

## شناسایی آثار مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌ها با تکیه بر نقش میانجی استراتژی‌های تجاری به عنوان دیپلماسی اقتصادی به مثابه جنگ نرم

مهدی خومرتضائی<sup>۱</sup>، هاشم کارگر<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۴

### چکیده:

یکی از سخت‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران و محققان، اطلاعات کم در مورد چگونگی سازمان دهی همسویی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری برای بهبود عملکرد شرکت‌ها است و بدون در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های استراتژیک خاص یک شرکت، شناخت میزان و شیوه‌هایی که آن شرکت می‌تواند استراتژی‌های مختلف را در یک راستا قرار دهد؛ بسیار دشوار است. مدیریت منابع انسانی با شناسایی تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط سازمان، از استراتژی تجاری پشتیبانی می‌کند تا سازمان را در بهترین عملکرد قرار دهد. استراتژی تجاری بر روش‌هایی تمرکز دارد که شرکت می‌تواند خود را به طور مؤثر از رقبای خود متمایز کند و از نقاط قوت متمایز خود برای ارائه ارزش بهتر به مشتریان خود در یک محیط معین استفاده کند. محققین در این پژوهش قصد دارند درک از همسویی استراتژیک را با پرداختن به دو شکاف مهم در موضوع این تحقیق توسعه دهند. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود. همچنین از آنجایی که به توصیف متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود، از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی می‌باشد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. از یافته‌های پژوهش آن است که بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی با آماره ۲/۲۸۹ بر «عملکرد سازمان» و با آماره ۵/۳۶۴ بر «استراتژی‌های تجاری» تأثیر مستقیم دارد. همچنین نشان داد که استراتژی‌های تجاری با آماره ۵/۶۳۷ اثر مستقیمی بر «عملکرد سازمان» دارد و به عنوان نقش میانجی با آماره ۳/۸۰۹ در «مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان» مؤثر است.

**واژگان اصلی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌های تجاری، دیپلماسی اقتصادی، جنگ نرم.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

امروزه تأثیر مدیریت منابع انسانی بر نتایج و عملکرد سازمان به موضوع مهم تحقیقات و پژوهش‌ها تبدیل شده است. (لاکا، ۲۰۲۱) مدیریت منابع انسانی به جنبه انگیزشی اقدامات سازمانی در توسعه و استفاده مؤثرتر از پتانسیل انسانی اهمیت می‌دهد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک استراتژی یکپارچه و فرآیند توسعه برنامه‌ریزی شده برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی عمل می‌کند. (موندی، ۲۰۲۱) سالهاست که محققان مدیریت منابع انسانی بر اهمیت همسویی نقش استراتژی‌های تجاری تأکید کرده‌اند زیرا چنین همسویی استراتژیک منجر به هماهنگی و تمرکز بیشتر می‌شود و تعقیب اهداف سازمانی، که به نوبه خود عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد (دونالدسون، ۲۰۲۰). همچنین "یکی از سخت‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران" و محققان اطلاعات کمی در مورد چگونگی سازماندهی همسویی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری برای بهبود عملکرد شرکت است. بنابراین، این مطالعه قصد دارد درک ما از همسویی استراتژیک را با پرداختن به دو شکاف تحقیق زیر توسعه دهد. اولین شکاف تحقیق مربوط به عدم درک همسویی سه‌گانه در بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های تجاری و عملکرد سازمان است. در حالی که استراتژی تجاری نحوه هماهنگی فعالیت‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف و اهداف کلی خود را توضیح می‌دهد، مدیریت منابع انسانی با شناسایی تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط سازمان، از استراتژی تجاری پشتیبانی می‌کند تا سازمان را در بهترین عملکرد قرار دهد (باباتنده، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، استراتژی تجاری بر روش‌هایی تمرکز دارد که شرکت می‌تواند خود را به طور مؤثر از رقبای خود متمایز کند و از نقاط قوت متمایز خود برای ارائه ارزش بهتر به مشتریان خود در یک محیط معین استفاده کند. در عین حال، مدیریت منابع انسانی به طور فزاینده‌ای به بخش مهمی از اکثر سازمان‌ها تبدیل شده است و نحوه اجرای استراتژی تجاری با استراتژی بازاریابی را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهد (روس، ۲۰۱۹). به طور پیش‌بینی شده، عملکرد یک شرکت به احتمال زیاد با چگونگی منابع انسانی کارآمد و تجارت موفق، برای حمایت از یکدیگر تعیین می‌شود (اولسون، اسلاتر و هولت، ۲۰۱۹).

به نظر می‌رسد هیچ تحقیقی تأثیر همسویی استراتژیک سه‌گانه در بین مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان و استراتژی‌های تجاری را بررسی نکرده است. شکاف تحقیق دوم مربوط به درک محدود از همسویی استراتژیک منابع انسانی با در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های استراتژیک خاص شرکت‌ها به طور همزمان است. جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی به الگوی کلی وسایل مختلف

بنگاه برای دستیابی به اهداف تجاری خود اشاره دارد. به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوتی در رابطه با تجارت، فناوری اطلاعات یا بازاریابی داشته باشد. بنابراین، شرکت‌هایی که مایلند استراتژی‌های نیروی انسانی خود را همسو کنند، باید جهت‌گیری‌های استراتژیک خاص خود را در نظر بگیرند زیرا این دو نقش مهمی در توانمندسازی شرکت در دستیابی به همسویی استراتژیک و اهداف تجاری ایفا می‌کنند با این وجود، هنگامی که رابطه بین همسویی و عملکرد مورد بررسی قرار گیرد، جهت‌گیری‌های استراتژیک به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرند (یایلا و هو، ۲۰۲۰). بدون در نظر گرفتن جهت‌گیری‌های استراتژیک خاص یک شرکت، شناخت میزان و شیوه‌هایی که شرکت می‌تواند استراتژی‌های مختلف را در یک راستا قرار دهد. در حال حاضر در شرکت توسعه صنایع بهشهر جهت‌گیری‌های استراتژیک نیروی انسانی با استراتژی‌های تجاری که منجر به عملکرد سازمان می‌گردد چالش اصلی شرکت بوده است و در حالت مطلوب در صورت مشخص شده این همسویی و تأثیرات سازمان گام مؤثری در جهت توسعه شرکت و افزایش عملکرد خواهد داشت. بنابر این جهت رسیدن از وضعیت حال به وضعیت مطلوب انجام پژوهش و تحقیق در راستای مشخص نمودن این روابط اجتناب ناپذیر خواهد بود لذا هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت با تکیه بر نقش میانجی استراتژی‌های تجاری در شرکت توسعه صنایع بهشهر خواهد بود.

## اهداف پژوهش

مبانی نظری و پیشینه پژوهش گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## تعاریف ضروری

## اهمیت سرمایه انسانی

در جهان متلاطم امروزی شرکت‌های پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند آن‌ها دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تأکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می‌شود و یک سرمایه مهم و ضروری می‌باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند و از این نظر می‌توان آن را با سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی سازمان مقایسه کرد. از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک

می‌کند انجام هر گونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. با توجه به اینکه سرمایه انسانی به طور مستقل به رشد و تولید ملی کمک می‌کند باید مدنظر تمامی محققان و دولتمردان قرار بگیرد. براساس مطالعات اشتون و گرین در سال ۱۹۹۶ این نکته درخور توجه و حائز اهمیت است که ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد اقتصادی را باید با دقت در درون بافت‌های اجتماعی سیاسی مورد سنجش قرار داد.

### طبقه‌بندی مفاهیم سرمایه انسانی

در دیدگاه نخست به جنبه‌های منحصر به فرد افراد توجه شده (شولتز ۲۰۱۷). در این دیدگاه سرمایه انسانی وابسته به دارایی‌ها و توانمندی‌ها نیروی انسانی است. این دیدگاه درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک می‌باشد. ۱- دومین دیدگاه بر روی سرمایه انسانی متمرکز شده به روندهای آن تأکید می‌کند. در این دیدگاه دانش، مهارت دو عنصر کلیدی می‌باشند که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت‌های آموزشی توجه می‌شود مانند تحصیلات رسمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، این دیدگاه در نظریات و پژوهش‌های محققان چون فینوته و سیلکونه در سال ۲۰۲۰ و آلن در ۲۰۱۹ مشهور است. ۲- دیدگاه سوم چشم انداز تولید مدار به سرمایه انسانی دارد (فرانک و بمانک ۲۰۱۷) آنان سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند آموزش، تجربه، تحصیلات، هوش، انرژی، عادات کاری، ابتکار فرد که ارزش و تولید نهایی کارکنان تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تعریف دیگری از این دیدگاه سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش‌ها در انجام امور می‌باشد که به تولید و ارزش اقتصادی منجر می‌شود. (شفی، ۲۰۰۳) در نتیجه سرمایه انسانی را می‌توان به طور همزمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی اینکه سرمایه انسانی هم ابزاری برای تولید می‌باشد و هم چنین ایجاد ارزشی خاص و درون‌زا برای سازمان می‌کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی می‌باشد. به طور خلاصه می‌توان گفت سرمایه انسانی مترادف با دانش جاسازی شده در تمام سطوح، فردی، سازمانی و یا یک ملت است. مهارت‌های ویژه یک وظیفه یا شغل مخصوص به آن وظیفه و شغل هستند و قابل انتقال به صنایع مختلف نیستند در حقیقت شرایط احراز شغل در بخش سرمایه‌های انسانی نمود پیدا می‌کند

## اهمیت سنجش سرمایه انسانی

درک موضوع و اهمیت سرمایه انسانی باعث شده اغلب کشورها تلاش‌های بسیار گسترده‌ای برای سنجش مؤثر و کارآمد سرمایه‌های انسانی انجام دهند تا درک صحیحی از جایگاه و وضعیت فعلی خویش در محیط‌های بیرونی داشته باشند و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی خویش را شناسایی کنند از لحاظ دیگر سنجش سرمایه انسانی منبع بسیار مهمی برای تدوین و اجرای سیاست‌های مرد به منابع انسانی می‌باشد. پژوهش در سرمایه انسانی، بیش از گذشته و بسیاری از تجربه‌های پیشین مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گرفته است با احتساب پژوهش‌های سرمایه انسانی که اخیراً در کشورهایی نظیر استرالیا، کانادا، چین و فنلاند، نیوزلند، نروژ، انگلستان و ایالت متحده انجام شده (کریستیان، ۲۰۱۹) در پژوهش انجام شده در سطح ایالات متحده با استفاده از رویکرد یورگنسن و فرامنی (۲۰۲۰-۲۰۱۷) سنجش سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی را از لحاظ اسمی و واقعی در بازه زمانی بین سال‌ها ۳۰۱۷ تا ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار داده است. در روش‌های نوین که برای سنجش سرمایه انسانی استفاده شده است لو و همکاران (۲۰۲۱) سه رویکرد را برای سنجش سرمایه انسانی در پیش گرفتند که این رویکردها عبارتند از: رویکرد مبتنی بر هزینه، رویکرد مبتنی بر درآمد و رویکرد سوم مبتنی بر تراکم - آموزش، یا رویکرد شاخص که برخی از محققان از آن به عنوان رویکرد خروجی و بازده نیز یاد کرده‌اند. رویکرد شاخص ساده می‌باشد و آن را با استفاده از شاخص یا ترکیبی از شاخص‌هایی بر مبنای آموزش سرمایه انسانی می‌باشد. به عنوان مثال سال تحصیلی یا میزان سواد برای این نوع سنجش مورد استفاده قرار می‌گیرد. بارو در سال ۲۰۱۷ و باردولی در سال ۲۰۱۸ اندازه‌گیری تراکم سرمایه انسانی را با استفاده از نرخ ثبت نام در مدارس سنجیدند.

## استراتژی

واژه استراتژی از کلمه یونانی استراتگوس (Strategos) گرفته شده است. استراتگوس یا (استراتژ) به معنای لشکر است. استراتگوس به معنی فرماندهی ارتش هم به کار می‌رفت. بطور مثال، ارتش یونان باستان که از گروه‌های کوچک سربازان متعلق به خاندان‌های یونانی تشکیل شده بود، توسط افرادی به نام «استراتگوس» فرماندهی می‌شد. علاوه بر این، معانی زیر نیز برای استراتژی مطرح شده است: فن اداره جنگ، فن فرماندهی، فن جنگ و طرح نقشه برای جنگ. اما

امروزه مفهوم اصطلاحی استراتژی: استراتژی در معنای اصطلاحی جدید به این صورت تعریف می‌شود: فن و علم توسعه و به کارگیری قدرت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی ملت، هنگام جنگ و صلح، به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاست‌های ملی و افزایش احتمال دستیابی به نتایج مطلوب برای کسب حداکثر پیروزی و حداقل شکست. هرگاه قدرت سیاسی، نظامی، فرهنگی و اقتصادی، در جهت دستیابی به اهداف نظامی یک ملت به کار رود، استراتژی نظامی نامیده می‌شود به همین ترتیب برای هر یک از ابعاد سیاسی، فرهنگی و اقتصادی نیز می‌توان یک تعریف از استراتژی ارائه داد. استراتژی در معنای قدیمی خود به مفهوم به کارگیری همه امکانات کشور برای دست یافتن به هدف‌های نظامی بود، اما به تدریج استراتژی از بعد نظامی محض، فاصله گرفت و در حال حاضر اهداف نظامی، بخشی از اهداف ملی یک کشور را تشکیل می‌دهد. استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای تعریف می‌کنند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌دانند.

### برنامه‌ریزی استراتژیک

به منظور ایجاد زیر ساخت‌های لازم و جهت‌گیری برای استفاده از مکانیزم برنامه‌ریزی، مدیریت استراتژیک بعنوان یکی از مؤثرترین رویکرد مدیریتی جایگاه ویژه در سازمان‌های بزرگ و کوچک پیدا نموده است. در حال حاضر اکثر پروژه‌های مدیریتی در سطح دنیا ماهیت برنامه‌ریزی داشته و واژه استراتژیک در ادبیات بسیاری از دست اندرکاران مشهود است اما در سازمان‌های داخل کشور ما توجه و نگرش کمتری به زیر ساخت‌های استراتژیک می‌گردد. لذا بعلت عدم حمایت مناسب و درک درست در انجام پروژه‌ها فعالیت‌های انجام پذیرفته چندان مؤثر نبوده و مباحث مدیریتی استراتژیک بصورت کتابخانه در سازمان‌ها در آمده و از رویکرد مناسب در سازمان‌ها خبری نیست عدم حمایت و مشارکت مدیران، درگیر نشدن کارکنان و واحدهای عملیاتی، عدم تخصیص منابع با استراتژی‌ها، عدم پایش و پیشرفت، عملیاتی نمودن پروژه‌ها از جمله موارد قابل توجه در بروز این معضل در سطح سازمان‌ها در کشور ما می‌باشند متأسفانه بنظر نگارنده ژست نمایش در زمینه اجرایی این شیوه مدیریت در سازمان‌های کشور ما وجود دارد که ضمن هدر رفتن بودجه سازمان‌ها در کشور، نتایج پروژه را به یک عمل غیر کاربردی تبدیل می‌نماید باید اذعان داشت که تفکر استراتژیک مهمترین دغدغه اصلی مدیران سازمان بوده و اگر

بخواهیم برنامه‌ریزی استراتژیک یک ابزار عملیاتی برای تحقق اهداف و مأموریت سازمان صورت پذیرد ضروریست آگاهانه و دقیق عمل نموده که موضوع خود بعنوان تصمیم استراتژیک قابل بحث است، اصولاً ویژگی‌های افراد موفق آینده نگرى آنها می‌باشد که این افراد با خلق آینده و نه با پیش‌بینی مسیر فعالیت خود را برای شفاف و هدفمندسازی و سودمند نمودن مشخص می‌نمایند. (هیوز آون، ۲۰۲۰)

### استراتژی سازمان و مدیریت عملکرد

سازمان‌ها با هم رقیب بوده و در رقابت سازمانی پیروز می‌شود که استراتژی مناسبی اتخاذ نموده و در طول رقابت با توجه به تغییر شرایط محیط و رقیب و قواعد، مناسب بودن راهبردها و برنامه‌های خود را برای ادامه رقابت بررسی کند و در صورت نیاز آنها را بازبینی و بازنگری نماید ارزیابی در حوزه مدیریت عملکرد که در طول مدت زمان کوتاه می‌توان از آن بهره برد امروزه به روشی برای مدیریت استراتژی تبدیل شده و هرچه وابستگی سازمان‌ها به سرمایه‌های نامشهود رو به افزایش می‌ندارد روش ارزیابی به ابزاری برای کنترل راهبردها و عملکردها در سازمان‌ها تبدیل می‌گردد بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که حدود ۸۰٪ از سازمان‌ها در ایران صرفاً به مرحله تدوین و اتخاذ استراتژی‌ها در قالب جزوات زیبا و مقالات بسنده نمود و کمتر از حدود ۲۰٪ دیگر فرصت و جرات اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده را می‌یابند سازمان‌های نوع اول پس از تدوین برنامه‌های خویش با شکست مواجه می‌شوند که عمده دلایل ناکافی این سازمان‌ها با توجه به محدودیت و موانع به شرح زیر است: (داوری و شانه ساززاده، ۱۳۹۸)

مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی؛

مانع مربوط به عدم همسوئی کارکنان با استراتژی؛

مانع مربوط به عدم تعهد و همراهی مدیران ارشد با استراتژی؛

مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم با استراتژی.

سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً متکی بر سنجش‌های مالی بوده و در عصر اقتصاد صنعتی کارآمدی باشند اما در عصر اقتصاد دانش محور و فن‌آوری اطلاعات کنونی ارزش آفرینی سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف عملکرد تنها متکی بر دارایی‌های مشهود آنها نیست، روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد عمدتاً دارای نارسایی‌های مشروحه زیر می‌باشند:

مبتنی بر معیارهای مالی سنجش عملکرد بوده و تک بعدی می‌باشند؛  
 ارزیابی‌ها اتکای زیادی به اطلاعات مالی داشته و متغیرهای مهمی چون دانش کیفیت، رضایت مشتری، نوآوری و خلاقیت، منابع انسانی و غیره را در نظر نمی‌گیرند؛  
 ≠ ارزیابی‌ها در این سبک مبتنی بر اطلاعات گذشته و تاریخی می‌باشند.  
 به نظر می‌رسد موفقیت سازمان‌ها در میزان ارزش و منافی که سازمان به ذینفعان عرضه نموده و توانمندی سازمان در انتقال این ارزش‌ها و منافع در کوتاه مدت و بلند مدت در داخل و خارج از سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های سازمان به شاخص‌های عملکرد قابل اندازه‌گیری می‌باشد و شکاف بین ماموریت و راهبردهای سازمان را با سطح عملیات و وظایف کارکنان پر می‌نماید و بدینگونه فرآیندهای سازمان در جهت استراتژی‌ها همسو شده و منابع به صورت بهینه به برنامه‌ها تخصیص می‌یابد و همه این‌ها به معنای بهبود اثر بخشی سبک مدیریت سازمان است و چهار مفهوم را متجلی می‌نماید:

توازن بین ارزش‌های مورد نظر ذینفعان با عوامل ایجاد و انتقال این ارزش‌ها؛

توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی در ارزیابی عملکرد؛

توازن در نگرش کوتاه مدت و بلند مدت سازمان؛

توازن بین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی.

توجه به این نکته ضروری است که تعداد نگاه‌ها با توجه به نوع کسب و کار هر سازمانی در تحقق اهداف استراتژیک می‌تواند متفاوت باشد و البته بهبود کلیه موارد نیز می‌بایستی مد نظر قرار گیرد، همچنین وجود روابط علت و معلولی بین نگرش در تحقق اهداف استراتژیک سازمان امری بدیهی است بدینگونه که فرا گرفتن و رشد محرک خلاقیت و نوآوری و بهبود در بین کارکنان سازمان به وجود می‌آید و موجب ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات با ارزش نزد مشتری خواهند شد و در نهایت استمرار این امر رضایت‌مندی در مشتریان برای سازمان رقم می‌خورد به عبارت دیگر تحریک توانمندسازی در سازمان از نتایج مورد انتظار می‌باشد. برای طرح یک برنامه ریزی استراتژیک می‌توان سه گام اساسی را در نظر گرفت و بر اساس آن طرح استراتژیک را برنامه‌ریزی و اجرا نمود: ( داوری و شانه ساززاده، ۱۳۹۸)

موضوع خود را بعنوان یک سازمان مشخص نمائیم که در حال حاضر کجا هستیم؛

در آینده در نظر داریم چه موضوعی داشته و به کجا باید برویم؛



برای رسیدن به اهداف یک رویکرد بنا کنیم و آنرا را به مرحله اجراء در بیاوریم. در گام اول: وقت کمی صرف برنامه‌ریزی شده و بعبارتی در این گام برنامه‌ریزی نقش عمده نداشته و فقط جایگاه وضعیت کنونی سازمان مشخص می‌شود که در ابتدای کار در کجا قرار داریم. در گام دوم: برنامه‌ریزی نقش مهمی دارد اما کیفیت تصمیمات برای کامیابی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر بسزا دارد

در گام سوم: در خلال این گام گروه استراتژی‌ها را برای تحقق چشم انداز تدوین می‌نماید و در طول اجرای این مرحله گروه طراحی تاکتیکی را آغاز نموده که به تحقق طراحی استراتژیک کمک خواهد نمود. ( داوری و شانه ساززاده، ۱۳۹۸)

در این بخش از پژوهش و پس از عنوان نمودن تعریف استراتژی، تفکر استراتژیک و مدیریت استراتژی به بخش دوم مدل تحقیق یعنی عملکرد منابع انسانی می‌پردازیم.

### استراتژی‌های تجاری

استراتژی فروش مربوط به چگونگی دستیابی بنگاه به اهداف بازاریابی خود با تخصیص منابع فروش در سطح مشتری فردی است. علیرغم اهمیت زیاد عملکرد فروش برای موفقیت سازمان‌های تجاری (اینگرام و همکاران، ۲۰۱۷)، تحقیقات قبلی توجه محدودی را به تعریف و اندازه‌گیری مفهومی این ساختار یا شناسایی پیشینه‌های اصلی و نتایج عملکرد فروش اختصاص داده است. اثربخشی استراتژی (ترهو و همکاران، ۲۰۱۵). در مقابل، مطالعات بیشماری بر روی عواملی تأثیرگذار بر نتایج کار و عملکرد فروشندگان منفرد متمرکز شده‌اند. عدم توجه به استراتژی فروش کاملاً تعجب‌آور است با توجه به اینکه فروشندگان باید تلاش خود را به سمت دستیابی به اهداف عملکرد تعیین شده توسط مدیریت عالی از طریق اجرای یک استراتژی فروش کاملاً طراحی شده هدایت کنند. استراتژی فروش روند تعامل با مشتری را پیش می‌برد و انواع فروشندگان مورد نیاز و همچنین فرآیندهای مناسب مدیریت و فروش، فعالیت‌ها و فناوری‌ها را تعریف می‌کند. حوزه مدیریت بازاریابی صادرات تا حد زیادی از نقش عملکرد فروش چشم پوشی کرده است. شواهد تجربی نشان می‌دهد که صادرکنندگان کوچک و متوسط معمولاً فروش خود را از طریق به کارگیری فروشندگان دوره گرد تبلیغ می‌کنند. این افراد در کشور صادرکننده شرکت صادرکننده مستقر هستند و برای دیدار با مشتریان خارجی و مشتریان خارجی به خارج از

کشور سفر می‌کنند و فعالیت‌های فروش شخصی را انجام می‌دهند (کاتسیکا و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، یک استراتژی فروش صادراتی خاص برای هدایت رفتار و تلاش فروشندگان صادراتی قبل، در حین و بعد از تعامل آن‌ها با مشتریان خارجی مورد نیاز است. در صورت عدم وجود تعاریف موجود از استراتژی فروش صادراتی، مطالعه حاضر از تحقیق انجام شده در زمینه فروش داخلی برای مفهوم‌سازی این ساختار استفاده می‌کند. استراتژی فروش شامل چهار بعد است: تقسیم مشتری، اولویت‌بندی و هدف‌گذاری مشتری، اهداف رابطه و مدل‌های فروش و استفاده از چندین کانال فروش. اگرچه هیچ ایده پردازی گسترده‌ای از استراتژی فروش وجود ندارد، اما مطالعات قبلی موافق این است که یک استراتژی فروش مؤثر باید به تقسیم‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان، اهداف مختلف روابط و مدل‌های فروش و رویکردهای کانال‌های فروش متعدد بپردازد. یک عامل مؤثر باید شرکت صادرکننده را قادر سازد تا مشتری‌های فردی با پتانسیل ارزش بالا را در هر بازار خارجی هدفمند شناسایی کند، اولویت‌های مربوط به این مشتریان را تعیین کند، یک روش استراتژیک خاص برای فروش به مشتری‌های خاص ایجاد کند و منابع موجود خود را به طور مؤثر برای شروع و روابط سودآور را توسعه دهید تعریف استراتژی فروش صادراتی که ارائه شده و در این مطالعه برای زمینه صادرات سازگار شده است، از مفاهیم مختلفی استفاده می‌کند که در ادبیات اصلی بازاریابی و فروش کاملاً ثابت شده است. بعد تقسیم مشتری صادراتی با اصول مفهوم "جهت‌گیری تعامل" ارائه شده توسط رامانی و کومار (۲۰۰۸) و به ویژه با مؤلفه "مفهوم مشتری" سازگار است که این نویسندگان به عنوان "اعتقادی که واحد تجزیه و تحلیل هر اقدام و عکس‌العمل بازاریابی به عنوان مشتری منفرد باشد. بعد اولویت‌بندی و هدف‌گذاری مشتری صادراتی شبیه مفهوم "اولویت‌بندی مشتری" است که هومبورگ و همکارانش (۲۰۰۸) به عنوان درجه‌ای از رفتار متفاوت مشتریان با توجه به اهمیت ابزارهای بازاریابی با توجه به اهمیت آن‌ها برای شرکت تعریف می‌شود. "سرانجام، اهداف رابطه صادرات و بعد مدل‌های فروش طیف مناسب‌بازار را منعکس می‌کند، که از مبادلات معاملاتی تا همکاری متغیر است. به طور قابل توجه، ادبیات سنتی مدیریت فروش نشان می‌دهد که سازمان‌های فروش باید فرایند فروش را به عنوان یک فرایند مدیریت رابطه در نظر بگیرند (کاتسیکا و همکاران، ۲۰۱۹).

## عملکرد

عملکرد سازه‌ای چند بعدی است که شامل اثربخشی (به این معنی که تا چه حد به اهداف سازمانی و اهداف دست یافته است) در زمینه محصول و برنامه‌های بنگاه در قبال رقبا است که نشانگرهایی از قبیل رشد و فروش می‌تواند اثربخشی را نشان دهد، کارایی (که نسبت نتایج عملکرد ارائه شده به ورودی مورد نیاز برای رسیدن به آن‌ها) سودآوری شاخص اصلی است که این بعد را نشان می‌دهد و قابلیت انطباق (توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات محیطی) است. عملکرد کسب و کار از سه جزء تشکیل شده است که عبارتند از: عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی. در عملکرد بازار بر مقدار فروش، رشد فروش و سهم بازار و در عملکرد مشتری بر وفاداری و رضایت مشتری و در عملکرد مالی بر سود و حاشیه سود تأکید می‌شود (استیوز، ۲۰۱۵).

## پیشینه پژوهش

با جستجو در منابع مختلف؛ تا کنون تحقیقی با این عنوان صورت نگرفته است؛ و موضوع این پژوهش جدید محسوب می‌گردد. بخشی از مهم‌ترین فعالیت‌های پژوهشی صورت گرفته که قرابت معنایی با این پژوهش دارند، به شرح زیر می‌باشد:

محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد محصولات کشاورزی و تجارت موفق صادراتی: مطالعه موردی زعفران در ایران پرداخت. در این مطالعه، نقش استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های صادرکننده زعفران در استان خراسان رضوی در ایران با استفاده از مدل رگرسیون پانل فضایی مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور محاسبه شاخص عملکرد، چهار عنصر سودآوری، حجم فروش، رشد فروش و شدت صادرات مورد استفاده قرار گرفته است. داده‌ها و اطلاعات تحقیق از شرکت‌های صادرکننده زعفران طی دوره ۲۰۱۱-۲۰۱۶ با روش سرشماری گردآوری شده است. نتایج نشان داد که استراتژی‌های بازاریابی تمایز، توسعه بازار و توسعه محصول دارای اثرات مثبت معناداری روی عملکرد زعفران در ایران بوده‌اند.

حسینی (۱۳۹۹) در مطالعه بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی شهر کرمانشاه) پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های همبستگی و معادلات ساختاری مشخص کرد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی و جهت

گیری محیطی شرکت بر گرایش‌های استراتژیک، تاکتیکی و داخلی بازاریابی تأثیر مثبت و معنی داری دارند. بعلاوه یافته‌ها نشان داد که گرایش‌های استراتژیک، تاکتیکی و داخلی بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت تأثیر مثبت و معنی داری دارند.

اسدی (۱۳۹۹) در تأثیر گرایش به تحول سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی با نقش میانجی گرایش به بازاریابی از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL که یکی از مهمترین برنامه‌ها برای برآورد پارامترها، آزمون معنی داری و برازش مدل‌های معادلات ساختاری با متغیرهای نهایی (که غیر قابل مشاهده و اندازه‌گیری مستقیم هستند) می‌باشد، استفاده کرد. نتایج نشان داد فشارهای زیست محیطی ذینفعان بر مزیت رقابتی از مسیر غیرمستقیم، تأثیر معنی‌دار داشته است. همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت بر مزیت رقابتی از مسیر غیرمستقیم، تأثیر معنی دار داشته است.

پرهیزگار (۱۳۹۸) در تأثیر مسئولیت اجتماعی نیروی انسانی شرکت بر عملکرد شرکت با نقش میانجی قابلیت‌های تجاری مورد مطالعه: صنایع غذایی استان قم، نخستین کنفرانس ملی مدیریت از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده کرد. نتایج پژوهش نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت بر قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تأثیر مثبت و معنادار مسئولیت اجتماعی شرکت در قبال جامعه و مشتریان بر قابلیت‌های بازاریابی تأیید و تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت در قبال کارکنان بر قابلیت‌های بازاریابی مورد تأیید قرار نگرفت.

خدادادی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر مسئولیت‌های اجتماعی بر عملکرد تجاری با نقش میانجی بازاریابی داخلی مورد مطالعه صنایع غذایی استان خوزستان به دلیل بررسی همزمان چندین متغیر و روابط بین آن‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد. بر اساس نتایج بدست آمده تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد. به علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که مدل پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده از جامعه آماری مورد نظر برازش دارد. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش در مدل نهایی، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. بدین ترتیب مسئولیت‌های اجتماعی بر عملکرد بازاریابی با نقش میانجی بازاریابی داخلی تأثیر می‌گذارد. در پایان پژوهش نیز پیشنهاداتی متناسب با نتایج پژوهش ارائه شده است.

## روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از این جهت که به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک و عملکرد منابع انسانی می‌پردازد از نوع «کاربردی» می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق مدیران، کارشناسان ارشد و معاونان شرکت توسعه صنایع بهشهر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام شمار محاسبه شده است و تعداد آن‌ها ۳۸۴ نفر است. ابزار گردآوری توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه بوده که روایی آن با استفاده از روایی صوری تنی چند از خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است و اعتبار پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ، به شرح زیر محاسبه گردید.

جدول ۱- پایایی متغیرهای پژوهش

ردیف	نام متغیر	آلفای کرونباخ
۱	استراتژی‌های تجاری	۰٫۸۵
۲	مدیریت منابع انسانی	۰٫۷۵
۳	عملکرد شرکت	۰٫۸۱

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های گردآوری شده در خصوص یافته‌های توصیفی، با استفاده از نرم‌افزار SPSS20 صورت پذیرفته و تحلیل استنباطی داده‌ها و مدل منتج از آن به کمک نرم‌افزار SMART PLS23 تهیه شده است.

## تحلیل آماری داده‌ها

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است که این داده‌ها توصیف شوند. با توجه به نتایج بخش اول پرسشنامه (ویژگی‌های جمعیت شناختی)، ابتدا داده مربوط به پاسخ‌دهندگان نمونه آماری و سپس جنسیت، وضعیت تأهل و سن، تحصیلات در جدول شماره ۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

جدول ۲- تحلیل آماری داده‌ها

متغیر	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت			

۷۳	۷۳,۲۷	۲۸۲	مرد
۱۰۰	۲۶,۷۲	۱۰۲	زن
<b>مدرک تحصیلی</b>			
۲۳	۲۳,۵۰	۹۱	دیپلم و فوق دیپلم
۵۹	۳۵,۴۸	۱۳۶	کارشناسی
۸۶	۲۶,۲۶	۱۰۱	کارشناسی ارشد
۱۰۰	۱۴,۷۶	۵۶	دکتری
<b>وضعیت تاهل</b>			
۲۴	۲۴,۴۲	۱۷۴	متاهل
۱۰۰	۳۳,۱۷	۲۱۰	مجرد
<b>سن</b>			
۳۱	۳۱,۳۳	۱۲۱	بین ۲۰ تا ۳۰ سال
۶۶	۲۶,۲۶	۱۰۱	بین ۳۱ تا ۴۰ سال
۷۸	۲۲,۵۸	۸۶	بین ۴۱ تا ۵۰ سال
۱۰۰	۱۹,۸۱	۷۶	بیشتر از ۵۰ سال

### تحلیل استنباطی داده‌ها

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

آیا متغیرهای طراحی شده دارای توزیع نرمال است؟

فرضیه صفر: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

فرضیه یک: متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال نیستند.

#### جدول ۳-توزیع نرمال متغیرها

df	sig	کولموگروف اسمیرنوف	شاخص
۳۸۴	۰,۰۰۳	۳,۹۷	مدیریت منابع انسانی
۳۸۴	۰,۰۰۰	۲,۳۱	استراتژی‌های تجاری
۳۸۴	۰,۰۰۱	۲,۹۱	عملکرد شرکت

### آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روابط ساختاریافته خطی

فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. بر اساس سطح معناداری ۰,۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، هم چنین مقادیر کوچکتر از ۰,۰۵ برای مقدار  $P$  حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ است.

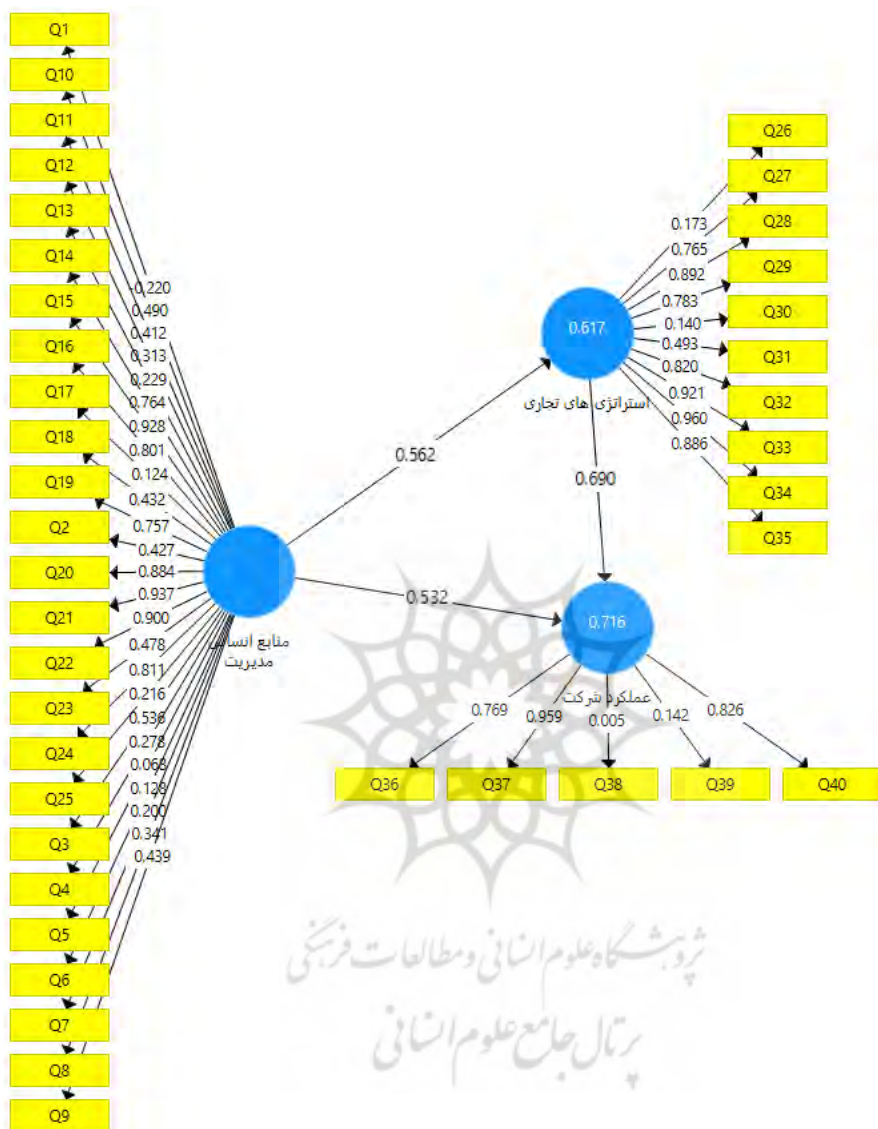
همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم‌افزار PLS همبستگی متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی‌های PLS نشان می‌دهد فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

### بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش

#### ضریب مسیر

ضریب مسیر بیان‌کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل‌های ساده تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌کردیم. عددی بین ۱- تا ۱+ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده‌ی نبود رابطه‌ی علی خطی بین دو متغیر پنهان است. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود. و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود.

همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌گردد ضرایب مسیر تمام متغیرها مثبت بوده است. بنابراین این نتیجه‌گیری می‌شود که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش متغیر وابسته خواهیم بود.



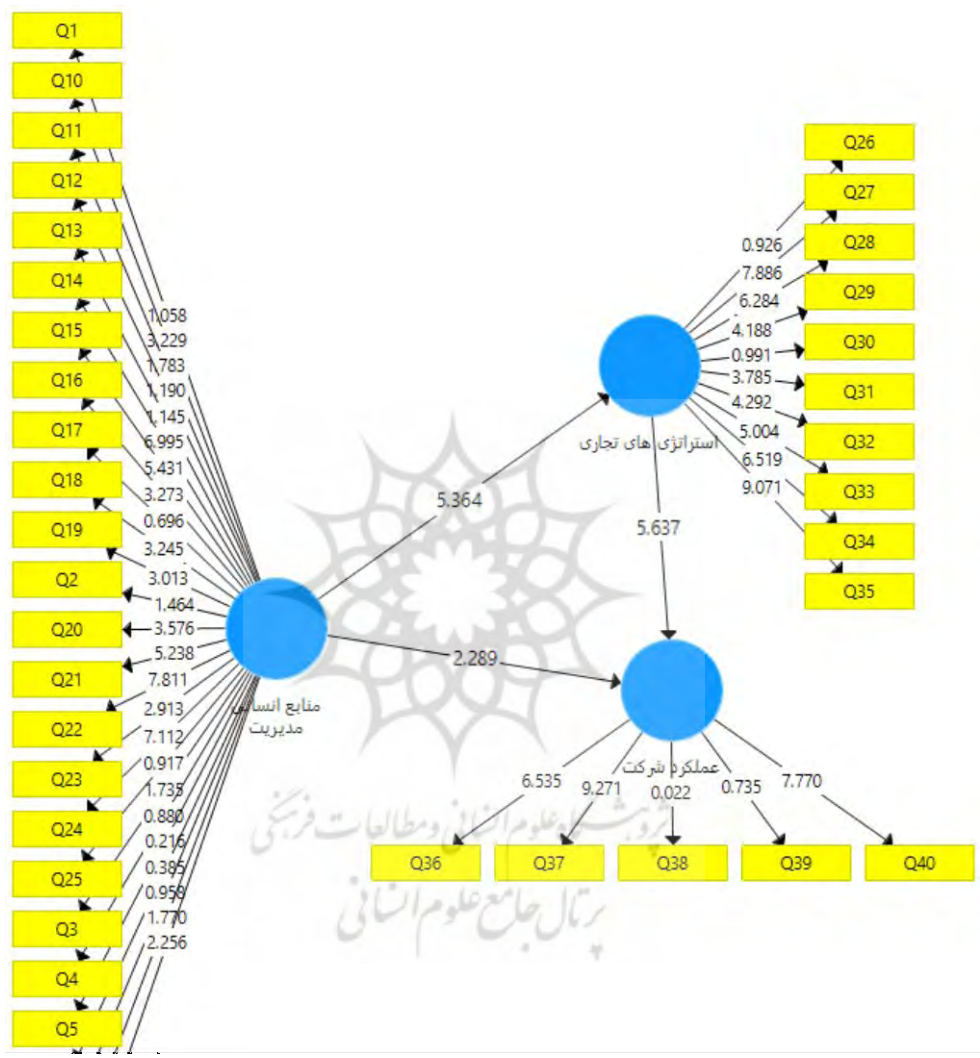
شکل ۱- ضرایب مسیر مربوط به داده‌های پژوهش

### مقادیر تی

نتایج معناداری روابط بین متغیرهای پژوهش، با توجه به مقدار آماره آزمون تی و سطح معناداری بررسی می‌شود. در صورتیکه قدر مطلق تی مربوط به مسیر بین دو متغیر بزرگتر از ۱٫۹۶ باشد، روابط بین آن دو متغیر معنادار است. همچنین مقادیر کوچکتر از ۱/۱۱ برای سطح معناداری،



حاکمی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۹۱ درصد است. مدل معادله ساختاری مقادیر تی در شکل ۲ ارائه شده است.



## نتیجه‌گیری

از منظر مدیریتی، محققین در این پژوهش اهمیت بالای مدیریت منابع انسانی در عملکرد شرکت را در سازمان توسعه صنایع بهشهر را تبیین کرده‌اند. یک استراتژی عبارت است از برنامه جامع و همه جانبه که نشان می‌دهد شرکت چگونه به ماموریت و هدف‌های خود دست. دفت می‌گوید استراتژی عبارت است از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی جهت تعیین هدف‌های سازمان که معمولاً ضد و نقیض هستند. برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی می‌دانند، ولی از دید وی هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست. کنت اندروز معتقد است استراتژی تدوین فعالیتی است که در سلسله مراتب مدیریتی انجام می‌شود و نه اینکه در بالاترین سطح هرم متمرکز شود. به عقیده چندلر، استراتژی می‌تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیت‌های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت‌های اقتصادی جدید و ایجاد تنوع در خطوط تولید مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدیدی است. راه کارهای جدید باید ابداع شوند و منابع لازم برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند و همچنین برای تحقق اهداف، حفظ و گسترش فعالیت‌های شرکت در حوزه‌های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر، تغییرات منابع، نوسانات شرایط اقتصادی، پیشرفت‌های فنی و فعالیت رقبا باید تخصیص مجدد صورت پذیرد.

### نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

#### فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد

با توجه به شکل ۴-۱۰ مقدار آماره T بدست آمده برابر با ۲/۲۸۹ بوده که بزرگتر از ۱/۹۶ و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به شکل ۴-۹، ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۵۳۲ است که بدین مفهوم است که مدیریت منابع انسانی به میزان ۵۳ درصد از تغییرات عملکرد سازمان را تبیین می‌نماید. از آنجا که ضریب مسیر بدست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.

### فرضیه دوم: مدیریت منابع انسانی بر استراتژی‌های تجاری تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۴-۱۰ مقدار آماره  $T$  بدست آمده برابر با  $۵/۳۶۴$  بوده که بزرگتر از  $۳/۲۷$  و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان  $۹/۹۹$  درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به شکل ۴-۹، ضریب مسیر بدست آمده برابر با  $۰/۵۶۲$  است که بدین مفهوم است که مدیریت منابع انسانی به میزان  $۵۶$  درصد از تغییرات استراتژی‌های تجاری را تبیین می‌نماید. از آنجا که ضریب مسیر بدست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.

### فرضیه سوم: استراتژی‌های تجاری بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.

با توجه به شکل ۴-۱۰ مقدار آماره  $T$  بدست آمده برابر با  $۵/۶۳۷$  بوده که بزرگتر از  $۳/۲۷$  و فرضیه پژوهش در سطح اطمینان  $۹۹/۹$  درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به شکل ۴-۹، ضریب مسیر بدست آمده برابر با  $۰/۶۹۰$  است که بدین مفهوم است که استراتژی‌های تجاری به میزان  $۶۹$  درصد از تغییرات عملکرد سازمان را تبیین می‌نماید. از آنجا که ضریب مسیر بدست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.

### فرضیه چهارم: مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی استراتژی‌های تجاری تأثیر دارد.

در این فرضیه مقدار  $t$  محاسبه شده با استفاده از آزمون سوبل  $۳/۸۰$  می‌باشد و از  $۳/۲۷$  بزرگتر است، از این رو فرضیه نقش میانجی‌گری استراتژی‌های تجاری در رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان با ضریب تأثیر  $۰/۳۲۰$  تأیید می‌شود و می‌توان گفت استراتژی‌های تجاری نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان تأثیر دارد.

## منابع

- ابراهیمی، محسن (۱۳۹۹). ترازنامه انرژی، دانش اقتصاد، دوره سوم، شماره ۱.
- امینی، آ. و صفایی، ج (۱۴۰۰). اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسدی، شهاب، (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر گرایش به تحول سرمایه انسانی بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی با نقش میانجی گرایش به بازاریابی (مطالعه موردی: شرکت همکاران سیستم استان تهران)، اولین همایش سراسری علم و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران
- بذرافشان، مریم، (۱۳۹۷)، همراستایی استراتژیک کسب و کار و فناوری اطلاعات از دیدگاه مدیران سازمان، اولین کنفرانس مهندسی صنایع، اقتصاد و مدیریت
- پرهیزگار، ناصر؛ پشوتنی زاده، هومن و فرامرزی نسب، مرضیه (۱۳۹۸). تأثیر ابعاد فرهنگی هافستد بر وفاداری مشتریان در خریدهای الکترونیکی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، توانمندی صنعت جهانگردی در توسعه. مشهد.
- حسینی، عبدالمجید، اله یاری بوزنجانی، احمد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بازاریابی شرکت (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید مواد غذایی شهر کرمانشاه). پژوهش نامه اخلاق. ۸(۲۸)، ۷۴-۵۷.
- خدادادی، فاطمه و مستوفی فر، زهره، (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر مسئولیت‌های اجتماعی بر عملکرد تجاری با نقش میانجی بازاریابی داخلی مورد مطالعه صنایع غذایی استان خوزستان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد، تهران
- جزنی، نسرین؛ طاهری، نادر و ابیلی، خدایار (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی ۲۹
- زمردیان شیرسوار، ه. (۱۳۹۷) ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی. پژوهشنامه علوم انسانی. ۱۴۳-۱۴۷، شماره ۶
- سپهری (۱۴۰۰) استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۲۷+ پنجم شماره ۴۹
- شفیع آبادی، ح. ، و گلستان، ف. (۱۳۹۹). طراحی الگوی استراتژیک ورود به بازار جهانی صنعت خودروی ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۰

قیصری، رضا؛ یزدی، مجتبی؛ نوروزی، مجید و دهقان، علیرضا (۱۳۹۸)، بررسی بررسی تاثیر همسویی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار بر عملکرد مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، هفتمین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی با محوریت علم در خدمت توسعه، تهران

محمدی، سجاد (۱۴۰۰)، نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد محصولات کشاورزی و تجارت موفق صادراتی (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدکننده محصولات کشاورزی)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت کسب و کار و بازرگانی، تهران

خدادادحسینی راد، سیدحمید و خادمی، علی اکبر (۱۳۸۶) آسیب‌شناسی توان استراتژیک شرکت سایپا برای ورود به بازارهای جهانی؛ بررسی عوامل درون سازمانی. اندیشه مدیریت، سال اول، شماره ۲.

ملکی، س. رجائی پور، س.، آقا حسینی، ت.، و بختیار نصر آبادی، ح (۱۳۹۹). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. پژوهش نامه. ۱۱۵- مدیریت تحول، سال سوم شماره ۶، ۹۶

- Acikdil, S., Danish, M., Khuwaja, F. M., Sajjad, M. S., & Zahid, H. (2021). The Intention to Adopt Green IT Products in Pakistan: Driven by the Modified Theory of Consumption Values. *Environments*, 6(5), 53.
- Akendeniz, F., & moolan, C. (2018). An comparative approach for marketing capabilities for sellers performance based on parametric and non parametric. *International Journal of Business Excellence*, 14(3), 182-195.
- Al- sormi, S., Yeoh, W., Wong, S. F., Scheepers, R., 2021. A literature analysis of the use of Absorptive Capacity construct in IS research. *Int. J. Inf. Manage.* 37 (2), 36-42.
- Albaum, N. Z. (2019). *Managing Digital Marketing: A Study on Hemas Consumer Brands Bangladesh Limited.* approaches of market orientation on innovation and business performance. *Journal of Business Management*, 9 (3), 595-616.
- ash, j. (2019). methodological issues in grounded theory. *Journal of advanced nursing*, 1476-1484.
- Bahuguna, P., kumara, p. , & srivastava, s. (2018). Changing face of human resource management: a strategic partner in business. *management and labour studies*, 563581.
- Beleska & Spasova (2019). "Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data", *Australian Journal of Management*

- Bhat, I. H., & Singh, S. (2017). A study on branding of handicraft through geographic indication with reference to kashmir. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(4), 275.
- Bicakcioglu N., & Peynirci,i. (2020). Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 5(35), 18-31.
- bozeak, M. , Bonn, M. A. , & Han, S. J. (2019). Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance. *Industry and Innovation*, 27(4), 340-362.
- cristean, t. (2019). a strategic perspective on human resource development. *advances indeveloping human resources*, 11-30.
- deuse, J. (2018). Strategic human resource management , small and medium sizeenterprise and strantegic partnership capability, *journal of management and marketing research*
- donaldsun, A., Galliers, R. D. , 2020. Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Inform. Syst. J.* 26 (4), 339–367.
- Feng-Hui Lee, M., & Tzai-Zang Lee (2021). The relationship between human resource management practices, business strategy and irm performance: evidence from steel industryin Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(11), 219-231.
- fisher, m. (2020). Emerging issues in strategic HRM in singapore, *international journal of manpower*, 516-529.
- gline, p. (2017). a comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organization context, *library review*, 166-179
- hapack, b. (2019). Identifying key success factors of strategic planning in retail branches of south African bank. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree master of business administration at the Potchefstroom business school, vanderbijlpark campus of the north-west university.
- heuse, j. (2020). human resource management: an exploration of strategic human resource management in michigan police organization, in partial fulfillment of the
- indonsina, J (2018). Green supply chain collaborative innovation, absorptive capacity and innovation performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118377.
- karimi, Payam & Nojedehi, Pouya & Haghanipour, Afsoon, (2019), "Human Resources Empowerment strategies in Development projects" *International Journalof Engineering Research and application (IJERA)* ISSN: 2248-9622

- Kotler", P., Armstrong, G., Brown, L., and Adam, S. (2006) Marketing, 7th Ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall.
- krishnan, s. s, (2019). Strategic human resource management three-stage process and influencing organizational factors. Indian Institute of management.
- Laka, S., Yeoh, W., Wong, S. F., Scheepers, R., 2021. A literature analysis of the use of Absorptive Capacity construct in IS research. *Int. J. Inf. Manage.* 37 (2), 36–42.
- Lawler, e. (2016). Strategic human resource management. CEO publication, university of southern California.
- Manufacturing, value added (current US\$) - Iran, Islamic Rep., China, United States, Japan, Germany, Korea, Rep., India [Data». data.worldbank.org
- mondly, H. E., McDonough, E. F. , Lin, S. J. , Lin, C. Y. Y. , 2021. Managing the exploitation/exploration paradox: the role of a learning capability and innovation ambidexterity. *J. Prod. Innov. Manage* 30 (2), 262–278.
- olsoun, V. H. , Lien, G. , & Slåtten, T. (2019). Team learning capability—an instrument for innovation ambidexterity?. *International Journal of Quality and Service Sciences.*
- papadass, Y., & Lin, Z. (2019). Business Intelligence Capabilities and Firm Performance: A Study in China. *International Journal of Information Management*, 102232.
- requirement for the degree master of science in criminal justice grand valley state university.
- roos, M., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12), 2143-2156.
- Shiva, A., Aghazadeh, H. & Heidari, A. (2017). A survey on the effect of exploration and exploitation
- sholoua, I., 2018. Gartner Says Worldwide Business Intelligence and Analytics Market to Reach \$16.9 Billion in 2016.
- Sickles, R., & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice.* Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781139565981
- Aaby, I. , Swami, S. , & Nigam, S. (2020). Impact of Market Orientation on Export Performance: Mediating Effect of External Turbulent Environment. *International Journal of Advances in Social Sciences*, 5(3), 183-190.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59 (10/11), 1133-1141.

- Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
- Slotegraaf, R. J. & Dickson, P. R. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 371–385.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S. & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 44–53.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259–276.
- Spiteri, J. M. & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687.
- Stanko, M. A., Molina-Castillo, F. J. & Munuera-Aleman, J. L. (2012). Speed to market for innovative products: blessing or curse? *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 751–765.
- Staub, S., Kaynak, R. & Gok, T. (2016). What affects sustainability and innovation hard or soft corporate identity? *Technological Forecasting and Social Change*, 102 (1), 72–79.
- study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147 (4), 531–543.
- Trienekens, J. H. , Wognum, P. M. , Beulens, A. J. M. & Van der Vorst, J. G. A. J. (2012). Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*, 26(1), 55–65.
- Turro, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting & Social Change*, 88 (special section), 360–369.
- University, Knowledge Based industry, Mazandaran, Iran. (in Persian)
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E. & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30 (12), 1310–1334.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configuration approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71–91.



- Yan, T., Yang, S. & Dooley, K. (2017). A theory of supplier network based innovation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23 (3), 153-162.
- yayllahou, K., & Dimovski, V. (2020). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M. & Cang, S. (2014). A relational
- Zangian, S. & Feiz, D. (2013). Design and offering conceptual model of the impacts of marketing capability on organization entrepreneurship in SME. *National Conference of Entrepreneurial*

