

بررسی تأثیر برنامه های برنامه ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت

وحید قمری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات-کسب و کار الکترونیک، موسسه آموزش عالی چرخ نیلوفری، تبریز، ایران.
vahid_ghamari58@yahoo.com

شماره ۴۶ / پاییز ۱۴۰۰ (جلد اول) / صص ۱۲۰-۱۳۰
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره چهارم)

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر برنامه های برنامه ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت است. روش مطالعه در این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تعدادی از کارشناسان شرکت های ارائه دهنده خدمات اینترنت بودند. پرسشنامه به صورت الکترونیکی توزیع شد و در مجموع ۱۰۰ پرسشنامه گردآوری شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیه های تحقیق و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری SEM و نرم افزار های SPSS و Smart PLS استفاده شده است. در این مطالعه تأثیر متغیرهایی عواملی همچون طرح کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی و توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و مدیریت استعداد بر دستیابی به اهداف استراتژیک و عملکرد موثر مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها نشان می دهد طرح کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی و توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و مدیریت استعداد بر دستیابی به اهداف استراتژیک تأثیر مثبتی دارد. دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت بر عملکرد موثر تأثیر مثبتی داشته و همچنین عملکرد موثر بر امتیاز رقابتی برای شرکت تأثیر مثبتی داشته است.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی منابع انسانی، عملکرد موثر، مزیت رقابتی، مدیریت استعداد.

مقدمه

جهانی شدن تجارت منجر به بسیج بیشتر منابع انسانی شده است. این پدیده منجر به مدیریت موثر منابع انسانی در سراسر سازمان گردید. در چند دهه اخیر، بخش منابع انسانی نقش مهمی در استفاده موثر از منابع انسانی در سازمان و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمانی مورد نظر داشته است. امروزه عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، مردم و سازمان را گردهم آورده و باعث بهبود بهره وری و همچنین خلاقیت شده و ارزش آفرینی را تسهیل کرده است. بنابراین منابع انسانی فعال و عملکرد های آن بخش ذاتی از برنامه ریزی استراتژی کسب و کار را تشکیل می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی یکی از روش های است که به پیش بینی و ارزیابی نیاز نیروی انسانی در یک سازمان کمک می کند، هدف آن تعادل تقاضا و عرضه، تخصیص و تخصیص مجدد نیروی انسانی، پیش بینی مشکلات منابع انسانی و برنامه ریزی برای برنامه های لازم است. نیاز آینده به نیروی انسانی به طور موثر برآورده می شود (بهاتچاریا، ۲۰۱۲). اقدامات برنامه ریزی منابع انسانی باعث ایجاد انگیزه در مدیریت می شود، تا به دنبال فرصت های جدید به جای اینکه دنبال کوچک سازی باشد. برنامه ریزی منابع انسانی براساس اسکن محیطی، اطلاعات مربوط به در دسترس بودن نیروی کار همراه با مهارت

های آنها را جمع آوری می کند و نیازهای آینده منابع انسانی را برای تحقق بخشیدن به استراتژی های رشد سازمان و حفظ توانایی سازمانی پیش بینی می کند. تجزیه و تحلیل سیستماتیک موجودی نیروی کار به ارزیابی اینکه آیا افراد به طور بهینه اشتغال دارند و یا از ظرفیت های آنها برای برآوردن اهداف سازمانی استفاده می شود، کمک می کند (جیوتی و ونکاتش، ۲۰۱۲). برنامه ریزی منابع انسانی نه تنها در تشخیص منابع به مردم کمک می کند، بلکه با استفاده همگام از شایستگی های افراد، توانایی شرکت را افزایش می دهد. شرکت هایی که برنامه استراتژیک کلی را با برنامه ریزی منابع انسانی پیوند می دهند، قادر به یافتن و نگه داشتن کارکنان مناسب و موفقیت در بازار تهاجمی می باشند، زیرا آنها امکان رقابت برای رسیدن به این استعداد را دارند. این جهت استراتژیک بهتری را برای تحقق هدف شرکت تعیین می کند. برنامه ریزی منابع انسانی ارزیابی مناسب از منابع انسانی سازمان را تضمین می کند و شناسایی و جبران خلاهای موجود را متناسب با نیازهای متغیر شرکت که منعکس کننده اهداف سازمانی است، تسهیل می کند. برنامه ریزی منابع انسانی تلاش می کند تا ترکیبی از افراد را بدست آورد، از استعداد آنها به روشی موثر استفاده کند و تدوین برنامه آموزشی، طراحی شغل، برنامه توسعه شغلی را تسهیل کند تا بتواند شرکت را رقابتی نگه دارد (کاریا، اوماری، ماناوانگورو و اوندایکی، ۲۰۱۶). از طریق تجزیه و تحلیل بهتر، برنامه ریزی منابع انسانی تعداد مناسبی از افراد را در زمان مناسب تعیین می کند که برای کار منابع سازمان مهارت دارند. این اقدام به توسعه شرکت و برنامه ریزی برای پروژه های بلند مدت از نظر استراتژیک کمک زیادی می نماید (داس، ۲۰۱۳). برنامه ریزی منابع انسانی با ارائه برنامه ها و طراحی وظایف برای تعادل کمی و کیفی کارکنان در شرکت، چنین هدفی را تقویت کرده و موفقیت یک سازمان را افزایش می دهد. بنابراین فعالیت های برنامه ریزی منابع انسانی از طریق به کارگیری منابع انسانی نه تنها به کارکنان فردی قدرت می بخشد، بلکه شرکت را برای دستیابی به اهداف و آرزوهای خود نیز پایه ریزی می کند. این همسویی چابکی سازمانی ایجاد می کند و به کارکنان کمک می کند تا در سطوح مطلوب عمل کنند. هنگامی که کارکنان بتوانند فعالیت های خود را با استراتژی های سازمانی همسو کنند، آنها در کار خود پیشرفت می کنند تا نتایج بالقوه تولید کنند. عملکرد بهتر و سازگار یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به همراه خواهد داشت. بنابراین برای حفظ برتری رقابتی خود اتخاذ برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان استراتژی بقای خود که بخشی اساسی از فرآیند برنامه ریزی کسب و کار است ضروری است. با توجه به اهمیت این موضوع هدف این مقاله بررسی تأثیر برنامه های ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت است. پژوهش هایی که تأثیر برنامه های ریزی منابع انسانی در دستیابی به هدف استراتژیک بر عملکرد موثر و مزیت رقابتی شرکت را مورد بررسی قرار داده اند بسیار کم است. هرچند پژوهش های زیادی می باشند که بر مزایای این قابلیت ها بر توسعه عملکرد در بازار تأکید نمودند. در ادامه بخش بعدی مقاله به مرور ادبیات و در بخش سوم چارچوب مفهومی و روش تحقیق دنبال می شود. بخش چهارم یافته ها ارائه می گردد. بخش پنجم بخش پایانی مقاله نتیجه گیری بیان می گردد.

مبانی نظری پژوهش

طرح کارکنان

انتخاب صحیح و استخدام پرسنل براساس دانش، مهارت و توانایی آنها به شرکت ارزش می بخشد. یک برنامه کارمندی مناسب به کارگیری توانایی های کارکنان در مسیر درست بر اساس نیاز سازمانی کمک می کند و آنها را در رسیدن به هدف سازمانی یاری می کند (اوگدگبه، ۲۰۱۴). طرح کارکنان سیاست ها و برنامه های سازمانی را از طریق جذب موثر، انتخاب، معرفی، آموزش نامزدها را افزایش می دهد، در نتیجه مسئولیت پذیری آنها را نسبت به کار و موقعیت خود بیشتر می کند که اهداف سازمانی را ارتقا می بخشد (مای، ۲۰۱۵). کارکنان از استخدام مفید کارکنان حمایت می کنند و به آنها

کمک می کند تا از توانایی ها و مهارت های کامل خود در جهت تحقق اهداف شرکت استفاده کنند. این یک راهنما برای تحقق اهداف سازمانی است. استفاده مولد از کارکنان در شرکت در دستیابی به هدف شرکت کمک می کند. انتخاب صحیح نیروی کار، غنی سازی توان آنها از طریق آموزش و ارزیابی عملکرد آنها، پیوسته کارکنان را در تأمین هدف شرکت هدایت می کند. قرار دادن افراد مناسب در شغل مناسب نه تنها کارایی آنها را افزایش می دهد، بلکه به آنها کمک می کند تا در محیط سازمان قرار بگیرند و در نهایت آنها را در رسیدن به هدف شرکت سوق می دهد (صدام و منصور، ۲۰۱۵). استراتژی های استخدام عادلانه و منصفانه برای سازمان بسیار حیاتی هستند، زیرا کیفیت کارکنان با توجه به هزینه ای موثر در برآوردن هدف استراتژیک سازمان قابل توجه است. شناسایی جای خالی در شرکت و یافتن و قرار دادن کارکنان شایسته در موقعیت مطلوب، از تعامل سیستماتیک کارکنان در دستیابی به اهداف شرکت اطمینان حاصل می کند. طرح کارمندی که جذب نامزدهای بالقوه در صورت لزوم و مناسب برای تصمیم گیری صحیح و به دستیابی به هدف سازمانی کمک می کند و در نتیجه مزیت سرمایه انسانی ایجاد می کند (اکوبا، ایکاجی و اوفوما، ۲۰۱۵). استخدام افراد با مهارت های مناسب بر توانایی ها و نگرش های مورد نیاز بر نتایج کسب و کار تأثیر می گذارد و به طور قابل ملاحظه ای به هدف و بازده سازمانی کمک می کند (ساویور، کوفی، یاو و کافیو، ۲۰۱۷). انتخاب افراد مناسب برای شغل مناسب موفقیت سازمان در دستیابی به هدف را تضمین می کند. این امر منجر به ایجاد یک سیستم ارزشی خوب در سازمان می شود که در آن کارکنان قادر به مدیریت موثر فرآیند کار هستند. طرح کارکنان بخشی جدایی ناپذیر از عملکرد مدیریت منابع انسانی است که نیروی کار را از طریق مدیریت صحیح صلاحیت های افراد و قرار دادن آنها در موقعیت های مناسب، به هدف پایدار شرکت می رساند. بنابراین استفاده صحیح از مهارت ها و تخصص آنها در دستیابی به هدف سازمانی و پایداری از ارزش بالایی برخوردار است. بنابراین فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه اول: طرح کارکنان تأثیر بسزایی در دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارد.

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

کاری که خوب طراحی شده باشد کمک می کند تا در هدف سازمانی قرار بگیرد و بهره وری محیط کار را غنی می کند. این تأثیر مهمی در انگیزش و عملکرد کارکنان برای دستیابی به هدف و نتیجه مطلوب شرکت دارد (شوکت، توفایل و بشیر، ۲۰۱۷). تکنیک های طراحی شغل توسعه مهارت های کارکنان را فراهم می کند، آنها را در معرض دید قرار می دهد و مشارکت در فرآیند تصمیم گیری شرکت را تسهیل می کند. این منجر به بهبود نگرش نسبت به کارکنان نسبت به شغلشان باعث تحریک آنها به کار موثر و با مسئولیت پذیری می شود و در نتیجه نیاز سازمان را در اجرای اهداف برآورده می کند (بالیس و اسکلیکس، ۲۰۱۳). طراحی شغل یکی از ابزارهای موثری است که استقلال، اهمیت کار، تنوع و هویت در یک شغل را فراهم می کند. این باعث رضایتمندی کارکنان می شود و آنها را وادار می کند تا در ایجاد شغل تأثیر مثبت ایجاد کنند و بهترین توانایی خود را در تحقق هدف شرکت نشان دهند. تجزیه و تحلیل شغل از طریق توصیف شغل مناسب و برنامه ریزی مشخص شده برای شغل به طوری که پرسنل بتوانند طبق نیاز سازمانی برای دستیابی به برنامه استراتژیک کلی مستقر، آموزش داده و توسعه یابند. در یک سازمان مبتنی بر هدف، تجزیه و تحلیل شغل نقش مهمی در ارائه اطلاعات مربوط به شغل برای مشاغل مورد نظر دارد (اوکویه، ۲۰۱۷). وظایف و مسئولیت های یک شغل یکی از عناصر اصلی اساسی در ترغیب کارکنان برای کمک به سازمان است. تجزیه و تحلیل شغل از طریق مجموعه ای از داده های مربوط به شغل، توصیف خاص و درک روشنی از نقش شخص در شغل را فراهم می کند. این یک راهنما برای کار آنها برای تولید نتایج مطلوب را فراهم می کند و ارزش شغل را افزایش می دهد و در تأمین هدف شرکت کمک می کند (شریف و کریم، ۲۰۱۷).

یک فرآیند تجزیه و تحلیل شغلی پیشگیرانه ضروری است، زیرا به نتایج عملکرد شغلی نگرشی و رفتاری کمک می‌کند. این کار باعث القا و همچنین تشویق کارکنان به مشارکت قابل توجه در کارشان می‌شود و از این طریق تأثیر مثبت می‌گذارد. کارکنان مسئولیت‌های خود را به طور موثرتر در انجام وظایف خود انجام می‌دهند و عملکرد سازمانی مشخصی را در رسیدن به هدف سازمانی به آنها می‌رسانند. بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه دوم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل تأثیر بسزایی در دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارد.

برنامه ریزی و توسعه شغلی

وقتی سازمانی فعالیت‌های توسعه شغلی کارکنان را با اهداف شغلی آنها همسو می‌کند. هدف آن این است که این ارتباط را با استراتژی‌های تجاری که در دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کنند، پیوند دهند. این واقعیت را تقویت می‌کند که کارکنان منابع ارزشمندی در سازمان هستند و باید با فرصت‌ها تسهیل شوند. به آنها و کارشان کمک می‌کند تا با هدف سازمان همسو باشند (لام، دیک و داکسبوری، ۱۹۹۹). برنامه ریزی و توسعه شغلی شامل مسئولیت فردی و سازمانی است که به اجرای استراتژی‌های سازمانی کمک می‌کند. برای سازمان مفید است، زیرا نیازهای فردی را شناسایی می‌کند و آنها را با نیازهای تجاری مطابقت می‌دهد تا به هدف خود برسند. برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، برنامه ریزی شغلی نقش اساسی ایفا می‌کند که منجر به نتیجه مورد انتظار سازمان می‌شود (آنتونیو، ۲۰۱۰). فعالیت‌های برنامه ریزی شغلی کمک می‌کند تا نیاز سازمان با انتظار کارکنان ترکیب شود. این امر آنها را تحریک و تشویق می‌کند، پتانسیل درونی آنها را استخراج کرده و به بهره‌وری شرکت کمک می‌کند. همانطور که سازمانها آنها را به سمت راهی روشن که در آن اهداف فردی آنها انجام می‌شود راهنمایی می‌کنند، کارکنان اهداف استراتژیک شرکت را درک می‌کنند. فعالیت‌های توسعه شغلی باعث ایجاد نگرش مثبت در بین کارکنان می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا بهترین توانایی‌ها را کسب کرده و فداکار باقی بمانند که در نهایت قدرت و نبوغ آنها را برای حمایت از دستیابی به هدف سازمانی افزایش می‌دهد. فعالیت‌های برنامه ریزی و توسعه شغلی در یک سازمان از طریق توسعه کارکنان خود، با ارائه پشتیبانی و فرصت‌های رشد، برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (چتانا و موهاپاترا، ۲۰۱۷). بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه سوم: برنامه ریزی و توسعه شغلی تأثیر بسزایی در دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارد.

برنامه ریزی جانشینی

فقدان افراد شایسته و توانمند در مشاغل رهبری منجر به تحقق هدف استراتژیک شرکت می‌شود. برنامه‌ریزی جانشینی از به هم ریختگی در تحقق اهداف و اهداف سازمانی جلوگیری می‌کند. این یک فرآیند سیستماتیک است که جانشینی را با مهارت صحیح آماده می‌کند، که به نوبه خود می‌تواند نیازها و خواسته‌های تجاری را برآورده کنند و به شکلی مناسب به سمت آینده‌ای واقع‌گرایانه حرکت کنند (آدوال، آبولاجی و کولاده، ۲۰۱۱). برنامه ریزی جانشینی به شناسایی و توسعه پرسنل داخلی با پتانسیل برای پر کردن موقعیت مهم سازمانی، برآوردن اهداف سازمانی، مطابقت با استانداردها، حفظ دارایی‌های فکری کمک می‌کند تا توسعه هدفمند اتفاق بیافتد و به شرکت برای ادامه رقابت در بازار کمک کند (استعدادی و حمیدی، ۲۰۱۵). برنامه ریزی جانشینی تلاشی برای مدیریت استراتژیک و تحقق اهداف سازمانی است. این تلاشی برای حفظ و تکامل مهارت‌های رهبری برای اجرای هدف سازمانی است. این امر ثبات در فرآیند عملیاتی و در بین نیروی کار را تضمین می‌کند و مسئولیت‌کاری کارکنان را برای هماهنگی با برنامه استراتژیک شرکت تضمین می‌کند (سنی ولیبا، ۲۰۱۵). فعالیت‌های برنامه ریزی جانشینی، رویکردی جامع در هدایت افراد توانمند برای رویارویی و

رسیدگی به شرایط بحرانی و ایجاد راهکارهایی دارد که در نهایت به عنوان یک استراتژی برای تحقق هدف و قصد سازمانی عمل می کنند. بنابراین فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه چهارم: برنامه ریزی جانشینی تأثیر بسزایی در دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارد.

مدیریت استعداد

شیوه های مدیریت استعداد در بدست آوردن افراد مناسب و توسعه صلاحیت های آنها با توجه به خواسته های تجاری کمک می کند که در نهایت تحقق موفقیت آمیز هدف سازمان را تحریک می کند. این رویکرد پیشگیرانه منحصر به فرد از استعداد استفاده می کند و آنها را ماهر، با انگیزه و درگیر می کند. این عمل توانایی ذاتی شرکت را برای پیشرفت و هدایت به سمت هدف استراتژیک خود تقویت می کند (محمد، ۲۰۱۵). مدیریت مجموعه استعدادها به یکی از بهترین اقدامات جهانی تبدیل شده است که یک مزیت رقابتی پایدار را برای شرکت فراهم می کند. استعدادها و ظرفیت های موجود در یکپارچه سازی با استراتژی کسب و کار مدیریت می شود که پاسخگویی و ثبات را در فرآیند سازمانی و عملکرد تضمین می کند و برای رسیدن به هدف شرکت پیش می رود (آییریا، ۲۰۱۳). امروزه سازمانها سعی می کنند بهترین شیوه های مدیریت استعدادها را پیاده سازی کنند، زیرا این فرصت را برای کارکنان فراهم می کند تا پتانسیل خود را به حداکثر برسانند و به ارزش سازمان کمک کنند. استراتژی های مدیریت استعداد شرکت شامل مشارکت کارکنان، سیستم ها، ساختار و فعالیت های آنها را با هدف استراتژیک شرکت هماهنگ می کند و کارکنان با استعداد را تشویق می کند تا با ایده ها و تصمیمات منحصر به فرد و خلاقانه خود به سمت مأموریت سازمان پیش بروند (سارین و میشر، ۲۰۱۶). برنامه های مدیریت استعداد با شناسایی و توسعه کارکنان دارای توانایی و ایجاد نیروی کار که مصمم به عملکرد بهتر است، نقش بسزایی در افزایش رقابت شرکت دارد. ارتباط یک هدف فردی با اهداف شرکت، کارکنان را تشویق می کند تا ارزش های شرکت را تقویت کنند. شیوه های مدیریت استعداد به شناسایی موفقیت آمیز استعدادهای بالقوه کمک می کند و دانش و مهارت های عملی آن کارکنان را افزایش می دهد. جنبه های مختلف مدیریت استعداد، مانند راهنمایی، مربیگری، ارائه آموزش و هدایت کارکنان به سمت مأموریت سازمانی بر نتایج سازمانی تأثیر مثبتی دارد (وامیتو و کیاما، ۲۰۱۷۹). بنابراین فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه پنجم: مدیریت استعداد تأثیر بسزایی در دستیابی به هدف استراتژیک شرکت دارد.

دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت

وقتی اهداف کارکنان با اهداف استراتژیک شرکت همسو باشد، آنها فرآیندهای کاری خود را بهبود می بخشند و از کل پتانسیل خود استفاده می کنند. بنابراین کارکنان با انگیزه در دستیابی به هدف سازمان به طور قابل توجهی به عملکرد سازمان کمک می کنند. این منجر به رشد سازمانی و بهره وری بهتر می شود (دوبره، ۲۰۱۳). هنگامی که یک سازمان احساس اطمینان را در بین اعضای خود ایجاد می کند، یک بینش مشترک ایجاد می شود که آن را به سوی تحقق هدف گسترده تر جلب می کند. این منجر به عملکرد یکپارچه می شود که نتایج سازمانی را به حداکثر می رساند (تریوبی، جمل، دسمید و آنمانس، ۲۰۱۷). طبق رویکرد هدف، وقتی کارکنان یک سازمان بر سر هدف خاصی به توافق برسند، به سمت آن حرکت می کنند و درگیر می شوند و به آن متعهد می مانند. این تأثیر مثبتی بر عملکرد آنها می گذارد و به هدایت عملکرد سازمانی موثر کمک می کند. همسویی اهداف سازمانی با مهارت ها، توانایی ها و ظرفیت های کارکنان منجر به بهبود کل سیستم می شود. استاندارد عملکرد آنها در نهایت غنی می شود، کارکنان سعی می کنند اهداف شرکت را تحقق بخشند و در این فرآیند آنها یک دارایی ارزشمند برای شرکت می شوند. بنابراین کارکنان متعهد باقی می

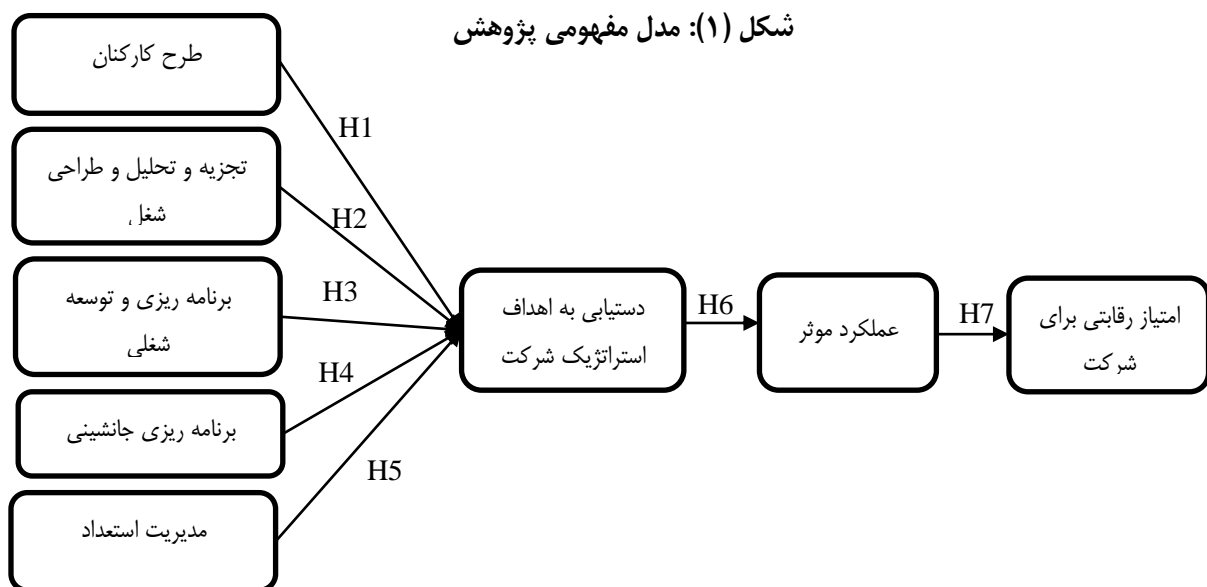
مانند، که منجر به افزایش اقدامات می شود. آنها از پتانسیل های خود حداکثر استفاده را می کنند و در نتیجه منجر به عملکرد در محل کار می شوند (سعید، ۲۰۱۳). بنابراین فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه ششم: دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت تأثیر بسزایی در عملکرد موثر آن شرکت دارد.

عملکرد موثر

هنگامی که عملکرد سازمانی با برجسته سازی در تحقق هدف سازمانی اندازه گیری می شود، کارآمد بودن فرآیند های داخلی شرکت بدست می آید. شرکت هایی که قادر به ایجاد سطح عملکردی پایدار از طریق میزان جدیدی از مشارکت کارکنان هستند و منابع انسانی را به طور مستمر راهنمایی و توسعه می دهند برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت مشارکت می کنند (سریواستاوا، فرانکلین و مارتینت، ۲۰۱۳). وقتی منابع سازمانی به درستی بکار گرفته شوند، عملکرد برتر را برای شرکت ایجاد می کند و مزیت رقابتی حاصل می شود. اجرای موثر استراتژی ها منجر به عملکرد متمایزی می شود که مزیت رقابتی شرکت را تقویت می کند. هنگامی که منابع سازمان به طور موثر برای تحقق اهداف و اهداف سازمانی مدیریت می شوند، شرکت مزیت رقابتی خود را بدست می آورد (اوتمن، آرشد، آریس و آریف، ۲۰۱۵). بنابراین فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه هفتم: عملکرد موثر تأثیر بسزایی در حفظ مزیت رقابتی شرکت دارند. براساس مبانی نظری، مدل تحقیق ایجاد شده است. همانطور که در شکل نشان داده شده است.



روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی می باشد، زیرا نتایج حاصل از آن می تواند مورد استفاده مدیران، کارشناسان و محققان در بخش های تحقیق و توسعه، دانشجویان رشته های مدیریت و سازمان های دارای فناوری پیشرفته قرار گیرد. از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر در برگیرنده ۱۳۲ شرکت ارائه دهنده خدمات اینترنت در تهران می باشد روش نمونه گیری تصادفی ساده است. پس از توزیع پرسشنامه ها در بین شرکت ها از آنها درخواست شد که توسط یکی از کارشناسان شرکت به آن پاسخ داده شود. در این تحقیق از پرسشنامه با سوالات بسته و در سوالات پرسشنامه مقیاس ۵ نقطه ای استفاده شده است. برای اطمینان در مورد روایی سوالات

پرسشنامه از نظرات اساتید راهنما و همچنین یکی از کارشناسان ارشد تعدادی از شرکت های دارای فناوری پیشرفته استفاده شد و اصلاحات لازم لحاظ گردید. در تحقیق حاضر از دو نرم افزار SPSS 23 و Smart PLS 3 از دو نوع آمار توصیفی و استنباطی برای تحلیل داده ها استفاده شده است. همچنین از روش تحلیل مسیر برای رد یا تأیید فرضیات تحقیق از دو روش بررسی مدل در حالت بیرونی و بررسی مدل در حالت درونی در نرم افزار smart PLS استفاده گردید. نتایج بررسی آمار توصیفی پاسخ دهندگان نشان می دهد از بن پاسخ دهندگان ۷۳/۵ درصد مرد و ۲۶/۵ درصد زن هستند. افراد بر حسب تحصیلات در سه گروه لیسانس ۵۷/۶ درصد، فوق لیسانس ۳۵/۶ درصد و دکتری ۶/۸ درصد بودند.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

مدل سازی معادلات ساختاری روشی است که روابط بین متغیرهای پژوهش را به طور همزمان و با در نظر گرفتن متغیرها بصورت مکنون مورد بررسی قرار می دهد. از روش مدل یابی به روش حداقل مربعات جزئی برای بررسی مدل مفهومی تحقیق استفاده شد. در این مدل تمامی روابط همزمان مورد تحلیل قرار گرفتند. مدل تحقیق در حالت ضرایب استاندارد شده در شکل ۲ ارائه شده است. همانطور که نتایج شکل ۲ نشان می دهد تمامی سوالات از بار عاملی بالاتر از ۰/۵ برخوردار می باشند. بنابراین بارعاملی تمامی سوالات مورد تأیید است. همچنین برای بررسی روایی همگرا و پایایی از میانگین واریانس استخراج شده، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در نرم افزار Smart PLS مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به نتایج جدول ۱ مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، از این رو پایایی و روایی پرسشنامه مورد تأیید واقع شد.

جدول (۱): پایایی و روایی ابزار پژوهش

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
امتیاز رقابتی برای شرکت	۰/۷۶۳	۰/۸۹۶	۰/۹۲۸
برنامه ریزی جانشینی	۰/۵۵۳	۰/۷۴۳	۰/۸۳۱
برنامه ریزی و توسعه شغلی	۰/۵۸۸	۰/۸۲۲	۰/۸۷۶
تجزیه و تحلیل و طراحی شغل	۰/۵۱۴	۰/۷۶۲	۰/۸۴۰
دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	۰/۶۱۴	۰/۷۸۵	۰/۸۶۳
طرح کارکنان	۰/۶۲۴	۰/۷۹۴	۰/۸۶۸
عملکرد موثر	۰/۶۵۲	۰/۷۴۶	۰/۸۴۹
مدیریت استعداد	۰/۷۰۷	۰/۷۹۳	۰/۸۷۸

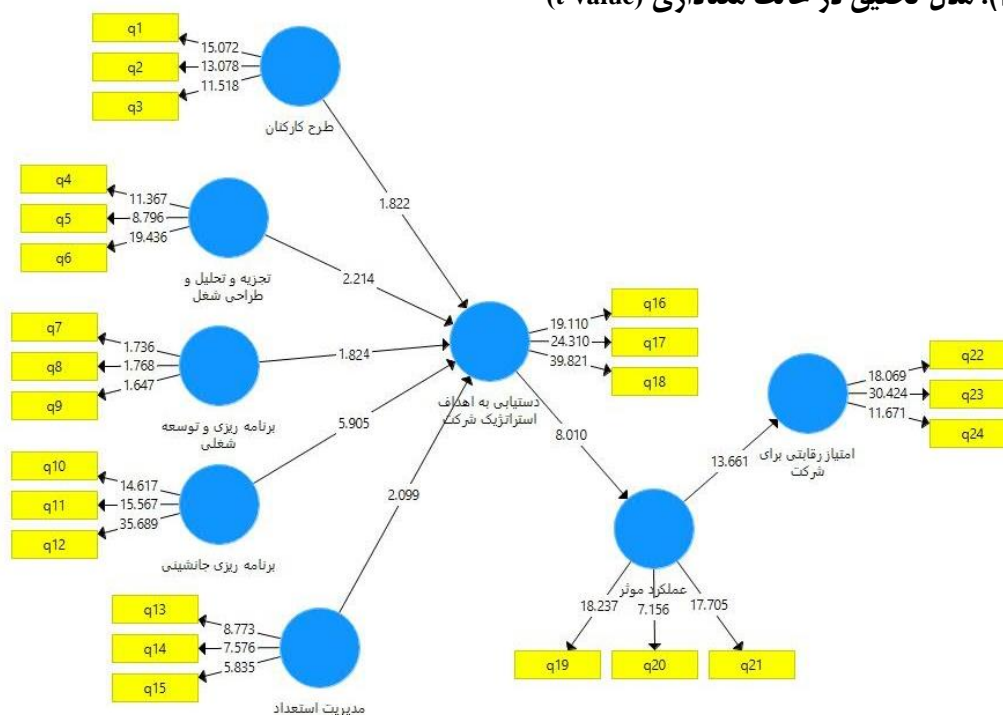
برای بررسی روایی واگرا از معیار فورنل و لاکر استفاده شده است. در مدل یابی معادلات ساختاری معیار مناسب بودن روایی تشخیصی این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهای خود نسبت به اشتراک آن با سازه های دیگر در یک مدل داشته باشد. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون که در خانه های موجود در قطر اصلی قرار گرفته اند از مقدار همبستگی آنها که در خانه های زیرین و راست قطر اصلی بیشتر است. لذا روایی واگرا مدل مناسب است.

جدول (۲): روایی واگرا

مدیریت استعداد	عملکرد موثر	طرح کارکنان	دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	برنامه ریزی و توسعه شغلی	برنامه ریزی و توسعه شغلی	برنامه ریزی جانشینی	امتیاز رقابتی برای شرکت	
							۰/۷۴۴	امتیاز رقابتی برای شرکت
						۰/۷۹۰	۰/۳۳۰	برنامه ریزی جانشینی
					۰/۷۸۳	۰/۶۱۱	۰/۴۱۶	برنامه ریزی و توسعه شغلی
				۰/۸۷۴	۰/۴۹۷	۰/۵۹۶	۰/۳۸۴	برنامه ریزی و توسعه شغلی
			۰/۷۱۷	۰/۵۱۹	۰/۶۶۹	۰/۶۳۱	۰/۵۰۵	دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت
		۰/۷۶۷	۰/۶۱۷	۰/۶۵۴	۰/۵۸۲	۰/۵۶۱	۰/۵۴۶	طرح کارکنان
	۰/۶۶۸	۰/۴۲۶	۰/۳۰۴	۰/۴۳۱	۰/۲۶۵	۰/۳۵۵	۰/۵۵۱	عملکرد موثر
۰/۸۷۳	۰/۵۹۱	۰/۵۰۵	۰/۶۰۲	۰/۴۳۳	۰/۶۳۹	۰/۶۱۰	۰/۴۲۱	مدیریت استعداد

با توجه به برخوردار بودن پرسشنامه تحقیق حاضر از پایایی و روایی مناسب در ادامه به بررسی مدل ساختاری می پردازیم. در شکل ۳ ضرایب معناداری مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

شکل (۳): مدل تحقیق در حالت معناداری (t-value)



پس از تأیید مدل در حالت اندازه گیری و ساختاری در ادامه به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می شود. نتایج بررسی فرضیات پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۴): خلاصه نتایج فرضیه های پژوهش

نتیجه فرضیه	آماره آزمون (t-value)	ضریب مسیر	روابط	فرضیه
تایید	۱/۸۲۲	۰/۱۸۳	طرح کارکنان -> دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	H1
تایید	۲/۲۱۴	۰/۲۱۱	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل -> دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	H2
تایید	۱/۸۲۴	۰/۱۶۸	برنامه ریزی و توسعه شغلی -> دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	H3
تایید	۵/۹۰۵	۰/۴۴۷	برنامه ریزی جانشینی -> دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	H4
تایید	۲/۰۹۹	۰/۱۷۸	مدیریت استعداد -> دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت	H5
تایید	۸/۰۱۰	۰/۵۶۵	دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت -> عملکرد موثر	H6
تایید	۱۳/۶۶۱	۰/۶۶۸	عملکرد موثر -> امتیاز رقابتی برای شرکت	H7

همانطور که نتایج جدول ۴ نشان می دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمامی فرضیه ها مورد تأیید می باشد. با توجه به اینکه ضرایب مسیر هریک از فرضیات مثبت است می توان گفت تمامی فرضیات با تأثیر مثبت و معنادار تأیید شدند.

نتیجه گیری

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد تمامی عوامل طرح کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی و توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و مدیریت استعداد بر دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت تأثیر دارند. این عوامل برای یک سازمان حیاتی است زیرا می تواند سرمایه فکری سازمان را برای آینده حفظ کند، در نتیجه رهبران مناسب برای فردا را توسعه می دهد که به رشد تجارت کمک می کند. این جزء مهم استراتژی کسب و کار است که تغییری معنادار در سازمان ایجاد می کند. به افراد با عملکرد بالا کمک می کند تا تمرکز خود را نسبت به چشم انداز تجاری مثبت حفظ کنند. دستیابی به اهداف استراتژیک به طور قابل توجهی بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد. این یک تلاش ترکیبی را تضمین می کند و به کارکنان جهت می دهد تا به موقعیتی برسند که هدف سازمانی و نیازهای فردی آنها برآورده شود. بنابراین کارکنان همچنان انگیزه دارند و تلاش بیشتری برای تحقق هدف شرکت انجام می دهند. دستیابی به هدف سازمانی آنها را به ارائه نتایج برتر ترغیب می کند. این به آنها کمک می کند تا برنامه ریزی بهتری داشته باشند و سطوح عملکرد خود را سازماندهی کنند که آنها را به سمت رفاه سوق می دهد. نقش برجسته عملکرد موثر شرکت در به دست آوردن مزیت رقابتی برای شرکت مشخص شده است. عملکرد موثر منجر به نیاز به یک نوآوری مستمر می شود. کارکنان را بیشتر درگیر می کند و همکاری بیشتری را در تیم ها ایجاد می کند که در نهایت به ثابت ماندن در میان تغییرات آشفته کسب و کار کمک می کند و در نتیجه پایداری را برای آن به ارمغان می آورد. عملکردهای موثر قدرت ذاتی را در سازمان ایجاد می کند که مزیت رقابتی را بهبود می بخشد.

منابع

- ✓ Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 231-246.
- ✓ Antoniu, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the university of petroșani, economics*, 10(2), 13-22.
- ✓ Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of job design. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
- ✓ Bhattacharya, D. K. (2012). *Human Resource Planning: Excel Books, New Delhi*.

- ✓ Chetana, N., & Mohapatra, A. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618.
- ✓ Das, D. (2013). *The Romance of Human Resource Management*: Himalaya Publishing House, Mumbai.
- ✓ Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- ✓ Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance.
- ✓ Estedadi, E., & Hamidi, K. (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41-47.
- ✓ Iyria, R. K. (2013). Role of talent management on organizational performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya: a literature review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- ✓ Jyothi, P., & Venkatesh, D. N. (2012). *Human Resource Management*. Oxford University Press: New Delhi.
- ✓ Karia, A., Omari, S., Mwanaongoro, S., & Ondieki, A. (2016). The role of human resource planning on performance of public water utilities in Tanzania. *African Journal of Business and Management*, 2(1), 72-77.
- ✓ Lam, N., Dyke, L., & Duxbury, L. (1999). Career development in best-practice organizations: critical success factors. *OPTIMUM*, 29(4), 22-30.
- ✓ Maih, C. (2015). ASSESSING THE ROLE OF STAFFING ON THE PERFORMANCE OF MICRO FINANCE ORGANIZATIONS.: Case Study: Awing Central Credit Union LTD Bamenda Cameroon.
- ✓ Mohammed, A. (2015). The impact of talent management on employee engagement, retention and value addition in achieving organizational performance. *International journal of core Engineering & Management*, 1(12), 142-152.
- ✓ Mwanzi, J., Wamitu, S. N., & Kiama, M. (2017). Influence of talent management on organizational growth.
- ✓ Ogedegbe, R. J. (2014). Achieving organisational objectives through human resource management practices. *European Journal of Business and Management*, 6(16), 18-22.
- ✓ Okoye, E. I. (2007). Job Analysis in Manpower Planning of Business Organizations; An Assessment of the Significance. *The International Journal Series on Tropical Issues*, 8(1).
- ✓ Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127.
- ✓ Saddam, A. K., & Mansor, N. N. A. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Original Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 348.
- ✓ Saeed, R., Lodhi, R. N., Aslam, Z., Noor, N., Mahmood, Z., & Ahmed, M. (2013). Impact of job fulfillment and organizational commitment on employee faithfulness. *World Applied Sciences Journal*, 26(7), 945-949.
- ✓ Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66-73.
- ✓ Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L.-A. (2017). The impact of effective recruitment and selection practice on organisational performance (a case study at University of Ghana). *Global Journal of Management and Business Research*.
- ✓ Seniwoliba, J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies.

- ✓ Sharif, A., & Karim, M. (2017). Influence of job analysis program on employees: a study on selected companies of Bangladesh. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8(5), 1221-1225.
- ✓ Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of technology management & innovation*, 8(2), 47-60.
- ✓ Trybou, J., Gemmel, P., Desmidt, S., & Annemans, L. (2017). Fulfillment of administrative and professional obligations of hospitals and mission motivation of physicians. *BMC health services research*, 17(1), 1-10.
- ✓ Tufail, M. S., Bashir, M., & Shoukat, N. (2017). Impact of job design on employee's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the banking sector of Faisalabad. *City University Research Journal*, 2017, 225-235.