

چکیده

زمینه: امروزه نظام‌های مختلف اجتماعی با چالش‌های پیچیده و فزاینده‌ای رو به رو هستند؛ تغییرات با سرعت زیادی روی می‌دهند، شکل‌های متفاوتی از رقابت در حال پیدایش است. یکی از رویکردهای سازمان‌ها برای پاسخ به چالش‌های فزاینده، کارآفرینی است. کارآفرینی در سازمان محصول مدیریت موثر منابع انسانی در داخل سازمان است.

هدف: هدف این پژوهش، بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی مستقر در شهر بوشهر می‌باشد و برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. تعداد ۱۶۳ پرسشنامه از جامعه آماری پژوهش گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز مدل-سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار پی ال اس است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیر مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و متغیر توانمندسازی کارکنان نیز بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. از سوی دیگر متغیرهای آموزش، پاداش، روابط کار و مدیریت ارزیابی عملکرد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند ولی متغیر استخدام با دارا بودن ضریب کم بر متغیر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت اندکی دارد و این تاثیر معنادار نمی‌باشد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که آموزش، جبران خدمات، روابط کار و مدیریت ارزیابی عملکرد با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی درون سازمانی تاثیر دارند. لذا مدیران سازمان‌ها برای افزایش کارآفرینی درون سازمانی بایستی به کارکردهای مدیریت منابع انسانی بیشتر توجه و دقت کنند.

کلید واژه:

کارکرد مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، کارآفرینی درون سازمانی

مقدمه

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصص، بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان بکارگیرند. مدیران بایستی با توجه به محدودیت‌های ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع سازمان؛ برنامه‌ریزی، ترکیب و یگانه‌سازی را به گونه‌ای انجام دهند که اثربخشی و کارایی سازمان را حاصل نمایند (سید جوادین، ۱۳۸۷). در محیط‌های کنونی که به طور فزاینده‌ای پویا و تقاضا محور است، سازمان‌ها نیاز به توسعه رفتار کارآفرینی به منظور رقابت موفقیت آمیز و ایجاد ارزش، هم برای خود و هم برای سیستم‌های اقتصادی به عنوان یک کل، دارند. در این میان، منابع انسانی، نقش اساسی بازی می‌کند؛ تا آنجاییکه می‌تواند کارآفرینی درون سازمانی را تشویق و یا مانع آن شود (Sanchez & Soriano, ۲۰۱۱). سازمان‌ها بایستی شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان رفتارهای کارآفرینانه از خود بروز دهند، خود را در قبال اهداف سازمان متعهد دانسته و تمام توان و ظرفیت خود را

بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع

انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی

با نقش میانجی توانمندسازی

کارکنان

حمیده جمالی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی،

دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه

خلیج فارس، بوشهر، ایران

Jamadi.hamide@yahoo.com

مجید اسماعیل پور (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده

ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس،

بوشهر، ایران

Majidesmailpour@pgu.ac.ir

فخریه حمیدیان پور

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده

ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس،

بوشهر، ایران

Hamidianpour@pgu.ac.ir

تاریخ ارسال: ۹۸/۰۹/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۱

در جهت بقا و پیشرفت سازمان به کار گیرند (Molina & Callahan, ۲۰۰۹). امروزه ایجاد و توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها از طریق توانمند نمودن کارکنان یک ضرورت محسوب می‌شود. کارکنان باید انعطاف پذیر، خود فرمان، کارآفرین و طالب ابتکار و خلاقیت باشند. خلاقیت و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً به دنبال روش‌ها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف پذیری هستند (حسینی و حسینی، ۱۳۹۰). بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده‌ای هم وجود دارند که باعث هدر رفت نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند (Schlesinger & Kiefer, ۲۰۱۴). به همین منظور این پژوهش بر آن است که چگونه کارکردهای مدیریت منابع انسانی ضمن ارتقای توانمندسازی کارکنان موجب ارتقای کارآفرینی درون سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

با توجه به نقش محوری دولت در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه در کشور اسلامی ایران و ضرورت کارآمدی و پویایی سازمان‌های دولتی در تحقق این رسالت خطیر، می‌توان گفت که این سازمان‌ها در راستای اجرای برنامه‌های توسعه، از نقشی استراتژیک برخوردارند (شائمی و همکاران، ۱۳۸۸). روند عمومی در سازمان‌ها مؤید این مطلب است که شرایط حاکم بر سازمان‌ها، سنتی و غیرکارآفرینانه است و به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌ها در ایران ناشی از فقدان کارآفرینی در سازمان‌هاست. هرچند که اکثر صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران به این امر اذعان دارند، ولی معتقدند که فقدان الگوهای کاربردی متناسب با شرایط بومی ایران که مبتنی بر تحقیقات علمی باشد، از جمله دلایل اصلی عدم تحول در این بخش مهم است. کشورهای توسعه‌یافته از مدت‌ها قبل و بخشی از کشورهای درحال توسعه به‌تازگی بهره‌گیری از کارآفرینی در سازمان را در اولویت‌های خود قرار داده‌اند. این امر در قالب تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی جهت گسترش و تقویت روحیه و رفتار کارآفرینی سازمانی و همچنین آموزش آن ظاهر گردیده و باعث ایجاد فضای مساعدی جهت انجام فعالیت‌های کارآفرینانه شده است (سیدنقوی و پوربرخورداری، ۱۳۹۰). با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی در ادارات دولتی، نیاز به توانمندسازی کارکنان در جهت بهبود فعالیت‌ها از یک طرف و به طبع آن نیاز به کارآفرینی در سازمان از سویی دیگر سبب شد تا این پژوهش به بررسی وضعیت منابع انسانی ادارات دولتی و کارآفرینی درون سازمانی در استان بوشهر بپردازد تا از این رهگذر با بررسی تاثیر مدیریت کارکرد منابع انسانی بر کارآفرینی با در نظر گرفتن متغیر میانجی توانمندسازی کارکنان، راهکارهای علمی جهت تسهیل و بهبود فرایند‌ها در ادارات دولتی ارائه گردد. حال سؤال اساسی که برای سازمان‌ها مطرح می‌شود و این پژوهش نیز در پی پاسخ به آن، به بررسی موضوع در سازمان‌های دولتی مستقر در شهر بوشهر پرداخته است، این است که "چگونه تدوین و اجرای کارکرد مدیریت منابع انسانی می‌تواند ضمن ارتقای توانمندسازی کارکنان، موجب ارتقای رفتارهای کارآفرینانه و در نهایت بهبود عملکرد سازمان شود". لذا هدف این پژوهش بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، پاداش، روابط کار، مدیریت ارزیابی عملکرد) بر کارآفرینی درون سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان است. انتظار می‌رود که در این پژوهش، تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان و همچنین توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی درون سازمانی شناسایی شده و نتایج تحقیق بتواند مورد استفاده سازمان‌های دولتی قرار گیرد، تا بتوانند استراتژی‌های سازمانی خود را بهتر تدوین کنند.

۱. ادبیات و پیشینه پژوهش

این بخش حاوی خلاصه‌ای از ادبیات نظری و پژوهش‌های عمیق و وسیع پیرامون متغیرهای موضوع مورد پژوهش می‌باشد. ابتدا به تعریف و توصیف کارآفرینی درون سازمانی، توانمندسازی کارکنان و کارکردهای مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود و سپس به بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش و در آخر مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.

۱.۱. کارآفرینی درون سازمانی

کارآفرینی درون سازمانی اشاره به ابتکارات کارکنان در سازمان به انجام چیزهای جدید، بدون اینکه از او برای انجام این کار درخواست شده باشد، دلالت دارد (Jong & Wennekers, ۲۰۰۸). کارآفرین درون سازمانی، یک فرد در یک شرکت است که مسئولیت مستقیم برای تبدیل یک ایده به یک محصول سودآور نهایی از طریق ریسک‌پذیری و نوآوری جسورانه را بر عهده دارد. آنها مانند یک کارآفرین رفتار می‌کنند، به جز اینکه در یک سازمان بزرگتر مشغول هستند. این واقعیت که محیطی که در آن کار می‌کنند کاملاً متفاوت و همراه با برخی از مزایا و همچنین برخی از چالش‌های خاص برای کارآفرینان درون سازمانی به ارمغان می‌آورد (Buekens, ۲۰۱۴). کارآفرینی درون سازمانی در درون سازمان صورت می‌گیرد. کارآفرین درون سازمانی مانند کارآفرین عمل می‌کند؛ به ایده‌هایش بدون آنکه صاحب شرکت باشد توجه می‌شود (Jama & Kaisu, ۲۰۰۵). کارآفرینی درون سازمانی به بهبود عملکرد اقتصادی و مالی شرکت، با استفاده کارآمدتر از منابع همراه با سیستم انگیزشی مناسب برای کارکنان آن



است (Maier, ۲۰۱۱). یکی دیگر از ویژگی کارآفرین درون سازمانی، شجاعت و انعطاف پذیری است که می تواند خارج از چارچوب معمول فکر کند، اجازه می دهد تا آنها بر روی ایده های که ممکن است مسیر استراتژیک را تغییر می دهند کار کنند. این واقعیت است که چیزی باید تغییر کند و یا توسعه پیدا کند و کسی آن را باید انجام دهد؛ اینجاست که فرایند کارآفرینی داخلی شروع می شود (Westrup, ۲۰۱۳). چندین ویژگی مهم کارفرآین درون سازمانی وجود دارد که شامل، افراد فعال که خود شروع کننده و یا ابتکار عمل را برای تولید ایده های جدید هستند، افرادی که راهی برای پیگیری فرصت ها صرف نظر از منابع که در حال حاضر تحت کنترل آنهاست پیدا می کنند، افرادی که چیزی نوآورانه و یا جدید در نظر می گیرند و اغلب از اعمال و رفتار خود از روش مرسوم برای انجام کارها در شرکت عدول می کنند (Westrup, ۲۰۱۳).

سازمان ها باید بر توان کارکنان خود برای نوآوری به منظور تبدیل سازمان برای رقابت بیشتر سرمایه گذاری کنند. همانطور که گفته شد، دو عنصر اصلی از رفتارهای نوآورانه در کمک به فرایند نوآوری؛ تولید ایده و کاربرد است. بنابراین، در یک سازمان، نیروی کار می تواند نقش حیاتی در فرایند نوآوری را با نشان دادن رفتار کاربردی، از طریق تلاش های مانند ترغیب یا فروش ایده به دیگران و از خود گذشتگی برای توسعه و سنجش و تجاری سازی ایده های خود را بازی کند. اولین عنصری کارکنان را تشویق می کند برای کشف فرصت؛ شناسایی مشکل و یا عملکرد شکاف و ارائه راه حل است. عنصر دوم به کارکنان برای پیاده سازی ایده های ارائه شده، اجازه دهند (Ahmad et al., ۲۰۱۲). آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳) بر این عقیده اند که کارآفرینی درون سازمانی بایستی به عنوان مفهوم چند بعدی متمایز، در عین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارتند از:

واحدها و کسب و کارهای جدید؛ واحدهای جدید ویژگی برجسته کارآفرینی درون سازمانی هستند که می توانند به ایجاد کسب و کارهای جدید در درون سازمان منتج شوند. در شرکت های تاسیس یافته بزرگ و کوچک، واحدهای تاسیس یافته جدید می توانند شامل تشکیل واحدهای کاملاً رسمی مستقل یا نیمه مستقل باشند که به کارآفرینی پرور شگامی مشهور شده اند. این نهادهای مستقل می توانند در درون یا بیرون از حوزه سازمان قرار گیرند. پیگیری کسب و کارهای جدید و ورود به آنها به وسیله تعریف مجدد تولیدات اعم از محصولات و خدمات شرکت و یا به وسیله توسعه حوزه های جدید، نیز به عنوان عناصر مهم کارآفرینی درون سازمانی مورد نظر قرار گرفته اند (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

نوآوری در فرآیند و محصول/خدمات: این بعد از کارآفرینی درون سازمانی مربوط به نوآوری خدمات یا محصول با تاکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی است. کارآفرینی درون سازمانی شامل ایجاد توسعه یا ارتقای محصول جدید، بهبود آن و رویه ها و روش های نو تولید می باشد. محصولات و خدمات و همچنین فنون و تکنولوژی ها در تولید به عنوان بخشی از نوآوری سازمانی می گیرد (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

خود تجدیدی: این موضوع به تغییر شکل سازمان از راه تعریف مجدد ایده های که سازمان بر اساس آن شکل گرفته است، می پردازد و شامل تعریف مجدد فعالیت ها، خدمات و محصولات در سازمان، سازمان دهی مجدد و ایجاد تغییرات گسترده در سازمان با هدف افزایش نوآوری می باشد (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

ریسک پذیری: ریسک پذیری یکی از ابعاد بسیار مهم کارآفرینی درون سازمانی است. ریسک پذیری به عنوان امکان ضرر، احتمال دارد به عنوان یک ویژگی ذاتی نوآوری، شکل گیری کسب و کار جدید و اقدامات کنشی یا تهاجمی سازمان موجود نگریسته شود. ریسک را می توان به پیگیری سریع فرصت ها، استفاده یا کاربرد سریع منابع و اقدامات جسورانه ربط داد. در حقیقت جسور بودن در پیگیری فرصت ها و آزمایش آن به عنوان ویژگی سطح شرکتی کارآفرینی مورد نظر قرار گرفته است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، می توان ریسک پذیری را به عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی درون سازمانی نگریسته که ضمن ارتباط با دیگر ابعاد سازمان، از آنها جداست (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

پیشگامی: این بعد مربوط به پیشگامی در پیگیری فرصت ها یا ورود به بازارهای جدید می باشد. پیشگامی میزان یا اندازه ای است که سازمان ها در مواردی، مانند حوزه های کلیدی، تجاری، هنگام معرفی محصولات و خدمات، به کارگیری تکنولوژی ها و تکنیک های اداری، سعی در رهبری رقبا دارند تا پیروی آنها. رویکرد آینده پیشگامی، در پیش بینی و اقدام بر اساس نیازهای آینده مطرح شده است (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

رقابت تهاجمی: رقابت تهاجمی، تمایل سازمان در به چالش در آوردن یا رقابت کردن با رقبا تعریف شده است. حالت کارآفرینی، در تمایل شرکت به رقابت تهاجمی با رقبای صنعتی منعکس شده است. رقابت تهاجمی به عنوان گرایش مدیریتی است که به وسیله علاقه و اشتیاق سازمانی برای تسلط بر رقبا توصیف شده است. بیشتر محققین، رقابت تهاجمی را از پیشگامی جدا ننموده اند، و محققینی که

پیرو کارآفرینی سازمانی بودند، این دو بعد را فراموش کرده اند، در حالی که بین این دو بعد باید تمایز قائل شد. رقابت تهاجمی و پیشگامی را می‌توان به عنوان دو بعد متمایز کارآفرینی سطح سازمانی مورد نظر قرار داد. با این رویکرد، این تفاوت مربوط به این حقیقت است که پیشگامی پاسخ به فرصت‌هاست، در حالی که رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است. البته این تفاوت به صورت تجربی نیز اثبات شده است (Antonic & Hisrich, ۲۰۰۳).

۲.۱. توانمندسازی کارکنان

نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان در نظر گرفته می‌شود. توانمندسازی یک جایگزین جدید برای مدیران ارشد برای اعمال نیروهای انسانی در سازمان پیشگام در جهان رقابتی است. توانمندسازی یک فرایند برای رسیدن به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است. سازمانی که فرصت برای کارکنان خود به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری در زمانهای گوناگون فرام می‌کند، کارکنان احساس توانمندی بیشتری پیدا می‌کنند (Mostajeran Gortani, ۲۰۱۱). صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه داده‌اند. توانمندسازی به عنوان اقدامات وابسته به مدیریت یا رهبری و روش‌های منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی و یا سیستم‌های پاداش توصیف شده است (Robbins et al., ۲۰۰۲). کانگو و کانگر (۱۹۸۸) معتقدند که توانمندسازی یک فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناسایی شرایطی که ناتوانی سرعت می‌بخشند و از طریق حذف آنها توسط شیوه‌های سازمانی رسمی و غیررسمی و ارائه تکنیک‌های ارائه اطلاعات اثربخش می‌توان توانمندسازی در سازمان را بهبود داد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام فعالیت‌ها به آنان انرژی و انگیزه درونی بدهیم.

صاحب‌نظران و محققین مختلفی بر روی ابعاد توانمندسازی کارکنان پژوهش انجام داده‌اند. یکی از این صاحب‌نظران مطرح، اسپریتزر (۱۹۹۵) می‌باشد. اسپریتزر در مدل خود برای توانمندسازی کارکنان چهار بعد در نظر گرفته است. این ابعاد شامل موثر بودن، معنادار بودن، شایستگی، حق انتخاب می‌باشند. او معنادار بودن را مشتمل بر احساس فرد مبنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای شخصی تعریف می‌کند. این احساس زمانی بوجود می‌آید که وظایف و شغل با ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای فرد تطابق داشته باشد. احساس شایستگی، اعتقاد فرد در مورد توانایی‌اش برای انجام دادن فعالیت‌های ضروری است. حق انتخاب، ادراک فرد در قبال حق انتخابش در مورد کاری است که باید انجام دهد. موثر بودن، احساس فرد در مورد میزان نفوذش بر پیامدهای یک کار معین است. اسپریتزر معتقد بود کارکنان توانمند، افرادی با صلاحیت و با نفوذ بر روی کار و محیط کاری هستند و احتمالاً مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش‌بینی و بطور مستقل با آنها برخورد می‌کنند.

۳.۱. کارکردهای مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند (سیدجوادی، ۱۳۸۲). در تحقیقات پیشین تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. فلورین و راندکوئیست (۲۰۱۳) عنوان می‌کنند که از نظر کاسیکو، مدیریت منابع انسانی جذب، انتخاب، حفظ، توسعه و استفاده از منابع انسانی به منظور دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است (Floren & Rundquist, ۲۰۱۳). کیاکجوری و جعفریان عنوان می‌کنند که از نظر آرمسترانگ، مدیریت منابع انسانی را به عنوان رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی معرفی نمود. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است، بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تاکید بر تعهد و دوطرفه بودن ارتباط دارد. در این رویکرد استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند اشاره می‌شود. از نظر کایا (۲۰۰۶)، مدیریت منابع انسانی شامل نیروی انسانی، توسعه، حفظ، توانمندسازی و ایجاد انگیزه است. این عوامل در برگیرنده: استخدام انتخابی، آموزش گسترده، تسهیل تعاملات، فعالیت‌های تیمی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، بازخورد، بررسی عملکرد، انگیزه برای رسیدن به اهداف، برنامه‌ریزی، استراتژی‌های ارتباطات و امنیت شغلی است. از نظر کایا، کارکردهای مدیریت منابع انسانی به ایجاد ارزش، به حفظ مزیت رقابتی، به منظور افزایش عملکرد شرکت کمک می‌کند. کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثرات تلاش‌های کارآفرینی ترویج می‌دهد. از نظر عثمان و همکاران (۲۰۱۱)، کارکردهای منابع انسانی شامل تعیین نیازهای منابع انسانی، غربالگری، استخدام، آموزش، پاداش، روابط کار، ارزیابی عملکرد،



بهداشت، نگرانی‌های ایمنی و انصاف است. از نظر ملو (۲۰۰۲) نیز کاردهای منابع انسانی عبارتند از استخدام، آموزش، سیستم پاداش، مدیریت روابط کارکنان و مدیریت ارزیابی عملکرد.

استخدام (به کارگماری): استخدام شامل بکارگیری و جذب کاندید مناسب و شایسته از طریق منابع خارجی و داخلی است. در فرایند استخدام بایستی اهمیت بیشتری به تناسب بین فرد و فرهنگ سازمان داده شود (Tan & Nasuridin, ۲۰۱۱). والچوز (۲۰۰۹) عنوان می‌کند که شوستر استدلال می‌کند استخدام عمل کلیدی است که سود ایجاد می‌کند. جذب و انتخاب کارکنان مناسب سبب افزایش بهره‌وری، افزایش عملکرد سازمانی و کمک در جهت کاهش ترک خدمت می‌شود. استخدام این اطمینان را می‌دهد که افراد مناسب با خصوصیات و دانش مطلوب، در جای مناسب هستند، به طوری که آنها متناسب با فرهنگ و جو سازمان هستند. عبور از آزمون‌های استخدامی حس قوی تری از تعلق به سازمان به کارکنان منتقل می‌کند، در نتیجه باعث تعهد بالاتر شاعل می‌شود. اگر به کارگماری افراد در سازمان ناکارآمد باشد، کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی آن سازمان لطمه خواهد دید (عباس‌پور، ۱۳۸۱).

آموزش: آموزش، افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه آن‌ها به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تولید کننده فکر است (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۱). برنامه‌های آموزشی مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد، که باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی که منجر به کاهش ترک خدمت می‌شود (Vlachos, ۲۰۰۹). آموزش سبب می‌شود تا کارمندان دانش، مهارت و قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نوآوری در محصولات، فرایندها و شیوه‌های مدیریت عملیات روزانه کمک کنند (Tan & Nasuridin, ۲۰۱۱). سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها را از طریق استخدام افراد ماهر خریداری کنند و یا این که می‌توانند مهارت‌ها را از طریق آموزش و بهسازی توسعه دهند. در دنیای کنونی آموزش و بهسازی به عنوان یک ابزار راهبردی تلقی می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۱). آموزش در سازمان در مرحله اول، برنامه‌های آموزشی مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد، که باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی که منجر به کاهش جابجای شغلی می‌شود. در مرحله دوم، آموزش و توسعه پرسنل داخلی، هزینه و ریسک انتخاب، استخدام، و کارکنان درونی از بازارهای کار خارجی را کاهش می‌دهد (برانگر و همکاران، ۲۰۰۵).

سیستم پاداش (جبران خدمات کارکنان): پاداش مالی، ارتقاء و به رسمیت شناختن، برای ایجاد انگیزه کارکنان به ریسک‌پذیری، توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید و تولید ایده‌های جدیدتر فراهم می‌کند. سیستم پاداش، کارکنان را تشویق می‌کند، در نتیجه موجب افزایش مشارکت آنها در کمک به ایده‌های نوآوری می‌شود (Tan & Nasuridin, ۲۰۱۱). بدیهی است، جبران مبتنی بر عملکرد اثر مثبتی بر کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. والچوز (۲۰۰۹) عنوان می‌کند که پل و اناترومن نشان دادند که جبران خدمات و انگیزه به طور مستقیم بر عملکرد عملیاتی تاثیر می‌گذارد. پاداش مبتنی بر عملکرد اثر مثبتی بر کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. شیوه‌های جبران خسارت و سیاست باید با اهداف سازمانی باید همسو باشد.

مدیریت روابط کارکنان: مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تاکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیشروی سازمان‌هاست، طراحی می‌شود (صامعی، ۱۳۸۸).

مدیریت ارزیابی عملکرد: مدیریت ارزیابی عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. مدیریت ارزیابی عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. هدف از استراتژی‌های مدیریت ارزیابی عملکرد افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت ارزیابی عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد (صامعی، ۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد، تعهد و رضایت کارکنان افزایش را می‌دهد. از آنجاییکه سازمان فرصتی برای بحث در مورد عملکرد کار خود به کارکنان می‌دهد، این به نوبه خود، آنها را به تلاش بیشتر در فعالیتهای نوآورانه سوق می‌دهد (Tan & Nasuridin, ۲۰۱۱).

۲. پیشینه تجربی پژوهش

مصباحی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی با تعدیل‌گری واحد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان انجام دادند. نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین ابعاد توانمندسازی روادشناختی کارکنان (به غیر از احساس شایستگی) با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین متغیر تعدیل‌گر واحد سازمانی در رابطه بین احساس شایستگی و احساس معنی‌دار بودن با کارآفرینی سازمانی نقش دارد، درحالی‌که تعدیل‌گر در رابطه بین احساس مستقل

بودن، احساس موثر بودن و احساس اعتماد با کارآفرینی سازمانی نقشی ایفا نمی‌کند. خسروی و اکاتی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی در ادارات جهاد کشاورزی حوزه سیستان پرداختند. نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین ابعاد توانمندسازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کرمپور و رستمی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر کارآفرینی فردی و سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در شرکت خودرو سازی پارس خودرو پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داده است که بین کارآفرینی فردی و سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. طالبی پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندی سازی منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین چهار عامل توانمندسازی منابع انسانی که شامل: احساس معنی دار بودن، احساس خود تعیینی احساس تأثیر و احساس اعتماد به کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد، اما بین عامل احساس شایستگی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود ندارد. نیلی پور طباطبایی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی در مجتمع مس سرچشمه انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد، اما بین خود اثربخشی کارکنان و کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود ندارد. فراتی و ناطقی (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی پرداخته اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بین ابعاد توانمندسازی، احساس معنی دار بودن شغل بیشترین و احساس خود سامانی کمترین تأثیر بر کارآفرینی سازمانی دارند.

هاشمی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و همچنین بر مدیریت دانش تأثیر مثبتی دارد و مدیریت دانش نیز بر نوآوری سازمانی مؤثر است. اخوان (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان ... انجام داد. نتایج یافته‌های این پژوهش نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک از قبیل فرایند استخدام، آموزش، نظام پرداخت، روابط کار و ارزیابی عملکرد با توانمندسازی کارکنان ارتباط داشته و بر آن تأثیر مثبت می‌گذارد. پژوهشی که توسط حسینی و حسینی (۱۳۹۱) انجام شده بیان می‌کند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از راه‌های ایجاد توانایی حفظ و بقا در سازمان‌ها است که نقش کلیدی کارآفرینی درون سازمانی دارد. امروزه ایجاد و توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها از طریق توانمند نمودن کارکنان یک ضرورت محسوب می‌شود. پربرخورداری (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان "تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی انجام داده است. در این پژوهش تلاش گردیده تا تأثیر هشت کارکرد مدیریت منابع انسانی؛ یعنی، تأمین نیروی انسانی، آموزش کارکنان، جابه جایی و ارتقا، امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد، دستمزد و پاداش، مشارکت کارکنان و طراحی شغل بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های تحقیق نشان از تأثیر مثبت کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی دارند.

بیویکنسا (۲۰۱۴) در پژوهشی ضمن بررسی نظری کارآفرینی درون سازمانی و عوامل موفقیت کارآفرین درون سازمانی، بیان می‌کند توانمندسازی کارکنان می‌تواند بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. در زمانی که سازمان‌ها با تغییرات سریع مواجه می‌شوند، کارآفرینی راهی برای تداوم شرکت‌ها و تقویت قوه نوآوری آنها است. این عوامل عبارتند از: چشم انداز روشن، ارتباط با افراد کارآفرین، دنبال کردن علائق، توجه به جزییات و حرکت به سمت کمال. اویار و دنیز (۲۰۱۲) در پژوهش خود بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی یک شریک استراتژیک برای کارآفرینی و کارآفرینان است که باعث اثربخشی بلندمدت در سازمان‌ها می‌شود. در این پژوهش دریافته‌اند که عوامل انسانی برانگیزاننده‌تر از پاداش‌های مالی در توانمندسازی کارکنان است. تان و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور کلی اثر مثبت بر توانمندسازی کارکنان دارد. به یافته‌های آن‌ها نشان داد که آموزش ارتباط مثبت با سه بعد نوآوری سازمانی (نوآوری محصول، نوآوری فرایند و نوآوری اداری) دارد. ارزیابی عملکرد اثر مثبت بر توانمندسازی کارکنان اداری دارد. علاوه بر این، این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که آموزش و ارزیابی عملکرد، ارتباط مثبتی با توانمندسازی کارکنان است.

۳. فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

حال با توجه به نتایج یافته‌های پیشینه تجربی پژوهش در ارتباط با روابط بین متغیرهای پژوهش که در سطور بالا به آن‌ها اشاره شد، فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت زیر تدوین می‌گردند.

۱- کارکرد مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲- توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



۳- شیوه‌های استخدام کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

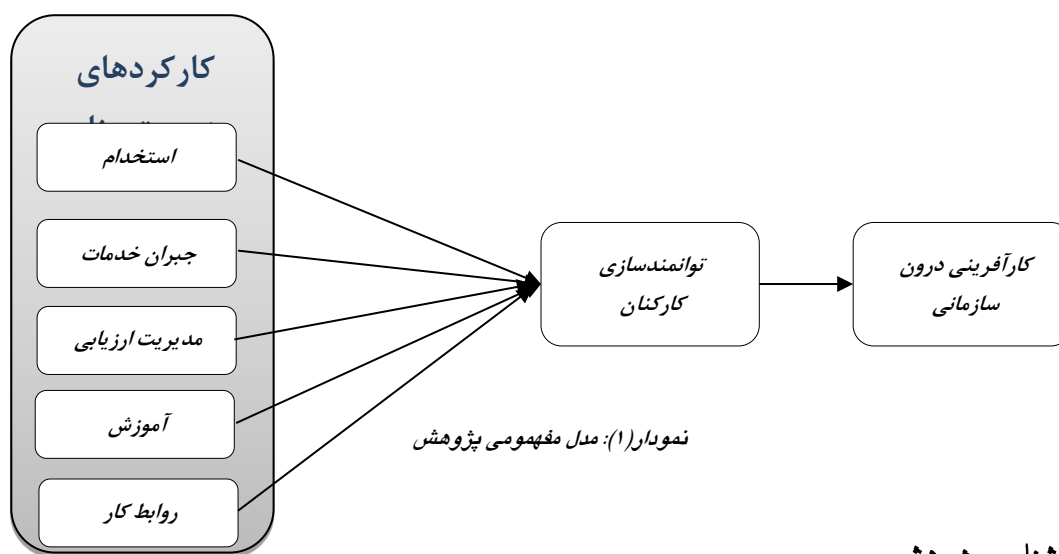
۴- آموزش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۵- پاداش (جبران خدمات کارکنان) بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۶- روابط کار بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۷- مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

براساس نتایج یافته‌های پیشینه تجربی پژوهش اشاره شده در سطور پیشین و برقراری روابط بین فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی این پژوهش استخراج شده است. در این مدل، کارکردهای منابع انسانی از مدل ملو (۲۰۰۲)، ابعاد توانمندسازی منابع انسانی از مدل اسپریتزر (۱۹۹۵) و ابعاد کارآفرینی درون سازمانی از مدل آنتونیک و هیستریچ (۲۰۰۳) گرفته شده است. نمودار ۱، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



۴. روش شناسی پژوهش

در این پژوهش چون هدف بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی است و می‌تواند کمکی باشد برای سازمان‌ها در ارائه خدمات بهتر و بهبود فرایندهای اداری، لذا این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است. همچنین این پژوهش از نظر روش اجرا، چون شامل جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌های مربوط به موضوع پژوهش است، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران عالی و اجرایی و همچنین سرپرستان سازمان‌های دولتی مستقر در شهر بوشهر می‌باشند. در این پژوهش به دلیل بزرگ و گسترده بودن و همچنین عدم امکان تدوین چارچوب جامعه آماری، از نمونه گیری استفاده گردید. تعداد نمونه آماری این پژوهش براساس فرمول جامعه آماری محدود کوکران و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، نسبت موافقت ۵۰ درصد و درصد خطای نمونه‌گیری ۵ درصد، ۱۵۵ نفر تعیین شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. با توجه به تعداد حداقل نمونه مورد نیاز برای انجام تجزیه و تحلیل و برای اطمینان از اینکه خالص پرسشنامه‌های برگشتی بدون نقص از مقدار حجم نمونه تعیین شده بیشتر باشد و همچنین با در نظر گرفتن امکان عدم همکاری برخی از اعضای جامعه آماری مورد نظر در تکمیل پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین مدیران عالی و اجرایی سازمان‌ها و ادارات دولتی شهر بوشهر توزیع گردیده و در نهایت ۱۶۳ پرسشنامه بازگشت شد و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌های مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه است. برای طراحی و تدوین پرسشنامه این پژوهش از پرسشنامه چند محقق استفاده شده است. برای اندازه گیری ابعاد مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه سیدنقوی و پوربرخوداری (۱۳۹۰)، توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و کارآفرینی درون سازمانی از پرسشنامه چوپانی (۱۳۸۹) استفاده شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۴۶ گویه بوده و برای سنجش متغیرهای پژوهش از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی ابزار پژوهش از طریق روایی محتوای صوری (نظرخواهی از اساتید دانشگاهی) و روایی سازه متغیرهای پژوهش با محاسبه شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی مرکب (CR) مورد بررسی و تایید قرار گرفت. از سوی دیگر، پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق محاسبه ضریب



آلفای کرونیباخ برای هر یک از متغیرهای پژوهش و کل پرسشنامه محاسبه گردید. جدول شماره (۱) نتایج شاخص‌های روایی و پایایی ابزار پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۱): متغیرهای پژوهش و منابع استخراج سنجش آنها

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونیباخ	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی مرکب
استخدام	۳	۰/۷۸	۰/۶۹	۰/۸۶
آموزش	۴	۰/۸۴	۰/۶۸	۰/۸۹
پاداش	۳	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۸۹
روابط کار	۳	۰/۷۳	۰/۶۵	۰/۸۵
مدیریت ارزیابی عملکرد	۴	۰/۸۱	۰/۶۴	۰/۸۶
توانمندسازی کارکنان	۱۲	۰/۸۸	۰/۶۱	۰/۸۶
کارآفرینی درون سازمانی	۱۸	۰/۷۵	۰/۵۳	۰/۸۷
کل پرسشنامه	۴۶	۰/۹۳	-	-

همان‌گونه که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، ضریب آلفای کرونیباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۷۰ بوده است. متوسط ضریب آلفای محاسبه شده برای کل پرسشنامه مقدار ۰/۹۳ بوده که نشان‌دهنده میزان پایایی قابل قبول و مناسب ابزار پژوهش است. به بیان دیگر، با توجه به میزان پایایی به دست آمده می‌توان این گونه بیان کرد که گویه‌های پژوهش توانسته‌اند متغیرهای پژوهش را به خوبی مورد بررسی قرار دهند. از سوی دیگر، به منظور برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش، از دو شاخص پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای متوسط واریانس استخراج شده و مقادیر بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب به عنوان مقادیر قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند. همان‌گونه که از جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، تمامی مقادیر به دست آمده از دو شاخص پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج شده بیش از دو مقدار یاد شده هستند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای پژوهش در مدل اندازه‌گیری از برازش قابل قبولی برخوردار بوده‌اند. به دلیل پایین بودن تعداد نمونه‌ها نسبت به تعداد گویه‌های سنجش متغیرها در مدل‌سازی معادلات ساختاری، در این پژوهش برای اجرای مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (روش حداقل مربعات جزئی) به کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده گردید.

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

۱.۵. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

در این پژوهش، به منظور شناسایی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های حاصل از جامعه آماری، از چهار متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار مدیریتی استفاده شد. جدول شماره (۲) مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش است که از طریق گردآوری ۱۶۳ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



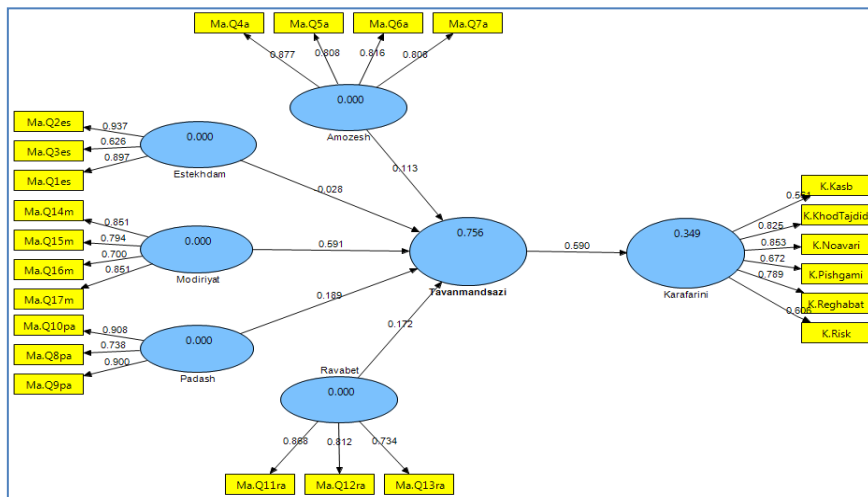
جدول (۲): اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱۸	۷۳/۴
	زن	۴۵	۲۶/۶
سن	۲۰ - ۳۰ سال	۱۲	۷/۴
	۳۱ - ۴۰ سال	۳۳	۲۰/۲
	۴۱ - ۵۰ سال	۴۳	۲۶/۴
	۵۱ سال و بیشتر	۷۵	۴۶
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۷	۴/۳
	کارشناسی	۴۲	۲۵/۸
	کارشناسی ارشد	۱۱۱	۶۰/۱
	دکتری و بالاتر	۳	۱/۸
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۴	۲/۵
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۳۴	۲۰/۹
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۴۰	۲۴/۵
	بالاتر از ۱۵ سال	۸۵	۵۲/۱

بر اساس داده‌های گزارش شده در جدول شماره (۲)، در نمونه مورد پژوهش، فراوانی نسبی پاسخگویان، ۷۳ درصد مرد و ۲۷ درصد زن بود. حدود نیمی از پاسخگویان در بازه سنی بالاتر از ۵۱ سال قرار داشتند و این گویای آن است که سمت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و ادارات دولتی شهر بو شهر بیشتر از سوی میانسالان و سالمندان اشغال شده است و نقش جوانان در این سطوح مدیریتی کم‌رنگ‌تر می‌باشد. همچنین ۶۰ درصد از آنان از سطح تحصیلی کارشناسی ارشد برخوردار بودند. از سوی دیگر بیش از نیمی از مدیران و سرپرستان مشارکت‌کننده در این پژوهش دارای سابقه کار بیش از ۱۵ سال بودند.

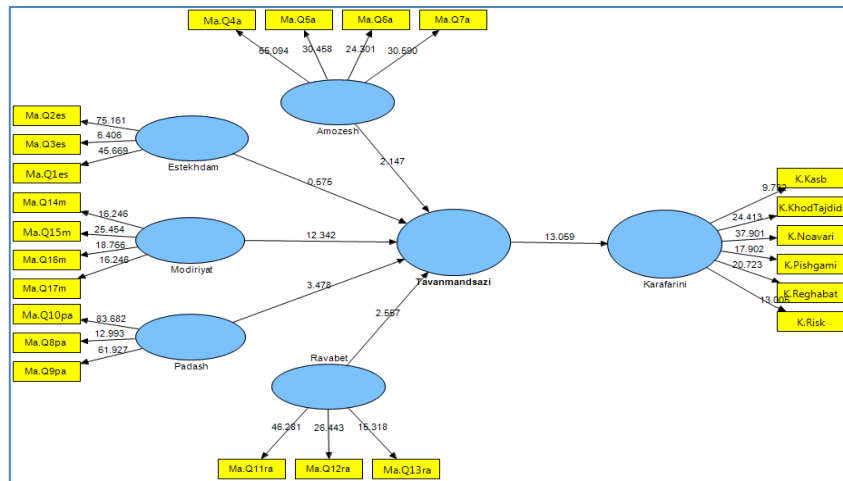
۲.۵. آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی و فرضیه‌های این پژوهش از طریق روش مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نمودار شماره (۲) مدل پژوهش را در حالت تخمین ضرایب استاندارد به نمایش گذارده است. براساس مفروضات مدل سازی معادلات ساختاری (کمترین مربعات جزئی)، مدل پژوهش از دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری تشکیل می‌شود. در نرم افزار پی.ا.اس، مدل ساختاری یا متغیرهای پنهان با دایره‌های آبی رنگ و مدل اندازه‌گیری یا متغیرهای مشاهده پذیر با مستطیل‌های زرد رنگ نمایش داده می‌شوند. شایان ذکر است منظور از متغیرهای پنهان؛ سازه‌ها یا متغیرهای اصلی پژوهش و منظور از متغیرهای مشاهده‌پذیر؛ گویه‌ها یا پرسش‌های پژوهش است.



شکل (۲): مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل فرعی پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده

اعداد نشان داده شده درون متغیرهای پنهان یا وابسته در نمودار شماره (۲)، ضریب تعیین یا واریانس تبیین شده (R^2) می‌باشند. براساس این شاخص مشخص می‌شود که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط یک یا چند متغیر مستقل تبیین شده است. از آنجا که مقدار این شاخص برای متغیرهای مستقل صفر است، بنابراین این شاخص تنها برای متغیرهای وابسته قابلیت تعریف دارد. هر اندازه که مقدار ضریب تعیین بیشتر باشد، تأثیرگذاری متغیر(های) مستقل بر وابسته بیشتر بوده است. بنابراین، با توجه به نمودار شماره (۱) می‌توان دریافت که ۵ کارکرد مدیریت منابع انسانی استخدام، آموزش، پاداش، روابط کار و مدیریت ارزیابی عملکرد در این پژوهش روی هم توانسته‌اند نزدیک به ۷۶ درصد از تغییرات (واریانس) متغیر توانمندسازی کارکنان را تبیین نمایند. بر همین اساس، متغیر توانمندسازی کارکنان توانسته است نزدیک به ۳۵ درصد از کارآفرینی درون سازمانی را در این پژوهش پیش‌بینی نماید. درصد باقی‌مانده تغییرات متغیرهای وابسته در این پژوهش می‌تواند تحت تأثیر خطای پیش‌بینی و عوامل تأثیرگذار دیگری باشند که در این پژوهش در نظر گرفته نشده‌اند.



شکل شماره (۳): مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل فرعی پژوهش در حالت ضرایب معناداری

نمودار شماره (۳) مدل متفاوت پژوهش را در حالت قدر مطلق ضرایب معناداری (t -value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند. طبق این مدل، اگر مقدار آماره‌ی t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، در این صورت ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. همچنین اگر مقدار



آماره‌ی t برای مسیرها بزرگ‌تر از $1/96$ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان 95% معنادار است و اگر مقدار آماره‌ی t برای مسیرها کمتر از مقدار $1/96$ باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست.

۳.۵. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش مدل یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری است. این شاخص‌ها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند؟ شاخصی که به منظور ارزیابی کلی مدل در نرم‌افزار پی‌ال‌اس از آن استفاده می‌شود، شاخص نیکویی برازش (GOF) است. شاخص نیکویی برازش عددی بین صفر تا یک است و هر چه به مقدار یک نزدیک‌تر باشد نشان از اعتبار و کیفیت بالاتر مدل است. این شاخص براساس مجذور حاصل ضرب متوسط شاخص اشتراک ۱ تمامی متغیرها و ضریب تعیین متغیرهای وابسته محاسبه می‌شود. مقدار حداقل این شاخص باید از $0/16$ بیشتر، مقدار بزرگ‌تر از $0/25$ قابل قبول و مقدار $0/36$ بیانگر برازش قوی مدل است. مقدار GOF محاسبه شده در این پژوهش $0/68$ است که نشان دهنده برازش بسیار قوی مدل مفهومی پژوهش است. این بدین معنی است، که داده‌های پژوهش فعلی به خوبی مدل مفهومی پژوهش را پشتیبانی می‌کنند.

۴.۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

داشتن برازش مطلوب مدل کلی پژوهش اجرا شده به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل نیز تأیید شده‌اند. پس از برازش مدل کلی، باید روابط مدل نیز مورد آزمون قرار گیرند که آیا روابط تعریف شده در مدل تأیید می‌شوند یا خیر؟ حال پس از استخراج داده‌های مدل معادلات ساختاری، ما می‌توانیم به آزمون فرضیه‌های پژوهش بپردازیم. نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش در جدول شماره (۳) آمده است. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌بایست معناداری ضرایب مسیر معادلات ساختاری (متغیرهای مستقل و وابسته با یکدیگر) و بارهای عاملی معادلات اندازه‌گیری (متغیرهای پنهان و آشکار) را از طریق آماره t آزمون نمود. براین اساس در صورتی که مقدار P -value کمتر از $0/01$ و مقدار آماره‌ی t بیشتر از $2/58$ باشد، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان 99% معنادار می‌باشند. همچنین در صورتی که مقدار P -value کمتر از $0/05$ و مقدار آماره‌ی t برای مسیرها بزرگ‌تر از $1/96$ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان 95% معنادار خواهند بود. جدول شماره (۳) نتایج فرضیه‌های پژوهش را براساس داده‌های استخراج شده از نمودارهای شماره (۳۰۲) گزارش می‌کند.

۵.۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

جدول شماره (۳) ضرایب تاثیر برآورد شده در مدل مفهومی اصلی پژوهش و نیز مدل‌های فرعی پژوهش را همراه با مقدار معناداری آنها نشان می‌دهد. همچنین با استفاده از اطلاعات ارائه شده در این جدول به آزمون هر یک فرضیه‌های پژوهشی پرداخته می‌شود.

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد مسیر	آماره آزمون (T)	نتیجه
۱	مدیریت منابع انسانی	توانمندسازی کارکنان	$0/80$	$24/10$	پذیرش
۲	توانمندسازی کارکنان	کارآفرینی درون سازمانی	$0/59$	$10/41$	پذیرش
۳	استخدام	توانمندسازی کارکنان	$0/02$	$0/57$	رد
۴	آموزش	توانمندسازی کارکنان	$0/11$	$2/14$	پذیرش
۵	پاداش	توانمندسازی کارکنان	$0/18$	$3/47$	پذیرش
۶	روابط کار	توانمندسازی کارکنان	$0/17$	$2/58$	پذیرش
۷	مدیریت ارزیابی عملکرد	توانمندسازی کارکنان	$0/59$	$12/34$	پذیرش

طبق نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری یا آماره t (نمودارهای ۲ و ۳) و جدول شماره (۳)، می‌توان گفت که متغیر مدیریت منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و متغیر توانمندسازی کارکنان نیز در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر کارآفرینی درون سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. از سوی دیگر می‌توان گفت که متغیرهای مدیریت ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کار در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند و متغیر آموزش نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد ولی متغیر استخدام با دارا بودن ضریب تاثیر ۰/۰۲- بر متغیر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت اندکی دارد و این تاثیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای درحال تحول و پیشرفت امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب، قابلیت‌های مدیریتی، کارآفرینی و منابع انسانی خود روابط معنی‌داری برقرار نمایند. به عبارتی دیگر، جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته‌باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی تجهیز نماید تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند. به طور کلی در این پژوهش، هفت فرضیه با استفاده از روش‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است کارکردهای منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. پژوهش‌های زیادی به این نتیجه دست یافته‌اند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی سبب اثربخشی اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در سازمان می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ توحیدی و جاری، ۲۰۱۲؛ دهقانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیویکسنا، ۲۰۱۴؛ ژانگ، ۲۰۸۸؛ هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵). از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. منابع انسانی سرمایه اصلی سازمان‌هاست و جمع‌آوری افراد مناسب یک موضوع مهم برای افزایش بهره‌وری سازمان تبدیل شده است. شواهد زیادی نشان می‌دهد که عملکرد بالای کارکردهای منابع انسانی یک رابطه با کیفیت بالا بین کارمند و سازمان پرورش می‌دهد. که به کارکنان انگیزه می‌دهد که با ایده‌های جدید به سازمان کمک کنند. کانگر و کانگو (۱۹۹۸) معتقدند که مدیریت منابع انسانی اثر مستقیمی بر توانمندسازی کارکنان دارد. در صورتی که الگویی مدیریت در حوزه منابع استبدادی باشد توانمندسازی کارکنان اثربخشی خود را نخواهد داشت.

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است که توانمندسازی کارکنان بر کارفرینی درون سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های متعددی نظیر مصباحی مقدم و همکاران، ۱۳۹۷؛ خسروی و اکارتی، ۱۳۹۶؛ کرمپور و رستمی، ۱۳۹۵؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ بالکازار، ۲۰۱۴؛ دهقانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ همخوانی دارد. سازمان‌ها برای حفظ و بقا و دوام خود نیازمند کارکنانی انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، خود کنترل، ریسک‌پذیر، خلاق و نوآور و با قابلیت تصمیم‌گیری‌های سریع و صحیح می‌باشند که در این میان کارکنان توانا، آمادگی پذیرش و رویارویی با چنین شرایطی را دارند. به همین جهت برای بیشتر سازمان‌ها، مهمترین استراتژی برای حل چالش‌های پیش رو، توانمندسازی کارکنان است. در این رهگذر مفهوم کارآفرینی به عنوان راهکاری برای حفظ و تعالی شاخص‌های موفقیت در سازمان‌ها، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. از این رو مدیران به طور روزافزون تلاش می‌کنند دریابند چگونه سازمان‌های خود را کارآفرین و خلاق سازند تا باعث موفقیت سازمان‌هایشان شوند. توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های بزرگ برای کارآفرینی بسیار مهم است.

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است که استخدام کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری ندارد. طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر ۰/۰۲- و آماره t به میزان ۰/۰۵- در فصل قبل، این فرضیه رد شد. با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده، پژوهشی یافت نشد که دللیلی برای رد این فرضیه باشد. این مسئله بیانگر این مطلب است که در آینده مستلزم انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه هستیم. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است که آموزش کارکنان بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و



معناداری دارد. یافته های این پژوهش با نتایج یافته های پژوهشگرانی نظیر هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ حسینی و حسینی، ۱۳۹۱؛ پربرخورداری، ۱۳۸۹؛ بیویکسنا، ۲۰۱۴؛ اوپار و دنیز، ۲۰۱۲؛ تن و ناسوردین، ۲۰۱۱؛ رابینز، ۲۰۰۲ همخوانی دارد. آموزش مداوم و یادگیری جز جدایی ناپذیر توانمندسازی کارکنان است. آموزش و ظرفیت سازی از جنبه های کلیدی در فرایند توانمندسازی است. آموزش رسمی برای ایجاد مهارت ها و توانایی های که افراد نیاز به احساس شایستگی برای افزایش توانمندسازی روانشناختی دارند بسیار مهم است. از طریق آموزش در جنبه های مورد نیاز سازمان می توان کارکنان را در محیط رقابتی آماده کرد. آموزش در کسب ابعاد توانمندسازی (شایستگی، موثر بودن، حق انتخاب و معنی داری) به کارکنان کمک می کند. در مدل توانمندسازی گائو (۲۰۰۱) به تاثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان اشاره شده است که در ارتباط با نقش آموزش کارکنان در راستای ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی هاست. بهبود آموزش، سازگاری کارکنان را افزایش می دهد و در نتیجه بیشتر احساس توانمندی می کنند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه های که بتواند مسئولیت پذیری کارکنان را بصورت فردی و گروهی و تیمی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت های فردی و گروهی به گونه ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش های آموزشی و پرورشی که هم شایستگی و هم اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، منجر خواهد شد که از افراد سازمان ها، اذسان هایی توانمند ساخته شود تا در خدمت اهداف سازمان قرار گیرند. پژوهشی که توسط لارسن و فوس (۲۰۱۲) انجام شده است نشان می دهد که توانمندیهای شغلی کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، نسبتاً تقویت شده و توسعه بیشتر این توانمندیها منوط به نحوه ای ارائه صحیح آموزش ها می باشد. به عبارت دیگر آموزش کارکنان برای ایفای نقش های جدید و انجام دادن وظایف شان به شیوه هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند، لازم است.

نتایج آزمون فرضیه های پژوهش بیانگر آن است که پاداش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. یافته های پژوهشگران متعددی نظیر هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ حسینی و حسینی، ۱۳۹۱؛ پربرخورداری، ۱۳۸۹؛ بیویکسنا، ۲۰۱۴؛ اوپار و دنیز، ۲۰۱۲؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ تن و ناسوردین، ۲۰۱۱؛ رابینز، ۲۰۰۲؛ یافته این پژوهش را مورد حمایت و پشتیبانی قرار می دهند. یکی از متغیرهای که برای توانمندسازی حیاتی است؛ سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد است. برای توانمندسازی وجود سیستم پاداشی که عملکرد فرد تشخیص دهد، می تواند مفید باشد. اغلب افراد درک روشنی از چگونگی اعمال خود که می تواند عملکرد در سطوح بالاتری تحت تاثیر قرار دهد، ندارند. در نتیجه می توان استدلال کرد سیستم مبتنی بر عملکرد فردی پاداش برای توانمندسازی مهم است. استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه های خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد. انصاف و عدالت در دادن پاداش ها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره وری کارکنان می شوند.

نتایج آزمون فرضیه های پژوهش بیانگر آن است که روابط کار بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. یافته های پژوهش حاکی از آن است که این فرض با توجه به آماره تی به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفته است. نتایج این بررسی اهمیت روابط کار بر توانمندسازی کارکنان در نهایت کارآفرینی درون سازمانی نشان می دهد. بر اساس بررسی های که صورت گرفته، پژوهشی که یافته های این پژوهش را مورد حمایت قرار دهد، یافت نشد. این مسئله بیانگر این مطلب است که در آینده مستلزم انجام پژوهش های بیشتر در این زمینه هستیم.

نتایج آزمون فرضیه های پژوهش بیانگر آن است که مدیریت ارزیابی عملکرد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. یافته های پژوهشگران متعددی نظیر هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ حسینی و حسینی، ۱۳۹۱؛ بیویکسنا، ۲۰۱۴؛ اوپار و دنیز، ۲۰۱۲؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ تن و ناسوردین، ۲۰۱۱؛ رابینز، ۲۰۰۲؛ از یافته های این پژوهش حمایت و پشتیبانی می کنند. مدیریت ارزیابی عملکرد از بیشترین تاثیر نسبت به سایر متغیرها برخوردار بود. مدیریت ارزیابی عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان، به دنبال بهبود و توسعه شایستگی های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی های مدرن و دنیای متحول است. در چنین نظامی افراد احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان می کنند، انجام رضایت مندانه امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان می گردد. بنابراین یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد، کارآیی و بهره وری سازمان نمی باشد. از پیامدهای مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمان توسعه قابلیت های کارکنان به حد کمال خود را از طریق بازخورد موثر و مربیگری است. سیستم های مدیریت ارزیابی عملکرد می تواند تصمیم گیری پرداخت، تصمیم گیری ارتقاء، توسعه کارکنان پشتیبانی کند. مدیریت ارزیابی عملکرد به همراه توانمندسازی سبب ایجاد نیروی انسانی می شوند که دارای مهارت ها و توانایی



های لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی موردنیاز است. علاوه بر این، با استفاده از سیستم مدیریت ارزیابی عملکرد معتبر و انگیزه مالی برای استخراج عملکرد بالا، کارکنان می‌توانند یک خط مستقیم‌تر بین رفتار خود و نتایج شخصی خود ببینند. این باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت که در آن افراد احساس نسبتاً منصفانه‌ای بین تلاش و پاداش‌های خود می‌بینند. سیستم مدیریت ارزیابی عملکرد می‌تواند دانش، مهارت‌ها و توانایی کارمندان فعلی و بالقوه یک شرکت را بهبود بخشد.

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران سازمان‌ها

- بر اساس نتایج یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر به مدیران سازمان‌ها و ارگان‌ها و ادارات دولتی ارائه می‌گردد:
- ۱- با توجه محیط در حال تغییر، سازمان‌های دولتی باید خود را با آن تطبیق دهند. این امر با ایجاد تغییرات در منابع انسانی سازمان صورت می‌گیرد. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد مدیران تفکر کارآفرینی در سازمان خود را گسترش دهند.
 - ۲- به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد که به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند، پاداش بدهند. کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راهکارهای قدیمی باشند، بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردند.
 - ۳- با در نظر داشتن اهمیت نقش سازمان‌های دولتی در تسریع روند فعالیت‌های اقتصادی، بایستی دوره‌های آموزشی درون و بیرون سازمانی مرتبط با مهارت‌های در حال تغییر شغلی کارکنان بصورت دوره‌های منظم صورت بگیرد. مدیران می‌توانند با ارائه آموزش‌های مطلوب، در ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار موثر باشند. آموزش و توسعه ممکن است با عملکرد شرکت در بسیاری از زمینه مرتبط باشد. در مرحله اول، برنامه‌های آموزشی مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد، که باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی می‌شود. در مرحله دوم، آموزش و توسعه پرسنل، هزینه و ریسک انتخاب، استخدام کارکنان از بازار کار را کاهش می‌دهد.
 - ۴- به مدیران پیشنهاد می‌شود که جوی در سازمان ایجاد کنند که مشارکت کارکنان را افزایش دهند. بصورتی کارکنان خود را جز اصلی از فرایند حل مسئله احساس کنند. در سازمان به کارکنان اجازه داده شود که گروه‌های رسمی به منظور واسطه برای بیان درخواست‌های کارکنان ایجاد کنند.
 - ۵- به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با توجه به طولانی بودن فرایند اداری در نتیجه طولانی بودن ارائه خدمات در سازمان‌های دولتی، مدیران بایستی فضای در سازمان بوجود آورند که کارکنان مشتاقانه راه حل‌های برای کاهش این فرایند ارائه دهند.
 - ۶- به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد که مدیریت ارزیابی عملکرد به صورت ملموس‌تری در سازمان پیاده کنند. با استفاده از سامانه‌های مدیریت ارزیابی عملکرد، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد، کارایی و بهره‌وری سازمان نمی‌باشد.

محدودیت‌های پژوهش پیشنهاد‌های پژوهشی به پژوهشگران آتی

فعالیت‌های پژوهشی در اجرا همواره با محدودیت‌هایی مواجه است که بر نتایج پژوهش می‌تواند تاثیر داشته باشد و از قابلیت تعمیم و اتکای آن بکاهد. این پژوهش نیز مستثنی از آن نبوده است. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، اجرای آن در یک سطح کوچکی از جامعه آماری یعنی سازمان‌ها و ادارات دولتی شهر بو شهر می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران آتی جامعه آماری پژوهش خود را در سطح کشور و یا حداقل در سطح یک استان اجرا کنند تا بتوان نتایج یافته‌های پژوهش را به سایر جوامع تعمیم داد. همچنین این پژوهش در سطح سازمان‌های دولتی انجام گرفته است، لذا پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های مشابه در بین سازمان‌های خصوصی با توجه به متغیرهای پژوهش صورت پذیرد تا با نتایج یافته‌های این پژوهش مقایسه گردد. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، عدم امکان دسترسی به تمامی مدیران سازمان‌ها به دلیل مشغله کاری زیاد می‌باشد. همچنین برخی برخی از مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی شهر بو شهر در پاسخگویی به پرسشنامه پژوهش عدم تمایل و همکاری نشان می‌دادند. از آنجا که برخی از سؤالات تحقیق به دنبال کشف وضعیت موجود کارآفرینی در سازمان‌های مورد تحقیق بوده است، برخی از افراد انتشار و ارائه‌ی اطلاعات را نوعی خطر برای سازمان خود به حساب آورده و از ارائه‌ی آن خودداری می‌کردند. تعدادی از سؤالات پژوهش نیز به برر سی دیدگاه افراد در زمینه‌ی کارآفرینی درون سازمانی می‌پرداخت که برخی از افراد در ارائه‌ی دیدگاه‌های خود به نوعی برخورد محتاطانه داشتند.



منابع

- اخوان، ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک و توانمندسازی کارکنان (مورد کاوی: پرستاران بیمارستان امیرالمومنین اراک). پایان نامه کارشناسی ارشد، نراق، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- بهرامی، س.، یارمحمدیان، م.، رجایی پور، س.، و بختیار نصرآبادی، ح. (۱۳۹۱). رابطه ساده و چندگانه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری در دانشگاه های علوم پزشکی و غیر علوم پزشکی استان اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۹(۳): ۸۷۷-۸۷۰.
- پوربرخورداری، ا. (۱۳۸۹). تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، با تأکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی در جهاد دانشگاهی واحد تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- چوپانی، ه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در شرکت های تولیدی کوچک و متوسط. پایان نامه کارشناسی ارشد، سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.
- حسینی، ا.، تبسمی، ا.، و دادفر، ز. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸(۱): ۱۷۱-۱۵۵.
- حسینی، س.، و حسینی، ر. (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان: گامی به سوی ترویج و توسعه کارآفرینی در سازمان ها. کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت و کسب و کارهای دانش بینان، تهران، ۱-۱۳.
- خسروی، م. و اکاتی، ح. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی در ادارات جهاد کشاورزی حوزه سیستان. دومین همایش بین المللی افق های نوین در علوم انسانی و مدیریت، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری، ۱-۱۰.
- سنایی دشتی، ن. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران). پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- سپهوند، ر.، و ممغوثی نژاد، م. (۱۳۹۶). تاثیر مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا بر کارآفرینی سازمانی با نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۲): ۷۲-۵۳.
- سیدجوادین، س. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول.
- سید نقوی، م.، و پوربرخورداری، ا. (۱۳۹۱). نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارآفرینی سازمان. فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجاف ۷(۲): ۲۸-۷.
- شائمی، ع.، شاهین، آ.، و یزدان شناس، م. (۱۳۸۷). نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱(۱): ۲۲۰-۱۷۷.



- صامعی، ح. (۱۳۸۸). استراتژیهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی. تدبیر، ۲۰(۲۰۴): ۲۷-۳۳.
- طالبی پور، ع؛ منفرد زاده، س. و ریحانی، م. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندی سازی منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه های پیام نور استان مرکزی). اولین کنفرانس بین المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تاکید بر پژوهش های نوین، ساری، بسیج اساتید دانشگاه پیام نور استان مازندران، ۹-۱.
- عباس پور، ع. (۱۳۸۱). مقایسه‌ی کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی. دانش مدیریت، ۱۵(۴): ۸۵-۱۰۶.
- فرازی، ح. و ناطقی، ا. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی نواحی پنجگانه آموزش و پرورش شهر تبریز. همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ۱-۱۱.
- کریمپور، ع. و رستمی، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر کارآفرینی فردی و سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در شرکت خودروسازی پارس خودرو. کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارتهای فرهنگی و اجتماعی جامعه، ۱-۱۲.
- کیا کجوری، د. و جعفریان، س. (۱۳۹۱). بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی. کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار و کارهای دانش بنیان، ۱-۱۰.
- مصباحی، م؛ شیخی، ا. و عزیزیان، ع. (۱۳۹۷). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کارآفرینی سازمانی با تعدیل گری واحد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی کرمان. دومین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی علامه خویی (ره)، ۱-۱۱.
- نیلی پور، س؛ محمدی، ا. و حیدری، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با کارآفرینی سازمانی در مجتمع مس سرچشمه. اولین همایش ملی حسابداری، حسابرسی و مدیریت، اصفهان، موسسه آموزش عالی جامی، ۱-۱۰.
- هاشمی، س.، اکرادی، ا. و یوسفی، م. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. مطالعات دانش‌شناسی، ۲(۴): ۱-۱۹.
- Antonic, B. , & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.
- Buekens, W. (۲۰۱۴). Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance* 16(2): ۵۸۰ – ۵۸۶.
- Conger, J. , & Kanungo, R. (۱۹۸۸). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, ۱۳(۳); ۴۷۱-۴۸۲.
- Florén, H. , & Rundquist, J. (۲۰۱۳). Entrepreneurial orientation and Human Resource Management: Effects from HRM practices. Conference: ۲۶th Workshop on Strategic Human Resource Management, ۱-۱۲.
- Jarna, H. , & Kaisu, K. (۲۰۰۵). How About Measuring Intrapreneurship? Available at:<https://www.researchgate.net/publication/۲۲۸۴۶۶۸۹۱>



Jong, J. d., & Wennekers, S. (۲۰۰۸). Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. This report is published under the SCALES: Scales Research Reports from EIM Business and Policy Research, ۱-۴۶.

Kaya, N. (۲۰۰۶). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *Human Resource Management*, ۱۷(۱۲): ۲۰۷۴-۲۰۹۰.

Laursen, K. , & Foss, N. J. (۲۰۱۲). Human Resources Management Practices and Innovation. Center for Service Innovation—Department of Strategy and Management, ۱-۳۱. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Keld_Laursen/publication

Maier, V. (۲۰۱۱). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, ۱۲(۵): ۹۷۱-۹۷۶.

Molina, C. , & Callahan, J. (۲۰۰۹). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European*, ۳۳(۵): ۳۸۸ - ۴۰۰.

Mostajeran Gortani, A. (۲۰۱۳). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۲۹(۱): ۱۹۶۰ - ۱۹۶۴.

Osman, I. , Ho, T. C. , & Galang, M. C. (۲۰۱۱). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, ۱۲(۱): ۴۱-۴۸.

Robbins, T. (۲۰۰۲). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, ۱۲(۳): ۴۱۹-۴۴۳.

Sánchez, Á. M. , & Soriano, D. R. (۲۰۱۱). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, ۳۲(۱): ۶ - ۱۳.

Schlesinger, L., & Kiefer, C. (۲۰۱۴). Act Like an Entrepreneur Inside Your Organization Inside Your Organization. [online]. ۱۴th July ۲۰۱۴. Available at: <https://hbr.org/۲۰۱۴/۰۷/act-like-an-entrepreneur-inside-your-organization>.

Spreitzer, g. (۱۹۹۵). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵): ۱۴۴۲-۱۴۶۵.

Tan, L. C. , & Nasurdin, A. M. (۲۰۱۱). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, ۹(۲): ۱۵۵-۱۶۷.

Tohidi, H. , & Jabbari, M. M. (۲۰۱۲). The aspects of empowerment of human resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۳۱(۱): ۸۲۹ - ۸۳۳.

Vlachos, I. P. (۲۰۰۹). The effects of human resource practices on firm growth. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, ۴(۲): ۱۷-۳۴.

Westrup, U. (۲۰۱۳). Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. *Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration*, ۱۶(۴): ۹۷-۱۱۲.



Zhang, Z. , Wan, D. , & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19(2): 1۲۸-۱۳۸.

پی نوشت:

Communality^۱