



Strategic Human Resources and Strategic Change in Organizations: Analyzing the Mediating Role of Behavioural Ambidexterity

Alireza Moghaddam¹, Mahdieh Vishlaghi², Meysam Jafari³

Abstract

Background & Purpose: In today's competitive and dynamic environments, it is essential to provide the necessary conditions and preparations for implementing strategic changes that maintain the survival and sustainable productivity of organizations. Accordingly, this study has studied the role of strategic human resources in implementing strategic change in an organization. It has also examined the mediating role of Behavioural ambidexterity in this relationship.

Methodology: The present research method is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. Its statistical population consists of 248 employees of Iran Industrial Plans Management Company. Based on simple random sampling, 146 correct questionnaires were returned. SPSS and Smart-PLS software were used to analyze the data.

Findings: Strategic human resources, both directly and indirectly (through the mediation of behavioral ambidexterity), have a significant effect on strategic change in the studied company.

Conclusion: Developing key human resource capabilities can enhance their ability and willingness to engage in participatory behavior and innovative performance, thus facilitating and accelerating the implementation of planned strategic changes in the organization.

Keywords: *Strategic Human Resources, Strategic Change, Behavioural ambidexterity, Participatory Behavior, Innovative Performance*

Citation: Moghaddam, Alireza; Vishlaghi, Mahdieh; Jafari, Meysam (2020). Strategic Human Resources and Strategic Change in The Organization: Analyzing the Mediating Role of Behavioural Ambidexterity. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 133-158.

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. **E-mail:** Moghaddam@semnan.ac.ir

2. Ph.D Student of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. **E-mail:** M_vishlaghi@semnan.ac.ir

3. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Khoramabad, Iran. **E-mail:** Jafari.me@fc.lu.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی
شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶
دوره ۱۰، شماره ۳
پاییز ۹۹
صص ۱۳۳-۱۵۸

منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش

میانجی دوسوتوانی رفتاری

علیرضا مقدم^۱، مهدیه ویشلقی^۲، میثم جعفری^۳

چکیده

زمینه و هدف: در محیط رقابتی و پویای امروزمین فراهم ساختن شرایط و آمادگی‌های مورد نیاز برای پیشبرد تغییرات استراتژیک برای حفظ بقا و بهره‌وری پایدار سازمان ضروری است. در این میان، این پژوهش به مطالعه نقش منابع انسانی استراتژیک در پیشبرد تغییر استراتژیک در سازمان پرداخته و نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری را نیز در این رابطه بررسی کرده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن را کارکنان شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران به تعداد ۲۴۸ نفر تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۱۴۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری و به وسیله نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: منابع انسانی استراتژیک هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و با میانجی‌گری دوسوتوانی رفتاری بر تغییر استراتژیک در شرکت مورد مطالعه تأثیری معنادار داشته است.

نتیجه‌گیری: توسعه قابلیت‌های کلیدی منابع انسانی می‌تواند توان و تمایل آنها را برای رفتار مشارکتی و عملکرد نوآورانه بهبود بخشد و بدین ترتیب پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک طرح‌ریزی شده در سازمان تسهیل و تسریع خواهند شد.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی استراتژیک، تغییر استراتژیک، دوسوتوانی رفتاری، رفتار مشارکتی، عملکرد نوآورانه

استناد: مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه؛ جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۱۳۳-۱۵۸.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

رایانامه: Moghaddam@semnan.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

رایانامه: M_vislaghi@semnan.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

رایانامه: Jafari.me@fc.lu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۷/۲۲

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا مقدم

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.237178.1442

مقدمه

امروزه رقابت فزاینده و تغییرات نامنظم محیط کسب و کار سازمان را مجبور کرده که به‌طور پیوسته با تغییرات تطبیق یابد (سورسا و همکاران^۱، ۲۰۲۰). در این میان، هرچند تغییر برای سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای عملکرد هستند ضروری است (آدنیجی و همکاران^۲، ۲۰۱۸؛ کوتنور و همکاران^۳، ۲۰۱۵)، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و حفظ آن نیازمند تغییر استراتژیک است (بنتلی و همکاران^۴، ۲۰۲۰). محیط‌های کسب و کار امروزین، بیش‌ازپیش به واکنش‌های مدیریتی و تغییرات استراتژیک نیاز بسیار زیادی دارند (بنمانهم و همکاران^۵، ۲۰۱۳). تغییر نیازمند مشارکت بازیگران مختلفی است که از قابلیت‌های متفاوت تصمیم‌گیری و اثرگذاری برخوردار باشند. همه این تأثیرات باید به‌وسیلهٔ بدنهٔ تصمیم‌گیرندهٔ سازمان به درستی درک شوند و قابلیت و توانایی آن‌ها برای عمل و اجرای تغییر متناسب با چشم‌انداز شرکت، انتخاب‌های استراتژیک و ... تعیین شوند (نیومن و همکاران^۶، ۲۰۱۸). از این‌رو، مدیران پیشرو در فرآیند تغییر استراتژیک باید از مهارت‌های ارتباطی و تأثیرگذاری زیادی برخوردار باشند تا دیگران را از ضرورت تغییر آگاه و متقاعد کنند (لوگمن و همکاران^۷، ۲۰۱۹).

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع انسانی سازمان از نقشی قابل توجه و سهمی بی‌نظیر در فرآیندهای تغییرات استراتژیک برخوردار است (ماهشواری و ووهر^۸، ۲۰۱۵). در این میان منابع انسانی استراتژیک^۹ به‌عنوان نوعی منبع استراتژیک بی‌همتا در سازمان به‌شمار می‌رود (کوف و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۱) و از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که تغییر استراتژیک را تسهیل می‌کنند. منابع انسانی استراتژیک از مهارت، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های روان‌شناختی، سرمایهٔ اجتماعی، فرهنگ و ارزش‌ها و باورهایی برخوردارند که در پیشبرد تغییر، ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی تأثیر زیادی دارند (کراسرت^{۱۱}، ۲۰۱۷). منابع انسانی استراتژیک نقش مؤثری در تقویت

-
1. Sorsa et al.
 2. Adeniji et al.
 3. Kotnour et al.
 4. Bentley et al.
 5. Ben-menaheh et al.
 6. Neumann et al.
 7. Logemann et al.
 8. Maheshwari & Vohra
 9. Strategic Human resource
 10. Coff et al.
 11. Krausert

دوستوانی، رفتارهای مشارکتی و عملکرد نوآورانه کارکنان دارند (سریویون^۱، ۲۰۲۰؛ یه و همکاران^۲، ۲۰۱۸؛ کیم، ۲۰۱۹). کارکنان دوستوان با اشتیاق و انگیزه ظرفیت هوش و دانش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی و ایجاد تغییرات به کار می‌گیرند.

طی سال‌های اخیر علاوه بر عدم اطمینان موجود در محیط کسب‌وکار جهانی، شرایط ناشی از تحریم‌های گسترده علیه کشور نیز باعث شده تا سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی بیش‌ازپیش درگیر تصمیمات تغییر باشند. این شرایط محیطی بر بسیاری از شرکت‌های تولیدی و صنعتی کشور از جمله شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیرات منفی بسیاری بر جای گذاشته است. این شرکت یکی از شرکت‌های تابعه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است که به ارائه خدمات متنوع مورد نیاز اجرای پروژه‌ها در حوزه‌های نفت، گاز، پتروشیمی، نیروگاهی و صنایع معدنی در بازارهای داخلی و بین‌المللی با تکیه بر تعامل کارا و مؤثر با همه ذینفعان شرکت می‌پردازد. با توجه به شرایط اقتصادی اخیر کشور و کمبود شدید منابع و فاصله زیاد با رقبا از لحاظ عملکرد و فناوری، بسیاری از طرح‌های صنعتی این شرکت متوقف شده یا با حداقل سرعت پیش می‌روند. البته در کنار کمبود منابع مالی، ضعف در منابع انسانی استراتژیک و مهارت‌های نوآورانه و دوستوانی که عامل اصلی خلاقیت برای کسب منابع و پیشی گرفتن از رقبا و تحول استراتژیک است نیز می‌تواند از عوامل اصلی عدم موفقیت طرح‌های صنعتی باشد.

ضرورت جهت‌گیری استراتژیک در تغییرات این شرکت و خلأ پژوهشی موجود در این زمینه، پژوهشگران این تحقیق را بر آن داشت که به بررسی تأثیر منابع انسانی استراتژیک بر تغییرات استراتژیک از طریق دوستوانی رفتاری کارکنان بپردازند. بر این اساس، این تحقیق قصد دارد به این سؤال اساسی پاسخ دهد که آیا منابع انسانی استراتژیک بر ایجاد تغییرات استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد؟ و آیا منابع انسانی استراتژیک با تأثیر بر دوستوانی کارکنان و ایجاد مهارت‌های نوآورانه و مشارکتی در آنان، تسهیلگر روند تغییر و تحولات استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی است؟ نتایج تحقیق می‌تواند به افزایش شناخت موجود از اهمیت منابع انسانی استراتژیک و نحوه ایجاد نوآوری و مشارکت در کارکنان سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک یاری رساند و به ایجاد زمینه و شرایط مورد نیاز برای پیشبرد طرح‌های تغییر و تحول در شرکت مورد مطالعه نیز کمک کند.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

منابع انسانی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی استراتژیک^۱ حوزه‌ای میان‌رشته‌ای است که از تلفیق مطالعات مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک حاصل شده است و به موضوعاتی همچون مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی سازمان و عملکرد سازمان می‌پردازد (رایت و مک ماهان^۲، ۲۰۱۱). مدیریت منابع انسانی استراتژیک به سطح سازمانی و منابع انسانی استراتژیک به سطح فردی مربوط می‌شود (لیو و همکاران^۳، ۲۰۱۳). به این ترتیب، منابع انسانی استراتژیک از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، حالات و ویژگی‌های روان‌شناختی، شبکه‌های ارتباطی، اعتبار اجتماعی، ساختارها، فرآیندها، رویه‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و اعتقاداتی برخوردار هستند که باعث ایجاد تفاوت و رقابت در سازمان‌ها می‌شوند و می‌توانند از راه مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر قرار گیرند (کراسر، ۲۰۱۷). قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی ترکیبی از ظرفیت‌ها و مهارت‌های کلیدی و دانش ضمنی است (ژانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۶). در مقایسه با منابع انسانی غیراستراتژیک که تنها به برابری رقابتی در سازمان‌ها کمک می‌کند، منابع انسانی استراتژیک به دلیل خاص بودن و ارزشی که در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند نقش مؤثری در دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی دارند (پاول^۵، ۲۰۰۲).

بر اساس نظر بوون و همکاران^۶ (۲۰۱۷) ابعاد منابع انسانی استراتژیک عبارت‌اند از:

۱. دانش تخصصی: آشنایی، آگاهی و درک فرد از حقایق و اطلاعات تخصصی مربوطه؛ ۲.
- خلاقیت: توانایی ساختن یا خلق و ارائه راهکارهای جدید برای حل مسائل؛ ۳. آگاهی
- شغلی: درک نیازهای سازمان به منظور سودآور بودن، موفق بودن و خدمت‌رسانی به
- ذی‌نفعان؛ ۴. نگرش سیستمی: تلقی از سازمان به مثابه ترکیبی از عناصر فنی، انسانی و

1. Strategic Human Resource Management
 2. Wright & McMahan
 3. Liu et al.
 4. Zhang et al.
 5. Powell
 6. Boon et al.

بیولوژیکی که یک کل را به وجود می‌آورند؛ ۵. فرصت‌ورزی: شناسایی موقعیت‌های مساعد برای موفقیت‌های فرد، سازمان و جامعه در دستیابی به اهداف و استفاده بهینه از این فرصت‌ها؛ و ۶. تطبیق با شرایط موجود: انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری برای اعمال تغییرات متناسب با شرایط موجود محیطی.

تغییر استراتژیک

تغییرات استراتژیک بر عناصر اصلی سازمان مانند ساختار، هویت و استراتژی‌های موجود تأثیر می‌گذارد و تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند (مانتره و همکاران^۱، ۲۰۱۲؛ بارتونک و وودمن^۲، ۲۰۱۵). در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال تغییر موقعیت راهبردی خود هستند و می‌خواهند به موقعیتی بهتر و برتر دست یابند. تغییر استراتژیک نیازمند جستجوی رفتارهای نوآورانه و به تبع آن نوآوری در حوزه‌های تولیدی، اجرایی و انسانی سازمان است (نیومن و همکاران، ۲۰۱۸). تغییرات استراتژیک به صورت آگاهانه توسط مدیران ارشد سازمان‌ها آغاز می‌شود و در فعالیت‌ها و ساختارهای کلیدی سازمان تغییرات اساسی ایجاد می‌کنند (مانتره و همکاران، ۲۰۱۲). تغییر استراتژیک شامل فرآیندهای فرعی چندوجهی است که به تغییر شرایط در محیط داخلی و خارجی سازمان منتهی می‌شود و این تغییرات توسط بازیگران مختلف اعم از مدیران ارشد سازمان‌ها، مدیران میانی و استراتژیست‌ها اعمال می‌شود (کونیسچ و همکاران^۳، ۲۰۱۴).

بر اساس نظر چن و همکاران^۴ (۲۰۱۷) ابعاد تغییر استراتژیک در سازمان عبارت‌اند از: ۱) بهبود ساختار: اهداف و استراتژی‌ها باز تعریف می‌شوند و ساختار سنتی عمودی به ساختار افقی در سازمان تغییر می‌یابد؛ ۲) انتخاب بازار هدف مناسب: انتخاب درست بازار هدف به عنوان گروه خاصی از خریداران بالقوه که یک کسب‌وکار، محصولات و خدماتش را برای آن‌ها جایگاه‌یابی می‌کند؛ ۳) بازنگری در محصول یا خدمت موجود: تلاش برای توسعه خدمات و محصولات جدید و بازنگری و ارزیابی خدمات و محصولات جدید است.

1. Mantere et al.
2. Bartunek & Woodman
3. Kunisch et al.
4. Chen et al.

در تحول استراتژیک سازمان با تعریف و ارائه تصویری جدید به دنبال دستیابی به یک هویت تازه و نو است. چنین تحولی نیازمند برنامه‌ای است که در آن فعالیت‌ها به صورت رفت و برگشتی و سیال و مستمر تعدیل شوند (ات و همکاران^۱، ۲۰۱۷). آغاز و اجرای مؤثر، دو وجه بارز مدیریت تغییر استراتژیک است؛ مرحله آغاز شامل تغییراتی در محتوا و دامنه استراتژی‌های موجود سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی است، درحالی که مرحله دوم، اجرای مؤثر برنامه‌های تغییر استراتژیک شامل تغییر در ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های سازمانی است که برای پشتیبانی و انجام تغییرات استراتژیک آغاز شده است (هرمان و نادکاری، ۲۰۱۴).

دوسوتوانی رفتاری

اندیشمندان دوسوتوانی می‌گویند تعهد هم‌زمان به فرآیندهای بهره‌برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت پایدار سازمان حیاتی است (جونو و همکاران^۲، ۲۰۱۳؛ کیم، ۲۰۱۹). از این رو، دوسوتوانی به قابلیت سازمان در هماهنگ‌سازی هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری در سراسر سازمان اشاره دارد و نیازمند مسئولیت‌پذیری مشترک کارکنان است (جانسن و همکاران^۳، ۲۰۰۹). به عقیده محققان، رسیدن به دوسوتوانی نه تنها از نظر سازمانی بلکه از نظر فردی نیز مهم است؛ زیرا در نهایت کارکنان هستند که باید با رفتار دوسوتوان خود اجرای آن را در سطح سازمانی امکان‌پذیر کنند (ترنر و همکاران^۴، ۲۰۱۲). دوسوتوانی در سطح فردی، توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود و توان اکتشاف ایده‌های جدید را فراهم می‌کند. فرد دوسوتوان می‌تواند به‌طور کارآمد از فرصت‌هایی که پیش رویش قرار می‌گیرد استفاده کند و هم‌زمان از همه ظرفیت‌های خود برای انجام امور جاری بهره‌گیرد (کاپیلا و تمپلار^۵، ۲۰۱۶). دوسوتوانی رفتاری^۶ به عنوان مفهومی چندبعدی می‌تواند ظرفیت رفتاری افراد برای درگیر شدن و تناسب بین عناصر کاری متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری) را نشان دهد (رایدن و همکاران^۷، ۲۰۱۹). به عقیده پارکر^۸ (۲۰۱۴) دوسوتوانی به دلیل اینکه می‌تواند منجر به غنی‌سازی شغل شود، اهمیت فراوانی دارد.

-
1. Ott et al.
 2. Junni et al.
 3. Jansen et al.
 4. Turner et al.
 5. Kauppila & Tempelaar
 6. Behavioural Ambidexterity
 7. Raiden et al.
 8. Parker

دوستوانی رفتاری دارای دو بعد رفتار نوآورانه و رفتار مشارکتی است (پاستور و پیرز^۱، ۲۰۱۴). رفتارهای نوآورانه دربردارنده تلاش کارکنان برای حل مسائل به روش‌های مختلف، توانایی کارکنان در به‌کارگیری فنون و ابزارآلات جدید، توانایی کارکنان در خلاقیت و ریسک‌پذیری و پیش‌بینی فرصت‌های سازمانی است. رفتارهای مشارکتی نیز بیانگر میزانی است که افراد در سازمان فعالانه به یکدیگر کمک و همکاری می‌کنند (رایدن و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی

مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در خصوص منابع انسانی استراتژیک، تغییرات استراتژیک و دوستوانی رفتاری کارکنان به‌طور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نتایج	محقق (سال)	ردیف
به نقش منابع انسانی در تغییرات استراتژیک پرداخته‌اند و بیان کرده‌اند که منابع انسانی استراتژیک از طریق برقراری ارتباطات و تعاملات اجتماعی سعی در تدوین و اجرای استراتژی‌های جدید و تغییرات استراتژیک دارند. عنصر اساسی و مهم در ایجاد تغییرات استراتژیک، برقراری ارتباط و تعامل اجتماعی است. تغییر استراتژیک یک فرآیند جمعی است و به‌صورت فردی انجام نمی‌گیرد.	اوکاسیو و همکاران (۲۰۱۹)	۱
مدیران ارشد سازمان‌ها که به‌صورت استراتژیک تصمیم به ایجاد تغییر استراتژیک در سازمان دارند، در میان هفت شرکتی که مورد مطالعه قرار گرفتند تنها سه شرکت با تغییر مکان و تغییر در ساختار و منابع توانستند تغییرات استراتژیک را در سازمان خود اعمال کنند.	تریانا و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	۲
پژوهش حاضر در بین ۱۲۵ کارمند در یک سازمان مردم‌نهاد انجام گرفته است، پذیرش و آمادگی برای تغییر و اعتماد به مدیریت نقش مؤثری در پیشبرد تغییرات استراتژیک در سازمان دارد. سازمان‌ها در شرایط بحران اقتصادی، کاهش اندازه سازمان و تغییر در ساختارها بایستی تغییرات استراتژیک را در سازمان اعمال کنند. مدیران سازمان باید استراتژی روشنی را اتخاذ و با برقراری روابط خوب با کارمندان	سالم و همکاران ^۳ (۲۰۱۹)	۳

1. Pastor & perez

2. Triana et al.

3. Saleem at al

ردیف	محقق (سال)	نتایج
		تغییرات استراتژیک را در سازمان اجرایی کنند. برقراری ارتباط بین منابع انسانی استراتژیک سازمان و کارکنان، کلید اصلی تغییرات استراتژیک است.
۴	پاچ و گاروس ^۱ (۲۰۱۹)	در طی پژوهش خود با بررسی نظرات ۲۱۷ نفر از مدیران ارشد بیان کرده‌اند که مدیران و منابع انسانی با اتخاذ استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به ایجاد خصوصیات دوستوانی در کارکنان سازمان شده و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران با نوآوری و مشارکت کارکنان (دوستوانی) رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.
۵	میترا و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	سازمان‌های دارای منابع انسانی با مهارت‌های دوستوانی رفتاری که دارای خصوصیات مشارکتی و نوآورانه در انجام فعالیت‌های سازمانی باشند موفق‌تر بوده و در ایجاد تغییرات استراتژیک بهتر عمل می‌کنند.
۶	یه و همکاران (۲۰۱۸)	رهبران استراتژیک با استفاده از قابلیت‌های پویا این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورند که دوستوانی را در کارکنان سازمان تقویت کرده و با استفاده از کارکنان خلاق و نوآور اقدام به تولید محصولات متناسب با نیازهای مصرف‌کنندگان فراهم آورند و با اعمال تغییراتی در سازمان، به مزیت رقابتی دست یابند.
۷	کیم (۲۰۱۹)	منابع انسانی استراتژیک از طریق اعمال استراتژی‌هایی منجر به بروز دوستوانی رفتاری در کارکنان، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان‌ها می‌شوند و کارکنان با اکتشاف و بهره‌برداری از موقعیت‌های پیچیده جدید موجبات رشد سازمان را فراهم می‌آورند.
۸	چن و همکاران (۲۰۱۷)	دوستوانی رفتاری کارکنان منجر می‌شود کارکنان برای حل مسائل سازمانی از رفتارهای مشارکتی و نوآورانه در جهت افزایش عملکرد سازمانی و ایجاد تغییرات استراتژیک بهره‌گیرند.
۹	اسوارت و همکاران ^۳ (۲۰۱۶)	منابع انسانی استراتژیک به‌عنوان یک دارایی برای سازمان به شمار می‌روند که هم برای منافع شخصی کارکنان و هم برای دستیابی به اهداف سازمان و افزایش عملکرد سازمانی لازم و ضروری هستند و منجر به ایجاد خصوصیات نوآورانه و مشارکتی در کارکنان که از مؤلفه‌های تشکیل دهنده دوستوانی رفتاری کارکنان هستند، می‌شوند.
۱۰	مehشوری و ووهررا	یکی از شایع‌ترین دلایل عدم اجرای تغییرات استراتژیک در سازمان، رسیدگی ناکافی به مسائل مربوط به منابع انسانی است. متخصصان منابع انسانی در تغییرات

1. Posch & garaus

2. Mitra et al.

3. Swart et al.

نتایج	محقق (سال)	ردیف
استراتژیک سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند. کارکنان توانایی بالقوه‌ای در مدیریت تغییر و تسهیل این فرآیند دارند.	(۲۰۱۵)	
بر طبق پژوهشی که در ۱۲۵ شرکت در تابوان انجام شده است بیان کرده‌اند که رهبران استراتژیک نقش اساسی در ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و ایجاد خصوصیت دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری و نوآوری) در کارکنان سازمان داشته و تغییرات اساسی در سازمان ایجاد می‌کنند.	هسینگ و مگ دونوگ ^۱ (۲۰۱۱)	۱۱
مدیرعامل و مدیران ارشد در جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند و با به‌کارگیری استراتژی‌هایی در نوآوری و دوستوانی کارکنان و اعمال تغییرات اساسی و استراتژیک در سازمان مؤثرند.	کارملی و هالوی ^۲ (۲۰۰۹)	۱۲

مرور اجمالی تجربی موجود مشخص کرد که تحقیقات چندانی در داخل کشور در حوزه پژوهش حاضر انجام نشده است. از همین رو، آنچه در جدول ۱ به‌عنوان خلاصه پیشینه تجربی مشاهده می‌شود در بیشتر موارد پژوهش‌های خارجی هستند. با وجود این، در تحقیقات خارجی نیز اگرچه مطالعاتی در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق و حتی گاهی بررسی روابط دوجه‌دوی آن‌ها انجام شده است، تحقیق جامعی در خصوص روابط سه‌گانه «نقش متغیرهای منابع انسانی استراتژیک و دوستوانی رفتاری بر تغییرات استراتژیک» صورت نگرفته است. از این رو در تحقیق حاضر تلاش می‌شود اول مدل ترکیبی پژوهش که هر یک از فرضیات آن به‌صورت منطقی بر اساس پیشینه نظری قابل اعتماد هستند و برخی از آنها به‌صورت مجزا در تحقیقات پیشین نیز مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به‌صورت یک کل مورد بررسی قرار گیرد و ذوم، کیفیت این متغیرها و روابط بین آن‌ها با توجه به شرایط عدم اطمینان اقتصادی و تحولات اخیر در یک مورد مطالعه بومی و داخلی مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به خلأ پژوهشی موجود و ضرورت رفع آن در پیشبرد طرح‌های صنعتی، پژوهشگران تصمیم گرفتند به بررسی تأثیر منابع انسانی استراتژیک بر تغییرات استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران با در نظر گرفتن دوستوانی رفتاری بپردازند.

مدل مفهومی پژوهش

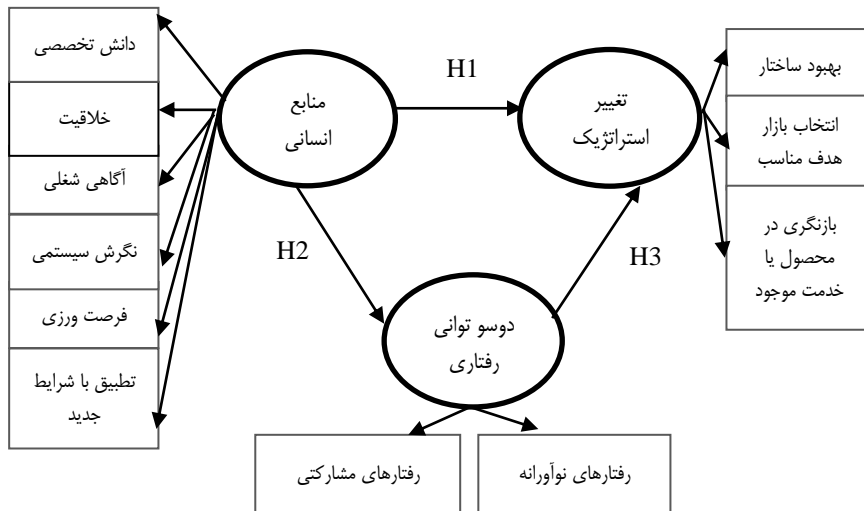
با توجه به مرور پیشینه نظری و تجربی پژوهش مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است. بدین ترتیب که متغیر منابع انسانی استراتژیک به عنوان متغیر مستقل، تغییر استراتژیک به عنوان متغیر وابسته و متغیر دوستوانی رفتاری به عنوان متغیر میانجی به کار گرفته شده‌اند. ابعاد منابع انسانی استراتژیک بر اساس نظر به ون و همکاران (۲۰۱۸)، ابعاد تغییر استراتژیک بر اساس نظر چن و همکاران (۲۰۱۷) و ابعاد دوستوانی رفتاری بر اساس نظر پاستور و پرز (۲۰۱۴) در نظر گرفته شده‌اند. همچنین پیش‌بینی روابط میان این متغیرها بر اساس این پشتوانه نظری بوده است که تحقیقات انجام‌شده توسط اوکاسیو و همکاران (۲۰۱۹)، تریانا و همکاران (۲۰۱۹)، سالم و همکاران (۲۰۱۹)، پاچ و گاروس (۲۰۱۹)، یه و همکاران (۲۰۱۸) و مهشوری و ووهرا (۲۰۱۵) روابط معنی‌دار بین منابع انسانی استراتژیک با اعمال استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک بر ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها را تأیید می‌کنند. محققانی نظیر یه و همکاران (۲۰۱۸)، کیم (۲۰۱۹) و اسوارت و همکاران (۲۰۱۶) نیز به تأثیر منابع انسانی استراتژیک در افزایش قابلیت دوستوانی رفتاری کارکنان اشاره داشته‌اند. تأثیر دوستوانی رفتاری در ایجاد تغییرات استراتژیک نیز توسط میترا و همکاران (۲۰۱۹) و چن و همکاران (۲۰۱۷) تأیید شده است؛ بنابراین از طریق ترکیب یافته‌های مطالعات پیشین و در راستای تحقیقات یه و همکاران (۲۰۱۸)، هسینگ و مک دونوگ (۲۰۱۱) و کارملی و هالوی (۲۰۰۹) می‌توان استدلال کرد که دوستوانی رفتاری کارکنان می‌تواند نقش میانجی در تأثیر منابع انسانی استراتژیک بر ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان داشته باشد. بر این اساس، فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:

فرضیه اصلی: منابع انسانی استراتژیک از طریق دوستوانی رفتاری منجر به تغییر استراتژیک شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران می‌شود.

فرضیه فرعی ۱: منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۲: منابع انسانی استراتژیک بر دوستوانی رفتاری در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۳: دوستوانی رفتاری بر تغییر استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که در جدول ۲ هر یک از سازه‌ها و تعداد سؤالاتی را که به خود اختصاص داده‌اند به همراه منبع پرسشنامه مشخص شده است. جامع آماری این پژوهش را کارکنان شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران به تعداد ۲۴۸ نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۵۰ نفر برآورد شد. برای اطمینان از رسیدن به حدنصاب نمونه آماری تعداد ۱۵۸ پرسشنامه توزیع شد، تعداد ۱۴۶ پرسشنامه کامل بود که با توجه به اختلاف ناچیز با برآورد نمونه، برآورد مناسبی از جامعه آماری ارائه می‌دهد. نمونه‌گیری نیز با روش تصادفی ساده انجام شده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری به این صورت بوده است که از لحاظ سن (۳۰-۴۰ سال) ۲۸/۷۶ درصد، (۴۰-۵۰ سال) ۳۹/۷۲ درصد، (۵۰-۶۰ سال) ۳۱/۵۲ درصد هستند. مدرک تحصیلی پاسخ‌دهندگان، فوق‌دیپلم ۸/۲۱ درصد، لیسانس ۴۱/۱۰ درصد، فوق‌لیسانس و بالاتر ۵۰/۶۹ درصد است و تجربه کاری ۱۰-۲۰ سال ۵۳/۴۲ درصد، ۲۰-۲۵ سال ۲۸/۷۶ درصد، ۲۵-۳۰ سال ۱۷/۸۲ درصد است. در بخش توصیفی نتایج تحقیق، از نرم‌افزار spss استفاده شده است. در بخش استنباطی برای آزمون فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که توسط نرم‌افزار Smart Pls3 آزمون شد.

جدول ۲. عملیاتی‌سازی متغیرهای پژوهش

مفهوم	منبع	شماره سؤالات
منابع انسانی استراتژیک	(به ون و همکاران، ۲۰۱۸)	۱۸-۱
تغییر استراتژیک	(چن و همکاران، ۲۰۱۷)	۲۷-۱۹
دوسوتوانی رفتاری	(پاستور و پریز، ۲۰۱۴)	۳۳-۲۸

یافته‌های پژوهش

پایایی و روایی

برای ارزیابی پایایی و روایی از در روش حداقل مربعات جزئی (بارهای عاملی، آلفاکرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا) استفاده شده است.

۱. سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی^۱ از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که این مقدار باید برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالاند^۲، ۱۹۹۹).

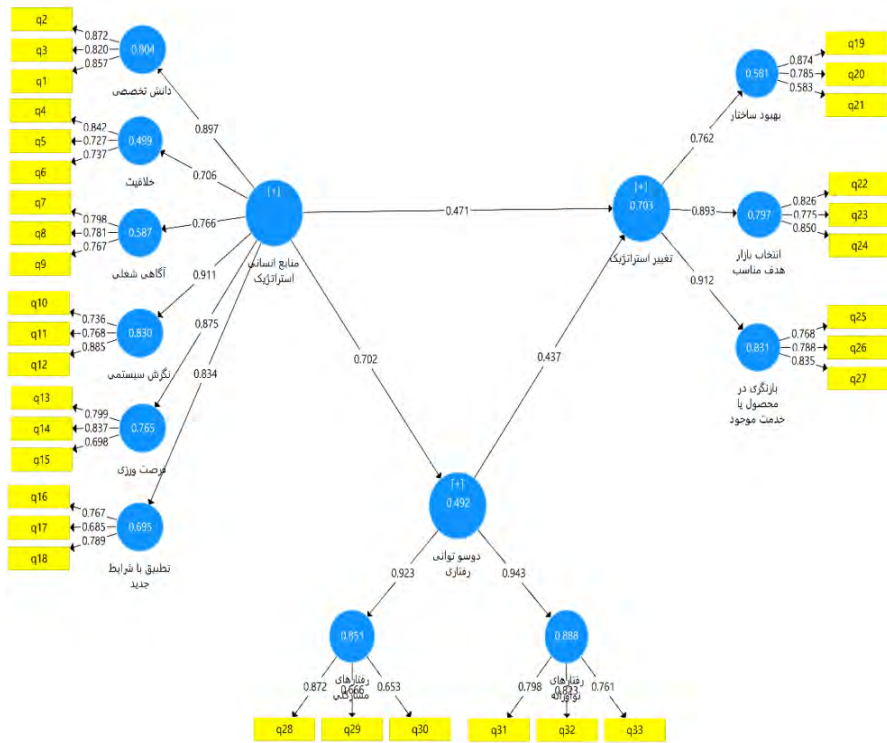
۲. آلفای کرونباخ: معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) به شمار می‌رود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیان‌گر پایایی قابل قبول است.

۳. پایایی ترکیبی: معیار پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود چراکه در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری دارند. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۳ مقدار تمامی سازه‌ها مورد تأیید هستند.

۴. روایی همگرا: روایی همگرا معیاری است که برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته‌شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است.

1. Cross Loading

2. Haland



شکل ۲. ضریب بارهای عاملی پژوهش

۵. روایی واگرا: در نهایت، روایی واگرا معیار دیگر سنجش برازش الگوهای اندازه‌گیری است و هدف آن نیز حصول اطمینان از این است که یک سازه انعکاسی، قوی‌ترین رابطه با شاخص‌های زیرمجموعه خود را دارا است. در روش فورنل و لارکر میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با دیگر سازه‌ها است. یک سازه در الگو تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. جدول ۴ میزان همبستگی‌ها و پذیرفتنی بودن این شاخص را نشان می‌دهد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).

جدول ۳. بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	مقادیر اشتراکی	R Squares
		بزرگ‌تر از ۰/۷	بزرگ‌تر از ۰/۷	بزرگ‌تر از ۰/۵	-	-
۱	منابع انسانی استراتژیک	۰/۹۲۷	۰/۹۱۴	۰/۶۳۹	۰/۷۳۷	-
۲	تغییر استراتژیک	۰/۸۶۵	۰/۸۱۹	۰/۵۹۳	۰/۵۸۹	۰/۷۰۳
۳	دوستوانی رفتاری	۰/۸۵۹	۰/۸۰۱	۰/۵۰۸	۰/۵۰۶	۰/۴۹۲
۴	میانگین			-	۰/۶۱۰	۰/۵۹۷

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی و اگر با روش فورنل و لارکر

منابع انسانی استراتژیک	دوستوانی رفتاری	تغییر استراتژیک	
		۰/۷۳۴	تغییر استراتژیک
	۰/۷۱۲	۰/۶۹۶	دوستوانی رفتاری
۰/۷۹۹	۰/۷۵۶	۰/۷۲۸	منابع انسانی استراتژیک

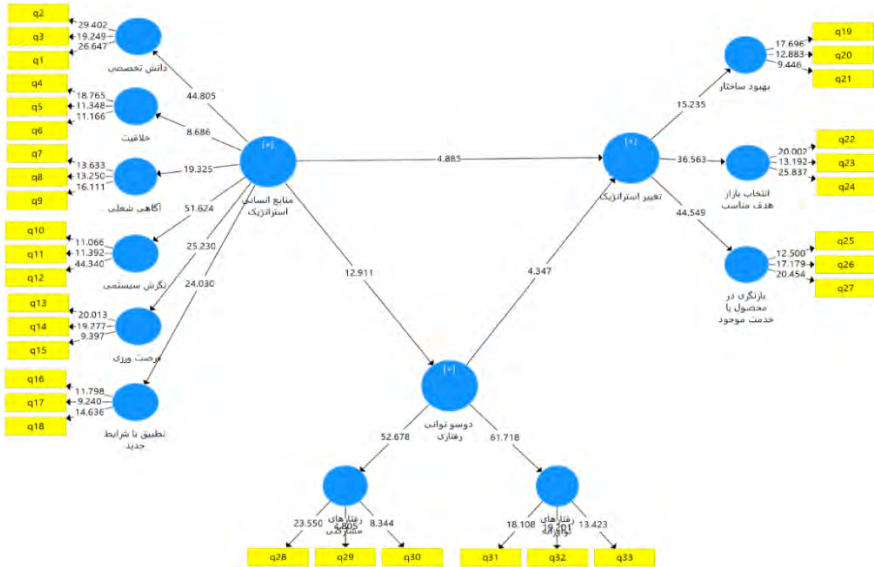
۶. برازش کلی مدل: برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام برازش کلی مدل استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید.

$$\text{برازش کلی مدل} = \sqrt{\text{communality}} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{.610} \times \sqrt{.597} = .۶۰۳$$

به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزل و دیگران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند (وتزل، ۲۰۰۹)؛ بنابراین حاصل شدن ۰/۶۰۳ برای برازش کلی مدل، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

یافته‌های استنباطی

برای آزمودن فرضیه‌ها از آزمون معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق ± ۱.۹۶ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است.



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده به همراه مقدار تی پژوهش

فرضیه فرعی اول با توجه به اینکه آماره t -value؛ $۴/۸۸۵$ بیشتر از ± ۱.۹۶ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد منابع انسانی استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری بر تغییر استراتژیک دارند، بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌شود. فرضیه فرعی دوم با مقدار آماره t -value؛ $۱۲/۹۱۱$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد که حاکی از تأثیر مثبت و معنادار منابع انسانی استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران بر دوستوانی رفتاری کارکنان است. فرضیه فرعی سوم با آماره t -value؛ $۴/۳۴۷$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد و نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار دوستوانی رفتاری کارکنان در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران بر تغییر استراتژیک دارد.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش

برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری متغیر دوستوانی رفتاری در رابطه میان دو متغیر منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک از آزمون سوبل^۱ و آزمون واف^۲ استفاده استفاده شده است. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱.۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد. در این فرمول (a برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی) (b برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته)؛ (c برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته)؛ (Sa: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی) و (Sb: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته) است.

$$(a=0.702); (b=0.437); (c=0.471); (Sa=0.054); (Sb=0.100)$$

$$Z\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2) + (Sa^2 \times Sb^2)}} = 4/135$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر با ۴/۱۳۵ به دست آمده است و به دلیل بیشتر بودن از ۱.۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی دوستوانی رفتاری در رابطه بین منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک معنادار است.

همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره VAF استفاده شده است که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار VAF از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = 0/393$$

این بدان معنی است که تقریباً بیش از ۳۹ درصد از اثر کل منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی دوستوانی رفتاری تبیین می‌شود.

1. Sobel
2. VAF

جدول ۵. خلاصه یافته‌های پژوهشی

نتیجه آزمون	آماره t-value	ضریب مسیر / شدت تعدیلگری	فرضیه
تأیید فرضیه	۴/۸۸۵	۰/۴۷۱	منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۱۲/۹۱۱	۰/۷۰۲	منابع انسانی استراتژیک بر دوستوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد
تأیید فرضیه	۴/۳۴۷	۰/۴۳۷	دوستوانی رفتاری بر تغییر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۴/۱۳۵	۰/۳۹۳	منابع انسانی استراتژیک از طریق دوستوانی رفتاری منجر به تغییر استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران می‌شود.

با توجه به بررسی فرضیات پژوهش، همان‌گونه که در جدول ۵ بیان شده است. همه فرضیه‌های تحقیق در جامعه آماری مورد نظر مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک با میانجی‌گری دوستوانی رفتاری کارکنان در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران انجام گرفت. عوامل متعددی همچون وجود فضای رقابتی، پیشرفت فناوری موجود، وضعیت اقتصادی، محیط نامطمئن و... بر ضرورت اعمال تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها اثرگذار هستند. با توجه به شرایط عدم اطمینان کنونی و تحریم‌های اعمال شده و نیاز به تغییر و تحول استراتژیک و رفع خلأ پژوهشی موجود در جهت بومی‌سازی مدل و کمک به تغییر و توسعه استراتژیک در جهت پیشبرد طرح‌های صنعتی کشور، در این پژوهش تلاش شد به بررسی تأثیر منابع انسانی استراتژیک بر تغییرات استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران با در نظر گرفتن دوستوانی رفتاری پرداخته شود. برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی استفاده شد:

نتایج آزمون فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد که منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با توجه به ضریب مسیر $۰/۴۷۱$ و آماره t به مقدار $۴/۸۸۵$ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این فرضیه با یافته‌های تریانا و همکاران (۲۰۱۹)، اوکاسیو و همکاران (۲۰۱۹)، سالم و همکاران (۲۰۱۹)، پاچ و گاروس (۲۰۱۹) و مهشواری و ووهرا (۲۰۱۵) مطابقت و همخوانی دارد.

همچنین با توجه به ضریب مسیر $۰/۷۰۲$ و آماره t به مقدار $۱۲/۹۱۱$ فرضیه فرعی دوم پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس این فرضیه منابع انسانی استراتژیک بر دوسوتوانی رفتاری کارکنان در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیقات کیم (۲۰۱۹)، یه و همکاران (۲۰۱۸) و اسوارت و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت و همخوانی دارد.

فرضیه فرعی سوم پژوهش بیان می‌دارد که دوسوتوانی رفتاری کارکنان بر تغییرات استراتژیک در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با توجه به ضریب مسیر $۰/۴۳۷$ و آماره t به مقدار $۴/۳۴۷$ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این فرضیه با یافته‌های میترا و همکاران (۲۰۱۹) و چن و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت و همخوانی دارد.

در نهایت با توجه به تأیید فرضیه فرعی از یک سو و نتایج آزمون سوبل و واف فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه منابع انسانی استراتژیک بر تغییر استراتژیک با میانجی‌گری دوسوتوانی رفتاری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید شد. نتایج آزمون آماری نشان‌دهنده ضریب مسیر $۰/۳۹۳$ و آماره t به مقدار $۴/۱۲۵$ برای این فرضیه است. نتایج این فرضیه با یافته‌های یه و همکاران (۲۰۱۸)، هسینگ و مک دونوگ (۲۰۱۱) و کارملی و هالوی (۲۰۰۹) هم‌راستا بوده و مطابقت دارد.

تغییرات استراتژیک نیازمند جستجوی رفتارهای نوآورانه و به‌تبع آن، نوآوری در تولید و امور اجرایی هستند (ماتره و همکاران، ۲۰۱۲). از این رو در تغییرات استراتژیک توجه هم‌زمان به کارایی و اثربخشی مدنظر است. درحالی‌که اثربخشی تغییرات استراتژیک به انتخاب بازار هدف معطوف است، کارایی تغییرات استراتژیک شامل بهبود ساختار، بازنگری و بهبود محصولات سازمانی متناسب با تغییرات محیطی است (چن و همکاران، ۲۰۱۸؛ هرمان و نادکارنی، ۲۰۱۴). تحقق تغییرات استراتژیک، نیازمند بهره‌مندی از منابع انسانی است که با استفاده از ویژگی‌های پویا و سیال خود انطباق با شرایط نوظهور را میسر کرده و موجب شوند محصولات و خدمات در مسیر مناسبی قرار

گیرند. منابع انسانی استراتژیک با داشتن ویژگی‌هایی هم چون دانش تخصصی و آگاهی شغلی، اهداف را بازنگری کرده و استراتژی‌های مناسب و هوشمندانه را پیاده‌سازی می‌کنند و ساختارهای سازمانی را به سمت ساختارهای پیشرفته و ارگانیک هدایت می‌کنند، همچنین با داشتن دانش تخصصی، به دنبال جایگاه مناسبی برای ارائه محصولات و خدمات خود هستند. علاوه بر این، دانش تخصصی و درک بالای منابع انسانی استراتژیک باعث می‌شود ایرادات موجود را به‌وضوح مشاهده کرده و اقدام به بازنگری و اصلاح محصولات و خدمات موجود کنند. منابع انسانی استراتژیک با داشتن خلاقیت و نوآوری بالا، اهداف و استراتژی‌های سازمان را غنی‌تر کرده و باعث ایجاد ساختارهای سیال‌تر و روان‌تری در سازمان می‌شوند، همچنین منجر به ایجاد مسیرهای نوین و جدیدی در راه‌یابی به بازارهای هدف می‌شوند که محصولات و خدمات توسط مشتریان جدید دریافت شود، علاوه بر آن راهکارهای قدیمی را به چالش کشیده و بازسازی در ارائه خدمات و محصولات خواهند داشت. منابع انسانی استراتژیک با داشتن تفکر سیستمی، سازمان را به مانند یک سیستمی در نظر می‌گیرند که تمام اعضا سازمان وابسته به هم بوده و کار یکی از اعضا موجب بهبود کار کل سیستم می‌شود که با ایجاد هم‌افزایی می‌توانند ساختار سازمان را بهینه کنند و محصولات و خدمات بهینه‌تری توسط سازمان تولید شود. انطباق‌پذیری منابع انسانی استراتژیک در شرایط آشفته و پیچیده امروزی، باعث می‌شود تعدیلات اساسی در تولید محصولات و خدمات متناسب با شرایط جامعه و بازار ایجاد شود و با هدف‌گذاری‌های صحیح و انتخاب بازار هدف مناسب بتوانند رضایت ذینفعان سازمان و نفع سازمانی را تضمین کنند (مehشورای و ووهر، ۲۰۱۵). منابع انسانی استراتژیک امکان تغییر ساختار از حالت عمودی به حالت افقی را فراهم می‌کنند (تریانا و همکاران، ۲۰۱۹) و به این ترتیب مشارکت بازیگران مختلفی که قابلیت‌های متفاوت تصمیم‌گیری و اثرگذاری را دارند و می‌توانند متناسب با چشم‌انداز شرکت، انتخاب‌های استراتژیک و ... تغییرات را اعمال کنند، میسر می‌شود (اوکاسیو و همکاران، ۲۰۱۹؛ نیومن و همکاران، ۲۰۱۸). بدین ترتیب خلاقیت (یه و همکاران، ۲۰۱۸؛ کارملی و هالوی، ۲۰۰۹) و انطباق‌پذیری بالای منابع انسانی توانمند و آینده‌نگر تغییرات استراتژیک را تسهیل می‌کند (پاچ و گاروس، ۲۰۱۹). منابع انسانی استراتژیک به‌واسطه داشتن آگاهی و تخصص شغلی، فنون، ایده‌ها و برنامه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و بر اساس جو تعامل گرایانه‌ای که در سازمان ایجاد می‌کنند و نظرات سایر کارکنان سازمان را نیز جویا می‌شوند که باعث ایجاد و تقویت رفتارهای مشارکتی در کارکنان می‌شود. علاوه بر آن، باعث می‌شوند فنون و تکنیک‌های جدیدتری کشف شده و برنامه‌های نوینی ایجاد شود و کارکنان براساس تعاملات مستمر اقدام به نوآوری‌های جدید کنند. دید سیستمی و کل نگر منابع انسانی استراتژیک باعث

می‌شود برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمانی، مشارکت و تبادل نظر در کارکنان سازمان را افزایش داده و افراد تحت تأثیر اعمال یکدیگر قرار بگیرند و نوآوری در سازمان ارتقا یابد. شرکت با ایجاد فضای اشتراک دانش و جو نوآورانه، می‌تواند مشارکت منابع انسانی استراتژیک در مسائل سازمان را تسهیل کرده و به تبع آن بهره‌وری گروه‌های کاری در سازمان را افزایش دهد. هم‌افزایی ایجادشده از فعالیت گروه‌ها و افراد مختلف به بهبود مستمر ساختارها منجر می‌شود (اسوارت و همکاران، ۲۰۱۶).

به‌این ترتیب، کارکنان با قرار گرفتن در موقعیت‌های جدید و تعاملات مستمری که با یکدیگر دارند اقدام به کشف و بهره‌برداری از موقعیت‌های جدید کرده و با رفتارهای نوآورانه در حوزه‌های اجرایی خود زمینه‌های تغییرات بنیادین و اساسی را در سازمان ایجاد می‌کنند. رفتارهای مشارکتی باعث افقی شدن روابط در داخل سازمان می‌شود و سازمان را که دارای ساختار سلسله‌مراتبی خشک است به سازمانی با ساختار منعطف که دارای اهداف و استراتژی‌های هوشمندانه است تبدیل می‌کند. هم‌اندیشی و مشارکت اعضا باعث انتخاب استراتژیک بازار هدف می‌شود و محصولات و خدمات متناسب با دیدگاه مشتریان سازمان بازطراحی می‌شوند. ایجاد فضای خلاقانه و حمایت‌گرایانه و فراهم کردن آموزش مهارت‌های متعدد می‌تواند زمینه رشد منابع انسانی استراتژیک را فراهم کند. منابع انسانی استراتژیک لازم است برای ارائه راه‌حل‌های جدید در حل مسائل سازمان، آگاهی و درک بالایی از اطلاعات تخصصی مربوط به حوزه و امور اجرایی داشته باشند (کراسرت، ۲۰۱۷).

علاوه بر این، بر اساس دیدگاه لوگمن و همکاران (۲۰۱۹)، مدیران تغییر باید مهارت‌های ارتباطی و تأثیرگذاری بالایی داشته باشند تا دیگران را از ضرورت تغییر آگاه کردن و متقاعد سازند. درک بالای کارکنان از نیازهای سازمان به‌منظور سودآور بودن و خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان و تلقی سازمان به مثابه ترکیبی از عناصر فنی، انسانی و بیولوژیکی که یک کل را به وجود می‌آورد، زمینه شناسایی موقعیت‌های مساعد در دستیابی به اهداف سازمانی را توسط منابع انسانی استراتژیک به وجود می‌آورد. همچنین ایجاد فضای اشتراک دانش (هسینگ و مک دونگ، ۲۰۱۱) می‌تواند منجر به مشارکت کارکنان در مسائل سازمان شود و به‌این ترتیب از طریق اکتشاف و بهره‌برداری در حوزه‌های اجرایی، عملکرد نوآورانه را رقم زند. از این رو ضروری است سازمان مدیریت طرح‌های صنعتی با ایجاد فضای خلاقانه و آموزش حین کار، تفکر سیستمی و دانش تخصصی منابع انسانی استراتژیک را ارتقا بخشد. به‌این ترتیب زمینه دوسوتوانی کارکنان از طریق فرصت‌ورزی و انطباق‌پذیری بالا فراهم می‌شود. توانمندسازی منابع انسانی استراتژیک با تأثیرگذاری بر کارکنان شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران در جهت کشف و بهره‌برداری در حوزه‌های وظیفه‌ای و عملکرد نوآورانه، زمینه بروز تحولات استراتژیک و پیشبرد طرح‌های صنعتی را فراهم می‌کند.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت کلی پژوهش حاضر این است که با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی هستند، می‌بایست به تفاوت‌های موجود از لحاظ ساختاری و محیطی توجه کرد؛ بنابراین تعمیم نتایج تحقیق به سایر سازمان‌ها به‌سادگی امکان‌پذیر نیست. از آنجایی که ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است ماهیت خودارزیابی کارکنان ممکن است گرایش به تظاهر در پاسخ به سوالات پژوهش را ایجاد کند و نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد.

پیشنهاد‌های پژوهش

- با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:
- ✓ سازمان‌ها با استفاده از چرخش شغلی و ارائه دوره‌های آموزشی، دانش تخصصی و آگاهی شغلی را در منابع انسانی استراتژیک افزایش دهند.
- ✓ مدیران سازمان‌ها با ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان، می‌توانند کل‌نگری و تفکر سیستمی را در منابع انسانی استراتژیک تقویت کنند.
- ✓ سازمان‌ها با برپایی جلسات طوفان مغزی، کارکنان را به چالش کشیده و مشارکت و تعاملات بین گروه‌های کاری در سازمان را افزایش داده و منجر به ارائه دیدگاه‌های نوآورانه و کشف ابعاد جدیدی و بهره‌برداری از موقعیت‌های مختلف شوند.
- ✓ منابع انسانی استراتژیک باید فضای سازمانی دوستانه و مبتنی بر اشتراک دانش ایجاد کرده و خلاقیت و نوآوری در کارکنان سازمان را افزایش دهند.
- ✓ شبکه‌های ارتباطات افقی در راستای تسهیم و به‌کارگیری دانش و اطلاعات جدید و نوآورانه در سازمان نیز می‌تواند ایجاد شود، همچنین ساختار سازمان‌ها را از حالت سنتی عمودی به ساختارهای افقی، مبتنی بر گروه و مسطح تبدیل کنند.
- ✓ سازمان‌ها متناسب با تغییرات تکنولوژی و فناوری اقدام به تغییر در کیفیت محصولات و خدمات خود کرده و با تغییر در بازار هدف و شناسایی دقیق ذینفعان بتوانند به توسعه و تحول سازمان دست یابند.

همچنین با توجه به اینکه این تحقیق در یک سازمان خاص صنعتی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات بیشتری در زمینه منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در طیف متنوعی از سازمان‌های صنعتی - خدماتی و خصوصی - دولتی ایران انجام شود. انجام چنین تحقیقاتی علاوه بر افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها، می‌تواند به شناسایی سایر متغیرهای

پیرامون این روابط کمک قابل توجهی کند. همچنین انجام پژوهش‌های تطبیقی در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق بین بخش‌های دولتی و خصوصی می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی در این زمینه ارائه دهد. با توجه به ماهیت فردی متغیرهای منابع انسانی استراتژیک و دوسوتوانی رفتاری بررسی تأثیر متغیرهای کنترل یعنی تحصیلات، جنسیت، سابقه کاری و موارد مشابه می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد، چراکه ممکن است نتایج بر اساس موارد ذکر شده متفاوت باشد. استفاده از پژوهش‌های کیفی و آمیخته درزمینه واکاوی تغییرات استراتژیک نیز می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی را پیش روی پژوهشگران آتی قرار دهد.

منابع

- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibiidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 1551-1555. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>.
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157-182. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: The enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>.
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 181-204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>.
- Chen, M., Yang, Z., Dou, W., & Wang, F. (2017). Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 97-119. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9520-5>.

- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342. <https://doi.org/10.1002/smj.2156>.
- Hsing-Er Lin, & McDonough, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. <https://doi.org/10.1109/tem.2010.2092781>.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. <https://doi.org/10.1002>.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.
- Kauppila, O., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>.
- Kim, A. (2019). Human resource strategies for organizational ambidexterity. *Employee Relations*, 41(4), 678-693. <https://doi.org/10.1108/er-09-2017-0228>.
- Kotnour, T., & Al-Haddad, S. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0215>.
- Krausert, A. (2017). The HRM-capital market link: Effects of securities analysts on strategic human capital. *Human Resource Management*, 57(1), 97-110. <https://doi.org/10.1002/hrm.21841>.
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2014). Changes at corporate headquarters: Review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356-381. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12044>.
- Liu, X., Van Jaarsveld, D. D., Batt, R., & Frost, A. C. (2013). The influence of capital structure on strategic human capital. *Journal of Management*, 40(2), 422-448. <https://doi.org/10.1177/0149206313508982>.

- Logemann, M., Piekkari, R., & Cornelissen, J. (2019). The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 52(5), 101852. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2014-0066>.
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 55(1): 173-196.
- Mitra, A., Gaur, S. S., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation. *Management Decision*, 57(8), 2069-2091. <https://doi.org/10.1108/md-07-2018-0841>.
- Neumann, J., Robson, A., & Sloan, D. (2018). Monitoring and evaluation of strategic change programme implementation—Lessons from a case analysis. *Evaluation and Program Planning*, 66, 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.09.012>.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2019). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>.
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy formation in entrepreneurial settings: Past insights and future directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/sej.1257>.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>.
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>.
- Powell, T. C. (2002). Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, 24(1), 61-86. <https://doi.org/10.1002/smj.283>.
- Pastor, P. I., & Martin-Perez, V. (2014). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.938682>.
- Raiden, A., Räisänen, C., & Kinman, G. (2019). Behavioural ambidexterity: Effects on individual well-being and high performance work in academia. *Journal of Further and Higher Education*, 44(4), 568-582. <https://doi.org/10.1080/0309877x.2019.1596232>.
- Saleem, M., Athambawa, S. (2019). An empirical study of the factors influencing employees attitudes for organizational change in ngo sector (special

- reference to eastern province). *Proceedings of the 8th Annual International Research Conference*, vol 25.
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a nordic city organization. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>.
- Sriviboon, ch. (2020). The impact of strategiv human resource on the innovation performance of pharmacy companies in thailand: mediating role of innovation capabilities. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy*. 11(1): 434-442. <https://10.5530/srp.2020.1.55>.
- Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2016). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254106>.
- Triana, M. D., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1681-1693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.013>.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2012). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>.
- Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>.
- Zhang, L., Xu, L., Gao, S., Zhang, H., Yu, H., & Song, C. (2016). Strategic human capital in organization: Frontier review, prospective commentary, and guiding framework. *Proceedings of the 22nd International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management 2015*, 85-98. https://doi.org/10.2991/978-94-6239-177-2_9.
- Ye, X., Feng, J., Ma, L., & Huang, X. (2018). Impact of team leadership habitual domains on ambidextrous innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(12), 1955-1966. <https://doi.org/10.2224/sbp.7323>.

