

## تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت یوسف وکیلی<sup>۱</sup>، اکبر حسن پور<sup>۲</sup>، لعیا سعیدی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: هدف این پژوهش تبیین نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا در دوستوانی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت است. روش: این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها پژوهشی توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۹۰ شرکت فعال در صنایع غذایی در تهران بود که در آن از سه پرسشنامه استاندارد مقیاس اقدامات منابع انسانی، مقیاس دوستوانی سازمانی، مقیاس دوستوانی رفتاری و مقیاس پشتیبانی مدیریت استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری و دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، دوستوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تأثیر مثبت و مستقیم بر دوستوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری نقش تعدیل گر نداشت. نتیجه گیری: با تقویت مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا می‌توان به ارتقای دوستوانی کمک نموده و از مزایای حاصل از ابتکار و نوآوری بهره برد.

کلیدواژه‌ها: اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، دوستوانی سازمانی، دوستوانی رفتاری، پشتیبانی مدیریت

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. کارشناس ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۸/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۱۰/۰۱

نویسنده مسئول مقاله: یوسف وکیلی

E-mail: y.vakili@khu.ac.ir

## مقدمه

افزایش انتظارات مشتری، جهانی شدن و تغییرات مکرر در محیط (به ویژه اقتصادی)، این سؤال را در ذهن صاحبان کسب و کار و پژوهشگران ایجاد کرده است که چرا بعضی از شرکتها به پیشرفت خود ادامه می دهند، در حالی که بقیه شرکتها از این کار عاجزند؟ تحقیقاتی که به این سؤال پرداخته اند در پاسخ، مفهوم دوستوانی را مطرح کرده اند؛ به این معنا که چگونه سازمانها می توانند به طور همزمان دو رفتار متضاد (یعنی اکتشاف و بهره برداری) را دنبال کنند (گیسون و برکینشاو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۱۰)؛ برخی از پژوهشگران (مثل نوسلا، کانتارلو و فیلیپینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ رایش و برکینشاو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ سیمسک، هیوی و ساندر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) به بررسی تعیین کننده ها (مثل ساختار سازمانی، زمینه رهبری) و تعدیل کننده های دوستوانی سازمانی (مثل پویاگرایی محیطی و رقابت پذیری بازار) پرداختند، با این حال، هنوز نقاط مبهمی درباره نقشه تحقیقاتی دوستوانی وجود دارد. یکی از این نقاط مبهم، نقش مدیریت منابع انسانی در دوستوانی است (سوارت و کینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). بارنی (۱۹۹۱) با تأکید بر دیدگاه منبع محور نشان داد که مدیریت منابع انسانی یکی از مسیرهای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (دانفورد، اسنل و رایت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). از این رو، کانگ و اسنل<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) و سوارت و کینی (۲۰۱۰) به بررسی روش های به کارگیری مدیریت منابع انسانی برای تعادل بین بهره برداری از شایستگی های موجود و کشف شایستگی های جدید پرداخته اند. به علاوه، برخی از پژوهشها (گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴؛ رایش، برکینشاو، پروست و توشمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) نقش افراد به عنوان عامل های مهم یادگیری دوستوانی و ایفای نقش مهم مدیریت افراد در تسهیل یادگیری سازمانی (پاتل، مسراسمیت و لپاک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳) را بررسی کردند.

- 
1. Gibson & Birkinshaw
  2. Nosella, Cantarello & Filippini
  3. Raisch & Birkinshaw
  4. Simsek, Heavey, Veiga & Souder
  5. Swart & Kinnie
  6. Dunford, Snell & Wright
  7. Kang & Snell
  8. Raisch, Birkinshaw Probst & Tushman
  9. Patel, Messersmith & Lepak

به هر حال، اگر چه برخی مطالعات مدیریت منابع انسانی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و دوستوانی سازمانی پرداخته‌اند، دانسته‌های اندکی (برای مثال کانگ و اسنل، ۲۰۰۹؛ پریئو سانتانا، ۲۰۱۲) در مورد تاثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی وجود دارد. برخی مطالعات این سؤال را به صورت مفهومی پاسخ دادند، اما شواهد تجربی درباره نحوه تأثیر اقدامات منابع انسانی بر دوستوانی اندک است. از این رو، تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی قابل بررسی و تامل است.

از سویی دیگر، دوستوانی سازمانی مستلزم داشتن نیروی انسانی با قابلیت رفتارهای دوستوان است (پاستور و پرز، ۲۰۱۴). لذا، دوستوانی رفتاری کارکنان (گرایش جمعی افراد سازمان برای تعقیب تعقیب همزمان رفتارهای نوآورانه و مشارکتی) روشی برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است (مام، وان‌دن‌بوش، ولوردا، ۲۰۰۷). این دیدگاه، کارکنان را به عنوان عاملان دوستوان معرفی می‌کند. می‌کند. زیرا آنها «ابتکار عمل دارند و از فرصت‌های فراتر از مشاغل‌شان آگاه هستند» (گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴). لذا، بررسی تاثیر رفتارهای دوستوان بر دوستوانی سازمانی نیز نیازمند بررسی است. از سویی دیگر، پشتیبانی مدیریت بخشی از زمینه سازمانی است که الهام‌بخش افراد برای انجام هر اقدامی در سازمان است. از این رو، پشتیبانی مدیران برای تحقق دوستوانی رفتاری در شرکت‌های فعال در زمینه مواد غذایی ضروری است (مام و همکاران، ۲۰۰۷). پشتیبانی مدیریت به تمایل مدیریت به فراهم کردن منابع لازم برای کارکنان (حمایت ساختاری و ابزاری از کارکنان) تعبیر شده است (هورنزیبای، کوراتکو، شفرد و بات، ۲۰۰۹). لذا، در این پژوهش، به سوالات ذیل پرداخته می‌شود: اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا چه تاثیری بر دوستوانی سازمانی و دوستوانی رفتاری در شرکت‌های فعال در زمینه مواد غذایی دارد؟ ثانیاً، آیا اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا از مسیر دوستوانی رفتاری بر دوستوانی سازمانی تاثیر دارد؟ و ثالثاً، آیا پشتیبانی مدیریت می‌تواند رابطه بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری را تعدیل کند؟

- 
1. Prieto & Santana
  2. Pastor and Perez
  3. Mom, Van den Bosch, & Volverda
  4. Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott

## پیشینه پژوهش

### دوستوانی سازمانی

دوستوانی سازمانی به توانایی سازمان برای تعقیب همزمان دو فعالیت متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری)<sup>۱</sup> تعبیر می‌شود. دوستوانی سازمانی توانایی سازمان برای بهره‌برداری از دانش و فناوری موجود برای دستیابی به منافع کوتاه‌مدت و کشف دانش جدید برای توسعه بلندمدت است (اوریلی و توشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). دوستوانی سازمانی با دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری عملیاتی می‌شود (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸). به عبارتی دیگر، اکتشاف به جستجو و کشف راه کارهای جدید یا جستجو و آزمایش با رویکردها، فرآیندها یا روش‌های جدید با هدف یافتن راه‌حل‌های نوآورانه یا توسعه محصولات یا خدمات جدید می‌پردازد (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸). بهره‌برداری به تلاش برای اصلاح و بهبود تدریجی قابلیت‌ها و روش‌های موجود با هدف به حداکثر رساندن قابلیت‌های موجود اشاره دارد (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸). به عبارتی دیگر، بهره‌برداری بر پالایش فرآیندها و محصولات/ خدمات موجود تمرکز دارد که هدف آن بهبود کارایی، نوآوری تدریجی و کاهش ریسک نوآوری است (اندریوپولوس و لیوایز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

### اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا

اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا به «مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی» صرف‌نظر از مفهوم یا زمینه آن گفته می‌شود که با توسعه نیروی انسانی ماهرتر و متعهدتر، عملکرد آنها را بهبود می‌بخشد (پاستور و پرز، ۲۰۱۵). اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، مجموعه‌ای یکپارچه از اقدامات منابع انسانی شامل کارمندیابی انتخابی، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد، آموزش جامع و پاداش منصفانه است (اسنل و دین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲). کارمندیابی/انتخابی دربردارنده فعالیت‌هایی هم‌چون تطبیق دقیق بین متقاضی شغل و نیازهای شغل، تلاش آگاهانه برای جذب بهترین استعدادها از بازار کار و همچنین ارائه جبران خدمات بهتر برای حفظ استعدادها در سازمان است (فیوریتو، بوزمن، یانگ و میورس<sup>۵</sup>،

- 
1. Exploration & Exploitation
  2. O'Reilly & Tushman
  3. Andriopoulos & Lewis
  4. Snell & Dean
  5. Fiorito, Bozeman, Young & Meurs

(۲۰۰۷). آموزش جامع شامل دوره‌های آموزشی گسترده و کافی و برنامه‌های ساختارمند برای اطمینان از اکتساب و انتقال مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی به کارکنان می‌باشد (بالدوین و فورد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). پاداش منصفانه، بازده پولی و غیرپولی پرداختی به کارکنان در ازای خدمات آنها و متناسب با عملکرد فردی آنها است (ماندی و نوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) که نشان دهنده قدرشناسی و به رسمیت‌شناختن کارکنان برای سازمان است (داویز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). نهایتاً، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد، فرآیند مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در برابر استانداردهای از پیش تعیین شده‌ی مرتبط با شغل است که با تعیین نیازهای آموزشی، ارائه بازخورد، مربی‌گری، توسعه‌ی کارکنان و افزایش انگیزش و عزت نفس آنها به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند (چیونگ و لاو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

### دوستوانی رفتاری

دوستوانی رفتاری<sup>۵</sup>، یک «سازه چند بعدی» است که بیانگر ظرفیت رفتاری افراد برای درگیر شدن و تناوب بین عناصر کاری متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری) است (اسمیت و توشمن، ۲۰۱۱). در این پژوهش دوستوانی رفتاری کارکنان به عنوان سازه‌ای تعریف می‌شود که دارای دو بعد رفتار نوآورانه و رفتار مشارکتی است. به عبارتی روشن‌تر، دوستوانی رفتاری شامل ترکیب و انجام رفتارهای نوآورانه و مشارکتی<sup>۶</sup> به صورت همزمان در انجام وظایف است (پاستو و پرز، ۲۰۱۵). رفتارهای نوآورانه در بردارنده بردارنده موارد ذیل است: تلاش کارکنان برای حل مسائل به روش‌های مختلف، توانایی کارکنان برای جستجوی روش‌ها، فنون یا ابزارآلات کاری جدید، توانایی کارکنان برای ریسک‌پذیری و خلاقیت، انجام رفتارهای نوآورانه و خلاقانه توسط کارکنان و توانایی کارکنان برای پیش‌بینی مسائل و فرصت‌ها (پاستو و پرز، ۲۰۱۵). رفتارهای مشارکتی نیز بیانگر میزانی است که افراد در سازمان فعالانه به یکدیگر کمک می‌کنند و در در مسائل کاری با همکارانشان همکاری می‌کنند (لی و چوی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). رفتارهای

- 
1. Baldwin & Ford
  2. Mondy & Noe
  3. Davies
  4. Cheung & Law
  5. Behavioural Ambidexterity
  6. Innovative and Cooperative Behaviour
  7. Lee & Choi

مشارکتی در بردارنده موارد ذیل است: به اشتراک گذاشتن اطلاعات توسط کارکنان و آموختن از یکدیگر، به کارگیری دانش یک بخش سازمان برای حل مسائل و فرصت‌های رخ داده در بخش دیگر توسط کارکنان، تعامل بین کارکنان و تبادل ایده با افراد در بخش‌های مختلف سازمان، تعامل کارکنان با مشتریان، تامین کنندگان، شرکاء و غیره برای ارائه راهکار مناسب برای مسائل (پاستو و پرز، ۲۰۱۵).

### پشتیبانی مدیریت

پشتیبانی مدیریت به‌عنوان درک میزان حمایت، تسهیل و ترویج رفتارهای نوآرانه توسط مدیران ارشد تعریف می‌شود. هیسریخ و پترز<sup>۱</sup> (۱۹۸۶: ۳۰۹-۳۱۱) معتقدند که مدیرانی که از رفتارهای نوآرانه پشتیبانی می‌کنند، اجازه اشتباه و شکست را می‌دهند و ایده‌های جدید را به‌عنوان یک الزام برای موفقیت کسب‌وکار جدید تشویق می‌کنند (هورنزیبای و همکاران، ۲۰۰۹). در این پژوهش، پشتیبانی مدیریت در بردارنده تشویق و ترغیب افراد نوآور برای خلق ایده‌های نوآرانه، حمایت از ارائه ایده‌های جدید برای بهبود سازمان، دریافت و آگاهی از ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان، فراهم ساختن منابع مالی و انسانی و مساعدت برای رفتارهای نوآرانه در انجام وظایف می‌باشد (هورنزیبای و همکاران، ۲۰۰۲).

### چارچوب مفهومی

#### اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی

اخیراً برخی از محققان (کانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ کانگ و اسنل، ۲۰۰۹؛ پاتل، ۲۰۱۳) به بررسی نقش سیستم‌های منابع انسانی در ایجاد و حفظ دوستوانی سازمانی پرداخته‌اند، با این وجود، تحقیقات درباره نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه تسهیل و هدایت دوستوانی، چندان پررنگ نیست. کانگ و همکاران (۲۰۰۷ و ۲۰۱۲) و کانگ و اسنل (۲۰۰۹) اولین محققانی بودند که نقش سیستم‌های منابع انسانی در دوستوانی را بررسی کردند؛ به این معنا که چگونه پیکربندی‌های مختلف منابع انسانی از طریق به‌حداکثر رساندن ارزش سرمایه فکری، توانایی شرکت را برای کشف و بهره‌برداری از دانش بهبود می‌بخشد. برخی دیگر از پژوهش‌ها (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ فو و همکاران، ۲۰۱۵) در مورد دوستوانی نیز نشان دادند که استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، دوستوانی

سازمانی را تسهیل می‌کنند که این امر منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. به‌زعم آنها برای تسهیل دوستوانی سازمانی، هیچ محدودیتی مهم‌تر از محدودیت مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. در همین راستا، گیبسون و برکینشاو (۲۰۰۴) نیز بیان کردند که سیستم‌های منابع انسانی بر هم‌راستایی و قابلیت‌تطبیق سازمان (سازمان دوستوان) تاکید دارند. آنها ادعا می‌کنند که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا، بستر را برای هم‌راستایی با فرصت‌های فعلی کسب و کار و سازگاری با تغییر دنیای کسب و کار ایجاد می‌کند. بسترهای با قابلیت تطبیق و هم‌راستایی تنها از طریق منابع انسانی ایجاد می‌شوند که به سیستم یکپارچه منابع انسانی با عملکرد بالا معروف است (گیبسون و برکینشاو، ۲۰۰۴؛ پاتل و هماران، ۲۰۱۳؛ چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، محققان مدیریت منابع انسانی معمولاً ادعا می‌کنند که درک تاثیر اقدامات منابع انسانی بر پیامدهای سازمان، نیازمند تمرکز بر سیستم کلی منابع انسانی است نه عناصر آن (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ رایت، دانفورد و اسنل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). لذا انتظار می‌رود که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت داشته باشد. از این‌رو، فرضیه ذیل قابل طرح است:

فرضیه ۱: اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت دارد.

### اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری

اقدامات منابع انسانی پیش‌شرطی بنیادین برای دوستوانی رفتاری کارکنان است. از سویی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، رفتار نوآورانه کارکنان را به‌عنوان بعدی از دوستوانی رفتاری بهبود می‌بخشد. پاداش منصفانه به رفتارهای نوآورانه به‌عنوان سازوکاری عمل می‌کند که نه تنها به کارکنان درباره رفتارهای مورد انتظار بینش‌هایی ارائه می‌دهد، بلکه ترس آنها را برای حل مسائل جدید کاهش می‌دهد (هایتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف، سطح معینی از تحمل شکست را نشان می‌دهد که برای رفتار نوآورانه کارکنان و کشف روش‌های جدید انجام کار امری اساسی است (موریس و جونز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). آموزش، توانایی و اعتماد به نفس کارکنان را که برای آزمایش و بروز ابتکار

1. Chang

2. Wright, Dunford & Snell

3. Hayton

4. Morris & Jones

مورد نیاز است افزایش می دهد. هر دو فرآیند کارمندیابی و آموزش لازم است تا اطمینان حاصل شود که صلاحیت کارکنان برای انجام فعالیت های بهره بردارانه و مخصوصا اکتشافی مناسب است (پاستو و پرز، ۲۰۱۵).

از سویی دیگر، سیستم های مدیریت منابع انسانی، سطح مشارکت میان کارکنان را بهبود و متعاقب آن سطوح دوستوانی را بهبود می بخشد (کولینز و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). هر دو فرآیند کارمندیابی و آموزش برای اطمینان از اینکه کارکنان به طور وسیع و به یک اندازه مهارت داشته باشند و همچنین دارای دانش پیشین و تجربه یادگیری مشابه به عنوان شرطی برای همکاری باشند، ضروری است. آموزش برای گروه کاری، مشوق های گروهی، کار گروهی و توانمندسازی می تواند به کارکنان کمک کند تا نگرش فردی خود را متعادل سازند و بینش مشترکی را برای همکاران خود فراهم کنند (پاستو و پرز، ۲۰۱۵). سیستم پاداش عادلانه می تواند مشارکت و همکاری های افراد را افزایش دهد و منجر به ارتقای دوستوانی رفتاری کارکنان شود. اگر از کارکنان انتظار می رود تا فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را اجرا کنند، باید حقوق کافی برای جبران این تلاش به آنها پرداخت شود (گارسیا، کورتس، لاجارا، سایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۳۶۹). به علاوه، خطمشی خوب طراحی شده / ارزیابی عملکرد، با تعریف روشن عملکرد، ارزیابی عملکرد مشارکتی نسبت به اهداف سازمان و سوق دادن افراد برای برآوردن انتظار از طریق مشوق ها، می تواند رفتارهای نوآورانه و مشارکت جویانه را تشویق کند (چانگ و هیوز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین، انتظار می رود که سیستم های منابع انسانی زمینه را برای دوستوانی رفتاری فراهم کند. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می یابد:

فرضیه ۲: اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری تاثیر مثبت دارد.

### دوستوانی رفتاری و دوستوانی سازمانی

دوستوانی سازمانی تعقیب همزمان دو فعالیت متضاد یعنی اکتشاف و بهره برداری در شرکت است. چیره شدن بر تنش های ذاتی بین اکتشاف و بهره برداری در شرکت هایی که دارای کارکنانی با قابلیت

1. Collins & Smith
2. García, Cortés, Lajara & Sáez
3. Chang & Hughes



رفتار دوستوان هستند، محتمل تر است (برکینشاو و گیسون، ۲۰۰۴؛ کانگ و همکاران، ۲۰۰۷). طبق نظر گیسون و برکینشاو (۲۰۰۴) کارکنان توانایی ارائه همزمان ارزش به بازارهای موجود و واکنش مناسب به تغییرات محیط را دارند. از این رو، دوستوانی سازمانی زمانی ظهور پیدا می کند که کارکنان توانایی، صلاحیت و انگیزه کافی را برای فعالیت های اکتشاف و بهره برداری داشته باشند (اسنل، لیبک و تاگوچی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). رایش و همکاران (۲۰۰۹) نیز بر این باور هستند که توانایی افراد یک سازمان تاثیر جمعی بر دوستوانی سازمان دارد؛ به این معنی که دوستوانی کارکنان برای بقای و عملکرد سازمانی در درازمدت ضروری است و در نتیجه، انتظار می رود که دوستوانی کارکنان بر دوستوانی در سطح سازمانی تاثیر مثبت داشته باشد. به منظور بقا و سازگاری با تغییرات در محیط کسب و کار، سازمان ها باید از طریق کارکنان خود به طور همزمان از مزیت رقابتی موجود بهره برداری و مزیت های رقابتی جدیدی را با توان برابر کشف کنند (لابتکین، سیمسک، لینگ و ویگا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، به نظر می رسد که رفتار دوستوان (رفتارهای نوآورانه و مشارکتی) برای تحقق اکتشاف و بهره برداری (دوستوانی) در سازمان ضروری است. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می یابد:

فرضیه ۳: دوستوانی رفتاری بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت دارد.

### نقش میانجی دوستوانی رفتاری

سیستم های منابع انسانی نه تنها بر دوستوانی سازمانی تاثیر مستقیم دارند، بلکه با افزایش ارزش سرمایه فکری و ارتقای رفتارهای دوستوان نیز به دوستوانی سازمانی کمک می کنند. دوستوانی در شرکت ناشی از رفتارهای جمعی افراد به عنوان عاملان دوستوان است، به طوری که به صورت انکارناپذیری به تلاش های شرکت در زمینه مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد (کانگ و همکاران، ۲۰۱۲). پاتل و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر این باور هستند که سیستم های منابع انسانی بستر رفتاری را ایجاد می کنند که از طریق بهبود عملکرد کارکنان، دوستوانی را ارتقا می بخشند. بنابراین، اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا، با فراهم ساختن کارکنان متعهد، سازگار و انعطاف پذیر، بستر مناسب را برای دوستوانی ایجاد می کند که نه تنها به نوآوری در سازمان کمک می کند، بلکه عملکرد سازمانی را

1. Lepak & Takeuchi

2. Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga

نیز بهبود می‌بخشد (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ لابتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ برکینشاو و گیسون، ۲۰۰۴). همان‌گونه که چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز خاطر نشان می‌سازد کارکنان در شرکت‌های بخش خدماتی برای رویارویی با تقاضاهای متناقض و متفاوت مشتریان، نه تنها بایستی در جستجوی مهارت‌ها و دانش جدید باشند (رفتار نوآورانه)، بلکه باید استفاده از خدمات و محصولات موجود را نیز یاد بگیرند و با همکاران خود همکاری کنند (رفتار مشارکتی). یعنی کارکنان باید به‌صورت هم‌زمان کارکردها و وظایف متفاوتی را متناسب با نیاز مشتریان انجام دهند (برکینشاو و گیسون، ۲۰۰۴). اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا می‌تواند چارچوبی را ارائه دهد که رفتار و دانش کارکنان را در جهت دوسوتوانی هدایت کند (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷؛ کانگ و اسنل، ۲۰۰۹). این امر شدنی است زیرا اقدامات منابع انسانی می‌تواند با بهبود توانایی، انگیزه و ارائه فرصت به کارکنان برای ترکیب، ادغام و ایجاد دانش، بستری لازم را برای رفتار به‌شيوه دوستوان فراهم کند (کیس، پاهو و زوپان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با وجود سطح بالای اقدامات منابع انسانی، کارکنان به دلیل برخورداری از مزایای حاصل از محیط مناسب، آموزش و فرصت‌های توسعه، تلاش بیشتری برای بروز رفتارهای دوسوتوان از خود نشان می‌هند تا زمانی که سطح اقدامات منابع انسانی پایین است (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می‌یابد:

فرضیه ۴: دوسوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی ایفا می‌کند.

### نقش تعدیلگر پشتیبانی مدیریت

پشتیبانی مدیریت برای دستیابی به هماهنگی تلاش‌ها درباره جریان دانش، به‌منظور توسعه رفتار (کابریا، کولینز و سالگادو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و شکل‌دهی احساس مشترک نوآوری و توسعه ضروری است. از این‌رو، سیستم‌های منابع انسانی زمانی می‌تواند منجر به رفتار دوسوتوان در کارکنان شوند که کارکنان پشتیبانی مدیریت را درک کنند. برخی از محققان (لابتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ مام و همکاران،

1. Chang

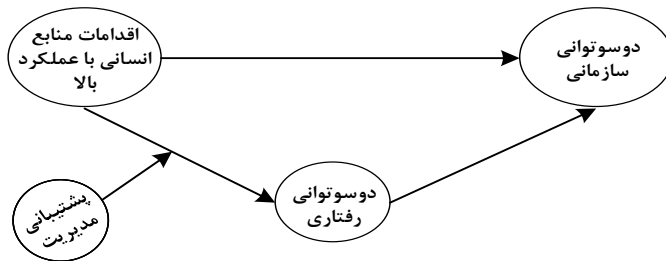
2. Kase, Paauwe & Zupan

3. Cabrera, Collins, & Salgado

(۲۰۰۷)، نقش پشتیبانی مدیریت را به عنوان پیش‌برنده دوستوانی مطرح کرده‌اند. سایر مطالعات ثابت کرده‌اند که تعامل بین اقدامات سازمانی (من جمله اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا) و پشتیبانی مدیریت بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر دارد (رودز و آیزنبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). به هر حال، حمایت مدیران بخشی از محیط کاری است و بر رفتار و نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، انتظار می‌رود که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا تحت تأثیر پشتیبانی مدیریت، بیشتر به دوستوانی رفتاری منجر گردد. یعنی، کارکنانی که توسط مدیران مورد توجه، هدایت و پشتیبانی قرار گیرند احتمال بیشتری دارد که قادر به انجام رفتارهای دوستوان باشند. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می‌یابد:

فرضیه ۵: پشتیبانی مدیریت رابطه بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری را تعدیل می‌کند.

از این رو، با توجه به تعاریف ارائه شده و پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی پژوهش در قالب یک الگوی ترسیمی در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر ماهیت از نوع تحقیقات کمی، با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های فعال در در زمینه مواد غذایی می‌باشد که به دلیل نامعین بودن جامعه و محدودیت به دست

آوردن فهرست کامل شرکت‌ها، شیوه نمونه‌گیری در دسترس، استفاده شد. نظر به اینکه سطح تحلیل پژوهش، چند سطحی (فرد و شرکت) است، نخست برای سنجش دوسوتوانی سازمانی و اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا به عنوان یک سیستم یکپارچه یک پرسشنامه برای مدیران عالی و میانی هر شرکت در سطح استان تهران که حداقل در سه سال اخیر در شرکت خود مشغول به فعالیت بودند، ارسال گردید و برای سنجش رفتار دوسوتوان و درک پشتیبانی مدیریت که سطح فرد است، نگرش مجموع افراد مدنظر قرار گرفته است. در مجموع، ۱۵۰ پرسشنامه برای شرکت های مواد غذایی ارسال گردید که مدیران ۹۰ شرکت به پرسش نامه پاسخ دادند (۶۰ درصد پاسخ) که در این پژوهش مبنای تحلیل قرار گرفتند. عمر ۲۳/۳ درصد از شرکت‌ها ۳ تا ۵ سال، ۳۰ درصد ۵ تا ۷ سال و ۴۶/۷ درصد بیش از ۱۰ سال بود و تعداد کارکنان ۱۳/۳۳ درصد شرکت‌ها کمتر از ۱۰ نفر، ۳۷/۷۸ درصد کمتر از ۲۰ نفر، ۱۲/۲۲ درصد کمتر از ۵۰ نفر و ۳۶/۶۷ درصد بیش از ۵۰ نفر بوده است.

در مدل تحلیلی پژوهش، اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا شامل ۴ مولفه کارمندیابی انتخابی، آموزش جامع، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و پاداش منصفانه متغیر پنهان برون‌زا، دوسوتوانی سازمانی شامل اکتشاف و بهره‌برداری متغیر پنهان درون‌زا، دوسوتوانی رفتاری با دو بعد رفتار نوآورانه و رفتار مشارکتی متغیر میانجی و پشتیبانی مدیریت متغیر تعدیل‌گر است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد بوده که برای سنجش اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا از پرسشنامه اسنل و دین (۱۹۹۲) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۵ شاخص برای سنجش کارمندیابی انتخابی، ۵ شاخص برای آموزش جامع، ۵ شاخص برای ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و ۵ شاخص برای سنجش پاداش منصفانه می‌باشد. برای سنجش دوسوتوانی رفتاری از پرسشنامه سابرامانیان و یانت (۲۰۰۵) استفاده شده است که در این پرسشنامه، ۵ شاخص برای سنجش رفتار نوآورانه و ۴ شاخص برای رفتار مشارکتی کارکنان، قرار داده شده است. برای سنجش دوسوتوانی سازمانی و ابعاد آن، از پرسشنامه جانسن و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شده است. در این پرسشنامه، ۷ شاخص برای سنجش نوآوری بهره‌بردارانه و ۷ شاخص برای نوآوری اکتشافی، قرار داده شده است. مقیاس سنجش طیف لیکرت پنج تایی از خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ بود. منظور از پشتیبانی مدیریت در این پژوهش، عددی است که سازمان مورد پژوهش از پرسشنامه ۴ سوالی پشتیبانی مدیریت هورنزیبای، کوراتکو و زهرا (۲۰۰۲) کسب می‌کند و این نمره میزان پشتیبانی مدیریت را نشان می‌دهد.

برای تعیین روایی ابزار تحقیق از روایی محتوایی و روایی همگرا و واگرا استفاده شد (جدول ۲). روایی محتوایی پرسشنامه با نظر کارشناسان و متخصصان در زمینه موضوع مورد پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در خصوص روایی سازه، برای ارزیابی روایی همگرا از سه معیار مختلف شامل بارهای عاملی استاندارد مساوی و بزرگتر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده مساوی و بزرگتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی مساوی و بزرگتر از ۰/۷ استفاده شد (هیر و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۷۸). جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق نیز از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (جدول ۱) استفاده شد که مقدار آن برای هر یک از متغیرهای مکنون باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (هیر و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۷۸). برای تحلیل داده‌ها نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش زیر به طور خلاصه مطرح می‌شود: بررسی برازش مدل - مدل پژوهش: این بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. برازش مدل‌های اندازه‌گیری شامل سه معیار پایایی، روایی همگرا و واگراست.

پایایی با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. مطابق با جدول ۱، مقادیر پایایی ترکیبی (ستون اول) و آلفای کرونباخ (ستون دوم) تمام متغیرها بالای ۰/۷ است که برازش مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. با مقایسه مقدار ضریب AVE متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۲ جذر میانگین واریانس استخراج شده (مقدار جذر AVE) تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر است؛ بنابراین ملاک دوم بررسی روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقادیر پایایی ترکیبی، AVE، آلفای کرونباخ و  $R^2$  متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	$R^2$	$Q^2$
دوستوانی سازمانی				۰/۵۳۶	۰/۴۲۱
نوآوری اکتشافی	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۷۶	۰/۸۰۳	۰/۵۴۶
نوآوری بهره‌بردارانه	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۷۷	۰/۵۲۵	۰/۳۵۴
دوستوانی رفتاری					
رفتار نوآورانه	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۷۱	۰/۷۱۱	۰/۴۹۰
رفتار مشارکتی	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۶۲۴	۰/۴۱۶
مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا					
کارمندیابی انتخابی	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۶۵	۰/۸۰۸	۰/۶۰۱
آموزش جامع	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۸۳	۰/۳۸۵	۰/۷۲۳
ارزیابی عملکرد توسعه‌ای	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۷۹	۰/۷۷۵	۰/۵۴۱
پاداش منصفانه	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۷۵	۰/۳۴۰	۰/۴۶۳
پشتیبانی مدیریت	۰/۹۵	۰/۸۳	۰/۹۳		

برازش مدل ساختاری نیز شامل: ۱- ضرایب معناداری t: مطابق شکل ۲، تمامی مسیرها دارای ضرایب معناداری t از ۱/۹۶ بزرگ‌ترند که این موضوع معناداربودن تمام پرسش‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد را نشان می‌دهد. ۲- معیار  $R^2$ : با توجه به شکل ۲ و ستون پنجم جدول ۱، تمام مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل، بیشتر از ۰/۳۳ است که نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است. ۳- معیار  $Q^2$ : این معیار برای تمام سازه‌ها از ۰/۳۵ بیشتر است که مؤید برازش قوی مدل ساختاری است.

برازش مدل کلی شامل معیار GOF است. نیکویی برازش معیاری است برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است (کلاوین، ۲۰۱۰)، شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۷۷ به دست آمد که نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فرنل و لارکر<sup>۱</sup>

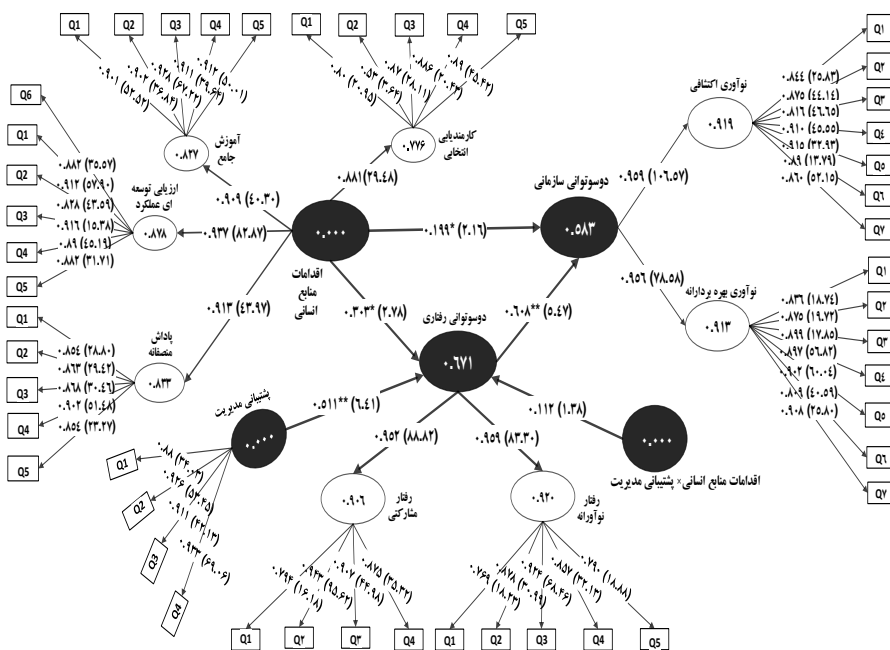
متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱) منابع انسانی با عملکرد بالا	۳/۱۷	۰/۸۱	۰/۷۹			
۲) دوستوانی رفتاری	۳/۲۳	۰/۷۹	۰/۷۳**	۰/۸۲		
۳) دوستوانی سازمانی	۳/۴۰	۰/۷۸	۰/۶۴**	۰/۷۵**	۰/۸۴	
۴) پشتیبانی مدیریت	۳/۳۳	۰/۸۹	۰/۶۳**	۰/۵۸**	۰/۷۲**	۰/۹۱

توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند.

n=90, \*p<0.05, \*\*p<0.01

### آزمون فرضیه‌های پژوهش: برای آزمون فرضیه اول پژوهش به بررسی تأثیر اقدامات

منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی پرداخته شد. همانگونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا تأثیر مثبت و معنادار بر دوستوانی سازمانی ( $R^2=0/20$  و  $t=2/16$ ) در شرکت‌های مواد غذایی دارد. لذا تأثیر مستقیم و مثبت اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های مواد غذایی تایید شد. در گام دوم، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری (فرضیه دوم) مورد بررسی قرار گرفت. تأثیر مثبت و مستقیم اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری در شرکت‌های مواد غذایی ( $R^2=0/30$  و  $t=2/78$ ) نیز تایید شد. همچنین، فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر دوستوانی رفتاری بر دوستوانی سازمانی ( $R^2=0/61$  و  $t=5/46$ ) تایید شد و مشخص شد که دوستوانی رفتاری نیز تأثیر مستقیم بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های مواد غذایی دارد. آزمون فرضیه چهارم پژوهش یعنی نقش میانجی دوستوانی رفتاری در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی نشان داد که دوستوانی رفتاری در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی نقش میانجی ( $R^2=0/18$  و  $t=2/47$ ) ایفا می‌کند.



شکل ۲: ضرایب استاندارد مدل آزمون شده (ضرایب معناداری t)

همانگونه که در شکل ۲ مشخص است ۵۸ درصد واریانس دوستوانی سازمانی توسط متغیرهای مدل پژوهش (یعنی اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری) تبیین می شود. به علاوه، همانگونه که شکل شماره ۲ نشان می دهد پشتیبانی مدیریت تاثیر مثبت و مستقیم بر دوستوانی رفتاری ( $R^2=0/51$  و  $t=6/41$ ) در شرکت های مواد غذایی دارد، اما نتایج فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر نقش تعدیل کنندگی پشتیبانی مدیریت در ارتباط بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری ( $R^2=0/11$  و  $t=1/38$ ) حمایت نمی کند. بنابراین، چون پشتیبانی مدیریت تاثیر مستقیم بر دوستوانی رفتاری داشت، دوستوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین پشتیبانی مدیریت و دوستوانی سازمانی ( $R^2=0/30$  و  $t=4/16$ ) نیز داشت. در مجموع، ۶۷ درصد واریانس دوستوانی رفتاری در شرکت های مواد غذایی توسط متغیرهای مدل پژوهش (اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و پشتیبانی مدیریت) تبیین می شود.



## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه پاسخی به فراخوان اخیر هیل و برکینشاو (۲۰۱۲) و رایش و برکینشاو (۲۰۰۸) برای بررسی تعیین‌کننده‌های دوستوانی در بستر سازمان است. از این‌رو، این پژوهش به بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت در رابطه اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری پرداخته است. نتایج نشان داد که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا در شرکت‌های مواد غذایی بر دوستوانی سازمانی در این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد و دوستوانی سازمانی پیوند تنگاتنگی با مدیریت افراد دارد. به این معنا که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا شامل کارمندیابی انتخابی، آموزش جامع، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و پاداش منصفانه بر توانایی شرکت‌ها برای دوستوانی تأثیر می‌گذارد؛ به این معنا که این شرکت‌ها زمانی می‌توانند به دوستوانی دست یابند که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا را به کار بگیرند. این یافته با یافته‌های اخیر (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ فو و همکاران، ۲۰۱۵) همخوانی دارد. به‌زعم آنها استفاده از اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا، دوستوانی سازمانی را تسهیل می‌کند که این امر منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود.

همچنین نتایج حاکی از آن است که اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری در شرکت‌های مواد غذایی نیز تأثیر مثبت و معنادار داشت. بنابراین، اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا به عنوان بخشی از بستر سازمانی دوستوان دیده می‌شود که می‌تواند ظرفیت افراد را برای تحقق دوستوانی رفتاری بهبود ببخشد و کارکنان شرکت‌ها را قادر سازد که به صورت دوستوان رفتار کنند. از این‌رو، اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا در شرکت‌های مواد غذایی بر توانایی سازمان برای دوستوانی رفتاری کارکنان شرکت تأثیر می‌گذارد؛ یعنی شرکت‌ها زمانی می‌توانند انتظار رفتار دوستوان (یعنی رفتارهای نوآورانه و مشارکتی به‌صورت همزمان) را از کارکنان خود داشته باشند که از اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا برخوردار باشند. این یافته با یافته‌های محققان پیشین (کانگ و همکاران، ۲۰۰۷) همخوانی دارد. کانگ و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی، انگیزه و فرصت کارکنان را برای ترکیب، ادغام و خلق دانش بهبود می‌بخشد و زمینه را برای تحقق رفتار دوستوان فراهم می‌کند.

به‌علاوه، یافته‌های پژوهش نشان داد که دوستوانی رفتاری در شرکت‌های مواد غذایی بر

دوستوانی شرکتها تاثیر مثبت دارد؛ به این معنا که ظهور همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه در شرکت‌های مواد غذایی مستلزم کارکنانی با رفتارهای همکارانه و نوآورانه است؛ در همین راستا، برخی از محققان (گیسون و برکینشواو، ۲۰۰۴) چیره شدن بر تنش‌های ذاتی بین اکتشاف و بهره‌برداری را در شرکت‌هایی محتمل‌تر می‌دانند که کارکنانی با قابلیت رفتار دوستوان دارند. رایش و همکاران (۲۰۰۹) نیز بر این باور هستند که توانایی افراد یک شرکت تاثیر تجمعی بر دوستوانی در این شرکتها دارد؛ به این معنی که دوستوانی کارکنان برای بقای و عملکرد شرکتها در دراز مدت ضروری است و در نتیجه، انتظار می‌رود که دوستوانی کارکنان بر دوستوانی در سطح شرکت تاثیر مثبت داشته باشد. نظر به اینکه اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری و دوستوانی رفتاری بر دوستوانی سازمانی تاثیر دارد، دوستوانی رفتاری نقش میانجی در تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی در شرکتها ایفا می‌کند. این امر بدان معناست تحقق دوستوانی سازمانی مستلزم اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و به تبع آن رفتار دوستوان کارکنان در شرکتها است. پاتل و همکاران (۲۰۱۳) نیز به این نکته اشاره کردند که سیستم‌های منابع انسانی بستر رفتاری را فراهم می‌کنند که از طریق بهبود عملکرد کارکنان، دوستوانی را بهبود می‌بخشند. کانگ و همکاران (۲۰۰۷) و کانگ و اسنل (۲۰۰۹) نیز بر این باور هستند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند چارچوبی فراهم کند تا رفتار و دانش کارکنان را در جهت دوستوانی هدایت کند.

نهایتاً، یافته‌ها نشان داد که پشتیبانی مدیریت در شرکت‌های مواد غذایی به عنوان یک متغیر مستقل بر دوستوانی رفتاری در این شرکتها تاثیر مثبت دارد. تعهد مدیریت به دوستوانی تاثیری به مراتب بیش از تاثیر اقدامات منابع انسانی بر دوستوانی رفتاری دارد. این نتیجه بدان معناست که پشتیبانی مدیریت، یکی از تعیین‌کننده‌های اساسی برای رفتار دوستوان کارکنان و متعاقب آن دوستوان در شرکت‌های مواد غذایی است. در واقع، کارکنانی که توسط مدیران مورد توجه، هدایت و پشتیبانی قرار گیرند، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای دوستوان را انجام دهند (گاروس و همکاران، ۲۰۱۵). با این حال، نتایج نشان داد که پشتیبانی مدیریت در شرکت‌های مواد غذایی، نقش تعدیل‌گر در رابطه بین اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری نداشت. تاثیر مستقیم پشتیبانی مدیریت بر دوستوانی رفتاری بیانگر آن است که دوستوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین

پشتیبانی مدیریت و دوستوانی سازمانی دارد. به این معنا که پشتیبانی مدیریت بستر لازم را برای دوستوانی رفتاری فراهم می‌کند و به این ترتیب زمینه دوستوانی سازمانی را فراهم می‌کند. به هر حال، این پژوهش نشان داد که سیستم‌های منابع انسانی از طریق کارمندیابی انتخابی کارکنان، دسترسی به آموزش جامع، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و استفاده از پاداش منصفانه، با تقویت گرایش‌های رفتاری دوگانه افراد در شرکت‌ها، بستر سازمانی مناسب برای دوستوانی سازمانی فراهم می‌کند. از این رو، طراحی مناسب سیستم یکپارچه منابع انسانی، با کمک به ایجاد بستر مناسب برای ظهور رفتار دوستوان کارکنان، شرکت‌ها را قادر می‌سازد که سطح بالاتری از دوستوانی سازمانی را تجربه کنند. این پژوهش همچنین اثر پشتیبانی مدیریت بر دوستوانی رفتاری را نشان داد که تاثیر به‌سزایی در تحقق دوستوانی در شرکت‌ها خواهد داشت.

نهایتاً، به سایر محققان توصیه می‌شود که به بررسی تناسب زیرسیستم‌های منابع انسانی و اکتشاف و بهره‌برداری بپردازند که مشخص شود که چه تناسبی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی با هر فعالیت دوستوانی سازمانی وجود دارد؟ ثانیاً، نقش تعدیل‌گر اندازه و عمر شرکت در این رابطه بررسی شود که مشخص گردد که آیا این تناسب در همه شرکت‌ها با اندازه و عمر متفاوت برقرار است یا نه؟ متناسب با نتایج تحقیق، پیشنهادات ذیل به شرکت‌های صنایع غذایی ارائه می‌شود:

به‌کارگیری کارمندیابی انتخابی برای اقدام به شیوه دوستوان: کارمندیابی انتخابی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد دوستوانی کارکنان را درون شرکت‌ها توسعه دهند، کارکنانی با پتانسیل بالا و نگرش باز به کسب مهارت‌های جدید (اکتشاف) جذب کنند. کارمندیابی انتخابی همچنین اجازه جذب داوطلبینی را می‌دهد که قابلیت‌هایشان با نیازمندی‌های شغلی فعلی (بهره‌برداری) تناسب داشته باشد.

آموزش جامع برای اطمینان از اقدام به شیوه دوستوان: برنامه‌های گسترده و بلندمدت آموزشی نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان در وظایف فعلی و مواجهه با تقاضاهایی آینده کمک می‌کند، بلکه جو اعتماد و حمایت را در میان کارکنان شرکت‌ها برای انجام رفتارهای دوستوان فراهم می‌کند.

به‌کارگیری ارزیابی توسعه‌ای عملکرد: ارزیابی توسعه‌ای عملکرد دستیابی به چند هدف را ممکن می‌سازد که می‌تواند مطلوب دوستوانی باشد: نخست، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد با فراهم کردن امکان ارزیابی دستاوردها و شناسایی حوزه‌هایی که در آن عملکرد قابل بهبود است، به بهره‌برداری از دانش موجود کمک می‌کند. دوم، گرایش به این سیاست، با ارتقای تطبیق‌پذیری کارمند و تمایل به

مشارکت در فرآیند تغییر، به نوآوری اکتشافی کمک می‌کند.

پاداش منصفانه برای اقدام به شیوه دوستوان: اگر انتظار نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه از کارکنان می‌رود، باید مشوق‌های لازم برای انجام این رفتار دوگانه وجود داشته باشد. سیستم پاداش مناسب و عادلانه می‌تواند مشارکت و همکاری‌های افراد را افزایش دهد و در عین حال با پاداش بر مبنای عملکرد نوآورانه و همکارانه منجر به ارتقای دوستوانی رفتاری کارکنان شود.

مدیران منابع انسانی و صف برای دستیابی به نتایج با ارزش باید مطابق با الزامات استراتژیک در بازی دوستوانی مشارکت کنند. مدیران باید اعتماد به نفس کارکنان را برای پیشبرد چالش‌ها و توسعه رفتارهای اکتشافی ارتقاء دهند و از سوی دیگر تسهیلات فنی و حمایت‌های عاطفی را برای توسعه فعالیت‌های بهره‌بردارانه فراهم کنند. به علاوه، مدیران باید کارکنان خبره‌ای را جذب کنند که بتوانند نوآورانه و همکارانه عمل کنند. بنابراین، سیستم استخدامی باید با در نظر گرفتن استراتژی و ساختار مناسب برقرار گردد که مسیر نوآوری و مشارکت را گم نکند.

## منابع

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study model of changeovers in the Toyota production system, *Organization Science*, Vol.10, Issue.1, PP. 43-68.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, PP. 696-717.
- Baldwin, T.T & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, Vol. 41, Issue.1, PP. 63-105.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, PP. 99-120.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N.R., Erez, M., & Farr, J.L. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 2, Issue. 3, PP. 305-337.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, Issue. 2, PP. 245-264.
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, Issue.1, PP. 79-101.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms, *European Management Journal*, Vol. 30, Issue.1, PP. 1-17.

- Cheung, C. & Law, R. (1998). Hospitality service quality and the role of performance appraisal, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 8, Issue. 6, PP.402-406.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, PP. 44–60.
- Davies, A. (2001). What silence knows e planning, public participation and environmental values, *Environmental Values*, Vol. 10, No. 1, PP. 77-102.
- Dunford, B., Snell S.A., Wright, P. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, Vol. 27, Issues. 6, PP. 701–721.
- Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A., & Meurs, J. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, No. 2, PP.186-207.
- García, M. U, Cortés, E. C, Lajara, B. M. & Sáez, P.Z. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57, No. 4, PP. 367–378.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol .47, No.2, pp. 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, PP. 693-706.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue. 1, PP. 21–41.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, Issue. 3, PP. 236–247.
- Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, PP. 236–256.
- Kang, S.-C., & Snell, S.A., (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No.1, PP. 65-92.
- Kang, S.-C., Snell, S.A., & Swart, J., (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups, *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 4, PP. 461-485.
- Kase, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective, *Human Resource Management*, Vol. 48, Issue. 4, PP. 615–639.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, issue. 6, PP. 699–716.

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, Issue. 1, PP. 179–228.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity, *Journal of Management*, Vol. 29, issue. 5, PP. 681-703.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to mediumsized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, Vol. 32, Issue. 5, PP. 646-672.
- Mom, T. J., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge in flows, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, Issue. 6, PP. 910–931.
- Mom, T. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, PP. 812-828.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Human resource management*. (9th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Morris, M. H., & Jones, F. (1993). Human resource management and corporate entrepreneurship: An empirical assessment. *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 4, Issue. 4, PP. 873–896.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art, *Strategic Organization*, Vol. 10, Issue. 4, PP. 450–465.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, PP. 324-338.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, PP. 185-206.
- Pastor, I. P., & Perez, V.M. (2014). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, Issue. 5, PP. 2452-2467.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between highperformance work systems and organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 5, PP. 1420-1442.
- Prieto, I. M., & Santana, M. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain, *Human Resource Management*, Vol.51, Issue. 2, PP. 189–212.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J., (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of management*, Vol. 34, No. 3, PP. 375-409.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, PP. 685-695.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, PP. 698-714.
- Shrivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 49, No. 6, PP. 1239-1251.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, Issue. 5, PP. 864-894.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, PP. 522-536.
- Snell, S. A., & Dean, J.W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, PP. 467-504.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organizational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms, *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, Issue. 1, PP. 64-79.

