



## بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه شاهد)

ملیحه بینشیان<sup>۱</sup>

جمشید صالحی صدقیانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۴/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۹/۰۶

### چکیده

در سال‌های اخیر موضوع اصلی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر نظام‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان و کارکنان بوده است. با افزایش رقابت و گسترش راهبردهای توسعه منابع انسانی، دانشگاه شاهد تلاش خود را برای حفظ کارکنان مستعد به کار گیرد و روحیه کارآفرینی را در بین کارکنان خود افزایش دهد تا بهترین عملکرد حاصل شود. در این پژوهش نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمان (کارکنان و مالی) در دانشگاه شاهد مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه شاهد بوده که با استفاده از روش برآورد حجم نمونه از جامعه محدود، نمونه‌ای با حجم ۱۴۳ نفر برآورد شد. براساس مبانی فلسفی پژوهش، جهت‌گیری پژوهش از نوع کاربردی است؛ استراتژی پژوهش از نوع پیمایشی - مطالعه موردی است. داده‌های جمع‌آوری شده، با استفاده از نرم افزار PLS به صورت استنباطی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت داشته، همچنین گرایش به کارآفرینی عملکرد مالی و عملکرد کارکنان دانشگاه را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد، در نهایت مشخص شد گرایش کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی گر در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی و عملکرد کارکنان می‌باشد که این تأثیر مثبت است.

### کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، گرایش به کارآفرینی، عملکرد کارکنان، عملکرد مالی

۱ کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی-تولید. دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد. m.bineshian@shahed.ac

۲ استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ایران. (نویسنده مسئول)

salehisedghyani@srbiau.ac.ir

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها و محققان به بررسی ارزش عملیات منابع انسانی همچون انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان پرداخته‌اند. پژوهشگران در این زمینه وابسته به منابعی اصلی هستند که تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی را بر عملکرد سازمان نشان می‌دهند (اولریچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). از طرفی تمرکز اصلی پژوهش‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بررسی تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی راهبردی بر عملکرد سازمان است (بوکسال و مک کی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). به طوری که امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله‌ی یک منبع راهبردی و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع برای هر سازمانی یاد می‌شود (صادقی فر و بهشتی، ۱۳۹۳). هدف اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت راهبردی منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه‌های اصلی هستند که توسط آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها به کارآفرینی را برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود، تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین، ابتکارات و گرایش‌ها به کارآفرینی به طور فزاینده‌ای به دانش، تخصص و تعهد کارکنان وابسته است (اسکاربروک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). همچنین امروزه سازمان‌ها کارآفرینی را یکی از ابزارهای توسعه می‌دانند و سازمان‌ها سعی می‌کنند خود کارآفرین باشند تا بتوانند نسبت به تغییر و تحولات انعطاف داشته باشند و از فرصت‌های به وجود آمده نهایت بهره را ببرند. آن‌ها تلاش می‌کنند کارآفرینی سازمانی را تا حد ممکن افزایش دهند تا سبب افزایش بهره‌وری و جلوگیری از خروج افراد نخبه و افزایش توانایی رقابت شوند، زیرا وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود (مقیم، ۱۳۸۳). با ظهور مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، بسیاری از سازمان‌ها و دانشگاه‌ها تلاش کرده‌اند تا راهبردها، شیوه‌ها و فرآیندهای خود را با راهبردهای کسب و کار هماهنگ کنند. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد، اقدامات مدیریت منابع انسانی راهبردی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است (لامپکین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). از طرف دیگر سازمان‌ها همواره نگران این مسأله هستند که سرمایه‌های انسانی ارزشمند خود را از دست بدهند و متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی شوند که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است (کویتها<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). از این رو با افزایش رقابت و گسترش راهبردهای توسعه منابع انسانی، دانشگاه‌ها باید تلاش کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نماید و روحیه‌ی کارآفرینی را در بین کارکنان خود افزایش دهد تا آن‌ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند. در این پژوهش ما به

بررسی تأثیر نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان می‌پردازیم.

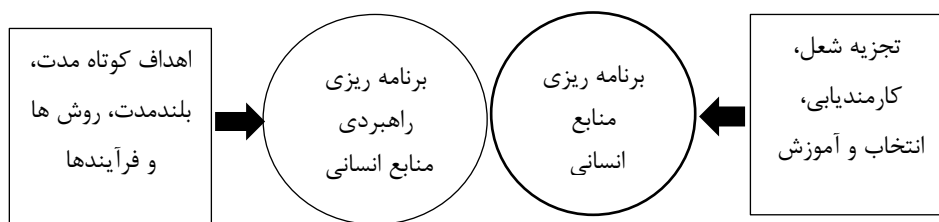
### مبانی نظری

#### کارآفرینی

کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر و در تمام مراحل مختلف زندگی انسان حضور داشته است و مبنای تمامی تحولات و پیشرفت های بشری بوده است. مک کلند<sup>۶</sup>، مشکل تعریف کارآفرینی را ناشی از مغشوش شدن نقش ها و موقعیت ها می‌داند و معتقد است رفتارهای کارآفرینانه را باید از رفتارهای کارآفرینان جدا دانست (صمدآقایی، ۱۳۸۸:۹). کارآفرینی فرآیندی است که اشخاص و گروه‌ها از طریق آن فرصت‌های پیرامون را که برای دیگران به صورت آشفته‌گی، تناقض و اغتشاش است، به دام انداخته و به وسیله ی گردآوری بی نظیر مجموعه‌ای از منابع به ایجاد برون داده‌های جدید (محصول، خدمات و فرآیند) می‌پردازد، سپس با ایجاد کسب و کار این برون داده‌های جدید را به بازار می‌رساند (کایربی، ۲۰۰۴، ۷ به نقل از حسینی خواه (۱۳۸۷: ۶۸).

#### مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی؛ شیوهی رسیدن به اهداف سازمانی است و به تبع آن راهبرد عبارت است از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی (جیمز، ۲۰۰۰). برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین شده و جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش بینی شده اند، بر مبنای روش های تصمیم گیری صورت می‌گیرد. (منوریان، ۱۳۷۹). برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی راهبردی پیوند می‌یابد و مهم‌ترین عامل و ابزاری است که اهداف و خط مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌ریزی منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی است. رابطه‌ی بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی در شکل ۱ نشان داده شده است (مویس، ۲۰۰۰، ۹).



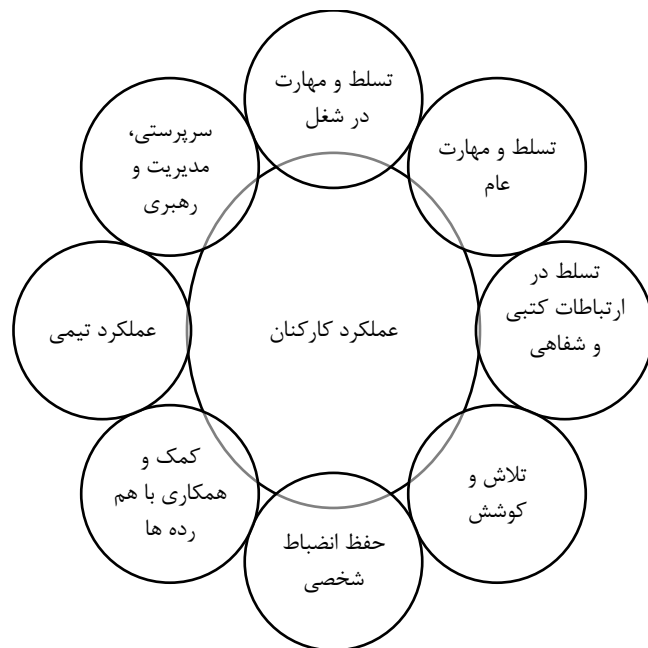
شکل ۱. ارتباط بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی (مویس، ۲۰۰۰)

## بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت... / صالحی صدقیانی و بینشیان

در واقع کارکنان هر سازمان مهم ترین و گران بهاترین دارایی آن سازمان محسوب شده که هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود، نیاز به مشارکت آنان دارد این مسئله در پاره‌ای از سازمان‌ها و مراکز آموزشی از اهمیت بیشتری برخوردار است (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۲).

### **عملکرد کارکنان**

توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره‌وری فرد محسوب می‌شوند یعنی فرد تا چه اندازه‌ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد و تا چه اندازه‌ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هر چند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت، تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد کارکنان می‌باشند. البته ویژگی‌های شخصیتی یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است (قلی پور، ۱۳۸۶). کمپبل<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) عملکرد و بهره‌وری فرد را زیربنای بهره‌وری سازمانی می‌داند؛ عملکرد کارکنان نقش تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. ابعاد عملکرد کارکنان در یک مفهوم کلی ابعادی دارد که در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. ابعاد عملکرد کارکنان (قلی پور، ۱۳۸۶)

## عملکرد مالی

عملکرد مالی وابسته به عوامل اقتصادی همچون موفقیت مالی از تولید خدمات جدید، درآمد حاصل از عملیات اساسی و مواردی دیگر است. اهمیت عملکرد مالی برای سازمان‌ها باعث می‌شود که هر عامل مؤثر بر آن نیز اهمیت پیدا کند. عملکرد مالی در این پژوهش تحت تأثیر عوامل زیر است.

- موفقیت مالی در ارائه خدمات جدید
- درآمد حاصل از فعالیت اصلی
- میزان بازدهی دارایی‌ها
- ارزش افزوده اقتصادی

## پیشینه تحقیق

نملی کالیسکان ۱۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی با بررسی نمونه‌های خاص از تحقیقات علمی در مورد تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان به این نتیجه رسیدند که مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه‌ی معنادار دارد. اورمان ۱۲ و همکاران (۲۰۱۱) مطالعه‌ای با هدف بررسی رضایت شغلی کارمندان در مدیریت راهبردی منابع انسانی انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل عدالت در پرداخت پاداش، ارتقاء شغلی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان و حساسیت مدیریت نسبت به مشکلات کارکنان است که همه‌ی موارد دارای اثر مثبت بر رضایت شغلی است. ثانی ۱۳ و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های بیمه در نیجریه پرداخته است. نتایج مطالعه نشان داد که شیوه‌های کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل آموزش، سیستم برنامه ریزی شغلی و تعریف شغل بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارند. کئوه و رایت ۱۴ (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ی خود به بررسی رابطه‌ی بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و نگرش و رفتار کارکنان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که ادراک کارکنان از عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی استفاده شده در سطح گروه‌های شغلی وابستگی مثبت با همه‌ی متغیرهای وابسته دارد و تعهد سازمانی تا حدودی نقش تعدیل‌گر در ارتباط بین ادراک عملکرد مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد و نقش تعدیل‌گر کامل بین درک عملکرد مدیریت منابع انسانی و تصمیم به باقی ماندن در سازمان را دارد. آلفس ۱۵ و همکاران (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ای به درک ما از فرآیندهای میانجی‌گری و تعدیل‌کننده از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مرتبط با نتایج رفتاری کمک می‌کند. نتایج نشان داد که پیامدهای رفتاری مثبت، به عنوان یک نتیجه تعامل و تعهد شغلی، تا حد زیادی بستگی به

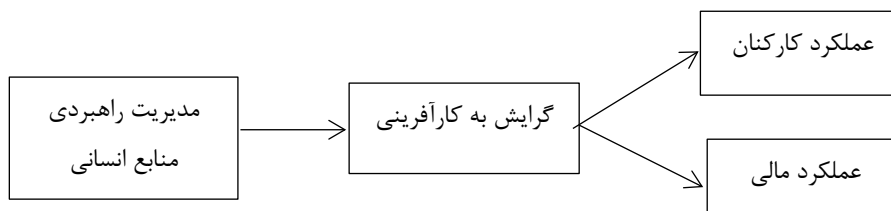
## بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت... / صالحی صدقیانی و بینشیان

جو سازمانی و تعامل کارکنان با مدیران دارد. بولما و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی با هدف تعیین تأثیر نیروی انسانی بر اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آموزش ناکافی و نادرست کارکنان، استخدام کارکنان غیرمتخصص، آگاهی نداشتن نسبت به برنامه‌های سازمان، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و عدم حمایت مدیریت و جو نامناسب سازمان باعث شده است که برنامه‌های راهبردی در سازمان به درستی اجرا نگردد. آلبرچت ۱۶ و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ی خود به بررسی مدلی می‌پردازد. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی نیاز به مدیریتی بیش‌تر از مدیریت روزمره یعنی نظرسنجی سالیانه دارد و نیاز به تعامل در سایست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند انتخاب کارکنان، اجتماعی شدن، مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه است.

### **روش تحقیق**

بر اساس مبانی فلسفی پژوهش، جهت‌گیری و هدف پژوهش از نوع کاربردی است؛ زیرا به دنبال بررسی نقش تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان دانشگاه شاهد است؛ و نتایج آن می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان و دانشگاه، نقش کاربردی و با ارزشی ایفا کند. استراتژی پژوهش از نوع پیمایشی - مطالعه موردی است. اهداف پژوهش از نوع آزمون فرض است و افق زمانی در یک بازه‌ی زمانی، تک مقطعی است و شیوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه شاهد می‌باشد برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که با توجه به جامعه‌ی ۲۲۶ نفری، نمونه آماری پژوهش ۱۴۳ مورد است، که از این تعداد ۱۲۴ پرسشنامه برگشت داده شد. همچنین در این پژوهش از دو ابزارهای کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. بدین صورت که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای، مقالات لاتین و همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به بررسی نقش تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین عوامل مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان از پرسشنامه استفاده شده است.

در پژوهش حاضر با نگاهی جامع‌تر، تأثیر متغیرهای مدیریت راهبردی مدیریت منابع انسانی از جمله، برنامه ریزی برای تأمین منابع انسانی، مدیریت روابط کارکنان، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد و مدیریت و راهبردهای پاداش بر عملکرد کارکنان و همچنین تأثیر نقش متغیر تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی بر رفتار و عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۳، قابل مشاهده است.



شکل ۳. چارچوب مفهومی تحقیق

### تحلیل داده ها

#### آزمون نرمال بودن متغیرها

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف پرداخته شده و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا ناپارامتری مناسب برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

$H_0$ : توزیع مشاهدات از نرمال پیروی می‌کند.

$H_1$ : توزیع مشاهدات از نرمال پیروی نمی‌کند.

مقدار آماره آزمون در مورد تمامی متغیرهای تحقیق، به دلیل اینکه آماره آزمون در سطح خطای ۵٪ بیش‌تر از مقدار بحرانی است، بنابراین فرضیه صفر، یعنی نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود.

#### جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرهای تحقیق	مقدار معناداری	مقدار $\hat{\alpha}$	آماره آزمون
مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۱۲۴	۰/۰۵	۰/۲۵۸
عملکرد کارکنان	۰/۰۸۵	۰/۰۵	۰/۳۴۸
عملکرد مالی	۰/۱۶۷	۰/۰۵	۰/۱۶۱
گرایش کارآفرینانه	۰/۲۰۱	۰/۰۵	۰/۱۱۰

با توجه به نتایج جدول ۱ به این دلیل که مقادیر سطح معناداری تمامی متغیرها کوچکتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

### بررسی مدل سازی معادلات ساختاری

قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق به بررسی مدل‌های معادلات ساختاری می‌پردازیم. بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمون فرضیه‌های پژوهش هستند. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود:

#### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگزیده‌ی یک متغیر به همراه با سوالات آن متغیر است. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا (هولاند<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۹) پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی و (۳) ضرایب بار عاملی.

#### پایایی شاخص

#### الف) آلفای کرونباخ

پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوطه به آن است. مقدار بالای واریانس تبیین شده بین سازه و شاخص‌هایش در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. هر چند (موس<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۸) بر این اساس، برابر با جدول ۲ مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جدول ۲. مقادیر آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
۱	مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۹۴۸
۲	گرایش کارآفرینانه	۰/۹۳۳
۳	عملکرد مالی	۰/۸۱۶
۴	عملکرد کارکنان	۰/۷۵۹

#### ب) پایایی ترکیبی (CR)

این معیار توسط ورتس و همکاران<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با



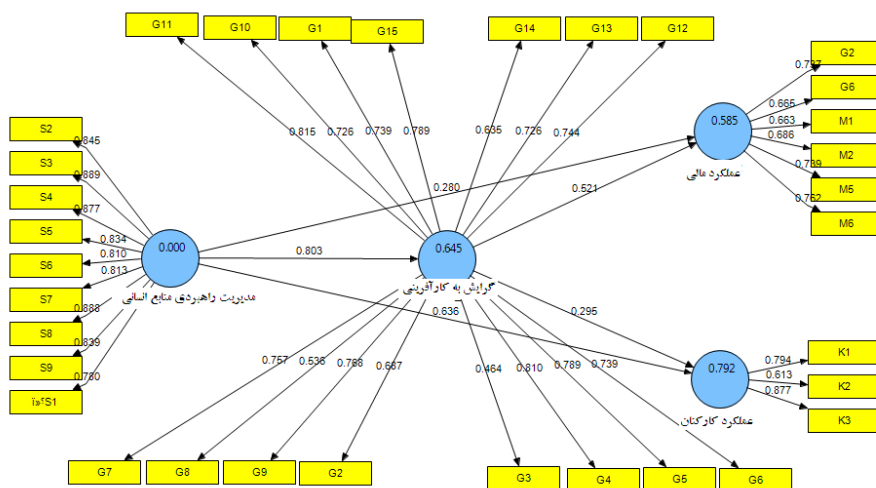
یکدیگر محاسبه می‌گردد. با عنایت به موارد فوق و با توجه به جدول ۳ مقدار تمامی متغیرهای بیش از ۰/۷ هستند، برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول ۳. مقادیر پایایی ترکیبی

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی
۱	مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۹۵۶
۲	گرایش کارآفرینانه	۰/۹۴۱
۳	عملکرد مالی	۰/۸۵۸
۴	عملکرد کارکنان	۰/۸۰۹

### پ) سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هولاند، ۱۹۹۹) موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل قابل قبول است. شکل ۴ خروجی نرم افزار در حالت بارعاملی را نشان می‌دهد. با توجه خروجی نرم افزار مقادیر بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بیش از ۰/۴ است. در نتیجه پایایی مدل از هر نظر مورد تایید قرار گرفته است.



شکل ۴. نتایج بار عاملی متغیرهای تحقیق

### روایی همگرا

روایی همگرا دومین معیار است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مجذور مربعات به کار برده می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) ۲۰ معیار میانگین واریانس استخراج را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی را عدد ۰/۵ بیان داشتند؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. با توجه به موارد گفته شده و جدول ۴ مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی واگرایی مناسبی برخوردار است.

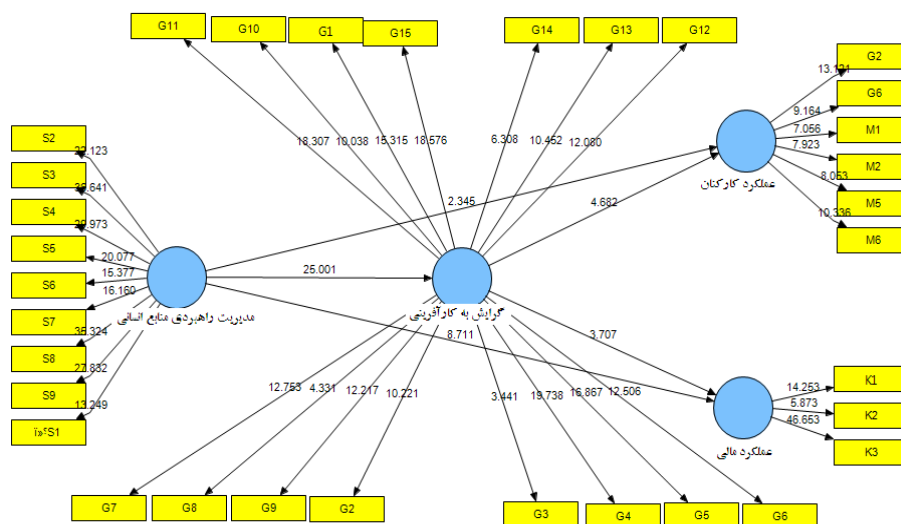
جدول ۴. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

نام متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده
مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۷۰۹
گرایش کارآفرینانه	۰/۵۲۰
عملکرد مالی	۰/۵۰۳
عملکرد کارکنان	۰/۵۹۱

### معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

#### الف) اعداد (ضرایب) معناداری t

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل بخش ساختاری، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید. برای این کار باید از معیار دیگری استفاده نمود. همان‌طور که در شکل ۵ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۵. مقادیر اعداد معناداری

### ب) معیارهای $R^2$

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش اسمارت پی‌ال‌اس این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه‌ها و شاخص‌ها را دارد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفت با توجه به شکل ۵ مقادیر  $R^2$  نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۷. مقادیر  $R^2$

مقادیر $R^2$	نام متغیر
-	مدیریت منابع انسانی راهبردی
۰/۶۴۰	عملکرد کارکنان
۰/۵۸۵	عملکرد مالی
۰/۷۹۰	گرایش کارآفرینانه

بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت... / صالحی صدقیانی و بینشیان

**پ) معیار  $Q^2$**

این معیار توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبولی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون زای مدل را داشته باشند.

**جدول ۸. نتیجه برازش**

ردیف	متغیر	SSO	SSE	1-(SSE/SSO)	نتیجه
۱	مدیریت منابع انسانی راهبردی	۱۶۸/۶۳۹	۳۸/۹۵۳	۰/۷۶۹	تایید
۲	عملکرد کارکنان	۶۶۵/۱۱۴	۲۶۲/۵۲۵	۰/۶۰۵	تایید
۳	عملکرد مالی	۱۹۶/۳۸۳	۴۷/۰۰۴	۰/۷۶۰	تایید
۴	گرایش کارآفرینانه	۹۶۰/۶۱۶	۷۲/۳۷۱	۰/۵۸۵	تایید

**ت) معیار Redundancy**

این معیار از حاصلضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد.

**جدول ۹. معیار Redundancy**

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر $R^2$	نتیجه
۱	مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۷۰۹	-	-
۲	عملکرد کارکنان	۰/۵۲۰	۰/۶۴۰	۰/۳۳۰
۳	عملکرد مالی	۰/۵۰۳	۰/۵۸۵	۰/۱۴۶
۴	گرایش کارآفرینانه	۰/۵۹۱	۰/۷۹۰	۰/۴۰۳

**آزمودن فرضیه‌های تحقیق**

فرضیه شماره یک: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی تاثیر مثبت و معناداری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۲۸۰ و مقدار معناداری ۲/۳۴۵ بر عملکرد مالی تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند عملکرد مالی افزایش دهد. در نتیجه فرضیه‌ی شماره یک تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی شماره یک دارد.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و یکم - بهار ۱۳۹۸

فرضیه شماره دو: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب مسیر  $0/636$  و مقدار معناداری  $8/711$  بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند عملکرد کارکنان افزایش دهد. در نتیجه فرضیه‌ی شماره دو تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی شماره دو دارد.

فرضیه شماره سه: گرایش کارآفرینی بر عملکرد مالی تاثیر مثبت و معنا داری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که گرایش کارآفرینی با ضریب مسیر  $0/521$  و مقدار معناداری  $4/682$  بر عملکرد مالی تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت گرایش کارآفرینی می‌تواند عملکرد مالی افزایش دهد. در نتیجه فرضیه‌ی شماره سه تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی شماره سه دارد.

فرضیه شماره چهار: گرایش کارآفرینی بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنا داری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که گرایش کارآفرینی با ضریب مسیر  $0/296$  و مقدار معناداری  $3/707$  بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت گرایش کارآفرینی می‌تواند عملکرد کارکنان افزایش دهد. در نتیجه فرضیه‌ی شماره سه تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی شماره چهار دارد.

### جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه‌ها (۱)

فرضیه	ضریب مسیر	مقادیر معناداری	نتیجه
مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی	$0/280$	$2/345$	تایید
مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان	$0/636$	$8/711$	تایید
گرایش کارآفرینی بر عملکرد مالی	$0/521$	$4/682$	تایید
گرایش کارآفرینی بر عملکرد کارکنان	$0/296$	$3/707$	تایید

فرضیه شماره پنج: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ضریب تأثیری برابر ( $0/419$ ) بر عملکرد مالی از طریق میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت گرایش کارآفرینانه به عنوانی متغیر میانجی گر کلی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی مطرح است.

فرضیه شماره شش: مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی جهت گیری کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت

## بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت... / صالحی صدقیانی و بینشیان

استراتژیک منابع انسانی با ضریب تاثیری برابر (۰/۲۳۷) بر عملکرد کارکنان از طریق میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت گرایش کارآفرینانه به عنوانی متغیر میانجی گر کلی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد کارکنان مطرح است.

### جدول ۱۱. نتایج آزمون فرضیه‌ها (۲)

نتیجه	میزان تاثیر	فرضیه‌ها
میانجی‌گری کلی	$0/803 * 0/0521 = 0/419$	مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.
میانجی‌گری کلی	$0/803 * 0/0295 = 0/237$	مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی و عملکرد کارکنان از طریق میانجی گرایش کارآفرینانه تاثیر دارد. بر این اساس می‌توان گفت گرایش کارآفرینانه به عنوانی متغیر میانجی گر کلی در ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملکرد مالی و عملکرد کارکنان مطرح است.

در پایان باید گفت که پژوهشی که به طور مستقیم نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد کارکنان و عملکرد مالی سازمان را بررسی کرده باشد وجود ندارد از این جهت این پژوهش از این منظر که تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی را با میانجی‌گری گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کارکنان بررسی می‌کند تازگی دارد.

### پیشنهادات کاربردی

با توجه به فرضیه اصلی پژوهش، مشخص شد که عملکرد کارکنان و عملکرد مالی دانشگاه تحت تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی با توجه به نقش میانجی گرایش به کارآفرینی است. مدیران و تصمیم‌گیران دانشگاه باید توجه داشته باشند که از سیستم‌های بهبود و نوآوری در نیروی انسانی جهت رسیدن به اهداف مطلوب و سازنده‌ی سازمان استفاده نمایند. همچنین مدیران دانشگاه باید انسان‌های خلاق، دانشگر و فرصت‌شناس را برای بهره‌برداری از موقعیت‌ها به کار گیرند. مدیران دانشگاه باید حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط پرتلاطم امروزی

را در کارکنان خود القا کنند تا کارآفرینی در سازمان ارتقاء یابد و در نهایت کارکنانی با کیفیت داشته و عملکرد اقتصادی دانشگاه بهبود پیدا کند.

با توجه به نتیجه‌ی حاصل شده از فرضیه فرعی اول پژوهش که نشان می‌دهد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی تأثیر دارد و می‌تواند عملکرد مالی را افزایش دهد. مدیران دانشگاه باید سازوکار مناسب برای امور مالی سازمان مدنظر قرار دهند. مدیران دانشگاه نیروی انسانی مناسب جهت انجام امور اقتصادی سازمان را باید به کار گیرند و آموزش‌های لازم را به کارکنان برای بهبود شرایط اقتصادی دانشگاه ارائه دهند.

با توجه به نتیجه‌ی حاصل شده از فرضیه فرعی دوم پژوهش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیران باید دیدگاه کلانی نسبت به مسائل اساسی کارکنان فراهم آورند. همچنین باید کارکنانی ماهر، متعهد و با انگیزه را جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تربیت کنند. همچنین برنامه ریزی مناسب برای تأمین منابع انسانی داشته باشند تا کارکنانی را انتخاب نمایند که بهترین عملکرد را داشته باشند.

توجه به پاداش کارکنان نیز یکی دیگر از اصول مدیریت منابع انسانی است که عملکرد کارکنان را بهبود بخشیده و در نتیجه منجر به ارتقای جایگاه دانشگاه می‌شود. نظام پرداخت که زیرمجموعه‌ای از نظام مدیریت منابع انسانی است در واقع پاداش‌های مالی و غیرمالی است که نیروی انسانی را متعهد به انجام وظایف به بهترین نحو می‌کند.

با توجه به نتیجه‌ی حاصل شده از فرضیه فرعی سوم پژوهش، گرایش به کارآفرینی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد. دانشگاه باید به اقدامات کارآفرینانه روی آورند و قابلیت‌های نوآوری سازمان را به کار گیرند تا رسیدن به عملکرد مالی بهتر سازمان امکان پذیر گردد، برای رسیدن به این هدف منابع جدیدی را باید پیدا کرد و توسعه کارکردهای محصول و خدمات را امکان پذیر کرد. همچنین توجه فراوانی باید به کارآفرینی نمود تا از منظر مالی از رقبا عقب نماند و با بکارگیری روش‌های مناسب جهت کارآفرینی شرایط اقتصادی سازمان را بهتر نموده و دانشگاه رشد اقتصادی مناسبی پیدا کند.

با توجه به نتیجه‌ی حاصل شده از فرضیه فرعی چهارم پژوهش، گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد مدیران دانشگاه باید با شناسایی کارکنان مستعد و خلاق کارآفرینی سازمانی را بهبود بخشند و شرایط را برای موفقیت سازمان تسهیل نمایند. همچنین آموزش و توسعه‌ی دانش و مهارت کارکنان از مهم‌ترین تواناسازهای کارآفرینی در سازمان است، که بر عملکرد کارکنان و از طریق آن بر عملکرد و تعالی سازمان‌ها مؤثر است. مدیران باید فرصت مناسب را برای کارآفرینی در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا بتوانند

## بررسی نقش میانجی گرایش به کارآفرینی در ارتباط بین مدیریت... / صالحی صدقیانی و بینشیان

توانایی‌های خود را در این زمینه نشان دهند که در نهایت این فرصت دادن منجر به عملکرد بهتر کارکنان خواهد شد. علاوه بر این موارد منابع و امکانات و انگیزه‌ی لازم باید در اختیار کارکنان باشد تا بتوانند بهترین عملکرد را داشته و تمام تلاش خود برای کارآفرین شدن انجام دهند.

### **پیشنهادات پژوهش‌های آتی:**

هر پژوهشی هر چند به صورت جامع انجام شود، به لحاظ وجود محدودیت‌های مختلف، توانایی توجه به همه‌ی ابعاد موضوع را ندارد و قطعاً انجام هر پژوهشی خالی از اشکال و کمبود نخواهد بود. مطالعه حاضر نیز از این امر مستثنی نیست، لذا می‌توان جهت تکمیل پژوهش انجام شده پیشنهادات زیر را ارائه نمود:

(۱) پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در سایر سازمان‌ها با حوزه فعالیت‌های مشابه دانشگاه شاهد تحت عنوان تحقیق حاضر انجام شود و نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه شود تا بتوان الگوی دقیق‌تری به دست آورد؛

(۲) پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی با انجام تغییراتی در چارچوب مفهومی پژوهش از جمله تغییر متغیر میانجی انجام شود و متغیری همچون دانش را مد نظر قرار داد؛

(۳) پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با استفاده از سایر شاخص‌های استخراج شده در فصل دو پژوهش انجام شود و متغیرهایی چون مثبت‌اندیشی، پایداری و پشتکار را در مورد عملکرد کارکنان در نظر گرفت؛

(۴) پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در مورد موانع گرایش به کارآفرینی در سازمان انجام شود تا بتوان راهکارهایی برای جلوگیری از بروز مشکلات در دانشگاه در نظر گرفت.



## منابع

- ۱) آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲) ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن و حبیبیان، سجاد. (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت زمزم)، پژوهش‌های مدیریت، سال سوم، شماره نهم، صص ۲۱-۳۸.
- ۳) افجه، سید علی اکبر و اسماعیل زاده، محمد، (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها، مجله مدیریت توسعه و تحول ۲، ۹-۱۹.
- ۴) حسین پور فرد، محمدجواد، رفعتی، حسن و بابا محمودی، سید عبدالرضا، (۱۳۹۲) بررسی تأثیر استرس شغلی بر اثربخشی مدیران منتخب نظامی، مجله طب نظامی، ۱۵(۱)، ۵۱-۵۸.
- ۵) حسینی خواه. (۱۳۸۷). امکان و ضرورت آموزش کارآفرینی در مدارس، فصلنامه مطالعات برنامه درسی، شماره یازدهم، صص ۶۶-۹۴.
- ۶) صادقی فر، مجید و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳). تبیین رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هشتم، شماره ۲، صص ۶۷-۸۷.
- ۷) صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۸). سازمان‌های کارآفرین. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ۸) قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). تهران، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- ۹) مقیمی، محمد. (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران.
- ۱۰) منوریان، حامد. (۱۳۷۹). نقش مدیریت منابع انسانی بر توسعه سرمایه‌های فکری. همایش مدیریت دانش نیروهای مسلح کشور.
- ۱۱) نیکوکار، غالمحسین، سجادی پناه، علی، رایج، حمزه و سجادی پناه، مجید (۱۳۸۸)، طراحی الگوی سنجش کارایی و اثربخشی مراکز آموزش عالی نظامی، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۳)، ۱۵۵-۱۷۴.
- 12) Albrecht.L.S ; Bakker.B.A; Gruman.A.J, Saks.M.A . (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

- 13) Alfes, Kerstin, Shantz, Amanda, Truss, Catherine and Soane, Emma. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2).
- 14) Boxall, P. and Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261-270
- 15) Buluma P, et al, (2013). "Institutional Related Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Local Authorities in Kenya: A Case of Municipal Council of Eldoret". *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 10.
- 16) Chang, W. -J. , & Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- 17) James w waker. (2000). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration an empirical examination. *J Mark*, 62(3): 42-54.
- 18) S. R. Kavitha, S. R. Geetha, V. Arunachalam. (2011). " An Empirical Study on Employee Retention Strategies in a Biscuit Manufacturing Company in India" , *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*. Vol 3 . no 4, pp. 762-772.
- 19) Kehoe. R.R & Wright. P.M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors . *Journal of Management* 2013.
- 20) Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J.S (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4). 60-71.
- 21) Lumpkin, G.T. & Dess, G. (2001). Linking two Dimension of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing* 16, 429-451.
- 22) Mouise, (2000). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *Am Econ Rev*, 87(3): 291-313.
- 23) Nemli Caliskan E (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Journal of naval science and engineering*, Vol. 6, No.2, pp. 100-116.
- 24) Oraman. Y, Unkaitan. G , Selen. U. (2011). Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 24, 2011, Pages 413-420
- 25) Sani A (2012). Strategic Human Resource Management Performance in the Nigerian Insurance Industry: The impact of organizational climate, *Business intelligence journal*.

- 26) Scarbrough. (2003). New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”. Hum Resour Manage . 36(1): 29-37.  
27) Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management, 36(3), 303-320.

**یادداشت ها :**

- 
- <sup>1</sup> Ulrich  
<sup>2</sup> Boxall & Macky  
<sup>3</sup> Scarbrough  
<sup>4</sup> Lumpkin  
<sup>5</sup> Kavitha  
<sup>6</sup> McClelland  
<sup>7</sup> Kayerbi  
<sup>8</sup> James  
<sup>9</sup> Mouise  
<sup>10</sup> Campbell  
<sup>11</sup> Nemli Caliskan  
<sup>12</sup> Oraman  
<sup>13</sup> Sani  
<sup>14</sup> Kehoe & Wright  
<sup>15</sup> Alfes  
<sup>16</sup> Albrecht  
<sup>17</sup> Hlland  
<sup>18</sup> Moss  
<sup>19</sup> Werts & etal  
<sup>20</sup> Fornell and Larcker