

## زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران

پرویز احمدی<sup>۱</sup>، محمد جواد نائیجی<sup>۲</sup>، جبار باباشاهی<sup>۳\*</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۲- دانشجوی دوره دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه شهید بهشتی

۳- دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس

پذیرش: ۹۱/۷/۲

دریافت: ۹۰/۲/۶

### چکیده

با وجود تأکیدی که در مبانی نظری مدیریت بر نقش منابع سازمانی و به‌خصوص منابع انسانی بر کارآفرینی به چشم می‌خورد، الگویی که به صورت یکپارچه تأثیر زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی را بسنجد، برای سازمان‌های ایرانی ارائه نشده است. با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی در تحقق کارآفرینی، پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی بر ارتقای کارآفرینی در صنعت نفت ایران می‌باشد.

روش انجام پژوهش از نوع توصیفی، از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده مدیران ارشد و میانی شرکت‌های پیمانکاری صنعت نفت و ابزار اصلی گردآوری داده‌های پرسشنامه می‌باشد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که زیرسامانه‌های منابع انسانی، یعنی تأمین نیروی انسانی، طراحی شغل، توسعه، روابط کار و جبران خدمات بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند و تنها آموزش منابع انسانی بر



کارآفرینی مؤثر نیست. هم‌چنین پژوهش بیانگر این است که بیش‌ترین تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی به‌صورت غیرمستقیم و با واسطه ایجاد شرایط محیطی پشتیبان نوآوری می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، زیرسامانه‌های منابع انسانی، محیط پشتیبان نوآوری.

## ۱- مقدمه

با توجه به تأثیر کارآفرینی بر عملکرد سازمان‌ها، پژوهش‌های مختلفی درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای کارآفرینی هستند. در این راستا با توجه به رویکردهای مختلف، عوامل متنوعی نظیر ابعاد شخصیتی [۱، ص ۸۲]، محیط بیرونی شرکت [۲، ص ۷۷]، فرهنگ سازمانی [۳، ص ۲۶۱] و ساختار [۴] از جمله عوامل مؤثر بر بروز کارآفرینی سازمانی شناخته شده‌اند. علاوه بر این رویکردهای سنتی، در سال‌های اخیر گرایش فزاینده‌ای به منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی به وجود آمده است. این رویکرد بر این پیش فرض استوار است که طراحی‌ها و اقدامات خاصی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت کمک کند. نتایج تحقیقات صورت گرفته نیز بیانگر این است که کارآفرینی سازمانی به‌شدت با نحوه به‌کارگیری منابع و به‌خصوص منابع انسانی گره خورده است [۵، ص ۱۷۸].

با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری درخصوص رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارای چند خلأ نظری می‌باشد. نخست این‌که مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد این‌که کدام‌یک از اقدامات منابع انسانی بر کارآفرینی تأثیرگذار است، بین اندیشمندان اتفاق نظر وجود ندارد [۶، ص ۳۵]. نکته دوم و مهم‌تر این‌که هنوز الگوی آزمون شده‌ای ارائه نشده است که نقش تمامی زیرسامانه‌های منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی را سنجیده باشد. سوم این‌که نقش متغیرهای میانجی اثرگذار بر رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی به‌خصوص الزامات محیطی برای پشتیبانی از فعالیت‌های کارآفرینانه مورد توجه قرار نگرفته است.



علی‌رغم مسائل ذکر شده به نظر می‌رسد رویکرد منابع انسانی بتواند کمک شایانی به ارتقای کارآفرینی سازمانی در صنایع رقابتی از جمله صنعت نفت کند. مطالعات پیشین صنعت نفت ایران نیز بیانگر این است که توجه به ابعاد نرم و انسانی کارآفرینی سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای سازگاری با پویایی‌های محیطی و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار باشد [۷، ص ۶۵]. بنابراین شناسایی زیرسیستم‌های منابع انسانی مؤثر بر کارآفرینی - که موضوع پژوهش حاضر است - می‌تواند نقشی تعیین‌کننده برای پاسخ‌گویی به الزامات رقابتی صنعت نفت داشته باشد.

در راستای تبیین این نقش و تقویت مبانی نظری آن، تحقیق حاضر الگوی جامعی را درخصوص تأثیر زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی در صنعت نفت ایران ارائه می‌دهد. درواقع این پژوهش به دو سؤال اساسی پاسخ می‌دهد. نخست این‌که کدام‌یک از زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار است و میزان تأثیر کلی سامانه منابع انسانی و هر زیرسامانه آن بر کارآفرینی سازمانی به چه میزان است؟ دوم این‌که چه متغیرهایی رابطه زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

## ۲- مبانی نظری موضوع

با مرور ادبیات نظری در مورد رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی، مطالعات کمی می‌توان یافت که از رویکرد مبتنی بر زیرسامانه‌ها استفاده کرده باشند، برای مثال ژنگ و همکاران آن (۲۰۰۸) بر مفهوم یکپارچگی و سازگاری در سیستم مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کارآفرینی تأکید کردند [۵]. از دیدگاه این اندیشمندان اقدامات منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند به کارآفرینی اثربخش در سیستم کلان سازمانی منجر شود که هم‌دارای انسجام افقی در سطح واحد منابع انسانی و هم‌انسجام عمودی میان اقدامات این واحد با اهداف سازمانی داشته باشد.

در مطالعه‌ای دیگر مهم‌ترین ویژگی نگرش سیستمی در تبیین رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی، کمک به ایجاد هم‌افزایی دانسته شده است؛ به عبارت دیگر زمانی که اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌صورت درونی سازگار هستند، باعث تقویت همدیگر می‌شوند؛

به نحوی که خروجی کلی آن‌ها تأثیر فزاینده‌ای بر نیت‌های کارآفرینانه و در نهایت عملکرد شرکت دارد [۸، ص ۴۸]. زمان مطالعه ادبیات در زمینه فصل مشترک کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی باید به دو نکته توجه کرد: اول این‌که کدام یک از زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد و دوم این‌که نحوه تأثیرگذاری زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی چگونه است. برای شناسایی اجزای سامانه منابع انسانی، با توجه به نتایج مطالعات پیشین، پنج دسته زیرسامانه شامل تأمین نیروی انسانی، طراحی شغل، آموزش و توسعه، جبران خدمات و روابط کار تشخیص داده شدند که در پژوهش حاضر استفاده می‌شوند [۹، ص ۹].

درخصوص نحوه اثرگذاری زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، یک نکته مهم قابل توجه است مبنی بر این‌که بیش‌تر تحقیقات مرتبط از تأثیر زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی حمایت می‌کنند، اما به نظر می‌رسد این تأثیر بیش‌تر به صورت غیرمستقیم صورت می‌گیرد.

نتایج تحقیقات چندلر و همکاران آن (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از راه ایجاد «محیط حمایتی نوآوری» به طور غیرمستقیم بر کارآفرینی شرکتی تأثیر بگذارد. مدیریت منابع انسانی با جذب نیروی انسانی شایسته و ایجاد محیط حمایتی از خلاقیت و نوآوری پشتیبانی می‌نماید. هم‌چنین ادراک حمایتی بودن سیستم‌های پاداش باعث بهبود محیط حمایتی نوآوری می‌شود [۱۰، ص ۶۰]. اندیشمندان محیط حمایتی نوآوری را به منزله تفسیر شناختی افراد از حمایت‌های سازمانی تعریف کرده‌اند که این تفسیر بازنمای "الزام سازمان‌ها به حمایت از اعضای خود" می‌باشد [۱۱]. در واقع این محیط نمایانگر علایمی است که افراد درباره حمایت‌های سازمان از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه دریافت می‌کنند [۱۲، ص ۱۵۶] و شامل مکانیزم‌های حمایتی سازمان است که کارکنان خلاق را به استفاده از قابلیت‌ها و استعدادهای خلاقانه خویش برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه سوق می‌دهد و محرکی برای انگیزش کارکنان و استفاده از حداکثر توانایی و بهره‌وری ایشان برای اقدامات نوآورانه است [۱۳، صص ۴-۵]. فراهم بودن چنین محیطی به‌عنوان دارایی مشترک افراد و سازمان تلقی می‌گردد و وجود آن تابعی از ساختار سازمان، عضویت افراد و تلاش‌های افراد برای درک حمایت‌های سازمان می‌باشد [۱۴، صص ۱۸۱-۲۰۱].



اقدامات مدیریت منابع انسانی نظیر روابط کار با ایجاد شرایط برای توسعه روابط غیررسمی همکاری و شکل‌گیری گروه‌ها و شبکه‌های کاری بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارند. در واقع اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند محیطی را ایجاد کند که پشتیبان همکاری است، توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی و اجتماعی است، مشوق یادگیری سازمانی است و می‌تواند زمینه را برای یادگیری سازمانی مساعد کند؛ به عبارت دیگر محیط حمایتی نوآوری بین اقدامات مدیریت منابع انسانی به منزله متغیرهای مستقل و کارآفرینی به مثابه متغیر وابسته، نقش واسطه را ایفا می‌کند [۱۵، ص ۲۷]. براساس با تئوری مبادله اجتماعی (۱۹۶۴)، کارکنانی که محیط کاری سازمان را حمایتی درک کنند، در مقابل متعهد به رفتارهایی می‌شوند که به سازمان منفعت برساند. در این راستا کارکنان بیش‌ترین تلاش را برای ارائه ایده‌های نوآورانه انجام می‌دهند [۵].

## ۲-۱- تأمین نیروی انسانی و کارآفرینی

جذب، دروازه ورودی هر سازمانی است. از این رو، آن دسته از استراتژی‌های جذب که بر به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و توانمند در همه سطوح سازمان تأکید می‌کنند، به ایجاد محیط کارآفرینانه‌ای منجر می‌شود که زمینه را برای شکوفایی و بروز خلاقیت فراهم می‌کند [۱۶، ص ۲۲]. هم‌چنین حضور زنان و اقلیت‌های قومی باعث تنوع ایده‌ها و برآوردن بهتر نیازهای سازمان در آینده و رقابتی ماندن در بازار می‌شود [۱۷، ص ۴۵]. توجه به برخی ویژگی‌های شخصیتی در تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نیز می‌تواند بر کارآفرینی مؤثر باشد، برای مثال جذب افرادی که سطح بالایی از خودباوری و هوش عاطفی دارند، بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارد؛ زیرا این افراد وظایف جدید را به راحتی تقلید و انجام می‌دهند [۱۸، ص ۵]. نتیجه یک مطالعه موردی در شرکت‌های کوچک و متوسط اسپانیا نشان می‌دهد که زیرسامانه تأمین نیروی انسانی در شرکت‌های کارآفرین از جذب افراد واجد دانش و انگیزه برای کارآفرینی پشتیبانی می‌کند [۶].



## ۲-۲- طراحی شغل و کارآفرینی

نکته نخست در طراحی زیرسامانه طراحی شغل، توجه به ایجاد گروه‌های کاری است. مطالعات لاورسن (۲۰۰۲) نشان داد که گسترش ساختار مشارکتی در سازمان‌ها می‌تواند به بهبود فرایندهای نوآوری کمک کند. گروه می‌تواند مجموعه‌ای از مهارت‌های سودمند را برای پیگیری فرصت‌های کارآفرینانه در اختیار سازمان قرار دارد. هم‌چنین کار در گروه سبب می‌شود مخاطرات ناشی از فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه میان اعضا تسهیم شود [۱۵].

نکته دوم لزوم اعطای آزادی عمل و تفویض اختیار برای تشویق به کارآفرینی در سازمان است. کشف و خلاقیت نوآورانه مستلزم این است که به افراد آزادی عمل و فرصت برای تفکر درباره مجموعه گوناگونی از منابع، درباره به‌کارگیری سرمایه‌های کارآفرینانه فردی، برای تجدید حیات شرکت و برای بسیج کردن دارایی‌های نامشهود داده شود [۱۹، ص ۵].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد تقویت ظرفیت تفویض وظایف و نه مسئولیت‌ها - انتقال حس مالکیت - می‌تواند باعث افزایش بروز رفتارهای کارآفرینانه شود [۲۰، ص ۱۶]. در یک پژوهش سیستمی، مک میلان (۱۹۸۷) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از راه ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، یعنی فرهنگی که بر پاداش‌های درونی، واگذاری مسئولیت‌ها و اجتناب از کنترل شدید تأکید می‌کند، بر کارآفرینی تأثیر بگذارد [۲۱، ص ۴۳۹].

## ۲-۳- آموزش و توسعه منابع انسانی و کارآفرینی

یادگیری واژه عمومی است که مؤلفه‌های متعددی از جمله آموزش<sup>۱</sup>، تحصیلات<sup>۲</sup> و توسعه<sup>۳</sup> را شامل می‌شود. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتقای سطح تحصیلات تأثیر مثبتی بر کارآفرینی دارد [۴، ص ۱۸]. با این حال در مورد این تأثیر اتفاق نظر وجود ندارد و حتی می‌توان پژوهش‌هایی را پیدا کرد که بالا بودن سطح تحصیلات را مانع کارآفرینی دانسته‌اند [۲۰، ص ۵۹۵].

<sup>1</sup> Training

<sup>2</sup> Education

<sup>3</sup> Development



در پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی، بیش از تحصیلات رسمی، بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود؛ زیرا اعتقاد بر این است که آغاز فعالیت‌های مخاطره‌آمیز و نوآورانه در سازمان‌های فعال و محیط‌های پویا به قابلیت‌های نهادینه شده‌ای نیاز دارد که تنها از راه آموزش‌های رسمی حاصل نمی‌شود [۲۲، ص ۷]. دو سازوکار توسعه منابع انسانی که در تحقیقات پیشین بر آن‌ها اشاره شده است، مربی‌گری و مدیریت عملکرد می‌باشد. مربی‌گری باعث کاهش تعارض نقش ناشی از رفتارهای کارآفرینانه، بهبود درک کارکنان، بهبود کارایی و افزایش خودباوری کارکنان به کارآفرینی می‌شود [۱۸، ص ۲]. یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد می‌باشد. پژوهش موریس و جونز (۱۹۹۳) مشخص کرد که سیستم مدیریت عملکرد سازمان‌های کارآفرین، در برابر شکست تساهل‌پذیرتر است و نسبت به مدیریت سنتی، به کارکنان فرصت بیش‌تری برای ابراز وجود می‌دهد [۲۳، ص ۸۷۷].

## ۲-۴- روابط کار و کارآفرینی

روند فعلی پژوهش‌ها بیانگر آن است که رقابت‌پذیری، به‌طور فزاینده‌ای به مدیریت روابط اعضای سازمان بستگی دارد [۲۴، ص ۱۶]. مطالعات کاسترو و جیوانی و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که ایجاد روابط فردی و توسعه ارتباطات صادقانه بین مدیران / مالکان و کارکنان و در بین خود کارکنان می‌تواند به تبیین پویایی‌های رفتار کارآفرینانه در درون شرکت‌های کوچک کمک کند. صداقت در ارتباطات، نه تنها برای ارتقای فعالیت‌های کارآفرینانه مهم است، بلکه برای ایجاد محیط کاری مناسب جهت تحقق بخشیدن به اقدامات منابع انسانی که زمینه‌ساز رشد رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد، حایز اهمیت است [۶، ص ۳۵]. تنظیم منطقی و عادلانه روابط در سازمان، سبب شکل‌گیری فضای اعتماد می‌شود و در چنین فضایی، فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه تسهیل خواهد شد [۱۵، ص ۳۸۰].

## ۲-۵- جبران خدمات و کارآفرینی

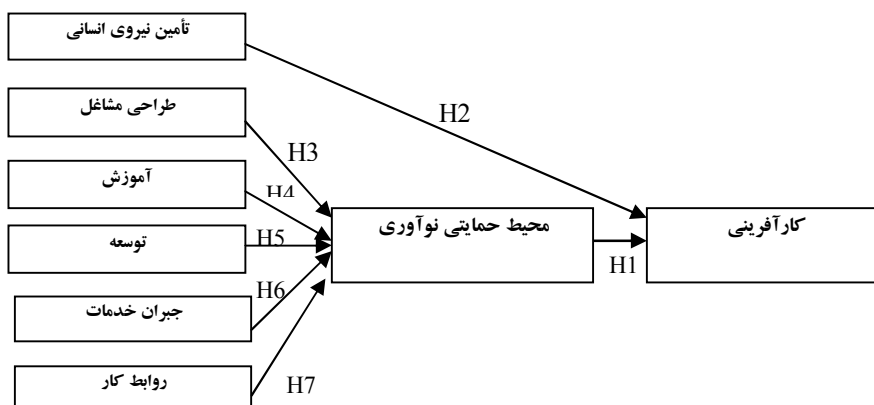
نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای رقابت مؤثر در بازار به منظور جذب استعدادها، کارآفرین، شرکت‌ها باید حقوق بالاتر و مزایای بیش‌تری نسبت به رقبای خود بپردازند. افزون بر این،

شرکت‌های بزرگ‌تر باید بیش از شرکت‌های کوچک‌تر حقوق و مزایا بپردازند. هم‌چنین جبران خدمات باید به میزان مشارکت افراد در دستیابی به اهداف مرتبط باشد. ضمن آن که جبران خدمات باید برای ترغیب کارآفرینان به منظور کار کردن به اندازه کافی بزرگ باشد [۲۵، ص ۹].

نتایج پژوهش هیتون (۲۰۰۴) نشان داد که پرداخت مشوق‌ها باعث ارتقای همکاری، تعهد، تسهیم دانش و رفتارهای داوطلبانه به‌وسیله کارکنان به‌خصوص در شرکت‌های فعال و در حوزه فناوری‌های برتر می‌شود که در نهایت، بهبود کارآفرینی را به همراه دارد [۱۵، ص ۳۷۵]. افزون بر مطالعات بالا، نتایج مطالعات موریس و جونز نشان داد که در شرکت‌های کارآفرین، جبران خدمات به جای برابری درونی، بر برابری بیرونی تأکید می‌کند. در این شرکت‌ها، پرداخت پایه کم‌تر است و مقدار بیش‌تری از پرداخت بابت خطرپذیری وجود دارد [۲۳، ص ۸۷۹].

### ۳- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به وجود روابط نظری میان زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی که به تفصیل بررسی شد، مدل مفهومی پژوهش حاضر به صورت نمودار ۱ طراحی و ارائه می‌شود. همان‌گونه که این نمودار نشان می‌دهد، بیش‌ترین تأثیر زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی از راه متغیر میانجی «محیط حمایتی نوآوری» صورت می‌گیرد.



نمودار ۱ مدل مفهومی تحقیق





با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر برای تبیین نقش زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود:

**H<sub>1</sub>**: زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی، از راه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>2</sub>**: زیرسامانه تأمین نیروی انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>3</sub>**: زیرسامانه طراحی شغل از راه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>4</sub>**: زیرسامانه آموزش از راه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>5</sub>**: زیرسامانه توسعه منابع انسانی از راه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>6</sub>**: روابط کار از شیوه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

**H<sub>7</sub>**: جبران خدمات از راه «محیط حمایتی نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### ۴- روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود و از جهت ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. در ضمن با توجه به این‌که از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در میان پژوهش‌های همبستگی، این پژوهش از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس

می‌باشد؛ زیرا محققان قصد دارند که رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی را با کارآفرینی مورد بررسی قرار دهند.

**متغیرهای پژوهش:** تأمین نیروی انسانی، طراحی شغل، آموزش و توسعه منابع انسانی، جبران خدمات و روابط کار به‌عنوان متغیرهای مستقل، محیط حمایتی نوآوری به‌عنوان متغیر میانجی و کارآفرینی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

**جامعه و نمونه آماری:** نمونه آماری شامل مدیران ارشد و میانی شرکت‌های پیمانکاری صنعت نفت می‌باشد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس جدول مورگان حدود ۳۱۷ نفر برآورد شده است. براساس تجربیات محققان ۲۵ درصد بیش‌تر از حجم نمونه پرسشنامه پخش شده است تا در نهایت ۳۴۵ پرسشنامه کامل به‌دست آمده است. از میان ۳۴۵ نفر، ۹/۳ درصد (۳۲ نفر) زیر ۳۰ سال، ۳۹/۱ درصد (۱۳۵ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۳۹/۷ درصد (۱۳۷ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۱۱/۹ درصد (۴۱ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۲۳/۵ درصد (۸۱ نفر) دارای مدرک بالاتر از کارشناسی ارشد، ۵۵/۶ درصد (۱۹۲ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۲۰/۹ درصد (۷۲ نفر) دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم بودند. ۸۲/۳ درصد (۲۸۴ نفر) مرد و ۱۷/۷ درصد (۶۱ نفر) زن بوده‌اند و ۷۲/۲ درصد (۲۴۹ نفر) متأهل و ۲۷/۸ درصد (۹۶ نفر) مجرد بودند. هم‌چنین بنا بر اطلاعات پرسشنامه‌های دریافتی، نمونه‌ها به ۱۹۸ شرکت پیمانکاری اختصاص دارد که از هر شرکت، یک تا سه مدیر به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند. بیش از ۹۱ درصد از این شرکت‌ها کم‌تر از ۵۰۰ کارمند دارند. از این رو در گروه شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند.

**ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن:** ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است که برای زیرسامانه‌های منابع انسانی از پرسشنامه استاندارد بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) استفاده شده است. این پرسشنامه در قالب ۲۶ سؤال، زیرسامانه‌های منابع



انسانی را با استفاد از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌سنجد. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه نخست یک آزمون مقدماتی روی یک نمونه ۲۳ نفری از جامعه آماری تحقیق صورت گرفت که آلفای کرونباخ نمونه مقدماتی معادل  $0/842$  حاصل شد. آلفای کرونباخ این پرسشنامه بر روی نمونه‌های نهایی پژوهش، عدد  $0/879$  بوده است. برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه استاندارد کوین و اسلوین (۱۹۸۶) استفاده شده است. این پرسشنامه ۹ سؤال، سه بعد کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری، مصمم بودن خطرپذیری در کسب‌وکار و بیش‌فعالی در رقابت با سایر شرکت‌ها را می‌سنجد. آلفای کرونباخ پرسشنامه کارآفرینی در پژوهش حاضر، معادل  $0/806$  به دست آمده است. این پرسشنامه نیز براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده است.

**روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش:** به‌منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16 برای سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Lisrel 8.54 آزمون شد.

به‌منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل این‌که در این تحقیق متغیرها کیفی هستند، از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹ درصد است.



جدول ۱ ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای پژوهش

کارآفرینی سازمانی	محیط حمایتی نوآوری	روابط کار	جبران خدمات	توسعه	آموزش	طراحی مشاغل	تأمین نیروی انسانی	
							۱	تأمین نیروی انسانی
						۱	۰/۳۱۸	طراحی مشاغل
					۱	-۰/۱۵۵	-۰/۲۸۴	آموزش
				۱	۰/۱۱۷	۰/۳۰۶	۰/۴۷۲	توسعه
			۱	۰/۴۱۷	۰/۱۰۹	۰/۵۰۲	۰/۵۴۹	جبران خدمات
		۱	۰/۳۷۷	۰/۲۶۸	-۰/۰۶۱	۰/۲۶۳	۰/۳۲۸	روابط کار
	۱	۰/۴۴۷	۰/۵۳۹	۰/۴۰۵	۰/۱۳۵	۰/۵۸۰	۰/۴۱۳	محیط حمایتی نوآوری
۱	۰/۶۰۷	۰/۳۶۹	۰/۳۷۵	۰/۴۱۱	-۰/۲۹۳	۰/۴۵۳	۰/۴۳۰	کارآفرینی سازمانی

## ۵- مدلسازی معادلات ساختاری

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیه‌ها ذکر شده بود، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. لازم به ذکر است برای این که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، نخست باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و دوم باید مقادیر  $t$ -value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳،  $RMSEA^1$  کوچک‌تر از ۰/۰۵ و نیز  $GFI^2$  و  $AGFI^3$  بزرگ‌تر از ۹۰ درصد باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر  $t$  نیز اگر از ۲ بزرگ‌تر یا از ۲- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهند بود.

همان طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم‌تر از ۳ است. هم‌چنین در مدل اجرا شده تمامی  $t$ -value بزرگ‌تر از ۲ هستند؛ به عبارتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنا دارند.  $\chi^2$  آزمون نیز کم بوده و نسبت آن به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳ می‌باشد. از سوی  $P$ -value مدل که حکم سطح معناداری را

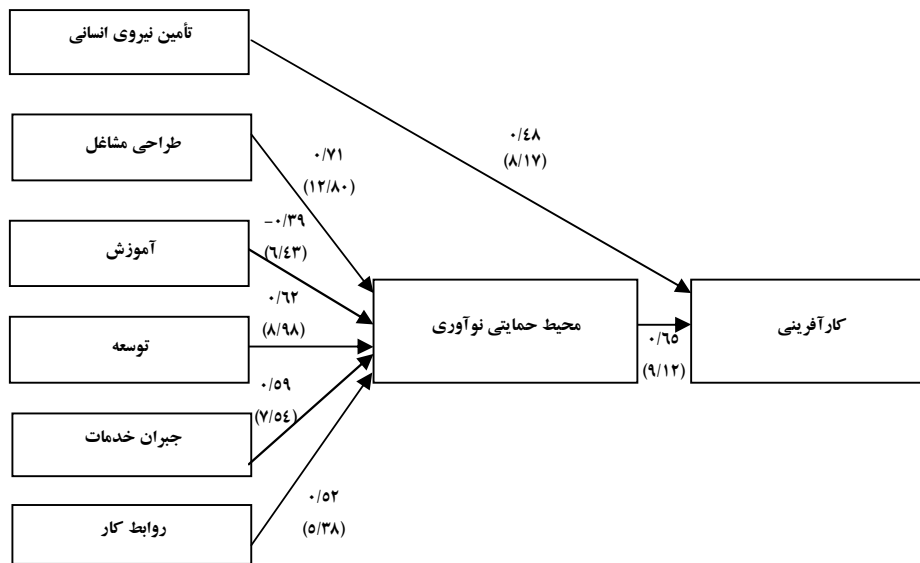
<sup>1</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>2</sup> Goodness of Fit Index

<sup>3</sup> Adjusted Goodness of Fit Index



در آزمون تحلیل مسیر دارد، کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و RMSE نیز از ۰/۰۹ کوچک‌تر است. در نهایت این که AGFI و GFI مدل نیز بالای ۹۰ درصدند. مجموع این شرایط مدل پژوهش را یک مدل مناسب معرفی می‌کند و قدرت تبیین آن نیز ( $R^2 = ۵۸/۷۲$ ) در حد قابل قبول و مورد انتظار است.



$R^2 = ۵۸/۷۲$   
RMSE = ۰/۰۴۵

$\chi^2 / df = ۱/۶۵$   
GFI = ۰/۹۸

P-value = ۰/۰۰۱  
AGFI = ۰/۹۵

نمودار ۱ مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده و معناداری)

جدول ۲ خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. براساس این جدول و با توجه به نتایج آزمون تحلیل مسیر، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اثر زیرسامانه‌ها منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی از راه سازوکار ایجاد محیط پشتیبان نوآوری معنادار است و تأیید می‌شود. مقادیر t برای فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز بیانگر این است که بجز فرضیه فرعی سوم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار زیرسامانه آموزش نیروی انسانی بر کارآفرینی سازمانی، سایر فرضیه‌ها تأیید می‌شوند.

جدول ۲ یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری (γ)	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی: زیرسامانه‌های مدیریت نیروی انسانی از راه ایجاد «محیط پشتیبان نوآوری» تأثیر معنادار و مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد.	۰/۶۵	۹/۱۲	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی ۱: زیرسامانه تأمین نیروی انسانی از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۴۸	۸/۱۷	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی ۲: زیرسامانه طراحی شغل از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۷۱	۱۲/۸۰	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی ۳: زیرسامانه آموزش نیروی انسانی از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	-۰/۳۹	۶/۴۳	فرضیه تأیید نشده است.
فرضیه فرعی ۴: زیرسامانه توسعه نیروی انسانی از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۲	۸/۹۸	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی ۵: زیرسامانه روابط کار از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۹	۷/۵۴	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه فرعی ۶: زیرسامانه جبران خدمات از راه «محیط پشتیبان نوآوری» بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۲	۵/۳۸	فرضیه تأیید شده است.

## ۶- نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد که تحقیقات موجود در زمینه رابطه بین کارآفرینی و اقدامات مدیریت منابع انسانی یکپارچه شود و با جمع‌بندی این پژوهش‌ها، مدلی برای تبیین نقش مستقیم و غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی ارائه شود. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی



سازمانی تأثیر می‌گذارند، اما بخش عمده‌ای از این تأثیر از راه سازوکاری با عنوان محیط پشتیبان نوآوری صورت می‌گیرد. در واقع اقدامات و زیرسامانه‌های منابع انسانی می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که کارکنان بیش‌ترین تلاش را برای ارائه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه انجام دهند. این یافته با نتایج مطالعات پیشین سازگاری دارد و بیش‌تر پژوهش‌های مهمی که در این زمینه صورت گرفته است، بیانگر اثرگذاری غیرمستقیم زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی می‌باشد [۵، ص ۱۳۲].

یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که تأمین نیروی انسانی، به‌طور مستقیم بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. زمانی که شرکت از جذب افراد با سطح هوش عاطفی بالاتر و مسلط به مهارت‌های مذاکره، رهبری، ارتباطات، حل مسئله، ارزیابی و تفکر انتقادی حمایت می‌کند، رفتارهای کارآفرینانه تقویت می‌شود. هم‌چنین براساس با شاخص‌های سنجش تأمین نیروی انسانی که در این تحقیق از آن استفاده شده است، برای ارتقای کارآفرینی باید افرادی با تفکرات غیر همسان را جذب کرد تا فرایند خلاقیت و نوآوری تسهیل شود.

هم‌چنین پژوهش حاضر بیانگر تأثیر زیرسامانه‌های آموزش و توسعه بر ارتقای کارآفرینی از راه ایجاد محیط پشتیبان نوآوری است. نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید نکرد و آموزش تأثیری منفی بر کارآفرینی سازمانی می‌گذارد. به نظر می‌رسد تحصیلات زمانی بر کارآفرینی تأثیر دارد که ظرفیت تخیل، ابداع، انعطاف‌پذیری و "ظرفیت استفاده از دانش در محیط واقعی فعالیت انسان‌ها" را ارتقا دهد.

برخلاف آموزش توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبتی نشان داد که این یافته با بیش‌تر مطالعات (که در ادبیات پژوهش به آن‌ها اشاره شد) سازگاری دارد [۲۶، ص ۹۵۹]. وجود این رابطه نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی می‌تواند به ارتقای ارزش، جایگاه کارکنان و تجهیز آنان به شایستگی‌های بیش‌تر منجر شود و آنان را به جستجوی فرصت‌های بیرونی بهتر ترغیب کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که طراحی شغل از راه ایجاد محیط حمایتی نوآوری بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. استفاده از گروه‌های کاری مستقل و چندرشته‌ای بدون فشار زمانی یا با فشار زمانی اندک، بدون شرح شغل و اعضای بسیار متعهد و کاملاً درگیر در کار و سهم در خطرپذیری و نوآوری، جوی برای یادگیری ایجاد می‌کند که باعث بهبود کارآفرینی

می‌شود. مطالعات موافق نشان می‌دهد که در شرکت‌های کارآفرین، طراحی‌های شغلی به ساختاریافتگی کم‌تر، پیچیدگی بیش‌تر و اعطای آزادی و تفویض اختیار متمایل هستند [۲۳، ص ۸۸۱].

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش حاضر این بود که روابط کار با ایجاد محیط حمایتی نوآوری بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. در واقع مدیریت منابع انسانی باید به منظور تحقق کارآفرینی بر ایجاد روابط بین کارکنان و سازمان در راستای سازگار کردن آن‌ها با وضعیت‌های شغلی تمرکز نماید. این روابط به این خاطر ضروری هستند که کانال‌های لازم برای جریان دانش و اطلاعات را فراهم می‌کنند که همین امر به‌عنوان سنگ بنای نوآوری و فرصت‌های کارآفرینانه تلقی می‌شود. هم‌چنین روابط کار سبب ایجاد قراردادهای روان‌شناختی میان مدیران و کارکنان می‌شود که این درک مشترک به تسهیل نوآوری و کارآفرینی کمک می‌کند.

در نهایت فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر تأثیر زیرسامانه جبران خدمات بر کارآفرینی کاملاً تأیید شد. مبراساس با شاخص‌های جبران خدمت به منظور تقویت کارآفرینی، سامانه جبران خدمات باید بتواند به نحو بسیار دقیقی، به مشارکت واقعی کارکنان کمک کند. به‌منظور تشویق افراد محافظه کار به انجام سرمایه‌گذاری‌های مخاطره آمیز در حوزه نوآوری، سطوح پرداخت‌ها باید بالاتر باشد. سامانه‌های جبران خدمات باید میل به مخاطره‌پذیری افراد را از راه تلاش برای پرداخت به این رفتارها یا سرمایه‌گذاری روی افراد مورد توجه قرار دهند.

## ۶-۱- پیشنهادهای اجرایی

با توجه به یافته‌های پژوهش، راهکارهای زیر به‌منظور اثربخش‌تر کردن اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای ارتقای کارآفرینی توصیه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های فرضیه فرعی اول توصیه می‌شود که مدیریت در زمینه جذب، حداکثر دقت را نماید. به سامانه کارمندیابی انتخابی توجه شود و افراد از امنیت استخدامی برخوردار باشند.

- یافته‌های فرضیه فرعی دوم، مدیران را به این سمت و سو رهنمون می‌کند تا در طراحی مشاغل به نحوی عمل کنند که به افراد استقلال عمل لازم داده شود، ساختار سازمانی از شکل‌گیری گروه‌های چندوظیفه‌ای حمایت کند. هم‌چنین نظام پیشنهادات (توأم با ارائه





پاداش‌های مناسب) برای دریافت طرح‌های پیشنهادی کارکنان و تقویت سطح مشارکت آنان در سازمان استقرار پیدا کند.

• با توجه به یافته‌های فرضیه فرعی سوم و چهارم توصیه می‌شود تا برنامه‌های توسعه‌ای گسترده‌ای در سطح سازمان طراحی و اجرا شود و تنها به تحصیلات رسمی و دانشگاهی در جذب و توسعه مسیر شغلی کارکنان اکتفا نشود، هم‌چنین نظام ارزیابی عملکرد باید نتیجه محور باشد.

• یافته‌های فرضیه فرعی پنجم پیشنهاد می‌کند که مدیریت باید در راستای حمایت و تسهیل طرح‌های کارآفرینانه حرکت کند.

• با توجه به یافته‌های فرضیه فرعی ششم توصیه می‌شود که سامانه پاداش‌دهی بر مبنای اهداف، میزان مشارکت، ارائه بازخورد، مسئولیت‌پذیری فردی و نتیجه محوری طراحی شود.

## ۶-۲- پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

در انتها یادآوری می‌شود که این پژوهش به علت گستردگی مفهومی امکان ورود به جزئیات هر زیرسامانه منابع انسانی را نداشته است و پژوهش‌های بیش‌تری می‌تواند در مورد هر یک از اجزای فرعی مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی صورت بگیرد. ضمن آن‌که نقش سامانه‌های سازمانی مرتبط با رابطه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی مانند سامانه مدیریت دانش نیز می‌تواند در پژوهش‌های آینده و در قالب الگوهایی مجزا بررسی شود.

## ۷- منابع

- [1] Zampetakis L.A.; "Entrepreneurial Behavior in the Greek Public Sector"; *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 13, 2007.
- [2] Covin J.G. and Slevin, D.P.; "Strategic management of small firms in hostile and benign environments"; *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989.

- [3] Zahra S.A.; “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study”; *Journal of Business Venturing*, Vol. 6 No. 4, 1991.
- [4] Echols A and Christopher, N.; “The Impact of behaviors and structure on coreporate entrepreneurial success”; *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, No. 1, 1998.
- [5] Zhang Z. Wan, D and Jia, M; “Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior”; *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 19, Issue 2, 2008.
- [6] Castrogiovanni G. J., Urbano D. & Loras J.; “Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs”; *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, 2011.
- [7] Naeij M.J., Abbasalizadeh M.; “Emotional intelligence, cultural intelligence, affectivity and entrepreneurial behaviors: Evidence from Iran SMEs”; *First International Conference on Entrepreneurship (ICE-2010)*, University of Tehran, Iran, 2010.
- [8] Twomey D.F., Harris D.L.; “From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent”; *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10 Nos 3/4, 2000.
- [9] Kuratko D. F., Montagno R. V., Hornsby J. S.; “Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment”; *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
- [10] Chandler G. N., Keller C., Lyon, D. W.; “Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture”; *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 2000.



- [11] James L., Sells, S.; "Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research"; In *D. Magnussen (Ed.), Toward a Psychology of Situations: An international perspective*. 1981.
- [12] Tsai C.; "Innovative behaviors between employment modes in knowledge intensive organizations"; *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 1 No. 6; 2011.
- [13] Heinonen J., Korvela K.; "How about measuring intrapreneurship"; *Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration*, 2003.
- [14] Field R. H. G., Abelson M.A.; "A reconceptualization and proposed model"; *Human Relations*, 35(3), 1982.
- [15] Hayton J. C.; "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research"; *Human Resource Management Review*, Vol. 15, Issue 1, 2005.
- [16] Foss N. J., Klein P.G., Kor Y.Y. , Mahoney J. T.; "Entrepreneurship, subjectivism and the resourced based view: Toward a new synthesis"; *Working Paper*, University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business. 2006.
- [17] Hewlett S.A., Luce, C.B.; "Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success"; *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 3, 2005.
- [18] Wakkee I., Elfring T., Monaghan S.; "Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors the role of coaching and selfefficacy"; *International Entrepreneurial Management Journal*. 2008.
- [19] Itami H., Roehl T. ; "Mobilizing invisible assets"; Cambridge, MA: Harvard University Press. 1987.

- [20] Lee D.Y., Tsang E.W.K.; "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth"; *Journal of Management Studies*, Vol. 38, 2001.
- [21] MacMillan I. C.; "New business development: A challenge for transformational leadership"; *Human Resource Management*, 26(4), 1987.
- [22] Katz J. A., Aldrich H. E., Welbourne T. M., Williams P. M.; "Guest editor's comments: Special issue on HRM and the SME: toward a new synthesis"; *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, 2000.
- [23] Morris M.H., Jones F. F.; "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA"; *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 No. 4, 1993.
- [24] Dabic' M., Ortiz-De-Urbina-Criado M., Romero-Martinez A.; "Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review "; *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 1, 2011.
- [25] Manne H.; "Entrepreneurship, compensation and the corporation"; *Second annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur*, 2009.
- [26] Wang Z.M., Sheng W.; "Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship perspective"; *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, 2008.