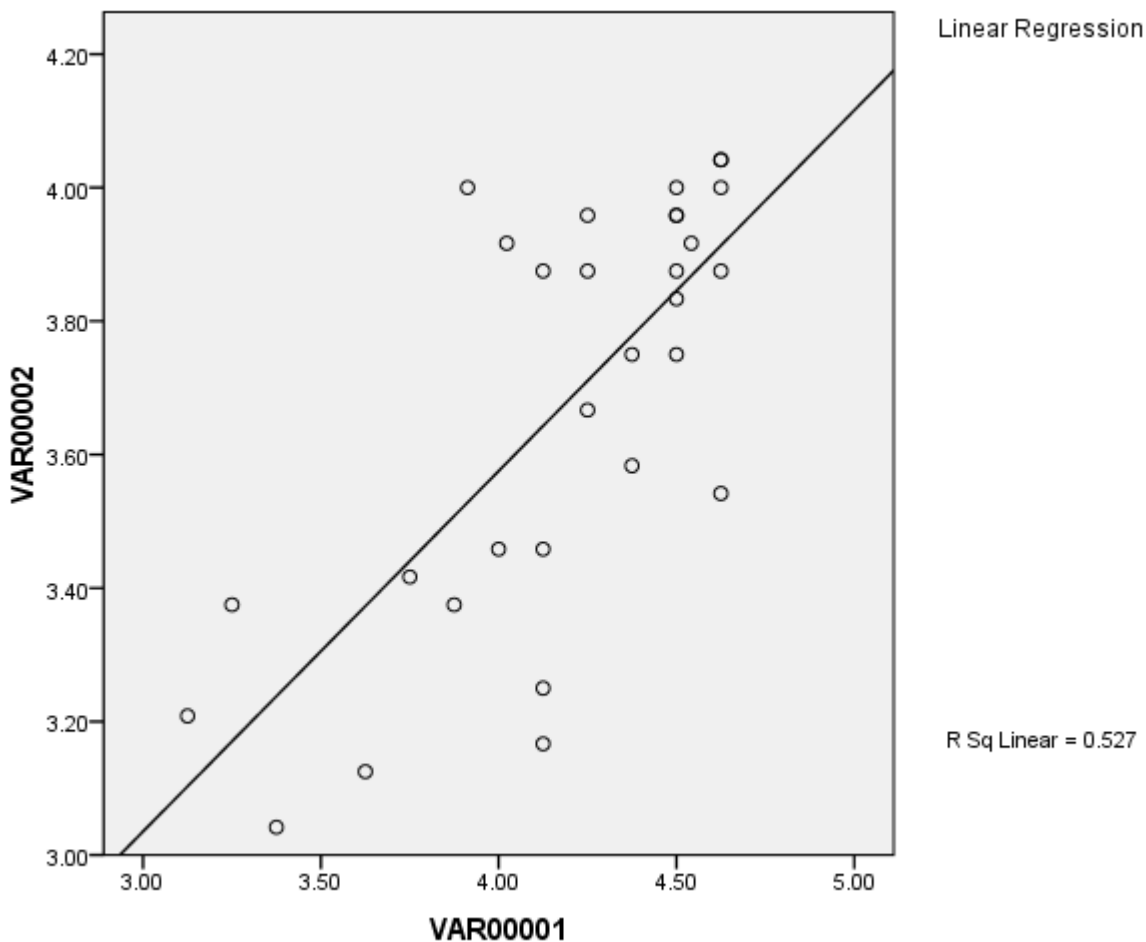
آزمون فرضیه سوم: استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت مهندسین مشاور آذربایجان ارتباط دارند .

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

جدول ۳۴- رابطه استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی

Sig	T	B	Beta	Std.Error	متغیر مستقل	متغیر وابسته
.۰۰۰۰	۵.۵۸۶	.۰۵۴۰	.۰۷۲۶	0.097	استراتژی‌های کسب و کار	استراتژی‌های منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. مقادیر ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد فرضیه محقق در خصوص رابطه استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید می‌شود. از این رو در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی رابطه معنی‌داری بین استراتژی کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی وجود دارد. همچنین نمودار شکل ۹ این آزمون نیز نشانگر یک رابطه مستقیم بین این دو متغیر است .



شکل ۹- پراکنش رابطه استراتژی های کسب و کار با استراتژی های منابع انسانی

محور افقی : استراتژی کسب و کار

فرضیه فرعی سیزدهم: استراتژی سرباز وفادار با استراتژی های کسب و کار در شرکت مهندسیین مشاور آذرآباندیش رابطه معنی داری دارند.

- H. بین استراتژی سرباز وفادار و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود ندارد:
- H₁ بین استراتژی سرباز وفادار و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود دارد.

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می-گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری از مقدار خطا کوچکتر باشد فرض یک را نتیجه می-گیریم. با توجه به نتایج جدول ۳۵ چون سطح معنی داری متغیرها کوچکتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H_0 رد می-شود.

جدول ۳۵- ضرایب همبستگی استراتژی سرباز وفادار با استراتژی‌های کسب و کار

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
رهبری هزینه	۰.۷۲۳	۰.۰۰۰
تمایز	۰.۵۵۱	۰.۰۰۲
متغیر وابسته: استراتژی سرباز وفادار		

مشاهده می-شود رابطه معنی داری بین استراتژی سرباز وفادار با استراتژی‌های کسب و کار وجود دارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می-پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین هم پیمان کسب و کار (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است، به ارائه برازش می-پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.489	.36605

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۷۲۴ است. ضریب تعیین ۰.۵۲۴ به دست آمده است. این مقدار نشان می-دهد که ۵۲.۴٪ تغییرات استراتژی سرباز وفادار به استراتژی‌های کسب و کار مربوط

است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۴۸۹ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.990	2	1.995	14.887	.000 ^a
	Residual	3.618	27	.134		
	Total	7.607	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۰۰۰ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون در سطح ۹۹٪ معنی‌دار است.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده- اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(تمایز) ۰.۲۰۵ + (رهبری هزینه) ۰.۲۶۷ + ۱.۶۳۲ = استراتژی نیروی قراردادی

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.632	1.088		1.501	.145
	VAR00002	.267	.305	.227	.877	.388
	VAR00003	.205	.360	.147	.569	.574

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی چهاردهم: استراتژی نیروی قراردادی با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذرباندیش رابطه معنی‌داری دارند.

- $\left\{ \begin{array}{l} H. \quad \text{بین استراتژی نیروی قراردادی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد:} \\ H_1 \quad \text{بین استراتژی نیروی قراردادی و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.} \end{array} \right.$

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۳۶ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H. پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۶- ضرایب همبستگی استراتژی نیروی قراردادی با استراتژی‌های کسب و کار

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۳۳۳	۰.۰۷۲
تمایز	۰.۳۱۰	۰.۰۹۰
متغیر وابسته: استراتژی نیروی قراردادی		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی نیروی قراردادی با استراتژی‌های کسب و کار وجود ندارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین استراتژی نیروی قراردادی (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 ^a	.121	.056	.56328

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۳۴۸ است. ضریب تعیین ۰.۱۲۱ به دست آمده‌است. این مقدار نشان می‌دهد که ۱۲.۱٪ تغییرات استراتژی نیروی قراردادی به استراتژی‌های کسب و کار مربوط است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۰۵۶ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.182	2	.591	1.863	.175 ^a
	Residual	8.567	27	.317		
	Total	9.749	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۱۷۵ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون معنی‌دار نیست..

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده‌اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(تمایز) $0.205 +$ (رهبری هزینه) $0.267 +$ $1.632 =$ استراتژی نیروی قراردادی

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.632	1.088		1.501	.145
	VAR00002	.267	.305	.227	.877	.388
	VAR00003	.205	.360	.147	.569	.574

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی پانزدهم: استراتژی متخصص متعهد با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسی مشاور آذربایجان رابطه معنی‌داری دارند.

- {

H. بین استراتژی متخصص متعهد و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد:

H₁ بین استراتژی متخصص متعهد و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. با توجه به نتایج جدول ۳۶ چون سطح معنی‌داری برای بعضی از متغیرها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ فرض H. پذیرفته می‌شود.

جدول ۳۷- ضرایب همبستگی استراتژی متخصص متعهد با استراتژی‌های کسب و کار

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۲۰۲	۰.۲۸۳
تمایز	۰.۱۷۲	۰.۳۶۳
متغیر وابسته: استراتژی متخصص		

		متعهد
--	--	-------

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی متخصص متعهد با استراتژی‌های کسب و کار وجود ندارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین استراتژی نیروی قراردادی (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2)

پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 ^a	.042	-.028	.31118

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۲۰۶ است. ضریب تعیین ۰.۰۴۲ به دست آمده‌است.

این مقدار نشان می‌دهد که ۴.۲٪ تغییرات استراتژی متخصص متعهد به استراتژی‌های کسب و کار مربوط

است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده

می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۰۲۸- است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.116	2	.058	.599	.556 ^a
	Residual	2.615	27	.097		
	Total	2.731	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰.۵۵۶ بوده و نشان می‌دهد رگرسیون معنی‌دار نیست.

متغیرهای وارد شده در معادله‌ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(رهبری هزینه)} = ۳.۰۲۶ + ۰.۱۰۱ \text{ استراتژی نیروی قراردادی}$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.026	.601		5.037	.000
	VAR00002	.101	.168	.163	.602	.552
	VAR00003	.041	.199	.055	.205	.839

a. Dependent Variable: VAR00001

فرضیه فرعی شانزدهم: استراتژی پیمانکارانه با استراتژی‌های کسب و کار در شرکت مهندسین مشاور آذربایجانیش رابطه معنی‌داری دارند.

- | | |
|---|---|
| { | <p>H. بین استراتژی پیمانکارانه و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود ندارد:</p> <p>H₁ بین استراتژی پیمانکارانه و استراتژی کسب و کار رابطه معنی‌دار وجود دارد.</p> |
|---|---|

با توجه به فرضیات فوق اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کوچک‌تر باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.
با توجه به نتایج جدول ۳۸ چون سطح معنی‌داری متغیرها کوچک‌تر از ۰.۰۵ است؛ فرض H₀ رد می‌شود.

جدول ۳۸- ضرایب همبستگی استراتژی پیمانکارانه با استراتژی‌های کسب و کار

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری هزینه	۰.۵۷۵	۰.۰۰۱
تمایز	۰.۴۹۱	۰.۰۰۶
متغیر وابسته: استراتژی پیمانکارانه		

مشاهده می‌شود رابطه معنی‌داری بین استراتژی متخصص متعهد با استراتژی‌های کسب و کار وجود ندارد.

میزان تأثیر به صورت برازش مدل رگرسیون مورد تحلیل قرار گرفت که در ادامه به آن می‌پردازیم.

برازش مدل رگرسیونی

جهت بررسی و ارائه مدل بین استراتژی پیمانکارانه (Y) و عوامل استراتژی کسب و کار (X_1 و X_2) پس از

بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده‌است، به ارائه برازش می‌پردازیم.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586 ^a	.344	.295	.44024

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته برابر ۰.۵۸۶ است. ضریب تعیین ۰.۳۴۴ به دست آمده‌است.

این مقدار نشان می‌دهد که ۳۴.۴٪ تغییرات استراتژی پیمانکارانه به استراتژی‌های کسب و کار مربوط

است. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعدیل شده برای این منظور استفاده

می‌شود که آن هم در این آزمون برابر ۰.۲۹۵ است.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.738	2	1.369	7.065	.003 ^a
	Residual	5.233	27	.194		
	Total	7.971	29			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002

b. Dependent Variable: VAR00001

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری محاسبه شده برای این آماره برابر 0.003 بوده و نشان می دهد رگرسیون در سطح 99% معنی دار است..

متغیرهای وارد شده در معادله ی رگرسیون هسته اصلی تحلیل رگرسیون می باشد که در جدول زیر آمده-
اند. معادله رگرسیونی را می توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

(تمایز) $0.204 +$ (رهبری هزینه) $0.489 +$ استراتژی نیروی قراردادی $0.618 =$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.618	.850		.727	.474
	VAR00002	.489	.238	.459	2.050	.050
	VAR00003	.204	.281	.162	.725	.475

a. Dependent Variable: VAR00001

۵- فصل ۵

نتیجه گیری

۵-۱- مقایسه نتیجه تحقیق خود با دیگران

۵-۱-۱- نتیجه گیری از آزمون فرضیه اول درباره تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی-

های متولیان منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد ارتباط این دو متغیر به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید می‌شود. یعنی رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با شایستگی‌های متولیان منابع انسانی وجود دارد. داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد که رابطه استراتژی کسب و کار از نوع رهبری هزینه با شایستگی‌های منابع انسانی از نوع معمار استراتژی و هم پیمان کسب و کار و مجری عملیاتی در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. این نشان می‌دهد زمانی که شرکت از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کند، برای موفقیت بیشتر کسب این سه قلمرو شایستگی لازم بوده و موفقیت آنها را افزایش می‌دهد. در واقع برای استفاده از این استراتژی، متولیان منابع انسانی باید بیشتر دیدگاه استراتژیک داشته باشند و بیشتر به فکر کسب و کار خود باشند. همچنین داده‌ها می‌گویند استراتژی کسب و کار از نوع تمایز با شایستگی‌های مجری عملیاتی، معمار استراتژی و عملگرای معتبر رابطه قوی و مستقیم دارد. این نشان می‌دهد شرکت مربوطه برای داشتن استراتژی نوآورانه، کسب این شایستگی‌ها را لازم می‌داند. همچنین با استفاده از آزمون رگرسیون مشخص شد استراتژی کسب و کار بر همگی شایستگی‌ها به جز هم‌پیمان کسب و کار تأثیر می‌گذارد. این نشان می‌دهد شرکت مربوطه برای داشتن استراتژی قوی، لزومی نمی‌بیند که متولیان منابع انسانی دارای شایستگی هم‌پیمان کسب و کار داشته باشد. دلیل آن می‌تواند این باشد که شرکت برای داشتن استراتژی قوی، اعتقادی به انجام کارهای اجرایی کسب و کار و بالا بردن دانش کسب و کار توسط متولیان منابع انسانی ندارد.

اولریش و همکاران (۱۳۸۷:۲۵۵،۲۶۵) دریافتند متولیان منابع انسانی زمانی به همسویی فعالیت‌های استراتژی کمک می‌کنند که بر استراتژی متمرکز شده و اطمینان حاصل کنند که هر فعالیت منابع انسانی استراتژی را خلق کرده و پایدار نگاه خواهد داشت. عصاره پژوهش آنها، با نتیجه این تحقیق هماهنگ است زیرا آنها نیز دریافتند طی ۲۰ سال گذشته دانش کسب و کار متولیان منابع انسانی به میزان قابل توجهی افزایش نیافته است. آنها همچنین می‌گویند سال‌ها متولیان منابع انسانی توصیه شده‌اند که مفاهیم کسب و کار را نظیر مالی، استراتژی و بازاریابی بیاموزند. اما آنها نتوانسته‌اند پایه-پای انتظارات فزاینده حرکت کنند. چنانچه متولیان منابع انسانی در محور انسان‌ها خبره شوند اما در محور کسب و کار موفق نشوند، آنها نگاهی ناموزون و مخدوش به دنیای پیرامون خود خواهند داشت. آنها بیش از کسب و کار، نگران انسان‌ها هستند. متولیان منابع انسانی نیاز دارند که کسب و کار را درک کرده و نتایج کسب و کار را تحقق بخشند. برای مشارکت در کسب و کار متولیان منابع انسانی باید به هم‌پیمانان کسب و کار تبدیل شوند. متولیان منابع انسانی که خواهان مشارکت هستند باید به زبان خاص کسب و کار خود صحبت کنند.

روسول و همکاران (۱۹۹۹) دریافتند مطالعات مربوط به شایستگی در آمریکا از شناسایی خصوصیات بهترین و موفق‌ترین کارکنان تغییر یافته و رابط بین استراتژی سازمانی و عملکرد فردی و سازمانی شده‌است. مدیریت منابع انسانی شایستگی محور ستونی خواهد بود برای پل بین توسعه مسیر پیشرفت کار راه فردی و استراتژی سازمانی. شایستگی‌ها زمانی استراتژیک می‌شوند که آنها را با متغیرهای کلیدی عملکرد سازمانی، استراتژی بلندمدت و نیازهای کارکنان برای رشد حرفه‌ای مرتبط سازیم. از مدل‌های شایستگی برای شناسایی سرمایه فکری یا مشخصات ترکیبی اساسی و منحصر بفرد شرکت استفاده می‌شود تا استراتژی پیاده‌سازی شود. این مدل‌ها ابزار منحصر بفردی برای پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌کند که محصولات و خدمات آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین یافته‌های

تحقیق ما مبنی بر وجود رابطه بین استراتژی‌های کسب و کار و شایستگی‌های منابع انسانی با یافته‌های رسول و همکاران همخوانی دارد.

منسفیلد در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را با عنوان «سؤال‌های کاربردی برای طراحی مدل‌های شایستگی» انجام داد. او دریافت هدف مدیران اجرایی یکسوسازی مدل‌های شایستگی با استراتژی سازمان است تا مهمترین ارزش‌ها برای سازمان به دست آید. بنابراین نتیجه تحقیق ما با این نظریه او مطابق است.

همچنین یانگ و همکاران (۲۰۰۶) مدل شناسایی قابلیت‌ها را با رویکرد مبتنی بر ارزش و فرایندمحور انجام دادند. هدف آنها طراحی مدل شایستگی‌ای بود که استراتژی کسب و کار و شایستگی‌های منابع انسانی را یکپارچه کند. این روش برای شرکت‌هایی که مدل شایستگی مدیران ناهماهنگی با استراتژی کسب و کار دارند یا مدل شایستگی برای مدیران طراحی نکرده اند، توصیه می‌شود.

پناهی و همکاران (۱۳۹۱) رابطه همین متغیرها را در شرکت ملی پتروشیمی بررسی کردند. آنان نیز ارتباط این دو متغیر را به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید کردند. با این تفاوت که استراتژی رهبری هزینه با تمامی شایستگی‌های منابع انسانی به جز هم‌پیمان کسب و کار رابطه دارد. استراتژی تمایز نیز با همه شایستگی‌های منابع انسانی رابطه دارد.

۵-۱-۲- نتیجه گیری از آزمون فرضیه دوم درباره تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر

شایستگی‌های متولیان منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر شایستگی‌های متولیان منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت مربوطه وجود ندارد. این امر ممکن است به خاطر عدم تمرکز استراتژیک بر فعالیتهای منابع انسانی در شرکت

مربوطه باشد و یا به خاطر این باشد که در شرکت مربوطه از همه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی استفاده می‌شود و متولیان منابع انسانی نیز شایستگی‌های لازم خود را دارند .

داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد که استراتژی‌های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار با شایستگی‌های منابع انسانی عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان و مجری عملیاتی رابطه دارد. در واقع شرکت، برای داشتن این استراتژی شایستگی‌هایی را ضروری می‌داند که به انسان‌ها بیشتر توجه شود. استراتژی‌های منابع انسانی از نوع نیروی قراردادی با قلمرو شایستگی معمار استراتژی رابطه ندارد. استراتژی‌های منابع انسانی از نوع متخصص متعهد با قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان رابطه مستقیم دارد. استراتژی‌های منابع انسانی از نوع پیمانکارانه با قلمرو شایستگی معمار استراتژی رابطه مستقیم دارد و با بقیه شایستگی‌ها رابطه ندارد .

اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد شرکت برای داشتن استراتژی سرباز وفادار، برای موفقیت بیشتر کسب شایستگی‌های جدید منابع انسانی از بعد توجه به کارکنان بیشتر لازم بوده و موفقیت متولیان منابع انسانی را افزایش می‌دهد. برای داشتن استراتژی‌های نیروی قراردادی و پیمانکارانه کسب قلمرو شایستگی معمار استراتژی موفقیت را بیشتر افزایش می‌دهد. شاید به این خاطر باشد که در این استراتژی‌ها کارکنان به طور کوتاه‌مدت و بعضاً بیرون از شرکت با شرکت همکاری دارند. همچنین برای موفقیت در استراتژی متخصص متعهد، قلمرو شایستگی مدیر استعداد/طراح سازمان بیشتر پیشنهاد می‌شود؛ ممکن است به این دلیل باشد که با کسب این شایستگی متخصصان بیشتری تربیت و آماده‌ی استفاده می‌شوند.

اولریش و همکاران (۲۰۱۳:۲۶۲) دریافتند که استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند اغلب با استراتژی‌های کسب و کار هم نهاد تلقی شوند. این هم‌نهادی می‌تواند از ارائه‌هایی که به تیم مدیریت ارشد

می‌شود، یا اطلاعاتی که در جلسات هیأت مدیره به اشتراک گذاشته می‌شود به دست آید. زمانی که متولیان منابع انسانی توان درک واقعیت‌های کسب و کار را داشته باشند، آنها می‌توانند استراتژی منابع انسانی قوی‌تری خلق کنند. متولیان منابع انسانی زمانی به همسویی فعالیت‌های استراتژی کمک می‌کنند که بر استراتژی متمرکز شده و اطمینان حاصل کنند که هر فعالیت منابع انسانی استراتژی را خلق کرده و پایدار نگاه خواهد داشت. به‌نظر می‌رسد یافته آنان با یافته این تحقیق مطابق نیست، زیرا این تحقیق نیز به این نتیجه رسید برای این که استراتژی‌های منابع انسانی مربوط به کارکنان داخل سازمان (سرباز وفادار و متخصص متعهد) قوی باشند، شرکت لزومی نمی‌بیند که متولیان منابع انسانی شایستگی‌های مربوط به درک کسب و کار را دارا باشند.

پناهی و همکاران (۱۳۹۱) رابطه همین متغیرها را در شرکت ملی پتروشیمی بررسی کردند. بر خلاف این تحقیق، آنان ارتباط این دو متغیر را به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید کردند. دلیل این امر می‌تواند بزرگ بودن شرکت و داشتن استراتژی مشخص منابع انسانی باشد. آنان نیز مثل تحقیق حاضر رابطه استراتژی سرباز وفادار و متخصص متعهد را با شایستگی‌های منابع انسانی تأیید کردند. در آن تحقیق استراتژی نیروی قراردادی با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه معکوس و استراتژی پیمانکارانه با آن شایستگی‌ها رابطه مستقیم دارد.

۵-۱-۳- نتیجه گیری از آزمون فرضیه سوم درباره تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی

های منابع انسانی

به منظور بررسی این فرضیه، میزان تأثیر استراتژی‌های کسب و کار بر استراتژی‌های منابع انسانی با استفاده از آزمون رگرسیون بررسی گردید. اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد ارتباط این دو متغیر به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید می‌شود. یعنی رابطه معنی‌داری بین استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی وجود دارد. داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد که رابطه استراتژی

کسب و کار از نوع رهبری هزینه با استراتژی‌های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و پیمانکارانه برقرار است. استراتژی کسب و کار از نوع تمایز نیز با همگی استراتژی‌های منابع انسانی از نوع سرباز وفادار و پیمانکارانه رابطه دارند. همچنین با استفاده از آزمون رگرسیون مشخص گردید استراتژی کسب و کار شرکت بر استراتژی‌های سرباز وفادار و پیمانکارانه تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد شرکت مربوطه برای داشتن استراتژی قوی یا نیروی جوان را جذب کرده و آن‌ها را پرورش می‌دهد و یا از نیروی باتجربه بیرونی به طور موقت استفاده می‌کند تا از دانش به روز آن‌ها بهره ببرد.

تیلتنس (۲۰۱۲) می‌گوید یکی از تفاوت‌های استراتژی کسب و کار سنتی و استراتژی کسب و کار برای بازار جدید تمایز در استراتژی شرکت و استراتژی وظیفه‌ای می‌باشد. اساس استراتژی کسب و کار سنتی انتخاب صنعت و بازار مورد نظر برای رقابت می‌باشد. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید استراتژی‌ای است که کل آن باید متناسب شود، ولی محدود به بازاریابی، توسعه محصول، منابع انسانی، زنجیره تأمین، مالی و فناوری اطلاعات نمی‌شود. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید بر اهمیت استراتژی یکپارچه تأکید دارد. استراتژی کسب و کار برای بازار جدید همه جنبه‌های شرکت را شامل می‌شود و هدفش کمینه کردن ریسک برای انجام کسب و کار در بازارهای ناشناخته یا ایجاد بازارهای جدید می‌باشد. بنابراین این تحقیق در مقایسه با تحقیق تیلتنس به استراتژی کسب و کار سنتی پرداخته است.

اولریش و همکاران (۲۰۱۳:۱۳۸۷) دریافتند که استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند اغلب با استراتژی‌های کسب و کار هم‌نهاد تلقی شوند. این هم‌نهادی می‌تواند از ارائه‌هایی که به تیم مدیریت ارشد می‌شود، یا اطلاعاتی که در جلسات هیأت مدیره به اشتراک گذاشته می‌شود به دست آید. زمانی که متولیان منابع انسانی توان درک واقعیت‌های کسب و کار را داشته باشند، آنها می‌توانند استراتژی

منابع انسانی قوی‌تری خلق کنند. بنابراین با یافته این تحقیق که استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه دارند، مطابق است.

استراتژی سطح کسب و کار، مهمترین استراتژی تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی است که مشخص می‌سازد سازمان چگونه می‌تواند با سایر شرکت‌های رقیب رقابت کند. استوارت و براون (۱۳۸۸: ۷۷) دریافتند نگرش استراتژیک به منابع انسانی دو انتخاب استراتژیک در فعالیت‌های منابع انسانی ارائه می‌دهند: استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز و تأکید بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی. با ترکیب این دو انتخاب استراتژیک، چهار استراتژی خواهیم داشت: استراتژی رهبری هزینه/ بازار کار داخل، استراتژی رهبری هزینه/ بازار کار خارج، استراتژی تمایز/ بازار کار داخل، استراتژی تمایز/ بازار کار خارج. آنها این استراتژی‌ها را به ترتیب استراتژی سرباز وفادار، استراتژی نیروی کار قراردادی، استراتژی متخصص متعهد و استراتژی پیمانکارانه نامیدند. بسیاری از سازمان‌ها از استراتژی منابع انسانی استفاده می‌کنند که با استراتژی رقابتی آنها هماهنگ است. سازمان‌ها زمانی که فعالیت‌های منابع انسانی خود را با استراتژی رقابتی هماهنگ سازند، موفق‌تر خواهند بود. سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه یا تمایز استفاده می‌کنند، در صورت به کارگیری استراتژی منابع انسانی هماهنگ با این استراتژی‌ها، عملکرد بهتری خواهند داشت. این در حالی است که تحقیق ما به این نتیجه رسید که هر دو نوع استراتژی کسب و کار استراتژی‌های سرباز وفادار و پیمانکارانه رابطه دارد و با بقیه نه. این تفاوت ممکن است بدین دلیل باشد که مدیران شرکت مهندسی مشاور آذرباندیش اعتقادی به انتخاب استراتژیک ندارند و توأمان از هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز استفاده می‌کنند.

پناهی و همکاران (۱۳۹۱) رابطه همین متغیرها را در شرکت ملی پتروشیمی بررسی کردند. آنان نیز ارتباط این دو متغیر را به شکل کاملاً معنی‌داری تأیید کردند. همچنین در آن تحقیق استراتژی

رهبری هزینه با استراتژی‌های سرباز وفادار و نیروی قراردادی رابطه داشت ولی با استراتژی‌های متخصص متعهد و پیمانکارانه نه. همچنین استراتژی تمایز با استراتژی‌های سرباز وفادار و متخصص متعهد رابطه داشت ولی با استراتژی‌های نیروی قراردادی و پیمانکارانه نه. علت این تفاوت شاید به پروژه محور بودن شرکت آذربان‌دیش برگردد و استفاده زیاد از نیروی پیمانکاری به خاطر دانش روز آن‌ها و نیز اهمیت دادن توأمان این شرکت به استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه .

۵-۲- پیشنهادات

پیشنهاد می‌شود شرکت مربوطه نگرش خود را نسبت به شایستگی‌های منابع انسانی کسب و کار محور از جمله هم‌پیمان کسب و کار و معمار استراتژی عوض کند و متولیان منابع انسانی خود را در کسب این شایستگی‌ها تشویق نماید. اولریش و همکاران (۱۳۸۷:۲۵۵،۲۶۵) نیز دریافتند طی ۲۰ سال گذشته دانش کسب و کار متولیان منابع انسانی به میزان قابل توجهی افزایش نیافته است. آنها همچنین می‌گویند سال‌ها متولیان منابع انسانی توصیه شده‌اند که مفاهیم کسب و کار را نظیر مالی، استراتژی و بازاریابی بیاموزند. اما آنها نتوانسته‌اند پا به پای انتظارات فزاینده حرکت کنند. چنانچه متولیان منابع انسانی در محور انسان‌ها خیره شوند اما در محور کسب و کار موفق نشوند، آنها نگاهی ناموزون و مخدوش به دنیای پیرامون خود خواهند داشت. آنها بیش از کسب و کار، نگران انسان‌ها هستند. متولیان منابع انسانی نیاز دارند که کسب و کار را درک کرده و نتایج کسب و کار را تحقق بخشند. برای مشارکت در کسب و کار متولیان منابع انسانی باید به هم پیمانان کسب و کار تبدیل شوند. متولیان منابع انسانی که خواهان مشارکت هستند باید به زبان خاص کسب و کار خود صحبت کنند.

پیشنهاد می‌شود شرکتهای ایرانی، واحد اداری خود را به واحد منابع انسانی تغییر دهند و از خبرگان و متخصصان در این واحد استفاده نمایند؛ روی این واحد، به عنوان واحدی استراتژیک حساب نمایند تا شرکتها را در موفقیت کسب و کار یاری نماید و استراتژی‌های شرکت را به اجرا در آورد. همچنین استراتژی‌هایی راطراحی کنند که به جای وارد شدن به رقابتهای شدید با شرکتهای دیگر، به بازارهای جدید رو بیاورند .

متخصصان منابع انسانی به ندرت، تصمیم‌گیرندگان نهایی هستند، بنابراین باید دیگران را نسبت به ارزش مدیریت مدیریت منابع انسانی متقاعد سازند. داشتن مهارتهای تخصصی حل مسئله به متخصصان منابع انسانی کمک می‌کند، تصمیم‌گیرندگان را نسبت به اتخاذ تصمیمات صحیح (تصمیماتی که انگیزه کارکنان را افزایش دهد) متقاعد سازند (استوارت و براون، ۱۳۸۸). آنها باید درگیر شوند و مطمئن شوند که کارهای درستی درباره افراد و سازمان و کسب و کار، برای کسب و کار رخ می‌دهد. به عنوان معماران استراتژی، آنها نقش عمده‌ای در شفاف کردن استراتژی، طراحی فعالیت‌های منابع انسانی برای تحقق استراتژی، مشخص کردن رفتارهای رهبری سازگار با استراتژی، لحاظ کردن دیدگاههای مشتری در استراتژی و تسهیل فرایندهای استراتژی ایفا می‌کنند. متولیان منابع انسانی بهتر است بتوانند علاوه بر تصور کردن آن چه ممکن است در آینده رخ دهد، این آینده را به گزینه‌های استعداد و سازمان زمان حال ترجمه و بیان نمایند. (اولریش و همکاران، ۱۳۸۷)

۵-۳- محدودیتهای تحقیق

برای هر تحقیق و هر پروژه‌ای محدودیتهایی از جمله زمان، هزینه و ... وجود دارد که این تحقیق نیز از آن مستثنی نبوده است. این تحقیق به عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد باید حدوداً در زمان یک سال انجام می‌شد. اینکه کارکنان شرکت، به پرسشنامه‌ها جواب دقیق و صحیحی بدهند یا نه، از دیگر محدودیتهای

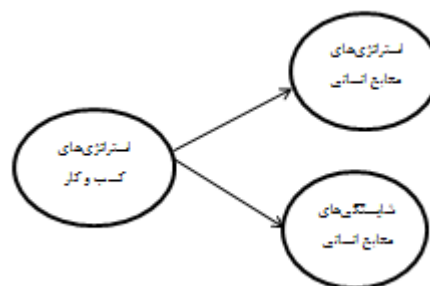
هر تحقیق پرسشنامه‌ای می باشد. همچنین تمایل یا عدم تمایل شرکتها برای صرف وقت جهت پایان‌نامه-های دانشگاهی از دیگر محدودیتهای تحقیق می باشد.

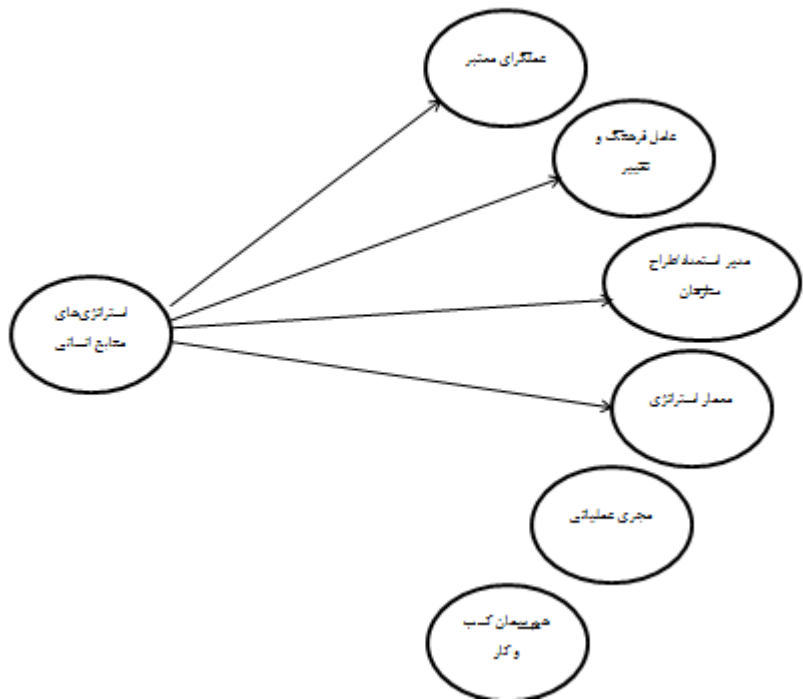
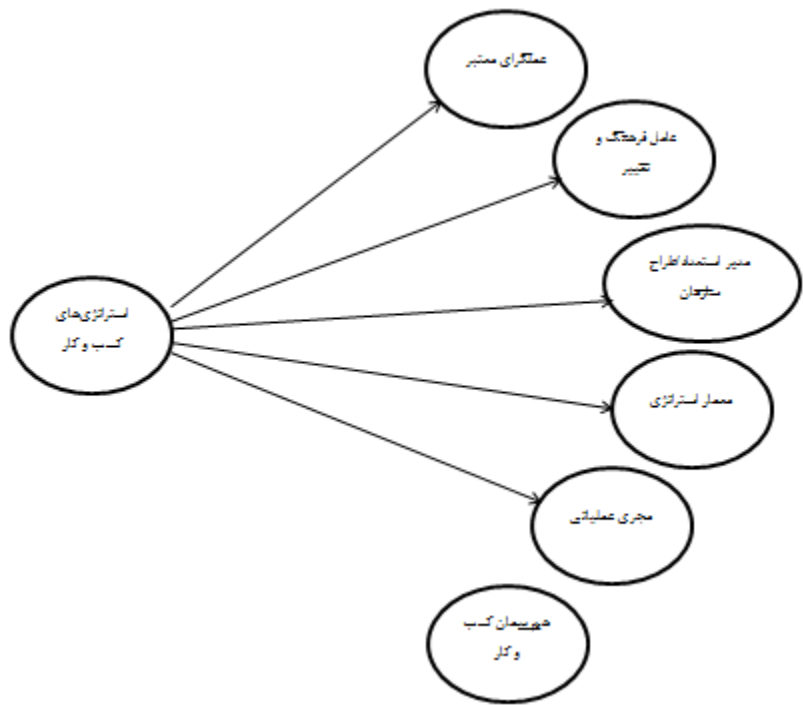
انجام یک مطالعه‌ی معتبر و سنجیده در زمینه طراحی مدل شایستگی‌های کارکنان یا ارزیابی آن، در سازمانهای بزرگ ممکن است سالها به طول بیانجامد (ویلیام روسول و همکاران، ۱۹۹۹). معمولا هر مطالعه‌ی کاملی درباره شایستگی مدیران ارشد، در شرکتهای بزرگ آمریکا یک میلیون دلار تا سه میلیون دلار هزینه می‌برد (ویلیام روسول و همکاران، ۱۹۹۹). همچنین معمولا یک تیم حرفه‌ای طراحی این مدلها را به عهده می‌گیرد (ریچارد منسفیلد: ص ۹، ۲۰۰۰).

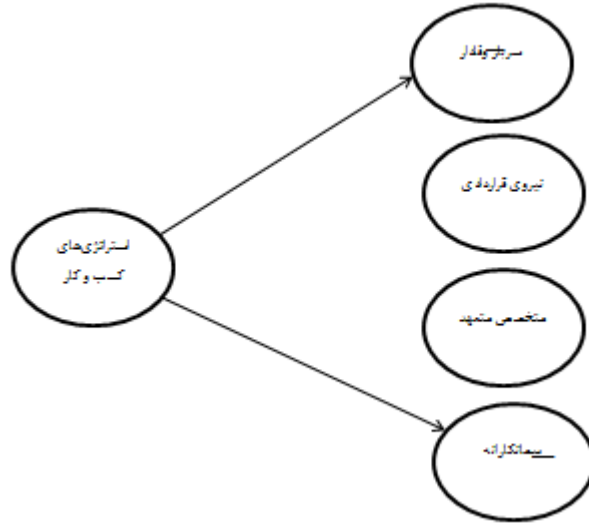
میرابیل در تحقیقش چنین می‌گوید که بعضی از محققان معتقدند موانع اصلی طراحی مدل شایستگی عبارتند از: هزینه سنگین، صرف زمان، نبود تفکر استراتژیک و فلسفه قوی شناسایی شایستگی (چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶). دو محدودیت روش پرسشنامه‌ای این است که آیا پرسشنامه جامع و ساختارمند طراحی شده است و آیا نمونه‌های گرفته شده به خوبی نظرات متخصصان را نشان می‌دهد (یانگ و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۵).

۵-۴-مدل نهایی تحقیق

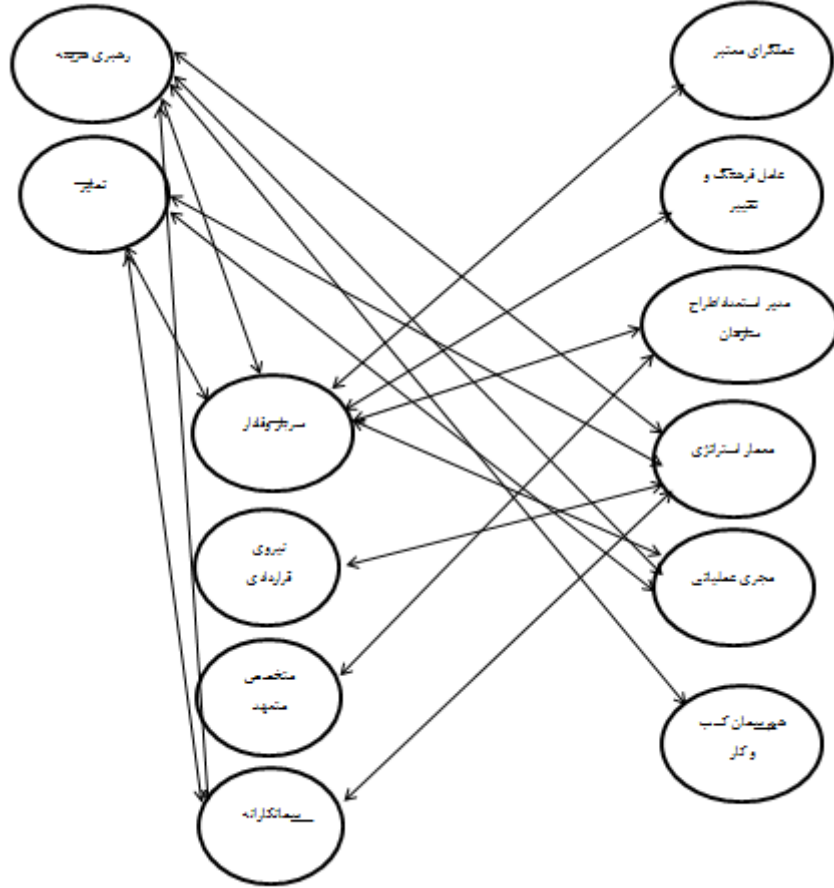
۵-۴-۱-مدل برآمده از آزمون رگرسیون







۵-۴-۲-مدل برآمده از آزمون همبستگی



۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آینده

تحقیقات بعدی می توانند برای طراحی شایستگی‌های کارکنان در شرکتهای مختلف، از روش مصاحبه استفاده کنند. به علاوه موضوعات زیر برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود:

- طراحی قابلیت‌های منابع انسانی یک شرکت بر اساس استراتژی‌های کسب و کار برای بازارهای جدید
- طراحی مدل شایستگی‌های کارکنان یک شرکت بر اساس استراتژی‌های کسب و کار برای بازارهای جدید
- طراحی مدل شایستگی‌های کارکنان یک شرکت برای نیازهای آینده شرکت
- کاربرد مدل شایستگی‌ها در مدیریت عملکرد (و نیز یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و سرمایه فکری)
- کاربرد مدل شایستگی‌های کارکنان در فعالیتهای منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد
- قابلیت‌های منابع انسانی یک شرکت و طراحی یک برنامه شرح شغل شایستگی‌محور بر اساس آن

۶- منابع

- ۱- افضل آبادی، محمدحسین. زارع، حبیب. افضل آبادی، محمدرضا. آقاباقری، فهیمه. (۱۳۸۹) "نیازسنجی موفق مدیران آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهادنصر یزد)" دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران.
- ۲- پناهی ب، (۱۳۹۱)، رساله دکتری: "طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی" دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران
- ۳- ترنر، رادنی. هیومن، مارتینا. کیگان، آنا. (۱۳۹۱) "مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه-محور" ترجمه‌ی دکتر مهدی علی‌زاده، دکتر سید عباس کاظمی بیدگلی و دکتر حمیدرضا بهرامی. انتشارات ترمه، تهران.
- ۴- توماس ال. ویلن، جی. دیوید هانگر. "مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار؛ تجزیه و تحلیل محیط و تدوین استراتژی" ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر هاشم آقازاده جلد اول. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ۵- درویش، حسن. موغلی، علیرضا. موسوی، محمد. پناهی، بلال. (۱۳۹۱) "شایستگی‌های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی" پژوهش‌های مدیریت عمومی سال پنجم، شماره هفدهم، صفحه ۲۷-۴۹
- ۶- حاجی‌کریمی، عباسعلی. رضاییان، علی. هادی‌زاده‌مقدم، اکرم. بنیادی‌نایینی، علی. (۱۳۹۰) "بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران" اندیشه مدیریت اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، صص ۲۲۳-۲۵۴.

۷- دستمالچی، سعید. وزوائی، سعید. قلیزاده، رضا. صیادی، هنگامه. (۱۳۹۰) " تأثیر استراتژی کسب و کار بر پیشبرد مشتری مداری در شرکت‌های هلدینگ؛ ماموریت، استراتژی و کسب و کار در شرکت های هلدینگ "کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)، مرکز همایش‌های رازی .

۸- دیو الریش، وین بروک بنک، دنی جانسون، کورت سندهوترلر، جان یونگر، (۱۳۸۷) "شایستگی- های منابع انسانی؛ شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار " ترجمه‌ی مسعود بینش، افشین دبیری. انتشارات سرآمد، تهران .

۹- رفیعی، محمود. زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۹۱) "بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی. (۱۳۹۱) "بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی: پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی " مجله علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صفحات ۵-۳۲.

۱۰- زاهدی، شمس‌السادات. شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹) "الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی " مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، ص ۹۵-۱۳۹.

۱۱- صالحی‌کردآبادی، سجاد. ثابت، سمیه. (۱۳۹۲) "رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری "دوفصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) ، سال پنجم شماره ۱ .

۱۲- عطاfer، علی. خانی‌خوزانی، ناصر. بهرامی‌سامانی، مژگان. (۱۳۸۹) "تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان " پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره نهم، ۸۹-۱۱۴ .

۱۳- گرگ ال، استوارت. کنت جی، براون، (۱۳۸۸) "مدیریت منابع انسانی؛ پیوند استراتژی و

عمل". ترجمه‌ی: دکتر سید محمد اعرابی، دکتر مرجان فیاضی. انتشارات مهکامه، تهران.

۱۴- لباف، حسن. زمانی قلعه‌میرزمانی، سمیه. فتحی، سعید. (۱۳۹۱) "تحلیل محتوای استراتژی‌های

تجاری و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها" مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، ص ۷۷-۹۶.

۱۵- مشبکی، اصغر. موسوی مجد، سیدمحمد. (۱۳۹۱) "رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌ه

استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی" مجله

علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره دهم، شماره اول، صفحات ۳۳-۶۰.

۱۶- میر فخرالدینی، حیدر. پورحمیدی، مسعود. (۱۳۹۲) "بررسی میزان همسویی استراتژی‌های

طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان) با استراتژی‌های کسب و کار" مدیریت تولید و عملیات،

پیاپی ۶، شماره ۱

۱۷- نایب‌زاده، شهناز. (۱۳۸۹) " بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی

تولیدی و عملکرد شرکت ساپیدایزل" (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.

18-Avestedt, Lisa (2012) ,Master of science Thesis,"Comparison of Risk Assessments for Understanding Construction Projects", Royal Institute of Technology

19-Bodnarchuk, Marianna (2012) The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization , Savonia Bachelor's Thesis

20-Boyatzis, Richard E. (1982) "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" . John Wiley & Sons

21-Briggs, Senga, Keough, William (2001) "Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence" Total quality management ; ABI/Inform Global; pg.S447

22-David,Fred R. (1997) :“strategic management”.-6th ed.-N.j: prentice hall.

- 23-Jokinen, T. (2005). "Global leadership competencies: a review and discussion".
Journal of European Industrial Training , 29 (2 / 3) : 199-216**
- 24-Lee, Yonghak (2006) An Investigation and Critique of Competencies Needed
by Human Resource Development (HRD), A Dissertation Presented to the
Florida State University**
- 25-Mansfield ,R (2000) Practical Questions for Building Competency Models .
Presented at Insight Information Company Conference**
- 26-Martino R. (2007) ,Master of Science Thesis, "System Architecture of a
Consulting Engineering Services" , Massachusetts Institute Technology**
- 27-Rothwell ,W ,Lindholm, J (1999) Competency identification ,modeling and
assessment in the USA. International journal of Training and Development 3:2**
- 28-Schultz, C.M, (2009), "BUILDING A COMPETITIVE HUMAN RESOURCE
STRATEGY FOR THE TSHWANE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY "A
Dissertation Presented to the FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCES
TSHWANE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, the Requirement of the
Degree DOCTOR TECHNOLOGIAE: HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**
- 29-Tiltnes, A.A , (2012) ,"New Market Business Strategies ;A Comparative study
of selected Norwegian entrepreneuuri companies "A Dissertation Presented to
the University of Oslo, Centre for Entrepreneurship, the Requirement of the
Master's Degree ,**
- 30-Torres Jr, Cecil R., "Examining Competencies for the Human Resources
Professional Within Idaho State Government" (2012). UNLV
Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 1784.**
- 31-Verma & Yoginder, 1990, "University management and Administration",
India: NewDehli, Deep and Deep publication, P 259.**
- 32-Yang , B , Wu , B ,Shu , P , Yang , M (2006) On establishing the core
competency identifying model . Emerald**

۷- پیوست ۱ - پرسشنامه

اندیشمند محترم

سلام علیکم

احتراما پرسشنامه ای که پیش روی شماست در ارتباط با پایان نامه اینجانب با عنوان « شایستگی های منابع انسانی و رابطه آن با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت مهندسی مشاور آذراب اندیش » تهیه و تنظیم شده است. از جنابعالی تقاضا می گردد سؤالات را به دقت مطالعه نموده و نظر خود را راجع به سؤالات آن در قالب طیف مربوطه مشخص نمایید. ضمنا اطلاعات پرسشنامه کاملا محرمانه تلقی خواهد شد و نتایج آن صرفا در جهت انجام کار پژوهشی و علمی مورد استفاده قرار می گیرد. پاسخهای دقیق و ارزشمند شما در دستیابی به یافته های اصیل و علمی یاریگر ما خواهد بود. از اینکه حوصله به خرج داده و با دقت به سؤالات پاسخ می دهید، سپاسگزارم.

با احترام ساسان عبدالحمیدی پروین دانشجوی MBA دانشگاه شاهرود

سؤالات جمعیت شناختی

جنسیت ... پست سازمانی :

وضعیت قرارداد : رسمی.....پیمانی.....قراردادی.....

سؤالات اصلی

سؤالات اصلی پرسشنامه در پنج بخش به شرح زیر تدوین شده است :

الف (استراتژی های کسب و کار

عبارات زیر را به دقت مطالعه فرمایید و با توجه به مقیاس داده شده برای هر عبارت ، گزینه ای را که بیشتر در باره شما صدق می کند ، انتخاب نمایید.

ردیف	کاملا مخالفم	کاملا موافقم	بی نظرم	مخالفم	موافقم	کاملا موافقم
۱						اهداف این سازمان در جهت پایین آوردن هزینه و

					ارتقاء کارایی است .	
					این سازمان کنترل شدیدی بر روی هزینه ها اعمال می کند .	۲
					این سازمان در اتمام فعالیتهاش بر روی روشهای کار تمرکز دارد .	۳
					این سازمان ساده سازی و استانداردسازی فرآیندهای کاری را دنبال می کند .	۴
					هدف این سازمان در جهت نوآوری و حساسیت نسبت به مشتریان است .	۵
					این سازمان توانایی بازاریابی را همانند طراحی و توسعه محصول دنبال می کند .	۶
					این سازمان به خواسته های مشتریان حساسیت زیادی نشان می دهد .	۷
					این سازمان به طور مداوم فرصتهای تجاری جدیدی را جستجو می کند .	۸

ب) استراتژی های منابع انسانی

عبارات زیر را مطالعه فرمایید و با توجه به مقیاس داده شده برای هر عبارت گزینه ای که بیشتر درباره شما صدق می کند را انتخاب نمایید .

ردیف	کاملا مخالفم	کاملا موافقم	بی نظرم	مخالفم	موافقم	کاملا موافقم
۱						منابع انسانی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار به سازمان تأکید می کند .
۲						منابع انسانی به قابلیت انطباق کارکنان با فرهنگ سازمان به عنوان معیار استخدام تأکید دارد .
۳						منابع انسانی تلاش زیادی انجام می دهد که کارکنان را خشنود و راضی نگه دارد .
۴						منابع انسانی تلاش می کند احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان پایین باشد .

					منابع انسانی کارکنان جوان تر را استخدام کرده و آنها را تحت آموزش های متنوع قرار می دهد .	۵
					منابع انسانی بر مشارکت و همکاری کارکنان و پاداشهای بلندمدت تأکید دارد .	۶
					منابع انسانی دنبال به کارگیری کارکنانی است که حقوق بالایی را طلب نمی کنند .	۷
					در این سازمان مشاغل طوری طراحی می شوند که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال نماید .	۸
					وظایف کارکنان در این سازمانها کاملا مشخص بوده و به سادگی قابل یادگیری است .	۹
					منابع انسانی بر نیازهای بلندمدت کارکنان توجه خیلی کمی دارد .	۱۰
					منابع انسانی هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقا و پیشرفت کارکنان ندارد .	۱۱
					منابع انسانی بیشتر از جبران خدمت ساعتی استفاده می کنند و از مزایای بلند مدت خبری نیست .	۱۲
					منابع انسانی بر گزینش و حفظ کارکنان متخصص تأکید دارد .	۱۳
					در این سازمان به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده می شود .	۱۴
					منابع انسانی کارکنانی را استخدام می کند که بتوانند به متخصصانی کارآمد تبدیل شوند .	۱۵
					مسیر پیشرفت شغلی هموار بوده و کارکنان می توانند ارتقا یابند .	۱۶
					منابع انسانی پرداخت حقوق و پاداش بالا را دنبال می کنند .	۱۷
					منابع انسانی بر توسعه و بالندگی کارکنان توجه بیشتری نشان می دهند .	۱۸

					منابع انسانی اغلب بر به کارگیری کارکنان دارای مهارت تأکید دارد که سازمان برای مدت طولانی به آنها نیاز ندارد .	۱۹
					منابع انسانی از تعهدات بلند مدت در رابطه با کارکنان اجتناب می کند .	۲۰
					هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی گیرد .	۲۱
					مسیر پیشرفت شغلی بلند مدت در این سازمان بی معنی است .	۲۲
					منابع انسانی خیلی کم از آموزش استفاده می کنند .	۲۳
					فقط از مزایا و پاداشهای کوتاه مدت استفاده می گردد.	۲۴

ج (شایستگی های منابع انسانی

تا چه اندازه ای با شایستگی های زیر برای متولیان منابع انسانی در سازمان خود موافق هستید .

ردیف	کاملاً مخالفم	کاملاً موافقم	بی نظرم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم
۱						انجام تعهدات
۲						خوب کار کردن با تیم مدیریت
۳						پاسخ دادن سریع به واحدهای درونی
۴						داشتن ارتباطات کتبی مؤثر
۵						داشتن ارتباطات شفاهی مؤثر
۶						داشتن مهارت‌های ارتباطات مؤثر بین فردی
۷						ممزوج بودن با واحدهای اصلی درونی
۸						ممزوج بودن با ذینفعان اصلی بیرونی
۹						خطرپذیری معقول
۱۰						تأثیرگذاری بر دیگران
۱۱						تشویق دیگران برای تسریع در وقوع تغییر

				کمک به کارکنان برای درک اهمیت تغییر	۱۲
				پایدارسازی تغییر از طریق اقدامات منابع انسانی	۱۳
				تسهیل فرآیندهای تغییر	۱۴
				همسوسازی رفتار فردی و اهداف سازمانی	۱۵
				کمک به کارکنان برای درک الزامات رفتاری فرهنگ سازمان	۱۶
				به اشتراک گذاری دانش در سراسر سازمان	۱۷
				اندازه گیری تأثیر فرهنگ بر عملکرد شرکت	۱۸
				ایجاد هم افزایی در سازمان	۱۹
				کمک به کارکنان برای یافتن هدف و معنا در کار	۲۰
				مدیریت موازنه کار و زندگی در سازمان	۲۱
				تشویق نوآوری در کسب و کار	۲۲
				تدوین استانداردهایی برای استعدادهای مورد نیاز	۲۳
				ارزیابی استعدادهای کلیدی	۲۴
				جذب ، ارتقاء و نگهداری افراد لایق	۲۵
				ارائه برنامه های آموزشی	۲۶
				توسعه مهارت‌های مدیریتی رهبران و مدیران	۲۷
				طراحی سازمان	۲۸
				دانستن زمان و چگونگی قدرت بخشی به تیم ها	۲۹
				اجرای ممیزی و عارضه یابی سازمانی	۳۰
				طراحی یک برنامه جامع ارتباطات درونی	۳۱
				کمک به بنیان نهادن استراتژی کسب و کار	۳۲
				پیش بینی موانع احتمالی موفقیت	۳۳
				داشتن یک چشم انداز برای آینده کسب و کار	۳۴
				فعال بودن و سهم داشتن در تصمیمات کسب و کار	۳۵
				تسهیل نشر اطلاعات برای مشتری و ارباب رجوع	۳۶
				مشارکت برای ساختن نشان تجاری با مشتریان ، ذینفعان و کارکنان	۳۷
				تسهیل یکپارچگی واحدهای مختلف کسب و کار	۳۸

					رعایت قانون کار	۳۹
					مدیریت خط مشی ها و رویه های کار	۴۰
					طراحی زمان کار انعطاف پذیر	۴۱
					مدیریت چیدمان فضای فیزیکی و محیط کار	۴۲
					طراحی نظام های جبران خدمت مبتنی بر عملکرد	۴۳
					طراحی نظامهای پاداش دهی مناسب	۴۴
					مدیریت برنامه های بازنشستگی	۴۵
					به کارگیری فناوری اطلاعات برای اقدامات منابع انسانی	۴۶
					استفاده از فناوری برای تسهیل تحول سازمانی	۴۷
					تجزیه و تحلیل رقبا	۴۸
					شناخت نیازهای بیرونی مشتریان	۴۹
					مدیریت ارتباطات مشتری	۵۰
					جهانی سازی کسب و کار	۵۱
					شناخت موضوعات اجتماعی مؤثر بر کسب و کار	۵۲
					آشنایی با مقررات	۵۳
					آشنایی با ادغام و خرید شرکتها	۵۴
					آشنایی با صورتهای مالی	۵۵
					شناخت نیازهای ذینفعان و مالکان	۵۶
					سیستمهای اطلاعات رایانه ای	۵۷
					تجارت الکترونیکی	۵۸
					تحقیق و توسعه	۵۹
					طراحی فرایندهای کاری	۶۰

Abstract

Each company tries to accept its customer's requests and finally get them satisfied. So it should plan its strategy according to the present time, Forecasting the future goals, and revise it with new technologies and consumer's new requests to success at its business. Then plan its function strategies according to business strategy to achieve the organizational goals. So, Company needs competent personnel to achieve its goals. It needs some criteria to hire, educate, develop, and coach its personnel to set them competent. This criteria called competencies.

This research checks the relationship between HR competencies with business and HR strategies at Azarab Andish consultant engineering company. The find of research is that:

Hypothesis 1 is correct.

At hypothesis 2 ,soldiers loyal and professionals committed strategies had relationships with HR competencies.

Hypothesis 3 is correct.

Key words: HR Competencies, HR strategy, Business strategy



University of Shahrood

Faculty of Management

M. Sc. Thesis in MBA

HR competencies and its relationship with HR and Business
strategies at Azar Ab Andish consultant engineers company

Sasan Abdolmohammadi Parvin

Supervisor:

Dr. Saeed Hakami Nasab

March 2015