

## الگوی کارآفرینی راهبردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی: نقش واسطه‌ای تبادل دانش

غلامعلی طبرسا\*، جهانگیر یداللهی فارسی\*\*، محمدجواد نائیجی\*\*\*

### چکیده

با وجود آنکه درباره اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی توافق کلی وجود دارد، اما شواهد تجربی کمی در این خصوص وجود دارد و تبیین نظری روشنی صورت نگرفته است. در این راستا، به منظور ارائه یک الگوی جامع، در این مقاله رابطه مدیریت منابع انسانی با کارآفرینی راهبردی را بررسی می‌کنیم. داده‌ها از ۲۵۱ مدیر ارشد و مدیر منابع انسانی فعال در صنعت فولاد گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مسیر آزمون شده است. نتایج پژوهش بیانگر این است که چهار جنبه از اقدام‌های منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، طراحی شغل، ساختار تیمی و وظیفه‌ای و آموزش تیم محور با کارآفرینی راهبردی رابطه مثبت دارند. همچنین تبادل اطلاعات و دانش و مخاطره‌پذیری سازمانی، در الگو نقش متغیر میانجی را ایفا می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرینی راهبردی؛ مخاطره‌پذیری؛ مدیریت منابع انسانی؛ صنعت فولاد؛ تبادل دانش.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۶/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۹/۱۵.

\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشیار دانشگاه تهران.

\*\*\* استادیار دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، چندین مقاله برای تبیین مفهوم کارآفرینی راهبردی (آیرلند، ۲۰۰۷ و آیرلند و وب، ۲۰۰۷)، و رابطه آن با سایر مفاهیم مدیریتی مانند ارزش آفرینی (هیت و همکاران، ۲۰۰۱)، نوآوری (کچن و همکاران، ۲۰۰۷)، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (شیروکوا و همکاران، ۲۰۱۳) و عملکرد شرکت‌های دولتی (کلین و همکاران، ۲۰۱۳) نوشته شده است. بیشتر این پژوهش‌ها با این اعتقاد صورت می‌گیرد که کارآفرینی راهبردی که خود از تلفیق دو حوزه کارآفرینی و مدیریت راهبردی به وجود آمده است، بهتر از مفاهیم جداگانه کارآفرینی و مدیریت راهبردی از پس توصیف شرایط محیط‌های پویا برمی‌آید (شولز، ۲۰۰۷؛ رضائیان و نائیجی، ۲۰۱۱). برخی شرکت‌های کارآفرین، به خوبی فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، اما قادر به بهره‌گیری از آن‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی یا حتی خلق ارزش نیستند. در مقابل، شرکت‌های دیگری به خوبی مزیت رقابتی خلق می‌کنند، اما نسبت به شناسایی فرصت‌های جدید چندان جدی نیستند و در صورت ایجاد تغییرهای وسیع در بازار، ریسک بالایی را به ذینفعانشان تحمیل می‌کنند؛ بنابراین، در صورت وجود عدم اطمینان شدید محیطی، ارزش نه تنها از طریق رفتارهای فرصت‌طلبانه (مانند کارآفرینی)، بلکه از رفتار مزیت‌طلبانه (مانند مدیریت راهبردی) حاصل می‌شود.

علیرغم این مطالعه‌ها و نتایج حاصل از آن‌ها که قابلیت مفهومی و عملیاتی کارآفرینی راهبردی را در کسب مزیت رقابتی پایدار تأیید می‌کنند، عوامل تقویت‌کننده کارآفرینی راهبردی و به خصوص نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه، کمتر مورد توجه بوده است. همین پژوهش‌های اندک نیز بیشتر جنبه نظری داشته و الگوی آزمون شده‌ای در آن‌ها ارائه نشده است. برای مثال، کمپنیز و مک مالن، کارکنان را کلید کارآفرینی راهبردی دانسته‌اند و مجموعه‌ای از رفتارهای کارآفرینانه‌ای که در محیط‌های کاری می‌تواند برای کشف فرصت‌ها مورد استفاده قرار گیرد را معرفی کرده‌اند (کمپنیز و مک مولن، ۲۰۰۷). همچنین در مطالعه‌ای دیگر در چین، بر رابطه توسعه مسیر شغلی و مدیریت عملکرد با کارآفرینی راهبردی تأکید شده است (وانگ و وانگ، ۲۰۰۸).

در راستای این مسیر پژوهشی، مقاله حاضر نحوه به‌کارگیری منابع انسانی برای تقویت کارآفرینی راهبردی را در صنعت فولاد کشور مورد توجه قرار می‌دهد. صنعت فولاد در ایران با شرایط خاصی روبروست که به‌کارگیری اثربخش کارآفرینی راهبردی می‌تواند کمک قابل‌توجهی به شرکت‌های فعال در آن کند. از یک سو، ایران بزرگ‌ترین تولیدکننده فولاد در خاورمیانه و یکی از ۲۰ کشور نخست دنیا در این زمینه است و از سوی دیگر، همچنان بخش قابل‌توجهی از نیاز داخلی را از خارج تأمین می‌کند (موسسه بین‌المللی آهن و فولاد، ۲۰۰۹).

همین امر سبب شده است تلاش‌های بسیاری برای افزایش ظرفیت‌های تولیدی و دستیابی به خودکفایی ملی در این صنعت صورت بگیرد و حتی بعضی شرکت‌ها در برنامه بلندمدت خود، نیم‌نگاهی به بازارهای جهانی داشته باشند (واحد اطلاعاتی اکونومیست، ۲۰۰۹). عامل دیگری که لزوم توجه به کارآفرینی راهبردی را در صنعت فولاد ایران جدی‌تر کرده است، تداوم روند خصوصی‌سازی خاصی است که به شکل‌گیری شرکت‌های شبه‌دولتی با ساختارهای حاکمیتی ویژه انجامیده است. نخستین پیامد این روند، تشکیل یک بازار رقابت ناقص است که نسبت به بازار انحصار کامل سنتی، فضای پویاتری را به خصوص در قالب بورس کالا ایجاد کرده است. هدف این مقاله، ارائه الگویی برای تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی راهبردی با توجه به پویایی‌های محیطی صنعت فولاد ایران است، به نحوی که تأثیر مجموعه کاملی از اقدام‌های منابع انسانی در نظر گرفته شود. در این راستا، با استفاده از مبانی نظری کارآفرینی راهبردی و برخی پژوهش‌های مرتبط که به طور آشکار یا ضمنی به نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی راهبردی اشاره کرده‌اند، الگوی پژوهش تدوین می‌شود و سپس، در سطح جامعه آماری مورد آزمون قرار می‌گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**کارآفرینی راهبردی.** در اوایل قرن بیست و یکم تلاش‌هایی جدی برای تلفیق دو حوزه مطالعاتی کارآفرینی و مدیریت راهبردی آغاز شد (برینگر و بلودورم، ۱۹۹۹، انتریالگو و همکاران، ۲۰۰۰). هدف اولیه این تلاش‌ها، کشف دلایل موفقیت شرکت‌های تازه تأسیس و نحوه ارزش آفرینی در فعالیتهای مخاطره‌آمیز سازمانی بود (امیری و نائیجی، ۱۳۸۹). این پژوهش‌ها به دو نتیجه اصلی رسیدند؛ نخست اینکه، کارآفرینی و مدیریت راهبردی هر دو بر شناسایی و استفاده از فرصت‌ها در شرایط عدم اطمینان شدید محیطی تأکید دارند و قلمرو آنها، دارای همپوشانی مفهومی است. دوم اینکه، معمولاً کسب‌وکارهای کوچک در کارآفرینی و شناسایی فرصت‌ها به نحو اثربخشی عمل می‌کنند، ولی در توسعه مزیت‌های رقابتی چندان توفیقی ندارند؛ در مقابل، شرکت‌های بزرگ اغلب از یک مزیت رقابتی عمده برخوردارند، اما به علت ایجاد بروکراسی و داشتن واحدهای ضربه‌گیر، کمتر درگیر شناسایی فرصت‌های جدید می‌شوند (متیوز، ۲۰۱۰؛ رومروهرناندز و همکاران، ۲۰۰۷؛ وب و همکاران، ۲۰۱۰، ویلیرز-شپیرز، ۲۰۱۲). این نتایج، در نهایت به ارائه مفهوم جدید کارآفرینی راهبردی منجر شد که به تلاش‌های شرکت برای به‌کارگیری مزیت‌های رقابتی موجود در کنار جستجوی نوآوری‌هایی که مبنای کسب مزیت رقابتی در آینده باشد، اطلاق می‌شود. در واقع، مفهوم کارآفرینی راهبردی حاصل ایجاد تعادل میان دو اقدام مرتبط و پیوسته است: رفتارهای فرصت‌طلبانه

(شناسایی فرصت‌ها) و رفتارهای مزیت طلبانه (بهره‌برداری از فرصت‌ها) (کچن و همکاران، ۲۰۰۷؛ کوراتکو و اوترخ، ۲۰۰۹).

بر اساس مبانی نظری و تجارب عملیاتی، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها به کارآفرینی راهبردی روی آورده‌اند و از آن به عنوان مبنایی برای کسب مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌کنند. جذابیت اصلی کارآفرینی راهبردی این است که یکی از مهم‌ترین تناقض‌های دنیای امروزی کسب‌وکار یعنی حفظ ثبات و تعادل سازمانی در عین سازگاری با پویایی محیطی را حل می‌کند. سازمانی که از این نوع کارآفرینی استفاده می‌کند را می‌توان به گرگی تشبیه کرد که با یک چشم می‌خوابد و این‌گونه هم از خواب خود لذت می‌برد و هم آماده استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای پیش رو است.

تاکنون چندین مطالعه در خصوص کارآفرینی راهبردی صورت گرفته است که نتایج آن‌ها می‌تواند در آشنایی با کارکردهای مفهومی و عملیاتی این نوع کارآفرینی مفید باشد. آیرلند و همکاران، کارآفرینی راهبردی را یک سازه چهاربعدی معرفی کرده‌اند که شامل تفکر کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت راهبردی منابع و به‌کارگیری خلاقیت جهت توسعه نوآوری در سازمان است (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳). آن‌ها معتقدند سازمانی که از این چهارچوب به خوبی استفاده کند، می‌تواند به مزیت رقابتی و توانایی خلق ارزش دست یابد. همچنین کارآفرینی راهبردی می‌تواند به افزایش قابلیت‌های سازمان برای نوآوری مستمر و تسهیم دانش سازمانی منجر شود. در مقاله دیگری، با توجه به دو بعد شناسایی فرصت‌ها و به‌کارگیری فرصت‌ها، سه دسته راهکار مختلف در قالب ویژگی‌های عملیاتی، ساختاری و فرهنگی برای استقرار کارآفرینی راهبردی پیشنهاد شده است (آیرلند و وب، ۲۰۰۹). برای مثال، در بعد ساختاری، بر انعطاف‌پذیری و استقلال عمل در کار و غیرمتمرکز کردن تصمیم‌گیری‌ها و در بعد فرهنگی بر پذیرش نیاز به تجربه کردن، داشتن انگیزه برای غلبه بر ناکامی‌ها، هدف‌گذاری کوتاه مدت و بازار محور بودن، تاکید شده است.

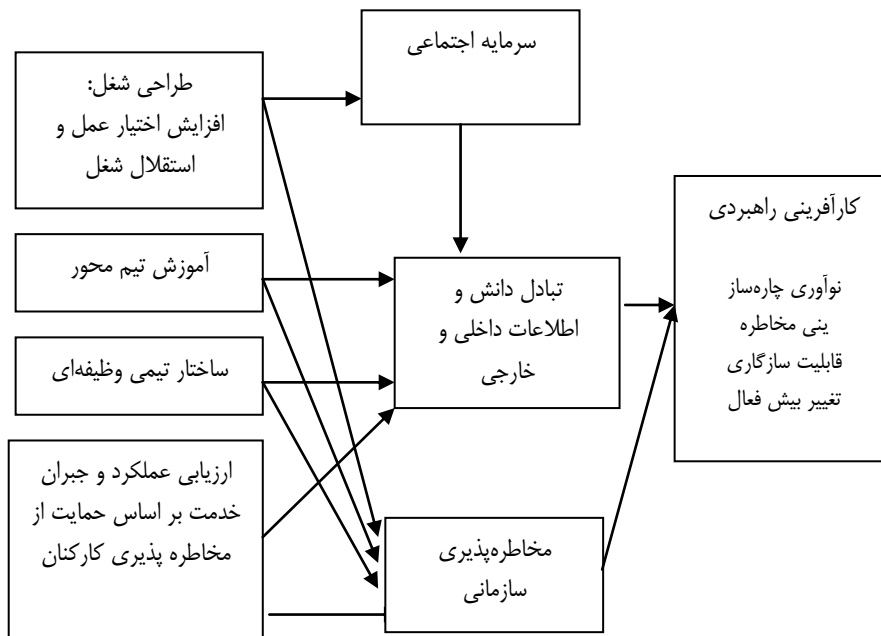
در مجموع، تمامی این پژوهش‌ها دارای نقاط اشتراکی هستند؛ ازجمله اینکه کارآفرینی راهبردی دارای قدرت تبیین‌کنندگی بالایی در حوزه سازمان و مدیریت است و بر بسیاری از مفاهیمی که با موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا موثر دانسته می‌شود، مرتبط است. همچنین، برای استقرار صحیح کارآفرینی راهبردی باید پیش‌زمینه‌هایی فراهم شود که در این مقاله، بر اقدام‌های لازم برای تقویت کارآفرینی راهبردی در بخش مدیریت منابع انسانی تمرکز می‌شود.

**مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی راهبردی.** رویکردی در دو دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است که هدف آن سنجش تأثیر مدیریت اثربخش منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی است. با این وجود، تنها تعداد اندکی از این پژوهش‌ها به رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی پرداخته‌اند (برت و میسون، ۲۰۰۶؛ نیوبرت و همکاران، ۲۰۰۸؛ ژانک و همکاران، ۲۰۰۸؛ رضائیان و نائیجی، ۱۳۹۱؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۹)؛ که از همین تعداد هم چند مطالعه انگشت‌شمار به ابعاد راهبردی کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی مربوط می‌شود. در مطالعه‌ای که بر روی ۱۱۲ شرکت در صنایع مختلف انجام شده است، پنج مجموعه از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با کارآفرینی در محیط‌های پویا مرتبط دانسته شده است (موریس و جونز، ۱۹۹۳) که در طراحی الگوی پژوهش حاضر، از نتایج آن استفاده کرده‌ایم. نخستین نتیجه اینکه، ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر اهداف و نه فعالیت‌ها باشد و هم عملکرد فردی و هم عملکرد گروهی را بسنجد. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، در برابر شکست تساهل‌پذیرتر است و نسبت به مدیریت سنتی، به کارکنانشان فرصت بیشتری برای ابراز وجود می‌دهد. دوم اینکه، در شرکت‌های کارآفرینانه، جبران خدمت بر عدالت بیرونی تأکید دارد تا عدالت درونی؛ همچنین پرداخت ثابت کمتر است و پرداخت بالاتری بابت خطرپذیری کارکنان داده می‌شود. سوم اینکه، شرکت‌های کارآفرین تلاش و زمان بیشتری را صرف راهنمایی و هدایت می‌کنند و آموزش‌هایشان تیم محور است. چهارم اینکه، این شرکت‌ها تأکید بیشتری روی بازار کار خارجی دارند و مسیرهای شغلی متنوع تری را پیش پای کارکنانشان می‌گذارند؛ و در نهایت اینکه، طراحی‌های شغلی در سازمان‌های کارآفرین کمتر ساختاریافته هستند و آزادی و استقلال عمل بیشتری در آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. در مطالعه دیگری، شواهدی از وجود رابطه همبستگی میان یک مجموعه از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه مسیر شغلی) و راهبردهای کارآفرینانه مشاهده شد (تومی و هریس، ۲۰۰۰). هر چند در این پژوهش تأکید شده است که نیازهای هر شرکت کارآفرینی می‌تواند متفاوت از شرکت دیگر باشد و وجود این روابط، تنها یکسری قواعد راهنمای کلی ارائه می‌دهد. علاوه بر کارآفرینی شرکتی، در مبانی نظری کارآفرینی راهبردی نیز به نقش مدیریت منابع انسانی اشاراتی شده است. آیرلند و همکاران در مقاله‌ای که برای تشریح مفهوم کارآفرینی راهبردی و سازه‌های آن نوشته‌اند، مدیریت سرمایه‌های اجتماعی و انسانی را منبع اصلی کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها دانسته‌اند (آیرلند و همکاران، ۲۰۰۳). آنان تأکید می‌کنند برای آنکه بتوان از این سرمایه‌های فکری جهت کارآفرینی راهبردی بهره گرفت، باید سازوکارهایی در بخش منابع انسانی طراحی کرد که کارکنان بتوانند دانش آشکار و ضمنی خود

را به راحتی به اشتراک بگذارند. این قابلیت در بخش منابع انسانی به عنوان یک سیستم اطلاعاتی نیز عمل می‌کند و به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی منجر می‌شود. در پژوهش وانگ و وانگ (۲۰۰۸)، رابطه مثبتی میان دو اقدام مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی با کارآفرینی راهبردی در سازمان‌های چینی مشاهده شد و در نهایت، هم مدیریت منابع انسانی و هم کارآفرینی راهبردی، بر افزایش سهم بازار، قابلیت رقابتی و سودآوری شرکت تأثیر داشتند. هر چند این رابطه، در مناطق مختلف جغرافیایی چین یکسان نبوده است.

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به نتایج مطالعه‌های پیشین، الگوی مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۲ ارائه می‌شود و روابط متغیرها در قالب آن، مورد آزمون قرار می‌گیرد.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

یکی از عوامل مهم موفقیت هر پژوهشی، انتخاب روش‌های مناسب پژوهشی و استفاده از ابزارهای لازم برای گردآوری داده‌ها است. این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش، آن دسته از مدیران ارشد و مدیران و کارشناسان واحد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت فولاد کشور هستند که حداقل از پنج سال سابقه کار در این صنعت برخوردارند. این محدودیت برای اطمینان از آشنایی جامعه آماری نسبت به بافت و الزام‌های صنعت و اقدام‌های منابع انسانی در نظر گرفته شده است. از میان این جامعه، بر مبنای روش کوکران تعداد ۲۵۱ نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری ساده و راحت انتخاب گردیده است.

برای طراحی الگوی مفهومی پژوهش و طراحی سوالهای پرسشنامه اقدام‌های منابع انسانی، از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از نظرهای کارشناسان استفاده گردید. بدین منظور با بهره‌گیری از مبانی نظری موجود، متغیرهای اصلی پژوهش به همراه شاخص‌های اندازه‌گیری‌شان شناسایی شد و سپس برای انطباق با بافت صنعتی جامعه ایران و صنعت مورد بررسی، در قالب پرسشنامه نیمه‌باز در اختیار برخی اساتید دانشگاه و مدیران باسابقه صنعتی قرار گرفت. در نهایت، پرسشنامه ساخت‌یافته نهایی میان نمونه‌ها توزیع گشت. برای سنجش کارآفرینی راهبردی نیز از پرسشنامه چهاربعدی وانگ و وانگ استفاده شده است که مشتمل بر ۱۸ سؤال و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است. این پرسشنامه در پژوهش پیشین، به ترتیب آلفای کرونباخ ۰/۸۴، ۰/۸۰، ۰/۸۴ و ۰/۷۵ را برای هر یک از ابعاد نشان داد (وانگ و وانگ، ۲۰۰۸).

شکل ۱. منابع استخراج گویه‌ها و ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	تعداد گویه‌ها	منابع استخراج	ضریب آلفای کرونباخ
طراحی شغل	۵	هیتون (۲۰۰۵)	۰/۸۶
آموزش تیم محور	۴	وانگ و زانگ (۲۰۰۵)	۰/۸۴
ساختار تیمی وظیفه	۳	ژانگ و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۷۸
ارزیابی عملکرد و جبران خدمت	۵	هیتون (۲۰۰۵) و ژانگ و همکاران (۲۰۰۸)	۰/۷۳
سرمایه اجتماعی	۷	هیتون (۲۰۰۴) و نارایان و کاسیدی (۲۰۰۸)	۰/۷۹
تبادل دانش و اطلاعات	۳	بوجیکا و فیوتنز (۲۰۱۲)	۰/۸۱
مخاطره‌پذیری سازمانی	۳	کاوین و اسلوین (۱۹۸۹)	۰/۹۲
کارآفرینی راهبردی	۱۸	وانگ و وانگ (۲۰۰۸)	۰/۸۰

در شکل ۱، منابعی که برای طراحی پرسشنامه پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند، به همراه تعداد گویه‌های هر متغیر و ضرایب آلفای کرونباخ که پایایی ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد، آمده است. همان‌گونه که این شکل نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ است که مقادیر قابل قبول و مناسبی می‌باشد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**مشخصه‌های جمعیت‌شناختی نمونه.** بر اساس تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه‌ها، از میان ۲۵۱ نفر، بیش از ۸۳ درصد مرد بوده‌اند که تقریباً میانگین مشابهی از لحاظ جنسیت در این صنعت وجود دارد. بیش‌ترین تعداد پاسخگویان دارندگان مدرک کارشناسی و عمدتاً از مدیران منابع انسانی می‌باشند. همچنین با توجه به محدودیت در نظر گرفته شده برای جامعه آماری پژوهش مبنی بر داشتن حداقل پنج سال سابقه فعالیت در این صنعت، بخش عمده‌ای از نمونه‌ها بیش از ۱۰ سال سابقه کار و بیش از ۳۰ سال سن داشته‌اند.

شکل ۲. مشخصه‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری

متغیرهای جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۶/۷
	مرد	۸۳/۳
تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۳۳/۱
	کارشناسی	۴۱/۴
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۵/۵
سن	زیر ۳۰ سال	۱۲/۷
	بین ۳۰ تا ۳۹ سال	۳۵/۵
	بین ۴۰ تا ۴۹ سال	۳۳/۵
	بالای ۵۰ سال	۱۸/۳
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲۱/۱
	بین ۱۰ تا ۱۹ سال	۳۴/۷
	بین ۲۰ تا ۲۹ سال	۳۱/۹
	بالای ۳۰ سال	۱۲/۳

برای آزمون نرمال بودن نمره‌های به‌دست‌آمده از عامل‌ها، از آزمون ناپارامتریک کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن به همراه میانگین‌ها و انحراف



استاندارها برای متغیرهای اصلی و فرعی پژوهش در شکل ۳ آمده است. باتوجه به این جدول، عدد معناداری (Sig) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای همه عوامل، بیشتر از ۰/۰۵ است. این امر نشان می‌دهد توزیع عوامل در پاسخ‌های ارائه‌شده به متغیرهای این پژوهش، نرمال است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی روابط میان متغیرها استفاده کرد. همچنین، میانگین‌ها و انحراف استاندارها بیانگر نتایج نسبتاً مشابهی با پژوهش‌های پیشین هستند (کایردیگو و پتریدو، ۲۰۱۱).

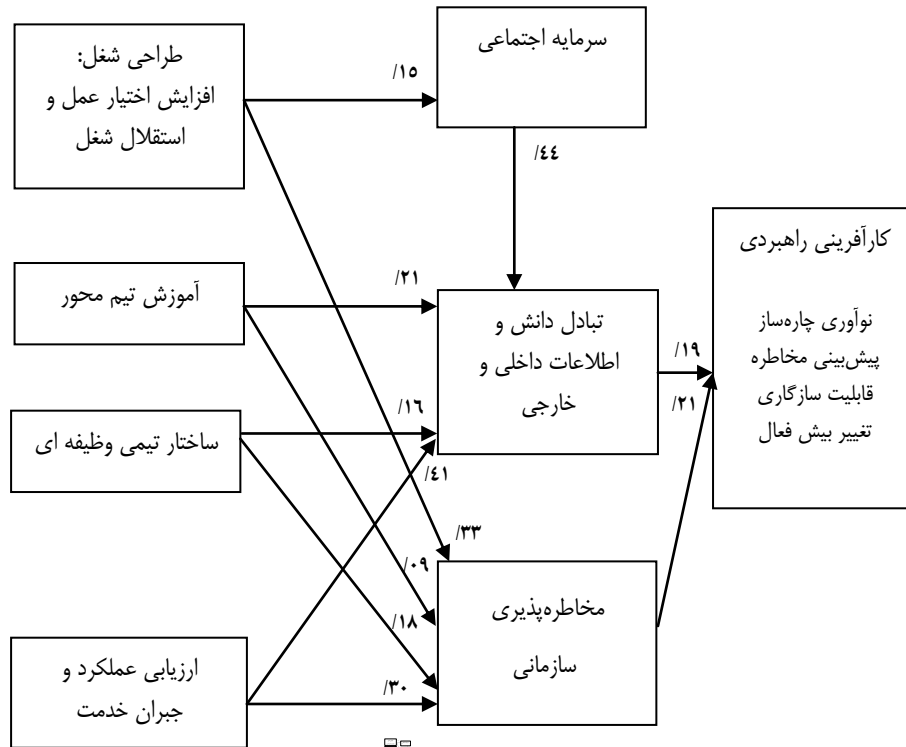
شکل ۳. میانگین، انحراف استاندارد، نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
طراحی شغل	۳/۱۷	۰/۴۵	۰/۱۳۱
آموزش تیم محور	۳/۳۸	۰/۴۲	۰/۱۴۰
ساختار تیمی وظیفه	۳/۰۱	۰/۴۴	۰/۱۱۲
ارزیابی عملکرد و جبران خدمت	۳/۹۲	۰/۳۹	۰/۲۱۳
سرمایه اجتماعی	۳/۷۶	۰/۴۴	۰/۰۹۸
تبادل دانش و اطلاعات	۳/۷۴	۰/۴۸	۰/۱۰۴
مخاطره‌پذیری سازمانی	۳/۴۶	۰/۵۱	۰/۰۶۷
کارآفرینی راهبردی	۳/۵۲	۰/۵۳	۰/۱۲۱

**تحلیل مسیر.** برای پی بردن به میزان اهمیت هر یک از متغیرهای معنی‌دار در معادله رگرسیون چند متغیری و آزمودن الگوی پژوهش، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۷ تحلیل شده‌اند. لازم به توضیح است برای اینکه الگوی با استفاده از آزمون تحلیل مسیر تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر  $\chi^2$  الگو کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر یا مساوی ۳، ریشه خطای میانگین مجزورها (RMSE) کوچک‌تر از ۰/۰۹ و نیز شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)، بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند. در ضمن، مقادیر P-value هم باید کمتر از ۰/۰۵ باشند. حال به بررسی الگوی اجرا شده و ارزیابی آن با توجه به مطالب ارائه‌شده و بر اساس الگوی مفهومی پژوهش می‌پردازیم.

در الگوی اجراشده، نسبت  $\chi^2$  آزمون به درجه آزادی (df) به مقدار ۱/۶۵ است که کوچک‌تر از ۳ می‌باشد. از سویی P-value الگو که حکم سطح معنی‌داری را در آزمون تحلیل مسیر دارد، ۰/۰۱ و RMSE نیز از ۰/۰۳۱ است که هر دو بیانگر تأیید الگو در سطح ۰/۰۵

هستند. نهایتاً اینکه AGFI و GFI الگو نیز بالای ۹۰ درصد می‌باشند. مجموع این شرایط، الگوی پژوهش را یک الگوی مناسب معرفی می‌کند و قدرت تبیین آن نیز ( $R^2=0/۴۱$ ) در حد قابل قبول و مورد انتظار است.



نمودار ۲. مسیرهای تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر کارآفرینی راهبردی (نمودار تحلیل مسیر)

اکنون می‌توان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را محاسبه کرد. هر متغیر دارای دو اثر مستقیم و غیرمستقیم است که از مجموع آن‌ها اثر کلی متغیر به دست می‌آید. اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای مستقل پژوهش بر کارآفرینی راهبردی در شکل ۴ منعکس شده است. از آنجا که در شکل تحلیل مسیر از ضرایب بتا استفاده می‌شود و این ضرایب نیز به صورت استاندارد شده هستند، بنابراین می‌توان تأثیر متغیرهای مختلف را با یکدیگر تعیین کرد. بر اساس داده‌های شکل ۴، مؤثرترین متغیرها بر کارآفرینی راهبردی به ترتیب عبارتند از مخاطره‌پذیری سازمانی، تبادل دانش و اطلاعات

داخلی و خارجی، آموزش تیم محور، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، سرمایه اجتماعی، طراحی شغل و ساختار تیمی وظیفه‌ای.

شکل ۴. تأثیر متغیرهای مستقل پژوهش بر کارآفرینی راهبردی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تبادل دانش و اطلاعات	کارآفرینی راهبردی	۰/۱۹۳	-	۰/۱۹۳
آموزش تیم محور	کارآفرینی راهبردی	-	۰/۰۵۹	۰/۰۵۹
مخاطره پذیری سازمانی	کارآفرینی راهبردی	۰/۲۱۴	-	۰/۲۱۴
ساختار تیمی وظیفه	کارآفرینی راهبردی	-	۰/۰۶۸	۰/۰۶۸
سرمایه اجتماعی	کارآفرینی راهبردی	-	۰/۰۸۴	۰/۰۸۴
طراحی شغل	کارآفرینی راهبردی	-	۰/۰۸۲	۰/۰۸۲
ارزیابی عملکرد و جبران خدمت	کارآفرینی راهبردی	-	۰/۱۴۳	۰/۱۴۳

### ۵. بحث و نتیجه گیری

هدف مطالعه حاضر، ارائه الگویی برای تبیین نقش اقدام‌های مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی راهبردی بوده است که نتایج نشان داد الگوی نهایی از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار است. هر چند در پژوهش‌های پیشین به تأثیر برخی متغیرهای منابع انسانی در کارآفرینی راهبردی اشاره شده بود، اما در این پژوهش با استفاده از مبانی نظری کارآفرینی و به خصوص کارآفرینی راهبردی، الگوی جامعی تدوین شد که تقریباً تمامی اقدام‌های منابع انسانی را در برمی‌گیرد.

همان‌گونه که در الگوی پژوهش آمده است، تأثیر اقدام‌های حوزه منابع انسانی بر کارآفرینی راهبردی از طریق دو متغیر تبادل دانش و اطلاعات داخلی و خارجی و همچنین مخاطره‌پذیری سازمانی صورت می‌گیرد. زمانی که مدیریت منابع انسانی در راستای ایجاد انعطاف‌پذیری، تیم محوری و استقلال شغلی عمل می‌کند، کیفیت تعامل‌های گروهی افزایش می‌یابد و به طور طبیعی، کارکنان در حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف، ادراک و دانش خود را راحت‌تر به اشتراک می‌گذارند. از آنجا که کارآفرینی راهبردی متشکل از دو فرایند شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها است، دسترسی گسترده‌تر و آسان‌تر به اطلاعات و دانش می‌تواند ورودی لازم برای این نوع کارآفرینی را فراهم کند. البته، بخشی از تأثیر تبادل دانش و اطلاعات داخلی و خارجی بر کارآفرینی راهبردی با واسطه سرمایه اجتماعی صورت می‌گیرد؛ بدین معنا که مطابق الگوی ارائه‌شده، اگر سیستم منابع انسانی به صورت باز و منعطف طراحی شود، اعتماد و تعداد شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان کارکنان افزایش می‌یابد و با این

ارتقای سطح سرمایه اجتماعی، تمایل به تبادل دانش نیز بیشتر می‌شود. در مطالعه دیگری نیز به نقش مستقیم یا غیرمستقیم سرمایه اجتماعی در کارآفرینی اشاره شده است. برای مثال، آیرلند و همکاران (۲۰۰۳)، کارآفرینی راهبردی را تنها در پناه مدیریت اثربخش سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سرمایه مالی ممکن دانسته‌اند و تاکید کرده‌اند که در این میان، بیش‌ترین نقش بر عهده سرمایه اجتماعی است.

متغیر میانجی دیگر در رابطه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی راهبردی، مخاطره‌پذیری سازمانی است. جایگاه این متغیر در الگوی پژوهش بیانگر این است که سیستم منابع انسانی در صورتی به کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها کمک می‌کند که بتواند تمایل کارکنان و مدیران سازمان برای پذیرش مخاطره‌های نوآوری را افزایش دهد. در بیشتر مطالعاتی که درباره کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی راهبردی صورت گرفته است، بر اهمیت نقش مخاطره‌پذیری تاکید شده است (برچ و مدسن، ۲۰۰۵؛ هیتون، ۲۰۰۴؛ نایچی و عباسعلی‌زاده، ۲۰۱۰؛ وانگ و زانگ، ۲۰۰۵)، اما سازوکار عملیاتی که برای بخش منابع انسانی در این پژوهش ارائه شده، یک مسیر راهگشا برای تقویت مخاطره‌پذیری سازمانی محسوب می‌شود.

از میان اقدام‌های منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، بیش‌ترین تأثیر غیرمستقیم را بر کارآفرینی راهبردی نشان داد. مطالعه‌های دیگر نیز نشان می‌دهد که شرکت‌های موفق در صنایع با فناوری پیشرفته، حتی در مراحل اولیه چرخه عمر محصول که حجم فروش و بازگشت سرمایه پایین است، سیستم جبران خدمت خود را به نحوی طراحی می‌کنند که تقویت‌کننده نوآوری باشد. همین مطالعه‌ها نشان می‌دهد شرکت‌های کارآفرین در مراحل اولیه شکل‌گیری، در جذب و نگهداری نیروی انسانی، مخاطره‌پذیری را به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سیستم منابع انسانی در نظر می‌گیرند (بالکین و همکاران، ۲۰۰۰).

تاکید بر تیم محور بودن اقدام‌های منابع انسانی برای تقویت کارآفرینی راهبردی، یافته مهم دیگر این پژوهش بود که در قالب دو متغیر ساختار تیمی و وظیفه‌ای و آموزش تیم محور مورد توجه قرار گرفته بود. هر چند که آموزش تیم محور با مخاطره‌پذیری سازمانی در شرکت‌های مورد بررسی رابطه ضعیفی را نشان داد، اما میان هر دو این متغیرها با تبادل دانش و اطلاعات و کارآفرینی راهبردی رابطه علی برقرار بود. زمانی که ساختارهای تیمی در سازمان شکل می‌گیرد، همدلی و اعتماد متقابل کارکنان افزایش می‌یابد و اعضای تیم‌ها تلاش می‌کنند برای شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها یا رفع مسایل سازمانی، از دانش سایر اعضا بهره بگیرند.

علیرغم کمکی که این پژوهش به مبانی نظری مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی راهبردی می‌کند، چندین مساله در این بخش همچنان نیازمند بررسی بیشتر است که می‌تواند در چهارچوب پژوهش‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد. نخست اینکه، با توجه به اهمیت نقش ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، چه ترکیبی از پاداش‌های درونی و بیرونی بهترین نتیجه را در کارآفرینی راهبردی به همراه خواهد داشت؟ دوم اینکه، چگونه می‌توان هم شغل را به صورت باز و با استقلال عمل کامل طراحی کرد و هم یک سیستم نظارتی دقیق برای ارزیابی عملکرد و پاداش داشت. در واقع، با افزایش استقلال شغلی، تدوین سازوکارهای ارزیابی عملکرد به علت کیفی شدن شاخص‌های عملکردی، بسیار دشوار خواهد شد. حل عملیاتی این تعارض در خرده سیستم‌های منابع انسانی، می‌تواند دستمایه پژوهش‌های آتی قرار گیرد. سوم اینکه، مسیر پژوهشی مقاله حاضر را می‌توان با در نظر گرفتن تأثیر سایر متغیرها مانند فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی و متغیرهای جمعیت‌شناختی بر رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی راهبردی ادامه داد.

## منابع

۱. امیری، مجتبی، و نائیجی، محمدجواد (۱۳۸۹). شاخص‌های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی. توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دهم، زمستان، ۱۷۱-۱۵۵.
۲. رضائیان، علی، و نائیجی، محمدجواد (۱۳۹۱). هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره نهم، بهار، ۳۴-۱۵.
3. Balkin, D.B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L.R. (2000). Is CEO pay in high technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
4. Barrett, R., & Mayson, S. (2006). and entrepreneurship. *Human Resource Management Review*, 16(4), 443-446.
5. Barringer B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate, Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
6. Bojica A. M., & Fuentes M. M. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector, *Journal of World Business*, 47(3), 397-440.
7. Borch, O. J., & Madsen, E. (2005). Adaptive Capability and Strategic Entrepreneurship: An Empirical Study of Innovative SMEs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, eds. Zahra, S.A., Brush, C.G., Davidsson, P., Fiet, J.O., Greene, P.G., Harrison, R.T. Lerner, M., Mason, C., Shepherd, D. J., Wiklund S. J., & Braintree M., MA: Babson, 225.
8. Companys, Y. E., & McMullen, J. S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, 28, 301-322.
9. Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
10. Economist Intelligence Unit. (2009). *Country Profile 2009: Iran*.
11. Entrialgo, M., Fernández, E., Va'zquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20, 427-436.
12. Hayton, J. C. (2004). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 375-391.
13. Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
14. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
15. International Iron and Steel Institute. (2009). *Major importers and exporters of steel*. Retrieved from <http://www.worldsteel.org>.
16. Ireland, R. D., (2007). Strategy vs. entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 7-10.
17. Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.

18. Ireland, R. D., Hitt, M.A., and Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
19. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
20. Ireland, R.D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52, 469-479.
21. Ketchen, D., Ireland, R. D., & Snow, C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371-385.
22. Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 70-91.
23. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives on an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
24. Kyrgidou, L.P., & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23, 697-713.
25. Mathews J. A. (2010). Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, Activities and Routines in a Disequilibrium World. *Organization Studies*, 31, 219-244.
26. Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
27. Morris, M. H., van Vuuren, J., Cornwall, J. R., Scheepers, R. (2009). corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 52(5), 429-440.
28. Naeiji, M. J., & Abbasalizadeh, M. (2010). Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Affectivity and Entrepreneurial Behaviors: Evidence from Iran SMEs. *First International Conference on Entrepreneurship (ICE-2010)*, university of Tehran, Iran.
29. Narayan, D., & Cassidy, M. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of social capital inventory. *Current Sociology*, 49(2), 49-93.
30. Newbert, S. L., Gopalakrishnan, S., & Kirchoff, B. A. (2008). Looking beyond resources: Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. *Technovation*, 28(1-2), 6-19.
31. Rezaian, A. & Naeiji, M. J. (2011). Intellectual Capital and Strategic Entrepreneurship as Determinants of Organizational Performance: Empirical evidence from Iran steel industry, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1(2), 3-19
32. Romero-Martínez, A. M., Fernández-Rodríguez, Z., & Vázquez-Inchausti, E. (2010). Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, 45(1), 2-8.

33. Schulze, W. (2007). Networks and Strategic Entrepreneurship: Comments on Comparing Alliance Network Structure Across Industries: Observations and Explanation and Strategic Networks and Entrepreneurial Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*, 229-231.
34. Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business, 9(1/2)*, 173-203.
35. Twomey, D. F., & Harris, D. L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Competitiveness, 10(3-4)*, 43-55.
36. Villiers-Scheepers, M. J. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review, 24(5)*, 400-424.
37. Wang Z. M., & Wang, S. (2008). Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 19(5)*, 945-963
38. Wang, Z. M., & Zang, Z. (2005). Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit: A Cross-regional Comparative Model. *International Journal of Manpower, 26(6)*, 544-559.
39. Webb, J. W., Ketchen, D., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy, 1*, 67-77.
40. Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research, 19(2)*, 128-138.