The Impact of Strategic Human Resources Management on Organizational Innovation and Digital Transformation with the Mediating Role of Knowledge Sharing in the Petrochemical Industry

Mohsen Negarandeh[1]* - Ebrahim Rajabpour[2]

Abstract

This study examines the impact of strategic human resource management on innovation and digital transformation, with the mediating role of knowledge sharing. The research is applied in nature and utilizes a survey method for data collection. The statistical population includes 32 active petrochemical companies in Assaluyeh. The data collection tool was a standardized questionnaire based on a five-point Likert scale. The validity of the questionnaire was assessed in terms of content and construct validity, and its reliability was confirmed with a Cronbach's alpha coefficient greater than 0.7. The collected data were analyzed using SPSS and Smart PLS software. The analysis results indicated that strategic human resource management has a positive and significant impact on organizational innovation and digital transformation. Furthermore, knowledge sharing plays a mediating role between strategic human resource management and both organizational innovation and digital transformation in the petrochemical companies of Assaluyeh.

Keywords

Strategic human resource management, Organizational innovation, Organizational digital transformation, Knowledge sharing.

1. Master's student, Strategic Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran (corresponding author). negarandehm0@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۳/۰۳ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری و تحول دیجیتال سازمان با نقش میانجی تسهیم دانش در صنعت پتروشیمی

محسن نگارنده[۱] - ابراهیم رجب‌پور[۲]

چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری و تحول دیجیتال و نقش میانجی تسهیم دانش می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲ پتروشیمی فعال در عسلویه بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت بود. روایی پرسشنامه از نظر محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفت و پایایی با ضریب آلفای بزرگ‌تر از ۰/۷ محاسبه شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با نرم‌افزار Spss و Smart pls محاسبه شد. نتایج تحلیل‌ها مشخص نمود که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان و تحول دیجیتال سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و تسهیم دانش نقش میانجی‌گری بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان و تحول دیجیتال در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری سازمان، تحول دیجیتال سازمان، تسهیم دانش.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت استراتژیک، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسئول). negarandehm0@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مقدمه

در صنعت پتروشیمی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر تقویت نوآوری و تحول دیجیتال، رفتارهای کارکنان را بهبود می‌بخشد و باعث افزایش رقابت‌پذیری، سودآوری و رشد پایدار سازمان می‌شود (وحیدی سبزوار و حجازی، ۱۴۰۳). در این راستا، مدیریت استراتژیک منابع انسانی یعنی هماهنگ کردن اهداف و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان برای کسب مزیت رقابتی (Bilusic and Milka, 2023). تسهیم دانش، عنصر کلیدی مدیریت منابع انسانی است که به تقویت نوآوری و تحول دیجیتال کمک می‌کند و نقش مهمی در توسعه محصولات و خدمات نوآورانه دارد (Zahedi et al, 2024). تحول دیجیتال، که مبتنی بر دانش و یادگیری است، از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پررقابت محسوب می‌شود (باشتی و همکاران، ۱۴۰۳).

تحقیقات نشان داده‌اند که پیش‌نیاز نوآوری سازمانی به سطح دانش و منابع سازمان بستگی دارد و تسهیم دانش عاملی مؤثر در تقویت نوآوری و مزیت رقابتی است (عربشاهی و اسحق‌زاده، ۱۴۰۳). سازمان‌ها با ترویج تسهیم دانش، تحول دیجیتال و نوآوری را افزایش داده و محیطی پویا و نوآورانه ایجاد می‌کنند (Islam et al, 2024). توسعه منابع انسانی با ارتقای آموزش، مهارت‌ها و یادگیری کارکنان، فضای نوآوری و خلاقیت را فراهم کرده و درنهایت به نوآوری سازمان منجر می‌شود (Banmairuroy et al, 2022). بااین‌حال، مطالعات پیشین به‌ندرت بیان کردند که تسهیم دانش به‌طور قابل‌توجهی موجب نوآوری، تحول دیجیتال سازمان می‌شود (Arsawan et al,۲۰۲۲). در صنعت پتروشیمی، ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری و تحول دیجیتال با نقش میانجی تسهیم دانش کمتر بررسی شده است. تسهیم دانش میان کارکنان پتروشیمی عسلویه می‌تواند نوآوری و تحول دیجیتال را تسهیل کند، اما خلأ تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد. تسهیم مؤثر دانش و تجربیات، فرصت خلق ایده‌های جدید و بهبود فرآیندها را افزایش می‌دهد. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی این مهم است که چگونه مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند بر نوآوری و تحول دیجیتال سازمان در شرکت‌های فعال پتروشیمی در عسلویه تأثیر بگذارد و آیا تسهیم دانش می‌تواند به‌عنوان یک عامل میانجی در این رابطه عمل کند؟

در ادامه به تشریح مبانی نظری پژوهش که شامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری سازمان، تحول دیجیتال سازمان و تسهیم دانش است، پرداخته می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

در قرن بیست‌ویکم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با همسویی با اهداف سازمان و تعامل مؤثر با بخش‌ها، از طریق برنامه‌های هدفمند استخدام، آموزش و جبران خدمات، زمینه موفقیت سازمان را فراهم می‌کند (وحیدی سبزوار و حجازی، ۱۴۰۳). در این فرآیند، راهبردهای کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات هستند که نقش مهمی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کنند (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر مشارکت کارکنان، ارزیابی، بهره‌گیری از دانش، آموزش و حفظ نیرو، به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند (Anwar and Abdullah, 2021). درنهایت، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ایجاد محیط کاری غنی، انعطاف‌پذیری، کار تیمی، مشوق‌ها و فرصت‌های آموزش، رشد و موفقیت پایدار سازمان را تضمین می‌کند (Cahyani and Agusria, 2023).

تسهیم دانش به انتقال و تبادل اطلاعات و تجربیات در سازمان گفته می‌شود که با جمع‌آوری و استفاده هدفمند از دانش، حل مسائل، یادگیری و نوآوری فردی و سازمانی را تقویت می‌کند (عربشاهی و اسحق‌زاده، ۱۴۰۳). تسهیم دانش، تبادل تجربیات، حقایق و مهارت‌ها در سراسر سازمان تعریف شده است که منجر به تقویت همکاری و هم‌افزایی میان کارکنان می‌شود (Azeem et al, 2021). تسهیم دانش، موجب استفاده بهتر از تجربیات، حل سریع‌تر مشکلات، کاهش دوباره‌کاری‌ها، خلق ایده‌های نوآورانه و همچنین تقویت مهارت‌ها و افزایش یادگیری کارکنان می‌شود (اکبرپور و همکاران، ۱۴۰۲). تعاملات دانش، نوآوری، یادگیری جمعی و خلاقیت را افزایش داده و با تقویت ارزش‌ها و ارتباطات سازمانی، فرصت‌های تجاری و توسعه محصولات را بهبود می‌بخشد (Arsawan et al, 2022).

نوآوری سازمانی فراتر از خلق محصول جدید است و شامل عرضه آن به بازار نیز می‌شود که با بهره‌گیری از دانش و مهارت کارکنان، به مزیت رقابتی و موفقیت سازمان در بازار منجر می‌شود (باشتی و همکاران، ۱۴۰۳). در این راستا، فناوری‌های پیشرفته عملکرد منابع انسانی را بهبود می‌بخشند و ایجاد محیط نوآورانه همراه با تشویق خلاقیت کارکنان، نوآوری و رشد سازمان را تسریع می‌کند (وحیدی سبزوار و حجازی، ۱۴۰۳). همچنین، نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات سازگار شده، مشکلات را حل کنند، عملکرد و سودآوری را بهبود بخشند و مزیت رقابتی کسب کنند (Al-Husseini et al, 2019). درنهایت، هماهنگی میان افراد در سازمان برای شناسایی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

اجرای ایده‌های نو ضروری است و می‌تواند دانش و عملکرد سازمان را متحول کرده و نتایج متنوعی ایجاد کند (احمدی، ۱۴۰۳).

تحول دیجیتال به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل تغییرات اساسی در ساختار و عملکرد سازمان‌ها شناخته می‌شود (موسوی و شامی زنجانی، ۱۴۰۲). این فرایند نه‌تنها با تغییرات بنیادین در مدل‌های راهبردی سازمان‌ها همراه است، بلکه بر نوآوری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای دستیابی به اهداف کلان سازمانی تکیه دارد (اسلام‌خواه و همکاران، ۱۴۰۳). بااین‌حال، تحول دیجیتال با بازنگری در استراتژی‌ها، فراتر از دیجیتالی‌سازی صرف، به بهبود تعامل با مشتریان، افزایش کارایی و حفظ رقابت‌پذیری سازمان کمک می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین، پذیرش فناوری‌های دیجیتال، تولید و تسهیم دانش در سازمان‌ها را با یکپارچه‌سازی عملکردها و استفاده مؤثر از ابزارهای پیشرفته دیجیتال متحول می‌کند (Kastelli et al, 2024). در نتیجه، تحول دیجیتال با بازتعریف استراتژی، تغییر ساختار و فرهنگ سازمان، توان مقابله با چالش‌ها را افزایش داده و شرکت‌های نوآور را در صنعت متمایز و رقابت‌پذیر می‌کند (مدرسی و همکاران، ۱۴۰۳).

اجرای موفق تسهیم دانش نیازمند سیاست‌های راهبردی منابع انسانی است و اگر به‌درستی اجرا شود، نقش مهمی در مزیت رقابتی، نوآوری، تحول دیجیتال و بهبود عملکرد سازمان دارد (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، دنگ و همکاران (۲۰۲۳) بررسی کردند که چگونه تسهیم دانش مبتنی بر فناوری دیجیتال بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که استفاده از فناوری دیجیتال موجب بهبود هماهنگی و ارتباطات در سازمان می‌شود و تأثیر معناداری بر تسهیم دانش دارد. در همین راستا، بانمایروی و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که توسعه منابع انسانی از طریق نوآوری و فناوری، بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر دارد و می‌تواند فضای نوآوری را در سازمان‌ها تقویت کند. کاستلی و همکاران (۲۰۲۴) به این نتیجه رسیدند که ظرفیت دیجیتال و ظرفیت جذب تأثیر معناداری بر عملکرد نوآوری سازمان دارد. همچنین، پژوهش عیوضی‌نژاد و پریشانی (۱۳۹۹) نشان دادند که منابع انسانی استراتژیک تأثیر مثبت بر نوآوری باز دارد و می‌تواند فرآیندهای نوآورانه را تسهیل کند.

سوکیمان (۲۰۲۴) نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد و تحول دیجیتال سازمان دارد و این تأثیر با حمایت از بازاریابی دیجیتال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

تقویت می‌شود. گدزالی و همکاران (۲۰۲۳) بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تحول دیجیتال سازمان‌ها تأکید کردند. همچنین، سوجیارتو (۲۰۲۳) بیان کردند که استراتژی توسعه منابع انسانی یک عامل کلیدی و غیرقابل جایگزین برای دستیابی به تحول دیجیتال در تجارت است. ژانگ و چن (۲۰۲۴) اشاره کردند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال با استفاده از فناوری‌های پیشرفته در انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد، بر تحول دیجیتال سازمان‌ها تأثیر مثبت دارد.

پیور سولج (۲۰۲۱) اشاره می‌کند که مشارکت کارمندان در فرآیند تصمیم‌گیری و همچنین تأکید بر آموزش و تسهیم دانش از اصول اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شمار می‌آید. مطالعه قمری و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کند که هرچه نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان پررنگ‌تر باشد، موفقیت در فرآیند تسهیم دانش افزایش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های پژوهش رحمان و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستا است، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد. ارساوان و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که تسهیم دانش تأثیر قابل‌توجهی بر نوآوری، تحول دیجیتال و مزیت رقابتی پایدار دارد. این تحقیق همچنین بر اهمیت تسهیم دانش در ایجاد فرهنگ نوآوری و تقویت مزیت رقابتی تأکید می‌کند. باشتی و همکاران (۱۴۰۳) بیان می‌کنند: نهادینه‌سازی مؤثر دانش در سازمان بهبود عملکرد سازمانی را به همراه دارد و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عظیم و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی دارند. عباس و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود تأکید کردند که تسهیم دانش و فرآیندهای نوآوری سازمانی از اجزای حیاتی پیشرفت و بقای سازمان‌ها هستند و ارتباط مثبت و معناداری میان تسهیم دانش و نوآوری سازمانی وجود دارد. نوانکپا و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده‌اند که با پیشرفت فناوری، رویکردهای مبتنی بر دانش برای تطابق با نیازهای اقتصاد دیجیتال تکامل یافته و اهمیت فعالیت‌های دیجیتالی در سازمان‌ها افزایش یافته است. شن و همکاران (۲۰۲۲) تأکید کرده‌اند که مدیریت دانش و تسهیم دانش از روش‌های سنتی به مدل‌های خدمات‌محور با ارزش‌افزوده و مدل‌سازی کارآمدتری برای تحول دیجیتال تغییر یافته است.

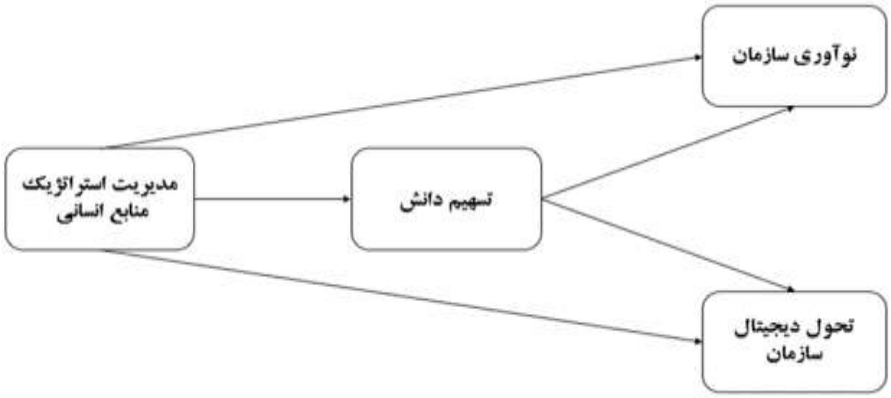
انور و عبدالله (۲۰۲۱) نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مانند آموزش کارکنان و استخدام انتخابی، تأثیر مثبتی بر عملکرد و تحول دیجیتال سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

دارند. در همین راستا، کراپی و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که مراکز نوآوری دیجیتال علاوه بر تسهیم دانش، در تسریع تحول دیجیتال سازمان‌های کوچک و متوسط نقش کلیدی ایفا می‌کنند. رزمی و احمدی (۱۴۰۲) به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی می‌تواند میانجی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری دیجیتال باشد. همچنین، الحسینی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر مثبت و مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر تسهیم دانش و نوآوری را تأیید کردند. همچنین، سینگ و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که ارزش دانش مدیریت عالی و شیوه‌های تولید دانش، بر نوآوری باز تأثیرگذار بوده و این نوآوری باز، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. عربشاهی و اسحق‌زاده (۱۴۰۳) نشان دادند که نقش میانجی سرمایه انسانی و ساختاری در ارتباط بین تسهیم دانش و نوآوری بهره‌برداری و اکتشافی تأیید شده است. سینگ و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، سرمایه اجتماعی، تسهیم دانش و عملکرد نوآورانه، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، عطاپور و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند، سرمایه انسانی با واسطه‌گری متغیرهای تسهیم دانش و شبکه‌سازی در رسانه‌های اجتماعی، تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در شرکت‌های خلاق دارد.

بررسی نظری نشان می‌دهد تأکید بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تسهیم دانش و تأثیر آن‌ها بر نوآوری و تحول دیجیتال به‌ویژه در صنعت پتروشیمی نیازمند تحقیق بیشتری است. به همین دلیل، مدل نظری پژوهش حاضر با تمرکز بر این موضوع در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه طراحی شده است؛ مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

با توجه به پشتوانه نظری، فرضیات زیر قابل طرح هستند:

فرضیه اول: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تحول دیجیتال سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: تسهیم دانش بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: تسهیم دانش بر تحول دیجیتال سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ششم: تسهیم دانش نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار در رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول دیجیتال سازمان دارد.

فرضیه هفتم: تسهیم دانش نقش میانجی‌گری مثبت و معنادار در رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان دارد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری از داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه همبستگی به شمار می‌رود. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است. جامع آماری شامل۳۶ پتروشیمی در عسلویه بوده است. ازآنجاکه حجم جامعه محدود در نظر گرفته شده است، فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه به کار گرفته شده است.

حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران ۳۲ پتروشیمی در عسلویه برآورد شده است. که در هر شرکت بین ۵ تا ۱۴ پرسشنامه بین مدیران منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مالی و روابط عمومی توزیع و جمع‌آوری شده است. متغیر «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» شامل چهار بُعد: جذب و استخدام منابع انسانی (۴ سؤال)، آموزش و توسعه منابع انسانی (۴ سؤال)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی (۳ سؤال) و جبران خدمات منابع انسانی (۳ سؤال) برگرفته از پژوهش رجب‌پور و همکاران (۱۴۰۰)؛ متغیر «نوآوری سازمان» دارای سه بُعد: شامل نوآوری در خدمات (۳ سؤال)، نوآوری در فرآیند (۳ سؤال) و نوآوری مدیریتی (۳ سؤال) است، برگرفته از مطالعه جیمنزجیمنز و همکاران (۲۰۰۸)؛ متغیر «تحول دیجیتال سازمان» نیز مشتمل بر سه بُعد: شامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

استراتژی تحول دیجیتال (۵ سؤال)، قابلیت‌های دیجیتالی (۴ سؤال) و فرهنگ دیجیتالی (۳ سؤال) بوده و منبع آن پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و متغیر «تسهیم دانش» شامل سه بُعد: انتقال دانش (۲ سؤال)، دید سیستمی (۳ سؤال) و انتقال و تلفیق دانش (۳ سؤال) برگرفته از پژوهش نیومن و کنراد (۲۰۰۰) اقتباس شده است.

برای سنجش روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نظرات اساتید دانشگاهی و خبرگان صنعت پتروشیمی استفاده شده است. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. گویه‌هایی که بارعاملی کمتر از ۰/۵ داشته‌اند از پرسشنامه حذف می‌شوند (فورنل و لارکر[1]، ۱۹۸۱)؛ که در این پژوهش پس از آزمون مقدماتی و به جهت عدم اعتبار و بارعاملی پایین ۱ سؤال، با حذف سؤالی که بارعاملی ۰/۲۴۸ داشت، تعداد ۴۳ سؤال انتخاب شده است. نهایتاً پرسشنامه‌ای با ۴۳ سؤال بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرد از ۱ به معنای «بسیار مخالفم» تا ۵ به معنای «بسیار موافقم» تنظیم شد. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است. که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مدل از ۷۰ درصد بالاتر است. درنهایت برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS (نسخه۲۶) و مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Smart pls (نسخه ۳) و آزمون تحلیل عاملی و اعداد معناداری استفاده شده است.

جدول ۱. وضعیت پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱۴	۰/۹۴۵
نوآوری سازمان	۹	۰/۹۱۸
تحول دیجیتال سازمان	۱۲	۰/۹۴۸
تسهیم دانش	۸	۰/۹۲۱

یافته‌ها

بررسی ۳۲ شرکت پتروشیمی فعال در منطقه عسلویه منجر به گردآوری ۱۹۹ نمونه معتبر شد. تحلیل داده‌های حاصل نشان می‌دهد که ۹۹/۵ درصد مدیران این شرکت‌ها را مردان و ۰/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر توزیع سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بوده که ۴۹/۲۴ درصد از نمونه‌ها را شامل می‌شود.

1 Fornell & Larcker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

همچنین، بیشترین سابقه کاری در بازه ۱۶ تا ۲۰ سال مشاهده شده است که ۴۰/۲۰ درصد از مدیران را در بر می‌گیرد. از لحاظ سطح تحصیلات، ۶۲/۸۱ درصد از مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند که بالاترین میزان فراوانی را در میان سطوح تحصیلی مختلف به خود اختصاص داده است. جدول ۲ نشان‌دهنده آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش است.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

	تعداد	درصد		تعداد	درصد
جنسیت			**سابقه کاری**		
مرد	۱۹۸	۹۹/۵	کمتر از ۱۰ سال	۳۵	۱۷/۵۸
زن	۱	۰/۵	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۸	۳۹/۱۹
سن			۱۶ تا ۲۰ سال	۸۰	۴۰/۲۰
۳۰سال و پایین‌تر	۶	۳/۰۱	بالای ۲۰ سال	۶	۳/۰۳
۳۱ تا ۴۰ سال	۹۸	۴۹/۲۴	**تحصیلات**		
۴۱ تا ۵۰ سال	۹۱	۴۵/۷۲	کارشناسی	۷۰	۳۵/۱۷
بالاتر از ۵۰ سال	۴	۲/۰۳	کارشناسی ارشد	۱۲۵	۶۲/۸۱
			دکتری	۴	۲/۰۲

مدل‌سازی معادلات ساختاری

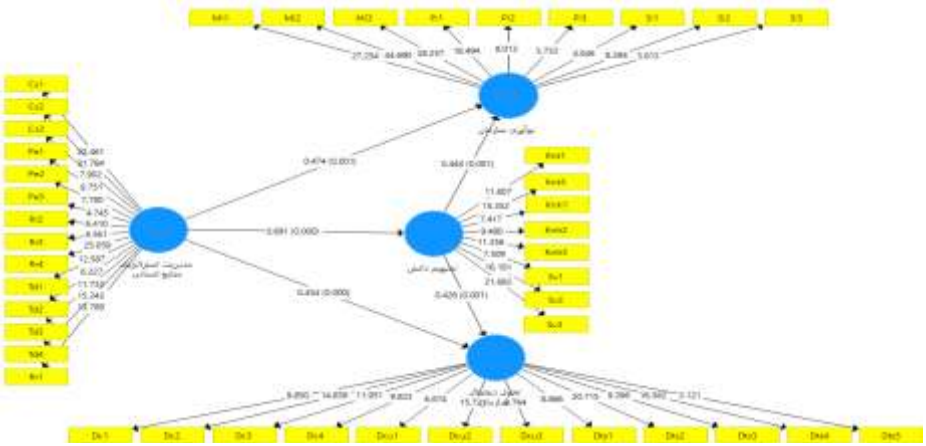
به‌منظور سنجش رابطه‌هایی که در فرضیه‌ها ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهند بود.

همان‌طور که نمودارهای ۱ و ۲ نشان می‌دهد، مقادیر t همه بالاتر از ۲ و معنادار است. مقادیر t نشان می‌دهد که همه فرضیات پژوهش تأیید می‌شود. در جدول ۳ نتایج به‌دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بیان شده است.

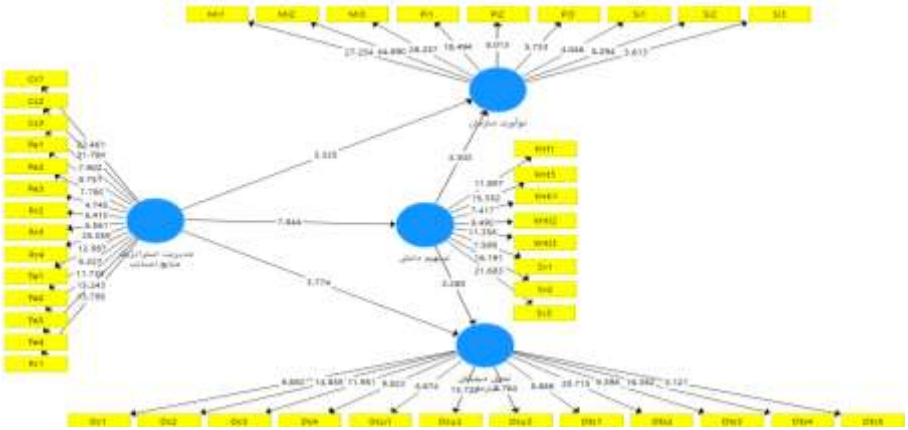
با توجه به جدول ۳ که در آن یافته‌های حاصل از مدل ساختاری در آزمون فرضیه تحقیق مشخص است، فرضیه اول مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأیید شده است، زیرا با مقدار (ضریب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

نمودار ۱. مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده و P-values)



نمودار۲. مدل‌سازی معادلات ساختاری (معناداری)



جدول۳. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه تحقیق

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	۰/۴۷۴	۳/۳۲۵	تأیید
فرضیه دوم	۰/۴۵۴	۳/۷۷۴	تأیید
فرضیه سوم	۰/۶۹۱	۷/۸۴۴	تأیید
فرضیه چهارم	۰/۴۴۴	۳/۳۰۳	تأیید
فرضیه پنجم	۰/۴۲۶	۳/۲۸	تأیید
فرضیه ششم	۰/۲۹۴	۲/۸۱۸	تأیید
فرضیه هفتم	۰/۳۰۶	۲/۶۴۷	تأیید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

استاندارد ۰/۴۷۴) و مقدار عدد معناداری آن (t=۳/۳۲۵) است، که بیشتر از ۱/۹۶ است که معنادار و از نوع مثبت است، که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تحول دیجیتال سازمان تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۴۵۴) و مقدار عدد معناداری آن (t=۳/۷۷۴) است، که بیشتر از ۱/۹۶ هست که معنادار و از نوع مثبت است، که با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تسهیم دانش تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۶۹۱) و مقدار عدد معناداری آن (t=۷/۸۴۴) است، که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که معنادار و از نوع مثبت است، که با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار تسهیم دانش بر نوآوری سازمان تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۴۴۴) و مقدار عدد معناداری آن (t=۳/۳۰۳) است، که بیشتر از ۱/۹۶ هست که معنادار و از نوع مثبت است، که با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر مستقیم و معنادار تسهیم دانش بر تحول دیجیتال سازمان تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۴۲۶) و مقدار عدد معناداری آن (t=۳/۲۸) است، که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که معنادار و از نوع مثبت است، که با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه ششم مبنی بر تسهیم دانش نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول دیجیتال سازمان تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۲۹۴) و مقدار عدد معناداری آن (t=۲/۸۱۸) است، که بیشتر از ۱/۹۶ است که معنادار و از نوع مثبت هست، که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که تسهیم دانش نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول دیجیتال سازمان دارد. فرضیه هفتم مبنی بر تسهیم دانش نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان تأیید شده است، زیرا مقدار (ضریب استاندارد ۰/۳۰۶) و مقدار عدد معناداری آن (t=۲/۶۴۷) است، که بیشتر از ۱/۹۶ است که معنادار و از نوع مثبت هست، که با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که تسهیم دانش نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری، تحول دیجیتال سازمان و تسهیم دانش دارد. همچنین، تسهیم دانش نقش میانجی مثبت و معناداری بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری و تحول دیجیتال سازمان ایفا می‌کند.

تأیید فرضیه اول، مشخص می‌کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با فراهم کردن محیطی مناسب برای نوآوری و خلاقیت، علاوه بر بهبود عملکرد سازمان، موجب توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری در صنعت پتروشیمی می‌شود. این مدیریت می‌تواند به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای افزایش رقابت‌پذیری و موفقیت در این صنعت عمل کند. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش عیوضی‌نژاد و پریشانی (۱۳۹۹)، که به این نتیجه رسیدند که منابع انسانی استراتژیک بر نوآوری باز تأثیر مثبت و معناداری دارد، هم‌خوانی دارد و با نتایج پژوهش‌های بانمایروی و همکاران[1] (۲۰۲۲) و کاستلی و همکاران[2] (۲۰۲۴)، همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر نوآوری سازمان دارد. بنابراین، به مدیران پتروشیمی‌های عسلویه توصیه می‌شود محیطی حمایت‌کننده از خلاقیت ایجاد کنند تا عملکرد سازمان، توسعه پایدار و رقابت‌پذیری افزایش یابد. بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌تواند ابزار مؤثری در تحقق این اهداف باشد.

تأیید فرضیه دوم، نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توسعه مهارت‌های دیجیتال و جذب استعدادها، زمینه‌ساز پذیرش نوآوری و تحول دیجیتال در صنعت پتروشیمی می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش گدزالی و همکاران[3] (۲۰۲۳)، که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تحول دیجیتال سازمان‌ها کلید موفقیت شرکت‌ها در مواجهه با تغییرات عصر دیجیتال است، همخوانی دارد و با نتایج پژوهش‌های، سوکیمان[4] (۲۰۲۴) و سوجیارتو[5]

1. Banmairuroy et al
2. Kastelli et al
3. Gadzali et al
4. Soekiman
5. Sugiarto

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

(۲۰۲۳) و ژانگ و چن[1] (۲۰۲۴)، نیز همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تحول دیجیتال دارد. بنابراین، مدیران پتروشیمی‌های عسلویه باید با تقویت مهارت‌های دیجیتال و فرهنگ پذیرش تغییر، محیطی مناسب برای تحول دیجیتال ایجاد کنند تا فرآیندهای دیجیتال‌سازی تسریع و عملکرد سازمانی بهبود یابد.

تأیید فرضیه سوم، نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ایجاد فرهنگ و زیرساخت‌های مناسب، تسهیم دانش را در صنعت پتروشیمی تقویت کرده و موجب افزایش نوآوری و بهبود عملکرد می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهش رحمان و همکاران[2] (۲۰۲۰)، که به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور مثبت بر تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد، همخوانی دارد و با نتایج پژوهش‌های پیور سولج[3] (۲۰۲۱) و قمری و همکاران[4] (۲۰۱۹)، همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبتی بر تسهیم دانش دارد. بنابراین، مدیران پتروشیمی‌های عسلویه باید با تدوین استراتژی‌های مبتنی بر تسهیم دانش و ایجاد زیرساخت‌ها، آموزش مناسب، فرهنگ همکاری و نوآوری را در سازمان تقویت کرده و عملکرد را بهبود بخشند.

تأیید فرضیه چهارم، به‌طورکلی نشان می‌دهد که تسهیم دانش با بهبود همکاری و یادگیری سازمانی، فرهنگی نوآورانه ایجاد کرده و موجب افزایش نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان در بازار می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش عظیم و همکاران[5] (۲۰۲۱)، که به این نتیجه رسیدند تسهیم دانش بر نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد، همخوانی دارد و با پژوهش‌هایی همچون باشتی و همکاران (۱۴۰۳)، ارساوان و همکاران[6] (۲۰۲۲)، عباس و همکاران[7] (۲۰۲۰)، همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمان دارد. بنابراین، به مدیران پتروشیمی‌های عسلویه توصیه می‌شود با تقویت فرهنگ تسهیم دانش و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، یادگیری و همکاری سازمانی را ارتقا داده و نوآوری و رقابت‌پذیری شرکت را افزایش دهند.

تأیید فرضیه پنجم، مشخص می‌کند که تسهیم دانش با تقویت مهارت‌های

1. Zhang & Chen
2. Rehman et al
3. Piwowar-Sulej
4. Qamari et al
5. Azeem et al
6. Arsawan et al
7. Abbas et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

دیجیتال، پذیرش تغییر و بهبود همکاری، فرآیندهای دیجیتال‌سازی را تسریع کرده و عملکرد سازمان را ارتقا می‌دهد، نتیجه این فرضیه، با نتیجه پژوهش شن و همکاران[1] (۲۰۲۲)، که بیان کردند تغییرات قابل‌توجهی در تحول صنعت مدیریت دانش و تسهیم دانش از روش‌های سنتی به‌سوی مدلی خدمات‌محور با ارزش‌افزوده و مدل‌سازی کارآمد تحول دیجیتال ایجاد شده است، همخوانی دارد و با نتایج پژوهش نوانکپا و همکاران[2] (۲۰۲۲)، همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد تسهیم دانش تأثیر مثبتی بر تحول دیجیتال دارد. بنابراین، به مدیران پتروشیمی‌های عسلویه توصیه می‌شود فرهنگ تسهیم دانش را تقویت و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مهارت‌های دیجیتال و پذیرش تغییر را بهبود بخشند تا فرآیند دیجیتال‌سازی تسریع و عملکرد سازمان ارتقا یابد.

تأیید فرضیه ششم، نشان می‌دهد که تسهیم دانش می‌تواند نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول دیجیتال سازمان در صنعت پتروشیمی داشته باشد. این فرضیه با نتیجه پژوهش کراپی و همکاران[3] (۲۰۲۱)، که نشان دادند مراکز نوآوری دیجیتال در ایتالیا نه‌تنها به‌عنوان تسهیل‌گران تسهیم دانش ایفای نقش می‌کنند، بلکه خود به‌عنوان منابع ارزشمند دانش عمل کرده و فرآیند چاپ دیجیتال را تسریع می‌بخشند و به این نتیجه رسیدند که این مراکز می‌توانند نقشی کلیدی در شکل‌دهی تحول دیجیتال سازمان‌های کوچک و متوسط ایفا کنند همخوانی دارد و با نتایج پژوهش انور و عبدالله[4] (۲۰۲۱)، رزمی و احمدی (۱۴۰۲)، نیز همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد تسهیم دانش نقش میانجی مثبت و معناداری بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تحول دیجیتال دارد. بنابراین، به مدیران پتروشیمی‌های عسلویه توصیه می‌شود با توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، تقویت تسهیم دانش و تدوین سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر تحول دیجیتال را تسریع و رقابت‌پذیری سازمان را افزایش دهند.

تأیید فرضیه هفتم، نشان می‌دهد که تسهیم دانش نقش میانجی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان در صنعت پتروشیمی داشته است. این فرضیه با نتیجه پژوهش، سینگ و همکاران[5] (۲۰۲۱)، که بیان می‌کنند بین شیوه‌های مدیریت

1. Shen et al
2. Nwankpa et al
3. Crupi et al
4. Anwar & Abdullah
5. Singh et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش و عملکرد نوآورانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، همخوانی دارد و با نتایج پژوهش عربشاهی و اسحق‌زاده (۱۴۰۳)، الحسینی و همکاران[1] (۲۰۲۱)، سینگ و همکاران[2] (۲۰۲۱)، نیز همخوانی دارد. نتایج نشان می‌دهد تسهیم دانش نقش میانجی مثبت و معناداری بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمان دارد. بنابراین، به مدیران پتروشیمی‌های عسلویه توصیه می‌شود با تقویت تسهیم دانش، بازنگری استراتژی‌های منابع انسانی و توسعه زیرساخت‌های نوآوری و آموزش، فرهنگ یادگیری را ترویج و رقابت‌پذیری سازمان را افزایش دهند.

«در انتها، بر خود لازم می‌دانیم از کلیه مدیران، مهندسان و کارکنان شرکت‌های صنایع پتروشیمی مستقر در عسلویه که زمینه همکاری و انجام این پژوهش را فراهم آوردند، تقدیر و تشکر نماییم».

منابع

احمدی، فاطمه. (۱۴۰۳). ارائه الگوی بومی نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های شهرک صنعتی ایلام). *پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری*، ۳ (۱)، ۱-۱۳.

احمدی، حیدر؛ پارسایی، نجمه؛ سید حامد هاشمی؛ حمیدرضا نعمت الهی (۱۴۰۳). ارائه الگوی عمومی جهت پیاده‌سازی موفق تحول دیجیتال در سازمان‌ها. *مدیریت دولتی*، ۱۶ (۲)، ۲۸۲-۳۱۵.

اکبرپور، معصومه؛ افشین حمدی‌پور؛ هاشم عطاپور. (۱۴۰۲). تحلیل نگرش، انگیزه‌ها، و موانع رفتار اشتراک دانش در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه تبریز. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۷ (۴)، ۸۹-۱۱۱.

اسلام‌خواه، مهدی؛ مهرآیین، محمد؛ باقری، روح اله؛ ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۴۰۳). تحول دیجیتال: روندها و حوزه‌های تحقیقاتی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۴)، ۴۱-۶۸.

باشتی، مهدی؛ سهرابی، طهمورث؛ طبایی‌زاده فشارکی، حمید. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: اثر میانجی نوآوری سازمانی. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۱(۱)، ۱۲۵-۱۴۲.

رجب‌پور، ابراهیم؛ حسین‌پور، عبدالکریم؛ احمدی، حیدر؛ سهیلی نیک، مهنوش.

1. Al-Husseini et al
2. Singh et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

(۱۴۰۰). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان: تأکید بر نقش میانجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). *فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۱(۲)، ۳۲-۶۰.

رزمی، زهرا؛ احمدی، شهلا. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی بر نوآوری دیجیتال (مورد مطالعه بانک رفاه). *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۹ (۴)، ۹۱-۱۱۸.

عیوضی‌نژاد، سلمان؛ پریشانی، علی. (۱۳۹۹). تأثیر منابع انسانی استراتژیک سازمان و جرأت‌ورزی کارکنان بر نوآوری باز. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۲(۳)، ۱۵۷-۱۷۳.

عطاپور، هاشم؛ حمدی‌پور، افشین؛ صفی‌پور، سحر. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و نوآوری با نقش میانجی اشتراک دانش و شبکه‌سازی رسانه‌های اجتماعی در شرکت‌های خلاق ایرانی، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۷ (۴)، ۱۵۳-۱۳۱.

عربشاهی، معصومه؛ اسحق‌زاده، محیا. (۱۴۰۳). تأثیر اشتراک دانش بر نوآوری دوسوتوان با نقش میانجی سرمایه فکری (نمونه پژوهش: مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۶ (بهار و تابستان ۱۴۰۳)، ۱۶۵-۲۰۱.

مدرسی، یاسمن؛ سیدنقوی، میرعلی؛ رودساز، حبیب؛ رئیسی‌وانانی، ایمان. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال و طراحی چارچوب مفهومی حاصل از آن‌ها (با روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری). *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۹ (۳)، ۱۰۶۳-۱۱۰۷.

موسوی، محسن، سیدامیر؛ شامی زنجانی، مهدی. (۱۴۰۲). چرخه حیات تحول دیجیتال چابک: مرور نظام‌مند ادبیات. مجله علمی *مدیریت فرهنگ سازمانی*.

وحیدی سبزوار، علی؛ حجازی، فرهاد. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت نفت. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶(۶۳)، ۱۳۹-۱۶۰.

Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach. *Sustainability*, 12 (6), 2407. https://doi.org/10.3390/su12062407

Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

in Education, 24(5), 670–693. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381

Anwar, Govand and Abdullah, Nabaz Nawzad. (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International journal of Engineering*, Business and Management (IJEBM), Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021, Available at SSRN: https://ssrn.com/ abstract=3824689

Arsawan, I.W.E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G. and Suryantini, N.P.S. (2022), "Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 2, pp. 405-428. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. doi: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635

Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review, 27*(3), 200-209. Doi: https://doi.org/10,1016/j.apmrv.2021,09,001

Rimac Bilušić, Milka; Položki Vokić, (2023) Nina The age of HRM 4.0 – Is digitalization of HRM required for the strategic human resource management orientation? // 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management – SM 2023 Subotica, Srbija, 25.05.2023-26.05.2023

Cahyani, E., & Agusria, L. (2023). Integration of Strategy Human Resource Management (SHRM) and Competitive Advantage as a Human Capital Mediator in the Performance of Private Universities. *International Journal of Business*, Management and Economics, 4(1), 56 - 72. doi: https://doi.org/10.47747/ijbme.v4i1.1093

Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs–a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24 (6), 1263-1288. doi: https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623

Deng, H., Duan, S.X. and Wibowo, S. (2023), "Digital technology driven knowledge sharing for job performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 404-425. doi: https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388. doi: https://doi.org/10.1177/002224378101800313

Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Almaududi Ausat, A. M. (2023). Human Resource Management Strategy in Organisational Digital Transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760-770. doi: https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508

Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. Global Knowledge, Memory and Communication, 73(1/2), 67-83.

Jiménez-Jimenez, D., Sanz Valle, R. and Hernandez-Espallardo, M. (2008), "Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 389-412. Doi: https://doi.org/10.1108/1460106 08 10889026

Kastelli, I., Dimas, P., Stamopoulos, D., & Tsakanikas, A. (2024). Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, *15*(1), 238-272. Doi: https://doi.org/10.1007/s13132-022-01092-w

Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000, October). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In *PAKM*.

Nwankpa, J.K., Roumani, Y. and Datta, P. (2022), "Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 1319-1341. doi: https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM–with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008.

Qamari, I. N., Dewayani, J., & Ferdinand, A. T. (2019). Strategic human resources roles and knowledge sharing: How do enhancing organizational innovation? *Calitatea*, 20 (168), 86-92.

Rehman, K. U., Hafeez, I., Aslam, F., Maitlo, Q. and Syed, A. R. (2020). The Mediating Role of Trust and Organizational Commitment in the Relationship between Strategic Human Resource Management and Knowledge Sharing. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 13(4), 565-586. doi: https://doi.org/10.22059/ijms.2020.281138.673632

Rimac Bilušić, Milka; Pološki Vokić, Nina The age of HRM 4.0 – Is digitalization of HRM required for the strategic human resource management orientation? // 28th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management – SM 2023 Subotica, Srbija, 25.05.2023-26.05.2023

Shen, Q., Hua, Y., Huang, Y., Ebstein, R., Yu, X. and Wu, Z. (2022),

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

"Knowledge management and modern digital transformation of the property management industry in China", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 2133-2144. doi: https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0320

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research, 128*, 788-798. doi: https://doi.org/10,1016/j.jbusres.2019,04,040.

Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27 (1), 100830. doi: https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830.

Soekiman S. (2024). Strategic human resource management in digital marketing and business: Birds eye from Indonesian enterprise. Journal of Infrastructure, *Policy and Development*. 8(6): 4242. doi: https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4242

Sugiarto, I. (2023). Human Resource Development Strategies to Achieve Digital Transformation in Businesses. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 156–162. https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.66

Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020), "The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462. doi: https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166

Zahedi, M., Akhavan, P., & Naghdi Khanachah, S. (2022). Evaluation of knowledge sharing and its role in organisational innovation using structural equation modelling: a case study of Civil Aviation Organisation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36 (4), 692–706. doi: https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2051475

Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15 (1), 1482-1498. doi:https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-23]