

# شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مؤثر در عملکرد شرکت بر مبنای رویکرد ترکیبی: تحلیل نقش انعطاف‌پذیری راهبردی و عدم قطعیت محیطی

داود فیض<sup>۱</sup>، بهنام گلشاهی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴

دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۷

## چکیده

پژوهش حاضر به شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران مؤثر در توسعه عملکرد شرکت با تحلیل نقش انعطاف‌پذیری راهبردی و شرایط محیطی و تحت مطالعه‌ای اکتشافی-تبینی پرداخته است. ابزار گردآوری داده‌ها برای شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد ۱۲ نفر از مدیران منابع انسانی صنایع دیجیتال و چرم‌سازی بوده است و برای سنجش روابط بین متغیرها در مرحله کمی، پرسش‌نامه ۲۹ سوالی است. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش شامل مدیران و سرپرستان شرکت‌های فعال در صنایع یادشده به تعداد ۸۱۰ نفر که نمونه‌های آماری برای هر طبقه به روش در دسترس اتفاقی انتخاب گردید. براساس نتایج تحلیل تم، اصول منابع انسانی شبکه‌ساز شامل آموزش و یادگیری، مدیریت استعداد، ارزیابی عملکرد، مشوق‌های مالی و غیرمالی بوده‌اند که در ادامه نتایج مدل‌سازی تأثیر آنان بر انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد شرکت را تأیید کرد. سایر یافته‌ها مشخص کرد که به‌کارگیری این اصول در شرکت‌های با تلاطم محیطی به شکل غیرمستقیم و از طریق افزایش انعطاف‌پذیری در راهبردها عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در حالی که تمرکز بر این اصول در شرکت‌های با ثبات محیطی عملکرد را مستقیم و با تعهد به راهبردهای موجود بهبود می‌بخشد. قیاس نتایج بین شرکت‌ها ذهنیت نقش تعدیل‌گری شرایط محیطی در مدل پژوهش را تأیید می‌کند.

کلیدواژه‌گان: عملکرد شرکت، اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران، انعطاف‌پذیری راهبردی، عدم قطعیت محیطی.



## ۱- مقدمه

انقلاب در تکنولوژی اطلاعات و رشد سریع جهانی شدن، شرکت‌ها را از آغاز قرن ۲۱-م با عدم اطمینان محیطی<sup>۱</sup> بیشتری روبه‌رو ساخته است [۱: ص ۲۳۵]. به طوری که چگونگی کسب مزیت رقابتی پایدار برای داشتن عملکرد بالا و حفظ بقا در چنین شرایط پویایی به نقطه مورد توجه بسیاری از مدیران و تئوری‌پردازان سازمان تبدیل شده است [۲]. از این‌رو پژوهشگران در سالیان اخیر تلاش کرده‌اند تا به شناسایی مناسب‌ترین شیوه‌های ارتقاء سطح عملکرد در سازمان‌های مختلف بپردازند. در این راستا اِروگلو و هافر (۲۰۱۴) برای باورند که داشتن انعطاف‌پذیری در راهبرد یک رویکرد اساسی در مواجهه با چنین شرایط محیطی است [۳: ص ۳۵۴]. اِرمولیو و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که سازمان‌ها برای تحقق اهداف سازمانی باید در پی خلق راهبردهای منعطف باشند [۱: ص ۲۳۶]؛ بنابراین انعطاف‌پذیری راهبردی<sup>۲</sup> محور توجه بسیاری از مطالعات گذشته در حوزه عملکرد سازمان را به خود اختصاص داده است [۴]. در همین راستا ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی راهبردی در سالیان گذشته بیشتر توجه خود را به سیستم‌های کار با عملکرد بالا متمرکز نموده است و بر نقش ویژه مدیریت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین منابع راهبردی درون‌سازمانی در کارایی و اثربخشی سازمان‌ها اشاره دارد [۵]. با این حال بررسی‌ها نشان می‌دهد که مبانی نظری در رابطه با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مرتبط با مدیران ارشد سازمان کمتر شناخته شده است.

کولینز و کلارک (۲۰۰۳) از اصول منابع انسانی که برای توسعه شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد به کار گرفته می‌شود به عنوان اصول منابع انسانی شبکه‌ساز یاد می‌کنند [۶: ص ۷۴۴]. با توجه به اهمیت شبکه‌های اجتماعی خلق شده توسط تیم مدیریت ارشد در توسعه عملکرد سازمان لین و همکاران (۲۰۱۴) مفهوم بیان شده را تحت عنوان اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای تیم مدیریت ارشد<sup>۳</sup> توصیف کردند. مطالعات آنان نشان داد که اصول منابع انسانی شبکه‌ساز باعث غنی‌سازی شبکه‌های اجتماعی متعلق به تیم مدیریت ارشد شده و عملکرد شرکت<sup>۴</sup> را به شکل فزاینده‌ای بهبود می‌بخشد [۷: ص ۹۵]. با این حال بررسی پیشینه‌های موجود مشخص کرد پژوهش‌هایی که به شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای تیم مدیریت ارشد پرداخته باشد کمتر در دست است. مطالعات صورت گرفته نشان

می‌دهد که مدیران ارشد و شبکه‌های اجتماعی‌شان نقش برجسته‌ای در افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی سازمان دارند [۸: ص ۱۲۱۲؛ ۹: ص ۳۰۵]. لین و همکاران (۲۰۱۴) بر این باورند که اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد سبب خواهد شد که منابع سازمانی و اطلاعاتی لازم جهت تخصیص منابع و انتخاب سریع راهبردها به موقع در اختیار آنان قرار گرفته و انعطاف‌پذیری راهبردی در حد قابل توجهی بالا رود [۷: ص ۱۱۲]. پیشینه پژوهشی اشاره شده این ذهنیت را برای پژوهشگران ایجاد کرد که انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان یک قابلیت پویای بالقوه در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز تیم مدیریت ارشد و عملکرد سازمان عمل می‌کند [۷: ص ۱۱۳؛ ۱۰: ص ۱۳].

پژوهش‌های گذشته مشخص می‌کند که شرایط عدم قطعیت به عنوان یک ویژگی مهم محیط همواره یک متغیر کلیدی در مطالعه سازمان قلمداد شده است [۱۱]. فرآیند جهانی شدن که پیامدهای خارجی متنوعی اعم از تحول اقتصادی، رقابت جهانی و انقلاب در فناوری را به همراه داشته، مدیران را ناگزیر به پذیرش نقش عدم اطمینان محیطی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سازمان در برهه‌های زمانی مختلف کرده است [۱: ص ۲۳۷]؛ به گونه‌ایی که نادیده گرفتن شرایط محیطی و پیروی از یک اصل جهان‌شمول خسارات جبران‌ناپذیری را برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت [۳: ص ۳۴۹]. از این‌رو هرگونه تصمیم‌گیری در حوزه عملکرد سازمان بدون در نظر گرفتن شرایط محیط کاری عبث و بیهوده است.

در پژوهش پیش‌رو با توجه به اندک سوابقی که در رابطه با اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز در رابطه با مدیران ارشد در دست است، همچنین شکل کاربردی این اصول به ویژه در رابطه با مدیران سازمان‌های ایرانی مورد توجه قرار نگرفته است. تلاش شده تا ابتدا با طرح پرسش‌آغازین و بهره‌گیری از رویکردی کیفی-اکتشافی به شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای تیم مدیریت ارشد در سازمان‌های ایرانی پرداخته شود. در ادامه با رویکرد کمی-میدانی به نقش این اصول در توسعه عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن اثر میانجی‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی و تحت شرایط عدم قطعیت محیطی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر از نظر افراد شاغل در سازمان‌های ایرانی پرداخته شود. کاملاً مشخص است که نتایج پژوهش حاضر ضمن کمک به توسعه مفهوم اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران



ارشد سازمانی، شیوه‌های مؤثر در توسعه انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد سازمان‌ها را بازگو خواهد کرد؛ بنابراین پژوهش با این پرسش اساسی آغاز می‌شود که مهم‌ترین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد که در عملکرد شرکت مؤثر است کدامند؟

## ۲- مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱- اصول منابع انسانی شبکه‌ساز و عملکرد شرکت

به تازگی بیشتر توجهات به سمت شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد معطوف شده است. شبکه‌های اجتماعی اغلب به عنوان روابط شخصی یا ارتباطات فردی در نظر گرفته شده که در کسب دانش، اطلاعات و سایر منابع کمک می‌کند [۷: ص ۹۸]. شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد نقش مهمی در توسعه سازمان ایفا می‌کنند [۶: ص ۷۴۲]. ادبیات موجود نشان می‌دهد که شبکه‌های اجتماعی نه تنها در به‌دست آوردن منابع سازمانی مشارکت دارند، بلکه در پیوستگی و کیفیت تصمیمات شرکت مؤثر است [۱۲]. با این حال فقط با تلاش اعضای تیم مدیریت ارشد این چنین شبکه‌های اجتماعی ساخته می‌شوند. اصول منابع انسانی شبکه‌ساز دربرگیرنده شیوه‌های منابع انسانی است که به منظور توسعه و مدیریت شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد به‌کار گرفته می‌شوند [۷: ص ۱۰۱]. این اصول شامل معیارهای مختلفی چون یادگیری، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات برای تشویق اعضای تیم مدیریت ارشد برای توسعه شبکه‌های اجتماعی است [۶: ص ۷۴۵]. اصول منابع انسانی شبکه‌ساز به مدیران عالی سازمان کمک و آنان را تشویق خواهد کرد تا بتوانند روابط قوی با ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان در راستای ارتقاء عملکرد شرکت ایجاد کنند [۷: ص ۱۰۰]؛ به عبارت دیگر این اصول بر رفتار سازمانی شرکت‌ها در رابطه با شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد سرمایه‌گذاری می‌کند [۱۳: ص ۴۳۴].

به تازگی نقش مدیریت منابع انسانی از مدیریت بر اشخاص به مشارکت برای خلق ارزش راهبردی تغییر یافته است و سیستم منابع انسانی به عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود [۱۴]. با وجود ادبیات کم در این حوزه، شواهدی از مطالعات تجربی صورت گرفته بر نقش سیستم منابع انسانی در توسعه عملکرد شرکت‌ها اشاره دارد [۱۵: ص ۸۵۴، ۱۳: ص ۴۳۷]. کولینز و کلارک (۲۰۰۳) در پژوهش خود دریافته‌اند که بین اصول منابع

انسانی شبکه‌ساز و شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد همبستگی مثبتی برقرار بوده است و شکل‌گیری این چنین شبکه‌هایی در سازمان می‌تواند بر عملکرد شرکت به صورت فزاینده‌ای اثرگذار باشد [۶: ص ۷۴۹]. لین و شی (۲۰۰۸) ادعا می‌کنند که اصول مدیریت منابع انسانی راهبردی اجرایی تیم محور می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود دهد [۱۵: ص ۸۷۹]. بر مبنای مباحث مطرح شده به نظر می‌رسد که اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای تیم مدیریت ارشد می‌تواند به شکل اثربخشی شبکه‌های اجتماعی مدیران در شرکت‌ها را غنی کرده و در نتیجه منابع اطلاعات وافر و قابل اعتماد با هزینه کم را حاصل کند [۶: ص ۷۴۳] و در پی آن شرایط تصمیم‌گیری راهبردی سریع و با کیفیت بالا را فراهم ساخته که این مهم در نهایت عملکرد شرکت را در سطح قابل توجه‌ای افزایش دهد [۷: ص ۹۸]. بر این اساس فرضیه اول پژوهش قابل هدف‌گذاری است.

H<sub>1</sub>: به‌کارگیری اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران تأثیر معنادار مثبتی بر توسعه عملکرد شرکت دارد.

## ۲-۲- اصول منابع انسانی شبکه‌ساز و انعطاف‌پذیری راهبردی

با فرآیند جهانی شدن و انقلاب در تکنولوژی که بر عدم قطعیت محیطی به طور گسترده‌ای افزوده، انعطاف‌پذیری راهبردی محور توجه بسیاری از شرکت‌ها قرار گرفته است [۱۶: ص ۳۴۸]. انعطاف‌پذیری راهبردی نوعی از قابلیت‌های پویای شرکت‌هاست که به آنان در کسب مزیت رقابتی در محیط پویای امروزی از طریق تنظیم سریع راهبردها و تخصیص سریع منابع انعطاف‌پذیر کمک می‌کند [۱۷: ص ۵]. سوابق موجود در این حوزه انعطاف‌پذیری راهبردی را در سه سطح فنی، سازمانی و فردی مورد بررسی قرار داده است [۷: ص ۱۰۲]. در سطح فنی تکنولوژی ساخت پیشرفته، ورودی سیستم اطلاعات، قابلیت تکنولوژیکی، انعطاف‌پذیری سیستم اطلاعات و نوآوری تکنولوژی اثر معناداری بر انعطاف‌پذیری راهبردی داشته است [۱۸]. در سطح سازمانی ساختار و فرهنگ شرکت‌ها بر میزان انعطاف‌پذیری راهبردی آنان تأثیرگذار بوده است [۱۹]. در سطح فردی توجه بیشتر به تأثیرگذاری مدیران ارشد در انعطاف‌پذیری راهبردی متمرکز بوده است، در حالی که تنها تأثیر شخصیت مدیران ارشد اجرایی و شبکه‌های اجتماعی‌شان بر انعطاف‌پذیری راهبردی تأیید شده است [۸: ص



۱۹۹۸؛ ۹: ص ۳۰۲]. مطالعات صورت گرفته در سطح فردی و سازمانی در مرحله اکتشافی بوده و نیاز به اجرای ارزیابی بیشتر در رابطه مدیریت منابع انسانی و تیم مدیریت ارشد با انعطاف‌پذیری راهبردی بیشتر به چشم می‌خورد. پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد با انعطاف‌پذیری راهبردی جهت سهیم شدن در سوابق موجود در این حوزه پرداخته است. از این‌رو فرضیه دوم به شرح زیر قابل بیان است.

H<sub>2</sub>: به‌کارگیری اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران بر انعطاف‌پذیری راهبردی شرکت تأثیر معنادار مثبتی دارد.

#### ۲-۳- انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد شرکت

رشد سریع در نوآوری تکنولوژی و جهانی شدن انعطاف‌پذیری راهبردی را به عنوان عامل کلیدی سازمانی برای رسیدن به مزیت رقابتی در قرن حاضر تبدیل کرده است [۲۰: ص ۴۸۸]. در شرایط عدم قطعیت کنونی به تدریج از تعهد شرکت‌ها به راهبردهای موجود کاسته شده و بر انعطاف‌پذیری راهبردی آنان به عنوان یک منبع پویا برای کسب مزیت رقابتی افزوده شده است [۱۶: ص ۳۴۹]. با توجه به اهمیت انطباق سریع با شرایط تغییرپذیر محیط و فهم بی‌درنگ فرصت‌ها برای موفقیت شرکت، انعطاف‌پذیری راهبردی ریسک عملکرد را کاهش داده و احتمال موفقیت آن را افزایش می‌دهد [۷: ص ۱۰۹]. مطالعات صورت گرفته اخیر در این حوزه همگی بر اثر مثبت انعطاف‌پذیری راهبردی در توسعه عملکرد شرکت تأکید دارند [۱۷: ص ۱۴؛ ۱۶: ص ۳۵۴]؛ بنابراین فرضیه سوم قابل تعریف است.

H<sub>3</sub>: انعطاف‌پذیری راهبردی بر توسعه عملکرد شرکت تأثیر معنادار مثبتی دارد.

#### ۲-۴- نقش میانجی‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی

انعطاف‌پذیری راهبردی یک قابلیت سازمانی پویا و یک منبع مناسب برای کسب مزیت رقابتی در مواجهه با شرایط متغیر محیطی است [۲۰: ص ۴۷۸]. انعطاف‌پذیری راهبردی امکانات اساسی از قابلیت‌های سازمان که متکی بر اطلاعات است برای کسب مزیت رقابتی سازمان فراهم می‌آورد [۱۶: ص ۳۵۰]. در واقع انعطاف‌پذیری راهبردی نقش میانجی‌گری در رابطه

بین منابع سازمانی و مزیت رقابتی ایفاء می‌نماید [۷: ص ۱۱۲]. به عبارت دیگر اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد از طریق غنی‌سازی شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت می‌تواند منابع اطلاعاتی بیشتری برای ایجاد انعطاف‌پذیری راهبردی فراهم آورد [۱۰: ص ۱۴]. با عنایت به دیدگاه قابلیت پویا، انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان یک منبع پویا قادر خواهد بود که به شکل اثربخشی منابع به‌دست آمده از اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد را یکنواخت‌سازی کرده و با بهره‌گیری از آن به ایجاد مزیت رقابتی جدید در شرایط پویای محیطی بپردازد [۲۱]. نقش میانجی‌گر انعطاف‌پذیری راهبردی در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران و عملکرد شرکت‌ها قابل پیش‌بینی است.

H<sub>4</sub>: انعطاف‌پذیری راهبردی در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران و عملکرد شرکت‌ها نقش میانجی‌گری دارد.

## ۲-۵- نقش تعدیل‌گری عدم قطعیت محیطی

تصمیمات راهبردی در پی تغییرات سریعی اخذ می‌شود که عدم توجه به آنان مشکلاتی را برای شرکت‌ها به واسطه باقی ماندن بر راهبردهای سابق سازمان ایجاد خواهد کرد [۲۰: ص ۴۷۶]. در این شرایط انعطاف‌پذیری راهبردی نقش کلیدی در مواجهه با این تغییرات ایفاء می‌نماید [۱۶: ص ۳۵۴]. با این حال سه مانع مهم سر راه انعطاف‌پذیری راهبردی در محیط نامطمئن وجود خواهد داشت. نخستین گروه از موانع ناشی از عدم توجه مدیران ارشد به اطلاعات منفی که در خصوص نتایج تصمیمات خود دریافت می‌کنند برمی‌گردد که دلیل آن منطق اینرسی و یا اعتماد به نفس بیش از حد مدیران عالی سازمان است [۷: ص ۹۷]. دوم، موانع ارزیابی به این معنی است که تصمیم‌گیرندگان اغلب موفق به پذیرش اشتباهات یا در نظر گرفتن یک احتمال برای مواجهه با شرایط ضرر و زیان نیست [۱۷: ص ۶]. علاوه‌بر عدم نظارت مؤثر، پایبندی مدیران به تصمیمات راهبردی سابق نیز بر این مانع می‌افزاید. در نهایت موانع مربوط به عمل که عبارت از عدم دخالت مدیران برای اجرای تغییرات راهبردی است حتی اگر آن‌ها به خوبی عدم قطعیت محیطی را درک کرده باشند، که دلیل آن دشوار بودن تحلیل دقیق وضعیت برای مدیران است [۲۲]. ادبیات موجود نشان می‌دهد که اصول منابع انسانی شبکه‌ساز باعث بهبود شبکه‌های اجتماعی مدیران عالی سازمانی و در نتیجه کسب



اطلاعات بیشتر آنان از ذی‌نفعان داخلی و خارجی شرکت می‌شود [۲۳: ص ۶؛ ۲۴: ص ۷۴۹]. اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران برای شکستن منطق اینرسی آنان، درک دقیق و به موقع علائم هشداردهنده و به دست آوردن اطلاعات بیشتر در مورد محیط خارجی مفید خواهد بود [۷: ص ۹۸]. در نتیجه مدیران می‌توانند با افزایش قابلیت‌های خود و اعتماد به نفس بیشتری در انجام انعطاف‌پذیری راهبردی گام بردارند. براساس مباحث یادشده فرضیه زیر پیش‌بینی می‌شود.

H<sub>5</sub>: عدم قطعیت محیطی در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران و انعطاف‌پذیری راهبردی اثر تعدیل‌گری مثبت دارد.

در شرایط عدم قطعیت محیطی، انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان روش اساسی برای انطباق با محیط سازمانی و پس از آن کمک به خلق مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود [۱۶: ص ۳۵۳]. به طور خاص در این زمینه انعطاف‌پذیری راهبردی منجر به عملکرد بهتر شرکت از طریق سرعت در پاسخ‌گویی به محیط، استفاده مؤثر از منابع و کاهش خطر بقاء می‌شود [۲۰: ص ۴۸۷]. در مقابل توسعه انعطاف‌پذیری راهبردی در شرایط با ثبات باعث افزایش هزینه‌ها و اضافه کردن استرس به مدیران در نتیجه تصمیم‌گیری‌های راهبردی موجود می‌گردد [۱۷: ص ۱۶]. از این‌رو مدیران تمایل به حفظ راهبردهای موجود به منظور بهبود عملکرد شرکت دارند، به دلیل آن‌که به انعطاف‌پذیری راهبردی پایین‌تر نیاز است. ادبیات موجود و سوابق پژوهشی این واقعیت را برای محققان بازگو می‌کند که شرایط محیطی نقش مؤثری در تعهد شرکت به راهبردهای موجود و یا داشتن انعطاف‌پذیری در اتخاذ راهبردهای جدید برای رسیدن به سطح عملکرد قابل قبول دارد [۱۶، ۲۵: ص ۳۵۳]. در این راستا فرضیه زیر پیش‌بینی می‌گردد:

H<sub>6</sub>: عدم قطعیت محیطی در رابطه بین انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد شرکت اثر تعدیل‌گری مثبت دارد.

در ادامه به بررسی روش‌شناسی به کار رفته برای حل مسأله پژوهش و جوانب مختلف آن پرداخته می‌شود.



### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث روش ضمن داشتن رویکردی ترکیبی (کیفی-کمی) در قالب مطالعه‌ای اکتشافی-تبینی قرار می‌گیرد، همچنین از نوع گردآوری داده‌ها غیرآزمایشی و در یک مقطعی از زمان انجام گرفته است [۲۶]. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله اول مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد دوازده نفر از مدیران منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنایع دیجیتال و چرم‌سازی برای شناسایی مهم‌ترین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران ارشد سازمان و در مرحله دوم پرسش‌نامه ۲۹ پرسشی دربرگیرنده شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برای سنجش روابط بین متغیرها بوده است. جامعه آماری پژوهش برای مرحله پرسش‌نامه شامل شاغلین در پست‌های مدیریتی و سرپرستی در برخی نمایندگی‌های شرکت‌های فعال در صنایع دیجیتال (سونی، سامسونگ، ال‌جی و اسنوا) در شهر تهران و شرکت‌های فعال در صنعت چرم (چرم‌سازی تهران جنوب، مشهد، تبریز، دُرسا، نفیس، نوین چرم، چرم وطن، نگار، صدف مشهد، صدرا، کهن چرم و دنا) است که حداقل مدرک آنان کارشناسی بوده که با اطلاعات به‌دست‌آمده از امور اداری وزارت صنعت، معدن و تجارت تعداد آنان ۸۱۰ نفر تخمین زده شد.

در ادامه به روند پیاده‌سازی مرحله نخست پژوهش اشاره می‌شود که به شناسایی اثربخش‌ترین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مؤثر در شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی تیم مدیریت ارشد با ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان پرداخته است. برای این منظور با یک رویکرد کیفی-اکتشافی و انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد دوازده نفر از مدیران منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنایع دیجیتال و چرم‌سازی با نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله‌برفی به شناسایی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران ارشد با روش تحلیل تم پرداخته شد. تحلیل تم، تحلیلی مبتنی بر استقراس است که در آن محقق از طریق طبقه‌بندی داده‌ها و الگویابی درون‌داده‌ای و برون‌داده‌ای به یک سنخ‌شناسی تحلیل دست پیدا می‌کند [۲۷]. وجود اطلاعات اندک در مورد پدیده مورد مطالعه و فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع مورد نظر بپردازد، دلیلی بر استفاده محققان از روش تحلیل تم برای استخراج الگوی نظری برای این مفهوم براساس یافته‌های مصاحبه در شرکت‌های یادشده بوده است. در این راستا از فرآیند شش مرحله‌ای کلارک و برون (۲۰۰۶)



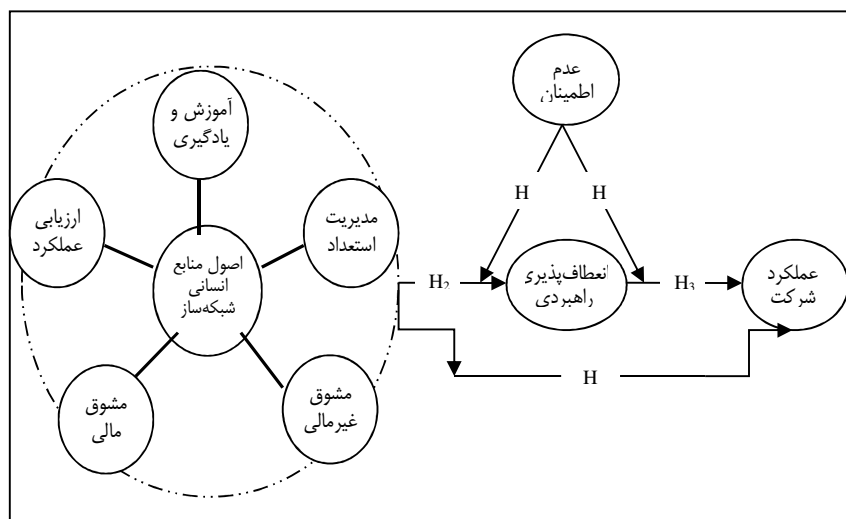
در تحلیل تیم بهره گرفته شد که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی کدهای گزینشی، شکل‌گیری تیم‌های فرعی، تعیین و نام‌گذاری تیم‌های اصلی و ارائه گزارش نهایی است.

محققان با اقتباس از فرآیند شش مرحله‌ای یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان برگزیده را جمع‌بندی نموده و پس از چندین مرحله مطالعه برای غوطه‌ور شدن در داده‌ها به کدگذاری آنان به روش دستی به تعداد ۱۰۶ مورد پرداختند. در ادامه با بررسی کدها و حذف موارد مشابه، ناقص و نامرتب، تعداد ۴۸ کد گزینشی احصاء شد. در مرحله بعدی با انجام بازبینی و تصفیه به شکل‌دهی تیم‌های فرعی به تعداد ۱۵ مورد و بازنگری آنان به منظور سنجش اعتبار تیم‌ها براساس مجموعه داده‌ها پرداخته شد. در نهایت محققان پنج تیم اصلی که در برگرفته داده‌ها باشد را با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تیم‌های فرعی شناسایی نموده و با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از تیم‌های اصلی به نام‌گذاری آنان پرداختند. در جدول ۱ تیم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص اصول منابع انسانی شبکه‌ساز آورده شده است.

جدول ۱ تیم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از تحلیل تیم نظرات مصاحبه‌شوندگان

| تیم‌های اصلی    | تیم‌های فرعی   | سازگاری نتایج اکتشافی با پیشینه‌های پژوهشی |
|-----------------|--|--|
| آموزش و یادگیری | ساختار آموزش شبکه‌ای تعاملی، یادگیری مهارت‌های ارتباطی، برگزاری آموزش‌های تیمی   | کولینز و کلارک (۲۰۰۳).                     |
| مدیریت استعداد  | شخصیت‌آفرینی برون‌گرا، ظرفیت‌سازی چرخش شغلی                                      | کولینز و کلارک (۲۰۰۳).                     |
| ارزیابی عملکرد  | ارزیابی عملکرد تیم‌محور، شاخص‌بندی براساس روابط اجتماعی، ارائه بازخورد کوتاه‌مدت | لین و همکاران (۲۰۱۴)                       |
| مشوق مالی       | پاداش‌های تیم‌محور، افزایش در حقوق و دستمزد، دسترسی به منابع مالی                | لین و شین (۲۰۰۸)                           |
| مشوق غیرمالی    | رفع نیاز اجتماعی شدن، برندسازی شخصیت، یادگیری اجتماعی                            | لین و همکاران (۲۰۱۴)                       |

برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج احصاء شده در تحلیل تم از معیارهای خاص پژوهش کیفی شامل مقبولیت<sup>۵</sup> و قابلیت تأیید<sup>۶</sup> استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. برای رسیدن به آن محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها، متن کاملی از جمع‌بندی صورت گرفته به همراه دست‌نوشته‌های مربوط به مصاحبه ابتدایی همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آن‌ها مصاحبه به عمل آمده بود جهت تأیید و یا اصلاح برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنان در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال شد. علاوه بر آن نتایج تحلیل تم جهت تعیین اعتبار محتوایی تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده در اختیار سه تن از استادان دانشگاه قرار گرفت که مورد تأیید واقع گردید. در ادامه با مشخص شدن اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد و نظر به تئوری‌ها و ادبیات اشاره شده که منجر به شکل‌گیری فرضیات پژوهش گردیده است، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



در الگوی مفهومی ارائه شده در شکل ۱ برای سنجش متغیر وابسته عملکرد سازمانی از هفت شاخص اندازه‌گیری مدل وانگ و همکاران (۲۰۰۳) شامل میزان سود، فروش کل، رشد فروش، سهم بازار، روحیه کارکنان، رشد دارایی‌ها و موقعیت رقابتی استفاده شد. در عین حال جهت ارزیابی اصول منابع انسانی شبکه‌ساز مدیران ارشد به عنوان متغیر مستقل پژوهش از شاخص‌های اکتشافی احصاء شده از تحلیل تم در جدول ۱ بهره گرفته شد که محصول مصاحبه با تعدادی از مدیران منابع انسانی شرکت‌های تحت مطالعه بوده است. شاخص‌های اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری راهبردی به عنوان متغیر میانجی‌گر پژوهش از مطالعه لین و همکاران (۲۰۱۴) استخراج شد که شامل مؤلفه‌هایی از قبیل تطبیق سریع راهبرد با تغییرات محیطی، تخصیص به موقع منابع، توجه به انعطاف‌پذیری به عنوان معیار اصلی راهبرد رقابتی، انعطاف‌پذیری در تولید، به‌کارگیری راهبردهای رقابتی متفاوت، به‌کارگیری روش‌های بازاریابی متنوع و سازگاری فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و عملیاتی است. در نهایت در راستای سنجش اثر تعدیل‌گری عدم اطمینان محیطی از شاخص‌های ارائه شده در پژوهش لین و همکاران (۲۰۱۴) شامل عدم اطمینان فنی و بازار استفاده شده است.

جامعه آماری جهت اندازه‌گیری نقش متغیر تعدیل‌گر در مدل پژوهش، باید به دو بخش شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی و ثبات محیطی به منظور بررسی روابط بین متغیرها در هر طبقه و مقایسه نتایج بین آنان تقسیم می‌شدند. از این رو پس از گردآوری داده‌های پرسش‌نامه و تحلیل نتایج مربوط به متغیر عدم اطمینان محیطی، آن دسته از شرکت‌هایی که میانگین این متغیر برای آنان بالاتر از عدد ۳ به دست آمده بود در تحلیل آماری به عنوان شرکت‌های با محیط متلاطم طبقه‌بندی شد، سایر شرکت‌هایی که میانگین متغیر برای آنان کمتر از ۳ محاسبه شده بود به عنوان شرکت‌های با ثبات محیطی طبقه‌بندی گردید. نتایج مشخص نمود که شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (شامل شرکت‌های فعال در صنایع دیجیتال که در کل ۴۸۹ نفر از اعضای جامعه آماری را تشکیل داده بودند) و شرکت‌های با ثبات محیطی (شامل شرکت‌های فعال در صنعت چرم‌سازی که در کل ۳۲۱ نفر اعضای جامعه آماری را به خود اختصاص داده بودند) بوده‌اند، که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری برای طبقه اول ۲۳۵ نفر و برای طبقه دوم ۱۸۷ نفر محاسبه گردید، در نهایت تعداد ۱۹۲ عدد از مجموع پرسش‌نامه‌هایی که به روش در دسترس اتفاقی بین هریک از

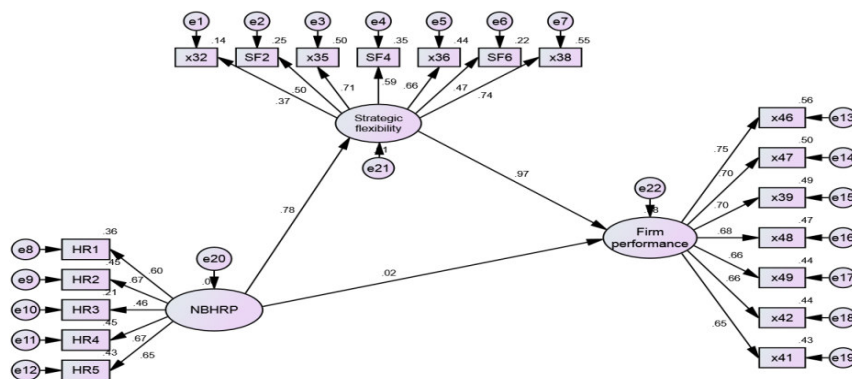
طبقات توزیع شده بود جهت تحلیل آماری برگشت داده شد. روایی پرسش‌نامه به روش محتوایی با تأیید متخصصان مورد سنجش واقع شد. به این منظور گویه‌های پرسشی تنظیم شده برای سنجش متغیرهای پژوهش در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه و کارشناسان شرکت‌های یادشده قرار گرفته شد و قابلیت سنجش هریک از پرسش‌ها از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان به صورت محتوایی تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ تعیین گردید. برای این منظور یک نمونه اولیه ۳۰ تایی از پرسش‌نامه در بین مدیران هر دو طبقه شرکت‌های با شرایط عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال) و با ثبات محیطی (صنعت چرم) توزیع شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه برای شرکت‌های صنایع دیجیتال (۰/۹۰۸) و برای شرکت‌های چرم‌سازی (۰/۹۱۲) محاسبه شد که با توجه به ضریب بالای ۰/۷ برای آنان قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها تأیید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار اسپاس<sup>۷</sup> ۲۲ برای توصیف اطلاعات جمعیت‌شناسی و سنجش نرمال بودن توزیع نمونه‌های مورد بررسی و نرم‌افزار آموس<sup>۸</sup> ۲۱ برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش در نرم‌افزار آموس ۲۱ طراحی شد و روابط بین متغیرهای مورد آزمون بر مبنای ضریب همبستگی و معادلات رگرسیونی چند متغیره سنجیده شد. در ادامه با توجه به یافته‌های مربوط به آزمون هر یک از فرضیه‌های پژوهش براساس مدل‌سازی معادلات ساختاری و خروجی آن شامل شاخص‌های برازش و ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل ساختاری به تحلیل یافته‌های به‌دست آمده پرداخته شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آموس ۲۱ طراحی گردید و با توجه به اثر تعدیل‌گری متغیر عدم اطمینان محیطی در روابط بین متغیرهای پژوهش، مدل ساختاری طراحی شده در هر دو طبقه شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال) و ثبات محیطی (صنعت چرم) مورد آزمون قرار گرفت. در

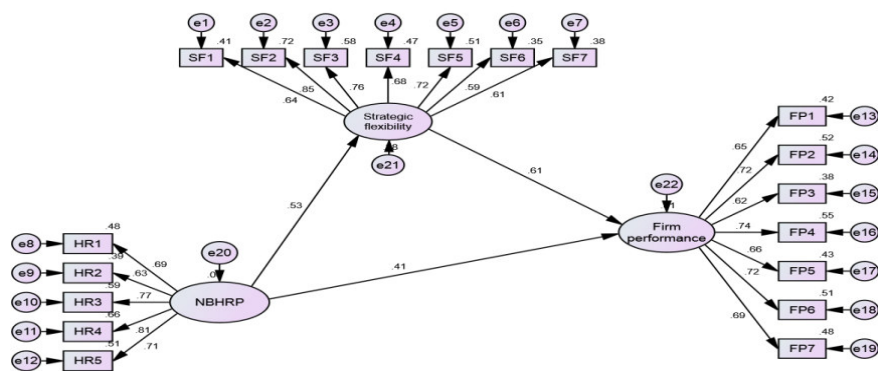


این راستا از اطلاعات گردآوری شده از پرسش‌نامه در هر یک از نمونه‌های آماری جهت آزمون مدل بهره گرفته شد. در ادامه مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش برای هر کدام از نمونه‌های آماری ارائه شده و نتایج آنان به منظور مشخص کردن نقش تعدیلگری عدم اطمینان محیطی با یکدیگر مقایسه شده است.



شکل ۲ نمودار مدل معادلات ساختاری شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال)

شکل ۲ مدل ساختاری نهایی مربوط به نمونه آماری مدیران شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال) را نشان می‌دهد. همچنین در شکل ۳ مدل ساختاری نهایی مربوط به نمونه آماری مدیران شرکت‌های با ثبات محیطی (صنعت چرم) به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۳ نمودار مدل معادلات ساختاری شرکت‌های با ثبات محیطی (صنعت چرم)

شاخص‌های برازش کلی حاصل از مدل معادلات ساختاری برای هر دو نمونه آماری در جدول ۲ آورده شده که همگی دارای برازش مناسب است.

جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

| GFI   | RMR    | CMIN   | CFI   | RMSEA  | P      | X <sup>2</sup> /df | مدل ساختاری                   |
|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------------------|-------------------------------|
| > ۰/۹ | < ۰/۰۵ | ---    | > ۰/۹ | < ۰/۰۷ | < ۰/۰۵ | < ۳                | میزان قابل قبول [۲۸]          |
| ۰/۹۲۶ | ۰/۰۳۷  | ۱۷۱/۲۶ | ۰/۹۱۳ | ۰/۰۶۱  | ۰/۰۰۰  | ۲/۷۱۲              | شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی |
| ۰/۹۳۷ | ۰/۰۳۱  | ۱۶۱/۶۹ | ۰/۹۱۴ | ۰/۰۵۹  | ۰/۰۰۰  | ۲/۵۶۳              | شرکت‌های با ثبات محیطی        |

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌های کلی برازش مدل‌های ساختاری مربوط به هریک از نمونه‌های آماری براساس محاسبات هیر (۱۹۹۳) در سطح قابل قبول بوده که بیانگر آن است که مدل‌های ساختاری از برازش و اعتبار بالایی برای سنجش روابط بین متغیرها برخوردار بوده‌اند. با توجه به این‌که مدل ساختاری هر یک از دو نمونه آماری پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری برای هریک از دو نمونه در جدول ۳ پرداخته می‌شود.

جدول ۳ بررسی فرضیه‌های پژوهش برای دو نمونه آماری

| نمونه آماری                       | فرضیه‌ها                                  | ضریب رگرسیون | سطح معناداری | مقدار بحرانی | نتیجه             |
|-----------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| شرکت‌های (دیجیتال)                | اصول شبکه‌ساز --- عملکرد                  | ۰/۰۱۹        | ۰/۸۴۹        | ۰/۱۹۱        | رد فرضیه اول      |
|                                   | اصول شبکه‌ساز --- انعطاف‌پذیری            | ۰/۷۸۱        | ۰/۰۰۰        | ۶/۷۴۸        | تأیید فرضیه دوم   |
|                                   | انعطاف‌پذیری راهبردی --- عملکرد           | ۰/۹۷۴        | ۰/۰۰۰        | ۷/۸۹۲        | تأیید فرضیه سوم   |
|                                   | اصول شبکه‌ساز --- انعطاف‌پذیری --- عملکرد | ۰/۷۶۰        | ۰/۰۰۱        | ۶/۵۶۹        | تأیید فرضیه چهارم |
| شرکت‌های با ثبات محیطی (چرم‌سازی) | اصول شبکه‌ساز --- عملکرد                  | ۰/۴۱۰        | ۰/۰۰۰        | ۵/۸۴۷        | تأیید فرضیه اول   |
|                                   | اصول شبکه‌ساز --- انعطاف‌پذیری            | ۰/۵۳۱        | ۰/۰۰۰        | ۸/۶۸۳        | تأیید فرضیه دوم   |
|                                   | انعطاف‌پذیری راهبردی --- عملکرد           | ۰/۶۱۱        | ۰/۰۰۰        | ۷/۴۴۲        | تأیید فرضیه سوم   |
|                                   | اصول شبکه‌ساز --- انعطاف‌پذیری --- عملکرد | ۰/۲۲۴        | ۰/۰۵۳        | ۱/۷۸۹        | رد فرضیه چهارم    |

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش برای هر دو نمونه آماری تحت بررسی در جدول ۳ ارائه شده است. براساس نتایج استخراج شده از بررسی فرضیه‌ها در نمونه آماری شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال) می‌توان این‌گونه استدلال کرد که به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده برای مدیران ارشد در این پژوهش تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد شرکت‌ها نداشته‌اند (با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۰۱۹ و سطح معناداری ۰/۸۴۹ در فرضیه اول پژوهش). این درحالی است که یافته‌های به‌دست‌آمده برای فرضیه‌های دوم تا چهارم پژوهش این نکته را مشخص می‌کند که در شرکت‌های یادشده اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده به صورت غیرمستقیم و از طریق شکل‌دهی انعطاف‌پذیری راهبردی در سطح شرکت بر عملکرد آنان تأثیر بسزایی داشته‌اند (با توجه به ضریب تأثیر غیرمستقیم ۰/۷۶۰ و سطح معناداری ۰/۰۰۱).



در این رابطه). مطالب بیان شده حاکی از مطابقت نتایج با یافته‌های پژوهش لین و همکاران (۲۰۱۴) و ناسازگاری آن با مطالعات لین و شی (۲۰۰۸) است.

یافته‌های کسب‌شده از آزمون فرضیه‌های پژوهش در نمونه آماری شرکت‌های با ثبات محیطی (صنعت چرم) نشان می‌دهد که اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده برای مدیران ارشد در این پژوهش تأثیر مستقیمی در بهبود عملکرد شرکت‌ها نداشته‌اند (با توجه به ضریب رگرسیونی  $0/410$  و سطح معناداری  $0/000$  در فرضیه اول پژوهش). این در حالی است که یافته‌های احصاء شده از فرضیه چهارم در شرکت‌های با ثبات محیطی با وجود روابط معنادار بین متغیرها که در فرضیه دوم و سوم به تأیید رسیده مبین این مطلب است که به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده به شکل غیرمستقیم و از طریق افزایش میزان انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر چندانی بر توسعه عملکرد شرکت نداشته‌اند (با توجه به ضریب تأثیر غیرمستقیم  $0/224$  و سطح معناداری  $0/052$  در این رابطه). نتایج به‌دست آمده هم‌راستا با مطالعات صورت گرفته توسط لین و شی (۲۰۰۸) و کولینز و کلارک (۲۰۰۳) و خلاف با نظرات لین و همکاران (۲۰۱۴) است.

در نهایت مقایسه یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری در شرکت‌های با شرایط عدم اطمینان و ثبات محیطی پرده از این واقعیت برمی‌دارد که در صنایع دیجیتال که پویایی محیطی از مشخصه‌های اصلی فعالیت در آن است، در قیاس با شرکت‌های فعال در صنعت چرم که ثبات محیطی از ویژگی‌های برجسته آن است، از یک سو به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز در بین مدیران ارشد تأثیر بالاتری بر انعطاف‌پذیری راهبردی در شرکت داشته (با توجه به ضریب رگرسیونی  $0/781$  برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی  $0/531$  برای صنایع چرم‌سازی) و از سوی دیگر انعطاف در تصمیمات راهبردی به شکل فزاینده‌تری عملکرد شرکت را بالا برده است (با توجه به ضریب رگرسیونی  $0/974$  برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی  $0/611$  برای صنایع چرم‌سازی).

با اقتباس از نتایج کسب شده برای نقش میانجی‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی در رابطه بین متغیرها برای هر دو نمونه آماری، این ذهنیت شکل‌گرفته برای محققان در خصوص نقش تعدیل‌گری مثبت عدم اطمینان محیطی در روابط بیان شده را تقویت می‌کند (با توجه به



ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۷۶۰ برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۲۲۴ برای صنایع چرم‌سازی). به عبارت دیگر در فضای متلاطم کسب و کار به‌کارگیری اصول منابع انسانی شبکه‌ساز با شدت قابل ملاحظه‌تری بر افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیرگذار بوده و از آن طریق توسعه گسترده‌تر عملکرد شرکت را در پی داشته است. استدلال صورت گرفته با تحلیل ارائه شده در پژوهش لین و همکاران (۲۰۱۴) سازگار است.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نگاهی ژرف‌نگارانه به شرایط کنونی حاکم بر فضای کسب و کار این واقعیت را برای پژوهشگران مشخص کرد که صرفاً تبعیت از اهرم‌های مدیریت منابع انسانی برای کارکنان، تنها راهبرد مناسب برای مواجهه با فضای پر تلاطم موجود نیست، بلکه شناسایی و گسترش این اصول در سطح مدیران عالی سازمان بیش از گذشته باید مورد توجه قرار گیرد. با اقتباس از این دیدگاه در پژوهش حاضر تلاش شد تا براساس نظرات مدیران منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنایع دیجیتال و چرم‌سازی و مبتنی بر روش کیفی به شناسایی اثربخش‌ترین اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران ارشد پرداخته شود که در انعطاف‌پذیری راهبردی و توسعه عملکرد شرکت مؤثر بوده‌اند. در ادامه با مشخص شدن مواردی از قبیل یادگیری و آموزش، مدیریت استعداد، شیوه ارزیابی عملکرد، مشوق‌های مالی و غیرمالی به عنوان مهم‌ترین اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران عالی در ایران به بررسی نقش آنان در انعطاف‌پذیری راهبردی و توسعه عملکرد در بین دو گروه از شرکت‌های با عدم اطمینان محیطی (صنایع دیجیتال) و ثبات محیطی (صنعت چرم) با رویکردی کمی پرداخته شد.

تحلیل کلی یافته‌های به‌دست‌آمده در بخش پیشین این نکته را یادآور می‌شود که اصول منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده برای مدیران در این پژوهش نقش قابل توجهی در انعطاف‌پذیری راهبردی در شرکت‌های فعال در محیط متلاطم در قیاس با شرکت‌های فعال در محیط با ثبات (با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۷۸۱ در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز و انعطاف‌پذیری راهبردی برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی

۰/۵۳۱ برای صنایع چرم‌سازی در این رابطه) داشته‌اند. انعطاف‌پذیری راهبردی تأثیر بالاتری بر بهبود عملکرد شرکت‌های فعال در محیط متلاطم در قیاس با شرکت‌های فعال در محیط با ثبات داشته است (با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۹۷۴ در رابطه بین انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد شرکت برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی ۰/۶۱۱ برای صنایع چرم‌سازی در این رابطه). با توجه به ضرایب رگرسیونی غیرمستقیم احصا شده برای نقش میانجی‌گری انعطاف‌پذیری راهبردی در رابطه بین اصول منابع انسانی شبکه‌ساز و عملکرد شرکت برای هر دو نمونه آماری (با توجه به ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۷۶۰ برای صنایع دیجیتال در مقایسه با ضریب رگرسیونی غیرمستقیم ۰/۲۲۴ برای صنایع چرم‌سازی) نقش تعدیل‌گری مثبت عدم اطمینان محیطی در روابط بیان شده بین متغیرهای پژوهش را بیش از پیش تقویت می‌کند.

در تفسیر نتایج کسب شده باید اشاره کرد در شرکت‌هایی که در شرایط پویای محیطی مشغول به فعالیت است، به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز شناسایی شده برای مدیران ارشد سازمانی ضمن ارتقاء سطح آمادگی آنان برای شکل‌دهی شبکه‌های اجتماعی گسترده با ذی‌نفعان داخلی و خارجی، زیرساخت‌های رسمی و غیررسمی لازم برای کسب منابع سازمانی و اطلاعاتی مورد نیاز جهت اخذ تصمیمات راهبردی سریع و تخصیص بهنگام منابع را برای مدیران فراهم ساخته و از آن طریق قابلیت‌های راهبردی شرکت جهت مواجهه با تحولات گسترده محیطی را بهبود و عملکرد آن را فزونی می‌بخشد. این در حالی است که برای شرکت‌هایی که در شرایط ثبات محیطی مشغول به فعالیت می‌باشند، هر چند به‌کارگیری اصول منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران ارشد و ایجاد شبکه‌های اجتماعی با کارکنان سازمان و افراد خارج از آن سبب کسب منابع درون و برون‌سازمانی قابل توجه برای توسعه عملکرد سازمان می‌شود، ولی استفاده از فرصت ایجاد شده در جهت افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی شرکت در چنین شرایط با ثباتی بیش از آن‌که به توسعه عملکرد سازمانی منتج گردد، سبب افزایش هزینه‌ها و افزودن استرس به مدیران در نتیجه تصمیم‌گیری‌های راهبردی متنوع می‌شود. از این‌رو در شرایط وصف شده بهترین گزینه تعهد به راهبردهای موجود برای بهبود عملکرد سازمان است. در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد.



۱- شرکت‌های فعال در محیط پویا مانند صنایع دیجیتال صرفاً در به‌کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی در سطح کارکنان توجه نداشته، بلکه با اقتباس از دیدگاه بیان شده از اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز برای مدیران ارشد استفاده می‌کند تا در نهایت انعطاف‌پذیری راهبردی و عملکرد سازمانی را در حد قابل توجهی بالا ببرد. در این راستا اعتقاد پژوهشگران بر این است که برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران در خصوص چگونگی شکل‌دهی شبکه‌های اجتماعی گسترده در داخل و خارج از سازمان و کسب مهارت‌های مورد نیاز مرتبط با آن، قرار دادن شاخص میزان موفقیت در خلق شبکه‌های اجتماعی در نظام ارزیابی عملکرد مدیران، استقرار سیستم مدیریت استعداد در شرکت به منظور شناسایی افراد با قابلیت‌های شبکه‌ساز گسترده برای مشاغل مدیریتی، طراحی مشوق‌های مالی و غیرمالی اثربخش در افزایش انگیزه مدیران در خلق شبکه‌های اجتماعی و غیره می‌تواند در راستای شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی حول محور مدیریت سازمان مؤثر باشد و بر مبنای مطالب بیان شده در نهایت به داشتن عملکرد بالاتر در چنین محیط پرتکاپویی منتج می‌شود.

۲- تأکید صرف بر استفاده از اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز بیان شده در بالا برای ایجاد انعطاف‌پذیری راهبردی در شرکت‌ها بدون توجه به شرایط محیط کاری بیهوده است. به عبارت دیگر برای شرکت‌هایی که در محیط با ثبات فعالیت می‌کنند (مانند صنعت چرم) بهتر است بیش از این‌که فرصت حاصل شده از شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی را در راه رسیدن به انعطاف‌پذیری راهبردی خرج کنند که در شرایط سکون محیطی جزء افزایش هزینه‌ها و بالا بردن استرس مدیران چیز دیگری را به همراه نخواهد داشت، ضمن پابندی بر راهبردهای فعلی سازمان از منابع احصاء شده برای تحقق اهداف موجود استفاده کنند.

۳- مبرهن است که با پذیرفتن نقش ویژه هریک از طبقات مدیران و کارکنان در توسعه عملکرد سازمان که بر کسی پوشیده نیست، قرار دادن این دو گروه در کانون توجهات سازمان به شکل هم‌زمان هم‌افزایی گسترده‌ای را ایجاد خواهد کرد. از این‌رو شناسایی اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز مشترک بین مدیران و کارکنان سازمانی ضمن مانع شدن از پرداخت هزینه‌های زائد، کمک شایانی در توسعه بیش از پیش عملکرد سازمانی خواهد نمود. در این راستا تبیین اصول مدیریت منابع انسانی شبکه‌ساز ترکیبی مسأله‌ای است که شناسایی ابعاد آن در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Environmental Uncertainty
2. Strategic Flexibility
3. Network-building HR Practices for TMT
4. Firm Performance
5. Credibility
6. Confirmability
7. Spss
8. Amos

## ۷- منابع

- [1] Ermoliev, Y., Jonas, M. & Obersteiner, M. (2015). Integrated model for robust emission trading under uncertainties, *Technological Forecasting and Social Change*, 98: 234-244.
- [2] Peng, j., Zhang, G. & Dubinsky. A.L (2016). Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance. *Journal of Information Management*, 36(1): 89-96.
- [3] Eroglu, C. & Hofer, C. (2014). The effect of environmental dynamism on returns to inventory leanness. *Journal of Operations Management*, 32 (6): 347-356.
- [4] Hajipour, B.& Moradi, M.(2010). Organizational flexibility and performance: case study manufacturing company of Arak industrial areas. *Quarterly Journal of Improvement Management Studies*, 62(20): 143-162. (In Persian)
- [5] Sikora, D. & Ferris, G.(2014). Strategic human resource practice implementation. *Human Resource Management Review*, 24 (3):271-281.
- [6] Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003) .Strategic human resource practices, topmanagement teamsocial networks, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 46 (1): 740-751.
- [7] Lin, Y., Zhao, S. & Li, N. (2014). A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review International*,5 (1): 95-114.
- [8] Gutierrez, L.J.G. & Pérez, V.F. (2010). Managerial networks and strategic



- flexibility, *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1): 1192-1214.
- [9] Pe´rez, V.F. (2010). The ‘flexibility’ of social networks in uncertainty, *International Journal of Business Environment*, 3(1): 292-307.
- [10] Wright, P.M. & Snell, S.A. (2009). *Human resources, organizational resources, and capabilities*, in Storey, J. (Ed.), Routledge: London.
- [11] Lewis, G.J. & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty, *Journal of Management Studies*, 38 (1): 201-233.
- [12] Tang, X.J. & Lu, X. (2009). An empirical research of TMT social network, *IEEE International Conference on Grey Systems*, pp. 1267-1273.
- [13] Sabir Khan, A. & Rasheed,F.(2015). Human resource management practices and project success, *Journal of Project Management*, Volume, 33 (2): 435-445.
- [14] Smith, P., Giangreco, A. & Carugati, A. (2013). The threat of dis-identification for HR practices. *European Management Journal*, 31 (3): 308-321.
- [15] Lin, H.C. & Shih, C.T. (2008). How executive SHRM system links to firm performance, *Journal of Management*, 34 (1): 853-881.
- [16] Yang, J., Zhang, F. & Jiang, X. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm . *Technological Forecasting and Social Change*, 101: 347-356.
- [17] Arnold, V., Benford, T. Sutton, S. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 19: 1-16.
- [18] Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, *Strategic Management Journal*, 31 (1): 547-561.
- [19] Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llugar, J.C. (2005).Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance, *Journal of Human Resource Management*, 16: 2075-2093.
- [20] Kortmann, S., Gelhard, C. Piller, F. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 32(7) 475-490.
- [21] Hansen, N.K. & Gu¨ ttel, W.H. (2009). Human resource management systems,

- dynamic capabilities and environmental dynamics, *4th International Conference (OLKC)*, Amsterdam: The Netherlands.
- [22] AliYazdanPanah, A. & Soltani, A. (2014). Identifying and analyzing relationship of strategic planning, flexibly capability and performance of universities and higher education institution; case study Shahid Beheshti University. *Quarterly journal of research and planning in higher education*, 20(3): 67-93. (In Persian)
- [23] Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital, *Research in Organizational Behavior*, 22: 345-423.
- [24] Moran, P. (2005). Structural vs relational embeddedness: social capital and performance, *Strategic Management Journal*, 26: 1129-1151.
- [25] Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis, *Journal of Marketing*, 65: 67-80.
- [26] Andalib Ardakani, D. & Keshavarz, P. (2016). Investigating the development of green product and its effect on customer perceived images by structural equation modeling approach (case study: food industry of Yazd province). *Quarterly Journal of New Research in Decision Making*, 1(3): 85-112. (In Persian)
- [27] Afkhani Ardakani, M.; Babashahi, G.; Yazdani, H. & Tahmasbi, R. (2017). Presenting instrument in order to indentifying and measuring knowledge jobs; rsearch with mixed approach. *Quarterly Journal of Management Researches in Iran*, 20(3): 105-125. (In Persian)
- [28] Rastegar, A. & Golshahi, B. (2017). Identifying elements of total comprehensive reward affected on understanding job attractiveness in knowledge based companies: the moderate role of age of knowledge workers. *Quarterly Journal of Management Researches in Iran*, 20(3): 105- 125. (In Persian)