

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۶، شماره ۲۰، بهار ۱۳۹۷

ص ص : ۶۷ - ۷۹

تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی: مورد مطالعه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران

سید محمدجواد رضوی^{۱*} - مهدی طالب پور^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۲. دانشیار گروه

مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۶/۱۰/۰۴)

چکیده

هدف از این مطالعه تبیین نقش راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی، میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران بود. با استناد به اطلاعات کارگزینی وزارت ورزش و جوانان کشور جمهوری اسلامی ایران، در سال ۱۳۹۵ جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۸۵۰ نفر بود. حجم نمونه نیز با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۲۶۵ نفر در نظر گرفته شد. این پژوهش از نوع کاربردی بود و به شیوه پیمایشی اجرا شد. ابزار اندازه گیری آزمودنی‌ها پرسشنامه راهبردهای توسعه منابع انسانی (میرسیاسی و همکاران، ۱۳۸۸) و پرسشنامه‌های کارآفرینی و توسعه سازمانی (طالب پور و رضوی، ۱۳۹۵) بود که پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۱ و ۰/۸۲ برآورد شد. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار آماری PLS استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد راهبردهای توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی تأثیر معناداری داشت. همچنین کارآفرینی سازمانی بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری داشت. از این رو توجه به عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی و ارتقای کارآفرینی سازمانی کارکنان عاملی مؤثر در ارتقای توسعه سازمانی بود.

واژه‌های کلیدی

توسعه، کارآفرینی، کارکنان، منابع انسانی، ورزش و جوانان.

مقدمه

شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است، پاسداری و حمایت کنند (۱۳).

یکی از حوزه‌هایی که زمینه ظهور کارآفرینی در آن احساس می‌شود و پتانسیل‌های زیادی در آن نهفته است، کارآفرینی در سازمان‌های ورزش است. به طوری که فرایند کارآفرینی در سازمان‌های ورزش فرصت‌های جدید برای اشتغال در زمینه ورزش ایجاد می‌کند که با توجه به ابعاد گسترده علوم ورزشی می‌توان آن را در زمره سریع‌ترین بخش‌های رشد و مرتبط با بخش‌های اصلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در جهان مطرح کرد. در این جهت یکی از راهکارهای توسعه اشتغال‌زایی در ورزش توجه به کارآفرینی سازمانی در ورزش است (۶). به صورتی که واژه کارآفرینی سازمانی ابداع شده تا فعالیت‌های نوآورانه را در یک بافت سازمانی توصیف کند؛ بنابراین این واژه کوشش‌هایی را منعکس می‌کند که توسط افراد سازمان انجام می‌گیرد تا کسب‌وکار موجود را بهبود بخشد و همچنین کارآفرینی سازمانی گرایشی است که سازمان را درگیر فعالیت‌هایی می‌کند تا بتواند به طور موفقیت‌آمیز، فرصت‌ها را شناسایی و بر روی آن سرمایه‌گذاری کند (۵).

کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد پروسه کارآفرینی درون سازمانی را طی کند، بتواند سریع، راحت و اثربخش آن را به اجرا درآورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش‌دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌هایی کارآفرینانه باشد (۱۰). از طرفی مقوله کارآفرینی در چند دهه اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاستگذاران را به خود جلب کرده است. یکی از دلایل اصلی تمرکز بر کارآفرینی، نیاز فزاینده جوامع برای بهره‌گیری از افرادی خلاق است که از طریق ایده‌های نوین و تبدیل این ایده‌ها به فعالیت‌های سودبخش، روند توسعه اقتصادی را تسریع کنند (۱۷). از این رو کارآفرینی سازمانی به معنای اجرای

راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر به کارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تأثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبردهای سازمانی است. راهبرد منابع انسانی یک سازمان، نتیجه مجموعه‌ای از تصمیم‌های مدیریتی است که در مورد تعیین اولویت‌ها و سیاست‌های طراحی شده در قبال اثرگذاری یا انطباق با نیروهای مسلط محیطی اتخاذ می‌شوند. راهبردهای منابع انسانی، به تعیین مقاصد سازمان در مورد سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی و چگونگی انسجام و هماهنگی آنها با راهبرد کسب‌وکار می‌پردازند (۷). در یک تعریف کلی می‌توان گفت راهبرد منابع انسانی عبارت است از برنامه‌ها، طرح‌ها و تمایل‌های توسعه سازمان برای مواجهه با چالش‌های رقابتی زمان حال و آینده تا از این طریق ارزش برتر برای سازمان متبوع ایجاد شود. هدف راهبردهای منابع انسانی، هدایت، توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌هاست (۲۰). توسعه راهبردهای منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمانی مبنی بر اینکه چه چیزی باید انجام گیرد و چه چیزی باید تغییر یابد، متمرکز می‌شود (۱۵).

مهم‌ترین عامل پیشرفت بلندمدت سازمان‌ها، انتخاب یک راهبرد روشن و بهتر از رقبا و داشتن کارکنانی کارآمد است که این راهبرد را به بهترین نحو، به مرحله عمل می‌رساند (۲۵). این امر خود منوط به تدوین و اجرای راهبردهای کارکردی منابع انسانی به شکلی اثربخش و کارآمد است؛ بنابراین، در عصر جدید، از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر راهبردی و نظام‌گرا، راهبردهای پیچیده‌ای را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان، به صورت دارایی‌های نامشهود که

برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند. همچنین بین آموزش نوآورانه، ارزیابی عملکرد نوآورانه و جبران خدمات نوآورانه با جو نوآوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، درحالی‌که بین جذب نوآورانه و شکل‌گیری جو نوآوری، رابطه معناداری مشاهده نشد (۲). همچنین لانجینگر و فینک^۲ (۲۰۱۳) به شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه و ارتقای مدیریت منابع انسانی در قرن بیست‌ویکم پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل در توسعه و پیشرفت مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی مناسب برای منابع انسانی، آموزش کارکنان، ایجاد سیستم ارزشیابی برای کارکنان، ایجاد سیستم انگیزشی برای کارکنان و توسعه فرهنگ اخلاقی بین کارکنان سازمان (۲۲). صفری و فتحی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی» نشان دادند راهبرد بهره‌گیری از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و گزینش در فرایند استخدام نسبت به سایر راهبردهای تدوین‌شده، اهمیت بیشتری دارد (۹). از سوی دیگر، صیادی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی: تبیین نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی» انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی مثبت و رابطه‌ای معنادار بین رهبری معنوی، قابلیت یادگیری سازمانی و توسعه سازمانی وجود دارد (۱۱). همچنین غضنفری و نقوی (۱۳۹۳) در پژوهش خود روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی را بررسی کردند و پس از مرور مفاهیم اولیه منابع انسانی و راهبرد، درباره راهبرد منابع انسانی و الگوهای تدوین راهبردهای منابع انسانی، بحث کرده و کامل‌ترین الگوی راهبردهای منابع انسانی برای سازمان‌ها را شناسایی

فرایند کارآفرینی در داخل سازمان و با استفاده از ویژگی‌هایی همچون روحیه پشتمکار، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است که طی آن گروهی از افراد درون سازمان به موتور توسعه آن تبدیل می‌شوند (۱۴). همچنین توسعه سازمانی تلاشی است مورد حمایت مدیریت ارشد و درازمدت برای بهبود فرایندهای مشکل‌گشایی و نوسازی سازمان، به‌ویژه از طریق تشخیص کاری مؤثر و فرهنگ سازمانی با تأکید ویژه روی تیم‌های کاری منابع انسانی و به‌کارگیری نقش مشاوره تسهیلگر و استفاده از تئوری و فناوری علوم رفتاری کاربردی در خلال تحقق عملی (۱).

توسعه واژه‌ای پیچیده و چندبعدی است که از نظر مفهومی با تغییرات و تحولات تاریخی فراوانی مواجه بوده است. توسعه سازمانی هم بر تحولات سازمانی کلان و هم خرد تأکید می‌کند. تحولات کلان اثربخشی سازمان است و تحولات خرد متوجه افراد و گروه‌های کوچک و بزرگ است (۱۱). با این وجود شناخت کامل راهبردهای توسعه منابع انسانی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان جهت توسعه کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی لازم به‌نظر می‌رسد.

ونسا^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان «ارائه نظریه جدید مبتنی بر کارآفرینی ورزشی» معتقد است کارآفرینی در ورزش اهمیت بسیار زیادی دارد، چراکه کارآفرینی در این زمینه می‌تواند فعالیت‌های نوآورانه را تشویق کند و موجب تغییرات اجتماعی شود. همچنین کارآفرینی ورزش می‌تواند به توسعه سازمان‌های ورزشی و افزایش تعداد تولیدات و خدمات جدید و اختراعات کمک کند (۲۶). از طرفی نتایج پژوهش باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری» نشان داد که شکل‌گیری جو نوآوری، زمینه را

گزینش، آموزش و توسعه، بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند (۱۶). از طرفی رجیبی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود داشت، ولی ارتباط مستقیم میان فعالیت‌های فعالیت نیروی انسانی و میزان نوآوری در این مطالعه تأیید نشد (۴). رضوی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چندمعیاره و کپ‌لند» نشان دادند به ترتیب عوامل تدوین برنامه‌ریزی جامع در زمینه کارآفرینی ورزشی، وجود وزارت ورزش و جوانان در کشور و وجود شبکه‌های تلویزیونی ورزش در کشور سبب توسعه کارآفرینی در ورزش کشور خواهد شد (۶). از طرفی نتایج پژوهش ماوی و افشار (۲۰۱۷) در خصوص رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داد سرمایه اجتماعی و ابعاد آن شامل سرمایه ساختاری و شناختی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت (۲۳). در نهایت رتنبرگ^۲ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد اجتماعی شرکت‌ها» نشان دادند کارایی و نوآوری منابع انسانی در عملکرد تجاری شرکت‌ها نقش داشت (۲۴).

با توجه به نقش مهم و ارزشمند منابع انسانی در توسعه سازمان‌های مختلف انجام این پژوهش در وزارت ورزش و جوانان کشور که عالی‌ترین مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی در ایران است و نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و غرور ملی کشور دارد، مهم به نظر می‌رسد و در جهت تحقق این امر آگاهی از راهبردهای توسعه منابع انسانی و اهمیت این بعد در ارتقای نوآوری، کارآفرینی و

کردند (۱۵). نتایج تحقیق شیرازی و حسینی (۱۳۹۳) با عنوان «تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان» نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد، ولی نقش واسطه‌ای رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هر یک از اقدامات مورد مطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جز جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند (۸). همچنین جیائو^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی در زمینه نوآوری و ساخت‌وساز کارآفرینی به وسیله مدیریت دانش با نقش میانجی‌گری هوشیاری کارآفرینی نشان دادند که کسب دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی با تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان و آشنایی با شیوه‌های مدیریت اثر مثبت بر روی خلق ایده‌های کسب‌وکار جدید دارد. علاوه بر این با توجه به نتایج مشخص شد هوشیاری کارآفرینانه نقش واسطه بین منابع کسب دانش و نوآوری کارآفرینان ایفا می‌کند (۲۱).

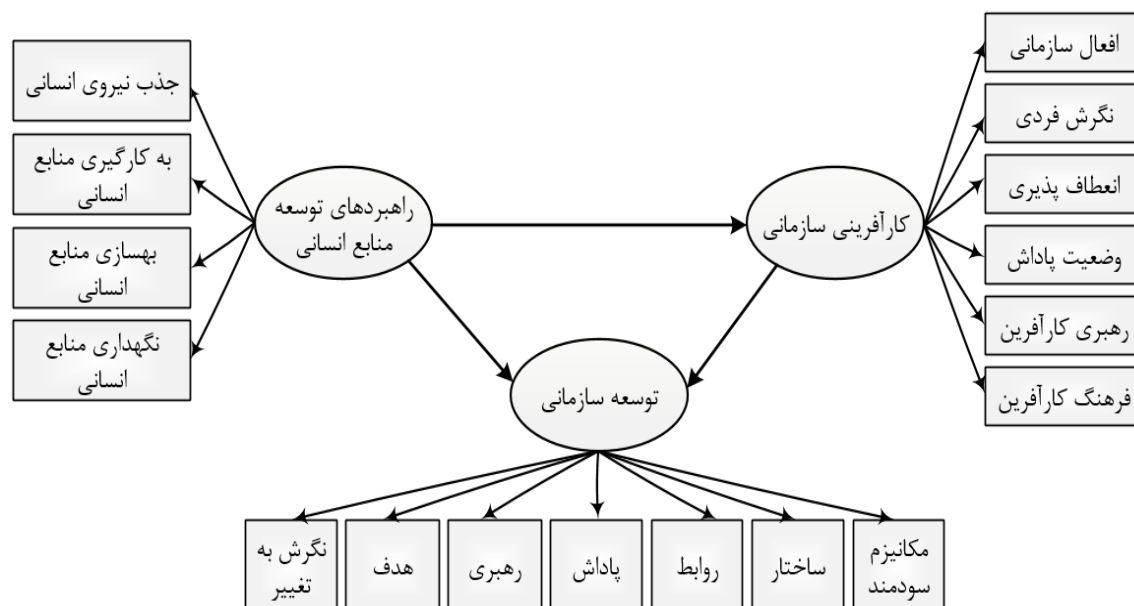
محب و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» به این نتیجه رسیدند که به کارگیری شاخص‌های منتخب با نظر به حساسیت و نقش بسزای مدیریت منابع انسانی و با نظر به تعهد منتج از مشارکت، در دستیابی به اهداف راهبردی هر سازمان از ضروریات است (۱۸). همچنین کریمی‌ان و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی در مورد سنجش عملکرد سازمان براساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که شاخص‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی،

پژوهش خود در خصوص توسعه سازمانی نشان دادند، توسعه سازمانی برخاسته از اهمیت روابط انسانی در سازمان است و در نهایت در خصوص رابطه دو متغیر دیگر مدل مفهومی پژوهش حاضر شامل نقش کارآفرینی سازمانی بر توسعه سازمانی ونسا (۲۰۱۰) (۲۶) در پژوهشی به ارائه نظریه جدید مبتنی بر کارآفرینی ورزشی پرداخت و مشخص کرد که کارآفرینی ورزشی بر توسعه سازمان‌های ورزشی تأثیر معناداری داشت؛ بنابراین براساس پژوهش‌های پیشین مدل مفهومی پژوهش حاضر مطابق شکل ۱ تدوین شد.

توسعه سازمانی وزارت ورزش و جوانان ایران مهم است. از این رو محقق تلاش کرد تا مشخص کند که آیا راهبردهای توسعه منابع انسانی بر میزان کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است.

مدل مفهومی پژوهش

توسعه سازمانی در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد، به این معنا که برخی عوامل باید وجود داشته باشد تا توسعه سازمانی شکل بگیرد. یکی از عواملی که به عنوان متغیر تأثیرگذار در این پژوهش در مدل آورده شده، راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی است. به کارگیری و بالا بردن استفاده از راهبردهای توسعه منابع انسانی به تنهایی نمی‌تواند توسعه سازمانی را ارتقا دهد؛ مگر اینکه این راهبردها با متغیرهای مهم دیگری از جمله کارآفرینی سازمانی همراه شود تا بدین وسیله بر توسعه سازمانی به طور مؤثرتری تأثیرگذار باشد. با توجه اهمیت راهبردهای توسعه منابع انسانی و نقش آن بر کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی، محقق بر آن شد مدلی جامع در این زمینه ارائه کند؛ که مبنای طراحی مدل این پژوهش مدل پژوهش‌های پیشین بودند، به طوری که با نگاه در پژوهش‌های گذشته در خصوص رابطه دو متغیر راهبردهای توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) (۲) پژوهشی با عنوان «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی» انجام دادند که در آن پژوهش تأثیر راهبردهای نوآورانه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی تأیید شد. از سوی دیگر در خصوص رابطه دو متغیر مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی وو و چو^۱ (۲۰۱۵) (۲۷) در



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش و تأثیر عوامل پیشاینده بر توسعه سازمانی وزارت ورزش و جوانان

روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های مورد نظر از نوع کاربردی است و به شیوه پیمایشی اجرا شد. اطلاعات مورد نیاز برای انجام پژوهش با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است. جامعه مورد نظر کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور بودند که با استناد به آمار کارگزینی وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۳۹۵، ۸۵۰ نفر بود. حجم نمونه نیز با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۲۶۵ نفر برآورد شد که در نهایت با حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۲۴۴ پرسشنامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نرخ برگشتی پرسشنامه‌ها برابر با ۹۲ درصد بود. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر به صورت تصادفی ساده بود. ابزار پژوهش به ترتیب پرسشنامه‌های استاندارد راهبردهای توسعه منابع انسانی میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۸) (۱۹)، پرسشنامه‌های کارآفرینی سازمانی طالب‌پور و رضوی (۱۳۹۵) (۱۲)

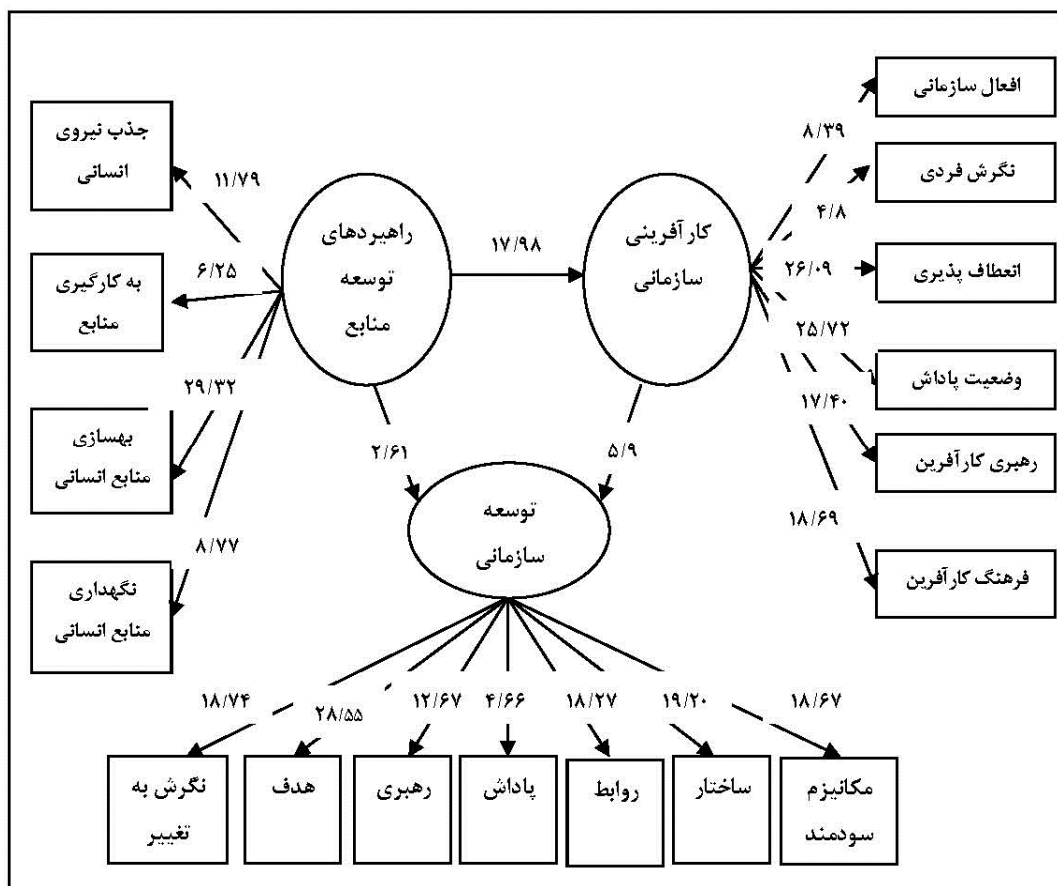
و پرسشنامه توسعه سازمانی طالب‌پور و رضوی (۱۳۹۵) (۱۲) بود. پس از تأیید روایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی، میزان پایایی این پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۱ و ۰/۸۲ برآورد شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شیوه مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد و به وسیله نرم‌افزار Smart PLS داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

نتایج و یافته‌های تحقیق

براساس نتایج جدول ۱ بیشترین اعضای گروه نمونه مرد، دارای سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، دارای سطح تحصیلات کارشناسی و متأهل بودند. همچنین کمترین اعضای گروه نمونه زن، دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال، دارای سطح تحصیلات دیپلم و مجرد بودند.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد کارکنان براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌ها	فراوانی	درصد	جمع فراوانی
جنسیت	مرد	۷۹	۲۴۴
	زن	۵۲	
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۸	۲۴۴
	۶ تا ۱۰ سال	۳۹	
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰	
	بالاتر از ۱۶ سال	۲۳	
سطح تحصیلات افراد	دیپلم	۱۰	۲۴۴
	فوق دیپلم	۱۴	
	کارشناسی	۶۱	
وضعیت تأهل	متاهل	۹۷	۲۴۴
	مجرد	۳	



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-value)

ارزیابی برازش مدل

پیش از برازش جزئی مدل به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل PLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی مرکب (CR) را ارائه می‌دهد و شاخص R^2 (ضریب تعیین) را به‌عنوان معیاری برای برازش مدل‌های ساختاری گزارش می‌کند. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای میانگین واریانس استخراج‌شده و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

نتایج جدول ۲ نشان داد مقدار پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر دو متغیر پنهان مدل مقدار مناسبی را نشان می‌دهد. همچنین شاخص R^2 که تنها برای متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (متغیرهای پنهانی که نقش متغیر وابسته در مدل داشته باشند) محاسبه و گزارش می‌شود، برای متغیر «کارآفرینی سازمانی» و «توسعه سازمانی» که متغیرهای وابسته مدل مفهومی اصلی پژوهش هستند، گزارش شده که یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

متغیر	AVE	پایایی مرکب	R^2
راهبردهای توسعه منابع انسانی	۰/۵۲	۰/۸۱	-
کارآفرینی سازمانی	۰/۵۴	۰/۸۷	۰/۵۵
توسعه سازمانی	۰/۵۸	۰/۹۰	۰/۶۰

براساس نتایج شکل ۲ می‌توان گفت که برای تمامی متغیرهای پنهان، کلیه شاخص‌ها وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند، به‌طوری‌که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که

تمامی متغیرهای پنهان در سطح اطمینان ۹۹ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند.

جدول ۳. بارهای عاملی برآوردشده و سطح معناداری آنها

متغیر پنهان	متغیر مشاهده‌پذیر	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
کارآفرینی سازمانی	افعال سازمانی	۰/۶۷	۸/۳۹	۰/۰۰۱
	نگرش فردی	۰/۵۲	۴/۸۰	۰/۰۰۱
	انعطاف‌پذیری	۰/۸۱	۲۶/۰۹	۰/۰۰۱
	وضعیت پاداش	۰/۸۲	۲۵/۷۲	۰/۰۰۱
	رهبری کارآفرین	۰/۷۷	۱۸/۶۹	۰/۰۰۱
	فرهنگ کارآفرین	۰/۸۰	۱۸/۶۹	۰/۰۰۱
راهبردهای توسعه منابع انسانی	جذب نیروی انسانی	۰/۷۱	۱۱/۷۸	۰/۰۰۱
	به‌کارگیری منابع انسانی	۰/۶۵	۶/۲۵	۰/۰۰۱
	بهسازی منابع انسانی	۰/۸۳	۲۹/۳۲	۰/۰۰۱
	نگهداری منابع انسانی	۰/۶۶	۸/۷۷	۰/۰۰۱
توسعه سازمانی	هدف	۰/۸۳	۲۸/۵۵	۰/۰۰۱
	رهبری	۰/۶۷	۱۲/۶۷	۰/۰۰۱
	نگرش نسبت به تغییر	۰/۸۱	۱۸/۷۴	۰/۰۰۱
	پاداش	۰/۵۱	۴/۶۶	۰/۰۰۱
	روابط	۰/۸۱	۱۸/۲۷	۰/۰۰۱
	ساختار	۰/۸۱	۱۹/۲۰	۰/۰۰۱
	مکانیسم‌های سودمند	۰/۸۲	۱۸/۶۷	۰/۰۰۱

می‌دهد. یافته‌های این پژوهش در جدول ۴ و شکل ۳ نشان می‌دهد که راهبردهای توسعه منابع انسانی بر توسعه و کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی سازمانی بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری داشت.

یک نوع روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم است. اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزای سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت‌داری را میان دو متغیر نشان

جدول ۴. تأثیرات مستقیم متغیرهای مکنون بر یکدیگر، آماره t

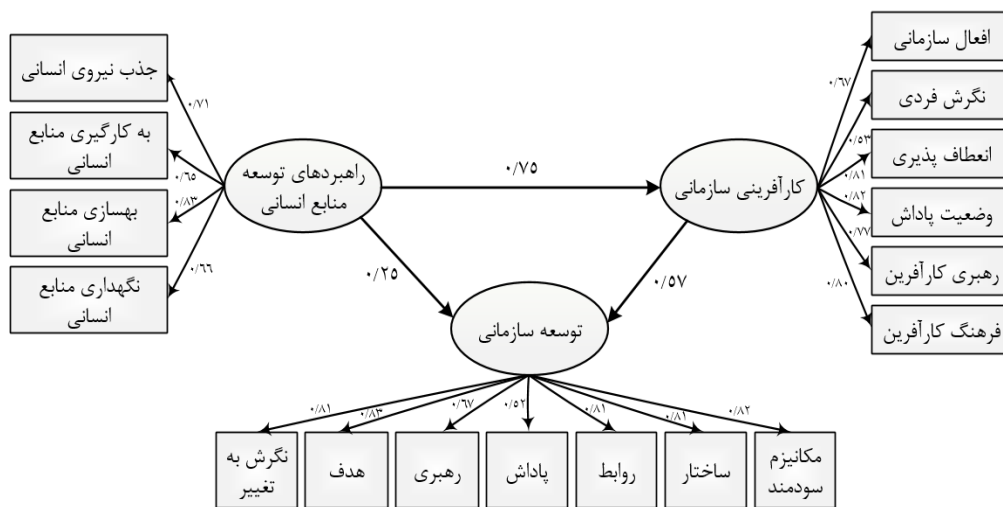
نتیجه	سطح معناداری	t	ضریب استاندارد (β)	متغیرهای پژوهش
تأیید می‌شود	۰/۰۰۱	۲/۶۱	۰/۲۵	راهبردهای توسعه منابع انسانی ← توسعه سازمانی
تأیید می‌شود	۰/۰۰۱	۱۷/۹۷	۰/۷۴	راهبردهای توسعه منابع انسانی ← کارآفرینی سازمانی
تأیید می‌شود	۰/۰۰۱	۵/۸۹	۰/۵۷	کارآفرینی سازمانی ← توسعه سازمانی

جدول ۵. محاسبه ضرایب تأثیر غیرمستقیم از طریق رویکرد تحلیل مسیر

رابطه	رابطه با نقش میانجی	ضریب تأثیر غیرمستقیم
۱	توسعه سازمانی ← کارآفرینی سازمانی ← راهبردهای توسعه منابع انسانی	۰/۴۲ = ۰/۵۷ * ۰/۷۴

است که ضرایب تأثیر غیرمستقیم از طریق رویکرد تحلیل مسیر جداگانه محاسبه و بررسی شوند. در جدول ۵ این ضرایب ارائه شده است، به طوری که ضرایب تأثیر غیرمستقیم از طریق ضرایب تأثیر مستقیم محاسبه می‌شوند و یافته‌ها نشان می‌دهد راهبردهای توسعه منابع انسانی با نقش میانجی‌گری کارآفرینی سازمانی به میزان ۰/۴۲ درصد بر متغیر توسعه سازمانی تأثیر دارد.

همان‌گونه که در مدل مفهومی پژوهش مشاهده می‌شود، ابعاد راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی به صورت غیرمستقیم بر توسعه سازمانی وزارت ورزش و جوانان کشور تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، ابعاد راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق افزایش کارآفرینی سازمانی می‌تواند سبب افزایش میزان توسعه سازمانی شود. از آنجا که مدل پژوهش تنها نقش مستقیم متغیرهای پژوهشی را نشان می‌دهد، لازم



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و بارهای عاملی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت نقش منابع سازمانی و کارآفرینی آنها در سازمان و ضرورت آنها در توسعه سازمان و جامعه، تردیدی در تربیت کارآفرینان سازمانی جهت تحقق این هدف بزرگ باقی نمی‌ماند. با توجه به اینکه در تأکید بر اهمیت کارآفرینی سازمانی، کارآفرینانی سازمانی به‌عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شده است، آنچه اهمیت حیاتی پیدا می‌کند، روشن کردن و به راه انداختن این موتورها جهت توسعه سازمانی است. از این رو با توجه به اهمیت این موضوع محقق بر آن شد که با نگاهی وسیع مدلی در زمینه میزان تأثیر توجه به راهبردهای توسعه منابع انسانی با تأکید بر نقش کارآفرینی سازمانی بر میزان توسعه سازمانی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ارائه کند. یافته‌های پژوهش براساس مدلسازی معادلات ساختاری حاکی از آن بود که راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی بر توسعه سازمانی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی در صورتی که مدیران و مسئولان این وزارت به راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی توجه کنند، موجب خواهند شد توسعه سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران تحقق یابد. با توجه به مطالعات پیشین مشخص شد، این نتیجه از پژوهش با نتایج پژوهش‌های غضنفری و نقوی (۱۳۹۳) (۱۵)، کریمی‌ان و همکاران (۱۳۹۴) (۱۶) و وو و چو (۲۰۱۵) (۲۷) همخوان بود. وو و چو در پژوهش خود نشان دادند توسعه سازمانی برخاسته از اهمیت روابط انسانی در سازمان است و با عنایت به اینکه مدیریت مطلوب منابع انسانی در سازمان برخاسته از ارزش‌هایی مانند آموزش و پرورش نیروی انسانی، توسعه خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی، رفتار عادلانه نسبت به منابع انسانی، جذب نیروی انسانی متخصص و ماهر و انتخاب و

ارتقای کارکنان براساس شایستگی و توانمندی‌های آنهاست (۲۷)، لازم است مدیران منابع انسانی سازمان به عوامل مذکور در جهت توسعه راهبردهای منابع انسانی بیش‌ازپیش توجه کنند، به گونه‌ای که استفاده از راهبردهای توسعه منابع انسانی شامل نحوه صحیح گزینش نیروی انسانی و همچنین بهره‌گیری از راهکارهای مناسب در جهت آموزش منابع انسانی از ابزارهای مناسب در جهت افزایش کارآفرینی سازمانی تلقی می‌شود و می‌توان به وسیله آن به‌طور مؤثر بستر لازم برای توسعه سازمانی را فراهم کرد؛ از این رو وزارت ورزش و جوانان کشور برای اینکه به سازمان توسعه‌یافته تبدیل شود، لازم است بیش‌ازپیش به منابع انسانی خود و راهکارهای موجود در ارتقای آنها توجه کند و لازم است مدیران این سازمان با توجه به راهبردهای توسعه منابع انسانی که در پژوهش مشخص شده است، مانند نحوه جذب منابع انسانی، جای به‌کارگیری آنها در سازمان، آموزش و بهسازی آنها و همچنین نگهداری کارکنانی که در فرایند سازمان آموزش دیده‌اند، در جهت توسعه سازمانی سازمان خود گام بردارند.

دیگر نتایج پژوهش نشان داد راهبردهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی در صورتی که به عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران توجه شود، کارکنان این سازمان‌ها کارآفرینی سازمانی مناسب‌تری از خود نشان خواهند داد. این نتیجه با نتایج پژوهش باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲) (۲) و لانجینگر و فینک (۲۰۱۳) (۲۲) همخوان است. با توجه به تأثیرگذاری ابتکارات مدیریت منابع انسانی بر نگرش و رفتار کارکنان و این ایده که اگر سازمان‌ها بخواهند سطح نوآوری و کارآفرینی سازمانی را افزایش دهند، باید در

براساس نتایج حاصل از یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر مشخص شد بیشتر کارکنان از لحاظ سطح تحصیلات به‌ترتیب دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی‌ارشد بودند و نسبتاً سطح تحصیلات کارکنان مطلوب بود، مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از این پتانسیل می‌توانند از طریق تشویق کارکنان در جهت خلق ایده‌های کارآفرینانه سازمانی و حمایت سازمانی از این نیروی تحصیل‌کرده در جهت توسعه سازمانی گام بردارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان در سیاستگذاری‌ها و اقدامات خود، جانب احتیاط را کنار بگذارد و انجام ابتکارات متهورانه مانند جذب مبتنی بر شایستگی، جبران خدمات نوآورانه و تشویق، مدیریت عملکرد نتیجه‌محور و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی را سرلوحه کار خود قرار دهد و ضمن افزایش دانش و مهارت کارکنان بر اهمیت نوآوری به‌عنوان اولویت سازمان تأکید داشته باشند و در نتیجه مکانیسم‌های رسمی برای اندازه‌گیری رفتارها و نتایج نوآورانه ایجاد شود تا بدین سبب زمینه لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان علاوه بر به‌کارگیری راهکارهای مؤثر توسعه منابع انسانی پیشنهادشده در پژوهش حاضر، به سایر سازوکارهای مؤثر سازمانی مانند تأمین نیازهای کارکنان، ایجاد سیستم‌های مدیریتی جدید، استقبال از ایده‌های نوآورانه کارکنان و توسعه مهارت‌های کارآفرینی در میان کارکنان توجه کنند، تا ضمن بهبود راهبردهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی شاهد ارتقای کارآفرینی سازمانی و توسعه سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور عزیز ایران باشیم.

سازمان محیط مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان ایجاد شود (۳). به‌عبارتی مدیران باید به چالش‌ها و معضلات توسعه و به‌کارگیری راهبردهای منابع انسانی توجه کنند تا ضمن ایجاد زمینه مناسب، انگیزش لازم در کارکنان برای خلق ایده‌های نوآورانه در منابع انسانی سازمان ایجاد شود و شاهد پیشبرد اهداف سازمان و افزایش کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران باشیم. در این زمینه به‌نظر می‌رسد آموزش و بهسازی منابع انسانی و همچنین به‌کارگیری نیروی انسانی موجود براساس توانمندی‌هایشان از جمله عوامل مهم در توسعه کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران است.

یافته دیگر پژوهش نشان داد کارآفرینی سازمانی بر توسعه سازمانی از دیدگاه کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارتی در صورتی که کارآفرینی افراد در سازمان ارتقا یابد، در پی آن سازمان آنها نیز روزبه‌روز توسعه می‌یابد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های ونسا (۲۰۱۰) (۲۶) و جیائو و همکاران (۲۰۱۴) (۲۱) همراستاست. به‌طوری که ونسا (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد کارآفرینی سازمانی ورزش می‌تواند به توسعه سازمان‌های ورزشی و افزایش تعداد تولیدات و خدمات جدید و اختراعات کمک کند (۲۶). با توجه به نقش کارآفرینی سازمانی در توسعه سازمانی باید زمینه را به‌گونه‌ای فراهم کرد که کارکنان و مدیرانشان با اطمینان خاطر تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به‌کار گیرند و این امر میسر نخواهد شد، مگر آنکه اصول و قواعد مربوط به افزایش کارآفرینی سازمانی در راستای ارتقای توسعه سازمانی به‌کار گرفته شود تا بسترهای لازم بر پیاده‌سازی این‌گونه رفتارها فراهم شود. از طرفی با توجه به این امر که

منابع و مآخذ

۱. ایمانی، جواد (۱۳۹۳). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت مشارکتی با توسعه سازمانی در بین دبیران مقطع متوسطه شهرستان بندرعباس در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲»، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال نهم، ش ۲، ص ۱۱۰-۹۱.
۲. باباشاهی، جبار؛ غلامشاهی، ابراهیم؛ افخمی، مهدی (۱۳۹۲). «تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی نوآورانه بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش جو نوآوری»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ش ۲۱، ص ۸۷-۱۰۴.
۳. رجبی، مریم؛ حسنی، محمد؛ مهاجران، بهناز (۱۳۹۵). «بررسی نقش فعالیت های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی»، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۶، ش ۳، ص ۱۷۸-۱۵۱.
۴. رجبی فرجاد، حاجیه (۱۳۹۵). «بررسی نقش میانجی قابلیت های مدیریت دانش در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و نوآوری»، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، ش ۳، ص ۲۶۵-۲۳۹.
۵. رضوی، سید محمدجواد؛ رحیمی، قاسم؛ سلطان حسینی، محمد (۱۳۸۹). «تعیین ارتباط بین مدیریت مشارکتی با کارآفرینی سازمانی از دیدگاه اداره کل تربیت بدنی استان یزد»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ص ۱۲۴.
۶. رضوی، سید محمدجواد؛ زارعی، محمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در ورزش با رویکرد منسجم تحلیل چند معیاره و کپ لند»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۲۳، ص ۱۳۰-۱۱۳.
۷. شاه حسینی، محمدعلی؛ نارنجی، فاطمه؛ فلاح، صفورا (۱۳۹۴). «شناسایی و دسته بندی موانع و چالش های پیاده سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در شرکت برق منطقه ای خراسان به روش کیو»، نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره ۷، ش ۱، ص ۱۰۹-۸۹.
۸. شیرازی، علی؛ حسینی، سیده منصوره (۱۳۹۳). «تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۱۹، ص ۱۱-۱۸.
۹. صفری، حسین؛ فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳). «تدوین و اولویت بندی راهبردهای منابع انسانی»، دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ش ۲، ص ۱۸۴-۱۶۳.
۱۰. صمد آقایی، جلیل (۱۳۸۸). «سازمان های کارآفرین»، چ سوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۳۵۰.
۱۱. صیادی، سعید؛ احمدزاده، سلیمان؛ باباشاهی، جبار؛ وزیری فراز، صادق (۱۳۹۳). «بررسی نقش رهبری معنوی در توسعه سازمانی: تبیین نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی»، فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ش ۴۹، ص ۷۹.
۱۲. طالب پور، مهدی؛ رضوی، سید محمدجواد (۱۳۹۵). «پرسشنامه های کاربردی مبانی مدیریت در سازمان های ورزشی»، چ اول، تبریز: طنین دانش، ص ۲۲۱.
۱۳. عباسپور، عباس (۱۳۹۳). «مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)»، تهران: سمت، ص ۳۲۰.

۱۴. عطاریان، غزاله؛ بهشتی، مونا (۱۳۹۴). «بررسی رابطه سرمایه فکری و کارآفرینی سازمانی: مطالعه موردی: گروه صنعتی بارز»، فصلنامه صنعت لاستیک ایران، ش ۷۸، ص ۶۰.
۱۵. غضنفری، مرتضی؛ سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۳). «روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی»، نشریه مدیریت فرهنگ اسلامی، دوره ۱۲، ش ۴، ص ۷۱۸-۶۹۷.
۱۶. کرمیان، محمد وزین؛ صفری، سعید؛ خسروی، علی (۱۳۹۴). «سنجش عملکرد سازمان براساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM فازی»، نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره ۷، ش ۱، ص ۱۸۳-۱۵۳.
۱۷. کشاورز، مرضیه (۱۳۹۳). «بررسی قصد کارآفرینی دانشجویان پیام‌نور و سازه‌های اثرگذار بر آن»، نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۷، ش ۳، ص ۵۴۸-۵۲۹.
۱۸. محب، محمدجواد؛ فردوسی، مسعود؛ حقیقت، مریم؛ رجالیان، فرزانه (۱۳۹۴). «اولویت‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندم‌تغیره در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، مجله مدیریت بهداشت و درمان، سال ششم، ش ۱، ص ۴۳.
۱۹. میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ شفیع‌زاده، رضا (۱۳۸۹). «مدل مدیریت منابع انسانی»، نشریه تعاون، دوره ۲۰، ش ۲۱۲، ص ۸۹-۵۳.
20. Armstrong, M., Armstrong, S. (2010). "Essential human resource management practice: a guide to people management". Kogan Page Ltd. Publications, London, p: 415.
21. Jiao, H., Cui, Y., Zhu, Y., Chen, J. (2014). "Building entrepreneurs' innovativeness through knowledge management: the mediating effect of entrepreneurial alertness". *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(5), pp: 501-516.
22. Longenecker, C. O., Fink, L. S. (2013). "Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR". *Human Resource Management International Digest*, 21(2), pp: 29-32.
23. Mavi, R. K., Afshar, Z. A. (2017). "The relationships between social capital and organisational entrepreneurship at small and medium enterprises of Zanjan province". *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(4), pp: 449-464.
24. Rothenberg, S., Hull, C. E., Tang, Z. (2017). "The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns". *Business & Society*, 56(3), pp: 391-418.
25. Stewart, G. L., Brown, K. G. (2009). "Human resource management, linking strategy to practice". John Wiley, New York, p: 591.
26. Vanessa, R. (2010). "Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management". *Springer Science & Business Media*, 7(1), pp: 57-69.
27. Wu, Y. K., Chu, N. F. (2015). "Introduction of the transtheoretical model and organizational development theory in weight management: A narrative review". *Obesity Research & Clinical Practice*, 9(3), pp: 203-2013.