

مقاله پژوهشی:

تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری: یک مطالعه تجربی در یکی از سازمان‌های دفاعی^۱

[20.1001.1.74672588.1401.6.21.9.6](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1401.6.21.9.6)

سیدمهدی فرحی^۲، محمد علی اکبری^۳، سید مهرداد رسولی^۴، بهزاد قاسمی^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۸

چکیده

توسعه قابلیت‌های دانش یکی از منابع رقابتی برای خلق ارزش مشتری در سازمان‌های نوآور دفاعی است که در بستر معماری منابع انسانی تجلی می‌یابد. هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری در یک سازمان دفاعی است. ما تلاش کردیم یک چارچوب معماری منابع انسانی متشکل از اقدامات منابع انسانی، زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی را برای دستیابی به خلق ارزش مشتری معرفی کنیم. جامعه آماری تحقیق یکی از سازمان‌های زیرمجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است که مدیران و کارشناسان سازمان به‌عنوان واحد تحلیل آماری انتخاب شدند. بر اساس بررسی تحقیقات گذشته، عوامل مربوط به متغیرهای تحقیق استخراج و سازه‌های مدل تحقیق با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی شناسایی و تأیید شدند. سپس روابط فرض شده با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شدند. نتایج حاصله نشان می‌دهند که اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری اثرگذار است و نوع عضویت کارکنان این رابطه را تعدیل می‌کند. همچنین زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی این اثرگذاری را تقویت می‌کنند. سایر یافته‌ها حاکی از آن است که روابط در نظر گرفته شده در مدل تحقیق تأیید شدند. مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه به‌طور اخص و سایر مدیران سازمان‌های دفاعی به‌طور عام می‌توانند از مدل پیشنهادی به‌عنوان یک سناریو از نقشه راه منابع انسانی برای دستیابی به خلق ارزش مشتری با توجه مأموریت اصلی و اهداف کلان سازمان خود بهره‌برداری کنند.

۱. با توجه به لزوم حفظ امانت، از ذکر نام سازمان مورد نظر خودداری شده است.

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران.

۴. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۵. دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر دپلم، ایران.

کلید واژه‌ها: معماری منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی، یادگیری سازمانی، زمینه اجتماعی، خلق ارزش مشتری

مقدمه

موفقیت سازمان‌های دفاعی که در حوزه‌های ایده تا محصول فعالیت می‌کنند به توانایی آنها به خلق ارزش مشتری بستگی دارد. خلق ارزش مشتری در اینگونه سازمان‌ها سالیان متمادی توسط محققین بحث شده است، به طوری که این مفهوم در قالب رشد نوآوری و توسعه قابلیت‌های پویا، به حفظ موقعیت برتر و دستیابی به مزایای رقابتی در محیط پیچیده دفاعی کمک می‌کند (هاشمی و توکلی، ۱۳۹۲: ۸۵). از آنجا که سازمان‌های دفاعی برای دستیابی به مزایای رقابتی به دنبال مدیریت کارآمد سرمایه انسانی خود هستند، مفهوم معماری منابع انسانی از زمان معرفی مورد توجه واقع شده است. لپاک و اسنل^۱ (۲۰۰۲) مدل معماری منابع انسانی یک سازمان را شامل اقداماتی از سرمایه انسانی می‌دانند و پیشنهاد می‌کنند که اقدامات مختلف سرمایه انسانی باید از نظر حالت اشتغال کارکنان، روابط شغلی و پیکربندی‌های منابع انسانی به طور متفاوت مدیریت شوند. با در نظر گرفتن همزیستی مجموعه‌های متعدد اقدامات منابع انسانی در داخل یک سازمان، محدودیت‌های رویکرد «یک اندازه و معماری متناسب برای همه سازمان‌ها» در مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی برجسته می‌شود. این مفهوم به عنوان اولین تصویر کامل از ماهیت متمایز معماری سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌ها توصیف شده است و به برجسته‌ترین مدل مفهومی در دیدگاه تمایز سازمانی در مدیریت راهبردی منابع انسانی تبدیل گردیده است (لپاک و اسنل، ۲۰۰۲: ۵۲۵).

همزمان با تغییر نظریه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی به سمت دیدگاه‌های مبتنی بر منابع و دانش سازمانی، محققان به طور فزاینده‌ای به دنبال منابع پیشرفت رقابتی و ارزش‌آفرینی هستند (چنگ و هکت، ۲۰۲۱: ۵). مسلماً مهم‌ترین و منحصر به فردترین منبع در دسترس سازمان‌ها، دانش‌هایی است که آنها را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر منابع مختلف سازمانی را به کار گیرند؛ تغییر شکل دهند و منابع رقابتی جدید خلق کنند. در حالی که دانش سازمانی در موارد مختلفی از قبیل ابزارها، وظایف، فناوری‌ها و کارکنان نهفته است، دانش ضمنی حاصل از علم و تجربه کارکنان، بنیان اصلی توانایی‌های سازمان است و برای

توسعه ارزش پیشنهادی آن ضروری است (دسوزا و واناپالیب^۱، ۲۰۰۵: ۸۹؛ مینباوا^۲، ۲۰۱۳: ۸۱). در این زمینه، مدیریت منابع انسانی به‌طور جدایی‌ناپذیری با مفهوم بزرگ‌تری به نام اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی گره خورده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۹). در زمینه اقدامات راهبردی منابع انسانی، دایریکس و کول^۳ (۱۹۸۹) خاطر نشان کردند که مهارت‌ها، تخصص و خرد انباشته یک سازمان را می‌توان به‌عنوان سهام دانش در نظر گرفت. در حالی که سهام دانش، پایه و اساس شایستگی‌های اصلی یک سازمان را فراهم می‌کند، جریان دانش برای تسهیل یادگیری سازمان از طریق امکان ایجاد یک توسعه و اصلاح سهام دانش خود و در نتیجه ایجاد توانایی‌های پویای سازمان لازم است (دسوزا و واناپالیب، ۲۰۰۵: ۸۹). این می‌تواند یک حقیقت آشکار در تحقیقات فعلی منابع انسانی باشد که با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)^۴، تمرکز بر مدیریت سهام دانش را به‌عنوان منابع تولید ارزش معرفی کرد. بر این اساس، لپاک و اسنل (۱۹۹۹، ۲۰۰۲) چارچوبی از معماری منابع انسانی را پیشنهاد کردند که نشان می‌دهد چگونه ارزش‌آفرینی و موقعیت راهبردی سازمان‌ها از مدیریت منابع دانش مختلفی که در نوع عضویت‌های مختلف کارکنان در داخل و خارج سازمان وجود دارد، حاصل می‌شود.

بیان مسأله

نیروی انسانی در نیروهای مسلح مانند هر سازمان دیگری، ترکیبی از خصوصیات هوش، مهارت و تخصص‌هایی است که فرد به‌صورت کاملاً منحصر به فرد این ویژگی‌ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی به‌کار می‌گیرد. منابع انسانی در نیروهای مسلح قادر به یادگیری، تغییر، نوآوری و فراهم آوردن نیروی محرکه جهت روشن نمودن موتور پُر توان خلاقیت می‌باشند که در صورت فراهم کردن اقدامات مناسب منابع انسانی می‌توانند ضامن بقا و موفقیت سازمان باشند. ایجاد چنین باوری در هر سازمان با توجه به ساختار آن باید

1. Desouzaa & Vanapallib
2. Minbaeva
3. Dierickx & Cool
4. Resource-based View (RBV)

به صورت کاملاً مستقل باشد. در این راستا، مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)^۱ در فرازهایی از بیانات حکیمانه خود، ایمان و اعتقاد به نیروی انسانی را یک فریضه می‌دانند. ایشان در جمع کارکنان نیروی هوایی می‌فرمایند: «نیروهای مسلح را از نظر تجهیزات و نیروی انسانی به بهترین نحو ممکن بسازید. چون ما می‌خواهیم به‌عنوان یک ملت حرکت کنیم و آنچه در فرهنگ قدرت‌های بزرگ جرم محسوب می‌شود، ایمان و اعتقاد به نیروی انسانی ایران اسلامی است که در فرهنگ ما یک افتخار و فریضه بزرگ است و فرماندهان در نیروی‌های مسلح مسئول انجام این فریضه هستند». ایشان همچنین در فرازهایی از بیانات حکیمانه خود در خصوص اهمیت و ضرورت خلق یادگیری و خلق ارزش می‌فرمایند: «سطح کارکنان نیروهای مسلح را به لحاظ آموزش، توانمندی، تجربه، نوآوری، دانش و ارزش‌آفرینی هر لحظه بالاتر ببرید. دنیا، اندک تحرکی را در جمهوری اسلامی نادیده نمی‌گذارد». بر این اساس، توجه به معماری منابع انسانی و ارزش‌آفرینی آن برای حرکت به سمت منویات مدبرانه مقام معظم رهبری یک اصل و ضرورت در نیروهای مسلح است.

بررسی‌های میدانی در سازمان مورد مطالعه حاکی از آن است که طی سال‌های اخیر رشد نوآوری و تولید و فروش دستاوردها از اهداف عالی سازمان و انتظارات حاکمیتی سازمان‌های بالادستی فاصله اندکی گرفته است و این دستاوردها کمتر با پیکربندی ویژگی‌های رویکرد منبع محور (یعنی منابع ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و ساختاریافته) (VRIO)^۲ در قابلیت‌های پویا همخوانی دارند؛ به عبارتی، می‌توان اینگونه استدلال کرد که به‌کارگیری و جذب، ارتقاء، توانمندسازی و توسعه و پرورش منابع انسانی در سازمان به سمت و سویی حرکت کرده است که ممکن است سازمان از مأموریت و اهداف اصلی خود فاصله گیرد. بر اساس اسناد بالادستی، مدیران ارشد به‌دنبال خلق ارزش مشتری هستند که در این راستا با بررسی عمیق ادبیات گذشته، یکی از راه‌های دستیابی به نوآوری و قابلیت‌های پویا از مسیر توجه به یادگیری سازمانی، زمینه اجتماعی حاکم در سازمان و

اقدامات منابع انسانی است. چنین مسیری نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه برای خلق ارزش مشتری باید به دنبال طراحی معماری منابع انسانی متناسب با اهداف کلان خود باشد. به طور کلی، ادبیات مربوط به موضوع معماری منابع انسانی از زمان معرفی به سرعت رشد کرده است، اما هنوز شکاف‌های قابل توجهی باقی مانده است. از یک طرف، بسیاری از تحقیقات نظری گذشته درک مفهوم معماری منابع انسانی را تقویت کرده‌اند (جودروپس و همکاران، ۲۰۱۵؛ ۱۸۶؛ لپاک و اسنل، ۲۰۰۲؛ ۵۲۳). از طرف دیگر، مطالعات تجربی اندکی در مورد این موضوع انجام شده است. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که چنین شواهد تجربی اندک نتیجه سه دلیل است. اول، مفهوم معماری منابع انسانی هنوز مبهم است. به طور خاص، هدف معماری منابع انسانی چیست؟ دوم، سازهای معماری منابع انسانی نیازمند عملیاتی شدن هستند. از آنجا که ادبیات قبلی سازه‌های قابل اندازه‌گیری را چه به طور عام و چه به طور خاص ارائه نکرده‌اند، به سختی می‌توان گزاره‌های قابل اندازه‌گیری را مطرح و آزمایش کرد. سوم، یک نگاه انتقادی به مطالعات مربوطه نشان می‌دهد که بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری یک دیدگاه ساده‌انگارانه است زیرا تمرکز بر معماری منابع انسانی به تنهایی نمی‌تواند سناریوهای قانع‌کننده‌ای را برای مدیران سازمان‌ها به منظور خلق ارزش برای مشتری ارائه دهد. از این رو، کمبود تحقیق در مورد چگونگی و تحت چه شرایطی معماری منابع انسانی می‌تواند به خلق ارزش برای مشتری منجر شود، احساس می‌شود. همچنین با توجه به نقش مهم معماری منابع انسانی به عنوان یک زمینه حیاتی برای سازمان‌های نوآور دفاعی، مطالعات تجربی اندکی برای پیوند دادن این مفهوم با خلق ارزش مشتری انجام شده است.

با توجه به کمبود مطالعات در مورد بررسی رابطه بین معماری منابع انسانی و خلق ارزش مشتری در ادبیات تحقیق و به ویژه در زمینه سازمان‌های نوآور دفاعی، مطالعه ما به سه روش زیر به ادبیات و زمینه موجود در مورد موضوع تحقیق کمک می‌کند. اول، این مطالعه مفهوم معماری منابع انسانی را به روشی عمیق روشن می‌کند. با این کار، ما در واقع درک مفاهیم را برای دستیابی به معیارهای عملیاتی ارائه می‌دهیم. دوم، ما با ایجاد یک مدل

علی و با آزمودن رابطه بین سازه‌های مدل در یک سازمان نوآور دفاعی، به ادبیات نوظهور درباره روابط بین اقدامات منابع انسانی، یادگیری سازمانی و خلق ارزش مشتری کمک می‌کنیم. سرانجام، مطالعه ما یک نقشه راه برای سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های مشابه درباره چگونگی خلق ارزش مشتری از طریق معماری منابع انسانی را ارائه می‌دهد. ما معتقدیم که اجرای چنین نقشه راهی می‌تواند به‌عنوان راهنمای سازمان‌های نوآور دفاعی باشد تا اینگونه سازمان‌ها بتوانند مزیت‌های رقابتی را با موفقیت ایجاد کنند؛ منابع دانش سازمانی را به‌کار گیرند و خلق ارزش برای مشتری را به همراه داشته باشند. با توجه به مطالب فوق‌الذکر، هدف اصلی تحقیق حاضر «بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری» است.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

رابطه بین یادگیری سازمانی و خلق ارزش مشتری

موفقیت یک سازمان نشانگر توانایی آن در ارائه ارزشی جدید و برتر برای مشتریان در بازارهای موجود و خلق بازارهای جدید از طریق ایجاد جهش قابل توجه در ارزش مشتری است (کیم و مانورنه^۱، ۱۹۹۷: ۱۰۳؛ باربا-آراگون و جیمز-جیمز، ۲۰۲۰: ۷۹۲). خلق ارزش مشتری به نوآوری‌های محصول و فرآیند و قابلیت‌های پویا تأکید دارد (نظری و همکاران، ۲۰۲۰: ۹۰۷). بر اساس نظری و همکاران (۲۰۲۰)، قابلیت‌های پویا به مجموعه‌ای از فرآیندهای خاص، یادگیرنده و قابل شناسایی برای یکپارچگی، پیکربندی و به‌دست آوردن منابع رقابتی اشاره دارد. مارچ^۳ (۱۹۹۱) به دو شکل از یادگیری سازمانی در ارتباط با منبع خلق ارزش مشتری اشاره می‌کند: (۱) اکتشافی و (۲) بهره‌بردار. یادگیری اکتشافی شامل جستجوی دانشی است که در سازمان وجود ندارد و می‌تواند ارزش مشتری جدید خلق کند. یادگیری اکتشافی به جستجوی دانشی اشاره دارد که جایگزین دانش فعلی سازمان می‌شود تا غنای ارزش مشتری بیشتر شود (باربا-آراگون و جیمز-جیمز، ۲۰۲۰: ۷۹۳). در مقابل، یادگیری

1. Kim & Mauborgne
2. Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez
3. March

بهره‌برداری به دنبال تعمیق و پالایش دانش فعلی است که منجر به بسط یا غنای هرچه بیشتر ارزش فعلی مشتری می‌شود. این دو نوع یادگیری مبتنی بر الگوهای متفاوت جریان دانش هستند و مزایا و معایب خاصی برای سازمان به دنبال دارند. در موارد متعدد، سازمان از طریق پالایش مخازن دانش فعلی و بهبود شیوه به‌کارگیری آنها ارزش‌آفرینی می‌کند. در این حالت، یادگیری سازمانی از جستجوی محلی و عمیق در طیف محدودی از حوزه‌های دانشی منتج می‌شود تا بتوان به راه‌حل‌های خوب تعریف شده‌ای در پایگاه‌های دانش فعلی سازمان دست یافت (آلرسول و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۴).

بر اساس گفته شولتز^۲ (۲۰۰۱)، از نظر فرایند و برون‌دادها، یادگیری بهره‌برداری معمولاً دستاورد قطعی بیشتری دارد. در مقابل از نظر دستیابی به دانش، یادگیری اکتشافی دارای تنوع بیشتر و مفاهیم جدید است. کال و همکاران^۳ (۲۰۰۰) یادگیری بهره‌برداری را به‌عنوان چیزی تصاعدی‌تر، معمول‌تر و مرتبط‌تر با عملیات‌های جاری سازمان توصیف می‌کنند. از نقطه نظر خلق ارزش برای مشتری، اگر ما ارزش را تفاوت بین مزایای به‌دست آمده و هزینه‌های انجام شده در نظر بگیریم، یادگیری بهره‌برداری باعث ایجاد مزایای ملموس‌تر و هزینه‌های قابل پیش‌بینی‌تر می‌شود. این مزایا شامل بهبود بهره‌وری سازمان، نوآوری تصاعدی و نوع خاصی از قابلیت‌های پویا برای بهبود مستمر در محیط‌های پایدار با افزایش بهره‌وری و اکتساب، جذب و ترکیب دانش است (آیزنهارد و مارتین^۴، ۲۰۰۰: ۳۹۱؛ مک‌گراث^۵، ۲۰۰۱: ۱۲۴؛ دانیلز^۶، ۲۰۰۲: ۱۰۹۹؛ بنر و توشمان^۷، ۲۰۰۳: ۲۴۱؛ محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۰). با این وجود، تمرکز صرف سازمان بر یادگیری بهره‌برداری ممکن است اثرات مخربی به همراه داشته باشد و در نهایت پایگاه‌های دانش سازمان رو به افول حرکت کنند و منسوخ شوند (لویتال و مارچ^۸، ۱۹۹۳: ۹۹)؛ به عبارتی، چون منافع حاصل از این نوع یادگیری معمولاً

1. Alerasoul et al
2. Schulz
3. Kale et al
4. Eisenhardt & Martin
5. McGrath
6. Danneels
7. Benner & Tushman
8. Levinthal & March

مشخص تر و فوری تر هستند سازمان خطر به کارگیری مخازن دانش را می‌پذیرد ولی نمی‌تواند آنها را تجدید و به‌روز کند (مارچ، ۱۹۹۱: ۷۶؛ آنتونس و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۴۲؛ حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۶). راه مکمل دیگر برای اینکه سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کنند، جستجو برای یافتن ایده‌ها و نوآوری‌های کاملاً جدید به ویژه در محیط‌های به شدت پیچیده و متغیر است (لئو و پنگ^۱، ۱۹۹۹: ۲۷۴). یادگیری اکتشافی بر پایه جستجوی دانش کلی و نسبتاً عمومی است و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا نوآوری‌های خارق‌العاده‌ای داشته باشند. این امر باعث بهبود قابل توجه عملکرد می‌شود و نوعی قابلیت پویا یا انعطاف‌پذیر برای سازگاری با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی از طریق توسعه مخازن دانش و یا ارتقای ساز و کارهای باز ترکیب‌کننده حاصل می‌کند (دانیلز، ۲۰۰۲: ۱۱۰۱؛ آیزنهارد و مارتین، ۲۰۰۰: ۳۹۶؛ مک‌گراث، ۲۰۰۱: ۱۲۵). از نقطه نظر خلق ارزش برای مشتری، یادگیری اکتشافی مزایای بالقوه و هزینه‌های بالقوه بالاتری به همراه دارد. بر اساس شولتز (۲۰۰۱)، یادگیری اکتشافی اهمیت نامطمئن و نامشخصی دارد به طوری که توانایی بالقوه نامشخصی برای تاثیرگذاری بر همه چیز یا هیچ چیز دارد؛ به عبارتی، اگرچه جذابیت اکتشاف دانش، به شکل برونداد و بازخورد قابل توجهی بروز می‌کند، اما باید پذیرفت که این عمل احتمالاً با خطراتی همراه است و ضمانت موفقیت چندانی ندارد. ارزش بالقوه یادگیری اکتشافی ممکن است قابل توجه باشد، اما لوینتال و مارچ (۱۹۹۳) اشاره کردند که تکیه بیش از حد به این دیدگاه معمولاً مانع از این می‌شود که سازمان به‌طور کامل از دانش اصلی خود منفعت ببرد. تأکید مستمر مدیران ارشد بر یادگیری اکتشافی باعث می‌شود که سازمان با بهره‌وری کمتری فعالیت کند، زیرا سازمان مجبور است به‌طور مداوم مخازن دانش خود را بدون آنکه کاملاً از آنها بهره‌برداری شود، نو کند. در مجموع، سازمان‌ها نمی‌توانند یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری را نادیده بگیرند. آنتونس و همکاران^۲ (۲۰۲۰) اشاره کردند که تفاوت‌ها در این دو حالت یادگیری (که سازمان‌ها از آنها بهره می‌برند) و میزان توجه سازمان‌ها به امر یادگیری، متناظر با تفاوت‌ها در حوزه خلق ارزش مشتری آنها است.

رابطه بین زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی

در حالی که یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری هر دو برای خلق ارزش مشتری اهمیت دارند (آلرسول و همکاران، ۲۰۲۱: ۵)، بحث ما تا به اینجا به موضوع شیوه مدیریت آنها نپرداخته است. نکته واضح در ادبیات تحقیق حاضر این است که بیشتر یادگیری‌های سازمانی در حوزه تعاملات اجتماعی رخ می‌دهد (ناهاییت و گوشال^۱، ۱۹۹۸: ۲۴۹؛ دایر و نوبوکا^۲، ۲۰۰۰: ۲۵۱؛ آدلر و کوان^۳، ۲۰۰۲: ۲۵). محققانی مانند کوگات و زاندر^۴ (۱۹۹۲)، نوناکا و تاکوچی^۵ (۱۹۹۵) و آنتونس و همکاران (۲۰۲۰) سازمان‌ها را به‌عنوان جوامع اجتماعی مطرح کردند که تخصصشان در تبادل دانش است. ماهیت زمینه اجتماعی به چندین شیوه به خصوص در حوزه تأثیر روابط در تسریع جریان‌های دانشی و یادگیری سازمانی تشریح شده‌اند. اصطلاح زمینه اجتماعی برای انتقال معنای مشترک به کمک اصطلاحات متنوع مانند سرمایه اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، نهادینگی روابط و غیره استفاده می‌شود (آدلر و کوان، ۲۰۰۲: ۲۶). تحقیقات این حوزه نشان می‌دهند که زمینه‌های اجتماعی از نظر سه بُعد ساختاری، عاطفی و ادراکی با هم تفاوت دارند. به‌طور اخص ما این موضوع را بررسی می‌کنیم که چطور تغییرات در ابعاد ساختاری، عاطفی و ادراکی در زمینه اجتماعی ممکن است مرتبط با یادگیری اکتشافی یا بهره‌برداری باشند.

نظریه پردازانی مانند برت^۶ (۱۹۹۲)، یوزی^۷ (۱۹۹۷) و گابای و لیندرز^۸ (۱۹۹۷) اشاره کردند که یادگیری سازمانی اساساً به کمک ساختار روابط یعنی الگوهای ارتباطات بین طرفین در داخل و در بین سازمان‌ها تعیین می‌شود؛ به عبارتی، ساختارهای شبکه‌ای بر فرصت‌های پیش روی کارکنان در شناسایی و دسترسی به دانش خاص طرفین دیگر در داخل و در عرض سازمان تأثیر می‌گذارند. یوزی (۱۹۹۷) اشاره کرد که دو روش اصلی

1. Nahapiet & Ghoshal
2. Dyer & Nobeoka
3. Adler & Kwon
4. Kogut & Zander
5. Nonaka & Takeuchi
6. Burt
7. Uzzi
8. Gabbay & Leenders

ظهور این الگوها عبارتند از: شدت روابط (میزان نزدیکی ارتباطات بین اعضای شبکه با یکدیگر) و تراکم شبکه (یعنی تکراری و مازاد بودن ارتباطات در شبکه). شدت روابط اساساً مشخص می‌کند که کارکنان چندوقت یکبار با هم تعامل دارند، در حالی که تراکم شبکه نشان می‌دهد که چه کسی با چه شخص دیگری تعامل دارد.

در حالی که بُعد ساختاری در زمینه اجتماعی به پیکربندی شبکه تأکید دارد، بُعد عاطفی به انگیزه‌ها، انتظارات و هنجارهای بین طرفین مرتبط (مثلاً اعتماد) توجه می‌کند. بر اساس وایتنر^۱ (۲۰۰۱)، به دلیل اینکه روابط از طریق فرایندهای تبادل اجتماعی خلق و عملی می‌شوند، ویژگی‌های عاطفی می‌توانند تأثیر پایداری را بر ماهیت تبادل دانش در آن روابط داشته باشند. اگر طرفین به یکدیگر اعتماد نداشته باشند و تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش در آنها وجود نداشته باشد، ارزش بالقوه روابط را نمی‌توان محقق کرد (آدلر و کوون، ۲۰۰۲: ۲۶؛ آلرسول و همکاران، ۲۰۲۱). این احتمالاً حتی در موقعیت‌هایی هم صادق است که در آنها طرفین، فرصت‌های ساختاری برای دسترسی به دانش از طریق روابط شبکه‌ای دارند (برت، ۲۰۰۱).

بُعد شناختی در زمینه اجتماعی نشانگر اهمیت وجود عامل و درک مشترک و نیز سیستم‌های معنایی لازم برای یادگیری سازمانی است. نوناکا (۱۹۹۱) اشاره کرد که افراد قادر به اذعان، درک و تبادل دانش منحصر به فرد بدون وجود چهارچوب ارجاع شناختی مشترک نیستند. ادبیات مربوط به شناخت مشترک اشاره می‌کند که فرایندهای تیمی برای تجمیع دانش فردی، مبتنی بر تشابه مدل‌های ذهنی اعضای تیم هستند (کانون-باورز و سالاس^۲، ۲۰۰۱: ۱۹۷؛ محمد و دامویل^۳، ۲۰۰۱: ۹۳). این موضوع تأکید دارد که دانش مشترک (به اشتراک گذاشته شده) یک بُعد کلیدی از روابط در جهت تسریع یادگیری سازمانی است.

رابطه بین اقدامات منابع انسانی و خلق ارزش مشتری

سازمان‌های دفاعی و نظامی به دنبال تقویت فناوری‌های خود در حوزه‌های آفندی و پدافندی هستند و منطبق محصول محوری در حوزه جنگ‌های نرم و سخت در مرکز توجه

آنها قرار دارد. از سوی دیگر، هدف اصلی سازمان‌های دانش بنیان و نوآور دفاعی، خلق ارزش برای سازمان‌های دفاعی و نظامی به‌عنوان مشتریان خود است که این هدف، شالوده اساسی شکل‌گیری اینگونه سازمان‌ها می‌باشد (هاشمی و توکلی، ۱۳۹۲: ۸۸). خلق ارزش در حوزه فناوری‌های آفندی و پدافندی برای سازمان‌های دفاعی و نظامی باید پاسخگوی هدف اصلی آنها در خصوص ایجاد امنیت و دفاع از مرزهای کشور باشد و بر این اساس سازمان‌های نوآور دفاعی می‌توانند به‌دنبال ایجاد ارزش به صورت خلق محصولات نوآورانه یا توسعه محصولات مبتنی بر ویژگی‌های قابلیت‌های پویا باشند تا طول عمر مشتری خود را بیشینه نمایند (دسوزا و واناپالیب، ۲۰۰۵: ۹۲). با توجه به موضوع فوق‌الذکر، سازمان‌های دفاعی و نظامی به منظور کاهش خطر و هزینه‌های تحقیق و توسعه، بالا بردن احتمال موفقیت و افزایش امنیت امور مرتبط، تلاش می‌کنند تا سازمان‌های نوآور دفاعی را به شکل‌های متفاوت به‌عنوان زیرمجموعه‌های خود قرار دهند. بر این اساس، مدیریت نیروی انسانی این سازمان‌ها و چگونگی رفتار با آنها می‌تواند در دستیابی به خلق ارزش مشتری اثرگذار باشد.

نیروی انسانی ارزش‌آفرین و دانش‌محور مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی و عامل اصلی در سازمان‌های نوآور دفاعی است (دسوزا و واناپالیب، ۲۰۰۵: ۹۲؛ ساین و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۳). امروزه، بسیاری از سازمان‌های نوآور دفاعی و برندهای پر قدرت بین‌المللی با تکیه بر سرمایه انسانی متخصص و دانشی در جهت ارزش‌آفرینی، نوآوری و خلق قابلیت‌ها و مزیت‌های رقابتی افسانه‌ای حرکت کرده‌اند (هاشمی و توکلی، ۱۳۹۲: ۸۹؛ هلفات^۲، ۲۰۰۷: ۶۹). کیانتو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) اذعان می‌کنند که موفقیت یک سازمان در گرو اقدامات منابع انسانی ارزش‌آفرین و منحصر به فرد است و خلق بازارهای جدید و دستیابی به قابلیت‌های راهبردی از طریق ایجاد جهش قابل توجه در ارزش منابع انسانی حاصل می‌شود. بررسی ادبیات گذشته نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی شایسته و دانش‌محور و توجه

1. Singh
2. Helfat
3. Kianto et al

به اقدامات اثربخش در این حوزه، سبب دستیابی به مزیت رقابتی (علی^۱، ۲۰۲۱: ۳)، ارتقای عملکرد نوآوری و سازمان (ساین و همکاران، ۲۰۲۱: ۳) و افزایش بهره‌وری می‌گردد. متمدن و همکاران^۲ (۲۰۱۰) سر منشأ جریان خلق ارزش برای مشتری را واحد منابع انسانی می‌دانند و اظهار می‌کنند که در ابتدا باید یک نقشه ذهنی مشخص در مورد اینکه مدیریت منابع انسانی از چه حوزه‌هایی تشکیل شده است در ذهن خود داشته باشیم. این به آن معنا است که مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه حرفه‌ای، متشکل از چه بخش‌ها و حوزه‌های عملی است. بر اساس بررسی ادبیات گذشته و ساختارهای منابع انسانی در عمل، نویسندگان تحقیق اقدامات منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه را مطابق با جدول ۱ پیشنهاد کردند.

جدول شماره ۱: اقدامات منابع انسانی (منبع: گردآوری توسط محققین)

اقدامات اصلی منابع انسانی	اقدامات فرعی منابع انسانی
توسعه و آموزش	فرهنگ سازمانی، جانشین‌پروری، سنجش ادراکات، کانون ارزیابی، شناسایی مشاغل کلیدی، سند راهبردی منابع انسانی، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، انسجام بخشی حوزه‌های منابع انسانی، نظام پیشنهادات، هیأت‌های اندیشه‌ورز، نیازسنجی و اجرای برنامه‌های آموزشی، توانمندسازی کارکنان، ارزیابی اثربخشی آموزشی و بورس تحصیلی و پذیرش مدرک تحصیلی
مدیریت عملکرد و پاداش	مدیریت عملکرد و بهره‌وری کارکنان، خدمات رفاهی (خانه، وام، طرح حکمت، امکانات ورزشی، تفریحی، زیارتی و فرهنگی)، حفظ و نگهداشت، امور اینثارگران، بیمه و خدمات درمانی
عملیات نیروی انسانی	ترفیع و انتصابات، اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی (جذب، انتقال، رهایی و تغییر عضویت)، پاسخگویی و ارتباط با سازمان‌های ناظر (اداره کار، بیمه و ...)، حقوق و مزایا، آیین‌نامه انضباطی، سوابق و مستندات اداری، آمار و کارکرد، دبیرخانه و بایگانی
برنامه‌ریزی و کارمندیابی	برنامه‌ریزی و ساماندهی منابع انسانی، شرح وظایف و تحلیل مشاغل، ساماندهی سربازان و وظیفه

توسعه مدل معماری منابع انسانی

در این مطالعه، مدل معماری منابع انسانی پیشنهادی ترکیبی از مفاهیم «اقدامات منابع انسانی»، «زمینه اجتماعی» و «یادگیری سازمانی» است. از یک طرف می‌توان اینگونه برداشت کرد که ابعاد زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی در تعامل با یکدیگر می‌توانند همراستا باشند و از طرف دیگر، مدیران هم ممکن است به همراستایی آنها در جهت پشتیبانی از اشکال متفاوت یادگیری و خلق ارزش مشتری اعتقاد داشته باشند، اما در این میان هیچ دلیل قانع‌کننده‌ای برای انتظار این امر وجود ندارد که آنها به تنهایی باید مورد استفاده قرار گیرند. این همان نکته اساسی بود که کوگات و زاندر (۱۹۹۲) در مورد مدیریت یادگیری سازمانی و شکاف موجود در آن مطرح کردند. تأکید بر این پیش فرض اهمیت دارد که دانش موجود در سازمان باید بر اساس زمینه اجتماعی و ساماندهی منابع انسانی در نظر گرفته شود (لپاک و اسنل، ۲۰۰۲: ۵۳۳). این حاکی از آن است که شیوه مدیریت کارکنان و اقدامات منابع انسانی تأثیری قوی بر انواع زمینه اجتماعی که آنها ایجاد و حفظ می‌کنند، دارد و آن زمینه اجتماعی به نوبه خود بر امکان یادگیری سازمانی اثرگذار است (چنگ و هکت، ۲۰۲۱: ۴).

بررسی‌ها نشان داد که تحقیقات تجربی چندانی روی اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک پشتیبانی‌کننده از ارتباطات اجتماعی (لینا و وان بورن، ۱۹۹۹: ۵۳۱) برای تقویت یادگیری سازمانی انجام نشده است. هریک از ابعاد زمینه اجتماعی مورد نظر (ساختاری، عاطفی و شناختی) از نظر مفهومی به منظور خلق روابط ارزش‌آفرین متمایز و مکمل یکدیگر هستند. با این حال، محققان اشاره کردند که این سه در عمل به هم مربوط هستند: ساختار بر شناخت تأثیر می‌گذارد، شناخت بر عاطفه اثرگذار است و عاطفه بر ساختار اثرگذار است و به همین ترتیب اثرگذاری ادامه می‌یابد (گوپتا و گویندراجان، ۲۰۰۰: ۴۸۴؛ آدلر و کوان، ۲۰۰۲: ۲۸). این اثرگذاری برای اقدامات منابع انسانی نیز صادق است؛ یعنی هریک از اقدامات منابع انسانی (توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد و پاداش، عملیات نیروی انسانی

و برنامه‌ریزی و کارمندیابی) بر یکدیگر اثر می‌گذارند (چنگ و هکت، ۲۰۲۱: ۵). این نشان می‌دهد که روابط نظری و عملی، اقدامات منابع انسانی و ابعاد زمینه اجتماعی را به هم گره می‌زنند و نظامی کلی از روابط را به وجود می‌آورند.

مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

روابط ترکیبی بین متغیرهای اقدامات منابع انسانی، زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان معماری منابع انسانی در نظر گرفته شدند. با توجه به بررسی ادبیات مربوط به متغیرهای تحقیق و روابط بین آنها، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است. اقدامات منابع انسانی و خلق ارزش مشتری به ترتیب متغیرهای مستقل و وابسته هستند و زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند. نوع عضویت کارکنان در سازمان مورد مطالعه (یعنی پایور (رسمی)، پیمانی، خرید خدمت و مرتبطین) به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شد (شکل ۱). بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

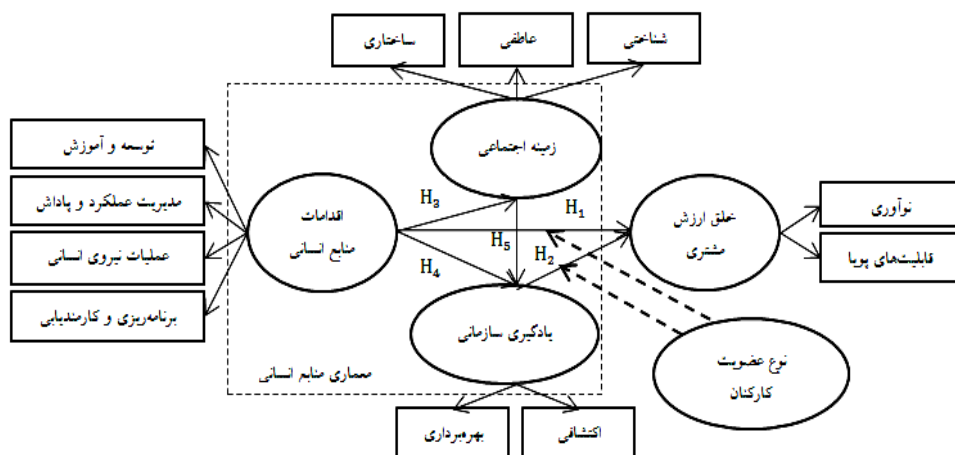
فرضیه ۱- اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری اثر معنادار و مثبت دارد و این رابطه از طریق نوع عضویت کارکنان تعدیل می‌شود.

فرضیه ۲- یادگیری سازمانی بر خلق ارزش مشتری اثر معنادار و مثبت دارد و این رابطه از طریق نوع عضویت کارکنان تعدیل می‌شود.

فرضیه ۳- اقدامات منابع انسانی بر زمینه اجتماعی اثر معنادار و مثبت دارد.

فرضیه ۴- اقدامات منابع انسانی بر یادگیری سازمانی اثر معنادار و مثبت دارد.

فرضیه ۵- زمینه اجتماعی بر یادگیری سازمانی اثر معنادار و مثبت دارد.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق (توسعه یافته توسط محققین)

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس نتیجه یا هدف جزء تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای و بر اساس روش اجرا از نوع تحقیقات توصیفی، اکتشافی و تبیینی است. بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها، مطالعه حاضر پیمایشی است و به لحاظ شیوه تحلیل داده‌ها، یک تحقیق کمی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق یکی از سازمان‌های زیرمجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است که مدیران و کارشناسان سازمان در رده‌های مختلف به‌عنوان واحد تحلیل آماری انتخاب شدند. تعداد ۳۰۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه از طریق فرمول کوکران در جامعه محدود تعیین شدند و نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌بندی‌شده انجام شد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۹۹: ۱۹۳).

در این مطالعه برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در مطالعات کتابخانه‌ای، یک بررسی از مطالعات مربوطه انجام شد و در بخش میدانی از یک پرسشنامه ساختاریافته استفاده شد. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش عمومی و تخصصی است. بخش عمومی شامل مشخصات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان است که به دلیل حفظ امنیت آمار و اطلاعات پرسنلی از ارائه آن خودداری شده است. بخش تخصصی

شامل ۳۹ سؤال مربوط به سازه‌های مدل تحقیق است که با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از «بسیار کم» (۱) تا «بسیار زیاد» (۵) اندازه‌گیری شدند. به‌طور کلی، ۳۵۰ پرسشنامه از طریق اتوماسیون سازمان برای مدیران و کارشناسان ارسال شد. سرانجام، ۳۲۹ پرسشنامه مفید برای تحلیل آماری جمع‌آوری شد که نرخ پاسخ ۹۴ درصد است. برای کاهش سوء‌گیری گزارش در داده‌های جمع‌آوری شده، به پاسخ‌دهندگان اطلاع داده شد که نام آنها و نام رده/مرکز آنها برای پاسخگویی مورد نیاز نیست. در این تحقیق به منظور شناسایی و اعتبارسنجی سازه‌های مدل از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی^۱ (در نرم‌افزار SPSS 26) و تحلیل عاملی تأییدی^۲ (در نرم‌افزار SmartPLS 3) استفاده شد. بررسی فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ مبتنی بر حداقل مجذورات جزئی^۴ (PLS) در نرم‌افزار SmartPLS 3 انجام شد. دلیل استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS، ماهیت پیش‌بینی‌کنندگی و اکتشافی مدل تحقیق است که بر اساس شمولی و کوپیوس^۵ (۲۰۱۱)، مناسب‌ترین رویکرد برای اعتباردهی انطباق مدل‌های اکتشافی با دنیای تجربی است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها (یافته‌های تحقیق)

الف. شناسایی سازه‌های مدل تحقیق

در این مطالعه از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل مربوط به سازه‌های مدل تحقیق استفاده شد. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهند که مقدار شاخص KMO برای همه سازه‌های تحقیق بزرگتر از ۰/۶ است، بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و شناسایی ساختار عاملی سازه‌های مدل تحقیق کافی است. سطح معناداری آزمون بارتلت برای همه سازه‌های تحقیق کوچکتر از ۰/۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای

1. Exploratory Factor Analysis (EFA)
2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)
3. Structural Equations Modeling (SEM)
4. Partial Least Squares (PLS)
5. Shmueli & Koppius

شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. جدول ۳ عوامل شناسایی شده و بارهای عاملی آنها را برای همه سازه‌های مدل تحقیق نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

تحلیل عاملی اکتشافی	اقدامات منابع انسانی	یادگیری سازمانی	زمینه اجتماعی	خلق ارزش مشتری
شاخص کی‌ام (KMO)	۰/۷۸۶	۰/۷۴۸	۰/۷۷۱	۰/۷۳۵
آزمون بارتلت (آماره X^2)	۱۹۵۷/۵۴۹	۱۵۳۸/۴۲۷	۱۷۵۶/۲۰۱	۱۳۸۹/۳۰۸
سطح معناداری (Sig)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد عوامل استخراج شده	۴	۲	۳	۲
واریانس بعد از چرخش	۵۷/۴۲۳	۵۲/۳۷۷	۵۵/۷۵۲	۵۱/۵۹۱

جدول شماره ۳: سازه‌های مدل تحقیق، زیر عوامل و بارهای عاملی آنها

سازه‌ها	زیر عوامل	بارهای عاملی	منبع
اقدامات منابع انسانی	توسعه و آموزش	۰/۷۹۴	(لینا و وان بورن، ۱۹۹۹؛ وایتسر، ۲۰۰۱؛ کیانتو و همکاران، ۲۰۱۷؛ ساین و همکاران، ۲۰۲۱؛ چنگ و هکت، ۲۰۲۱)
	مدیریت عملکرد و پاداش	۰/۷۶۸	
	عملیات نیروی انسانی	۰/۷۳۱	
	برنامه‌ریزی و کارمندیابی	۰/۷۰۵	
یادگیری سازمانی	اکتشافی	۰/۷۸۳	(مک گراث، ۲۰۰۱؛ آنتونس و همکاران، ۲۰۲۰؛ آل‌رسول و همکاران، ۲۰۲۱؛ علی، ۲۰۲۱)
	بهره‌برداری	۰/۷۳۵	
زمینه اجتماعی	ساختاری	۰/۷۸۶	(یوزی، ۱۹۹۷؛ ناهایت و گوشال، ۱۹۹۸؛ لینا و وان‌بورن، ۱۹۹۹؛ برت، ۲۰۰۱؛ آدلر و کوان، ۲۰۰۲؛ دی‌زوییل‌کوا و همکاران، ۲۰۱۹)
	عاطفی	۰/۷۴۷	
	شناختی	۰/۷۱۱	
خلق ارزش مشتری	نوآوری	۰/۷۶۹	(کیم و مانبورنه، ۱۹۹۷؛ متمر و همکاران، ۲۰۱۰)
	قابلیت‌های پویا	۰/۷۱۴	

ب. اعتبارسنجی سازه‌های مدل تحقیق

در این تحقیق از روایی محتوا و روایی سازه برای ارزیابی روایی سازه‌های تحقیق استفاده شدند. در روایی محتوا، پس از بحث و تبادل نظر با اساتید آکادمیک و خبرگان

سازمانی، پرسشنامه تحقیق تأیید شد. روایی سازه شامل روایی همگرایی و روایی واگرایی است که از طریق مدل اندازه‌گیری در تحلیل عاملی تأییدی به دست می‌آیند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۵۸). روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده^۱ بررسی شد که برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ است. روایی واگرایی از طریق معیار فورنل و لارکر^۲ بررسی شد که مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه از بزرگترین مربع همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر، بیشتر است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۹). پایایی سازه‌های تحقیق با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده شد که همه آنها بیشتر ۰/۷ هستند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸۱). نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که روایی و پایایی سازه‌های تحقیق تأیید شدند (جدول ۴).

جدول شماره ۴: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

ضریب همبستگی بین سازه‌های تحقیق				پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	سازه‌های تحقیق
VC	SC	OL	HRP				
۰/۳۰۱	۰/۲۹۴	۰/۳۴۸	---	۰/۸۸۹	۰/۸۱۸	۰/۷۹۷	HRP
۰/۲۸۶	۰/۳۱۶	---	---	۰/۷۵۸	۰/۷۷۵	۰/۷۶۹	OL
---	---	---	---	۰/۸۰۶	۰/۷۷۳	۰/۷۳۲	SC
---	---	---	---	۰/۷۸۳	۰/۷۵۱	۰/۷۱۸	VC

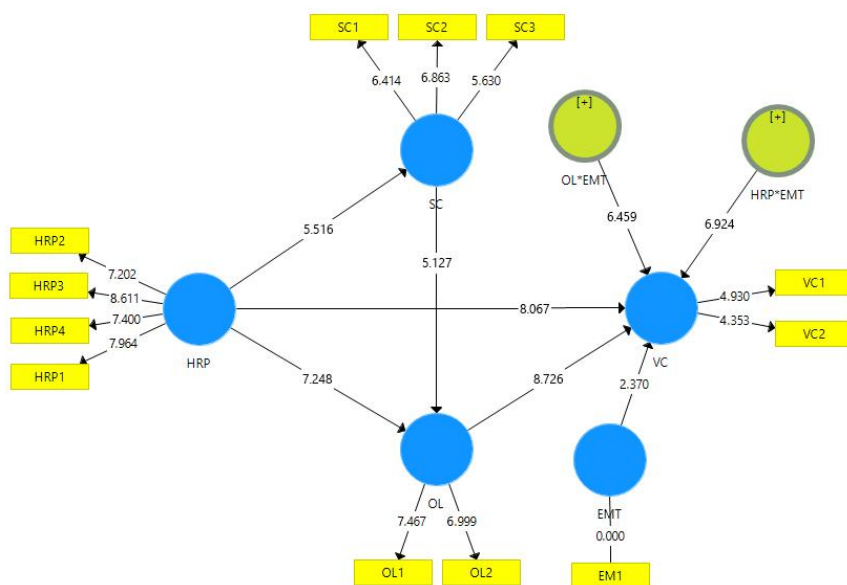
(یادداشت: HRP=اقدامات منابع انسانی، OL=یادگیری سازمانی، SC=زمینه اجتماعی، VC=خلق ارزش مشتری)

پ. تحلیل تعدیل‌گری

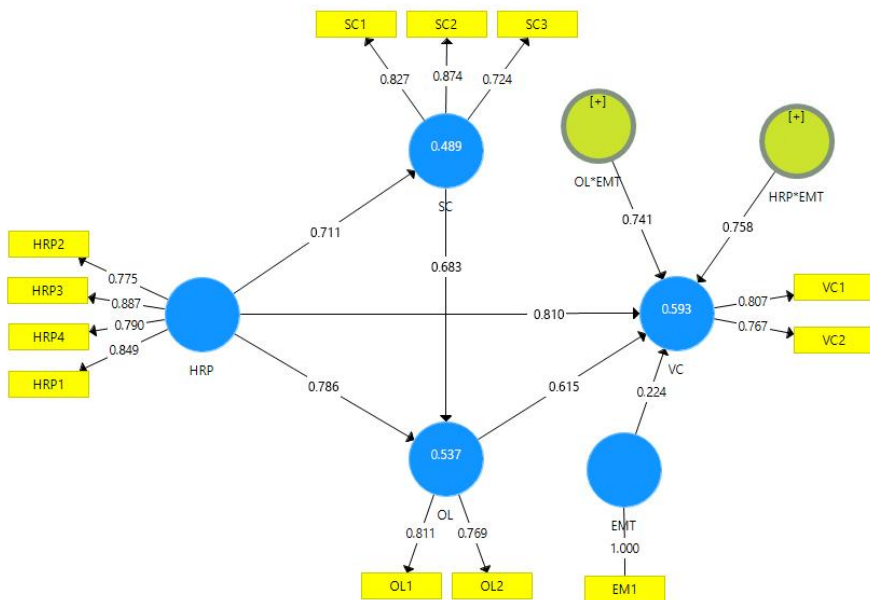
برای بررسی پذیرش یا رد فرضیه‌های اول و دوم از آزمون تعدیل‌گری پریچر و هایز^۳ (۲۰۰۴) در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS استفاده شد. شکل‌های ۲ و ۳ و جدول ۵ نتایج آزمون تعدیل‌گری را نشان می‌دهند. نتایج حاکی از آن است که «اقدامات منابع انسانی» بر «خلق ارزش مشتری» اثر مثبت و معنادار دارد

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Fornell & Larcker
3. Preacher & Hayes

($\beta_{HRP \rightarrow VC} = 0.810, t - values_{HRP \rightarrow VC} = 8.067$) تعاملات بین «اقدامات منابع انسانی» و «نوع عضویت کارکنان» تأثیر مثبت قابل توجهی بر «خلق ارزش مشتری» در سازمان مورد مطالعه دارند ($\beta_{HRP \rightarrow EMT \rightarrow VC} = 0.758, t - values_{HRP \rightarrow EMT \rightarrow VC} = 6.924$)؛ به عبارتی، نوع عضویت کارکنان تأثیر اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری را تعدیل می‌کند. بنابراین می‌توان بیان کرد که نوع عضویت کارکنان یک متغیر تعدیل‌کننده برای تأثیر اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری است. این به معنای آن است که فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. دیگر نتایج نشان می‌دهند که «یادگیری سازمانی» بر «خلق ارزش مشتری» اثر مثبت و معنادار دارد ($\beta_{OL \rightarrow VC} = 0.615, t - values_{OL \rightarrow VC} = 8.726$). تعاملات بین «یادگیری سازمانی» و «نوع عضویت کارکنان» تأثیر مثبت قابل توجهی بر «خلق ارزش مشتری» در سازمان مورد مطالعه دارند ($\beta_{OL \rightarrow EMT \rightarrow VC} = 0.741, t - values_{OL \rightarrow EMT \rightarrow VC} = 6.459$)؛ به عبارتی، نوع عضویت کارکنان تأثیر یادگیری سازمانی بر خلق ارزش مشتری را تعدیل می‌کند. نوع عضویت کارکنان یک متغیر تعدیل‌کننده برای تأثیر یادگیری سازمانی بر خلق ارزش مشتری است؛ این به معنای آن است که فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود.



شکل شماره ۲: مقدار آماره t در آزمون تعدیل‌گری



شکل شماره ۳: مقدار ضریب مسیر و ضریب تعیین تعیین تعدیل شده در آزمون تعدیل‌گری

جدول شماره ۵: آزمون تحلیل تعدیل‌گری در مدل تحقیق

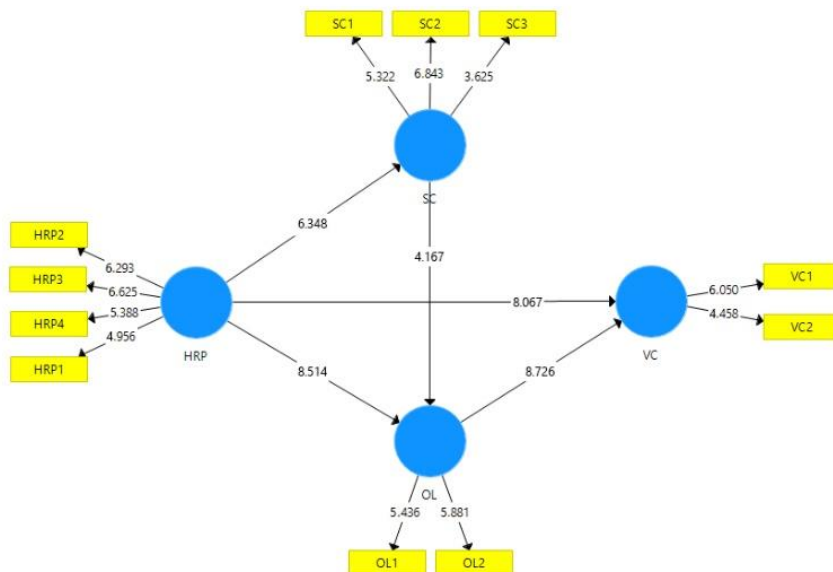
نتیجه	VC		نتیجه	OL		نتیجه	SC		متغیر (به)
	آماره t	ضریب مسیر		آماره t	ضریب مسیر		آماره t	ضریب مسیر	
تأیید شد	۸/۰۶۷	۰/۸۱۰	تأیید شد	۷/۲۴۸	۰/۷۸۶	تأیید شد	۵/۵۱۶	۰/۷۱۱	HRP
---	---	---	تأیید شد	۵/۱۲۷	۰/۶۸۳	---	---	---	SC
تأیید شد	۸/۷۲۶	۰/۶۱۵	---	---	---	---	---	---	OL
تأیید شد	۶/۹۲۴	۰/۷۵۸	---	---	---	---	---	---	HRP*EMT
تأیید شد	۶/۴۵۹	۰/۷۴۱	---	---	---	---	---	---	OL * EMT

(یادداشت: HRP= اقدامات منابع انسانی، OL= یادگیری سازمانی، SC= زمینه اجتماعی، VC= خلق ارزش مشتری،

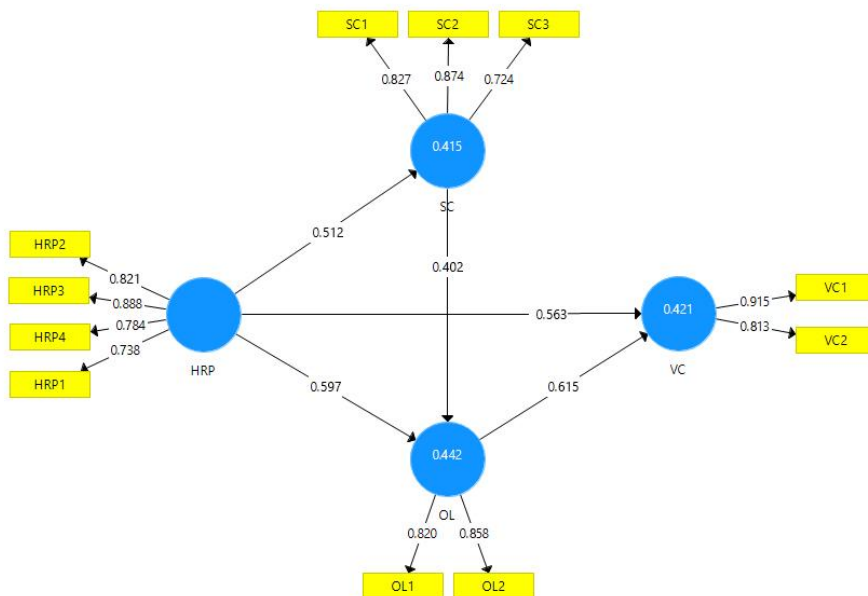
EMT= نوع عضویت کارکنان)

ت. تحلیل میانجی‌گری

در این تحقیق از آزمون میانجی‌گری آگوینیس^۱ (۲۰۰۴) برای بررسی پذیرش یا رد فرضیه‌های سوم تا پنجم تحقیق استفاده شد. همچنین از آزمون سوبل (Sobel) و شاخص-های آماره شمول واریانس (VAF) و آماره f کوهن بهره گرفته شد. شمول واریانس نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را نشان می‌دهد و آماره f کوهن نشان‌دهنده میزان تأثیر یک سازه پنهان وابسته در مدل ساختاری است. در این بخش، یک الگوی اصلی و چهار مدل فرعی بر اساس نوع عضویت کارکنان ارائه شده است. الگوی اصلی تحقیق مربوط به کل کارکنان است و مدل‌های فرعی بر اساس نوع عضویت کارکنان (پایور، پیمانی، خرید خدمت و مرتب‌تین) در نظر گرفته شدند. نتایج آزمون میانجی‌گری برای ارتباط بین سازه‌های الگوی اصلی تحقیق در شکل‌های ۴ و ۵ و جدول ۶ ارائه شده است. روابط در نظر گرفته شده بین سازه‌های مدل تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری اثرگذار است ($\beta = 0.563, t - \text{values} = 8.067$) و متغیرهای میانجی زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی این رابطه را تقویت می‌کنند ($\beta = 0.563 \times 0.247 = 0.810$). اقدامات منابع انسانی بر زمینه اجتماعی ($\beta = 0.512, t - \text{values} = 6.348$) و یادگیری سازمانی ($\beta = 0.597, t - \text{values} = 8.514$) اثر معنادار و مثبت دارد و زمینه اجتماعی روابط بین اقدامات منابع انسانی و یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند ($\beta = 0.597 \times 0.206 = 0.803$). همچنین زمینه اجتماعی بر یادگیری سازمانی ($\beta = 0.402, t - \text{values} = 4.167$) اثر معنادار و مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که فرضیه‌های ۳ تا ۵ تأیید شدند.



شکل شماره ۴: مقدار آماره t در آزمون میانجی‌گری (الگوی اصلی تحقیق)



شکل شماره ۵: مقدار R^2 تعدیل شده در آزمون میانجی‌گری (الگوی اصلی تحقیق)

جدول شماره ۶: آزمون میانجی‌گری برای روابط بین سازه‌های الگوی اصلی تحقیق

نتیجه	آزمون سوبل			آماره t	میزان تأثیرگذاری			مسیر	
	VAF	آماره Z	آماره f کوهن		اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	به	از
تأیید شد	---	---	۰/۲۴۹	۶/۳۴۸	۰/۵۱۲	---	۰/۵۱۲	SC	HRP
تأیید شد	۰/۳۲۱	۲/۲۷	۰/۲۹۷	۸/۵۱۴	۰/۸۰۳	۰/۲۰۶	۰/۵۹۷	OL	HRP
تأیید شد	۰/۲۹۴	۲/۱۸	۰/۳۰۱	۸/۰۶۷	۰/۸۱۰	۰/۲۴۷	۰/۵۶۳	VC	HRP
تأیید شد	---	---	۰/۲۶۷	۴/۱۶۷	۰/۴۰۲	---	۰/۴۰۲	OL	SC
تأیید شد	---	---	۰/۲۸۴	۸/۷۲۶	۰/۶۱۵	---	۰/۶۱۵	VC	OL

(یادداشت: HRP=اقدامات منابع انسانی، OL=یادگیری سازمانی، SC=زمینه اجتماعی، VC=خلق ارزش مشتری)

با توجه به نوع عضویت کارکنان، باید کارکنانی که می‌توانند بیشترین تأثیر را در روابط مورد نظر داشته باشند، مشخص شوند. جدول ۷ نتایج آزمون میانجی‌گری برای ارتباط بین سازه‌ها در مدل‌های فرعی تحقیق را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد. نتایج حاصله نشان می‌دهند که اقدامات منابع انسانی برای همه کارکنان با هر عضویتی سبب خلق ارزش مشتری می‌شوند و زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی این اثرگذاری را تقویت می‌کنند. این اثرگذاری برای کارکنان پایور بیشتر از سایر کارکنان است. همچنین یادگیری سازمانی بر خلق ارزش مشتری برای همه کارکنان اثرگذار است.

جدول شماره ۷: آزمون میانجی‌گری برای روابط بین سازه‌ها در مدل‌های فرعی تحقیق

نتیجه	آزمون سوبل			آماره t	میزان تأثیرگذاری			مسیر		کارکنان
	VAF	آماره Z	آماره f کوهن		اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	به	از	
تأیید شد	۰/۲۹۴	۲/۱۸	۰/۳۰۱	۸/۷۳۶	۰/۷۹۲	۰/۲۴۹	۰/۵۴۳	VC	HRP	پایور
تأیید شد	---	---	۰/۲۸۹	۱۱/۷۲۶	۰/۶۱۵	---	۰/۶۱۵	VC	OL	
تأیید شد	۰/۲۸۱	۲/۰۹	۰/۳۱۱	۸/۶۲۷	۰/۷۶۴	۰/۲۲۵	۰/۵۳۹	VC	HRP	پیمانی
تأیید شد	---	---	۰/۲۹۱	۹/۷۲۱	۰/۵۹۲	---	۰/۵۹۲	VC	OL	
تأیید شد	۰/۲۸۶	۲/۱۳	۰/۳۰۸	۶/۱۵۴	۰/۷۰۱	۰/۲۶۳	۰/۴۳۸	VC	HRP	خرید خدمت
تأیید شد	---	---	۰/۲۸۴	۱۰/۹۵۷	۰/۶۱۰	---	۰/۶۱۰	VC	OL	
تأیید شد	۰/۲۷۷	۱/۹۷	۰/۳۰۵	۸/۳۷۵	۰/۷۳۹	۰/۲۱۹	۰/۵۲۰	VC	HRP	مرتبطین
تأیید شد	---	---	۰/۲۸۷	۹/۸۴۶	۰/۵۹۵	---	۰/۵۹۵	VC	OL	

(یادداشت: HRP=اقدامات منابع انسانی، OL=یادگیری سازمانی، SC=زمینه اجتماعی، VC=خلق ارزش مشتری)

بحث درباره یافته‌های تحقیق

نتایج حاصله نشان می‌دهند که فرضیه اول تحقیق تأیید شده است. این به معنای آن است که اقدامات منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری اثرگذار است و نوع عضویت کارکنان این رابطه را تعدیل می‌کند. همچنین نتایج نشان دادند که فرضیه دوم تحقیق تأیید شده است. این نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بر خلق ارزش مشتری اثر می‌گذارد و نوع عضویت کارکنان این رابطه را تعدیل می‌کند. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که اگرچه نیازسنجی آموزشی در سازمان مورد مطالعه باید به ایجاد یادگیری بهره‌برداری در مشاغل سازمانی منجر شود، اما برای دستیابی به نوآوری، باید دوره‌های آموزشی همراستا با یادگیری اکتشافی طراحی شوند؛ به عبارتی، هنگامی اقدامات آموزشی در سازمان مورد مطالعه اثربخش هستند که یکی از شاخص‌های نوآوری و قابلیت‌های پویا را برآورده کنند. از طرفی، مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه باید بر جذب و به‌کارگیری نیروهای ارزش‌آفرین تمرکز کنند که شناخت اینگونه نیروها از طریق شاخص‌های نوآوری و قابلیت‌های پویا امکان‌پذیر است. در این راستا ما توصیه می‌کنیم که تبدیل وضعیت کارکنان مرتب‌ترین به کارکنان پایور بر اساس ارزش‌آفرینی باشد، اگرچه توجه به نقش فرد در خلق دانش‌های اکتشافی و بهره‌برداری بسیار مهم است. با توجه به نتایج حاصله که کارکنان پایور خلق ارزش مشتری بیشتری نسبت به سایر کارکنان دارند، حفظ و نگهداشت آنها نیز باید در اولویت باشد. همچنین توجه به حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی و ارزش‌آفرین با عضویت‌های خرید خدمت، شرکتی و مرتب‌ترین امری ضروری است. ما پیشنهاد می‌کنیم که یک سیستم حفظ و نگهداشت کارکنان بر اساس خلق ارزش مشتری طراحی گردد. مطمئناً مدیر ارشد سازمان باید مزایا و خدمات رفاهی بیشتری برای کارکنان ارزش‌آفرین در نظر بگیرد. لازم به ذکر است که ارزش‌آفرینی و نقش‌آفرینی کارکنان با هر عضویتی به منظور اکتشاف و بهره‌برداری از دانش سازمانی باید به‌طور دقیق و مستمر اندازه‌گیری شوند.

یکی از پیش‌نیازهای خلق ارزش مشتری در سازمان، این است که فرد به‌کار گرفته شده در هر شغل به شایستگی انتخاب شود که به معنای رعایت دقیق شرایط احراز شغل است (ساین و همکاران، ۲۰۲۱)؛ این به معنای آن است که رشته تحصیلی، میزان دانش، مهارت‌ها

و توانایی‌های فرد متناسب با شغل مورد نظر باشد. موضوع مهم دیگر می‌تواند انتصابات مدیران و کارکنان باشد. اگرچه ابعاد مختلف زمینه اجتماعی در انتصاب کارکنان تأثیرگذار است، اما توجه به نقش آنها در اکتشاف و بهره‌برداری از دانش سازمانی بسیار حایز اهمیت است. ما پیشنهاد می‌کنیم که یک الگوی شایستگی مدیران و سازوکار انتصابات سازمانی طراحی شود. این الگو می‌تواند شامل شایستگی‌های شخصیتی، تخصصی - فنی و مدیریتی - سازمانی باشد. به‌عنوان مثال، هر فرد برای انتصاب در شغل بالاتر باید نمره قابل توجهی را در نتیجه فعالیت در شغل فعلی طی مدت زمان معینی کسب کند.

سایر نتایج حاکی از آن است که فرضیه‌های ۳ تا ۵ تحقیق تأیید شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که اقدامات منابع انسانی بر زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی اثر معنادار و مثبت دارد. همچنین زمینه اجتماعی بر یادگیری سازمانی اثر معنادار و مثبت دارد. از آنجا که زمینه اجتماعی بر یادگیری سازمانی اثرگذار است و در نهایت این رابطه تأثیر اصلی خود را بر خلق ارزش مشتری می‌گذارد، پیشنهاد می‌شود که مدیریت ارشد سازمان مورد مطالعه، انتصاب معاونین و مدیران رده‌های سازمانی را با دقت بیشتری انجام دهد؛ زیرا این امر مهم علاوه بر تحمیل هزینه‌های مادی و معنوی به دلیل عدم دستیابی به ارزش از طریق دانش اکتشافی و بهره‌برداری، می‌تواند سازمان را با چالش‌های جدی و پیش‌بینی نشده‌ای مواجه کند. معاونین و مدیران ناکارآمد علاوه بر هدر دادن بودجه، از طریق ابعاد زمینه اجتماعی می‌توانند بر رفتار کارکنان زیر مجموعه خود اثرگذار باشند و آداب و رفتارهای اشتباه، ناکارا و غیر اثربخش خود را به مرور زمان به آنها منتقل کنند که این می‌تواند آسیب‌های جدی را در طول زمان به سازمان تحمیل کند. در این راستا، توصیه می‌شود صلاحیت معاونین و مدیران رده‌های سازمانی در ابتدا توسط معاونت منابع انسانی بر اساس یک مدل شایستگی مدیران ارزیابی و رتبه‌بندی شود و سپس تأیید آنها توسط مراجع ذیصلاح انجام شود. همچنین توصیه می‌شود که کارکنان دانشی با سابقه بالاتر، حداقل دو سال باقیمانده از خدمت کاری خود را به‌عنوان مشاور در بخش‌های مرتبط با خود به‌کار گرفته شوند. این موضوع می‌تواند در بسترسازی برای دستیابی به دانش اکتشافی و بهره‌برداری مؤثر باشد.

همانطور که یافته‌ها نشان می‌دهند، کارکنان پایور که سرمایه انسانی ارزشمند مختص به سازمان مورد مطالعه به‌شمار می‌آیند، پایگاه دانش اصلی را ارائه می‌کنند و منبع اصلی رقابت‌پذیری سازمان هستند. سایر کارکنان، دانشی را ارائه می‌دهند که چندان منحصر به فرد نیست ولی ممکن است از نظر راهبردی یا عملیاتی برای سازمان ارزشمند باشد، به‌طوری که مدیریت ارشد سازمان انگیزه نگهداشت و تغییر نوع عضویت آنها را دارد. اگرچه تعداد اندکی از کارکنان خرید خدمت، شرکتی و مرتب‌پین وجود دارند که دانش ارزشمند به سازمان ارائه می‌کنند و برای سازمان بسیار ارزشمند هستند، اما در این میان، کارکنانی که کارشان مستقیماً به خلق ارزش برای مشتری ختم نمی‌شوند، گزینه‌های اصلی رهایی از سازمان به‌شمار می‌آیند.

از نقطه نظر معماری منابع انسانی، اگرچه معاونت منابع انسانی قصد دارد از طریق اقدامات منابع انسانی به خلق ارزش برای مشتری در سازمان مورد مطالعه کمک کند، اما این مسأله قابل تأمل است که با توجه به ماهیت مأموریت و اهداف کلان سازمان، باید بر زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی توجه ویژه شود؛ به عبارتی، توجه صرف به اقدامات منابع انسانی نه تنها می‌تواند سرعت سازمان در مسیر خلق ارزش مشتری را کاهش دهد، بلکه ممکن است سازمان را با چالش‌های جدی مواجه کند. به‌عنوان مثال، اگرچه اقدامات منابع انسانی برای کارکنان پایور سبب خلق ارزش مشتری شده است، اما در بررسی‌های میدانی و تبادل نظر با معاونت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه، این موضوع مطرح شده است که برخی کارکنان پایور پس از گذشت چند سال از جذب آنها، بی‌انگیزه می‌شوند و هیچ‌گونه تلاش اثربخشی برای خلق ارزش مشتری در سازمان از آنها مشاهده نمی‌شود. ما استدلال می‌کنیم که این وضعیت ممکن است به دلیل عدم توجه به مدل معماری منابع انسانی پیشنهادی در این تحقیق باشد. با این حال، توجه به سایر متغیرها از جمله مفاهیم کارکردهای مرتبط با معاونت‌های «طرح و برنامه و بودجه» و «پژوهش و فناوری» ضروری است. همچنین بررسی‌های عمیق‌تر نشان دادند که برخی از نیروهای پیمانی، خرید خدمت و مرتب‌پین تمایل به جذب (تبدیل وضعیت از حالت فعلی به پایور) دارند. با توجه به نتایج حاصله که نشان می‌دهند اقدامات منابع انسانی برای همه کارکنان سبب خلق ارزش مشتری

می‌شود، ما توصیه می‌کنیم کارکنانی برای پایور شدن انتخاب گردند که سبب خلق ارزش مشتری چشمگیری برای سازمان می‌شوند. لازم به ذکر است که این خلق ارزش برای مشتری باید قابل رویت و ملموس باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در محیط پیچیده و به‌شدت رقابتی امروزی، سازمان‌های نوآور دفاعی دریافته‌اند که خلق ارزش برای مشتری تنها راه بقا و توسعه سازمانی است. جو دروپس و همکاران (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که معماری منابع انسانی عامل مهمی برای خلق ارزش مشتری و کسب مزیت رقابتی است. هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری در یک سازمان نوآور دفاعی است. مدل معماری منابع انسانی پیشنهاد شده بر ریشه‌های دانش و یادگیری سازمانی، زمینه اجتماعی و اقدامات منابع انسانی تمرکز دارد که زمینه‌ساز خلق ارزش برای مشتری و تمایز دارایی‌های دانشی هستند. نتایج این مطالعه توسط مطالعات نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، لینا و وان بورن (۱۹۹۹)، لپاک و اسنل (۱۹۹۹، ۲۰۰۲)، آدلر و کوان (۲۰۰۲)، متمن و همکاران (۲۰۱۰)، آنتونس و همکاران (۲۰۲۰)، چنگ و هکت (۲۰۲۱)، علی (۲۰۲۱) و آل‌رسول و همکاران (۲۰۲۱) پشتیبانی می‌شوند. اگرچه مطالعات گذشته درباره مفاهیم مربوط به تحقیق حاضر بحث کردند، اما به بهترین دانش از نویسندگان، هیچ مطالعه تجربی مشابهی در حوزه موضوعی تحقیق یافت نشد.

به‌طور کلی، مطالعه حاضر دارای سه سهم و پیامد عمده نظری، عملی و اجتماعی است. نخست، این مطالعه با مفاهیم عمیق و مفهومی متغیرهای تحقیق و توسعه معیارهای عملیاتی آنها، به نظریه‌های معماری منابع انسانی، یادگیری سازمانی و زمینه اجتماعی کمک می‌کند. بررسی ادبیات مربوطه نشان داد که مطالعات محدودی درباره بررسی تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری تمرکز کرده‌اند. بنابراین، این تحقیق ادبیات موجود درباره معماری منابع انسانی را گسترش می‌دهد. همچنین، تشریح روابط بین متغیرهای تحقیق می‌تواند از برجستگی‌های مطالعه ما باشد؛ زیرا ابهامات دستیابی به خلق ارزش مشتری از طریق مفهوم معماری منابع انسانی را برطرف می‌کند. پژوهش حاضر همچنین جهت‌گیری‌های عملی و

اجتماعی را برای سناریوهای موجود در سازمان مورد مطالعه و محیط‌های دفاعی ارائه می‌دهد. الگوی مفهومی پیشنهادی، سناریوهای مختلفی را که سبب خلق ارزش مشتری از طریق اقدامات منابع انسانی، زمینه اجتماعی و یادگیری سازمانی می‌شود را مشخص می‌کند و همچنین مفاهیم کلیدی برای رشد و توسعه یک سازمان نوآور دفاعی را ارائه می‌دهد. مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه به‌طور خاص و سایر مدیران سازمان‌های دفاعی به‌طور عام، می‌توانند از این الگو به‌عنوان نقشه راهی برای خلق ارزش مشتری استفاده کنند. الگوی معماری منابع انسانی پیشنهادی نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه چگونه می‌تواند منابع دانش متفاوت خود را از طریق اقدامات منابع انسانی و زمینه اجتماعی توسعه داده و مدیریت کند و در نهایت به خلق ارزش برای مشتریان خود برساند. اگر مدیران ارشد سازمان‌های دفاعی قصد دارند خلق ارزش مشتری بر اساس رویکرد نوآورانه داشته باشند، پیشنهاد می‌شود روابط ترکیبی اقدامات منابع انسانی و زمینه اجتماعی را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی کنند که سبب ارتقای دانش اکتشافی شوند. همچنین، اگر مدیران ارشد به دنبال خلق ارزش مشتری بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا هستند، توصیه می‌شود روابط ترکیبی اقدامات منابع انسانی و زمینه اجتماعی در جهت تقویت دانش بهره‌برداری طرح‌ریزی شوند.

در محیط‌های پویا و پیچیده دفاعی، سازمان‌های نوآور کمتر قادر به خلق ارزش مشتری از طریق تکیه صرف بر دانش کارکنان اصلی خود هستند. بنابراین، تبادل و ترکیب دانش حاصل از کارکنان درونی و شرکای راهبردی بیرونی یک امر ضروری است تا بتوان به‌طور مستمر منابع دانش در سازمان را به روزرسانی کرد. بر این اساس، ما به محققان آتی توصیه می‌کنیم که نقش هدیه‌انتینگ^۱ در مدل تحقیق حاضر را بررسی کنند و معتقدیم که این موضوع می‌تواند نتایج قابل توجهی را به همراه داشته باشد. در نهایت، با توجه به زمینه مورد مطالعه، ما اذعان می‌کنیم که تعمیم‌پذیری نتایج حاصله باید با احتیاط انجام شود، زیرا ماهیت، اهداف، ساختار و پیچیدگی‌های سازمان‌های دفاعی به لحاظ مکانی و زمانی قابل تأمل است.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- امیری، حسن؛ دامغانیان، حسین و ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۸)، آینده‌نگاری راهبردی به منظور ارتقای انسجام فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی، *فصلنامه علمی - پژوهشی فرماندهی و کنترل*، دوره ۳، شماره ۲، صص ۵۵-۷۱.
- امیری، حسن؛ هدایتی‌فر، صبا و مقدم، علیرضا (۱۳۹۸)، جهت‌دهی به فرآیندهای منابع انسانی سازمان‌های دفاعی با رویکرد آینده‌نگاری، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۵۷-۸۶.
- آذر، عادل؛ غلامزاده رضا و قنوتی، محمد (۱۳۹۲)، مدل‌سازی ساختاری- مسیری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار **Smart PLS**، تهران: انتشارات دانش.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ سلمانی، احمد، حاجی‌زاده، هوشنگ و باقرزاده، اصغر، (۱۳۹۷)، الگوی شناخت ویژگی دانش راهبردی برای تدوین تجارب راهبردی مدیران، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، دوره ۲، شماره ۵، صص ۱۵۹-۱۹۱.
- محمودزاده، ابراهیم؛ اشنه‌در، مرتضی و قوچانی‌نژاد، محمدمهدی (۱۳۹۷)، نقش مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان (مطالعه موردی: ستاد یک وزارتخانه دولتی)، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، دوره ۲، شماره ۶، صص ۱۳۱-۱۶۴.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۹)، تحلیل آماری با نرم‌افزار **SPSS**، تهران: انتشارات فردا.
- هاشمی، سید رامین و توکلی، غلامرضا (۱۳۹۲)، آبر الگوی خلق مشترک در صنایع پیچیده دارای فناوری پیشرفته: فرصتی برای هم‌آفرینی ارزش با تاکید بر صنایع دفاعی، *فصلنامه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت*، دوره ۷، شماره ۴، صص ۸۳-۱۲۱.

ب. منابع انگلیسی

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27, pp. 17-40.
- Aguinis, H. (2004). **Regression Analysis for Categorical Moderators**, Guilford Press.
- Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organizational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework, *Human Resource Management Review*, 27(3), 100854.

- Ali, M. (2021). Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage?, *Technological Forecasting and Social Change*, 165(2), 120527.
- Antunes, H.j.G., & Pinheiro, P.G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), pp. 140-149.
- Barba-Aragón, M.I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator, *European Management Journal*, 38(5), pp. 791-803.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity di lemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, pp. 238-256.
- Burt, R. S. (2001). The social capital of structural holes, In M. F. Guillen, R. Collins, P. England, & M. Meyer (Eds.), *New directions in economic sociology*: 201-247. New York: Russell Sage Foundation.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 195-202.
- Cheng, M.M., & Hackett, R.D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice, *Human Resource Management Review*, 31(1), pp. 100698.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1095-1121.
- Desouzaa, K.C., & Vanapallib, G.K. (2005). Securing knowledge in organizations: lessons from the defense and intelligence sectors, *International Journal of Information Management*, 25(1), pp. 85-98.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1513.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. *Dynamic capabilities: theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. A. J. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage, In R. T. A. J. Leenders & S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability*: 1-14. Boston: Kluwer Academic.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 473-496.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Judrups, J., Zandbergs, U., Arhipova., I., Vaisnore., L. (2015). Architecture of a Competence-Based Human Resource Development Solution, *Procedia Computer Science*, 77(1), pp. 184-190.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 217-238.

- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation, *Journal of Business Research*, 81(4), pp. 11-20.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth, *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 102-111.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 3, pp. 387-397.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices, *Academy of Management Review*, 24, pp. 538-555.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28(4), pp. 517-543.
- Levinthal, B., & March, J. G. (1993). The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
- Luo, Y., & Peng, M. W. (1999). Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance, *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 269-296.
- Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J.K. (2010). Conceptualizing the capabilities and value creation of HRM shared service models, *Human Resource Management Review*, 20(4), pp. 327-339.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 118-132.
- Minbaeva, D.B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance, *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 378-390.
- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 89-106.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.
- Nazari, F., Rahimpour Anaraki, A., Taghavi, S. S. & Ghasemi, B. (2020). The relationship among knowledge-based dynamic process capabilities, innovation processes and innovation performance: an empirical study of knowledgebased high-tech companies in Iran, *Kybernetes*, 141(3), pp. 901-927.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), pp. 717-731.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 661-681.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field

of research, *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.

- Shmueli, G. and Koppius, O. (2011), Predictive analytics in information systems research, *MIS Quarterly*, 35(3), pp. 553-572.
- Singh, S.K., Mazzucchelli, A., Rezaee., S., & Solidoro, V. A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing, *Journal of International Management*, 27(1), 100830.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, 27, pp. 515-535.
- Zubielqui, C.G., Fryges, H., & Jones, J. (2019). Social media, open innovation & HRM: Implications for performance, *Technological Forecasting and Social Change*, 144(3), pp. 334-347.