

نقش منابع انسانی سازمان در تبدیل استراتژی‌ها و قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی

فاطمه قیصرانی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۵/۰۷

چکیده

هدف از این مقاله، توسعه یک مدل مفهومی برای توضیح و پیش‌بینی دستیابی به قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی از طریق توجه به منابع انسانی سازمان است. این توسعه مفهومی با تکیه بر کاربرد "نظریه فازهای عمل" به عنوان چارچوب کلی توضیح این مساله 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 ماموریت سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و قابلیت‌های پویا در سطح سازمانی و در سطح فردی با توجه به درونی‌سازی اهداف فردی و برنامه‌های اجرایی، توسعه یافته است. انتظار می‌رود این مدل بتواند به ایجاد دانش در زمینه استراتژی‌های رفتاری با توجه به ملاحظات انگیزشی در مدل‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها کمک نماید.

کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک، مدیریت رفتار سازمانی، نظریه فازهای عمل، نظریه خودمختاری، قابلیت‌های پویا، بنیان‌های خرد.

۱. کاندیدای دکترای تخصصی مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(Gheitarani_fa95@atu.ac.ir)

مقدمه

انگیزش از چندین حوزه از جمله مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و روانشناسی اجتماعی به امانت گرفته شده است تا به نحوه تعیین اهداف در سطوح فردی و سازمانی در مباحث مدیریت استراتژیک، معنا ببخشد. این مقاله، به توسعه مدلی برای توضیح چگونگی تبدیل اهداف سازمانی به عوامل رفتاری سازمان و در نتیجه بهبود دستیابی به اهداف سازمانی از این طریق، پرداخته است. این مدل بر نظریه‌های انگیزش به عنوان محرکی برای دستیابی به اهداف در سازمان متمرکز شده است (دویک و لیگت^۱، ۱۹۸۸؛ ایوت و کورچ^۲، ۱۹۹۷؛ روم^۳، ۱۹۶۴؛ رایان و دسی^۴، ۲۰۱۷) و بر مدیریت و بهره‌برداری از یک منبع سازمانی نامحسوس یعنی انگیزش انسانی تاکید دارد. نظریه‌های اصلی پشتیبانی کننده این مدل عبارتند از:

- نظریه "فازهای عمل"^۵ که به عنوان چارچوب نظری کلان این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، به دنبال درک این مساله است که چگونه هم افراد و هم سازمان، اهداف سازمانی را درک می‌کنند، سپس چگونه آن را در سطوح خود عملی ساخته و در نهایت در یک سطح تعاملی سازمانی به عملکرد سازمانی تبدیل می‌نمایند. این نظریه که توسط هکاسن و گولویترز^۶ (۱۹۸۷) ارائه شده است، به مراحل تعقیب اهداف در سازمان توسط افراد اشاره دارد.
- نظریه "خودمختاری"^۷ که توسط دسی و رایان (۱۹۸۵) ارائه شده است، یکی از نظریه‌های اصلی در انگیزش انسان است که به رشد و کارکرد شخصیت در زمینه‌های اجتماعی توجه دارد. این نظریه بر درجه‌ای که رفتارهای انسانی، ارادی یا اختیاری هستند، یا اندازه‌ای که مردم اعمالشان را در بالاترین سطح عقلانی دانسته و کارهایی را که با فرایند کامل انتخاب کردن همراهند، به عهده می‌گیرند، اشاره دارد.
- نظریه "تعیین هدف"^۸ لاک و لاتام^۹ (۱۹۹۰) که بر اساس آن اهداف واضح و بازخورد مناسب، عامل انگیزش کارکنان به شمار می‌روند. تلاش در مسیر هدف، منبع اصلی برای ایجاد انگیزه است و انگیزه به نوبه‌ی خود عملکرد را بهبود می‌بخشد. پس هر قدر هدف دشوارتر و مشخص‌تر باشد، افراد برای دستیابی به آن، تمایل بیشتری به انجام کار سخت‌تر از خود نشان خواهند داد.
- نظریه "انتظار"^{۱۰} روم (۱۹۶۴) که بر مراحل اجرای اهداف توسط افراد تمرکز داشته و رویکرد جامع تری دارد و به طور انحصاری بر درونی‌سازی^{۱۱} اهداف توسط افراد تمرکز می‌کند.

¹ Dweck and Leggett

² Elliot and Church

³ Vroom

⁴ Ryan and Deci

⁵ Theory of Action Phases

⁶ Heckhausen and Gollwitzer's

⁷ Self-Determination Theory

⁸ Goal-Setting Theory

⁹ Locke and Latham

¹⁰ Expectancy Theory

¹¹ Internalization

همچنین این مدل مکمل نظریه‌های مدیریت استراتژیک نظیر نظریه "رفتاری شرکت"^۱ (سیرت و مارچ^۲، ۱۹۶۳)، دیدگاه مبتنی بر منابع^۳ (بارنی^۴، ۱۹۹۱)، نظریه "کارگزاری"^۵ (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶) و نظریه "قابلیت‌های پویا"^۶ (تیس و همکاران^۷، ۱۹۹۷)، به دو صورت است:

۱. این مدل توضیح می‌دهد که چگونه افراد اهداف سازمانی را درخور خود می‌دانند و چگونه این درک، بر رفتار کاری آنها در کار تاثیر می‌گذارد.

۲. این مدل پیش فرض‌های مختلف در مورد اینکه چه عواملی می‌توانند انسان را در محل کار تحریک نموده و انگیزه‌مند نمایند، ارائه می‌دهد.

علاوه بر این، این مدل، مدل‌های رفتار سازمانی را با تعریف نحوه انگیزش کارکنان با توجه به قابلیت‌های پویا در سازمان، روانشناسی اجتماعی و مدیریت استراتژیک، توسعه و گسترش می‌دهد.

مدل قایق کولمن^۸ به عنوان راهنمای اصلی توسعه مدل در این پژوهش

مدل قایق کولمن (۱۹۹۰) در این جا الزامی است. این مدل توضیح می‌دهد چگونه روابط مشاهده شده بین پدیده-های کلان و خرد یک سیستم اجتماعی، می‌تواند عملکرد در سطح کلان سیستم را متاثر سازد. در این مدل، یک زمینه اجتماعی کلان (مانند اهداف سازمانی) بر شرایط خرد فردی (مانند انگیزش) تاثیر می‌گذارد و سپس این انگیزش به نوبه خود بر فعالیت فردی تاثیر گذارده و پیامدهای اجتماعی کلان (مانند موفقیت سازمانی) را موجب می‌شود. واحد ابتدایی زندگی اجتماعی، عمل فردی انسان است. باید دانست که تغییر نهادهای اجتماعی نتیجه عمل و تعامل افراد است". کلمن توضیح می‌دهد که چگونه واقعیت‌های اجتماعی بر شرایط افراد تاثیر می‌گذارد و اقدامات هدفمند آنها را موجب می‌شوند و چگونه اعمال افراد به نتایج کلان اجتماعی متصل می‌شود؛ بنابراین از آنجایی که تمام سیستم‌های اجتماعی، از جمله سازمان‌ها، از افراد و به خاطر آنها تشکیل شده‌اند، هر توضیحی از سیستم‌های کلان اجتماعی بدون توجه به سطح خرد و فردی ناقص است. این مدل در شکل شماره ۱، آورده شده است:

¹ Behavioral Theory of the Firm

² Cyert and March

³ Resource Based View

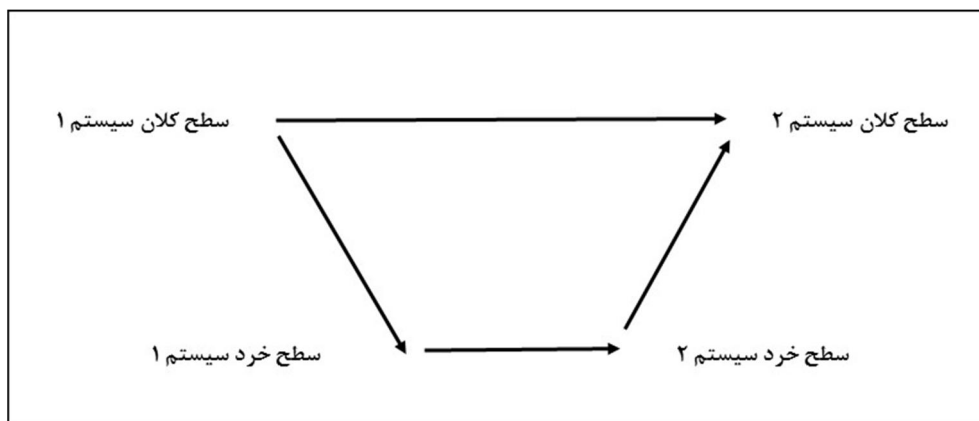
⁴ Barney

⁵ Agency Theory

⁶ Dynamic Capability

⁷ Teece et al.

⁸ Coleman's 'Bathtub' Model



شکل ۱: چارچوب اولیه کولمن (۱۹۹۰).

ابل و همکاران^۱ (۲۰۰۸) مدل کولمن را با رویه‌ها و قابلیت‌ها در سازمان سازگار کردند و روال‌ها و روتین‌های سازمان را به عنوان یکی از گزاره‌های کلان سازمان در نظر گرفتند که لازم است چرایی و چگونگی اقدامات افراد در سطح خرد، آنها را متحول ساخته و تغییر شکل دهد. مثال خاصی از این منطق توسط ایگرز و کاپلان^۲ (۲۰۱۳) عنوان شده است که نحوه استفاده مدیران از تجربیات شان برای تغییرات در روتین‌ها و روال‌ها را ناشی از انگیزش‌ها و هنجارهای فردی اعضای سازمان که می‌تواند کدگذاری تجربیات توسط آنها را متحول سازد، بیان نموده‌اند.

ارائه مدل نقش عوامل رفتاری سطوح خرد سازمان در تبدیل استراتژی به عمل در سطح کلان سازمان

مطالعات مدیریت استراتژیک اهمیت اهداف سازمان برای موفقیت سازمانی را برجسته می‌کند. حرکت این حوزه از مشاوره برای ایجاد استراتژی صحیح (پورتر^۳، ۱۹۷۹)، به سمت داشتن منابع با ارزش و نادر (بارنی، ۱۹۹۱) و در نهایت توسعه قابلیت‌های پویا برای ایجاد مزیت‌های رقابتی مناسب (تیس و همکاران، ۱۹۹۷) حرکت کرده است؛ اما نکته مهم آن است که تمرکز این حوزه در سطح کلان سازمانی باقی مانده است و اهمیت تحقق اهداف سازمانی با توجه به رفتار کارکنان تقریباً نادیده گرفته شده است. اگر چه اخیراً توجهاتی در زمینه توجه به مسائل رفتاری به عنوان عوامل خط مقدم تحقق استراتژی در سازمان‌ها توسط برخی محققان مطرح شده است (فلین و همکاران^۴، ۲۰۱۵)، اما این توجهات هنوز در مراحل ابتدایی است. در این راستا، مدل توسعه داده شده در این مقاله در جهت تقویت این جنبش بوده و تمرکز بر اینکه نقش فاکتورهای رفتاری از جمله انگیزش در حرکت از تدوین استراتژی به اجرای استراتژی و تحقق اهداف چگونه است و چگونه اقدامات رفتاری فردی در نهایت به تحقق استراتژی می‌انجامد، معطوف شده است. در جدول شماره ۱، تعاریف مفاهیم به کار رفته در مدل ارائه گردیده است:

¹ Abell et al.

² Eggers and Kaplan's

³ Porter

⁴ Fellin et al.

جدول ۱: تعاریف مفاهیم به کار رفته در مدل (محقق ساخته)

مفهوم	تعریف	سطح	تمرکز
هدف	جایگاه رفیع و نهایی که هنوز بدان دست نیافته است.	عمومی	عمومی
استراتژی پیگیری اهداف	اقداماتی برای هدف گذاری در جهت کسب مزیت های رقابتی برای سازمان	عمومی - سازمانی	عمومی چیستی چرایی
مشورت - انتخاب - غور و تفحص	فرایند انتخاب هدف	عمومی	-
قصد پیاده سازی	برنامه های "اگر-پس" برای بهبود و مناسب سازی اهداف انتخاب شده	عمومی	چگونگی
سازمان	مجموعه ای ذینفعان که برای اهداف یکسان دور هم گرد آمده اند	سازمانی	-
هدف سازمانی	جایگاه رفیع و نهایی که هنوز سازمان بدان دست نیافته است.	سازمانی	چرایی
ماموریت	زیر اهداف خاص و مشخص برای دستیابی به ماموریت	سازمانی	چیستی
اهداف استراتژیک	اهداف خاص برای تشریح چگونگی مناسب سازی و دستیابی به اهداف	سازمانی	چگونگی
برنامه استراتژیک	برنامه خاص برای تشریح چگونگی مناسب سازی و دستیابی به اهداف	سازمانی	چگونگی
قابلیت های پویا	روالها و روتین های تغییر یافته سازمانی جهت کسب مزیت های رقابتی	سازمانی	چگونگی
برنامه پیاده سازی	برنامه های اگر-پس برای بهبود و مناسب سازی اهداف شخصی	فردی	چگونگی

یک سازمان در اینجا به عنوان ائتلافی از ذینفعان تعریف شده است (سیرت و مارچ، ۱۹۶۳) که می تواند شامل سرمایه گذاران و صاحبان سهام و کارمندان و مشتریان باشد. با اقتباس از نظریه "کارگزاری" جانسن و مک لینگ (۱۹۷۶)، در سازمان منافع فردی بر منافع جمعی سازمانی ارجحیت دارد و مدیران بیشتر در پی منافع شخصی خویش هستند. به این ترتیب اهداف سازمان توسط صاحبان سهام اصلی سازمان (اصیل) تعیین می شوند و این گروه هستند که به طور معمول بسیاری از منابع سازمان را کنترل می کنند و در مقابل کارگزاران یعنی مدیران و

کارکنان (وکیل) وظیفه دارند که اهدافی که گروه اول تعیین کرده‌اند، با استفاده از منابعی که در اختیار آنها قرار داده می‌شود، دنبال کنند؛ اما این دید، یک دید ساده است و با شکل‌های سازمانی خاص از جمله سازمان‌های جدید و گونه‌های جدید حکمرانی که در آنها روابط بین اصیل و وکیل تغییر کرده است، مطابقت ندارد. از سوی دیگر اهداف هم خاصیت ذاتی و هم خاصیت انگیزشی دارند (کرولانسکی و همکاران^۱، ۲۰۰۲)، این در حالی است که در نظریه "کارگزاری" بر جنبه انگیزشی اهداف تمرکز نشده است و اولین خلاء این نظریه از این روی است. نتایج تجربی نیز نشان داده است که تنها ۲۸ درصد و در خوشبینانه‌ترین حالت ۴۰ درصد، اهداف سازمان مورد پذیرش کارکنان و مدیران (کارگزاران) قرار می‌گیرد (شیران^۲، ۲۰۰۲). پس سوال مهم آن است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارکنان اقدامات کاری خود را با اهداف سازمانی هماهنگ خواهند کرد؟

در پاسخ به این سوال، به دنبال مدل ترکیبی چان^۳ (۱۹۹۸) که توجه و افشای اهداف را در دو سطح تحلیل (سطح سازماندهی و فردی)، در نظر می‌گیرد، می‌توان این تقسیم‌بندی را در مدل مورد نظر در نظر گرفت. فرض اصلی در این سطح بندی (بر اساس مدل قایق کولمن) بر آن است که ابتدا اهداف در سطح ماکرو (سازمانی) تبیین می‌شوند، سپس این اهداف سازماندهی شده و به سطح میکرو یا سطح فردی سازمان وارد (ابلاغ) می‌شوند. این سطح، هم برداشت مدیران و کارکنان از اهداف سازمانی تعیین شده و هم تعاملات آنها در مورد اهداف سازمانی را در بردارد؛ بنابراین تاثیرات این سطح و این درک و تعاملات (بر اساس نظریه خودمختاری) در نهایت بر بهبود اهداف سازمانی در سطح ماکرو تاثیر خواهد گذارد.

پی‌ریزی مدل

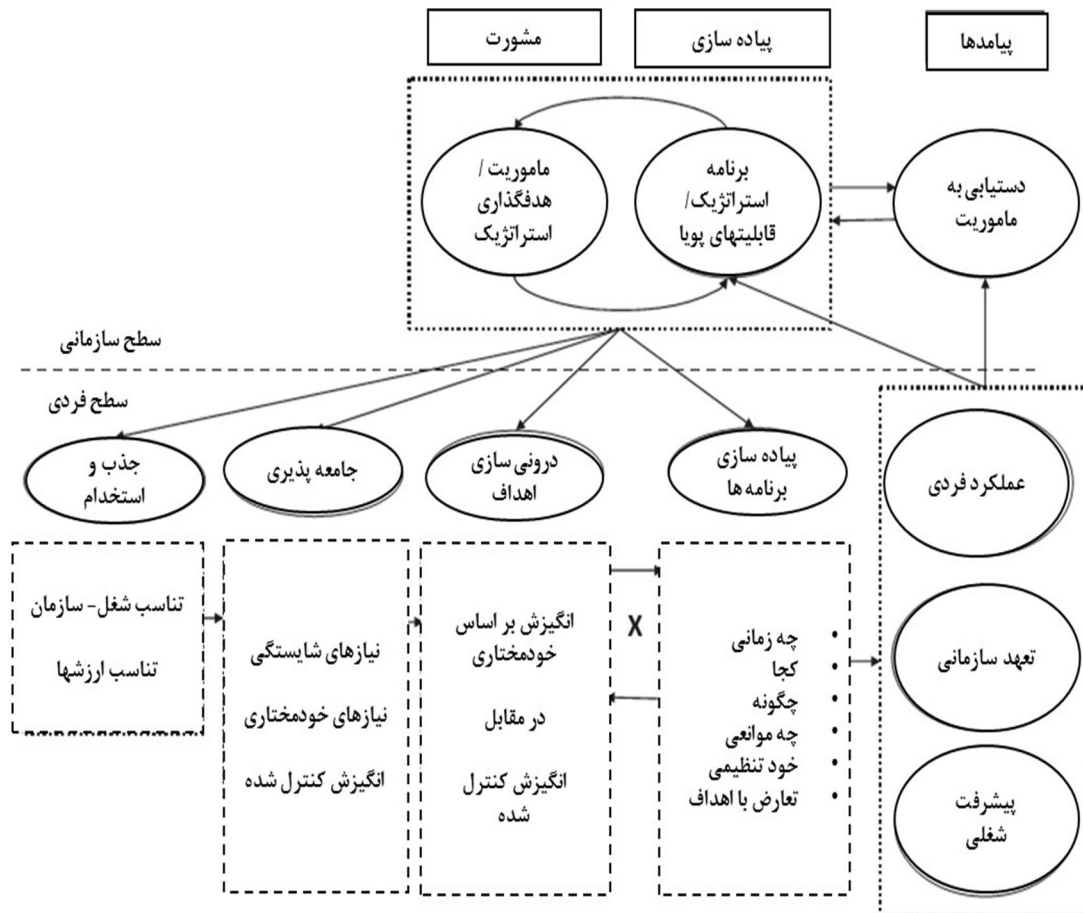
شکل شماره ۲، مدل انگیزشی پیشنهادی برای پیگیری اهداف سازمان در سطح کلان از طریق کارکنان در سطوح خرد سازمان را نشان می‌دهد. این مدل دارای دو سطح فردی و سازمانی است. نتیجه و پیامد هر دو سطح، در نهایت تحقق اهداف سازمانی (مأموریت) است. البته نتایج مورد انتظار سازمان‌های مختلف متفاوت است و به نوع سازمان بستگی دارد. در سازمان‌های بخش خصوصی که هدف اصلی سودآوری است، اغلب دستاوردهایی چون بهبود تولید، کنترل درونی فرایندها، فروش، کیفیت خدمات، سهم بازار، وفاداری مشتری و البته سود مطرح است (کامینگز و ورلی^۴، ۲۰۱۵)، اما در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، از جمله دولت، بهداشت و آموزش و پرورش و ...، اغلب هدف توانایی پایداری در محیط، رضایت مشتری و اهداف مرتبط با ایجاد و حفظ ارزش در جامعه مانند مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شفافیت است (به عنوان مثال حفاظت از محیط زیست، سواد آموزی، ارتقاء سلامت و ...) (کامینگز و ورلی، ۲۰۱۵).

¹ Kruglanski et al.

² Sheeran

³ Chan

⁴ Cummings and Worley



شکل شماره ۲: مدل نقش عوامل رفتاری سطوح خرد سازمان در تبدیل استراتژی به عمل در سطح کلان سازمان

• پیگیری هدف در سطح سازمان

برای رسیدن به اهداف و مأموریت سازمان، دو فرایند مشاوره و پیاده‌سازی اهداف در نظر گرفته می‌شوند. ابعاد فرایند مشاوره و غور و تفحص، تبیین مأموریت و اهداف استراتژیک هستند و ابعاد فرایند پیاده‌سازی، برنامه‌های عملیاتی استراتژیک و توسعه قابلیت‌های پویا را در بر می‌گیرند. این فرایندها به‌طور مستقیم بر میزان موفقیت بر دستیابی به اهداف سازمان تاثیر گذارند. باید دانست که به ندرت سازمان‌ها تنها یک هدف را در نظر می‌گیرند و به‌طور معمول اهداف چندگانه در سازمان‌ها مد نظر مدیران قرار می‌گیرند که از حیث تمرکز بر فرد، سازمان و یا عمومیت بین هر دو و نیز از حیث سطح تمرکز چرایی، چگونگی و چیستی، با هم متفاوتند (کراگلنسکی، ۲۰۰۲). این دیدگاه مبتنی بر نظریه "مبتنی بر منابع" است که تصور می‌کند منابع به صورت ناهمگون در میان سازمان‌ها توزیع شده است و چنین ناهمگونی در طول زمان باقی می‌ماند، زیرا منابع ناقص و محدود هستند؛ بنابراین برای دسترسی به این منابع باید اهداف چندگانه ترسیم نمود. با این حال، در یک سیستم هدف ممکن است اهداف از یکدیگر پشتیبانی کنند، به‌طوری که پیگیری یک هدف، ترغیب به پیگیری هدف دیگر را فراهم کند (همان منبع)؛ و در نهایت بر اساس نظریه "مبتنی بر منابع"، مزیت رقابتی تنها در صورتی کسب خواهد شد که سازمان

بتواند به طور هدفمند منابع و توانایی‌های خود را تجدید و تغییر دهد و چگونگی تعامل منابع داخلی را رصد نماید و یا سراغ آنچه که به عنوان قابلیت‌های پویا شناخته می‌شود، برود (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). تیس و همکاران (۱۹۹۷) قابلیت‌های پویا را به صورت توانایی شرکت در تلفیق، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی خود در مقابله با محیط‌های در حال تغییر تعریف می‌کند. از این رو قابلیت‌های پویا، نشان‌دهنده توانایی یک سازمان در دستیابی به اشکال جدید و نوآورانه برتری رقابتی همراه با ملزومات مسیر و موقعیت بازار مفروض است (لئونارد بارتون^۱، ۱۹۹۲). در تعریف‌های مفهوم قابلیت‌های پویا، هلفت و پتراف^۲ (۲۰۰۳) تاکید کردند که اعضای سازمان در موقعیت منحصر به فردی برای نفوذ بر دیگر افراد و مدیران برای تغییر در منابع و صلاحیت‌های سازمان قرار دارند؛ بنابراین توسعه بیشتر قابلیت‌های پویا، توجه به نقش کارکنان، مدیران، رهبران و کارآفرینان به صورت قابل توجهی افزایش یافته است (آگوئیر و تیس^۳، ۲۰۰۹؛ دنیلز^۴، ۲۰۱۱؛ کور و مسکو^۵، ۲۰۱۳؛ هلفت و پتراف، ۲۰۱۵). اکنون، دانشمندان بر این اعتقادند که "قابلیت‌های پویای خاص ممکن است بر اساس مهارت‌ها و دانش یک یا چند کارمند یا مدیر اجرایی و نه روش‌ها و روتین‌های سازماندهی شده، ایجاد و توسعه یابد (تیس، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۴). آنچه مسلم است توسعه و تقویت زمینه‌های توسعه قابلیت‌های پویا در سازمان، حالت میزان نیل به اهداف سازمان را ارتقاء می‌بخشد.

نکته مهم آن است اهداف می‌توانند با یکدیگر در تضاد باشند و پیگیری یک هدف، منجر به بازماندن از پیگیری اهداف دیگر یا خنثی نمودن آنها گردد (کراگلنسکی، ۲۰۰۲). یک نمونه از تعارض هدف شناخته شده سازمانی، در کسب و کارهای خانوادگی اتفاق می‌افتد. کسب و کارهای خانوادگی به‌طور معمول هم هدف کسب سود (اهداف اقتصادی) و هم اهداف اجتماعی (حفظ روابط بین اعضا به خوبی زمان تاسیس سازمان) را دارند که در نهایت دارای تعارض با هم هستند (گومز و همکاران^۶، ۲۰۰۷).

همانطور که گفته شد، نظریه "فازهای عمل" به مراحل تعقیب هدف در سازمان توسط افراد اشاره دارد. این نظریه بین اهمیت دادن به اهداف و برنامه ریزی برای اجرای اهداف انتخاب شده، به عنوان دو مرحله متفاوت می‌نگرد که نیاز به ذهنیت‌های متفاوت در مدل سازمانی دارند. بر این اساس، پیگیری هدف، در دو سطح سازمانی و فردی و در دو مرحله، مشورت (چیستی و چرایی هدف) و پیاده‌سازی (چگونگی) انجام می‌پذیرد. مرحله مشورت با عنوان "توجه به ماموریت و اهداف استراتژیک" در سطح سازمانی و "درونی‌سازی هدف" در سطح فردی، مد نظر قرار می‌گیرد؛ در حالی که مرحله پیاده‌سازی با عنوان "برنامه‌های استراتژیک / قابلیت‌های پویا" در سطح سازمانی و "پیاده‌سازی برنامه" در سطح فردی مورد نظر قرار می‌گیرد. آنچه که در روانشناسی اجتماعی "پیگیری هدف" نامگذاری شده است، به‌طور کلی از دیدگاه مدیریت استراتژیک و مفهوم "استراتژی" برمی‌خیزد که نشان می‌دهد برای کسب مزیت رقابتی «چه کاری باید انجام شود» و «چگونه انجام شود» (دراکر، ۱۹۹۴). نظریه

¹ Leonard-Barton

² Helfat & Peteraf

³ Augier & Teece,

⁴ Danneels

⁵ Kor & Mesko

⁶ Gomez et al.

"فازهای عمل" برخی از مسائل را با نظریه "قابلیت‌های پویا" به اشتراک می‌گذارد، به این معنا که احساس و جستجوی فرصت‌های جدید برای کسب مزیت‌های رقابتی از درون و بیرون سازمان و سپس شکار آنها و تغییر و تبدیل و ارتقاء دادن آنها، سبب دستیابی به اهداف از راه کسب مزیت‌های رقابتی جدید می‌گردد (گاگنه^۱، ۲۰۱۸).

مشارکت در اهداف سازمان در سطح خرد

به‌طور معمول افراد سازمان به مطلوبیت هر هدف و امکان دستیابی به آن هدف، توجه دارند (لیبرمن و تروپی^۲، ۱۹۹۸). جالب توجه است که افراد در زمان هدف‌گذاری، تمایل به انتخاب اهدافی که سود آنها را حداکثر می‌کند دارند (نظریه انتخاب عمومی)؛ بنابراین زمانی که اهداف در سطح سازمانی تدوین می‌شوند، اگر چه به عنوان اهدافی که بیشترین مطلوبیت را به دنبال دارند، تعیین می‌شوند، اما معمولاً به دلیل محدودیت‌های فردی و زمانی، شاخص احتمالات به شاخص مطلوبیت اضافه می‌شود؛ بنابراین اگر چه در سطح سازمانی، چرایی و چیستی اهداف تعیین می‌شود، اما معمولاً چگونگی دستیابی به اهداف در سطح فردی تعیین می‌شود (بارنی و هستری^۳، ۲۰۱۵).

این امر در کنار ابهاماتی که معمولاً در مورد آینده وجود دارد، تعیین مطلوبیت و امکان سنجی دستیابی به اهداف را بدون در نظر گرفتن سطح فردی (انگیزشی افراد) نامطلوب می‌سازد (اوتینگن^۴، ۲۰۰۰).

بنابراین تعیین مطلوبیت و امکان‌سنجی دسترسی به اهداف، بسیار با نظریه "تعیین هدف" لاک و لاتام (۱۹۹۰) که بیان می‌دارد اهداف واضح و بازخورد مناسب، موجب انگیزش کارکنان است، البته اهداف چالش برانگیز ممکن است که الهام بخش و تحریک کننده باشند، اما درجه ابهام آنها از نظر میزان درگیری و تایید سطح فردی با آنها، بالاست. این دیدگاه با نظریه "انتظار روم" (۱۹۶۴) نیز همخوانی دارد؛ این نظریه مشخص می‌کند تلاش فرد منجر به رسیدن به هدف دلخواهش خواهد شد و این انتظار از عوامل متفاوتی چون تجربه گذشته فرد، اعتماد به نفس و تفکر او نسبت به سختی رسیدن به یک هدف مشخص ناشی می‌شود؛ بنابراین انتظار امکان پذیر بودن یا نبودن دستیابی به اهداف از دیدگاه افراد، مطلوبیت هدف از دیدگاه آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (گاگنه، ۲۰۱۸).

پایه سازی اهداف در سطح سازمان: نقش قابلیت‌های پویا

در سال‌های اخیر ایده قابلیت‌های پویا توسط رشته‌های کاربردی دیگر چون بازاریابی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات نیز مطرح شده است. تحقیقات مدیریت استراتژیک بر نحوه تولید و حفظ مزیت رقابتی شرکت‌ها تمرکز دارد. در این زمینه، دیدگاه مبتنی بر منابع^۵ یکی از رویکردهای نظری پایه است. تئوری مبتنی بر منابع بر پایه فرضیه‌هایی است که تصور می‌کند منابع به صورت ناهمگون در میان شرکت‌ها توزیع شده و چنین ناهمگونی در طول زمان باقی می‌ماند، زیرا منابع ناقص و محدود هستند (بارنی^۶، ۱۹۹۱). به طور خاص، در نظریه منبع محور،

¹ Gagne

² Liberman and Trope

³ Barney and Hesterly

⁴ Oettingen

⁵ Resource-Based View (RBV)

⁶ Barney

بارنی (۱۹۹۱) پیشنهاد کرده است که منابع ایجاد کننده مزیت رقابتی پایدار، باید چهار معیار "دارای ارزش بودن"، "نادر بودن"، "قابلیت تقلید" و "غیر قابل تعویض بودن" را داشته باشند. در این راستا، چندین محقق تأکیدشان بر تمایز بین منابع و قابلیت‌های سازمانی است. در حالی که منبع به ورودی تولید اشاره دارد که مالکین شرکت‌ها، کنترل و یا دسترسی به صورت نیمه دائمی بر آن دارند، قابلیت، ظرفیت بنگاه را برای استقرار منابع برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب توصیف می‌کند (آمیت و شوماخر^۱، ۱۹۹۳؛ هلفت و پتراف^۲، ۲۰۰۳). زولو و وینتر^۳ (۲۰۰۲) قابلیت‌های پویا را به عنوان "الگوی پایدار فعالیت جمعی تعریف می‌کنند که از طریق آن سازمان به صورت منظم روش‌های عملیاتی خود را در جستجوی اثربخشی بهبود داده، تولید و اصلاح می‌کند". تیس و همکاران (۱۹۹۷) به عوامل مهمی چون موقعیت دارایی‌های فعلی شرکت، تاریخچه روال‌های شرکت (وابستگی مسیر) و فرآیندهای سازمانی موجود از جمله یادگیری، به عنوان فرایندی که توسط تکرار و آزمایش، شرکت را قادر می‌سازد بهتر و سریعتر روال‌هایش را انجام دهد و فرصت‌های جدید را برای بهبود سازمان شناسایی نماید، تأکید کرده‌اند. هلفت و مارتین (۲۰۱۵) نیز معتقدند باورها، خواسته‌ها و احساسات افراد قابلیت‌های پویا را تعیین می‌کنند.

سطح سازمانی، هرچند برنامه‌های استراتژیک متناسب با یک قصد اجرایی تعریف شده‌است، اما قابلیت‌های پویا به‌طور قابل ملاحظه‌ای در جهت دستیابی به اهداف سازمان مهم هستند، زیرا آنها هستند که سازگاری بیشتری در یک محیط در حال تغییر ایجاد و با توجه به منابع و دارایی‌های سازمان، ایجاد می‌کنند. قابلیت‌های پویا می‌توانند همان "برنامه‌های استراتژیک" باشند که سازمان‌ها به آنها دست می‌یابند تا به پیکربندی مجدد منابع "برای مقابله با محیط‌های پویا پردازند (آیزنبرگ و مارتین^۴، ۲۰۰۰). این قابلیت‌ها تابعی از "ماهیت افراد متعهد و نتایج تعاملات آنها" هستند (فلین، ۲۰۱۲). در این زمینه، در نظر گرفتن فرآیندهای انگیزشی فردی به عنوان یک منبع بالقوه قابلیت‌های پویا، به خوبی مشهود است (اشنایدر^۵، ۱۹۸۷). در نتیجه، این مدل تصدیق می‌کند که چگونگی پیگیری هدف در سطح سازمانی می‌تواند به صورت عمده از طریق برنامه‌های استراتژیک انجام شود یا می‌تواند بسته به ملاحظات ساختاری و محیطی، به عنوان قابلیت‌های پویا ظاهر شود. این امر بستگی به نوع ساختار سازمان دارد. در ساختار سازمانی مکانیکی، انتظار می‌رود که برنامه‌های استراتژیک بیشتر بر زنجیره مشخص فرماندهی، تمرکز، برنامه‌ریزی و رسمی‌سازی توجه داشته باشند و کمتر بر تغییر در روال‌ها که ایجاد کننده قابلیت‌های پویا است، توجه نشان دهند. بر عکس در ساختارهای ارگانیک، مبادله اطلاعات سیال، کاهش رسمی‌سازی و ارتباطات غیر رسمی مد نظر است (فلین و پاول^۶، ۲۰۱۵).

برای پیاده‌سازی اهداف، رسیدن به اهداف فردی بسیار مهم است، زیرا زمانی که افراد بدانند چگونه، کی و کجا برای رسیدن به هدف، شروع به کار کنند، مبارزه برای مقابله با موانع و مشکلات و حتی مبارزه برای رها کردن

¹ Amit and Shoemaker

² Helfat and Peteraf

³ Zolo And Winter

⁴ Eisenhardt & Martin

⁵ Schneider

⁶ Powell

اهداف غیر قابل دستیابی را برنامه‌ریزی خواهند نمود (گولویترز، ۲۰۱۵). همچنین این آگاهی منجر به افزایش خود کنترلی بیشتر در افراد گردیده و ساز و کارهای کنترلی سازمان را در دستیابی به اهداف بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، موفقیت در یک هدف در سلسله مراتب اهداف، می‌تواند افراد را انگیزه‌مند و یا بی انگیزه برای کار بر روی سایر اهداف نماید. آن هدف فوق العاده‌ای که باعث شود آنها موفقیت را درک کنند، سبب ایجاد بینشی مثبت نسبت به دستیابی به دیگر اهداف در آنها می‌گردد (فیشبک و همکاران^۱، ۲۰۰۶).

بنابراین مهم است که اطمینان حاصل شود که افراد به اهداف ویژه و خاصی محدود نشوند که انگیزه دستیابی به دیگر اهداف را در آنها تحت تاثیر قرار دهد. در این میان درجه‌ای که یک فرد یا سازمان برای رسیدن به یک هدف متعهد می‌شود، نه تنها بر برنامه‌های پیاده سازی تاثیر می‌گذارد، بلکه سرعت بخشیدن به پردازش اطلاعات مرتبط با اهداف را نیز افزایش می‌دهد (آرتس و دجیکسترهوس^۲، ۲۰۰۰). همچنین داشتن چندین برنامه جایگزین و یا احتمالی برای پیگیری یک هدف، تعهد به هدف را افزایش می‌دهد (مالر^۳، ۱۹۹۳). در این میان محققان نقش ارتباطات بین سطوح مختلف سازمان را بسیار موثر می‌دانند.

در نهایت باید گفت که سازمان‌ها باید بتوانند بهترین برنامه‌های استراتژیک را طراحی کنند که در آنها توجه به توسعه قابلیت‌های پویا برای اطمینان از به‌روز سازی منابع مادی و اطلاعاتی سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، چگونگی برای به دست آوردن این منابع، چگونگی سازماندهی اطلاعات و چگونگی پیش‌بینی حرکت‌های احتمالی محیط (مانند رقبا) را مد نظر قرار دهند. در این میان نقش بسیار مهم یادگیری که از مهمترین عوامل مشترک بین سطح فردی و سازمانی و نیز به عنوان یک قابلیت پویای کلیدی در سازمان‌ها مطرح است و توانایی یادگیری کسب و کار از محیط داخلی و خارجی را نشان می‌دهد، باید به شدت مد نظر قرار گیرد (استربی -اسمیت و پریئو^۴، ۲۰۰۸).

درونی سازی اهداف در سطح فردی

مدیران سازمان از یک سو باید اهداف سازمان را مشخص و طریق نیل به آنها را برنامه‌ریزی کنند و از سوی دیگر باید برای متقاعد کردن کارکنان برای پیگیری آنها تلاش نمایند. بحث خود انگیزشی برای پیگیری اهداف، بر اساس نظریه "تعیین هدف" و "نظریه انتظار" در این میان، می‌تواند به مراتب کار را برای مدیران راحت‌تر کند. نظریه "کارگزاری" مشخص می‌کند که مدیران می‌توانند مأموریت‌های خود را برای دستیابی به اهداف اصلی با ارائه انگیزه‌ها و قرار دادن مکانیزم‌های کنترل در محل کار به سرانجام برسانند. سایر نظریه‌های مدیریتی که از همان ابتکارات انگیزشی پیروی می‌کنند، عبارتند از نظریه "انتظار"؛ اما هر دو نظریه بر بعد بیرونی انگیزش تاکید دارند و توجهی بر مکانیسم‌های روان شناختی که به "انگیزش داخلی" برای تحقق اهداف سازمانی موثرند، ندارند؛ اما نظریه "خودمختاری" به خوبی این مسئله را روشن می‌کند. این نظریه عنوان می‌کند که سه نوع انگیزش وجود دارد: بی انگیزشی، انگیزش بیرونی و انگیزش درونی. این انواع از انگیزش را می‌توان در یک

¹ Fishbach et al.

² Aarts and Dijksterhuis

³ Mahler

⁴ Easterby-Smith and Prieto

پیوستار خودمختاری یا درک منبع علیت، مرتب کرد. در سمت راست، بی انگیزشی قرار دارد، حالتی که در آن، فرد نه انگیزش درونی دارد نه بیرونی؛ در وسط طیف، انگیزش بیرونی قرار دارد و در سمت چپ طیف، انگیزش درونی بیانگر حمایت کامل فرد از خود مختاری است و به تمام مواردی که نیازهای روان‌شناختی فرد، انگیزه عمل را به وجود می‌آورند، مربوط می‌شود. معمولاً انگیزش درونی در این نظریه، منجر به ترویج تعهد عاطفی به سازمان (حس تعلق) گردیده و در نهایت منجر به درونی سازی اهداف سازمان و یکی شدن اهداف فرد و سازمان می‌شود؛ بنابراین نظریه "خودمختاری" نشان می‌دهد که انگیزه ذاتی و خود انگیزشی است که تمایل افراد را به اجرای امور پیش می‌برد. نتایج تحقیقات تجربی نشان‌دهنده است که تقویت انگیزش درونی در افراد از طریق ایجاد اعتماد به نفس در افراد، پیگیری روانشناسی مثبت در سازمان و نیز توانمندسازی روانشناختی در سازمان، می‌تواند منجر به بالا رفتن سطح تعهد افراد سازمان به اهداف سازمانی و پیگیری آنها از سوی آنان گردد (گاگنه، ۲۰۱۸).

از جذابیت مدیریت کارمندان تا تحقق ماموریت سازمان

هنگام جذب، انتخاب، جامعه‌پذیر نمودن و مدیریت کارکنان باید در مورد چگونگی این فرایندها اندیشید و شایستگی‌هایی مانند شایستگی جذب و انتخاب کارکنان برای مشاغل خاص، شایستگی شناخت درست اهداف سازمان و تدوین برنامه‌های آموزشی برای تحقق آنها؛ و ... ایجاد نمود. در واقع اجتماعی کردن و آموزش‌هایی که خودکارایی کارکنان را تقویت می‌کند و نقش‌های کاری را روشن می‌نماید، سبب تقویت انگیزه‌های خودتنظیمی و و تعهد سازمانی می‌گردد (بیور و همکاران^۱، ۲۰۰۷؛ دایسویک و کوواس^۲، ۲۰۱۴). نقش بازخورد در این میان بسیار مهم است و باید در مورد نقش و میزان تاثیر آن در پیشبرد اهداف سازمان کنترل‌های مرتب و موثر انجام شود، در غیر این صورت بر اساس نظریه "انتظار"، ممکن است افراد در برابر تلاش خود برای رسیدن به اهداف، از انگیزش درونی بهره‌مند نشوند.

یکپارچه سازی چرایی اهداف در سطح سازمانی و چگونگی دستیابی به اهداف در سطح فرد

این امر نیز نیازمند توجه به فاکتورهای رفتاری مانند توجه به استقلال کارکنان در کار، ایجاد و سازماندهی فرصتی برای کارکنان در جهت درونی کردن اهداف سازمانی و ایجاد ساز و کارهای غنی سازی شغل و تناسب شغل و سازمان است. این فرایندها زمان‌بر هستند و نیازمند سطح بالایی از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشند (کوئستنر و همکاران^۳، ۲۰۰۲).

نتایج سطح فردی

نتایج درونی‌سازی هدف توسط افراد، به بهبود نیت‌های اجرایی شامل عملکرد فردی بهینه و همچنین توسعه تعهد به سازمان منجر می‌شود که بر روی تحقق اهداف سازمانی تاثیر مستقیم دارد. همچنین افزایش موفقیت فردی، تیمی و سازمانی را در پی خواهد داشت. این عوامل خود نوع دیگری از قابلیت‌های پویا هستند که موجب سازگاری منبع مهم سازمان یعنی منابع انسانی گردیده و قابلیت سازمان برای پاسخگویی به محیط متغیر را افزایش می‌دهند (استراوس و همکاران^۴، ۲۰۱۷).

¹ Bauer et al.

² Dysvik and Kuvaas

³ Koestner et al.

⁴ Strauss et al.

بحث و نتیجه گیری

در این مقاله به ارائه مدلی برای تبدیل استراتژی در سطح سازمانی به عمل در سطح فردی و پیامدهای موفقیت در سطح سازمانی ارائه شد. بر اساس مدل پیشنهاد شده، برخی تمرینات و اقدامات، می توانند اطمینان ایجاد کنند که اهداف سازمانی تعیین شده به خوبی از حیث اجرایی برنامه ریزی شده و عملی گردیده اند.

در مرحله اول، تعیین و توسعه اهداف سازمانی است باید با تعیین چستی، چرایی و چگونگی اهداف برای سازمان و فرد صورت گیرد و نهایتاً منجر به توسعه مأموریت کلی و اهداف استراتژیک گردد. تعیین اهداف باید با توجه به منابع فعلی (پول، زمان، مواد / انسان، محیط، اطلاعات، تکنولوژی و ...) و محیط خارجی (از طریق شناسایی محیط اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی، محیط زیست، سیاستگذاری / نیروهای نظارتی و همچنین شخصیت های صنعت، مانند قدرت تامین کننده و خریدار، وابستگی منابع، ابهام اطلاعات و رقابت) تعیین گردد. این کار می تواند توسط روش تناقض ذهنی^۱ که رویکردی برای تفکر مثبت گرای سازمانی است، انجام گیرد. این روش توسط اوتینگن و همکاران (۲۰۱۴) پیشنهاد شده و بیان می کند که باید از جزئی نگری و تفکرات منفی که در روشهای عملگرایانه برای یافتن گزینه های جدید دنبال می شوند، اجتناب نموده و به جنبه های مثبت توجه گردد. برای چند دقیقه، اجازه دهید ذهن شما سرگردان شود و به همه نقاط غیر قابل تصور هم (در زمینه مورد بحث و گفتگو) به پرواز درآید. سپس چند دقیقه دیگر را صرف تصور کردن موانعی که در راه تحقق آرزویان ایستاده اند، کنید و در نهایت تصمیم بگیرید و انتخاب کنید.

در مرحله دوم که مرحله توسعه برنامه استراتژیک است، باید با توجه به منابع موجود، قابلیت های پویای سازمانی توسعه یافته و زمان های حساس، مقیاس های فرایندها و نیز چالش ها و موانع موجود شناسایی و مدیریت شوند. در مرحله سوم باید به برقراری ارتباط بین اهداف سازمانی تعیین شده با منافع ذینفعان پرداخت و در مرحله چهارم باید توسعه اهداف فردی و بخشی انجام شود. در این مرحله تنظیم روال های کاری افراد با توجه به قابلیت های پویای فردی و بخشی باید صورت پذیرد.

با توجه به مدل توسعه داده شده، می توان پیشنهادیه های زیر را برای تحقیقات آینده در زمینه نقش ابعاد انسانی و رفتاری سازمان در تبدیل استراتژی به عمل پیشنهاد داد:

پیشنهاد ۱: زمانی که تناسب شغل - شاغل از حیث ارزشها، هنجارها، رفتارها و ترجیحات در سازمان بالاتر است، در اثر بهبود عملکرد فردی ناشی از این تناسب در سطح خرد سازمانی (در دو بعد تعهد و پیشرفت شغلی)، سطح دستیابی به نتایج عملکردی در سطوح کلان سازمانی بالاتر است.

پیشنهاد ۲: زمانی که جامعه پذیری کارکنان از حیث نیازهای شاستگی، نیازهای خودمختاری و انگیزش بالاتر است، در اثر بهبود عملکرد فردی ناشی از این تناسب در سطح خرد سازمانی (در دو بعد تعهد و پیشرفت شغلی)، سطح دستیابی به نتایج عملکردی در سطوح کلان سازمانی بالاتر است.

¹ mental contrasting method

پیشنهاد ۳: زمانی که درونی سازی اهداف از حیث ایجاد استقلال و خودمختاری کاری در کارکنان بالاتر است، در اثر بهبود عملکرد فردی ناشی از این تناسب در سطح خرد سازمانی (در دو بعد تعهد و پیشرفت شغلی)، سطح دستیابی به نتایج عملکردی در سطوح کلان سازمانی بالاتر است.

پیشنهاد ۴: زمانی که تناسب شغل - شاغل از حیث ارزشها، هنجارها، رفتارها و ترجیحات در سازمان بالاتر است، در اثر بهبود عملکرد فردی ناشی از این تناسب در سطح خرد سازمانی (در دو بعد تعهد و پیشرفت شغلی)، سطح دستیابی به نتایج عملکردی در سطوح کلان سازمانی بالاتر است.

پیشنهاد ۵: زمانی که پیاده سازی برنامه ها بر اساس ۵ سوال چرایی، چگونگی، چه زمانی، چه مکانی، چه موانعی و بررسی میزان خود تنظیمی اهداف فرد - سازمان در رابطه با موانع انسانی و در سطوح خرد سازمان بررسی شود، در اثر بهبود عملکرد فردی ناشی از این تناسب در سطح خرد سازمانی (در دو بعد تعهد و پیشرفت شغلی)، سطح دستیابی به نتایج عملکردی در سطوح کلان سازمانی بالاتر است.

پیشنهاد ۶: نقش قابلیت‌های پویا در بهبود عملکرد در سطوح کلان سازمانی، با نقش بلامنازع رفتارها و ترجیحات و تعاملات انسانی در سطح خرد سازمانی پشتیبانی می شود. در این میان نقش یادگیری که از مهمترین عوامل مشترک بین سطح فردی و سازمانی و نیز به عنوان یک قابلیت پویای کلیدی در سازمانها مطرح است، باید مد نظر قرار گیرد.

این مدل می تواند با افزودن ملاحظات فراتر از انگیزه‌ها گسترش یابد. این مدل شکاف در ادبیات مربوط به "نظریه رفتاری سازمان" و دیدگاه های پویایی سازمان را نشان می دهد، جایی که مشخص نیست چگونه اهداف سازمانی و ساختارها بر پویایی های فردی درون سازمان و ظهور قابلیت های پویا اثر می گذارند. ووگل و گیوتل^۱ (۲۰۱۳) یکپارچه سازی تحقیقات در مورد رهبری، مدیریت منابع انسانی و مقاومت در برابر تغییرات سازمانی را با تحقیق در زمینه قابلیت های پویا ترویج می کنند. با استفاده از نظریه های اینچینی می توان تلاش نمود تا یک دیدگاه روانشناسانه و رفتاری که توسط آن میزان موفقیت تصمیم گیری های سازمانی و نتایج سازمانی بهبود می یابد، در آینده ارائه شده و چراغ راه پژوهشگران و مدیران اجرایی باشد.

منابع

1. Aarts, H., and Dijksterhuis, A. (2000). Habits as knowledge structures: automaticity in goal-directed behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 53-63.
2. Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29, 489-502.
3. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
4. Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410-421.
5. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

¹ Vogel and Guttel

6. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7, 49–64.
7. Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Cambridge: Pearson.
8. Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. and Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721.
9. Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
10. Cummings, T. and Worley, C. (2015). *Organizational Development and Change*, 10th end. Mason, OH: South-Western.
11. Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31.
12. Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. and Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
13. Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, September/October.
14. Dweck, C.S. and Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.
15. Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2014). SDT and training and development. In Gagné, M. (ed.), *Oxford Handbook of Employee Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York, NY: Oxford University Press, pp. 218–230
16. Easterby-Smith, Mark and Prieto, Isabel M. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?. *British Journal of Management*, 19, 235–249.
17. Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *The Academy of Management Annals*, 7, 295-340.
18. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
19. Elliot, A.J. and Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232.
20. Felin, T. (2012). Cosmologies of capability, markets and wisdom of crowds: introduction and comparative agenda. *Management and Decision Economics*, 33, 283–294
21. Felin, T. and Powell, T.C. (2015). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58, 78–96.
22. Felin, T., Foss, N.J. and Ployhart, R.E. (2015). The micro-foundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9, 575–632
23. Fishbach, A., Dhar, R. and Zhang, Y. (2006). Sub goals as substitutes or complements: the role of goal accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 232–242.

24. G'omez- Mej'ia, L.R., Haynes, K.T., N' u~ nez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-motional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
25. Gagn'e, Maryl'ene (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, 83–104.
26. Heckhausen, H. and Gollwitzer, P.M. (1987). Thought con-tents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101–120.
27. Helfat, C. E. & M. A. Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
28. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36, 831-850.
29. Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
30. Koestner, R., Lekes, N., Powers, T.A. and Chicoine, E. (2002). Attaining personal goals: self-concordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 231–244.
31. Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34, 233-244
32. Kruglanski, A., Shah, J., Fishbach, A., Friedman, R. et al. (2002). A theory of goal systems. In Zanna, M.P. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 34. San Diego, CA: Academic Press, 331–378.
33. Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
34. Liberman, N. and Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: a test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5–18.
35. Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall.
36. Oettingen, G. (2000). Expectancy effects on behavior depend on self-regulatory thought. *Social Cognition*, 18, 101–129.
37. Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March/April
38. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Develop-ment, and Wellness*. New York, NY: Guildford Press.
39. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–53.
40. Sheeran, P. (2002). Intention–behavior relations: a conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12, 1–30.
41. Strauss, K., Lepoutre, J. and Wood, G. (2017). Fifty shades of green: how micro foundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1002/job.218>

42. Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49, 1395-1401.
43. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28, 328-352.
44. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
45. Vogel, R. and Guttel, W.H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric re-view. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426–446.
46. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY:Wiley.
47. Zollo, M. & S. G. Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339–351.

The role of Human Resources in Transforming Organization Strategies and Dynamic Capabilities into Competitive Advantage

Fatemeh Gheitarani ¹

Date of Receipt: 2020/07/16 Date of Issue: 2020/07/28

Abstract

The purpose of this paper is to develop a conceptual model to explain and predict the achievement of dynamic capabilities and competitive advantage through attention to human resources of the organization. This conceptual development relies on the application of "action phase theory" as a general framework for explaining how an organization and its employees are committed to a set of goals and successfully pursue them, in conjunction with the "Self Determinate Theory" for Explaining the development of individual responsibilities at the individual level, which can justify the prerequisite for pursuing the goals of the organization at the macro level of the organization. The model presented at two organizational levels according to the dimensions of the organization's mission, strategic planning and capabilities Dynamic has been developed at the organizational level, and at the individual level with respect to the internalization of individual goals and executive plans. This model is expected to be able to generate knowledge in the field of behavioral strategies with respect to motivational considerations in the model and help strategic management in organizations.

Keywords

Strategic Management, Dynamic Capabilities, Organizational Behavior Management, Action Phases Theory, Self-Determinate Theory, Micro-Foundation.

1. PhD Candidate in Public Management - Organizational Behavior of Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran (Gheitarani_fa95@atu.ac.ir)