

## بررسی و تحلیل نقش قابلیت‌های فردی منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی؛ با به‌کارگیری مدل VRIO

مرتضی سلطانی<sup>۱</sup>، حمید زارع<sup>۲</sup>، محسن پرنیان‌خوی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۲)

### چکیده

نهادهای موفق در قرن بیست‌ویکم، لزوم توجه به منابع انسانی، به عنوان منبعی مهم برای دستیابی به مزایای رقابتی پایدار و ثبات حضور در بازارهای بین‌المللی را درک کرده‌اند. بر این اساس، مقاله حاضر پس از شناخت قابلیت‌های فردی منابع انسانی، به دنبال بررسی و تحلیل نقش منابع انسانی و قابلیت‌های فردی آنان در ایجاد مزیت رقابتی بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، با به‌کارگیری چارچوب VRIO است. به منظور تحلیل نقش منابع سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی، یکی از مدل‌هایی که مدنظر پژوهشگران قرار گرفته است، چارچوب VRIO است که توسط بارنی معرفی شده است. زیربنای اصلی این چارچوب، رویکرد مبتنی بر منابع است و نقش منابع سازمانی، به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار، تحلیل می‌شود. جامعه مورد بررسی در این تحقیق، همه کارشناسان و مدیران یک شرکت بیمه خصوصی را دربرمی‌گیرد. به منظور سنجش و تحلیل قابلیت‌های فردی منابع انسانی و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، پرسشنامه‌ای با به‌کارگیری چارچوب یادشده طراحی شد و در اختیار ۱۵۰ نفر از اعضای جامعه آماری قرار داده شد. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، آزمون تی تک نمونه و نرم‌افزار SPSS به‌کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد قابلیت‌های فردی منابع انسانی به خلق مزیت رقابتی موقت برای شرکت منجر می‌شوند.

### کلیدواژگان

رویکرد مبتنی بر منابع، قابلیت‌های فردی، مدل VRIO، مزیت رقابتی، منابع انسانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: Parnian@ut.ac.ir

## مقدمه

حفظ سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی باقی نمی‌گذارد. نظریه‌پردازان مدیریت راهبردی دو رویکرد عمده برای کسب مزیت رقابتی مطرح کرده‌اند، رویکردی مبتنی بر فرصت‌های محیطی و رویکردی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان. پژوهش‌های دو دهه اخیر نشان می‌دهد مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌های درونی سازمان‌ها بهتر از فرصت‌های محیطی می‌توانند موقعیت رقابتی سازمان‌ها را تعیین کنند و مبنای مطمئن‌تری برای ایجاد مزیت رقابتی‌اند (حاجی‌پور و مؤمنی، ۱۳۸۸، ص ۷۷). از این رو، در این مقاله رویکرد مبتنی بر منابع پذیرفته می‌شود و مبنای تحلیل و بررسی این تحقیق قرار خواهد گرفت.

با ظهور رویکرد مبتنی بر منابع، نقش مدیریت منابع انسانی توجه تازه و بی‌سابقه‌ای را جلب کرد و از دهه ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه متخصصان و مجامع دانشگاهی قرار گرفت (Paauwe, 2006, p.61). مدیران امروز، دوره‌ای را تجربه می‌کنند که در آن سرمایه واقعی سازمان‌ها «سرمایه انسانی» است. به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فراویشان فقط به مدد انسان‌های هوشمند و دانش‌آفرین می‌توانند بر سازمان‌های دیگر پیشی گیرند. (Barney & Wright, 1998, p.41). اهمیت و جایگاه منحصربه‌فرد منابع انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها باعث می‌شود هر صاحب‌نظری در مقوله مزیت رقابتی، به منابع انسانی به عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمانی به‌طور مستقل توجه کند. دلیل نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش منابع انسانی در توانمندسازی سازمان، سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی است (مهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

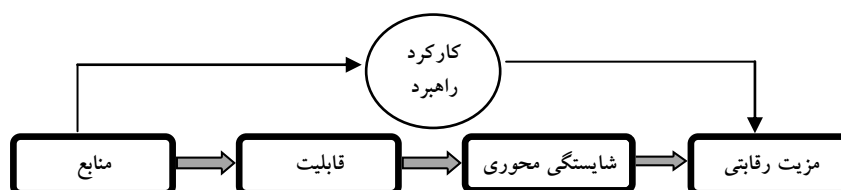
امروزه با توجه به اهمیت صنعت بیمه از یک طرف و شدت یافتن رقابت در این حوزه از طرف دیگر، مطالعه وضعیت منابع به منظور حفظ و ارتقای وضعیت رقابتی شرکت‌های بیمه‌ای جایگاهی ویژه دارد. سنجش عملکرد منابع انسانی صنعت بیمه از جمله مدیران، کارشناسان و جز آن، و تعیین سهم‌شان در زنجیره ارزش شرکت‌های بیمه در تعیین جایگاه رقابتی این شرکت‌ها اهمیت دارد.

به طور مشخص، هدف این پژوهش، تحلیل و بررسی منابع انسانی، به منظور شناخت قابلیت‌های فردی آنان و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، با به‌کارگیری چارچوب VRIO است که پس از شناخت قابلیت‌های فردی منابع انسانی (دانش، مهارت، نگرش حرفه‌ای و توانمندی) و تحلیل سطح محوری بودن آن‌ها، باید در تقویت این قابلیت‌ها، به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار توسط منابع انسانی کوشید.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### مزیت رقابتی به عنوان کارکرد اصلی راهبرد

در محیط رقابتی تنها راه ماندگاری و رشد یک سازمان، دستیابی به «مزیت‌های رقابتی» است. مزیت رقابتی، عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود. بدون مزیت رقابتی، ادامه فعالیت در محیط رقابتی با دشواری‌های اساسی روبه‌رو است و حفظ سهم بازار و منافع ناممکن می‌شود. راهبرد رویکردی است که برای سازمان مزیت رقابتی می‌آفریند. کارکرد اصلی راهبرد، خلق مزیت رقابتی برای سازمان است که از راه خلق ارزش بیشتر برای مشتری نسبت به رقیب انجام می‌گیرد. درک عمیق این مفهوم بسیار مهم است و اهمیت آن با رقابتی‌تر شدن محیط افزایش می‌یابد (غفاریان، ۱۳۸۷، ص ۲۲). از نظر گرانت (۱۹۹۱) راهبرد باید منابع سازمان را به مزیت رقابتی تبدیل کند که این تبدیل، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، طی زنجیره منابع، قابلیت، شایستگی محوری‌های محوری و مزیت رقابتی انجام می‌گیرد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۴).



شکل ۱. دیدگاه مبتنی بر منابع و کارکرد راهبرد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۴)

حال، این سؤال مطرح می‌شود که مزیت رقابتی چگونه خلق می‌شود؟

### مبانی نظری مزیت رقابتی سازمان‌ها

در مبانی مزیت رقابتی سازمان‌ها دو مدل کلی وجود دارد که هر یک دیدگاهی متفاوت درباره عوامل تعیین‌کننده راهبردهای سازمانی، علل تفاوت عملکرد سازمان‌ها و فرایند تدوین راهبرد دارند. این دو مدل عبارت‌اند از رویکرد مبتنی بر بازار<sup>۱</sup> یا نظریه سازمان صنعتی<sup>۲</sup> و رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>.

**الف) رویکرد مبتنی بر بازار (نظریه سازمان صنعتی).** در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، پورتر دیدگاه سازمان صنعتی را در راهبرد کسب‌وکار معرفی کرد (البته بعضی متون این نظریه را به میسون نسبت می‌دهند). وی ادعا کرد نیروهای خارجی صنعتی، فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کالاهای جایگزین، مشتریان و عرضه‌کنندگان و رقبای موجود و بالقوه، بر انتخاب عمل شرکت تأثیر می‌گذارند. این رویکرد مطرح می‌کند که عوامل اصلی موفقیت محیط کسب‌وکار، تعیین‌کننده عملکرد شرکت است و سازمان باید خود را با شرایط محیط تطبیق دهد (نصیری‌یار، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

**ب) رویکرد مبتنی بر منابع.** رویکرد سازمان صنعتی بیان می‌کرد که فشارهای محیطی و توانایی پاسخ‌دادن به تهدیدها و فرصت‌های آن، عوامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت سازمانند، اما رویکرد مبتنی بر منابع، کانون توجه راهبردی سازمان‌ها را از محیط خارج به منابع درون سازمان تغییر داده است. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها به‌تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی شرکت شود. از سوی دیگر، تغییرات محیط بیرون، زیاد و ناشناخته است و در این شرایط، برنامه‌ریزی بر مبنای عوامل خارجی مخاطره‌زایی دارد، لذا منابع و قابلیت‌های داخلی شرکت مبنای مطمئن‌تری برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمانند. رویکرد مبتنی بر منابع این موضوع را تبیین می‌کند که چگونه باید منابع یک سازمان ترکیب و به‌کار گرفته شود تا بتوان به مزیت رقابتی پایدار دست یافت (Collins, 2003). بر اساس این رویکرد، هنگامی

- 
1. MBV: Market based View
  2. Industrial Organization Theory
  3. RBV: Resource based View

می‌توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که درک کاملی از «شایستگی‌های محوری» سازمان وجود داشته باشد. رویکرد مبتنی بر منابع، بر «منابع» و «قابلیت‌های» سازمان به عنوان منشأ بالقوه مزیت رقابتی تأکید می‌کند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۴). این رویکرد بر منابع راهبردی شرکت تأکید می‌کند. منابع راهبردی شرکت (شامل منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع سازمانی مانند توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، دانش اطلاعاتی، شهرت سازمان و آن) منابعی‌اند که ارزشمند و کمیاب بوده و تقلید از آن هزینه‌بر باشد. منابع راهبردی، خود، منشأ مزیت رقابتی‌اند و چالش مدیران شناسایی و مدیریت این منابع است (نصیری‌پار، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

### منابع سازمان و اهمیت منابع انسانی

مزیت رقابتی پایدار یک سازمان، عمدتاً در پی ایجاد مزیت رقابتی در منابع داخلی آن حاصل می‌شود (Hunt & Morgan, 1995, p.12). منبع<sup>۱</sup> اصطلاحی است که به همه آنچه در تولید کالا یا عرضه خدمت به کار گرفته می‌شود، اطلاق می‌شود (Grant, 1991, p.114). از این رو، به آن منابع، منابع عملیاتی<sup>۲</sup> نیز می‌گویند. این منابع شامل منابع ملموس و ناملموس است. منابع ناملموس، منابعی‌اند که تقلیدپذیری از آن‌ها برای رقبا تقریباً مشکل است و معمولاً در طی زمان به وجود می‌آیند. این منابع شامل منابع انسانی، قدرت خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سازمانی و شهرت و اعتبار است (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۳۶-۱۲۴). منابع انسانی، اصلی‌ترین بازیگران این عرصه‌اند. مدیران، کارکنان، کارگران و دست‌اندرکاران دیگر تولید کالا یا عرضه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزء منابع انسانی سازمانند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت سازمانی که مجهز به افراد باصلاحیت است، شرایط لازم موفقیت را دارد و منابع دیگر سازمان، در کنار منابع انسانی به عنوان عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۸۳). همچنین، سرمایه انسانی که با عناوینی مانند دارایی‌های انسان‌محور، قابلیت‌های فردی، یادگیری و توسعه شناخته

---

1. Resource  
2. Functional Resource

می‌شود، در واقع، ذخیره‌ای منحصربه‌فرد از دانش نهفته و قابلیت‌های جمعی در سازمان است که در قالب مهارت‌ها، تجربه‌ها، توانایی‌ها و دانش ضمنی کارکنان ظهور می‌یابد. این سرمایه را می‌توان مهم‌ترین سرمایه برای ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها تلقی کرد که مزیت رقابتی هر سازمان است و بی‌شک، توسعه آن از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۷).

### قابلیت

سازمان‌ها در چگونگی به‌کارگیری منابعشان متفاوتند. قابلیت‌ها به توانایی سازمان در بهره‌برداری از منابعش وابسته است. در این سطح از سلسله‌مراتب قابلیت‌ها، که مرکب از مجموعه‌ای از فرایندهای سازمان است، سازمان تعامل میان منابع را مدیریت می‌کند. برای مثال، سازمان برای کسب قابلیت بازاریابی می‌تواند بر تعامل میان منابع انسانی (متخصصان بازاریابی)، فناوری (سخت‌افزار و نرم‌افزار) و مالی استوار باشد (Carneiro, 2001, p.360).

### شایستگی محوری

سازمان برای دستیابی به برتری و بلوغ نیازمند ایجاد شایستگی‌های محوری است. شایستگی‌های محوری از قابلیت‌های سازمانی نشأت گرفته‌اند (Sanchez, 2004, p.525). شایستگی‌های محوری قابلیت‌هایی‌اند که به‌سختی قابل پرورش و تکمیل‌اند. این قابلیت‌ها در سطح فردی و سازمانی به تدریج و طی سال‌های متمادی ایجاد می‌شوند و ارزشمند، کمیاب و تقلیدناپذیرند. قابلیت‌های فردی و سازمانی را وقتی می‌توان شایستگی محوری و اصلی ارزیابی و نام‌گذاری کرد که با جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان ذی‌ربط مرتبط بوده و در تحقق این جهت‌گیری‌ها تأثیر قابل توجه و جایگزین‌ناپذیری داشته باشد (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۵، ص ۳۷-۳۵). شایستگی‌های محوری، به خلق مزیت رقابتی، ایجاد ارزش و بازگشت سرمایه بیشتر منجر می‌شود (Barney, 1991, p.110).

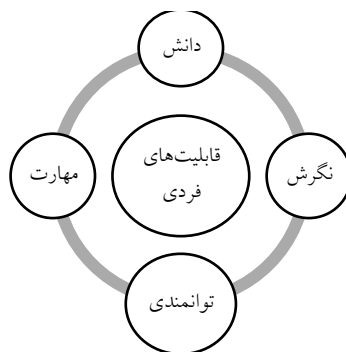
### قابلیت‌های فردی منابع انسانی

معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه قابلیت‌های منابع انسانی بیان می‌شود، اولی نشان‌دهنده توانایی فرد برای انجام دادن کارهای مربوط به شغل به‌طور اثربخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه فرد برای عملکرد اثربخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به یکدیگر نزدیک، اما متفاوتند. دومی دربردارنده چیزی است که برای موفقیت در شغل لازم است، درحالی‌که اولی با میزانی که فرد آنچه را که برای شغل مهم است، انجام می‌دهد، ارتباط دارد (Moyer, 2001).

امروزه قابلیت‌های فردی، عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود و در واقع، به رفتارهای هدفمندی دلالت دارد که شامل عناصر ذیل است:

- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛
- مهارت‌ها: توانایی انجام دادن کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛
- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیح‌ها یا مفروضات ذهنی فرد؛
- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۹۹).

شکل ۲ بیان جامعی از این مؤلفه‌هاست. این شکل برگرفته از کار مؤسسه اسکابنور درباره قابلیت‌های فردی و صورت کامل شده آن می‌باشد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۹۸).



شکل ۲. مؤلفه‌های قابلیت‌های فردی

### ابعاد قابلیت‌های فردی منابع انسانی

الف) دانش<sup>۱</sup>: معلومات نظری که پرسابقه‌ترین بعد قابلیت‌های فردی است، حاصل مطالعات و تحقیقات اندیشمندان است. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود، و به‌تنهایی تأثیر زیادی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد (دیانتی، ۱۳۸۸، ص ۱۶).

ب) مهارت<sup>۲</sup>: مهارت عبارت است از: «توانایی پیاده‌سازی علم در عمل». مهارت با تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت به بهبود کیفیت عملکرد منجر می‌شود و بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات منشأ تأثیر زیادی نخواهد بود (دیانتی، ۱۳۸۸، ص ۱۶).

ج) توانایی<sup>۳</sup>: توانش، خصلتی باثبات و وسیع را مصور می‌کند که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت، مشابه هم است و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام‌دادن فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام‌دادن کارهای فکری را نشان می‌دهد (فتحی و شعبانی، ۱۳۸۶).

د) نگرش<sup>۴</sup>: عبارت است از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن. نقش نگرش که در واقع درک انسان‌ها را شکل می‌دهد، در مدیریت بسیار مهم‌تر از دانش و مهارت، و فرایند ایجاد و تغییر آن نیز پیچیده‌تر از فرایند کسب دانش و مهارت است (دیانتی، ۱۳۸۸، ص ۱۷).

### چارچوب VRIO

نظریه پردازان و مدیران، طی سال‌های متمادی در پی درک عواملی بوده‌اند که سودآوری سازمان‌ها را مشخص می‌کند. نگاه مبتنی بر منابع به سازمان، زیرساختی اقتصادی برای بررسی نقش منابع انسانی در مزیت رقابتی فراهم می‌کند. این دیدگاه بر منابعی از سازمان که می‌تواند منشأ مزیت

- 
1. Knowledge
  2. Skills
  3. Ability
  4. Attitude



رقابتی در آن صنعت باشد، تمرکز می‌کند (Barney, 1991, p.103). بسیاری از نویسندگان دانشگاهی به این دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم کردن شایستگی‌های محوری به‌خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع‌محور را به‌کار گرفته‌اند. برای مثال، رایت و همکاران رویکرد مبتنی بر منابع را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند، به‌کار گرفته‌اند (Wright et al., 1994, p.299).

چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان به‌کار گرفته شود. در این چارچوب وضعیت منابع سازمان از جهت میزان ارزشمندی (V)<sup>۱</sup>، کمیابی (R)<sup>۲</sup>، هزینه‌بر بودن، تقلیدپذیری (I)<sup>۳</sup> و حمایت و استفاده سازمان از آن منابع (O)<sup>۴</sup> بررسی می‌شود.

جدول ۱. چارچوب VRIO

عملکرد	نتایج رقابتی	آیا یک منبع یا قابلیت...			
		توسط سازمان به‌کار گرفته می‌شود؟	به‌سختی تقلیدپذیر است؟	کمیاب است؟	ارشمند است؟
پایین‌تر از حد عادی	ضعف رقابتی	-	-	-	خیر
در حد عادی	برابری رقابتی	-	-	خیر	آری
بالاتر از حد عادی	مزیت رقابتی موقت	-	خیر	آری	آری
بالاتر از حد عادی	مزیت رقابتی پایدار	آری	آری	آری	آری

منبع: Barney, 1999

جدول ۱ نشان می‌دهد چگونه چارچوب VRIO برای تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای

1. Valuable
2. Rareness
3. Costly to Imitate
4. Organization Support

نقطه بدون مزیت، تا حدی رقابتی، مزیت رقابتی موقت و مزیت رقابتی پایدار به کار گرفته می شود. سازمان ها به کمک این چارچوب می کوشند منابع انسانی خود را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار توسعه دهند (Barney & Wright, 1998, p.41).

**الف) ارزشمندی.** طبق چارچوب VRIO، جنبه های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی کنند، تنها می توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. مدیران منابع انسانی باید از به کارگیری این منابع یا فعالیت ها صرف نظر کنند.

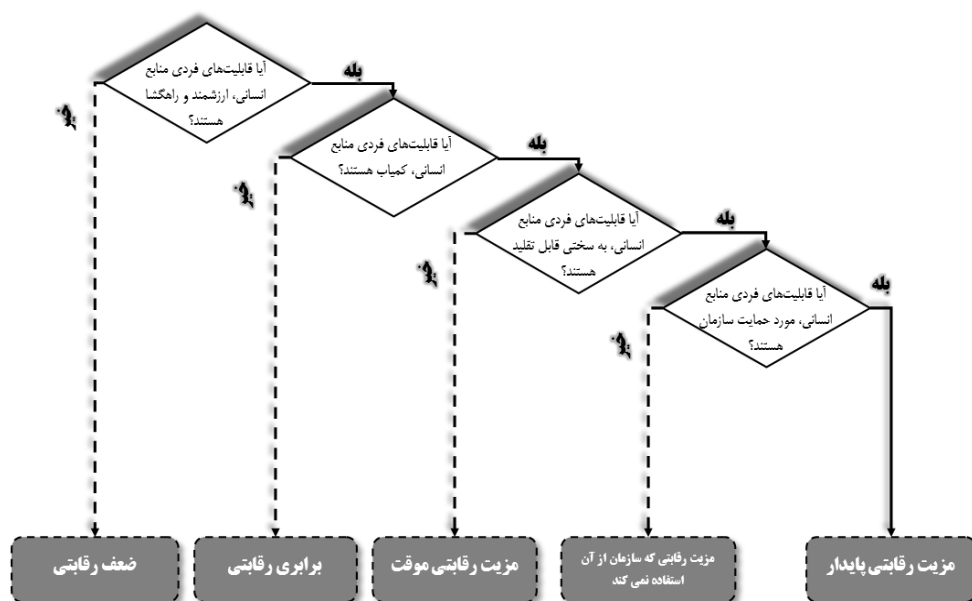
قابلیت های فردی منابع انسانی (دانش، مهارت، توانایی و نگرش حرفه ای)، در صورتی ارزشمند و راهگشا هستند و می توانند به خلق مزیت رقابتی منجر شوند که با حوزه کاری افراد، مرتبط بوده و با عملکرد بهتر افراد یا اجرای موفقیت آمیز نقش آن ها، ارتباط مثبت داشته باشند. (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۹۹). از طرفی، سازمان ها از طریق کاهش هزینه های محصول یا خدمت، یا از طریق متمایز کردن محصول یا خدمت، ارزش خلق می کنند (Porter, 2001) به این ترتیب، هدف نهایی مدیر منابع انسانی خلق ارزش از طریق کارکرد منابع انسانی است.

**ب) کمیابی.** قابلیت هایی از منابع انسانی که ارزشمندند و ارزش ایجاد می کنند، اما کمیاب نیستند، منشأ برابری رقابتی اند. این قابلیت ها نباید بی فایده انگاشته شوند، زیرا نداشتن آن ها منشأ ضعف رقابتی است، اما سازمان های دیگر نیز آن ها را دارند، این قابلیت ها نمی توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم کنند. بنابراین، مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که قابلیت های نادر منابع انسانی سازمان را چگونه به منظور کسب مزیت رقابتی، توسعه دهند و از آن ها بهره ببرند. (Barney & Wright, 1998, p.38)

**ج) هزینه بر بودن تقلید پذیری.** مزیت رقابتی موقت از منابع و قابلیت هایی سرچشمه می گیرد که تولید ارزش می کنند و کمیابند، اما به سادگی تقلید می شوند. اگر این منبع کارکرد یک منشأ مزیت رقابتی را داشته باشد، رقبای دیگر به زودی از آن ها الگوبرداری می کنند و به برابری رقابتی منجر خواهد شد، اما در همان برهه زمانی کوتاه می تواند مزیتی هرچند موقتی، برای شرکت یا سازمان ایجاد کند. مدیر منابع انسانی باید بکوشد آن دسته از قابلیت های منابع انسانی سازمان را

توسعه و پرورش دهد که به‌سادگی قابل تقلید توسط رقبا نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده، مانند فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد رقابت مزیت رقابتی اشاره می‌کند (Barney & Wright, 1998, p.35).

**د) حمایت سازمانی.** جنبه‌هایی از منابع انسانی که با ارزش، کمیاب و به‌سختی تقلیدپذیر باشند می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند، اما فقط زمانی این منابع انسانی منشأ مزیت رقابتی پایدارند که سازمان طوری سازماندهی شده باشد که بر این منابع سرمایه‌گذاری کند و از آن استفاده کند. بدین منظور باید سیستم‌ها و رویه‌های سازمان طوری در جای خود قرار گیرند که قابلیت‌های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند. (Barney & Wright, 1998).



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در شکل بالا مشاهده می‌شود، با توجه به چارچوب VRIO، مدلی طراحی شد که با طرح چهار پرسش، ارزیابی مزبور را جهت‌دهی می‌کند، بدین صورت که اگر پاسخ هر سؤال

مثبت باشد، زمینه طرح سؤال بعدی فراهم می‌شود و اگر پاسخ منفی باشد، فرایند در همان مرحله متوقف شده و می‌توان درباره سطح و نوع مزیت رقابتی‌ای که توسط منابع انسانی و قابلیت‌های فردی آنان برای سازمان ایجاد می‌شود، نتیجه‌گیری کرد. در صورتی که پاسخ‌ها تا انتها مثبت باشد، منابع انسانی و قابلیت فردی در حال بررسی، به خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان منجر می‌شود.

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به چارچوب VRIO، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان، ارزشمند و راهگشا است (V).
۲. قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان در مقایسه با قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان‌های رقیب، خاص و منحصر به فرد است (R).
۳. پرورش افرادی با سطح قابلیت‌های فردی کارکنان سازمان، توسط سازمان‌های رقیب، دشوار و پرهزینه است (I).
۴. سازمان، امکان بهره‌برداری از قابلیت‌های فردی کارکنان خود را فراهم کرده است (O).

### روش تحقیق

در این پژوهش روش‌های مقطعی و دلفی به کار گرفته شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر، پرسشنامه بسته پاسخ است که با به‌کارگیری ترکیب قابلیت‌های فردی منابع انسانی و چارچوب VRIO طراحی شد. این پرسشنامه با هدف بررسی و تحلیل نقش منابع انسانی و قابلیت‌های فردی آنان در خلق مزیت رقابتی، بر اساس چهار بعد چارچوب VRIO، یعنی ارزشمندی، کمیابی، تقلیدپذیری دشوار و پرهزینه، و حمایت سازمانی، قابلیت‌های فردی منابع انسانی (دانش، مهارت، نگرش حرفه‌ای و توانمندی‌های مرتبط با زمینه شغلی افراد) را بررسی می‌کند. به منظور ارزیابی روایی محتوا، پرسشنامه با توضیحاتی درباره شیوه پژوهش در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان صنعت و استادان رشته مدیریت قرار گرفت. جهت بررسی پایایی پرسشنامه، یک

مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت و ۳۰ پرسشنامه میان جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن اندازه‌گیری شد، که نتایج آن در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. سنجش پایایی پرسشنامه

ردیف	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ (پیش‌آزمون)	ضریب آلفای کرونباخ (توزیع نهایی)
۱	ارزشمندی (V)	۰,۷	۰,۷
۲	کمیابی (R)	۰,۸۹۳	۰,۹۱۷
۳	تقلیدپذیری پرهزینه (I)	۰,۹۵	۰,۹۵۴
۴	حمایت سازمانی (O)	۰,۹۳۱	۰,۹۰۷
۵	کل پرسشنامه	۰,۸۲۲	۰,۷۵۷

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق مورد نظر، همه مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی یکی از شرکت‌های بیمه خصوصی کشور، شامل ۲۰۳ نفر است. حجم مناسب نمونه بر اساس «جدول مورگان»، ۱۳۲ نفر تخمین زده شد. با توجه به احتمال مخدوش شدن، یا عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، ۱۵۰ پرسشنامه توزیع و ۱۴۳ پرسشنامه تکمیل و عودت شد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق در جامعه مورد بررسی، آمار استنباطی، در قالب آزمون تی تک‌نمونه<sup>۱</sup> به کار گرفته شد. در این آزمون، فرض صفر، بیان‌کننده وضعیت نامطلوب ابعاد مورد بررسی و فرض یک، خلاف آن است.

1. One Sample T-Test

### بررسی وضعیت رقابتی قابلیت فردی «دانش»

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اطلاعات به‌دست‌آمده نشان‌دهنده تأیید فرضیه‌های ارزشمندی، کمیابی و تقلیدپذیری پرهزینه قابلیت «دانش» منابع انسانی است. لیکن با توجه به اینکه فرضیه حمایت سازمانی درباره این قابلیت رد شد، بر اساس شکل ۳، مدل تا مرحله چهارم ادامه می‌یابد، در نتیجه، با توجه به جدول ۱، قابلیت «دانش» منابع انسانی شرکت مورد نظر، از نظر عملکرد، بالاتر از حد عادی است و از نظر نتایج رقابتی، به خلق مزیت رقابتی‌ای منجر می‌شود که شرکت آن را به‌کار نمی‌گیرد.

جدول ۳. نتایج آزمون تی تک‌نمونه درباره وضعیت رقابتی قابلیت فردی «دانش»

فرضیه	فراوانی	میانگین	آماره تی	ضریب معناداری	ضریب اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
					حد پایین	حد بالا	
ارزشمندی	۱۴۳	۳,۵۶	۱۱,۸۵۲	۰,۰۰۰	۰,۴۷	۰,۶۵	رد فرض صفر
کمیابی	۱۴۳	۳,۱۳	۲,۰۶	۰,۰۴۱	۰,۰۱	۰,۲۶	رد فرض صفر
تقلیدپذیری پرهزینه	۱۴۳	۳,۱۶	۲,۰۳۱	۰,۰۴۴	۰,۰۰	۰,۳۲	رد فرض صفر
حمایت سازمانی	۱۴۳	۲,۹۶	-۰,۵۴۲	۰,۵۸۹	-۰,۲۰	۰,۱۱	پذیرش فرض صفر

### بررسی وضعیت رقابتی قابلیت فردی «مهارت»

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، اطلاعات به‌دست‌آمده فرضیه‌های ارزشمندی و کمیابی قابلیت «مهارت» منابع انسانی را تأیید می‌کند، ولی با توجه به اینکه فرضیه تقلیدپذیری پرهزینه و حمایت سازمانی درباره این قابلیت رد شد، بر اساس شکل ۳، مدل مربوطه تا مرحله سوم ادامه می‌یابد، در نتیجه، با توجه به جدول ۱، قابلیت «مهارت» منابع انسانی شرکت مورد نظر، از نظر عملکرد، بالاتر از حد عادی است و از نظر نتایج رقابتی، به خلق مزیت رقابتی موقت منجر می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون تی تک‌نمونه درباره وضعیت رقابتی قابلیت فردی «مهارت»

فرضیه	فراوانی	میانگین	آماره تی	ضریب معناداری	ضریب اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
					حد پایین	حد بالا	
ارزشمندی	۱۴۳	۳٫۶۴	۱۶٫۰۰۵	۰٫۰۰۰	۰٫۵۶	۰٫۷۲	رد فرض صفر
کمیابی	۱۴۳	۳٫۲۱	۳٫۳۰۷	۰٫۰۰۱	۰٫۰۸	۰٫۳۴	رد فرض صفر
تقلیدپذیری پرهزینه	۱۴۳	۳٫۱۲	۱٫۵۹۴	۰٫۱۱۳	-۰٫۰۳	۰٫۲۷	پذیرش فرض صفر
حمایت سازمانی	۱۴۳	۳٫۰۲	۰٫۲۷۴	۰٫۷۸۴	-۰٫۱۳	۰٫۱۷	پذیرش فرض صفر

#### بررسی وضعیت رقابتی قابلیت فردی «نگرش حرفه‌ای»

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، اطلاعات به‌دست‌آمده فرضیه ارزشمندی قابلیت «نگرش حرفه‌ای» منابع انسانی را تأیید می‌کند، ولی با توجه به اینکه فرضیه کمیابی درباره این قابلیت رد شد، بر اساس شکل ۳، مدل مربوطه تا مرحله دوم ادامه می‌یابد، در نتیجه، با توجه به جدول ۱، قابلیت «نگرش حرفه‌ای» منابع انسانی شرکت مورد نظر، از نظر عملکرد، در حد عادی است و از نظر نتایج رقابتی، به خلق برابری رقابتی منجر می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون تی تک‌نمونه درباره وضعیت رقابتی قابلیت فردی «نگرش حرفه‌ای»

فرضیه	فراوانی	میانگین	آماره تی	ضریب معناداری	ضریب اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
					حد پایین	حد بالا	
ارزشمندی	۱۴۳	۳٫۴۱	۷٫۹۵۳	۰٫۰۰۰	۰٫۳۱	۰٫۵۲	رد فرض صفر
کمیابی	۱۴۳	۳٫۰۱	۰٫۱۳	۰٫۸۹۷	-۰٫۰۱	۰٫۱۱	پذیرش فرض صفر
تقلیدپذیری پرهزینه	۱۴۳	۲٫۶۸	-۴٫۶۴۹	۰٫۰۰۰	-۰٫۴۶	-۰٫۱۸	رد فرض صفر
حمایت سازمانی	۱۴۳	۲٫۸۹	-۱٫۵۹۳	۰٫۱۱۳	-۰٫۲۵	۰٫۰۳	پذیرش فرض صفر

### بررسی وضعیت رقابتی قابلیت فردی «توانمندی»

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، اطلاعات به‌دست‌آمده فرضیه ارزشمندی قابلیت «توانمندی» منابع انسانی را تأیید می‌کند، ولی با توجه به اینکه فرضیه کمیابی درباره این قابلیت رد شد، بر اساس شکل ۳، مدل تا مرحله دوم ادامه می‌یابد، در نتیجه، با توجه به جدول ۱، قابلیت «توانمندی» منابع انسانی شرکت مورد نظر، از نظر عملکرد، در حد عادی است و از نظر نتایج رقابتی، به خلق برابری رقابتی منجر می‌شود.

جدول ۶. نتایج آزمون تی تک‌نمونه درباره وضعیت رقابتی قابلیت فردی «توانمندی»

فرضیه	فراوانی	میانگین	آماره تی	ضریب معناداری	ضریب اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
					حد پایین	حد بالا	
ارزشمندی	۱۴۳	۳،۵۱	۱۲،۱۶۹	۰،۰۰۰	۰،۴۳	۰،۵۹	رد فرض صفر
کمیابی	۱۴۳	۳،۱۰	۱،۵۶۳	۰،۱۲	-۰،۰۳	۰،۲۴	پذیرش فرض صفر
تقلیدپذیری پرهزینه	۱۴۳	۲،۹۲	-۱،۳۸۱	۰،۱۶۹	-۰،۲۰	۰،۰۴	پذیرش فرض صفر
حمایت سازمانی	۱۴۳	۲،۹۲	-۱،۲۲۷	۰،۲۲۲	-۰،۲۲	۰،۰۵	پذیرش فرض صفر

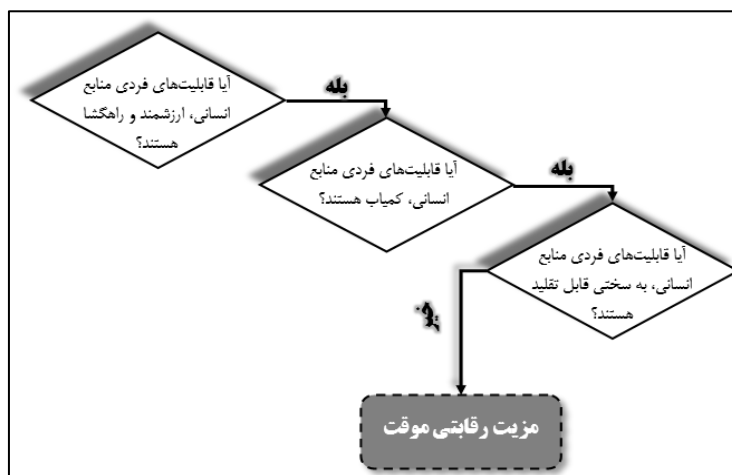
### بررسی وضعیت رقابتی «منابع انسانی» (جمع‌بندی)

با تلفیق داده‌های چهار قابلیت فردی در هر یک از ابعاد چارچوب VRIO به‌طور جداگانه، با نرم‌افزار SPSS، متغیرهای جدیدی برای کل جامعه آماری در نظر گرفته شد. پس از انجام دادن آزمون تی تک‌نمونه برای این داده‌ها که نتایج آن در جدول ۷ مشاهده می‌شود، اطلاعات به‌دست‌آمده فرضیه‌های ارزشمندی و کمیابی قابلیت‌های منابع انسانی را تأیید کرد، ولی با توجه به اینکه فرضیه تقلیدپذیری پرهزینه و حمایت سازمانی رد شد، همان‌طور که در شکل ۴ مشهود است، مدل تا مرحله سوم ادامه می‌یابد. در نتیجه، با توجه به جدول ۱، قابلیت‌های منابع انسانی شرکت مورد نظر، از نظر عملکرد، بالاتر از حد عادی است و از نظر نتایج رقابتی، به خلق مزیت رقابتی موقت برای شرکت منجر می‌شوند.



جدول ۷. نتایج آزمون تی تک‌نمونه برای فرضیه‌های اصلی تحقیق

فرضیه	فراوانی	میانگین	آماره تی	ضریب معناداری	ضریب اطمینان ۹۵ درصد		نتیجه آزمون
					حد پایین	حد بالا	
ارزشمندی	۱۴۳	۳،۵۳	۱۶،۹۹۵	۰،۰۰۰	۰،۴۷	۰،۵۹	رد فرض صفر
کمیابی	۱۴۳	۳،۱۱	۲،۰۳۵	۰،۰۴۴	۰،۰۰	۰،۲۲	رد فرض صفر
تقلیدپذیری پرهزینه	۱۴۳	۲،۹۷	-۰،۴۷۱	۰،۶۳۹	-۰،۱۶	۰،۱۰	پذیرش فرض صفر
حمایت سازمانی	۱۴۳	۲،۹۵	-۰،۸۳۶	۰،۴۰۴	-۰،۱۸	۰،۰۷	پذیرش فرض صفر



شکل ۴. مزیت رقابتی موقت ایجاد شده توسط منابع انسانی شرکت

## بحث و پیشنهاد

در این پژوهش که به منظور بررسی و تحلیل نقش منابع انسانی و قابلیت‌های فردی آنان در ایجاد مزیت رقابتی بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع انجام گرفت، پس از شناخت قابلیت‌های فردی منابع انسانی، وضعیت مزیت رقابتی ایجاد شده توسط هر یک از این قابلیت‌ها، با به‌کارگیری چارچوب VRIO ارزیابی شد. در ادامه، با تلفیق داده‌های چهار قابلیت فردی در هر یک از ابعاد چارچوب یاد شده به‌طور جداگانه، به کمک نرم‌افزار SPSS، متغیرهای جدیدی محاسبه شد، که با این

متغیرها، وضعیت مزیت رقابتی خلق شده توسط منابع انسانی شرکت، از طریق چارچوب VRIO بررسی شد. در پژوهش حاضر منظور از منابع انسانی، همه مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های بیمه خصوصی کشور است.

نتایج پژوهش درباره قابلیت «دانش» منابع انسانی نشان می‌دهد این قابلیت مزیتی رقابتی را ایجاد کرده است که شرکت آن را به کار نمی‌گیرد، لذا پیشنهاد می‌شود مدیر شرکت از این قابلیت، حمایت کند و شرکت را برای بهره‌مندی از این قابلیت سازماندهی کند، زیرا این قابلیت ظرفیت تبدیل شدن به شایستگی‌های محوری منابع انسانی را دارد که در آینده نزدیک، به خلق مزیت رقابتی پایدار برای شرکت منجر خواهد شد.

قابلیت «مهارت» منابع انسانی، به خلق مزیت رقابتی موقت برای شرکت منجر می‌شود. یعنی علی‌رغم ارزشمند و کمیاب بودن مهارت‌های منابع انسانی شرکت، به‌زودی امکان تقلید و کپی‌برداری از این قابلیت توسط رقبا وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شود که با پیچیده‌شدن یا تبدیل شدن به فرهنگ درونی غالب، از قابل تقلید بودن آن کاسته شود و امکان دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حاصل شود.

نتایج پیرامون قابلیت‌های «نگرش حرفه‌ای» و «توانمندی»، مبین ایجاد برابری رقابتی توسط این قابلیت‌ها برای شرکت است. یعنی علی‌رغم ارزشمند بودن «نگرش حرفه‌ای» و «توانمندی» منابع انسانی شرکت، این قابلیت‌ها در اختیار منابع انسانی تعداد زیادی از رقبا نیز قرار دارد. البته این قابلیت‌ها نباید بی‌فایده انگاشته شود، زیرا نداشتن آن‌ها منشأ ضعف رقابتی است، اما چون منابع انسانی شرکت‌های دیگر نیز از آن برخوردارند، شرکت به‌وسیله این قابلیت نمی‌تواند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم کند. لذا پیشنهاد می‌شود در وهله اول شرایطی فراهم شود که ارزشمندی این قابلیت‌ها حفظ شود، سپس، شرکت برنامه‌هایی را که موجب خاص و کمیاب شدن این قابلیت می‌شود، به کار گیرد.

با تلفیق داده‌های چهار قابلیت فردی و محاسبه متغیرهای جدید، اطلاعات به دست آمده درباره «منابع انسانی»، فرضیه‌های ارزشمندی و کمیابی را تأیید می‌کند، ولی با توجه به اینکه فرضیه

تقلیدپذیری پرهزینه و حمایت سازمانی از «منابع انسانی» رد شد، در مجموع، می‌توان نتیجه را بدین شرح اعلام کرد: «شرکت، در حوزه منابع انسانی خود، مزیت رقابتی موقت دارد که در صورت بهره‌گیری از روش‌های کارآمد در ارتقای وضعیت خود، می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد».

از آنجا که در حال حاضر، منابع انسانی شرکت و قابلیت‌های آنان «ارزشمند و راهگشا» تحلیل شده‌اند، برای حفظ وضع مطلوب، ضرورت دارد شرکت بر اساس اصول علمی و عملی نیازسنجی آموزشی انجام دهد و کلاس‌های آموزشی، سمینارهای بهبود نگرش، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و جز آن در راستای بهبود قابلیت‌های منابع انسانی که مرتبط با زمینه شغلی آنان باشد، در جهت نیل به مزیت‌های رقابتی پایدار، برگزار کند. همچنین، باید هنگام استخدام و جذب نیروی انسانی، تلاش شود منابع انسانی بر اساس ارزش‌های مدنظر شرکت و از بین متقاضیانی که انطباق بیشتری بین دانش، مهارت، نگرش حرفه‌ای و توانمندی‌های آنان با موضوع شغلی مورد استخدام وجود دارد و از طریق برگزاری آزمون‌های استاندارد، تأمین شوند.

با توجه به اینکه منابع انسانی شرکت و قابلیت‌های آنان «کمیاب» تحلیل شده‌اند، پیشنهاد می‌شود شرکت برنامه‌هایی را که موجب حفظ برتری منابع انسانی شرکت، در کمیابی آن‌ها می‌شود، به کار گیرند. برای مثال افزایش دانش، مهارت‌ها، نگرش حرفه‌ای و توانمندی‌های خاص منابع انسانی می‌تواند موجب حفظ کمیابی آن‌ها شود. از این رو، برگزاری دوره‌های آموزشی و پژوهشی برای ایجاد و تقویت قابلیت‌های خاص و منحصربه‌فرد کارشناسان و مدیران در برنامه‌های میان‌مدت شرکت، خود از جمله رهیافت‌هایی است که می‌تواند موجب حفظ کمیابی منابع انسانی شرکت شود. همچنین، ضروری است مزایای انگیزشی جهت حفظ منابع انسانی داخلی که قابلیت‌های خاص و منحصربه‌فرد دارند، یا در جهت کسب این موارد تلاش می‌کنند، به کار گرفته شود. همچنین، در پاره‌ای موارد توصیه می‌شود شرکت تدابیری اتخاذ کند و جهت جذب منابع انسانی با قابلیت‌های تخصصی و منحصربه‌فرد از شرکت‌های رقیب، انگیزه ایجاد کند. از آنجا که تقلید از منابع انسانی شرکت و قابلیت‌های آنان پرهزینه و دشوار تحلیل نشده است، پیشنهاد می‌شود شرکت برنامه‌هایی را که موجب توسعه دانش، مهارت، نگرش حرفه‌ای و

توانمندی‌های خاص منابع انسانی که تقلید از آن‌ها به راحتی امکان پذیر نباشد، به کار گیرد. این امر از طریق برنامه‌ریزی و برگزاری جلسات عمومی و سمینارهای تخصصی تسهیل می‌شود. همچنین، ضروری است اسرار مربوط به نحوه ارتقای قابلیت‌های خاص و منحصربه‌فرد منابع انسانی شرکت حفظ شود تا قابلیت‌های منحصربه‌فرد منابع انسانی شرکت و نحوه دستیابی به آن‌ها، برای رقبای شفاف نباشد.

با توجه به نتایج تحقیق، با اینکه در برخی قابلیت‌ها، منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار دارند و از نظر عملکرد نیز بالاتر از حد عادی قرار دارند، ولی شرکت جهت بهره‌مندی از مزیت‌های یادشده سازمان‌دهی نشده است که این باعث استفاده نکردن شرکت از مزیت مورد نظر می‌شود. لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیریت شرکت وضعیت فعلی سازماندهی شرکت را بررسی کند و ضمن شناسایی مشکلات نبود برنامه‌های مناسب جهت بهره‌مندی از مزایای رقابتی پایدار منابع انسانی، اقدامات لازم جهت سازماندهی جدید و ایجاد برنامه‌های عملیاتی برای به‌کارگیری مزایای یادشده کارکنان را فراهم کند.

با توجه به اینکه وضعیت بازار فعلی کشور (که در آن بسیاری از شرکت‌های دولتی با مجوزها و قابلیت‌های خاص فعالیت می‌کنند) رقابت کامل نیست، انجام‌دادن چنین پژوهشی میان شرکت‌های خدماتی، تولیدی و تجاری قدری ناکارآمد به نظر می‌رسد، اما پیشنهاد می‌شود ضمن استمرار این روش در ارزیابی قابلیت‌های فعلی این مراکز، جهت برنامه‌ریزی‌های آتی نگاهی راهبردی به آن داشت، زیرا می‌تواند مبنای علمی مناسبی برای برنامه‌ریزی، به‌ویژه در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی باشد. در کل، پیشنهادهایی به شرح زیر برای تحقیقات آتی مطرح می‌شود:

انجام‌دادن این پژوهش بر مبنای دریافت نظرهای طبقات مختلف کارکنان درباره طبقات دیگر؛ انجام‌دادن این پژوهش با به‌کارگیری ابزارها و روش‌هایی که دستیابی به داده‌های عینی‌تر را فراهم می‌کند؛ انجام‌دادن پژوهش‌های مشابه به‌طور مقایسه‌ای بین سازمان‌ها، کارخانجات و شرکت‌هایی که محصولات یا خدمات مشابه دارند؛ انجام‌دادن پژوهش‌های مشابه به‌طور مقایسه‌ای بین شعب و بخش‌های یک سازمان، کارخانه، یا شرکت.

## منابع و مأخذ

۱. ابوالعلائی، بهزاد؛ و غفاری، عباس (۱۳۸۵). *مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)*. چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک*. چاپ دوم، تهران، نشر نگاه دانش.
۳. جزئی، نسرین؛ طاهری، نادر؛ ایلی، خدایار (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان». *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲، صفحات ۲۹-۱۵.
۴. حاجی‌پور، بهمن؛ مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۸). «بازشناسی رویکرد منبع‌محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار، مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال سوم، شماره ۱، صفحات ۷۷-۱۰۲.
۵. حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ حسین‌زاده، معصومه (۱۳۸۷). «طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (موردکاوی: شرکت ایران خودرو)». *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۲۹، صفحات ۳۰-۵.
۶. درگاهی، حسین؛ علیپور فلاح‌پسند، محمدحسن؛ حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۳۸۶). «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی». *راهبرد یاس*، شماره ۲۳، صفحات ۱۱۳-۹۱.
۷. دیانتی، محمد؛ عرفانی، مریم (۱۳۸۸). «شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها». *نشریه تدبیر*، شماره ۲۰۶، صفحات ۱۹-۱۴.
۸. شجاعی، عمادالدین؛ مقدم، علیرضا (۱۳۸۸). «تعیین شایستگی‌های محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیت‌های ارزش‌ساز». *نشریه منابع انسانی*، شماره ۲، صفحات ۵۴-۴۹.
۹. غفاریان، وفا (۱۳۸۷). *استراتژی‌نمایی ۳۶۰ درجه*. چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. فتحی، ناصر؛ شعبانی، علیرضا (۱۳۸۶). *الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا*.
۱۱. مهری، علی (۱۳۸۲). «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، *نشریه تدبیر*، شماره ۱۴۰، صفحات ۳۸-۳۳.

۱۲. نصیری‌پار، مجتبی (۱۳۸۵). «سه رویکرد برتر در مدیریت استراتژیک». نشریه تدبیر، شماره ۱۷۳، صفحات ۲۱-۲۴.

۱۳. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

14. Barney, J. B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, 103-110.
15. Barney, J. B. (1999). *Gaining and sustaining Competitive Advantage*. Adison-wesley, Reading, MA.
16. Barney, J. B.; Wright, Patrik M. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 37, 31-46.
17. Carneiro, A. (2001). "The role of Intelligent Resources in Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-367.
18. Collins, C. (2003). *Strategic human resource management & knowledgecreation capability: examining the black box between HR and firm performance*. Doctoral dissertation. University of Maryland, College park.
19. Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 114-135.
20. Hunt, Shelby D.; Morgan, Robert M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
21. Moyer, R. (2001). *Defining and measuring competencies: An overview of Approaches*. Click2learn Inc.
22. Paauwe, J. (2006). "Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting". *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
23. Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, 79, 62-78.
24. Sanchez, R. (2004). "Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence". *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
25. Wright, P.; McMahan, G.; McWilliams, A. (1994). "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage". *International Journal of Human Resource Management*, 5, 280-309.