

تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران

حسن درویش

دانشیار دانشگاه پیام نور تهران

علیرضا موغلی

استاد دانشگاه پیام نور شیراز

محمد موسوی

استادیار دانشگاه پیام نور مشهد

بلال پناهی*

استادیار دانشگاه پیام نور مراغه

چکیده

تحقیق حاضر به تبیین شایستگی های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران پرداخته است. پژوهش اخیر از نوع تحقیقات توصیفی- تحلیلی و مطابق با جدیدترین یافته ها در این زمینه می باشد. در این پژوهش، شایستگی های منابع انسانی در شش بعد اصلی (عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار) و 21 شاخص فرعی مورد بررسی قرار گرفته است. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته ای دارای 60 سوال، و برای بررسی داده های بدست آمده از آزمون های تی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر مبنای یافته های پژوهش، همه شایستگی های جدید منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی دارای میانگینی بالاتر از میانگین مورد نظر بود. همچنین بالاترین میانگین، مربوط به بُعد قلمرو اصلی معمار استراتژی و قلمرو هم پیمان کسب و کار، و کمترین میانگین نیز مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر بود. طبق این یافته ها معمار استراتژی کمترین بار عاملی و همبستگی و قلمرو عملگرای معتبر بیشترین بارعاملی و همبستگی را با شایستگی های منابع انسانی داشت. با توجه به نتایج این مطالعه پیشنهاد می شود مدیران، مهارت های مربوط به این شایستگی ها را شناسایی کنند و در جهت کسب و عملی نمودن آنها گام بردارند.

کلید واژه ها: عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد و طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی، هم پیمان کسب و کار، شایستگی های منابع انسانی.

Panahi1980@yahoo.com

* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: 1393/02/08

تاریخ دریافت: 1392/07/24

Explanation of human resource competencies in Iranian National Petroleum Company

Hasan Darvish

Associate Professor, Payam Noor
University of Tehran

Alireza Moogali

Professor, Payam Noor University of
Shiraz

Mohammad Moosavi

Assistant Professor, Payam Noor
University of Mashhad

Belal panahi

Assistant Professor, Payam Noor
University of Maragheh

Abstract

The aim of this study is to investigate human resource competencies in Iranian Petroleum Company. This study is a descriptive-analytical approach. In this research, we examined human resource competencies in six main categories including; credible activist, culture & change steward, talent manager/organizational designer, strategy architect, operational executor, business ally, as well as 21 sub indicators. To collect data, we used a designed questionnaire with 60 items. The collected data were analyzed by T-Test and Confirmatory Factor Analysis tests. The results showed, all of human resource competencies recorded above average score. Also the results showed that strategy architect and business ally had the highest average and the culture & change steward had the lowest average. The research also revealed that strategy architect and credible activist have the lowest and highest correlation with Human resource competencies respectively. According to the results, it is suggested that managers need to identify skills relevant to these competencies, and take necessary steps to learn and practice them.

Key words: Credible Activist, Culture & Change Steward, Talent Manager / Organizational Designer, Strategy Architect, Operational Executor, Business Ally, Human Resource Competencies

مقدمه

در عصر کنونی، مدیران سازمان ها دریافته اند که منابع انسانی یکی از مهمترین دارایی آن ها می باشد، لذا تصور در توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان از نظر منابع انسانی موجب انتخاب نادرست استراتژی بهینه برای سازمان خواهد شد. همچنین تغییر جهت در ادبیات مدیریت استراتژیک، از تأکید بر محیط های خارجی به منابع درون سازمانی بر مبنای نگرش منبع مدار، بستری را برای محققان مدیریت منابع انسانی فراهم آورده است تا اهمیت منابع انسانی بعنوان مهمترین منبع درون سازمانی را مورد بحث قرار دهند. گرچه منابعی همچون تکنولوژی، صرفه جویی به مقیاس و منابع طبیعی موجب ایجاد ارزش می شوند، اما

این منابع بطور روزافزونی مورد تقلید و کپی برداری قرار می گیرند، لذا بندرت می توانند موجب مزیت رقابتی پایدار گردند. در چنین عرصه ای منبع انسانی می تواند یک منشاء بسیار مهم برای مزیت رقابتی باشد.

همچنین، امروزه نقش مدیریت منابع انسانی با گذشته متفاوت شده است، به طوری که اگر نگوییم بیشتر، حداقل به اندازه سایر بخشهای سازمان، اهمیت پیدا کرده و وظایف و مسئولیت های مهمتری برای آن منظور شده است و روز به روز نیز بر نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می شود. در عصر حاضر، مدیران رده بالای سازمان به این نتیجه رسیده اند که بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، رسیدن به هدف های سازمانی ممکن نخواهد بود. علاوه بر این، تحقیقات موجود بیانگر این واقعیت است که رابطه ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد (Amiri & Panahi, 2010).

امروزه مدیران موفق بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان ما هستند و تنها همین انسان ها هستند که ما را در صحنه رقابت پیشتاز نگه می دارند. سازمان ها امروزه به توان بالقوه و در حال ظهور راهبرد نیروی انسانی و نقش محوری و روزافزون دارایی های نامشهود و سرمایه فکری^۱ واقف شده اند (Becker; Huselid & Ulrich, 2009). اغلب محققان نیز در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید دارند که توانمندی ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی منجر به عملکرد بالاتر سازمان شده و مزیت رقابتی پایدار برای آن به دنبال خواهد داشت (Ramlall, 2006). این توانمندی ها اغلب اوقات بر اساس توسعه، انتقال و مبادله اطلاعات و دانش توسط سرمایه نیروی انسانی شرکت شکل می گیرند (Khorasani; Kardar & Kholgi, 2007, p.140). بنابراین، با توجه به اهمیت مزیت رقابتی و برتری مدیریت استراتژیک، شرکت هایی که به نحو مطلوبی جایگاه خود را تثبیت نموده باشند نسبت به رقبای حاضر در صنعت از یک مزیت رقابتی برخوردارند. از طرف دیگر شرکت هایی که جایگاه مستحکمی در صنعت ندارند در رقابت با شرکت های دیگر به مشکل برخورد می کنند و نمی توانند از این طریق مزیت رقابتی کسب کنند (Khorasani et al., 2007, p.191).

همچنین مطالعه نشان می دهد که ارتباط معنی داری میان فعالیت های منابع انسانی، استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی وجود دارد (Rose & Kumar, 2006). شرکت هایی که تأکید زیادی بر کسب و

¹ - Intelligence Capital

بکارگیری شایستگی مربوط به تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه، و منابع انسانی دارند؛ انتظار می رود سودآوری و عملکرد بالاتری را کسب نمایند. از طرف دیگر، سیستم مدیریت منابع انسانی به عنوان سیاست ها، فعالیت ها و سیستم هایی تعریف می شود که رفتارها، نگرش ها و عملکرد کارکنان را در یک سازمان تحت تأثیر قرار می دهد (Lee & Wu, 2010, p.1351)؛ بنابراین منابع انسانی باید عملکردها و سیاست های جدیدی را معرفی کند، و مدیران عملیاتی، بایستی سیاست های تدوین شده آن ها را به اجرا درآورند (Boxall & Purcell, 2003).

بررسی پیشینه نظری

شایستگی های منابع انسانی

بر اساس آنچه که تاکنون متداول بوده است، کارکنان حوزه منابع انسانی، به طور نسبی مشارکت کمتری در تدوین اهداف استراتژیک سازمان ها داشته اند و عمدتاً به فعالیت هایی که جنبه عملیاتی داشته است، پرداخته اند؛ ولی در حال حاضر از مدیریت منابع انسانی انتظار می رود تا به بسیاری از مسائل و پدیده ها پاسخ گوید که از آن میان می توان به کاهش هزینه ها، ارتقاء کیفیت، حصول اطمینان از به کارگیری تمامی پتانسیل های کارکنان سازمان، و ایجاد همکاری های تجاری مستحکم تر اشاره کرد که این مفاهیم همگی بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان های امروزی تاکید دارند. چنین انتظاری از مدیریت منابع انسانی، اهمیت مدیریت منابع انسانی را در موفقیت های سازمان ها پررنگ تر از پیش می سازد (Ulrich; Brockbank; Johnson; Sandholtz & Younger, 2009).

در حال حاضر بسیاری از کسب و کارهای خصوصی و مؤسسات دولتی، در تلاش برای تفکر درباره رویکردهای جدید به مدیریت منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سمت شایستگی ها و سیستم های شایستگی محور هستند (Abdullah & Sentosa, 2012). برای حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، لازم است که متخصصان منابع انسانی یک مجموعه جدیدی از شایستگی ها را برای تکمیل نقش ها و مسئولیت های در حال تغییر خویش کسب کنند (Yeung; Woolcock & Sullivan, 1996, p.48). همچنین پارادایم جدید اقتصادی به آن متخصصان منابع انسانی نیاز دارد تا کارهایی متفاوت با گذشته و با روش هایی نو، انجام دهند؛ و شایان ذکر است که انجام چنین کارهایی فراتر از راهبرد معین شرکت است. بنابراین متخصصان منابع انسانی برای ایفای مؤثر نقش های جدید و استراتژیک خود بایستی شایستگی های جدیدی را کسب نمایند و بر دانش منابع

انسانی، که از طریق آشنایی با مفاهیم، زبان، منطق، اعمال منابع انسانی، تحقیق و آموزش بدست می آید، تسلط یابند (Sang, 2008, p.259).

منظور از شایستگی ها، دانش، مهارت ها، توانایی ها یا همان خصوصیات شخصیتی فرد است که مستقیماً بر عملکرد شغلی او تأثیر می گذارد. مفهوم شایستگی فردی، سابقه ای طولانی در حوزه مدیریت داشته و پیش تر برای رهبران و مدیران مصداق دارد (Becker et al., 2009, p.190). می توان گفت شایستگی همان توانمندی در خلق ارزش افزوده برای سازمان است، به گونه ای که مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد کند. باید اطمینان حاصل کرد که مدیریت منابع انسانی برای کسب چنین وضعیتی در سازمان، مورد توجه قرار گرفته است (Ulrich et al., 2009, p.9). بسیاری از توانمندی ها، ریشه در دانش و مهارت های کارکنان و بویژه در تخصص های عملکردی آن ها دارد. بنابراین، ارزش سرمایه نیروی انسانی در توسعه و استفاده از توانمندی ها و نیز قابلیت های اصلی را نمی توان ناچیز شمرد (Khorasani et al., 2007, p.140).

شایستگی ها، برای کارکردهای مختلف منابع انسانی، مورد نظر می باشند، و طیف وسیعی از اعمال را از جمله جذب و مدیریت عملکرد تا برنامه ریزی استراتژیک سازمانی، طراحی ساختار و فرهنگ سازمانی، در بر می گیرند (Sang, 2009, p.21). شایستگی هایی را که به خوبی تعریف شده باشند می توان آموزش داد، یاد گرفت، اندازه گیری و اصلاح کرد. شایستگی ها در موقع انطباق یک فرد با شغلی خاص، انجام فعالیت های متنوع منابع انسانی، افزایش سهم یا عملکرد افراد در موفقیت سازمان، و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند (Ulrich et al., 2009, p.42). به طور کلی قابلیت یا شایستگی متمایز موجب برتری یک شرکت و سازمان می گردد. برای تصمیم گیری در مورد اینکه آیا می توان منبعی را مشخصاً شایستگی یا قابلیت متمایز برشمرد یا نه، چهار معیار زیر معرفی شده است: خلق ارزش برای مشتری، کمیاب بودن آن در مقایسه با دیگران، تقلید ناشدنی بودن آن، و جایگزین ناشدنی بودن آن (Barney, 1991).

مطابق با نظر محققان، مزیت رقابتی بلندمدت برای شرکت یا سازمانی وجود خواهد داشت که دارای «شایستگی های محوری»¹ بوده و در این شایستگی ها، سازمان، برتر از رقبای خود باشد (Prahalad & Hamel, 1990). قابلیت های متمایز یا شایستگی های محوری، نشان دهنده آن هستند که

¹ - Core Competency

سازمان در انجام چه کاری تخصص دارد یا بی نظیر است و در عین حال بیانگر این هستند که سازمان می تواند این کار را بهتر از دیگران و رقیبانش انجام دهد. قابلیت های متمایز می توانند در حوزه هایی چون فناوری، نوآوری، بازاریابی، ارائه کیفیت و نیز بهره برداری صحیح و مناسب از منابع انسانی و مالی وجود داشته باشند. بدین ترتیب اگر سازمانی از قابلیت های متمایز خود آگاهی داشته باشد می تواند بدون هدر دادن انرژی و توان خود در فعالیت های کم بازده، تمرکز خود را بر توسعه و بهره برداری از آنها، قرار دهد. طبق نظر محققان می توان ادعا کرد که متمایزترین قابلیت ها شامل دانش، مهارت، تخصص و تعهد کارکنان می باشد که اساس شایستگی ها و مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (Armstrong, 2011, p.40).

چارچوب شایستگی های منابع انسانی مورد مطالعه این تحقیق

در تحقیقات مختلف، شایستگی های متفاوتی برای منابع انسانی ذکر شده است، که برخی از آن ها عبارتند از:

- سواد کامپیوتری، برخورداری از دانش وسیع و چشم اندازی پیشرفته به منابع انسانی، توانایی پیش بینی تأثیرات تغییر، آموخته های منابع انسانی و میزان اثرگذاری بر مدیران صف (Perrin, 1991)؛
- دانش کاری، پیشبرد اقدامات منابع انسانی، توانایی مدیریت تغییر و اعتبار فردی (Ulrich & Lake, 1992)
- دانش کاری، پیشبرد اقدامات منابع انسانی و توانایی مدیریت تغییر (Ulrich et al., 1995)
- دانش کاری، پیشبرد اقدامات منابع انسانی، توانایی مدیریت تغییر، اعتبار فردی و مدیریت فرهنگ (Ulrich, 1997, 1998)
- دانش کسب و کار، دستاوردهای منابع انسانی، اعتبار فردی، مشارکت استراتژیک و فناوری منابع انسانی (Ulrich & Brockbank, 2002)
- سیاست گذاری امور پرسنلی، ارائه خدمات مدیریت منابع انسانی، مشاور داخلی مدیریت ارشد و همکاری در ایجاد تغییر، مشارکت راهبردی، اعتبار فردی مدیر منابع انسانی، دانش کسب و کار، و بکارگیری تکنولوژی در ارائه خدمات منابع انسانی (Boselic & Paauwe, 2005)؛
- ارائه خدمات منابع انسانی، شایستگی فنی، مدیریت تغییر، درک کسب و کار، مدیریت فرهنگ سازمانی، مهارت های توسعه سازمانی، مشارکت استراتژیک، سنجش و ارزیابی، بازاریابی و حسابداری (Ramlall, 2006)؛

- عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی، مجری عملیاتی و هم پیمان کسب و کار (Ulrich et al., 2007)
- دانش کسب و کار، مشارکت استراتژیک، ارائه دستاوردهای منابع انسانی، اعتبار فردی و فن آوری منابع انسانی (Sang, 2008)؛
- شریک استراتژیک، رهبر، عملگرای معتبر، هدایت فرهنگ و تغییر، متخصص منابع انسانی و مدیر استعداد (Akbar & Akbar, 2012).

از آنجا که در میان تحقیقات مذکور، شایستگی های ذکر شده توسط الریش (2007) طبقه بندی کامل تر و جامع تری از شایستگی های منابع انسانی را نشان می دهد، به عنوان چارچوب مطالعه این تحقیق انتخاب شده است.

مطابق با آخرین تحقیقات الریش، شش دسته شایستگی توسط یک متولی منابع انسانی اعمال می شود. مطابق این مدل، متولی منابع انسانی علاوه بر اینکه مجری عملیاتی خوبی است، باید به عنوان یک عملگرای معتبر، عامل فرهنگ و تغییر، مدیر استعداد/طراح سازمان، معمار استراتژی و هم پیمان کسب و کار نیز شایستگی داشته باشد. متولی منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشد و سپس با کسب شایستگیهای استراتژیک سازمانی و کسب و کار، بتواند جایگاه خود را در جلسات و تصمیم گیری های استراتژیک سازمان، حتی بالاتر از مدیران صف، در کنار مدیر عامل سازمان تثبیت کند (Ulrich et al., 2009, p.14). بنابراین اکنون دیگر از یک متولی منابع انسانی پذیرفته نیست که به انجام کارهای سنتی و اداری اکتفا کند؛ ماندن در این محدوده باعث می شود که موج اتوماسیون فعالیت ها و برون سپاری آنها، موفقیت و منزلت متولیان منابع انسانی را در معرض خطر قرار دهد. در ادامه شایستگی های منابع انسانی ذکر شده توسط الریش (2007)، به عنوان چارچوب شایستگی های منتخب برای این تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند.

عملگرای معتبر¹

طبق این شایستگی، متولی منابع انسانی هم معتبر است و هم عملگرا است. معتبر بودن، متولیان منابع انسانی را قادر می سازد که با افراد ارتباط برقرار کنند، اما عملگرا بودن به این معناست که متولی منابع انسانی درباره کسب و کار دارای نقطه نظر است و فعالانه در تحقق اهداف استراتژیک مشارکت می کند.

¹ - Credible Activist

عملگرای معتبر بودن، متولیان منابع انسانی را قادر می سازد که بتوانند هم روابط مؤثری را ایجاد کنند و هم آن را در عملکرد کسب و کار مورد استفاده قرار دهند. برخی افراد این جنبه را « منابع انسانی صاحب نظر» می نامند. متولیان منابع انسانی که معتبر هستند اما عملگرا نیستند، ممکن است مورد تحسین باشند؛ اما آنچنان موثر نیستند. از طرف دیگر عملگراهایی که معتبر نیستند ایده هایی دارند که کسی آن را اجرا نمی کند (Ulrich et al., 2009, p.63). متخصصان منابع انسانی بایستی هم برای همکاران منابع انسانی خود و هم برای مدیران عملیاتی کسب و کار افراد معتبری باشند، همچنین ضروری است که به قول های داده شده خود عمل نموده و از خود نشانه های معتبری را به جا بگذارند (Sang, 2008, p.259). پژوهش ها، چهار عامل مرتبط با عملگرای معتبر را نشان می دهند: ارائه صادقانه دستاوردها، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، و انجام متفکرانه فعالیتهای منابع انسانی (Ulrich et al., 2009, p.90).

عامل فرهنگ و تغییر¹

متولیان منابع انسانی که نیازهای مشتری و کسب و کار را به رفتارهای کارکنان تبدیل می کنند فرهنگ پایدار می آفرینند (Ulrich et al., 2009, p.66). از متولیان منابع انسانی، به عنوان عامل فرهنگ، انتظار می رود که به جنبه هایی از فرهنگ گذشته که باید پاس داشته شوند، احترام گذارند و در عین حال، به شکل-گیری فرهنگ جدید، که موفقیت سازمان را تسهیل می کند، کمک نمایند. عاملان فرهنگ با مهندسی فرهنگ سازمان، می توانند سازمان و مدیران را هدایت کنند؛ آنها استاندارد های فرهنگ را با فرآیندها و عملیات منابع انسانی در هم می تنند و فرهنگ را نزد کارکنان سازمان به یک واقعیت مجسم تبدیل می سازند. به طور کلی متولیان منابع انسانی، به دو شیوه هدایت فرهنگ را انجام می دهند: اول اینکه به توسعه فرهنگ صحیح در سازمان کمک می کنند؛ و دوم، نظام هایی را توسعه می دهند که تغییر در سراسر سازمان گسترش یابد؛ که این امر شامل اجرای استراتژی ها، پروژه ها یا اقدامات ابتکاری است. عامل فرهنگ و تغییر از چهار عامل به هم مرتبط ساخته شده است: هدایت فرهنگ، تسهیل تغییر، فردی سازی فرهنگ، و اجرای فرهنگ (Ulrich et al., 2009, p.116).

¹ - Culture & Change Steward

مدیر استعداد/ طراح سازمان¹

متولیان منابع انسانی که تبدیل به مدیر استعداد/ طراح سازمان می شوند، همیشه مطمئن هستند که افراد مناسب با مهارت های مناسب در شغل های مناسب، قرار گرفته اند. همچنین، آنها به ایجاد قابلیت های مهم سازمانی متمرکز می شوند. متولیان منابع انسانی تئوری، پژوهش و اقدام ها را هم در مدیریت استعداد و هم در طراحی سازمان هماهنگ می سازند. مدیر استعداد بر الزامات شایستگی توجه دارد و چگونگی جابجایی افراد در مسیرهای شغلی درون سازمان یا بیرون از آن را هدایت می کند. طراح سازمان نیز بر این نکته تأکید دارد که یک شرکت چگونه می تواند قابلیت مثل مشارکت را به ساختار، فرآیندها و خط مشی های اداره کننده سازمان، پیوند دهد. متولیان منابع انسانی باید مطمئن شوند که ابزارهای مدیریت استعداد و قابلیت های سازمان با الزامات مشتری همسو و با استراتژی هماهنگ شده اند و کارآ و مؤثر عمل می کنند. باید توجه داشت که استعداد خوب بدون پشتیبانی سازمان پایدار نخواهد بود و سازمان خوب بدون افراد مستعد با شایستگی های مناسب، دستاوردهای قابل ارائه نخواهد داشت (Ulrich et al., 2009, p.64). پژوهش الریش چهار عامل را برای این قلمرو نشان می دهد: اطمینان از وجود استعداد امروز و فردا، توسعه استعدادها، شکل دهی سازمان، و ترویج ارتباطات (Ulrich et al., 2009, p.138).

معمار استراتژی²

این شایستگی، به معنای توجه به روندهای کسب و کار و تأثیر آنها، پیش بینی موانع بالقوه بر سر راه کسب موفقیت و تسهیل فرآیند شفاف سازی استراتژی است. متولیان منابع انسانی ضروری است که سواد لازم را کسب کنند تا بتوانند درباره رقبا، مشتریان، زمینه های کسب و کار، چگونگی کسب درآمد از این زمینه ها و عملکرد مالی، آگاهانه سخن بگویند. در این صورت است که آنها می توانند نقش معمار استراتژی را ایفا کنند و به همسو سازی تمامی اقدامات منابع انسانی با استراتژی کسب و کار شرکت، کمک کنند. همچنین متولی منابع انسانی از طریق برقراری پیوند بین ویژگی های داخلی سازمان و انتظارات مشتری، در ایجاد و تدوین استراتژی کلی سازمان مشارکت می کند؛ این پیوند کمک می کند تا استراتژی های مشتری محور کسب و کار، برای کارکنان شرکت نمود واقعی به خود گیرند (Ulrich et al., 2009, p.64). دو عامل در قلمرو معمار استراتژی عبارتند از: تقویت چابکی استراتژیک و مشارکت دادن مشتریان (Ulrich et al., 2009, p.165).

¹ - Talent Manager /Organization Designer

² - Strategy Architect

مجری عملیاتی^۱

طبق این شایستگی، متولیان منابع انسانی جنبه های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به اجرا در می آورند. بدین ترتیب سیاست ها باید هدایت، سازگار و اجرا شوند، به گونه ای که متولیان منابع انسانی اطمینان حاصل کنند که نیازهای اساسی کارکنان به طور مؤثر با استفاده از فناوری جدید، خدمات مشترک و یا برون سپاری مرتفع می شود. اگر این کارهای عملیاتی منابع انسانی بی نقص اجرا شوند و بر پایه خط مشی ها استوار شده باشند، برای سازمان اعتبار در پی خواهند داشت. طبق این قلمرو، متولیان منابع انسانی موظف هستند در زمینه جبران خدمات، جابجایی، استخدام، آموزش و مانند آن در امور کارکنان مهارت کسب کنند و از پاسخگویی مؤثر به این نیازهای اساسی اطمینان یابند. کاربرد بی نقص سیاست های عملیاتی و اجرایی در این زمینه در بین کارکنان اعتماد می آفریند و درهای مشارکت استراتژیک را بیشتر می گشاید. در قلمرو مجری عملیاتی، سه عامل مطرح شده عبارتند از: اجرای سیاست های محیط کار، طراحی نظام های پاداش دهی و توسعه فناوری منابع انسانی (Ulrich et al., 2009, p.65).

هم پیمان کسب و کار^۲

موفقیت در کسب و کار، با هدف گذاری متناسب و نیز استفاده از فرصت ها و تهدیدهای بیرونی بدست خواهد آمد. طبق این شایستگی، متولیان منابع انسانی از طریق شناخت و درک زمینه اجتماعی یا شرایطی که در آن فعالیت می کنند، در موفقیت کسب و کار مؤثر واقع می شوند. آنها همچنین می دانند که کسب درآمد و یا آنچه ما آن را زنجیره ارزش کسب و کار می نامیم چگونه است؟ مشتریان چه کسانی هستند؟ و چرا محصولات یا خدمات شرکت را می خرند؟ سرانجام آنها، درک خوبی از بخشهای مختلف کسب و کار دارند.

از متولیان منابع انسانی انتظار می رود که مستقیماً در موفقیت کسب و کار مشارکت داشته باشند. بنابراین متولیان منابع انسانی باید به شرکای کسب و کار تبدیل شوند. شریک راهبردی بودن نیازمند آن است که متخصصان منابع انسانی دقیقاً بدانند چه شایستگی هایی متضمن اجرای موفق راهبرد شرکت هاست و منابع انسانی چگونه بر این شایستگی ها تأثیر می گذارند؟ این مسئله امری خطیر است، زیرا از منظر نقش های سنتی، منابع انسانی فقط در نقش متخصصان اداری، مدافعان کارکنان و کارگزاران تغییر در محیط شناخته می شوند (Becker et al., 2009, p.49). متولیان منابع انسانی با شناخت «زمینه اجتماعی» کسب و کار، به

¹ - Operational Executor

² - Business Ally

حرکت آن در جهت نیل به موفقیت کمک می کنند. بدین ترتیب متولیان منابع انسانی باید زنجیره ارزش کسب و کار، طرح ارزش آفرینی، چگونگی کسب ثروت و چگونگی تبدیل ورودی های کم ارزش به خروجی های پرارزش را درک کنند. هم پیمان کسب و کار بودن، بسیار فراتر از درک ساده از کسب و کار است. متولیان منابع انسانی با درک کسب و کار و زمینه اجتماعی آن، در موقعیت بهتری برای تأثیرگذاری بر تصمیمات کسب و کار قرار می گیرند (Ulrich et al., 2009, p.206). بنابراین از متخصص منابع انسانی انتظار می رود به رقابت کسب و کار خود کمک کند؛ از طرفی در این راه، منابع انسانی نبایستی فقط مشاهده کننده باشند بلکه لازم است روندهای جدید کسب و کار را درک کنند و خود را با آن ها تطبیق دهند (Sang, 2009, p.21). چهار عامل در این قلمرو عبارتند از: تفسیر زمینه اجتماعی، خدمت به زنجیره ارزش، تدوین طرح ارزش آفرینی، به کارگیری فناوری کسب و کار،

روش شناسی تحقیق

این مطالعه در صدد بود تا شایستگی های جدید منابع انسانی را برای متولیان منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی طراحی و تبیین کند. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی می باشد، و با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن، از روش کتابخانه ای، و برای بررسی رابطه متغیرهای تحقیق از روش میدانی استفاده شده است. برای گردآوری داده ها نیز، از پرسشنامه محقق ساخته ای دارای 60 سوال و با طیف لیکرت پنج گزینه ای، استفاده شد. شایان ذکر است، برای بررسی شایستگی های منابع انسانی، شاخص های الریش (2007) انتخاب شد، که ابعاد اصلی و فرعی آنها عبارتند از:

قلمرو عملگرای معتبر (شامل ابعاد فرعی ارائه صادقانه دستاوردها، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، انجام متفکرانه فعالیت های منابع انسانی)؛ قلمرو فرهنگ و تغییر (شامل ابعاد فرعی تسهیل تغییر، هدایت تغییر، ارج نهادن به فرهنگ، فردی سازی فرهنگ)؛ قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان (شامل ابعاد فرعی اطمینان از استعداد امروز و فردا، توسعه استعدادها، شکل دهی سازمان، ترویج ارتباطات)؛ قلمرو معمار استراتژی (شامل ابعاد فرعی پایداری چابکی استراتژیک، مشارکت دادن مشتریان)؛ قلمرو مجری عملیاتی (شامل ابعاد فرعی اجرای سیاست های محیط کار، طراحی نظام های پاداش دهی، توسعه فناوری منابع انسانی)؛ قلمرو هم پیمان کسب و کار (شامل ابعاد فرعی خدمت به زنجیره ارزش، تفسیر زمینه اجتماعی، تدوین طرح ارزش آفرینی، بکارگیری قدرتمندانه فناوری منابع انسانی).

جامعه آماری این تحقیق کارکنان با سمت مدیر، مدیر عامل، رئیس، سرپرست، رئیس کل و کارشناسان ارشد شرکت ملی پتروشیمی ایران به تعداد 336 نفر بودند، که از آنها به روش نمونه گیری طبقه ای تعداد 218 نفر، با در نظر گرفتن اطمینان 95 درصد، نسبت موفقیت 50 درصد و با خطای 4 درصد با استفاده از فرمول کوکران، در جامعه آماری محدود، انتخاب شدند. برای بررسی پایایی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره 1 ارائه شده است و برای بررسی روایی آن از روش روایی سازه با کمک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن نشان داد همه عوامل مورد بررسی دارای بار عاملی بالایی با سازه مربوطه هستند.

جدول (1): آلفای کرونباخ برای پایایی سازه های پرسشنامه

عوامل اصلی سازه های پرسشنامه	تعداد موارد	ضریب آلفا
قلمرو عملگرای معتبر	10	0.976
قلمرو فرهنگ و تغییر	12	0.975
قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان	9	0.964
قلمرو معمار استراتژی	7	0.921
قلمرو مجری عملیاتی	9	0.968
قلمرو هم پیمان کسب و کار	13	0.96

تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق، از آزمون های تی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن ها به تفصیل در جداول شماره 2 و 3 ارائه می شود.

جدول (2): شاخص های توصیفی و نتایج آزمون تی برای شاخص های اصلی و فرعی شایستگی های

منابع انسانی

متغیر	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	سطح معنی داری	آماره تی	انحراف معیار
ارائه صادقانه دستاوردها	218	1	5	3/31	0/001	3/48	1/297
به اشتراک گذاشتن اطلاعات	218	1	5	3/29	0/001	3/35	1/275
ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	218	1	5	3/19	0/026	2/23	1/240
انجام متفکرانه فعالیت های منابع انسانی	218	1	5	3/18	0/043	2/03	1/282

ادامه جدول (2) از صفحه قبل:

1/235	2/87	0/005	3/24	4/92	1/29	218	قلمرو عملگرای معتبر
1/204	2/31	0/022	3/19	5	1	218	تسهیل تغییر
1/168	2/86	0/005	3/23	5	1	218	هدایت تغییر
1/299	2/14	0/034	3/19	5	1	218	ارج نهادن به فرهنگ
1/232	2/05	0/041	3/17	5	1	218	فردی سازی فرهنگ
1/175	2/43	0/016	3/19	5	1/08	218	قلمرو فرهنگ و تغییر
1/222	2/75	0/006	3/23	5	1/33	218	اطمینان از استعداد امروز و فردا
1/224	2/82	0/005	3/23	5	1	218	توسعه استعدادها
1/183	2/50	0/013	3/20	5	1	218	شکل دهی سازمان
1/338	2/33	0/021	3/21	5	1	218	ترویج ارتباطات
1/180	2/73	0/007	3/22	4/83	1/17	218	قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان
1/053	5/42	0/000	3/39	4/75	1/25	218	پایداری چابکی استراتژیک
1/008	6/41	0/000	3/44	5	1	218	مشارکت دادن مشتریان
0/989	6/15	0/000	3/41	4/88	1/25	218	قلمرو معمار استراتژی
1/238	3/19	0/002	3/27	5	1/25	218	اجرای سیاست های محیط کار
1/257	2/86	0/005	3/24	5	1	218	طراحی نظام های پاداش دهی
1/280	3/12	0/002	3/27	5	1	218	توسعه فناوری منابع انسانی
1/222	3/15	0/002	3/26	4/83	1/19	218	قلمرو مجری عملیاتی
1/159	4/54	0/000	3/36	5	1	218	خدمت به زنجیره ارزش
1/132	5/26	0/000	3/40	5	1	218	تفسیر زمینه اجتماعی
1/109	3/34	0/001	3/25	5	1	218	تدوین طرح ارزش آفرینی
1/099	4/25	0/000	3/32	5	1/25	218	بکارگیری قدرتمندانه فناوری منابع انسانی
1/058	4/63	0/000	3/33	4/92	1/23	218	قلمرو هم پیمان کسب و کار

داده های جدول بالا نشان می دهند که، اولاً تمامی شاخص های اصلی و فرعی شایستگی های منابع انسانی با توجه به $p\text{-value} < 0/05$ و میانگین بالای 3 مورد تأییدند؛ و نتایج آزمون تی، میانگین همه متغیرها و معنی داری آن ها با عدد مورد مقایسه (عدد 3) را نشان داد؛ ثانیاً بالاترین مقدار میانگین مربوط به بُعد قلمرو اصلی معمار استراتژی (3/41) و قلمرو هم پیمان کسب و کار (3/33)، و کمترین مقدار میانگین مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر (3/19) می باشد.

جدول (3): بار عاملی شاخص های مربوط به شایستگی های منابع انسانی

ردیف	شاخص های مربوط به قلمرو عملگرای معتبر	ضریب تبیین	آماره تی 1	خطا	آماره تی 2	بار عاملی
1	ارائه صادقانه دستاوردها	0/92	7/77	0/08	19/28	0/96
2	به اشتراک گذاشتن اطلاعات	0/95	5/94	0/05	19/84	0/98
3	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	0/90	8/47	0/10	18/78	0/95
4	انجام متفکرانه فعالیت های منابع انسانی	0/90	8/42	0/10	18/83	0/95
-	شاخص های مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر	-	-	-	-	-
1	تسهیل تغییر	0/88	8/13	0/12	18/35	0/94
2	هدایت تغییر	0/92	6/95	0/08	19/06	0/96
3	ارج نهادن به فرهنگ	0/87	8/22	0/13	18/27	0/94
4	فردی سازی فرهنگ	0/90	7/42	0/10	18/83	0/95
-	شاخص های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان	-	-	-	-	-
1	اطمینان از استعداد امروز و فردا	0/88	7/41	0/12	18/40	0/94
2	توسعه استعدادها	0/88	7/36	0/12	18/43	0/94
3	شکل دهی سازمان	0/88	7/61	0/12	18/27	0/94
4	ترویج ارتباطات	0/84	8/35	0/16	17/60	0/92
-	شاخص های مربوط به قلمرو معمار استراتژی	-	-	-	-	-
1	پایداری چابکی استراتژیک	0/87	8/22	0/13	18/27	0/94
2	مشارکت دادن مشتریان	0/88	7/32	0/12	18/26	0/94
-	شاخص های مربوط به قلمرو مجری عملیاتی	-	-	-	-	-
1	اجرای سیاست های محیط کار	0/94	5/35	0/06	19/43	0/97
2	طراحی نظام های پاداش دهی	0/92	6/21	0/08	19/16	0/96
3	توسعه فناوری منابع انسانی	0/88	7/89	0/12	18/43	0/94
-	شاخص های مربوط به قلمرو هم پیمان کسب و کار	-	-	-	-	-
1	خدمت به زنجیره ارزش	0/79	8/73	0/21	16/74	0/89

ادامه جدول (3) از صفحه قبل:

0/95	18/86	0/09	5/97	0/91	تفسیر زمینه اجتماعی	2
0/92	17/60	0/16	8/04	0/84	تدوین طرح ارزش آفرینی	3
0/92	17/77	0/15	7/86	0/85	بکارگیری قدرتمندانه فناوری منابع انسانی	4
-	-	-	-	-	شاخص های مربوط به شایستگی های منابع انسانی	
0/97	19/75	0/05	6/89	0/95	قلمرو عملگرای معتبر	1
0/96	19/21	0/08	8/20	0/92	قلمرو فرهنگ و تغییر	2
0/96	19/27	0/08	8/09	0/92	قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان	3
0/81	14/46	0/35	10/07	0/65	قلمرو معمار استراتژی	4
0/95	18/99	0/09	8/50	0/91	قلمرو مجری عملیاتی	5
0/84	15/45	0/29	9/95	0/71	قلمرو هم پیمان کسب و کار	6

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای تمامی مؤلفه ها و شاخص های مربوط به شایستگی های منابع انسانی در جدول شماره 3 ارائه شده است. همچنان که نتایج بدست آمده نشان می دهد، تمامی شاخص های سنجش سازه عملگرای معتبر دارای بار عاملی بالای 0/9 بوده و در بین آنها به اشتراک گذاشتن اطلاعات دارای بیشترین بار عاملی است. بنابراین برای تقویت این شایستگی لازم است تعهدات و وعده های داده شده توسط متولیان منابع انسانی به موقع انجام، و خواسته های ذینفعان و واحدهای اصلی بیرونی و درونی به سرعت دنبال شوند. از طرفی متولیان منابع انسانی باید مهارت های کسب ارتباطات کتبی و شفاهی مؤثر و مهارت های جدید تأثیرگذاری بر دیگران را کسب نمایند. همکاری و هماهنگی لازم بین مدیران عالی و متولیان منابع انسانی نیز برقرار شود.

بارهای عاملی بدست آمده برای شاخص های سنجش سازه فرهنگ و تغییر تأیید کننده مولفه ها و عامل های مربوطه می باشند. بنابراین بایستی برنامه هایی برای یادگیری فرهنگ سازمان اجرا شوند. سیستم مدیریت دانش استقرار یابد و دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود. برنامه هایی برای مدیریت موازنه کار و زندگی و یافتن هدف و معنا در کار تنظیم و اجرا شود. منابع انسانی با تشکیل تیم های تخصصی قوی و با اجرای سیستم های بهبود سازمانی، مثل نظام آراستگی و نظام کایزن، به طور مستمر دیگران را برای انجام تغییر و ایجاد هم افزایی تشویق کنند.

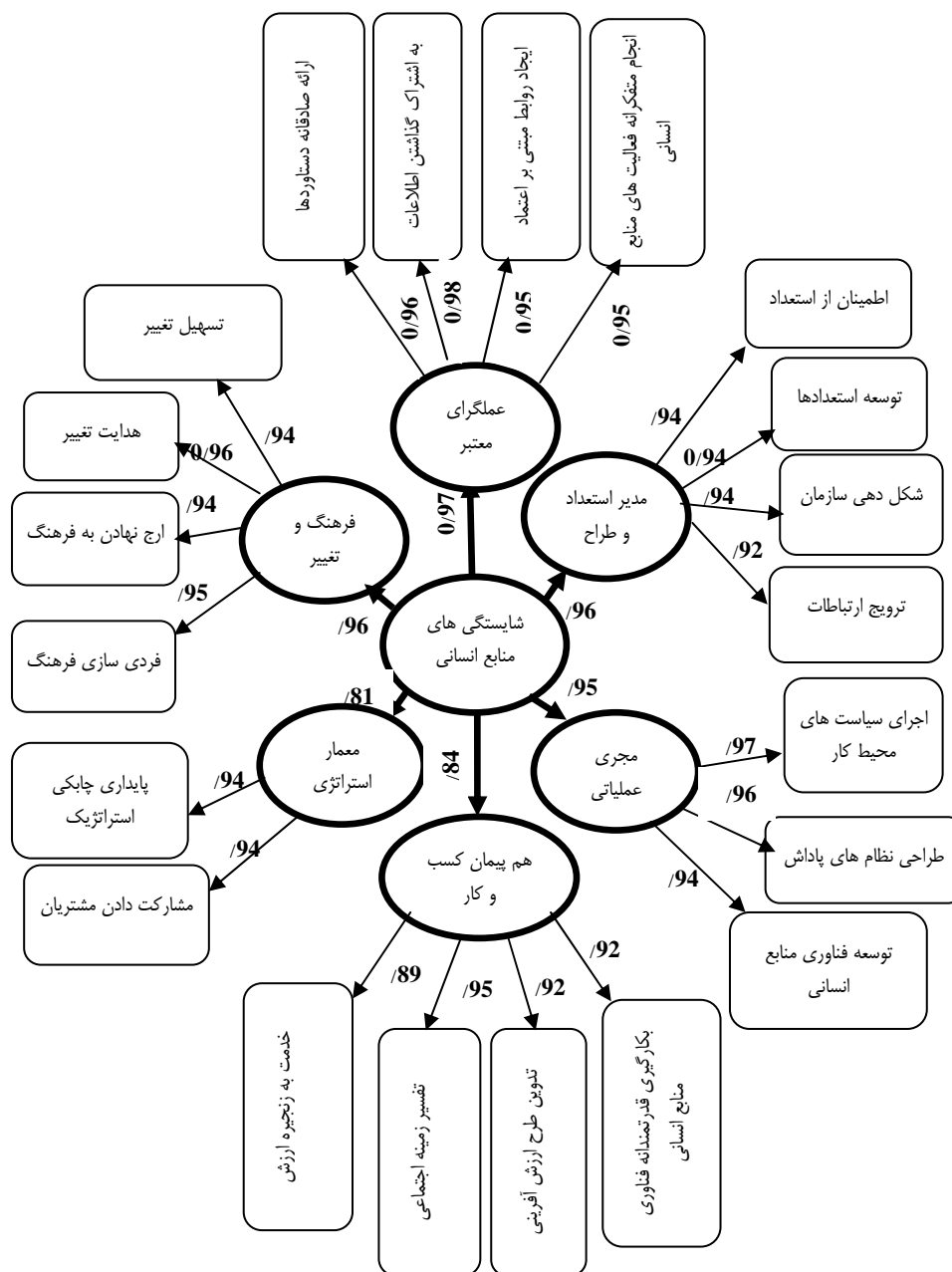
بار های عاملی شاخص های مربوط به قلمرو مدیر استعداد و طراح سازمان نیز نشان می دهند پایین ترین بار عاملی مربوط به ترویج ارتباطات می باشد؛ بنابراین لازم است روش های نوین و مؤثر جذب، ارتقاء و نگهداری افراد لایق تدوین و اجرا شوند؛ یک برنامه و استراتژی جامع ارتباطات درونی طراحی و عملی

شود و همچنین عارضه یابی عمیق سازمانی برای کل سازمان به اجرا در آید؛ سازمان با روش های نوین، طراحی مجدد شود.

برای بعد قلمرو معمار استراتژی، نتایج بدست آمده نشان می دهد که بار عاملی پایداری چابکی استراتژیک و مشارکت دادن مشتریان یکسان هستند و از نظر آماری مورد تأیید قرار می گیرند. بنابراین پیشنهاد می شود برای آینده کسب و کار چشم اندازهای کوتاه مدت و بلندمدت روشنی تدوین و برنامه-ریزی شود. متولیان منابع انسانی با مشارکت در تصمیمات کسب و کار فعال بوده و سهم مهمی را ایفا کنند.

همچنین نتایج بدست آمده بیانگر بار عاملی بالای شاخص های سنجش سازه قلمرو مجری عملیاتی و بار عاملی بالای شاخص های سنجش سازه هم پیمان کسب و کار است. بنابراین لازم است نظام های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و نظام های پاداش دهی مناسب مورد استفاده قرار گیرند. زمان های کاری انعطاف پذیر در سازمان طراحی شوند. مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای تسهیل تحول سازمانی به کار گرفته شوند. پیشنهاد می شود که منابع انسانی در تجارت الکترونیکی و فرآیندهای الکترونیکی کسب و کار، درگیر شوند. ارتباطات با مشتری و به دنبال آن کسب رضایت و وفاداری مشتریان تشویق شود. دوره های آموزشی در زمینه شناخت موضوعات اجتماعی که کسب و کار را تحت تأثیر قرار می دهند، برگزار شوند.

همچنین نتایج بدست آمده ابعاد شایستگی های منابع انسانی مورد مطالعه را تأیید می کند و در میان این ابعاد بالاترین بار عاملی مربوط به عملگرای معتبر و پایین ترین بار عاملی مربوط به معمار استراتژی است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات قبلی (Ulrich et al, 2007; Sang, 2008, 2009) سازگار بوده و بویژه نتایج تحقیقات الریش (2007) درباره شش دسته شایستگی های مدیران منابع انسانی مورد بررسی را تأیید می کند. خلاصه نتایج بدست آمده در مدل نهایی (شکل 1) ارائه شده است.



شکل 1: مدل نهایی تحقیق

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیقات مختلف بیانگر این است که سازمان ها با توجه به تحولات و پیشرفت های متنوع لازم است که برای کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود دنبال ارتقاء و کسب شایستگی های جدید برای منابع انسانی خود باشند. در این راستا تحقیقات مختلف شایستگی های متنوعی را برای مدیران و متولیان منابع انسانی طرح می کنند. یکی از تحقیقات انجام گرفته در این باره شایستگی های منابع انسانی ذکر شده توسط الریش می باشد که در این تحقیق از آن استفاده گردید.

نتیجه این تحقیق نشان داد، شاخص های اصلی و فرعی شایستگی های منابع انسانی دارای میانگینی بالاتر از میانگین مورد انتظار می باشد. همچنین نتیجه تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که هر کدام از شاخص های فرعی دارای بار عاملی بالایی با شاخص اصلی مربوطه هستند و هر کدام از ابعاد اصلی نیز دارای بار عاملی بالایی با شایستگی های منابع انسانی هستند. بیشترین بار عاملی مربوط به بعد اصلی عملکردی معتبر و کمترین بار عاملی مربوط به معمار استراتژی و هم پیمان کسب و کار می باشد. بنابراین طبق نتایج این تحقیق دسته بندی شایستگی های منابع انسانی در شش طبقه اصلی و 21 شاخص فرعی مورد تأیید بوده و بنابراین می توان این شایستگی ها را به عنوان مهارت های ضروری برای متولیان منابع انسانی سازمان ها معرفی کرد.

با توجه به نتایج بدست آمده می توان استنباط کرد که هنوز اغلب مدیران و سازمان ها نقش استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی نمی پذیرند و این در حالی است که نقش های عملیاتی را بیشتر می پذیرند. بنابراین لازم است که سازمان ها دنبال تقویت نقش های استراتژیک مثل معمار استراتژی و هم پیمان کسب و کار باشند. لازم است فرصت هایی برای درگیری کارکنان در تصمیم گیری های استراتژیک، کارگاه ها و سمینارهایی برای آشنایی متولیان منابع انسانی با مباحثی مثل مشتری مداری و مشارکت در زنجیره ارزش، فراهم شوند. فرصت استفاده از تکنولوژی های جدید برای متولیان منابع انسانی ایجاد شود، سیستم های ارزیابی عملکرد و نظام های جدید پاداش دهی در سازمان ها مورد استفاده قرار گیرند و متولیان منابع انسانی آشنایی کافی در این زمینه را کسب نمایند. متولیان منابع انسانی در جذب و توسعه استعدادها درگیر شوند و به عنوان یکی از ایفاگران اصلی نقش، در این زمینه باشند. برای چابکی و انعطاف پذیری بیشتر نیز لازم است متولیان منابع انسانی نقش تسهیل کننده تغییر و تغییر فرهنگ را به عهده بگیرند.

References

- Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.
- Akbar, M. R., & Akbar, A. (2012). Human resource management competency model for pakistani banking companies, *African Journal of Business Management*, 6(38), 10396-10407.
- Amiri, A. N., & Panahi, B. (2010). *International human resource management: theory and practice*. Tehran: Samt Publications. 1th Ed (In Persian)
- Armstrong, M. (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*, Seyed Mohammad Aarabi and Omid Mahdieh. Tehran: cultural research bureau publications. (in Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker E. B.; Huselid A. M., & Ulrich, D. (2009). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Parviz Ahmadi & Logman rahmanpour. Tehran: cultural research bureau publications. (in Persian)
- Boselic, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in european companies. *Personnel Review*, 34(5), 550- 566.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Khorasani, M.; Kardar, S.; Kardar, J., & Kholgi, A. (2007). *Strategic management: competitive and globalization*, Jangle publications. (in Persian).
- Lee, F. H.; Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Perrin, T. (1991). *Priorities for competitive advantage, a 21st century vision: a worldwide human resources study*. New York.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rose, R. C., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27-38.
- Sang, L. C. (2008). Examining human resource competencies and their relationship to the success factors of HR profession. *J. Serv. Sci. & Management*, 1, 259-265.

Sang, L. C. (2009). The effect of the demographic factors on the competency of HR practitioners in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 12(1) 21-30.

Ulrich, D., & Lake, D. (1992). *Organizational capability: competing from the inside out*, New York: Wiley.

Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A., & Lake, D. (1995). Human resource competencies and empirical assessment. *Human Resources Management*, 34(4), 473-496.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*, Harvard business school press, Boston, MA.

Ulrich, D., & Eichinger, R. (1998). Delivering HR with an attitude. *HR Magazine*.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2002). *Competencies for the new HR*. society for human resource management.

Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K., & Younger, J. (2009). *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*. Masoud binesh & Afshin Dabiri. Tehran: Saramad Publications. (in Persian).

Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1-12.

Yeung, A.; Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *The California Strategic Human Resource Partnership Human Resource Planning*. 19(4), 48-58.