

انعطاف‌پذیری سیستم‌های جبران خدمات؛ زمینه‌ساز ارتقاء کارآفرینی

دریافت: ۱۳۹۰/۶/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۱۵

سید رضا سید جوادین*

جبار باباشاهی**

مهدی افخمی اردکانی***

محسن ابراهیمی****

چکیده

علی‌رغم اهمیت و جایگاه منابع انسانی به عنوان محرک کارآفرینی، لزوم توجه به مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های فرعی آن بیش از پیش احساس می‌شود. با توجه به نقش سیستم‌های جبران خدمات در تأمین، نگهداری و انگیزش نیروی انسانی، پژوهش حاضر به بررسی چگونگی تأثیرگذاری سیستم‌های جبران خدمات بر کارآفرینی می‌پردازد. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی از شاخه‌ی همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه‌ی آماری پژوهش دربرگیرنده‌ی کارمندان شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد جبران خدمات بر کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین جبران خدمات عادلانه، تشویقی و مبتنی بر عملکرد بر کارآفرینی سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد، بدین معنا که با انعطاف‌پذیر ساختن ساختارهای جبران خدمات، امکان ارتقای کارآفرینی فراهم می‌گردد.

مفاهیم کلیدی: کارآفرینی، جبران خدمات، جبران خدمات تشویقی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، جبران خدمات عادلانه

* استاد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

** دانشجوی دکتری مدیریت صنایع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

*** کارشناس ارشد برنامه‌ریزی نیروی انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

**** کارشناس ارشد برنامه‌ریزی نیروی انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

مقدمه

در سال‌های اخیر، رقابت زیاد بین شرکت‌ها و تغییرات فزاینده در صنعت و محیط دائماً متغیر، شرکت‌ها را وادار به نوآوری دایم در راستای رقابت موفقیت‌آمیز در بازارها نموده است (Huse, Neubaum, & Gabriellsson, 2005, p. 314). کارآفرینی عنصر کلیدی افزایش ظرفیت نوآورانه‌ی شرکت‌ها و تحقق مزیت رقابتی است (Castrogiovanni, Urbano, & Loras, 2011, p. 37). باید توجه داشت که فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان‌ها توسط افراد آغاز می‌شود و تداوم می‌یابد. در نتیجه سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، فعال و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان به عنوان یک ضرورت مطرح هستند (Soriano, 2011, pp. 6-7) (Montoré Sánchez &). این نوع نگاه با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع شرکت به عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تأکید می‌نماید، سازگار است (Castrogiovanni et al., 2011, p. 36). به طور خاص دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر نیروی انسانی با ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، موانع کپی‌برداری، منحصر به فرد بودن، عدم جانشین‌پذیری و قابلیت کاربرد می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه‌ی نگرش‌های کارآفرینانه در درون سازمان، کمک نماید (Bratnicki, 2005, p. 17).

با اذعان به جایگاه کارآفرینی از یک طرف و نقش بی‌بدیل منابع انسانی در تحقق کارآفرینی، شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی از منظر مدیریت منابع انسانی می‌تواند مفید و زمینه‌ساز بهبود درک فعلی و جهت‌گیری‌های مطالعاتی آینده گردد. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نظیر سیستم جبران خدمات در صورتی که بتوانند به کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها کمک کنند، می‌توانند تمایل کارکنان و مدیران سازمان‌ها را به پذیرش مخاطرات نوآوری افزایش دهند و نقش چشمگیری در بسط و گسترش فرهنگ نوآوری میان کارکنان خلاق ایفا نمایند (زیودار، ۱۳۸۶، ص. ۱). با توجه به ضرورت انجام مطالعات تخصصی در زمینه‌ی تأثیرگذاری زیرسیستم‌های منابع انسانی بر ارتقای کارآفرینی، اندک تلاش‌هایی در این حوزه قابل مشاهده است. پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان اصلی‌ترین مرکز پژوهشی در بخش‌های بالادستی و پایین‌دستی صنعت نفت با رسالت انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای نقش مهمی در ارائه‌ی خدمات علمی، مشاوره‌ای و آزمایشگاهی به صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایفا می‌کند. ارائه‌ی خدمات فوق‌مستلزم حرکت

این سازمان به سمت عملیاتی‌سازی ایده‌های متخصصان، طراحی و ارائه‌ی فرایندهای نوین و خدمات فنی و مهندسی پیشرفته و شناسایی فن‌آوری‌های جدید در حوزه‌ی صنایع نفت و گاز با هدف تولید دانش فنی و مواجهه با مسائل عملیاتی آتی صنعت نفت می‌باشد. با توجه به نیاز این پژوهشگاه به نیروی انسانی متخصص و دانش‌محور، طراحی سیستم‌های منابع انسانی متناسب، معیارهای تشویقی منحصر به فرد، طراحی انعطاف‌پذیر مشاغل، سیستم‌های ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور به عنوان یک ضرورت و نیاز باید مدنظر قرار بگیرد (Wang & Sheng Wang, 2008, p. 948). در این راستا، طراحی سیستم‌های جبران خدمات انعطاف‌پذیر می‌تواند نقش مهمی در مشارکت نیروی انسانی در فعالیتهای توأم با ریسک و پاسخ‌گویی به الزامات رقابتی صنعت نفت، گاز و پتروشیمی ایفا نماید. هدف این مطالعه تجزیه و تحلیل نحوه‌ی تأثیرگذاری سیستم‌های جبران خدمات بر ارتقای کارآفرینی در پژوهشگاه صنعت نفت است به نحوی که امکان ارائه‌ی الگویی مناسب فراهم آید. از طرف دیگر، ادبیات نظری در زمینه‌ی نقش سیستم‌های جبران خدمات در کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا امکان ارائه‌ی یک دیدگاه نظام‌مند در این حوزه فراهم گردد.

ادبیات پژوهش

کارآفرینی^۱ نقشی کلیدی در بهبود بهره‌وری، ارتقای رشد اقتصادی، افزایش سطح استخدام، افزایش فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه و بهبود ظرفیت نوآورانه و رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند. به همین دلایل، کارآفرینی به عنوان موضوعی حائز اهمیت مطرح می‌گردد (McDougall & Oviatt, 2000, p. 902). ظرفیت رقابتی شامل شناسایی شیوه‌های جدید انجام کسب‌وکارها، توسعه‌ی محصولات و فن‌آوری‌های جدید و ورود به بازارهای جدید است که همه تحت عنوان کارآفرینی شناخته می‌شوند (Covin & Slevin, 1989, p. 9). در مفهوم‌پردازی دیگری از کارآفرینی، میلر (۱۹۸۳، ص. ۱۹۱) معتقد است کارآفرینی شرکتی می‌تواند به عنوان فعالیت‌هایی تعریف شود که سازمان‌ها برای ارتقای نوآوری محصولات، ریسک‌پذیری و پاسخ‌فعالانه به نیروهای محیطی انجام می‌دهند. شرکت‌های کارآفرین علاوه بر شناسایی به‌موقع فرصت‌ها، باید با بهره‌گیری از این فرصت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش تلاش نمایند.

از طرف دیگر، جبران خدمات^۲ به عنوان یکی از ارکان نظام جامع مدیریت منابع انسانی مورد توجه است. در رابطه با مفهوم جبران خدمات دو گونه تعریف قابل ارائه است. یک

تعریف علمی که در آن جبران خدمات عبارت است از همه‌ی بازده‌های مالی و خدمات ملموس و مزایایی که کارکنان به عنوان بخشی از رابطه‌ی استخدامی‌شان دریافت می‌کنند (Milcovich & Newman, 2008, p. 35). اما در عرف عام، جبران خدمات عبارت است از حقوق^۳، پرداخت فوق‌العاده^۴، گزینه‌های سهام و سایر مزایایی که سازمان در ازای عملکرد و کیفیت تلاش کارکنان به آن‌ها پرداخت می‌کند (Manne, 2009, p. 5). نکته‌ی قابل ذکر این است که جبران خدمات برای جاری‌سازی در سازمان‌ها، شکلی نظام‌مند و سیستمی به خود می‌گیرد که تحت عنوان سیستم جبران خدمات از آن یاد می‌شود. این سیستم برای اثربخشی باید دارای مختصات و ویژگی‌هایی باشد که در پژوهش حاضر مورد بررسی و تأمل قرار می‌گیرد. در راستای تشریح پیوند بین کارآفرینی و جبران خدمات لازم به ذکر است که تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده^۵ آجزن (۱۹۹۱) بیان می‌کند که ادراک افراد از وجود یا عدم وجود منابع لازم یا فرصت‌های ضروری، باعث بروز رفتاری مشخص می‌گردد. البته این تأثیرگذاری به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی نیت رفتاری صورت می‌گیرد یعنی وقتی افراد اعتقاد دارند که به علت وجود منابع لازم نظیر مهارت، نیروی انسانی، پول و ... کنترل زیادی بر رفتار دارند، نیت رفتاری آن‌ها برای انجام رفتار زیاد است (Ajzen, 1991). به عبارت دیگر، دسترسی به منابعی مانند مشوق‌ها می‌تواند در فرایندهای تصمیم‌گیری کارآفرینان تأثیرگذار باشد و خط مشی‌های منحصر به فرد جبران خدمات می‌تواند زمینه‌ساز تشویق افراد به انجام اقدامات کارآفرینانه و حمایت از اجرای استراتژی‌های کارآفرینی گردد (Blackman & Hindle, 2008, p. 392). واضح است که اقتضات جبران خدمات، منبعث از تفاوت در محیط فعالیت شرکت‌هاست که در آن نیاز هست کارکنان از طریق انتقال حس مالکیت به پذیرش ریسک تشویق شوند (Souder, 1981, p. 19). در عین حال، مدیران باید ملاحظات پذیرش ریسک توسط کارکنان به عنوان نماینده و دیدگاه مالکان (اصیل) و مدیران (نمایندگان اصیل) را مورد توجه قرار دهند، چرا که هر کدام برداشت متفاوتی از ریسک دارند و باید سیستم‌های جبران خدمات را به نحوی طراحی نمایند که نیاز به تشویق ریسک‌پذیری را از طریق تلاش برای پرداختن به این رفتارها یا مشارکت‌های نوآورانه مورد توجه قرار دهد (Hayton, 2005, pp. 25-26) و بین عدالت درونی در سازمان و عدالت بیرونی توازن برقرار نماید (Steele & Baker, 1986, p. 41). در واقع سیستم‌های مختلف جبران خدمات کافی، بزرگ و جذاب می‌توانند با انتقال حس مالکیت به کارکنان سطح مطلوبی از رفتارهای کارآفرینانه را برانگیزند (Manne, 2009, p. 5). با توجه به شواهد تئوریک فوق،

می‌توان سؤال اصلی پژوهش را بدین صورت طراحی نمود که سیستم جبران خدمات با دارا بودن کدام مختصات و ویژگی‌ها قادر به ارتقای سطح کارآفرینی در سازمان‌هاست. برای رقابت مؤثر در بازار به منظور جذب استعداد‌های کارآفرین، شرکت‌ها باید حقوق بالاتر و مزایای بیشتری نسبت به رقبای پیردازند (Manne, 2009, p. 9). این پرداخت بیشتر در راستای تشویق افراد ریسک‌گریز به مشارکت و سرمایه‌گذاری‌های توأم با ریسک در نوآوری، صورت می‌پذیرد (Soutaris, 2002, p. 68). در واقع ارائه‌ی مشوق‌های درون‌زا و برون‌زا می‌تواند به ایجاد فرهنگ ریسک‌پذیری از طریق تشویق تعهد در سراسر واحدهای سازمان کمک نماید (MacMillan, 1987, p. 439). البته به منظور جلب رضایت افراد ریسک‌پذیر، سیستم جبران خدمات تشویقی باید انعطاف‌پذیر باشد بدین معنی که در بسته‌ی جبران خدمات، گزینه‌های مختلف تشویقی گنجانده شود و زمینه را برای ارضای نیازهای افراد مختلف برآورده سازد، همچنین این بسته بیشتر مبتنی بر پرداخت‌های تشویقی باشد و نه پرداخت‌های پایه (Milcovich & Newman, 2008, p. 26). در عین حال سیستم جبران خدمات باید برای شخصیت‌های کارآفرین جذاب و سطح جبران خدمات به اندازه‌ی کافی بزرگ باشد (Manne, 2009, p. 11). در تأیید یافته‌های پژوهشی فوق و از منظری دیگر، ارائه‌ی پاداش به کارکنان در راستای مبادله‌ی دانش و ارتقای پایگاه دانش سازمانی می‌تواند باعث افزایش تمایل کارآفرینان و کارکنان سازمان به مبادله دانش‌شان شود (Du Plessis, Erasmus, & Keyser, 2008, p. 1038). با جمع‌بندی این تحقیقات، فرضیه‌ی اول پژوهش بدین صورت پیشنهاد می‌شود:

فرضیه‌ی اول. جبران خدمات تشویقی⁷ بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، سیستمی از جبران خدمات است که در آن تعلق و اعطای جبران خدمات به افراد، منوط به این است که فرد بتواند به نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای که قول داده است، نایل شود (Armstrong, 2008, p. 353). عملکردمحور بودن سیستم جبران خدمات، به کارایی و سازگاری سیستم جبران خدمات بستگی دارد. کارایی بدین معناست که سیستم جبران خدمات تا حدی اهداف سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد (Milcovich & Newman, 2008, p. 280). سازگاری نیز مؤید آن است که سیستم جبران خدمات با قوانین و مقررات موجود سازمان، سازگاری دارد و باعث ارتقای شهرت سازمانی

می‌شود (Milcovich & Newman, 2008, p. 283). یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که یکی از نقص‌های سیستم جبران خدمات این است که توان ارزش‌گذاری نوآوری کارآفرینان را ندارد و نمی‌تواند تعیین کند چه شخصی مستقیماً مسئول پیشرفت‌های جدید و دریافت پاداش است. اثربخشی مشوق‌ها زمانی تحقق می‌یابد که به پاداش‌های مشارکت‌کارمند در دستیابی به اهداف سازمان مرتبط باشد (Manne, 2009, p. 11)، زیرا پاداش دادن به کارکنان و قدردانی از آن‌ها با توجه به عملکردشان، زمینه‌ساز سوق دادن آن‌ها به سوی موفقیت و تشویق به نوآوری می‌گردد (Kannan-Narasimhan & Glazer, 2005, p. 42) و همین نیاز به موفقیت پیش‌نیاز کارآفرینی و توسعه‌ی اقتصادی است (McClelland, 1992). در واقع، منطق اصلی تأثیرگذاری سیستم جبران خدمات عملکردمحور بر کارآفرینی بر این اصل استوار است که چارچوب مبادلات اقتصادی در روابط استخدامی بیانگر آن است که نیاز به تسهیم ریسک بین اصیل و وکیل وجود دارد که این تسهیم ریسک مستلزم پیوند بین دریافتی‌ها و عملکرد است چرا که پرداخت مبتنی بر عملکرد^۷، از طریق تشویق و ترغیب کارآفرینان بر نوآوری تأثیر می‌گذارد. در عین حال باید نظارت دقیقی بر رفتارها یا نتایج به منظور ارائه‌ی مشوق‌ها وجود داشته باشد (Malhotra & Murnighan, 2002, p. 535). با توجه به این شواهد پژوهشی، فرضیه‌ی دوم به صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

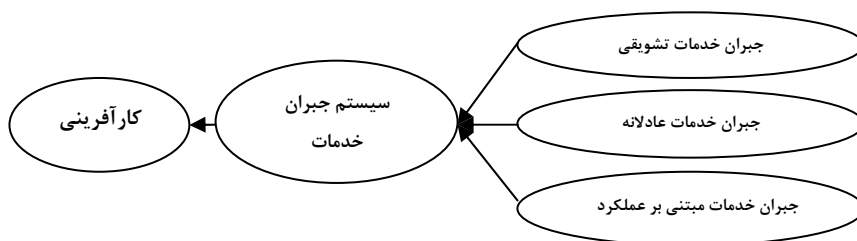
فرضیه‌ی دوم. جبران خدمات مبتنی بر عملکرد^۸ بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

ذکر این نکته مفید است که سیستم جبران خدمات زمانی منصفانه است که در آن عدالت رویه‌ای و توزیعی اجرا و برابری محقق گردد، بدین معنی که افراد پاداشی متناسب با دیگران دریافت نمایند و نسبت بین مشاغل عیناً مورد سنجش قرار بگیرد و پاداش برابر در ازای کارهای با ارزش برابر پرداخت گردد (Armstrong, 2008, p. 35)، یعنی در سیستم جبران خدمات، هم مقدار توزیع‌شده‌ی بین کارکنان عادلانه باشد و هم از رویه‌های منصفانه‌ی توزیع پاداش و مزایا بهره گرفته شود. نکته‌ی مهم این است که کارکنان احساس و ادراک عدالت نمایند (Milcovich & Newman, 2008, p. 283). سیستم جبران خدمات زمانی عادلانه است که پاداش متناسب با تلاش فرد در مقایسه با سایر کارکنان سازمان و بعد از وقوع نوآوری به وی اعطا شود (Manne, 2009, p. 6). بین کارمندان فعال، سخت‌کوش، مبتکر و خلاق از یک سو و کارکنان غیرفعال از سوی دیگر، از لحاظ حقوق و مزایا تفاوت وجود دارد

که همین تفاوت زمینه‌ی شکوفایی خلاقیت کارکنان را فراهم می‌آورد (زیودار، ۱۳۸۶، ص. ۷). باید توجه داشت که در مقوله‌ی برابری سیستم‌های جبران خدمات دو نوع برابری مدنظر است، برابری درونی و برابری بیرونی. لازم به ذکر است که در سازمان‌های نوآور به منظور تحقق چابکی و انعطاف‌پذیری در راستای پاسخ‌گویی به عوامل گوناگون نظیر کمبود نیروی انسانی، رقابت شدید در جذب متخصصان و نوسانات بازار، باید بر برابری بیرونی تأکید نمود (Gomez-Mejia & Balkin, 1992, p. 10)، چرا که زمینه‌ی تحقق رقابت‌پذیری بیرونی سازمان‌ها را فراهم می‌آورد و می‌تواند ظرفیت‌های رقابتی را بهبود بخشد (Armstrong, 2008). با توجه به توضیحات فوق، فرضیه‌ی سوم تحقیق بدین صورت نوشته می‌شود:

فرضیه‌ی سوم. جبران خدمات عادلانه^۱ بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با بیان فرضیات اصلی و فرعی پژوهش زمینه برای ارائه‌ی چارچوب نظری یا مدل مفهومی فراهم می‌شود. چارچوب نظری یا مدل مفهومی، الگویی است مبتنی بر روابط علی میان مفاهیم و متغیرهای پژوهش که با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. بر اساس آنچه تشریح و تبیین شد، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱ - مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه‌ی همبستگی به شمار می‌رود. در ضمن با توجه به این که از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات استفاده شده است، در میان تحقیقات همبستگی، این تحقیق از نوع تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس می‌باشد.

محققان رابطه‌ی بین جبران خدمات را با کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. جبران خدمات به عنوان متغیر مستقل و کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نمونه‌ی آماری شامل کارمندان (زن و مرد) شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت تهران است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه‌ی آماری بر اساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. بر اساس تجربیات محققان ۲۵ درصد بیشتر از حجم نمونه پرسش‌نامه پخش شد تا در نهایت ۲۱۰ پرسش‌نامه‌ی کامل به دست آمد. از میان ۲۱۰ نفر، ۴۱/۲٪ (۸۶ نفر) زیر ۳۰ سال، ۲۹/۸٪ (۶۳ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۶/۶٪ (۳۵ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۱۲/۴٪ (۲۶ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۱۵/۲٪ (۳۲ نفر) دارای مدرک دکتری، ۴۹/۶٪ (۱۰۴ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۵/۲٪ (۷۴ نفر) دارای مدرک کارشناسی بودند. ۶۱/۳٪ (۱۲۹ نفر) مرد و ۳۸/۷٪ (۸۱ نفر) زن بودند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. بدین منظور به کمک نرم‌افزار SPSS نسخه‌ی ۱۶، مقیاسی برای متغیرهای جبران خدمات و کارآفرینی سازمانی طراحی شد. لازم به ذکر است که در طراحی همه‌ی مقیاس‌ها و بومی‌سازی آن با شرایط کشور از مقیاس‌های استاندارد استفاده شده است. در طراحی سؤالات پرسش‌نامه دقت لازم به عمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. در این تحقیق برای طراحی پرسش‌نامه‌ی جبران خدمات، از مقیاس‌های پاداش تشویقی بامبرگر و مشولم، پاداش عادلانه‌ی اسنل و دین، اقدامات نوآورانه‌ی جبران خدمات بوسیلی و همکاران، جبران خدمات اقتضایی آسترمن و پرداخت مبتنی بر عملکرد اسنل و دین استفاده شد. برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسش‌نامه‌ی کوین و اسلوین استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه‌ی آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس جبران خدمات با ۱۳ سؤال، ۰/۶۸۲ است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ مقیاس کارآفرینی سازمانی با ۱۲ سؤال ۰/۷۳۵ بوده است. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات ابتدا از اعتبار محتوا و از نوع اعتبار صوری استفاده شد. برای سنجش اعتبار صوری پرسش‌نامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یادشده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسش‌نامه همان خصیصه‌ی مورد نظر محققان را می‌سنجد.

به منظور ارائه‌ی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش و سنجش اعتبار سازه‌های مفهومی از تحلیل عاملی^{۱۰} استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی ارتباط بین متغیرهای

مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. نتایج تحلیل عاملی بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه‌ی اول^{۱۱} و روش استخراج تحلیل مؤلفه‌ی اصلی با چرخش واریماکس، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی جبران خدمات نشان داد که مدل اندازه‌گیری جبران خدمات مناسب و کلیه‌ی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری جبران خدمات است. مقدار $RMSEA = 0/075$ ، نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی در مدل کم‌تر از ۳ و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. ($GFI = 0/936$ و $AGFI = 0/919$). پرسش‌نامه‌ی جبران خدمات شامل ۲۳ سؤال بود که در مرحله‌ی اول ۱۰ سؤال به دلیل عدم تناسب جایگاه آن‌ها در ساختار عاملی به دست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف شدند. جمعاً ۳ عامل استخراج شد که از روی مفهوم و نام سؤالات قرار گرفته‌شده در عامل مورد نظر، نام عامل شناسایی می‌شود. عامل‌های به دست آمده به ترتیب جبران خدمات مبتنی بر عملکرد (با ۴ سؤال)، جبران خدمات عادلانه (با ۴ سؤال) و جبران خدمات تشویقی (با ۵ سؤال) هستند. ضمناً این ۳ عامل در حدود هفتاد درصد واریانس جبران خدمات را تبیین می‌کنند که در واقع این درصد روایی سؤالات جبران خدمات را نشان می‌دهد.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول متغیر درون‌زا نشان داد که مدل اندازه‌گیری متغیر درون‌زا مناسب و کلیه‌ی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر کارآفرینی است. نتایج مدل اندازه‌گیری حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین متغیر کارآفرینی در مدل است. مقدار $RMSEA = 0/068$ ، نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی در مدل کم‌تر از ۳ و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است. ($GFI = 0/93$ و $AGFI = 0/915$). در مورد پرسش‌نامه‌ی کارآفرینی سازمانی، تحلیل عاملی با حذف ۵ سؤال که بار عاملی پایینی داشتند جمعاً ۳ عامل ریسک‌پذیری (با ۵ سؤال)، بیش‌فعالی (با ۳ سؤال) و نوآوری (با ۴ سؤال) را استخراج کرد. ضمناً این ۳ عامل در حدود هفتاد و پنج درصد واریانس کارآفرینی را تبیین می‌کنند که در واقع این درصد روایی سؤالات کارآفرینی را نشان می‌دهد. نهایتاً پرسش‌نامه‌ی با ۲۵ سؤال بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شد. به منظور آزمون فرضیات از آزمون همبستگی رتبه‌ای

اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و جهت بررسی روابط علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تحقیق از نرم‌افزار Lisrel 8.54 استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق

با توجه به این‌که متغیرهای این تحقیق ماهیتاً کیفی هستند از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است. این ضرایب نشان‌دهنده‌ی معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد آن‌ها با یک‌دیگر با فاصله‌ی اطمینان ۹۹٪ است.

جدول ۱ - ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

جبران خدمات (کلی)	جبران خدمات عادلانه	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	جبران خدمات تشویقی	کار آفرینی	بیش‌فعالی	نوآوری	ریسک‌پذیری
							۱
						۱	۰/۶۹۸
					۱		۰/۷۰۵
				۱			۰/۶۸۸
			۱				۰/۴۰۱
		۱					۰/۳۹۷
	۱						۰/۳۲۸
۱	۰/۵۲۹	۰/۳۸۲	۰/۴۹۵	۰/۲۲۹	۰/۲۳۵	۰/۱۸۹	۰/۲۵۹

علاوه بر این، به منظور سنجش رابطه‌ی علی که در فرضیات ذکر شده بود، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، چرا که سؤال اصلی تحقیق از نوع علی است و میزان تأثیرگذاری مختصات سیستم‌های جبران خدمات را بر کارآفرینی می‌سنجد، ضمن آن‌که یکی از کارکردهای مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر (ترسیم روابط ساختاری بیان مفاهیم و متغیرهای پژوهش) است. در این راستا با استفاده از نرم‌افزار لیزرل تحلیل عاملی تأییدی در راستای آزمون فرض کردن ساختار تحلیل عاملی اکتشافی حاصل از روابط بین

مؤلفه‌های مدل تحقیق صورت گرفت. لازم به ذکر است برای این که مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشد. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه‌ی آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار خواهد بود. اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و نسبت کای دو به درجه‌ی آزادی در مدل کمتر از ۳ و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است (۰/۹۵ = GFI و ۰/۹۱ = AGFI). اثر جبران خدمات بر کارآفرینی سازمانی معنی‌دار است و تأیید می‌شود. مقادیر t همه بالاتر از ۲ و معنی‌دار است. مقادیر t نشان می‌دهد که فرضیه‌ی اصلی و فرضیات فرعی تحقیق تأیید می‌شوند. همچنین جدول ۲ یافته‌های تحلیل علی را با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات اصلی و فرعی تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲ - یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب استاندارد	عدد معناداری (t)	نتیجه‌ی آزمون
فرضیه‌ی اصلی: جبران خدمات تأثیر معنادار و مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد.	۰/۷۹	۶/۷۸	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه‌ی فرعی ۱: جبران خدمات تشویقی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۸۲	۹/۹۸	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه‌ی فرعی ۲: جبران خدمات مبتنی بر عملکرد بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۷۷	۹/۱۶	فرضیه تأیید شده است.
فرضیه‌ی فرعی ۳: جبران خدمات عادلانه بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۸۵	۱۰/۳۹	فرضیه تأیید نشده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر سعی شد نتایج مطالعات درباره‌ی کارآفرینی و جبران خدمات مورد بررسی قرار بگیرد و با یک‌پارچه‌سازی این تحقیقات، مدلی برای تبیین چگونگی تأثیرگذاری سیستم‌های جبران خدمات در کارآفرینی ارائه شود. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان

چنین نتیجه‌گیری نمود که رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین جبران خدمات و کارآفرینی وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین سازگاری دارد و بیشتر تحقیقات مهمی که در این زمینه صورت گرفته است، بیانگر اثرگذاری جبران خدمات بر کارآفرینی است. برای نمونه، تحقیقات شولر و جکسون (۱۹۸۷) نشان داد که تفاوت در سیاست‌گذاری‌های جبران خدمات، منجر به تفاوت در اقدامات کارآفرینی می‌گردد. همچنین تحقیقات هورنزیبای، کوراتکو و موتانگو (۱۹۹۹) نشان داد که ارائه‌ی حمایت مدیریتی و استفاده‌ی مناسب از پاداش‌ها باعث ارتقای رفتارهای کارآفرینانه می‌گردد. منطق تئوریک این یافته‌ها بر پایه‌ی تئوری مبادله‌ی اجتماعی بلاو استوار است بدین معنی که کارکنانی که محیط کاری سازمان را حمایتی درک کنند، متقابلاً متعهد به رفتارهایی می‌شوند که به سازمان منفعت برساند. در این راستا، کارکنان بیشترین تلاش را برای ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه می‌نمایند (Zhang, Wan & Jia, 2008, p. 129). یافته‌های تحقیق حاضر مؤید آن است که جبران خدمات تشویقی، بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. هم‌راستا با این یافته‌ها، تحقیقات هیتون (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که پرداخت مشوق‌ها باعث ارتقای همکاری، تعهد، تسهیم دانش و رفتارهای داوطلبانه توسط کارکنان مخصوصاً در شرکت‌های فعال در حوزه‌ی فن‌آوری‌های برتر می‌شود که در نهایت منجر به بهبود کارآفرینی می‌شود و در شرکت‌های کارآفرین پرداخت پایه کمتر است و مقدار بیشتری از پرداخت بابت ریسک صورت می‌پذیرد (Morris & Jones, 1993, p. 879). همچنین نتایج تحقیقات ژنگ و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که اقداماتی نظیر پاداش تشویقی فضا را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی^{۱۳} فراهم می‌آورد که این رفتارها به نوبه‌ی خود بر کارآفرینی شرکتی تأثیر می‌گذارد. از منظر دیگر، جبران خدمات بلندمدت به عنوان نوعی مکانیزم تشویقی برای بهبود کارآفرینی مدنظر قرار گرفته است (Ling, Simsek, 2008, p. 558). یکی دیگر از فرضیات تحقیق حاکی از تأثیر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد بر ارتقای کارآفرینی بود. نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید می‌کند، یعنی این که به منظور پذیرش ریسک توسط کارکنان باید جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد و سیستم جبران خدمات مستلزم نظارت دقیق بر رفتارها یا نتایج به منظور ارائه‌ی مشوق‌ها یا پاداش‌ها می‌باشد. اما طبق تئوری مبادله‌ی اجتماعی، همین نظارت دقیق باعث خدشه‌دار شدن اعتماد و شکل‌گیری سرمایه‌ی اجتماعی می‌شود (Malhotra & Murnighan, 2002, p. 535). نکته‌ی مهم دیگر این است که ارائه‌ی بازخورد مستمر عملکرد به درک بهتر کارکنان از نقش‌شان در تحقق اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند و بر تلاش‌های آنان

در زمینه‌ی تأثیر بر پیامدهای کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (Rummler & Brache, 1990, p. 948). همچنین شرکت‌های کارآفرین باید بین عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیز عملکرد گروهی و فردی توازن برقرار سازند (Morris & Jones, 1993, p. 879).

در نهایت، آخرین فرضیه‌ی تحقیق مبنی بر تأثیر جبران خدمات عادلانه بر کارآفرینی کاملاً تأیید شد. با این وجود، بین دیدگاه اصالت نفع^{۱۳} (منفعت طلبی) و دیدگاه رومانیتیک^{۱۴} تفاوت وجود دارد. مکتب اصالت نفع فرض می‌کند که پاداش‌های برون‌زا می‌تواند رفتارها و عملکرد مورد انتظار را ایجاد نماید (Prayor, Haag, & O'Reilly, 1969, p. 655). از طرف دیگر، مکتب رومانیتیک پاداش‌های درونی را به عنوان ابزاری برای رفتار خلاقانه و نوآورانه از طریق افزایش خودانگیزی محسوب می‌کند (Ryan & Deci, 2000, p. 56). نظیر نتایج تحقیقاتی که موریس و جونز (۱۹۹۳) انجام داده بودند و بیانگر آن بود که در شرکت‌های کارآفرین، جبران خدمات به جای برابری درونی بر برابری بیرونی تأکید می‌کند. این تفاوت (در زمینه‌ی تأکید بر برابری درونی و بیرونی) دیگر اندیشمندان را واداشت تا به بررسی تأثیرات پاداش‌های درونی و برون‌زا بپردازند. گرچه اندیشمندان تأثیر مثبت پاداش‌های درون‌زا را بر رفتار نوآورانه تأیید کردند اما در نقطه‌ی مقابل، نتایج تحقیقات نشان داد که پاداش‌های برون‌زا تأثیر «U معکوس» بر رفتار نوآورانه دارد، درست برعکس یافته‌های تحقیقات پیش از آن مبنی بر وجود رابطه‌ی مثبت بین پاداش‌های درون‌زا و رفتار نوآورانه. علاوه بر این، اندیشمندان تأثیر تعاملی مثبتی بین سیستم‌های پاداش درونی و برون‌زا کشف نمودند که باعث ارتقای رفتار نوآورانه می‌شود (Montoro-Sánchez & Soriano, 2011, p. 10). با توجه به یافته‌های تحقیق، راهکارهای زیر به منظور بهبود اثربخشی سیستم‌های جبران خدمات در ارتقای کارآفرینی توصیه می‌گردد: سیستم پاداش‌دهی باید بر مبنای اهداف، میزان مشارکت، ارائه‌ی بازخورد، تأکید بر مسئولیت فردی و نتیجه‌محوری باشد. در بسته‌ی جبران خدمات، باید گزینه‌های مختلفی گنجانده شود به نحوی که مطابق با تمایلات و سلیقه‌های مختلف باشد. نظام ارزیابی عملکرد باید نتیجه‌محور باشد. ضمن این‌که، بین نظام مدیریت عملکرد و سیستم جبران خدمات ارتباط منطقی و نظام‌مندی وجود داشته باشد. مدیریت با استقرار سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، در راستای حمایت و تسهیل پروژه‌های کارآفرینانه حرکت نماید. لازم به ذکر است که یکی از محدودیت‌های این تحقیق، طراحی ابزار سنجش متغیر جبران خدمات بود که نیاز به استفاده از چندین پرسش‌نامه داشت که قبلاً آزمون خود را پس داده باشند. از طریق ادغام و انجام تحلیل

عاملی امکان استخراج ابعاد جبران خدمات فراهم گردید. در انتها، یادآوری می‌شود که پژوهش حاضر، بعضی از مختصات سیستم‌های جبران خدمات را در رابطه با کارآفرینی مورد بررسی قرار داده است. امکان مطالعه‌ی سایر ویژگی‌ها و مؤلفه‌های سیستم جبران خدمات برای سایر پژوهشگران فراهم است. ضمن آن‌که، این تحقیق به علت رویکرد تخصصی، تنها به بررسی رابطه‌ی مختصات و مؤلفه‌های سیستم‌های جبران خدمات و کارآفرینی پرداخته است و امکان توجه هم‌زمان به سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی را نداشته است. تحقیقات بیشتری لازم است که رابطه‌ی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را با کارآفرینی مورد بررسی قرار دهند. ضمن آن‌که می‌توان رابطه‌ی مدیریت عملکرد را با جبران خدمات از یک طرف و کارآفرینی از جهت دیگر مورد بررسی قرار داد و زمینه‌ی درک بهتری را از روابط بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی فراهم آورد.

پی‌نوشت‌ها

1. Resource-based view
2. Entrepreneurship
3. Compensation
4. Salary
5. Bonus
6. Planned Behavior Theory
7. Incentive Compensation
8. Pay for performance
9. Performance Based Compensation
10. Equitable Compensation
11. Factor Analysis
12. First-order exploratory factor analysis
13. Organizational Citizenship Behavior
14. Utilitarianism School
15. Romantic School

منابع

- زیودار، مهدی. (۱۳۸۶). سیستم جبران خدمات در یک سازمان کارآفرین. *اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده*، اسفندماه، ۱-۱۶.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Resource Processes*, 50(2), 179-211.

- Armstrong, M. (2008). *Employee reward management and practice Handbook* (2nd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Blackman, D., & Hindle, K. (2008). Would using the psychological contract increase entrepreneurial business development potential? In Elgar, E. & Cheltenham (Eds.). *England international handbook of entrepreneurship and HRM* (382-397).
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Economics in Manufacturing*, 15(1): 15-33.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Du Plessis, A., Erasmus, H., & Keyser, E. (2008). Human capital and knowledge sharing in entrepreneurship: Some empirical evidence. *Regional Frontiers 2008, Conference Papers*.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati, Ohio: South-Western Series in Human Resource Management.
- Hayton, J. C. (2004). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 375-391.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice, (Special Issue, Spring)*, 24(2): 9-24.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate innovation and competitive environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333.

- Kannan-Narasimhan, R., & Glazer, S. (2005). Nurturing corporate entrepreneurship: A cross-cultural analysis of org elements that foster corporate entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship Education* 3(1), 31-56.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., & Veiga, J. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the ceo-tmt interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- MacMillan, I. C. (1987). New business development: A challenge for transformational leadership. *Human Resource Management*, 26(4), 439-454.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Manne, H. (2009). Entrepreneurship, compensation and the corporation. *Second Annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur*.
- McClelland, D. (1992). That usage to archive. In Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (Eds.). *Classics of Organization Theory* (3rd ed.). Wadsworth Publication Company.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research path. *Academy of Management Journal*, 43, 902-906.
- Milcovich, G., & Newman, J. (2008). *Compensation*. Irwin Professional Pub.
- Miller D. (1983). Entrepreneurship correlates in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Montoro Sánchez, A., & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-96.

- Prayor, K., Haag, R., & O'Reilly, J. (1969). The creative porpoise: Training for novel behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 12, 653-661.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1990). Improving performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.
- Souder, W. E. (1981). Encouraging entrepreneurship in large corporations. *Research Management*, 18-22.
- Soutaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R&D Management*, 32(1), 61-77.
- Steele, B., & Baker, R. (1986). Creating entrepreneurial pay systems for internal venture units. *Topics in Total Compensation*, 1(1), 37-55.
- Wang, Z. M., & Sheng, W. (2008). Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 945-963.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۳، پاییز ۱۳۹۰، ص ۱۶۷-۱۵۱