



## The Impact of Human Capital Development and Strategic Human Resource Management on Sustainable Competitive Advantage Based on Mediating Role of Organizational Commitment

**Hamed Beiki Dehabadi**

1. Department of Accounting and Management, Shahr.C., Islamic Azad University, Shahryar, Iran.  
E-mail Adresse: [h.beyky65@gmail.com](mailto:h.beyky65@gmail.com)

**Hossein Eslami Mofid Abadi**<sup>1</sup> \*

2. Department of Accounting and Management, Shahr.C., Islamic Azad University, Shahryar, Iran.  
E-mail Adresse: [hossein.eslamimofidabadi@iau.ac.ir](mailto:hossein.eslamimofidabadi@iau.ac.ir)

**Marzieh Ebrahimi Shaghghi**

3. Department of Accounting and Management, Shahr.C., Islamic Azad University, Shahryar, Iran.  
E-mail Adresse: [marzi.ebrahimi@gmail.com](mailto:marzi.ebrahimi@gmail.com)

### ARTICLE INFO

Article type:  
Research Full Paper

Article history:  
Received: 2026-02-05  
Revised: 2026-04-29  
Accepted: 2026-05-11

Keywords:  
Human Capital Development;  
Strategic Human Resource  
Management;  
Sustainable Competitive Advantage;  
Organizational Commitment.

**Background and Purpose:** Attention to the issue of human capital development and strategic human resource management (SHRM) and their impact on sustainable competitive advantage through the mediating role of organizational commitment is important and necessary from several perspectives: (1) human capital development enhances employees' knowledge, skills, and abilities, thereby increasing organizational innovation capacity, productivity, and adaptability; (2) strategic human resource management, by aligning human resource management practices with organizational strategies, provides an effective foundation for the development of human capital; (3) these two factors, in turn, strengthen employees' organizational commitment by fostering perceptions of organizational support, justice, and career development opportunities; (4) high levels of organizational commitment lead to reduced turnover, increased extra-role behaviors, improved safety, and higher quality performance; (5) based on the resource-based view, developed human capital and aligned human resource management systems create valuable, rare, and inimitable resources; and (6) ultimately, this causal chain contributes to the formation of sustainable competitive advantage through sustained human performance. Accordingly, the present study aims to investigate the effects of human capital development and strategic human resource management practices on sustainable competitive advantage, considering the mediating role of organizational commitment in companies operating in the oil industry of the Islamic Republic of Iran.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The statistical population consisted of experts and managers working in companies active in the oil industry of the Islamic Republic of Iran. Using Cochran's formula,

<sup>1</sup> Corresponding author: [hossein.eslamimofidabadi@iau.ac.ir](mailto:hossein.eslamimofidabadi@iau.ac.ir)  
<https://orcid.org/0000-0003-4067-6622>

a sample of 272 respondents was selected through simple random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire comprising four main constructs and 17 components. The validity of the questionnaire was confirmed through content validity and confirmatory factor analysis, while its reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was conducted using SPSS and LISREL software, and structural equation modeling (SEM) was employed to test the research hypotheses.

**Findings:** The results indicated that human capital development and strategic human resource management practices have a positive and significant effect on sustainable competitive advantage. Moreover, these two variables exert a stronger influence on sustainable competitive advantage through enhancing employees' organizational commitment. In other words, organizational commitment plays a significant mediating role in the relationship between human capital development, strategic human resource management practices, and sustainable competitive advantage.

**Conclusion:** Based on the findings, simultaneous attention to the development of employees' competencies and the implementation of strategic approaches in human resource management, through the enhancement of organizational commitment, can provide a foundation for achieving sustainable competitive advantage.

---

**Cite this article:**

Beiki Dehabadi, H., Eslami Mofid Abadi, H. & Ebrahimi Shaghaghi, M. (2026). The Impact of Human Capital Development and Strategic Human Resource Management on Sustainable Competitive Advantage Based on Mediating Role of Organizational Commitment. *Managerial Modelling in Sustainable Development*, 1(2), 225-258.

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.40481.1034>

---

© 2025 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Managerial Modelling in Sustainable Development Published by Semnan University Press.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

---



## تأثیر توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی بر مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی

حامد بیکی ده آبادی<sup>۱</sup>

[h.beyky65@gmail.com](mailto:h.beyky65@gmail.com)

گروه حسابداری و مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهریار، ایران.

حسین اسلامی مفیدآبادی<sup>۲</sup> \*<sup>ID</sup>

گروه حسابداری و مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهریار، ایران.

[hossein.eslamimofidabadi@iaau.ac.ir](mailto:hossein.eslamimofidabadi@iaau.ac.ir)

مرضیه ابراهیمی شقاقی<sup>۳</sup> \*<sup>ID</sup>

گروه حسابداری و مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهریار، ایران.

[marzi.ebrahimi@gmail.com](mailto:marzi.ebrahimi@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	سابقه و هدف: توجه به مسئله توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی بر مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی از چند دیدگاه دارای اهمیت و ضرورت است: (۱) توسعه سرمایه انسانی با ارتقای دانش، مهارت و توانایی کارکنان، ظرفیت نوآوری، بهره‌وری و سازگاری سازمان را افزایش می‌دهد، (۲) مدیریت راهبردی منابع انسانی با هم‌راستاسازی رویه‌های مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان، بستر اثربخش برای رشد سرمایه انسانی فراهم می‌کند، (۳) این دو عامل نیز به سهم خود از طریق ایجاد ادراک حمایت، عدالت و مسیر رشد، تعهد سازمانی کارکنان را تقویت می‌کنند، (۴) تعهد سازمانی بالا باعث کاهش ترک خدمت، افزایش رفتارهای فراتر از وظیفه، ایمنی و کیفیت عملکرد می‌شود، (۵) بر اساس دیدگاه منبع‌محور، سرمایه انسانی توسعه‌یافته و نظام‌های مدیریت منابع انسانی هم‌راستا، منابعی ارزشمند، کمیاب و تقلیل‌ناپذیر ایجاد می‌کنند، (۶) در نهایت، این زنجیره علی به شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار از مسیر عملکرد انسانی پایدار منجر می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.
واژه‌های کلیدی: توسعه سرمایه انسانی؛ مدیریت منابع انسانی راهبردی؛ مزیت رقابتی پایدار؛ تعهد سازمانی.	

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های بخش خصوصی صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند که بر اساس رابطه کوکران، تعداد ۲۷۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه ساختاریافته است. روایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از روش اعتبار محتوا، تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

**یافته‌ها:** به‌طورکلی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی تأثیر مثبت و معناداری بر مزیت رقابتی پایدار دارند. همچنین، این دو متغیر از طریق افزایش تعهد سازمانی کارکنان، اثر تقویتی بیشتری بر مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، تعهد سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین توسعه سرمایه انسانی، شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی و مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، توجه هم‌زمان به توسعه توانمندی‌های کارکنان و استقرار رویکردهای راهبردی در مدیریت منابع انسانی، از طریق ارتقای تعهد سازمانی، می‌تواند زمینه‌ساز دستیابی سازمان به مزیت رقابتی پایدار شود.

---

استناد: بیکی ده‌آبادی، حامد، اسلامی مفیدآبادی، حسین. و ابراهیمی شقاقی، مرضیه. (۱۴۰۴). تأثیر توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی بر مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی. *مدل‌سازی مدیریتی در توسعه پایدار*، (۲)، ۲۲۵-۲۵۸.

---

DOI: <https://doi.org/10.22075/mmsd.2026.40481.1034>

ناشر: دانشگاه سمنان

---

## ۱. مقدمه

برای برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و با استاندارد بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه دهند. توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به وجود آورد (فریرا و فرانکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). توسعه سرمایه انسانی، سازمان را برای پاسخگویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد. همچنین به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به‌منظور هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد (موسیائو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). توسعه سرمایه انسانی از جمله عواملی است که می‌تواند هم‌زمان با تغییرات فناوری‌های نوین حرکت کرده و در مسیر اهداف سازمان فعالیت کند. توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی تعریف شده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط است که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان دارد (فدائی کیوانی و حوری سرایی، ۱۴۰۰). همچنین، سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به‌عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده‌اند، به دست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است. شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل رویه‌های طبیعی خیلی متفاوت می‌شود و عموماً می‌تواند به راهبردهای وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری دسته‌بندی شود (اوسی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، در سال‌های اخیر، تعهد سازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات بوده است. زیرا ارتباط آن با کیفیت زندگی سازمان، اثبات شده است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد کارکنان، نیروی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. (میهارجو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱) در واقع؛ تعهد سازمانی، نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد، سازمان، موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند که توسعه سرمایه انسانی می‌تواند تأثیرات زیادی بر تعهد آنان داشته باشد (فرناندز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). تعهد و تعلق سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند؛ مدت‌زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. کارکنانی که به سازمانشان متعهد هستند (به‌وسیله اهداف، ارزش‌ها و نگرش‌های مدنظر سازمان شناخته می‌شوند) گرایش را به صرف تلاش‌های بیشتر جهت دستیابی به اهداف آن سازمان و انجام وظیفه در سطوح عالی‌تر از خود بروز می‌دهند. شواهد تجربی جدید مبین این است که تعهد سازمانی مؤثر رابطه قابل‌توجهی با انجام کار و رفتار فرا نقش و عملکرد کارمند طبق برداشت مشتری دارد (ریو و موون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). از طرفی مزیت رقابتی پایدار تلاش راهبردی سازمان در عرضه محصولات حامی (دوست‌دار) محیط‌زیست به مشتریان است. رویکرد مزیت رقابتی پایدار در کشورهای بی‌شماری مورد استقبال قرار

<sup>1</sup> Ferreira & Franco

<sup>2</sup> Musibau et al.

<sup>3</sup> Osei et al.

<sup>4</sup> Mihardjo et al.

<sup>5</sup> Fernández et al.

<sup>6</sup> Ryu & Moon

گرفته است و در آن شرکت‌ها در تلاش هستند تا هزینه‌های مرتبط با محیط‌زیست را در فرایند تصمیم‌گیری خرید وارد کنند (آماراکون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بنا به تعریف، مزیت رقابتی پایدار دربرگیرنده تمام فعالیت‌های طراحی شده به منظور ایجاد و ساده‌سازی هر نوع مبادله‌ای است که با حداقل آسیب به محیط‌زیست به ارضای نیازها و خواسته‌های افراد پردازد. هدایت این نیازها و خواسته‌ها در بازارهای مختلف به نوعی از مصرف که حداقل زیان به محیط‌زیست را به همراه داشته باشد، از مسئولیت‌های اجتماعی بازاریابی و رقابت است (بک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). از این رو، طرح‌ریزی نیروی انسانی و تبیین راهبردها و خط‌مشی‌های نظام اداری در راستای اهداف کلان شرکت، سیاست‌گذاری برنامه‌های کلان مدیریت منابع انسانی، نظارت بر تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی باهدف یادگیری کارکنان، نظارت بر حسن اجرای مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری و استخدامی، نظارت بر حسن انعقاد و اجرای قراردادهای مرتبط با حوزه منابع انسانی از عمده وظایف این مدیریت است. مدیریت منابع انسانی شرکت نفت با توجه به خاص بودن ماهیت فعالیت‌های شرکت نفت و در جهت تحقق اهداف سازمان، پیوسته در صدد است تا شرایط لازم را برای پرورش و توسعه قابلیت‌های کارکنان فراهم آورد. پابندی به گفتگوی دوطرفه، تأکید بر سلامت کار و حمایت همه‌جانبه از یادگیری مستمر و تربیت مدیران و متخصصان از جمله تعهدات شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران به کارکنانش است. اهداف اساسی توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در شرکت نفت حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌تواند سازمان را به اهداف کلان خود برساند و در نهایت منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

### ۲.۱. مبانی نظری پژوهش

#### ۲.۱.۱. شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی

در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی محسوب می‌شود. اگر منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد یک سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه می‌تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد یک سازمان باشد (آماراکون و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو، مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکرد یکپارچه‌ای در پیش بگیرند تا بتوانند انواع راهبردهای منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهند. این امر مبنای سیاست‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. سیاست‌ها (خط‌مشی‌های) منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی هستند.

فرایند سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در چهار زیرمجموعه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛ نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی، بهسازی منابع انسانی؛ نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی و نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی قرارداد (مولودیان و عظیمی فر، ۱۳۹۹). همچنین، دستاوردهای مدیریت

<sup>1</sup> Amarakoon et al.

<sup>2</sup> Bekk et al.

منابع انسانی که در کنار دستاوردهای عملیاتی و دستاوردهای مالی، از اجزای دستاوردهای سازمانی محسوب می‌شوند (جیانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) شامل؛ سه گروه "مهارت‌های کارکنان" (شایستگی‌ها و صلاحیت کارکنان شامل؛ همکاری)، "نگرش‌های کارکنان" (انگیزش، تعهد و رضایت) و "رفتار کارکنان" (حضور در محل کار، باقی ماندن در سازمان) می‌باشند.

اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بروز نگرش‌ها و رفتارهای لازم به‌منظور حمایت و اجرای راهبرد رقابتی یک سازمان دارند (لینگ تان و نصوردین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) از آنجا که هدف از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت مؤثر افراد است، بدیهی است که تأثیر مدیریت مؤثر منابع انسانی اولین بار در سطح کارکنان احساس شود. این دستاوردها می‌تواند شامل تعهد به سازمان، اعتماد به مدیر، سطح بالاتر همکاری، سطح بالای تلاش و عجز شدن و شاخص پایین ترک سازمان باشند. این پیامدهای مثبت برای کارکنان می‌تواند موجب سطوح بالای عملکرد مالی و عملیاتی شود (کولینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). پژوهش‌های انجام شده در زمینه تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر دستاوردهای مدیریت منابع انسانی، نشان می‌دهند که استفاده از اقدامات کاری با عملکرد بالا نظیر استخدام وسیع کارمند و رویه‌های منتخب، جبران خدمت و مشوق و سیستم‌های مدیریت عملکرد و درگیر کردن کارکنان و آموزش می‌تواند توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان را بهبود بخشد و سبب افزایش انگیزش، کاهش طفره رفتن از کار و حفظ کارکنان باکیفیت ضمن تشویق به ترک کارکنان فاقد کارایی لازم و در نهایت، فواید راهبردی برای سازمان گردد (هاسلید و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

#### ۲.۱.۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی در رفتار سازمانی است که نقش مهمی در تبیین نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند. این مفهوم به میزان تعلق، وابستگی و دلبستگی فرد به سازمان محل کار خود اشاره دارد و بیانگر تمایل کارکنان به باقی ماندن در سازمان و تلاش در جهت تحقق اهداف آن است (مایر و آلن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند، یعنی تعهد سازمانی با یک مجموعه رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (حسامی و همکاران، ۱۴۰۰). در بخش مبانی نظری پژوهش مفهوم تعهد سازمانی از دیدگاه پورتر و همکاران (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به‌عنوان میزان همانندسازی فرد با سازمان و مشارکت فعال او در سازمان تعریف می‌کنند. از دیدگاه آنان، تعهد سازمانی شامل؛ سه مؤلفه اصلی است: پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش قابل توجه برای سازمان و تمایل قوی به حفظ عضویت در سازمان. به‌طور کلی، تعهد سازمانی نشان‌دهنده پیوند روان‌شناختی فرد با سازمان است که بر تصمیم او برای ماندن یا ترک سازمان تأثیر می‌گذارد (پورتر و همکاران، ۱۹۷۴). همچنین، تعهد سازمانی، یکی از پذیرفته‌شده‌ترین الگوها در

<sup>1</sup> Jiang et al

<sup>2</sup> Ling Tan & Nasurdin

<sup>3</sup> Collins et al

<sup>4</sup> Huselid & Liu

<sup>5</sup> Meyer & Allen

تبیین تعهد سازمانی، مدل سه‌بعدی مایر و آلن (۱۹۹۱) است. این مدل تعهد سازمانی را شامل؛ سه بعد متمایز و البته مرتبط می‌داند که شامل؛ تعهد عاطفی<sup>۱</sup>، تعهد مستمر<sup>۲</sup> و تعهد هنجاری<sup>۳</sup> است.

**تعهد عاطفی:** تعهد عاطفی به دل‌بستگی احساسی کارکنان به سازمان، همانندسازی با آن و مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمانی اشاره دارد. کارکنانی که از تعهد عاطفی بالایی برخوردارند، به دلیل علاقه و احساس تعلق، مایل به ادامه همکاری با سازمان هستند (مایر و آلن، ۱۹۹۷).

**تعهد مستمر:** تعهد مستمر به آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان مربوط می‌شود. در این حالت، کارکنان به دلیل سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده (مانند سابقه، مهارت‌های خاص یا مزایا) و نبود فرصت‌های شغلی جایگزین، در سازمان باقی می‌مانند (بیکر<sup>۴</sup>، ۱۹۶۰).

**تعهد هنجاری:** تعهد هنجاری بیانگر احساس الزام و وظیفه اخلاقی کارکنان برای ماندن در سازمان است. این نوع تعهد معمولاً تحت تأثیر هنجارهای اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تجربه‌های اجتماعی شدن سازمانی شکل می‌گیرد (وینر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با پیامدهای مثبتی نظیر افزایش عملکرد شغلی، رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش غیبت و ترک خدمت رابطه معنادار دارد (متیو و زاجاک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). از این رو، کارکنانی که از سطح بالاتری از تعهد سازمانی برخوردارند، تمایل بیشتری به تلاش فراتر از وظایف رسمی خود دارند و در شرایط دشوار نیز از سازمان حمایت می‌کنند. از سوی دیگر، پایین بودن تعهد سازمانی می‌تواند منجر به افزایش نیت ترک شغل، کاهش انگیزش و افت عملکرد شود. به همین دلیل، تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم سلامت سازمانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. همچنین، می‌توان گفت که تعهد سازمانی مفهومی چندبعدی است که بیانگر پیوند روانی کارکنان با سازمان است. مدل سه‌بعدی مایر و آلن (۱۹۹۱) چارچوبی جامع برای درک این سازه فراهم می‌کند و به مدیران کمک می‌نماید تا با اتخاذ راهبردهای مناسب، سطح تعهد کارکنان را افزایش دهند. تقویت تعهد سازمانی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود عملکرد سازمانی و حفظ سرمایه انسانی ایفا نماید.

### ۳.۱.۲. مزیت رقابتی پایدار<sup>۸</sup>

در دنیای رقابتی کسب و کار امروز، هر بنگاه یا سازمانی برای آن که بتواند فراتر از سایر رقبا در بازار عملکرد موفقی داشته باشد، نیازمند توانایی بهره‌گیری از دستاوردهای برجسته از طریق ساختار سازمانی متمایز خود است. به این توانایی «مزیت رقابتی» گفته می‌شود. این که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در بازار رقابتی امروز به چنین نتایج برتری دست یابند، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. کونکورو و سوریانی<sup>۹</sup> (۲۰۱۸)، و مهدی و المصافر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، نیز معتقدند اجرای راهبردی ارزش‌آفرین که به طور هم‌زمان توسط هیچ سازمان دیگری در همان بازار اجرا نمی‌شود، نشان‌دهنده

<sup>1</sup> Affective Commitment

<sup>2</sup> Continuance Commitment

<sup>3</sup> Normative Commitment

<sup>4</sup> Meyer & Allen

<sup>5</sup> Becker

<sup>6</sup> Wiener

<sup>7</sup> Mathieu & Zajac

<sup>8</sup> Sustainable Competitive Advantage

<sup>9</sup> Kuncoro & Suriani

<sup>10</sup> Mahdi & Almsafir

برخورداری از مزیت رقابتی است. به بیان دیگر، یک بنگاه باید بتواند راهبردی را با موفقیت اجرا کند که عملکرد سازمان را بهبود بخشد و در نتیجه، نسبت به رقبا یا حتی شرکت‌های بالقوه تازه‌وارد به بازار، از مزیت رقابتی برخوردار شود. برای دست‌یابی به این مزیت‌های رقابتی، اغلب سازمان‌ها راهبردهای کسب‌وکار خود را به گونه‌ای تدوین می‌کنند که امکان بهره‌برداری مؤثر از منابع تحت کنترل آن‌ها را فراهم سازد؛ منابعی که سازمان آگاه است توانایی ایجاد مزیت رقابتی را دارند (همادامین و آتان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). با این حال، کووین و لامپکین<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، با حمایت پراتونو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، استدلال می‌کنند که در بازار جهانی به سرعت در حال تغییر، جایی که مزیت رقابتی پایدار تلقی نمی‌شود، شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی منبعی مهم برای درک این موضوع هستند که چرا برخی شرکت‌ها در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی ناکام می‌مانند، در حالی که برخی دیگر در این مسیر موفق عمل می‌کنند. کونکورو و سوریانی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، نیز اضافه می‌کنند که برای تبدیل شدن به رهبر بازار — که خود نتیجه برخورداری از مزیت رقابتی است — یک شرکت باید توان پیشی گرفتن از رقبا، چه فعلی و چه تازه‌واردان بالقوه، را داشته باشد (همادامین و آتان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). در واقع، مزیت رقابتی یکی از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در مبانی نظری پژوهش در حوزه مدیریت و بازاریابی راهبردی مورد تأکید قرار گرفته است. در طول زمان، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و مؤثر بر آن ارائه شده است (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۷). برخی بر این باورند که نظریه‌های مزیت رقابتی اساساً در سطح بنگاه ارائه شده‌اند، ولی این نظریه‌ها قابل تعمیم به سطوح صنعت و کشور نیز می‌باشند. آنچه موجب تمایز مزیت رقابتی در سطوح بنگاه و صنعت می‌شود عمدتاً مربوط به عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی (موانع تقلید در سطح بنگاه و موانع ورود در سطح صنعت) است. بر این اساس، رقابت‌پذیری در سطح بنگاه متأثر از عواملی همچون ویژگی‌های منابع و دانش ضمنی بنگاه و رقابت‌پذیری در سطح صنعت متأثر از عواملی نظیر صرفه‌های ناشی از مقیاس، تمایز محصول، ملزومات سرمایه‌ای، دسترسی به زنجیره‌های توزیع، سیاست‌های دولت، منحنی‌های یادگیری، علامت تجاری، موقعیت جغرافیایی و دسترسی به مواد اولیه است. همچنین، رقابت‌پذیری در سطح کشور متأثر از تفاوت ساختارهای اقتصادی، فرهنگی، ارزشی، نهادی و تاریخی کشورهاست. همچنان که پورتر (۱۹۹۰) مطرح می‌کند وجود مزیت رقابتی برای یک کشور منوط به رقابت‌پذیری بنگاه‌هایش در سطح بین‌المللی است (شاهرودی و صداقت، ۱۳۹۷). نظریه پردازان سازمان صنعتی نیز، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده مزیت رقابتی می‌دانند. اولین شخص از میان این نظریه پردازان جو اس. بین<sup>۶</sup> است که در سال ۱۹۶۸ میلادی نظریه خود را ارائه کرده است؛ اما مایکل پورتر (۱۹۸۰ و ۱۹۸۵) معروف‌ترین نظریه‌پرداز این گروه محسوب می‌شود. طبق مدل پورتر واحد اصلی برای تجزیه و تحلیل صنعت است. در این راستا، پورتر بر این باور است که سودآوری شرکت‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق این مدل، چنانچه راهبرد باعث شود که سازمان فعالیت‌هایش را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد، شایستگی‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای از نظریات

<sup>1</sup> Hamadamin & Atan

<sup>2</sup> Covin & Lumpkin

<sup>3</sup> Pratono

<sup>4</sup> Kuncoro & Suriani

<sup>5</sup> Hamadamin & Atan

<sup>6</sup> Joe S. Bain

دیگر این گروه می‌توان به سازمان می‌شوند (دی تونی و تونچیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). از دیدگاه نظریه‌های دیگر این گروه می‌توان به نظریه آمیتوش و میکرا<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) اشاره نمود. طبق نظر این دو، سودآوری شرکت به میزان سازگاری دارایی‌های راهبردی و عوامل راهبردی صنعت بستگی دارد. از این‌رو، اساس مزیت رقابتی بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و نظریه شایستگی قرار می‌گیرد.

#### ۴.۱.۲. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی و مزیت رقابتی پایدار<sup>۳</sup>

مدیریت منابع انسانی راهبردی، به‌زعم ساه و گرگار<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، به ساختاری برنامه‌ریزی‌شده از منابع انسانی و فعالیت‌های مرتبط با آن اطلاق می‌شود که باهدف دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. در این تعریف، مدیریت راهبردی منابع انسانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق مدیریت مؤثر منابع انسانی و تلفیق آن با سایر فعالیت‌های سازمانی، بر عملکرد خود تأثیر بگذارند و مجموعه‌ای منسجم و نظام‌مند ایجاد کنند، نه مجموعه‌ای از اقدامات منفرد در سطح راهبردی. اگرچه این دیدگاه با برخی انتقادات مواجه بوده است، اما نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در عملکرد سازمانی به طور گسترده در مبنای نظری پژوهش تأیید شده است. بر همین اساس، تعداد مطالعاتی که از وجود رابطه معنادار میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان حمایت می‌کنند، روبه‌افزایش است (اها و گرگار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در پژوهش‌های پیشین، شاخص‌ها و رویکردهای متنوعی برای سنجش مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است؛ از جمله نظام‌های کاری با عملکرد بالا و مشارکت‌محور، جهت‌گیری منابع انسانی، تعادل کار و زندگی، و ابعاد فردی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (آریانتو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ گست و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). با این حال، تلاش سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر عواملی نظیر پیشرفت‌های فناورانه، جهانی شدن و شدت یافتن رقابت قرار گرفته است (هو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، مبنای نظری پژوهش مربوط به مزیت رقابتی، به‌ویژه پایداری آن، بسیار گسترده است. همچنین، برخی پژوهشگران عواملی نظیر قابلیت‌های پویای سازمان (ایستری - اسمیت و پریتو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ همیش<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳)، نوآوری (بارنی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۱؛ هسو و وانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲). سرمایه فکری (ایستری اسمیت و پریتو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸)، و سرمایه انسانی (پاندزا و تورپ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)، را از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های مزیت رقابتی پایدار معرفی کرده‌اند. با این وجود، داوینی و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)، و ویگینز و روفلی<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۰)، بر این باورند که برخی نیروهای محیطی و رقابتی می‌توانند به‌مرور زمان مزیت‌های رقابتی را تضعیف کرده یا حتی از بین ببرند. در مقابل، هوانگ و همکاران<sup>۱۷</sup>

1 De Toni & Tonchia

2 Amit & Schoemaker

3 Strategic Human Resource Management Practices (HRM) Practices and Sustainable Competitive Advantage

4 Saha & Gregar

5 Saha & Gregar

6 Aryanto et al.

7 Guest et al.

8 Ho et al.

9 Easterby-Smith & Prieto

10 Hamish

11 Barney

12 Hsu & Wang

13 Easterby-Smith Prieto

14 Pandza & Thorpe.

15 D'Aveni et al.

16 Wiggins & Ruefli

17 Huang et al.

(۲۰۱۵)، معتقدند که تلقی ناپایداری مزیت رقابتی، فرضی مخرب و محدودکننده است (همادامین و آتان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). افزون بر این، برخی صاحب نظران بر این نکته تأکید دارند که دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت مستلزم توسعه نظام مند منابع انسانی در سازمان‌هاست؛ به گونه‌ای که سازمان بتواند از دانش ضمنی کارکنان خود به عنوان عاملی تمایز آفرین نسبت به رقبا بهره‌برداری کند (سریواستاوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ کونتجورادی و صفیتری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در این راستا، نوع نظام مدیریت کارکنان نقش تعیین کننده‌ای در تحقق مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (رایت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). با گسترش مفاهیم راهبردی و مدیریتی، سازمان‌ها بیش از پیش به چگونگی جایگاه‌یابی راهبردی خود برای رقابت مؤثر در بازار توجه نشان می‌دهند. در پی این امر، توجه سازمان‌ها به بهره‌گیری از ظرفیت‌های منابع انسانی از طریق شیوه‌های مدیریت با کیفیت که به ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شود، افزایش یافته است (آلوی و صحنی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). اگرچه مطالعات پیشین عمدتاً بر برخی کارکردهای خاص مدیریت منابع انسانی و هم‌راستایی آن‌ها با راهبردهای سازمانی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تمرکز داشته‌اند، اما همچنان نیاز به بررسی جامع‌تر تأثیر مستقیم مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار احساس می‌شود (همادامین و آتان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

#### ۵.۱.۲. رابطه میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی، تعهد کارکنان و توسعه سرمایه انسانی

پیچیدگی و پویایی دنیای کسب و کار امروز، توسعه سرمایه انسانی را به امری بسیار مهم تبدیل کرده است؛ به گونه‌ای که سرمایه انسانی به عنوان یکی از عناصر مزیت رقابتی پایدار شناسایی شده است (بارنی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱). از این رو، نمی‌توان نقش مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک چارچوب سیستمی در توسعه سرمایه انسانی که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود، نادیده گرفت (جکسون و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴؛ سانچز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، کالینز و کلارک<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، بر این باورند که سازمان از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر «مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای» (کالینز و کلارک، ۲۰۰۳)، کارکنان تأثیر بگذارد تا آن‌ها بتوانند وظایف خود را به طور مؤثر انجام داده و در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵؛ کالینز و کلارک، ۲۰۰۳). مطالعات متعددی در مبنای نظری و پیشینه تجربی پژوهش نشان داده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند (جیانگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). روند غالب در مطالعات تجربی بیانگر آن است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق تعهد کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان می‌گذارند؛ هرچند برخی پژوهش‌ها با این نتایج همسو نبوده‌اند (گست و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳). با این وجود، جکسون و همکاران (۲۰۱۴)، و امیاگوال و اوگبونومان<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸)، تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی راهبردی بر رفتار کارکنان را تأیید کرده و نشان دادند که این امر

<sup>1</sup> Hamadamin & Atan

<sup>2</sup> Srivastava et al.

<sup>3</sup> Kuntjoroadi & Safitri

<sup>4</sup> Wright et al.

<sup>5</sup> Allui & Sahni

<sup>6</sup> Hamadamin & Atan

<sup>7</sup> Barney

<sup>8</sup> Jackson et al.

<sup>9</sup> Sánchez et al.

<sup>10</sup> Collins & Clark

<sup>11</sup> Jiang et al.

<sup>12</sup> Guest et al.

<sup>13</sup> Emeagwal & Ogbonmwan.

در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان منجر می‌شود (همادامین و آتان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، نتایج مطالعه امیاگوال و اوگبونومان (۲۰۱۸)، نشان داد که آموزش جامع کارکنان موجب ارتقای دانش، شایستگی و ظرفیت آنان می‌شود. جیانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، نیز افزودند که زمانی که سازمان ظرفیت انسانی کارکنان خود را توسعه می‌دهد، کارآمدی و شایستگی آن‌ها افزایش می‌یابد. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، از جمله امنیت شغلی، پاداش‌ها و مشوق‌ها، موجب افزایش روحیه کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت می‌شود؛ در حالی که برنامه‌های کاری منعطف و یادگیری گروهی، روحیه کارکنان و کسب و انتقال دانش جدید را تقویت می‌کند (جکسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به مباحث فوق، ایجاد ظرفیت لازم برای تضمین تعهد کارکنان که منجر به ارتقای عملکرد سازمان می‌شود، به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی اتخاذ شده توسط سازمان وابسته است. بنابراین، از منظر «دیدگاه مبتنی بر رفتار» (کامینز، ۲۰۰۹). می‌توان نتیجه گرفت که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی، رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت کرده و در نهایت به تحقق نتایج مطلوب سازمانی منجر می‌شود. افزون بر این، کانوی و مانکس<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، استدلال می‌کنند که ارتقای رفتارهای مثبت کارکنان از طریق تعهد سازمان به توسعه آن‌ها در قالب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر است و نتیجه‌گیری می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی تأثیر معناداری بر تعهد کارکنان دارد. نتایج مشابهی نیز در پژوهش اخیر امیاگوال و اوگبونومان (۲۰۱۸)، به دست آمده است که تأثیر مثبت و مستقیم «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی» را بر توسعه سرمایه انسانی و «تعهد کارکنان» تأیید می‌کند (همادامین و آتان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

## ۲.۲. پیشینه تجربی پژوهش

### ۱.۲.۲. پیشینه داخلی

وزیری گهر (۱۴۰۳)، طی پژوهشی به موضوع الگوی ارزیابی ارزش ویژه برند سبز به صورت یک مورد مطالعه در خصوص محصولات پژوهشکده گیاهان دارویی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی در حوزه گیاهان دارویی است که با یک رویکرد ترکیبی - اکتشافی به شناخت مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی ارزیابی ارزش ویژه برند سبز می‌پردازد. مرحله کیفی با شناسایی ۵۴ منبع معتبر جهت شناخت مؤلفه‌های الگو شروع می‌شود، سپس در مرحله کمی، این داده‌ها مورد اعتبارسنجی و طبقه‌بندی انتزاعی قرار می‌گیرند. نتایج حاصله نشانگر آن است که سه بُعد اصلی الگوی پیشنهادی عبارت‌اند از: بُعد شناختی یا تجربی برند، بُعد تطبیقی یا قضاوتی برند و بُعد رابطه‌ای یا واکنشی برند که مجزا از یکدیگر نیستند و مکمل یکدیگر محسوب می‌شوند. الگوی پیشنهادی، ترکیبی از ادراک مصرف‌کنندگان و فعالیت‌های کارکنان را در تعیین ارزش ویژه برند سبز لحاظ نموده است. همچنین، برای نخستین بار با طبقه‌بندی ۱۰ مؤلفه پُر تکرار در الگوهای موجود، سه بُعد انتزاعی - تر و همبسته برای ارزیابی ارزش ویژه برند سبز معرفی می‌گردد.

عربشاهی و السیلاوی (۱۴۰۰)، طی پژوهشی به موضوع تأثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی در مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارمندان به صورت یک مطالعه موردی در بانک رشید عراق پرداخته‌اند. نتایج

<sup>1</sup> Hamadamin & Atan

<sup>2</sup> Jiang et al.

<sup>3</sup> Jackson et al.

<sup>4</sup> Conway & Monks.

<sup>5</sup> Hamadamin & Atan

نشان داد که، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارمندان تأثیر معنی دار دارد. همچنین، ارتباط معناداری میان توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان با مزیت رقابتی پایدار نشان داده شد. نقش میانجی‌گری توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان بر رابطه بین اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی و مزیت رقابتی پایدار نیز تایید شده است.

مولودیان و عظیمی فر (۱۳۹۹) طی پژوهشی به موضوع «تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجیگری توسعه منابع انسانی و تعهد کارکنان به صورت یک مطالعه موردی در سازمان استاندارد شهر مشهد پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد تمام فرضیات پژوهش مورد تایید قرار گرفت. به طوری که مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار، تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی تعهد کارکنان بر مزیت رقابتی پایدار، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توسعه منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر تعهد کارکنان، توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار، تعهد کارکنان بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر مثبت و معنادار دارد.

قیرانی (۱۳۹۹) طی پژوهشی با هدف توسعه یک مدل مفهومی برای توضیح و پیش‌بینی دستیابی به قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی از طریق توجه به منابع انسانی سازمان به موضوع «نقش منابع انسانی سازمان در تبدیل راهبردها و قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی» پرداخته‌اند. این توسعه مفهومی با تکیه بر کاربرد «نظریه فازهای عمل» به عنوان چارچوب کلی توضیح این مسئله که چگونه سازمان و کارکنان به یکسری اهداف متعهد شده و به طور موفقیت آمیز آن‌ها را دنبال می‌کنند، در پیوند با نظریه «خودمختاری» برای توضیح توسعه تعهدات افراد در سطح فردی که بتواند پیش نیاز تعقیب اهداف سازمان در سطح کلان سازمان را توجیه نماید، صورت پذیرفته است. مدل ارائه داده شده در دو سطح سازمانی با توجه به ابعاد مأموریت سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی و قابلیت‌های پویا در سطح سازمانی و در سطح فردی با توجه به درونی سازی اهداف فردی و برنامه‌های اجرایی، توسعه یافته است. انتظار می‌رود این مدل بتواند به ایجاد دانش در زمینه راهبردهای رفتاری با توجه به ملاحظات انگیزشی در مدل‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌ها کمک نماید.

ذوالفقاری و صادق احمدی (۱۳۹۹) طی پژوهشی به موضوع تأثیر راهبرد کسب و کار بر عملکرد شرکت با نقش میانجی سیاست‌های منابع انسانی در شرکت‌های خرید و فروش اینترنتی در استان یزد پرداخته‌اند. نتایج حاصل بیان گر معنادار بودن اثر منابع انسانی بر عملکرد و راهبرد کسب و کار است. همچنین، اثر میانجی سیاست منابع انسانی در اثرگذاری عملکرد و راهبرد کسب و کار مورد تایید قرار گرفت.

رشیدی و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی به موضوع بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی با روش توصیفی و کتابخانه‌ای پرداخته‌اند. در این پژوهش برای بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی از روش توصیفی و کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و مجلات تخصصی در زمینه موضوع)، استفاده شده است.

محمدی و خورد پیمان فرد (۱۳۹۶) طی پژوهشی به موضوع بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی کارکنان در اجرای برنامه راهبردی سازمان کتابخانه ملی ایران پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود ارتباط معناداری بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی با برنامه راهبردی سازمان کتابخانه ملی ایران است.

## ۲.۲.۲. پیشنهاد خارجی

ایکرما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) طی پژوهشی به موضوع شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و آمادگی برای تغییر: یک مدل یکپارچه شامل تعهد عاطفی، عملکرد کارکنان، و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سلسله‌مراتبی پرداخته‌اند. نتایج به‌دست‌آمده از طریق تجزیه و تحلیل آماری، نشان از وجود رابطه مثبت بین برخی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد با تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر دارد. همچنین، نتایج نشان داد که بین تعهد عاطفی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین، آن‌ها دریافتند که آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی با عملکرد فردی کارکنان دارد. در نهایت، یافته‌های ما نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و تعهد عاطفی را به طور مثبت تعدیل می‌کند.

چو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) طی پژوهشی به موضوع «معیارهای مهم برای نوآوری در رستوران‌ها: با توجه به تأثیر روابط بین سرمایه انسانی و راهبرد رقابتی به صورت یک مطالعه موردی در تایوان پرداخته‌اند. نتایج آن‌ها نشان داد که نقش تعدیل‌کننده مهم سرمایه انسانی روابط بین جهت‌گیری بازار، ظرفیت جذب و نوآوری را تقویت می‌کند و این راهبرد رقابتی روابط بین جهت‌گیری بازار و نوآوری را به عملکرد تقویت می‌کند. در مورد سفارشات اول و دوم مدل‌های پیشنهادی نیز برای بهبود ارتباط و صحت امتحانات اعتدال و میانجی‌گری در پژوهش‌های گردشگری و مهمان‌نوازی بحث شده است.

هامادامین و آتان<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به موضوع تأثیر شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی‌گری توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان پرداخته‌اند. یافته‌های مطالعه ما تأثیر خطی و مثبت شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی را بر مزیت رقابتی پایدار نشان داد. همچنین، مشخص شد که شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.

ایواموتو و تاکاهاشی (۲۰۱۵) طی پژوهشی به موضوع ارائه روش کمی برای مدیریت سرمایه انسانی (HCM) برای کمک به مدیران در راستای تصمیم‌گیری و ارزیابی مدیریت سرمایه انسانی هدفمند و پیش‌بینی افزایش سود پرداخته‌اند. این نوع مطالعه به دو مرحله تقسیم می‌شود. در اولین مرحله، این مطالعه به انتخاب و تنظیم عواملی پرداخته که روش‌های مدیریت سرمایه انسانی خود را به وسیله مؤلفه اصلی و تحلیل عاملی نشان می‌دهد. در دومین مرحله، ارزش افزوده تنظیمی پرسنل (PAV) با عنوان خروجی شرکت تعریف می‌شود. مدل رگرسیون چندگانه به منظور شناسایی عوامل مدیریت سرمایه انسانی خود ارائه شده که بر ارزش افزوده تنظیمی پرسنل تأثیر گذاشته است. این فرایند به طور هدفمند مدلی را برای قضاوت موفقیت آن‌ها از مدیریت سرمایه انسانی خود ارائه می‌دهد.

جانجا و گلزار<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) طی پژوهشی به موضوع «اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد و حفظ کارکنان در بخش مخابرات پاکستان با بررسی نقش میانجی وفاداری کارکنان» پرداخته‌اند. آن‌ها نشان دادند که اقدامات مختلف منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر تعهد کارکنان و حفظ آن‌ها دارد. همچنین، وفاداری روابط بین مدیریت منابع انسانی و حفظ و تعهد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

<sup>1</sup> Ikrema

<sup>2</sup> Chou et al

<sup>3</sup> Hamadamin H H, Atan T

<sup>4</sup> Janjua & Gulzar

پاساگلو و تونوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) طی پژوهشی به موضوع اهمیت راهبردی شیوه‌های منابع انسانی در تعهد شغلی در بیمارستان‌های خصوصی پرداخته‌اند. این مطالعه باهدف تعریف رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد شغلی کارکنان در شرکت‌های خدماتی به‌ویژه در بیمارستان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع هدف از این مطالعه؛ تعاریف تعهد شغلی و مطالعه شرکت‌های بزرگ و سپس فاش کردن اثرات بین رضایت شغلی و آموزش، ارزیابی، برنامه‌ریزی شغلی، ارتباطات، تعریف کار، اعطای فعالیت‌های درجه یک به مدیریت منابع انسانی است. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش مطالعه میدانی و تجربی<sup>۲</sup> استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. آزمون‌های این پژوهش؛ تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان، تحلیل همبستگی، رگرسیون سلسله‌مراتبی و تحلیل‌های مربوط به آزمایش فرضیه است. علاوه بر این، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مربوط به آمار توصیفی در مطالعه ارائه شده است.

فرناندز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) طی پژوهشی به موضوع رویکرد احتمالی برای نقش سرمایه و صلاحیت‌های انسانی درباره راهبرد شرکت پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن است که بازرسان به صلاحیت‌های فعال و مبتنی بر مشتری متوسل می‌شوند، مدافعین، شایستگی‌ها بسیار نتیجه‌گرا را برمی‌انگیزند. همچنین، آن‌ها مشاهده نموده‌اند که شایستگی جهت‌گیری مشتری، ارزش سرمایه انسانی را در بازرسان توضیح می‌دهد، در حالی که این ابعاد سرمایه انسانی با استفاده از صلاحیت‌های مرتبط با نتایج در شرکت‌های مدافع توضیح داده می‌شود. در نهایت، با توجه به منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی، این امر توسط صلاحیت‌های پیشگیرانه در بازرسان توضیح داده شده است.

سندوقو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به موضوع ارتباط بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی به‌صورت یک مطالعه میدانی پرداخته است. نتیجه تحلیل یافته‌های به‌دست آمده از مدیران ارشد، متوسط و ردیف اول به‌استثنای آموزش مهارت‌های شغلی نیز بیان شد. در واقع ارتباط قوی و آماری مثبت بین سایر متغیرهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی وجود داشت.

### ۳.۲. چارچوب نظری و فرضیه‌های پژوهش

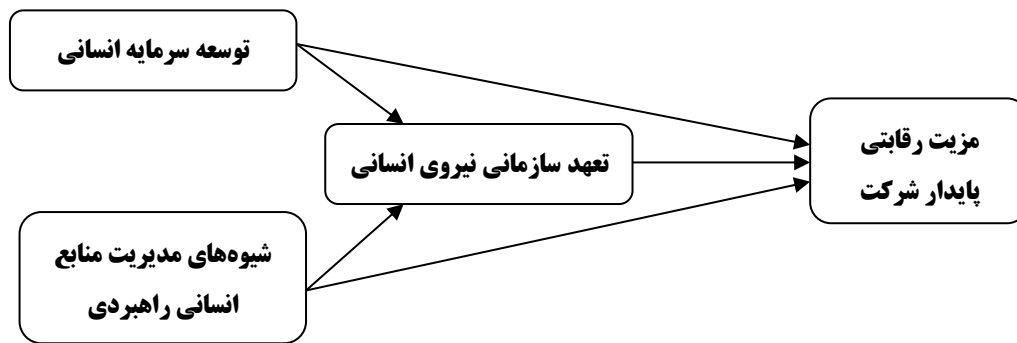
چارچوب مفهومی این پژوهش براساس الگوی پژوهش هامادامین و آتان (۲۰۱۹) طراحی شده است. به طوری که در این چارچوب نظری توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیرهای مستقل و بر مزیت رقابتی پایدار به عنوان متغیر وابسته است. همچنین، تعهد سازمانی نیز نقش متغیر میانجی را در الگوی نظری این پژوهش ایفا می‌کند. بنابراین، در این پژوهش براساس مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی، چارچوب نظری و فرضیه‌های پژوهش به شرح شکل (۱) بیان شده است.

<sup>1</sup> Didem Paşaoğlu & Zümür Tonus

<sup>2</sup> Survey

<sup>3</sup> Fernandez

<sup>4</sup> Sendogdu



شکل (۱): چارچوب نظری پژوهش

منبع: (همادامین و آتان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹)

**فرضیه اصلی:** توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارند.

### فرضیه‌های فرعی:

**فرضیه فرعی ۱:** توسعه سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۲:** توسعه سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۳:** شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۴:** شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر تعهد شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۵:** تعهد سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

نظر به اینکه هدف اصلی از انجام این پژوهش، تعیین تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت‌های تابعه صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، بنابراین، می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی است و با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی - پیمایشی است. روش‌های گردآوری اطلاعات پژوهش نیز به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شود. در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری

<sup>1</sup> Hamadamin & Atan

موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری اطلاعات برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسش‌نامه استفاده می‌شود. همچنین، در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از ابزار پرسش‌نامه ساختاریافته استفاده گردیده است. چرا که پرسش‌نامه به‌عنوان یکی از متداول‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و عبارت است از مجموعه‌ای از پرسش‌های هدف‌دار که با بهره‌گیری از مقیاس‌های گوناگون نظر، دیدگاه و بینش یک فرد پاسخ‌گو را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای طراحی این بخش از طیف رنسیس لیکرت<sup>۱</sup> درجه‌ای استفاده گردیده است که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به‌شمار می‌رود. البته، در تهیه و تدوین پرسش‌نامه از یک پرسش‌نامه ساختاریافته استفاده شده است. پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش شامل دو دسته سؤالات عمومی و تخصصی بوده است.

**الف- سؤالات عمومی:** این بخش شامل ۴ سؤال است که مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان را دربر می‌گیرد. این سؤالات شامل؛ جنسیت، سابقه کاری، سن و میزان تحصیلات بوده است.

**ب- سؤالات تخصصی:** این بخش شامل ۱۷ گویه و در ۴ بعد اصلی (توسعه سرمایه انسانی، شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی پایدار، تعهد سازمانی) مطرح شده‌اند. این سؤالات بر مبنای سنجش و ارزیابی هر یک از فرضیه‌های پژوهش در قالب جدول (۱) قابل مشاهده است. همچنین، برای امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی پاسخ‌ها از روش طیف لیکرت و مقیاس اسمی استفاده گردیده است. به این ترتیب که برای سؤالات عمومی که جنبه آماری داشته‌اند از مقیاس اسمی و برای پاسخگویی به سؤالات تخصصی از طیف لیکرت استفاده شده است. در جدول (۱) نیز اجزای پرسشنامه براساس چارچوب مفهومی پژوهش قابل مشاهده است.

**جدول (۱): اجزای پرسشنامه براساس چارچوب مفهومی پژوهش**

ابعاد	شماره سؤال‌های پرسش‌نامه	منبع سؤال‌های پرسش‌نامه
توسعه سرمایه انسانی	1-4	آریانو و همکاران (۲۰۱۵)، ایسکال و همکاران (۲۰۱۸)، سحر و گیچر (۲۰۱۲)، زهیر و همکاران (2016)
شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی	5-10	کادیر و همکاران (۲۰۱۸)، مهدی و همکاران (۲۰۱۹)، سانچز و همکاران (2015)
تعهد سازمانی	11-14	ایسکال و همکاران (۲۰۱۸)، زهیر و همکاران (2016)
مزیت رقابتی پایدار	15-17	ایسکال و همکاران (۲۰۱۸)، مهدی و همکاران (۲۰۱۹)، کانکور و سورانی (2018)

جامعه آماری پژوهش شامل؛ کارشناسان و مدیران شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران بوده که بر اساس رابطه کوکران، تعداد ۲۷۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. همچنین، در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شاخص‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. از شاخص‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصدها برای توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان و جامعه آماری مورد مطالعه و میانگین استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تخصصی تحقیق نیز از شاخص‌های آمار استنباطی استفاده شده است. جهت بررسی روایی مقیاس پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. همچنین، برای

<sup>1</sup> Rensis Likert

بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش SPSS و LISREL می‌باشد.

**جدول (۲): شیوه سنجش عملیاتی متغیرهای پژوهش**

ابعاد	تعریف مفهومی	تعریف عملیاتی
توسعه سرمایه انسانی	توسعه منابع انسانی چارچوبی است که کمک می‌کند کارمندان در زمینه‌های دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی پیشرفت کنند. به بیان دیگر توسعه منابع انسانی به آموزش افراد پس از استخدام، فراهم آوردن فرصت برای یادگیری مهارت‌های جدید، توزیع منابع لازم برای انجام امور در محیط کار و هر فعالیت توسعه‌ای دیگر اطلاق می‌شود (دیباچی، ۱۴۰۰).	توسعه سرمایه انسانی در این پژوهش شامل؛ مؤلفه‌های تقویت توانایی انجام فعالیت‌های مختلف کارکنان، افزایش توانایی‌های علمی و نگرش‌های شغلی مثبت و غیره در میان کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است که از طریق سؤال‌های پرسش‌نامه ساختارمند تخصصی پژوهش (طی شماره سؤال‌های ۱ تا ۴ پرسشنامه) مورد سنجش قرار می‌گیرد.
شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی	راهبرد منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان‌یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است. به بیانی دیگر راهبرد منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است (کروبی و همکاران، ۱۴۰۰).	شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در این پژوهش شامل؛ مؤلفه‌های تصمیم‌گیری در مورد اهداف و برنامه‌های سازمان در مورد رابطه اشتغال و استخدام سازمان، آموزش، توسعه، مدیریت عملکرد و راهبردها، سیاست‌ها و عملکردهای سازمان شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است که از طریق سؤال‌های پرسش‌نامه ساختارمند تخصصی پژوهش (طی شماره سؤال‌های ۵ تا ۱۰ پرسشنامه) مورد سنجش قرار می‌گیرد.
تعهد سازمانی	تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند، یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (حسامی و همکاران، ۱۴۰۰).	تعهد سازمانی در این پژوهش شامل؛ مؤلفه‌های تعهد مستمر، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری تکلیفی در میان کارکنان شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است که از طریق سؤال‌های پرسش‌نامه ساختارمند تخصصی پژوهش (طی شماره سؤال‌های ۱۱ تا ۱۴ پرسشنامه) مورد سنجش قرار می‌گیرد.
مزیت رقابتی پایدار	مزیت رقابتی پایدار به معنای تلاشی است که مجموعه رقبای حاضر در یک صنعت، جهت تحت فشار قراردادن یکدیگر به شرط لحاظ نمودن مسائل زیست‌محیطی به کار می‌گیرند و در این مسیر، هر یک از رقبا حداکثر توان و استعداد خود را در جهت بقا در میدان و دستیابی به مقدمات رشد و توسعه آتی اعمال می‌نماید. عواملی مانند ماهیت رقابت در سطح کلان و نیز راهبردهای اداره شرکت، تأثیر بسزایی بر میزان شدت رقابت‌پذیری دارند. (رضایی و عازم، ۱۳۹۱)	مزیت رقابتی پایدار در این پژوهش متغیری وابسته است و شامل؛ مؤلفه‌هایی همچون عملکرد نوآورانه پایدار، توان رقابتی پایدار و عملکرد رقابتی پایدار شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران است که از طریق سؤال‌های پرسش‌نامه ساختارمند تخصصی پژوهش (طی شماره سؤال‌های ۱۵ تا ۱۷ پرسشنامه) مورد سنجش قرار می‌گیرد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش، توصیف و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌های پژوهش ارائه می‌شود. باتوجه به اینکه هر پژوهش در پی دستیابی به اهداف مشخصی است، انجام تحلیل‌های آماری و بررسی یافته‌ها، محققان را به شناخت دقیق‌تر موضوع هدایت کرده و زمینه را برای پژوهش‌های آتی فراهم می‌سازد. از این رو در این قسمت، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه با بهره‌گیری از فنون مناسب آماری تجزیه و تحلیل می‌شوند و نتایج حاصل با استفاده از روش‌های آمار توصیفی

و استنباطی ارائه شده است. برای بررسی ویژگی‌های عمومی پاسخ‌گویان، از شاخص‌های آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است؛ بنابراین در ادامه، فرضیه‌های پژوهش با به کارگیری فنون مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت است.

#### ۱.۴. نتایج آزمون آمار روایی و پایایی پرسشنامه

##### ۱.۴.۱. روایی پرسشنامه پژوهش:

مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه‌گیری کند. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌توانند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناتوان سازند (خاکی، ۱۳۷۸). در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی صوری و محتوایی استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت و علوم رفتاری از جمله استاد راهنما و مشاور داده شده و از آنان در مورد پرسش‌ها و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی گردید که در نهایت انطباق پرسشنامه را تأیید نمودند. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه از شاخص روایی محتوایی (CVR) استفاده شده است. شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آنان ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آنها خواسته می‌شود تا هر یک از سؤالات بر اساس طیف سه‌درجه‌ای لیکرت «ضروری است»، «مفید است اما ضروری نیست» و «ضروری نیست» طبقه‌بندی کنند. سپس، بر اساس فرمول محاسباتی، نسبت روایی محتوایی محاسبه انجام شده است. از این‌رو، بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) قابل قبول بر اساس جدول زیر بایستی تعیین شود؛ بنابراین مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) محاسبه شده برای آن‌ها کم‌تر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، می‌بایست آن سؤال کنار گذاشته شود؛ علت اینکه در بررسی روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبول باشد و ضریب پایایی نیز با استفاده از نرم‌افزار تخصصی بسته‌آمار برای علوم اجتماعی<sup>۱</sup> (SPSS) و آلفای کرونباخ محاسبه انجام شده است.

جدول (۳): شیوه سنجش عملیاتی مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی سوال‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

تعداد متخصصین	مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)	تعداد متخصصین	مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)
5	0/99	13	0/54
6	0/99	14	0/51
7	0/99	15	0/49
8	0/75	20	0/42
9	0/78	25	0/37
10	0/62	30	0/33
11	0/59	35	0/31
12	0/56	40	0/29

همچنین، جدول (۴)، مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) محاسبه شده محاسبه شده برای سؤالات پرسشنامه پژوهش مشخص شده است.

<sup>1</sup> Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

**جدول (۴): مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی محاسبه شده برای سؤالات پرسشنامه پژوهش**

سؤالات	تعداد متخصصین تأییدکننده	مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)	نتایج	سؤالات	تعداد متخصصین تأییدکننده	مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)	نتایج
سؤال ۱	19	0/9	مورد قبول	سؤال ۱۱	19	0/9	مورد قبول
سؤال ۲	19	0/9	مورد قبول	سؤال ۱۲	20	1/0	مورد قبول
سؤال ۳	19	0/9	مورد قبول	سؤال ۱۳	19	0/9	مورد قبول
سؤال ۴	20	1/0	مورد قبول	سؤال ۱۴	18	0/8	مورد قبول
سؤال ۵	18	0/8	مورد قبول	سؤال ۱۵	19	0/9	مورد قبول
سؤال ۶	17	0/7	مورد قبول	سؤال ۱۶	17	0/7	مورد قبول
سؤال ۷	19	0/9	مورد قبول	سؤال ۱۷	18	0/8	مورد قبول
سؤال ۸	18	0/8	مورد قبول	-	-	-	-
سؤال ۹	19	0/9	مورد قبول	-	-	-	-
سؤال ۱۰	18	0/8	مورد قبول	-	-	-	-

بر اساس نتایج جدول (۴)، برای تعداد ۳۰ نفر کارشناس حداقل مقدار شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) قابل قبول ۰/۴۲ می‌باشد که در تمامی موارد مقدار قابل قبول حاصل شده است. در نتیجه روایی مطلوب ارزیابی شده است.

#### ۲.۱.۴. پایایی پرسشنامه پژوهش:

قابلیت پایایی یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری است که نشان‌دهنده ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه نتایج یکسانی در شرایط مشابه به دست می‌دهد. یکی از روش‌های محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. جهت محاسبه آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمرات هر سؤال پرسشنامه و واریانس کل آزمون را محاسبه کرده و سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آن را محاسبه نمود (سرمد، ۱۳۷۸). بنابراین، اگر چنانچه ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ محاسبه گردد، پایایی پرسشنامه مطلوب ارزیابی می‌شود.

**رابطه (۱):** محاسبه عملیاتی ضریب آلفای کرونباخ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

به طوری که در معادله (۱):  $\alpha$  = میانگر ضریب آلفای کرونباخ،  $K$  = تعداد سؤالات پرسشنامه،  $S_i$  = واریانس سؤال  $i$  ام، و  $S_x$  = واریانس کل آزمون است.

**جدول (۵): ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه پژوهش**

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	ابعاد
۰/۷۵۹	۴	توسعه سرمایه انسانی
۰/۷۶۳	۶	شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی
۰/۷۴۴	۴	تعهد سازمانی
۰/۷۴۷	۳	مزیت رقابتی پایدار
۰/۸۱۷	۱۷	کل سؤالات

در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده پرسشنامه ۰/۸۱۷ محاسبه گردید. بنابراین، پایایی پرسشنامه بسیار مطلوب ارزیابی گردیده است.

## ۲.۴. نتایج آزمون آمار توصیفی اطلاعات متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد مطالعه از شاخص‌های آمار توصیفی جهت دسته‌بندی داده‌های مربوط به سن، جنسیت، سابقه کاری و میزان تحصیلات استفاده شده است. به طوری که نتایج حاصل از آزمون آمار توصیفی اطلاعات متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نیز در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶): توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت

اطلاعات متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد	درصد فراوانی	اطلاعات متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۹۸	۷۲/۸۰	کاردانی	۳۴	۱۲/۵۰	۱۲/۵۰
	زن	۷۴	۲۷/۲۰	کارشناسی	۱۴۱	۵۱/۸۴	۶۴/۳۴
	زیر ۳۰ سال	۵۲	۱۹/۱۰	تحصیلات تکمیلی	۹۷	۳۵/۷۰	۱۰۰
سن	تا ۳۰ سال	۶۳	۲۳/۱۶	کمتر از ۵ سال	۴۵	۱۶/۵۵	۱۶/۵۵
	تا ۴۰ سال	۸۳	۳۰/۵۱	تا ۱۰ سال	۸۸	۳۲/۳۵	۴۸/۹۰
	تا ۵۰ سال	۷۴	۲۷/۲۱	تا ۲۰ سال	۸۷	۳۲/۰۰	۸۰/۹۰
	بالای ۵۰ سال	۱۰۰	۳۷/۰۰	بالای ۲۰ سال	۵۲	۱۹/۱۰	۱۰۰
کل	۲۷۲	۱۰۰	کل	۲۷۲	۱۰۰	۱	کل

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمعیت شناختی مندرج در جدول (۶) نشان می‌دهد که از مجموع ۲۷۲ نفر پاسخ‌دهنده، ۷۲/۸ درصد مرد و ۲۷/۲ درصد زن بوده‌اند که بیانگر غلبه جنسیت مرد در نمونه آماری است. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۰/۵۰ درصد) و پس از آن گروه سنی بالای ۵۰ سال (۲۷/۲۰ درصد) بوده است که نشان‌دهنده غالب بودن افراد میانسال در جامعه نمونه می‌باشد. همچنین، بررسی سطح تحصیلات حاکی از آن است که بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی (۵۱/۸۰ درصد) بوده و ۳۵/۷۰ درصد نیز دارای تحصیلات تکمیلی هستند که این امر بیانگر سطح تحصیلات نسبتاً بالای نمونه مورد بررسی است. همچنین، از نظر سابقه کاری، بیشترین فراوانی مربوط به گروه‌های دارای ۵ تا ۱۰ سال (۳۲/۴۰ درصد) و ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه کاری (۳۲/۰۰ درصد) می‌باشد که نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از پاسخ‌دهندگان از تجربه کاری متوسط تا بالا برخوردارند.

## ۳.۴. نتایج آزمون آمار توصیفی اطلاعات متغیرهای پژوهش

در جدول (۳)، نتایج حاصل از آمار توصیفی متغیرهای چارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است. از این رو، در این جدول، نتایج حاصل از آمارهای توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی و کشیدگی و تعداد مشاهده‌های تجربی قابل مشاهده به شکل ارقام با کمک نرم‌افزار تخصصی بسته آماری برای علوم اجتماعی (SPSS) محاسبه و ارائه شده است.

جدول (۷): آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
توسعه سرمایه انسانی	۲۷۲	۱/۷۵	۵	۳/۵۰۶	۰/۳۹	۰/۱۴۸	-۰/۳۹۰	-۰/۱۷۲
شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی	۲۷۲	۱/۵۰	۵	۳/۵۷۰	۰/۴۲	۰/۵۸۱	-۰/۳۳۴	-۰/۴۷۱
تعهد سازمانی	۲۷۲	۰/۲۵	۵	۳/۶۵۶	۰/۴۴	۰/۵۲۳	-۰/۱۱۲	-۰/۳۵۱
مزیت رقابتی پایدار	۲۷۲	۱	۵	۳/۵۱۳	۰/۵۰	۰/۲۹۳	-۰/۳۹۴	-۰/۳۸۷

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۷)، میانگین امتیاز متغیر توسعه سرمایه انسانی برابر با ۳/۰۶ گزارش شده است. مقدار انحراف معیار (۰/۳۹) و واریانس (۰/۱۴۸) نشان‌دهنده پراکندگی نسبتاً کم داده‌ها پیرامون میانگین می‌باشد. از آنجا که مقدار میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار است، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه سرمایه انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان در سطحی مطلوب ارزیابی شده است. دامنه تغییرات این متغیر بین ۱/۷۵ تا ۵ قرار دارد. همچنین، مقادیر چولگی (-۰/۳۹) و کشیدگی (-۰/۱۷۲) در بازه قابل قبول (۲، -۲) واقع شده‌اند که بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها از نظر کجی و کشیدگی است. مطابق جدول (۷)، میانگین امتیاز متغیر شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی برابر با ۳/۰۷ می‌باشد که نشان‌دهنده ارزیابی مطلوب این متغیر از دیدگاه پاسخ‌دهندگان است. مقدار انحراف معیار (۰/۴۲) و واریانس (۰/۵۸۱) بیانگر میزان پراکندگی داده‌ها در سطح متوسط است. کمترین و بیشترین امتیازات این متغیر به ترتیب ۱ و ۵ گزارش شده‌اند. افزون بر این، مقدار چولگی (-۰/۳۳۴) و کشیدگی (-۰/۴۷۱) در دامنه مجاز (۲، -۲) قرار دارند که نرمال بودن توزیع داده‌ها را تأیید می‌کند. بر اساس نتایج جدول (۷)، میانگین امتیاز متغیر تعهد سازمانی برابر با ۳/۵۶ است که بالاتر از میانگین مورد انتظار بوده و بیانگر سطح نسبتاً بالای تعهد سازمانی در میان پاسخ‌دهندگان می‌باشد. مقدار انحراف معیار (۰/۴۴) و واریانس (۰/۵۲۳) نشان‌دهنده پراکندگی مناسب داده‌ها است. دامنه تغییرات این متغیر از ۱/۲۵ تا ۵ متغیر بوده و نیز مقادیر مربوط به چولگی (-۰/۱۱۲) و کشیدگی (-۰/۳۵۱) نیز در بازه استاندارد (۲، -۲) قرار دارند که نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌ها است. همچنین طبق جدول (۷)، میانگین امتیاز متغیر مزیت رقابتی پایدار برابر با ۳/۱۳ گزارش شده که حاکی از ارزیابی مطلوب این متغیر از نظر پاسخ‌دهندگان است. انحراف معیار (۰/۵۰) و واریانس (۰/۲۹۳) نشان می‌دهد که این متغیر در مقایسه با سایر متغیرها از پراکندگی نسبتاً بیشتری برخوردار است. کمترین و بیشترین امتیازات به ترتیب ۱ و ۵ بوده و مقادیر چولگی (-۰/۳۹۴) و کشیدگی (-۰/۳۸۷) در بازه قابل قبول (۲، -۲) قرار دارند که بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد. بنابراین، به‌طور کلی، نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که وضعیت متغیرهای پژوهش از نظر پاسخ‌دهندگان در سطحی مطلوب قرار داشته و از نظر آماری نیز داده‌ها از شرایط لازم برای انجام تحلیل‌های استنباطی برخوردارند.

#### ۴.۴. نتایج آزمون بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مدل معادلات ساختاری، بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی است. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله این روش‌ها استفاده از شکل توزیع و یا به عبارت دیگر محاسبه کجی و چولگی متغیرهای پژوهش است. محققان معتقدند که اگر مقدار کجی و چولگی داده‌ها در بازه قابل قبول (۲، -۲) باشد، توزیع متغیر نرمال است (کلاین، ۲۰۱۰). در این پژوهش از فن (روش) کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. در تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری،

نرمال بودن تمامی داده‌ها الزامی نیست، بلکه باید عامل‌ها (سازه‌ها) نرمال باشند (کلاین، ۲۰۱۰). بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها در سطح معناداری ۰/۰۵ با فن (روش) کولموگروف-اسمیرنوف آزمون شده است. برای این آزمون، فرضیه‌های آماری به صورتی تنظیم می‌شود که فرض صفر ( $H_0$ ) بیان می‌کند که توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است. همچنین، فرض مخالف صفر ( $H_1$ ) بیان می‌کند که توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست. بنابراین، نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول (۸): نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	معناداری	وضعیت
۱	توسعه سرمایه انسانی	۰/۰۸۸	نرمال
۲	شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی	۰/۰۷۴	نرمال
۳	تعهد سازمانی	۰/۱۰۲	نرمال
۴	مزیت رقابتی پایدار	۰/۱۲۸	نرمال

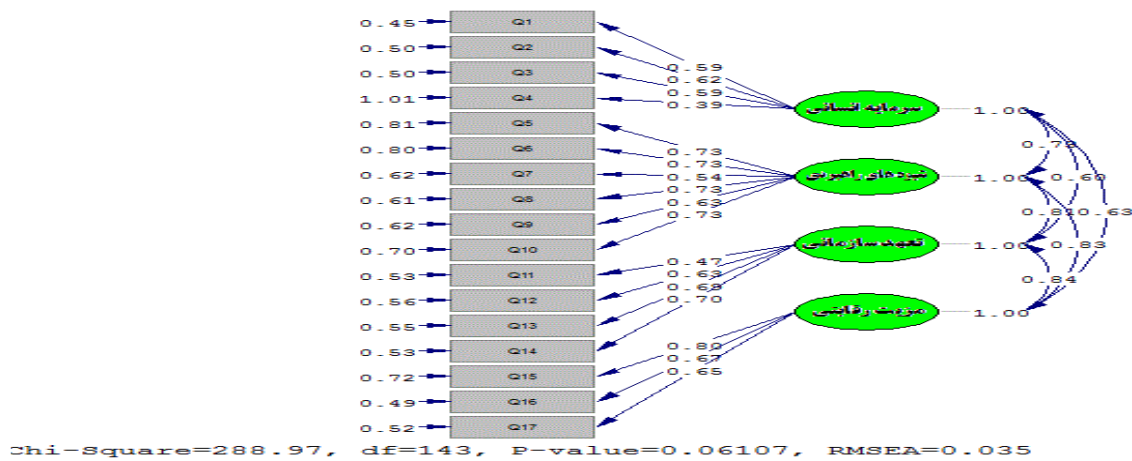
همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود، در تمامی موارد برای متغیرهای پژوهش مقدار معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده است؛ بنابراین فرض صفر رد نشده و ادعای غیرنرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش رد می‌شود.

#### ۵.۴. نتایج آزمون بررسی تحلیل عاملی تأییدی داده‌های پرسشنامه پژوهش

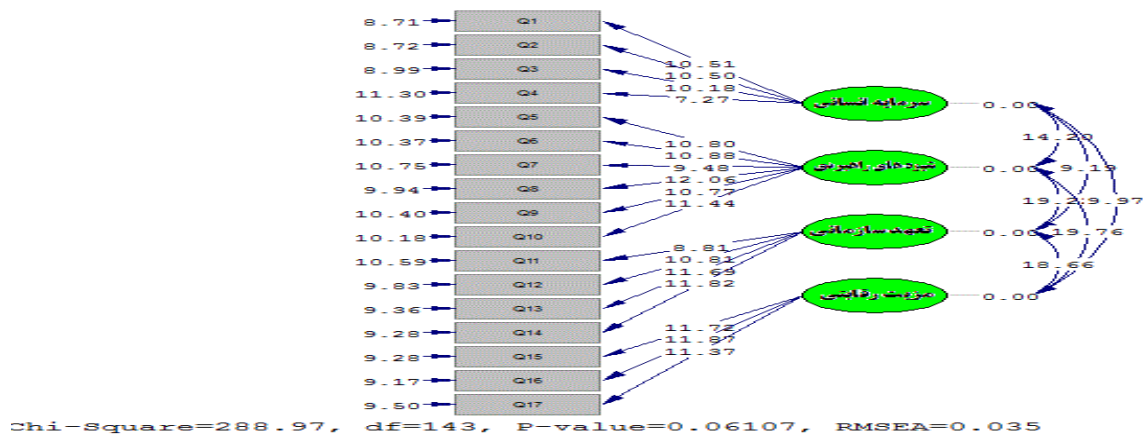
در این قسمت مدل اندازه‌گیری پژوهش بررسی می‌گردد؛ بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، ساختار کلی پرسشنامه‌های پژوهش مورد روایی سنجی محتوایی قرار گرفته است. برای تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، بارهای عاملی استاندارد و آماره  $t$  محاسبه شده است. به‌طور کلی قاعده زیر حاکم است: قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، بسیار مطلوب است. از این‌رو، زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید، باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره  $t$  یا همان استیودنت ( $t$ -value) استفاده می‌شود. چنانچه مقدار آماره  $t$  در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، بار عاملی معنادار می‌باشد. در غیر این صورت، اگر مقدار  $t$  استیودنت ( $t$ -value)، از مقدار ۱/۹۶ کوچک‌تر باشد، رابطه معنادار نیست (کلاین، ۲۰۱۰). همچنین، در تحلیل عاملی تأییدی توجه به برازش مدل نیز مهم می‌باشد. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای مکنون پژوهش در زیر هر شکل ارائه شده است. از میان شاخص‌های برازش، نسبت کای‌دو به درجه آزادی کمتر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. شاخص ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)، کمتر از ۰/۰۱ مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، برازش مدل مطلوب‌تر است (کلاین، ۱۹۹۴). خلاصه‌ای از شاخص‌های برازش در جدول (۹) آورده شده است.

جدول (۹): خلاصه شاخص‌های برازش

مقدار قابل قبول	مفهوم	نام کامل شاخص برازش	علامت اختصاری
< 0.1	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA
< 3	شاخص برازندگی نسبی	Chi-square / degree freedom	CMIN/DF
$\geq 0.90$	شاخص برازش افزایشی	Incremental Fit Index	IFI
$\geq 0.90$	شاخص برازش نسبی	Relative Fit Index	RFI
$\geq 0.90$	شاخص برازش نرمال‌شده	Normed Fit Index	NFI
$\geq 0.90$	شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index	GFI
$\geq 0.90$	شاخص برازش تطبیقی	Tucker-Lewis Index	TLI
$\geq 0.90$	شاخص برازش مقایسه‌ای	Comparative Fit Index	CFI



شکل (۲): بار عاملی استاندارد تحلیل پرسشنامه تحقیق



شکل (۳): آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تحقیق

بر اساس نتایج مشاهده شده در شکل (۳)، بار عاملی آماره معناداری (t-value) شاخص‌های سنجش هر یک از ابعاد تحقیق در سطح اطمینان ۵٪ مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ است. به منظور ارزیابی برازش و معناداری مدل، از شاخص‌های برازندگی هنجار شده، برازندگی مطلق، برازندگی نسبی، برازندگی افزایشی، نیکویی برازش و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد استفاده شده است. نتایج حاصل از برازش مدل در جدول (۱۰)، ارائه شده است.

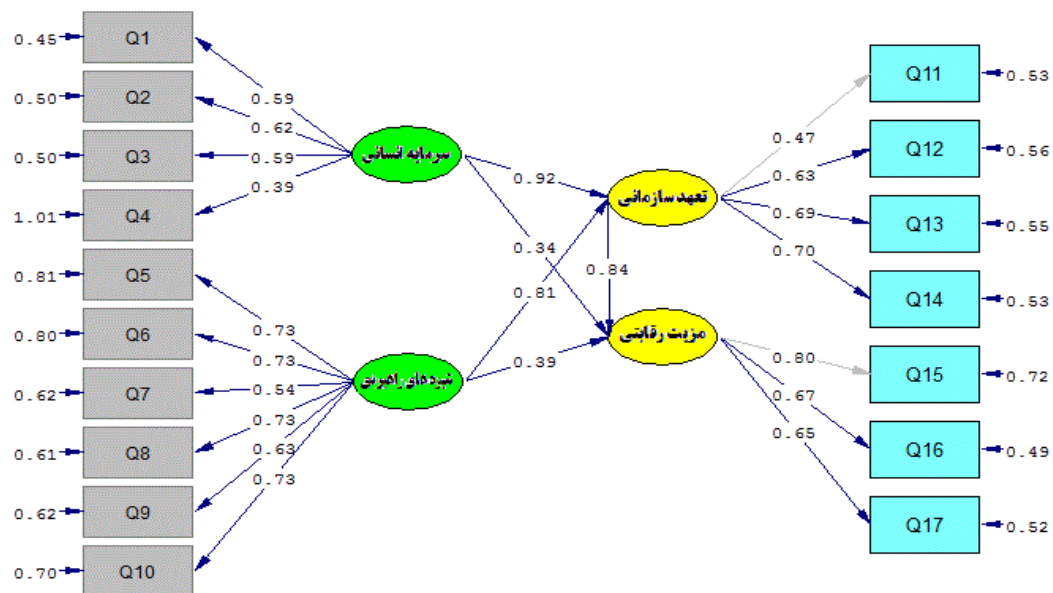
جدول (۱۰): خلاصه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده (بنر-بونت)	۰/۹ <	۰/۹۷۰	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	۰/۹ <	۰/۹۶۰	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	۰/۹ <	۰/۹۹۰	مطلوب
TLI	شاخص برازش تاکر-لویس	۰/۹ <	۰/۹۸۰	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹ <	۰/۹۶۰	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹ <	۰/۹۵۰	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۱ >	۰/۰۳۵	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	۳ >	۲/۰۲۱	مطلوب

همان‌گونه که نتایج جدول (۱۰)، نشان می‌دهد، تمامی شاخص‌های برازش مدل در سطح مطلوب و بالاتر از مقادیر استاندارد قرار دارند که بیانگر برازش مناسب مدل است. همچنین، مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) کمتر از حد آستانه می‌باشد که حاکی از مناسب بودن برازش مدل است. بنابراین، با توجه به مجموعه شاخص‌های برازش، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است.

#### ۶.۴. نتایج آزمون بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش

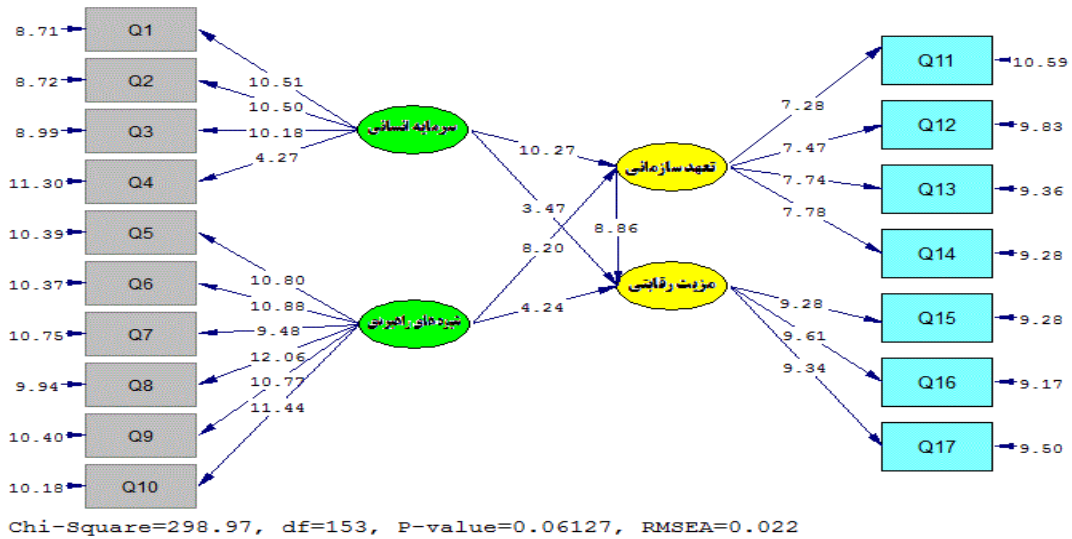
به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش شامل؛ توسعه سرمایه انسانی، شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، مزیت رقابتی پایدار و تعهد سازمانی، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل نهایی پژوهش در نمودار (۴)، ارائه شده است. این مدل بر اساس خروجی نرم‌افزار LISREL ترسیم شده است.



Chi-Square=298.97, df=153, P-value=0.06127, RMSEA=0.022

شکل (۴): نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین سازه‌های اصلی تحقیق

منبع: محاسبات پژوهشگران.



شکل (۵): نتایج آماره معناداری (t-value) تائید مدل نهایی ارتباط بین سازه‌های اصلی تحقیق

منبع: محاسبات پژوهشگران.

جدول (۱۱): خلاصه شاخص‌های برازش مدل تحلیل ساختاری پژوهش

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برآزش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده (بئر - بونت)	$0.9 <$	0.98	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0.9 <$	0.97	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0.9 <$	0.99	مطلوب
TLI	شاخص برازش تاکر-لویس	$0.9 <$	0.97	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0.9 <$	0.99	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0.9 <$	0.97	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0.1 >$	0.022	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$3 >$	1/954	مطلوب

همان‌گونه که در جدول (۱۱)، مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازش تطبیقی مدل تدوین شده مقادیری بالاتر از ۰/۹ دارند که این امر نشان‌دهنده قابل قبول بودن مدل است. همچنین، مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) کمتر از ۰/۱ و برابر ۰/۰۲۲ به دست آمده که حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد. بنابراین، با توجه به مجموع شاخص‌های برازش، می‌توان نتیجه گرفت که مدل کلی از برازش مطلوبی برخوردار است. بنابراین، بر اساس آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی انجام شده نتایج مربوطه فرضیه‌های پژوهش در جدول (۱۲) ارایه شده است.

جدول (۱۲): خلاصه آزمون برازش الگوی تحلیل ساختاری و فرضیه‌های پژوهش پژوهش

ردیف	تشریح فرضیه‌های پژوهش	ضریب تعیین (میزان همبستگی)	آماره معناداری (t-value)	نتیجه آزمون فرضیه
۱	توسعه سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.	۰/۳۴	۳/۴۷	فرضیه اول مورد تأیید واقع شده است

ردیف	تشریح فرضیه‌های پژوهش	ضریب تعیین (میزان همبستگی)	آماره معناداری (t-value)	نتیجه آزمون فرضیه
۲	فرضیه ۲ توسعه سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.	۰/۹۲	۱۰/۲۷	فرضیه دوم مورد تأیید واقع شده است
۳	فرضیه ۳ شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.	۰/۳۹	۴/۲۴	فرضیه سوم مورد تأیید واقع شده است
۴	فرضیه ۴ شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.	۰/۸۱	۸/۲۰	فرضیه چهارم مورد تأیید واقع شده است
۵	فرضیه ۵ تعهد سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت‌های فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران تأثیر معناداری دارد.	۰/۸۴	۸/۸۶	فرضیه پنجم مورد تأیید واقع شده است

## ۵. نتیجه‌گیری و بحث

این پژوهش باهدف تعیین تأثیر پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت‌های بخش خصوصی فعال در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. از این رو، در این قسمت خلاصه نتایج پژوهش ارائه گردید و نتایج حاصل نیز با پژوهش‌های پیشین نیز مورد بحث و مقایسه قرار گرفته است. در جایی که با بررسی و آزمون فرضیه اول پژوهش، نتایج نشان داد که توسعه سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیر گذار است. در این رابطه، نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های ما دامین و آتان (۲۰۱۹) عربشاهی و السیلاوی (۱۴۰۰) مولودیان و عظیمی فر (۱۳۹۹) قیطرانی (۱۳۹۹)، چر و همکاران (۲۰۲۰) همسو می‌باشد. در واقع با تأیید این فرضیه می‌توان گفت که اگر کارکنان شاغل در سازمان از مهارت‌های بالایی برخوردار باشند و کارکنان نیز به خلق نوآوری تشویق شوند، منجر به بهبود وضعیت مزیت رقابتی پایدار می‌گردد. همچنین، با بررسی و آزمون فرضیه دوم پژوهش، نتایج نشان داد که توسعه سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت نفت تأثیر گذار است. در این رابطه، نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های ما دامین و آتان (۲۰۱۹)، ایکرما و همکاران (۲۰۲۲)، جانجا و گلزار (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. در واقع با تأیید این فرضیه می‌توان گفت که اگر مدیران سازمان به موضوع توسعه سرمایه انسانی اهمیت لازم را دهند منجر به افزایش تعهد کارکنان به محل کار خود می‌گردد. همچنین، با بررسی و آزمون فرضیه سوم پژوهش، نتایج نشان داد که شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیر گذار است. در این رابطه، نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های ما دامین و آتان (۲۰۱۹) پارسازاده (۱۴۰۱) دثیری و همکاران (۱۴۰۱)، عربشاهی و السیلاوی (۱۴۰۰) همسو می‌باشد. در واقع با تأیید این فرضیه می‌توان گفت اگر کارکنان سازمان مسیرهای شغلی روشنی داشته باشند و مدیران سازمان بر برنامه‌های آموزشی در حین کار تأکید کنند و ارزیابی عملکرد در سازمان نیز بر اساس توسعه توانایی‌ها / مهارت‌ها باشد؛ منجر به بهبود مزیت رقابتی پایدار می‌گردد. علاوه بر این، با بررسی و آزمون فرضیه چهارم پژوهش نتایج نشان داد که شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت نفت تأثیر گذار است. در این رابطه، نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های عربشاهی و السیلاوی (۱۴۰۰) مولودیان و عظیمی فر (۱۳۹۹) رشیدی و همکاران

(۱۳۹۸) محمدی و خورد پیمان فرد (۱۳۹۶) همسو است. در واقع با تأیید این فرضیه می‌توان گفت اگر انتخاب کارکنان در سازمان به ظرفیت آنها در بهبود و ایجاد عملکرد مناسب و پتانسیل آنها در یادگیری بستگی داشته باشد منجر به بهبود تعهد سازمانی می‌گردد. در نهایت، با بررسی و آزمون فرضیه پنجم پژوهش نتایج نشان داد که تعهد سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیرگذار است. در این رابطه، نتایج حاصل از این فرضیه با پژوهش‌های عربشاهی و السیلاوی (۱۴۰۰) مولودیان و عظیمی فر (۱۳۹۹)، هادامین و آنان (۲۰۱۹) هم‌سو می‌باشد. در واقع با تأیید این فرضیه می‌توان گفت با بهبود تعهد سازمانی می‌توان توقع داشت که کارکنان سازمان خلاق و مبتکر شوند و بیشتر به کیفیت و نتیجه توجه داشته باشند. همچنین، بر اساس نتایج فرضیه اصلی پژوهش مشخص گردید توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت نفت تأثیرگذار است. بنابراین، برخی از مهم‌ترین پیشنهادها کاربردی بر اساس نتایج این پژوهش ارائه شده است:

ایجاد مهارت در مدیران سطوح میانی و بالایی سازمان از طریق راه‌های ایجاد توسعه درون‌سازمانی فوق‌الذکر حیاتی است. زیرا، ایجاد این مهارت‌ها در بین منابع انسانی به ویژه شرکت در بین مدیران سازمان می‌تواند تأثیری شگرف بر کلیت ساختار منابع انسانی سازمان ایجاد نمود. به این دلیل که مدیران به دلیل مسئولیت نظارت و رهبری سایر کارکنان توانایی و قدرت ایجاد چنین تأثیری بر پیکره سازمان را دارا هستند. در این رابطه، توسعه درون‌سازمانی به تقویت فرهنگ سازمانی منجر می‌شود و به انتظارات مدیران سطوح بالایی سازمان نیز توجه می‌کند. به بیان دیگر روش‌های توسعه منابع انسانی درون‌سازمانی با استفاده از مثال‌ها و شرایط آشنا برای کارکنان به تقویت اهداف مسیر و ارزش‌های سازمانی ختم می‌شود. از این رو، در صورت اعمال درست راهبرد توسعه درون‌سازمانی منابع انسانی این روش‌ها می‌تواند به تقویت مهارت‌های پیشین نیروها نیز ختم شود. روش‌های توسعه درون‌سازمانی منابع انسانی می‌تواند با ایجاد بسترهای آشنا فرصت درک بهتر و اعمال آنچه کارکنان از کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی بیرون سازمانی آموخته‌اند را فراهم آورد. در حقیقت توسعه درون‌سازمانی منابع انسانی منجر به افزایش بازدهی روش‌های توسعه بیرون‌سازمانی منابع انسانی می‌شود. بر اساس نتایج فرضیه اول پژوهش مشخص گردید توسعه سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی کاربردی و قابل استفاده بهینه منابع انسانی، در این رابطه آگاهی از نظر و دیدگاه‌های کارکنان است. نظر کارمندان و کارکنان یک شرکت باید در امور مختلف دخالت داده شود و مدیر باید به نظر هر یک از کارمندان احترام بگذارد پرسیدن دیدگاه‌های کارگران و کارمندان در امور مختلف می‌تواند فرایند تولید و سودآوری را تسهیل کند تا زمانی که کارمند حس نکند که نظر وی ارزشمند است، کارایی او افزایش نخواهد یافت. همچنین، کیفیت شغلی و کار کارمند روی روحیه وی تأثیر زیادی دارد؛ این موضوع بسیار جدی و مهم است و باید مدیرعامل و صاحبان مشاغل درباره زوایای آن آگاهی مطلوبی داشته باشند. به‌طور کلی، کیفیت زندگی کاری افراد تعیین‌کننده کیفیت زندگی شخصی آنها است. اگر یک کارمند واقعاً از صمیم قلب نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود احساس خوب و مثبتی داشته باشد خیلی کم پیش می‌آید که اشتباه و اختلال در کار وی مشاهده شود. پس برای استفاده بهینه منابع انسانی باید به کیفیت زندگی کاری آنها توجه نمود.

بر اساس نتایج فرضیه دوم پژوهش مشخص گردید توسعه سرمایه انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی کاربردی و قابل استفاده توجه به رویکرد گردش شغلی توسط کارشناسان و مدیران منابع انسانی به منظور مدیریت بر انگیزه و استعداد کارکنان است. زیرا، انجام کار در یک جایگاه شغلی ثابت،

آن هم در یک محیط ثابت علی‌رغم ایجاد ملال در کارمندان خلاقیت و نوآوری آنها را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. توجه به این موضوع موجب پیشگیری از ایجاد بی‌هویتی شغلی و ظهور استعداد و توانمندی‌های نهفته کارمندان در موقعیت شغلی جدید می‌گردد.

بر اساس نتایج فرضیه سوم پژوهش مشخص گردید شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی کاربردی و قابل استفاده پرداخت مبتنی بر عملکرد نام‌های دیگری همچون پرداخت مبتنی بر دانش پرداخت مبتنی بر مهارت و پرداخت مبتنی بر صلاحیت و شایستگی است. زیرا، در این مدل از پرداخت دستمزد یا حقوق دریافتی کارمند وابسته به مهارت‌های کارمندان است؛ بنابراین در پرداخت مبتنی بر عملکرد کارمندان با یادگیری و اجرای مهارت‌های جدید در محیط کار بهره‌وری بیشتری از خود بروز می‌دهند و این‌گونه شایسته دریافت پاداش می‌شوند به بیان بهتر هر چقدر بر میزان مهارت‌های فرد افزوده شود، حقوق و یا دستمزد او نیز به همان اندازه افزایش می‌یابد. همچنین، یکی دیگر از راهکارهای مؤثر در شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی، بهره‌گیری از راهکار مفیدی به نام آموزش ضمن خدمت است. آموزش ضمن خدمت به مجموعه‌ای از آموزش‌های سازمانی در جهت انجام یک کار مشخص گفته می‌شود که فرد پس از استخدام در سازمان بایستی آنها را بگذرانند. این آموزش‌ها باهدف اجرای بهتر وظایف شغلی افزایش توانمندی، مهارت‌ها، بالابردن سطح تجربه و دانش کارمندان صورت می‌پذیرد.

بر اساس نتایج فرضیه چهارم پژوهش مشخص گردید شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی در شرکت نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی کاربردی و قابل استفاده در گام نخست برآورده کردن نیازهای مراتب پایین یعنی حقوق و دستمزد در راستای تأمین رضایت کارکنان است، سپس در گام دوم توجه به موضوع امنیت شغلی آنها و در پی آن به نیازهای اجتماعی و قدر و منزلت نیروی انسانی است. به طوریکه این می‌تواند بستر رضایت تعهد و شکوفایی کارکنان را فراهم آورد. همچنین، شاخصه‌ای دیگری را که می‌توان در تأمین رضایت کارکنان اثرگذار دانست، عبارت‌اند از: ۱- ارتقاء اخلاق حرفه‌ای پیشگیری از فساد اداری و تأمین سلامت محیط اداری، ۲- برقراری عدالت اداری محوری و پرهیز از تبعیض در مسایل اداری، ۳- شایسته سالاری و پرهیز از رابطه مداری ۴ توجه ویژه به خلاقیت و نوآوری کارکنان - ارتقای مسئولیت‌پذیری و غیره.

بر اساس نتایج فرضیه پنجم پژوهش مشخص گردید تعهد سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار در شرکت نفت تأثیرگذار است؛ بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی کاربردی و قابل استفاده توجه به موضوع تعهد سازمانی نیروی انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری است. زیرا، تعهد موجب بهره‌وری است؛ در واقع افزایش تعهد در حد مطلوب موجب ارتقای سازگاری فرد با سازمان و عدم مقاومت او در برابر تغییرات بروز خلاقیت فردی و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می‌شود که این همه خود افزایش بهره‌وری را در پی خواهد داشت. دلبستگی کارکنان به کار و سازمان به معنای دستیابی به قلب‌ها است در فرایند ایجاد، حفظ و تقویت چنین پدیده‌ای ما به‌جای مدیر به رهبر نیاز داریم، کارکنان به‌شدت تحت تأثیر شخصیت، منش و سبک رفتار سرپرستان مستقیم خود هستند. در این سبک و منش و برخورد‌هاست که بر سرمایه رضایت و اشتیاق کاری کارکنان می‌افزاید یا از آن می‌کاهد.

## ▪ پیشنهاد‌های برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌هایی به موضوع تأثیر توسعه سرمایه انسانی و شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بر سایر مقوله‌های مدیریتی از جمله راهبردهای رقابتی راهبردهای منابع انسانی مشتری‌مداری و قابلیت‌های بازاریابی و غیره در ابعاد گسترده‌تر و با لحاظ نمونه آماری بیشتر با استفاده از روش‌ها و فنون کیفی نظیر استفاده از مصاحبه‌های عمیق و مشاهده مشارکتی و غیره جهت مدل‌سازی و نظریه‌پردازی در سطح ملی یا منطقه‌ای انجام شود تا بتوان نتایج قابل‌تعمیم‌تری را ارائه نمود.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

## ORCID

Hamed Beiki Dehabadi

Hossein Eslami Mofid Abadi  <https://orcid.org/0000-0003-4067-6622>

Marzieh Ebrahimi Shaghghi  <https://orcid.org/0000-0001-9468-3591>

## ۶. فهرست منابع

- حسامی، مریم، اکبری، ابوالفضل، رضائی، حمید. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اعتمادسازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳۳(۶)، ۳۵-۴۴. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<http://www.asmd.ir/post.aspx?id=۶۹۳>).
- دیبائی، محمد. (۱۴۰۰). نقش سرمایه انسانی در توسعه و توانمندسازی، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری، تهران، ایران. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://civilica.com/doc/۱۲۲۰۰۵۴>).
- ذوالفقاری، اکبر، صادق احمدی، زهرا. (۱۳۹۹). تأثیر استراتژی کسب‌وکار بر عملکرد شرکت با نقش میانجی سیاست‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت‌های خریدوفروش اینترنتی)، هشتمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، و مؤسسه آموزش عالی ادیب مازندران، تهران (مازندران)، ایران، نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://civilica.com/doc/۱۲۳۳۸۳۶>).
- رشیدی، حسن، نوری، کرم رضا، برفی، پروین، ملکی، حسن. (۱۳۹۸). رابطه مدیریت منابع انسانی و تعهد در سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران، ایران. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://civilica.com/doc/۹۱۳۷۶۰>).
- رضایی، فرزین، عازم، حامد. (۱۳۹۱). تأثیر شدت رقابتی و راهبرد تجاری بر ارتباط بین اهرم مالی و عملکرد شرکت‌ها، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، ۵(۱۲)، ۱۱۵-۱۰۱. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://sanad.iau.ir/Journal/jma/Article/FullText۸۱۶۷۱۳>).
- عربشاهی، معصومه و السیلاوی، امیرعوده (۱۴۰۰) تأثیر مدیریت منابع انسانی راهبردی در مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی توسعه سرمایه انسانی و تعهد کارمندان (مورد مطالعه: بانک رشید عراق)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی

دستاورد های نوین پژوهشی در علوم تربیتی، روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران، ایران. نشانی تارنمای دریافت اصل

مقاله: (<https://civilica.com/doc/1245760/>)

فدائی کیوانی، رضا، حوری سرایی، عالیہ. (۱۴۰۰) تحلیل نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان، ایران. نشانی

تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://civilica.com/doc/1244613/>)

قیطرانی فاطمه. (۱۳۹۹). نقش منابع انسانی سازمان در تبدیل استراتژی‌ها و قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۴(۱۳)، ۶۰-۷۷. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله:

(<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/403>)

کروبی، امیرمسعود، پورصادق، ناصر، صالحی صدقیانی، جمشید، رضایی منش، بهروز. (۱۴۰۰). بررسی میزان تاثیر عوامل موثر بر اجرای استراتژی های منابع انسانی. مدیریت کسب و کار نوآورانه، ۲(۵۰)، ۵۴۲-۵۲۲. نشانی تارنمای

دریافت اصل مقاله: ([https://journals.iau.ir/article\\_2683102.html](https://journals.iau.ir/article_2683102.html))

محمدی، علیرضا، خورد پیمان فرد، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و تعهد سازمانی کارکنان در اجرای برنامه راهبردی سازمان کتابخانه ملی ایران، کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت و

توسعه اقتصادی، تهران، ایران. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://civilica.com/doc/631731/>)

مولودیان، هادی، عظیمی فرد، طاهره. (۱۳۹۹). تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با نقش

میانجیگری توسعه منابع انسانی و تعهد کارکنان؛ مورد مطالعه: سازمان استاندارد شهر مشهد، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، کرج، ایران. نشانی تارنمای دریافت اصل مقاله:

(<https://civilica.com/doc/1118693/>)

وزیری گهر، حمیدرضا، احد مطلق، احسان، یعقوب وند، بهمن. (۱۴۰۳). الگوی ارزیابی ارزش ویژه برند سبز (مورد مطالعه؛ محصولات پژوهشکده گیاهان دارویی). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند، ۱۱(۴)، ۲۳۳-۲۷۰. نشانی

تارنمای دریافت اصل مقاله: (<https://doi.org/10.22051/bmr.10.22051>)

## References

- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2021.100177>
- Amarakoon, U. Weerawardena, J. Verreyne, M.L(2018) Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209228>
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.115>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Bekk, M., Spörrle, M., Hedjasie, R., & Kerschreiter, R. (2016). Greening the competitive advantage: antecedents and consequences of green brand equity. *Quality & Quantity*, 50(4), 1727-1746.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., Huang, Y. C., & Zhang, S. N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Cummins, R. A. (2009). Measuring population happiness to inform public policy. In Proceedings of The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea, 27-30 October 2009;27-30.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002>
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). A Contingent Approach to the Role of Human Capital and Competencies on Firm Strategy. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.01.002> (Original work published 2014)
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-19.
- Ferreira, A., & Franco, M. (2020). The influence of strategic alliances on human capital development: A study applied to technology-based SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 15(1), 65-85. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2019-0052>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hamish, G. H. E. (2003). SHRM best-practices & sustainable competitive advantage. *Resour. Based View*, 1, 43-57.
- Hidalgo-Fernández, A., Moreira Mero, N., Loor Alcivar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Analysis of organizational commitment in cooperatives in Ecuador. *Journal of Management Development*, 39(4), 391-406. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0180>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British journal of management*, 23(2), 179-205.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>

- Janjua, B. H., & Gulzar, A. (2014). The impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: Exploring the mediating role of employee loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 76-81. <https://doi.org/10.9790/487X-16167681>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
- Kuntjoroadi, W., & Safitri, N. (2009). Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1), 7. 45-52. <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i1.603>
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. <https://books.google.com/books?hl=en&lr>
- Mihardjo, L. W., Jermisittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Iqbal Hussain, H. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education+ Training*, 63(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Musibau, H. O., Yusuf, A. H., & Gold, K. L. (2019). Endogenous specification of foreign capital inflows, human capital development and economic growth: A study of pool mean group. *International Journal of Social Economics*, 46(3), 454-472. <https://doi.org/10.1108/IJSE-04-2018-0168>
- Osei, H. V., Agyapong, A., & Owusu Kwateng, K. (2019). The moderated mediation processes in firm-specific human capital development and task performance relationship. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3): 396-413. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1274>
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, S118-S131.
- Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 394-403. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.035>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- Ryu, G., & Moon, S. G. (2019). The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment: the moderating role of intrinsic learning motive. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 481-497. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0061>
- Saha, N., & Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 46(1),

- 1-5. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/83575059/001-ICBER2012-G10016-libre.pdf?1649513657>
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>
- Şendoğdu, A. A., Kocabacak, A., & Güven, Ş. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 818-827. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.553>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of technology management & innovation*, 8(2), 47-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000200004>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization science*, 13(1), 81-105. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>