

Reducing the Risk of Functional Silos in Organizations: The Effectiveness of Strategic Human Resource Management and Change Management Mediated by a Learning and Innovation-Based Organizational Culture

Ebrahim RajabPour¹, Hassan Karamzadeh²

Abstract

This study aims to explain the phenomenon of functional silos at the General Directorate of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of Bushehr province, examining the mediating role of a learning and innovation-based organizational culture in the relationship between strategic human resource management, change management, and this phenomenon. The research adopted a survey-based approach, and its statistical population comprised 125 employees of the directorate, a number validated by Cochran's formula. Data were collected using standardized and adapted questionnaires based on a five-point Likert scale. To evaluate the quality of the measurement model, convergent validity, composite reliability, and Cronbach's alpha reliability were confirmed, with results showing that all Cronbach's alpha values were above 0.7. Furthermore, to confirm discriminant validity, the heterotrait-monotrait ratio (HTMT) was used in addition to the Fornell-Larcker criterion, and its values for all variables were found to be below 0.9. The collected data were then analyzed using the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) approach and SmartPLS 3 software. The findings indicate that the direct effect of strategic human resource management and change management on functional specialization was not significant, whereas their indirect effect, mediated by a learning and innovation-based organizational culture, was significant. This result confirms the hypothesis of full mediation and suggests that the effectiveness of managerial strategies in reducing functional specialization is contingent upon fostering a cultural transformation and strengthening an environment of learning and innovation within the organization.

Keywords: *Strategic human resource management; Change management; Learning and innovation-based organizational culture; Functional silos.*

1. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran e.rajabpour@pgu.ac.ir

2. General Department of Cooperatives, Labor, and Social Welfare of Bushehr Province
hassan.karamzadeh59@gmail.com

کاهش خطر شیفنگی تخصصی در سازمان: کارآمدی مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر با میانجی گری فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری

ابراهیم رجب پور*، حسن کرم زاده**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۳/۰۶

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین پدیده شیفنگی تخصصی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر، بر بررسی نقش میانجی گرانه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر با این پدیده می پردازد. روش پژوهش از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن شامل ۱۲۵ نفر از کارکنان این اداره کل بود که این تعداد از نظر فرمول کوکران مورد تأیید قرار گرفت. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه های استاندارد و اقتباس شده بر مبنای طیف پنج گزینه ای لیکرت بود. برای ارزیابی کیفیت مدل اندازه گیری، روایی همگرا، پایایی ترکیبی و پایایی آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن نشان داد تمامی مقادیر آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ هستند. همچنین، برای تأیید روایی و اگر علاوه بر شاخص فورنل-لارکر از نسبت هتروتیریت به مونوتیریت استفاده شد که مقادیر آن برای تمامی متغیرها زیر ۰/۹ به دست آمد. داده های جمع آوری شده سپس با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی. ال. اس ۳ تجزیه و تحلیل شدند. یافته ها نشان می دهد که تأثیر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر بر شیفنگی تخصصی معنادار نبوده، اما تأثیر غیرمستقیم آنها از طریق فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، معنادار است. این نتیجه، فرضیه میانجی گری کامل را تأیید می کند و نشان می دهد که اثربخشی راهبردهای مدیریتی در کاهش شیفنگی تخصصی، منوط به ایجاد تحول فرهنگی و تقویت محیط یادگیری و نوآوری در سازمان است.

کلیدواژه: مدیریت راهبردی منابع انسانی؛ مدیریت تغییر؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری؛ شیفنگی تخصصی.

* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، بوشهر، ایران
 e.rajabpour@pgu.ac.ir

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، بوشهر، ایران
 h.karamzadeh@mehr.pgu.ac.ir

مقدمه

در محیط کسب و کار پرشتاب و پیچیده کنونی، سازمان‌ها با چالش‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو هستند که اغلب با مدل‌های ووکا^۱ (نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) و بانی^۲ (شکننده، اضطراب‌آور، غیرخطی و غیرقابل درک) توصیف می‌شوند (جامیسون^۳، ۲۰۲۱؛ کاسپرز و گریو^۴، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، توانایی سازمان‌ها برای حفظ انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و نوآوری به یک ضرورت حیاتی تبدیل شده است (گر و همکاران^۵، ۲۰۲۱). با این حال، یکی از موانع اصلی در مسیر این اهداف، پدیده "شیفتگی تخصصی"^۶ است. شیفتگی تخصصی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن دپارتمان‌ها و واحدهای سازمانی به صورت مجزا عمل کرده و از همکاری مؤثر اجتناب می‌کنند که به کاهش کارایی^۷، کندی فرایند تصمیم‌گیری و تضعیف قابلیت‌های نوآوری^۸ منجر می‌شود (لیو و جیانگ^۹، ۲۰۲۴).

برای مقابله با این چالش، سازمان‌ها نیازمند راهکارهای مدیریتی یکپارچه و راهبردی هستند. مدیریت راهبردی منابع انسانی^{۱۰} به عنوان یک رویکرد کلیدی، با همسو کردن اقدامات منابع انسانی با اهداف راهبردی، می‌تواند به بهبود همکاری و عملکرد سازمانی کمک کند (المبارک^{۱۱}، ۲۰۲۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی، نقش محوری در افزایش نوآوری و یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند (علی و احمد^{۱۲}، ۲۰۲۳). همچنین، مدیریت تغییر به عنوان یک فرایند نظام‌مند برای هدایت تحولات، می‌تواند به آماده‌سازی کارکنان برای همکاری و گذار از ساختارهای سنتی کمک کند (حسن و احمد^{۱۳}، ۲۰۲۱). با این حال، بسیاری از پژوهش‌ها نشان داد است که تأثیر مستقیم این رویکردها بر نتایج سازمانی ممکن است محدود باشد و نیازمند یک بستر سازمانی مناسب است.

1. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)
2. BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible)
3. Jamison
4. Caspersz & Greve
5. Gore et al
6. Functional Silos
7. Efficiency
8. Innovation
9. Luo & Jiang
10. Strategic Human Resource Management (SHRM)
11. Al-Mubarak
12. Ali & Ahmad
13. Hassan & Ahmad

در همین راستا، نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل حیاتی، مورد توجه قرار گرفته است. یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری^۱ که در آن اشتراک دانش، همکاری و پذیرش ایده‌های جدید تشویق می‌شود، می‌تواند به عنوان یک عامل میانجی قدرتمند^۲ عمل کرده و تأثیر اقدامات مدیریتی را بر کاهش شیفتگی تخصصی تقویت کند (ادموندسون^۳، ۲۰۱۲؛ دنهارد^۴، ۲۰۲۰). این پژوهش با الهام از یافته‌های به‌روز و با توجه به اهمیت این عوامل، به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر^۵ به صورت مستقیم یا با نقش میانجی‌گرانه فرهنگ سازمانی، می‌توانند شیفتگی تخصصی را در سازمان‌های دولتی کاهش دهند. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک مدل مفهومی^۶ جامع برای کاهش این پدیده مخرب است.

در عصر حاضر، سازمان‌ها در یک میدان رقابت جهانی قرار گرفته‌اند که با تحولات شگرف فناوریانه، تغییرات سریع بازار و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان^۷ تعریف می‌شود. در این محیط که نه تنها با عنوان ووکا (نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) شناخته می‌شود، بلکه با عنوان بانی (شکنده، اضطراب‌آور، غیرخطی و غیرقابل درک) نیز توصیف می‌گردد، توانایی سازمان برای پاسخگویی سریع، نوآوری مستمر و حفظ چابکی به یک مزیت رقابتی^۸ حیاتی تبدیل شده است (کاسپرز، ۲۰۲۰؛ جامیسون، ۲۰۲۱). با این حال، یکی از بزرگترین موانع داخلی که سازمان‌ها را از دستیابی به این اهداف بازمی‌دارد، پدیده ریشه‌دار و غالباً نادیده گرفته شده "شیفتگی تخصصی" است. این پدیده، فراتر از یک مشکل ساده ارتباطی، یک بحران ساختاری و فرهنگی است که در آن، دپارتمان‌ها به صورت جزیره‌های مجزا عمل می‌کنند، اطلاعات حیاتی را به اشتراک نمی‌گذارند و به جای هم‌افزایی^۹، به تکرار وظایف و گاهی اوقات رقابت داخلی می‌پردازند (لیو و جیانگ، ۲۰۲۴).

این معضل به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران که اغلب با ساختارهای سلسله‌مراتبی^{۱۰} خشک و فرهنگ‌های بوروکراتیک^{۱۱} مشخص می‌شوند، به یک چالش حیاتی برای نوآوری و اثربخشی تبدیل

1. Learning and Innovation-Based Organizational Culture

2. Powerful mediator

3. Edmondson

4. Denhardt

5. Change management

6. Conceptual model

7. Beneficiaries

8. Competitive advantage

9. Synergy

10. Hierarchical structures

11. Bureaucratic cultures

شده است. ناکامی در شکستن این موانع، منجر به کندی در تصمیم‌گیری، ناتوانی در ارائه خدمات یکپارچه به شهروندان و درنهایت، تضعیف عملکرد کلی دولت می‌شود (دنهارد، ۲۰۲۰). در ادبیات مدیریت، دو رویکرد مدیریتی مدرن، یعنی مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر، به‌عنوان راه‌حل‌های بالقوه برای غلبه بر چنین چالش‌هایی مطرح شده‌اند. مدیریت راهبردی منابع انسانی با همسو کردن راهبردهای منابع انسانی با اهداف سازمان، می‌تواند به عملکرد بهتر منجر شود (المبارک، ۲۰۲۴) و مدیریت تغییر نیز ابزاری برای هدایت موفق تحولات سازمانی است (حسن و احمد، ۲۰۲۱).

این پژوهش با بررسی انتقادی ادبیات پژوهشی موجود، به شناسایی سه شکاف کلیدی می‌پردازد که ضرورت انجام آن را توجیه می‌کند: اول، شکاف در مدل‌سازی یکپارچه و هم‌افزا که در آن پژوهش‌های قبلی به‌صورت جداگانه تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر را بر پیامدهای سازمانی بررسی کرده و از شناسایی روابط هم‌افزا بین این دو در مواجهه با پدیده «شیفتگی تخصصی» ناتوان بوده‌اند. این پژوهش قصد دارد با ارائه یک مدل یکپارچه، این خلأ را پر کند. دوم، شکاف در نقش کاتالیزور فرهنگ سازمانی در بافت دولتی ایران؛ در حالی که برخی مطالعات، عمدتاً در بخش خصوصی یا فرهنگ‌های غربی، نقش میانجی‌گرانه فرهنگ سازمانی را نشان داده‌اند (علی و احمد، ۲۰۲۳). تأثیر میانجی‌گرانه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر با کاهش شیفتگی تخصصی، به‌ویژه در بستر فرهنگی و بوروکراتیک سازمان‌های دولتی ایران، به‌صورت تجربی بررسی نشده است. با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر که در حوزه‌های اشتغال، تعاون، روابط کار و امور اجتماعی نقش محوری در سطح استان و پشتیبانی از سیاست‌های ملی ایفا می‌کند، نوعی شیفتگی تخصصی میان حوزه‌ها و کارشناسان شکل گرفته است. تمرکز افراطی هر واحد بر مأموریت‌های تخصصی خود و نگاه جزیره‌ای به مسائل، موجب کندی تصمیم‌گیری، تضعیف هماهنگی در اجرای سیاست‌ها و کاهش کیفیت ارائه خدمات به ذی‌نفعان شده است. این درحالی است که حوزه منابع انسانی و برنامه‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، به‌جای آنکه به‌صورت یکپارچه و همسو با این حوزه‌های تخصصی عمل کنند، عمدتاً به‌صورت پراکنده و مقطعی اجرا شده و نتوانسته‌اند این ذهنیت‌های سیلویی را تعدیل کنند. بنابراین، پرسش محوری این تحقیق آن است که آیا و چگونه مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر، از طریق نقش میانجی‌گرانه فرهنگ سازمانی مبتنی بر

یادگیری و نوآوری، می‌توانند به کاهش شیفته‌گی تخصصی میان واحدهای اشتغال، تعاون، روابط کار و منابع انسانی در نتیجه ارتقای هماهنگی و کارایی این سازمان دولتی کمک کنند؟ نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران دولتی در طراحی راهبردهای مدیریتی یکپارچه برای غلبه بر این پدیده یاری رساند.

مبانی نظری

در این بخش، به تشریح مبانی نظری پژوهش و معرفی متغیرهای اصلی پرداخته می‌شود. هدف این است که خاستگاه، تعاریف کلیدی و مؤلفه‌های ابزارهای اندازه‌گیری برای هر متغیر مورد بحث قرار گیرد.

مدیریت راهبردی منابع انسانی

خاستگاه اصلی مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی به دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بازمی‌گردد، زمانی که محققان دریافتند که مدیریت منابع انسانی باید از یک رویکرد صرفاً عملیاتی به یک رویکرد راهبردی و هماهنگ با اهداف کلان سازمان تغییر یابد (بون و همکاران^۱، ۲۰۲۲). در این راستا، ظفر و باروخ^۲ (۲۰۲۱)، مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان الگویی از اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی تعریف می‌کنند که با راهبردها و اهداف سازمان همسو هستند. وان دروورت و همکاران^۳ (۲۰۲۱) نیز مدیریت راهبردی منابع انسانی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی می‌دانند که با هدف دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تدوین و اجرا می‌شوند. ادبیات پژوهشی ابعاد متفاوتی را برای مدیریت راهبردی منابع انسانی مطرح کرده است. برخی از مدل‌های برجسته، این مفهوم را براساس مجموعه‌ای از شیوه‌های منابع انسانی مانند جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و نظام‌های پاداش‌دهی بررسی می‌کنند. در این پژوهش، از مقیاس مایکل آرمسترانگ^۴ (۱۹۹۹) برای سنجش مدیریت راهبردی منابع انسانی استفاده شده است. این مقیاس بر رویکرد همترازی راهبردی تمرکز دارد که بر همسویی سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان تأکید می‌کند.

1. Boon et al

2. Tzafrir & Baruch

3. Van der Voort et al

4. Michael Armstrong

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر به عنوان یک رشته علمی و کاربردی، با ظهور رویکردهای سیستمی در سازمان‌ها و نیاز به پاسخگویی به تغییرات محیطی پدیدار شد. سیو و بارتونیک^۱ (۲۰۲۰) مدیریت تغییر را فرایندی سازمان یافته برای انتقال یک سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب آینده می‌دانند. همچنین، ویسر^۲ (۲۰۲۰) مدیریت تغییر را شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت بر تحولات سازمانی با هدف افزایش اثربخشی و بهره‌وری تعریف می‌کند. ابعاد مدیریت تغییر اغلب شامل مواردی مانند برنامه‌ریزی تغییر، رهبری تغییر، ارتباطات، مشارکت کارکنان و مدیریت مقاومت در برابر تغییر است. موفقیت در مدیریت تغییر به توانایی سازمان در مدیریت هریک از این ابعاد بستگی دارد. براساس ابزار مورد استفاده در این پژوهش، از مقیاس جان کاتر^۳ (۱۹۹۶) برای سنجش مدیریت تغییر استفاده شده است. این مقیاس بر مؤلفه‌هایی مانند ایجاد احساس فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما و برقراری چشم‌انداز راهبردی تأکید دارد که در پژوهش حاضر نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری

مفهوم فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری در پاسخ به این نیاز مطرح شد که سازمان‌ها برای تطابق با تغییرات، باید به‌طور مستمر یاد بگیرند و دانش جدید را تولید کنند گالی^۴ (۲۰۲۳). این فرهنگ، یک بستر حمایتی برای پذیرش ریسک و تجربه‌گرایی فراهم می‌کند (گوهان^۵، ۲۰۲۲). احمد و علی (۲۰۲۳) آن را به عنوان یک نظام ارزشی و اعتقادی مشترک تعریف می‌کنند که در آن یادگیری، اشتراک‌گذاری دانش و خلق ایده‌های جدید تشویق می‌شود. ابعاد اصلی این فرهنگ شامل یادگیری تیمی، اشتراک‌گذاری دانش، توانمندسازی کارکنان، نظام‌های پاداش‌دهی و ایجاد فضایی امن برای آزمون و خطاست. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش بر پایه مقیاس پتر سنگه^۶ (۱۹۹۰) است که بر پنج بعد کلیدی تأکید دارد: تفکر سیستمی، مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی.

1. Seo & Bartunek

2. Visser

3. John Kotter

4. Giani

5. Chowhan

6. Peter Senge

شیفنگی تخصصی در سازمان

شیفنگی تخصصی، پدیده‌ای است که از ساختارهای سنتی و عمودی سازمان‌ها نشئت می‌گیرد و به جدایی و عدم ارتباط مؤثر بین واحدهای مختلف اشاره دارد (جانسون و پترسون^۱، ۲۰۲۲). این پدیده به‌عنوان یکی از موانع اصلی در سازمان‌های مدرن شناخته می‌شود. لیو و جیانگ (۲۰۲۴) شیفنگی تخصصی را به‌عنوان فقدان هماهنگی و یکپارچگی بین بخش‌ها تعریف می‌کنند که منجر به اتلاف منابع و کاهش کارایی می‌شود. شیفنگی تخصصی معمولاً از ابعادی مانند ارتباطات ضعیف، اهداف و منافع متضاد بین واحدها، عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات و فقدان درک متقابل تشکیل شده است. در این پژوهش، از مقیاس پاتریک لنچونی^۲ (۲۰۰۲) استفاده شده است. این مقیاس بر دو بعد کلیدی یعنی عدم اعتماد و ترس از تعارض تمرکز دارد. این ابعاد به‌خوبی نشان می‌دهند که چگونه هماهنگی و تعاملات سازنده بین واحدها می‌توانند به کاهش شیفنگی تخصصی منجر شوند.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های اخیر به‌طور مداوم بر اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی در ارتقای ظرفیت‌های یادگیری و نوآوری سازمان تأکید دارند. به‌عنوان مثال، گوین و همکاران^۳ (۲۰۲۳) نشان دادند که اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق توسعه یادگیری سازمانی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمان را تسهیل می‌کنند. لی و همکاران^۴ (۲۰۲۵) نیز دریافته‌اند که نظام‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی با کارایی بالا، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را ارتقا داده و از این طریق رفتارهای نوآورانه را تحریک می‌کنند. در همین راستا، گولا و همکاران^۵ (۲۰۲۵) بیان کردند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، به‌طور مستقیم بر نوآوری فردی و سازمانی تأثیرگذار است. این یافته‌ها همگی نشان می‌دهند که مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش کلیدی در ایجاد بستر نوآوری و یادگیری سازمانی دارد.

باتوجه به این شواهد، می‌توان نتیجه گرفت که تقویت مدیریت راهبردی منابع انسانی، از طریق ارتقای

1. Johnson & Peterson
2. Patrick Lencioni
3. Nguyen et al
4. Li et al
5. Guha et al

فرهنگ یادگیری و نوآوری، زمینه کاهش شیفتگی تخصصی و بهبود همکاری میان واحدهای سازمانی را فراهم می‌کند. براین اساس، فرضیه زیر در پژوهش حاضر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شیفتگی تخصصی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. مدیریت تغییر یکی دیگر از عوامل حیاتی در شکل‌دهی به فرهنگ نوآورانه است. مرور نظام‌مند خاو و همکاران^۱ (۲۰۲۲) نشان داد که واکنش کارکنان به تغییرات سازمانی تاحدزیادی به کیفیت رهبری و فرهنگ سازمانی وابسته است. همچنین، والک و همکاران^۲ (۲۰۲۳) بیان کردند که حمایت رهبران در تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان را کاهش داده و شرایط لازم برای یادگیری و نوآوری را فراهم می‌آورد. یافته‌های اریدا و لطفی^۳ (۲۰۲۱) نیز تأکید دارند که موفقیت تغییر سازمانی به هم‌راستایی فرهنگی و ارتباطات باز وابسته است. این نتایج همگی نشان می‌دهند که مدیریت تغییر، علاوه بر تسهیل سازگاری سازمان، می‌تواند بستری برای تقویت فرهنگ یادگیرنده و نوآور فراهم آورد.

براین اساس، می‌توان نتیجه گرفت که اجرای اثربخش مدیریت تغییر، با تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، قادر است موانع سیلویی و شیفتگی تخصصی بین واحدهای سازمانی را کاهش دهد. در نتیجه، فرضیه زیر در این پژوهش مطرح می‌شود:

فرضیه ۲: مدیریت تغییر بر شیفتگی تخصصی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان میانجی میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت تغییر با پیامدهای سازمانی، نقش اساسی دارد. لیو و همکاران^۴ (۲۰۲۱) در یک متاآنالیز دریافتند که فرهنگ دانش‌دوست، رابطه‌ای مثبت با عملکرد و نوآوری سازمانی دارد. همچنین، بوگال و همکاران^۵ (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند خود بیان کردند که فرهنگ سازمانی، توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و نوآوری را تقویت می‌کند. در سطح خردتر، ژانگ و همکاران^۶ (۲۰۲۴) نشان دادند که اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق شکل‌دهی به فرهنگ خلاقیت و نوآوری، بر نوآوری سازمانی اثر می‌گذارند. این یافته‌ها تأکید دارند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده و نوآور، سازوکار کلیدی در تبدیل اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر به نتایج ملموس سازمانی است.

1. Khaw et al
2. Walk et al
3. Errida & lotfi
4. Liu et al
5. Bogale et al
6. Zhang et al

باتوجه به این شواهد، می‌توان استنباط کرد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، از یکسو تحت تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر قرار دارد و ازسوی دیگر با کاهش موانع میان‌واحدی و تقویت همکاری، سطح شیفتگی تخصصی را پایین می‌آورد. براین اساس، فرضیه‌های زیر در پژوهش حاضر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری بر شیفتگی تخصصی کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه ۴: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد. ادبیات اخیر، پدیده «شیفتگی تخصصی» یا ذهنیت سیلویی را به عنوان مانعی برای یادگیری و نوآوری سازمانی معرفی کرده است. بنتو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در یک مرور دامن‌های تأکید کردند که سیلوهای سازمانی جریان دانش و همکاری بین‌واحدی را محدود کرده و مانع نوآوری می‌شوند. ین و همکاران^۲ (۲۰۲۳) نیز در حوزه مدیریت پروژه نشان دادند که موانع همکاری میان واحدهای تخصصی، به‌طور مستقیم از سیلوهای سازمانی ناشی می‌شوند و رفع آنها نیازمند فرهنگ مشارکتی و ارتباطات افقی است. افزون‌براین، ناود و همکاران^۳ (۲۰۲۲) دریافتند که فرهنگ سازمانی نوآور، با کاهش موانع میان‌واحدی، ذهنیت سیلویی را تضعیف کرده و زمینه‌ساز یادگیری سازمانی می‌شود.

با وجود شواهد فراوان درباره نقش مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی یادگیرنده در بهبود عملکرد و نوآوری، پژوهش‌های پیشین اغلب این متغیرها را به‌صورت جداگانه یا حداکثر دوتایی بررسی کرده‌اند و کمتر مطالعه‌ای مدل تلفیقی شامل مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر را در کنار هم و با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی یادگیرنده و نوآور بر «شیفتگی تخصصی» آزمون کرده است. همچنین، شواهد موجود بیشتر در بافت‌های غربی به‌دست آمده و بررسی سازوکارهای میانجی یادگیری و نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران محدود است. براین اساس، پژوهش حاضر باتکیه بر این خلأها، مدل یکپارچه‌ای را آزمون می‌کند که در آن مدیریت راهبردی منابع انسانی

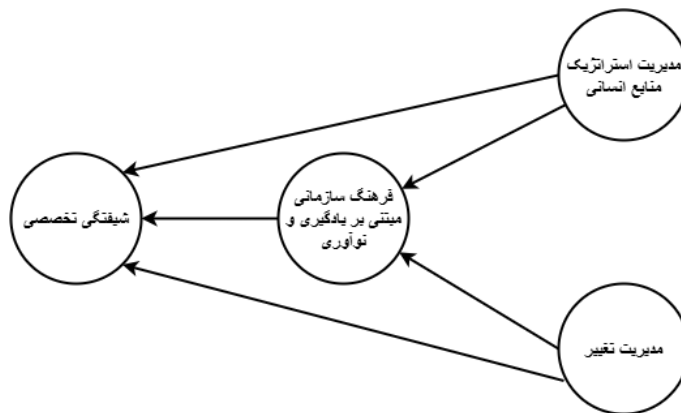
1. Bento et al
2. Yin et al
3. Naveed et al

و مدیریت تغییر، از طریق فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، بر شیفتگی تخصصی اثر می‌گذارند. متناسب با این چارچوب، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۶: فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شیفتگی تخصصی نقش میانجی‌گری دارد.

فرضیه ۷: فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، در رابطه بین مدیریت تغییر و شیفتگی تخصصی نقش میانجی‌گری دارد.

براساس مبانی نظری و پیشینه تجربی تبیین‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح زیر ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر رویکرد، در چارچوب تحقیقات توصیفی-پیمایشی مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی ۱۵۱ نفر از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر بود. از نظر روش نمونه‌گیری، با استفاده از فرمول کوکران، حداقل حجم نمونه موردنیاز برای این تحقیق ۱۰۸ نفر برآورد شد. با این حال، به منظور افزایش دقت و اعتبار نتایج، پرسشنامه‌ها به صورت لینک آنلاین از طریق پیامک برای تمامی کارکنان توزیع شد که در نهایت، تعداد ۱۲۵ نفر به آن پاسخ دادند. این حجم نمونه نه تنها شرط حداقل نمونه‌گیری را برآورده می‌کند، بلکه از نظر آماری کاملاً قابل قبول است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها،

پرسشنامه‌ای استاندارد است که متغیرهای پژوهش را با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت، شامل گزینه‌های «کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم»، «موافقم» و «کاملاً موافقم» اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه استاندارد مورد استفاده از منابع معتبر اقتباس شده‌اند بدین وسیله به منظور سنجش مدیریت راهبردی منابع انسانی از آثار مایکل آرمسترانگ (۱۹۹۹)، مدیریت تغییر از آثار جان کاتر (۱۹۹۶)، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری از آثار پیتر سنگه^۱ (۱۹۹۰) و شیفتگی تخصصی اقتباس شده از آثار پاتریک لنچینی^۲ (۲۰۰۲) اقتباس گردیده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و در محیط نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ انجام گردید. در گام اول از تحلیل داده‌ها، روایی و اگر^۳ متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. در ارزیابی اولیه، مشکلاتی در روایی و اگر^۴ مشاهده شد که نشان‌دهنده همپوشانی برخی از گویه‌ها با متغیرهای نامربوط بود. این گویه‌ها، بارهای عاملی^۴ بالایی روی متغیرهای غیر مرتبط داشتند که اصطلاحاً به آن بارهای متقاطع^۵ گفته می‌شود. برای حل این مشکل و افزایش اعتبار مدل، گویه‌های مشکل‌ساز شناسایی و از مدل حذف شدند. مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل ۱۰ سؤال (۶ تا ۱۵) که سؤالات ۱۱، ۱۲ و ۱۴ حذف شدند، مدیریت تغییر سؤالات شامل ۱۰ سؤال (۱۶ تا ۲۵) که سؤالات ۱۶، ۱۸، ۱۹ و ۲۲ حذف شدند، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری شامل ۱۰ سؤال (۲۶ تا ۳۵) که سؤالات ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰ و ۳۱ حذف شدند و شیفتگی تخصصی شامل ۱۰ سؤال (۳۶ تا ۴۵) که فقط سؤال ۳۶ حذف شد. پس از فرایند اصلاح و حذف گویه‌های مذکور، روایی و اگر^۶ با استفاده از دو معیار اصلی مجدداً ارزیابی شد: معیار فورنل و لارکر^۶ (۱۹۸۱) طبق این معیار، ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه باید از ضرایب همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر باشد یا به عبارتی دیگر اعداد روی قطر اصلی در جدول (۱) نباید از ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر بیشتر باشد. پس از اصلاح مدل، این شرط برای تمامی متغیرها برقرار شد که تأییدکننده متمایز بودن هر سازه از سازه‌های دیگر است.

1. Peter Senge

2. Patrick Lencioni

3. Discriminant Validity

4. factor loadings

5. Cross-Loadings

6. Fornell-Larcker (1981)

جدول ۱. ماتریس فورنل - لارکر

مدیریت تغییر	مدیریت راهبردی منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	شیفتگی تخصصی	
			۰/۷۳۴	شیفتگی تخصصی
		۰/۸۷۹	۰/۲۸۳-	فرهنگ سازمانی
	۰/۷۸۹	۰/۷۸۵	۰/۲۱۵-	مدیریت راهبردی منابع انسانی
۰/۸۲۴	۰/۷۷۸	۰/۸۲۲	۰/۱۷۱-	مدیریت تغییر

شاخص نسبت هتروتریت به مونوتریت^۱ این شاخص، یک معیار سختگیرانه‌تر برای ارزیابی روایی و اگر است. مقادیر آن می‌باید زیر ۰/۹ باشد تا تفکیک‌پذیری سازه‌ها تأیید گردد. پس از حذف گویه‌ها، تمامی مقادیر نسبت هتروتریت به مونوتریت به زیر ۰/۹ رسیدند طبق جدول (۲) و شرط روایی و اگر نیز با این معیارها تأیید شد.

جدول ۲. نسبت هتروتریت به مونوتریت

مدیریت تغییر	مدیریت راهبردی منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	شیفتگی تخصصی	
				شیفتگی تخصصی
			۰/۲۴۷	فرهنگ سازمانی
		۰/۸۴۸	۰/۲۰۵	مدیریت راهبردی منابع انسانی
	۰/۸۵۷	۰/۸۹۴	۰/۱۸۶	مدیریت تغییر

باتوجه به خروجی نرم‌افزار، در ادامه به ارزیابی همبستگی سؤالات مربوط به هر متغیر که شامل روایی همگرا^۲، پایایی ترکیبی^۳ و آلفای کرونباخ^۴ است، می‌پردازیم. پس از تأیید روایی و اگر، به بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری از منظر روایی همگرا و پایایی پرداختیم. این ارزیابی نشان می‌دهد که گویه‌های یک متغیر تاجچه‌حد با یکدیگر همگرا هستند و به صورت یکپارچه یک مفهوم واحد را اندازه‌گیری می‌کنند. معیارها برای این منظور به کار رفتند: میانگین واریانس استخراج‌شده^۵ این شاخص، میزان واریانس یک سازه را که توسط گویه‌های آن تبیین می‌شود، نشان می‌دهد. برای تأیید روایی همگرا، مقدار میانگین واریانس استخراجی باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. پایایی ترکیبی، پایایی درونی مدل را

1. Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT
2. Convergent Validity
3. Composite Reliability - CR
4. Cronbach's Alpha
5. Average Variance Extracted - AVE Cronbach's Alpha

می‌سنجد. مقادیر پایایی ترکیبی باید بزرگ‌تر از $0/7$ باشند تا پایایی سازه تأیید شود. آلفای کرونباخ این شاخص نیز برای ارزیابی پایایی درونی به کار می‌رود و مقادیر بزرگ‌تر از $0/7$ نشان‌دهنده پایایی قابل قبول هستند. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر اصلی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارند (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج ارزیابی پایایی و روایی همگرایی مدل

میانگین واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	شیفتگی تخصصی
۰/۵۳۹	۰/۹۱۹	۰/۹۱۲	
۰/۷۷۳	۰/۹۴۴	۰/۹۲۶	فرهنگ سازمانی
۰/۶۲۲	۰/۹۲۰	۰/۸۹۸	مدیریت راهبردی منابع انسانی
۰/۶۷۸	۰/۹۲۶	۰/۹۰۴	مدیریت تغییر

یافته‌های پژوهش

ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۱۲۵ نفر از کارکنان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان بوشهر به‌عنوان نمونه معتبر که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند، پرداخته می‌شود. بیشترین فراوانی در جنسیت مربوط به مردان ($94/4\%$)، در سطح تحصیلات مربوط به افراد دارای مدرک لیسانس ($61/6\%$) است، بیشترین فراوانی سنی در گروه ۴۰ تا ۵۰ سال ($47/2\%$) و بیشترین سابقه کار در گروه ۱۵ تا ۲۰ سال ($24/8\%$) مشاهده می‌شود و همچنین، بیشترین فراوانی در متغیر سمت سازمانی مربوط به کارشناسان ($42/4\%$) است. اطلاعات مربوط به آمار توصیفی جمعیت‌شناختی طبق جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی جمعیت‌شناختی

متغیر	دسته	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۸	$94/4\%$
	زن	۷	$5/6\%$
سن	زیر ۳۰ سال	۶	$4/8\%$
	۳۰ تا ۴۰	۴۱	$32/8\%$
	۴۰ تا ۵۰	۵۹	$47/2\%$
	بالا تر از ۵۰	۱۹	$15/2\%$

متغیر	دسته	فراوانی	درصد
تحصیلات	زیر دیپلم	۱	٪۰/۸
	دیپلم	۱۷	٪۱۳/۶۰
	لیسانس	۷۷	٪۶۱/۶۰
	فوق لیسانس	۲۹	٪۲۳/۲۰
	دکتری	۱	٪۰/۸
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۲	٪۱۷/۶۰
	۵ تا ۱۰	۳۰	٪۲۴
	۱۰ تا ۱۵	۲۸	٪۲۲/۴۰
	۱۵ تا ۲۰	۳۱	٪۲۴/۸۰
	۲۰ تا ۲۵	۱۳	٪۱۰/۴۰
	بالاتر از ۲۵	۱	٪۰/۸
سمت سازمانی	خدمات	۱	٪۰/۸
	کاردان	۲	٪۱/۶۰
	کارشناس	۸۶	٪۶۸/۸۰
	کارشناس مسئول	۱۷	٪۱۳/۶۰
	مدیر پایه	۱۶	٪۱۲/۸۰
	مدیر میانی	۳	٪۲/۴۰

ارزیابی برازش مدل و قدرت پیش‌بینی

علاوه بر بررسی روایی و پایایی سازه‌ها، تناسب کلی مدل پژوهش نیز با استفاده از شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده^۱ با اصطلاح اختصاری SRMR که معیاری برای بررسی میانگین واریانس باقیمانده‌های استاندارد شده بین ماتریس همبستگی مشاهده شده و ماتریس همبستگی مورد انتظار مدل است و مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. براساس نتایج، این مقدار برابر با ۰/۰۷۳ به دست آمد. همچنین شاخص برازش هنجار شده^۲ با اصطلاح اختصاری NFI که میزان برازش مدل را در مقایسه با مدل صفر می‌سنجد، مقدار ۰/۷۷۷ را نشان داد که این مقدار در مقالات علمی قابل قبول ارزیابی می‌شود. این نتایج، برازش کلی مدل پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. برای بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی داده‌ها، از شاخص استون گیسر^۳ (۱۹۸۵) به نام Q^2 استفاده شد. هنسلر و همکاران^۴ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین

1. Standardized Root Mean Square (SRMR)

2. Normed Fit Index (NFI)

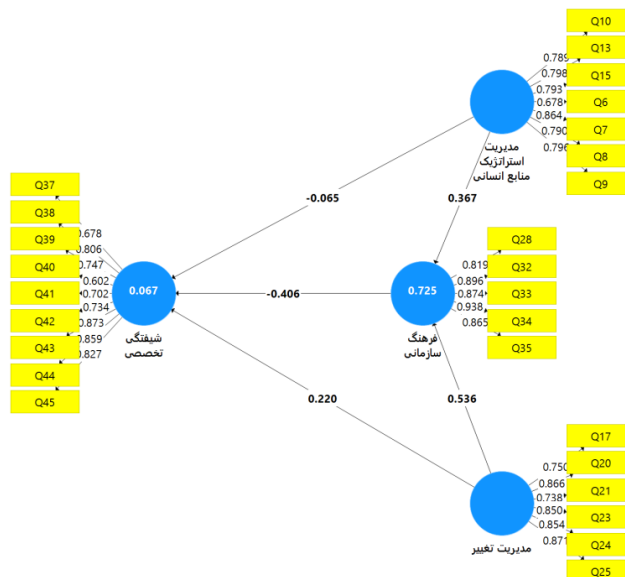
3. Stone-Geisser's (1985)

4. Heisler and colleagues (2009)

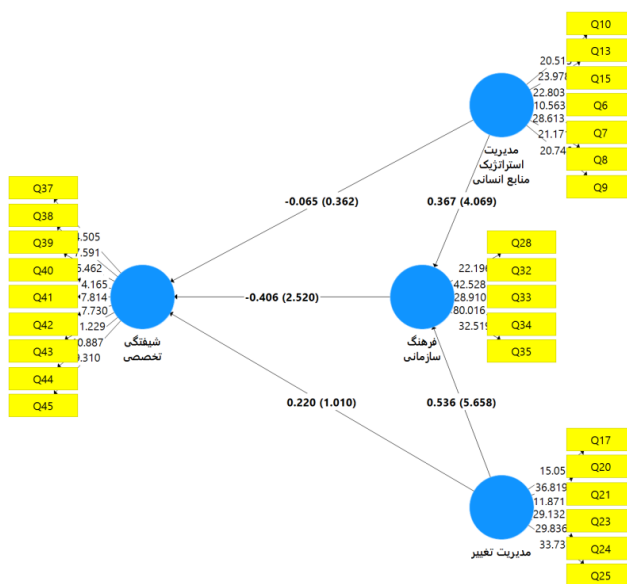
نموده‌اند. بنابراین این شاخص پس از آنالیز داده‌های این پژوهش توسط نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس برای متغیر شیفتگی تخصصی برابر با ۰/۴۷۱، برای متغیر فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۶۲۴، برای متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی برابر با ۰/۴۸۶ و برای متغیر مدیریت تغییر برابر با ۰/۵۳۳ به دست آمد که می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش دارای توانایی پیش‌بینی مناسبی برای متغیرهای خود است.

تحلیل مدل ساختاری

در این بخش، به تحلیل روابط علی میان متغیرهای پنهان پژوهش و آزمون تمامی ۷ فرضیه پرداخته می‌شود. فرضیه‌های پژوهش شامل ۵ فرضیه مربوط به تأثیرات مستقیم و ۲ فرضیه مربوط به تأثیرات غیرمستقیم (میانجی‌گری) است. نتایج حاصل از تحلیل ضرایب مسیر^۱، آزمون ضرایب مسیر (آزمون معناداری ضرایب مسیر) به همراه مقادیر آماره t و مقادیر p در جدول زیر ارائه شده است. معیارهای تصمیم‌گیری برای تأیید فرضیه باید مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد و اگر مقدار p کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد. حالت استاندارد و معناداری طبق شکل‌های شماره ۲ و ۳ ارائه شده است.



شکل ۲. حالت استاندارد (ضرایب مسیر متغیرها)



شکل ۳. حالت معناداری (آزمون ضرایب مسیر متغیرها)

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

طبق جدول (۵)، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	آماره p	نتیجه
فرضیه ۱	مدیریت راهبردی منابع انسانی ← شیفتگی تخصصی	-۰/۰۶۵	۰/۳۶۲	۰/۷۱۸	رد می‌شود
فرضیه ۲	مدیریت تغییر ← شیفتگی تخصصی	۰/۲۲	۱/۰۱	۰/۳۱۳	رد می‌شود
فرضیه ۳	فرهنگ سازمانی ← شیفتگی تخصصی	-۰/۴۰۶	۲/۵۲	۰/۰۱۲	تأیید می‌شود
فرضیه ۴	مدیریت راهبردی منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی	۰/۳۶۷	۴/۰۶۹	۰	تأیید می‌شود
فرضیه ۵	مدیریت تغییر ← فرهنگ سازمانی	۰/۵۳۶	۵/۶۵۸	۰	تأیید می‌شود
فرضیه ۶	مدیریت راهبردی منابع انسانی ← فرهنگ سازمانی ← شیفتگی تخصصی	-۰/۱۴۹	۲/۰۸۲	۰/۰۳۸	تأیید می‌شود
فرضیه ۷	مدیریت تغییر ← فرهنگ سازمانی ← شیفتگی تخصصی	-۰/۲۱۸	۲/۲۳۹	۰/۰۲۶	تأیید می‌شود

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌ترتیب فرضیه‌های اصلی ارائه می‌گردد. نتایج تحلیل نشان داد که از میان فرضیه‌های مطرح‌شده، پنج فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. فرضیه اول، مبنی بر تأثیر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شیفنگی تخصصی، با مقدار t برابر با ۰/۳۶۲ و p برابر با ۰/۷۱۸ تأیید نشد. این نتیجه نشان می‌دهد که در سازمان مورد مطالعه، سیاست‌ها و اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌صورت مستقیم تأثیری بر کاهش یا افزایش شیفنگی تخصصی کارکنان ندارد. فرضیه دوم، که تأثیر مستقیم مدیریت تغییر بر شیفنگی تخصصی را بررسی می‌کرد، با مقدار t برابر با ۱/۰۱۰ و p برابر با ۰/۳۱۳ رد شد. این یافته حاکی از آن است که فرایندهای مدیریت تغییر در سازمان، به‌تنهایی قادر به کاهش شیفنگی تخصصی کارکنان نیست. فرضیه سوم، مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار فرهنگ سازمانی بر شیفنگی تخصصی، با ضریب مسیر منفی ۰/۴۰۶ و مقدار t برابر با ۲/۵۲۰ مورد تأیید قرار گرفت و p برابر با ۰/۰۱۲، که از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، معناداری این رابطه را اثبات می‌کند. ضریب منفی نشان می‌دهد که هرچه فرهنگ سازمانی تقویت شود، شیفنگی تخصصی در میان کارکنان کاهش می‌یابد. فرضیه چهارم، که تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کند، با ضریب مسیر ۰/۳۶۷ و مقدار t برابر با ۴/۰۶۹ تأیید شد و مقدار p برابر با ۰، بیانگر معناداری بالای این رابطه است. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد و بهبود فرهنگ سازمانی دارد. فرضیه پنجم، مبنی بر تأثیر مدیریت تغییر بر فرهنگ سازمانی، با ضریب مسیر ۰/۵۳۶ و مقدار t برابر با ۵/۶۵۸ مورد تأیید قرار گرفت و مقدار p برابر با ۰، معناداری قوی این رابطه را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت تغییر تأثیری مثبت و قوی بر فرهنگ سازمانی دارد. فرضیه‌های ششم و هفتم، که به بررسی نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی می‌پردازند، مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج تحلیل نشان داد که تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شیفنگی تخصصی، به‌صورت غیرمستقیم و از طریق فرهنگ سازمانی معنادار است با توجه به اینکه مقدار t برابر با ۲/۰۸۲ و مقدار p برابر با ۰/۰۳۸ شده است. همچنین، تأثیر مدیریت تغییر بر شیفنگی تخصصی نیز به‌صورت غیرمستقیم و از طریق فرهنگ سازمانی معنادار شده است با توجه به اینکه مقدار t برابر با ۲/۲۳۹ و مقدار p برابر با ۰/۰۲۶ شده است.

نتایج فوق که نشان می‌دهد تأثیر مستقیم متغیرهای مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر بر متغیر وابسته شیفنگی تخصصی نامعناد است، درحالی‌که تأثیر غیرمستقیم آنها از طریق متغیر

میانجی (فرهنگ سازمانی) معنادار است، فرضیه "میانجی‌گری کامل"^۱ در این پژوهش تأیید می‌شود. این یافته کلیدی بر اهمیت تحول فرهنگی به‌عنوان کانالی برای اثربخشی راهبردهای مدیریتی در کاهش شیفتهگی تخصصی تأکید می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش، براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، به تبیین و تفسیر یافته‌ها در چارچوب مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود. تمرکز اصلی بر بررسی میزان تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش و تبیین سازوکارهای زیربنایی روابط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری و شیفتهگی تخصصی است. در ادامه، ضمن ارائه بحث تفصیلی بر مبنای هر فرضیه، نتیجه‌گیری کلی پژوهش، پیشنهادهای کاربردی، محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی بیان خواهد شد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که از میان هفت فرضیه تدوین‌شده، پنج فرضیه تأیید و دو فرضیه رد شدند. مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر، در سطح مستقیم تأثیر معناداری بر شیفتهگی تخصصی نداشتند، درحالی‌که فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، اثر منفی و معناداری بر این پدیده نشان داد. همچنین، هر دو متغیر مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر، تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی یادگیرنده و نوآور داشتند. درنهایت، نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در روابط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر با شیفتهگی تخصصی مورد تأیید قرار گرفت و الگوی کلی نتایج، بر اهمیت تحول فرهنگی به‌عنوان حلقه واسطه بین راهبردهای مدیریتی و کاهش شیفتهگی تخصصی دلالت دارد.

فرضیه ۱ مبنی بر اثر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شیفتهگی تخصصی از نظر آماری معنادار نبود. این یافته بیان می‌کند که در سازمان مورد مطالعه، استقرار رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی، در غیاب بستر فرهنگی مناسب، به‌تنهایی قادر به کاهش مرزهای سیلویی و ارتقای همکاری بین‌واحدی نیست. این نتیجه با بخشی از یافته‌های پیشین که برای مدیریت راهبردی منابع انسانی اثری مستقیم و معنادار بر پیامدهای عملکردی و نوآورانه گزارش کرده‌اند، همسو نیست (گوین و همکاران، ۲۰۲۳؛ لی

و همکاران، ۲۰۲۵؛ گولا و همکاران، ۲۰۲۵) و نشان می‌دهد که در بافت حاضر، بدون تقویت همزمان فرهنگ سازمانی، نمی‌توان انتظار داشت سیاست‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم سطح شیفتگی تخصصی را کاهش دهند. از منظر عملی، پیشنهاد می‌شود شاخص‌هایی نظیر همکاری بین‌بخشی، اشتراک دانش و کار تیمی به‌طور صریح در نظام ارزیابی عملکرد، ارتقا و پاداش گنجانده شده و پروژه‌ها و کمیته‌های مشترک میان‌واحدی برای ترجمه سیاست‌های منابع انسانی به رفتارهای تعاملی طراحی شود.

فرضیه ۲ مبنی بر اثر منفی و معنادار مدیریت تغییر بر شیفتگی تخصصی نیز تأیید نشد و رابطه مستقیم بین این دو متغیر معنادار نبود. این یافته با نتایج برخی مطالعات پیشین که گزارش کرده‌اند، مدیریت تغییر می‌تواند به‌طور مستقیم مقاومت‌ها و موانع سیلویی را کاهش داده و زمینه یادگیری و نوآوری را فراهم کند، همسو نیست (خاو و همکاران، ۲۰۲۲؛ والک و همکاران، ۲۰۲۳؛ اریدا و لطفی، ۲۰۲۱) و نشان می‌دهد که در بافت موردبررسی، بدون مداخله همزمان در لایه فرهنگی، تأثیر مستقیم برنامه‌های تغییر بر کاهش شیفتگی تخصصی محدود خواهد بود. این نتیجه نشان می‌دهد برنامه‌های تغییر، زمانی که عمدتاً بر اصلاح ساختار و فرایند متمرکز باشند و به ابعاد عمیق‌تر باورها و هنجارهای سازمانی توجه نکنند، در کاهش ذهنیت‌های سیلویی توفیق محدودی دارند. براین اساس، توصیه می‌شود مداخلات تغییر با مشارکت فعال نمایندگان واحدهای مختلف طراحی شده و تقویت رهبری حامی تغییر، از طریق آموزش مدیران برای ترویج گفتگوی بین‌بخشی، بازخورد دوسویه و تبیین منافع مشترک تغییر، در دستور کار قرار گیرد.

در تأیید فرضیه ۳، فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری اثر منفی و معناداری بر شیفتگی تخصصی نشان داد. تقویت مؤلفه‌هایی همچون اشتراک دانش، یادگیری تیمی، فضای امن برای آزمون و خطا و حمایت از نوآوری، مطابق با نتایج گزارش شده در پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۲۱)، بوگال و همکاران (۲۰۲۴) و ژانگ و همکاران (۲۰۲۴)، به کاهش جداسازی واحدها و تضعیف ذهنیت سیلویی منجر می‌شود. این نتیجه اهمیت مداخلات فرهنگی را برجسته می‌کند؛ به گونه‌ای که استقرار سازوکارهای رسمی و غیررسمی اشتراک دانش (جلسات یادگیری بین‌بخشی، بانک تجارب و شبکه‌های داخلی) و بازطراحی نظام ق‌دردانی و پاداش برای برجسته‌سازی مشارکت در تیم‌های بین‌بخشی و دستاوردهای مشترک، از اولویت‌های مدیریتی محسوب می‌شود.

یافته‌ها فرضیه ۴ را تأیید کردند و نشان دادند مدیریت راهبردی منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر

فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری دارد. همسویی سیاست‌های جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت با اهداف یادگیری و خلاقیت، ارزش‌هایی را تقویت می‌کند که در آن یادگیری مستمر، کار تیمی و نوآوری رفتار مطلوب تلقی می‌شود. این نتیجه با ادبیات مربوط به نقش راهبردهای منابع انسانی در شکل‌دهی فرهنگ یادگیرنده و نوآور سازگار است (گوین و همکاران، ۲۰۲۳؛ لی و همکاران، ۲۰۲۵؛ گولا و همکاران، ۲۰۲۵). براین اساس، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی با تمرکز بر مهارت‌هایی نظیر تفکر سیستمی، کار تیمی و حل مسئله میان‌بخشی طراحی شده و معیارهایی مانند تمایل به یادگیری، انعطاف‌پذیری و گرایش به نوآوری در فرایندهای جذب و گزینش نیروی انسانی لحاظ گردد.

فرضیه ۵ نیز مورد تأیید قرار گرفت؛ به‌طوری‌که مدیریت تغییر اثر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری داشت. یافته حاضر با مطالعاتی که مدیریت تغییر را محرک یادگیری سازمانی می‌دانند هم‌راستا است (خاو و همکاران، ۲۰۲۲؛ والک و همکاران، ۲۰۲۳؛ اریدا و لطفی، ۲۰۲۱). برنامه‌ریزی نظام‌مند تغییر، ارتباطات شفاف و مدیریت حرفه‌ای مقاومت‌ها، شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن بازاندیشی در رویه‌ها و استقبال از ایده‌های جدید به هنجار سازمانی تبدیل می‌شود. در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود در هر پروژه تغییر، مرحله‌ای رسمی برای «جمع‌آوری و انتشار درس‌آموخته‌ها» پیش‌بینی شده و از ابزارهای ارتباطی دوسویه مانند نظرسنجی، کارگاه‌های گروهی و جلسات کانونی برای مشارکت دادن کارکنان در طراحی راه‌حل‌ها استفاده شود.

در آزمون فرضیه ۶، نقش میانجی فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و شیفستگی تخصصی تأیید شد، درحالی‌که اثر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر شیفستگی تخصصی معنادار نبود. این الگو، همسو با شواهدی که فرهنگ یادگیرنده و نوآور را سازوکار اصلی تبدیل اقدامات منابع انسانی به پیامدهای رفتاری می‌دانند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ بوگال و همکاران، ۲۰۲۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴)، نشان می‌دهد سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی تنها زمانی به کاهش شیفستگی تخصصی منجر می‌شوند که از طریق تقویت چنین فرهنگی، زمینه لازم برای همکاری میان‌واحدی را فراهم کنند. به‌تبع آن، هم‌ترازی زیرنظام‌های منابع انسانی با هدف مشترک «تقویت فرهنگ یادگیری و همکاری بین‌بخشی» و پایش منظم شاخص‌های فرهنگی در کنار شاخص‌های عملکردی، یک ضرورت راهبردی به‌شمار می‌آید و ایجاد نقش‌ها یا واحدهای تسهیل‌گر

یادگیری سازمانی که مسئول تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به مداخلات مشخص توسعه فرهنگ در سطح تیم‌ها هستند، می‌تواند کارآمدی این فرایند را افزایش دهد.

نتایج مرتبط با فرضیه ۷ نیز حاکی از میانجی‌گری معنادار فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری در رابطه بین مدیریت تغییر و شیفته‌گی تخصصی بود و اثر مستقیم مدیریت تغییر بر شیفته‌گی تخصصی تأیید نشد. این یافته، در امتداد پژوهش‌هایی است که نشان می‌دهند موفقیت برنامه‌های تغییر وابسته به دگرگونی ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی، به‌ویژه در زمینه اعتماد متقابل، یادگیری مشترک و آمادگی برای تجربه راه‌حل‌های نو است (خاو و همکاران، ۲۰۲۲؛ والک و همکاران، ۲۰۲۳) و بیان می‌کند که بدون چنین تغییری، کاهش پایدار ذهنیت‌های سیلویی دشوار خواهد بود. براین اساس، توصیه می‌شود اهداف فرهنگی (مانند تقویت اعتماد، شفافیت و یادگیری مشترک) به‌طور صریح در طراحی و ارزیابی پروژه‌های تغییر گنجانده شده و برنامه‌های توسعه رهبری با تمرکز بر ایجاد فضای گفتگو، پذیرش انتقاد و تشویق همکاری بین‌بخشی در دوران تغییر اجرا شوند.

باتوجه به یافته‌های به‌دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که ریشه اصلی پدیده شیفته‌گی تخصصی در سازمان مورد مطالعه، بیش از آنکه در نبود سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی نهفته باشد، در ضعف فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری قرار دارد. اگرچه سازمان از ابزارهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت تغییر بهره می‌گیرد، این ابزارها زمانی به کاهش مرزهای سیلویی منجر می‌شوند که ابتدا ارزش‌ها و هنجارهای حامی یادگیری، اعتماد و همکاری بین‌بخشی در سازمان نهادینه شده باشد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با ارائه مدلی یکپارچه، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، سازوکار کلیدی تبدیل راهبردهای منابع انسانی و تغییر سازمانی به پیامد رفتاری کاهش شیفته‌گی تخصصی است (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ بوگال و همکاران، ۲۰۲۴؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴؛ بنتو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ناود و همکاران، ۲۰۲۲) و می‌تواند مبنایی برای طراحی مداخلات سیاستی در سازمان‌های دولتی مشابه در ایران فراهم آورد.

پیامدهای کاربردی پژوهش

براساس نتایج تحقیق، چند محور اصلی برای اقدام مدیریتی قابل پیشنهاد است. نخست، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد و میانی، تحول فرهنگی مبتنی بر یادگیری و نوآوری را به‌عنوان هدف راهبردی سازمان تعریف کرده و تمامی زیرنظام‌های منابع انسانی و برنامه‌های تغییر را با این هدف همسو سازند.

در این راستا، بازطراحی فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش به گونه‌ای که همکاری بین‌بخشی، اشتراک دانش و رفتارهای نوآورانه معیار اصلی قضاوت باشند، می‌تواند قدمی اساسی در کاهش شیفتگی تخصصی باشد. دوم، توسعه سازوکارهای رسمی و غیررسمی اشتراک دانش - همچون جلسات یادگیری بین‌بخشی، تیم‌های پروژه‌ای مشترک و شبکه‌های داخلی تبادل تجربه - به تقویت ارتباطات افقی و کاهش موانع میان‌واحدی کمک می‌کند. سوم، پیشنهاد می‌شود در طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت تغییر، بر مشارکت فعال کارکنان از واحدهای مختلف، شفافیت اطلاعات و مستندسازی درس‌آموخته‌ها تأکید شود تا تغییرات، به فرصتی برای یادگیری سازمانی و بازاندیشی در مرزهای تخصصی تبدیل گردد.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه است که در تفسیر و تعمیم نتایج باید مدنظر قرار گیرد. نخست، طرح پژوهش از نوع مقطعی است و داده‌ها در یک مقطع زمانی واحد گردآوری شده‌اند؛ بنابراین، امکان استنباط قطعی روابط علی در بلندمدت محدود است. دوم، جامعه آماری به کارکنان یک سازمان دولتی در استان بوشهر منحصر بوده و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و مناطق جغرافیایی باید با احتیاط انجام شود. سوم، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه خودگزارش‌ده بوده است و پاسخ‌ها ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی و تمایل پاسخ‌دهندگان به ارائه تصویر مطلوب از خود یا سازمان قرار گرفته باشد. چهارم، مدل پژوهش تنها بر چهار متغیر اصلی متمرکز شده و سایر عوامل بالقوه مؤثر بر شیفتگی تخصصی - نظیر سبک رهبری، ساختار رسمی یا ویژگی‌های فردی کارکنان - در آن لحاظ نشده است.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

باتوجه به محدودیت‌های یادشده و نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادها زیر برای پژوهشگران آتی قابل طرح است: نخست؛ انجام مطالعات مشابه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی و در استان‌ها و بخش‌های مختلف کشور، برای سنجش پایداری و قابلیت تعمیم مدل ارائه‌شده. دوم؛ به‌کارگیری طرح‌های طولی یا پانلی برای بررسی تغییرات فرهنگ سازمانی و شیفتگی تخصصی در طول زمان و تحلیل دقیق‌تر روابط علی. سوم؛ گنجاندن متغیرهای تعدیل‌گر و میانجی دیگر؛ از جمله سبک رهبری، ساختار سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و اعتماد سازمانی، به‌منظور ترسیم تصویر کامل‌تری از

سازوکارهای تأثیرگذار بر شیفتگی تخصصی. چهارم؛ استفاده از رویکردهای ترکیبی و بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های کانونی در کنار پرسشنامه، برای فهم عمیق‌تر تجارب کارکنان در مواجهه با سیل‌های سازمانی و فرایندهای یادگیری بین‌بخشی.

References

- Aguinis, H., & Kurtzberg, T. R. (2020). The dark side of organizational behavior: A critical review of dysfunctional workplace behaviors. **Journal of Management**, 46(7), 1021–1050.
- Ali, M., & Ahmad, M. (2023). From human resource practices to organizational performance: The mediating role of learning culture. **Journal of Management & Organization**, 29(1), 58–75.
- Ali, M., & Ahmad, M. (2023). From human resource practices to organizational performance: The mediating role of learning culture. **Journal of Management & Organization**, 29(1), 58–75.
- Al-Mubarak, M. (2024). The mediating role of organizational learning in the relationship between strategic HRM and firm performance. **European Journal of Training and Development**, 48(1), 1–19.
- Al-Mubarak, M. (2024). The mediating role of organizational learning in the relationship between strategic HRM and firm performance. **European Journal of Training and Development**, 48(1), 1–19.
- Argyris, C. (1992). **On organizational learning**. Blackwell.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120.
- Bartunek, J. M., & Seo, M. G. (2020). The role of organizational change and development in a post-pandemic world. **Journal of Applied Behavioral Science**, 56(3), 273–280.
- Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2022). The politics of organizational learning: A review and agenda. **Human Relations**, 75(1), 143–169.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2020). The mediator and moderator role of culture in HRM research. **Journal of Applied Psychology**, 105(1), 81–99.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2022). Integrating strategic human resource management and employee well-being: A review and research agenda. **Journal of Management**, 48(3), 856–889.
- Burnes, B. (2021). Managing change in the 21st century: A meta-analysis of theories and practices. **Journal of Change Management**, 21(4), 481–501.
- Cabrera, E., & Cabrera, A. (2022). Knowledge sharing dilemmas and the role of SHRM. **Human Resource Management Review**, 32(4), 100877.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2023). **Diagnosing and changing organizational culture**. Jossey-Bass.
- Caspersz, D., & Greve, C. (2020). Governing in the VUCA world: The role of strategic leadership and public sector reform. **Public Management Review**, 22(11), 1601–1620.
- Chowhan, J. (2022). Strategic human resource management and organizational innovation: The mediating role of a learning culture. **Journal of Business Research**, 140, 234–245.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128–152.

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2020). **The new public service: Serving, not steering (5th ed.)**. Routledge.
- Edmondson, A. C. (2012). **Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy**. Jossey-Bass.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2023). Human resource management and firm performance: The role of culture. **Human Resource Management Journal**, 33(2), 241–264.
- Gittell, J. H. (2021). Relational coordination in a changing world. **Journal of Change Management**, 21(2), 163–178.
- Gore, J., & Bunting, G. (2021). The role of leadership in mitigating employee resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, 42(1), 1–14.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (4th ed.)**. SAGE Publications.
- Hassan, F., & Ahmad, N. (2021). The role of organizational culture in successful change management: A case study of a telecommunication company. **Journal of Organizational Change Management**, 34(5), 890–905.
- Hult, G. T. M., et al. (2023). Knowledge management and firm performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management**, 49(1), 112–135.
- Jamison, A. (2021). **The BANI world: Navigating anxiety and chaos**. Oxford University Press.
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2021). The relationship between SHRM and firm performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 106(2), 282–306.
- Johnson, R., & Peterson, L. (2022). Overcoming functional silos in the modern organization. **Journal of Business Strategy**, 43(1), 10–21.
- Johnson, R., & Peterson, L. (2022). **Overcoming functional silos in the modern organization**. Wiley.
- Khan, R., & Zahoor, A. (2022). The role of SHRM in promoting organizational commitment and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 26(7), 1665–1684.
- Kotter, J. P. (2022). **Leading change**. Harvard Business Review Press.
- Kübler, J., & Scherer, A. G. (2022). Managing organizational change in the digital era: The role of transformational leadership. **Journal of Management & Organization**, 28(1), 140–160.
- Laker, D. R., & Carter, A. (2022). Cross-functional teams and team performance: The role of trust and communication. **Journal of Business Research**, 140, 234–245.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2021). **Management reset: Organizing for a new era**. Jossey-Bass.
- Lee, J., & Kim, H. (2022). The impact of strategic HRM on organizational innovation through a learning culture. **Human Resource Management Journal**, 32(4), 789–805.
- Lencioni, P. (2022). **The five dysfunctions of a team: A leadership fable**. Jossey-Bass.
- Luo, X., & Jiang, J. (2024). The impact of digital transformation on breaking down organizational silos. **Journal of Management Information Systems**, 41(2), 123–145.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2(1), 71-87.
- Miller, R., & Walker, H. (2021). The impact of cross-functional teams on project success and the role of organizational culture. **Project Management Journal**, 52(3), 256–270.
- Miron-Shatz, T., & Miron, N. (2021). The mediating role of shared vision in the relationship between leadership and organizational change. **Journal of Change Management**, 21(1), 1-20.
- Musi-Nejad, A., et al. (2025). The role of talent management in fostering innovation in the oil and gas sector. **Journal of Knowledge Management**, 29(1), 1-15.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). **The organization of the future. Organizational Dynamics**, 28(1), 5–17.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press.
- O'Donohue, W., & Wickramasinghe, N. (2022). The role of SHRM in fostering innovation through knowledge sharing. **Journal of Organizational Change Management**, 35(1), 89-106.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2023). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Journal of Management**, 49(3), 1014–1043.
- Oreg, S., et al. (2020). The resistance to change: A meta-analysis of its determinants, consequences, and moderators. **Journal of Applied Psychology**, 105(7), 781–796.
- O'Reilly, C. A. (2022). The role of human resource management in fostering organizational ambidexterity. **Human Resource Management Review**, 32(1), 100801.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive advantage through people**. Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., et al. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879–903.
- Pye, A., & Kahn, H. (2023). The role of trust and communication in overcoming organizational silos. **Journal of Organizational Behavior**, 44(2), 211-229.
- Rizvi, A. A., et al. (2023). Strategic HRM and organizational learning in the public sector. **Public Management Review**, 25(5), 780–802.
- Schein, E. H. (2020). **The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change**. Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). **Organizational culture and leadership** (5th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2020). **The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization**. Currency.
- Senge, P. M., et al. (2020). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (2nd ed.)**. Currency.
- Sivasubramaniam, S., & Ponnusamy, S. (2022). The role of leadership and communication in mitigating organizational silos. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 9(2), 200–215.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). **Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal**. Harvard Business Review Press.
- Tzafrir, S. S., & Baruch, G. (2021). The effects of strategic human resource management practices on organizational performance: **A review. International Journal of Human Resource Management**, 32(12), 2499–2522.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: **The next agenda for adding value and delivering results**. Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2020). Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, 45(3), 510–540.
- Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Sage Publications.
- Weick, K. E. (2021). Organizational change and sensemaking in the face of uncertainty. **Academy of Management Journal**, 64(3), 675–687.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180.
- Yukl, G. A. (2020). **Leadership in organizations (9th ed.)**. Pearson.
- Zaitouni, R., et al. (2022). SHRM and organizational agility: The mediating role of a supportive culture. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(1), 223–245.
- Zeffane, R. (2020). Strategic human resource management and organizational commitment: The mediating role of a learning climate. **Journal of Management Development**, 39(4), 481–499.