

بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی

سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری

رسول عباسی*^۱، جبار باباشاهی^۲، مهدی افخمی اردکانی^۳، داود فراهانی^۴

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه حضرت معصومه (س)

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی نیروی انسانی، پژوهشگاه صنعت نفت

۴. رییس امور اداری پژوهشگاه صنعت نفت

(تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۵)

چکیده

الزام سازمان‌ها به پاسخ‌گویی سریع به تغییرات تقاضا و خلق فرصت‌های استراتژیک، کانون توجهات را به سمت و سوی کارآفرینی سوق می‌دهد، به نحوی که توجه اندیشمندان بیش از پیش بر عوامل مؤثر بر ارتقای کارآفرینی معطوف می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف بررسی نحوه تأثیرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی در پژوهشگاه صنعت نفت ایران، انجام شده است. روش انجام پژوهش حاضر، توصیفی و از شاخه همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کارمندان شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. بین ابعاد انعطاف‌پذیری کارکردی و رفتاری با فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت معناداری وجود دارد. اما بین انعطاف‌پذیری مهارتی و فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه معناداری مشاهده نشد.

واژگان کلیدی

کارآفرینی سازمانی، فرهنگ انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری کارکردی.

مقدمه

رقابت شدید بین سازمان‌ها و تغییرات فزاینده در محیط، سازمان‌ها را وادار به نوآوری مستمر در راستای دستیابی به اهدافشان می‌نماید (هیوس^۱ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۱۴). عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشد. این منبع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را بهبود قابلیت‌های سازمان‌ها فراهم می‌آورد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (بوتاجاریا^۲ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۲۲-۶۴۰). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از چالش‌های مهمی است که مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با آن مواجه است، چرا که وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات می‌باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۵، ص ۱-۲۴). از این رو در پژوهش حاضر، ارتقای کارآفرینی سازمانی از منظر انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جایگاه منحصر به فرد سازمان‌های پژوهشی نظیر پژوهشگاه صنعت نفت که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص صنعت نفت و گاز می‌باشد، ضرورت توجه به مفهوم کارآفرینی سازمانی و عوامل موثر بر آن از جمله انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. بنابراین، هدف این مطالعه، تبیین اثرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر تسهیل کارآفرینی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی از چه طریقی منجر به ارتقای

-
1. Huse
 2. Bhattacharya

کارآفرینی سازمانی می‌شود؟ از طرف دیگر، این پژوهش سعی دارد با مروری بر ادبیات نظری این حوزه، زمینه را برای ارائه یک دیدگاه نظری نظام‌مند فراهم آورد.

کارآفرینی

در حوزه مطالعات کارآفرینی، تعاریف متعددی از مفهوم کارآفرینی صورت گرفته است. کارآفرینی می‌تواند به عنوان "فرایند ارزش آفرینی از طریق گردآوری مجموعه منحصر به فردی از منابع در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها" تعریف شود (استیونسون^۱ و همکاران، ۱۹۸۹، ص ۲۸۶). این فرایند مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های ضروری برای شناسایی فرصت‌ها، توسعه مفهوم کسب و کار و کسب منابع مورد نیاز و مدیریت آن‌ها می‌باشد (موریس و جونز^۲، ۱۹۹۳، ص ۸۷۳). مفهوم کارآفرینی مشتمل بر سه جزء می‌باشد: نوآوری^۳، ریسک‌پذیری^۴ و بیش‌فعالی در رقابت^۵ (کووین و اسلوین^۶، ۱۹۸۹، ص ۷۵). نوآوری عبارت است از جستجوی راه‌حل‌های خلاقانه، بدیع و منحصر به فرد برای مسایل و نیازها. این راه‌حل‌ها می‌توانند فرایندها و فناوری‌های جدید، محصولات و یا خدمات جدید باشند. ریسک‌پذیری، تمایل افراد جهت تخصیص دادن منابع به فرصت‌هایی است که در آن‌ها شانس منطقی برای شکست یا پیروزی وجود دارد. این ریسک‌ها معمولاً قابل مدیریت و قابل محاسبه هستند. بیش‌فعالی در رقابت، با انجام اقدامات ضروری برای محقق ساختن ایده‌های کارآفرینانه سروکار دارد (گاث و گینس‌برگ^۷، ۱۹۹۰، ص ۶).

فرهنگ انطباق‌پذیری

با وجود اهمیت فرهنگ به عنوان سازوکار کنترلی و عاملی تأثیرگذار بر رفتارها و نگرش‌های فردی و عملکرد سازمان (فلین و چتمن^۸، ۲۰۰۱، ص ۲۶۳ - ۲۸۷) توجه به

1. Stevenson
2. Morris and Jones
3. Innovativeness
4. Risk Taking
5. Proactiveness
6. Covin and Slevin
7. Guth and Ginsberg
8. Flynn & Chatman

این مفهوم از یک قرن پیش آغاز شده است، اما مطالعه مدون و نظام مند درباره فرهنگ به دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برمی‌گردد. در حوزه مطالعاتی که در زمینه فرهنگ انجام شده است می‌توان به موارد اثرگذاری نظیر مطالعه هافستد (۱۹۸۰)، فرهنگ سازمانی دنیسون و مدل فرهنگی شاین (۱۹۸۵) اشاره نمود. در مطالعات فوق و سایر مطالعات در زمینه فرهنگ، تعاریف متفاوتی از فرهنگ اشاره شده است. یکی از تعاریف جامع توسط شاین (۱۹۸۵) ارائه شده است که فرهنگ را به عنوان مجموعه پیچیده‌ای از ارزش‌ها، باورها، مفروضات و نمادهایی تعریف می‌نماید که شیوه هدایت کسب و کار توسط یک سازمان را مشخص می‌کند (شاین، ۱۹۸۵، ص ۴۸).

در نوع شناسی ارائه شده توسط دنیسون و میشرا^۱ (۱۹۹۵)، فرهنگ سازمانی به چهار طبقه متشکل از دو بعد تقسیم‌بندی شده است. بعد اول عبارت است از حدی که محیط رقابتی به انعطاف‌پذیری یا ثبات نیاز دارد و بعد دوم، بیانگر حدی است که تمرکز و قدرت راهبردی درونی است یا بیرونی. از ترکیب دو بعد فوق، چهار طبقه شامل سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت شکل می‌گیرد. طبقه انطباق‌پذیری با تمرکز راهبردی بر محیط بیرونی از طریق انعطاف‌پذیری و تغییر برای ارضای نیازهای مشتری مشخص می‌گردد. این طبقه فرهنگی، ارزش‌های کارآفرینانه، هنجارها و باورهایی را تشویق می‌کند که از ظرفیت سازمان در بهره برداری از فرصت‌های محیطی حمایت می‌کند، اگر محیط نیاز به انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی داشته باشد فرهنگ انطباق‌پذیری بهترین تطابق را دارد (دافت^۲، ۲۰۰۷، ص ۸۹)، در پژوهش حاضر، بعد انطباق‌پذیری به عنوان عامل اثرگذار بر کارآفرینی مدنظر قرار گرفته است.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

سیر شتابان تغییرات، سازمان‌ها را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف‌پذیری نموده است. انعطاف‌پذیری به عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی

-
1. Denison and Mishra
 2. Daft

محیطی تعریف شده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۵، ص ۶). مفهوم انعطاف‌پذیری در سطوح مختلفی نظیر سازمان، مدیریت و سطوح وظیفه‌ای نظیر مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است. مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی که برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی می‌باشد به ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد (میلیمان^۱ و همکاران، ۱۹۹۱، ص ۳۲۵). هم‌چنین، رایت و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: "میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و هم‌چنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسبترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع" (رایت و اسنل^۲، ۱۹۹۸، ص ۷۶۱) گفته می‌شود.

وجود محیط‌های پویا و متغیر و اهداف سازمانی متعارض، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. سانچز (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌نماید که هر چه طیف کاربردهای انتخابی یک منبع، بیش‌تر و زمان و هزینه جایگزین نمودن یک منبع با دیگری کم‌تر باشد، انعطاف‌پذیری منابع بیش‌تر خواهد بود (سانچز^۳، ۱۹۹۵، ص ۱۳۵-۱۵۹). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به منزله یک خصیصه یا ویژگی درونی سازمان‌ها، دارای سه مولفه به شرح زیر می‌باشد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، ص ۷۵۶-۷۷۲):

انعطاف‌پذیری کارکردی^۴: به معنای توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌تری از وظایف می‌باشد (یانگ-یبارا^۵ و ویرسما^۶، ۱۹۹۹، ص ۴۳۹-۴۵۹). به عبارت دیگر،

-
1. Milliman
 2. Wright and Snell
 3. Sanchez
 4. Functional Flexibility
 5. Young-Ybarra
 6. Wiersema

انعطاف‌پذیری کارکردی به میزان سازگاری کارکردهای منابع انسانی با طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان اطلاق می‌گردد (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۲۲-۶۴۰).

- انعطاف‌پذیری رفتاری^۱: این بعد بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری می‌باشد به نحوی که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص یک موقعیت را می‌دهد. اگر کارکنان قادر باشند به جای این که از روندهای استاندارد تبعیت نمایند، الگوهای رفتاری متعدد را به طور مقتضی در شرایط مختلف به کار ببرند، سازمان با سهولت بیش‌تری با موقعیت‌های متغیر سازگار شده و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، رقابت‌پذیری خود را افزایش می‌دهد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، ص ۷۶۳-۷۶۴).

- انعطاف‌پذیری مهارتی^۲ به "کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف" و "این که چگونه می‌توان افراد با مهارت‌های مختلف را به سرعت، سازماندهی مجدد نمود" اشاره دارد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، ص ۷۶۴ - ۷۶۵). به عبارت دیگر، اگر کارکنان یک سازمان دارای تنوع وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف مختلف شغلی را طبق درخواست سازمان انجام دهند، گفته می‌شود که سازمان درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارتی را داراست.

در ادامه به منظور تبیین فرضیه‌های پژوهش و در راستای تشریح ادبیات نظری، روابط نظری میان ابعاد متغیرهای مستقل و متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد تا زمینه برای تدوین مدل مفهومی پژوهش فراهم آید.

مفهوم فرهنگ از زوایای مختلفی حایز اهمیت است. شناخت فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل‌تری نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند

-
1. Behavior Flexibility
 2. Skill Flexibility

(کاترین^۱ و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۰۴-۲۳۰). با توجه به این که فرهنگ می‌تواند شبکه‌ای از هنجارها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک را در سازمان شکل دهد، انتظار می‌رود که برخی شاخص‌های فرهنگی تسهیل‌گر کارآفرینی بوده و یا از تسریع آن ممانعت به عمل آورند. فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری و نهادینه‌سازی ساختارها و رویه‌ها، باعث تاثیرگذاری بر کارآفرینی شود (مارتین و تربلنچ^۲، ۲۰۰۳، ص ۶۴). هم‌چنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند قابلیت کارکنان را برای پذیرش چالش‌ها افزایش دهد (لسکووار و اسپاکاپان^۳، ۲۰۰۶، ص ۳۸۵).

از منظری دیگر، فرهنگ سازمانی به مثابه نوعی سازوکار کنترلی و مبادله‌ای در مدیریت نیروی کار نگریسته می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان فرهنگ را برای هدایت کارکنان به سوی رفتارهای مطلوب به کار گرفت (شروود^۴، ۱۹۸۸؛ اوریلی^۵، ۱۹۸۹؛ لاو و نگو^۶، ۱۹۹۶، ص ۶۸۵ - ۷۰۳). استنباط این گروه از پژوهش‌ها این است که تاثیرگذاری بعضی ابتکارات (نظیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی) بر عملکرد، مستلزم حمایت از ناحیه فرهنگ سازمانی است (جونز^۷، ۱۹۸۳؛ ویلکینز و اوچی^۸، ص ۴۶۸ - ۴۸۱) ضمن آن که سایر پژوهشگران بیان نموده‌اند که فرهنگ سازمانی می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها فراهم کند، خصوصاً وقتی که فرهنگ به عنوان یک منبع در سطح سازمان دیده شود که ارزشمند، کمیاب و تقلید از آن دشوار است (بارنی^۹، ۱۹۸۶، ص ۶۵۶-۶۶۵). با توجه به توضیحات فوق می‌توان فرضیه اول پژوهش را بدین صورت پیشنهاد نمود:

H_۱: فرهنگ انطباق‌پذیری بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است.

-
1. Catherine
 2. Martin & Terblanche
 3. Leskovar-Spacapan
 4. Sherwood
 5. O'Reilly
 6. Lau and Ngo
 7. Jones
 8. Wilkins and Ouchi
 9. Barney

انعطاف‌پذیری کارکردی که خود را در طراحی مشاغل از طریق تیم‌سازی و تعدیل نقش‌ها نمایانگر می‌سازد، زمینه‌ساز ایجاد توانایی در افراد برای تغییر نقش‌های کاری‌شان، بدون ایجاد تعارض بیش‌تر یا کاهش تعهد می‌گردد، به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری کارکردی زمینه انعطاف‌پذیری رفتاری نیروی انسانی را فراهم می‌آورد، یعنی این که منابع انسانی توانایی پذیرش نقش‌های متفاوت و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف را کسب می‌نمایند و نقش‌های خود را به طور مستمر برای پاسخ به نیازهای در حال تغییر، شکل‌دهی مجدد می‌نمایند (میلیمان و همکاران، ۱۹۹۱، ص ۳۱۸-۳۳۹). انعطاف‌پذیری کارکردی، باعث می‌شود سازمان‌ها ضمن دستیابی به هماهنگی راهبردی بین واحدهای مختلف خود بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ مناسبی ارائه دهند. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری کارکردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد کارکردهای منابع انسانی مشابهی را در واحدهای مختلف ارائه نمایند و ظرفیتی را ایجاد کنند که به سختی بتوان از آن تقلید نمود (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۲۲-۶۴۰). با توجه به شواهد نظری فوق، فرضیه دوم پژوهش، بدین صورت تدوین می‌گردد:

H₂: انعطاف‌پذیری کارکردی بر فرهنگ انطباق‌پذیری تاثیرگذار است.

از آنجا که انعطاف‌پذیری مهارتی سبب می‌گردد که سازمان صاحب مجموعه‌ای از نیروهای انسانی گردد که دارای مهارت‌های گسترده‌ای هستند و توانایی کاربرد این مجموعه مهارت‌ها را تحت شرایط مختلف دارند، در نتیجه، زمینه برای کسب نتایج مورد نیاز از وضعیت‌های مختلف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کسب و کار فراهم می‌آید، ضمن آن که امکان استفاده از افراد در مشاغل مختلف فراهم و قدرت سازگاری سازمان افزایش می‌یابد (لنگنیک^۱ هال، ۱۹۸۸، ص ۴۵۴-۴۷۰).

از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری مهارتی به مدیران سازمان‌ها اجازه سازماندهی مجدد نیروها را در مواجهه با تقاضاهای مختلف می‌دهد (نیومن^۲ و رایت^۳، ۱۹۹۹، ص ۳۷۶-۳۸۹).

-
1. Lengnick- Hall
 2. Neuman
 3. Wright

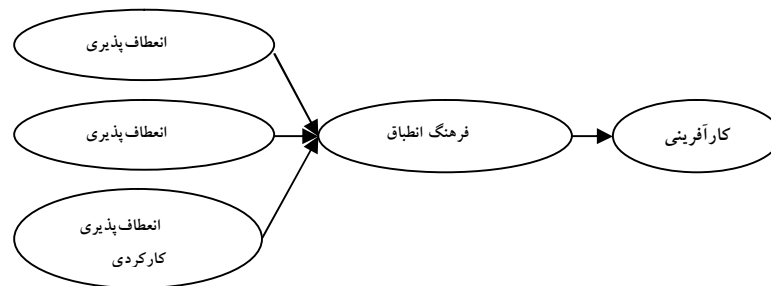
ضمن آن که، مهارت‌های گسترده، پیچیده‌تر و مشکل‌تر از آن هستند که بتوان از آن‌ها تقلید کرد که همین وضعیت برای سازمان، موجد نوعی مزیت می‌باشد (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۲۲-۶۴۰). با جمع‌بندی این نتایج، فرضیه سوم پژوهش بدین صورت پیشنهاد می‌شود:

H₃: انعطاف‌پذیری مهارتی بر فرهنگ انطباق‌پذیری تأثیرگذار است.

انعطاف‌پذیری رفتاری به شیوه‌های مختلف می‌تواند ارزش‌آفرینی نماید، اول این که انعطاف‌پذیری رفتاری سبب می‌شود که افراد توانایی حضور و عملکرد مناسب در موقعیت‌های مختلف را کسب کنند و بتوانند پیچیدگی‌های محیطی را درک نمایند، از طرف دیگر، انعطاف‌پذیری رفتاری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در شرایط متغیر، به منظور پاسخ‌گویی به اقتضائات محیطی و اقدام بهینه در این راستا، دست به ابتکارات مختلفی بزنند (لپین^۱ و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۵۶۳-۵۹۴). داشتن کارکنان با قابلیت‌های یادگیری بالا و پتانسیل فراوان، بدین معنا است که سازمان نیازی به استخدام افراد جدید واجد خصوصیات مورد نیاز برای پرداختن به تغییرات محیطی را ندارد. از این رو، فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت تدوین می‌گردد:

H₄: انعطاف‌پذیری رفتاری بر فرهنگ انطباق‌پذیری تأثیرگذار است.

با توجه به روابط مفهومی تشریح شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ترسیم می‌گردد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

1. Lepine

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد. از حیث جهت‌گیری پژوهش، یک پژوهش کاربردی است. شیوه انجام پژوهش کمی بوده و از حیث گردآوری اطلاعات، جزء مطالعات توصیفی است. از لحاظ استراتژی‌های پژوهش، پژوهش حاضر از استراتژی همبستگی با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌نماید. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه می‌باشد. در پژوهش حاضر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی (متغیر مستقل)، فرهنگ انطباق‌پذیری (متغیر میانجی) و کارآفرینی سازمانی (متغیر وابسته) متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند.

نمونه آماری شامل کارمندان (زن و مرد) شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت تهران بوده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بر اساس تجربیات محققان، ۱۵ درصد بیش‌تر از حجم نمونه پرسش‌نامه پخش شده است تا در نهایت ۱۹۱ پرسش‌نامه کامل به دست آمده است. از میان ۱۹۱ نفر، ۴۳٪ (۸۲ نفر) زیر ۳۰ سال، ۲۸٪ (۵۳ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۶٪ (۳۱ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۳٪ (۲۵ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۱۵٪ (۲۹ نفر) دارای مدرک دکتری، ۴۹٪ (۹۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۶٪ (۶۹ نفر) دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۱٪ (۱۱۶ نفر) مرد و ۳۹٪ (۷۵ نفر) زن بودند.

به منظور سنجش کارآفرینی از پرسش‌نامه استاندارد کوین و اسلوین (۱۹۹۰)، فرهنگ انطباق‌پذیری از پرسش‌نامه استاندارد دنیسون و انعطاف‌پذیری منابع انسانی از پرسش‌نامه استاندارد بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۶) استفاده گردید. در طراحی سؤالات، سعی گردید که بومی‌سازی و سادگی آن‌ها رعایت گردد. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس انعطاف‌پذیری با ۱۰ سؤال، ۰/۸۲ می‌باشد. هم‌چنین ضریب آلفای کرونباخ مقیاس کارآفرینی سازمانی با ۱۲ سؤال، ۰/۸۷ و فرهنگ انطباق‌پذیری با ۹ سؤال، ۰/۸۱ می‌باشد. هم‌چنین جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و از نوع اعتبار صوری استفاده شد. برای سنجش اعتبار صوری پرسش‌نامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد.

در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را اندازه‌گیری می‌کند. برای سنجش روایی محتوا از آزمون تحلیل محتوی استفاده شد که با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول^۱ و روش استخراج تحلیل مؤلفه اصلی با چرخش واریماکس، عوامل ابتدایی متغیرهای پژوهش استخراج شدند.

پرسش‌نامه انعطاف‌پذیری شامل ۱۱ سؤال بود که یک سؤال آن به دلیل عدم تناسب جایگاه آن‌ها در ساختار عاملی به دست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بار عاملی از روند تحلیل حذف گردید. جمعاً سه عامل انعطاف‌پذیری کارکردی (با ۳ سؤال)، انعطاف‌پذیری مهارتی (با ۴ سؤال) و انعطاف‌پذیری رفتاری (با ۳ سؤال) استخراج شد. ضمناً این سه عامل در حدود ۷۱ درصد واریانس انعطاف‌پذیری را تبیین می‌کند که در واقع این درصد، روایی سؤالات انعطاف‌پذیری را نشان می‌دهد. در مورد پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی، تحلیل عاملی با حذف ۵ سؤال که بار عاملی پایینی داشتند جمعاً ۳ عامل ریسک-پذیری (با ۵ سؤال)، بیش‌فعالی (با ۳ سؤال) و نوآوری (با ۴ سؤال) را استخراج نمود. ضمناً این ۳ عامل در حدود ۷۵ درصد واریانس کارآفرینی را تبیین می‌کند که نشان‌دهنده روایی سؤالات کارآفرینی می‌باشد. پرسش‌نامه فرهنگ دنیسون با ۹ سؤال و روایی ۷۳ درصد در تحلیل‌های نهایی مورد استفاده قرار گرفت. نهایتاً پرسش‌نامه نهایی بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 16، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه ساختاری بین متغیرهای پژوهش، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم‌افزار

1. First-order exploratory factor analysis

Lisrel 8. 54 آزمون شد. نتایج آزمون همبستگی در جدول شماره یک منعکس گردیده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹٪ است.

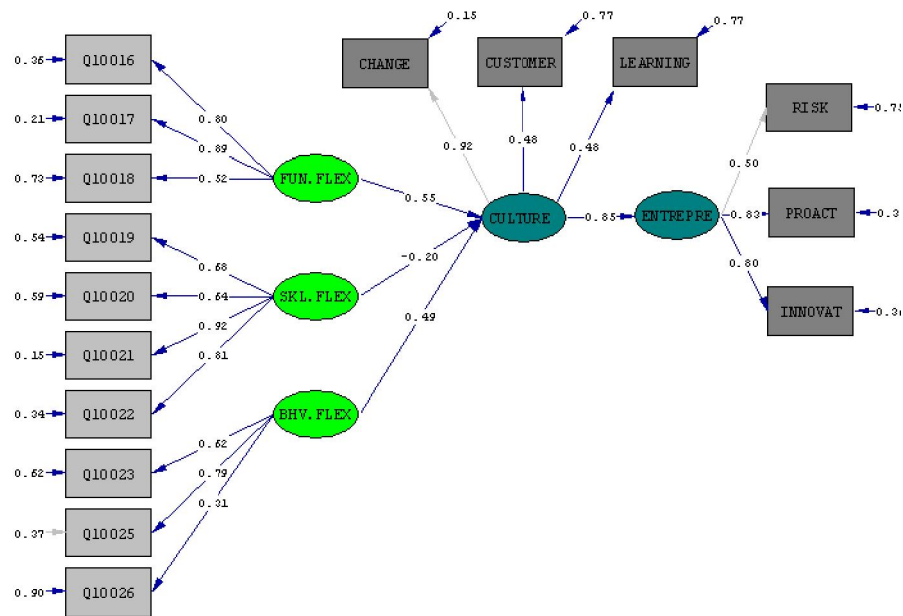
جدول ۱: ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

کارآفرینی	فرهنگ انطباق‌پذیری	انعطاف‌پذیری	
		۱	انعطاف‌پذیری
	۱	۰/۴۲۸	فرهنگ انطباق‌پذیری
۱	۰/۵۸۷	۰/۴۹۰	کارآفرینی سازمانی

مدل‌سازی معادلات ساختاری

به منظور سنجش رابطه ذکر شده در فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. لازم به ذکر است که برای این که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰.۰۹ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۰.۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش قابل قبولی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچک‌تر باشند، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار خواهند بود.

همان‌گونه که در نمودار شماره ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کم‌تر از ۰/۰۹ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کم‌تر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. (AGFI= ۰/۹۲ و GFI=۰/۹۵).

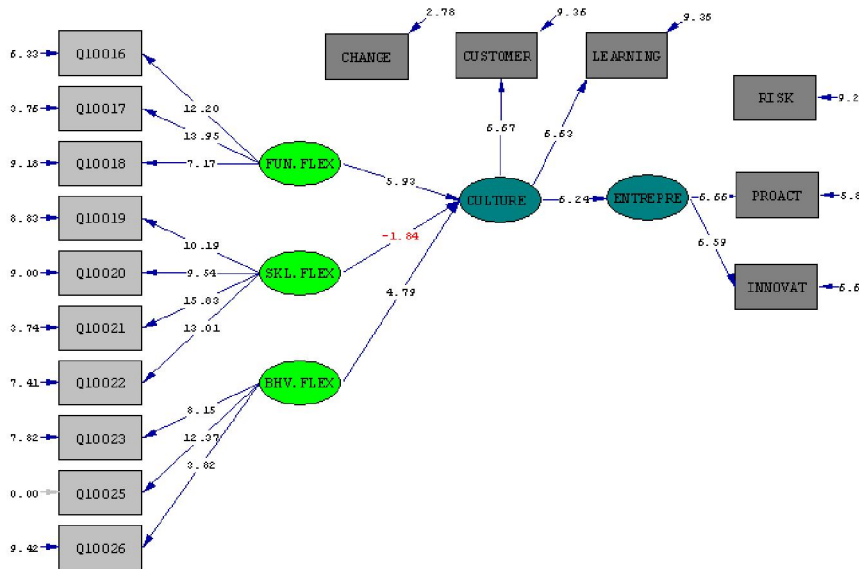


Chi-Square=270.3, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

نمودار ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

انعطاف‌پذیری کارکردی با FUN. FLEX، انعطاف‌پذیری مهارتی با SKL. FLEX، انعطاف‌پذیری رفتاری با BHV. FLEX، فرهنگ انطباق‌پذیری با CULTURE و کارآفرینی با ENTREPRE، در نمودار شماره ۱ و ۲ نشان داده شده‌اند.

همانطور که نمودار شماره ۱ و ۲ نشان می‌دهد اثر فرهنگ انطباق‌پذیری بر کارآفرینی سازمانی معنادار است و تأیید می‌شود. همچنین اثر انعطاف‌پذیری کارکردی و انعطاف‌پذیری رفتاری بر فرهنگ معنادار است و تأیید می‌شود اما اثر انعطاف‌پذیری مهارتی بر فرهنگ، معنادار نیست و تأیید نمی‌شود. در نگاره شماره ۲، یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات پژوهش نشان داده شده است.



Chi-Square=270.3, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

نمودار ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری (معناداری)

جدول ۳: یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه آزمون	(%) عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه
فرضیه تایید شده است	۵/۲۴	۰/۸۵	بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
فرضیه تایید شده است	۵/۹۳	۰/۵۵	بین انعطاف‌پذیری کارکردی و فرهنگ انطباق‌پذیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
فرضیه تایید نشده است	-۱/۸۴	-۰/۳۰	بین انعطاف‌پذیری مهارتی و انطباق‌پذیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
فرضیه تایید شده است	۴/۷۹	۰/۴۹	فرضیه سوم: بین انعطاف‌پذیری رفتاری و انطباق‌پذیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه

در پژوهش حاضر سعی گردید که رابطه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. در واقع این پژوهش، کارآفرینی را از منظر انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد توجه قرار داد، بدین معنا که حرکت

به سمت انعطاف‌پذیر ساختن منابع انسانی به معنای تحقق قابلیت سازگاری ویژگی‌های نیروی انسانی برای تغییر دادن شرایط محیطی است.

فرضیه اول پژوهش، بیانگر رابطه مثبت بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی بود. نتایج پژوهش، این فرضیه را تأیید می‌کند، یعنی این که فرهنگ سازمانی می‌تواند عملکرد سازمانی را از طریق تحریک نمودن و انگیزه دادن به کارکنان، متحد نمودن افراد حول اهداف مشترک و شکل‌دهی و راهنمایی رفتارهای کارکنان ارتقا دهد. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی ممکن است به سازمان کمک نماید تا با شرایط متغیر بازار انطباق پیدا کند خصوصاً زمانی که تمرکز راهبردی آن بر محیط بیرونی است تا کارکرد درونی. در نتیجه سازمان می‌تواند به خوبی به نیازهای مشتری پاسخ دهد و از رقبای خود عبور کند که تحقق این موارد، اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد (دفت^۱، ۲۰۰۷). یافته‌های پژوهش حاضر، با مطالعات کوئین و همکارانش (۱۹۹۱) سازگار است. آن‌ها در نوع‌شناسی خود دریافتند که فرهنگ توسعه‌ای با تأکید بر انعطاف‌پذیری و تغییر، زمینه را برای رشد، خلاقیت و سازگاری بیرونی فراهم می‌آورد (کوئین^۲ و اسپریتزر^۳، ۱۹۹۱، ص ۱۱۵-۱۴۲). نتایج پژوهشی دیگر، حاکی از رابطه مثبت فرهنگ سازمانی با عملکرد نوآورانه شرکت بود (لاو و نگو^۴، ۲۰۰۴، ص ۶۸۵-۷۰۳). در حقیقت هر گونه تغییر در سازمان، بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی موثر واقع نخواهد شد. سازمان‌ها می‌توانند با یادگیری از اشتباهات، بهبود مستمر توانایی خود، توانمند ساختن مستمر کارکنان خود، بهره‌گیری از روش‌ها و فناوری‌های نوین به منظور انجام کار، اشاعه و تقویت فرهنگ تصمیم‌گیری مشارکتی و فراهم آوردن منابع و اطلاعات برای منابع انسانی‌شان، زمینه را برای تقویت فرهنگ انطباق‌پذیری و در نهایت تسهیل کارآفرینی فراهم آورند.

فرضیه دوم پژوهش، نمایانگر رابطه مثبت بین انعطاف‌پذیری کارکردی و فرهنگ

-
1. Daft
 2. Quinn
 3. Spreitzer
 4. Lau and Ngo

انطباق‌پذیری بود. نتایج پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کند. در توجیه این رابطه انگو و لوی (۲۰۰۸) استدلال می‌نمایند که کارکردهای منابع انسانی که بر انتخابی بودن جذب، آموزش گسترده، پاداش مبتنی بر عملکرد و توسعه تیم‌ها تأکید می‌کنند به ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق نوآوری و شکل‌گیری گنجینه‌هایی از سرمایه‌های انسانی منحصر به فرد و ارزشمند کمک می‌کنند، هم‌چنین انعطاف‌پذیری کارکردی با بهره‌گیری از تکنیک‌هایی نظیر چرخش شغلی می‌تواند زمینه را برای انعطاف‌پذیری رفتاری فراهم آورد (انگو و لوی، ۲۰۰۸، ص ۱۶۵۷). در واقع، مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با اتخاذ ابتکارات در هر کدام از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به ایجاد فرهنگ نوآوری کمک کنند. ابتکاراتی نظیر بهره‌گیری از سیستم‌های پیشرفته جذب، آموزش‌های گسترده و شایسته محور، جبران خدمات عادلانه، تشویقی و مبتنی بر عملکرد، سیستم‌های مدیریت عملکرد نتیجه‌محور با نگرشی بلندمدت و اقداماتی از این دست، همگی سبب ایجاد فرهنگ حمایت از نوآوری و تشویق کارکنان به انجام رفتارهای کارآفرینانه می‌شوند.

فرضیه سوم پژوهش بدین شکل طراحی شده بود که انعطاف‌پذیری مهارتی، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ انطباق‌پذیری می‌گردد، یافته‌های پژوهش این فرضیه را رد می‌کند. همانند این یافته، نتایج مطالعه انگو و لوی (۲۰۰۸) حاکی از رابطه ضعیف بین انعطاف‌پذیری مهارتی و فرهنگ انطباق‌پذیری بود (انگو و لوی، ۲۰۰۸، ص)، اما برخلاف یافته‌های این پژوهش، سایر پژوهشگران استدلال می‌نمایند که سازمان‌ها با استخدام مجموعه‌ای متنوع از کارکنان متخصص که منجر به شکل‌گیری گنجینه مهارتی می‌گردد، زمینه را برای ایجاد ترکیب‌های گوناگونی از تیم‌های کاری و سازماندهی مجدد منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به تغییرات مورد تقاضا فراهم می‌کنند. بنابراین دامنه گسترده مهارت‌های کارکنان منجر به انعطاف‌پذیری می‌گردد، ضمن آن که در مواقع نیاز به مهارت‌های انسانی، منابع موجود درون سازمانی که از مهارت‌های متعددی برخوردارند می‌توانند پاسخ‌گو باشند (نیومن و رایت، ۱۹۹۹، ص ۳۷۶-۳۸۹). از این رو به سازمان‌ها

1. Selectivity in Recruitment

توصیه می‌شود با بهره‌گیری از سیستم‌های پیشرفته جذب، جذب افراد دارای چندمهارت، بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع نیروی انسانی نظیر زنان و کارکنان سطوح پایین‌تر در تصمیمات و حمایت از شکل‌گیری تیم‌ها و گروه‌های کاری، زمینه را برای پاسخ‌گویی به تغییرات پیش‌رو و خلق فرصت‌های جدید فراهم آورند.

فرضیه چهارم پژوهش، حاکی از رابطه مثبت بین انعطاف‌پذیری رفتاری و فرهنگ انطباق‌پذیری بود. نتایج پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کند. هم‌راستا با این یافته، کتر و هسکت (۱۹۹۲) در مطالعات خود دریافتند که فرهنگ‌هایی که بر تطبیق با نیروهای محیطی متغیر تأکید داشتند با احتمال بیش‌تری منجر به عملکرد بالا می‌شوند. گراوین (۱۹۹۳) معتقد است سازمان‌هایی که در یادگیری، "ایجاد، دستیابی و انتقال دانش"، و . . . برتر هستند و رفتارشان را با تأثیر از دانش و بینش‌های جدید اصلاح می‌کنند^۱ می‌توانند عملکردشان را افزایش دهند (کاتر^۱ و هسکت^۲، ۱۹۹۲، ص ۱۴۲). به منظور تحقق انعطاف‌پذیری کارکردی به سازمان‌ها توصیه می‌شود که زمینه بهره‌گیری از فنون مختلف طراحی شغل نظیر گردش شغلی، توسعه و غنی‌سازی شغلی را فراهم آورند. هم‌چنین بهره‌گیری از استراتژی‌های توانمندسازی، توسعه منابع انسانی و تیم‌سازی نیز به انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی کمک می‌کنند.

در انتها، لازم به ذکر است که با توجه به جدید بودن موضوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اندک بودن مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه، ظرفیت و پتانسیل لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهشگران وجود دارد. البته توصیه می‌گردد که مطالعات با رویکردهای متنوع و با لحاظ نمودن متغیرها و مؤلفه‌های مختلف، در جوامع آماری مختلف و با بهره‌گیری از استراتژی‌های پژوهشی مختلف انجام شود، به امید آن که زمینه تبیین بهتر موضوعات فوق فراهم گردد.

-
1. Katter
 2. Heskett

منابع و مأخذ

۱. اعرابی، سید محمد و دانش پرور، میترا (۱۳۸۶)، *الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی*، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صفحات ۱-۲۴.
2. Barney, J. (1986), *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, Academy of Management Review, 11, pp. 656-665.
3. Bhattacharya, M. , Gibson, D. E. , and Doty, D. H. (2005), *The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance*. Journal of Management, 31, pp. 622-640.
4. Catherine T. Kwantes, Cheryl A. Boglarsky. (2007), *Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries*, Journal of International Management, Volume 13, Issue 2, pp. 204-230.
5. Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989), *The strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 75-87.
6. Daft, R. L. (2007), *Organization Theory and Design* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
7. Flynn, F. J. , & Chatman, J. A. (2001), *Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity?* In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), International handbook of organizational culture and climate (pp. 263-287). New York: John Wiley & Sons.
8. Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990), *Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 5-15.
9. Huse, M. , Neubaum, D. O. and Gabrielsson, J. (2005), *Corporate innovation and competitive environment*, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 1 No. 3, pp. 313-333.
10. Jones, G. R. (1983), *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective*, Administrative Science Quarterly, 28, pp. 454-467.
11. Katter, P, and Heskett, J. (1992), *Corporate and performance*. P:142, U. S. A.
12. Lau, C. M. , and Ngo, H. Y. (1996), *One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins*, International Business Review, 5, pp. 469-486.
13. Lau, C. M. , and Ngo, H. Y. (2004), *The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation*, International Business Review, 13, pp. 685-703.
14. Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML. (1988), *Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed topology*, Academic Management Review;13: pp. 454-470.
15. Lepine, J. A. , Colquitt, J. A. , & Erez, A. (2000), *Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*. Personnel Psychology, 53: pp. 563-594.
16. Leskovar-Spacapan, Gabrijela. (2006), *Culture, Entrepreneurship and Market*

- Orientation as Determinants of Organizational Innovation Capability: the Case of Transition Economy*, International Conference of Simulation, Modelling and Optimization. Lisbon, Portugal, September, pp. 22-24.
17. Martin, E. C. , Terblanche, F. (2003), *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management. Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
 18. Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. (1991), *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory*, Academy of Management Review;16: pp. 318–339.
 19. Morris, M. H. and Jones, F. F. (1993), *Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 4 No. 4, pp. 873-896.
 20. Neuman, G. A. , & Wright, J. (1999), *Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability*, Journal of Applied Psychology, 84: pp. 376-389.
 21. O'Reilly, C. (1989), *Corporations, Culture and Commitment*, California Management Review, 31, 1, pp. 9–25.
 22. Quinn, R. E. , and Spreitzer, G. M. (1991), *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life*. In Research in Organizational Change and Development, vol. 5, eds. R. W. Woodman and W. A. Pasmore, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 115–142.
 23. Sanchez, R. (1995), *Strategic Flexibility in Product Competition*, Strategic Management Journal, 16, pp. 135–159.
 24. Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 25. Sherwood, J. J. (1988), *Creating Work Cultures with Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, 16, 3, pp. 5–27.
 26. Stevenson, H. H. , Roberts, M. J. and Grousbeck, H. I. (1989), *Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.
 27. Wilkins, A. L. , and Ouchi, W. G. (1983), *Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance*, Administrative Science Quarterly, 28, pp. 468–481.
 28. Wright, P. M. , and Snell, S. A. (1998), *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, Academy of Management Review, 23, pp. 756–772.
 29. Young-Ybarra C, Wiersema M. (1999), *Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory*. Organization Science;10, pp. 439–59.

