

## مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و

### متوسط (SMEs) برای دستیابی به عملکرد بهتر

وحید ناصحی فر\*، مقصود امیری\*\*، هوشنگ مبارک‌آبادی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۸

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی به منظور ارتقای عملکرد SMEs ایران در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای صورت پذیرفته است. نوع پژوهش ازلحاظ هدف، کاربردی و روش آن براساس نحوه گردآوری داده‌ها، کمی - کیفی بود. در فاز کیفی با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و گفتگو با صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی و SMEs، مؤلفه‌های سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای استخراج و سپس با تشکیل پانل دلفی متشکل از ۲۵ خبره در چهار دور، مؤلفه‌های نهایی شناسایی شد و در فاز کمی براساس جدول مورگان، ۳۷۵ مدیر SMEs انتخاب شدند. نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام شد. مدل تحقیق در قالب ۷۴ نشانگر در ۱۲ متغیر مکنون برای دستیابی به سه متغیر مستقل مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد، هر سه بعد، نقش معنی‌داری در توسعه منابع انسانی SMEs دارند و مبتنی بر آزمون فریدمن، اولویت‌بندی هر سه بعد مشخص شد. لذا نتیجه تحقیق نشان داد مؤلفه‌های ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، به افزایش دانش و مهارت، بهبود نگرش و انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد مالی و عملیاتی SMEs منجر شده است.

**کلیدواژه‌ها:** بنگاه‌های کوچک و متوسط؛ توسعه منابع انسانی؛ بعد ساختاری؛ بعد رفتاری؛ بعد زمینه‌ای

vahid.n3004@gmail.com

amiri@atu.ac.ir

h.mobarakabadi@iauh.ac.ir

\* نویسنده مسؤل: عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه‌ای است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در زمان حاضر در اختیار دارند. توسعه منابع انسانی یکی از راهکارهای مؤثر بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد، به‌ویژه کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط، برای دستیابی به اهداف سازمانی است. از این‌رو، نیاز همه کسب‌وکارها به منابع انسانی به‌عنوان عوامل انسانی توسعه‌یافته، امری ضروری تلقی می‌شود. توانایی مدیر در توسعه نیروی انسانی و استفاده مدبرانه از عوامل انسانی توسعه‌یافته از عوامل موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محسوب می‌شود. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اغلب با مشکلات متعددی مواجه هستند که یکی از آنها عوامل مربوط به فعالیت‌های منابع انسانی است. عدم استفاده صحیح و نظام‌مند از منابع انسانی موجب هدررفت انرژی و نیرو، کاهش مزیت رقابتی و کاهش قدرت رقابت در بازارهای داخلی و خارجی می‌شود. علی‌رغم اینکه توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) یک زمینه تحقیقاتی بسیار مهم محسوب می‌شود، ولی تمایل به تحقیق در زمینه توسعه منابع انسانی SMEs در مقایسه با توسعه منابع انسانی به شکل عام آن، کم‌تر مورد توجه و تحقیق واقع شده است (نولان و گاروان، ۲۰۱۵). بیشتر تحقیقات در زمینه منابع انسانی در بخش کسب‌وکارهای بزرگ و استقرار یافته صورت گرفته و محققان توجه کم‌تری را به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط داشته‌اند و لذا تحقیقات مخصوص در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد نیاز است. بنابراین، تدوین الگویی برای توسعه منابع انسانی که بتواند یاری‌رسان مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در رفع این چالش‌ها باشد، ضروری است؛ زیرا نمی‌توان الگوهای مرسوم در توسعه منابع انسانی در سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ را در این‌گونه شرکت‌ها پیاده نمود. بنابراین، باید دنبال طراحی الگویی بود که پاسخگوی نیازهای منابع انسانی با خصوصیات ویژه (نیروی انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط) باشد. از این‌رو، مسئله اساسی در این تحقیق این

است که اگر شرکت‌های کوچک و متوسط بخواهند برای توانمندسازی و توسعه دانش و مهارت نیروی انسانی خود، الگویی را ارائه نمایند باید به چه مؤلفه‌هایی توجه نموده و بر چه عامل‌هایی به عنوان عوامل مؤثر تمرکز نمایند؟

### پیشینه پژوهش

برای تعیین اینکه آیا برنامه‌های HRD مزایای واقعی برای SMEs را ایجاد می‌کنند، باید ارتباط بین این برنامه‌ها و تأثیرات آنها بر عملکرد SMEها مورد بررسی قرار گیرد. مطالعات زیادی وجود دارد که نشان‌دهنده رابطه بین کارکردهای توسعه منابع انسانی (HRD) و مزایای درک شده در سازمان‌هاست. برخی از این تحقیقات نشان می‌دهد که به کارگیری کارکردهای توسعه منابع انسانی با عملکرد بهتر در حوزه‌های مالی و عملیاتی در این سازمان‌ها ارتباط داشته است. غالب این مطالعات در سازمان‌های بخش خصوصی و عمدتاً در سطح ایالات متحده امریکا انجام شده است. پژوهش‌های سنتی صورت گرفته در این زمینه شامل تحقیقات هاسلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) و بکر و گرهارت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) می‌باشد.

لیو و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهشی به بررسی ارزش مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. آنها با بررسی ۱۹۰۰۰ شرکت، به این نتیجه رسیدند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌ویژه توسعه منابع انسانی، ارزش معناداری به سازمان اضافه می‌کند. مولولی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های کوچک را در کوزوو مورد بررسی قرار دادند. آنها عنوان کردند در شرکت‌های کوچک، منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی شرکت می‌باشد و شرکت برای رسیدن به ارزش‌های مدنظرش باید توجه زیادی به مدیریت منابع انسانی نماید. در نهایت آنها نشان دادند مدیریت خوب منابع انسانی در دستیابی به سه هدف مهم در هر شرکتی کمک می‌کند: بقا، افزایش و ارتقا دستمزد.

1. Huselid
2. Becker & Gerhart
3. Mulolli & et al

صالحی و حافظیان (۱۳۹۵) مؤلفه‌های موجود در بخش مدیریت منابع انسانی انکوباتورهای دانشگاهی و نقش آن در ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاه را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق آنان نشان داد که مؤلفه حفاظت از دارایی‌های فکری توسط مدیران مرکز رشد با بالاترین بار عاملی و مؤلفه استقرار یک سامانه نظارتی دقیق بر عملکرد با کم‌ترین بار عاملی از کل واریانس‌ها را تبیین و سایر مؤلفه‌ها نیز هرکدام به ترتیب در درجات بعدی اهمیت قرار گرفتند. صفری و مهدی‌زاده (۱۳۹۴) الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان طراحی کردند. نتایج نشان داد بیش از ۵۰ درصد عملکرد بانک به این معیارها بستگی دارد و مابقی تحت تأثیر عوامل دیگری است. این یافته‌های پژوهش آنها، اهمیت منابع انسانی و شایستگی‌های آنها را نسبت به سایر منابع، تأیید کرده و بیان می‌دارد گزینش هدفمند کارکنان، به شدت بر کاهش هزینه‌های منفی حاصل از اتخاذ تصمیم‌های نادرست و هزینه‌های آموزش و ازطرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است. هداوند و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط نشان داد که سرمایه انسانی بر راهبردهای رقابت‌پذیری، تأثیر دارد. ایشان بیان داشتند که دستیابی به موقعیت برتر در بازار و حفظ آن به سبب گسترش و تنوع ضایع و شدت رقابت از یک‌سو و افزایش انتظارات مشتریان ازسوی دیگر به گونه‌ای فزاینده دشوار شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، در دو بخش کمی و کیفی انجام شده است، در بخش کیفی با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان تلاش شد تا مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در SMEs شناسایی شود. جامعه آماری فاز کیفی خبرگان و صاحب‌نظران آشنا به مباحث منابع انسانی بودند که تجربه زیسته بالایی در SMEs داشتند. برای تعریف ابعاد از روش دلفی استفاده شد که در چهار مرحله توسط ۲۵ نفر از خبرگان

که اعضای پانل را تشکیل می‌دادند، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. در مرحله اول تعداد ۶۲ شاخص که در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تقسیم‌بندی شده بود، به اعضای پانل داده و از آنها خواسته شد، ضمن تعیین میزان اهمیت هر شاخص، چنانچه شاخص دیگری می‌تواند در توسعه منابع انسانی SME مؤثر باشد، بیان نموده و نظر خود را در مورد چینش شاخص‌ها در عوامل سه‌گانه ارائه نمایند. بدین ترتیب، با حذف چند شاخص با میانگین کم‌تر از ۴ و نیز اضافه شدن شاخص‌های پیشنهاد شده پنل، تعداد ۶۴ شاخص در دور دوم دلفی مجدداً مورد قضاوت خبرگان قرار گرفت. در این مرحله بعد از قضاوت اعضای پنل و حذف موارد مشابه و شاخص‌هایی با میانگین کم‌تر از ۴، در نهایت تعداد ۷۱ شاخص به مرحله سوم راه یافته و با نزدیک بودن نتایج دور سوم و چهارم (۷۵ شاخص) و تفاوت اندک تغییر ضریب کندال، آزمون دلفی پایان یافت. جزئیات تعداد شاخص‌های به دست آمده در هر مرحله در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های به دست آمده در مراحل مختلف اجرای دلفی

دور	ساختاری	رفتاری	زمینه‌ای	مجموع
اول	۲۸	۲۲	۱۲	۶۲
دوم	۲۹	۲۱	۱۴	۶۴
سوم	۳۶	۲۱	۱۴	۷۱
چهارم	۲۸	۲۲	۱۵	۷۵

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. این معیار میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل را بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌کند. جدول ۲ چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد.

جدول ۲. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

مقدار W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰ - ۰/۱۹	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۹ - ۰/۲	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۹ - ۰/۴	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۹ - ۰/۶	اتفاق نظر قوی	زیاد
۱ - ۰/۸	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

صرف معنی‌دار بودن آماری ضریب W برای توقف فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. رشد زیاد این ضریب در دو مرحله متوالی حاکی از ادامه روش دلفی خواهد بود. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو مرحله نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود.

**جدول ۳: مقدار عددی ضریب کندال مراحل دلفی**

پایایی کروناخ	پرسشنامه
۰/۲۸۴	دور اول دلفی
۰/۴۲۱	دور دوم دلفی
۰/۷۵۷	دور سوم دلفی
۰/۸۰۳	دور چهارم دلفی

در بخش کمی نیز جامعه آماری تحقیق شامل مدیران عامل (ارشد) و مدیران منابع انسانی SMEهای بخش ساخت و تولید، (۱۳۷۷۳ شرکت ثبت شده در سال ۱۳۹۶) بودند که براساس جدول کرجیسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، ۳۷۵ مدیر انتخاب شدند و برای افزایش اعتبار داده‌ها، نمونه تحقیق به ۴۰۰ نفر ارتقا داده شد. نمونه‌گیری نیز با توجه به گستردگی موضوع و نیز پراکندگی جغرافیایی SMEها با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام شد. برای گردآوری اطلاعات در فاز کمی از پرسشنامه استفاده شد. با استفاده از شاخص‌های به دست آمده در مراحل مختلف دلفی در نهایت برای هر یک از ابعاد مؤلفه‌هایی مشخص شد. بعد ساختاری (شامل پنج شاخص: نظام جذب و به‌کارگیری، نظام آموزش، نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا، نظام ارزشیابی عملکرد و نظام حقوق و پاداش)، بعد رفتاری (شامل چهار شاخص: فرهنگ و جو سازمانی، راهبردهای مدیریتی، ویژگی‌های فردی و ارتباطات) و بعد زمینه‌ای (شامل سه شاخص: همکاران و مرتب‌ترین، دولت و نظام سیاسی و نظام فرهنگی - اجتماعی) بود. برای سنجش هر یک از متغیرها، از طیف پنج‌بخشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) استفاده شد. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق، یک مطالعه راهنما و محاسبه ضریب آلفای کروناخ انجام شد که مقدار ضریب برای

1. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.

هر کدام از قسمت‌های پرسشنامه بعد ساختاری = ۰/۹۷، بعد رفتاری = ۰/۹۷ و بعد زمینه‌ای = ۰/۹۶ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب متغیرهاست. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و LISREL8.8، تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌های پژوهش

در این تحقیق برای به دست آوردن طبقه‌بندی شاخص‌های به دست آمده از مرحله دلفی و برای بررسی قدرت نشانگرهای صفت مکنون مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در SMEs با رویکرد افزایش عملکرد در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای اعتبارسنجی مدل مفهومی، برای هر یک از مؤلفه‌های مکنون، ابعادی تعریف شد. در بعد ساختاری پنج شاخص با ۳۵ سنجه، در بعد رفتاری چهار شاخص با ۲۲ سنجه و در بعد زمینه‌ای سه شاخص با ۱۲ سنجه توسعه منابع انسانی در SMEs مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور از مدل معادلات ساختاری و از روش تحلیل عاملی استفاده شد. دلیل استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم به نوع آثار علی در مدل انتزاعی تحقیق مربوط می‌شود. در مدل طراحی شده مشاهده می‌شود که ساختارهای عاملی دوازده‌گانه یک ساختار عاملی مجزا را در سطح دوم تشکیل می‌دهند. برای رتبه‌بندی آثار هر یک از این سازه‌ها و همچنین بررسی اثر معنی‌داری آن بر سه مستقل عنوان شده در این بخش از تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شد. برای هر یک از برآوردهای حاصل از تحلیل ساختاری شاخص‌های نیکویی برازش گزارش شده و برای بررسی برازش مدل از شاخص‌هایی که گیفن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مطرح نموده‌اند، استفاده شد. این شاخص‌ها شامل موارد شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل پذیرش هستند، شاخص برازش ایجاز (PNFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۶ نشانگر برازش مناسب الگو هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) که

1. Gefen

مقادیر کم‌تر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگو هستند. به‌منظور بررسی دقیق‌تر روایی سازه، شاخص‌های CR (پایایی متغیر مکنون) و AVE (روایی همگرا) با استفاده از بارهای عاملی استاندارد شده به‌دست‌آمده از CFA محاسبه می‌شود. در رابطه با میزان آستانه CR نظرات مختلفی ارائه شده است. میزان ۰/۶ برای روایی ترکیبی به‌عنوان استاندارد توسط باگوزی و یی<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) پیشنهاد شده است. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) در مطالعه خود بر حداقل مقدار ۰/۵ به‌عنوان سطح پذیرش شاخص AVE تأکید داشته‌اند. همان‌طور که جداول ارائه‌شده، نشان می‌دهد، میزان این شاخص برای تمامی متغیرها بیش از این دو مقدار استاندارد تعیین شده می‌باشد. می‌توان نتیجه حاصل را رضایت‌بخش عنوان نمود که نشان از وجود سازگاری داخلی در هر یک از متغیرهای تحقیق است. از سوی دیگر، شاخص AVE برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۵ است و می‌توان نتیجه را قانع‌کننده در نظر گرفت. با توجه به مقادیر بارهای عاملی و شاخص‌های CR و AVE مربوط به متغیرهای مکنون در تحقیق مشخص می‌شود که ابزار تحقیق دارای روایی سازه است.

### بعد ساختاری

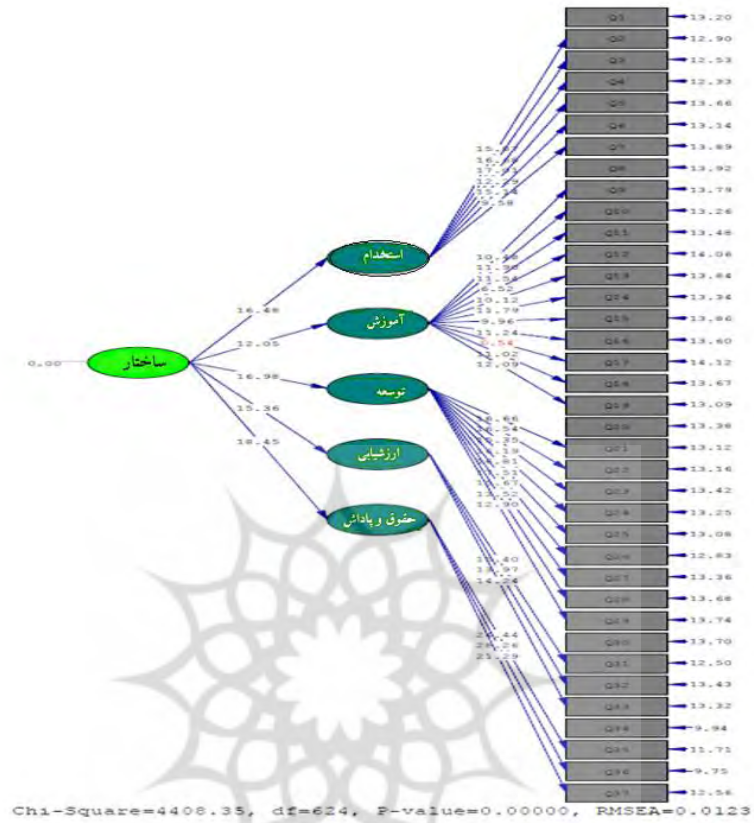
تأیید یا رد معنی‌داری بارهای عاملی با توجه به اعداد معنی‌داری t-value صورت می‌گیرد. براساس ضرایب تعیین حاصل از معادلات ساختاری، نظام و جذب و به‌کارگیری ۹۴ درصد، نظام آموزش ۸۴ درصد، نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا ۹۵ درصد، نظام ارزشیابی عملکرد ۸۹ درصد و نظام حقوق و پاداش ۷۲ درصد به بعد ساختاری وابسته است. با توجه به شاخص‌های برازندگی می‌توان بیان داشت که مدل آزمون‌شده از برازش مناسبی نیز برخوردار است.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون‌شده پژوهش

(PNFI)	RMSEA	AGFI	CFI	GFI
۰/۷۴	۰/۰۱۲۳	۸۰/۷	۹۰/۱	۰/۹۳

1. Bagozzi & Yi
2. Fornell and Larcker





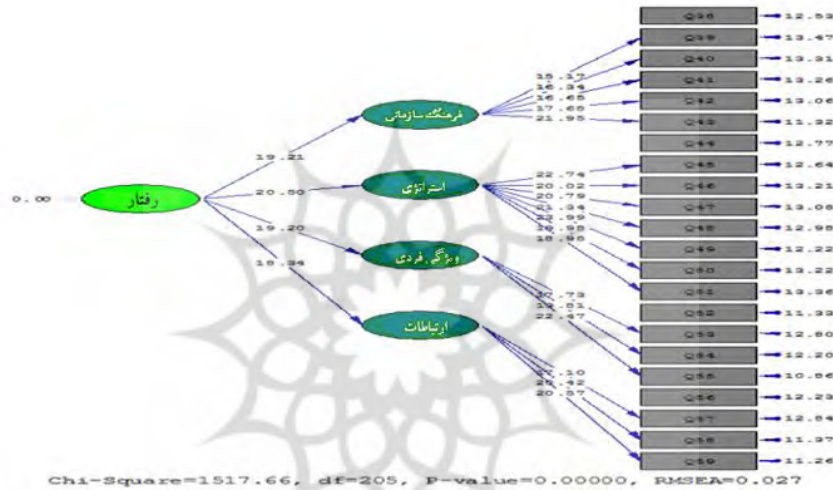
شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش در بعد ساختاری

جدول ۵. ضرایب تعیین مربوط به بعد ساختاری

مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
۰/۹۴	نظام جذب و به کارگیری	ساختاری
۰/۸۴	نظام آموزش	
۰/۹۵	نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا	
۰/۸۹	نظام ارزشیابی عملکرد	
۰/۷۲	نظام حقوق و پاداش	

## بعد رفتاری

براساس ضرایب تعیین حاصل از معادلات ساختاری، فرهنگ و جو سازمانی ۹۵ درصد، راهبردهای مدیریتی ۹۶ درصد، ویژگی‌های فردی ۸۸ درصد و ارتباطات ۹۰ درصد به بعد رفتاری وابسته است. به بیان دیگر، فرهنگ و جو سازمانی ۹۵ درصد، راهبردهای مدیریتی ۹۶ درصد، ویژگی‌های فردی ۸۸ درصد و ارتباطات ۹۰ درصد از تغییرات بعد رفتاری را تبیین می‌کنند. همچنین، با توجه به شاخص‌های برازش، می‌توان بیان داشت که مدل آزمون‌شده از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در بعد رفتاری

جدول ۶. ضرایب تعیین بعد رفتاری

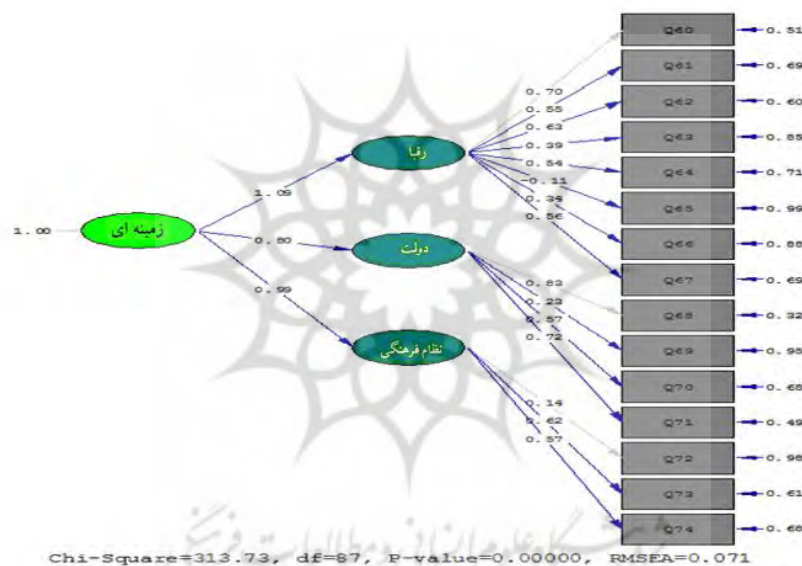
مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
۰,۹۵	فرهنگ و جو سازمانی	رفتاری
۰,۹۶	راهبردهای مدیریتی	
۰,۸۸	ویژگی‌های فردی	
۰,۹۰	ارتباطات	

جدول ۷. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

(PNFI)	RMSEA	AGFI	CFI	GFI
۰/۷۳	۰/۰۲۷	۸۸/۴	۸۴/۸	۰/۹۱

### بعد زمینه‌ای

براساس ضرایب تعیین حاصل از معادلات ساختاری بعد زمینه‌ای، رقبا، همکاران و مرتب‌ترین ۷۵ درصد، دولت و نظام سیاسی ۶۴ درصد و نظام فرهنگی - اجتماعی ۹۸ درصد به بعد زمینه‌ای وابسته است. همچنین، با توجه به این شاخص‌های برازش، می‌توان اینچنین استنباط داشت که مدل آزمون شده از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در بعد زمینه‌ای

جدول ۸. ضرایب تعیین بعد زمینه‌ای

مقدار ضریب تعیین	پارامترها	بعد
۰,۷۵	رقبای همکاران و مرتب‌ترین	زمینه‌ای
۰,۶۴	دولت و نظام سیاسی	
۰,۹۸	نظام فرهنگی اجتماعی	

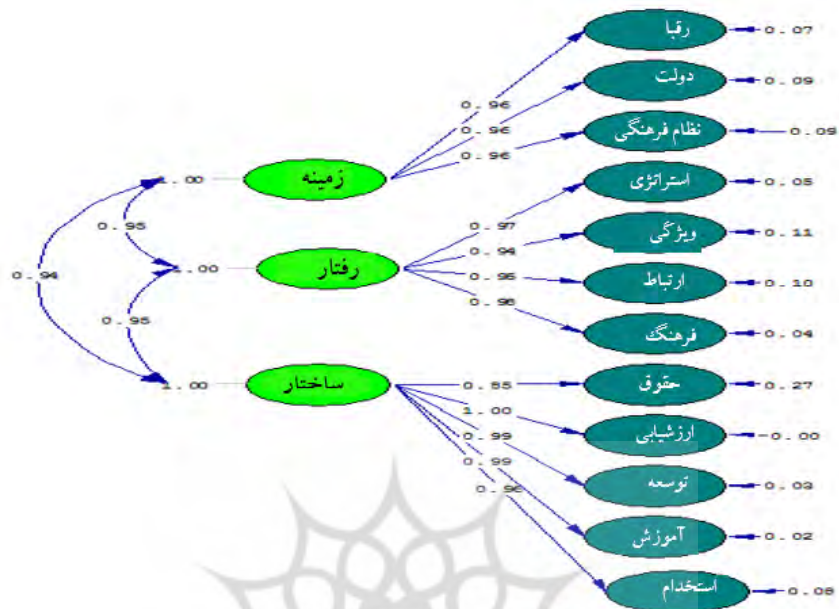
جدول ۹. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون‌شده پژوهش

(PNFI)	RMSEA	AGFI	CFI	GFI
۰,۷۱	۰,۰۷	۸۲,۶۵	۸۹,۳	۰,۹۳

### مدل اندازه‌گیری پژوهش

همان‌طور که مشخصه‌های برازندگی جداول نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این موضوع، بیانگر همسوبودن پرسش‌ها با سازه‌های نظری است. لذا، براساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، سازه‌ها و نشانگرهای موردبررسی در مدل تحقیق، اثر خود را به شکل معنی‌داری نشان می‌دهند. در نتیجه، ساختار مدل حاضر با توجه به معنی‌داری هر ۱۲ عامل تشکیل‌دهنده سه متغیر مستقل در مدل تحقیق زیربنای قابل‌قبولی برای قبول ارتباط بین سازه‌ها از لحاظ آماری دارند. مقادیر تخمین استاندارد بارهای عاملی برای مدل برازش‌یافته مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در SMEs با رویکرد افزایش عملکرد در شکل ۴ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴. مقادیر تخمین استاندارد بارهای عاملی برای مدل برازش یافته مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی (مرتبه دوم)

در نهایت نیز رتبه‌بندی متغیرهای سه‌گانه رفتاری ساختاری زمینه‌ای مبتنی بر آزمون فریدمن به صورت زیر به دست آمده است.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فریدمن

کای دو	حجم نمونه	سطح معنی داری
۸۷/۰۳۵	۴۰۰	۰/۰۰۰

بر اساس سطح معنی داری و آماره کای دو اولویت متغیرها یکسان نیست و ترتیب آنها به صورت زیر به دست آمده است:

جدول ۱۱. رتبه‌های حاصل از آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	بعد
۱	۲/۲۳	ساختاری
۲	۲/۱۵	رفتاری
۳	۱/۶۲	زمینه‌ای

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهاد

باتوجه به اهمیت منابع انسانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط و تأثیرگذاری غیرقابل‌انکار آنها در ارتقا و بهبود عملکرد بنگاه‌ها، تحقیق حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی بنگاه‌های کوچک و متوسط انجام گرفت. برای رسیدن به این مهم، ابتدا مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در قالب ۶۲ نشانگر از ادبیات به دست آمد و سپس شاخص‌های حاصل از ادبیات طی چهار مرحله توسط پنل دلفی پالایش و در نهایت ۷۵ شاخص نهایی شد و شاخص‌های حاصل از مرحله کیفی از طریق معادلات ساختاری در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شد که براساس آزمون فریدمن بعد ساختاری رتبه ۱ و ابعاد رفتاری و زمینه‌ای به ترتیب رتبه‌های ۲ و ۳ را در توسعه منابع انسانی SMEs به خود اختصاص داده‌اند. برای هر یک از مؤلفه‌های مکنون سه گانه، ابعادی بدین شرح تعریف شد: در بعد ساختاری پنج شاخص با ۳۵ سنجه، در بعد رفتاری چهار شاخص با ۲۲ سنجه و در بعد زمینه‌ای سه شاخص با ۱۲ سنجه. براساس نتایج تحلیل معادلات ساختاری ضرایب تعیین بعد ساختاری، نظام جذب و به‌کارگیری ۹۴ درصد، نظام آموزش ۸۴ درصد، نظام توسعه مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا ۹۵ درصد، نظام ارزشیابی عملکرد ۸۹ درصد و نظام حقوق و پاداش ۷۲ درصد به بعد ساختاری توسعه منابع انسانی وابسته هستند. لذا، می‌توان نتیجه گرفت که به‌منظور ترسیم الگوی توسعه منابع انسانی باید سه بعد کلیدی SMEs (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) مدنظر قرار گیرد. براین اساس، نقش نظام جذب و ترسیم مسیر پیشرفت شغلی در این میان، بسیار پررنگ است که SMEs باید برای توسعه منابع انسانی به این مؤلفه‌ها بیش از سایر مؤلفه‌ها توجه نشان دهند. کشف و پرورش نیروی انسانی مجرب و کارآموده، فقط برعهده

آموزش و پرورش یا دانشگاه‌ها نیست و با شروع به کار، پایان نمی‌پذیرد. برای توجه به منابع انسانی در سازمان‌ها و درک ضرورت آموزش این نیروها نیاز به فرهنگ‌سازی گسترده احساس می‌شود. متأسفانه امروزه به هر دلیلی که سازمان تصمیم به کاهش هزینه بگیرد، اولین صرفه‌جویی در آموزش‌های کارکنان اتفاق می‌افتد. بسیاری از مدیران SMEs به دلیل بالابودن نرخ بیکاری، از اهمیت توجه به رشد منابع انسانی سازمان خود غافل شده‌اند. درحالی‌که آنها همان مدیرانی هستند که از پایین بودن کیفیت کار کارکنان و عدم وفاداری آنها به سازمان گله‌مند هستند. تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان بدون توجه به عوامل کلیدی مانند تعیین مسیر پیشرفت شغلی، ارزیابی درست عملکرد و توجه به نتایج این ارزیابی‌ها ممکن نیست. منابع انسانی ماهر و کارآزموده آن‌قدر در اقتصاد هر کشور اهمیت دارد که بسیاری از کشورهای پیشرفته به‌طور مستمر، اقدام به جذب نیروهای آموخته و کارآزموده خارجی به‌عنوان مهاجر می‌کنند تا از دانش و مهارت آنها در مسیر رشد اقتصادی خود بهره‌مند شوند (حقیق، ۱۳۹۶). در بعد ساختار، نظام ارزشیابی عملکرد نیز مطرح است که اگر بخواهیم جایگاه SMEs در اقتصاد به‌درستی مشخص شود، ناگزیر به داشتن نظامی برای ارزیابی عملکرد این بنگاه‌ها هستیم تا بتوانیم به‌جای ارزیابی عملکرد، آن را مدیریت کنیم. آخرین بعد مربوط به ساختار به بحث نظام حقوق و پاداش مربوط می‌شود که با توجه به مشکلات تأمین مالی این بنگاه‌ها، باید ساختار حقوق با دقت مشخص شود تا بنگاه نیروهای ارزشی خود را از دست ندهد. مطالعاتی که در بعد ساختاری در راستای یافته‌های این مطالعه قرار می‌گیرند، می‌توان به این موارد اشاره کرد: زاویست اسلامی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، پوهو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، هداوند و همکاران (۱۳۹۴)، کوچک‌سرای و همکاران (۱۳۹۴)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)، درعلی و همکاران (۱۳۹۴)، عبدالمهدی و همکاران (۱۳۹۴)، بیات (۱۳۹۳)، جهانیان (۱۳۹۲)، یدالهی و همکاران (۱۳۸۸)، دارستانی و مرادی (۱۳۸۷) و خواج‌اهی (۱۳۸۱).

براساس نتایج تحلیل معادلات ساختاری ضرایب تعیین بعد رفتاری، فرهنگ و جو سازمانی ۹۵ درصد، راهبردهای مدیریتی ۹۶ درصد، ویژگی‌های فردی ۸۸ درصد، و ارتباطات ۹۰ درصد به

1. Khavist Islami, et al

2. Po Hu

بعد رفتاری توسعه منابع انسانی وابسته است. براساس این ضرایب، مؤلفه‌های تعریف‌شده در بعد رفتاری نقش بسیار زیادی در توسعه منابع انسانی دارند که در این میان، نقش فرهنگ و جو سازمانی و راهبردهای مدیریتی به نسبت سایر مؤلفه‌ها پررنگ‌تر است و در توسعه منابع انسانی این بنگاه‌ها باید این مؤلفه‌ها را به خوبی پوشش دهند. درخصوص مؤلفه فرهنگ و جو سازمانی می‌توان گفت، بنگاه‌های کوچک با داشتن محیط کار صمیمی و بانشاط که آنها را به کار گروهی ترغیب کند و به خلاقیت و نوآوری افراد توجه خاص شود، نیازمند است و چاره‌ای جز ایجاد چنین محیطی برای کارکنان ندارد و راهبردهای مدیریتی باید در جهت اعتمادسازی، حمایت‌گری و قدردانی از کارکنان باشد. هر سازمانی که می‌خواهد پیشرفت کند و در بازار امروز که به سرعت تغییر می‌کند، پویا و موفق باشد، به توسعه منابع انسانی نیاز دارد. سازمان‌ها تنها از طریق تلاش‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی خود می‌توانند پیشرفت کرده و به موفقیت برسند. سیاست‌های کارکنان می‌تواند روحیه کارمندان را بهتر کند و انگیزه آنان را افزایش دهد، اما برای پویایی سازمان و قدم گذاشتن در مسیری جدید کافی نیستند. کارمندان دائماً باید درحال آموزش قابلیت‌های جدید یا افزایش قابلیت‌های قبلی و استفاده از آنها باشند. برای رسیدن به این هدف، فرهنگ «توانمندسازی» بسیار حیاتی است. وقتی کارمندان نوآوری انجام می‌دهند، ریسک می‌پذیرند، تجربه می‌کنند و قدرت عمل را به دست می‌گیرند، به‌طور اصطلاح بیان می‌شود که سازمان فرهنگ «توانمندسازی» دارد. حتی سازمانی که به رشد کافی رسیده است نیز باید خودش را با محیطی که دائماً درحال تغییر است، وفق دهد. هیچ سازمانی نیست که نیاز به آموزش و رشد و توسعه قابلیت‌هایش را نداشته باشد. این بنگاه‌ها در زمینه شروع کسب‌وکار یا توسعه آن نیازمند راهنمایی و مشاوره هستند. بنابراین، یکی از حمایت‌های موردنیاز این بنگاه‌ها، امکان دستیابی آنها به خدمات مشاوره‌ای است که باید توسط کلیه مؤسسات ذی‌ربط و گاهی به صورت تخصصی در زمینه‌های بازاریابی، مدیریت و هدایت کسب‌وکار، فناوری اطلاعات، مالی و حسابداری و حقوقی ارائه شوند. بحث دیگر مؤلفه‌های رفتاری به ویژگی‌های فردی مربوط می‌شود. شناخت ویژگی‌های فردی افراد کمک می‌کند تا ظرفیت‌ها و نقاط ضعف کارکنان



مشخص شود و توسعه افراد براساس اهداف توسعه‌ای سازمان قرار گیرد. لذا، پیشنهاد می‌شود با استفاده از نظام‌های جذب درست بتوان افرادی با ویژگی‌های ریسک‌پذیر، باانگیزه، متمایل به پیشرفت و خودکنترلی را به استخدام این بنگاه‌ها درآورد؛ به‌خصوص در بنگاه‌هایی که توجه به ویژگی‌های فردی بسیار حائز اهمیت می‌شود. مؤلفه دیگر در بعد رفتاری بحث ارتباطات است. تلاش برای برقراری ارتباط سهل کارکنان با مدیران، ارائه بازخوردهای واقعی و مستمر و ایجاد گفتمان اثربخش بین کارکنان و مدیران از جمله ابزارهای است که برای تدوین مدل توسعه منابع انسانی SMEs باید در نظر گرفت. یافته‌های مطالعاتی چون نيسار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، سلوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، یوئن پینگو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، واگر احمد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، بیات (۱۳۹۳)، کوچک‌سرایي و همکاران (۱۳۹۴)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، توکلی دارستانی و شهپاز مرادی (۱۳۸۷)، طیبی و نصیری‌پور (۱۳۸۴) با یافته‌های مطالعه حاضر مطابقت دارد.

در نهایت با توجه به تحلیل‌های فوق، می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد بالای بنگاه‌های کوچک و متوسط با توسعه منابع انسانی در ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، امکان‌پذیر و عملی است. به عبارتی توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی به توسعه فردی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط منجر خواهد شد.

علاوه بر موارد فوق، با عنایت به اهمیت و جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه و رشد اقتصادی کشورها به‌ویژه کشور عزیزمان ایران و نظر به اهمیت و ضرورت تحقیق در جنبه‌های مختلف حوزه SMEها، پژوهشگران و محققان دیگر نیز می‌توانند پیشنهادات را زیر جهت تحقیقات آتی خود مدنظر قرار دهند.

در این مطالعه، توسعه منابع انسانی در سه بعد رخ داد؛ توصیه می‌شود سایر پژوهش‌ها سایر ابعاد مثل بعد اجتماعی و بعد سیاسی را نیز مدنظر قرار دهند. این مطالعه تنها SMEs کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار داد، سایر مطالعات می‌توانند در تقسیم‌بندی خود SMEs خرد را نیز

1. Nisar, Shaista  
2. Salwa Muda, et al.  
3. Yuen-Ping Ho  
4. vaqar Ahmed

بررسی کنند. به‌طور کلی این مطالعه ابعاد را به‌صورت کلی در نظر گرفته است، سایر مطالعات می‌تواند از مباحث جزئی‌تر مثل نقش آموزش رسمی و همتاسازی استفاده کنند یا مطالعه تطبیقی عملکرد SMEs ایران و سایر کشورهای در حال توسعه یا مطالعه تطبیقی توسعه منابع انسانی در SMEs در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه را انجام دهند. مقایسه طولی عملکرد SMEs در ایران نیز می‌تواند نگاهی جامع در زمینه مطالعاتی حاضر فراهم سازد. ارزیابی عملکرد به‌صورت تجربی و کنترل معیارها قبل و بعد از توسعه منابع انسانی، انجام تحلیل متا از شاخص‌های عملکرد، ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در SMEs دانش‌محور و هایتک نیز می‌تواند به‌عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ارائه شود.



## منابع

- اکبری، مرتضی؛ حسینی، سید محمود؛ حجازی، سیدیوسف و رضوان‌فر، احمد (۱۳۹۲)، اعتبارسنجی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۴، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲: ۴۴۴ - ۴۱۳.
- بیات، مهین (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی معاونت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه براساس مدل سه‌شاخگی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای تهران). دفتر سازماندهی و بهبود روش‌ها، معاونت منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای تهران.
- توکلی دارستانی، شقایق و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۷)، آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۴: ۱۱۰ - ۹۴.
- جهانیان، رمضان و صالحی، راحله (۱۳۹۲)، تأثیر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر شاخص‌های توسعه انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۴: ۱۴۵ - ۱۲۷.
- حقیق، رامش (۱۳۹۶)، توسعه منابع انسانی، راهبردی مؤثر در مسیر رشد اقتصادی، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۴۰۲۷: تاریخ چاپ: ۱۳۹۶/۰۲/۳ شماره خیر: ۱۰۹۸۰۵۹.
- خواجeh‌ای، علی (۱۳۸۱)، شیوه‌های دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق توسعه منابع انسانی، مقالات اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان، معاونت توسعه مدیریت و منابع، تهران
- خراسانی، اباصلت؛ عموزاد، محمد و ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۴)، اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸: ۲۷ - ۱.
- درعلی، رضا؛ داوری، علی و لطفی، علی (۱۳۹۴)، شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی.
- صالحی، محمد و حافظیان، مریم (۱۳۹۵)، "شناسایی مؤلفه‌های موجود در بخش مدیریت منابع انسانی انکوباتورهای دانشگاهی و نقش آن در ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاه" فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۲): ۸۳ - ۱۰۳.
- صفری، جلیل و مهدی‌زاده مهران (۱۳۹۴)، "طراحی الگویی مبتن بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۲): ۱۶۶ - ۱۴۱.

طیبه، سیدجمال‌الدین و نصیری‌پور، امیراشکان (۱۳۸۴)، طراحی الگوی توسعه مدیریت بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی ایران، دوره ۱۷، شماره ۲ (پیاپی ۶۵): ۱۱ - ۲۴.

عبدالهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۶، شماره ۲۴: ۲۳ - ۵۴.

محمودی کوچک‌سرایبی، علی‌اصغر؛ فراهانی، مهدی و رسته‌مقدم، آرش (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۵: ۲۷ - ۵۱.

هداوند، مجتبی؛ روئین‌تن، علی و مهدی‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۴)، بررسی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، فصلنامه علوم مدیریت، دوره ۱۰، شماره ۴۰: ۱۲۰ - ۱۳۵.

یدالهی فارسی، جهانگیر؛ آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی‌اکبر (۱۳۸۸)، شناسایی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و ارائه مدلی اثربخش، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۴: ۲۸ - ۱۲.

Ahmed, V., Wahab, M. A., & Mahmood, H. (2011). Effectiveness of HRD for developing SMEs in South Asia. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:30780>

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/bf02723327

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi:10.2307/256712

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312

Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). *Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice*. Communications of the Association for Information Systems, 4, 1-78.

Po Hu, Y.-P., Ruan, Y., Hang, C.-C., & Wong, P.-K. (2016). Technology upgrading of Small-and-Medium-sized Enterprises (SMEs) through a manpower secondment strategy – A mixed-methods study of Singapore's T-Up program. *Technovation*, 57-58, 21-29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.07.001>

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:10.5465/256741

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities.** *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. doi:10.1177/001316447003000308
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons journal*, 50(6), 503-511. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002
- Mulloji, E., Islami, X., & Skenderi, N. (2015). **Human Resource Management Practices and SMEs Performance: Study Based in Kosovo.** *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 1171-1179.
- Nisar, S., Boateng, A., & Wu, J. (2017). The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway. *Research in International Business and Finance journal*. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.164
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. doi:doi:10.1111/ijmr.12062
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Perez-Gonzalez, D. (2016). An investigation of the effect of electronic business on financial performance of Spanish manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change journal*. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.012

