

## بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک در عملکرد شرکت ها با نقش میانجی گری کارآفرینی (مورد مطالعه: صنعت خودروسازی)

سید احمد لطفی آشتیانی<sup>۱</sup>، سید محمد حسین لطفی آشتیانی<sup>۲\*</sup>، سید محسن لطفی آشتیانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار ، سازمان مدیریت صنعتی استان مرکزی

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

### چکیده

با ظهور ادبیات استراتژی هم جنبه استراتژیک مدیریت منابع انسانی و هم فعالیت های کارآفرینی در سازمان ها در میان مهم ترین موضوعات مقالات پژوهشی بوده است. در ادبیات و آثار، اثر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شرکت به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. آخرین مقالات به طور گسترده به بررسی اثر سه متغیر در این رابطه مبادرت کرده اند. همچنین در سال های اخیر برخی از محققان اثرات متقابل معنی داری بین گرایش به کارآفرینی و شیوه های منابع انسانی را مطالعه کرده و نشان داده اند. در این مطالعه، بر روی نقش مهم گرایش به کارآفرینی روی رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت متمرکز می شویم. برای این منظور، یک پرسشنامه تهیه شد و داده ها از شرکت هایی که در صنایع مختلف در شرکت های خودرو سازی ایران خودرو و سایپا (جمعا ۱۵ شرکت تابعه) جمع آوری شد. داده های جمع آوری شده از پرسشنامه با برنامه های نرم افزاری SPSS و LISREL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که گرایش به کارآفرینی واسطه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت (عملکرد مالی و عملکرد کارکنان) است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی استراتژیک، گرایش به کارآفرینی، عملکرد شرکت

## مقدمه

در سال های اخیر، بسیاری از سازمان ها و پژوهشگران به تحقیق و بررسی مقدار توابع مدیریت منابع انسانی (HR) مانند انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان پرداخته اند. محققان در این زمینه برای توضیح اثرات شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شرکت به منابع مبتنی بر دیدگاه وابسته اند. با توسعه جهت گیری استراتژیک در واحد های منابع انسانی، شرکت ها درک کرده اند که سرمایه انسانی می تواند مزیت رقابتی پایداری را فراهم کند. با ظهور مدیریت استراتژیک در شرکت ها، بسیاری از توابع و واحد های سازمان تلاش کرده اند تا به مقایسه ی استراتژی ها و شیوه ها و فرایندها با استراتژی کسب و کار بپردازند. مدیریت منابع انسانی یکی از آنها است و مدیریت منابع انسانی استراتژیک زمانی پدید می آید که شرکت ها سعی کرده اند تا به پیوند استراتژی های منابع انسانی و شیوه های خود با استراتژی کسب و کار بپردازند. بسیاری از تحقیقات نشان دهنده ی اثر شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد شرکت است. در تحقیقات قبلی، نشان داده شده است که استفاده موثر از شیوه های منابع انسانی به بهبود عملکرد شرکت منجر می شود با افزایش بهره وری کارکنان، کاهش نرخ گردش مالی و افزایش فروش و سود حاصل از شرکت (دلری و دوتی، ۲۰۱۶).

با ظهور ادبیات مدیریت استراتژیک، گرایش به کارآفرینی یکی دیگر از موضوعاتی است که عمیقاً در سال های اخیر مورد مطالعه قرار گرفته است (لامپکین و دس، ۲۰۱۶). در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی شرکت ها همیشه سعی دارند تا محصولات، خدمات و فرآیندهای کسب و کار خود را با شرایط در حال تغییر نوسازی نمایند. به منظور دستیابی به این، برای شرکت ها مهم است که در فعالیت های کارآفرینی مشارکت داشته باشند و آنها به عنوان شرکت های کارآفرینگر شناخته شده اند. از شاخص های شرکت های کارآفرین گرا می توان اشاره کرد به: فرآیندهای کسب و کار جدید در حال توسعه، محصولات و خدمات جدید، تشویق فرآیندهای تحقیق و توسعه، حمایت از فن آوری ها و ایده های جدید.

یکی از کانون های اصلی تحقیقات مدیریت منابع انسانی استراتژیک تحقیق و بررسی اثر شیوه های منابع انسانی استراتژیک در عملکرد شرکت است (بوکسال و مکی، ۲۰۱۷). اما بسیاری از تحقیقات قبلی، جز تحقیقات در سال های اخیر، از هیچ گونه واسطه ای برای توضیح رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت برخوردار نیستند. در این مطالعه ما به تحقیق و بررسی اثر واسطه گری گرایش به کارآفرینی بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت خواهیم پرداخت.

ادبیات و آثاری که به بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی می پردازند جدید، اما یک حوزه ی در حال رشد هستند (هایتون، ۲۰۱۵). به نقل از بالکین و لوگان<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، جبران ضعیف بنیاد و سیستم های ارزیابی عملکرد می توانند روی فعالیت های کارآفرینی به روش منفی تاثیرگذار باشند. همچنین، در بسیاری دیگر از تحقیقات پیشنهاد می شود که سیاست ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی می تواند فعالیت های کارآفرینی در سازمان ها را تحت تاثیر قرار دهد. در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، هدف اصلی ادغام استراتژی منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار است. همچنین، در تحقیقات قبلی پیشنهاد شده است که توابع منابع انسانی تحت تاثیر استراتژی های کسب و کار شرکت ها

<sup>۱</sup>human resource<sup>۲</sup>Dalri & doti<sup>۳</sup>Lampkin & des<sup>۴</sup>Boksal &maki

Haiton

<sup>۵</sup>Balkin, and Logan

است (ژهیرو همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین اگر شرکت ها استراتژی های کارآفرین گرا را انتخاب کنند، نقش مدیریت منابع انسانی بر تحقق اهداف استراتژیک بسیار مهم است.

هدف از این مطالعه آیا واسطه گری گرایش به کارآفرینی روی رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت تاثیر دارد؟ اول از همه، بسته به تحقیقات قبلی نظریه بنیادی مدیریت منابع انسانی استراتژیک ارائه شده و ارتباط آن با عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفته است. دوما، گرایش به کارآفرینی و ابعاد آن بررسی شده است. ثالثا، روابط کلی در میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک، گرایش به کارآفرینی و عملکرد شرکت مورد بحث قرار گرفته و فرضیه ها مطرح می شوند. در نهایت روش تحقیق و نتایج تجزیه و تحلیل داده ها ارائه می شوند، نتیجه گیری و مفاهیم مدیریتی بیان شده و پیشنهادات برای تحقیقات آتی ارائه می شوند.

## ادبیات موضوعی تحقیق

### مدیریت منابع انسانی استراتژیک

ظهور مدیریت منابع انسانی استراتژیک<sup>۸</sup> (SHRM) نتیجه ی گرایش های مدیریت استراتژیک سازمان ها است. در شیوه های مدیریت امروزی، تمام توابع کسب و کار سعی دارند به پیوند روش ها و شیوه های کاری خود با استراتژی شرکت برای نیل به عملکرد سازمانی بالاتر پردازند. بنابراین، همانطوری که توسط مایلز و اسنو<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) اظهار شد، مدیریت منابع انسانی استراتژیک زمانی ظهور می یابد که بخش های منابع انسانی سعی در هماهنگی استراتژی ها، فرآیندها و شیوه های خود با استراتژی های شرکت نمایند. اگر شما چنین ارتباطی را بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی های شرکت مشاهده نمی کنید، مدیریت منابع انسانی بیانگر یک فرایند عملکردی و تابعی در سازمان است (رسولی و همکاران، ۲۰۱۹).

برای شرکت ها، شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک می تواند به عنوان یک ابزاری برای رسیدن به سود رقابتی تصور شود. به همین خاطر شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک با استراتژی شرکت هم راستا شده تا به عملکرد سازمانی بالاتری دست یابند (جکسون و شولر، ۲۰۱۹). به نقل از شولر (۲۰۱۹)، مدیریت منابع انسانی استراتژیک با استفاده موثر منابع انسانی شرکت ها برای دستیابی به نیازهای استراتژیک سازمان ها مرتبط است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک "الگوی به کارگیری منابع انسانی برنامه ریزی شده و فعالیت هایی که هدفشان توانمندسازی یک سازمان برای رسیدن به اهدافش است" می باشد.

همانطوری که توسط بسیاری از محققان گفته شده است، SHRM عمودا در تلاش است تا به پیوند شیوه ها و استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان ها و فرایندهای مدیریت استراتژیک پردازد. از سوی دیگر، به صورت افقی، تلاش می کند تا به هماهنگی شیوه ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی به تنهایی (رسولی و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی در یک چشم انداز وسیع تر برای تحقق بخشیدن به استراتژی ها و اهداف شرکت فکر کنند. تفکر استراتژیک بر تمام توابع مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است که بعدا به این صورت نامیده شد: استخدام و انتخاب استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، آموزش و توسعه استراتژیک، سیستم های جبران و پاداش استراتژیک، جانشینی استراتژیک و ارزیابی استراتژیک.

<sup>۷</sup>Zehir

<sup>۸</sup>Strategic human resource management

<sup>۹</sup>Mails & snow

<sup>۱۰</sup>Rasoly

<sup>۱۱</sup>Jacson

همه این توابع HR و فرآیندها سعی در ادغام هم استراتژی منابع انسانی به صورت افقی و هم استراتژی ها و اهداف کسب و کار به صورت عمودی را دارند .

نظریه مبتنی بر منابع یکی از مرجع ترین منابع در ادبیات و آثار SHRM است. به نقل از بارنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، یک منبع زمانی می تواند مزیت رقابتی پایداری را ایجاد نماید که نادر، با ارزش، بی نظیر و غیر قابل تعویض باشد. بر اساس این دیدگاه، به منظور استفاده از سرمایه انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی پایداری، اول از همه منابع انسانی باید ارزشی را به شرکت افزوده نمایند. بسیاری از کارگران بالقوه با مهارت ها و توانایی های مختلف وجود دارند و شرکت ها سعی در جذب بااستعداد ترین آنها داشته تا اینکه ارزشی را به شرکت بیفزایند. دوما، منابع انسانی باید نادر بوده تا به ایجاد یک مزیت رقابتی پایداری بپردازند. همه برنامه های استخدام و انتخاب سازمان ها که از شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک برخوردارند روی جذب و استخدام ماهر ترین و مستعدترین کارکنان تمرکز می کنند. سوما، منابع انسانی باید بی نظیر باشد. بی نظیری منابع انسانی با مهارت ها، توانایی ها و قابلیت های منحصر به فرد افراد مرتبط بوده، و خاص آنها می باشد. و در نهایت، منابع انسانی جایگزین ندارند و این باعث ایجاد یک مزیت رقابتی پایداری برای شرکت ها می شود. فن آوری ها، فرآیندهای کسب و کار، فرآیندهای تولید، محصولات، خدمات، بازارها، مزایای تامین، استراتژی ها و بسیاری از منابع کسب و کار مرتبط مختلف می تواند به یک روش قابل تقلید باشد. اما منابع انسانی هیچ جایگزینی ندارد و این ارئه کننده ی مزیت رقابتی پایداری برای شرکت ها است (ژهیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### گرایش به کارآفرینی و ابعاد آن

گرایش به کارآفرینی (EO) مفهومی است که با توسعه ادبیات و آثار مدیریت استراتژیک پدید آمده است و گرایش به کارآفرینی با سطح فعالیت ها و فرآیندهای کارآفرینی شرکت مرتبط است. میلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) به تعریف (EO) به صورت نوآوری شرکت، فعالیت و گرایش به ریسک پذیری تعریف می کند زمانی که آنها با فرصت هایی در بازار مواجه اند. به نقل از کوین و اسلوین<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، EO یک نمونه ی استراتژیک از شرکت است که نشان دهنده جهت گیری کلی رقابتی شرکت است. میلر (۱۹۸۳) گرایش به کارآفرینی را به عنوان یک مفهوم سه بعدی تعریف می کند: نوآوری، گرایش به ریسک پذیری و پیش فعالیت. در مطالعات بعد، لامپکین و دس<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) ابعاد پرخاشگری رقابتی و استقلال را اضافه کردند. اگر چه بیشتر مطالعات از سه بعد میلر، یعنی نوآوری، تمایل به ریسک پذیری و پیش فعالیت استفاده کردند (راخ و همکاران، ۲۰۰۹)، اما در این مطالعه علاوه بر این سه بعد ما نیز از ابعاد پرخاشگری رقابتی و استقلال اضافه شده توسط لامپکین و دس استفاده خواهیم کرد.

### نوآوری

نوآوری به عنوان مهم ترین بعد (EO) در مطالعات مختلف بیان می شود، نتایج پژوهش نشان داد که رابطه بسیار قوی بین نوآوری و عملکرد بالا وجود دارد. به نقل از لامپکین و دس (۲۰۱۹)، نوآوری نشان دهنده "تمایل به حمایت از خلاقیت و تجربه در معرفی محصولات/ خدمات جدید، و تازگی، رهبری تکنولوژیکی و R&D فرآیندهای جدید در حال توسعه است".

<sup>۲</sup>Barney

<sup>۳</sup>Zehir

<sup>۴</sup>Entrepreneurial Orientation

<sup>۵</sup>Miller

<sup>۶</sup>Covin and Slevin

<sup>۷</sup>Lumpkin and Dess

در محیط کسب و کار امروزی سازمان ها خودشان را مجبور می کنند تا نسبت به قبل خلاق تر باشند، چون اولین مزیت و سود تکان دهنده با محصولات و خدمات جدید ارائه شده به بازارها باعث ایجاد سهم زیادی از بازار، درآمد فروش بالا و عملکرد مالی بالا می شود (ژهیر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

### گرایش به ریسک پذیری

گرایش به ریسک پذیری به عنوان تمایل به ریسک پذیری مربوط به عدم قطعیت در شیوه های استراتژیک شرکت های تعریف می شود (کوپن و اسلوین، ۲۰۱۸). در بسیاری از مطالعات، رفتارهای ریسک پذیر روی فعالیت های کارآفرینی متمرکز بوده است چرا که به منظور استفاده از فرصت ها در بازار، امتحان چیزهای جدید و افتراق یک شرکت از رقبای خود همیشه شامل برخی از خطرات می شود (موریس و کوراتکو، ۲۰۲۰).

### بیش فعالیت

بیش فعالیت مربوط به بررسی فرصت های جدید در بازار بوده و شرکت های فعال به توسعه محصولات و خدمات جدید قبل از رقبای خود پرداخته، و بازارهای جدیدی را به نوبه خود شکل داده و توازن های موجود را به نفع شرکت دوباره شکل داده و به پیش بینی خواسته های آینده و پویایی در بازار می پردازند. بنابراین، انتظار می رود شرکت های فعال به رهبر بازار تبدیل شده و نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری داشته باشند زیرا آنها می توانند با شرایط متغیر سریع تر از دیگران هماهنگ شوند (هیوز و مورگان، ۲۰۱۲).

### پرخاشگری رقابتی

پرخاشگری رقابتی مربوط به ورود رقابتی مستقیم و گسترده شرکت ها به بازار و بخش ها است شرکت های رقابتی به شدت پرخاشگر از مواضع خود در بازارهایی که فعالیت دارند محافظت کرده و آنها نسبت به رقبای خود عملکرد بهتری دارند. از آنجا که این شرکت ها از روش ها و شیوه های مختلف به جای شیوه های سنتی استفاده می کنند و آنها از رقبای خود به خاطر تمایزی که آنها ایجاد می کنند و اولین مزایای محرک در بازار پیشی می گیرند. شرکت های رقابتی به شدت پرخاشگر ابتدا منابع موجود را طبقه بندی کرده، سپس به شناسایی اولویت های خود پرداخته و به نتایج صدایی با استفاده بهینه از منابع موجود دست می یابند (بیکر و نلسون، ۲۰۱۵).

### استقلال

استقلال به عنوان "عمل مستقل توسط یک فرد یا تیم با هدف پدید آوردن یک مفهوم کسب و کار و یا چشم انداز و حمل آن تا اتمام آن" تعریف می شود. اگر مدیران به کارگران خود اجازه دهند تا از سطح استقلال برخوردار باشند، با اعمال مستقل آنها می توانند بر شیوه های تصمیم گیری استراتژیک شرکت تاثیرگذار باشند. استقلال کارکنان را تشویق می کند تا به نمایندگی از شرکت از طریق اجرای بهترین شیوه های کسب و کار و ایده های جدید خود بهترین عملکرد را داشته باشند. بنابراین، آزادی کارکنان، اقدامات آزادانه آنها و تصمیم گیری مستقل آنها از مفاهیم مهم استقلال هستند (ووس و مورمن، ۲۰۱۵).

### عملکرد شرکت

به منظور اندازه گیری عملکرد شرکت معیارهای مختلفی تا کنون استفاده شده است. به نقل از ونکاترامان و رامانوجام<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۶)، عملکرد شرکت شاخصی از توانایی یک شرکت برای رسیدن به اهدافش است و عملکرد هم شامل اندازه گیری های

<sup>۸</sup>Zehir

<sup>۸</sup>Koin

<sup>۸</sup>Hiuz & morgan

<sup>۸</sup>Biker & nelson

<sup>۲۲</sup>Venkatraman and Ramanujam

مالی و غیر مالی می شود. اندازه گیری های مالی شامل عوامل اقتصادی و اندازه گیری های غیر مالی شامل شاخص های موفقیت مانند سهم بازار، کیفیت، رضایت و اثربخشی بازار است. از سوی دیگر کمک های کارکنان به مشاغل خود برای توسعه و موفقیت سازمان ها بسیار مهم است. با کارکنان با استعداد و ماهر شرکت ها می توانند به مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود دست یابند. لذا در این مطالعه ما با استفاده از عملکرد مالی و عملکرد کارکنان به اندازه گیری عملکرد شرکت پرداختیم.

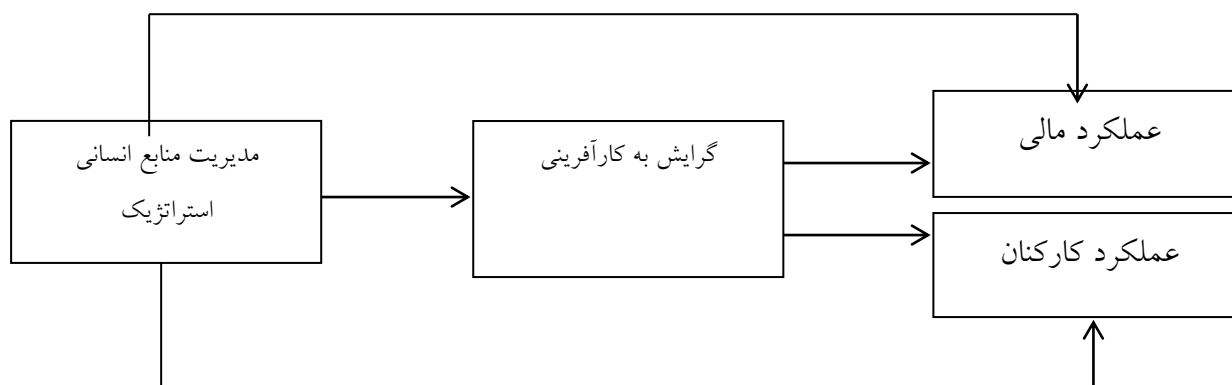
### فرضیه های تحقیق

در پژوهش هایی که به بررسی رابطه بین شیوه های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی می پردازند، آن قابل درک است که مدیریت منابع انسانی برای فعالیت های کارآفرینی شرکت های بزرگ مهم است. به نقل از موریس و جونز (۲۰۱۹) بین شیوه های منابع انسانی و فعالیت های کارآفرینانه رابطه وجود دارد. هایتون (۲۰۲۶) شیوه های مدیریت منابع انسانی اختیاری را از شیوه های سنتی متمایز کرد. شیوه های مدیریت منابع انسانی سنتی کارآمدتر هستند و مربوط به تطبیق مهارت فردی با نیازهای سازمان است. اما شیوه های اختیاری مبتنی بر یادگیری بوده و کارکنان را تشویق به تعهد، مشارکت، به اشتراک گذاری دانش و تحمل شکست می کند. بنابراین واضح است که شیوه های مدیریت منابع انسانی اختیاری روی فعالیت های کارآفرینی و عملکرد کارآفرینی تاثیر مثبتی دارد. در مطالعه دیگری ارتباط مهمی بین EO و مدیریت منابع انسانی را از طریق بررسی اثرات سیستم های کار با عملکرد بالا روی EO در شرکت های جوان، کارآفرینگرا، و با فن آوری بالا پیدا کردند. و نیز کایا (۲۰۱۶) دریافت که شیوه های منابع انسانی اثر EO بر عملکرد شرکت را افزایش می دهد.

در ادبیات بسیاری از مطالعات وجود دارند که به تحقیق و بررسی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد پرداخته اند اما حوزه پژوهشی که به بررسی اثر واسطه ای EO بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد بپردازد تقریباً وجود ندارد. بسته به بررسی ما از مطالعات قبلی که به بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی، EO و عملکرد پرداخته، ما فرضیه مان را مطرح کرده و مدل تحقیق به صورت زیر ارائه می دهیم:

فرضیه ۱: گرایش به کارآفرینی واسطه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی است.

فرضیه ۲: گرایش به کارآفرینی واسطه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد کارکنان است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

<sup>۲۲</sup> Morris and Jones

<sup>۲۴</sup> Hayton

<sup>۲۵</sup> Kaya

## روش تحقیق

## ابزار اندازه گیری

این پژوهش از لحاظ جهت گیری های پژوهش، کاربردی، از لحاظ هدف پژوهش، توصیفی و از لحاظ شیوه های گردآوری داده ها پرسشنامه ای می باشد. شاخص SHRM توسعه یافته توسط توسط بارترام و همکاران (۲۰۱۷) و مقیاس EO اقتباسی از هیوز و مورگان (۲۰۱۷) بود. این مقیاس شامل ۱۸ آیتم است: ۳ آیتم برای ریسک پذیری، ۳ آیتم برای نوآوری، ۳ آیتم برای بیش فعالی، ۳ آیتم برای پرخاشگری رقابتی و ۴ آیتم برای استقلال. مقیاس عملکرد مالی شامل ۵ آیتم بوده و اقتباسی از زهیل و همکاران (۲۰۱۶) است. مقیاس عملکرد کارکنان شامل ۳ آیتم بوده و اقتباسی از فونتنس و همکاران (۲۰۱۴) است.

## جامعه و نمونه آماری

به منظور جمع آوری داده ها ما از بررسی موردی پرسشنامه استفاده کردیم. داده های پژوهش از شرکت های خودروسازی ایران خودرو و سایپا (جمعا ۱۵ شرکت تابعه) جمع آوری شده است که از بخش های منابع انسانی برخوردار بودند. در تحقیق حاضر ۲۱۰ پرسشنامه معتبر را از پست های کارشناسی شرکت ها جمع آوری کردیم. اطلاعات به دست آمده از ۲۱۰ پرسشنامه با برنامه های SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شدند.

به منظور درک ابعاد اساسی متغیرهای اندازه گیری مورد استفاده در نظرسنجی تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش استخراج تجزیه و تحلیل مولفه های اصلی و چرخش پروماکس انجام شد. آزمون کفایت نمونه کیس-میر و اولکین (KMO) و آزمون کرویت بارلت برای تست اینکه آیا مجموعه داده ها مناسب برای تحلیل عاملی است استفاده شد. اگر مقدار KMO بیشتر از ۰٫۵ باشد و مقدار "P" کمتر از ۰٫۰۵ در آزمون بارلت باشد ما می توانیم بگوییم که آن مجموعه داده مناسب برای تحلیل عاملی است. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مقدار KMO، ۰٫۸۷۲ است و نتیجه آزمون بارلت در سطوح ۰٫۰۰۱ قابل توجه است. این بدان معناست که مجموعه داده ما برای تحلیل عاملی مناسب است. اعتبارعاملی بامقدار آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و تمام مقادیر بیشتر از ۰٫۷۰ است که کمترین مقدار قابل قبول است. این نشان می دهد که عوامل قابل اعتماد هستند و از همسانی درونی برخوردارند. نتایج تحلیل عاملی در جدول زیر ارائه شدند.

با انجام آزمون همبستگی میان متغیرهای مکنون مدل پیشنهادی نتایج ارائه شده در جدول (۱) حاصل شد که مطابق آن بیشترین میزان همبستگی معنی دار میان دو متغیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد کارکنان وجود دارد. در ادامه جهت بررسی مدل پژوهش، قبل از تأیید روابط ساختاری باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۸). به عبارت دیگر برای رد یا پذیرش این مطلب که مدل تدوین شده توسط محقق بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تئوریک آن تا چه میزان با واقعیت و داده های گردآوری شده انطباق دارد معیارهایی تحت عنوان شاخص های برازش مدل مدنظر قرار می گیرد. مدل تدوین شده در این پژوهش بر اساس مهم ترین شاخص های برازش (مؤنی و همکاران، ۱۳۹۸).

جدول ۱- همبستگی های متغیرهای مدل

۴	۳	۲	۱	میانگین	
				ن	
			۱۰۰۰	۳٫۸۲	۱. مدیریت منابع انسانی

استراتژیک			
۲. گرایش به کارآفرینی	۴,۲۲	۳۰۳**	۱,۰۰۰
۳. عملکرد مالی	۴,۴۴	۴۱۲**	۴۳۸**
۴. عملکرد کارکنان	۳,۹۴	۶۹۸**	۴۱۲**
		۴۵۴**	۱,۰۰۰

ns = nonsignificant. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ 

در خروجی نرم افزار لیزرل جهت یک اجماع کلی درباره خوب یا ضعیف بودن مدل برازش داده شده، باید چندین شاخص را برای نتیجه گیری در نظر گرفت. با توجه به مقادیر به دست آمده موجود در جدول (۲)، مدل پژوهش حاضر در مجموع برازش عالی را نشان داده و مورد تأیید است.

از طرف دیگر بارهای عاملی به دست آمده در این مدل که نشان دهنده میزان همبستگی یک متغیر مشاهده شده با عامل مربوطش است، برای تمام سنجه ها دارای مقداری بالاتر از  $0/3$  است و مطلوب بودن مدل را تأیید می کند (کلاین، ۲۰۱۸). پس از تأیید برازش مناسب مدل و بارهای عاملی اکنون، نتایج حاصل از تحلیل مدل اندازه گیری مورد بررسی قرار گرفت.

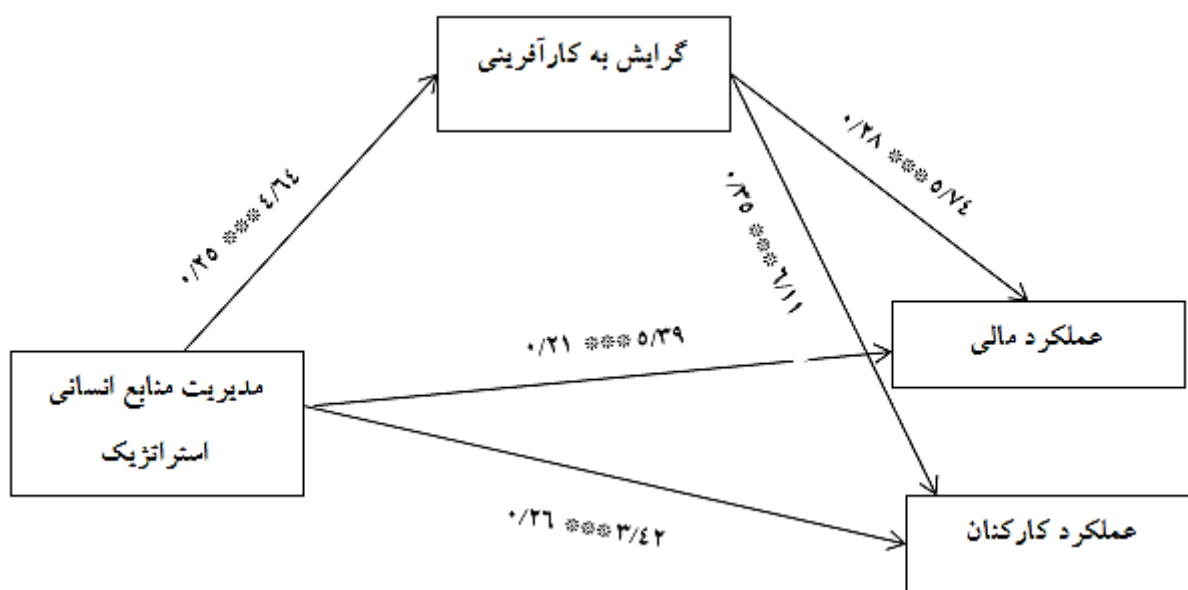
#### جدول ۲- ارزیابی مقادیر شاخص های برازش مدل تحقیق

مقادیر در این مطالعه		مقادیر عالی	مقادیر خوب	شاخص های برازش	
برازش خوب	۲,۸۷	$\leq 2$	$\leq 3$	$\chi^2/df$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی
برازش عالی	۰,۰۷۶	$\leq 0/8$	$\leq 0/1$	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
برازش عالی	۰,۹۱	$\geq 0/9$	$\geq 0/8$	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
برازش خوب	۰,۹۴	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم
برازش عالی	۰,۹۵	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم
برازش خوب	۰,۹۰	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه ای
برازش عالی	۰,۹۵	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی
برازش خوب	۰,۹۳	$\geq 0/95$	$\geq 0/9$	Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۰,۰۶۱	$\leq 0/5$	$\leq 0/8$	Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده



برازش خوب	۰,۰۷۲	$\leq ۰/۰۵$	$\leq ۰/۰۸$	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده
-----------	-------	-------------	-------------	---	--

با توجه به ضرایب مسیر و اعداد معناداری (درون پرانتز) به دست آمده که در شکل (۲) نمایش داده شده است، فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.



شکل ۲- نتایج نهایی مدل پیشنهادی تحقیق

با توجه به نتایج تحلیل مسیر، قبل از گنجاندن متغیر میانجی به تجزیه و تحلیل، SHRM اثر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد مالی و عملکرد کارکنان دارد. بعد از گنجاندن متغیر میانجی به تجزیه و تحلیل نشان داده شده است، به نقل از بارون و کنی<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۸) اثرات واسطه گری آشکار بوده اما از سوی دیگر به گفته ی پریچر و هایز<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۴) اثرات واسطه گری فقط کنترل می شود.

در این مطالعه، به منظور تأیید اثرات واسطه گری، اثر غیر مستقیم SHRM بر عملکرد مالی و عملکرد کارکنان بررسی شده است. اثرات واسطه گری معتبر هستند به دلیل اینکه اثرات غیر مستقیم برای عملکرد مالی، برای کارکنان عملکرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار و قابل توجه است.

بسته به نتایج تجزیه و تحلیل هم فرضیه ۱ و هم فرضیه ۲ تأیید می شوند. این بدان معناست که EO از اثر میانجیگری کاملی روی رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی و اثر میانجیگری روی رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد کارکنان برخوردار است. نتایج مدل مسیر مربوط به صورت جدول (۳) نشان داده شده است.

<sup>۲۷</sup> Baron and Kenny

<sup>۲۸</sup> Preacher and Hayes

جدول ۳- فرضیه‌ها و نتایج آن‌ها

اثر سازه	به سازه	ضریب مسیر	t	نتیجه آزمون
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	گرایش به کارآفرینی	۰/۲۵	۴/۶۴	تأیید
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	عملکرد مالی	۰/۲۱	۵/۳۹	تأیید
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	عملکرد کارکنان	۰/۲۶	۳/۴۲	تأیید
گرایش به کارآفرینی	عملکرد مالی	۰/۲۸	۵/۷۴	تأیید
گرایش به کارآفرینی	عملکرد کارکنان	۰/۳۵	۶/۱۱	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله تلاش نمودیم تا تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد شرکت ها با نقش واسطه گری گرایش به کارآفرینی بررسی کنیم. به منظور انجام پژوهش نام برده، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه از شرکت های خودرو سازی ایران خودرو و سایپا (جمعاً ۱۵ شرکت تابعه) جمع آوری شده است که از بخش های منابع انسانی برخوردار بودند، جمع آوری گردید. سپس با آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL8.8 فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

در این مطالعه نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک و EO بر عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که EO نقش واسطه گری کاملی بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی و نقش میانجیگری نسبی بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد کارکنان دارد. با توجه به کوین و اسلوین<sup>۹</sup>(۲۰۱۹)، بسته به مدل رفتاری کارآفرینی، کارآفرینی در سطح شرکت جذاب تر است به خاطر اینکه فرآیندها و رفتارهای تحت کنترل هستند. فعالیت های در سطح شرکت را می توان با کمک استراتژی های سازمانی، ساختارها، سیستم ها و فرهنگ ها مدیریت کرد. اگر شرکت ها اهداف کارآفرینی گرا مانند فعال تر بودن، تشویق نوآوری ریسک پذیری و رقابت پرخاشگرانه تر را دنبال کنند، فعالیت های منابع انسانی استراتژیک به طور خودکار به ارائه پشتیبانی لازم منابع انسانی مانند سرمایه انسانی، برنامه های آموزشی کافی و جبران رقابتی و سیستم های پاداش به شرکت به منظور دستیابی به اهداف و استراتژی های خود در دراز مدت خواهد پرداخت. در نتیجه، انتظار می رود کمک منابع انسانی به عملکرد شرکت به طور خودکار افزایش یابد. بسته به ادبیات و نتایج تجزیه و تحلیل به مدیران پیشنهاد شده تا سطح لازم از فعالیت های کارآفرینی را تعیین کنند و بخش های منابع انسانی می توانند نقش و فعالیت های شان را برای برآوردن نیاز اهداف کارآفرینی سازمان تنظیم نمایند. بنابراین سهم مثبت فعالیت های منابع انسانی در عملکرد شرکت می تواند افزایش یابد.

<sup>۹</sup>Covin, and Slevin

با این حال، این مطالعه از برخی از محدودیت ها برخوردار است. اول از همه، بررسی های تحقیق حاضر در نمایندگان شرکت های خودرو و سایپا استان مرکزی انجام شد. برای تعمیم بخشیدن یافته ها، تحقیقات بیشتری را می توان در مناطق مختلف کشور و کشورهای مختلف انجام داد. همچنین، محققان بیشتری می توانند در بخش های خاص به منظور نشان دادن اینکه آیا هیچ تفاوت بخشی در منطقه وجود دارد متمرکز شوند. در این مطالعه تحقیق حاضر اثر واسطه گری گرایش به کارآفرینی را اندازه گیری کردیم اما محققان بیشتری می توانند دیگر جهت گیری های استراتژیک مانند گرایش بازاریابی و گرایش یادگیری را اندازه گیری کنند. پژوهش ما به عنوان یک مطالعه مقطعی برای آزمون روابط مناسب بین متغیرها طراحی شده است. با این طرح، ما برداشت هایی را از پاسخ دهندگان در یک نقطه خاص در زمان خاص خواهیم داشت. بنابراین محققان آینده می توانند روابط بر اساس طولی مورد بررسی قرار دهند.

### منابع و مآخذ

۱. اسفیدانی، محمدرحیم و محسنین، شهریار. (۱۳۹۹) "مدل سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل". تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۲. رسولی، رضا، ضماهنی، مجید، شهرآئینی، سعید، (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران، مجله راهبرد مدیریت مالی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
۳. کلاین، پی. (۲۰۱۹). "راهنمای آسان تحلیل عاملی". ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی (۱۳۸۰). تهران: انتشارات سمت.
۴. مؤمنی، منصور؛ دشتی، مجتبی؛ بایرام زاده، سونا و سلطان محمدی، ندا (۱۳۹۹). مدل سازی معادلات ساختاری با تأکید بر سازه های بازتابنده و سازنده. تهران: ناشر: مؤلف.
۵. Baker, T. and Nelson, R. E. (2015). Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50, ۳۲۹-۳۶۶.
۶. Balkin, D. B. and Logan, J. W. (2018). Reward policies that support entrepreneurship. *Compensation & Benefits Review*, 20(1), 18-25.
۷. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
۸. Baron, R. M., and Kenny, D. A. (2018). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
۹. Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G. and Fraser, B. (2017). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-41.
۱۰. Boxall, P. and Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, ۲۶۱-۲۷۰.
۱۱. Covin, J. G. and Slevin, D. P. (2018). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75-87.
۱۲. Delery, J. E. and Doty, D. H. (2019). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-8۳۵.

۱۳. Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2014). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
۱۴. Hayton, J. C. (2015). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
۱۵. Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (2019). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 45-7۴.
۱۶. Kaya, N. (2016). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2۰۹۰.
۱۷. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2019). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
۱۸. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2019). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
۱۹. Miles, R. E. and Snow, C. C. (2018). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
۲۰. Miller, D. (2018). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
۲۱. Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2014). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, ۳۶(۴), ۷۱۷-۷۳۱.
۲۲. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2019). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment Of Past Research and Suggestions for The Future Entrepreneurship: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33 (3), 761-7۸۷.
۲۳. Venkatraman, N., Ramanujam, V. (2018). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 1(4), pp.801-808.
۲۴. Voss, Z.G., Voss, G.B. and Moorman, C, (2015). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing* 39(9/10), 1132–50
۲۵. Zehira .Cemal, Gurolb. Yonca, Karabogac .Tugba, Koled .Mahmut,(2016),Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235.