



The Effect of Strategic Human Resource Management on Corporate Entrepreneurship with the Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Learning (Case Study: Public and Private Banks in Fasa City)

Fakhrieh Hamidianpour^{1*}, Mohammadali Eshraghi², Ebrahim Rajabpour³

^{1,3}Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

²MA Student, Department of Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 09.06.2022

Revised: 11.20.2022

Accepted: 01.03.2023

Keyword:

Corporate Entrepreneurship
Human Resource Management
Knowledge Management
Organizational Learning
Strategic Management

*Corresponding Author:

Fakhrieh Hamidianpour

Email: hamidianpour@pgu.ac.ir

ABSTRACT

Today, because of the serious changes in the speed of providing products and services and the growth of the information society, organizations are forced to turn to entrepreneurial activities. The main purpose of this study was to investigate the effect of strategic human resource management on corporate entrepreneurship by emphasizing the mediating role of knowledge management and organizational learning. This study was applied research in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population of this research consisted of 40 public and private banks in Fasa city. 36 branches were determined using Cochran's formula. The simple random sampling method was used in addition to standard questionnaires as the data collection tool. Reliability and validity were checked and confirmed. A total of 124 questionnaires were obtained and data analysis was carried out at two descriptive and inferential levels using SPSS and Smart PLS software. The results of the research showed that the strategic management of human resources had a positive and significant effect on corporate entrepreneurship, knowledge management and organizational learning. Furthermore, strategic human resources management through the mediation of knowledge management and organizational learning had a positive and significant effect on corporate entrepreneurship. Based on the findings of this research, managers of public and private banks in Fasa city are recommended to pay greater attention to strategic human resource management as well as knowledge management and organizational learning, which can lead to the development of corporate entrepreneurship.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today, because of serious changes in the speed of providing products and services and the growth of information society, entrepreneurship is considered one of the main motives of economic boom and a suitable means to help the growth of emerging economies and overcome the challenges caused by poverty in developing countries. Organizations are increasingly putting strategies that rely on entrepreneurship on their program; these strategies need to know the main motive of human resources. Entrepreneurship is an important part of the organization's performance, which is expected to be affected by human resource management systems. In this regard, the most important element to achieve this purpose is the strategic human resources management. Strategic human resources management plays an important role in learning organizations because organizational learning is formed based on the learning of manpower within the organization and human resources, it expresses the effect of organizations' capability to produce new knowledge and apply learning. Organizational learning leads to innovation by inducing and generating new ideas and improves performance; basically, this approach leads to entrepreneurship in organizations. The purpose of knowledge management is to create and organize an environment where people can develop their knowledge and exchange and combine their knowledge with each other so that it can be used. Application of knowledge creates creativity and entrepreneurship in the organization.

Methodology

This study was applied research in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of data collection. A questionnaire was used to measure the research variables. To measure strategic human resource management, the Valid Questionnaire of Chen and Hung (2009) which includes 16 items was used and to measure corporate entrepreneurship, Kevin and Slovin's (1986) Corporate Entrepreneurship Questionnaire, which includes 9 items, was used. To measure knowledge management, the Valid Questionnaire of Newman and Konrad (2000) which includes 15 items was used and to measure organizational learning, Gomes et al.'s (2005) Organizational Learning Questionnaire, which includes 16 items, was used. The questionnaire was based on a five-choice Likert scale. The statistical population of this research consisted of 40 public and private banks in Fasa city. 36 branches were determined using Cochran's formula. The sampling method in this research was simple random sampling. In each branch, a number of 3 to 5 questionnaires were distributed among the managers of the bank branches, and the average number of questionnaires was considered as representative of that branch. In this research, two methods of logical validity and construct validity were used to check the validity of the questionnaire. The validity of content and appearance was examined by asking university professors and banking industry experts. To check the construct validity of the questionnaire and confirm the considered factors, factor analysis method was used in SPSS 26. Cronbach's alpha was used to check reliability.

Conclusion

In this research, 124 questionnaires were evaluated. Structural equation modeling based on partial least squares (PLS) method was used for data analysis and hypothesis testing. Smart PLS software was also used. To check the correctness of the structural model, R^2 was used; values greater than 0.3 for R^2 were acceptable values for the model. The use of average variance extracted (AVE) as a criterion for convergent validity was used and values greater than 0.5 for the variance extracted were acceptable values for the model. Redundancy index was also used to evaluate the quality of the model; the higher the value of this index, the higher the quality of the model. In addition, if the value of the goodness overall fit index (GOF) of the model was greater than 0.16, it meant that the fit of the model was good.

Table 1. Model fitting output.

Hidden variables	AVE	CR	R2	GOF	Redundancy
Strategic human resource management	0/67	0/91		0/30	
Corporate entrepreneurship	0/74	0/89	0/69		0/48
Knowledge management	0/82	0/94	0/56		0/43
Organizational learning	0/70	0/90	0/53		0/34

Table 2. Summary of hypothesis results.

	Research hypotheses	Original Sample	T Statistics	Result
1	SHRM → CE	0/284	2/854	confirm
2	SHRM → KM	0/752	15/862	confirm
3	SHRM → OL	0/728	14/370	confirm
4	KM → CE	0/336	2/427	confirm
5	OL → CE	0/275	2/008	confirm
6	SHRM → KM → CE	0/252	2/368	confirm
7	SHRM → OL → CE	0/200	2/039	confirm

In the first hypothesis, it was proven that the strategic human resources management with an impact factor of 0.284 had an effect on corporate entrepreneurship. In the second hypothesis, it was also proven that the strategic human resources management had an impact on knowledge management with an impact factor of 0.752. In the third hypothesis, it was shown that the strategic human resources management had an effect on organizational learning with an impact factor of 0.728. In the fourth hypothesis, it was confirmed that knowledge management was effective on corporate entrepreneurship with an impact factor of 0.336 and in the fifth hypothesis, it was proven that organizational learning had an effect on corporate entrepreneurship with an impact factor of 0.275. In the sixth hypothesis, based on the findings of the research, it can be stated that the strategic human resources management with the mediation of knowledge management had an impact on corporate entrepreneurship. Finally, in the seventh hypothesis, it was also confirmed that strategic human resources management had an impact on corporate entrepreneurship through the mediation of organizational learning. Based on the findings of the present research, managers of public and private banks in Fasa are recommended to pay greater attention to strategic human resources management as well as knowledge management and organizational learning, which can lead to the development of corporate entrepreneurship.



کارافن

فصلنامه علمی دانشگاه ملی مهارت

ویژه‌نامه ۱۴۰۳، دوره ۲۱، ۳۴۶-۳۲۵

آدرس نشریه: <https://karafan.nus.ac.ir/>

doi: 10.48301/KSSA.2023.357437.2252



تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا)

فخریه حمیدیان پور^{۱*}، محمدعلی اشراقی^۲، ابراهیم رجب پور^۳

۱ و ۳- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۱۳

کلید واژگان:

کارآفرینی سازمانی
مدیریت استراتژیک
مدیریت دانش
مدیریت منابع انسانی
یادگیری سازمانی

*توبسنده مسئول: فخریه حمیدیان پور

پست الکترونیکی:

hamidianpour@pgu.ac.ir

امروزه با توجه به تحولات شدید در سرعت بخشی به ارائه محصولات و خدمات و رشد جامعه اطلاعاتی سازمان‌ها ناچار به روی آوردن به فعالیت‌های کارآفرینانه هستند. در این راستا مهم‌ترین عنصر برای دستیابی به این مهم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا که تعداد ۴۰ عدد می‌باشند تشکیل می‌دهند. با استفاده از فرمول کوکران ۳۶ شعبه تعیین شد. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسش‌نامه‌های استاندارد می‌باشد که پایایی و روایی آن بررسی و تأیید شد. تعداد ۱۲۴ پرسش‌نامه به‌دست آمد و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای Spss ۲۶ و Smart PLS ۳ انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با میانجی‌گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش به مدیران بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا توصیه می‌شود توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نیز مدیریت دانش و یادگیری سازمانی داشته باشند که می‌تواند باعث توسعه کارآفرینی سازمانی شود.



©2025 the authors. Published by National University of Skills, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International (CC BY-NC License) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۳۰

شاپای چاپی: ۳۳۸۲-۹۷۹۶

مقدمه

در سال‌های اخیر با توجه به نقش کارآفرینان در رشد و شکوفایی اقتصادی و صنعتی کشورها اهمیت توسعه و ترویج کارآفرینی بر کسی پوشیده نیست (فاتحی‌پور و همکاران، ۲۰۲۱). در محیط رقابتی امروز که مبتنی بر اقتصاد دانش‌بنیان است، مدیریت دانش و منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به‌حساب می‌آیند و نقش اصلی را در به‌وجود آمدن تحول، خلاقیت و نوآوری و به‌ویژه کارآفرینی ایفا می‌کنند. کارآفرینی، پدیده‌ای است که در موقعیت‌ها و مجموعه‌های مختلف به‌وجود می‌آید و باعث توسعه اقتصادی از طریق نوآوری‌هایی که افراد در پاسخ به موقعیت‌های اقتصادی به‌وجود آورده‌اند می‌شود (دیانتی و زارع زیدی، ۲۰۱۷). کارآفرینی به دلیل تأثیر آن بر ایجاد اشتغال، رشد اشتغال، کارایی اقتصادی، نوآوری و همچنین رفاه خود کارآفرینان مستقل، حوزه مهمی از مطالعه است (آکرمانس و همکاران، ۲۰۲۱).^۱ کارآفرینی به عنوان یکی از محرک‌های اصلی رونق اقتصادی شناخته شده است و وسیله مناسبی برای کمک به رشد اقتصادهای نوظهور و غلبه بر معضلات ناشی از فقر در کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شود (سلوک و همکاران، ۲۰۲۱).^۲ سازمان‌ها به‌طور روزافزون، استراتژی‌هایی را در دستور کار خود قرار می‌دهند که متکی به کارآفرینی و نوآوری است از این رو این استراتژی‌ها به شناخت محرک‌های عمده منابع انسانی نیاز دارند. کارآفرینی، بعد مهمی از عملکرد سازمان است که پیش‌بینی می‌شود نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر آن تأثیر بگذارند (سپهوند و مغویی‌نژاد، ۲۰۱۷). شیوه‌های منابع انسانی، ابزار اولیه‌ای است که در آن یک سازمان می‌تواند بر مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد برای انجام کار و رسیدن به اهداف سازمانی تأثیر بگذارد و شکل دهد. علاوه بر این، آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که منابع و قابلیت‌های موجود می‌تواند برای برآوردن رقابت مورد استفاده قرار بگیرند و باعث مزیت رقابتی در سازمان شوند در حالی که به‌راحتی توسط رقبا تقلید نشود. کل جهان به رسمیت می‌شناسد که منابع انسانی برای دستیابی به موفقیت، مؤثرترین و کارآمدترین روش است. با این حال، عملکرد منابع انسانی به یک شریک استراتژیک تبدیل شده است و هنگامی اثربخشی لازم را دارد که به‌صورت منابع انسانی استراتژیک در سازمان مورد استفاده قرار بگیرد. محققان پیشین نشان دادند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک با واسطه مدیریت دانش بر عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارد (ثانی سوپریانتو، ۲۰۱۵).^۳ دانش سازمان، به‌عنوان یک ورودی کلیدی برای ایجاد فرایند تدوین استراتژی، تولید و هدایت توسعه قابلیت‌ها برای ایجاد ارزش محصولات تبدیل شده است. دانش برای سازمان بسیار استراتژیک است به‌طوری که مدیریت دانش توسط بسیاری از سازمان‌های پیشرو با موفقیت انجام شده است (ثانی سوپریانتو، ۲۰۱۵).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقش مهمی در سازمان‌های یادگیرنده اجرا می‌کند زیرا یادگیری سازمانی بر اساس یادگیری نیروی انسانی درون سازمان شکل می‌گیرد و منابع انسانی، تأثیر قابلیت سازمان‌ها را به‌منظور تولید دانش جدید و به‌کار گرفتن یادگیری بیان می‌کند (آریایی و ایرانبان، ۲۰۲۰). یادگیری سازمانی با القا و تولید ایده‌های جدید، به نوآوری منجر می‌شود و عملکرد را بهبود می‌بخشد و همچنین به صورت غیرمستقیم به‌واسطه نوآوری عملکرد را ارتقا می‌دهد. در اصل این رویکرد منجر به کارآفرینی در سازمان‌ها می‌شود و آن نیز نقش به‌سزایی در تدوین استراتژی و نوآوری ایفا می‌کند و برخورداری از چنین دیدگاه و طرز تفکری باعث می‌شود که نیروی انسانی سازمان به دنبال یافتن فرصت‌های جدید در بازار باشند (الماسی و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به شرایط حاکم بر بانک‌ها مبنی بر تغییرات اقتصادی به‌ویژه کاهش نرخ سود و به تناسب آن، کاهش تمایل مردم به سپرده‌گذاری و از آنجایی که مهم‌ترین عامل موفقیت هر سازمان و به‌خصوص در بانک‌ها که ماهیتی خدماتی دارند، منابع انسانی با انگیزه، کارآموده و پرتوان است؛ بانک‌ها باید تلاش کنند که با بهبود کارکرد منابع انسانی که عامل

¹ Akkermans

² Soluk

³ Sani Supriyanto

تعیین‌کننده موفقیت سازمانی و تأثیر مستقیم بر بهره‌وری سازمان دارد، توان رقابتی خود را افزایش دهند (سلامت و همکاران، ۲۰۱۹). منابع انسانی استراتژیک عاملی بارز برای توسعه دارایی‌های کلیدی یک سازمان هستند. کمک به افزایش این سرمایه نامشهود طلب می‌کند که به بررسی، ابعاد درونی موجود در انسان پرداخته شود و با نظر به حالات و روحیات آن‌ها بستر ارتقای سرمایه انسانی سازمان و در نهایت عملکرد مالی بانک را به‌وجود بیاوریم. در یک سازمان دارایی‌های روحی و روانی ضمنی کارکنان یکی از حیاتی‌ترین عواملی می‌باشد که بر عملکرد مالی سازمان تأثیرگذار است از این رو منابع انسانی استراتژیک مهم‌ترین دارایی و منبع خلاقیت و نوآوری یک سازمان می‌باشد (حاجی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین شناسایی عواملی که منجر به ایجاد خلاقیت و نوآوری در راستای توسعه سازمان و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود ضروری به‌نظر می‌رسد. ایجاد و توسعه کارآفرینی سازمانی، مسئله‌ای است که در سازمان‌های ایرانی کمتر به آن توجه شده است و تحقیقات کمی در مورد تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی انجام شده است. در این پژوهش از دو متغیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی برای بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق حاضر می‌تواند به مدیران بانک‌های دولتی و خصوصی جامعه موردنظر پژوهش برای تصمیم‌گیری‌های سازمانی مرتبط با توسعه سازمان و عملکرد منابع انسانی، یاری رساند. بر همین اساس مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که در بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا اجرای برنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چه تأثیری بر کارآفرینی سازمانی دارد؟ آیا رعایت اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش مؤثر است؟ مدیریت دانش چه تأثیری بر کارآفرینی سازمانی می‌گذارد؟ آیا رعایت اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است؟ و آیا یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی مؤثر است؟ این پژوهش سعی دارد به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر متغیرهای میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و به تبع آن، بررسی تأثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی بپردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک منابع انسانی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی علاوه بر اینکه به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در سازمان پرداخته است به نیازهای سرمایه انسانی و به توسعه قابلیت‌های فرایندی و توانایی انجام امور به طرز کارآمد توجه می‌کند (رین و جکسون، ۲۰۲۰)^۱. هدف نهایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشارکت در عملکرد شرکت با افزایش احتمال دستیابی به اهداف سازمانی است. به بیان ساده، هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی افزایش ثروت و عملکرد مالی شرکت است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی متضمن این است که برای دستیابی به اثربخشی، سازمان‌ها باید منابع انسانی را با استراتژی‌های مدیریت بلندمدت هماهنگ کنند تا این منابع بتوانند شایستگی‌های متناسب با محیط داخلی و خارجی سازمان را به‌دست آورند (رضایی و شیرانی، ۲۰۱۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل طراحی و اجرای مجموعه‌ای از سیاست‌ها یا شیوه‌های فعال منابع انسانی است که تضمین می‌کند سرمایه انسانی یک سازمان در دستیابی به اهداف شرکتی آن سهیم است. ماهیت رو به رشد فعال منابع انسانی اهمیت بالقوه آن را در موفقیت سازمان‌ها و امکان تغییر در عملکرد منابع انسانی از واکنش‌پذیر، تجویزکننده و اداری به پیشگیرانه، توصیفی و اجرایی برجسته می‌کند (الویی و ساهنی، ۲۰۱۶)^۲.

بر اساس پژوهش‌های انجام شده پیشین، با توجه به مدل ارائه‌شده در تحقیقات (چن و هوانگ، ۲۰۰۹)^۳ در پژوهش حاضر پنج بعد اصلی برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

¹ Ren & Jackson

² Allui & Sahni

³ Chen & Huang

- **جذب و استخدام:** شامل یافتن منابع انسانی مناسب در راستای استراتژی‌های سازمانی علاوه بر شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی می‌شود.
- **آموزش و توسعه:** شامل افزایش مهارت‌های کارکنان در انجام مسئولیت‌های شغلی و درک پتانسیل کارکنان برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده می‌شود.
- **ارزیابی عملکرد:** شامل ارزیابی منظم عملکرد کارکنان و شناسایی پتانسیل رشد کارکنان می‌شود.
- **جبران خدمات:** به مفهوم مجموعه پاداش‌های داخلی و خارجی می‌باشد که در ازای انجام صحیح وظیفه و به‌صورت منطقی و عادلانه به کارکنان داده می‌شود.
- **مشارکت:** مشارکت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها شرکت و نظرات خود را بیان کنند (رضایی و شیرانی، ۲۰۱۹).

کارآفرینی سازمانی: تحقیقات کارآفرینی معاصر با تحقیقات جوزف شومپیتر^۱ (۱۹۵۰-۱۸۸۳) اقتصاددان آغاز شده است. شومپیتر بیان کرده است که عامل اصلی توسعه اقتصادی، کارآفرینانی می‌باشند که محصولات و خدمات جدید، روش‌های تولیدات جدید و فعالیت‌های اقتصادی را تحریک می‌کنند و نوآوری‌های دیگر را ایجاد می‌کنند (مارتینز-گریجوریو و همکاران، ۲۰۲۱)^۲. کارآفرینی سازوکاری است که افراد بسیاری را در جریان اقتصادی و اجتماعی جامعه وارد می‌کند و از این راه شکل‌گیری فرهنگ، یکپارچگی جمعیت و تحرک اجتماعی را تسهیل می‌کند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۱). کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌هایی هستند که از منابع و حمایت سازمانی به قصد رسیدن به نتایج نوآورانه بهره‌مند می‌شود. در بخش کارآفرینی سازمانی، حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی عواملی مهم برای فعالیت‌های کارآفرینانه به‌شمار می‌روند (بیگری و همکاران، ۲۰۱۷). سازمانی شامل کارآفرینی سازمانی می‌شود که با نوآوری در محصولات بازار مشارکت می‌کند، فعالیت‌های مخاطره‌آمیزی را انجام می‌دهد و نوآوری را معرفی می‌کند تا از رقبای خود پیشی بگیرد (یزدی مقدم و همکاران، ۲۰۱۵). در پژوهش حاضر، با توجه به مدل میلر در سال ۱۹۸۳ سه بعد برای کارآفرینی سازمانی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

- **نوآوری:** نوآوری در سازمان، هدایت خلاقیت و آزمایش از طریق عرضه محصولات و خدمات جدید و همچنین رهبری فناوری از طریق تحقیق و توسعه در فرایندهای جدید تعریف می‌شود.
- **مخاطره‌پذیری:** در سازمان کارآفرین، تعهد استراتژیک به فرصت‌ها و تمرکز بر اهداف بلندمدت باید از طریق اقدامات مناسب مدیریت ریسک تنظیم شود.
- **پیشگام بودن:** پیشگام بودن شامل پیش‌بینی و پیشگیری از مشکلات، متمرکز شدن بر آینده، به‌وجود آوردن ایده، ارتباط مؤثر، اجرای فرایندهای جدید یا معرفی محصولات جدید است (یزدی مقدم و همکاران، ۲۰۱۵).
مدیریت دانش: مدیریت دانش، فرایندی برای تبدیل داده‌ها و اطلاعات به دانش مفید است. این فرایند شامل ایجاد، کسب، سازماندهی، به اشتراک‌گذاری، کاربرد و تکمیل دانش است (ثانی سوپرانتو، ۲۰۱۵). مدیریت دانش به بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانش یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمان مربوط می‌شود (دیی و وان دیر والت، ۲۰۲۰)^۳. دانش هنگامی که در سرمایه انسانی ادغام می‌شود، منبع ارزشمندی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد شایستگی‌های متمایز خود را بهبود بخشند (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵)^۴. در تحقیق حاضر، با توجه به مدل مدیریت دانش (زهره و جورج، ۲۰۰۲)^۵ چهار بعد اصلی برای مدیریت دانش در نظر گرفته شده است که عبارتند از:

¹ Joseph Schumpeter

² Martínez-Gregorio

³ Dei & Van Der Walt

⁴ Sánchez

⁵ Zahra & George

- **ایجاد دانش:** ایجاد دانش، فرایندی است که طی آن شرکت‌ها در حین تعامل با محیط داخلی و خارجی خود منابع دانش مربوطه را به‌دست می‌آورند (شی و همکاران، ۲۰۱۸).^۱
 - **حفظ دانش:** فرایند حفظ دانش شامل دانش موجود در ذهن شرکت‌کنندگان سازمانی، دانش ذخیره‌شده در پایگاه‌های داده الکترونیکی و تعبیه‌شده در فرایندهای تجاری، محصولات و خدمات و همچنین روابط آنها با مشتریان، شرکا و تأمین‌کنندگان است (رمادهانی و ایر، ۲۰۱۹).^۲
 - **انتقال دانش:** انتقال دانش، نشان‌دهنده قابلیت یک شرکت برای پیشرفت و اصلاح جریان‌هایی است که ترکیب دانش موجود و دانش جدید به‌دست‌آمده و جذب‌شده را تسهیل می‌کند.
 - **کاربرد دانش:** مربوط به توانایی سازمان‌ها در ادغام و استفاده از دانش به‌دست‌آمده، جذب‌شده و تبدیل‌شده در عملیات و جریان خود برای حل مشکلات دنیای واقعی است (شی و همکاران، ۲۰۱۸).^۳
- یادگیری سازمانی:** اصطلاح یادگیری سازمانی، در اصل از ادبیات مدیریت کسب‌وکار سرچشمه گرفته است. یادگیری سازمانی می‌تواند وسیله‌ای برای درک روابط بین اجزای مختلف سازمانی، شناسایی اهمیت رهبری و به‌ویژه تمرکززدایی رهبری برای توانمندسازی کارکنان در همه سطوح و تسهیل توسعه فرهنگ یادگیری باشد (لالانی و همکاران، ۲۰۲۰).^۴ یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده می‌شود. سطح یادگیری فردی شامل ادراک افراد از شباهت‌ها، تفاوت‌ها، الگوها و احتمالات است و بینش‌های جدیدی را بر اساس تجربه خود به‌دست می‌آورد. سطح یادگیری گروهی، شامل تقسیم موفقیت‌ها و شکست‌ها، کار در گروه، برگزاری جلسات و حل مشکلات مشترک است. سطح یادگیری سازمان شامل تبدیل درک مشترک به محصولات، فرایندها، رویه‌ها، ساختارها و استراتژی جدید است (لینارت-گانسینیس، ۲۰۲۱).^۵ یادگیری سازمانی بدون یادگیری فردی امکان ندارد و سازمان‌ها فقط به لطف تجربیات و اقدامات افراد یاد می‌گیرند. با این حال، ممکن است افراد یاد بگیرند ولی سازمان خیر (انتونز و پینهیرو، ۲۰۲۰).^۶ ویژگی بارزی که یادگیری سازمانی را از سازمان یادگیرنده متمایز می‌کند تنوع و گستردگی آن است. این اساس تولید دانش داخلی است که مختص سازمان‌هاست (گاچانجا و همکاران، ۲۰۲۰).^۷ (جیرز-گومز و همکاران، ۲۰۰۵)^۸ با توجه به مطالعات و تحقیقات پیشین، ابعاد یادگیری سازمانی را چهار عامل در نظر گرفتند که عبارتند از:
- **تعهد مدیریتی:** مدیریت باید ارتباط یادگیری را تشخیص دهد بنابراین فرهنگی را توسعه می‌دهد که کسب، جذب و انتقال دانش را به‌عنوان ارزش‌های اصلی گسترش می‌دهد.
 - **چشم‌انداز سیستمی:** چشم‌انداز سیستمی مستلزم جمع کردن اعضای سازمان در حول یک هویت مشترک است.
 - **فضای باز و آزمایشگری:** برای ایجاد فضای باز باید متعهد به تنوع فرهنگی و عملکردی قبلی و همچنین آمادگی برای پذیرش انواع نظرات و تجربیات و برای یادگیری از آن‌ها، اجتناب از نگرش خودمحورانه در نظر گرفتن ارزش‌ها، باورها و تجربیات شخصی خود نسبت به بقیه بود.
 - **انتقال و تلفیق دانش:** انتقال به معنی گسترش داخلی دانش است که به‌صورت فردی از طریق تعامل و صحبت بین کارکنان اتفاق می‌افتد. تلفیق دانش ناشی از یادگیری گروهی سازمان است که باعث به‌وجود آوردن

¹ Xie

² Ramadhani & Er

³ Lalani

⁴ Lenart-Gansiniec

⁵ Antunes & Pinheiro

⁶ Gachanja

⁷ Jerez-Gómez

مجموعه‌ای از دانش می‌شود که ریشه در فرهنگ سازمان و فرایندهای کاری دارد که منجر به تشکیل حافظه سازمانی می‌شود (جیرز-گومز و همکاران، ۲۰۰۵).

مروری بر پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی

ردیف	عنوان	سال پژوهش	پژوهشگران	روش شناسی	نتیجه پژوهشی
۱	نقش مدیریت دانش در کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری هوش سازمانی	۱۳۹۹	(اردلان و همکاران، ۲۰۲۰)	روشناسی	جامعه پژوهش معلمان آموزش و پرورش منطقه خشت و کمارج استان فارس به تعداد ۳۶۸ نفر که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۱۸۸ آزمودنی انتخاب شد.
۲	نقش‌های علی و میانجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و گرایش به کارآفرینی در عملکرد شرکت‌های بیمه پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران	۱۳۹۹	(یزدان‌شناس و مدنی، ۲۰۲۰)	روشناسی	داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و از میان ۱۱۷ نفر از اعضای جامعه و به روش تصادفی طبقه‌ای جمع‌آوری شد.
۳	بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت با نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۳۹۹	(حسنوند مفرد و همکاران، ۲۰۲۰)	روشناسی	جامعه آماری مدیران و کارشناسان دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی تأمین اجتماعی البرز است که تعداد مدیران و کارمندان ۲۵۰ نفر هستند. حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۱۵۰ نفر است.
۴	رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی براساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش	۱۳۹۹	(آریایی و ایرنجان، ۲۰۲۰)	روشناسی	جامعه آماری پژوهش کارکنان شعب بانک شهر در استان فارس در نظر گرفته شد. شیوه نمونه‌گیری به صورت تصادفی و داری دارد و مدیریت

ردیف	عنوان	سال پژوهش	پژوهشگران	روش‌شناسی	نتیجه پژوهشی
				حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۱۷ نفر تعیین گردید.	استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.
	توانایی یادگیری سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران	۱۳۹۸	(اسکندری و الهی، ۲۰۱۹)	جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونین و کارشناسان مسئول ادارات ورزش و جوانان شمال ایران به تعداد ۱۰۸ نفر بودند و نمونه‌گیری به‌صورت تمام‌شمار انجام پذیرفت.	یافته‌ها نشان می‌دهد، بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

پیشینه خارجی

ردیف	عنوان	سال پژوهش	پژوهشگران	روش‌شناسی	نتیجه پژوهش
۱	تأثیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی غیرمالی	۲۰۲۲	(کوکاویو و همکاران، ۲۰۲۲) ^۱	این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل عاملی و تحلیل مسیر، برای بررسی رابطه بین این سه سازه استفاده کرده است.	نتایج نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت و مستقیم بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش وجود دارد.
۲	باز کردن مکانیسم پیوند جهت‌گیری بازار و کارآفرینی سازمانی: نقش واسطه قدرت مدیریت منابع انسانی	۲۰۱۹	(تانگ و همکاران، ۲۰۱۹) ^۲	جامعه آماری این پژوهش ۹۷ شرکت چینی است که پرسش‌نامه میان ۹۷ مدیرعامل و ۲۲۰ کارمند توزیع شد.	نتایج نشان داد که قدرت مدیریت منابع انسانی رابطه بین جهت‌گیری بازار و کارآفرینی سازمانی را واسطه می‌کند و زمانی که رابطه بین قدرت مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی شرکتی قوی‌تر است فرهنگ سازمانی بیشتر سلسله‌مراتبی است و رقابت کمتر تشدید می‌شود.
۳	مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اینرسی در کارآفرینی سازمانی	۲۰۱۹	(امبرگ و مک‌گای، ۲۰۱۹) ^۳	جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های زیمنس در کشورهای کره جنوبی، چین و سوئد است که از روش مصاحبه با مدیران ارشد این شرکت داده‌ها جمع‌آوری شده است.	یافته‌ها مکمل نظریه‌های قبلی در مورد رابطه بین منابع انسانی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی است. به‌طور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم بر کارآفرینی سازمانی دارد.

¹ Kokkaew² Tang³ Amberg & McGaughey

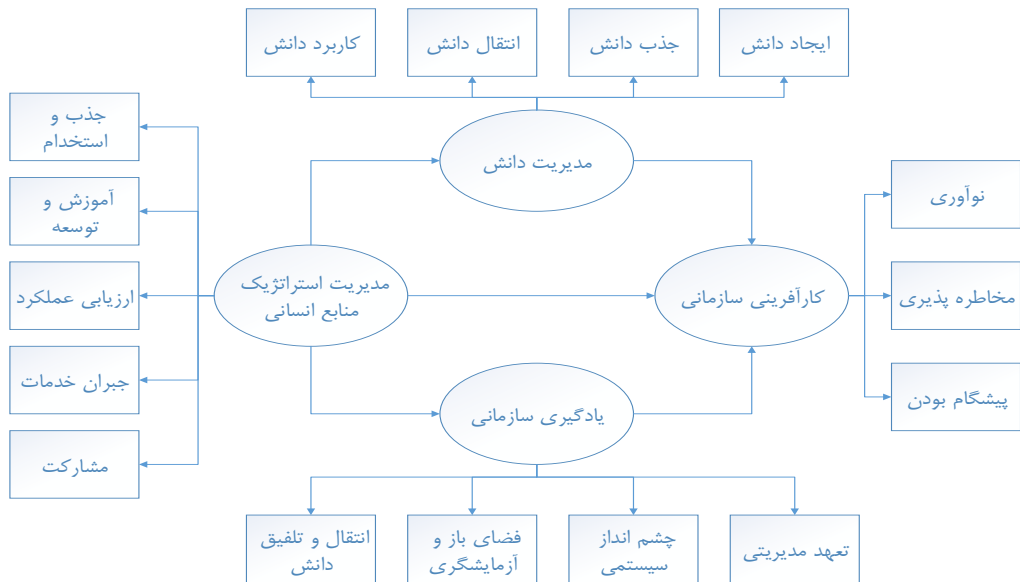
ردیف	عنوان	سال پژوهش	پژوهشگران	روش‌شناسی	نتیجه پژوهش
۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت: نقش میانجی گرایش کارآفرینی	۲۰۱۶	(زهیر و همکاران، ۲۰۱۶)	جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های فعال در صنایع مختلف استانبول است.	نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مستقیم بر کارآفرینی و عملکرد شرکت دارد.
۵	تأثیر واسطه‌ای شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش و عملکرد شرکت	۲۰۱۵	(سانچز و همکاران، ۲۰۱۵)	جامعه آماری این پژوهش ۱۹۱ شرکت اسپانیایی می‌باشد.	نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد.

پس از مطالعه و بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته می‌توان این‌گونه بیان کرد که رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در مطالعات پیشین به‌صورت مجزا بررسی شده است اما پژوهشی که به میانجی‌گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی پرداخته باشد یافت نشد.

با توجه به توضیحات مطرح‌شده و پیشینه نظری پژوهش، فرضیه‌های زیر مطرح شدند و مدل مفهومی به‌صورت شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.

- ۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۵- یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۶- مدیریت دانش نقش میانجی‌گری مثبت در رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارد.
- ۷- یادگیری سازمانی نقش میانجی‌گری مثبت در رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارد.

¹ Zehir



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته).

روش‌شناسی

روش‌شناسی پژوهش حاضر مطابق جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. روش‌شناسی پژوهش.

پارادایم	جهت‌گیری	رویکرد	استراتژی	هدف پژوهش	شیوه گردآوری
اثبات‌گرایی	کاربردی	قیاسی	پیمایشی	توصیفی	مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه

برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، از پرسش‌نامه استفاده شده است. به‌منظور سنجش مدیریت منابع انسانی استراتژیک از پرسش‌نامه معتبر (چن و هوانگ، ۲۰۰۹)^۱ که شامل ۱۶ گویه و ۵ بعد استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مشارکت است، استفاده شده است. برای سنجش کارآفرینی سازمانی در این پژوهش از پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی (کوبین و سلوین، ۱۹۹۱)^۲ که شامل ۹ گویه در سه بعد نوآوری، پیشگامی و مخاطره‌پذیری طراحی شده استفاده شده است. به‌منظور سنجش مدیریت دانش از پرسش‌نامه معتبر (نیومن و کانراد، ۲۰۰۰)^۳ استفاده شده است که در ابتدا شامل ۲۱ گویه بود ولیکن پس از بررسی و اظهارنظر صاحب‌نظران و استادان محترم، تعداد گویه‌ها به ۱۵ کاهش یافت که شامل ۴ بعد ایجاد دانش، کاربرد دانش، انتقال دانش و حفظ دانش است و برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه یادگیری سازمانی که (جیرز-گومز و همکاران، ۲۰۰۵) ساخته است استفاده شد که ۱۶ گویه دارد که چهار مؤلفه تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و تلفیق دانش را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. سؤالات این پرسش‌نامه برای این طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پرسش‌نامه پژوهش شامل

¹ Chen & Huang

² Covin & Slevin

³ Newman & Conrad

۵۶ گویه است. جامعه آماری این پژوهش شعب بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا به تعداد ۴۰ شعبه می‌باشد. در این پژوهش روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده می‌باشد که به‌منظور تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶ شعبه به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته می‌شود که در هر شعبه تعداد ۳ تا ۵ پرسش‌نامه بین مدیران و معاونین شعب بانک توزیع شد که میانگین این تعداد پرسش‌نامه به‌عنوان معرف آن شعبه در نظر گرفته شد.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی منطقی، روایی سازه و روایی همگرا استفاده شده است. روایی محتوا و ظاهری به‌وسیله نظرخواهی از استادان دانشگاهی و خبرگان صنعت بانکداری بررسی شد و پس از اعمال نظرات ایشان در مورد محتوای پرسش‌نامه و برطرف کردن اشکالات موجود، پرسش‌نامه تأیید شد. به‌منظور بررسی روایی سازه‌های پرسش‌نامه و تأیید عامل‌های در نظر گرفته‌شده، از روش تحلیل عاملی با استفاده از SPSS۲۶ استفاده شد. برای روایی سازه از شاخص کفایت نمونه‌گیری KMO، آزمون بارتلت، درصد واریانس تبیین‌شده و مقدار ویژه استفاده شد. به‌منظور اندازه‌گیری روایی همگرا نیز از میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شد. در جدول ۲ نتایج روایی سازه آورده شده است. برای یافتن پاسخ این پرسش که همبستگی بین مؤلفه‌ها معنادار است یا خیر از آزمون بارتلت استفاده می‌کنیم. در صورتی که سطح تحت پوشش کای مربع کمتر از ۵ درصد باشد، می‌توان پذیرفت که وجود همبستگی بین مؤلفه‌ها از لحاظ آماری، معنادار و شرایط برای تشکیل سازه، مناسب است. آزمون کفایت نمونه‌گیری KMO بیان می‌کند که آیا تعداد نمونه‌های موردبررسی به حد کفایت هستند یا خیر. باید مقدار این شاخص بیشتر از ۵۰ درصد باشد که بشود به نتیجه آزمون سازه اعتماد کرد. مقدار ویژه نشان می‌دهد که چند سازه توسط مؤلفه‌ها شناسایی شده‌اند و برای گروه‌هایی معنادار می‌باشد که مقادیری بیشتر از یک داشته باشد. واریانس تبیین‌شده نیز بیان می‌کند که چه مقدار از تغییرات سازه مدنظر به‌وسیله پرسش‌ها، قابل تبیین می‌باشد.

جدول ۲. نتایج روایی سازه.

مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین‌شده	سطح معناداری بارتلت	شاخص KMO	متغیر مشاهدده‌پذیر	متغیر پنهان
۲/۴۶	۶۱/۵۷	۰/۰۰	۰/۶۵	آموزش و توسعه	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲/۳۱	۷۷/۱۴	۰/۰۰	۰/۶۷	چیران خدمات	
۲/۴۴	۸۱/۳۴	۰/۰۰	۰/۷۲	ارزیابی عملکرد	
۲/۰۶	۶۸/۸۷	۰/۰۰	۰/۶۹	جذب و استخدام	
۲/۴۱	۸۰/۳۸	۰/۰۰	۰/۷۱	مشارکت	
۲/۱۳	۷۰/۹۹	۰/۰۰	۰/۶۸	نوآوری	کارآفرینی سازمانی
۲/۳۵	۷۸/۵۱	۰/۰۰	۰/۷۲	پیشگامی	
۱/۹۸	۶۶/۰۱	۰/۰۰	۰/۶۸	مخاطره‌پذیری	
۲/۷۶	۶۹/۰۴	۰/۰۰	۰/۷۵	ایجاد دانش	
۲/۵۲	۶۳/۰۳	۰/۰۰	۰/۷۷	کاربرد دانش	
۱/۸۳	۶۱/۱۰	۰/۰۰	۰/۶۰	انتقال دانش	مدیریت دانش
۱/۹۳	۶۴/۳۳	۰/۰۰	۰/۶۰	حفظ دانش	یادگیری سازمانی
۳/۶۶	۷۳/۲۲	۰/۰۰	۰/۸۵	تعهد مدیریتی	
۱/۷۴	۵۸/۱۰	۰/۰۰	۰/۶۰	دید سیستمی	

متغیر پنهان	متغیر مشاهده‌پذیر	شاخص KMO	سطح معناداری بارتلت	درصد واریانس تبیین‌شده	مقدار ویژه
	فضای باز و آزمایشگری	۰/۷۱	۰/۰۰	۶۵/۳۵	۲/۶۷
	انتقال و تلفیق دانش	۰/۶۶	۰/۰۰	۷۱/۷۰	۲/۱۵

برای بررسی پایایی این پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج این آزمون در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. پایایی متغیرها.

متغیر	آلفای کرونباخ
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۹۲
کارآفرینی سازمانی	۰/۸۹
مدیریت دانش	۰/۹۲
یادگیری سازمانی	۰/۹۱

یافته‌ها

متغیرهای جمعیت‌شناختی: در این پژوهش به ۳۶ شعبه بانک مراجعه شد که در هر شعبه بین ۳ تا ۵ پرسش‌نامه توزیع گردید که در مجموع ۱۲۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. در جدول ۴ شعب بانک‌هایی که در پژوهش مشارکت داشته‌اند آورده شده است.

جدول ۴. اطلاعات شعب بانک.

ردیف	بانک	تعداد شعبه‌ها
۱	ملی	۸
۲	صادرات	۴
۳	ملت	۲
۴	کشاورزی	۶
۵	مسکن	۲
۶	سپه	۵
۷	توسعه تعاون	۱
۸	رفاه	۱
۹	پست بانک	۱
۱۰	ایران زمین	۱
۱۱	تجارت	۲
۱۲	انصار	۲
۱۳	اقتصاد نوین	۱

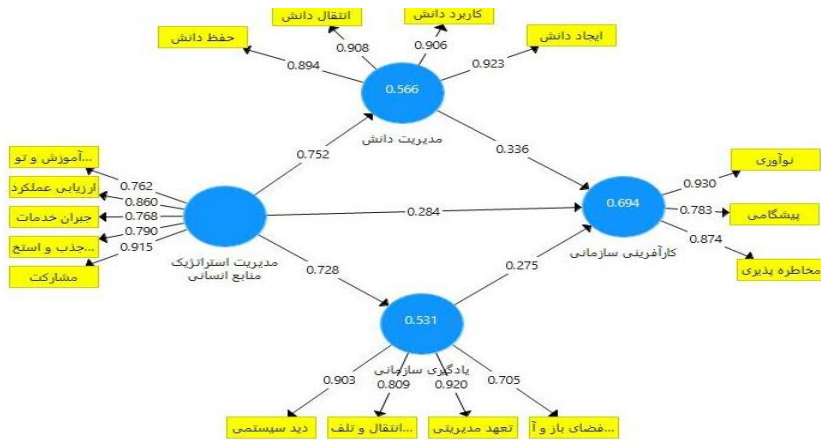
این قسمت به آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهشی پرداخته است که با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. هدف این پژوهش، سنجش تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش کمترین مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. در تحقیق حاضر، نرم‌افزار SmartPLS^۳ به کار رفته است. به منظور بررسی صحت مدل ساختاری در این پژوهش از R^2 استفاده شده است. R^2 بیان‌کننده مقدار واریانس متغیرهای پنهان درون‌زا می‌باشد که مقادیر R^2 اگر بزرگ‌تر از $0/۶۷$ باشد به معنی معناداری است، اگر بین $0/۳۳$ تا $0/۶۷$ متوسط و کوچک‌تر از $0/۱۹$ ضعیف به حساب می‌آید (تروخیلو، ۲۰۰۹)^۱. در تحلیل معادلات ساختاری، برای بررسی صحت مدل اندازه‌گیری شده، سه شاخص، تک‌بعدی بودن شاخص‌ها، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی می‌شوند: برای سنجش تک‌بعدی بودن شاخص‌ها در این پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. فورنل و لارکر^۲ استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به‌عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند (آذر و همکاران، ۲۰۱۳). مقادیر بیشتر از $0/۵$ برای واریانس استخراج شده مقادیر قابل‌قبولی برای مدل است که همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار AVE در متغیرهای مدل بیشتر از $0/۶$ می‌باشد. برای ارزیابی کیفیت مدل نیز از شاخص افزونگی (Redundancy) استفاده شده است. مقدار قابل‌قبول برای این شاخص نیز باید بیشتر از صفر باشد یعنی هرچه مقادیر این شاخص، بزرگ‌تر باشد، مدل نیز از کیفیت بیشتری برخوردار است.

جدول ۵. خروجی برازش مدل.

متغیرهای پنهان	AVE	CR	R2	GOF	Redundancy
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۶۷	۰/۹۱			
کارآفرینی سازمانی	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۶۹	۰/۳۰	۰/۴۸
مدیریت دانش	۰/۸۲	۰/۹۴	۰/۵۶		۰/۴۳
یادگیری سازمانی	۰/۷۰	۰/۹۰	۰/۵۳		۰/۳۴

اگر مقدار شاخص برازش کلی مدل GOF بین $0/۱$ تا $0/۲۵$ باشد برازش ضعیف را گزارش می‌دهد، اگر بین $0/۲۵$ تا $0/۳۶$ باشد دارای برازش متوسط و اگر بیشتر از $0/۳۶$ باشد، بیان می‌کند که برازش مدل خوب است و نشان‌دهنده این است که داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسش‌نامه، از مدل مفهومی پژوهش حمایت می‌کنند و مدل موردنظر به واقعیت نزدیک است و مشخص می‌کند که مدل دارای برازش متوسط می‌باشد.

^۱ Trujillo^۲ Fornell & Larcker



شکل ۲. ضرایب معناداری فرضیه‌ها در مدل پژوهش.

آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش هفت فرضیه مورد آزمون قرار گرفت که در جدول ۶ نتایج فرضیه‌های مستقیم آورده شده است و در جدول ۷ فرضیه‌های میانجی که توسط آزمون سوبل اندازه‌گیری شد آورده شده است.

جدول ۶. خلاصه نتایج فرضیه‌های مستقیم.

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
۱	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← کارآفرینی سازمانی	۰/۲۸۴	۲/۸۵۴	تأیید
۲	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← مدیریت دانش	۰/۷۵۲	۱۵/۸۶۲	تأیید
۳	مدیریت استراتژیک منابع انسانی ← یادگیری سازمانی	۰/۷۲۸	۱۴/۳۷۰	تأیید
۴	مدیریت دانش ← کارآفرینی سازمانی	۰/۳۳۶	۲/۴۲۷	تأیید
۵	یادگیری سازمانی ← کارآفرینی سازمانی	۰/۲۷۵	۲/۰۰۸	تأیید

مقدار آماره t در روابطی که به صورت عدد مثبت و بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشد نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است و مقدار آماره t در روابطی که به صورت عدد منفی و کوچک‌تر از $1/96$ می‌باشد نشان‌دهنده تأثیر منفی متغیر مستقل بر وابسته می‌باشد. چنانچه مقدار این آماره در بازه $+1/96$ و $-1/96$ قرار داشته باشد، رابطه علی و معلولی بین دو متغیر، تأیید نمی‌شود. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌کنید مقدار آزمون سوبل بیشتر از است و فرضیه‌های میانجی نیز تأیید می‌شوند.

جدول ۷. فرضیه‌های غیرمستقیم.

فرضیه میانجی	Z value	نتیجه
تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش	۲/۳۹۹	تأیید
تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی	۱/۹۸۸	تأیید

نتیجه‌گیری

افزایش کارآفرینی سازمانی در یک سازمان نیازمند اتخاذ تصمیمات استراتژیک منابع انسانی است که برای شرکت ارزش ایجاد می‌کند (گارسیا و هریرو، ۲۰۲۲)^۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به همراه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی می‌تواند باعث شکوفایی کارآفرینی سازمانی که نیاز اساسی هر سازمان می‌باشد شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور مستقیم و با واسطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی دارد.

در فرضیه اول، پژوهش‌گر ادعا کرده بود که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه‌شده برای این رابطه (۲/۸۵۴) بیشتر از مقدار بحرانی (۲/۵۴) در سطح اطمینان ۹۹ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری‌شده این فرضیه را تأیید می‌کنند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب تأثیر (۰/۲۸۴) بر کارآفرینی سازمانی، تأثیرگذار است. نتیجه حاصل از این فرضیه نیز با یافته‌های پژوهش‌های (امبرگ و مک‌گای، ۲۰۱۹)، (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶)، (تانگ و همکاران، ۲۰۱۹) و (یزدان‌شناس و مدنی، ۲۰۲۰) مطابقت و همخوانی دارد. این فرضیه بیانگر این است که در صورت به‌کارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی می‌توان باعث بهبودی کارآفرینی سازمانی در آن‌ها شد. نوآوری و استفاده از کارآفرینی، زمانی در سازمان مقدور است که بسترسازی مناسبی برای استفاده از این پتانسیل در نظر گرفته شده باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین منابع سازمانی است که می‌تواند هم باعث موفقیت سازمان و هم عامل شکست سازمان شود، پس توسعه برنامه‌های کارآفرینی در سازمان‌ها بدون توجه به نظام مدیریت منابع انسانی، منجر به شکست می‌شود.

فرضیه دوم، به سنجش تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت دانش می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه‌شده برای این رابطه (۱۵/۸۶۲) بیشتر از مقدار بحرانی (۲/۵۴) در سطح اطمینان ۹۹ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری‌شده، این فرضیه را تأیید می‌کند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب تأثیر (۰/۷۵۲) بر مدیریت دانش تأثیرگذار است. نتیجه حاصل از این فرضیه نیز با یافته‌های پژوهش‌های (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵)، (رضایی و شیرانی، ۲۰۱۹) و (آریایی و ایرنجان، ۲۰۲۰) مطابقت و همخوانی دارد. این فرضیه بیانگر این است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیریت دانش می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند با بهره‌گیری از قوانین و دستورالعمل‌ها، روش‌های رسمی مدیریت دانش را در سازمان گسترش دهد تا بدین صورت بتواند به سازمان برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش کمک قابل توجهی کند.

فرضیه سوم به سنجش تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر یادگیری سازمانی می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه‌شده برای این رابطه (۱۴/۳۷۰) بیشتر از مقدار بحرانی (۲/۵۴) در سطح اطمینان ۹۹ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری‌شده این فرضیه را تأیید می‌کند و مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب تأثیر (۰/۷۲۸) بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. نتیجه حاصل از این فرضیه نیز با یافته‌های پژوهش‌های (حسنوند مفرد و همکاران، ۲۰۲۰) و (آریایی و ایرنجان، ۲۰۲۰) مطابقت و همخوانی دارد. برای تبیین این فرضیه می‌توان اظهار کرد که از بااهمیت‌ترین موضوعاتی می‌باشد که در دستیابی به مزیت‌های رقابتی مورد توجه جدی در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. نیاز سازمان‌ها به سازگاری با دگرگونی‌های سریع محیطی مفهوم یادگیری سازمانی را به شکلی روزافزون بااهمیت کرده است و همان‌گونه که بیان شد مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌تواند این یادگیری را منقلب کند.

فرضیه چهارم به سنجش تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه‌شده برای این رابطه (۲/۴۲۷) بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که

¹ García & Herrero

داده‌های جمع‌آوری شده این فرضیه را تأیید می‌کند و مدیریت دانش با ضریب تأثیر (۰/۳۳۶) بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار است. نتیجه حاصل از این فرضیه نیز با یافته‌های پژوهش (اردلان و همکاران، ۲۰۲۰) مطابقت و همخوانی دارد. این فرضیه بیانگر این است که برای رسیدن سازمان به سطح کارآفرینی باید به مؤلفه‌هایی مانند مدیریت دانش بیشتر توجه کرد و آن‌ها را در سازمان بیشتر به کار برد. مدیریت دانش مکانیسم اساسی تأثیرگذار بر نوآوری می‌باشد و نوآوری برای کارآفرین شدن سازمان امری الزامی می‌باشد.

در فرضیه پنجم به سنجش تأثیر یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (۲/۰۰۸) بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده این فرضیه را تأیید می‌کند و یادگیری سازمانی با ضریب تأثیر (۰/۲۷۵) بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار است. نتیجه حاصل از این فرضیه نیز با یافته‌های پژوهش (اسکندری و الهی، ۲۰۱۹) مطابقت دارد. این فرضیه بیانگر این است که یکی از مقوله‌های اصلی برای ایجاد کارآفرینی در داخل سازمان، یادگیری سازمانی است. استفاده از یادگیری در همه سازوکارهای سازمان باعث پیشرفت وضعیت کارآفرینی در سازمان خواهد شد. یادگیری سازمانی حامی خلاقیت، ایده‌ها و دانش جدید است و موجب افزایش توانایی درک و استفاده از آن‌ها در کارکنان سازمان می‌شود در نتیجه موجب توسعه کارآفرینی سازمانی خواهد شد.

فرضیه ششم به سنجش تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش می‌پردازد. با توجه به میزان آماره t برای این فرضیه که برابر با (۲/۳۶۸) بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده این فرضیه را تأیید می‌کند و همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان این‌گونه بیان کرد که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش، ارتباط معناداری وجود دارد. این فرضیه بیان‌کننده این است که سازمان‌ها با بهره‌گیری از قابلیت‌های مدیریت دانش از جمله ایجاد دانش، جذب دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش می‌توانند باعث توسعه کارآفرینی در سازمان خود شوند. این قابلیت‌های مدیریت دانش باعث بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی سازمان نیز می‌شوند و از این طریق نیز به نوبه خود بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارند و موجب توسعه کارآفرینی سازمانی می‌شوند.

فرضیه هفتم به سنجش تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی می‌پردازد. با توجه به میزان آماره t برای این فرضیه که برابر با ۲/۰۳۹ بیشتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد است می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده این فرضیه را تأیید می‌کند و همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان این‌گونه بیان کرد که بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد. این فرضیه بیان‌کننده این است که یادگیری سازمانی با حمایت از خلاقیت، ایده‌ها و دانش جدید باعث توسعه کارآفرینی سازمانی می‌شود و با تقویت و بهبود مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب افزایش کارآفرینی سازمانی نیز می‌شود.

با توجه به دستاوردهای این پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی و پیشنهادهایی کاربردی برای مدیران بانک‌های دولتی و خصوصی و سایر سازمان‌های مشابه به شرح زیر ارائه می‌شود:

- به منظور افزایش مهارت و روحیه کارآفرینی در کارکنان آموزش کارآفرینی به آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش‌های کوتاه‌مدت اضافه شود و دانش موجود بین مدیران و کارکنان به یکدیگر انتقال داده شود.
- تجارب کارکنان، ایده‌ها و پیشنهادها در پایگاه داده‌ها ثبت شود تا دسترسی به آن آسان باشد و در موقع مناسب به کار گرفته شود.
- ساختار سازمانی با مدیریت دانش و توسعه کارآفرینی منطبق شود و سازوکارهای انگیزشی در راستای افزایش روحیه کارآفرینی ایجاد گردد.

– راه‌اندازی سیستم جبران خدمت با استفاده از منابع مالی و رفاهی با توجه به میزان خلاقیت و نوآوری کارکنان با هدف ارتقای روحیه کارآفرینی کارکنان.

برای پژوهش‌های آینده، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود همین طرح را در سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی انجام دهند و نتایج آن‌ها را با این پژوهش مقایسه کنند. در پژوهشی دیگر، پژوهشگران آتی می‌توانند با متغیرهای میانجی دیگری مانند هوش سازمانی، سرمایه اجتماعی و ... به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی بپردازند. این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری محدودیت دارد. به دلیل استفاده از پرسش‌نامه در این پژوهش ممکن است برخی از افراد به دلایل مختلف از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده باشند. مقطعی بودن تحقیق که قابلیت تعمیم را محدود می‌کند نیز از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد.

تشکر و قدردانی

در انتها، پژوهشگران بر خود وظیفه می‌دانند از همکاری مدیران و کارکنان شعبه‌های بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا که ما را در انجام پژوهش یاری رسانند کمال تشکر را دارند.

References

- Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126(4), 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(35), 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
- Almasi, S., Eydi, H., Abbasi, H., & Zardoshtian, S. (2019). The effect of strategic flexibility on entrepreneurship through the mediating role of organizational learning (Case Study: Office of Youth and Sports West Country). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(2), 101-116. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.44406.1898>
- Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759-793. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1192051>
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Ardalan, M. R., Afzali, A., Majouni, H., & Abdolmaleki, J. (2020). The Role of Knowledge Management in Organizational Entrepreneurship Through organizational intelligence mediation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(43), 235-260. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4292.html?lang=en
- Ariyaei, S., & Iranban, S. J. (2020). The relationship between strategic human resource management and organizational learning based on the mediating role of knowledge management. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 86-98. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/377>
- Azar, A., Gholamzadeh, R., & Ghanavati, M. (2013). *Path-structural modeling in management (using PLS Smart software)*. Negah Danesh. <https://www.adinehbook.com/gp/product/9641572046>

- Biglari, N., Parsaasl, M., & Bahrololum, H. (2017). Study of relationship organizational culture and knowledge management with organizational entrepreneurship employees of the offices of sport and youth in Khorasan Razavi Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(4), 91-100. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_4353.html?lang=en
- Chen, C-J., & Huang, J-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dayanti, R., & Zare Zaidi, A. (2017). The role of human resource management in strengthening organizational entrepreneurship. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(4), 1-12. <https://civilica.com/doc/703576/>
- Dei, D-G. J., & Van Der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100025>
- Eskandari, I., & Elahi, A. (2019). learning as a prediction for entrepreneurship. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 11(38), 23-29. https://jdem.qazvin.iau.ir/article_669572.html
- Fatchipour, M., Azma, F., & Samari, D. (2021). Providing a Model for Entrepreneurship Development Based on Value Creation of Academic Knowledge-Based Companies Using Delphi Technique and Fuzzy ANP. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 17(5), 111-128. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.128454>
- Gachanja, I. M., Nga'nga, S. I., & Kiganane, L. M. (2020). Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Innovation Studies*, 4(1), 16-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.02.001>
- García, C. J., & Herrero, B. (2022). Corporate entrepreneurship and governance: Mergers and acquisitions in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 182(2), 121845. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121845>
- Hajizadeh, F., Lari Dashtbayaz, M., & Ali Sufi, H. (2017). Strategic Human Capital Effect on Improving Financial Performance In The Banking Industry. *Journal of Monetary & Banking Researches*, 10(32), 247-265. https://jmbr.mbri.ac.ir/browse.php?a_id=389&sid=1&slc_lang=en
- Hassanvand Mofrad, M., Muhammadi, J., & Abbasi, R. (2020). An Assessment of the Relationship between Organizational Learning and the Company's Performance through the Mediating Role of Strategic Human Resource Management (Case Study: the Department of Social Security Medical Records of Alborz). *Journal of System Management Studies*, 1(3), 129-152. https://smrj.ihu.ac.ir/article_205794.html?lang=en
- Hosseini, S. A., Badizadeh, A., Hosseini, S. R., & Ghahremani, A. A. (2021). Identifying and Explaining the Dimensions of the Entrepreneurial University Affecting Students' Entrepreneurial Behaviour - A Case Study of Alborz Comprehensive University of Applied Sciences. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 17(5), 129-150. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.128455>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Lalani, M., Bussu, S., & Marshall, M. (2020). Understanding integrated care at the frontline using organisational learning theory: A participatory evaluation of multi-professional teams in East London. *Social Science & Medicine*, 262, 113254. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113254>
- Lenart-Gansinieć, R. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101593. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101593>
- Martínez-Gregorio, S., Badenes-Ribera, L., & Oliver, A. (2021). Effect of entrepreneurship education on entrepreneurship intention and related outcomes in educational contexts: a meta-analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100545. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100545>
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000, October 30-31). *A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies* [Conference session]. Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Basel, Switzerland. https://www.researchgate.net/publication/220796081_A_Framework_for_Characterizing_Knowledge_Management_Methods_Practices_and_Technologies
- Ramadhani, F., & Er, M. (2019). A Conceptual Model for the Use of Social Software in Business Process Management and Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 161(4), 1131-1138. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.225>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- Rezaei, A., & Shirani, R. (2019). The impact of knowledge management on firm performance: direct impact vs. the mediating impact of strategic human resource practices: an empirical case study. *International Journal of Services and Operations Management*, 34(4), 536-553. <https://doi.org/10.1504/ijsum.2019.103994>
- Salamat, S., Mirsepassi, N., & Reshadatjoo, H. (2019). Designing Human Resources Performance Management System to Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). *Journal of Urban Economics and Management*, 7(27), 125-141. <http://iuecam.ir/article-1-1249-en.html>
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.rdede.2015.03.003>
- Sani Supriyanto, A. (2015). Knowledge management implementation, strategic human resource practices and organizational performance mediated by strategic planning. *Business and Management Research*, 4(1), 90-98. <https://doi.org/10.5430/bmr.v4n1p90>
- Sepahvand, R., & Moghoyi Nezhad, M. (2017). The Impact of Human Resources Management High Performance on Organizational Entrepreneurship with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84), 53-72. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7854>

- Soluk, J., Kammerlander, N., & Darwin, S. (2021). Digital entrepreneurship in developing countries: The role of institutional voids. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(5-6), 120876. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120876>
- Tang, G., Yu, B., Chen, Y., & Wei, L-Q. (2019). Unpacking the mechanism linking market orientation and corporate entrepreneurship: the mediating role of human resource management strength. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 593-614. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09645-5>
- Trujillo, G. S. (2009). *Pathmox approach: Segmentation trees in partial least squares path modeling* [Doctoral, Technical University of Catalonia]. Barcelona, Spain. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=21529>
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.019>
- Yazdanshenas, M., & Madani, S. S. (2020). Insurance Firms' Performance and the Effects of SHRM and Entrepreneurial Orientation; A Study in Insurance Firms' Listed in Tehran Stock Exchange. *Journal of Executive Management*, 12(24), 103-132. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18232.3130>
- Yazdi Moghaddam, J., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 75-87. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.288>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>