

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۹۶ - ۷۵

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران

حسن حسن زاده<sup>۱</sup>

ناصر میرسپاسی<sup>۲\*</sup>

ابوالحسن ققیه‌ی<sup>۳</sup>

رضا نجف بیگی<sup>۴</sup>

محمدعلی افشار کاظمی<sup>۵</sup>

### چکیده

طبق تحقیقات انجام شده استفاده از رفتارهای کارآفرینانه در سازمان های دولتی ایران چندان موفق نبوده و بهبود این شرایط نیازمند شکل دهی مجدد سیاست های توسعه مدیریت منابع انسانی در کشور است بر همین مبنا در این مقاله به دنبال ارائه مدل مناسب در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی بر اساس مدل میرسپاسی بعنوان یکی از زیر نظام‌های چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی هستیم که بتواند کارآفرینی را در سازمان های دولتی ایران ایجاد و یا تقویت نماید در همین راستا از ابعاد مورد نظر میرسپاسی در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی که شامل نظام جبران خدمت، طراحی مشاغل و مدیریت امور استخدامی می‌باشد استفاده کردیم با توجه به روش پژوهشی که ترکیبی است جامعه آماری آن نیز به دو دسته کیفی و کمی تقسیم‌بندی می‌شوند، دسته اول خبرگان پژوهش هستند که شامل ۲۵ نفر از استادان دانشگاهی می‌باشند و دسته دوم مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های ایران می‌باشند. روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای در دسترس و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. در نهایت بعد از بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در وزارتخانه‌های کشور براساس نظر خبرگان با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، مدل مناسب ارائه می‌گردد که در آن ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری را بعنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان های دولتی ایران تقویت نمایند.

**واژه های کلیدی:** نظام مدیریت منابع انسانی؛ نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛

کارآفرینی سازمانی و سازمان های دولتی ایران

۱- دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤؤل) n.mirsepasi@srbiau.ac.ir  
۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران a.faghihi@srbiau.ac.ir  
۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران rezanajafbagy@yahoo.com  
۵- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Dr.Mafshar@gmail.com

## مقدمه

از زمانی که تئوری‌های مربوط به «دولت کارآفرین» و یا «کارآفرینی دولتی» از طرف آذربورن و گابلر مطرح شد سازمان‌های دولتی به شدت به دنبال این بودند تا درالگوهای مدیریتی خود تغییراتی ایجاد نمایند که بتوانند از مزایای نهفته در درون این تئوری‌ها که تا حدودی برگرفته از مدیریت بخش خصوصی می‌باشد، منتفع شوند. یکی از تغییرات لازم در این زمینه مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های درونی سازمان‌های دولتی است (هیوز، ۱۳۹۱؛ کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ یزدان شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ آذربورن و گابلر، ۱۹۹۱؛ بورینز، ۲۰۰۲؛ زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۰۷؛ پروکوپنکو و پاولین، ۱۹۹۱؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ پیرس، ۱۹۹۷؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱).

امروزه کارآفرینی سازمانی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی و سازمانی می‌شود که این امر نیاز به بستری مناسب در سازمان دارد. لذا در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی و سازمانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکتی روبه جلو داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، نظام مدیریت منابع انسانی و سازمانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت کنند (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱).

نتایج تحقیقاتی که قبلاً در این زمینه در بخش سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته بیانگر این است که تأسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ایران موفق نبوده و جهت بهبود ویژگی‌های مدیریت و کارآفرینی در این سازمان‌ها به تغییرات ساختاری و پایدار در مدیریت دولتی نیاز داریم. و متأسفانه وضعیت حاضر نمی‌تواند بهبود یابد مگر اینکه تلاش‌هایی در جهت شکل‌دهی سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی صورت بگیرد که می‌تواند سبب تغییرات واقعی و کارآفرینانه در حالت و رفتار مدیران و کارکنان گردد علی‌رغم مسائل ذکر شده به نظر می‌رسد نظام مدیریت منابع انسانی بتواند کمک شایانی به ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی نماید (آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۱). در قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه و همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری ایران نیز به کارآفرینی در

بخش های مختلف نظام اداری اشاره شده است ولی متأسفانه نتایج تحقیقات انجام گرفته در کشور چیزی خلاف آن را نشان می دهد (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۱؛ یزدان شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ حق شناس و دیگران، ۱۳۸۴؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱). پس بایستی بتوان کارکنان، دانش و مهارت آنها را در سازمان های دولتی به شکلی مدیریت نمود تا در چارچوب محیط سیاسی، قانونی، بوروکراتیک و حرفه‌ای به سمت و سوی استفاده از رفتارهای کارآفرینانه گرایش پیدا کنند.

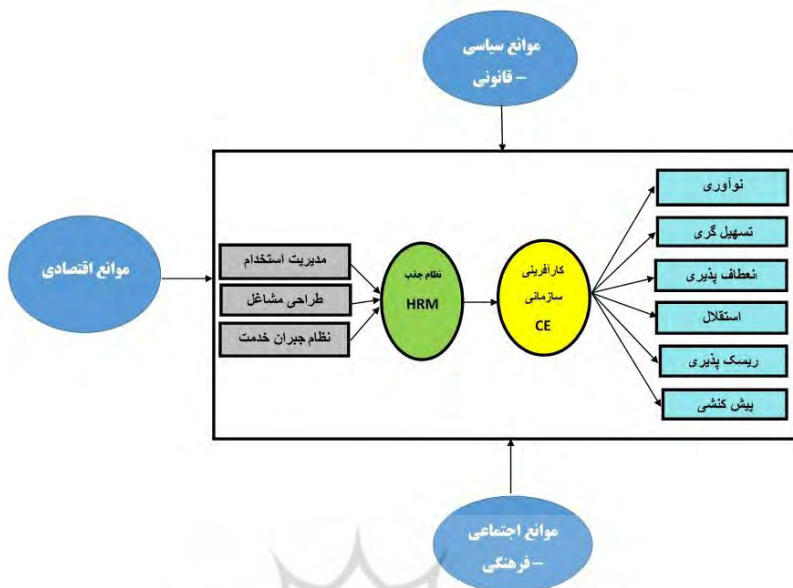
با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری در خصوص رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارای چند خلأ نظری می‌باشند: نخست اینکه مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد این که کدام یک از اقدامات منابع انسانی بر کارآفرینی تأثیر گذار است، بین اندیشمندان اتفاق نظر وجود ندارد (کاستروچیوانی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). نکته دوم اینکه، تحقیقاتی که به بررسی کارآفرینی در بخش دولتی می پردازند، هنوز در ابتدای راه بوده و نتایج اولیه مبتنی بر روش های کیفی هستند (آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹) و نکته سوم و مهمتر اینکه هنوز الگوی آزمون شده‌ای ارائه نشده است که بتواند نقش تمامی زیر سامانه‌های حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی را بسنجد. بنابراین لازم و ضروری به نظر می رسد که بررسی‌هایی صورت پذیرد تا بتوان موانع کارآفرین محور شدن نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی را در سازمان های دولتی ایران شناسایی نماید و همچنین مدل کارآفرینی سازمانی مناسب را در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی سازمان های دولتی ایران ارائه نمود که با توجه به مدل مفهومی اولیه تحقیق به شکل دو سؤال زیر قابل طرح است:

۱. موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی سازمان های دولتی ایران

کدامند؟

۲. چه مدلی می‌تواند کارآفرینی را در نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در

سازمان های دولتی ایران ایجاد و یا تقویت کرد؟



شکل شماره ۱. مدل مفهومی اولیه پژوهش

## ابزار و روش

پژوهش حاضر، از نوع کاربردی است؛ زیرا پژوهشگران درصدد پاسخ به یک معضل و مشکل عملی در نظام اداری ایران و توسعه دانش کاربردی و کشف دانش تازه‌ای در نظام اداری کشور هستند. این پژوهش از نظر راهبرد، پیمایشی و از لحاظ هدف، توصیفی است؛ زیرا تصویر مشروح و تشریح نظام‌مند از وضعیت کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی ایران ارائه می‌شود. روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. پژوهش حاضر از این نظر کمی است که یک بُعد از نظریه مدیریت دولتی کارآفرینی سازمانی آزرورن و گابلر (۱۹۹۲) را در سازمان‌های دولتی ایران مورد آزمون قرار می‌گیرد. و از این نظر کیفی است که برای آشنایی با دیدگاه خبرگان و کسب اطلاعات لازم در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و همچنین شناسایی موانع نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری نیز با توجه به نوع پژوهش به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: دسته اول را خبرگان پژوهش تشکیل می‌دهند که شامل ۲۵ نفر از استادان مدیریت دولتی دانشگاه‌های کشور می‌باشند که دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی با سابقه‌ی انجام پژوهش یا پژوهش‌های درزمینه‌ی کارآفرینی و یا سابقه‌ی تدریس درس کارآفرینی، هستند و دسته دوم را مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های ایران تشکیل می‌دهند که برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس استفاده شده است. به این ترتیب در مرحله‌ی نخست، تعدادی از وزارتخانه‌ها با استفاده از گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند.

به دلیل گستردگی وزارتخانه‌ها و همچنین وسیع بودن جامعه آماری و اطلاعات موردنیاز برای انجام آن، از هر یک از گروه‌های یادشده، یک وزارتخانه که حاضر به همکاری در این پژوهش شدند، انتخاب شدند. بدین ترتیب از طبقه‌ی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش؛ از طبقه‌ی امور زیربنایی، وزارت نفت؛ از طبقه‌ی فرهنگی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ از طبقه‌ی رفاهی - خدماتی، وزارت جهاد کشاورزی؛ و از طبقه‌ی سیاسی - حاکمیتی، وزارت کشور انتخاب و موردبررسی قرار گرفتند و با استفاده از فرمول کوکران در این پنج وزارتخانه ۲۸۵ پرسشنامه توزیع شد که ۲۷۰ تا از آن‌ها قابل اعتماد تشخیص داده شدند و موردبررسی قرار گرفتند.

## ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. جهت پاسخ به سؤال اول تحقیق که همانا شناسایی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد از نظر خبرگان امر در این زمینه استفاده شد و همچنین برای پاسخ به سوال دوم که چه مدلی می‌تواند کارآفرینی را درحوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تقویت کند از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد بدین شکل که ابعاد حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی از مدل میرسپاسی و همچنین ابعاد کارآفرینی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از ادبیات تحقیق استخراج شدند و بعد در اختیار خبرگان قرار گرفته تا بررسی

شود که کدامیک از ابعاد کارآفرینی شناسایی شده بیشترین نزدیکی و قرابت و همچنین تأثیر را بر روی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی دارد و یا اگر بعد یا ابعاد تأثیر گذار دیگری وجود دارد و محقق قادر به شناسایی آنها نبوده مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد. در این تحقیق با استفاده از تحلیل محتوا، شاخص‌های ابعاد کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. و در نهایت از طریق ضریب قابلیت اعتماد از روش یا ضریب اسکات بصورت زیر استفاده شده است.

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این رابطه،  $\pi$  ضریب قابلیت اعتماد،  $Po$  درصد توافق مشاهده شده و  $Pe$  درصد توافق مورد انتظار است. به منظور محاسبه این ضریب از جداول توافقی استفاده می‌شود که معادل ۰.۲۰ افراد مورد بررسی (یعنی ۵ نفر از ۲۵ نفر) است که در این تحقیق این افراد در بین ۲۵ نفر خبره‌ی مورد مطالعه، کسانی هستند که حداقل مرتبه دانشگاهی آنها، دانشیاری باشد. شایان ذکر است که کدگذاری مجدد برای کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی تحقیق انجام شد که در جدول زیر ضریب قابلیت اعتماد آن آورده شده است. چنانچه ضریب قابلیت اعتماد، بیشتر از ۰.۷ باشد، می‌توان به کدگذاری‌ها اعتماد نمود. و نتایج آن به شرح زیر می‌باشد

جدول شماره ۱. بررسی ضریب قابلیت اعتماد ابعاد کارآفرینی سازمانی مرتبط با HRM

( $\pi$ )	(Pe)	(Po)	(Fi)	مقوله	مضمون
۰.۳۳	۰.۱۲	۰.۴۰	۱۰	تسهیل‌گری	کارآفرینی سازمانی مرتبط نظام جذب مدیریت منابع انسانی
۰.۷۱	۰.۱۶	۰.۷۶	۱۹	نوآوری	
۰.۳۰	۰.۰۸	۰.۳۶	۹	ریسک‌پذیری	
۰.۸۱	۰.۱۶	۰.۸۴	۲۱	پیش‌کنشی	
۰.۲۶	۰.۰۸	۰.۳۲	۸	استقلال	
۰.۸۵	۰.۲۰	۰.۸۸	۲۲	انعطاف‌پذیری	

همانطوریکه در جدول بالا مشاهده می‌شود ابعاد نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری دارای ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند در نتیجه بعنوان ابعاد کارآفرینی مرتبط با نظام جذب،

تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران مورد استفاده و آزمون قرار می گیرند.

در نتیجه پرسشنامه‌ای با ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی بر مبنای مدل میر سپاسی شامل نظام جبران خدمت، طراحی مشاغل و مدیریت امور استخدامی و ابعاد کارآفرینی سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی استخراج شده از نظر خبرگان شامل نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری طراحی شد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی<sup>۱</sup>، آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را به درستی اندازه بگیرد. به عبارت دیگر روایی تعیین می‌کند که ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. برای آزمون درستی و خوب بودن نسخه‌ها اقدامات زیر به عمل آمد:

با شناخت ماهیت موضوع و نوع کار از یک سو و رعایت روحی و تمایلات پاسخ‌دهندگان از سوی دیگر و همچنین دقت در طراحی سوالات و انتخاب بهترین نحوه پاسخ‌گیری و ابهام‌زدایی از سوالات پرسش‌نامه با راهنمایی استادان راهنما، اساتید مشاور و نیز دقت در پالایش اطلاعات جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها، روایی بیشتری به ابزار تحقیق داده شود.

منظور از پایایی<sup>۲</sup> یک پرسشنامه این است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان پرسشنامه در شرایط مشابه دوبار اندازه‌گیری کنیم، نتایج حاصله تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. قابلیت اعتماد یک پرسش‌نامه بایستی حداقل ضریب همبستگی  $0.70$  را دارا باشد. در این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضریب پایایی استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی مثبت یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند، آلفای کرونباخ بر حسب میانگین همبستگی داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد، محاسبه می‌شود. هر قدر آلفای کرونباخ به عدد  $1$  نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. و ضریب آلفای پرسشنامه‌ی ساخته شده بیشتر از  $0.8$  می‌باشد و از سازگاری درونی مطلوب برخوردار است.

1-Validity

2-Reliability

جدول شماره ۲. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه پژوهش

ضریب آلفای کلی	ضریب آلفای ابعاد	تعداد سوالات	نظام مدیریت منابع انسانی (HRM)
	۰/۸۲۳	۷	جبران خدمت
۰/۸۲۲	۰/۸۱۷	۷	مدیریت امور استخدامی
	۰/۸۲۶	۷	طراحی مشاغل

### تحلیل عاملی تأییدی ابزار اندازه‌گیری

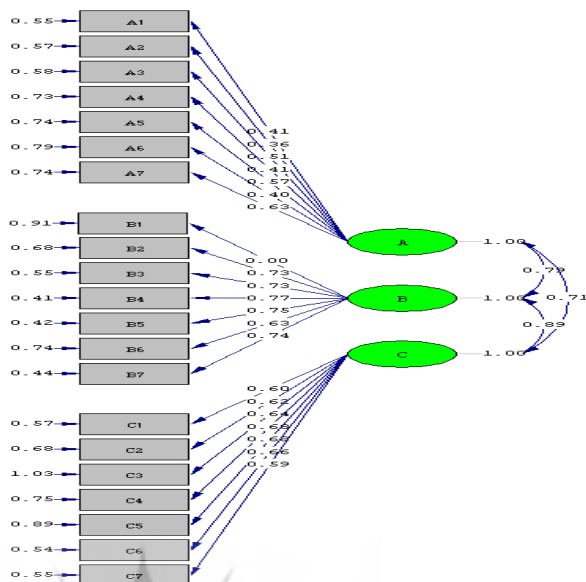
در این بخش بر روی تحلیل تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است تمرکز می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این الگو در مورد عامل‌ها و متغیرهای مشاهده شده و دیگر متغیرها (متغیرهای پنهان) بحث می‌کند و در واقع ساختار عاملی فرضیه‌ای است که برای همبستگی‌های مشاهده شده به حساب می‌آید. تحلیل عاملی تأییدی از نظر جبری بسیار پیچیده است و برای هرگونه محاسباتی همیشه از لیزرل یا برنامه‌های معادل آن استفاده می‌شود.

به طور خلاصه در تحلیل عاملی تأییدی مدلی ساخته می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه‌ی چند پارامتر توصیف یا محاسبه می‌گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌ها است، ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه یا دانش حاصل از مطالعات پیشین (همان تحلیل اکتشافی) به دست آمده است.

مدل اندازه‌گیری نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

در این مدل و مدل‌هایی دیگری که در زیر می‌آیند منظور از (A) نظام جبران خدمت، (B) مدیریت امور استخدامی و (C) طراحی مشاغل می‌باشد.





Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

شکل شماره ۱- تخمین غیراستاندارد برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

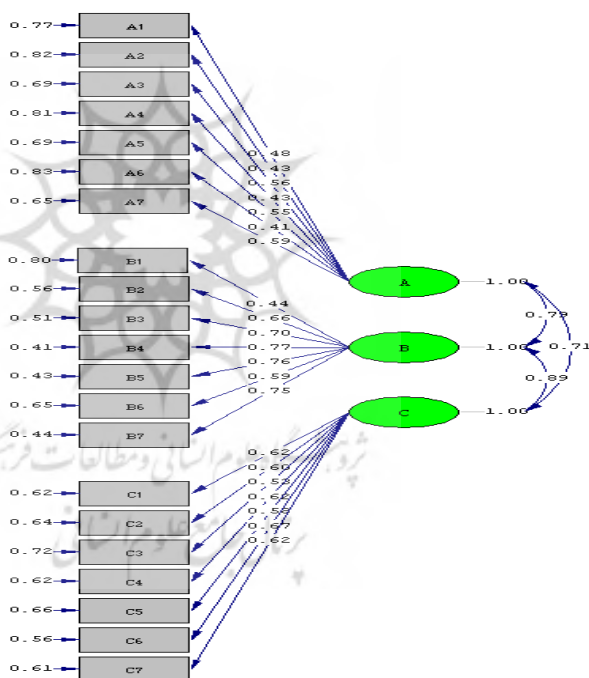
با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده اند نمایانگر برازش خوب مدل می باشند.

جدول شماره ۳- نتیجه تحلیل عاملی تاییدی برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

عامل	Chi-Square	df	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی	۵۹۷/۸۰	۲۴۹	۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	۰/۹۳	۰/۸۹

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد<sup>۱</sup> مدل متوجه می شویم که مدل اندازه گیری برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی، مدل مناسبی است چرا که مقدار "کای- دو" و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI, GFIA نیز بالا می باشد. در خصوص مقدار مجذور کای هرچه کمتر باشد نشان دهنده برازندگی بیشتر است. که مقدار آن برای این مدل ۵۹۷/۸۰ است هر چند که این شاخص به شدت تحت تاثیر تعداد نمونه آماری

قرار دارد. البته نسبت درجه کای به درجه آزادی نیز برابر با  $2/4$  است. اما یکی دیگر از شاخص‌ها معتبر برای بررسی برازندگی مدل شاخص GFI یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود. این شاخص را می‌توان به عنوان مشخصه مشابه  $R_2$  در رگرسیون چند متغیره در نظر گرفت. هرچه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد مدل با داده‌ها دارای برازش بهتری است. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. شاخص GFI در این مدل برابر با  $0/93$  است نشان می‌دهد مدل برای داده‌ها دارای برازش مناسبی است. مقدار شاخص AGFI نیز هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل برای داده‌هاست. که در این مدل برابر  $0/89$  است. خروجی بعدی قسمت تخمین استاندارد<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد.

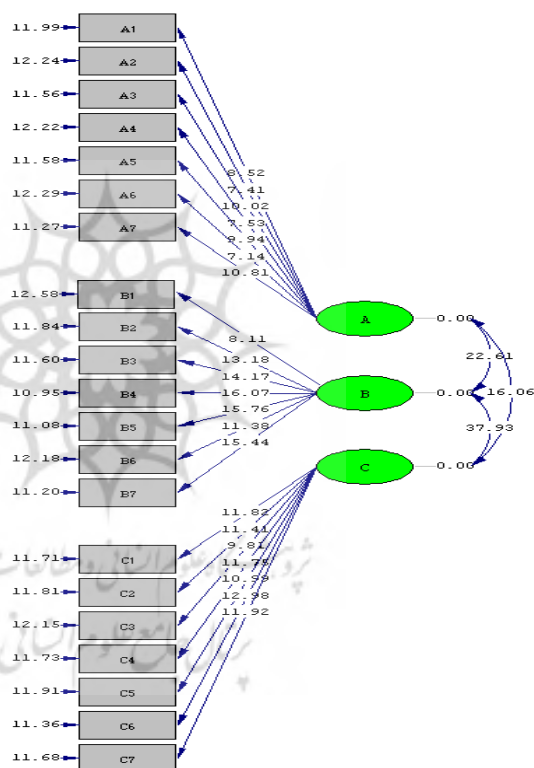


Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

نمودار شماره ۲. تخمین استاندارد برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

## 1. Standard Solution

منظور از ضرایب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای<sup>۱</sup> بدست آمده مدل اندازه‌گیری نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کمتر از ۲- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت که عوامل شناسایی شده بر مبنای مدل میرسپاسی از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار می‌گیرند.



Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

نمودار شماره ۳. ضرایب معنی داری برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

## یافته‌ها

بررسی سوال اول تحقیق: موانع کارآفرین در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

برای پاسخ به این سوال در چهارچوب مدل اولیه تحقیق از روش تحلیل محتوا استفاده شده است ابتدا پرسشنامه‌ای باز در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان مرتبط با تحقیق قرار گرفت و از آنها درخواست شد که مهمترین موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی کشور بر مبنای سه شاخه سیاسی- قانونی، اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی کدامند و بعد از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها، عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه دوم مجدداً در اختیار آنها قرار گرفت و سپس پرسشنامه سوم در اختیار ۲۰ نفر از آنها که دارای حداقل مرتبه دانشجویی بودند قرار گرفت و در نهایت از طریق ضریب قابلیت اسکات که در قسمت ۲-۲ توضیح آن آمد مورد بررسی واقع شد و نتایج آنها به شرح زیر می‌باشد:

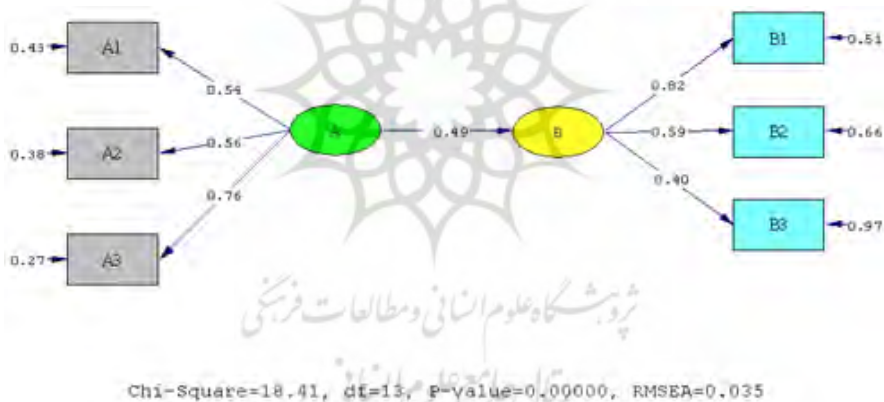
جدول شماره ۳. بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی از طریق ضریب

### قابلیت اسکات

مضمون	مقوله	(Fi)	(Po)	(Pe)	(Pi)
موانع سیاسی	عدم توجه به کارآفرینی درانتصاب مدیران بالاخص مدیران درسطح کلان کشور	۱۹	۰.۷۶	۰.۲۰	۰.۷۰
	عدم تناسب قانون مدیریت خدمات کشوری یا ابعاد کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی	۲۰	۰.۸۰	۰.۲۰	۰.۷۵
	تغیر مداوم مدیران کلان کشور	۱۷	۰.۶۸	۰.۱۲	۰.۶۴
	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمانهای دولتی	۲۱	۰.۸۴	۰.۱۶	۰.۸۱
موانع قانونی	عدم توجه به کارآفرینی در فرایند استخدام و بکارگیری کارکنان	۲۲	۰.۸۸	۰.۱۶	۰.۸۸
	عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۶	۰.۷۱
	نظام پرداخت حقوق و مزایای نامتناسب با کارآفرینی	۲۳	۰.۹۲	۰.۱۶	۰.۹۰
	نظام پرداخت حقوق و مزایا نامتناسب با هزینه های زندگی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۲	۰.۷۳
موانع اقتصادی	عدم توجه به کارآفرینی در ارتقاء و مسیر پیشرفت شغلی	۲۰	۰.۸۰	۰.۱۶	۰.۷۶
	نظام پاداش نامتناسب با کارآفرینی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۶	۰.۷۱
	فرهنگ سازمانی محافظه کارانه	۲۳	۰.۹۲	۰.۲۰	۰.۹۰
موانع فرهنگی اجتماعی	اعمال کنترل و نظارت های شدید سازمانی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۲	۰.۷۳

تمامی موانع کارآفرینی مرتبط با نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی شناسایی شده بوسیله خبرگان به غیر از تغییر مداوم مدیران کلان کشور از ضریب قابلیت اعتماد بالاتر از ۰/۷ برخوردارند در نتیجه می‌توان گفت که این عوامل مهمترین موانع کارآفرینی در نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران هستند.

بررسی سوال دوم تحقیق: چه مدلی می‌تواند در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کارآفرینی سازمانی را تقویت نماید؟  
برای پاسخ به این سؤال اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه طراحی شده در جامعه آماری مورد بررسی از طریق مدلسازی معادلات ساختاری به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت که در این مدل (A) کارآفرینی سازمانی با ابعاد نوآوری (A<sub>1</sub>)، پیش‌کنش (A<sub>2</sub>) و انعطاف پذیری (A<sub>3</sub>) و همچنین (B) با ابعاد نظام جبران خدمت (B<sub>1</sub>)، مدیریت امور استخدامی (B<sub>2</sub>) و طراحی مشاغل (B<sub>3</sub>) می‌باشد.



نمودار شماره ۴- تخمین غیراستاندارد برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده‌اند نمایانگر برازش خوب مدل می‌باشند.

جدول شماره ۴. شاخص‌های برازندگی برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی  
کارآفرین محور

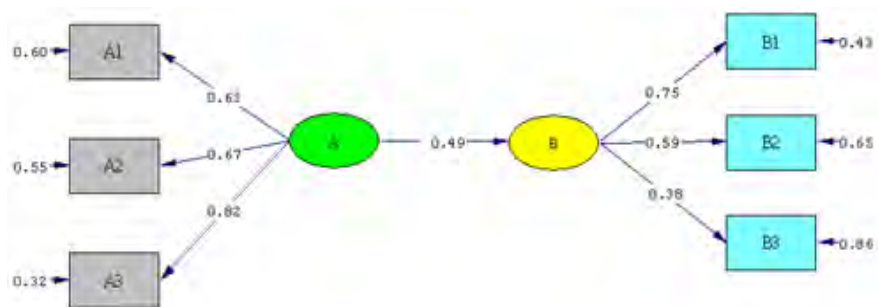
عامل	Chi-Squar	df	P-valu	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب، تأمین و تعدیل	۱۸/۴۱	۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۵	۰/۹۸	۰/۹۷

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد<sup>۱</sup> در جدول (۴) متوجه می‌شویم که شاخص‌های برازندگی مدل رضایت‌بخش هستند؛ چرا که مقدار "کای-دو" و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI و AGFI نیز بالا می‌باشد. در خصوص مقدار مجذور کای هر چه کمتر باشد نشان دهنده برازندگی بیشتر است. که مقدار آن برای این مدل ۱۸/۴۱ است. هر چند که این شاخص به شدت تحت تاثیر تعداد نمونه آماری قرار دارد. البته نسبت درجه کای به درجه آزادی نیز برابر با ۱/۴۱ است. اما یکی دیگر از شاخص‌ها معتبر برای بررسی برازندگی مدل شاخص GFI یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که به گونه‌ای مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود. این شاخص را می‌توان به عنوان مشخصه مشابه  $R_2$  در رگرسیون چند متغیره در نظر گرفت. هر چه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد مدل با داده‌ها دارای برازش بهتری است. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. شاخص GFI در این مدل برابر با ۰/۹۸ است نشان می‌دهد مدل برای داده‌ها دارای برازش مناسبی است. مقدار شاخص AGFI نیز هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل برای داده‌ها است؛ که در این مدل برابر با ۰/۹۷ است. خروجی بعدی قسمت تخمین استاندارد<sup>۲</sup> مدل را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1-Estimate

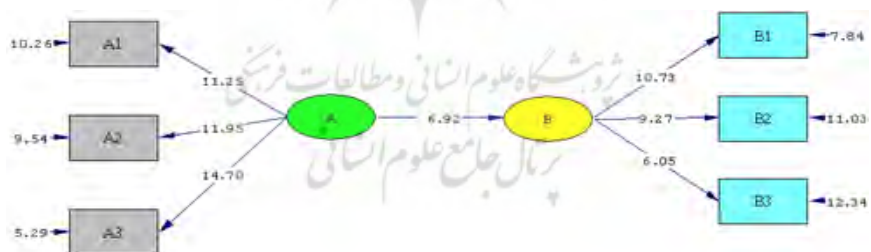
2-Standard Solution



Chi-Square=18.41, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار شماره ۵- تخمین استاندارد برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

منظور از ضرایب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه گیری شاخص‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کمتر از ۲- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار می‌باشد.



Chi-Square=18.41, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار شماره ۶- ضرایب معنی داری برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

اولویت بندی بار عاملی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران بر اساس نتایج تحلیل عاملی؛ بر اساس نتایج تحلیل عاملی بار عاملی ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران به شرح زیر اولویت بندی شده است :

جدول شماره ۵- اولویت بندی بار عاملی ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در

#### سازمان های دولتی ایران

T-value	R2	بارعاملی	اولویت	نظام مدیریت منابع انسانی (HRM)	نظام جذب، تأمین و
۶/۲	۰/۳۹	۰/۷۳	۱	جبران خدمت	تأمین و
۶/۱۶	۰/۳۱	۰/۶۸	۲	مدیریت امور استخدامی	تعدیل منابع انسانی
۵/۰۴	۰/۲۴	۰/۵۳	۳	طراحی مشاغل	

### بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت پاسخ به هر یک از سوالات تحقیق آورده می‌شود سپس با ادبیات و سوابق تحقیق مورد مقایسه قرار می‌گیرند و پیشنهادهایی کاربردی برای هر سوال ارائه می‌گردد.

سوال اول تحقیق : موانع کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

در پاسخ به سوال یک ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق و همچنین استفاده از روش تحلیل محتوا مهمترین موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران از طریق ضریب قابلیت اعتماد اسکات شناسایی و در جدول شماره ۳ آورده شدند بنابراین مهمترین موانع کارآفرینی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه خبرگان در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی در حوزه سیاسی- قانونی عبارتند از: (۱) عدم تناسب قانون مدیریت خدمات کشوری با ابعاد کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی؛ (۲) عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران بالاخص مدیران در سطح کلان کشور؛ (۳) وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمان های دولتی؛ (۴) عدم توجه به کارآفرینی در فرآیند استخدام و بکارگیری کارکنان و (۵) عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران و در حوزه اقتصادی عبارتند از: (۱) نظام پاداش نامتناسب با کارآفرینی؛ (۲) نظام پرداخت حقوق و مزایا نامتناسب با هزینه های زندگی و (۳) عدم توجه به کارآفرینی در ارتقاء و مسیر پیشرفت



شغلی و در حوزه اجتماعی - فرهنگی عبارتند از (۱) فرهنگ سازمانی محافظه کارانه و (۲) اعمال کنترل و نظارت های شدید سازمانی در سازمان های دولتی ایران می باشد و محققان قبلی مانند سادلر (۲۰۰۰)، کورنرالو و پرلمن، پاولین و پروکوپنکو، لالیتا و فرناندو (۲۰۰۵) همچنین جونز و موریس در بین عوامل فوق به سیستم پاداش نامناسب اشاره کرده اند و موریس و جونز (۱۹۹۳) در مطالعه ای در ۱۱۲ سازمان به، استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل، جبران خدمت و سیستم پاداش مناسب برای ایجاد کارآفرینی اشاره کرده اند و عدم وجود آنها را عاملی برای فقدان کارآفرینی بر شمرده اند.

سؤال دوم تحقیق : چه مدلی می تواند در حوزه نظام جذب ، تأمین و تعدیل نیروی انسانی در سازمان های دولتی ایران کارآفرینی سازمانی را تقویت نماید ؟  
برای انطباق داده های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده تا بررسی شود که آیا مدل از برازش مناسب برخوردار است یا خیر که خروجی نرم افزار لیزرل برای حوزه نظام جذب ، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور به شکل زیر است:

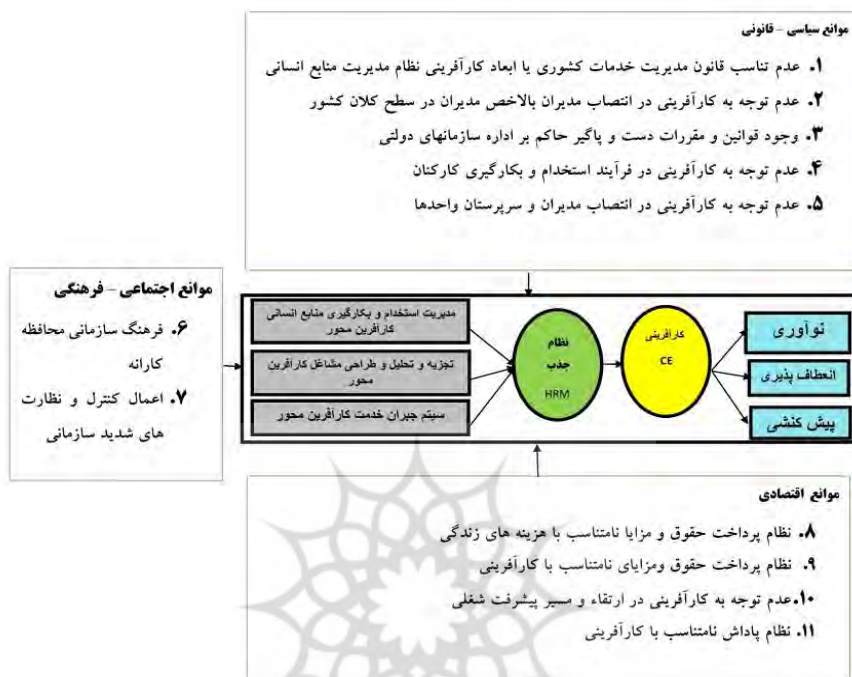
## جدول شماره ۶.

شاخص های برازندگی برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور

عامل	Chi-Square	df	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب، تأمین و تعدیل	۱۸/۴۱	۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۵	۰/۹۸	۰/۹۷

در نتیجه با توجه به خروجی های لیزرل چون GFI و AGFI عوامل به یک نزدیک بوده و همچنین RMSEA پایین بوده و به صفر نزدیک می باشد می توان گفت که مدل از برازش مطلوب برخوردار است و مورد تأیید است و با نتایج تحلیل عاملی نیز همخوانی دارد چرا که بار عاملی ابعاد این نظام یعنی جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل به ترتیب در اولویت های اول، دوم و سوم قرار دارند و می توان استدلال نمود که نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی می تواند تقویت کننده کارآفرینی در سازمان های دولتی کشور باشد .

در نتیجه مدل مناسب حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور به شرح زیر خواهد بود:



شکل شماره ۲. مدل نهایی پژوهش

این مدل با نتایج تحقیقات احمدی و دیگران (۱۳۹۱)، زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) و موریس و جونز (۱۹۹۳) سازگاری دارد و آنها به نقش جریان خدمت و طراحی مشاغل در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر این سوال برای سازمان های دولتی ایران

تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل کارآفرین محور

- بازنگری در تجزیه و تحلیل مشاغل و تأکید بر بعد کارآفرینی
- بازنگری شرح شغل و تأکید بر جنبه کارآفرین محور بودن مشاغل مختلف (جنبه ساختاری کارآفرینی)

- بازنگری شرایط احراز شغل با توجه به میزان برخورداری افراد از ویژگی‌های فردی کارآفرینی

◀ مدیریت استخدام و بکارگیری منابع انسانی کارآفرین محور

- تمامی استخدامی‌ها بایستی روند علمی و قانونی خود را طی نمایند انجام این کار جدای از اینکه به کاهش فساد اداری میانجامد عدالت استخدامی را نیز بوجود آورده و همچنین محتوای آزمونها و مصاحبه‌های استخدامی علاوه بر پوشش ماهیت شغل دربرگیرنده ویژگی‌های کارآفرینانه هم باشند و از روایی پیش بینی و همزمان لازم برخوردار باشند تا بتواند غربالگری لازم را در مورد متقاضیان با توجه به میزان کارآفرین بودن آنها انجام دهد.

- شایستگی سالاری در انتصاب مدیران و تأکید بر ویژگی شخصیتی کارآفرینانه آنها

◀ سیستم جبران خدمت کارآفرین محور

- بازنگری قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای حذف موانع موجود شناسایی شده و اهتمام لازم در عملیاتی شدن آنها

## References

- Abbaspour, A. (2002). Comparison of the Human Resources Management Functions of Tehran University with the Last Assumptions of Strategic Human Resource Management and Explaining and Designing an Optimal Process Model for It. Phd Thesis, Tehran: University of Tehran, (In Persian).
- Afagh Arjamandi, E., & Kazemi, M. (2010). Investigating In-Organizational Entrepreneurship Using the Stevenson Model. The First International Management Conference, Innovation and Entrepreneurship, (In Persian).
- Alam Beigi, A., Malek Mohammadi, I., & Moghimi, S. M. (2009). Investigating the Organizational Factors Affecting the Development of Entrepreneurship in the Agricultural Promotion Organization. Journal of Agricultural Economics and Development Researches, 40(1), (In Persian).
- Analoui, F., & Moghimi, S. M. (2009). Public Sector Managers And Entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. Journal of Management Development, 28(6), (In Persian).
- Castrogiovani, G. J., Urbano, D., & Loras J. (2011). Linking Corporate Entrepreneurship and Human Resource Management in SMEs. International Journal of Manpower.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship Theory and Practice.
- Dizgah, M. R., Gilanian, Sh., & Alipour, A. (2011). High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedyre Justice. Australian Journal and Applied Sciences, (In Persian).

- Goudarzi, A., & Shafiei, M. (2010). The Role of Human Resources Management in Innovation and Entrepreneurship in the Organization. The First International Management and Innovation Conference, (In Persian).
- Haghsheenas, A., Jamshidian, M., Shaamei, A., Shahin, A., & Yazdanoman, M. (2005). The Organizational Entrepreneurship Pattern in Iran's Public Sector. Journal of Management Science, 2, (In Persian).
- Hughes, A. (2013). Modern Governmental Management. Translated by: S. M., Alvani, Gh. Memarzadeh, & S., Khalili Shourin, Tehran: Pearl Publishing, (In Persian).
- Jennings, D. F., & Lumpkin J. R. (1989). Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirically Integrative Analysis. Journal of Management.
- Jennings, D. F. (1994). Multiple Perspective of Entrepreneurship. Ohio: South Western Publishing.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. (2005). Advanced Management Accounting. Newjersey: Prentice Hall.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and Practice Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(1).
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2007). A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. Springer Publication.
- Kia Kojuri, K., & Jafarian, S. (2012). Review the Role of Human Resources Management in the Development of Enterprise Entrepreneurship. National Conference on Entrepreneurship and Knowledge Based Business Management, (In Persian).

- Lalitha, R., & Fernando, S. (2005). Entrepreneurship in Delivery of Service in Public Sector Organization in Sri Lanka: Prospects for Administration and Managerial Reform.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*.
- Manimala, M., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 13(1).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*.
- Mirspasi, N. (2012). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*. Tehran: Mir Publishing, (In Persian).
- Moghimi, S. M. (2004). *Entrepreneurship in Civil Society Institutions*. Tehran; Tehran University Press, (In Persian).
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: an Empirical Assessment from the USA. *International Journal Human Resource Management*.
- Yazdan, M., Shamei, A., & Shahin, A. (2008). The Role of HRM in Organizational Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 1(1), (In Persian).

## Presenting an Entrepreneurship-oriented Model for Human Resource Absorption, Supply and Adjustment in Iranian Public Sectors

Hasan Hasanzade<sup>1</sup>

Naser Mir Sepasi (Ph.D.)<sup>\*2</sup>

Abolhassan Faghihi (Ph.D.)<sup>3</sup>

Reza Najaf Beigi (Ph.D.)<sup>4</sup>

Mohammad Ali Afshar Kazemi (Ph.D.)<sup>5</sup>

-----  
Date of receipt: 2017.11.27

Date of acceptance: 2019.05.23  
-----

### Abstract

Research findings have revealed that entrepreneurial trends in Iranian state organizations have not succeeded and to rectify the situation entails reforming enhancing human resource management policies. Thus, based on rrr spp''''s Model which is one of the underlying principles of human resource management system, the present study intended to offer an appropriate model for absorbing, supplying and adjusting human resources that can promote entrepreneurship in Iranian state organizations. To this end, the service compensation system, job dgggg nnd empoyment management wrre scccdddfrom Mrrspsssss ss dll nnd considered via confirmatory factor analysis. Based on expert judgement and oossss sbbbbbboofffeee., nnovation, proactivity and flexibility were also selected as dimensions of corporate entrepreneurship in Iranian public sectors. The research population consisted of 18 active ministries of the Islamic Republic of Iran that were stratified into five categories of educational, economic, political-authoritative, cultural, welfare and general service ministries. Unit of analysis in this study was managers and experts in human resource management departments who were selected using convenience sampling from a single randomly selected ministry from each category. Further, the entrepreneurial hindrances were considered in human resource absorption, supply and adjustment employing LISREL software. The Model presented here is claimed to support innovation, proactivity and flexibility as identified aspects of entrepreneurship in state organizations via service compensation system employment recruitment and job design.

**Key Words:** Entrepreneurship, HRM, Procurement and Adjustment System, Public Sector

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. \*Professor, Department of Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. n.mirsepassi@srbiau.ac.ir

3. Professor, Department of Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. a.faghihi@srbiau.ac.ir

4. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

5. Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran.