

## تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی

ایمان قیصری<sup>1\*</sup>، آرش خلیلی نصر<sup>2</sup>

- 1- فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران
- 2- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

پذیرش: 1398/04/22

دریافت: 1398/03/18

### چکیده

یکی از مدل‌های کسب‌وکار که امروزه در کشور ما نیز بسیار مورد توجه کارآفرینان قرار گرفته است، کسب‌وکارهای پلتفرمی است که به جای تولید و عرضه محصول، فضا و زیرساختی برای رابطه میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان یک محصول (کالا یا خدمت) ایجاد می‌کند. با رشد روزافزون این کسب‌وکارها و دگرگونی این اکوسیستم در جهان و کشور ایران، نیاز به ابزارهای مدیریتی جدید و تکامل یافته در این حوزه به چشم می‌خورد. این مقاله بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های قبلی در مورد راهبرد و مدیریت منابع انسانی استوار است و بر شناسایی ارتباطات مهم بین راهبرد، منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تمرکز دارد. در این مقاله نخست نقش مهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی بررسی می‌شود، سپس نقش رویکرد کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های پلتفرمی بررسی شده و در نهایت به تأثیر متغیر مستقل مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی و تأثیر این متغیر بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حالت وجود متغیر میانجی و نبود آن پرداخته می‌شود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است که بین شرکت پلتفرمی متوسط داخلی پخش شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی یک میانجی کامل است و



شرکت‌های دارای رویکرد کارآفرینانه و دیدگاه مسیر دید، قادر به دستیابی به عملکرد بالاتری هستند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی، عملکرد سازمان‌ها، مسیر دید، رویکرد کارآفرینانه، کسب‌وکارهای پلتفرمی.

## 1- مقدمه

تئوری‌های مدیریت راهبردی به اهمیت فعالیت‌ها، منابع یا توانمندی‌های داخلی به عنوان منابع مهم مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند. این دیدگاه محور، منابع درونی شرکت را عامل دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌داند [1؛ 2]. منابع انسانی هر شرکت از دیدگاه منبع محور مهم‌ترین عامل دستیابی به مزیت رقابتی است و مدیریت منابع انسانی با ارتقای کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است [3]. پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که ارتباط‌های مهمی بین راهبرد شرکت، منابع انسانی و عملکرد آن وجود دارد [4]. پژوهش‌های دیگر حوزه مدیریت منابع انسانی از تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر میانجی<sup>1</sup> صحبت می‌کنند [5]. در این تحقیق نخست رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی بررسی می‌شود که با توجه به رشد روزافزون این شرکت‌ها و خلأ وجود پژوهش‌های مدیریتی در این حوزه از کسب‌وکار، نتایج این رابطه می‌تواند برای این بخش با اهمیت باشد. سپس اثر کارآفرینی سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بالا بررسی می‌شود و در نهایت تأثیر دیدگاه مسیر دید به عنوان یک دیدگاه جدید در حوزه مدیریت بر رابطه کارآفرینی و عملکرد سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

## 2- مدیریت راهبردی منابع انسانی

واژه مدیریت راهبردی منابع انسانی در 15 سال گذشته به طور قابل ملاحظه‌ای رشد پیدا کرده است. شولر و همکاران<sup>2</sup> (2001) روند تکاملی این پدیده را مورد بررسی قرار داده‌اند. به عقیده

1. Mediator

2. Schuler R. S., Jackson S. E., Storey, J.



ایشان، تغییر شکل مدیریت راهبردی منابع انسانی نخست از مدیریت کارکنان به مدیریت منابع انسانی سنتی بوده و سپس از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی راهبردی بوده است. بیر<sup>1</sup> (1997) نیز بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

مدیریت راهبردی منابع انسانی به گونه‌ای طراحی شده است تا نیازهای راهبردی سازمان را تشخیص دهد و برای توسعه استعدادهای مورد نیاز خود برای اجرای راهبردهای رقابتی و کسب اهداف عملیاتی برنامه‌ریزی نماید [6؛ 7]. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می‌کند. رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در محیط ناپایدار واکنش مناسب را نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی به کار گیرد [7].

هاسلید و شولر<sup>2</sup> (1997) در تحقیقی که روی 300 شرکت انجام دادند، دریافتند که سازمان‌های دارای نظام‌های راهبردی مدیریت استعداد، عملکرد مالی بهتری نسبت به سازمان‌های بدون این نظام‌ها از خود نشان می‌دهند. معیارهای استفاده شده برای اندازه‌گیری این تفاوت‌ها عبارت بودند از: بهره‌وری (نسبت محصول به ازای هر کارمند)، جریان‌های نقدی (نرخ ناخالص بازگشت دارایی به ازای هر کارمند) و ارزش بازار. همچنین آنها بیان داشتند که رویکرد راهبردی منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی راهبردی متمرکز می‌شود. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی یا کارکنان تنها زمانی موفق و مؤثر است که سیاست‌ها و تصمیم‌های آنها به ایجاد ارزش بالاتر از حد متوسط برای سهامداران تبدیل شود [7]. آرتور<sup>3</sup> (1994) مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان عامل تأثیرگذار در بهبود

1. Beer  
2. Huselid and Schuler  
3. Arthur



عملکرد و مناسب برای همه شرکت‌ها می‌داند. او بیان می‌کند که مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به همه شرکت‌ها در بهبود فرایند، ارتقا عملیات کارآمد، افزایش نوآوری، تحول در توانایی و افزایش سودمندی کمک کند.

### 3- منابع انسانی و عملکرد سازمانی

همان‌طور که بیان شد، مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان عاملی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها امروزه بسیار حایز اهمیت است به نحوی که توجه به این عامل موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها شده است اما چون عوامل دیگری نیز بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارند، میزان دقیق تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی معلوم نیست.

بولر و همکارش<sup>1</sup> (2012) در مقاله خود چارچوبی را با عنوان مسیر دید<sup>2</sup> معرفی می‌کنند. در این چارچوب بیان می‌شود که قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی، هنجارها و شایستگی‌های گروهی، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و انگیزه و فرصت همه باید همسو با هم و با راهبرد کلان سازمان باشند که نتیجه رویکرد مسیر دید خلق سرمایه انسانی و اجتماعی در شرکت‌ها است که هر دو آنها برای دستیابی به عملکرد بالاتر و پایدار ضروری است. همچنین به عقیده لین و همکارش<sup>3</sup> (2008) یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد که منجر به اقدام سریع در برابر تغییرات محیطی می‌شود، بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان نقش دارد و سازمان بازتاب ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. پس از مواردی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است، نقش یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد در اداره سازمان است.

دیدگاه منبع محور سازمان پیشنهاد می‌کند که سرمایه انسانی یک شرکت می‌تواند اهرمی برای فراهم‌سازی مزیت رقابتی باشد که آن نیز منجر به عملکرد بالاتر می‌شود. با فرض عدم تجانس بین شرکت‌ها با توجه به سرمایه انسانی، در صورتی که شرکت تضمین کند که کارکنان آن به ارزش فرایندهای تولید خود می‌افزایند و کارکنان منبع واحد آن شرکت محسوب شوند،

1. Buller P. F., McEvoy G. M.
2. Line of Sight
3. Hao-Chieh Lin, Chih-Ting Shih



مزیت رقابتی ممکن می‌شود. فعالیتهای مدیریت منابع انسانی متشکل از بسیاری از فعالیتهایی است که شرکت‌ها از طریق آن می‌توانند سرمایه انسانی خود را که برای مقابله با شرایط نیاز است، ایجاد کنند. به‌خصوص شرکت‌ها می‌توانند از فعالیتهای تکنیکی مدیریت منابع انسانی در انتخاب کارکنان با توانایی‌های بالا کمک بگیرند؛ کسانی که استعدادهای آنها نادر است و بنابراین مهارت‌های خاص مورد نیاز را دارا می‌باشند [8]. فعالیتهای مدیریت راهبردی منابع انسانی از طرف دیگر به شرکت برای جلوگیری از کپی‌برداری سیستم‌های منابع انسانی‌اش کمک می‌کند و آن را از رقبا حفظ می‌کند. به دلیل پیچیدگی اجتماعی و ابهام مبنی بر علت ذاتی در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی راهبردی، رقابت کنندگان نه می‌توانند به آسانی از این فعالیتهای کپی‌برداری کنند و نه سرمایه انسانی را که به این فعالیت‌ها کمک می‌کنند، تکرار کنند و به این صورت منابع انسانی به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد.

#### 4- کارآفرینی و عملکرد سازمانی

پژوهشگران متعددی در پژوهش‌های خود به بررسی روابط میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ، کوچک و متوسط در نقاط مختلف جهان و در صنایع مختلف تولیدی و خدماتی پرداخته‌اند. برت و واینستاین<sup>1</sup> (1998) رابطه میان بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی را مورد بررسی قرار داده و تأثیر این عوامل را بر عملکرد سنجیده‌اند. آنها به وجود همبستگی معنادار بین بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی پی برده و رابطه مستقیم و معنادار این سه مؤلفه با عملکرد را تأیید کرده‌اند. هاینونن و کورولا<sup>2</sup> (2003) با بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی سازمانی و در نظر گرفتن پیامدهای این نوع از کارآفرینی، به وجود همبستگی مثبت و معنادار بین آنها پی برده‌اند. کوین و همکارانش<sup>3</sup> (2006) نیز به تأثیر چشمگیر گرایش به کارآفرینی شرکتی بر رشد فروش اشاره می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی یک فرایند سازمانی است

1. Barret and Weinstein
2. Heinonen J., Korvela K.
3. Covin J. G., Green K. M., Slevin D. P.



که موجب بقا و رشد عملکرد شرکت‌ها می‌شود [9]. به بیان زهرا و همکاران<sup>1</sup> (1999) در سه دهه گذشته تحقیق در مورد روابط بین کارآفرینی و عملکرد افزایش پیدا کرده است. کارآفرینی یادگیری کلی شرکت را بهبود داده و باعث ایجاد دانشی می‌شود که منابع مزیت رقابتی شرکت را ساخته و تنظیم مجدد می‌کند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی عملکرد تجاری را به وسیله افزایش پیشگامی، خطرپذیری، ارتقای محصول و فرایند و نوآوری خدمات بهبود می‌دهد.

## 5- مسیر دید

مفهوم مسیر دید از ادبیات جبران خدمات<sup>2</sup> نشأت گرفت که بر درک کارمندان از ارتباط بین مشوق‌های سطح سازمان (مانند برنامه‌های جبران خدمات تقسیم سود) و عملکرد شغلی آنها تمرکز دارد [10؛ 11]. بوسول و همکارانش<sup>3</sup> (2006) این مفهوم را توسعه دادند و مسیر دید را درک کارمند از اهداف سازمان و اقدام‌های لازم برای دستیابی به این اهداف تعریف کردند [12]. فرضیه اصلی مفهوم مسیر دید این است که دانش و رفتار هم‌سو و هماهنگ‌شده کارمندان با اولویت‌های راهبردی، کلید دستیابی به نتایج مثبت سازمانی هستند. این هماهنگی و همسویی علایق، منافع و اقدام‌های کارمندان با اهداف راهبردی، از فعالیت‌های مهم مدیریت منابع انسانی است.

چارچوب مسیر دید بوسول چندین مفهوم مرتبط را می‌سازد. مفهوم اول، دیدگاه تناسب فرد- سازمان<sup>4</sup> است که بر تطبیق ارزش‌های کارکنان با فرهنگ سازمانی تمرکز دارد [13]. پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که وقتی ارزش‌های کارکنان متناسب با فرهنگ سازمان است، آنها با احتمال بیشتری نگرش مثبت دارند و با احتمال کمتری سازمان را ترک می‌کنند [14]. علاوه بر این، مطالعه‌ای نشان داده است که وقتی رهبران تحول‌گرا پیروان خود را تشویق می‌کنند تا سطح بالاتری از تناسب فرد- سازمان را درک کنند، سطح بالاتری از عملکرد درک شده به وجود می‌آید [15]. دومین مفهوم مرتبط، همبستگی هدف است. تحقیق در مورد

1. S.A. Zahra, A.P. Nielsen, W.C. Bogner  
2. Compensation  
3. Boswell W. R., Bingham J. B., Colvin A. J. S.  
4. Person-Organization Fit (P-O)



همبستگی هدف نشان می‌دهد زمانی که اهداف کارمندان همسو با اهداف سرپرستان مستقیم آنان است، کارمندان نگرش مثبت بالاتری دارند و ماندگاری بیشتری هم در سازمان خواهند داشت [16]. بوسول و همکارانش همسویی دیدگاه‌های تناسب فرد- سازمان و همبستگی هدف را تقویت کرده‌اند تا بین کارمندان و اهداف راهبردی سازمان ارتباط برقرار کنند. بنابراین مفهوم مسیر دید بیان می‌کند که کارمندان باید درک دقیقی از اهداف راهبردی شرکت و اینکه چگونه می‌توانند به این اهداف کمک کنند، داشته باشند. همچنین از مزایای مهم مسیر دید علاوه بر تناسب فرد- سازمان و همبستگی هدف، این است که کارمندان نقش بالاتری را در سازمان تجربه می‌کنند [17] و حس بیشتری نسبت به اهمیت کار دارند [18] که هر دو مورد به بهبود عملکرد کارمندان مربوط است.

در بررسی تجربی چارچوب مسیر دید، بوسول (2006) دریافت که درک کارمندان از چگونگی کمک به اهداف راهبردی سازمان مهمتر از درک اهداف است. او نتیجه گرفت، کارمندانی که می‌دانند چگونه به اهداف راهبردی سازمان کمک کنند، بیش‌تر احتمال دارد که احساس تعلق و تناسب با سازمان داشته باشند، شاید به این خاطر که آنها بهتر قادر به کارکردن در راستای نیازهای سازمان هستند، در حالی که این مورد به‌طور لزوم برای کارمندانی نیست که از راهبرد آگاه هستند اما برحسب لزوم نمی‌دانند چه اقدامی در مورد آن انجام دهند.

بولر و همکارش<sup>1</sup> (2012) در مقاله خود رابطه بین مسیر دید و خروجی‌های فردی کارمندان منتخب (مانند رضایت شغلی، تعهد، ترک شغل، گردش نیروی انسانی) را بررسی می‌کنند. چارچوبی که بوسول ارائه می‌کند، تنها بر تجزیه و تحلیل سطح فردی متمرکز است؛ یعنی ادراک و خروجی‌های فردی کارمندان را مد نظر قرار می‌دهد. در این راستا، بولر و همکارش به مطالعه برخی از نکات درباره سهم سرمایه انسانی به منظور افزایش نتایج عملکرد فردی می‌پردازند. بوسول (2006) در مقاله خود محدودیت‌های مدل خود را بیان کرده و توصیه می‌کند مفهوم‌سازی‌های آینده و تحقیق روی مفهوم مسیر دید شامل متغیرهای موقعیتی، از جمله عوامل سطح گروهی و سازمانی شود تا با ایجاد یک درک کامل‌تر اقدامات کارمندان در راستای اهداف راهبردی سازمان قرار بگیرد. به این ترتیب بولر و همکارش در مقاله خود،

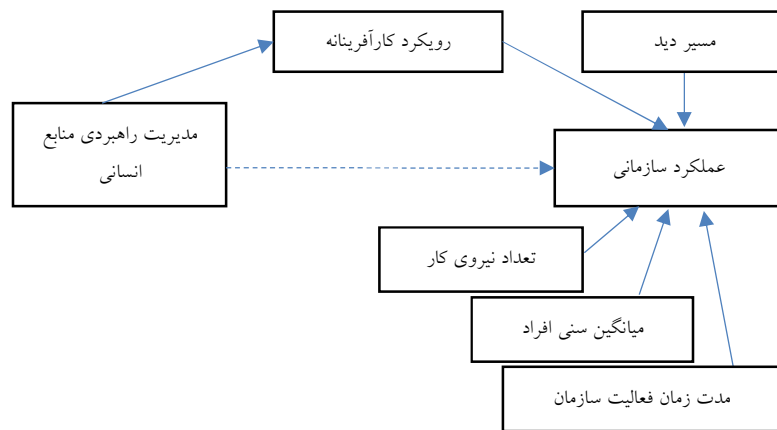
1. Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy



مفهوم مسیر دید را بازنویسی می‌کنند که شامل سطوح تجزیه و تحلیل گروهی و سازمانی است و بر ابعاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی تمرکز دارد.

## 6- مدل مفهومی تحقیق

در پژوهش‌های اخیر مدیریت، به اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان عاملی تأثیرگذار روی عملکرد سازمان‌ها توجه خاصی شده و مقاله‌های متعددی در این حوزه چاپ شده است. مقالات چاپ شده این حوزه به‌طور عمده تأثیر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مورد بحث قرار داده‌اند. همچنین در مقالات دیگر در حوزه مدیریت، تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته که در کشور ما نیز مقالاتی در این حوزه چاپ شده است. همان‌طور که در ادبیات موضوع بیان شد، یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، داشتن رویکرد مسیر دید در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. در این مقاله رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان‌های پلتفرمی در حضور دو متغیر رویکرد کارآفرینانه و دیدگاه مسیر دید، بررسی می‌شوند. در این مدل سه متغیر تعداد نیروی کار، میانگین سنی افراد و مدت زمان فعالیت شرکت‌های پلتفرمی به عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شده‌اند (شکل 1).



شکل 1. مدل مفهومی تحقیق





## 7- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تأثیرگذار است.  
فرضیه دوم: رویکرد کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.  
فرضیه سوم: متغیر مستقل مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تأثیرگذار است.

## 8- نمونه‌گیری

جامعه ما تمام شرکت‌های پلتفرمی متوسط با تعداد 20 الی 50 نفر نیروی انسانی است که زیرمجموعه کل شرکت‌های پلتفرمی در حال فعالیت در کشور ایران می‌باشد. علت انتخاب شرکت‌های پلتفرمی متوسط این است که این شرکت‌ها مرحله کشت ایده و مرحله اولیه را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند، در مرحله میانی و راهبردی برای ورود به رشد می‌باشند و نسبت به دو گروه شرکت‌های پلتفرمی کوچک و بزرگ اهمیت راهبردی برای صاحبان سرمایه و همچنین برای آینده کارآفرینی کشور دارند، چرا که شرکت‌های بزرگ از این مرحله حساس عبور کرده‌اند و احتمال عدم موفقیت آنها کاهش پیدا کرده است، همچنین شرکت‌های کوچک هنوز درگیر ارائه محصول یا خدمت اولیه خود هستند و سرمایه کمتری را به خود جذب کرده‌اند و در صورت عدم موفقیت ضرر بالایی را برای سرمایه‌گذار و مؤسسان آنها ایجاد نخواهد کرد. تعداد نمونه در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار برآورد حجم نمونه<sup>1</sup> و با در نظر گرفتن سطح معناداری 0/05، خطای نوع دوم 0/2 و پارامتر اندازه تأثیر پیش‌بینی شده 0/15، برابر با 97 به دست می‌آید. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و ارسال پرسشنامه استاندارد به شرکت‌های پلتفرمی جامعه، فهرستی از تمام شرکت‌های پلتفرمی در حال فعالیت در ایران تهیه شد و براساس تعداد نیروی انسانی و مدت زمان فعالیت، آنها به سه دسته کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم‌بندی شدند. با توجه به پیش‌بینی نرخ پاسخ متوسط در پژوهش‌های تجربی، تعداد 130 پرسشنامه برای مدیران منابع انسانی هرکدام از این شرکت‌ها ارسال شدند، در صورت نبود بخش منابع انسانی، این پرسشنامه‌ها برای مدیر عامل این شرکت‌ها ارسال شدند.

1. GPower



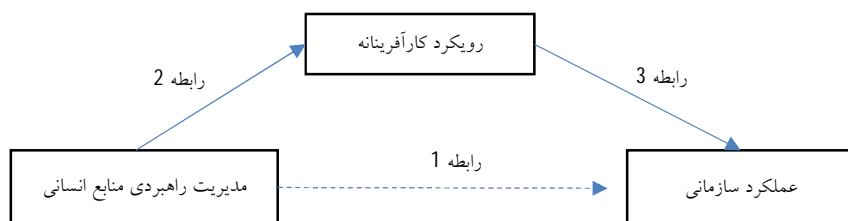
از تعداد پرسشنامه‌های ارسالی تعداد 101 پرسشنامه صحیح استخراج شدند که نرخ پاسخ برابر 78 درصد به دست آمد.

### 9- پرسشنامه

این پژوهش شامل 24 پرسش (گویه) است که پرسش‌های بالا مربوط به چهار دسته عملکرد، رویکرد کارآفرینانه، مسیر دید و مدیریت راهبردی منابع انسانی است. نتیجه آزمون آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که این مقدار در پرسشنامه استاندارد این پژوهش برابر با 97 درصد است. عملکرد سازمان شامل 6 گویه است که به سنجش عملکرد شرکت‌ها می‌پردازد و هر گویه یک طیف لیکرت را از خیلی کم (عدد 1) تا خیلی زیاد (عدد 5) شامل می‌شود. رویکرد کارآفرینانه شامل 5 گویه است که به سنجش میزان کارآفرینی در شرکت‌ها می‌پردازد و مانند قسمت قبل هر گویه یک طیف لیکرت از عدد 1 تا عدد 5 را شامل می‌شود. مسیر دید شامل 5 گویه است که همسویی وظایف و اهداف افراد را با راهبردها، نقشه راه و رسیدن به چشم‌انداز کلان سازمان را دنبال می‌کند. این پرسش‌ها نیز یک طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد را شامل می‌شوند. مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل 8 گویه است که بررسی می‌کند در هر سازمان زیر سیستم‌های منابع انسانی به چه صورت است و آیا زیرسیستم‌های فوق در راستای راهبردهای سازمان طراحی شده‌اند یا خیر. در این قسمت نیز مانند قسمت‌های قبلی از طیف لیکرت 5 تایی استفاده شده است.

### 10- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری<sup>1</sup> استفاده شده است (شکل 2).



شکل 2. روابط متغیرها در مدل مفهومی

برای بررسی درستی فرضیه اول، یعنی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی، کافی است رابطه 1 در شکل 2 را آزمون کنیم. همان طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، ستون اول در هر دو حالت وجود متغیر مستقل مسیر دید و نبود آن، نشان‌دهنده این آزمون است. در حالت اول که مدل ما متغیر مستقل دیدگاه مسیر دید را شامل می‌شود، بتا در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی برابر با 0/235 است و  $P < 0/01$  است که نشان‌دهنده معناداری کامل رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی است. در حالت دوم بتا در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد برابر با 0/2180 است و  $P < 0/01$  است که در این حالت نیز رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی کاملاً معنادار است.

بر اساس مقاله بارون و کنی<sup>1</sup> (1986)، برای بررسی تأثیر متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی در فرضیه دوم، باید چهار شرط را بررسی کنیم که عبارتند از: رابطه متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه باید معنادار باشد؛ رابطه متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی باید معنادار باشد؛ رابطه متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی باید معنادار باشد و در آخر نیز رابطه بین متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه باید بی‌معنا باشد. همان طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، ستون اول بیان‌کننده رابطه بین متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی بدون حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه است - که همان

1. Baron and Kenny



طور که در فرضیه اول توضیح داده شد- این رابطه کاملاً معنادار است پس شرط دوم براساس مقاله بارون و کنی برقرار است. همان طور که در ستون دوم جدول 1 مشاهده می‌شود، بتا در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه در حالت حضور متغیر مستقل مسیر دید،  $0/4844$  است،  $P < 0/01$  است که نشان‌دهنده معناداری کامل رابطه 2 در شکل 2 می‌باشد، در حالت دوم یعنی حضور نداشتن متغیر مستقل مسیر دید، بتا برابر با  $0/4868$  و  $P < 0/01$  است که در این حالت نیز رابطه 2 در شکل 2 کاملاً معنادار می‌باشد. پس شرط اول نیز در این دو حالت برقرار است. برای بررسی شرط سوم باید ستون سوم جدول 1 را در دو حالت وجود متغیر مستقل و بدون آن بررسی کنیم، در حالت اول در ستون سوم، رابطه متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی کاملاً معنادار است (بتا برابر با  $0/4266$  و  $P < 0/01$ )، در حالت دوم نیز این رابطه کاملاً معنادار است (بتا برابر با  $0/3608$  و  $P < 0/01$ )، بنابراین شرط سوم براساس مقاله بارون و کنی برقرار است. در آخر باید شرط چهارم از شروط بارون و کنی را بررسی کنیم که همان طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود رابطه 3 در دو حالت وجود متغیر میانجی مسیر دید و نبود آن نشان‌دهنده بی‌معنا بودن رابطه متغیر راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی است، بنابراین شرط چهارم نیز برقرار است. با برقراری چهار شرط بالا می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رویکرد کارآفرینانه یک میانجی کامل<sup>1</sup> است و فرضیه دوم برقرار است. در بررسی فرضیه سوم، همان طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود- متغیر مستقل مسیر دید رابطه معناداری با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد (بتا برابر با  $0/5125$  و  $P < 0/01$ )، این متغیر در حالت وجود متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد (بتا برابر با  $0/5434$  و  $P < 0/01$ )، همچنین متغیر مسیر دید می‌تواند به مقدار بسیار قابل توجهی توزیع‌دهندگی  $R^2$  را در فرضیه‌های اول و دوم تغییر دهد، در رابطه 3، مقدار  $R^2$  از 28 درصد در حالت بدون متغیر مسیر به 75 درصد تغییر می‌کند، همچنین در رابطه 1 بدون وجود متغیر میانجی،  $R^2$  از 16 درصد به 58 درصد تغییر می‌کند که نشان از اهمیت تأثیر متغیر مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد که بیان می‌کند در شرکت‌هایی که کارآفرینی سازمانی وجود ندارد اما دیدگاه مسیر دید نهادینه شده، 58 درصد تغییر در متغیر وابسته عملکرد تحت تأثیر متغیر مستقل مسیر دید است؛ یعنی با ایجاد این دیدگاه در شرکت می‌توان عملکرد



شرکت‌های پلتفرمی را 42 درصد بهبود داد. همچنین اگر در شرکت‌های پلتفرمی رویکرد کارآفرینانه وجود داشته باشد، ایجاد متغیر مسیر دید می‌تواند تأثیر 47 درصدی در عملکرد این شرکت‌ها ایجاد کند.

جدول 1. نتایج آزمون رگرسیون در بررسی فرضیه‌های اول تا سوم

حالت دوم			حالت اول (وجود دیدگاه مسیر دید)			متغیر
رابطه 3	رابطه 2	رابطه 1 (بررسی فرضیه اول در نمود متغیر میانجی)	رابطه 3	رابطه 2	رابطه 1 (بررسی فرضیه اول در نمود متغیر میانجی)	
0/0424 (0/0701)	0/4868** (0/0632)	0/2180** (0/0594)	0/0283 (0/0417)	0/4844** (0/0633)	0/2349** (0/0424)	مدیریت راهبردی منابع انسانی
-0/1246 (0/0665)	0/0745 (0/0758)	-0/1515* (0/0712)	-0/0673 (0/0398)	-0/0815 (0/0763)	-0/1021* (0/0510)	مدت زمان فعالیت شرکت
-0/0002 (0/0082)	-0/0108 (0/0094)	-0/0041 (0/0088)	0/0081 (0/0049)	-0/0118 (0/0095)	0/0031 (0/0063)	تعداد نیروی انسانی
0/0250 (0/0239)	0/0122 (0/0274)	0/0294 (0/0258)	0/0287* (0/0142)	0/0116 (0/0274)	0/0337 (0/0184)	میانگین سنی کارمندان شرکت
0/3608** (0/0890)	-----	-----	0/4266** (0/0532)	-----	-----	رویکرد کارآفرینانه
-----	-----	-----	0/5434** (0/0411)	-0/0724 (0/0790)	0/5125** (0/0529)	دیدگاه مسیر دید
0/5319	0/6258	0/3985	0/8654	0/6301	0/7597	R
0/2829	0/3917	0/1588	0/7490	0/3970	0/5771	R-square
7/5	15/45	4/53	46/74	12/51	25/93	F

\* P < 0/05 \*\* P < 0/01



## 11- نتیجه‌گیری

همان‌طور که بحث شد مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان عاملی مهم روی عملکرد یک سازمان تأثیر دارد و می‌تواند به عنوان منبع مهم مزیتی رقابتی برای یک سازمان محسوب شود و سازمان را نسبت به رقبا سودآورتر کند. همان‌طور که در فرضیه اول مطرح شد، این متغیر با عملکرد سازمان رابطه معناداری دارد و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی به این عامل وابسته است. در عصر حاضر که شرکت‌ها رقابت تنگاتنگی با یکدیگر دارند، شرکتی موفق‌تر است که از همه زیرساخت‌های خود در جهت بهبود و افزایش عملکردش استفاده کند. همان‌طور که بیان شد و در جدول 1 نشان دادیم، متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، میانجی کامل بوده و رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد به طوری که در نبود این متغیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی تنها 16 درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را توضیح می‌دهد، اما ایجاد این رویکرد در شرکت‌های پلتفرمی باعث می‌شود مدیریت راهبردی منابع انسانی، بهبود 28 درصدی در عملکرد این شرکت‌ها به وجود آورد. در ادبیات موضوع، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد به وفور مورد بحث و پژوهش قرار گرفته است [19-22]. همچنین رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه نیز در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی قرار گرفته است [23-26]. در ادبیات موضوع رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه کم‌تر مورد بررسی قرار گرفته است و در کسب‌وکارهای پلتفرمی، این تحقیق برای نخستین بار در کشور ایران بررسی شده است. متغیر دیگری که در ادبیات موضوع به آن پرداخته شده است، دیدگاه مسیر دید است که تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها در ادبیات موضوع بررسی شده است و به تدریج این دیدگاه تکامل یافته و از سطح فردی به سطح گروهی و سازمانی رسیده است. در این پژوهش ما تأثیر این رویکرد بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را بررسی کردیم، همچنین حضور این متغیر مستقل در کنار رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، باعث بهبود تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد در شرکت‌های پلتفرمی دارای رویکرد کارآفرینانه می‌شود، همچنین خود رویکرد مسیر دید 42 درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را توضیح



می‌دهد. به‌طور کلی 75 درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی به‌وسیله مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت‌های پلتفرمی که رویکرد کارآفرینانه در آنها وجود دارد و دیدگاه مسیر دید در آن نهادینه شده است، دست‌یافتنی است؛ یعنی می‌توان با ایجاد این زیرساخت و دیدگاه به 75 درصد از عملکرد دست پیدا کرد که این موضوع برای شرکت‌های پلتفرمی که در جهت افزایش عملکرد چند درصدی خود سرمایه‌گذاری‌های پر هزینه‌ای انجام می‌دهند، بسیار ارزشمند خواهد بود.

همان‌طور که بیان شد در این تحقیق شرکت‌های پلتفرمی متوسط با تعداد 20 الی 50 نفر نیروی انسانی بررسی شدند. در پژوهش‌های آینده نیز می‌توان این تحقیق را روی شرکت‌های پلتفرمی کوچک و بزرگ بررسی کرد و نتایج آنها را با نتایج حاصل از این تحقیق مقایسه کرد. همچنین می‌توان این پژوهش را در مدل‌های دیگر کسب‌وکار بررسی کرد و نتایج را با نتایج حاصل از شرکت‌های پلتفرمی مقایسه کرد.

## 12- منابع

- [1] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 1991, pp. 99-120.
- [2] R. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 1996, pp. 109- 122.
- [3] Becker, B., & Gerhart, B., "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *Academy of management journal*, 39(4), 1996, pp. 779-801.
- [4] Buller, P. F., & McEvoy, G. M., "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight," *Human resource management review*, 2012, pp. 43-56.
- [5] Cemal Zehir at al, "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation," Elsevier, 2016, pp. 372-381.
- [6] A. Carmeli, "Strategic human capital and the performance of public sector organizations," *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 2004, pp. 375-392.

- [7] Mark A. Huselid, et al, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management*, 1997, pp. 171-188.
- [8] Wright, P., et al., "Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking," *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996, pp. 441-458.
- [9] Entrialgo M. et al, "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs," *Technovation*, 2000, pp. 427-436.
- [10] Balcom, J., & Brossy, R., "Executive pay — then, now, and ahead," *Directors & Boards*, 22, 1997, pp. 55-64.
- [11] E. E. Lawler, "The new pay: A strategic approach," *Compensation and Benefits Review*, 27, 1995, pp. 14-22.
- [12] Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S., "Aligning employees through "line of sight"," *Business Horizons*, 49, 2006, pp. 499-509.
- [13] A. Kristof, "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49, 1996, pp. 1-49.
- [14] O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., "People and organizational culture: A profile comparison to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34, 1991, pp. 487-516.
- [15] Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W., "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness," *Academy of Management Journal*, 54(4), 2011, pp. 779-796.
- [16] Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. , "Multilevel analysis of organizational goal congruence," *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp. 666-679.
- [17] Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R., The structure of work: Job design and roles. In D. M. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1991, pp. 165-207.
- [18] Hackman, J. R., & Oldham, G. R., "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, pp. 250-279.
- [19] Wright, P. M. and McMahan, G. C., "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2), 1992, pp. 295-320.





- [20] Lado, A.A. and Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp. 669-727.
- [21] M. A. Huselid, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of management journal*, 38(3), 1995, pp. 635-672.
- [22] Rogers, E. W. & Wright, P. M., "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects", CAHRS Working Paper, 1998.
- [23] Morris, M. H. and Jones, F. F., "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA," *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 1993, pp. 873-896.
- [24] J. C. Hayton, "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," *Human Resource Management Review*, 15(1), 2005, pp. 21-41.
- [25] N. Kaya, "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2006, pp. 2074-2090.
- [26] Messersmith, J. G. and Wales, W. J., "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management," *International Small Business Journal*, 31(2), 2011, pp. 115-136.