

## تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با میانجیگری گرایش کارآفرینانه

محمد عزیزی<sup>۱\*</sup>، سحر علیپور<sup>۲</sup>، امیرحسین باقریه مشهدی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار، گروه توسعه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۳۱

### ۱- چکیده

**هدف:** سطح بالای عدم قطعیت برای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان نامطلوب است. از این رو مطالعه حاضر به بررسی نقشی که راهبردهای مدیریت منابع انسانی و گرایش کارآفرینانه می‌توانند در بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار ایفا کنند، می‌پردازد.

**روش:** در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است که پایایی آن از راه ضریب آلفای کرونباخ و روایی آن از راه روایی محتوا، تحلیل عاملی تأییدی، روایی واگرا و همگرا مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. پرسش‌نامه مذکور در بین ۲۲۷ شرکت دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری استان تهران مستقر در ۹ پارک مختلف متناسب با سهم آنها از جامعه آماری با روش طبقه‌ای توزیع و به وسیله یک نفر از مدیران ارشد هر شرکت پاسخ داده شده است. داده‌های گردآوری شده نیز به روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس تجزیه و تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه دارد. همچنین نتایج نشان داد که جذب



منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت و نیز گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارند و راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت و بر گرایش کارآفرینانه تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین مشخص شد گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد و درنهایت نتایج نشان داد محیط ناپایدار، تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت را کاهش می‌دهد.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج پژوهش، بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به میزان پذیرش و استقرار راهبردهای مدیریت منابع انسانی از جمله جذب، توسعه و نگهداشت دارد و گرایش کارآفرینانه در محیط ناپایدار برای عملکرد شرکت‌ها تأثیر منفی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، گرایش کارآفرینانه، عملکرد شرکت، محیط ناپایدار.

## ۱- مقدمه

در سال‌های گذشته، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به‌عنوان رکن اصلی اقتصاد دانشی همواره موردتوجه سیاست‌گذاران و برنامه‌های توسعه در ایران بوده است. تحقق این امر نیازمند توجه به عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان و عوامل مؤثر بر آن به‌عنوان یک عامل حیاتی برای رشد نوآوری و فناوری در اقتصاد و صنایع مختلف است. این در حالی است که عمده شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های گذشته با مشکلاتی نظیر عدم اطمینان به بازار محصولات دانش‌بنیان، کمبود تسهیلات و حمایت‌های مالی، ضعف ساختار اداری و قانونی در تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان و نارسایی سیاست‌ها و قوانین حمایتی و تجاری‌سازی [۱]، توان قابلیت رقابتی پایین [۲] و سیاست‌گذاری‌های نامناسب تأمین مالی در کنار انتظار زودبازده بودن از محصولات دانش‌بنیان و به‌ویژه عدم تناسب سیاست‌های حمایتی با دوره رشد شرکت‌های دانش‌بنیان [۳] مواجه بوده‌اند که این عوامل متأثر و تأثیرگذار بر عملکرد این شرکت‌ها است. با توجه به اینکه هدف این شرکت‌ها کسب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالا توأم با نوآوری و کارآفرینی است، ساختار سازمانی آنها باید در خدمت محیطی باشد که افراد را به‌کار متناسب با این شرایط ترغیب کند و بتواند تلاش‌های آنها را برای اطمینان از سطوح بالاتر عملکرد



سازمانی هماهنگ کند. به عبارت دیگر، خروجی بهتر در شرکت‌های دانش‌بنیان به عملکرد کلی سازمان‌ها بستگی دارد که خود به‌طور مستقیم با منابع انسانی و به عبارت دیگر کارکنان در ارتباط است. اگرچه فناوری از جهت‌های مختلفی بر عملکرد سازمانی تأثیر به‌سزایی دارد، اما منابع انسانی است که دانش و عملکرد آنها برای پیشبرد هدف، مأموریت و راهبردهای سازمان مهم است [۴]. بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردی برخورد کرده و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد [۵]. در چنین شرایطی، منابع انسانی نیازمند داشتن نگرش راهبردی و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. از سوی دیگر در محیط ناپایدار امروز، شرکت‌ها باید رقابتی باشند و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه را برای بهبود عملکرد خود فراگیرند. براین اساس شرکت‌های دانش‌بنیان باید تخصص کارکنان خود را ارتقا داده و به‌طور پیاپی تقویت کنند. در نتیجه می‌توان گفت شایستگی‌ها و دانش کارکنان یادگیری و گرایش کارآفرینانه را تقویت می‌کند که در نهایت، تأثیرات مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار دارد [۶]. گرایش کارآفرینانه به این موضوع اشاره دارد که در یک بازار در حال تغییر، شرکت‌ها مجموعه‌ای از فرایندهای تجاری مختلف، ایجاد خدمات و محصولات جدید، پژوهش و توسعه و ایده‌های جدید را جهت رقابت‌پذیری به کار می‌گیرند [۶]. باین حال، اگرچه بیشتر مطالعات انجام‌شده در مورد رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد تأثیر مثبتی را نشان داده‌اند [۷؛ ۸]، اما سایر پژوهشگران یافته‌های متناقضی دارند و تأکید می‌کنند که رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد غیرمعنادار [۹-۱۱]، جزئی [۱۲؛ ۱۳] و حتی منفی است [۱۴]. همچنین ادبیات مربوط به رابطه بین منابع انسانی و گرایش کارآفرینی یک زمینه جدید اما در حال رشد است. در پژوهش‌هایی که رابطه میان منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی را بررسی می‌کند، مدیریت منابع انسانی برای فعالیتهای کارآفرینی سازمانی مهم شناخته می‌شود [۱۵-۱۷]. تعدادی از پژوهشگران مجموعه‌ای از مداخله‌های راهبردی منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، سیستم جبران خدمات و پاداش را در نظر گرفتند که از راهبردهای نوآوری شرکت پشتیبانی می‌کند [۱۸]؛ [۱۹]. باین حال مطالعات محدودی به بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر گرایش



کارآفرینانه انجام شده است، به‌ویژه آنکه توجه به تأثیر هر یک از راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد از یک‌سو و در نظر گرفتن محیط ناپایدار به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده از سوی دیگر تاکنون انجام نگرفته است. علاوه بر این، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران و شاخص‌های آن شامل جذب منابع انسانی شایسته، حفظ، نگهداری و سازمان‌دهی مناسب وضعیت مناسبی را نشان نداده‌اند [۲۰] که این امر نشان از موفق نبودن سیاست‌های بهره‌گیری از ظرفیت منابع انسانی به‌وسیله شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های گذشته دارد. از این‌رو در پژوهش حاضر تلاش می‌شود نقشی که راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی دارند، بررسی شود تا براساس نتایج بتوان اقدام‌های موردنیاز برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در این حوزه به‌صورت خرد و کلان را به اجرا گذاشت. انجام چنین پژوهشی در بین شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران، ضمن در نظر گرفتن تأثیر محیط ناپایدار و تلاطم در محیط خارجی که این شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، به توسعه بینش مدیران شرکت‌ها و سیاست‌گذاران جهت درک عوامل مؤثر بر عملکرد و طرح‌ریزی بهتری کمک می‌کند.

## ۲- فرضیه‌های پژوهش

عملکرد سازمان عبارت است از میزان موفقیت سازمان در استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده [۲۱]. امروزه قدرت رقابتی در گرو کیفیت منابع انسانی است، به‌نحوی که مدیریت منابع انسانی در زمره حیاتی‌ترین انواع مدیریت محسوب می‌شود. فرسودگی منابع انسانی در سایه نبود تخصص، تجربه، انگیزش و...، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد، بنابراین مدیریت صحیح منابع انسانی در عصر کنونی، راهکاری راهبردی برای موفقیت همه سازمان‌ها است [۲۲]. هایتون<sup>۱</sup> [۲۳] راهبردهای نوین مدیریت منابع انسانی را از روش‌های سنتی متمایز کرده است. شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی کارایی بیشتری دارند و مربوط به تطبیق مهارت‌های فردی با نیازهای سازمان هستند، اما شیوه‌های راهبردی منابع انسانی، یادگیری‌محور است و تعهد، مشارکت، اشتراک دانش و

---

1. Hayton



تحمل شکست را به کارمندان تشویق می‌کند. برای دستیابی به استانداردهای عملکردی بالا، چندین پژوهش بر اهمیت ایجاد ظرفیت از راه مدیریت منابع انسانی [۲۴؛ ۲۵] اشاره و پژوهش‌هایی نیز تأثیر مثبت راهبردهای مدیریت منابع انسانی را به‌ویژه بر عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند [۲۶؛ ۲۷]. ورمیرن<sup>۱</sup> [۲۸] بیان می‌کند که راهبردهای تقویت‌کننده توانایی (آموزش و توسعه و استخدام و انتخاب) و شیوه‌های افزایش‌دهنده انگیزه (ارزیابی عملکرد و پاداش) تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. در پژوهش‌های پیشین تأثیر جذب بر عملکرد [۲۹]، [۳۰]، نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد [۳۱]، توسعه منابع انسانی بر عملکرد [۲۹؛ ۳۰؛ ۳۲] بررسی شده است. همچنین در زمینه خروج منابع انسانی، پژوهش‌های قبلی، یک رابطه منفی بین خروج جمعی کارکنان و عملکرد سازمانی را نشان داده است [۳۳]، اما آلن و همکاران [۳۴] استدلال کردند فرض اینکه خروج منابع انسانی به‌طور ذاتی برای سازمان‌ها بد است، یک تصور غلط مدیریتی است. براین اساس در پژوهش حاضر فرض می‌شود که:

فرضیه ۱: راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

شرکت‌های با گرایش کارآفرینانه تمایل دارند در فرایندهای نوآورانه و ایده‌های جدید فعالیت داشته باشند. آنها می‌توانند بازاری برای معرفی محصولات جدید پیدا کنند و آن محصولات را با نیازهای خاص مشتریان تطبیق دهند [۳۵]. بدون شک سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی اصلی دانش، نقشی راهبردی در اهرم یادگیری سازمانی ایفا می‌کند [۳۶] که به نوبه خود به نوآوری بیشتر و کارآفرینی بیشتر شرکت‌ها کمک می‌کند [۶]. در مطالعه‌ای، مسرسمیت و

1. Vermeeren



ولز<sup>۱</sup> [۱۷] با بررسی تأثیرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر گرایش کارآفرینی در شرکت‌های نوپا، کارآفرین و فناوری پیشرفته، ارتباط مهمی بین گرایش کارآفرینی و مدیریت راهبردی منابع انسانی پیدا کردند. در پژوهش‌های رابطه بین عملکرد منابع انسانی و کارآفرینی شرکتی، این مطلب دیده می‌شود که مدیریت منابع انسانی برای فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی مهم است [۳۷]. براساس نتایج پژوهش‌های زهیر<sup>۲</sup> و همکاران [۴] و پیل پا و فرخیان [۳۸]، مدیریت راهبردی منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیرگذار است. باین‌حال نقشی که هریک از راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه برخوردار می‌باشند، ناشناخته باقی مانده است. براین‌اساس در پژوهش حاضر فرض می‌شود که:

فرضیه ۵: راهبرد جذب منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۶: راهبرد نگه‌داشت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۷: راهبرد توسعه منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۸: راهبرد خروج منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

عملکرد شرکت میزان موفقیت یک سازمان در دستیابی به اهداف خود را نشان می‌دهد. درمقابل گرایش کارآفرینانه به خانواده‌ای از سازه‌های مربوط به رفتار کارآفرینانه، تصمیم‌گیری و فرایندهای سازمان‌ها اشاره دارد [۳۹]. به‌تازگی، ادبیات کارآفرینی بیشتر بر ارتباط بین کارآفرینی در سطح شرکت و عملکرد شرکت در اقتصادهای نوظهور تمرکز کرده است [۴۰]. براساس پژوهش‌های قبلی، گرایش کارآفرینانه عامل مهمی است که منجر به توسعه موفق محصولات جدید، عملکرد بالای مالی، غیرمالی و اجتماعی کسب‌وکار می‌شود. درحقیقت گرایش کارآفرینانه سبک تصمیم‌گیری و عمل یک شرکت را تعیین می‌کند؛ با تدوین راهبرد شرکت مرتبط است و نگرش‌های تک‌تک اعضای شرکت و همچنین رفتار آنها را شکل

1. Messersmith and Wales  
2. Zehir



می‌دهد [۹]. اگرچه بیشتر مطالعات انجام‌شده در مورد رابطه بین گرایش کارآفرینی و عملکرد تأثیر مثبتی را نشان داده‌اند [۷؛ ۸؛ ۴۱-۴۳]، اما سایر پژوهشگران یافته‌های متناقضی دارند و تأکید می‌کنند که رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد غیرمعنادار [۹-۱۱] تأثیر جزئی [۱۲]، [۱۳] و حتی منفی دارند [۱۴]. براین اساس، این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که: فرضیه ۹: گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کارکنان هر سازمان مهم‌ترین و گران‌بهاترین دارایی آن سازمان محسوب شده که هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود، نیاز به مشارکت آنان دارد. این مسئله در پاره‌ای از سازمان‌ها و یا شرکت‌های تولیدی از اهمیت بیشتری برخوردار است [۴۴]. ارزشمندی منابع انسانی زمانی خودنمایی می‌کند که سازمان متناسب با نیاز واقعی خود نیروهای متخصص و متعهد به کار را جذب و به‌نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد و میان منافع سازمان و منافع کارکنان فصل مشترکی ایجاد کند [۴۵]. درحقیقت، بازدهی و بهره‌وری هر سازمان به رفتار و عملکرد نیروی انسانی آن سازمان وابسته است و کارکنان شاغل در سازمان‌ها، ازجمله شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم هستند. زهیر و همکاران [۴] در مطالعه‌ای با عنوان نقش میانی گرایش کارآفرینانه در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد نشان دادند که جهت‌گیری کارآفرینانه ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت را میانجی می‌کند؛ یعنی هم عملکرد مالی و هم عملکرد کارکنان به‌صورت غیرمستقیم تحت تأثیر گرایش کارآفرینانه قرار می‌گیرد. براین اساس این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که:

فرضیه ۱۰: گرایش کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار را میانجی‌گری می‌کند.

همان‌طور که توسط تاج‌الدین<sup>۱</sup> و همکاران [۴۶] پیشنهاد شده است، کارآفرینی شرکتی بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و به آنها برای موفقیت در محیط‌های گذرا و بی‌ثبات کمک می‌کند. محیط ناپایدار هم بر عملکرد شرکت و هم بر فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت

1. Tajudin



تأثیر دارند. مک<sup>۱</sup> و همکاران [۴۷] به این موضوع اشاره دارند که در محیط ناپایدار اولویت‌های شرکت‌ها بدون توجه به سلسله مراتب به‌طور مرتب تغییر می‌کند. به‌همین ترتیب، آمبرگ و مک‌گاگی<sup>۲</sup> [۳۷] گزارش کردند که افزایش ناپایداری با وجود اینکه مشکلاتی برای شرکت به همراه دارد؛ اما فرصت‌هایی نیز برای توسعه کارآفرینی به‌وجود می‌آورد. از سوی دیگر، در شرایط ناپایدار محیطی تأثیرگذاری منابع انسانی بر فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت بیش از پیش مشخص می‌شود. سابهروال<sup>۳</sup> و همکاران [۴۸] مطالعه‌ای با عنوان هم‌راستایی راهبردی در سازمانی در محیط ناپایدار و تأثیر آن بر عملکرد شرکت انجام داده و نشان دادند که هم‌راستایی راهبردی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت در محیط ناپایدار دارد. علاوه‌براین، اثر تعامل بین هم‌راستایی راهبردی و استفاده از فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت با افزایش پویایی یا پیچیدگی محیط و با کاهش توانایی محیطی افزایش پیدا می‌کند. به‌طور کلی ناپایداری محیطی درجه‌ای است که سازمان بدون اطلاعات واقعی یا قابل‌اطمینان در مورد محیط عملیاتی داخلی و خارجی است. به‌عبارت‌دیگر، ناپایداری به شرایط ناشناخته درون سازمان و در زمینه تجارت مربوط به فعالیت شرکت اشاره دارد [۴۹]. براین‌اساس این فرضیه در پژوهش حاضر بررسی می‌شود که:

فرضیه ۱۱: محیط ناپایدار در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند.

با توجه به موارد بیان شده، الگوی مفهومی پژوهش براساس الگوی شکل ۱ است. این پژوهش به‌دنبال بررسی رابطه مدیریت راهبرد منابع انسانی و عملکرد شرکت است که بنا بر پژوهش زهیر و همکاران [۴] گرایش کارآفرینی نیز برای اثبات نحوه ارتباط این دو متغیر در نظر گرفته شده‌اند. تمایز این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین توجه به تأثیر هر یک از راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی جداگانه بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت است که پژوهشگران به آن توجه کرده‌اند. همچنین در نظر گرفتن محیط پایدار به‌عنوان عامل تعدیل‌گر و شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان واحد مطالعه وجه تمایز و نوآوری دیگر در

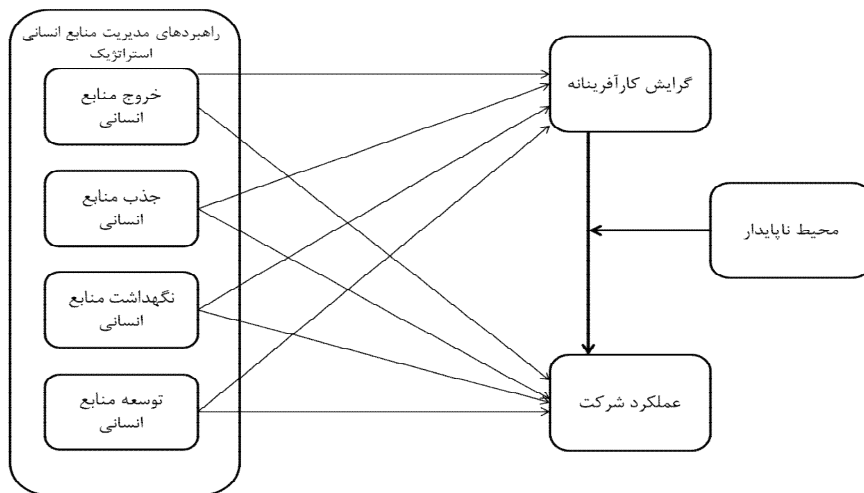
---

1. Mack  
2. Amberg & McGaughey  
3. Sabherwal





پژوهش حاضر است. تئوری اصلی پشتیبان این پژوهش، رویکرد منبع‌محور است که بیان می‌کند منشأ اصلی کسب مزیت رقابتی برای یک شرکت، منابع درونی شرکت است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### ۳- روش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک‌های علم و فناوری استان تهران تشکیل می‌دهند. براساس اطلاعات به‌دست‌آمده تعداد پارک‌های علم و فناوری در شهر تهران ۹ پارک با نام‌های پارک علم و فناوری ایرانیان (۱۵ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه تهران (۱۶۲ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه شهید بهشتی (۱۵ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران (۱۳ شرکت)، پارک ملی علوم و فناوری‌های نرم و صنایع فرهنگی (۲۷ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس (۹۸ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه صنعتی شریف (۴۰ شرکت)، پارک فناوری پردیس (۱۳۳ شرکت)، پارک علم و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی (۴۹ شرکت) (براساس اطلاعات تارنمای اکوسیستم) است. با توجه به فهرست شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر



تهران، حجم جامعه برابر با ۵۵۲ شرکت دانش‌بنیان است و حجم نمونه با بهره‌گیری از فرمول کوکران، برابر با ۲۲۷ شرکت به‌دست‌آمد. روش نمونه‌گیری به‌صورت طبقه‌ای چند مرحله‌ای و تعداد آنها متناسب با میزان شرکت‌های هر پارک انتخاب شده است. پرسش‌نامه به‌صورت الکترونیکی و حضوری برای همه شرکت‌های فعال ارسال و توزیع شد و تا زمان کفایت آن پیگیری شد تا تکمیل شود. برای گردآوری داده‌های موردنیاز از پرسش‌نامه استفاده با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بهره‌گیری شده است (جدول ۱). پرسش‌نامه روایی این پرسش‌نامه از راه روایی محتوا، تحلیل عاملی تأییدی (شکل ۲)، روایی همگرا و روایی واگرا تأیید شده و پایایی نیز به روش ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شده است (جدول ۲). درنهایت برای سنجش داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار ایموس بهره‌گیری شده است.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و منابع

متغیر	ابعاد	سؤالات	منبع
راهبردهای منابع انسانی راهبردی	جذب منابع انسانی	۳-۱	چانگ و هانگ [۵۰]
	توسعه منابع انسانی	۷-۴	چانگ و هانگ [۵۰]
	نگهداشت منابع انسانی	۱۰-۸	لانگو و مورا [۵۱]
	خروج منابع انسانی	۱۴-۱۱	کیم و همکاران [۵۲]
گرایش کارآفرینانه	-	۲۹-۱۵	زهیر و همکاران [۴]
عملکرد شرکت	-	۳۸-۳۰	زهیر و همکاران [۴]
محیط ناپایدار	-	۴۲-۳۹	محقق ساخته (ترکیبی از سؤال‌های پیشین منبع: [۵۳] شریف و شمس‌الدین)

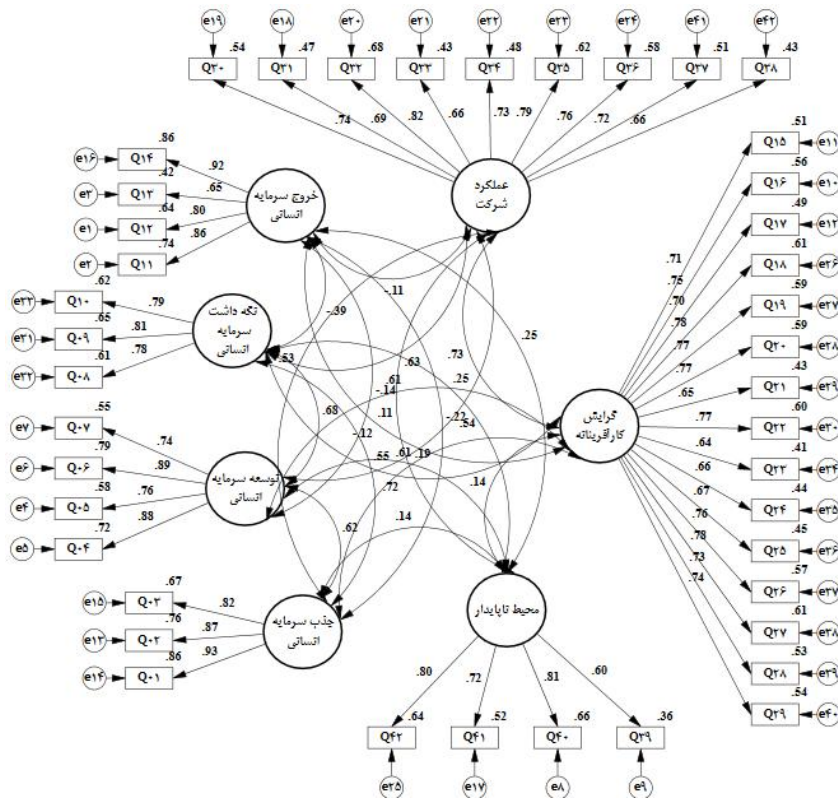
جدول ۲. روایی همگرا، واگرا و ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	روایی واگرا							
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۱	جذب منابع انسانی	۰/۷۲۴	۰/۷۶۵	۰/۸۷۵							
۲	توسعه منابع انسانی	۰/۷۶۹	۰/۶۶۷	۰/۶۲۰	۰/۸۱۷						



ردیف	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	روایی واگرا							
				۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۳	نگهداشت منابع انسانی	۰/۷۴۱	۰/۶۲۶	۰/۵۴۸	۰/۶۷۷	۰/۷۹۱					
۴	خروج منابع انسانی	۰/۷۵۸	۰/۶۶۶	-۰/۲۲۱	-۰/۱۳۸	-۰/۳۹۱	۰/۸۱۶				
۵	گرایش کارآفرینانه	۰/۸۲۵	۰/۵۲۹	۰/۶۱۴	۰/۶۱۱	۰/۷۱۶	-۰/۱۱۹	۰/۷۲۸			
۶	عملکرد شرکت	۰/۷۷۳	۰/۵۴۳	۰/۵۳۲	۰/۵۴۲	۰/۶۳۰	-۰/۱۱۱	۰/۵۳۲	۰/۷۳۷		
۷	محیط ناپایدار	۰/۷۴۶	۰/۵۴۸	۰/۰۳۷	-۰/۱۸۶	-۰/۱۴۸	۰/۲۵۰	-۰/۱۴۴	-۰/۱۰۸	۰/۷۴۰	

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، مقدار ریشه دوم شاخص میانگین واریانس تبیین‌شده برای تمامی متغیرها، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است که در نتیجه روایی واگرا تأیید می‌شود. همچنین تمام متغیرها ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ دارند و می‌توان گفت متغیرها از پایایی مناسب برخوردارند. علاوه بر این از آنجایی که ضرایب میانگین واریانس تبیین‌شده بیش از ۰/۵ می‌باشند، از این رو روایی همگرا قابل‌پذیرش است که نشان می‌دهد گویه‌های سنجش هر مقوله با هم از همبستگی کافی و بالایی برخوردار هستند. شکل ۱ اعتبار سازه متغیرها را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست‌آمده، مقدار بار عاملی برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ است، از این رو با توجه به معنادار بودن آنان، هیچ سؤالی از پرسش‌نامه حذف نخواهد شد.



شکل ۱. نتایج بار عاملی در تحلیل عاملی تأییدی

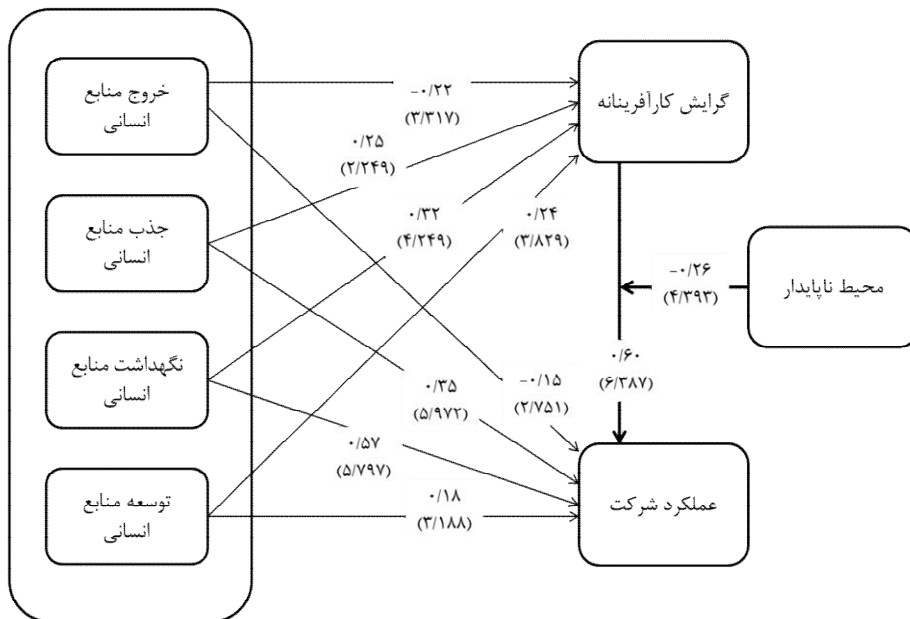
#### ۴- نتایج تحلیل داده‌ها

پس از تحلیل مدل اندازه‌گیری در بخش پیشین، برای دستیابی به الگوی نهایی و بررسی فرضیه‌های پژوهش به تحلیل مدل ساختاری پرداخته می‌شود. از این‌رو در ادامه به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی پرداخته شده است. مقدار پارامترهای برآورد شده نشان می‌دهد تا چه حد روابط پیش‌بینی‌شده، قوی است. تأثیر معناداری هریک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته با استفاده از آماره  $T$  مشخص می‌شود. به این منظور، مقدار معناداری و ضریب استاندارد برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش بررسی شده است. همچنین به منظور بررسی فرضیه میانجیگری از آزمون سوبل بهره‌گیری شده است. در ادامه و در شکل ۳، نتایج



مدل معادلات ساختاری به صورت تجمیع شده و در حالت تخمین ضرایب استاندارد و عدد معناداری نشان داده شده است. خلاصه بررسی فرضیه‌ها نیز در جدول ۳ ارائه شده است.

راهبردهای مدیریت منابع انسانی  
استراتژیک



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و آماره t

جدول ۳. خلاصه بررسی فرضیه‌ها

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب استاندارد	فرضیه	
تأیید	۵/۷۹۷	۰/۳۵	راهبرد جذب منابع انسانی ← عملکرد شرکت	H1
تأیید	۹/۷۹۷	۰/۵۷	راهبرد نگهداشت منابع انسانی ← عملکرد شرکت	H2
تأیید	۳/۱۸۸	۰/۱۸	راهبرد توسعه منابع انسانی ← عملکرد شرکت	H3
عدم تأیید	-۲/۷۵۱	-۰/۱۵	راهبرد خروج منابع انسانی ← عملکرد شرکت	H4
تأیید	۲/۲۴۹	۰/۲۵	راهبرد جذب منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه	H5
تأیید	۴/۲۴۹	۰/۳۲	راهبرد نگهداشت منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه	H6



نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید	۳/۸۲۹	۰/۲۴	راهبرد توسعه منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه
عدم تأیید	-۳/۳۱۷	-۰/۲۲	راهبرد خروج منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه
تأیید	۶/۳۸۷	۰/۶۰	گرایش کارآفرینانه ← عملکرد شرکت
تأیید	۶/۳۲۴	۰/۲۵	راهبردهای مدیریت منابع انسانی ← گرایش کارآفرینانه ← عملکرد شرکت
تأیید	-۴/۳۹۳	-۰/۲۶	نقش تعدیل‌گر محیط ناپایدار در تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه

براساس نتایج فرضیه اول، ضریب مسیر تأثیر راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۳۵ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۵/۷۹۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه دوم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۵۷ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۹/۷۹۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه سوم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۱۸ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۳/۱۸۸ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه چهارم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت برابر ۰/۱۵ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره t برابر ۲/۷۵۱ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید نمی‌شود.



براساس نتایج فرضیه پنجم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد جذب بر گرایش کارآفرینانه برابر ۰/۲۵ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۲/۲۴۹ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد جذب بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه ششم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد نگهداشت بر گرایش کارآفرینانه برابر ۰/۳۲ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۴/۲۴۹ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد نگهداشت بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه هفتم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد توسعه بر گرایش کارآفرینانه برابر ۰/۲۴ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۳/۸۲۹ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد توسعه بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. براساس نتایج فرضیه هشتم، ضریب مسیر تأثیر راهبرد خروج بر گرایش کارآفرینانه برابر ۰/۲۲ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۳/۳۱۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که راهبرد خروج بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید نمی‌شود.

براساس نتایج فرضیه نهم، ضریب مسیر تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت برابر ۰/۶۰ و مثبت است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۶/۳۸۷ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود. همچنین می‌توان گفت بیشترین ضریب تأثیر در میان متغیرها به گرایش کارآفرینانه مربوط می‌شود.

به منظور بررسی فرضیه دهم، یعنی بررسی نقش میانجی متغیر گرایش کارآفرینانه در رابطه راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد شرکت از یک آزمون پرکاربرد به نام آزمون سوبل استفاده می‌شود. براساس نتایج به دست آمده مقدار  $z$ -value حاصل از آزمون



سوبل برابر ۶/۳۲۴ است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه در اثرگذاری راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت معنادار است. همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از راه متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. بر اساس یافته‌ها، این ضریب برابر با ۰/۲۴۹ است. این به آن معنا است که ۲۴/۹ درصد اثر کل راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت از راه غیرمستقیم به وسیله متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه تبیین می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مسیر مستقیم راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت معنادار و برابر ۰/۳۵ است، نتیجه می‌شود که گرایش کارآفرینانه در پیش‌بینی عملکرد شرکت به وسیله راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی نقش میانجیگری جزئی دارد.

بر اساس نتایج بررسی فرضیه یازدهم، ضریب مسیر نقش تعدیل‌گر برابر ۰/۲۶ و منفی است. همچنین قدر مطلق آماره  $t$  برابر ۴/۳۹۳ است که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده این است که تأثیرگذاری متغیر تعدیل‌گر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. در نتیجه این فرضیه که محیط ناپایدار نقش تعدیل‌گر در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت دارد، تأیید می‌شود، به این معنا که در سطوح بالای محیط ناپایدار شدت تأثیرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت ضعیف‌تر است و برعکس.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

اجرای راهبردهای منابع انسانی که نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینی درونی را تقویت می‌کند، محرک موفقیت کسب‌وکار است. مقصود از راهبردهای منابع انسانی، راهبردها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش‌دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد. از آنجایی که منابع انسانی جزء منابع حیاتی هر





سازمان محسوب می‌شوند، بنابراین اهمیت نقش آنان در رشد و توسعه اقتصادی انکارناپذیر است. علاوه بر این، بی‌توجهی به مدیریت صحیح منابع انسانی و نداشتن راهبرد موفق و همچنین نادیده گرفتن نقش گرایش کارآفرینی در سازمان منجر به کاهش عملکرد سازمان می‌شود و افزایش نرخ بیکاری خواهد شد. از این رو با توجه به شرایط ناپایدار در محیط کسب و کار، سنجش رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت کارآفرین در یک محیط ناپایدار از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شد تا راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی در محیط‌های ناپایدار بر عملکرد شرکت با میانجیگری گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شود.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه اول، راهبرد جذب منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های کو و اسمیت-والتر [۲۹]، فونزالیدا و ریکوکی [۳۰] همسو است. بر این اساس جذب کارکنان با دانش و عملکرد بالاتر، بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان را به همراه خواهد داشت. کیفیت محصولات و خدمات زمانی بهبود پیدا می‌کند که بهترین کارمندان انتخاب و استخدام شوند. علاوه بر این، اثربخشی سیستم انتخاب یک سازمان می‌تواند بر نتایج نهایی کسب و کار مانند بهره‌وری و عملکرد مالی تأثیر بگذارد. از این رو ضروری است شرکت‌های دانش‌بنیان زمان استخدام جزئیات دقیق و خاص در مورد نقش‌های مورد نیاز برای پروژه‌های خود ارائه دهند. از این رو در آغاز باید نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شده و سپس برنامه‌ای تدوین شود تا با استخدام استعدادهای حرفه‌ای، به این نیازها پاسخ داده شود.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه دوم، راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش هاگو [۳۱] است. با توجه به ورود استعدادهای برتر علمی در شرکت‌های دانش‌بنیان، یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها، نگهداری این استعدادهای است. اگرچه هزینه‌های بالای ترک خدمت، نگهداشت کارکنان را برای موفقیت آینده سازمان ضروری می‌کند، اما حفظ کارکنان اشتباه می‌تواند مانع موفقیت شود. از این رو ضروری است شرکت‌های دانش‌بنیان زمان استخدام، تناسب میان نیازهای شغلی متقاضی و شرکت را بررسی



کرده و کارکنان متعهدتر را استخدام کنند که این تعهد به نوبه خود منجر به بهبود روابط با مشتری و کارکنان و افزایش بهره‌وری می‌شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه سوم، راهبرد توسعه منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مسئول اصلی ارتقای موقعیت سازمان هستند و یکی از راه‌های اساسی این امر بالارفتن سطح دانش کارکنان است. در این راستا دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند که منجر به تقویت عملکرد و آسانی دستیابی به اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود. آموزش به کارکنان چارچوبی می‌دهد که چگونه وظایف و وظایف شغلی آنها باید انجام شود و مهم‌تر از همه، مدیران آنها به دنبال چه هستند. از این رو به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود نسبت به تهیه برنامه توسعه عملکرد به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد کارکنان مبتنی بر توسعه کارکنان اقدام کنند. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های کو و اسمیت - والتر [۲۹]، فونزالیدا و ریکوکی [۳۰]، اوگونومی و برونینگ [۳۲] است.

براساس نتایج آزمون فرضیه چهارم، راهبرد خروج منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر منفی و معناداری دارد و در نتیجه تأیید نشد. این یافته در راستای نتایج پژوهش هانکوک و آلن [۳۳] نیست. شاید بتوان دلیل رد این فرضیه را اینگونه تحلیل کرد که شرکت‌های دانش‌بنیان بیشتر خروج‌ها را برای سازمان مانع ندانسته و یا خروج منابع انسانی در این شرکت‌ها نه بر مبنای میل کارکنان بلکه بر مبنای خواست و اراده شرکت است. با این حال آنچه حایز اهمیت است، خروج‌های مخل برای سازمان همانند از دست دادن نیروهایی انسانی کارآمد که با رفتن آنها سازمان نیاز به جانشین‌یابی دارد، می‌باشند. همچنین لازم است از خروج تعداد چشمگیر کارکنان اجتناب شود، زیرا کسب و کارهایی با جابه‌جایی کارکنان بالا به‌طور معمول روحیه کارکنان و نرخ بهره‌وری پایینی را تجربه می‌کنند.

براساس نتایج فرضیه‌های پنجم تا هشتم، راهبردهای منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیرگذار است (به‌استثنای راهبرد خروج) که در راستای نتایج پژوهش‌های زهیر و همکاران [۴] و پیل پا و فرخیان [۳۸] است (پژوهش‌های تجربی داخلی و خارجی در خصوص تأثیر



هریک از راهبردها بر عملکرد انجام نگرفته است). براساس نتایج فرضیه پنجم، راهبرد جذب منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. توسعه ایده‌های نوآورانه برای موفقیت بلندمدت یک شرکت ضروری است. از این رو موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان به آن دسته از منابع انسانی وابسته است که بتوانند فناوری‌های نوین را شناسایی و در محصولات شرکت پیاده‌سازی کنند، بنابراین سطح نوآوری و کارآفرینی یک شرکت به شدت و کیفیت کارکنان آن بستگی دارد. شرکت‌هایی که برنامه‌های استخدام قوی دارند، نوآوری بالاتری دارند، زیرا افراد واجد شرایطی را استخدام می‌کنند که در زمینه‌های تخصص آگاه هستند و به‌درستی با ساختار سازمان تناسب دارند. مدیران شرکت‌ها باید زمان بررسی نامزدها، نوآوری را در نظر داشته باشند. نامزدهای دارای کیفیت و تجربه نوآورانه به یک شرکت موفق کمک می‌کنند و به‌طور مستقیم بر فرهنگ کاری، شیوه‌های تجاری، موقعیت بازار و بازده سرمایه‌گذاری و غیره تأثیر می‌گذارند.

براساس نتایج آزمون فرضیه ششم، راهبرد نگهداشت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر این اساس تداوم حضور کارکنان باعث افزایش شناخت از حوزه فعالیت تخصصی و شناخت عمیق‌تر از طرح‌ها و محصولات می‌شود که می‌تواند کرانه‌های دانش و نوآوری را هم در کارکنان و هم در شرکت‌های دانش‌بنیان توسعه بخشد. لذا ضروری است شرکت‌ها در جهت توسعه نگهداشت کارکنان فرهنگ قدردانی و پاداش را ایجاد کرده و مزایای معنادار در جهت ماندگاری کارکنان ارائه کنند. همچنین توجه به محیط محل کار و همسویی مأموریت‌ها و ارزش‌ها با ویژگی‌های کارکنان در زمینه نگهداشت کارکنان توصیه می‌شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه هفتم، راهبرد توسعه منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. توسعه منابع انسانی زمانی مصداق پیدا می‌کند که بخش منابع انسانی سعی کنند راهبردها، فرایندها و عملکردهای خود را از راه ارتقای کیفی نیروی انسانی با راهبردهای نوآورانه شرکت هماهنگ کنند. از این رو باید به نقاط قوت، مهارت‌ها، دانش و ظرفیت فعلی کارمندان برای دستیابی به اهداف شرکت



توجه شده و ابتکارهای توسعه‌ای که منجر به تحقق آن اهداف می‌شود، برای یک بازه زمانی ارائه شود.

براساس نتایج آزمون فرضیه هشتم، راهبرد خروج منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار تأثیر منفی و معناداری دارد. به این معنا که راهبردهای مدیریت خروج کارکنان به‌طور اثربخش انجام نگرفته است و منجر به تنزل گرایش کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان شده است. شاید بتوان دلیل رد این فرضیه را خروج‌های بی‌برنامه دانست که به تبع آن دو مؤلفه جذب و نگهداشت نیروی انسانی را نیز تحت تأثیر قرار داده است. از این رو راهبردهای خروج منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که پیش از هر چیز دانش کارکنان قبل از خروج مستندسازی شود تا توان نوآورانه و کارآفرینانه شرکت به‌طور کامل با خروج کارکنان کاهش نیابد. همچنین لازم است نیز نیازسنجی دقیق شغلی به‌منظور کمک به فرایند جذب نیروی انسانی انجام گیرد.

براساس نتایج آزمون فرضیه نهم، گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های ویکلاندر و شفرد [۴۱]، زهیر و همکاران [۴]، الیو و همکاران [۴۲]، انگلن و همکاران [۴۳] است. بر این اساس داشتن دیدگاه مدیریتی و همسویی تلاش‌های سازمانی برای تولید نوآوری‌هایی که برای مشتریان و کسب‌وکارهایی که به آنها خدمت می‌کنند ارزش ایجاد می‌کند و می‌تواند منجر به تقویت عملکرد سازمانی شود. از این رو لازم است شرکت‌های دانش‌بنیان توسعه خلاقیت کارکنان، تحمل خطرپذیری و پاسخگویی صحیح و به‌موقع به فرصت‌ها را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده و شایستگی‌های کارآفرینی را که ترکیبی از خلاقیت، احساس ابتکار عمل، حل مسئله، توانایی مدیریت منابع و دانش مالی و فناوری است، توسعه دهند. این شایستگی‌ها کارآفرینان و کارمندان کارآفرین را قادر می‌سازد تا تغییرات را ایجاد کرده و با آن سازگار شوند.

براساس نتایج آزمون فرضیه دهم، گرایش کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های ناپایدار میانجیگری می‌کند. این یافته با نتایج زهیر و همکاران [۴] مطابقت دارد. بر این اساس اجرای راهبردهای



منابع انسانی که نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینی در شرکت‌های دانش‌بنیان را تقویت می‌کند، محرک موفقیت کسب‌وکار است. در پرتو این فرایند، شرکت‌های دانش‌بنیان باید به‌طور راهبردی مجموعه‌ای متوازن از راهبردهای منابع انسانی را در حمایت از یادگیری و نوآوری سازمانی به‌کار گیرند.

براساس نتایج آزمون فرضیه یازدهم، محیط ناپایدار در تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند. ناپایداری محیطی، درجه‌ای است که سازمان فاقد اطلاعات واقعی یا قابل‌اطمینان در مورد محیط عملیاتی است. به‌عبارت‌دیگر، ناپایداری به شرایط ناشناخته در زمینه کسب‌وکار مربوط به فعالیت شرکت اشاره دارد. با در نظر گرفتن شرایط محیطی که شرکت‌های دانش‌بنیان در آن فعالیت می‌کنند، در سطوح بالای ناپایداری محیطی، شدت تأثیرگذاری گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت ضعیف‌تر است و در مقابل هرچه از شدت ناپایداری‌ها کاسته شود، گرایش کارآفرینانه منجر به عملکرد بهتر شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد شد.

با توجه به اینکه این پژوهش بر یک نمونه مدیریتی متمرکز شده است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر گرایش کارآفرینی و عملکرد شرکت را در بین کارمندان بررسی کنند و نتایج پژوهش خود را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. همچنین نظر به خلأ مطالعات تجربی در زمینه تأثیر هر یک از راهبردهای منابع انسانی بر عملکرد و گرایش کارآفرینانه، پیشنهاد می‌شود این تأثیرات در پژوهش‌های آینده به‌صورت جزئی مطالعه شود تا بینش گسترده‌تری از نقشی که هر یک از راهبردهای منابع انسانی دارا می‌باشند (به‌ویژه راهبرد خروج منابع انسانی که در پژوهش حاضر تأیید نشد) حاصل شود. از محدودیت‌های دیگر این پژوهش مقطعی بودن آن است که روابط علی قوی را تبیین نمی‌کنند که پژوهش‌های طولی آتی می‌توانند این خلأ را جبران کنند.



## ۶- منابع

- [۱] فلاح حقیقی نگین، میرترابی مهدیه. «مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان کشاورزی مستقر در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران»، *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۴. ۴ (۱۳۹۶): ۷۹-۹۷.
- [۲] رجایی زهرا، براتی فهیمه. «بررسی شاخص‌های عملکرد در شرکت‌های دانش‌بنیان براساس مدل منشور عملکرد (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی)»، *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۳۲ (۱۳۹۷): ۱۵-۳۴.
- [۳] فخاری، حسین. «بررسی مشکلات تأمین سرمایه در فرایند تجاری‌سازی محصولات دانش‌بنیان»، *سیاست علم و فناوری*، ۱۴. ۱ (۱۴۰۰): ۳-۲۰.
- [4] Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016): 372-381.
- [5] Paşaoğlu, D. Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207 (2015): 315-324.
- [6] Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarek, M. Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24. 2 (2020): 267-283.
- [7] Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khmour, N., & Al-Daoud, K. Empowerment, HRM practices and organizational performance: A case study of Jordanian commercial banks. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7. 4 (2020): 2991-3000.
- [8] Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10. 1 (2021).
- [9] Cho, Y. H., & Lee, J.-H. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12. 2 (2018): 124-134.



- [10] Shah, S. Z., & Ahmad, M. Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review*, 29. 5 (2019): 551–572
- [11] Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*. (2019).
- [12] Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J., & Revilla-Camacho, M.-Á. Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, 69. 11 (2016): 5089–5094
- [13] Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25. 8 (2018): 3117–3142.
- [14] Taheri, B., Bititci, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31. 3 (2019): 1224–1246
- [15] Kuratko, D. F. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage learning, (2016).
- [16] Zhang, Z., Wan, D. and Jia, M. Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19, (2009): 128–138.
- [17] 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 (2013): 115-136.
- [18] Chen, C.J. and Huang, J.W. Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62. 1 (2009): 104-114.
- [19] Ling, T.C. and Aizzat, M.N. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9. 2 (2011): 155-167.



- [۲۰] اصغری حرمت، دانش‌فرد کرم‌اله، میرسپاسی ناصر. «تحلیل عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران»، مدیریت بهره‌وری، ۴۵ (۱۳۹۷): ۷-۳۰.
- [۲۱] حیدری رسول، منافی شرف‌آباد کاظم. رویکرد فرهنگ سازمانی در مدیریت عملکرد سازمانی، پنجمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران. (۱۳۹۶).
- [22] Erina, I., Ozolina-Ozola, I., & Gaile-Sarkane, E. The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015): 794-800.
- [23] Hayton, J. C. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human resource management*, 42. 4 (2003): 375-391.
- [24] Naff, K. C., Riccucci, N. M., & Freyss, S. F.. *Personnel management in government: Politics and process* (7th ed.). Boca Raton, FL: CRC Press (2013).
- [25] O'Toole, L. J., & Meier, K. J.. The human side of public organizations contributions to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 39 (2009): 499-518.
- [26] Gould-Williams, J.. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2003): 28-54.
- [27] Vermeeren, B., Kuipers, B., & Stejin, B.. Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2014): 174-195.
- [28] Vermeeren, B.. Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83 (2017): 717- 737.
- [29] Ko, J., & Smith-Walter, A. The relationship between HRM practices and organizational performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18. 3 (2013): 209-231.





- [30] Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M.. The effects of politicization on performance: the mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39. 4 (2019): 544-569.
- [31] Haque, A. Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29. 3 (2021): 656-681.
- [32] Ogunyomi, P., & Bruning, N. S.. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The international journal of human resource management*, 27. 6 (2016): 612-634.
- [33] Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39. 3 (2011): 573-603.
- [34] Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidencebased strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24 (2010): 48-64
- [35] Tang, G., Chen, Y., & Jin, J. Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53. 2 (2015): 163-184.
- [36] Jyoti, J., Chahal, H. and Rani, A. "Role of organizational learning and innovation in between highperformance HR practices and business performance: a study of telecommunication sector", *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21. 3 (2017): 259-273.
- [37] Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *International Journal of Human Resource Management*, 30. 5 (2019): 759-793.
- [38] پیل پا حسین، فرخیان ساحل. «تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۷ (۱۳۹۹): ۹۶-۱۱۰.
- [39] McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12. 4 (2018): 504-521.
- [40] Kantur, D. Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54. 1 (2016): 24-43.



- [41] Wiklund, J., Shepherd, D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach, *Journal of Business Venturing* 20 (2005): 71-91
- [42] Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R.. Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11. 23 (2015): 140.
- [43] Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41. 4 (2015): 1069-1097.
- [44] Kim, H., & Kang, S. C. Erratum to: Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30. 1 (2013): 317.
- [۴۵] مطلبی ورکانی عسکری زهرا، شاه‌بیگی گیل کلایی. «تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)»، آموزش علوم دریایی، ۳. ۵ (۱۳۹۵): ۲۸-۳۹.
- [46] Tajudin, A.A., Mahmood, R.A. and Abdullah, M.H. “The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia”, *International Journal of Management Excellence*, 2. 3 (2014): 221-236.
- [47] Mack, O., & Khare, A. *Perspectives on a VUCA World. In Managing in a VUCA World* (pp. 3-19). Springer, Cham, (2016).
- [48] Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., & Steelman, Z. How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly*, 43. 2 (2019): 453-474.
- [49] Maley, J. F., Moeller, M., & Ting, A. F. Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment. *Journal of International Management*, 26. 3 (2020).
- [50] Chung, Y., & Hong, E. E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*. 47. 1 (2005): 73-90



- [51] Langu, C., Mora, A., Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23. 2 (2011): 133-153.
- [52] Kim, T. Y., & Leung, K.. Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross Cultural Comparison, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (2007): 83-95.
- [53] Shariff, M. N. M., Shamsuddin, J., & Kadir, M. N. A. The impact of strategic orientation on performance of retail SMEs by structural equation model evaluations. *Industrial Engineering & Management Systems*, 18. 3 (2019): 383-394.