

تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه

حسین پیل پا^۱، ساحل فرخیان^۲

^۱ کارشناس ارشد گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.
^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

نام نویسنده مسئول:

ساحل فرخیان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۸

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای گرایش کارآفرینانه است. پژوهش حاضر کاربردی بوده و از نظر شیوه اجرا توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان استانداری خراسان شمالی هستند که به خاطر محدود و در دسترس بودن، همه آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که روایی محتوایی آن با نظر خبرگان و روایی سازه‌ای آن به کمک تحلیل عاملی تاییدی بررسی و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ تایید گردید. برای تحلیل یافته‌ها و طراحی مدل از نرم افزارهای آماری spss 22.0 و pls3 استفاده شد. نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استراتژیک منابع انسانی و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی بود. همچنین، نقش گرایش کارآفرینانه به عنوان متغیر واسطه، مورد تایید قرار گرفت. با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به کار گیرند و عوامل موثر بر تقویت گرایش کارآفرینانه را شناسایی و از این طریق عملکرد خود را افزایش دهند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، گرایش کارآفرینانه، عملکرد سازمانی.

مقدمه

امروزه تغییرات سریع ناشی از جهانی شدن، پیشرفت فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و همچنین تغییر در نیازهای مشتریان باعث ایجاد رقابت‌های بیشتر بین سازمان‌ها شده است. این تغییرات می‌طلبد که سازمان‌ها از طریق کاهش هزینه‌ها، ارتقای بهره‌وری و کیفیت، محصولات نوآورانه و خدماتی که ارائه می‌دهند عملکرد خود را بهبود دهند (کانیا^۱، ۲۰۱۴: ۳۷۳). اما این موارد چیزهایی هستند که به راحتی توسط سایر رقبا و سازمان‌ها الگوبرداری می‌شوند. لذا لازم است سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقبا به منابع انسانی خود به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی توجه کنند (لینگ^۲، ۲۰۱۱: ۱)؛ چرا که منابع انسانی مهمترین عامل برای موفقیت و عملکرد بوده و به عنوان یک مولفه اصلی و دارایی ارزشمند برای مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی به حساب می‌آید، با این حال مدیریت آن نسبت به سایر دارایی‌ها از دشوارترین کارها در سازمان است (الاراقی^۳، ۲۰۱۷: ۱). بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود، بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل را الزامی ساخته و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان اجتناب ناپذیر می‌سازد (ذبیحی و نیک‌پور، ۱۳۹۳: ۲). همزمان با افزایش توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان، گرایش‌های کارآفرینانه نیز امروزه توجه محققان زیادی را به خود جلب نموده‌اند. به منظور پاسخ به محیط رقابتی و پویا، سازمان‌ها نیاز دارند به صورت مداوم گرایش کارآفرینانه را به درون فعالیت‌های استراتژیک، به منظور کسب اهداف سازمانی و دستیابی به عملکرد برتر انتقال دهند (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴: ۱۴۵). سازمان‌هایی که می‌خواهند در کارآفرینی سازمانی موفق باشند ابتدا باید گرایش کارآفرینانه را در سازمان ایجاد کنند. گرایش کارآفرینانه قصد و اقدام افراد کلیدی سازمان در یک فرایند پویای سازنده با هدف ایجاد کسب و کار جدید است (لامپکین و دس^۴، ۱۹۹۶: ۱۳۶). با توجه به این که امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آن‌ها امری ضروری است و منابع انسانی این امر خطیر را عهده‌دار می‌باشند، توجه به منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین منابع استراتژیک جهت دستیابی به مزیت رقابتی به حساب می‌آید و مدت‌هاست که محققان نیز آن را به عنوان نوعی از سرمایه دانسته‌اند که برای موفقیت و بهبود عملکرد سازمان ضروری است؛ با این حال مطالعه آن در ادبیات مدیریت استراتژیک محدود بوده و دانش ما در این زمینه اندک است. با مرور ادبیات، کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع تحقیق متوجه می‌شویم بحث‌هایی درباره مدیریت منابع انسانی و همچنین کارآفرینی در زمینه‌های فردی و گروهی و سازمانی ارائه شده است و هر یک از اندیشمندان این حوزه به زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد و شاخص‌های آن‌ها اشاره کرده‌اند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای گرایش کارآفرینانه است. اگر چه قدمت ورود بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همچنین گرایش کارآفرینانه به حوزه مدیریت در عرصه جهانی خیلی زیاد نیست و این موضوع مهم به نظر می‌رسد، اما تجارب کشورها در این خصوص متنوع و حاکی از نقاط ضعف و قوت گوناگون است. کشور ما ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و پژوهش‌های انجام شده در این موضوع بیشتر در بخش خصوصی و غیره شکل گرفته است و تحقیقی که بخواهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی و گرایش کارآفرینانه و نحوه تعامل بین آنها را با یکدیگر در سازمان‌های بخش دولتی و خدماتی ببیند و تأثیری که این دو با یکدیگر بر عملکرد سازمانی دارند را بررسی نماید کمتر به چشم می‌خورد. لذا، این پژوهش سعی دارد با ایجاد یک نگاه علمی در امورات سازمان‌ها و اثربخش نمودن نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دیدگاه استراتژیک به این سوال پاسخ دهد که آیا مدیریت استراتژیک منابع انسانی و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد؟

1. Cania

2. Ling

3. Alaraqi

4. Lumpkin & Dess

مبانی نظری

الف) مدیریت استراتژیک منابع انسانی

واژه راهبرد (استراتژی) از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شد معنای لغوی استراتژی در بردارنده جهت گیری نظامی آن است (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳: ۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف های کوتاه مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و گراتن^۵ ۱۹۹۴: ۱۲). مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ و با مطرح شدن دو الگوی دانشگاه هاروارد که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی یکپارچه می ساخت یعنی مدل سازگار و چارچوب هاروارد معروف شد و توجه همگان را به خود جلب کرد مدل سازگار توسط فومبرن و همکاران^۶ (۱۹۹۶) معرفی شد که اولین فردی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مطرح ساخت. به عقیده وی برای اینکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به سه عامل نیاز دارد که عبارتند از: ۱. مأموریت و استراتژی ۲. استراتژی سازمانی ۳. مدیریت منابع انسانی. مدیریت استراتژیک منابع انسانی ویژگی های خاصی دارد که از آن جمله می‌توان به انسجام داخلی با سیاست‌های پرسنلی و انسجام خارجی با استراتژی کل، مسئولیت مدیران صف برای اجرای سیاست‌های منابع انسانی، روابط کاری فردی به جای جمعی، تأکید بر تعهد و نوآوری و نقش مدیران به عنوان «راهنما»، «توانمندساز» و «تسهیل کننده» را نام برد (اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۸: ۲۱).

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تأکید می کند. جان استوری^۷ (۱۹۹۳) معتقد است برای شناخت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید میان جنبه‌های سخت و نرم آن تفاوت قایل شد. جنبه های سخت بر وجوه کمی و محاسبات به شیوه‌های عقلایی تأکید دارد. این جنبه‌ها با فلسفه مبتنی بر کسب و کار که براساس آن باید در جهت ایجاد ارزش افزوده سرمایه گذاری کرد، سنخیت دارد. در مقابل، جنبه‌های نرم بر مفاهیم فلسفه روابط انسانی مبتنی بر ارتباطات انگیزش، رهبری، اعتماد و تفاهم دو جانبه تأکید دارد. با توجه به این جنبه‌ها، کارکنان، دارایی‌های با ارزشی هستند که باید با جلب مشارکت و تعهد آن‌ها به مزیت رقابتی دست یافت (حسنی و نعمتی، ۱۳۹۴: ۳۹ و ۴۰).

در نگاه کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای چهار رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، دیدگاه رفتاری، دیدگاه سیستم‌های سایبرنتیک و دیدگاه هزینه‌های مبادله می‌باشد. در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان متناسب با شغل آن‌ها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (زهیر و همکاران^۸، ۲۰۱۶: ۳۷۳). سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، بایستی قادر باشند تا استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آن‌ها در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (شوقی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۷).

ب) گرایش کارآفرینانه

در عصر حاضر، کارآفرینی در سطح سازمانی و گرایش کارآفرینانه در سطح فردی می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی عصر جدید تلقی شود (زارعی و شعبانی ۱۳۹۵: ۱۰۹). کلمه کارآفرین از واژه فرانسوی "Entreprende"، به معنی انجام دادن یا متعهد شدن نشات می‌گیرد (ترزواسکی^۹، ۲۰۰۹: ۱). کارآفرین در زبان فرانسه، ابتدا به کسی اطلاق می‌شد که گروه موزیک یا

5. Truus & Graaton

6. Fomborn et al

7. Jun story

8. Zehir et al

9. Terzioveski

دیگر فعالیت‌های سرگرمی را سازماندهی می‌کرد. سپس در اوایل قرن شانزدهم میلادی این مفهوم برای کسانی به کار برده می‌شد که به مأموریت‌های نظامی اعزام می‌شدند؛ به تدریج این واژه در قرن هفدهم کاربرد بیشتری پیدا کرد و فعالیت‌های مهندسی همچون امور ساختمانی و سنگر سازی را نیز شامل شد. با شروع قرن هجدهم، این اصطلاح برای فعالیت‌های اقتصادی نیز بکار گرفته شد (احمدپور داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵: ۴۶). گرایش کارآفرینانه، مجموعه فعالیت‌هایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان ممکن می‌سازد و رهیافتی در نهادینه نمودن نوآوری در سازمان‌ها است. بنابراین وجود گرایش کارآفرینانه در سازمان منجر به استفاده بهینه و اثرگذار از نوآوری می‌گردد (دلوری، ۱۳۸۹: ۳). کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر و سریع و راحت در سازمان به ثمر رسد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶: ۳۵). به عقیده کانتر^{۱۰} (۱۹۸۳) کارآفرینی سازمانی در محیط‌های تیمی مبتنی بر همکاری متقابل رشد می‌کند (کرومی^{۱۱}، ۲۰۰۰: ۱۰). لامپکین و دس (۱۹۹۶) چهار بعد اصلی کارآفرینی سازمانی را گرایش کارآفرینانه، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عملکرد سازمان می‌دانند (داوری و شهباز مرادی، ۱۳۹۲: ۱۳۰). گرایش کارآفرینانه که در جامع ترین حالت، شامل پنج بعد (ریسک پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت تهاجمی و استقلال طلبی) می باشد، مربوط به آگاهی و هوشیاری شرکت‌ها در مواجهه با فناوری‌های جدید است، به طوری که آنها را از روند بازار آگاه می‌کند و به شرکت‌ها در جهت شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی کمک می‌کند (لامپکین و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۷). آنتانچیک و هیسریچ^{۱۲} (۲۰۰۳) گرایش کارآفرینانه را متشکل از یک پدیده سازمانی می‌دانند که مرتبط با توانایی‌های مدیریتی است که در آن شرکت‌ها به منظور پیشی گرفتن در رقابت، آغاز کننده رقابت تهاجمی‌اند و پیشگامانه عمل می‌کنند (طغرابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۸). در سال‌های اخیر کارآفرینی توجه زیادی را از سوی دولت‌ها، دانشگاهیان و گروه‌های حمایت از کسب و کار به خود جلب کرده است (لاک و ورین^{۱۳}، ۲۰۰۶). درک مفهوم کارآفرینی دولتی برای استفاده موثر در خط‌مشی گذاری، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های بخش دولتی بسیار ضروری و مهم است. کارآفرینی در همه سازمانها صرف نظر از اندازه و نوع آنها وجود دارد. سازمان‌های بخش دولتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه به منابعی که تحت کنترل دارند ارزش جدیدی برای ذی‌نفعان متعدد خود ایجاد کنند (یزدان‌شناس ۱۳۹۲: ۱۴۴). برای ایجاد کارآفرینی در بخش دولتی نیاز به انعطاف پذیری و انطباق بیشتر وجود دارد، زیرا سطح بالایی از سختگیری و خطوط قرمز با توسعه یک فرهنگ کارآفرینی در تضاد است (کرنی و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۷). در کل، تحقیقات کمی در جهت توسعه مدل‌های کارآفرینی دولتی انجام شده است. از سوی دیگر در بسیاری از تحقیقات فرض بر این است که عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی بخش دولتی همان عواملی هستند که در سازمان‌های خصوصی باعث موفقیت اقدامات کارآفرینانه شده است این در حالی است که این مفهوم در بخش دولتی بسیار پیچیده و دارای ویژگی چند بعدی است و فراتر از آن است که به سادگی همانند کارآفرین خصوصی در نظر گرفته شود. کارآفرینی همانند بسیاری از مفاهیم (مدیریت استراتژیک و...)، اساساً ایده بخش خصوصی است و از این بخش به بخش دولتی وارد شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۷). عوامل تعیین کننده کارآفرینی در سازمان‌های دولتی از نظر کیم^{۱۵} (۲۰۰۷) عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل محیطی و عوامل مدیریتی می باشند. الگوی دس و لامپکین در سال ۱۹۹۶ از کامل‌ترین الگوهایی است که به بررسی ابعاد مختلف گرایش کارآفرینانه پرداخته است. اگر چه در تمام پنج بعد گرایش کارآفرینانه مذکور اتفاق نظر وجود ندارد اما سه بعد نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری ابعاد اصلی مورد توافق در مورد گرایش کارآفرینانه است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵۰). سه عامل اصلی گرایش کارآفرینانه که توسط میلر^{۱۶} (۱۹۸۳)، معرفی شد عبارتند از: نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی. این عوامل کلیدی گرایش کارآفرینانه به طور گسترده توسط محققین در مطالعات قبلی استفاده شده‌اند؛ اما لامپکین و دس (۱۹۹۶)

10. Kanter

11. Cromie

12. Antanchich & Hisrich

13. Luck & verreyne

14. Kearney et al

15. Kim

16. Millar

برای گرایش کارآفرینانه (علاوه بر ابعاد مطرح شده توسط میلر)، دو بعد دیگر به نام رقابت تهاجمی و استقلال طلبی را اضافه کردند (آرهام^{۱۷}، ۲۰۱۴: ۵۲).

ج) عملکرد سازمانی

با توجه به تغییرات مداوم مدیریتی در استناداری و لزوم عرضه خدمات یکسان به شهروندان، به کارگیری سازوکارها و روش هایی که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود، از موارد ضروری و الزامی است. با توجه به اینکه اندازه گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیرممکن است در سال ۱۹۹۴ موسسه حسابداران خیره آمریکا پیشنهاد کرد که شاخص های عملکردی، شامل اطلاعات غیرمالی نیز باشند، این اطلاعات می توانند سرمایه فکری بوده و پاسخگویی اجتماعی را منعکس کنند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰). عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت ها، وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج انجام آنها اطلاق می شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و یا فراتر رفتن از آن ها و انجام مسئولیت هایی که سازمان به عهده دارد. (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷۵). در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه گیری می کند (میلر و استیونز^{۱۸}، ۲۰۱۲). برنادین^{۱۹} (۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قویترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می کنند (آرمسترانگ^{۲۰}، ۱۳۸۶: ۱۲). سرمایه های اجتماعی بستر مناسبی برای بهره وری سرمایه انسانی و فیزیکی و راهی برای نیل به موفقیت و بهبود عملکرد سازمان است. مدیران و کسانی که بتوانند در سازمان، سرمایه اجتماعی ایجاد کنند، راه کامیابی شغلی و سازمانی خود را هموار می سازند (احمدی و فیض آبادی، ۱۳۹۰: ۳۹). اندازه گیری عملکرد سازمان ها بایستی بر اساس شاخص های مناسبی اتفاق بیفتد. عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. در عین حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می گیرد (تانگن^{۲۱}، ۲۰۰۴: ۷۳۰). پژوهش های انجام شده در این مورد، معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی را به دو دسته عینی و ذهنی تقسیم کرده اند که معیارهای عینی از اسناد و مدارک مالی سازمان به دست می آید و معیارهای ذهنی نتیجه ادراک و برداشت کارکنان و سهامداران یا مشتریان سازمان است. متغیرهای عملکرد سازمانی ترکیبی از معیارهایی با گرایش به حسابداری (نرخ بازگشت سرمایه و نرخ رشد فروش) و معیارهای بازار محور (سهام بازار، رضایت مشتری، موقعیت رقابتی و حفظ مشتری) می باشد (قاسمیه و عبدالهی، ۱۳۹۱: ۳۲ و ۳۳).

پیشینه پژوهش

مطلبی ورکانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر) نشان داد که متغیرهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل «استخدام با دقت»، «مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم گیری راهبردی»، «آموزش منابع انسانی»، «هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط مشی های کلی»، «ارتباطات میان کارکنان» و «تسهیم اطلاعات» توانسته اند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند. زارعی و شعبانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کار منتج از ظرفیت جذب و آشفتگی بازار نشان دادند ظرفیت جذب رابطه بین عملکرد و گرایش کارآفرینانه را در بازار آشفته تقویت می کند. ذبیحی و نیک پور (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت

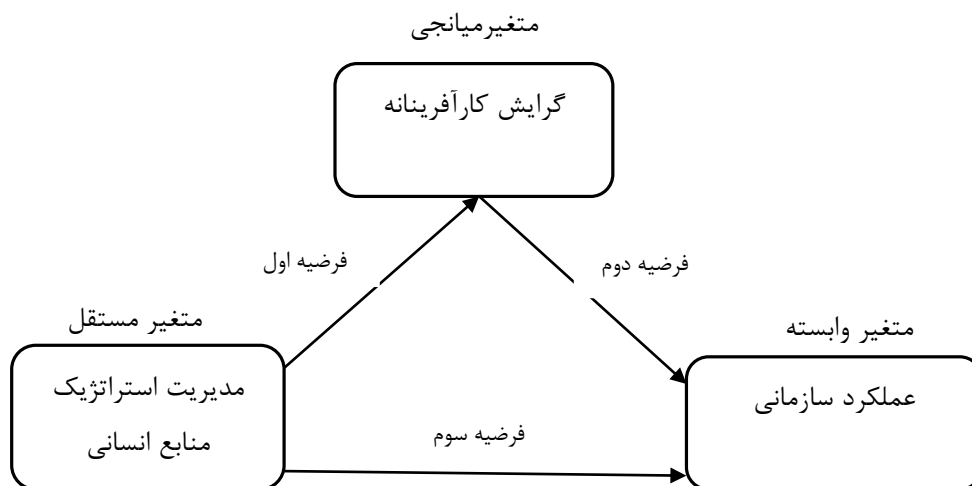
17. Arham
 18. Miller & Stiwnse
 19. Bernadin
 20. Armstrong
 21. Tangen

استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی انجام دادند که نتایج پژوهش نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی در سازمان می‌شود.

الراکی (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی میان شرکت های نفتی عراق نشان داد بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی شرکت های نفتی عراق رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ام تی شالی^{۲۲} (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه، مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار در کسب و کارهای کوچک شهر دوربان نشان داد رابطه مثبت و قوی بین عملکرد شرکت و گرایش کارآفرینانه وجود دارد. زهیر و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت: نقش میانجی گرایش کارآفرینانه نشان دادند مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت تاثیر مثبت و معنادار دارد و گرایش کارآفرینانه واسطه بین تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد است. موتوکیو^{۲۳} (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد هتل های پنج ستاره در شهر نایروبی کنیا نشان داد گرایش کارآفرینانه نقش مهمی در موفقیت هتل های پنج ستاره در شهر نایروبی ایفا می‌کند. کامندی^{۲۴} (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان نقش گرایش کارآفرینانه در رشد شرکت های کوچک و متوسط در شهر نایروبی کنیا نشان داد گرایش کارآفرینانه نقش موثری در رشد شرکت های کوچک و متوسط در شهر نایروبی ایفا می‌کند.

مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده در مبانی نظری و پیشینه و نیز اقتباس از مدل مفهومی زهیر و همکاران (۲۰۱۶) مدل مفهومی و کلی تحقیق همانند شکل ۱ ترسیم می‌گردد. مدل مزبور متشکل از سه دسته متغیر می‌باشد: ۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل. ۲- گرایش کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی. ۳- عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته. براساس این مدل سعی می‌شود تاثیر متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته بررسی شود و فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گیرد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (زهیر و همکاران، ۲۰۱۶)

22. Mtshali
23. Mutuku
24. Kamendi

فرضیه های تحقیق به شرح زیر خواهند بود:

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت دارد.
- گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارشناسان و مدیران استانداری خراسان شمالی می باشد که تعداد کل آنها در زمان انجام پژوهش حدوداً ۲۴۰ نفر بوده است. در پژوهش حاضر به دلیل محدود و در دسترس بودن جامعه آماری پرسشنامه ها در بین تمام افراد جامعه آماری توزیع و تمام شماری انجام شد که پس از حذف و کنار گذاشتن پرسش نامه های ناقص و یا برگشت داده نشده تعداد ۲۰۰ پرسش نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. متداولترین شکل پاسخ مورد استفاده برای سنجش متغیرهای تحقیق، " مقیاس های درجه بندی " است که در این پژوهش از مقیاس پنج درجه ای لیکرت استفاده شده است.

جهت گردآوری داده در زمینه مبانی نظری، شناسایی شاخص ها و تعاریف مربوط به آنها از روش مطالعه کتابخانه ای استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است. پرسشنامه سنجش عملکرد سازمانی با مطالعه و بهره گیری از پژوهش های وجدانی و اللهیاری (۱۳۹۲)، هالی و همکاران^{۲۵} (۲۰۰۵) و همچنین پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت^{۲۶} (۲۰۰۳) بصورت محقق ساخته، طراحی شده است. پرسشنامه گرایش کارآفرینانه از پژوهش هاگس و مورگان^{۲۷} (۲۰۰۸: ۶۵۹) و پرسشنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی از پژوهش هانگ و چانگ^{۲۸} (۲۰۰۵: ۴۴۳ و ۴۴۴) برگرفته شده است که با توجه به ملاحظات، تغییراتی در آنها صورت گرفته است. در نهایت پرسشنامه شامل ۹ گویه مربوط به عملکرد سازمانی، ۱۳ گویه مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ۱۴ گویه مربوط به گرایش کارآفرینانه بوده که جهت بررسی روایی پرسشنامه ها، در اختیار برخی از اساتید رشته مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد در مورد میزان وضوح، گویایی و مربوط بودن هر یک از سؤالات پرسشنامه ها نظر دهند که در نهایت نظر آنان مؤید روایی پرسشنامه ها بود. در این تحقیق نیز به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های بدست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. باتوجه به جدول (۱) آلفای کرونباخ برای تک تک مولفه ها و برای کل پرسشنامه بالاتر از ۰,۷ به دست آمد که نشان می دهد پرسشنامه ها از پایایی لازم برخوردار هستند. فراوانی پرسشنامه ها با نمراتی از یک (خیلی مخالف) تا پنج (خیلی موافق) سنجیده شده است.

جدول ۱- وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرونباخ)

پرسشنامه	آلفای کرونباخ
عملکرد سازمانی	۰/۹۲
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۰/۹۰
گرایش کارآفرینانه	۰/۸۹

25. Hooley et al

26. Hersy & Goldsmith

27. Hughes & Morgan

28. Hung & Chang

یافته های پژوهش

یافته های آماری

در این پژوهش از آمار توصیفی برای تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شد. با توجه به جدول (۲) از کل پاسخگویان ۷۲ درصد آقا و ۲۸ درصد خانم بوده‌اند. از کل پاسخگویان سنین بین ۳۰ تا ۴۰ سال با ۵۴,۵ درصد بیانگر جوان بودن بیشتر پاسخ دهندگان است. از تعداد کل پاسخ دهندگان ۵۴,۵ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بوده‌اند که این مسئله سطح بالای علمی و تخصصی پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد. از کل پاسخگویان دارندگان سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال با ۳۸,۵ درصد بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲- ویژگیهای جمعیت شناختی پاسخگویان

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	مرد	۱۴۴	٪ ۷۲
		زن	۵۶	٪ ۲۸
۲	سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۴	٪ ۷
		بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰۹	٪ ۵۴,۵
		بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۶۴	٪ ۳۲
۳	تحصیلات	بیشتر از ۵۰ سال	۱۳	٪ ۶,۵
		فوق دیپلم	۷	٪ ۳,۵
		لیسانس	۷۴	٪ ۳۷
		فوق لیسانس	۱۰۹	٪ ۵۴,۵
۴	سابقه شغلی	دکتری	۱۰	٪ ۵
		کمتر از ۵ سال	۱۳	٪ ۶,۵
		بین ۵ تا ۱۰ سال	۴۶	٪ ۲۳
		بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۷۷	٪ ۳۸,۵
		بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۶	٪ ۱۳
		بیشتر از ۲۰ سال	۳۸	٪ ۱۹

برای بررسی سوالات تحقیق، از آزمون کولوموگروف - اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع داده ها و از مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS 22.0 و PLS3 برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

آزمون فرضیات

- فرضیه اول: "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت دارد.

جدول ۳- بررسی فرضیه اول تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب مسیر استاندارد شده	متغیر مستقل	متغیر وابسته
رد نمی‌شود	۷,۶۳۸	۰,۵۴۹	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۳ ضریب مسیر مستقیم مثبت و برابر با ۰,۵۴۹ و مقدار تی‌ولیو برابر با ۷,۶۳۸ می‌باشد. از آنجا که مقدار تی‌ولیو بیشتر از ۱,۶۴ می‌باشد نمی‌توان فرضیه اول را رد کرد. بنابراین می‌توان گفت "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معنادار دارد.

- فرضیه دوم: "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" بر "گرایش کارآفرینانه" تأثیر مثبت دارد.

جدول ۴- بررسی فرضیه دوم تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب مسیر استاندارد شده	متغیر مستقل	متغیر وابسته
رد نمی شود	۲۰,۸۶۳	۰,۷۱۲	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	گرایش کارآفرینانه

با توجه به جدول ۴ ضریب مسیر مستقیم مثبت و برابر با ۰,۷۱۲ و مقدار تی ولیو برابر با ۲۰,۸۶۳ می باشد. از آنجا که مقدار تی ولیو بیشتر از ۱,۶۴ می باشد نمی توان فرضیه دوم را رد کرد. بنابراین می توان گفت "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" بر "گرایش کارآفرینانه" تأثیر مثبت و معنادار دارد.

- فرضیه سوم: "گرایش کارآفرینانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت دارد.

جدول ۵- بررسی فرضیه سوم تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب مسیر استاندارد شده	متغیر مستقل	متغیر وابسته
رد نمی شود	۱,۶۷۴	۰,۱۰۴	گرایش کارآفرینانه	عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۵، ضریب مسیر مستقیم مثبت و برابر با ۰,۱۰۴ و مقدار تی ولیو برابر با ۱,۶۷۴ می باشد. از آنجا که مقدار تی ولیو بیشتر از ۱,۶۴ می باشد نمی توان فرضیه سوم را رد کرد. بنابراین می توان گفت "گرایش کارآفرینانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معنادار دارد.

- فرضیه چهارم: "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" از طریق "گرایش کارآفرینانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت دارد.

آزمون سوبل:

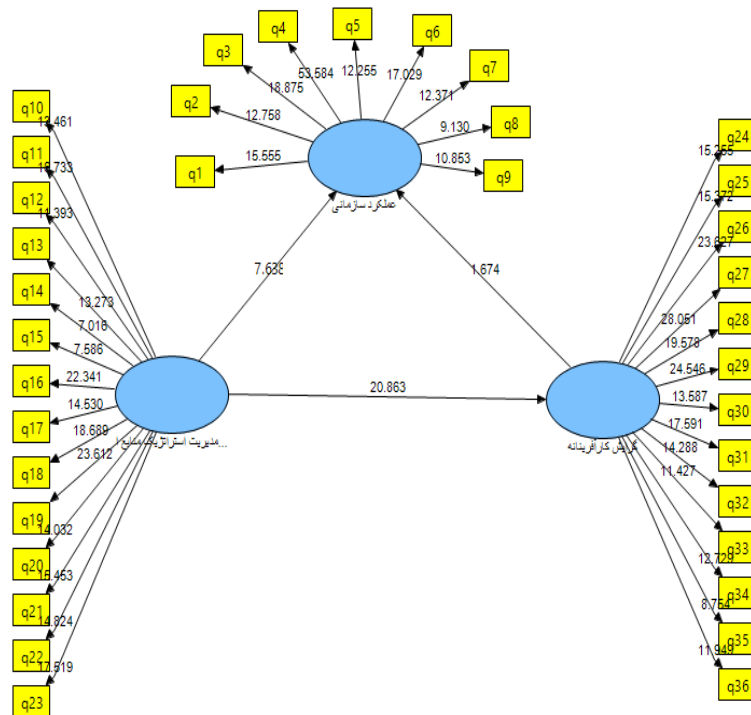
برای آزمون تأثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پر کاربرد به نام آزمون سوبل وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می رود. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق فرمول ۱ بدست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱,۶۴، می توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر یک متغیر را تایید نمود.

$$Z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \quad \text{فرمول ۱}$$

جدول ۶- بررسی فرضیه چهارم تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب مسیر استاندارد شده	متغیر مستقل	متغیر وابسته
رد نمی شود	۲	۰,۰۷۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۶ ضریب مسیر غیرمستقیم مثبت و برابر با ۰,۰۷۴ و مقدار تی ولیو برابر با ۲ می باشد. از آنجا که مقدار تی ولیو بیشتر از ۱,۶۴ می باشد نمی توان فرضیه چهارم را رد کرد. بنابراین می توان گفت "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" از طریق "گرایش کارآفرینانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت دارد.



شکل ۲- مدل ضرایب معنی داری مدل ساختاری

جدول ۷- بررسی روابط درون مدل ساختاری (شکل ۲)

T-Value	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	بررسی رابطه ها درون مدل ساختاری تحقیق
۷/۶۳۸	۰/۰۷۲	۰/۵۴۹	مدیریت استراتژیک منابع انسانی-> عملکرد سازمانی
۲۰/۸۶۳	۰/۰۳۴	۰/۷۱۲	مدیریت استراتژیک منابع انسانی-> گرایش کارآفرینانه
۱/۶۷۴	۰/۰۵۲	۰/۱۰۴	گرایش کارآفرینانه-> عملکرد سازمانی

با توجه به جدول ۷ که برای همه‌ی رابطه‌ها نشان داده شده است بین تمامی عامل‌های مدل رابطه معنی داری برقرار است زیرا مقدار تی‌ولیو برای این رابطه‌ها بیشتر از ۱,۶۴ می‌باشد. از آنجا که بیشتر از ۵۰ درصد روابط رد نشده‌اند در نتیجه برازش مدل ساختاری در حد بسیار مطلوبی می‌باشد. باید این مطلب را نیز اضافه نمود که هیچ رابطه‌ای در علم آمار تایید نمی‌شود بلکه فقط می‌توان بررسی کرد که آیا رد می‌شود یا خیر.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش گردید تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش واسطه گرایش کارآفرینانه مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت نتایج بررسی‌های آمار تحلیلی بیانگر تاثیر مثبت مدیریت استراتژیک منابع انسانی و گرایش‌های کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی بود. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که گرایش‌های کارآفرینانه واسطه تاثیر مثبت مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات زهیر و همکاران (۲۰۱۶)، ام تی شالی (۲۰۱۷)، الاراکی (۲۰۱۷)، موتوکیو (۲۰۱۶)، کامندی (۲۰۱۶)، مطلبی و ورکانی (۱۳۹۵)، زارعی و شعبانی (۱۳۹۵) و ذبیحی و نیک پور (۱۳۹۳) که در بخش پیشینه به آنها اشاره شد همسوست.

نتایج این تحقیق نشان داد که:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. در توضیح این نتیجه گیری می توان گفت هدف از مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها، کمک به کارکنان در جهت رفع نیازها و همچنین پیش برد اهداف سازمان است. از سویی هدف اصلی در هر سازمانی بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد. موفقیت هر سازمانی در بکارگیری مناسب ابراز، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان می باشد و این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانائی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو گفته می شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. نیروی انسانی یکی از ورودی های سیستم سازمانی می باشد. هر چه سازمان بتواند نیروی شایسته تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق تر و نسبت به رقبایش پیش تر است. رقابت سازمان ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... خلاصه نمی شود. بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته ای است که سازمان ها بدان پی برده اند و در جذب نیروها رقابت می کنند و سعی می کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمتشان شوند. نظام نگهداری مانع انسانی باعث می شود در درازمدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره وری سازمان اضافه گردد (ذبیحی و نیک پور، ۱۳۹۳: ۱۵).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت دارد. در توضیح این نتیجه گیری می توان گفت منابع انسانی مهم ترین و حساس ترین منبع سازمانی است که می تواند هم عامل موفقیت سازمان و هم باعث شکست آن گردد. مدیران نمی توانند انتظار نتایج عالی از کارکنان خود داشته باشند، مگر این که از طریق آموزش مناسب زمینه های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود ایجاد نمایند. مدیران همواره درگیر برنامه ها و استراتژی هایی هستند که نتایج و تأثیرات خود را به طور مستقیم و غیر مستقیم بر منابع انسانی می گذارند. بنابراین توسعه برنامه های کارآفرینی و گرایش کارآفرینی در سازمان ها بدون توجه به عامل انسانی، نظام مدیریت منابع انسانی و توسعه کارآفرینی سازمانی منجر به شکست خواهد شد. در مواردی که کارکنان دارای دانش، مهارت و ویژگی های شخصیتی مربوط به کارآفرینی سازمانی باشند، مدیران تحریک به استخدام یا افزایش تعداد افراد با سطح معلومات بالا می شوند و کارکنان به کسب مهارت های مطلوب برانگیخته می شوند. بنابراین هر چه سطح آموزش و تشکیلات کارکنان بالاتر باشد، فرصت های بیشتری را برای توسعه گرایش به کارآفرینی در سازمان فراهم می شود. در یک تعریف ساده آموزش کارآفرینی فرایندی نظام مند، آگاهانه و هدف گرا است که طی آن افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه به صورتی خلاق تربیت می گردند. در واقع، آموزش کارآفرینی فعالیتی است که از آن برای انتقال دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت کارآفرینی استفاده می شود که افزایش بهبود توسعه نگرش ها، مهارت ها و توانایی های افراد غیر کارآفرین را در پی خواهد داشت (کیاکجوری و جعفریان، ۱۳۹۱: ۹).

گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. در توضیح این نتیجه گیری می توان گفت هر قدر انگیزش، خلاقیت، میل به نوآوری و به طور کلی، روحیه کارآفرینانه در کارکنان بیشتر باشد، آن ها به نحو مناسب تری در تعامل با ارباب رجوع قرار گرفته و تلاش و جست و جو برای یافتن بهترین فرایندها و راهکارهای متناسب با رفع نیازها و خواسته های آن ها خواهند کرد. این امر منجر به رضایتمندی بیشتر از عملکرد سازمان خواهد شد. فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری نیز نقش عمده ای در ارتقای رضایتمندی از خدمات دریافتی از کارکنان ایفا می کند. در حقیقت وجود نظام انگیزشی کارآفرینانه در سازمان ها آن ها را به سوی جلب رضایت بیشتر ارباب رجوع یا همان فلسفه وجودی سازمان ها سوق می دهد. به کارگیری این متغیر و در نظر گرفتن آن ها نقش بسزایی در استحکام و بقای سازمان خواهد داشت. هر چه میزان گرایش به کارآفرینی در سازمان بیشتر شود و سازمان به سوی مراحل بالاتر کارآفرینی گام بردارد به شکل همسو و یک جهت، عملکرد آن ها نیز بهبود می یابد (اکبری بورنگ و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۸).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. در توضیح این نتیجه گیری می توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تأثیر مثبتی که بر گرایش های کارآفرینانه دارد موجب تشویق نوآوری،

خلاقیت، ریسک پذیری و پیشگامی آن‌ها می‌شود که همه این ابعاد خود به نوعی تشویق‌کننده عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری آن هستند. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب تشویق گرایش‌های کارآفرینانه و این دو با یکدیگر موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شوند. تحقیقات نشان داده‌اند عملکرد سازمان در گرو فعالیت‌های کارآفرینانه است و کارآفرینان موفق کسانی هستند که ریسک‌هایی خوبی می‌کنند؛ نه مدیرانی که از ریسک کردن وحشت دارند. این‌ها دوست دارند اگر که پاداش‌های بالقوه مناسب باشند ریسک‌های حساب شده‌ای داشته باشند. ریسک‌گریزی مانع کارآفرینی است. اگرچه اتخاذ تصمیمات مستلزم ریسک در بخش دولتی همیشه مناسب نیستند اما سازمان‌های دولتی به اقدامات مستلزم ریسک نیاز دارند؛ چرا که محیط سیاسی آن‌ها به طور کامل قابل پیش بینی و ثابت نیست لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند عامل مهمی در این زمینه باشد (کرنی و همکاران، ۲۰۰۷).

پیشنهادها

با در نظر گرفتن نتایج کسب شده از پژوهش، پیشنهاد می‌شود به منظور تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی طرح‌ها و سیاست‌های جامع آموزشی در سازمان اجرا شود؛ دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توانایی حل مساله در سازمان و کارگاه‌های مرتبط با آن‌ها توسط واحد آموزش سازمان برگزار گردد؛ سازمان سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های منابع انسانی در زمینه توسعه علوم مدیریت و بهبود سیستم‌ها در بین مدیران ایجاد نماید؛ سیستم‌های منابع انسانی، مانند جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد، بر مبنای استراتژی توانمندسازی منابع انسانی و با درک تنوع در کارکنان طراحی شود.

برای تقویت گرایش کارآفرینانه در سازمان به‌عنوان متغیر واسطه پیشنهاد می‌گردد خطرپذیری در سازمان یک صفت مثبت برای کارکنان در نظر گرفته شود و کارکنان برای پذیرش خطرهای حساب شده برای اجرای ایده‌های جدید تشویق شوند؛ دوره‌های آموزشی کارآفرینی و کارگاه‌های مرتبط با آن‌ها توسط واحد آموزش سازمان برگزار شود؛ سازمان بر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید خدمات سازمانی به مردم تأکید نماید؛ عمل خلاقانه در روش‌های سازمانی صورت گیرد و روش‌های جدید انجام امور جستجو گردد؛ ساختارهای غیررسمی و منعطف جایگزین ساختارهای سلسله‌مراتبی شود تا گرایش به کارآفرینی افزایش یابد و به نیازهای متقاضیان خدمت پاسخ سریع و مناسب داده شود و موانع ارتباطات و تبادل اطلاعات به حداقل برسد.

برای تقویت عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقای کمی و کیفی عملکرد سازمانی و کارگاه‌های متناسب با آن توسط واحد آموزش سازمان برگزار گردد؛ ویژگی‌های ارائه شده در خدمات، پوشش دهنده تمام نیازهای ارباب رجوع باشد؛ فرآیندهای داخلی سازمان مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و ... از نظر زمان و هزینه بهبود یابد؛ فرهنگ بهبود مستمر در سطوح مختلف سازمانی صورت گیرد؛ میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در انجام امور محوله و پاسخگویی آنان رشد یابد؛ سعی گردد رضایت ارباب‌رجوعی که از سازمان خدمات دریافت می‌کند به طور مستمر افزایش یابد؛ کیفیت ارائه خدمات در مقایسه با سازمان‌های دولتی دیگر در حد قابل قبول افزایش یابد؛ رویه‌های مناسبی برای مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شود و در راستای جهت‌گیری مناسب و بهتر در محیط سازمان و به تبع آن بهبود عملکرد از فن‌آوری‌های پیشرفته استفاده گردد و با بهره‌گیری از این فن‌آوری‌ها خدمات نوین و متمایزی ارائه شود.

منابع و مراجع

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد، راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعیل کاووسی. تهران: انتشارات ترمه.
- [۲] احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۵). مبانی کارآفرینی. تهران: نشر فراندیش.
- [۳] احمدی، علی اکبر و فیض آبادی، حوریه. (۱۳۹۰). بررسی ارتقای سرمایه اجتماعی بر بهبود عملکرد سازمان. (نمونه‌ی موردی: سازمان های ستادی شهرداری تهران). مدیریت دولتی، ۳(۶)، ۳۵-۵۴.
- [۴] اعرابی، سید محمد و مهدیه، امید. (۱۳۸۸). استراتژی منابع انسانی، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی: نقش نقاط مرجع استراتژیک. نشریه منابع انسانی، ۱(۲) ۲۰-۲۹.
- [۵] اکبری بورنگ، محمد؛ پور، سمیرا و آیتی، محسن. (۱۳۹۳). تبیین عملکرد سازمان براساس گرایش به کارآفرینی و سرمایه فکری: مدل معادلات ساختاری. مدیریت بهره‌وری، ۸(۳۰)، ۱۱۵-۱۳۳.
- [۶] حسنی، رفیق و نعمتی، فرشاد. (۱۳۹۴). رابطه ساده و چندگانه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۱(۵۷)، ۳۳-۵۶.
- [۷] حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه ماموریت سازمان و عملکرد سازمانی. (مورد مطالعه: شرکتهای فعال در صنایع غذایی تهران). پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۱۶۶-۱۸۶.
- [۸] دانایی فرد، حسن؛ عباسی، طیبیه و صالحی، علی اکبر. (۱۳۹۱). ارتقای کارآفرینی در بخش دولتی؛ بررسی عوامل ساختاری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴(۱۰)، ۷-۱۳.
- [۹] داوری، علی و شهباز مرادی، سعید. (۱۳۹۲). شناسایی تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد کسب و کار (مورد مطالعه: شرکت های فنی تابعه‌ی شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۳(۳)، ۱۲۵-۱۴۳.
- [۱۰] دلآوری، حمیدرضا. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر بازارگرائی و گرایش کارآفرینانه بر نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهرک‌های صنعتی شرق مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی- گرایش تحول، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران.
- [۱۱] ذبیحی، محمد رضا و نیک پور وجیهه. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی. دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت.
- [۱۲] زارعی، عظیم الله و شعبانی، عاطفه. (۱۳۹۵). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کار منتج از ظرفیت جذب و آشفتگی بازار. کاوش های مدیریت بازرگانی، ۸(۱۵)، ۱۰۹-۱۳۱.
- [۱۳] سنجعی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ ظهوریان نادعلی، ایمان و درودی، حمید. (۱۳۹۲). تبیین رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی با میانجی تبادلات اجتماعی از منظر عدالت سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۳(۳)، ۷-۲۶.
- [۱۴] شوقی، بهزاد؛ آقاجانی، طهمورث و مرتضوی، سیدمصطفی. (۱۳۹۲). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه). مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۶)، ۹۳-۱۲۴.
- [۱۵] طغرابی، محمدتقی؛ شریفی، سعید و دارابیان، سنیه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه تعهد سازمانی با گرایش کارآفرینانه در سازمانهای فرهنگی - هنری استان اصفهان. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۱)، ۱۶۳-۱۸۷.
- [۱۶] فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین. (۱۳۸۶). کارآفرینی. (مفاهیم، نظرها، مدل ها و کاربردها). تهران: نشر دانشگاه تهران.
- [۱۷] قاسمی، رحیم و عبدلهی، حسن. (۱۳۹۱). تبیین رابطه‌ی اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر عملکرد سازمانی (یک مطالعه‌ی تجربی). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۵(۳)، ۲۷-۴۶.

- [۱۸] کریمی، آصف و رحمانی، سوما. (۱۳۹۴). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارها با میانجی‌گری فرآیند خلق دانش (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط). فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵(۳)، ۱۴۳-۱۷۱.
- [۱۹] کیاکجوری، داود و جعفریان، سحر. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.
- [۲۰] مطلبی‌ورکانی، ابوطالب. (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر). فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۳(۵)، ۲۸-۳۹.
- [۲۱] وجدانی، محمد و اللهیاری، محمد صادق. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی استان گیلان با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شهرستان‌های لاهیجان و سیاهکل). فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۲(۷)، ۲۳-۳۷.
- [۲۲] یزدان شناس، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۱۳۷-۱۵۸.
- [23] Alaraqi, A. K. (2017). Relationship between Shrm and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. *Journal of Global Economics*, 5(1), 1-12.
- [24] Arham, A. F. (2014). The Relationship Between Leadership behaviour, Entrepreneurial Orientation And Organizational Performance In Malaysian Small And Medium Enterprises, A Thesis Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy From The Royal Melbourne Institute Of Technology University.
- [25] Bernadin, H. K., Kane, J. S., Spina, J. D. R., & Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Barnum (Eds.). *Handbook of human resource management*, Blackwell, Cambridge, mass.
- [26] Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on organizational performance, *journal of Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- [27] Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
- [28] Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations Some approaches and empirical evidence", *European journal of work and organizational psychology*, 9(1), 7-30.
- [29] Hooley, J. Graham. & Greenley, E. Gordon. & Cadogan, W. John. & Fahy, John. (2005). The Performance Impact Of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- [30] Kamendi, B. (2016). The Role Of Entrepreneurial Orientation On The Growth Of Small And Medium Enterprises In Nairobi County, This Research Proposal Is Submitted In Partial Fulfillment For The Award Of Masters Degree In Entrepreneurship And Innovation Management In University Of Nairobi.
- [31] Kearney, c., Hisrich, R. D., & Roche, f. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model, *journal of enterprising culture*, 15(3), 275-299.
- [32] Ling, L.F. (2011). The Relationship between Strategic Human Resources Management (Shrm) and Organizational Performance. Master's Thesis, University Utara Malaysia.
- [33] Luke, B., & Verreynne, M. L. (2006). Social enterprise in the public sector. *Met service: thinking beyond the weather. International journal of social economics*, 33(6), 432-445.

- [34] Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider D, R. (2009). Understanding & Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation perspective, *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- [35] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 27(1), 135-172.
- [36] Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, *Journal of Sport Management*, 15(3), 288-303.
- [37] Mtshali, S. S. (2017). The Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage And Business Performance Among Small Businesses In Durban, Submitted In Fulfillment Of Part Of The Requirements For The Masters Of Business Faculty Of Management Sciences Durban University Of Technology.
- [38] Mutuku, V. M. (2016). Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Performance Of Five Star Hotels In Nairobi, Kenya, Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Award Of The Degree Of Master of Science In Entrepreneurship And Innovations Management, School Of Business, University Of Nairobi.
- [39] Tangen, s. (2004). Professional practice performance measurement: from philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- [40] Terziovski, M. (2009). Energizing management through innovation and entrepreneurship, *European Research and Practice*.
- [41] Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach, *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- [42] Zehir, Cemal., Gurol, Yonca., Karaboga, Tugba., & Kole, Mahmut. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Journal of Procedia Social and Behavior Sciences*, 235, 372-381.