

## Research Paper

# The Impact of Human Resource Management Practices on Performance: Mediating Role of Strategic Orientation and Moderating Role of Environmental Dynamism in Knowledge-oriented Firms

Abolghasem  
Asnaashari <sup>1</sup>,

Mohammad-Hossein  
Ehsanfar <sup>2</sup>,

Azam Javanmard  
Ghasab <sup>3</sup>,

Seyed Hossein  
Chabok \* <sup>4</sup>,

Zahra  
Abaszadeh  
Amirdehi <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Rahedanesh Institute of Higher Education, Babol, Mazandaran, Iran

<sup>2</sup> Rahedanesh Institute of Higher Education, Babol, Mazandaran, Iran

<sup>3</sup> Rahedanesh Institute of Higher Education, Babol, Mazandaran, Iran

<sup>4</sup> The Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran

<sup>5</sup> The Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran



10.22080/shrm.2021.20865.1202

**Received:**

September 8, 2020

**Accepted:**

January 23, 2021

**Available online:**

October 7, 2021

**Keywords:**

Human Resource  
Management Practices,  
Strategic Orientation,  
Entrepreneurship Orientation,  
Market

## Abstract

Human resource management practices as a strategic resource for organizations lead to employee empowerment and competitive advantage improvement. The present study investigates the effect of human resource management practices on performance through the mediating role of strategic orientation and moderating environmental dynamic role. According to 183 electronic questionnaires collected from small and medium-sized Knowledge-oriented firms and data analysis with structural equation modeling, the research results indicate that the relationship between human resource management practices and performance is not significant directly. However, the strategic orientation concept (entrepreneurship orientation and market orientation) can positively and significantly play a mediating role in that relationship. The positive and significant effect of entrepreneurship orientation and market orientation on performance is also confirmed statistically. In a dynamic environment, entrepreneurial orientation has a positive, while market orientation has a negative and significant effect on performance. The finding indicates the need to implement entrepreneurial and market-oriented strategies for exploiting human resource management practices and pays attention to conceiving entrepreneurial strategies in dynamic environments. The executive and research suggestions are discussed.

\*Corresponding Author: Seyed Hossein Chabok

Address: Tehran, North Niavaran St., Shahid Mokhtar  
Asgary Jamal Abad St., No.6

Email: [H.chabok@imps.ac.ir](mailto:H.chabok@imps.ac.ir)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

Human resource practices with increasing the level of productivity of employees try to create competitive advantage and at the same time improve the employment status of employees and meet the expectation of customers (Ahmed & Schroeder, 2003; Becker & Gerhart, 1996; Larsen & Foss, 2003). In line with previous studies, there is a lack of consensus about the positive role of human resource practices in both individual (career performance) and organization levels (firm performance) (Becker & Gerhart, 1996). For instance, Collings et al. (2010) state that the widespread use of human resource actions is unable to boost the competitive advantage and financial performance of the organization. This lack of consensus has decreased our understanding of the exact consequence of human resource management practices on performance. Thus, addressing this gap to extend the literature via an empirical approach is needed. To fill this gap, the implementation of strategic orientation as a mediator is suggested by the literature (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008).

Having a good level of strategic orientation (entrepreneurial and market orientation) helps firms to cope with environmental fluctuations or industrial uncertainty and firms which are risky, innovative, and pro-active in terms of entrepreneurship activity, and try to gather information from the external parties in the market on a regular basis are more likely to keep the competitive values of the firm in intense circumstances.

Considering environmental dynamism is a decisive factor in an organization's performance. Environmental dynamism refers to the perceived and changing extent of customers' needs and preferences and is associated with increased changes in customer purchasing behavior and diversity in products or services. This phenomenon is certainly able to change the results of implementing the strategies of entrepreneurial and market-oriented companies.

The present study's contribution is twofold. First, to address the lack of consensus in previous

research on the relationship between human resource practices and organization performance, the mediating variable of strategic orientation is introduced. The present study indicates that having a strategic orientation (entrepreneurial and market orientation) as a dynamic capability can greatly increase the positive effects of human resource management practices on performance. Second one is the moderating role of environmental dynamics in the relationship between strategic orientation and the performance of Knowledge-oriented firms. The present study states that volatile environments require different orientations and the implementation of entrepreneurial or market-oriented strategies depends on the industry environment.

### 2. Research Methodology

Knowledge-oriented firms in Mazandaran province are defined as the unit of analysis in this research. According to the classification of Simmie and Strambach (2006), these companies include the four main sectors of knowledge-based companies, companies active in the services of the engineering, and companies active in the computer industry, and companies active in insurance. The online questionnaires were distributed due to the special circumstances caused by the spread of coronavirus in Iran. Totally, in the period from July to November 2020, 642 managers or deputies of the higher, middle, and operational departments of each company have received online questionnaires. By following up once a fortnight, 182 reliable questionnaires were obtained. The participation rate in this study is estimated at 28%.

### 3. Research Findings

The results of the structural equation modeling estimate that human resource management practices do not have a positive and significant relationship with performance, but with the entry of the strategic orientation (entrepreneurial and market orientation) as a mediator, this relationship becomes positive and significant. More precisely, human resource management practices strengthen the entrepreneurial and market orientation in a positive and significant manner. In addition, Entrepreneurship and market orientation also have a positive and

significant effect on performance. However, an important finding is the effect of environmental dynamics on strategic orientation. Under environmental dynamism, companies with an entrepreneurial orientation are more successful and better able to create a competitive advantage, while market-oriented companies in such a situation, surprisingly not only have a positive effect but also have a detrimental and negative effect on financial and non-financial performance.

#### **4. Conclusion**

The purpose of this study is to investigate the impact of human resource management practices on the performance of knowledge-oriented firms considering the mediating role of strategic orientation (entrepreneurship and market orientation) and the moderating role of environmental dynamics. In this study, it is shown that strategic orientation has an influential effect on improving organization performance, and organizations taking actions related to human resources issues should also pay attention to orientation. Also, the significant effect of

environmental dynamism should not be overlooked. Based on our findings, market-oriented firms find improvement activity difficult, and entrepreneurial firms perform better in these situations despite being risk-taker, innovative, and proactive.

#### **Funding**

There is no funding support.

#### **Authors' Contribution**

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

#### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments**

We are grateful to all the editor and reviewers for their helpful comments on the earlier draft.

# تأثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد: میانجی‌گری جهت‌گیری راهبردی و نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی در شرکت‌های دانش‌محور

ابوالقاسم امیری اثنی‌عشری<sup>۱</sup>    احسان‌فر<sup>۲</sup>    محمدحسین اعظم جوانمرد قصاب<sup>۳</sup>    سیدحسین چابک<sup>۴\*</sup>    زهرا عباس‌زاده امیردهی<sup>۵</sup>

۱. دکترای تخصصی مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی راه دانش بابل
۲. دکترای تخصصی مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی راه دانش بابل
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی غیردولتی راه دانش بابل
۴. کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۵. کارشناسی ارشد مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی



10.22080/shrm.2021.20865.1202

## چکیده

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک گرایش استراتژیک برای سازمان‌ها به تقویت کارکنان و بهبود مزیت رقابتی منجر می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از طریق نقش میانجی جهت‌گیری راهبردی و نقش تعدیل‌گری پویایی محیطی انجام می‌شود. با ۱۸۳ پرسشنامه الکترونیکی به‌دست‌آمده از شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌محور و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با مدل معادله‌های ساختاری نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌صورت مستقیم رابطه معناداری با عملکرد ندارد. درحالی‌که با ورود متغیر جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار) نتایج بیان می‌کند که به‌صورت مثبت و معنادار می‌تواند نقش میانجی‌گری را در آن رابطه ایفا کند. همچنین تأثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار بر عملکرد از نظر آماری تأیید می‌شود، اما در شرایطی که محیط رقابتی پویا باشد، جهت‌گیری کارآفرینی اثر مثبت و معنادار ولی جهت‌گیری بازار اثر منفی و معنادار بر عملکرد می‌گذارد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده لزوم اجرای راهبردهای کارآفرینانه و بازارگرا برای بهره‌برداری از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و توجه به اجرای راهبردهای کارآفرینانه در محیط‌های پرنوسان است. پژوهش حاضر دارای پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی است.

تاریخ دریافت:

۱۱ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۳ اردیبهشت ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۱۵ مهر ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی، جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری بازار، پویایی محیطی

\* نویسنده مسئول: سیدحسین چابک

آدرس: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی ایمیل: H.chabok@imps.ac.ir

## ۱ مقدمه

از شکاف‌های مهم ادبیات پژوهش در تأثیر اقدام‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، فقدان متغیر میانجی است که شرکت‌های دانش‌محور از طریق آن بتوانند از مزایای این اقدام‌ها استفاده کنند. جهت‌گیری راهبردی به‌عنوان رویکردی برای شرکت‌ها در قبال پاسخ به نیازها و خواسته‌های مشتریان از راه اجرای راهبردهای مزیت‌آفرین (Gatignon & Xuereb, 1997)، تمام فعالیت‌های سازمان را تحت شعاع قرار می‌دهد، به همین دلیل می‌توان ادعا نمود که بنیان یک فلسفه یا فرهنگ‌سازمانی است (Adams et al., 2019). جهت‌گیری بازار و کارآفرینانه از ابعاد بنیادین جهت‌گیری راهبردی به شمار می‌روند (Li et al., 2006). جهت‌گیری بازار به‌عنوان راهبرد مبتنی بر بازار و افزایش مستمر رضایت مشتریان از عناصر حیاتی بهبوددهنده عملکرد شرکت به‌ویژه در آینده است. جهت‌گیری بازار با انجام اقدام‌های نوآورانه و کسب اطلاعات برای مرتفع ساختن نیازهای آشکار و پنهان مشتریان به‌نوبه خود عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (Zhou et al., 2005). ادبیات پژوهش تصریح می‌کند که جهت‌گیری بازار از طریق کسب دانش نهفته در شبکه بازار می‌تواند عملکرد شرکت‌های دانش‌محور را تقویت کند (Mohiuddin Babu et al., 2019). از دیگر سو، وجود اقدام‌های پیش‌برنده منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار سازمان‌های خدماتی بسیار موثر است (Divandari et al., 2015). همچنین، جهت‌گیری کارآفرینانه، واکنش شرکت به نیازهای بالقوه و آتی مشتریان است (Li et al., 2006). مبتنی بر ادبیات، جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت به شکل مثبتی اثرگذار است (Li et al., 2006; Martin & Javalgi, 2016). پس در این پژوهش، از جهت‌گیری راهبردی به عنوان متغیر میانجی استفاده می‌شود تا شکاف موجود در ادبیات پژوهش مرتفع شود.

شرکت‌ها در خلأ فعالیت نمی‌کنند. در نظرگرفتن پویایی‌ها و نوسانات محیطی همیشه عاملی تعیین‌کننده بر عملکرد شرکت‌هاست. پویایی

اقدام‌های منابع انسانی با افزایش سطح بهره‌وری کارکنان از راه اقدام‌هایی مانند انتخاب کارمندان بر پایه تناسب با فرهنگ شرکت، تأکید بر رفتار، نگرش و مهارت‌های فنی مورد نیاز شغل، پاداش بر عملکرد و توانمندسازی کارمندان برای ایجاد کار تیمی و (Collings et al., 2010)، به دنبال مزیت رقابتی و همزمان بهبود وضعیت شغلی کارکنان و افزایش رضایت مشتریان است (Becker & Gerhart, 1996; Ahmad & Schroeder, 2003; Laursen & Foss, 2003). این امر به‌ویژه در مورد شرکت‌های دانش‌محور که مهم‌ترین محصول آنان خدمت است، اهمیتی دوچندان دارد، به این دلیل که افزایش رضایت کارمندان، به افزایش رضایت مشتریان و فروش بهتر منجر می‌شود (Gelade & Ivery, 2003). شرکت‌های خدماتی با ساختار منعطف‌تر نسبت به شرکت‌های صنعتی، امکان بهره‌مندی بیشتری از اجرای اقدام‌های منابع انسانی دارند که به‌وسیله ساختار سازمانی غیرمتمرکزتر و انعطاف‌پذیرتر، عملکرد نوآورانه بالاتری را تجربه می‌کنند (Jimenez & Sanz-Valle, 2008; Rahimi et al., 2017; Laursen & Foss, 2003).

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که در مورد تأثیر مثبت اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان (Johari et al., 2015) و بهبود رضایت شغلی آنان (Becker & Gerhart, 1996)، در رابطه با موفقیت این اقدام‌ها در سطح عملکرد سازمان، عدم اجماع وجود دارد. برای مثال رحیمی و همکاران (۲۰۱۷) و کالینگز و همکاران (۲۰۱۰)، بیان می‌کنند که به‌کارگیری اقدام‌های منابع انسانی نمی‌تواند بر مزیت رقابتی و بهبود عملکرد مالی سازمان اثرگذار باشد. این عدم اجماع درک ما را نسبت به تأثیر واقعی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و لزوم به‌کارگیری آن در ساختار شرکت‌ها کاهش می‌دهد. از این‌رو، برای پیوند این دو رابطه، به به‌کارگیری متغیرهای میانجی نیاز است (Jimenez & Sanz-Valle, 2008). در نتیجه، یکی

را فقط در سال ۱۳۹۷ ثبت کند و ۱۳۴۲۷۰۰ میلیون ریال از محل فروش محصولات فناوری واحدهای خود در داخل کسب نماید و ۴۰۱۱۳۳۰ یورو صادرات داشته باشد (Mazandaran Science & Technology Park, 2018)؛ بنابراین، با وجود بیش از ۱۲۰۰ شرکت فعال در حوزه گسترده دانش مانند شرکت‌های نظام مهندسی، شرکت‌های دانش‌بنیان، شرکت‌های فعال در بازار رایانه و واسطه‌گرهای مالی نقش مهمی در توسعه استان دارد که در حال گذار از بخش کشاورزی به خدمات است.

بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر، درک رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌محور فعال در استان مازندران از طریق جهت‌گیری راهبردی است و این‌که تا چه حدی، منطبق بر دیدگاه قابلیت‌های پویا، متغیرهای محیطی می‌توانند در این رابطه اثرگذار باشند.

## ۲ مبانی نظری پژوهش (ایجاد و توسعه فرضیه‌ها)

در این بخش ابتدا به‌مرور ادبیات نظری و سپس ادبیات تجربی بررسی می‌شود و درنهایت با ایجاد و توسعه فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود. برای بررسی عملکرد شرکت‌های دانش‌محور، تأثیر متغیرهای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی و پویایی محیطی حائز اهمیت است. اقدام‌ها به‌عنوان یک فعالیت درون‌سازمانی میزان توجه مدیران به کارکنان را نشان می‌دهند. شاید این‌گونه تصور شود که هرچه سازمان‌ها از اقدامات به‌روز و مستمر برای افزایش توانمندی‌های کارکنان استفاده کنند، باید انتظار بهبود در عملکرد داشته باشند. ولی برخلاف این دیدگاه، برخی پژوهش‌ها نتیجه می‌گیرند که اقدامات مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند به‌طور دائم عامل مثبتی برای افزایش عملکرد باشد و گاهی در این رابطه بی‌معنا عمل می‌کند (Jimenez & Sanz-Valle, 2008). یکی از دلایل بروز نتایج متناقض در ادبیات پژوهش، بکار بردن سازه‌های

محیطی به میزان درک و تغییر درک‌شده نیازها و ترجیحات مشتریان اشاره دارد که با افزایش تغییرات رفتار خرید مشتریان و تنوع در نیازهای محصول همراه است. این مفهوم می‌تواند نتایج اجرای راهبردهای شرکت‌های کارآفرین و بازارگرا را تغییر دهد. نبود درک درست از بازار ثمره پیش‌بینی‌ناپذیر بودن محیط فعالیت شرکت‌هاست. از این‌رو، در پژوهش حاضر متغیر پویایی‌های محیطی در نقش تعدیل‌گری به دنبال سنجش کارآمدی اجرای راهبردهای کارآفرینی و بازارگرایی بر عملکرد است.

پژوهش حاضر دو سهم مهم در ادبیات به وجود می‌آورد. نخست اینکه برای پاسخ به عدم اجماع پژوهش‌های پیشین در رابطه بین اقدام‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی از متغیر میانجی جهت‌گیری راهبردی استفاده می‌شود. پژوهش حاضر معتقد است که داشتن جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار) به‌عنوان قابلیت پویا می‌تواند تا حد زیادی اثرهای مثبت اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر عملکرد افزایش دهد. مورد دوم، نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی در رابطه بین جهت‌گیری راهبردی و عملکرد شرکت‌های دانش‌محور است. پژوهش حاضر تصریح می‌کند که محیط‌های پرنوسان جهت‌گیری‌های متفاوتی را می‌طلبد و اجرای راهبردهای کارآفرینانه یا بازارگرا به محیط صنعت و ویژگی‌های زمینه‌ای بستگی دارد.

پژوهش حاضر بر شرکت‌های دانش‌محور مستقر در بستر استان مازندران تمرکز می‌کند. استان مازندران ۳/۴ درصد تولید ناخالص داخلی ایران را تشکیل می‌دهد که بخش خدمات آن با ۵۷ درصد بیش‌ترین سهم را داراست (Administration of Economic Affairs & Finance of Mazandaran, 2018). مازندران با داشتن شش مرکز رشد فناور (در ساری، سیمرغ، آمل، نوشهر، قائمشهر و تنکابن) از جمله مهم‌ترین مراکز رشد علم و فناوری و کارآفرینی منطقه شمال کشور است که توانسته است ۱۱۰ اختراع توسط شرکت‌های مستقر

این متغیر از مؤلفه‌های گوناگونی استفاده می‌کنند. برای مثال **ملاحی و همکاران (۲۰۱۳)**، مهم‌ترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را این‌گونه برمی‌شمارند: ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، جبران خسارت مبتنی بر عملکرد، ارتباطات داخلی، توانمندسازی کارکنان، وضعیت بخش مدیریت منابع انسانی، آموزش کارمندان، ارتقای مبتنی بر شایستگی. یا **احمد و اشرودر (۲۰۰۳)**، این اقدام‌ها را شامل تأکید بر انتخاب کارمندان بر پایه تناسب با فرهنگ شرکت، تأکید بر رفتار، نگرش و مهارت‌های فنی لازم موردنیاز شغل، شرط پاداش بر عملکرد و توانمندسازی کارمندان برای ایجاد کار تیمی قلمداد می‌کنند. بر اساس این و با توجه به ادبیات و پیشینه، در این پژوهش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با مؤلفه‌هایی مانند آموزش کارکنان، فرصت‌های شغلی داخلی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، امنیت شغلی و مشارکت کارکنان اندازه‌گیری می‌شود.

#### آموزش کارکنان

آموزش از راه‌های مهم انتقال دانش به کارکنان و از برجسته‌ترین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی که دارای برنامه‌های آموزش برتر هستند، نسبت به شرکت‌هایی که از توسعه کارکنان از طریق آموزش غافل هستند، گردش کارکنان کمتری را تجربه می‌کنند (**Fey et al., 2000**). دوره‌های آموزش کارمندان بسته به ظرفیت مالی شرکت‌ها می‌تواند به صورت درون‌سازمانی یا بین‌سازمانی ارائه شود؛ اما بدیهی است که سرمایه‌گذاری و صرف انرژی و مقوله آموزش به‌طور حتم به افزایش توانایی مهارت کارکنان اثر مستقیم ندارد. با وجود اینکه آموزش کارمندان عملکرد مالی سازمان را تا حدی پشتیبانی می‌کند (**Collings et al., 2010**)، اما مبتنی بر ادبیات پژوهش ممکن است نسبت به عملکرد بی‌اثر باشد (**Fey et al., 2000**). یکی از دلایل اثر منفی یا بی‌معنای آموزش بر عملکرد هزینه‌هایی است که از این راه به شرکت تحمیل می‌شود. شرکت‌های کوچک‌تر فاقد منابع فیزیکی

اندازه‌گیری متفاوتی است که آن متغیر را می‌سنجد. در این بخش، تلاش می‌شود که ابعاد مختلف اقدامات مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش بازگو شود. جهت‌گیری راهبردی سازه‌ای با دو بُعد جهت‌گیری کارآفرینی و بازار است که جهت‌های برون‌محور شرکت‌ها را می‌سنجد. میزان توجه شرکت‌ها به محیط بیرون در حالت‌های مختلفی رقم می‌خورد. شرکت‌ها می‌توانند نسبت به رویدادهای پیرامونی بی‌تفاوت باشند یا منفعلانه رفتار کنند یا به صورت پیش‌فعال و زودتر از رقبا فرصت‌های بازار را شناسایی کنند. در این بین، پویایی محیطی بر دشواری‌های این پایش محیطی می‌افزاید. زمانی که نرخ تغییرات در یک صنعت بسیار زیاد باشد، مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد اثرهای متفاوتی خواهند داشت، نسبت به شرایطی که محیط صنعت ایستا باشد. در ادامه این بخش، به جزئیات مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص متغیرها و روابط زوجی بین آن‌ها پرداخته می‌شود.

#### اقدام‌های مدیریت منابع انسانی

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک گرایش استراتژیک برای سازمان‌ها به دنبال تقویت کارکنان و بهبود مزیت رقابتی از این طریق است. اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، «به کلیه برنامه‌ها، سیاست‌گذاری‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که شرکت‌ها برای مدیریت منابع انسانی خود استفاده می‌کنند» (**Barney & Clark, 2007**). به عبارتی دیگر، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی مجموعه کنش‌ها و فعالیت‌های مدیران سازمان است که در راستای آموزش و پرورش کارکنان اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدتی بر عملکرد سازمان دارند. از جمله اقدام‌های مهم مدیران برای به‌کارگیری این رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها شامل آموزش کارمندان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارتقای مبتنی بر شایستگی، ارتباطات داخلی، توانمندسازی کارکنان، تناسب استراتژی مدیریت منابع انسانی و عوامل دیگر می‌شود. پژوهش‌های مختلف در دنیا برای ارزیابی

را به آنان انتقال می‌دهد که مدیران به‌درستی عملکرد شغلی‌شان را مبتنی بر شایستگی‌های کاری ارزیابی می‌کنند. پاداش مبتنی بر شایستگی باعث تقویت تراز مالی شرکت‌ها و درنهایت بهبود جایگاه آن‌ها در بازار رقابتی می‌شود (Ahmad & Schroeder, 2003). جالب است که به اعتقاد کالینگز و همکاران (۲۰۱۰)، ارتباط بین شایستگی و عملکرد مالی به اثبات نرسیده است. پیشرفت مبتنی بر شایستگی نشانه‌ای از تأکید بر بازارهای داخلی و توسعه شغلی در درون سازمان‌هاست (Mellahi et al., 2013). همچنین توجه به عملکرد مبتنی بر شایستگی و ارتقای کارکنان از این طریق به شرکت‌ها کمک می‌کند که با ارتقای آن‌ها در سازمان، کارمندان ماهر را حفظ کنند (Collings et al., 2010)؛ هرچند که استفاده از شایستگی کارمندان با عملکرد شرکت ارتباط مثبت ندارد (Fey et al., 2000).

#### امنیت شغلی

امنیت از مفاهیم بسیار حساس شغلی چه از نظر کارکنان و چه از نظر سازمان است. امنیت شغلی به همسویی منافع کارمندان و مالکان کمک می‌کند، زیرا وقتی امنیت شغلی وجود داشته باشد، کارمندان مانند سهامداران نگران موفقیت طولانی‌مدت بنگاه هستند (Fey et al., 2000). به عبارتی دیگر، نامی شغلی برای کارکنان مانند نااطمینانی محیطی برای شرکت‌هاست. ورود هر کارمند به سازمان دربرگیرنده هزینه‌های مادی و هزینه‌های فرصت اقتصادی است که با خروج آن لطمه بزرگی به عملکرد شرکت خواهد خورد. از این‌رو، امنیت از جمله مفاهیمی است که به سطوح بالایی از بهره‌وری نسبت به رویکرد سنتی منجر می‌شود (Prennushi et al., 1997). به همین دلیل نامی اشتغال با عملکرد سازمان رابطه منفی دارد (Ahmad & Schroeder, 2003).

#### مشارکت کارکنان

مشارکت از جوه نوآورانه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی است (Tannenbaum & Dupree-).

لازم برای میزبانی مدرسان خارج از شرکت هستند. همچنین بسته به نوع آموزش فنی یا غیرفنی و زمان طول دوره‌ها میزان هزینه آن‌ها متفاوت است. مجموعه این عوامل سبب می‌شود که تأثیر آموزش بر عملکرد برای همه شرکت‌ها به‌طور یکسان عمل نکند.

#### فرصت‌های شغلی داخلی

فرصت‌های شغلی به این موضوع اشاره دارد که کارکنان در سازمان تا چه حدی می‌توانند به‌طور بالقوه در مسیر شغلی‌شان پیشرفت کنند (Darwish et al., 2020). کارکنان انتظار دارند که با افزایش سطح آموزش و تجربه در موقعیت شغلی‌شان به آن‌ها توجه شود و متناسب با پیشرفت فنی و خبرگی در کار، رفتار مناسب از سوی مدیران اجرا شود. از این‌رو، فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی از موارد اصلی حمایت سازمانی نسبت به کارکنان به شمار می‌رود (Frenkel & Bednall, 2016). این امر بدیهی است که هرچه فرصت‌های پیشرفت بیشتر باشد، کارکنان دارای انگیزه و رغبت بیشتری برای انجام وظایف سازمانی و ادامه همکاری‌شان در بلندمدت هستند. رقبای سازمان مدام در حال پیش رفتار درون سازمان شرکت‌ها هستند و کارکنان با استعداد را به‌سرعت شناسایی می‌کنند. شرکت‌ها با ایجاد فرصت‌های شغلی درون‌سازمانی می‌توانند تمایل کارکنان، به‌ویژه کارکنان خبره و فنی را برای ماندن در شرکت فراهم کنند. این فرصت‌های شغلی داخلی و محرک‌های درونی که سازمان‌ها از راه پاداش به کارکنان انتقال می‌دهند، دست‌کم اثر مؤثری بر عملکرد مالی سازمان‌ها دارد (Darwish et al., 2020)، هرچند که نمی‌توانند بر عملکرد به‌طورکلی اثرگذار باشند (Darwish et al., 2016).

#### ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی

شرکت‌ها از طریق ارزیابی مبتنی بر شایستگی می‌توانند رفتار کارکنان را با رفتار سازمانی هم‌راستا کنند (Collings et al., 2010). این نوع ارزیابی انگیزه مضاعفی برای کارکنان ایجاد می‌کند و این پیام



می‌تواند در تزریق تمایل و انگیزه لازم برای کسب دانش‌های بیرونی سازمان مثرتر باشد. **حسینی و همکاران (۲۰۱۷)**، این رابطه را در صنعت بانکداری مورد پژوهش قرار می‌دهند و به این نتیجه می‌رسند که در درازمدت سازمان‌هایی که از اقدامات مدیریت منابع انسانی (آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی، مشارکت کارکنان) بهره می‌برند، عملکرد بهتری در آینده تجربه می‌کنند.

**لاولر و همکاران (۲۰۱۱)**، با بررسی ۳۱۷ شرکت تابعه آمریکایی در صنایع مختلف نشان می‌دهند که توجه به اقدام‌های مدیریت منابع انسانی باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. ولی برخلاف نتایجی که تاکنون گزارش شده است، **چو و همکاران (۲۰۱۳)**، با پژوهش ۱۹۰ شرکت در صنایع با تکنولوژی برتر نتیجه می‌گیرند که رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی به صورت مستقیم نیست و این رابطه با میانجی‌گری جهت‌گیری راهبردی برقرار می‌شود. البته این نتیجه می‌تواند به دلیل اجرای مدل پژوهش در زمینه متفاوت آن (صنایع با تکنولوژی برتر) با ادبیات پژوهش باشد. پیش‌تر از این، **فی و همکاران (۲۰۰۰)**، نیز با بررسی ۳۹۵ شرکت روسی در صنایع مختلف، بخش زیادی از اقدام‌های منابع انسانی (مانند ارائه آموزش فنی و غیرفنی، انگیزه‌های مبتنی بر عملکرد فردی، سیستم‌های حل شکایت، عدم تمرکز تصمیم‌گیری، میزان برنامه‌ریزی شغلی ارائه شده و ارتقای داخلی) را بر عملکرد مؤثر قلمداد نمی‌کنند و معتقد هستند که از بین اقدام‌های منابع انسانی تنها امنیت شغلی کارکنان و حقوق بالاتر، بر عملکرد شرکت ارتباط مثبت و معناداری دارد. **خیمنز-خیمنز و سانز-واله (۲۰۰۸)**، نیز به همین نتیجه می‌رسند و با بررسی ۱۷۳ شرکت اسپانیایی در صنایع مختلف بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد رابطه معناداری پیدا نمی‌کنند. ولی همان‌طور که در ابتدا گفته شد، بیشتر پژوهشگران اثر مثبت و ارتقادهنده اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را در جهت پیشرفت سازمانی و بهبود عملکرد کلی (**Harris & Ogbonna, 2001**)

که سهم مهمی در ارتقای عملکرد و نوآوری سازمان دارد (**Bruno, 1994 Jimenez & Sanz-Valle, 2008**). مشارکت با افزایش سطح قابلیت‌های نوآورانه سازمان می‌تواند در معرفی و ارائه محصولات و خدمات شرکت‌ها مثرتر باشد (**Broumand & Ranjbari, 2010**). کارکنان از مهم‌ترین مخازن دانش هستند که با خلق ایده‌های جدید و انتقال آن در قالب سازوکارهای منظم سازمانی می‌توانند به اجرای بهتر نوآوری کمک‌رسان مدیران باشند (**Schaarschmidt, 2016**). مشارکت یک رابطه برد-برد بین کارمند و سازمان است به این دلیل که ضمن ارتقای سطح اقدام‌های نوآورانه و بهبود مزیت رقابتی سازمان، به حفظ جایگاه کارمند در سلسله‌مراتب سازمانی هم کمک می‌کند (**Yuan & Woodman, 2010**). مبتنی بر ادبیات پژوهش حضور و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند باعث افزایش انگیزه آنان برای کار بیشتر شود و استراتژی‌هایی که مبتنی بر مشارکت کارکنان هستند، عملکرد بالاتری را تجربه می‌کنند (**Suhartanto et al., 2018**). باید به یاد داشت که مشارکت کارکنان در سطوح مختلفی رقم می‌خورد و می‌تواند به مشارکت در کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در پروژه‌های خاص شرکتی و مشارکت در قانون‌گذاری تقسیم شود.

### اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد

بیشتر پژوهش‌های صورت‌گرفته در ادبیات ایران و جهان، این ادعا را تأیید می‌کنند که به‌کارگیری و پیاده‌سازی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی اثر بهبوددهنده‌ای بر وجوه مختلف عملکرد شرکت‌ها دارد. **جوهری و همکاران (۲۰۱۵)**، به این نتیجه می‌رسند که بین اقدامات منابع انسانی (جذب و به‌کارگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت) و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری اثر مثبت و معناداری وجود دارد. **برومند و رنجبری (۲۰۱۰)** بررسی کردند که اقدامات مدیریت منابع انسانی (کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت) موجب ارتقای عملکرد نوآوری می‌شود و

سوی دیگر سازگاری با شرایط بازار را تسهیل می‌کند (Mu & Di Benedetto, 2011).

مفهوم جهت‌گیری، ادراک مدیران را نسبت به رخدادهای محیط‌های رقابتی و تصمیم‌گیری در مورد شرایط متغیر محیط کسب‌وکار نشان می‌دهد (Ferraresi et al., 2012). جهت‌گیری راهبردی تمام فعالیت‌های سازمان را تحت شعاع خود قرار می‌دهد، به همین دلیل می‌توان ادعا نمود که بنیان یک فلسفه یا فرهنگ‌سازمانی است (Adams et al., 2019). مبتنی بر ادبیات ابعاد مختلفی برای اندازه‌گیری جهت‌گیری راهبردی تعیین می‌شود مانند جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری کارآفرینانه، جهت‌گیری فناورانه، جهت‌گیری هزینه، جهت‌گیری مشتریان، جهت‌گیری رقبا، جهت‌گیری برند، جهت‌گیری شبکه‌ای، جهت‌گیری نوآوری، جهت‌گیری یادگیری، جهت‌گیری کارکنان و جهت‌گیری تعاملی (Gatignon & Xuereb, 1997; Mu & Di Benedetto, 2011; Grawe et al., 2009; Naeiji et al., 2018; Nagy et al., 2017). گونه‌شناسی مایلز و همکاران (۱۹۷۸) نیز نوع دیگری از جهت‌گیری راهبردی را معرفی می‌کند که شامل جهت‌گیری تدافعی، تحلیل‌گری، واکنش‌گر و آینده‌نگری می‌شود که از سوی برخی پژوهش‌ها مورد آزمون‌های تجربی قرار می‌گیرد (Naghizadeh et al., 2012; Morgan & Strong, 2003). مبتنی بر پیشینه پژوهش، جهت‌گیری راهبردی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت (Buli, 2017; Baker & Sinkula, 1999)، عملکرد توسعه محصول جدید (Mu et al., 2017)، نوآوری خدمات (Grawe et al., 2009) و عملکرد نوآوری (Adams et al., 2019) دارد. در ادامه بررسی‌ها مشخص می‌شود که از پرتکرارترین و مهم‌ترین ابعاد جهت‌گیری راهبردی، جهت‌گیری کارآفرینانه و جهت‌گیری بازار است (Baker & Sinkula, 1999; Buli, 2017; Mu et al., 2017). همچنین از نظر لی و همکاران (۲۰۰۶)، جهت‌گیری بازار و کارآفرینانه از ابعاد بنیادین جهت‌گیری راهبردی به‌شمار می‌روند.

(Ahmad & Schroeder, 2003)، عملکرد مالی (Collings et al., 2010) و عملکرد نوآوری (Laursen & Foss, 2003) تأیید می‌کنند. در جدول (۱)، جزئیات پیشینه پژوهش در مورد روابط بین این دو متغیر گزارش می‌شود. از این‌رو، مطابق با ادبیات و پیشینه پژوهش فرضیه یکم ایجاد و توسعه می‌یابد:

H<sub>1</sub>: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد

اثر مثبت و معنادار دارد.

### جهت‌گیری راهبردی

تعریف جامعی در مورد جهت‌گیری راهبردی وجود ندارد. این مفهوم از دو واژه جهت‌گیری و راهبردی تشکیل می‌شود. واژه جهت‌گیری اشاره به گرایش شرکت نسبت به ارزش‌ها، هنجارها و اقداماتی دارد که باید به نحو منحصربه‌فردی برای هر شرکت صورت می‌پذیرد. بُعد راهبردی این جهت‌گیری تخصیص بهینه منابع در راستای این جهت‌ها را توصیف می‌کند. به عبارتی دیگر، راهبرد کسب‌وکار وسیله‌ای است که شرکت با آن رقابت می‌کند و برای رسیدن به هدف خود در یک صنعت تلاش می‌کند (Miles et al., 2000). جهت‌گیری راهبردی به رویکرد شرکت‌ها در قبال پاسخ به نیازها و خواسته‌های مشتریان از راه اجرای راهبردهای مزیت‌آفرین اشاره می‌کند (Gatignon & Xuereb, 1997). جهت‌گیری راهبردی نشان‌دهنده جهت‌های راهبردی اجراشده توسط یک شرکت به‌منظور ایجاد رفتارهای مناسب برای عملکرد برتر مداوم در کسب‌وکار است (Narver & Slater, 1990). جهت‌گیری راهبردی پاسخگویی تغییرات محیطی کسب‌وکار است و به‌کارگیری راهبرد مناسب در راستای دستیابی به درک فرصت‌های موجود، منجر به توسعه محصولات جدید و ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبا خواهد شد (Khashei & Daneshvar, 2016; Emami-Saleh et al., 2018). جهت‌گیری‌های استراتژیک از یک‌سو بین استراتژی شرکت و استفاده از منابع تطابق ایجاد می‌کند و از

### جهت‌گیری کارآفرینانه

شرکت کارآفرین به‌طور کلی از توانایی خود در نوآوری، شروع تغییر و واکنش سریع در برابر تغییرات انعطاف‌پذیر و مساعد عمل می‌کنند (Naman & Slevin, 1993). به عبارتی دیگر، کارآفرینی را می‌توان به‌عنوان یک جهت‌گیری راهبردی تلقی کرد که با مشاهده رفتار مدیران ارشد شرکت نسبت به محیط رقابتی و اخذ تصمیمات استراتژیک عملیات راهبردی شرکت‌ها را پیش می‌برند. از نگاه شرکت‌های پیشرو، جهت‌گیری کارآفرینانه به استراتژی‌های تجاری شرکت گفته می‌شود که به فرصت‌های جدید بازار به‌منظور معرفی مفاهیم نوآورانه گرایش دارد و با استفاده از فرصت‌های نوظهور بازار و هدفگذاری بخش‌های بازار برتر، می‌تواند قابلیت نوآورانه شرکت را تقویت کند (Lumpkin & Dess, 1996). شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی با پیگیری فرصت‌های جدید بازاریابی و تجدید حوزه‌های موجود عملیاتی از طریق تعهد به منابع می‌توانند توان خود را در رفتارهای نوآورانه افزایش دهند و مزیت رقابتی کسب نمایند (Srivastava et al., 2013). همچنین، برای به حداکثر رساندن مزایای نتایج استراتژیک خود، مدیران می‌توانند بر جهت‌گیری کارآفرینی تمرکز کنند، اما برای به حداکثر رساندن جهت‌گیری کارآفرینی، مدیران باید هم جهت‌گیری بازار فعال و هم جهت‌گیری فناوری را ایجاد کنند. به عبارتی دیگر، آن‌ها باید یک فرهنگ متعادل داشته باشند. شرکت‌ها می‌توانند با تقویت جهت‌گیری کارآفرینی از طریق جهت‌گیری بازار فعال و جهت‌گیری فناوری، عملکرد برنامه‌های خود را در زمینه ارائه خدمت نوآورانه افزایش دهند.

نگاه کارآفرینانه شرکت‌ها به بازار به معنای پایش روندهای بازار و اقدامات سریع نسبت به رقبا برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار است (Jogarathnam, 2017). به عبارتی دیگر، جهت‌گیری کارآفرینانه واکنش شرکت به نیازهای بالقوه و آتی مشتریان است (Li et al., 2006). رفتار کارآفرینانه

همواره در ادبیات جهت‌گیری با نوآوری، پیش‌فعال بودن و ریسک‌پذیری همراه است (Martin & Javalgi, 2016). نوآور بودن به توانایی و تمایل شرکت‌ها برای کسب ایده‌های جدید، خلاقیت و اقدامات نوآورانه‌ای که می‌تواند در محصول، خدمت، یا فرایندها پیاده‌سازی شود، اشاره دارد (Aloulou, 2019). باید توجه شود که نوآور بودن، نوآوری نیست بلکه میزان تمایل و گرایش شرکت به سمت نوآوری است. پیش‌فعال بودن به‌عنوان عملی در پیش‌بینی مشکلات، نیازها، یا تغییرات آتی تعریف می‌شود (Aloulou, 2019) و می‌تواند در کلیه اقدام‌های شرکت مانند تحویل خدمت یا شناسایی نیازهای جدید و ارائه محصولات/خدمات جدید نسبت به رقبا پیش‌فعال باشد (Jogarathnam, 2017). ریسک‌پذیری تمایل شرکت‌ها به فعالیت و ورود آنان به بازارهای جدید که از نوسان برخوردار است و ترسی از سرمایه‌گذاری در بازارهای ناشناخته ندارند؛ این شرکت‌ها با یک ریسک حساب‌شده درباره آینده تصمیم می‌گیرند (Aloulou, 2019; Jogarathnam, 2017). مبتنی بر ادبیات جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد شرکت به شکل مثبتی اثرگذار است (Irwin et al., 2018; Martin & Javalgi, 2006; Li et al., 2006). همچنین محدودیت شرکت‌ها در اندازه و عملکرد پیشین برای پیاده‌سازی راهبردهای کارآفرینی مانعی ایجاد نمی‌کند؛ به این معنا که حتی شرکت‌های کوچک با سودآوری پایین می‌توانند این راهبردها را اجرا کنند (Ruiz-Ortega et al., 2013).

### جهت‌گیری بازار

جهت‌گیری بازار قلب مدیریت و استراتژی بازاریابی مدرن است و «مؤثرترین و کاراترین فرهنگ‌سازمانی است که رفتارهای ضروری را به‌منظور خلق ارزش برتر برای خریداران و متعاقباً ایجاد عملکرد بهتر برای شرکت‌ها به وجود می‌آورد» (Narver & Slater, 1990). جهت‌گیری بازار با ردیابی و شناسایی اطلاعات ارزشمند مشتریان و پاسخ‌دهی مناسب از طریق ارائه محصولات جدید به نیازهای پنهان و

مبتنی بر ادبیات پژوهش، نتایج حاکی از آن است که رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری راهبردی مثبت ارزیابی می‌شود. **دیواندری و همکاران (۲۰۱۵)**، با بررسی افراد شاغل در بانک نشان می‌دهند که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار بانک اثر مثبت و معنادار دارد. **هریس و اوگبونا (۲۰۰۱)**، با پژوهش در مورد ۳۴۲ شرکت فعال در صنایع مختلف انگلستان نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی راهبردی در ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد سازمانی، به‌عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می‌کند. این نتیجه، برخلاف ادبیات بیان می‌کند که نه‌تنها جهت‌گیری می‌تواند نقش میانجی داشته باشد، بلکه اقدام‌ها می‌تواند میانجی‌گر رابطه جهت‌گیری راهبردی و عملکرد باشند (**Mavondo et al., 2005**). **بکر و هامبورگ (۱۹۹۹)**، نشان می‌دهند که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان همچون آموزش، درگیری شغلی، توانمندسازی کارکنان و سیستم‌های پاداش می‌توانند به‌عنوان نیروهای پیش‌برنده جهت‌گیری بازار در سازمان‌های مختلف قرار گیرد. از این‌رو، مطابق با ادبیات پژوهش فرضیه‌های زیر ایجاد و توسعه می‌یابند:

H<sub>2a</sub>: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری کارآفرینانه اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2b</sub>: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معنادار دارد.

### جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و بازار) و عملکرد

مبتنی بر ادبیات و پیشینه پژوهش، بیشتر پژوهشگران تأکید می‌کنند که جهت‌گیری راهبردی اثر مثبتی بر عملکرد شرکت می‌گذارد (**Morgan & Strong, 2003; Chow et al., 2013**). جهت‌گیری راهبردی کسب‌وکارها نقش مؤثری بر عملکرد برند و رشد دارد (**Naeiji et al., 2018**) و می‌تواند زمینه‌ساز کسب مزیت رقابتی پایدار در آینده باشد. همچنین، از اثرهای مهم جهت‌گیری راهبردی پیشبرد اهداف

آشکار آنان، اثر مثبتی بر اقدامات نوآورانه شرکت دارد که عملکرد برجسته‌ای را نسبت به رقبا نوید می‌دهد (**Reid & Brady, 2012**) و به دنبال کسب و تحلیل اطلاعات بازار و رقبا هستند (**Li et al., 2006**). جهت‌گیری بازار که نشان‌دهنده استراتژی گسترده یک شرکت است، مفهومی است که فقط مربوط به فعالیت‌هایی نیست که درک نیازهای مشتریان را تسهیل می‌کند (**Gatignon & Xuereb, 1997**). **گزالس-بنیتو و همکاران (۲۰۱۴)**، معتقد هستند که مزایای یک جهت‌گیری بازار فراتر از بهبود در شاخص‌های عملکرد مالی مانند سودآوری، فروش، یا سهم بازار است و اثرهای مثبت راهبردهای بازارگرا خود را در ادغام موقعیت رقابتی سودمند و موفقیت محصولات و خدمات جدید نشان می‌دهند. امروزه تقریباً بیشتر پژوهش‌ها به‌کارگیری جهت‌گیری بازار را امری ضروری برای رشد شرکت‌ها می‌پندارند (**Balochi et al., 2020; Hurley & Hult, 1998; Hakimi, 2017**). در مورد اثرگذاری جهت‌گیری بازار بر عملکرد این نکته را باید متذکر شد که جهت‌گیری بازار با توجه به دو رویکرد رفتاری و فرهنگی (**Jogarathnam, 2017**) ممکن است نتایج متفاوتی بر عملکرد داشته باشد. جهت‌گیری فرهنگی با ابعاد پاسخگو و پیش‌فعال شناخته می‌شود (**Narver & Slater, 1990**) و جهت‌گیری رفتاری شامل ایجاد، انتشار و پاسخ‌دهی هوش بازار می‌باشد (**Kohli & Jaworski, 1990**). برای مثال **عباس‌زاده (۲۰۱۸)**، با توجه به رویکرد فرهنگی نشان می‌دهند که در ایران تنها جهت‌گیری پاسخگو بر عملکرد شرکت‌ها اثر مثبت دارند. این در حالی است که **نجفی‌توانا و همکاران (۲۰۱۶)**، اثر مثبت جهت‌گیری بازار را مبتنی بر رویکرد رفتاری در ایران تأیید می‌کنند. در مجموع شرکت‌هایی که بازارگرا هستند، یعنی شرکت‌های مشتری‌محور و رقبا‌محور، عملکرد بهتری نسبت به بقیه دارند (**Narver & Slater, 1990**).

### اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و بازار)

پژوهش‌ها ادعای متناقضی ارائه می‌دهند و مدعی‌اند که جهت‌گیری کارآفرینی (Abbasgholizadeh & Hamed, 2017) و جهت‌گیری بازار (Hamed, 2018) اثر تقویت‌کننده‌ای بر عملکرد شرکت‌ها ندارند و نباید سرمایه شرکت روی این استراتژی متمرکز شود؛ بنابراین، فرضیه‌های زیر منطبق با ادبیات پژوهش ایجاد و توسعه می‌یابند:

H<sub>3a</sub>: جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>3b</sub>: جهت‌گیری بازار بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.

### نقش میانجی جهت‌گیری راهبردی

این فرضیه مدعی می‌شود که اجرای اقدام‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی بدون در اختیار داشتن عوامل مکمل، مانند جهت‌گیری راهبردی، بی‌اثر است (Fey et al., 2008; Jimenez & Sanz-Valle, 2000). چو و همکاران (2013)، از نقش میانجی جهت‌گیری راهبردی در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت در بین شرکت‌هایی با سطح فناوری برتر استفاده می‌کنند و تأیید می‌کنند که اقدام‌ها به صورت غیرمستقیم و از طریق جهت‌گیری راهبردی بر عملکرد نقش بهبوددهنده ایفا می‌کنند. به‌تازگی نیز آبروین و همکاران (2018)، از تأیید نقش میانجی جهت‌گیری کارآفرینی بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط خبر می‌دهند. هر دو جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار این توان را دارند که با نگاه تیزبینانه نسبت به بازار و محیط کسب‌وکار، منابع انسانی را که از طریق اقدام‌های مدیریت منابع انسانی توسعه و پرورش پیدا کرده است، به کار گیرند و با اجرای راهبردهای نوآور، ریسک‌پذیر، پیش‌فعال و برطرف‌کننده نیاز مشتریان، عملکرد شرکت را ارتقا بخشند. از این رو، مطابق با مبانی نظری داریم:

نوآورانه شرکت برای حفظ موقعیت خود در میان رقباست (Srivastava et al., 2013; Emami-Saleh et al., 2018). الوو (2019)، با بررسی ۲۹۲ شرکت در صنایع مختلف نشان می‌دهد که جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری فناوری) بر عملکرد شرکت اثر مثبت و معنادار دارد. لائو (2011)، با بررسی ۶۰۰ شرکت از صنایع مختلف بیان می‌کند که بین متغیرهای جهت‌گیری راهبردی و عملکرد شرکت ارتباط مثبت وجود دارد. ناگی و همکاران (2017)، با بررسی ۳۰۰ شرکت کوچک و متوسط در صنایع مختلف نشان می‌دهند که گرایش به کارآفرینی، گرایش به بازار و گرایش به نام تجاری اثر مثبت و معناداری بر رشد کسب‌وکار کوچک و متوسط، عملکرد بازار و برند دارد. باید به یاد داشت که جهت‌گیری راهبردی یک سازه منفرد نیست و از ابعاد مختلفی تشکیل می‌شود و این ابعاد در کنار هم می‌توانند اثر مکملی قوی بر عملکرد شرکت داشته باشند. برای مثال گاتیگنون و ژرب (1997)، استدلال می‌کنند که جهت‌گیری‌ها در کنار هم به خلق محصولاتی منجر می‌شود که عملکرد بهتری دارند و شرکت با این محصولات قادر است که نوآوری‌های بهتری به بازار عرضه کند و بدین ترتیب به سطح بالاتری از عملکرد دست یابد. با وجود این، برخی پژوهش‌ها در مورد این رابطه تردید دارند و استدلال می‌کنند که جهت‌گیری راهبردی بر عملکرد شرکت‌ها بی‌اثر است (Altuntas et al., 2013). پژوهشگران در مورد ابعاد جهت‌گیری راهبردی نتیجه می‌گیرند که به‌کارگیری جهت‌گیری‌های کارآفرینی به صورت مستقیم (Li et al., 2006; Aloulou, 2019) و غیرمستقیم (Kearney et al., 2013; Bratnicka & Bratnicki, 2013) باعث بهبودی عملکرد شرکت‌ها می‌شود. همچنین، در مورد جهت‌گیری بازار بیشتر پژوهش‌ها اتفاق نظر دارند که این متغیر نقش بسزایی در کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد شرکت نسبت به رقبا اصلی ایفا می‌کند (Aslani et al., 2020; Balochi et al., 2020; Feizollahi et al., 2020). هرچند برخی

### پویایی محیطی، جهت‌گیری راهبردی و عملکرد

شرکت‌ها باید با توجه به ویژگی‌های محیطی خود تصمیم بگیرند. پویایی محیطی به‌عنوان یک سازه ادراکی و با توجه به ادبیات پژوهش، بر تصمیم‌گیری مدیران اثرگذار است، به نوعی که هر اندازه مدیران یک سازمان محیط پیرامون را پویاتر و متغیرتر بدانند، گرایش آن‌ها به بازار و پایش تحولات آن بیشتر می‌شود (Naghizadeh et al., 2013). مسئله مهم نحوه رفتار سازمان‌ها در چنین محیط‌هایی است (Jabnoun et al., 2003). در شرکت‌های دانش‌بنیان که با محیط‌های به‌شدت متغیر روبه‌رو هستند، جهت‌گیری راهبردی عامل اساسی در افزایش ظرفیت جذب این سازمان‌هاست و حتی به‌نوعی در نقش یک عامل سطح بالاتر در شکل‌دهی فرایندها و روتین‌های سازمانی عمل می‌کند (Naghizadeh et al., 2012). از این‌رو، پویایی محیطی به‌عنوان یک محرک است تا یک تعدیل‌کننده (Li & Liu, 2014) و برای مقابله با پویایی محیطی، جهت‌گیری راهبردی ارتباط نزدیکی با نااطمینانی محیطی دارد (Jabnoun et al., 2003). همچنین محیط‌های پویا شرکت‌ها را به توسعه جهت‌گیری کارآفرینی ترغیب می‌کنند (Ruiz-Ortega et al., 2013) و آن‌ها معمولاً با اقدامات کارآفرینانه به محیط‌های پویا پاسخ می‌دهند (Miles et al., 2000). در این پژوهش، مبتنی بر ادبیات، پویایی محیطی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در مدل مفهومی بررسی می‌شود تا نقش آن در رابطه بین جهت‌گیری راهبردی و عملکرد مورد آزمون قرار گیرد. نکویی‌زاده و گل‌محمدی (۲۰۱۸)، نشان می‌دهند که هرچه محیط بازار شرکت پویاتر باشد، رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت قوی‌تر است. ملکی‌مین‌باش رزگاه و شعبانی (۲۰۱۷)، نتیجه می‌گیرند که پویایی محیطی در کنار اتخاذ یک راهبرد کسب‌وکار می‌تواند عملکرد بازاریابی شرکت را افزایش دهد. بسیاری از شرکت‌ها نیز در محیط‌های پویا عملکرد بهتری از خود بروز می‌دهند (Mafi & Horri, 2019). ولی برخی پژوهش‌ها پویایی محیطی را در اجرای راهبرد شرکت‌ها و

H<sub>4a</sub>: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از راه جهت‌گیری کارآفرینانه اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4b</sub>: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از راه جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معنادار دارد.

### پویایی‌های محیطی

پویایی محیط به میزان سرعت تغییرات در یک صنعت اشاره دارد (Naghizadeh et al., 2013) و نشان‌دهنده نااطمینانی است که بی‌ثباتی در نرخ تغییر و نوآوری بالا در یک صنعت و پیش‌بینی‌ناپذیری فعالیت‌های مشتریان مهم‌ترین مشخصه آن است (Balochi et al., 2020). محیط پویا با سرعت تغییر در متغیرهای محیطی تشکیل می‌شود که ابعاد نااطمینانی را تشکیل می‌دهد (مانند نااطمینانی در فناوری، نیازها و سلیقه مشتری، شرایط تقاضا و عرضه و رقابت) (Jabnoun et al., 2003). مبتنی بر ادبیات پژوهش، متغیر پویایی محیطی به دو مؤلفه جدید تقسیم می‌شود: الف. آشفتگی بازار (دارای دو زیرمجموعه سرعت بازار و غیرقابل پیش‌بینی بودن بازار)؛ و ب. آشفتگی فناوری (دارای دو زیرمجموعه سرعت تغییر در فناوری و غیرقابل پیش‌بینی بودن فناوری) (Buganza et al., 2009). آشفتگی بازار به تغییرات مداوم در ترکیب و ترجیحات بازار هدف اشاره دارد (González-benito et al., 2014). پویایی محیطی شرکت‌ها را وادار به تصمیم‌گیری و اتخاذ اقداماتی با فرض نااطمینانی به نتایج می‌کند، بنابراین شرکت‌ها در این شرایط با ریسک بالاتری روبه‌رو می‌شوند (Ruiz-Ortega et al., 2013). پویایی محیطی، محیط نامشخصی است که شناسایی، اندازه‌گیری، یا پیش‌بینی متغیرهای حیاتی در آن دشوار است. در محیط‌هایی که به‌سرعت تغییر می‌کنند فرایند تصمیم‌گیری به‌صورت آهسته انجام می‌گیرد (Priem et al., 1995). در این شرایط شرکت‌ها به دنبال استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رسانند (Nekooeezade & Golmohammadi, 2018).

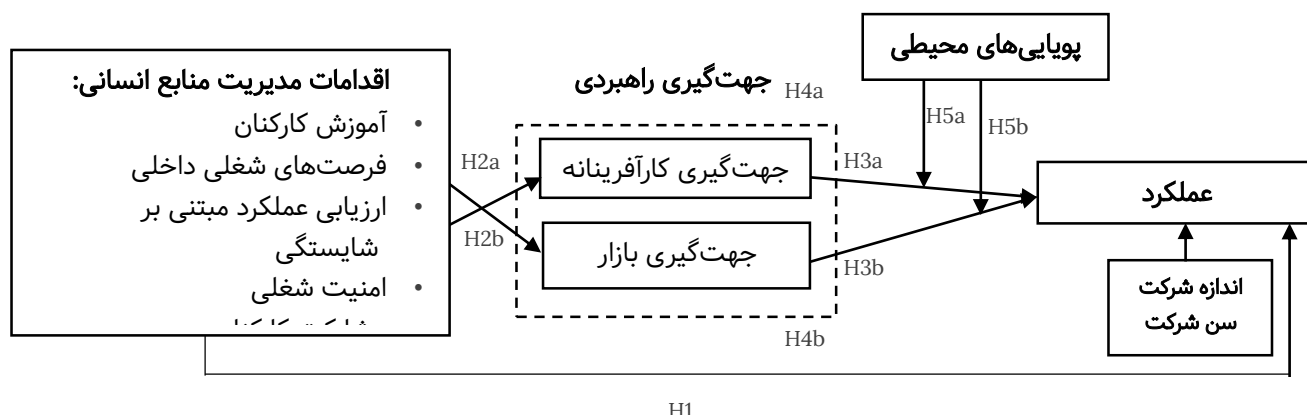
مبتنی بر ادبیات و پیشینه پژوهش، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل (Ahmad & Schroeder, 2003; Delery & Doty, 1996; Martin & Javalgi, 2016) جهت‌گیری کارآفرینانه (Jogaratanam, 2017) و جهت‌گیری بازار (Stank et al., 2016) به‌عنوان متغیر میانجی و عملکرد (2001; Najafi-Tavani et al., 2016) به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، برای توجه به محیط کسب‌وکار، نقش پویایی‌های محیطی (Story et al., 2015)، به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در مدل ارائه می‌شود (نگاه کنید به شکل ۱).

اثرشان بر عملکرد بی‌فایده و بی‌اهمیت تلقی می‌کنند و معتقد هستند که پویایی محیطی نمی‌تواند تعدیل‌گر مناسبی برای این رابطه باشد (Van-Doorn et al., 2013).

H<sub>5a</sub>: پویایی‌های محیطی به‌صورت مثبت و معناداری رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد را تعدیل می‌کند.

H<sub>5b</sub>: پویایی‌های محیطی به‌صورت مثبت و معناداری رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد را تعدیل می‌کند.

### مدل مفهومی پژوهش



H1

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تعریف می‌شوند که در استان مازندران دارای مجوز فعالیت هستند. منطبق با تقسیم‌بندی سیمیه و استرامباخ (۲۰۰۶)، این شرکت‌ها شامل چهار بخش اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان<sup>۱</sup>، شرکت‌های فعال در خدمات نظام مهندسی<sup>۲</sup>، شرکت‌های فعال در نظام صنفی رایانه‌ای<sup>۳</sup> و شرکت‌های فعال در بیمه می‌شوند. علت اصلی انتخاب این صنایع، ماهیت دانش‌محور بودن آنهاست. تاکنون، مبتنی بر اطلاعات به‌دست‌آمده از وب‌سایت‌های رسمی این

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، مطابق با ادبیات از روش‌های کمی (تجربی و پیمایشی) برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده می‌شود (Chabok, 2018). پژوهش‌های کمی ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته را در جامعه آماری قابل‌شمارش تعیین می‌کنند (Singh, 2007). واحد تحلیل در این پژوهش، مطابق با ادبیات و پیشینه پژوهش، شرکت‌های دانش‌محور فعالی

۳. <https://mazandaran.iransnr.org>

۱. <http://www.mstp.ir>

۲. <https://mazandnezam.org>

### روایی و پایایی پرسشنامه

روایی درجه‌ای است که ابزار سنجش ما را اندازه‌گیری می‌کند (Hair et al., 2010). پرسشنامه موردنظر دارای روایی صوری (با نظرخواهی از استادان عضو هیئت‌علمی) و روایی ساختار است (پرسشنامه واضح و بدون ابهام تنظیم شده است). همچنین، پرسش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شدند که پاسخ‌دهندگان می‌توانند به راحتی به آن‌ها جواب دهند. پرسشنامه این پژوهش، در مرحله اول و به صورت آزمایشی بین ۳۰ نفر توزیع و برای محاسبه پایایی، از روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS<sup>22</sup> استفاده می‌شود. تورش روش مشترک می‌تواند به طور پنهانی اثرات مؤثری بر یافته‌های پژوهش داشته باشد، بنابراین، بهتر است منابع در دسترس قبل از رودررو شدن با مسئله، درک شوند (Podsakoff et al., 2003). برای جلوگیری از بروز این مشکلات در پژوهش حاضر، از چند عضو هیئت‌علمی مرتبط با مسئله پژوهش استفاده شد و پرسشنامه توسط آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات پرسشنامه قبل از توزیع انجام شد. اندازه‌گیری با یک زمینه و ویژگی مشابه، یکی دیگر از موارد تورش است که در این پژوهش برای پیشگیری از این خطا، چهار آیتم مرتبط با متغیر عملکرد با طیف لیکرت هفت‌تایی خیلی کم تا خیلی زیاد و آیتم‌های مرتبط با متغیرهای اقدامات مدیریت منابع انسانی (آموزش کارکنان، فرصت‌های شغلی داخلی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، امنیت شغلی، مشارکت کارکنان)، جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار) و پویایی‌های محیطی با طیف لیکرت هفت‌تایی کاملاً مخالف تا کاملاً موافق اندازه‌گیری شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها باید بررسی کرد که از لحاظ آماری نمونه‌ها با سوگیری پر شدند یا به درستی جامعه را نشان می‌دهند. در پژوهش حاضر، از عمده‌ترین روش یعنی آزمون تک عاملی هارمن<sup>۱</sup> برای تشخیص خطای موجود استفاده می‌شود.

سازمان‌ها، ۱۲۱۳ شرکت دانش‌محور در استان مازندران مشغول فعالیت هستند که از این تعداد، ۱۱۳ شرکت عضو فعال در پارک علم و فناوری، ۹۷ شرکت فعال عضو رسمی نظام مهندسی، ۶۰۰ شرکت عضو فعال در نظام صنفی رایانه‌ای و ۴۰۰ شرکت در بیمه استان مازندران هستند. طبق قاعده کلی، برای هر سنجه‌ای که در پرسشنامه پژوهش موجود است، باید تعداد پنج واحد نمونه مورد بررسی قرار گیرد (Hair et al., 2010)، بنابراین در پژوهش حاضر، با استفاده از نمونه در دسترس و تعداد ۴۰ سنجه استخراج شده از ادبیات، می‌بایست ۲۰۰ نمونه انتخاب شود. انتخاب پرسش‌های پرسشنامه با مطالعه دقیق ادبیات موضوع و از مقالات معتبر انگلیسی زبان (با رتبه بالای سه ستاره در فهرست نشریه‌های ABS 2018) اقتباس شده است. پس از استخراج سنجه‌های پرسشنامه از ادبیات، پرسشنامه نهایی در اختیار گروهی از اعضای هیئت‌علمی قرار گرفت و پس از اخذ اصلاحات ساختاری و مفهومی، به توزیع پرسشنامه اقدام شد. پرسشنامه پژوهش حاضر در زمینه عملکرد، اقدامات مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی و پویایی‌های محیطی است (جدول ۱). پرسشنامه‌ها به دلیل شرایط ویژه و خاص ناشی از شیوع ویروس کرونا در ایران، به صورت غیرحضوری و از طریق ارسال اینترنتی در رسانه‌های اجتماعی مجازی صورت گرفت (از طریق ایمیل و برنامه WhatsApp). در مجموع در فواصل زمانی تیر تا آبان ۱۳۹۹، پرسشنامه به ۶۴۲ شرکت توزیع شد و از مدیران یا معاونان بخش‌های عالی، میانی و عملیاتی هر شرکت خواسته شد که یک نفر به عنوان نماینده شرکت به پرسشنامه پاسخ دهد (جدول ۱). از این تعداد با پیگیری هر هفته یک بار، ۲۱۳ پرسشنامه دریافت شد که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و غیرقابل قبول، در نهایت تعداد ۱۸۲ پرسشنامه قابل قبول به دست آمد. در نهایت، نرخ مشارکت در این پژوهش ۲۸ درصد تخمین زده می‌شود.

۱. Harman's Single Factor Test



(۴۸/۴)، مدیران/ معاونان ارشد (۳۰/۵) و سپس مدیران/ معاونان عملیاتی (۶/۱) هستند. در این پژوهش، شرکت‌های کوچک و متوسط مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که منطبق بر اندازه نمونه‌های به‌دست‌آمده بیش‌ترین تعداد به شرکت‌های کوچک (۵۲/۶) و سپس شرکت‌های متوسط (۳۷/۱) تعلق دارد. ۴۸/۴ درصد نمونه‌ها نیز شرکت‌های جوان (زیر ۱۵ سال) و ۴۱/۳ درصد نمونه‌ها را شرکت‌های بالغ (بالای ۱۵ سال) تشکیل می‌دهند.

(Podsakoff et al., 2003). درصد واریانس به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر ۳۷/۶۷۱ درصد است و از آنجاکه مقدار آن زیر ۵۰ درصد است، نشان‌دهنده آن است که به لحاظ آماری نگرانی در مورد تورش روش مشترک دیده نمی‌شود.

### ویژگی‌های نمونه

در جدول (۱)، آمار جمعیت‌شناختی داده‌های پژوهش گزارش می‌شود. بیش‌ترین پاسخ‌دهندگان این پژوهش به‌ترتیب مدیران/ معاونان میانی

جدول ۱. آمار جمعیت‌شناختی داده‌های پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی ی	سیمت سازمانی
۳۰/۵	۶۵	مدیران ارشد (مدیر عامل، معاونت مدیر عامل، اعضای هیئت‌مدیره)
۴۸/۴	۱۰۳	مدیران میانی (مدیر فروش یا معاونت، مدیر فنی (تولید) یا معاونت، مدیر منابع انسانی یا معاونت، مدیر مالی یا معاونت، مدیر پروژه یا معاونت، مدیر داخلی یا معاونت)
۱۵/۰	۳۲	مدیران عملیاتی (کارشناس فروش، کارشناس فنی)
۶/۱	۱۳	داده‌های از دست رفته
<b>اندازه شرکت</b>		
۵۲/۶	۱۱۲	۴۹ < کوچک < ۳
۳۷/۱	۷۹	۲۹۹ < متوسط < ۵۰
۱۰/۳	۲۲	داده‌های از دست رفته
<b>سن شرکت</b>		
۴۸/۴	۱۰۳	شرکت‌های جوان (> ۱۵ سال)
۴۱/۳	۸۸	شرکت‌های بالغ (<= ۱۵ سال)
۸۹/۷	۲۲	داده‌های از دست رفته
۱۰۰	۲۱۳	مجموع

عملکرد خدمت به‌عنوان رفتارهای کارکنان شرکت تعریف می‌شود که به مشتریان خود کمک می‌کنند تا نیازها و خواسته‌های خود را به شکل اثربخش‌تری

### سنجش متغیرهای پژوهش عملکرد خدمت

ابعاد جهت‌گیری راهبردی تعیین می‌شوند. بعد جهت‌گیری کارآفرینی برگرفته از (Martin & Javalgi, 2016) شاخص‌های نوآور بودن، ریسک‌پذیری و پیش‌فعال بودن را ارزیابی می‌کند. بعد جهت‌گیری بازار نیز مبتنی بر (Jogaratanam, 2017) در شش سنجه این متغیر را می‌سنجد. طیف لیکرت برای متغیر جهت‌گیری راهبردی از بسیار زیاد (۵) تا بسیار کم (۱) اندازه‌گیری می‌شود. در این پژوهش، جهت‌گیری راهبردی به‌عنوان متغیر میانجی سنجیده می‌شود.

### پویایی محیطی

پویایی محیطی به میزان درک و تغییر درک‌شده نیازها و ترجیحات مشتریان اشاره دارد که با افزایش تغییرهای رفتار خرید مشتریان و تنوع در نیازهای محصول همراه است. مبتنی بر ادبیات موضوع، در این پژوهش متغیر پویایی محیطی با چهار سنجه برگرفته از (Story et al., 2015) سنجیده می‌شود. طیف لیکرت برای متغیر پویایی محیطی از بسیار زیاد (۵) تا بسیار کم (۱) اندازه‌گیری می‌شود. در این پژوهش، پویایی محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بین رابطه جهت‌گیری راهبردی و عملکرد خدمت سنجیده می‌شود.

**اندازه شرکت:** اندازه شرکت با تعداد کارکنان تمام‌وقت مشخص می‌شود (Najafi-Tavani et al., 2016). بزرگی شرکت‌ها در این پژوهش به دو بخش کوچک (بین ۳ تا ۴۹ کارکن) و متوسط (بین ۵۰ و ۲۹۹ کارکن) تقسیم می‌شود. این متغیر به‌صورت لگاریتم (log) محاسبه می‌شود.

**سن شرکت:** در این پژوهش شرکت‌ها به دو دسته جوان و بالغ تقسیم می‌شوند. سن شرکت‌های جوان کمتر از ۱۵ سال و سن شرکت‌های بالغ مساوی یا بالاتر از ۱۵ سال است. همچنین، نیاز به یادآوری است که شرکت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که دست‌کم یک سال از زمان تأسیسشان گذشته باشد. این متغیر به‌صورت لگاریتم (log) محاسبه می‌شود.

مرتفع سازند (Liao & Chuang, 2004). در این پژوهش مطابق با ادبیات، متغیر عملکرد خدمت با ارزیابی دو بُعد عملکرد مالی (Najafi-Tavani et al., 2016) و عملکرد بازار (Stank et al., 2001) سنجیده می‌شود. از شرکت‌ها خواسته می‌شود که میزان موافقت خود را در یک طیف پنج‌تایی لیکرت از بسیار زیاد (۵) تا بسیار کم (۱) در مورد شاخص‌های سنجش عملکرد مالی و بازار اعلام کنند. تمامی پرسش‌ها به‌صورت ذهنی توسط پاسخ‌دهندگان پاسخ داده می‌شود، چرا که در ادبیات تفاوت معناداری بین سنجش ذهنی و عینی دیده نمی‌شود (Muckler & Seven, 1992). در این پژوهش، عملکرد خدمت به‌عنوان متغیر وابسته سنجیده می‌شود.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی

اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک جهت‌گیری استراتژیک در سازمان‌ها به دنبال تقویت کارکنان و بهبود مزیت رقابتی است (Mellahi et al., 2013). در این پژوهش مبتنی بر ادبیات، متغیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با پنج بُعد سنجیده می‌شود: آموزش کارکنان با چهار سنجه برگرفته از (Ahmad & Schroeder, 2003)؛ فرصت‌های شغلی داخلی با دو سنجه؛ ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی با دو سنجه؛ امنیت شغلی با سه سنجه؛ و مشارکت کارکنان با سه سنجه همگی برگرفته از (Delery & Doty, 1996) است. طیف لیکرت برای متغیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی از بسیار زیاد (۵) تا بسیار کم (۱) اندازه‌گیری می‌شود. در این پژوهش، اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل سنجیده می‌شود.

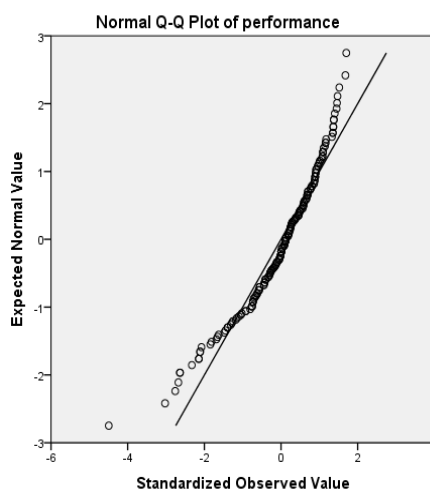
### جهت‌گیری راهبردی

جهت‌گیری راهبردی به رویکرد شرکت‌ها در قبال پاسخ به نیازها و خواسته‌های مشتریان از راه اجرای راهبردهای مزیت‌آفرین اشاره دارد (Gatignon & Xuereb, 1997). در پژوهش حاضر مبتنی بر مبانی نظری، دو جهت‌گیری کارآفرینی و بازار به‌عنوان

## آزمون نرمال بودن داده‌ها

این آزمون برای تشخیص نرمال بودن توزیع داده‌ها انجام می‌گیرد که در پژوهش حاضر از نرم‌افزار SPSS<sup>22</sup> استفاده می‌شود. هنگامی که حجم نمونه زیاد باشد، از آزمون تک‌متغیره برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده می‌شود (Hair et al., 2010).

آزمون نرمال بودن داده‌ها بررسی می‌کند که آیا داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار هستند یا خیر. در صورتی که توزیع داده‌ها نرمال باشد، نمودار به‌دست‌آمده در امتداد یک خط راست که همان نیمساز مربع است، قرار می‌گیرد. همان‌طور که در **شکل (۲)** دیده می‌شود. نتایج آزمون Plot نشان می‌دهد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.



شکل ۲. آزمون نرمال بودن داده‌ها

## تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

به‌منظور بررسی آمار توصیفی در این پژوهش از نرم‌افزار SPSS<sup>22</sup> استفاده می‌شود. همچنین، با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sup>22</sup>، تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور سنجش ارتباطات علی مورد انتظار بین متغیرهای پژوهش از مدل CFA<sup>۱</sup> (روایی همگرا و تشخیص اعتبار) استفاده می‌شود. برای تحلیل روایی همگرایی مدل نیز در این پژوهش از شاخص‌های میانگین

واریانس استخراج‌شده (AVE<sup>۲</sup>) و پایایی مرکب (CR<sup>۳</sup>) استفاده می‌شود. مقدار واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر از (۰/۵) و برای پایایی مرکب نیز مقدار بزرگ‌تر از (۰/۷) مقدار قابل قبول برای این آزمون‌هاست. در این بخش، ابتدا شاخص‌های مرکزی (میانگین، مد، کمینه، بیشینه، انحراف معیار) کل سنج‌ها در **جدول (۲)** نمایش داده می‌شود و سپس در ادامه گزارش‌های مربوط به روایی داده‌ها ارائه می‌شود.

۳. Composite Reliability (CR)

۱. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

۲. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی

متغیرها	گویه	واریانس	انحراف معیار	میانگین	تعداد
عملکرد	PER1	۲,۲۵۰	۱,۵۰۰	۴,۰۳	۲۱۲
	PER2	۲,۳۵۳	۱,۵۳۴	۴,۱۶	۲۱۲
	PER3	۲,۴۸۷	۱,۵۷۷	۴,۰۸	۲۱۲
	PER4	۳,۰۲۰	۱,۷۳۸	۳,۸۹	۲۱۲
	PER5	۲,۲۳۴	۱,۴۹۵	۵,۳۴	۲۱۳
جهت‌گیری کارآفرینانه	EO1	۲,۳۵۸	۱,۵۳۶	۵,۰۱	۲۱۳
	EO2	۲,۴۵۴	۱,۵۶۷	۴,۶۸	۲۱۳
	EO3	۲,۴۱۱	۱,۵۵۳	۴,۶۰	۲۱۳
	EO4	۲,۱۵۲	۱,۴۶۷	۴,۴۳	۲۱۳
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی	HRMP1	۲,۴۴۰	۱,۵۶۲	۴,۷۲	۲۱۱
	HRMP2	۲,۲۹۵	۱,۵۱۵	۴,۷۵	۲۱۰
	HRMP3	۲,۴۶۱	۱,۵۶۹	۴,۶۶	۲۰۶
	HRMP4	۲,۲۹۳	۱,۵۱۴	۵,۰۴	۲۰۵
	HRMP5	۲,۱۱۴	۱,۴۵۴	۴,۸۰	۲۰۷
	HRMP6	۲,۷۰۹	۱,۶۴۶	۵,۰۲	۲۱۱
	HRMP7	۲,۰۷۹	۱,۴۴۲	۵,۱۶	۲۱۰
	HRMP8	۱,۹۷۱	۱,۴۰۴	۵,۱۷	۲۱۱
	HRMP9	۲,۰۸۰	۱,۴۴۲	۴,۹۸	۲۱۱
	HRMP10	۲,۲۱۱	۱,۴۸۷	۴,۹۸	۲۰۴
	HRMP11	۲,۳۱۳	۱,۵۲۱	۴,۹۲	۲۱۱
	HRMP12	۲,۳۶۶	۱,۵۳۸	۵,۱۱	۲۱۰
	HRMP13	۲,۰۲۰	۱,۴۲۱	۵,۰۶	۲۱۳
	HRMP14	۲,۱۲۸	۱,۴۵۹	۵,۰۱	۲۱۲
پویایی محیطی	ENDY1	۳,۱۰۰	۱,۷۶۱	۴,۴۹	۲۱۳
	ENDY2	۲,۴۲۹	۱,۵۵۹	۴,۸۴	۲۱۲
	ENDY3	۲,۷۷۳	۱,۶۶۵	۴,۳۴	۲۱۳
	ENDY4	۲,۲۹۲	۱,۵۱۴	۵,۰۰	۲۱۳
جهت‌گیری بازار	MO1	۲,۲۶۱	۱,۵۰۴	۴,۷۴	۲۱۳
	MO2	۲,۲۹۲	۱,۵۱۴	۴,۸۷	۲۱۲
	MO3	۲,۳۵۸	۱,۵۳۶	۵,۰۸	۲۱۲
	MO4	۲,۰۴۹	۱,۴۳۱	۵,۲۰	۲۱۳
	MO5	۲,۲۲۹	۱,۴۹۳	۵,۰۰	۲۱۱
	MO6	۲,۳۲۶	۱,۵۲۵	۵,۱۹	۲۱۳

اساس **جدول (۳)**، مقادیر بارهای عاملی متغیرهای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (۰/۸۱۵ - ۰/۶۳۴)، جهت‌گیری کارآفرینی (۰/۸۰۱ - ۰/۶۶۷)، پویایی محیطی (۰/۷۵۲ - ۰/۵۵۹)، عملکرد (۰/۸۶۱ - ۰/۵۲۱) و جهت‌گیری بازار (۰/۸۳۶ - ۰/۷۲۵) مشخص شده است. علاوه بر این، شاخص‌های تناسب مدل (در پایین **جدول ۳**) گواهی بر تناسب خوب مدل پژوهش پیش از اجراست. میزان آلفای کرونباخ، AVE، CR و جذر AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش به همراه جزئیات شاخص‌های برازش مدل در **جدول (۳)** نمایش داده می‌شود:

تحلیل عاملی تأییدی ابزار مناسبی برای خالص‌سازی داده‌ها به‌شمار می‌رود (Hair et al., 2010). از نظر **هیر و همکاران (۲۰۱۰)**، این تحلیل رابطه بین متغیرهای مورد انتظار را مورد سنجش قرار می‌دهد و بهترین روش برای پذیرش یا رد یک یا چند فرض براساس داده‌های نمونه است. مقدار بارهای عاملی برای سنجه‌های پرسشنامه باید دست‌کم بیش از ۰/۵ باشد تا مورد پذیرش قرار گیرد (Hulland, 1999)، بنابراین برای اطمینان بیشتر از درستی سنجه‌ها، موارد کم‌تر از ۰/۵ از مدل پژوهش حذف می‌شود تا مدل از برازش بهتری برخوردار شود. بر

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

سنجه‌ها	گویه‌ها	بار عاملی	آلفا	AVE	CR	$\sqrt{AVE}$
<b>اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ( Ahmad &amp; Schroeder, 2003; Delery &amp; Doty, 1996)</b>						
سطح مهارتی کمتر نسبت به صنعت	HRMP1	۶۹۷.	۰/۹۴۳	۰/۵۰۷	۰/۹۳۰	۰/۷۱۲
فاقد مهارت‌های مهم برخی از کارکنان	HRMP2	۶۷۳.				
آموزش منظم کارکنان برای توسعه مهارت‌های مورد نیاز	HRMP3	۶۷۲.				
اعتقاد مدیریت به آموزش مداوم و ارتقای مهارت‌های کارکنان	HRMP4	۷۲۴.				
عمده استخدام از میان نیروهای داخلی	HRMP5	۷۶۵.				
استفاده از پلکان‌های شغلی کاملاً مشخص	HRMP6	۶۳۴.				
ارزیابی عملکرد با توجه به شایستگی کارکنان	HRMP7	۷۲۳.				
ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان قبل از تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مشاغل جدید	HRMP8	۸۱۵.				
انتظار شغلی برای مدت‌زمان طولانی	HRMP9	۷۴۲.				
تضمین تقریبی امنیت شغلی کارکنان	HRMP10	۷۶۵.				
ترک کارکنان به‌عنوان آخرین دارایی‌های شرکت در صورت مواجهه با مشکل مالی	HRMP11	۷۵۰.				
اجازه به کارکنان به اتخاذ تصمیم در شغلشان	HRMP12	۷۵۲.				
خواستن مدیران به تصمیم‌گیری کارکنان در شغلشان	HRMP13	۷۳۶.				

سنجه‌ها	گویه‌ها	بار عاملی	آلفا	AVE	CR	$\sqrt{AVE}$
فرصت به کارکنان به‌منظور پیشنهاد دادن موارد بهبوددهنده برای انجام کارها <b>جهت‌گیری کارآفرینی (Martin &amp; Javalgi, 2016)</b>	HRMP14	۷۵۰.	۰/۸۴۵	۱۰/۴۷۲	۰/۸۴۰	۰/۶۸۷
	EO1	۸۰۱.				
	EO2	۸۳۲.				
	EO3	۷۳۵.				
پذیرش آسان نوآوری فنی مبتنی بر نتایج علمی و پژوهشی پیشگام در معرفی و ارائه خدمات جدید پیشگام پیش‌بینی مسائل، نیازها و تغییرات آینده پیگیری فرصت‌های کسب‌وکار پیش‌فعال <b>پویایی محیطی (Story et al., 2015)</b>	EO4	۶۶۷.				
	ENDY1	۷۲۳.	۰/۷۷۱	۰/۵۷۲	۰/۷۴۲	۰/۶۱۰
	ENDY2	۷۵۲.				
	ENDY3	۵۵۹.				
درخواست منظم مشتریان به خدمات جدید تغییر سریع حجم محصولات و خدمات موجود در بازار <b>عملکرد (Stank et al., 2001; Najafi-Tavani et al., 2016)</b>	PER1	۸۲۴.	۰/۸۶۷	۰/۵۸۳	۰/۸۷۲	۰/۷۶۴
	PER2	۸۶۱.				
	PER3	۷۹۴.				
	PER4	۷۷۲.				
	PER5	۵۲۱.				
خدمت‌رسانی به‌موقع به مشتریان دستیابی به اهداف رشد فروش دستیابی به اهداف سهم بازار بازگشت سرمایه رضایت مشتری از خدمت <b>جهت‌گیری بازار (Jogaratham, 2017)</b>	MO6	۷۸۸.	۰/۹۰۲	۰/۶۸۱	۰/۸۶۱	۰/۸۲۵
	MO5	۸۳۶.				
	MO4	۸۰۷.				
	MO3	۷۲۵.				
	MO2	۷۳۵.				
	MO1	۷۶۹.				

Note: Chi-square: 955.066, df: 454, Chi-square/df: 2.10, CFI, 0.876. IFI: 0.879, RMSEA: 0.720

شاخص T-Value استفاده شده که مقدار استاندارد آن باید بین ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ باشد.

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها، از نرم‌افزار AMOS<sup>22</sup> و روش مدل معادله‌های ساختاری استفاده شده است. همچنین، برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از

۱. مقدار این شاخص زیر ۰/۵ به‌دست آمده است، اما منطبق بر فورنر و لارکر (۱۹۸۱)، با وجود CR بالای ۰/۷ مسئله نگران‌کننده نیست.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

در مدل یکم، ابتدا متغیرهای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری بازار و پویایی محیطی، به همراه متغیرهای کنترل وارد مدل پژوهش شده و اثرهای مستقیم<sup>۱</sup> متغیرهای مستقل پژوهش بر متغیر وابسته (متغیر عملکرد)،

بدون هیچ‌گونه تعامل و مداخله‌ای با یکدیگر انجام گرفته است. در مدل دوم، متغیرهای تعدیل‌گر به مدل پژوهش اضافه شده‌اند. اثرهای تعاملی<sup>۲</sup> شامل جهت‌گیری کارآفرینی × پویایی محیطی و همچنین جهت‌گیری بازار × پویایی محیطی بر عملکرد است. **جدول (۴)**، نتایج تجزیه و تحلیل این فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌ها توسط مدل معادله‌های ساختاری

روابط	مدل ۱	مدل ۲
<b>اثر مستقیم</b>		
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ← عملکرد	-۰/۲۳۱(-۱/۲۹۰)	-۰/۲۳۹(-۱/۴۲۹)
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ← جهت‌گیری کارآفرینی	***۰/۴۲۷(۵/۴۰۴)	***۰/۴۴۹(۵/۷۵۱)
اقدام‌های مدیریت منابع انسانی ← جهت‌گیری بازار	***۰/۸۶۷(۱۰/۰۶۵)	***۰/۸۸۱(۱۰/۷۴۶)
جهت‌گیری کارآفرینی ← عملکرد	***۰/۲۶۰(۳/۲۴۹)	***۰/۲۴۷(۳/۴۴۷)
جهت‌گیری بازار ← عملکرد	***۰/۵۳۴(۳/۱۴۰)	***۰/۴۸۵(۳/۰۷۸)
پویایی محیطی ← عملکرد	۰/۰۰۳(۰/۰۲۹)	***۰/۲۱۰(۳/۱۱۷)
<b>اثر تعاملی</b>		
جهت‌گیری کارآفرینی × پویایی محیطی ← عملکرد		**۰/۱۴۷(۱/۹۲۷)
جهت‌گیری بازار × پویایی محیطی ← عملکرد		***۰/۳۳۳(-۴/۸۹۸)
<b>متغیرهای کنترل</b>		
اندازه شرکت (لگاریتم)	***۰/۲۳۲(۳/۱۷۵)	***۰/۲۲۳(۳/۲۴۷)
سن شرکت (لگاریتم)	-۰/۰۲۱(-۰/۲۸۱)	۰/۰۰۱(۰/۰۱۳)
<b>شاخص‌های تناسب مدل</b>		
Chi-Square	۱۰۴۴/۹۹۹	۱۰۰۱/۰۱۹
درجه آزادی	۵۱۷	۵۲۹
CFI	۰/۸۷۱	۰/۸۹۰
IFI	۰/۸۷۴	۰/۸۹۵
RMSEA	۰/۰۶۹	۰/۰۵۴

نکته: \*\*\* و \*\* سطح معناداری را به ترتیب در سطح ۹۹ درصد و ۹۵ درصد نشان می‌دهند.

۲ Interaction Effects

۱ Main Effects

کارآفرینی با مقدار  $T$ ،  $۳/۲۴۹$ ، ضریب بتای  $۰/۲۶۰$  و معناداری  $p < 0/000$  و جهت‌گیری بازار با مقدار  $T$ ،  $۳/۱۴۰$ ، ضریب  $۰/۵۳۴$  و معناداری در سطح  $۹۹$  درصد ( $p < 0/000$ ) اثر مثبت و معناداری بر عملکرد دارند. نتایج مربوط به فرضیه‌های  $H_{4a}$  و  $H_{4b}$  با استفاده از آزمون سوبل مشخص می‌شود که در بخش بعدی توضیح داده می‌شود. فرضیه  $H_{5a}$  بیانگر تعدیل‌کنندگی مثبت پویایی محیطی در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد است که با مقدار  $T$ ،  $۱/۹۲۷$ ، ضریب بتای  $۰/۱۴۷$  و سطح معناداری  $p < 0/05$  از نظر آماری مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه  $H_{5b}$  ادعا می‌کند که پویایی محیطی می‌تواند رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد را به شکل مثبتی تعدیل نماید. نتایج به طرز شگفت‌آوری معکوس است و بیان می‌کند که این فرضیه با مقدار  $T$ ،  $۴/۸۹۸$  و ضریب بتای  $۰/۳۳۳$  و سطح معناداری  $p < 0/000$  اثر منفی و معناداری بر عملکرد دارد. در نتیجه ادعای فرضیه  $H_{5b}$  رد می‌شود و یک نتیجه جدید در ادبیات به دست می‌آید.

### آزمون سوبل<sup>۱</sup>

آزمون سوبل برای آزمودن سنجش معناداری متغیر میانجی یعنی رابط بین متغیر مستقل و متغیر وابسته در تحلیل آماری است. در آزمون سوبل، مقدار Z-value ( $p$ -value) از فرمول زیر بدست می‌آید که در صورتی می‌توان معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد که مقدار  $p$ -value از  $۱,۹۶$  در سطح  $۹۵$  درصد بیشتر باشد.

این پژوهش دارای دو متغیر کنترل به نام سن شرکت (تعداد سال‌های فعالیت) و اندازه شرکت (تعداد کارکنان تمام‌وقت) است. مطابق با یافته‌های **جدول (۴)**، متغیر اندازه شرکت با ضریب بتای  $۰/۲۳۲$ ، مقدار  $T$ ،  $۳/۱۷۵$  به شکل مثبت و معناداری ( $p < 0/000$ ) بر عملکرد شرکت‌های دانش‌محور اثرگذار است. متغیر سن شرکت با مقدار  $T$ ،  $۰/۲۸۱$  - معنادار نیست.

فرضیه  $H_1$  پژوهش حاضر، مطابق با پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارد. ولی نتایج آزمون فرضیه‌ها برخلاف انتظار بیان می‌کند که این رابطه با مقدار  $T$ ،  $۱/۲۹۰$  - و ضریب  $۰/۲۳۱$  - معنادار نیست، در نتیجه مدرکی برای تأیید فرضیه  $H_1$  به دست نمی‌آید و از نظر آماری رد می‌شود. فرضیه  $H_{2a}$  و  $H_{2b}$  بیان می‌کند که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری کارآفرینی و بازار اثر مثبت و معنادار دارند. مطابق با خروجی‌های آماری **جدول (۴)**، نتایج نشان می‌دهد که فرضیه  $H_{2a}$  با مقدار  $T$ ،  $۵/۴۰۴$ ، ضریب بتای  $۰/۴۲۷$ ، به شکل مثبت و معنادار ( $p < 0/000$ ) و فرضیه  $H_{2b}$  با مقدار  $T$ ،  $۱۰/۰۶۵$ ، ضریب بتای  $۰/۸۶۷$ ، به شکل مثبت و معناداری ( $p < 0/000$ ) از نظر آماری تأیید می‌شوند. همچنین، ادعای فرضیه سوم پژوهش، رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینانه و بازار بر عملکرد مانند پیشینه پژوهش تأیید می‌شود. فرضیه  $H_{3a}$ ، مطابق با پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که جهت‌گیری

جدول ۴. آزمون سوبل برای میانجی‌گری جهت‌گیری کارآفرینی

آزمون سوبل	آماره	خطای استاندارد	p-value	نتیجه
جهت‌گیری کارآفرینی	۲,۷۷۵۷۱۵۷۸	۰,۰۴۷۱۲۸۷۴	۰,۰۰۵۵۰۸۰۳	تأیید

۱ Sobel Test



### جدول ۵. آزمون سوئیل برای میانجی‌گری جهت‌گیری بازار

نتیجه	p-value	خطای استاندارد	آماره	آزمون سوئیل
تأیید	۰,۰۰۲۶۷۷۱۳	۰,۱۸۱۶۲۰۶۱	۳,۰۰۲۵۶۶۶۶	جهت‌گیری بازار

جدول (۷)، به‌طور خلاصه کلیه نتایج فرضیه‌های پژوهش را نمایش می‌دهد.

همان‌طور که در جداول (۵) و (۶) روشن است، چون p-value از مقدار ۰/۰۵ کمتر است، پس نقش میانجی‌گری کارآفرینی و بازار تأیید می‌شود. در نتیجه، فرضیه‌های H<sub>4a</sub> و H<sub>4b</sub> از نظر آماری مورد تأیید واقع می‌شوند.

### جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	فرضیه‌ها
رد	H1: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H2a: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری کارآفرینی اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H2b: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H3a: جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H3b: جهت‌گیری بازار بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H4a: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از راه جهت‌گیری کارآفرینی اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H4b: اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد از راه جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معنادار دارد.
تأیید	H5a: پویایی محیطی به‌طور مثبت و معناداری رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد را تعدیل می‌کند.
رد	H5b: پویایی محیطی به‌طور مثبت و معناداری رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد را تعدیل می‌کند.

مالی و غیرمالی ثبت می‌شود. ولی در مورد سن شرکت این رابطه معنادار نیست. به‌طورمعمول، انتظار می‌رود که شرکت‌های بالغ‌تر عملکرد بهتری در بازار از خود نشان دهند، درحالی‌که با توجه به یافته‌های این پژوهش، این رابطه معنادار نیست؛ بنابراین، با توجه به زمینه شرکت‌های دانش‌محور نشان داده می‌شود که میزان تجربه (انباشت سالیان حضور در یک صنعت) رابطه معناداری با بهبود عملکرد ندارد و شرکت‌ها نمی‌توانند با صرف اتکا به سن خود از عملکرد برتر برخوردار شوند.

مبتنی بر یافته‌های این پژوهش، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد ندارد. این نتیجه در حالی رد می‌شود که اقدام‌های منابع انسانی در تلاش برای افزایش

## ۴ بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌محور با توجه به نقش میانجی‌گری جهت‌گیری راهبردی (جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار) و نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی است. منطبق بر تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج متغیرهای کنترل پژوهش حاضر شامل سن شرکت (تعداد سال‌های فعالیت) و اندازه شرکت (تعداد کارکنان تمام‌وقت) نشان می‌دهد که اندازه شرکت باعث بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌محور می‌شود و یک رابطه مستقیم و مثبتی بین آن‌ها وجود دارد. به عبارتی دیگر، هرچه اندازه شرکت بزرگ‌تر باشد، عملکرد بهتری در رابطه با مسائل

کرد (Lumpkin & Dess, 1996). ادبیات پژوهش در مورد رابطه بین اقدام‌های منابع انسانی و جهت‌گیری راهبردی، به‌ویژه کارآفرینی و بازار بسیار اندک است. با وجود این، نتیجه پژوهش حاضر همسو با **آیرون و همکاران (۲۰۱۸)**، تأکید می‌کند که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر فعالیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌محور بسیار حیاتی است.

نتایج نشان می‌دهد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معنادار دارد. جهت‌گیری بازار با شناسایی نیازهای پنهان و آشکار مشتریان به دنبال کسب مزیت رقابتی است (Reid & Brady, 2012). مبتنی بر نتیجه، اقدام‌های آموزشی و پرورشی شرکت نسبت به کارکنان می‌تواند گرایش شرکت‌ها را نسبت به برطرف کردن نیازهای مشتریان تقویت کند. با تقویت جهت‌گیری بازار انتظار می‌رود که بهبود را در شاخص‌های عملکرد مالی مانند سودآوری، فروش، یا سهم بازار شاهد باشیم (González-benito et al., 2014). جهت‌گیری بازار امری ضروری برای رشد شرکت‌ها تلقی می‌شود (Hakimi, 2017; Balochi et al., 2020; Hurley & Hult, 1998)، از این‌رو پژوهش حاضر پنجره جدیدی نسبت به این متغیر حیاتی برای شرکت‌ها باز می‌کند. سرمایه‌گذاری بر آموزش کارکنان، ارتقای امنیت شغلی و افزایش مشارکت کارکنان سبب افزایش گرایش کارکنان نسبت به شناسایی و رفع نیازهای مشتریان می‌شود؛ و در ادبیات نقش پیش‌برنده اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری بازار مورد تأکید است (Divandari et al., 2015; Becker & Homburg, 1999). قابل توجه است که جهت‌گیری بازار سبب افزایش گرایش شرکت به انجام اقدام‌های مرتبط با منابع انسانی منجر شود (Mavondo et al., 2005; Harris & Ogbonna, 2001).

مبتنی بر نتایج، اثر مثبت و معنادار جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد تأیید می‌شود. منطبق بر نتایج، پایش روندهای بازار و اقدامات سریع نسبت به رقبا

بهره‌وری کارکنان است و با اقدام‌هایی چون آموزش و توانمندسازی آنان سعی در بهبود جایگاه کارکنان دارد (Collings et al., 2010; Ahmad & Schroeder, 2003). یکی از دلایل تأیید نشدن این رابطه به‌صورت مستقیم ممکن است هزینه‌های آموزش یا نبود زیرساخت‌های لازم برای بهره‌برداری از این دانش تازه به‌دست‌آمده باشد. با وجود تأکید برجسته ادبیات در خصوص وجود یک رابطه مستقیم بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد (Broumand & Ranjbari, 2010; Hosseini et al., 2017; Lawler et al., 2011; Laursen & Foss, 2003)، نباید از نقش زمینه اجرای پژوهش غافل بود. این پژوهش در زمینه یک کشور در حال توسعه و با بررسی شرکت‌های دانش‌محور اجرا می‌شود. از این نظرگاه، نتیجه این فرضیه با **چو و همکاران (۲۰۱۳)**، **فی و همکاران (۲۰۰۰)** و **خیمنز-خیمنز و سانز-واله (۲۰۰۸)**، همراستاست. این نتیجه بیانگر تأیید این ادعاست که رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد به‌صورت غیرمستقیم است (Chow et al., 2013; Divandari et al., 2015).

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر جهت‌گیری کارآفرینی اثر مثبت و معنادار دارد. از این‌رو، توجه به آموزش، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، امنیت شغلی و مشارکت کارکنان می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌محور را افزایش دهد. این رابطه دوسویه است و این پیام را منتقل کند که اجرای راهبردهای کارآفرینانه نیازمند اقدام‌های حمایتی مادی و معنوی توسط مدیران شرکت‌هاست. شرکت‌های کارآفرین به‌طور کلی از توانایی لازم برای نوآوری و واکنش سریع در برابر تغییرات برخوردارند (Naman & Slevin, 1993). مبتنی بر نتایج پژوهش، با پیگیری اقدام‌های منابع انسانی فرایند شناسایی فرصت‌های جدید بازار به‌منظور معرفی مفاهیم نوآورانه افزایش می‌یابد و با استفاده از فرصت‌های نوظهور بازار و هدفگذاری بخش‌های بازار برتر، می‌تواند قابلیت نوآورانه شرکت را تقویت

انجام اقدام‌های نوآورانه و کسب اطلاعات برای رفع نیازهای آشکار و پنهان مشتریان عملکرد مالی و غیرمالی سازمان را بهبود می‌بخشد (Zhou et al., 2005). ادبیات بیان می‌کند که جهت‌گیری بازار از راه کسب دانش نهفته در بازار عملکرد شرکت‌های دانش‌محور را تقویت می‌کند (Mohiuddin Babu et al., 2019).

نتایج آماری پژوهش بیان می‌کند که متغیر جهت‌گیری کارآفرینی نقش میانجی در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد ایفا می‌کند. پیش‌ازاین، ادبیات تأکید می‌کند که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی نیازمند واسطه‌ای است که از طریق آن بر عملکرد مؤثر شود (Johari et al., 2015; Chow et al., 2013). پژوهشگران از نقش جهت‌گیری کارآفرینی به نام میانجی در اثرگذاری بر عملکرد شرکت یاد می‌کنند (Bratnicka & Bratnicki, 2013; Irwin et al., 2018). این نتیجه تأکید می‌کند که صرف وقت و هزینه برای اجرای اقدام‌های منابع انسانی (مانند آموزش و مشارکت کارکنان)، باید با جهت‌گیری کارآفرینی توأمان در شرکت اجرا شود. به عبارتی دیگر، اقدام‌های منابع انسانی باید با توجه به درک نیازهای مشتریان و ارائه نوآورانه خدمات به صورت پیش‌فعالانه نسبت به رقبا حمایت شود تا بتواند از این راه سودآوری و رضایت بیشتری را برای ذی‌نفعان درونی و بیرون شرکت فراهم آورد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها، متغیر جهت‌گیری بازار به طور مثبتی نقش میانجی در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد ایفا می‌کند. بکر و هامبورگ (۱۹۹۹)، بر این باور هستند که اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان مانند آموزش، امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان و سیستم‌های پاداش می‌توانند به عنوان نیروهای پیش‌برنده جهت‌گیری بازار عمل کنند. این نتیجه تأکید می‌کند اقدام‌های حمایتی مدیران نسبت به کارکنان، با وجود تفکر بازارگرا می‌تواند مثرتر واقع شود و مزیت‌آفرین باشد. مشتریان

برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار بخشی از نگاه کارآفرینی است که به عملکرد بهتر منجر می‌شود (Jogarathnam, 2017). شرکت‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینی بیش‌تری دارند، عملکرد مالی و غیرمالی بهتری را نسبت به هم‌متایان فاقد این جهت‌گیری تجربه می‌کنند. اجرای راهبردهای کارآفرینانه به کسب دانش‌هایی منجر می‌شوند که می‌توانند نیازهای آتی و پنهان مشتریان را برطرف نمایند و از این راه رشد شرکت‌های کوچک و متوسط را تضمین کند (Nagy et al., 2017). رفتار کارآفرینانه به معنای نوآور بودن، پیش‌فعال بودن و ریسک‌پذیری است (Martin & Javalgi, 2016). نتایج ما تأکید می‌کند که کسب ایده‌های جدید، تمایل به فعالیت و ورود شرکت‌ها به بازارهای جدید و پیش‌بینی نیازها یا تغییرات آتی اقدام‌هایی است که می‌تواند زمینه‌ساز پیشروی شرکت نسبت به رقبا در بازار خدمات باشد (Jogarathnam, 2017; Aloulou, 2019). فرضیه با پژوهش‌های مارتین و جاوالگی (۲۰۱۶)، لی و همکاران (۲۰۰۶) و آبروین و همکاران (۲۰۱۸)، همسوست. هرچند برخی برخلاف نتایج پژوهش حاضر، این رابطه را تأیید نمی‌کنند (Abbasgholizadeh & Skandarpur, 2017).

نتایج ما نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار اثر مثبت و معناداری بر عملکرد می‌گذارد. این نتیجه تأکید می‌کند که شرکت‌های مشتری‌محور و رقیب‌محور، عملکرد بهتری نسبت به باقی هم‌متایان خود دارند (Narver & Slater, 1990). این نتیجه با پژوهش‌های الولو (۲۰۱۹)، لائو (۲۰۱۱)، سریواستاوا و همکاران (۲۰۱۳)، امامی‌صالح و همکاران (۲۰۱۸)، اصلانی و همکاران (۲۰۲۰)، بلوچی و همکاران (۲۰۲۰) و فیض‌الهی و همکاران (۲۰۱۳) همراستاست و مخالف دستاوردهای حامدی و علیزاده مشکانی (۲۰۱۸) است. جهت‌گیری بازار «مؤثرترین و کاراثرین فرهنگ‌سازمانی است که رفتارهای ضروری را به منظور خلق ارزش برتر برای خریداران و متعاقباً ایجاد عملکرد بهتر برای شرکت‌ها به وجود می‌آورد» (Narver & Slater, 1990). جهت‌گیری بازار با

پیش‌برنده برای اجرای اقدام‌های کارآفرینانه است (Story et al., 2015; Ruiz-Ortega et al., 2013).

برخلاف انتظار، نقش تعدیل‌کنندگی مثبت پویایی محیطی در رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد تأیید نمی‌شود. با توجه به اینکه ادبیات تصریح می‌کند شرکت‌ها در محیط پویاتر، بهتر می‌توانند از قابلیت‌های بازاریابی در جهت افزایش عملکرد شرکت بهره ببرند (Nekooeezade & Golmohammadi, 2018; Maleki-Minbash & Shabani, 2017) و در کل در محیط‌های پویا عملکرد بهتری داشته باشند (Mafi & Horri, 2019)، نتایج پژوهش بیان می‌کند که نه‌تنها پویایی محیطی نقش مثبتی در این رابطه ندارد، بلکه به‌صورت منفی و معنادار می‌تواند باعث خسران‌های مالی و غیرمالی برای شرکت‌ها شود. به این معنا که هرچه شرکت‌ها در محیط‌های پویا، راهبردهای بازاریابی و توجه به برآورده کردن نیازهای پنهان مشتریان را بکار بندند، عملکردشان نسبت به گذشته تضعیف می‌شود. این یافته مغایر با نتایج پژوهش نکویی‌زاده و گل‌محمدی (۲۰۱۸) و هم‌راستا با یافته‌های گونزالس-بنیتو و همکاران (۲۰۱۴) است. پژوهش‌هایی که اثر پویایی محیطی را به‌عنوان یک نقش تعدیل‌کننده منفی می‌دانند، اکنون با یک نتیجه جدید مواجه هستند. اینکه پویایی محیطی به‌صورت معناداری منفی عمل می‌کند و تلاش شرکت را برای بازاریابی تخریب می‌کند.

پژوهش حاضر دو سهم مهم در ادبیات به وجود می‌آورد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص می‌شود که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم اثری بر عملکرد شرکت ندارد. برای درک بهتر تأثیر اقدام‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از متغیر میانجی جهت‌گیری راهبردی استفاده می‌شود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت‌گیری کارآفرینی و بازار به‌طور مثبت و معناداری می‌توانند نقش میانجی را در رابطه بین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد بازی کنند. مورد دوم، عنصر پویایی محیطی است که با

یک منبع سرشار از دانش هستند و توجه به دانش کسب‌شده از منبع آنان، با پشتوانه مشارکت و آموزش کارکنان، موفقیت شرکت‌ها را در کسب اهداف مالی و غیرمالی تا حد زیادی تضمین می‌کند. ادبیات پژوهش تصریح می‌کند که جهت‌گیری بازار از طریق کسب دانش نهفته در شبکه بازار می‌تواند عملکرد شرکت‌های دانش‌محور را تقویت کند (Mohiuddin Babu et al., 2019). در نتیجه، یکی دیگر از متغیرهای اثرگذار و نتیجه‌بخش در اجرای اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی شرکت‌ها معرفی می‌شود.

مبتنی بر نتایج فرضیه‌ها، پویایی محیطی به‌طور مثبت و معناداری رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد را تعدیل می‌کند. این نتیجه بیان می‌کند که هرچه میزان پویایی محیط در صنعت بیشتر باشد، جهت‌گیری کارآفرینانه شرکت‌ها می‌تواند عملکرد بهتری را در حوزه‌های مالی و غیرمالی ثبت کند. مبتنی بر ادبیات، در شرکت‌های دانش‌بنیان که با محیط‌های به‌شدت متغیر روبه‌رو هستند، جهت‌گیری راهبردی عامل اساسی در افزایش ظرفیت جذب این سازمان‌هاست (Naghizadeh et al., 2012). از این‌رو، پویایی محیطی به‌عنوان یک محرک معرفی می‌شود (Li & Liu, 2014). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای مهم برای مقابله با پویایی محیطی، جهت‌گیری کارآفرینی است. با اقدام‌های کارآفرینانه و معرفی خدمات پیش‌تاز و ریسک‌پذیر بودن در برابر تغییرهای پیش‌بینی‌ناپذیر در صنعت، می‌توان از تهدید محیط پرنوسان، فرصتی را بیرون کشید که منافع شرکت را از منظر ذی‌نفعان داخلی و بیرونی مرتفع می‌سازد (Miles et al., 2000). هرچند برخی پژوهش‌ها معتقد هستند که پویایی محیطی نقش مثبت یا منفی در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد شرکت ندارد (Van-Doorn et al., 2013) که این اختلاف نیز از زمینه پژوهش و نوع صنعت برمی‌خیزد، ولی طیف وسیعی از ادبیات تأکید می‌کنند که وجود پویایی محیطی عامل مؤثر و

مؤلفه‌های کارآفرینی و بازار در فرایندها و روتین‌های سازمانی به مسائل برون‌سازمانی نیز توجه کنند. با جهت‌گیری بازارگرا و کارآفرینی دانش بیرون از سازمان/محیط به دانش درونی/سازمانی تبدیل می‌شود که همین عامل نقش پررنگی در کسب مزیت رقابتی در صنعت دارد. مدیران نباید از محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، غافل بمانند. نوسان‌های محیطی و نرخ بالای تغییر، بیشترین آسیب را به شرکت‌ها دانش‌محوری می‌زند که بازارگرا هستند. در مقابل، منطبق با یافته‌ها، شرکت‌ها دانش‌محوری که در روتین سازمانی‌شان از مؤلفه‌های کارآفرینی بهره‌مندند، تهدید تغییرهای پیش‌بینی‌ناپذیر را به یک فرصت تبدیل می‌کنند و می‌توانند ارزشی نو خلق کنند. شرکت‌ها دانش‌محور کارآفرین با توجه به ریسک‌پذیری و بیش‌فعال بودنشان نسبت به دیگر رقبا رادیکال‌تر عمل می‌کنند و این جسارت آنان در بازار باعث می‌شود که در هر محیطی بتوانند مزیت رقابتی خلق کنند.

زمینه پژوهش حاضر شرکت‌های دانش‌محور است، پژوهش‌های آتی می‌توانند به‌کارگیری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را برای شرکت‌های تولیدی بررسی نمایند. همچنین با وجود آن‌که بسیاری از پژوهش‌ها، جهت‌گیری راهبردی را به‌عنوان میانجی رابطه بین اقدام‌ها و عملکرد معرفی می‌کنند (Becker & Homburg, 1999; Irwin et al., 2018; Bratnicka & Bratnicki, 2013)، اما ابعاد مختلفی برای سنجش جهت‌گیری راهبردی وجود دارد. پژوهشگران آتی می‌توانند از ابعادی مانند جهت‌گیری فناورانه، جهت‌گیری هزینه، جهت‌گیری رقبا، جهت‌گیری برند، جهت‌گیری شبکه‌ای، جهت‌گیری نوآوری، جهت‌گیری یادگیری، جهت‌گیری کارکنان و جهت‌گیری تعاملی استفاده کنند (Grawe et al., 2009; Gatignon & Xuereb, 1997; Mu & Di Benedetto, 2011; Nagy et al., 2017). همچنین، متغیر جهت‌گیری بازار نیز دو رویکرد رفتاری و فرهنگی دارد (Jogaratanam, 2017). در این پژوهش از دیدگاه فرهنگی استفاده می‌شود. پژوهش‌های آینده

متغیر مکمل جهت‌گیری کارآفرینی اثر فزاینده‌ای بر عملکرد شرکت‌های دانش‌محور دارد. این در حالی است که اجرای راهبردهای بازارگرا در محیط‌های پویا اثر منفی بر عملکرد می‌گذارد.

نتایج پژوهش بیان می‌کنند که صرف به‌کارگیری اقدام‌های منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقای شغلی داخلی و مشارکت کارکنان نمی‌تواند در بهبود صورت‌های مالی و غیرمالی شرکت‌های دانش‌محور اثر داشته باشد. این نتیجه پیام روشنی را به مدیران شرکت‌های دانش‌محور منتقل می‌کند که با منابع و محدودیت‌های متفاوتی نسبت به شرکت‌های تولیدی مواجه‌اند. اجرای اقدام‌های منابع انسانی نیازمند صرف هزینه و زمان بسیاری است. برای بهره‌مندی از اجرای اقدام‌ها مدیران نیازمند زمینه‌سازی و تثبیت جهت‌گیری راهبردی درستی متناسب با مأموریت شرکت هستند. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، بهترین راهبردهایی که شرکت‌های دانش‌محور می‌توانند از آن برای بالقوه کردن اثر اقدام‌ها بر عملکرد استفاده کنند، جهت‌گیری کارآفرینی و جهت‌گیری بازار است. شرکت‌هایی که در اجرای راهبرد محصولات خود توجه بیشتری به این مؤلفه‌های کارآفرینی (نوآور بودن، ریسک‌پذیر بودن و بیش‌فعال بودن) دارند، به‌کارگیری اقدام‌های منابع انسانی کمک شایانی به افزایش سودآوری و رضایت مشتریان‌شان می‌کند. از سویی دیگر، جهت‌گیری بازار نیز اثر مثبتی بر بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌محور دارد و با وجود آن می‌توان از ثمرات اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بهره‌مند شد. جهت‌گیری بازار با ردیابی و شناسایی اطلاعات ارزشمند مشتریان و پاسخ‌دهی مناسب از طریق ارائه محصولات جدید به نیازهای پنهان و آشکار آنان، اثر مثبتی بر اقدامات نوآورانه شرکت‌ها دارد که عملکرد برجسته‌ای را نسبت به رقبا نوید می‌دهد (Reid & Brady, 2012). به مدیران اجرایی شرکت‌های دانش‌محور پیشنهاد می‌شود که در کنار مسائل آموزشی و پرورشی درون‌سازمانی، از طریق

جهت‌گیری کارآفرینانه به معرفی خدمات جدید پردازند مانند بیمه کرونا. با توجه به این شرایط، امکان توزیع حضوری پرسشنامه‌های طراحی‌شده در عمل ناممکن است. مطمئناً ابزار مصاحبه در کنار پرسشنامه می‌توانست درک پژوهشگران را نسبت به موضوع افزایش دهد. پرسشنامه پژوهش تنها توسط عرضه‌کنندگان خدمت و به صورت یک طرفه تکمیل می‌شود. برای درک بهتر رضایت مشتریان بهتر است که طرف مشتریان نیز نظر خود را پیرامون عملکرد دریافت‌شده، اعلام کنند. اطلاعات مربوط به شاخص‌های عملکرد (مانند سودآوری و فروش) به صورت ذهنی توسط مدیران یا کارکنان تکمیل می‌شود. لحاظ کردن اطلاعات دقیق و عینی آماری از مدیر/ معاون حسابداری مطمئناً درک ما را نسبت به سنجش درست متغیر عملکرد بسیار به واقعیت نزدیک می‌کند؛ هرچند که بسیاری از شرکت‌ها این اطلاعات را به‌عنوان یک راز تلقی می‌کنند. همچنین در مورد سنجش متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی اقدام‌های دیگری مانند جذب و استخدام، توانمندسازی کارکنان و سیستم‌های پاداش شناسایی شده‌اند که می‌توانند به‌عنوان سازنده‌های دیگر این متغیر در نظر گرفته شوند.

می‌توانند از دیدگاه رفتاری که شامل ایجاد، انتشار و پاسخ‌دهی هوش بازار است (Kohli & Jaworski, 1990) استفاده کنند. علاوه بر این، یکی از متغیرهای تهدیدکننده محیطی که در این پژوهش نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پویایی محیطی است. در ادبیات پژوهش متغیرهای دیگری مانند ابهام دانش، نوسانات بازار، نوسانات فناوری و شدت رقابت وجود دارند که به‌طور معمول نقش منفی و تخریب‌کننده در مدل پژوهش ایفا می‌کنند. پژوهش‌های آتی با شناسایی متغیرهای محیطی و بررسی نقش آنان بر شایستگی‌های شرکت می‌توانند درک ما را نسبت به محیط رقابتی و شبکه کسب‌وکار افزایش دهند.

هیچ پژوهشی خالی از محدودیت نیست. پژوهش حاضر در شرایطی اجرا می‌شود که محیط کسب‌وکار شرکت‌ها با شرایط همه‌گیری ویروس کرونا دست‌به‌گریبان است. بسیاری از شرکت‌های تولیدی خط تولید خود را به محصولات مرتبط با کرونا (مانند ژل ضد عفونی‌کننده، ماسک و لباس محافظ) بازپیکربندی می‌کنند، این در حالی است که شرکت‌های دانش‌محور از این امکان محروم‌اند. البته بسیاری از شرکت‌های دانش‌محور نوآور در این دوران سخت‌بیکار نمی‌نشینند و سعی می‌کنند با

## ۵ منابع

Abbasgholizadeh, M., & Skandarpur, B. (2017). Investigating the effect of entrepreneurial orientation on organizational performance with the mediating role of marketing capabilities and reward philosophy of small and medium companies in Ardabil. *Fourth National Conference on Economics, Management and Iranian Islamic culture*, Ardabil. (In Persian)

Abbaszadeh-Amirdehi, Z. (2018). *The Impact of Market Orientation on the Performance of New Product*

*Development: The Role of Moderating the Absorption Capacity and the Mechanism of Knowledge Integration*. Master Thesis, the Institute for Management and Planning Studies (IMPS). (In Persian)

Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of business research*, 97, 129-140.

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., & Eregez, H. (2013). Linking strategic and market orientations to organizational performance: the role of innovation in private healthcare organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 413-419.
- Aslani, F., Ashtari, S., & Hasani Azardariani, A. (2020). Investigating the effect of marketing capabilities on company performance with the role of moderator of market orientation, strategic marketing and organizational strength (Case study of Mino Company), *Journal of New research approaches in management and accounting*, 4(37), 21-37. (In Persian)
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Balochi, H., Maleki Minbash Razgah, M., Feiz, D., & Hasangholipour, T. (2020). The study of the Effect of dynamic capabilities on organizational performance by mediating marketing and technical capabilities and examining the moderated role of environmental change. *Commercial Strategies*, 16(13), 99-118. (In Persian)
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- 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.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17-41.
- Bratnicka, K., & Bratnicki, M. (2013). Linking two dimensions of organizational creativity to firm performance: the mediating role of corporate entrepreneurship and the moderating role of environment. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 4(2), 153-163.
- Broumand, M., Ranjbari, M. (2010). Human Resources Management Strategic Initiatives and Initiative Erformance: Emphasizing the Role of Knowledge Management. *Police Organizational Development*, 6(24), 41-54. (In Persian)
- Buganza, T., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2009). Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: The case of mobile TLC services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 308-321.

- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309.
- Chabok, H. (2018). *The Impact of Foreign Subsidiary Mandate on Forward and Reverse Knowledge Transfer: The Role of Embeddedness and Absorptive Capacity*. Master Thesis, The Institute for Management and Planning Studies (IMPS). (In Persian)
- Chow, I. H. S., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53-72.
- Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589-2613.
- Darwish, T. K., Singh, S., & Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281.
- Darwish, T. K., Wood, G., Singh, S., & Singh, R. (2020). Human resource management in India: Performance and Complementarity. *European Management Review*, 17(2), 373-389.
- 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.
- Divandari, A., Seyedjavadin, S., Khodadad Hosseini, S., & Estiri, M. (2015). The Relationship between HRM Practices by Considering High Performance Work Systems Approach and Marketing Orientation in the Banking Industry. *Journal of Public Administration Perspective*, 6(4), 35-57. (In Persian)
- Emami-Saleh, K., Hosseini, M., Asgari, E., & Dehgan-Najmabadi, A. (2018). The Impact of the Strategic Orientation on the Performance of New Product Development. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1396(special issue), 107-116. (In Persian)
- Feizollahi, S., Fatemi, A., & Shirmohammadi, A. (2013). Investigating the Relationship between Market orientation and Social Responsibility and their Effect on Firm Performance. *The Journal of Productivity Management*, 7(4(27)), 81-98. (In Persian)
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource



- management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*, 29(1), 16-32.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 383-404.
- General Administration of Economic Affairs and Finance of Mazandaran. (2018). Economic report of Mazandaran province in 2016, Available on site: <http://investin-mz.ir/files/20190725125845>
- González-benito, Ó., González-Benito, J., & Muñoz-gallego, P. A. (2014). On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels. *Journal of small Business management*, 52(1), 1-21.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Habibi, S., Mira, A. (2018). Designing and Explaining the Strategic Orientation Model in Knowledge-Based Companies in Iran. *Journal of Business Management*, 10(3), 603-622. (In Persian)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th)*: Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hakimi, I. (2017). The Impact of Organizational Culture on Marketing Capabilities and Performance: Explaining the Mediating Role of Extroverted Strategic Orientations. *Journal of Business Management*, 9(4), 739-762. (In Persian)
- Hamed, M., & Alizadeh Meshkani, F. (2018). Investigating the effect of market orientation, entrepreneurship and technology on improving the performance of Hormozgan Standard Administration. *International Conference on Applied Research in Management and Industrial Engineering*, Tehran. (In Persian)
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of business research*, 51(2), 157-166.

- Hosseini, A., Tabassomi, A., & Dadfar, Z. (2017). The Effect of Human Resource Management Functions on Organizational Performance. *Public Administration Perspaective*, 8(29), 155-171. (In Persian)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. *Journal of business research*, 90, 134-140.
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model. *Quality Management Journal*, 10(4), 17-31.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Jogaratham, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60(1), 104-113.
- Johari, A., Barangi, H., Hekmat, M. R., & Ashourzadeh, M. (2015). Investigating the effect of human resource management practices on employees' job performance with regard to social capital (Case study: Tabriz Municipality areas). *International Conference on Accounting and Management*, Tehran. (In Persian)
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), 328-357.
- Khashei, V., Daneshvar, M. (2016). The effect of Transactive Memory System on Staff Team Performance with Regard to Exploitative Learning Strategy and Strategic Orientations. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(81), 81-100. (In Persian)
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Lau, C. M. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of business research*, 64(12), 1344-1351.

- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lawler, J. J., Chen, S. j., Wu, P. C., Bae, J., & Bai, B. (2011). High performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of international business studies*, 42(2), 202-220.
- Li, D. y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336-347.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- 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.
- Mafi, M., & Horri, M. S. (2019). Investigating the Impact of Product Innovation Strategy and Process Innovation Strategy on Business Performance with Mediating Role of Environmental Dynamics and Competitiveness (Case study: Sahar Dairy Company). *The Second International Conference on Management, Accounting and Economics in Sustainable Development*, Mashhad. (In Persian)
- Maleki-Minbash Razgah, M., & Shabani, A. (2017). Surveying Influence of Business Strategy, Generosity, and Environmental Mobility on Marketing Performance; Determining Marketing Audit Role (Case Study: Pharmaceutic Companies). *Journal of Business strategies*, 24(9), 45-56. (In Persian)
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of business research*, 69(6), 2040-2051.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Mazandaran Science and Technology Park. (2018). Performance report of Mazandaran Science and Technology Park, Available at: <http://www.mstp.ir/Amalkard.aspx>.
- Mellahi, K., Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., & Hughes, M. (2013). Similarly different: a comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey. *The International Journal of Human*

- Resource Management, 24(12), 2339-2368.
- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63-78.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management Review*, 3(3), 546-562.
- Mohiuddin Babu, M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: the moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of business research*, 56(3), 163-176.
- Mu, J., & Di Benedetto, C. A. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and interplay. *R&D Management*, 41(4), 337-359.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Muckler, F. A., & Seven, S. A. (1992). Selecting performance measures: "Objective" versus "subjective" measurement. *Human factors*, 34(4), 441-455.
- Naeiji, M., Alem Najafi, S., & Nourani, S. (2018). The Impact of Strategic Orientation on SMEs Growth, the Mediator Role of Brand Performance and Market Performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(33), 45-74. (In Persian)
- Naghizadeh, M., Tabatabaeian, H., Hanafizadeh, P., Manteghi, M., & Naghizadeh, R. (2013). The Effect of Market Orientation and Managerial Perception of Environmental Dynamicity on the Promotion of Technological Capability in Iran Avionics Sector. *Journal of Technology Development Management*, 1(1), 9-36. (In Persian)
- Naghizadeh, M., Tabatabaeian, H., Manteghi, M., Hanafizadeh, P., & Naghizadeh, R. (2012). A Model of Absorptive Capacity Improvement by Focusing on Organizational Strategic Orientation and Managerial Perception of Environmental Dynamicity in the Firms of Avionic Sector. *Journal of Science and Technology Policy*, 4(4), 25-37. (In Persian)
- Nagy, G., Megehee, C. M., Woodside, A. G., Laukkanen, T., Hirvonen, S., & Reijonen, H. (2017). Achieving requisite variety in modeling firms' strategy heterogeneities: Explaining paradoxical firm-market performances. *Industrial Marketing Management*, 65, 100-128.

- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of business research*, 69(11), 5059-5064.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137-153.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Nekooeezade, M., & Golmohammadi, E. (2018). The moderator role of the market dynamics on relationship between marketing capabilities and market performance. *Strategic Management Thought*, 12(2), 354-378. (In Persian)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Prennushi, G., Shaw, K. L., & Ichniowski, C. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of management*, 21(5), 913-929.
- Rahimi, F., Mohammadi, J., & Purzare, H. (2017). Influence of High Commitment Human Resource Management on Human Resource Flexibility and Competitive Advantage. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 99-122. (In Persian)
- Reid, M., & Brady, E. (2012). Improving firm performance through NPD: The role of market orientation, NPD orientation and the NPD process. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(4), 235-241.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J., & García-Villaverde, P. M. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 475-493.
- Schaarschmidt, M. (2016). Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation. *European Management Journal*, 34(5), 540-549.
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of knowledge management*, 10(5), 26-40.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*: Sage.
- Srivastava, P., Yoo, J., Frankwick, G. L., & Voss, K. E. (2013). Evaluating the relationship of firm strategic orientations and new product development program performance.

*Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 429-440.

Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.

Story, V. M., Boso, N., & Cadogan, J. W. (2015). The form of relationship between firm-level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 45-64.

Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Triyuni, N. (2018). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of business research*, 83, 130-137.

Tannenbaum, S. I., & Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The relationship between

organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices. *Group & Organization Management*, 19(2), 171-202.

Van Doorn, S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821-836.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058.