

Paper Type: Original Article

Investigating the Relationship between of SHRM on Organizational Performance by Mediating Role of Management Capabality and of Entrepreneurial Orientation (Case Study: Veterinary Medicine Office of Hamedan Governorate)

Mehdi Ajalli^{1,*} , Ehsan Hemmati²

¹ Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran; m.ajalli@basu.ac.ir.

² Department of Public Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran; ehsanhemati1368@gmail.com.

Citation:



Ajalli, M., & Hemmati, E. (2022). Investigating the relationship between of SHRM on organizational performance by mediating role of management capabality and of entrepreneurial orientation (case study: veterinary medicine office of Hamedan governorate). *Innovation management and operational strategies*, 3(3), 238-257.

Received: 12/05/2021

Reviewed: 11/06/2021

Revised: 27/06/2021

Accepted: 23/07/2021

Abstract

Purpose: The current research was conducted with the aim of investigating the relationship between strategic human resource management and organizational performance with the mediating role of managerial ability and entrepreneurial orientation.

Methodology: This research is a survey regarding the data collection method. The research method is a description of the correlation type, and the statistical population of the study includes all the employees of the General Veterinary Department of Hamedan province in 2016, numbering 150 people according to Cochran's formula, the statistical sample size is approximately equal to 98 people who were selected by simple random sampling. A structural equation modelling approach and path analysis method with SPLS software were used to analyze the research data.

Findings: The results of the confirmatory factor analysis test and the measurement of factor loadings showed that the strategic human resource management variable accounted for 74% of organizational performance changes, strategic human resource management accounted for 67% of managerial capability changes, and strategic human resource management accounted for 57% of It explains changes in entrepreneurial focus. Also, managerial ability explains 58% of organizational performance changes, and entrepreneurial orientation explains 48% of organizational performance changes. Finally, organizational performance is 63% due to changes in financial performance and 52% due to changes in employee performance. Also, with the test of significant Z coefficients (t values), it was found that the coefficient related to all paths, including the paths of strategic management of human resources to managerial ability (5.469), strategic management of human resources to entrepreneurial orientation (4.748), strategic management of resources Humanity to organizational performance (7.387), managerial ability to organizational performance (5.294) and entrepreneurial orientation to organizational performance (6.374) are more than 1.96, indicating the significance of these paths and the appropriateness of the structural model.

Originality/Value: The present study indicates that the strategic management of human resources directly has a more significant impact on organizational performance (compared to the variables of managerial ability and entrepreneurial orientation). The results showed that financial performance has a more significant effect on organizational performance.

Keywords: Strategic management of human resources, Management capability, Entrepreneurial orientation, Organizational performance, Path analysis.

Corresponding Author: m.ajalli@basu.ac.ir

 <https://doi.org/10.1001.1.27831345.1401.3.3.1.8>



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی قابلیت مدیریت و محوریت کارآفرینانه (مورد مطالعه: اداره کل دامپزشکی استان همدان)

مهدي اجلی^{۱*}، احسان همتی^۲

^۱ گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

^۲ گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه انجام شده است.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل دامپزشکی استان همدان در سال ۹۶ به تعداد ۱۵۰ نفر و مطابق فرمول کوکران، اندازه نمونه آماری تقریباً برابر با ۹۸ نفر می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش تحلیل مسیر با نرم‌افزار *SPLS* بهره گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج آزمون تحلیل عاملی تاییدی و سنجش بارهای عاملی نشان داد که متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۷۴٪ از تغییرات عملکرد سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۶۷٪ از تغییرات قابلیت مدیریتی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۵۷٪ از تغییرات محوریت کارآفرینانه را تبیین می‌کند؛ لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم تاثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی (نسبت به متغیرهای قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه) دارد. همچنین قابلیت مدیریتی به میزان ۵۸٪ از تغییرات عملکرد سازمانی و محوریت کارآفرینانه به میزان ۴۸٪ از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند. نهایتاً عملکرد سازمانی به میزان ۶۳٪ ناشی از تغییرات عملکرد مالی و ۵۲٪ ناشی از تغییرات عملکرد کارکنان است. به عبارتی عملکرد مالی تاثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین با آزمون ضرایب معناداری *Z* (مقادیر *t*) مشخص شد که ضریب مربوط به تمامی مسیرها از جمله مسیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به قابلیت مدیریتی (۵/۴۶۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به محوریت کارآفرینانه (۴/۷۴۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد سازمانی (۷/۳۸۷)، قابلیت مدیریتی به عملکرد سازمانی (۵/۲۹۴) و محوریت کارآفرینانه به عملکرد سازمانی (۶/۳۷۴)، از ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. لذا تمامی فرضیه‌های پژوهش نیز تایید می‌شوند.

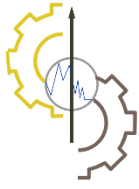
اصالت/ارزش افزوده علمی: در این پژوهش تاثیر متغیر میانجی قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه بر ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان در اداره کل دامپزشکی استان همدان بررسی شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، قابلیت مدیریت، محوریت کارآفرینانه، عملکرد سازمانی، تحلیل مسیر.

۱- مقدمه

در محیط کسب‌وکار بسیار رقابتی امروزی، علیرغم تغییرات سریع در سازمان‌های با قدرت اقتصادی و وابستگی بیشتر به فناوری، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل جهت دستیابی به اهدافشان می‌باشد. در یک محیط کاری عامل نیروی انسانی به دو گروه از افراد (مدیران و کارکنان) دسته‌بندی می‌شود. در این دسته‌بندی، نقش مدیریت ارشد توانمند ساختن کارکنان به انجام کارا و اثربخش وظایفشان می‌باشد. امروز اکثر سازمان‌ها، یک دپارتمان منابع انسانی به منظور فراهم کردن مکانیسم اثربخش جهت کنترل این ساختار دارند. درحالی‌که مدیریت منابع انسانی در موفقیت فردی هر یک از کارکنان یک سازمان ضروری است، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با دیدگاه وسیع‌تری بر مفاهیمی





تمرکز می‌کند که از سازمان‌ها در دستیابی به اهداف پشتیبانی می‌کند. مفاهیم منابع انسانی می‌توانند به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار باشند و از منابع یا شایستگی‌هایی که برای شرکت ارزش ایجاد می‌کنند، پشتیبانی کند (رایت و همکاران^۱، ۲۰۰۱). بدین دلیل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر عمده بر موفقیت یک سازمان و توانمندسازی آن داشته و در بلندمدت موفقیت سازمان را تضمین می‌کند (جکسون و اسچولر^۲، ۱۹۹۵).

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و محققان بسیاری ارزش وظایف و کارکردهای منابع انسانی نظیر گزینش، توسعه و نگهداری کارکنان را بررسی کرده‌اند. محققان در این زمینه به منابع بر پایه دیدگاه تشریح تأثیرات عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان نگریده‌اند. با توسعه محوریت استراتژیک در حوزه‌های منابع انسانی، سازمان‌ها دریافته‌اند که سرمایه انسانی‌شان می‌تواند مزیت‌های رقابتی پایدار فراهم کند (آلریچ^۳، ۱۹۹۷). با ضرورت مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها، بسیاری از وظایف و بخش‌های سازمان‌ها در تلاش جهت تطبیق استراتژی‌ها، عملیات و فرآیندهایشان با استراتژی کسب‌وکاری هستند. مدیریت منابع انسانی یکی از آن‌ها بوده و زمانی که سازمان‌ها، استراتژی‌ها و عملیات منابع انسانی را با استراتژی کسب‌وکار پیوند دهند، ظهور پیدا می‌کند. محققان بسیاری به بررسی تأثیر عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. در تحقیقات قبلی، کاربرد اثربخش عملیات منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمان با افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش نرخ‌های برگشتی^۴ و افزایش فروش‌ها و سودهای سازمان نشان داده شده است (دلری و دوتی^۵، ۱۹۹۶). با ظهور ادبیات مدیریت استراتژیک، محوریت کارآفرینانه موضوع دیگری است که در سال‌های اخیر به طور عمیق مورد مطالعه قرار گرفته است (لامپکین و دس^۶، ۱۹۹۶). در محیط سریع‌در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها همواره در تلاش جهت ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای کسب‌وکاری جدید جهت تطبیق با موقعیت‌ها و شرایط جدید می‌باشند. جهت دستیابی به این هدف، سازمان‌ها اهمیت و ارزش بیشتری به فعالیت‌های کارآفرینانه قائل شده و به سازمان‌های کارآفرینانه محور مبدل شده‌اند. با توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای کسب‌وکاری جدید، دلگرمی و تشویق به تحقیقات و فرآیندهای توسعه، پشتیبانی از تکنولوژی‌ها و عقاید جدید به‌عنوان شاخص‌های سازمان‌های کارآفرینانه محور مشاهده شده است. یکی از تمرکزهای اصلی تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بررسی تأثیر عملیات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌باشد (بوکسال و ماکی^۷، ۲۰۰۷)؛ اما در اکثر تحقیقات قبلی به جز تحقیقات سال‌های اخیر، هیچ متغیر میانجی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان را توصیف نکرده است (بکر و جرهارت^۸، ۱۹۹۶). با توجه به دیدگاه بالکین و لوگان^۹ (۱۹۸۸)، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش با پایه‌ریزی ضعیف، می‌توانند تأثیر منفی بر فعالیت‌های کارآفرینی داشته باشند. همچنین در بسیاری از تحقیقات پیشنهاد شده است که سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌توان بر فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان‌ها تأثیر داشته باشد (براندت^{۱۰}، ۱۹۸۶).

در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هدف اصلی ادغام استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار است. همچنین در تحقیقات قبلی پیشنهاد شده است که وظایف و مأموریت‌های منابع انسانی از استراتژی‌های کسب‌وکاری سازمان‌ها تأثیر می‌پذیرند (اسچولر^{۱۱}، ۱۹۸۹)؛ بنابراین اگر سازمان‌ها، استراتژی‌های کارآفرینانه محور را برگزینند، نقش منابع انسانی در جهت تحقق اهداف استراتژیک، بسیار بحرانی خواهد شد. علاوه بر این در مبانی نظری، قابلیت‌ها و توانمندی‌ها تحت دیدگاه منبع محور توصیف شده‌اند. بنا به دلیل سطح مدیریت، ظرفیت و توانایی مدیریت یکی از مهم‌ترین قابلیت‌ها برای سازمان‌ها بوده و یکی از اجزای اصلی در تصمیمات مربوط به تخصیص منابع و ظرفیت‌های یک سازمان می‌باشد. هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق اجرای عملیات منابع انسانی در تطابق با استراتژی سازمان‌ها می‌باشد. ذکر این نکته ضروری است که کارکنانی که بر پایه قابلیت‌ها ساخته و پایدار شده‌اند، به طور اجتماعی و به دلیل عملیات و سیاست‌های معین ثابت پیچیده و وابسته به مسیر^{۱۲}، از طریق عملیات منابع انسانی جهت پیروی و تقلید با پیچیدگی و مشکل مواجه می‌شوند (لادو و ویلسون^{۱۳}، ۱۹۹۴) تحقیقات بر روی مدیریت استراتژیک منابع انسانی پیشنهاد می‌کنند که عملیات منابع انسانی به طرز اصولی با یکدیگر با هدف تنظیم مدیریت کارکنان و هدایت به سمت مزیت رقابتی، عملکرد سازمان را افزایش خواهند داد (دلری و دوتی، ۱۹۹۶).

¹ Wright et al.

² Jackson and Schuler

³ Ulrich

⁴ Turnover

⁵ Delery and Doty

⁶ Lumpkin and Dess

⁷ Boxall and Macky

⁸ Becker and Gerhart

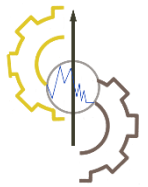
⁹ Balkin and Logan

¹⁰ Brandt

¹¹ Schuler

¹² Path-dependent

¹³ Lado and Wilson



ادبیات مرتبط با بررسی ارتباط میان مدیریت منابع انسانی با قابلیت مدیریتی و کارآفرینی سازمان، جدید اما در حال رشد است (هایتون^۱، ۲۰۰۵). در این پژوهش تأثیر متغیر میانجی قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه بر ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان در اداره کل دامپزشکی استان همدان بررسی شده است. اداره کل دامپزشکی استان همدان با اهداف بهبود عملکرد سازمانی از طریق "کنترل و ریشه‌کنی بیماری‌های استراتژیک دامی در منطقه"، "توانمندسازی در نظام سلامت کشور با کنترل و ریشه‌کنی بیماری‌های مشترک بین انسان و حیوان و نظام مراقبت ایمنی تولیدات دامی و آبروی پروری"، "پویایی نظام مراقبت بیماری‌های واگیردار آندمیک، آگزوتیک، نوپدید، بازپدید و مخاطرات و تهدیدات بیوتروریسم"، "رقابت‌پذیری خدمات دامپزشکی با تکیه بر استانداردهای جهانی و به کمک دانش و فناوری‌های نوین و مشارکت حداکثری بخش خصوصی و تعاونی"، "دسترسی عادلانه اقشار مختلف مردم به‌ویژه در مناطق عشایری و محروم به خدمات دامپزشکی"، "تعامل سازنده و مؤثر با مجامع جهانی دامپزشکی" به دنبال برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود است. بدین منظور، قابلیت‌های مدیریتی و محوریت کارآفرینانه نقشی اساسی در نیل به این اهداف ایفاء خواهد کرد.

لذا این پژوهش قصد پاسخ به این پرسش اساسی را دارد که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه کارکنان اداره کل دامپزشکی استان همدان تأثیر معناداری دارد؟

۲- مروری بر مطالعات و پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه داخلی

نوروزی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجی‌گری سرمایه اجتماعی پرداختند. یافته‌های پژوهش بر وجود رابطه معنادار بین متغیرهای پژوهش دلالت دارد که به تائید فرضیه‌ها منجر شد؛ بنابراین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مستقیم و معنادار با تاب‌آوری سازمانی و سرمایه اجتماعی دارد. همچنین سرمایه اجتماعی با تاب‌آوری سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین، میانجی بودن سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تاب‌آوری سازمانی نیز تائید شد.

بالوندی و زردشتیان^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی اثر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با ضریب (۰/۴۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۷۷) و نوآوری سازمانی با ضریب (۰/۵۸) بر عملکرد سازمانی، اثر معنی‌داری دارد. نتایج معادلات ساختاری نیز نقش میانجی نوآوری سازمانی را در جامعه پژوهش تأیید کرد.

خلیل‌نژاد و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی "اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی" پرداختند. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر بجنورد هستند که به روش تصادفی طبقه‌ای اقدام به نمونه‌گیری از میان آن‌ها شده است، حجم نمونه به تعداد ۱۴۲ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های معتبر اقدامات استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است. روایی پرسشنامه با نظر اساتید و خبرگان و پایایی پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهد که اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد، همچنین یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی بر رابطه اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد.

هاشمی و همکاران^۵ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به "بررسی تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان)" پرداختند. این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است که پس از توزیع پرسشنامه در میان ۲۴۸ نفر از کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان

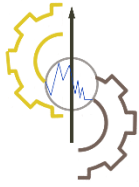
¹ Hayton

² Norouzi et al.

³ Balvandi and Zartoshtian

⁴ Khalilnezhad et al.

⁵ Hashemi et al.



گیلان به‌عنوان نمونه، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نهایی پژوهش نشان داد که عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار مثبتی دارد. یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار مثبتی دارد. همچنین عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار مثبتی دارد.

حسینی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی قابلیت بازاریابی، پرداخته‌اند. این پژوهش بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری- استان مازندران است که از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی، داده‌ها از ۲۶ بانک و مؤسسه اعتباری به‌صورت پرسشنامه جمع‌آوری شد و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و انجام تحلیل عاملی تأییدی از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها، با محاسبه آلفای کرونباخ، برای کارکرد مدیریت منابع انسانی ۸۸٪، قابلیت‌های بازاریابی ۸۹٪ و عملکرد سازمانی ۸۳٪ به دست آمد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

میرکمالی و همکاران^۲ (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران پرداخته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و لیزرل استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. همچنین سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. این پژوهش از نوع توصیفی- علی است و جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان و استادان دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران (وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ به تعداد ۱۶۶ نفرند. نمونه آماری ۱۲۶ نفر است که با استفاده از جدول مورگان و به روش طبقه‌ای تخصیصی با حجم متناسب انتخاب شده است.

جوادی‌زاده^۳ (۲۰۱۵) در پایان‌نامه‌ای به بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در تولیدکنندگان مواد غذایی استان اصفهان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن بود که انتخاب نوع استراتژی کسب‌وکار در شرکت‌ها بر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل آموزش، استخدام، پاداش خدمات و مشارکت کارکنان به‌صورت معناداری اثرگذار است. از سویی دیگر، کارکردهای استخدام، مشارکت کارکنان و پاداش خدمات بر عملکرد سازمانی شرکت‌های مذکور تأثیر معنادار داشته‌اند. این در حالی است که میان کارکرد آموزش کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که میانگین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مذکور در سطح متوسطی قرار دارد.

رسولی و همکاران^۴ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بورس تهران انجام داده‌اند. این پژوهش به این مسئله می‌پردازد که آیا بین نوع روش به‌کاررفته در مدیریت منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ای هست؟ برای تحلیل داده‌ها از شیوه‌های آمار توصیفی (پیمایشی) و استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. روش استفاده‌شده در این پژوهش توصیفی است و نتیجه پژوهش نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که نوعی استراتژی‌های منابع انسانی، هم‌ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته‌اند (نوآوری در محصول/ تسهیل‌سازی، کاهش هزینه/ بهره‌گیری) عملکردی متمایز از شرکت‌هایی که این سیاست را پیش نگرفته‌اند، دارند.

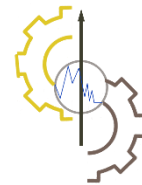
¹ Hosseini et al.

² Mirkamali et al.

³ Javadizadeh

⁴ Rasouli et al.

۲-۲-۱- ارتباط مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمان



سازمان‌ها در محیط کسب‌وکار امروزی در معرض چالش‌های مختلف زیادی هستند. آن‌ها به منظر مواجهه با این چالش‌ها سعی می‌کنند برخی مکانیزم‌ها را توسعه دهند. یکی از عوامل کلیدی در موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار، منابع انسانی سازمان می‌باشد بسیاری از محققان بر این مسئله اذعان دارند که نه تنها سیستم‌ها بلکه عامل انسانی نیز موجب موفقیت چرخه استراتژی در یک سازمان خواهد شد. با توجه به پیشنهادات دیدگاه منبع محور، ملاحظه نیروی انسانی به‌عنوان یک منبع مهم در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکتی، سازمان‌ها را در ادغام مدیریت منابع انسانی‌شان با خروجی‌های استراتژیک سازمان برمی‌انگیزد. در این جهت، تأثیر مثبت و عمده دیدگاه منبع محور بر توسعه نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار مهم و اساسی است (کولبرت^۱، ۲۰۰۴).

منابع انسانی یک سازمان به‌عنوان بخش مجزایی از استراتژی سازمان محسوب نمی‌شود و پیشتر کسب استراتژی رقابتی پایدار و به‌عنوان یک منبع طبیعی و مهم تلقی می‌شود. بدین دلیل، تنها تنظیم و اجرای فرآیندها/سیستم‌های منابع انسانی با توجه به نیازهای یک سازمان در این رقابت شدید کافی نیست. مدیران همچنین اعتقاد دارند که این مفاهیم بایستی با اهداف استراتژیک سازمانشان سازگار باشد. دیدگاه استراتژیک منابع انسانی به نمایان‌ساختن اهمیت مفاهیم منابع انسانی برای عملکرد سازمانی کمک می‌کند. رایت و مکی‌ماهون^۲ (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌دهند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، الگویی از توسعه منابع انسانی برنامه‌ریزی‌شده و فعالیت‌های نامزد^۳ برای توانمندسازی یک سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمان است؛ به عبارت دیگر، رویکرد کلان سازمانی^۴ به‌منظور دیدن نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان بزرگ‌تر می‌باشد (باتلر و همکاران^۵، ۱۹۹۱).

تفاوت عمده بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد. درحالی‌که مدیریت منابع انسانی عموماً بر موفقیت فردی کارکنان تمرکز می‌کند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی از یک دیدگاه وسیع‌تر و بر موفقیت سازمانی همراه با ارتباط به‌منظور دستیابی به یک مزیت رقابتی تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی سعی می‌کند خودش را با فرآیند مدیریت استراتژیک از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی یکپارچه کند؛ به عبارت دیگر هدف اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، ادغام و یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک یک سازمان می‌باشد. لذا امکان ادغام جفتی و مضاعف منابع انسانی و استراتژی وجود دارد، به‌طوری‌که آن‌ها بر روی یکدیگر تأثیر دارند. به‌عنوان نتیجه‌ای از دیدگاه استراتژیک منابع انسانی، مخارج نیازهای منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار بیشتر از هزینه مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (تراس و گراتون^۶، ۱۹۹۴).

زمانی که به دیدگاه عملکردی نگریسته می‌شود، ملاحظه می‌شود که ارزیابی عملکرد با توجه به محیط خارجی تغییر کرده است. رقابت جهانی، ضرورت بررسی عملکرد کسب‌وکار در دیدگاه‌های جزئی و چندبعدی را فراهم می‌کند. درحالی‌که برای شرکت‌ها کسب بالاترین تولید یا سود به‌عنوان یک شاخص عملکردی کافی است، اکنون آن‌ها با برخی مفاهیم دیگر نظیر رضایت مشتری و کیفیت ناشی از موقعیت‌های رقابتی مواجه شده‌اند.

عملکرد مشتمل بر سنج‌های کمی و کیفی مشارکت فراگیر افراد، دپارتمان‌ها یا سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف می‌باشد؛ به عبارت دیگر عملکرد ارائه‌کننده سطح موفقیت یک سازمان به‌منظور دستیابی به اهدافشان در یک دوره معینی از زمان می‌باشد. در موارد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد می‌تواند به‌عنوان خروجی واکنش درست افراد با اهداف سازمانی استراتژیک باشد. سنجش و ارزیابی عملکرد، سنجش باقاعده و منظم خروجی‌ها، به‌منظور درک اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها در یک سازمان است. مدیریت عملکرد می‌تواند به درک برخی از اهداف اصلی استراتژیک منابع انسانی به شرح ذیل کمک کند (کورکماز و همکاران^۷، ۲۰۱۵):

- تضمین کاری منابع انسانی بر سطح عملکرد بالا در سازمان‌ها.
- اجازه به افراد برای حصول به ظرفیت و پتانسیل کامل.

¹ Colbert

² Wright and McMahon

³ Intended

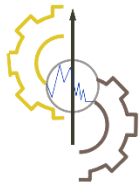
⁴ Macro-organizational

⁵ Butler et al.

⁶ Truss and Gratton

⁷ Korkmaz et al.

- ایجاد محیط برای افرادی که می‌توانند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را آشکار کنند.
- تقویت یا تغییر فرهنگ سازمانی.



ارتباط عمده و مهم میان عملکرد سازمان و فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک وجود دارد. از آنجایی که نقش داده بر روی عملکرد یکی از شاخص‌های اصلی در موفقیت استراتژی کاربردی می‌باشد، به‌عنوان ورودی بحرانی و اساسی فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک تلقی می‌شود. نکته مهم دیگری که وجود دارد آن است که عملکرد مرتبط با داده‌های گذشته فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها انجام می‌شوند، می‌باشد درحالی‌که استراتژی از کاربردهای آینده مراقبت و پشتیبانی می‌کند. در این نکته، استراتژی‌ها می‌توانند با توجه به نتایج عملیات گذشته به معنای داده عملکرد بروز شوند. در این پژوهش، کاربردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی تحت پنج دیدگاه بیان شده در تحقیقات قبلی شامل تجهیز، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است (چن و هوانگ^۱، ۲۰۰۹).

در اجزای سنجش عملکرد از دو بعد عملکرد مالی و عملکرد کارکنان استفاده شده است. عملکرد مالی مرتبط با تأثیرات فعالیت‌ها بر سودبخشی شرکت‌ها است و عملکرد کارکنان در رابطه با سطح رضایت، سطح غیبت و سطح انگیزش کارکنان می‌باشد.

۲-۲-۲- سطح تعدیل‌کننده قابلیت مدیریتی و توسعه فرضیات

دیدگاه منبع محور بر بهبود منابع و قابلیت‌های موجود یا ایجاد بهبودهای جدید جهت نائل شدن به تقاضاهای سریع‌تر در حال تغییر مشتریان و بازار می‌باشد. قابلیت مدیریتی یکی از مهم‌ترین توانمندی‌ها برای شرکت‌ها است، به دلیل آنکه سطح مدیریت به‌عنوان بدنه اصلی یک شرکت در تخصیص منابع و قابلیت‌های یک سازمان تلقی شده و عموماً مسئول اخذ تصمیمات در مورد شرکت‌ها می‌باشد. ریندوا و همکار (۲۰۰۱) بیان کردند که تیم مدیریت ارشد و باورهایش در مورد تکامل^۲ سازمانی یک نقش مهم در توسعه قابلیت‌ها بازی می‌کند. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که منابع توانمند بر پایه زمان مستقر کرده‌اند به طوری که سوالات واقعی برای مدیران جهت به‌کارگیری تعیین شده است به دلیل آنکه تمام منابع در اصطلاح کارایی و اثربخشی‌شان معادل و برابر نیستند. تأثیرگذارترین مدیران آن‌هایی هستند که می‌دانند چگونه کارکنانشان را تقویت کرده، نیازها را توسعه داده و بر مبنای توازن نیازهای سازمانی به کارکنان تخصیص دهند (گولدربرگ^۳، ۲۰۰۷).

سازمان، تنظیم پرسنل برای تسهیل اجرای برخی اهداف موافق از طریق تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها می‌باشد. مدیریت در حال کار کردن با از طریق سایر افراد جهت اجرای اهداف سازمان و اعضایش می‌باشد. قابلیت مدیریتی به‌صورت توانایی موتناز، ادغام و توسعه منابع متنوع ویژه سازمان، با نیروی انسانی ویژه و خاص، سازمانی و رابطه‌ای و تکمیل نیازمندی‌های متنوع کسب‌وکاری مرتبط با مشتری تعریف می‌شود (لاهیری و کدیا^۴، ۲۰۰۹)؛ به عبارت دیگر قابلیت مدیریتی، توانایی فعال‌سازی نیروی کاری به‌صورت کارا و اثربخش در سازمان‌ها می‌باشد. نهایتاً می‌توان گفت که سازمان‌های با قابلیت مدیریتی قوی‌تر دارای سطح آگاهی بیشتری نسبت به منابع و قابلیت‌هایش می‌باشد.

در این پژوهش با مرور ادبیات و درک ضرورت بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد سازمان و قابلیت مدیریتی، فرضیات زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۱: عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی (کارکنان و مالی) دارد.

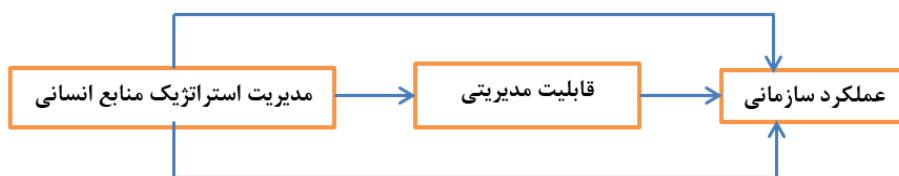
فرضیه ۲: عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه ۳: عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نقش میانجی قابلیت مدیریتی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

¹ Chen and Huang
² Evolution

³ Goldberg
⁴ Lahiri and Kedia

با توجه به فرضیات پیشنهادی، مدل مفهومی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد با نقش میانجی قابلیت مدیریتی به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد با نقش میانجی قابلیت مدیریتی (زهیر و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

Figure 1- Conceptual model of the relationship between strategic management of human resources and performance with the mediating role of managerial capability (Zehir et al., 2016)

۳-۲-۲- محوریت کارآفرینانه^۲، ابعاد آن و توسعه فرضیات

با توسعه ادبیات مدیریت استراتژیک، مفهوم محوریت کارآفرینانه نیز ظهور یافته است و این مفهوم مرتبط با فعالیت‌ها و فرآیندهای کارآفرینانه سطح سازمان می‌باشد. میلر (۱۹۸۳)، محوریت کارآفرینانه را به‌عنوان پدیده پیش‌فعالانه^۳ و نوآورانه^۴ در زمان مواجهه با فرصت‌ها و ریسک‌ها در بازار تعریف می‌کند. با توجه به دیدگاه کوین و همکار (۱۹۸۹)، محوریت کارآفرینانه یک وضعیت و حالت استراتژیک از یک شرکت و منعکس‌کننده محوریت رقابتی عمومی سازمان می‌باشد. در تعریف دیگری جنینگز و همکار (۱۹۸۹)، محوریت کارآفرینانه را مرتبط با ورود به بازارهای جدید از طریق فراهم‌کردن بالاتر از متوسط خدمات و محصولات جدید بیان کرده است.

در ادبیات، میلر (۱۹۸۳)، محوریت کارآفرینانه را به‌صورت مفهوم سه‌بعدی تعریف کرده است. نوآورانه، پیش‌فعالانه و گرایش به ریسک‌پذیری^۵. در مطالعات بعدی لامپکین و دس (۱۹۹۶)، تجاوزکاری و سلطه‌جوی^۶ رقابتی و ابعاد خودمختار^۷ را نیز اضافه کرد. اگرچه اکثر مطالعات، سه بعد میلر (۱۹۸۳) را استفاده کرده‌اند (راج و همکاران^۸، ۲۰۰۹). در این مطالعه علاوه بر این سه بعد، دو بعد لامپکین و دس (۱۹۹۶) نیز اضافه شده است.

مفهوم نوآورانه^۹: به‌عنوان مهم‌ترین بعد محوریت کارآفرینانه در مطالعات مختلف بیان شده است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶) و نتایج تحقیق آشکار کرد که ارتباط قوی بین نوآوری و عملکرد بالا وجود دارد (رابرتز^{۱۰}، ۱۹۹۹). با توجه به دیدگاه لامپکین و دس (۱۹۹۶)، مفهوم نوآورانه منعکس‌کننده "تمایلات به پشتیبانی از خلاقیت و آزمایش^{۱۱} در معرفی محصولات/خدمات جدید" و جدیداً "رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه در توسعه فرآیندهای جدید" است. در محیط کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها تمایل بیشتری به نوآوری در مقایسه با قبل دارند، به دلیل اینکه محرک پیشنهادی به بازارها در خصوص مزیت کسب‌شده با محصولات و خدمات جدید موجب ایجاد سهم بازار بالا، درآمد حاصل از فروش بالا و عملکرد مالی بالا شده است.

تمایلات ریسک^{۱۲}: تمایل به گرفتن ریسک‌های مرتبط با عدم اطمینان در عملیات استراتژیک سازمان‌ها تعریف شده است. در اکثر مطالعات ریسک رفتار کننده‌ها به دلیل کسب مزیت فرصت‌های بازار و با هدف چیزهای جدید و تمایز کردن سازمان در مرکز فعالیت‌های کارآفرینی قرار گرفته است (موریس و کوراتکو^{۱۳}، ۲۰۰۲).

مفهوم پیش‌فعالانه^{۱۴}: مرتبط با کشف فرصت‌های جدید در بازارها است و سازمان‌های پیش‌فعال، محصولات و خدمات را قبل از رقبایشان توسعه داده، بازارهای جدید را برای تغییر شکل و جهت^{۱۵} توازن‌های موجود به دلخواه و مطلوب سازمان ایجاد کرده و تقاضاها و

¹ Zehir et al.

² Entrepreneurial orientation

³ Proactiveness

⁴ Innovativeness

⁵ Risk taking propensity

⁶ AggressiveNESS

⁷ Autonomy

⁸ Rauch et al.

⁹ Innovativeness

¹⁰ Roberts

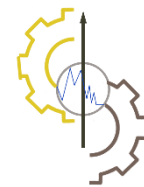
¹¹ Experimentation

¹² Risk taking propensity

¹³ Morris and Kuratko

¹⁴ Proactiveness

¹⁵ Turn and reshape



پویایی های آینده بازارها را پیش بینی می کنند؛ بنابراین سازمان های پیش فعال به دلیل آنکه با موقعیت های در حال تغییر، سریع تر از سایرین تطبیق پیدا می کنند، رهبر بازار بوده و بهتر از سایرین عمل خواهند کرد (هوگس و مورگان^۱، ۲۰۰۷).

تهاجم رقابتی^۲: مرتبط با ورود رقابتی گسترده و مستقیم شرکت ها به بازارها و بخش ها است. به طور تجاوزکارانه^۳ سازمان های رقابتی در بازارهایی که قوی تر از رقبای اجرا و عمل می کنند، موقعیت های خودشان را پنهان می کنند. به دلیل آنکه این سازمان ها روش ها و عملیات مختلفی نسبت به شرکت های سنتی استفاده می کنند پیشرفت بیشتری نسبت به رقبای داشته و به دلیل متمایز بودن مزایای بیشتری در بازارها کسب می کنند. طور تجاوزکارانه سازمان های رقابتی، منبعشان را به طور دستی دسته بندی کرده، سپس اولویت هایشان را شناسایی کرده و با استفاده بهینه از منابع در دست اقدام به خروجی های سالم و دقیق^۴ دست می یابند (بیکر و نلسون^۵، ۲۰۰۵).

خودمختاری^۶ (استقلال کاری): به مفهوم دیدگاه یا اقدام مستقل کسب و کاری توسط فرد یا تیم و انجام از طریق تکمیل تعریف می شود (لامپکین و دس، ۲۰۰۱). اگر مدیران به کارکنان مجوز سطحی از اختیارات را صادر کنند، کارکنان با اقدامات مستقل می توانند عملیات تصمیم گیری استراتژیک شرکت ها را تحت تأثیر قرار دهند. خودمختاری، کارکنان را از طریق اجرای بهترین عملیات کسب و کاری و عقاید جدیدشان تشویق می کنند؛ بنابراین آزادی کارکنان، اقدامات آزاد و عملیات تصمیم گیری مستقل آن ها، مفهوم مهم خودمختاری را منعکس می کنند (ووس و همکاران^۷، ۲۰۰۵).

بررسی ادبیات مربوط به ارتباط میان عملیات منابع انسانی و محوریت کارآفرینانه یک زمینه جدید اما در حال رشد است. در بررسی تحقیقات مربوط به ارتباط میان عملیات منابع انسانی و کارآفرینی شرکت این موضوع درک می شود که مدیریت منابع انسانی برای فعالیت های کارآفرینی شرکت بسیار مهم و اساسی است (مزرسمیس و والز^۸، ۲۰۱۳).

با توجه به دیدگاه موریس و جونز^۹ (۱۹۹۳)، بین عملیات منابع انسانی و فعالیت های کارآفرینی ارتباط وجود دارد. آن ها پنج مجموعه از عملیات منابع انسانی را شناسایی کرده و نقش های مختلفی برای هر عمل مرتبط با کارآفرینی شرکت تعریف کردند. به منظور تسهیل یا تشویق کارآفرینی شرکت، برنامه ریزی منابع انسانی (از قبیل برنامه ریزی رسمی، تحلیل ضمنی^{۱۰} شغلی، طرح ادغام شغلی، شغل های کمتر ساختاریافته، مشارکت بالای کارکنان)، گزینش و استخدام (از قبیل به کارگیری گزینه های خارجی، مسیرهای شغلی و حرفه ای وسیع، گزینش رسمی کمتر، اجتماعی کردن^{۱۱} گستره شغلی، گزینش و استخدام باز)، آموزش و توسعه (از قبیل آموزش بلندمدت حرفه ای محور، آموزش فردی، مشارکت بالای کارکنان، توسعه مهارت های مدیریتی و آموزش مستمر)، ارزیابی عملکرد (از قبیل اثربخشی، عملکرد بلندمدت، عملکرد نتیجه محور، نوآوری و معیارهای ریسک در عملکرد، تلورانس خرابی ها و شکست ها، اثرات چرخه عمر پروژه در ارزیابی ها)، جبران خدمات و سیستم های پاداش (از قبیل عملکرد بلندمدت، عملکرد فردی، پاداش های عمده مالی، شایستگی و مشوق محور^{۱۲}) به عنوان ابزارهای مهم برای سازمان ها تلقی می کنند.

هایتون (۲۰۰۳)، عملیات مدیریت منابع انسانی را از حالت سنتی متمایز کرد. عملیات مدیریت منابع انسانی سنتی بیشتر کارا محور بوده و مرتبط با تطبیق مهارت های افراد و نیازهای سازمان می باشد؛ اما عملیات معمولاً یادگیرنده محور بوده و مهارت کارکنان، مشارکت، اشتراک گذاری دانش و تحمل خرابی ها و شکست ها را تشویق می کنند؛ بنابراین عملیات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فعالیت های کارآفرینانه و عملکرد کارآفرینانه می گذارد. در مطالعه دیگری، مزرسمیس و والز (۲۰۱۳)، با بررسی تأثیرات سیستم های کاری با عملکرد بالا بر روی محوریت کارآفرینانه در جوانان، کارآفرینانه مداری، شرکت های با تکنولوژی بالا، به ارتباط مهم میان محوریت کارآفرینانه و مدیریت منابع انسانی پی بردند. کابا^{۱۳} (۲۰۰۶) دریافت که عملیات منابع انسانی، تأثیر محوریت کارآفرینانه بر عملکرد شرکت را افزایش خواهد داد. این بدین معنا است که اگر سازمان ها قصد توسعه فعالیت های کارآفرینانه شان را دارند، بایستی اهمیت بیشتری به دپارتمان های

¹ Hughes and Morgan

² Competitive aggressiveness

³ Aggressively

⁴ Sounding

⁵ Baker and Nelson

⁶ Autonomy

⁷ Voss et al.

⁸ Messersmith and Wales

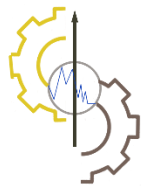
⁹ Morris and Jones

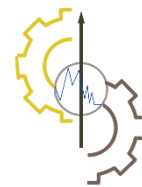
¹⁰ Implicit

¹¹ Socialization

¹² Merit and incentive-based

¹³ Kaya





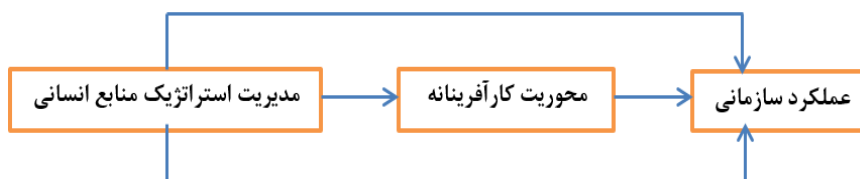
منابع انسانی و پشتیبانی از عملیات آن‌ها قائل شوند. لذا سؤال اساسی این پژوهش آن است که آیا سازمان‌ها می‌توانند تأثیرات عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بر عملکرد سازمان به وسیله محوریت کارآفرینانه افزایش دهند؟

با مراجعه به ادبیات مشخص می‌شود که مطالعات بسیاری به بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد پرداخته‌اند، اما انجام تحقیقات در زمینه بررسی نقش میانجی محوریت کارآفرینانه در رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد تقریباً خالی است. در این پژوهش با درک ضرورت این موضوع، به بررسی ارتباط میان مدیریت منابع انسانی، محوریت کارآفرینانه و عملکرد پرداخته شده و فرضیات زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه ۴: عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق محوریت کارآفرینانه به‌عنوان میانجی، بر عملکرد مالی تأثیر می‌گذارند.

فرضیه ۵: عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق محوریت کارآفرینانه به‌عنوان میانجی، بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند.

با توجه به فرضیات پیشنهادی، مدل مفهومی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد با نقش میانجی محوریت کارآفرینانه به‌صورت شکل ۲ ارائه می‌شود:

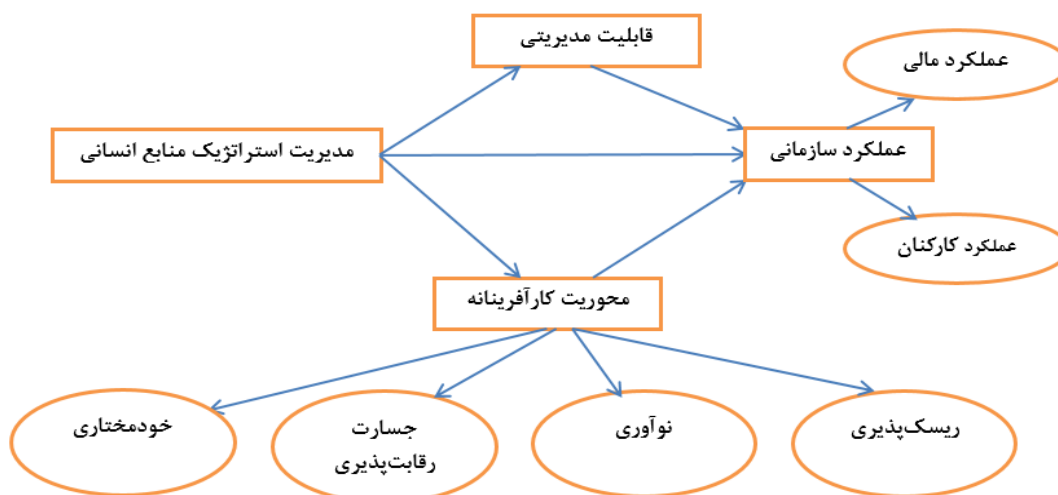


شکل ۲- مدل مفهومی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد با نقش میانجی محوریت کارآفرینانه (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶).

Figure 2- Conceptual model of the relationship between strategic human resource management and performance with the mediating role of entrepreneurial orientation (Zehir et al., 2016).

۴-۲-۲- مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

با عنایت به مدل‌های مفهومی پیشنهادی در دو پژوهش انجام‌شده توسط زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، مدل مفهومی پیشنهادی این پژوهش به‌صورت شکل ۳ ارائه می‌شود:



شکل ۳- مدل مفهومی پژوهش (یافته‌ها و استنباط محققان).

Figure 3- Conceptual model of research (researchers' findings and inferences).

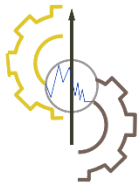
روش تحقیق در این پژوهش بر مبنای جهت‌گیری پژوهش، از نوع کاربردی^۱ و بر مبنای استراتژی پژوهش، از نوع پیمایشی^۲ (از طریق ابزار پرسشنامه) می‌باشد. همچنین بر مبنای روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه مورد پژوهش کلیه کارکنان اداره کل دامپزشکی استان همدان در سال ۱۳۹۷ هستند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. بدین منظور پرسشنامه‌ای طراحی و میان کارکنان سازمان موردنظر توزیع و جمع‌آوری شد. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر با نرم‌افزار *SPLS* بهره گرفته شد.

۴- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل دامپزشکی استان همدان می‌باشد که به تعداد ۱۵۰ نفر می‌باشد. این پژوهش به صورت مقطعی بوده و وضعیت مسئله موردنظر را در بهار سال ۱۳۹۷ مورد سنجش قرار داده است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش تصادفی ساده است و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. مطابق فرمول ذکر شده اندازه نمونه آماری تقریباً برابر با ۹۸ نفر می‌باشد.

۵- شیوه گردآوری اطلاعات

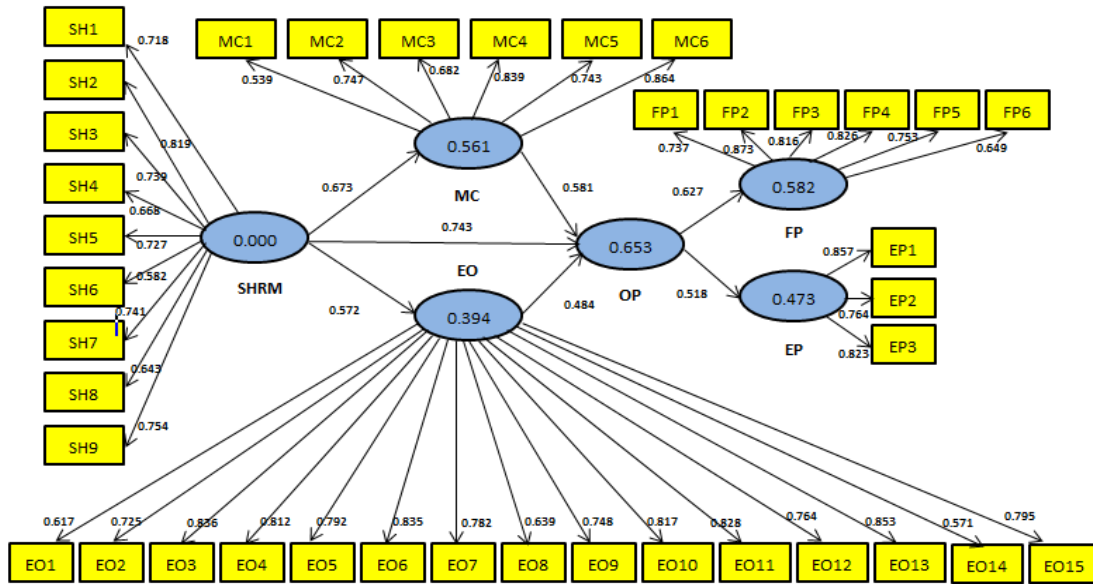
به منظور گردآوری اطلاعات موردنظر در این پژوهش ابتدا با مرور ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیقات انجام شده از طریق انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد و مدارک، سایت‌های اینترنتی، بانک‌های اطلاعاتی، مقالات علمی و پایان‌نامه‌ها به گردآوری مطالب مرتبط، مرور نظریه‌ها و مفاهیم پرداخته خواهد شد. سپس جهت گردآوری داده‌های پژوهش از تحقیقات میدانی استفاده شد. بدین منظور با تهیه و آماده‌سازی پرسشنامه‌ها اقدام به توزیع پرسشنامه‌ها در بین کارکنان می‌گردد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها داده‌های پژوهش گردآوری و مرتب‌سازی شده و سپس تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار انجام خواهد گرفت. برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده خواهد شد. در پژوهش‌هایی که هدف آزمون مدلی خاص از رابطه بین متغیرهاست، از این روش استفاده می‌شود. مدل‌یابی معادلات ساختاری مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است؛ به عبارت دیگر مدل‌یابی معادلات ساختاری تکنیک آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و مدل ساختاری (رگرسیون یا تحلیل مسیر) را با یک آزمون آماری هم‌زمان ترکیب می‌کند. از طریق این فنون پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی را رد یا انطباق آن‌ها را با داده‌ها تأیید کنند (کفاش‌پور و همکاران^۳، ۲۰۱۱)؛ و از طریق روش میدانی با توزیع پرسشنامه‌ها در بین گروه نمونه داده‌های موردنیاز پژوهش گردآوری شد. در نهایت با توجه به نتایج حاصل شده از تحلیل داده‌ها اقدام به نتیجه‌گیری نهایی می‌شود و نتایج حاصل از پژوهش بیان خواهد شد. جهت گردآوری داده‌های موردنظر از چهار پرسشنامه استفاده شد که هر پرسشنامه پژوهش متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شده است، به منظور تعیین مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و دسته دوم: پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مستخرج از پژوهش اول زهیر و همکاران (۲۰۱۶) شامل ۹ سؤال، پرسشنامه عملکرد سازمانی (مالی و کارکنان) مستخرج از پژوهش اول زهیر و همکاران (۲۰۱۶) شامل دو عامل اصلی (مالی و کارکنان) با ۶ سؤال عملکرد مالی و ۳ سؤال عملکرد کارکنان، پرسشنامه قابلیت مدیریت مستخرج از پژوهش دوم زهیر و همکاران (۲۰۱۶) شامل ۶ سؤال، پرسشنامه محوریت کارآفرینانه مستخرج از پژوهش دوم زهیر و همکاران (۲۰۱۶) شامل چهار عامل اصلی (ریسک‌پذیری، نوآوری، جسارت رقابت‌پذیری، خودمختاری) و ۱۵ سؤال مربوط به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر استفاده شده است.



۶- یافته‌های پژوهش (آزمون فرضیات پژوهش)

۶-۱- تحلیل عاملی تأییدی و سنجش بارهای عاملی

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر مستقل و متغیر وابسته اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. شکل ۴، مدل اجرا شده در نرم‌افزار *S-PLS*، شامل تحلیل عاملی تأییدی به همراه با ضرایب بارهای عاملی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- ضرایب بارهای عاملی.

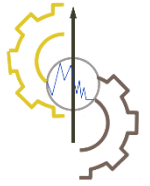
Figure 4- Coefficients of factor loads.

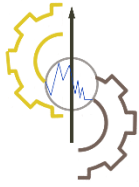
نحوه رایج تفسیر بارهای عاملی، ارائه جدولی حاوی ضرایب بارهای عاملی مستخرج از شکل ۴ هستند که در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱- ضرایب بارهای عاملی.

Table 1- Coefficients of factor loadings.

سؤالات	ضریب بار عاملی	سؤالات	ضریب بار عاملی	سازه	
Q19	0.539	Q1	0.718	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	
Q20	0.747	Q2	0.819		
Q21	0.682	Q3	0.739		
Q22	0.839	Q4	0.668		
Q23	0.743	Q5	0.727		
Q24	0.864	Q6	0.582		
Q25	0.617	Q7	0.741		
Q26	0.725	Q8	0.643		
Q27	0.836	Q9	0.754		
Q28	0.812	Q10	0.737		
Q29	0.792	Q11	0.873		
Q30	0.835	Q12	0.816		
Q31	0.782	Q13	0.826		عملکرد سازمانی (مالی و کارکنان)
Q32	0.639	Q14	0.753		
Q33	0.748	Q15	0.649		
Q34	0.817	Q16	0.857		
Q35	0.828	Q17	0.764		
Q36	0.764	Q18	0.823		
Q37	0.853				
Q38	0.571				
Q39	0.795				





مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می باشد (داوری و رضازاده^۱، ۲۰۱۴). همان گونه که در جدول ۱ مشخص است، تمامی ۳۹ عدد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با مراجعه به شکل ۴ مشخص می شود که ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد سازمانی (۰/۷۴۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با قابلیت مدیریتی (۰/۶۷۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با محوریت کارآفرینانه (۰/۵۷۲)، قابلیت مدیریتی با عملکرد سازمانی (۰/۵۸۱)، محوریت کارآفرینانه با عملکرد سازمانی (۰/۴۸۴) می باشد که بیانگر این مطلب است که متغیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۷۴٪ از تغییرات عملکرد سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۶۷٪ از تغییرات قابلیت مدیریتی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان ۵۷٪ از تغییرات محوریت کارآفرینانه را تبیین می کند؛ لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور مستقیم تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی (نسبت به متغیرهای قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه) دارد. همچنین قابلیت مدیریتی به میزان ۵۸٪ از تغییرات عملکرد سازمانی و محوریت کارآفرینانه به میزان ۴۸٪ از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می کند. نهایتاً عملکرد سازمانی به میزان ۶۳٪ ناشی از تغییرات عملکرد مالی و ۵۲٪ ناشی از تغییرات عملکرد کارکنان است. به عبارتی عملکرد مالی تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی دارد.

۲-۶- آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

مقادیر شاخص های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی (AVE) مربوط به چهار سازه پژوهش در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲- مقادیر معیارهای پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراجی.
Table 2- Values of composite reliability criteria, Cronbach's alpha and average variance extracted.

سازه ها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	0.762359	0.852943	0.719382
قابلیت مدیریتی	0.678526	0.819583	0.729471
محوریت کارآفرینانه	0.627134	0.875027	0.713726
عملکرد سازمانی	0.734926	0.839274	0.829473

همان طور که در جدول ۲ مشخص شده است، مقدار مربوط به معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای چهار سازه بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده اند (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). همان گونه که مشخص است مقدار AVE تمامی سازه ها بالاتر از ۰/۵ است که نشان دهنده روایی همگرای مناسب مدل می باشد.

۳-۶- بررسی روایی واگرا

این معیار دو موضوع را پوشش می دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص ها با سازه های دیگر و ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه ها (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). بارهای عاملی شاخص های هر سازه در جدول ۳ نشان داده شده است:

¹ Davari and Rezazade

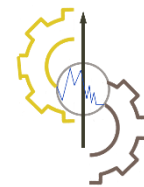
² Fornell and Larcker

جدول ۳- بارهای عاملی شاخص‌های سازه‌های پژوهش برای بررسی روایی واگرا با موضع الف.

Table 3- Factor loadings of the indicators of the research constructs to check the divergent validity with position

A.

سؤالات	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	قابلیت مدیریتی	محوریت کارآفرینانه	عملکرد سازمانی
SH1	0.718	0.654	0.612	0.693
SH2	0.819	0.804	0.763	0.785
SH3	0.739	0.681	0.639	0.690
SH4	0.668	0.584	0.621	0.608
SH5	0.727	0.619	0.695	0.704
SH6	0.582	0.428	0.557	0.529
SH7	0.741	0.712	0.672	0.637
SH8	0.643	0.571	0.538	0.603
SH9	0.754	0.718	0.684	0.726
MC1	0.502	0.539	0.459	0.484
MC2	0.685	0.747	0.646	0.692
MC3	0.627	0.682	0.579	0.589
MC4	0.792	0.839	0.805	0.758
MC5	0.637	0.743	0.672	0.716
MC6	0.727	0.864	0.768	0.826
EO1	0.528	0.593	0.617	0.583
EO2	0.628	0.603	0.725	0.692
EO3	0.783	0.729	0.836	0.762
EO4	0.696	0.604	0.812	0.736
EO5	0.735	0.712	0.792	0.629
EO6	0.764	0.749	0.835	0.726
EO7	0.603	0.724	0.782	0.730
EO8	0.524	0.593	0.639	0.571
EO9	0.606	0.643	0.748	0.723
EO10	0.702	0.739	0.817	0.649
EO11	0.739	0.783	0.828	0.684
EO12	0.701	0.684	0.764	0.732
EO13	0.795	0.802	0.853	0.747
EO14	0.494	0.540	0.571	0.507
EO15	0.694	0.742	0.795	0.674
OP1	0.659	0.638	0.628	0.737
OP2	0.639	0.839	0.720	0.873
OP3	0.773	0.701	0.726	0.816
OP4	0.679	0.784	0.736	0.826
OP5	0.647	0.711	0.636	0.753
OP6	0.603	0.503	0.592	0.649
OP7	0.728	0.746	0.803	0.857
OP8	0.604	0.682	0.639	0.764
OP9	0.788	0.748	0.727	0.823



همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است، تمامی سؤالات (شاخص‌های) مربوط به هر چهار سازه همبستگی بیشتری نسبت به سایر سازه‌ها دارند. این امر روایی واگرای مناسب مدل را با استفاده از موضوع الف نشان می‌دهد. خروجی نرم‌افزار *SPLS* برای بررسی روایی واگرا از طریق موضوع ب (فورنل و لارکر)، در جدول ۴ نشان داده شده است:

جدول ۴- خروجی نرم‌افزار *SPLS* برای بررسی روایی واگرا از طریق موضوع ب.

Table 4- Output of *SPLS* software to check divergent validity through subject b.

عملکرد سازمانی	محوریت کارآفرینانه	قابلیت مدیریتی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی			1/000000
قابلیت مدیریتی		1/000000	0.583921
محوریت کارآفرینانه	1/000000	0.683759	0.438957
عملکرد سازمانی	0.739504	0.638396	0.520483

فورنل و لارکر (۱۹۸۱) برای بررسی روایی واگرا، ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که این ماتریس مشابه با ماتریس نشان داده شده در جدول ۴ است، با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر *AVE* چهار سازه با توجه به جدول ۲ می‌باشد. در جدول ۴، مقادیر قطر اصلی با عدد ۱ نشان داده شده‌اند، بنابراین ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرای مدل به صورت جدول ۵ خواهد بود:

Table 5- The final report of divergent validity with subject B.

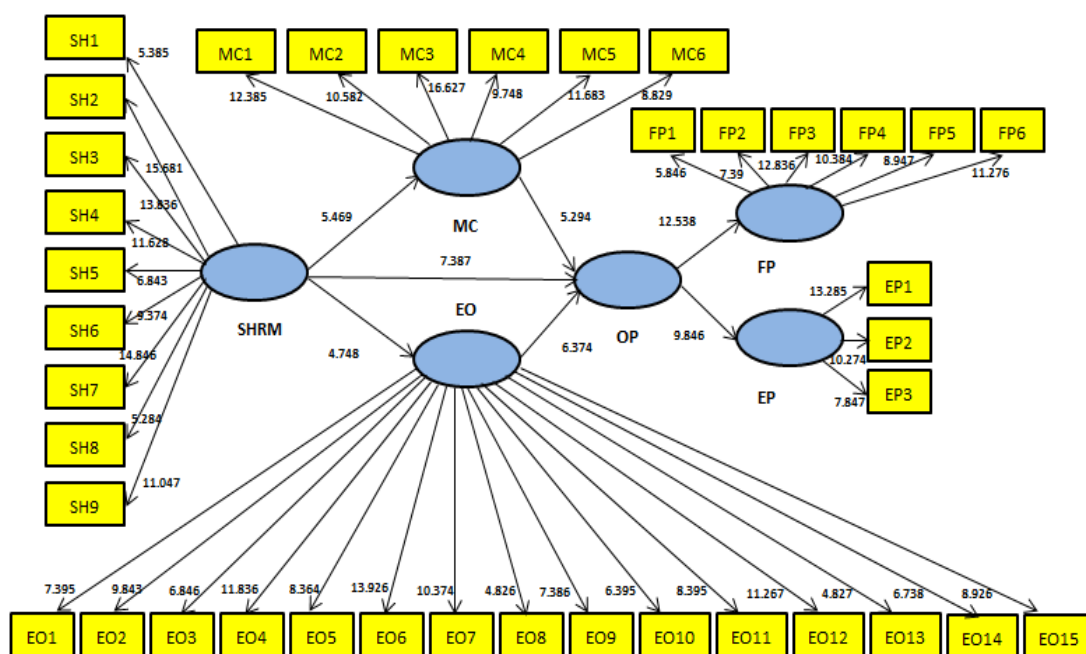
عملکرد سازمانی	محوریت کارآفرینانه	قابلیت مدیریتی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی			0.873132
قابلیت مدیریتی		0.823727	0.573921
محوریت کارآفرینانه	0.791918	0.683759	0.438957
عملکرد سازمانی	0.739504	0.638396	0.520483

۴-۶- برازش مدل ساختاری

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. برای بررسی برازش مدل ساختاری اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری z یا همان مقادیر t -values است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴).

۵-۶- ضرایب معناداری Z (مقادیر t -values)

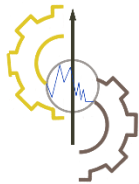
شکل ۵، مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری z را نشان می‌دهد:

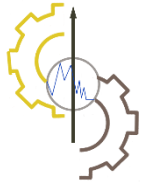


شکل ۵- مدل ترسیم شده همراه با ضرایب معناداری z .

Figure 5- The drawn model with significant coefficients z .

همان‌گونه که از شکل ۵ مشخص است، ضریب مربوط به تمامی مسیرها از جمله مسیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به قابلیت مدیریتی (۵/۴۶۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به محوریت کارآفرینانه (۴/۷۴۸)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد سازمانی (۷/۳۸۷)، قابلیت مدیریتی به عملکرد سازمانی (۵/۲۹۴) و محوریت کارآفرینانه به عملکرد سازمانی (۶/۳۷۴)، از ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. لذا تمامی فرضیه‌های پژوهش نیز تأیید می‌شوند. به عبارتی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر قابلیت مدیریتی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر محوریت کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، قابلیت مدیریتی بر عملکرد سازمانی و محوریت کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.



**۶-۶- معیار R^2**

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). با توجه به شکل ۴، مقدار R^2 برای سازه درون‌زای قابلیت مدیریتی، ۰/۵۶۱، محوریت کارآفرینانه (۰/۳۹۴)، عملکرد سازمانی (۰/۶۵۳)، عملکرد مالی (۰/۵۸۲) و عملکرد کارکنان (۰/۵۱۸) محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

۶-۷- معیار Q^2

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. جدول ۶، خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهد:

جدول ۶- خروجی نرم‌افزار برای معیار Q^2 .
Table 6- Software output for benchmark Q^2 .

	1-SSE/SSO
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	0.256297
قابلیت مدیریتی	0.249509
محوریت کارآفرینانه	0.317594
عملکرد سازمانی	0.173865

با توجه به مقادیر حاصله برای Q^2 سازه‌های درون‌زا، مشخص می‌شود که قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص تمامی سازه‌ها وجود دارد و برازش مدل ساختاری پژوهش، مجدداً تأیید می‌شود.

۶-۸- برازش مدل کلی با معیار GOF

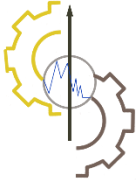
در نهایت، بعد از محاسبه همه معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری تحقیق، باید برازش کلی مدل محاسبه شود. این معیار که با GOF نشان داده می‌شود، عددی بین صفر و یک است و هرچه قدر به یک نزدیک‌تر باشد، حکایت از برازش کلی بالاتر مدل دارد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴)، از جذر حاصل ضرب مقادیر میانگین ضریب تعدیل و میانگین مقادیر افزونگی^۱ برای سازه‌های درون‌زای مدل به دست می‌آید. همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار محاسبه شد، مقدار GOF برابر با ۰/۳۲ حاصل شد که مقدار مناسبی است و نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد، در نتیجه برازش کلی مدل نیز تأیید می‌شود.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادات**۷-۱- تحلیل نتایج آزمون فرضیات**

با عنایت به اینکه قدرمطلق مقادیر t (ضرایب معناداری β) در خروجی نرم‌افزار $S-PLS$ برای تمامی مسیرها شامل: "مدیریت استراتژیک منابع انسانی به قابلیت مدیریتی (۵/۴۶۹)"، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی به محوریت کارآفرینانه (۴/۷۴۸)"، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد سازمانی (۷/۳۸۷)"، "قابلیت مدیریتی به عملکرد سازمانی (۵/۲۹۴)" و "محوریت کارآفرینانه به عملکرد سازمانی

¹ Redundancy

(۶/۳۷۴)، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری حاصل می‌شود. لذا تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید واقع می‌شوند.



در این پژوهش، به بررسی تأثیر معناداری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه به‌عنوان متغیرهای میانجی، پرداخته شد. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی از طریق یک نقطه استراتژیک در دیدگاه مدیریت منابع انسانی استراتژیک با اهداف سازمانی مرتبط است، نقش مهمی در افزایش عملکرد سازمانی (لین و شیه،^۱ ۲۰۰۸؛ از می،^۲ ۲۰۱۱) و همچنین جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار (لیم،^۳ ۲۰۰۹؛ کازلاوسکیت و بوسیونین،^۴ ۲۰۰۸) دارد. دیدگاه منبع‌محور^۵ پیشنهاد می‌کند که مفیدترین روش برای تضمین پایداری این مزایای رقابتی ایجاد قابلیت‌هایی است که یک شرکت را قادر می‌سازد از منابع خود در بلندمدت به طور اثربخش و کارا استفاده کند. کاموچ^۶ (۱۹۹۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را درون یک دیدگاه منبع‌محور و کولبرت (۲۰۰۴)، به صورت توسعه‌ای از دیدگاه منبع‌محور بررسی کرد به طوری که این دیدگاه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق عامل منابع انسانی در ارتباط است. به منظور خلق و ایجاد استراتژی‌های قابلیت‌های سازمانی و فردی ارزشمند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (چادویک و کاپللی،^۷ ۱۹۹۹)، مدیریت منابع انسانی (سا-پرز و گارسیا-فالكون،^۸ ۲۰۰۲؛ کیم و لی،^۹ ۲۰۱۲؛ هونگ،^{۱۰} ۲۰۱۴) و همکاران،^{۱۱} (۲۰۱۱) از یک عامل مهم برخوردارند (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶).

اگرچه مطالعات بسیاری به بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد شرکت (رایت و مکی ماهون، ۱۹۹۲؛ لادو و ویلسون، ۱۹۹۴؛ هوسلید،^{۱۲} ۱۹۹۵؛ روگرس و رایت،^{۱۳} ۱۹۹۸) و ارتباط عملیات مدیریت منابع انسانی با محوریت کارآفرینانه (موریس و جونز،^{۱۴} ۱۹۹۳؛ هایتون،^{۱۵} ۲۰۰۵؛ کایا، ۲۰۰۶؛ مزرسمیس و والز،^{۱۶} ۲۰۱۳) در ادبیات پرداخته‌اند، اما نقش میانجی محوریت کارآفرینانه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد شرکت به طور عمیق مورد مطالعه قرار نگرفته است و تنها می‌توان به پژوهش زهیر و همکاران (۲۰۱۶) اشاره کرد. همچنین توجه کمی بر تأثیر قابلیت‌های سازمانی بر این ارتباط شده است. در ادبیات برخی محققان (چن و هوانگ، ۲۰۰۹؛ ژو و فو،^{۱۷} ۲۰۰۹؛ پورکیانی و همکاران،^{۱۸} ۲۰۱۱) بر تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایجاد قابلیت خلق دانش سازمانی تمرکز کرده‌اند، اما به غیر از پژوهش زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، هیچ مطالعه‌ای در خصوص بررسی تأثیر قابلیت مدیریتی در ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی انجام نشده است.

از همه مهم‌تر اینکه تاکنون چه در داخل و چه در خارج، هیچ پژوهشی در رابطه با بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی و هم‌زمان قابلیت مدیریتی و محوریت کارآفرینانه انجام نشده است و این از نوآوری‌های خاص و کلیدی این پژوهش است.

این پژوهش، همچنین اهمیت قابلیت‌هایی که مدیریت به طور مستقیم و به طرز مثبتی از طریق عملیات و دلالت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در یک سازمان دارد را نشان داد. به عبارتی، زمانی که سطح آگاهی مدیریت در رابطه با اهمیت عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی افزایش یابد، تأثیر مثبت بر عملکرد مالی و کارکنان خواهد گذاشت. از آنجایی که اجرای عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تمامی دپارتمان‌های مجزا در جهت حصول موفق اهداف سازمانی کمک می‌کند، توانایی مدیران ارشد برای بسیج نیروی کاری در این زمینه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این مطالعه همچنین بر اهمیت ارتباطات و واکنش‌های بین کارکنان و مدیر و توسعه قابلیت‌های مدیریت برای سازمان‌ها در ارتباط میان عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان تأکید می‌کند.

¹ Lin and Shih

² Azmi

³ Lim

⁴ Kazlauskaitė and Buciušienė

⁵ Resource-based view (RBV)

⁶ Kamoche

⁷ Chadwick and Cappelli

⁸ Saa-Perez and García-Falcón

⁹ Kim and Lee

¹⁰ Hong

¹¹ Chen and Chang

¹² Huselid

¹³ Rogers and Wright

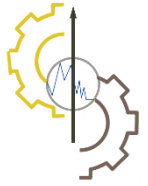
¹⁴ Morris and Jones

¹⁵ Hayton

¹⁶ Messersmith and Wales

¹⁷ Zhu and Fu

¹⁸ Pourkiani et al.



نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت مدیریت و محوریت کارآفرینانه، نقش میانجی‌گری قوی بین عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد مالی و عملکرد کارکنان بازی می‌کند، اما تأثیر بیشتری بر عملکرد مالی اداره کل دامپزشکی استان همدان دارد. همچنین قابلیت مدیریت نسبت به محوریت کارآفرینانه، تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی اداره کل دامپزشکی استان همدان دارد.

با توجه به پژوهش کوین و اسلیون^۱ (۱۹۹۱)، بسته به مدل رفتاری کارآفرینی، کارآفرینی سطح شرکت به دلیل فرآیندها و رفتارهای قابل مدیریت از جذابیت بیشتری برخوردار است و فعالیت‌های سطح شرکت می‌تواند به کمک استراتژی‌های سازمانی، ساختارها، سیستم‌ها و فرهنگ‌ها مدیریت شود.

همچنین یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، آل حکیم و حسن^۲ (۲۰۱۲)، پریچر و هایز^۳ (۲۰۰۴)، شروت و بولگر^۴ (۲۰۰۲)، بارون و کنی^۵ (۱۹۸۶)، خلیل‌نژاد و همکاران (۲۰۱۸)، جوادی‌زاده (۲۰۱۵)، رسولی و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.

۷-۲- پیشنهادات کاربردی

با عنایت به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر به اداره کل دامپزشکی استان همدان و سایر شرکت‌ها و سازمان‌های مرتبط در کشور ارائه می‌شود:

۱. مدیران باید نقش فعال‌تری در انجام عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی نظیر نیروی انسانی، جبران خدمات^۶، آموزش و انگیزه کارکنانشان به منظور افزایش عملکرد داشته باشند.
۲. عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی نبایستی به روش مشابه برای تمامی کارکنان در نظر گرفته شود، بلکه برای هر یک از کارکنان به طور فردی و معین در هر سازمانی توسعه یابد.
۳. حضور و مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به منظور بهبود انگیزش کارکنان سودمند خواهد بود.
۴. علاوه بر این، به مدیران توصیه می‌شود که از کارکنان خود شناخت کافی پیدا کرده و راهنمایی لازم را در حرفه خودشان به منظور مشارکت و همکاری جهت دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشند.
۵. اگر شرکت‌ها، اهداف با محوریت کارآفرینانه نظیر پیش‌فعالانه‌تر، تشویق نوآوری، ریسک‌پذیری و جسارت رقابت بیشتر را دنبال کنند، فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک به طور خودکار، ضرورت پشتیبانی منابع انسانی نظیر سرمایه انسانی، برنامه‌های آموزش کافی و جبران خدمات رقابتی و سیستم‌های پاداش به شرکت به منظور دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها در بلندمدت را فراهم خواهند کرد. به‌عنوان نتیجه، مشارکت منابع انسانی به طور خودکار موجب افزایش عملکرد شرکت خواهد شد.
۶. همچنین به مدیران توصیه و پیشنهاد می‌شود که با تعیین سطح ضرورت فعالیت‌های کارآفرینی و دپارتمان‌های منابع انسانی بتوانند نقش‌ها و فعالیت‌های خود را در جهت نائل شدن به اهداف کارآفرینانه سازمان تنظیم کنند. بدین ترتیب، مشارکت مثبت فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت می‌تواند افزایش یابد.
۷. یک سیستم کارمندی مؤثر می‌تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق برای انجام کارهای موردنیاز به سازمان کمک کند. برای شرکت‌ها مهم است کارکنانی را انتخاب کنند که بتوانند برای توسعه ظرفیت مدیریت دانش به طور مؤثری ادغام و یکپارچه شوند (چن و هوانگ، ۲۰۰۹؛ خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).
۸. سازمان‌ها نیاز دارند که فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را برای توسعه و پرورش دانش و تخصص موردنیاز از کارکنان ارائه و فراهم کنند. ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع می‌تواند کارکنان را برای یادگیری دانش و تخصص جدید، گسترده‌تر کردن بینش آن‌ها و تجهیز کردن آن‌ها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، تسریع و آماده کند (چن و هوانگ، ۲۰۰۹؛ خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).
۹. سازمان باید کارکنان را برای درگیری مثبت و مشارکت در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری، جذب کند. افرادی که مهارت‌ها، تخصص و مسئولیت‌های گسترده‌تری دارند باید استقلال و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارشان داشته باشند. دادن آزادی عمل و

¹ Covin and Slevin

² Al-Hakim and Hassan

³ Preacher and Hayes

⁴ Shrouf and Bolger

⁵ Baron and Kenny

⁶ Compensation



مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درگیری، آگاهی و تعهد کارکنان را افزایش دهد (چن و هوانگ، ۲۰۰۹؛ خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).

۱۰. سازمان می‌تواند با به‌کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به‌عنوان یک سازوکار یکپارچه‌کننده اساسی، تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آن‌ها را به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت دهد (چن و هوانگ، ۲۰۰۹؛ خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).

۱۱. مدیران سازمان‌ها با تمرکز بر اقدامات استراتژیک منابع انسانی و فراهم آوردن بستری برای افزایش یادگیری در سازمان، منجر به افزایش توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان خواهند شد (خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).

۱۲. تشویق و ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان و افزایش تعامل و همکاری بین بخش‌های سازمان (خلیل‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۸).

۳-۷- پیشنهادات علمی آینده

این پژوهش به بررسی و اندازه‌گیری تأثیر عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نقش میانجی محوریت کارآفرینانه و قابلیت مدیریتی بر عملکرد سازمانی پرداخته است. در پژوهش‌های بعدی می‌توان به بررسی و سنجش نقش میانجی محوریت استراتژیک نظیر محوریت بازاریابی و محوریت یادگیری پرداخت.

در پژوهش‌های بعدی همچنین می‌توان از اندازه نمونه بیشتری در سایر سازمان‌ها بهره‌برده و به نتایج سودمند بیشتری دست یافت. از طرفی در پژوهش‌های آینده می‌توان با افزایش تعداد ابعاد عملیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی یا عملیات منابع انسانی با عملکرد بالا، نواحی مهم دیگری را بررسی کرد.

همچنین تحقیقات بیشتر می‌تواند بر بخش‌های معینی در سازمان‌ها تمرکز کرده و اختلاف هر بخش با سایر بخش‌ها در آن نواحی را مورد بررسی قرار دهد.

با مرور گسترده ادبیات و استخراج عوامل کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، توالی و ارتباط میان عوامل را تعیین و مدل سطح‌بندی عوامل را ترسیم کرد.

با استفاده از تکنیک دیمتل فازی، شدت ارتباط میان عوامل (میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) را محاسبه کرده و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر را استخراج کرده و برنامه‌ریزی مناسبی برای سازمان ارائه داد.

با به‌کارگیری رویکردهای تصمیم‌گیری نوین همانند تکنیک سوارا^۱، روش بهترین-بدترین^۲ و ... عوامل شناسایی شده را وزن دهی و رتبه‌بندی کرده و به ترتیب اهمیت و اولویت، در سازمان پیاده کرد.

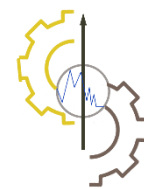
این پژوهش به‌صورت یک مطالعه مقطعی به‌منظور آزمون ارتباطات پیشنهادی میان متغیرها طراحی شده است. با این طرح، درکی از پاسخ‌دهندگان در یک نقطه معین و به موقع ایجاد شد؛ بنابراین محققان می‌توانند ارتباطات مذکور را بر مبنای یک مطالعه طولی بررسی و آزمایش کنند.

منابع

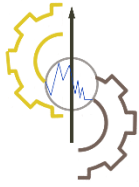
- Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2012). The relationships among knowledge management processes, innovation, and organizational performance in the Iraqi MTS. Knowledge management international conference (KMICE) (pp. 38-46). Johor Bahru, Malaysia. <https://repo.uum.edu.my/id/eprint/10823/>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative science quarterly, 50(3), 329-366.
- Balkin, D. B., & Logan, J. W. (1988). Reward policies that support entrepreneurship. Compensation & benefits review, 20(1), 18-25.

¹ SWARA

² BEST-WORST Method (BWM)



- Balvandi, A. H., & Zartoshtian, Sh. (2019). The effect of strategic human resource management methods on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in the experts of the Ministry of Sports and Youth. *Journal of human resource management in sports*, 6(2), 221-239. (In Persian). DOI: [10.22044/SHM.2019.5682.1524](https://doi.org/10.22044/SHM.2019.5682.1524)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific journal of human resources*, 45(3), 261-270.
- Brandt, S. C. (1986). *Entrepreneurship in established companies: managing toward the year 2000*. Irwin Professional Pub.
- Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. South-Western Pub.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Strategy, human resource management, and the performance of life insurance firms. In *Changes in the life insurance industry: efficiency, technology and risk management* (pp. 187-210). Springer, Boston, MA.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Davari, A., & Rezazade, A. (2014). *Modeling structural equations with PLS software*. Jihad Academic Publishing Organization. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/11097132/>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39(4), 802-835.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Goldberg, E. (2007). *Why you must build management capability*. Workforce. Com. <https://workforce.com/news/why-you-must-build-management-capability>
- Hashemi, S. H., Ekradi, E., Goodarzvand Chegini, M., & Yousefi, M. (2018). Investigating the effect of human resource management performance on employees' performance with the intermediary function of organizational learning (case study: staff of Payam Noor Universities in Guilan province). *Higher education letter*, 11(42), 35-53. (In Persian). http://journal.sanjesh.org/article_32038.html
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human resource management*, 42(4), 375-391.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 21-41.
- Hosseini, A., Tabassomi, A., & Dadfar, Z. (2018). Investigating the impact of human resource management functions on organizational performance. *Public administration perspective*, 8(29), 155-171. (In Persian). https://jrap.sbu.ac.ir/article_95972.html?lang=fa
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Javadizadeh, B. (2015). Investigating the effect of strategic human resource management functions on organizational performance in food manufacturers in Isfahan province (Master Thesis, Payam Noor University). (In Persian). Retrieved from <https://elmnet.ir/article/10799221-13976/>
- Kafashpour, A., Rahim Nia, F., & Nabizadeh, T. (2011). Perceived value and users' attitude towards internet advertising. *New marketing research*, 1(3), 79-98. (In Persian). <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=173340>
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of management studies*, 33(2), 213-233.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International journal of human resource management*, 17(12), 2074-2090.
- Khalilnezhad, Sh., Gol Mohammadi, E., Neyestani, S., & Rasoulevandi, M. B. (2018). The effect of strategic human resource measures on organizational performance with regard to the mediating role of organizational learning in government organizations. *Journal of human resource management*, 8(1), 25-42. (In Persian). http://www.jhrs.ir/article_73518.html?lang=fa
- Korkmaz, M., Germir, H. N., Şahbudak, E., Şen, E., Gürkan, A. & Kuzucuoğlu, A. H. (2015). *Stres, performans, Verimlilik*. Catı publication. (In Turkish).
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2009). The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: an examination of Indian BPO providers. *Journal of international management*, 15(2), 209-224.



- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management. *International small business journal*, 31(2), 115-136.
- Mirkamali, S. M., Sahraei Biranvand, M., & Rumiani, Y. (2016). Investigating the impact of strategic human resources management on organizational performance with the mediating role of human capital in the faculties of physical education and sports sciences of Tehran state universities. *Sport management journal*, 8(3), 453-465. (In Persian). DOI: 10.22059/JSM.2016.59310
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *International journal of human resource management*, 4(4), 873-896.
- Donald F. Kuratko (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), 151-203. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000015>
- Norouzi, H., Khamehchi, H., & Darvish, F. (2020). Investigating the effect of strategic human resource management functions on organizational resilience with emphasis on social capital mediation. *Nursing management quarterly*, 9(3), 101-109. (In Persian). <http://ijnv.ir/article-1-724-fa.html>
- Pourkiani, M., Salajeghe, S., & Ranjbar, M. (2011). Strategic human resource management and organizational knowledge creation capability: presenting a suitable model in Iranian public organizations. *Advanced management science*, 19, 154-159.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Rasouli, R., Zamahan, M., & Shahraayini, S. (2014). Investigating the impact of strategic human resources management on the financial performance of companies in the Tehran Stock Exchange. *Financial management strategy*, 2(7), 33-57. (In Persian). <http://ensani.ir/fa/article/download/345327>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 20(7), 655-670.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
- Saa-Perez, P. D., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International journal of human resource management*, 13(1), 123-140.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human relations*, 42(2), 157-184.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International journal of human resource management*, 5(3), 663-686.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human resources management*, 36(3), 303-320.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European journal of marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 372-381.
- Zehir, C., Yıldız, H., Köle, M., & Başar, D. (2016). Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: an implementation on Islamic banking. *Procedia-social and behavioral sciences*, 235, 807-816.
- Collins, Ch, J. (2000). *Strategic human resource management and knowledge -creation capability: Examining the black box between HR and firm performance* (Master thesis, University of Maryland, College Park ProQuest). Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/0f3e677db3dab7cad13ad1c6120969f6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>