

تأثیر اشتغال انعطاف‌پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی

یوسف ریاض

دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

یعقوب مهارتی *

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

محمد مهدی فراخی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

علیرضا خوراکیان

استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.90151.1615>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در محیط پویای کسب و کار امروز، ادغام شیوه‌های اشتغال انعطاف‌پذیر و استراتژی‌های تنوع نیروی کار برای پرورش نوآوری و حفظ مزیت رقابتی در کارآفرینی استراتژیک ضروری شده است. این مطالعه چگونگی اتخاذ شیوه‌های استخدامی انعطاف‌پذیر و ابتکارات تنوع نیروی کار را برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و چابکی کارآفرینی بررسی می‌کند و بینش‌هایی را در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند از این عوامل برای افزایش رقابت بلندمدت و ظرفیت نوآوری خود استفاده کنند، ارائه می‌دهد. بنابراین، هدف این مطالعه بررسی تأثیر اشتغال انعطاف‌پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ خصوصی در عراق است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران ۷۲۰ شرکت خصوصی بزرگ در عراق تشکیل می‌دهند که با روش تصادفی ساده تعداد ۲۵۱ نمونه انتخاب گردید. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه که روایی و پایایی آن از طریق خبرگان و تحلیل عاملی تاییدی بررسی شده بود، جمع‌آوری و برای اندازه‌گیری و تحلیل روابط بین متغیرها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد که اشتغال انعطاف‌پذیر بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بدین معنی که مقدار ضریب تعیین تأثیر اشتغال انعطاف‌پذیر بر کارآفرینی استراتژیک ۰.۱۹ بود که نشان می‌دهد ۱۹٪ تغییر در کارآفرینی استراتژیک ناشی از تغییر اشتغال انعطاف‌پذیر می‌باشد. از سوی دیگر تأثیر تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک نیز معنی‌دار بود با ضریب تأثیر ۰.۲۸ که نشان می‌دهد ۲۸٪ تغییر در کارآفرینی استراتژیک ناشی از تغییر تنوع نیروی کار می‌باشد. و در نهایت تأثیر اشتغال انعطاف‌پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک نیز معنی‌دار با ضریب تأثیر ۰.۳۲ بود، به این معنی که ۳۲٪ تغییر در کارآفرینی استراتژیک ناشی از تغییر در اشتغال انعطاف‌پذیر و تنوع نیروی کار می‌باشد.

واژگان کلیدی: اشتغال انعطاف‌پذیر، تنوع نیروی کار، کارآفرینی استراتژیک.

* نویسنده مسئول: maharati@um.ac.ir

مقدمه

محیط در بازار جهانی پویا و بسیار رقابتی امروزی، سازمان ها به طور مداوم به دنبال راه هایی برای تقویت نوآوری و حفظ رشد بلندمدت هستند. کارآفرینی استراتژیک - مفهومی که رفتارهای فرصت جویی (کاوش فرصت) را با رفتارهای مزیت جویی (بهره‌برداری از فرصت‌ها) ترکیب می‌کند - به عنوان یک چارچوب حیاتی برای سازمان هایی که به دنبال مسیریابی در پیچیدگی های محیط های تجاری مدرن هستند ظاهر شده است (Hitt et al., 2001). تأثیر کارکنان منعطف و تنوع نیروی کار بر این دو بعد یک حوزه مهم مطالعه در زمینه‌های سازمانی و کارآفرینی است. این عوامل به طور قابل توجهی به توانایی افراد و سازمان‌ها برای شناسایی، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کمک می‌کند.

از دیدگاه کارآفرینی استراتژیک، انعطاف‌پذیری در نیروی کار با نیاز به چابکی، مقیاس‌پذیری و نوآوری همسو است. در بازار جهانی پویا و بسیار رقابتی امروزی، سازمان‌ها به طور مداوم به دنبال راه‌هایی برای تقویت نوآوری و حفظ رشد بلندمدت هستند. کارآفرینی استراتژیک - مفهومی که رفتارهای فرصت‌جویی (کاوش فرصت) را با رفتارهای مزیت جویی (بهره‌برداری از فرصت‌ها) ترکیب می‌کند - به عنوان یک چارچوب حیاتی برای سازمان‌هایی که به دنبال مسیریابی در پیچیدگی های محیط‌های تجاری مدرن هستند ظاهر شده است (Hitt et al., 2001). تأثیر کارکنان منعطف و تنوع و شمول بر این دو بعد یک حوزه مهم مطالعه در زمینه‌های سازمانی و کارآفرینی است. این عوامل به طور قابل توجهی به توانایی افراد و سازمان‌ها برای شناسایی، کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید کمک می‌کند. از دیدگاه کارآفرینی استراتژیک، انعطاف‌پذیری در نیروی کار با نیاز به چابکی، مقیاس‌پذیری و نوآوری مطابقت دارد (Smith & Thompson, 2021).

کارکنان انعطاف‌پذیر، انعطاف‌پذیری عملکردی را ارائه می‌دهند که یک رویکرد استراتژیک است که سازمان‌ها و کارکنان را قادر می‌سازد تا به سرعت با شرایط متغیر، وظایف یا نقش‌های شغلی سازگار شوند. این بخشی از استراتژی‌های انعطاف‌پذیری نیروی کار گسترده‌تر است که با هدف اطمینان از اینکه سازمان‌ها می‌توانند در یک محیط تجاری به سرعت در حال تغییر رقابتی باقی بمانند، است (Kalleberg et al., 2003). این به کارکنان اجازه می‌دهد تا بین نقش‌ها حرکت کنند، وظایف مختلف را انجام دهند و طیفی از مهارت‌ها را به کار گیرند که در نهایت به انعطاف‌پذیری و کارایی سازمانی کمک می‌کند. این قابلیت در محیط‌های پروژه‌محور یا صنایع پرسرعت، جایی که تکالیف کاری می‌توانند به سرعت بسته به نیاز مشتری، تغییرات بازار یا شرایط عملیاتی تغییر کنند، بسیار مهم است (Brunelle, 2017). شرایط بازار جدید اغلب نیاز به کارآفرینی استراتژیک را تحریک می‌کند زیرا شرکت‌ها باید استراتژی‌های خود را

برای ماندن در رقابت تطبیق دهند. کارکنان انعطاف پذیر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به سرعت با شرایط جدید بازار، پیشرفت‌های تکنولوژیکی یا اختلالات غیرمنتظره عملیاتی سازگار شوند، بدون اینکه تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری داشته باشند. علاوه بر این، کارکنان انعطاف‌پذیر را می‌توان بر اساس نیازهای شرکت برای وظایف مختلف مستقر کرد و سازمان را چابک‌تر کرد (Chaudhuri & Sinha, 2012).

کارآفرینی استراتژیک رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی را برای هدایت نوآوری و ایجاد ارزش ترکیب می‌کند. این رویکرد، مدیریت استراتژیک و فعالیت‌های کارآفرینی را همسو می‌کند و محیط‌هایی را تقویت می‌کند که در آن نوآوری شکوفا می‌شود تا از رشد و رقابت بلندمدت سازمانی حمایت کند. این شامل بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود در حین بررسی فرصت‌های جدید است که می‌تواند منجر به مزیت‌های رقابتی شود (Hitt et al., 2001). استخدام کارگران انعطاف‌پذیر به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و دیدگاه‌ها دسترسی داشته باشند. این تنوع می‌تواند به خلاقیت دامن‌بزند که برای کارآفرینی استراتژیک ضروری است. در دسترس بودن تخصص‌های متنوع به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با رویکردهای مختلف آزمایش کنند و راه حل‌های نوآورانه را توسعه دهند (Klein & Foss, 2010).

استفاده از اشتغال انعطاف‌پذیر می‌تواند بر نحوه برنامه‌ریزی و اجرای کارآفرینی استراتژیک تأثیر بگذارد. کارآفرینان و رهبران استراتژیک نیاز به توسعه سیاست‌هایی دارند که مزایای انعطاف‌پذیری را با نیاز به نیروی کار منسجم و متعهد متعادل کند. سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی اشتغال انعطاف‌پذیر را در چشم‌انداز بلندمدت خود ادغام می‌کنند، می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق آینده‌نگری استراتژیک و قابلیت انطباق حفظ کنند (Smith & Thompson, 2021). کلید کارآفرینی استراتژیک در ایجاد توازن بین نوآوری و کارایی عملیاتی نهفته است، و اطمینان حاصل شود که تلاش‌های کارآفرینانه با اهداف استراتژیک شرکت هماهنگ است (Ireland et al., 2009). نیروی کار متنوع، افرادی را با پیشینه، تجربیات و دیدگاه‌های متفاوت گرد هم می‌آورد. این تنوع می‌تواند منجر به خلاقیت و نوآوری بیشتر در حل مسئله و توسعه محصول شود، زیرا کارکنان بیشتر به چالش‌ها از زوایای مختلف برخورد می‌کنند (Stahl et al., 2010). کارآفرینی استراتژیک به ادغام رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی برای ایجاد ارزش اشاره دارد. این شامل پیگیری فرصت‌هایی است که بازده را به حداکثر می‌رساند و همزمان ریسک‌ها را به حداقل می‌رساند و هزینه‌ها را کنترل می‌کند، در نتیجه نوآوری را با اهداف استراتژیک بلندمدت همسو می‌کند (Hitt et al., 2001). تیم‌های متنوع طیفی از دیدگاه‌ها را ارائه می‌کنند که می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری بهتر شود، زیرا دیدگاه‌های متنوع مفروضات را به چالش می‌کشند و منجر به تجزیه و تحلیل

دقیق تر می‌شوند. علاوه بر این، افراد با پیشینه‌های مختلف ممکن است رویکردهای متفاوتی نسبت به ریسک داشته باشند، که به طور بالقوه تمایل شرکت را برای کشف فرصت‌های کارآفرینی افزایش می‌دهد (Herring, 2009). علاوه بر این، تیم‌های متنوع به طور کلی با تغییر و عدم اطمینان سازگاری بیشتری دارند. تجارب و پیشینه‌های مختلف اعضای تیم را مجهز می‌کند تا هنگام مواجهه با محیط‌های پویا، که در آن چابکی برای به دست آوردن فرصت‌های جدید کلیدی است، انعطاف پذیرتر و فعال تر باشند (McMillan-Capehart, 2008).

از سوی دیگر ذکر این نکته ضروری است که این تحقیق در شرکت‌های بزرگ خصوصی در عراق انجام شده است که با چالش‌های زیادی روبرو هستند که برخی از آنها به مشکل تحقیق مربوط می‌شود. در حالی که چشم انداز اجتماعی-فرهنگی عراق ممکن است مانع تنوع نیروی کار، به ویژه از نظر تنوع جنسیتی و گنجاندن قومی شود. دیدگاه‌های سنتی در مورد نقش‌های جنسیتی و ترجیحات قبیله‌ای یا منطقه‌ای می‌تواند استخدام‌های متنوع را محدود کند، بنابراین بر تنوع دیدگاه‌ها در نیروی کار تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، چالش‌های امنیتی مداوم و بی‌ثباتی سیاسی در عراق می‌تواند عملیات تجاری را مختل کند و اجرای سیاست‌های منسجم را برای شرکت‌ها دشوار کند. تغییرات مداوم در چشم انداز سیاسی می‌تواند منجر به تغییر مقررات یا دشواری جذب و حفظ استعدادها شود. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های عراقی ممکن است با سیاست‌های منابع انسانی که برای ترتیبات کاری انعطاف پذیر یا تنوع مناسب نیستند، دست و پنجه نرم کنند. متخصصان منابع انسانی ممکن است در مدیریت تیم‌های متنوع یا راه‌اندازی سیستم‌های کاری انعطاف‌پذیر آموزش نداشته باشند که بر یکپارچگی روان چنین سیاست‌هایی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، زیرساخت‌هایی مانند دسترسی مطمئن به اینترنت یا ابزارهای کار از راه دور ممکن است در برخی مناطق به طور کامل توسعه نیافته باشند، که اثربخشی ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر مانند دورکاری یا مدل‌های کاری ترکیبی را محدود می‌کند. در نهایت، شرکت‌ها در عراق ممکن است با فشارهای مالی مواجه شوند که سرمایه‌گذاری در فن‌آوری‌ها، آموزش‌ها یا فرآیندهای مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز گزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر یا طرح‌های متنوع را دشوار می‌سازد. بنابراین، تحقیق در مورد تنوع نیروی کار و اشتغال انعطاف‌پذیر به شرکت‌ها در عراق کمک می‌کند تا درک کنند که چگونه تیم‌های متنوع دیدگاه‌های متنوعی را ارائه می‌کنند، که منجر به راه‌حل‌های نوآورانه و استراتژی‌های خلاقانه می‌شود. این می‌تواند رقابت پذیری شرکت را در بازار جهانی افزایش دهد. اجرای ترتیبات کاری منعطف و تاکید بر تنوع می‌تواند استعدادها را از طیف وسیع تری از زمینه‌ها، از جمله افرادی که ممکن

است به دلیل جنسیت، موقعیت یا مسئولیت های خانوادگی از نیروی کار سنتی کنار گذاشته شده اند، جذب کند. این تحقیق می تواند بینش هایی را در مورد چگونگی تطبیق استراتژی های شرکت های جهانی برای ترکیب سیاست های کاری انعطاف پذیر و تنوع، به شرکت های عراقی ارائه دهد. این همسویی می تواند شهرت و جایگاه شرکت را در سطح محلی و بین المللی بهبود بخشد.

این پژوهش نشان می دهد که چگونه یک نیروی کار متنوع بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر می گذارد و کیفیت تصمیمات رهبری را بهبود می بخشد. علاوه بر این، شرکت هایی که روی تنوع و شیوه های استخدامی انعطاف پذیر سرمایه گذاری می کنند، اغلب از نظر اجتماعی مسئولیت پذیرتر دیده می شوند، که می تواند شهرت آنها را افزایش دهد و به آنها کمک کند استانداردهای بین المللی منابع انسانی را برآورده کنند. این می تواند برای جذب سرمایه گذاری، مشارکت یا مشتریان سودمند باشد. علاوه بر این، استراتژی های اشتغال انعطاف پذیر می توانند از طریق ترتیبات کاری بهینه و مدیریت منابع بهتر منجر به صرفه جویی در هزینه ها شوند. این به نوبه خود می تواند کارایی عملیاتی کلی را بهبود بخشد. به طور خلاصه، در حالی که شرکت های خصوصی بزرگ در عراق با چالش های مهم مرتبط با عوامل فرهنگی، اقتصادی و زیرساختی مواجه هستند، مزایای تحقیق در زمینه اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار می تواند به بهبود نوآوری، حفظ کارکنان و رقابت کلی منجر شود. علاوه بر این، تمرکز بر انعطاف پذیری و تنوع شغلی نیز می تواند محیطی فراگیرتر ایجاد کند و روحیه و وفاداری کارکنان را بهبود بخشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اشتغال انعطاف پذیر

اشتغال انعطاف پذیر به توانایی سازمان یا نیروی کار برای انطباق سریع و کارآمد با وظایف، نقش ها یا تغییرات مختلف در فرآیندها اشاره دارد. این مفهوم در محیط های کاری پویای امروزی، که در آن کسب و کارها باید به شرایط بازار که به سرعت در حال تغییر هستند، پیشرفت های تکنولوژیکی و انتظارات مشتری در حال تحول پاسخ دهند، بسیار مهم است. انعطاف پذیری عملکردی به سازمان ها اجازه می دهد تا ضمن انطباق با این تغییرات، بهره وری را حفظ یا افزایش دهند. انعطاف پذیری عملکردی به سازمان ها اجازه می دهد تا به سرعت با شرایط جدید بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی یا اختلالات عملیاتی غیرمنتظره سازگار شوند، بدون اینکه تأثیر قابل توجهی بر بهره وری داشته باشند. کارکنان منعطف را می توان بر اساس نیازهای شرکت برای وظایف مختلف مستقر کرد و سازمان را چابک تر کرد (Pulakos et al., 2000). انعطاف پذیری جابجایی کارمندان در بین مشاغل به کارکنان کمک می کند تا مهارت های متنوعی را با

جابجایی منظم بین نقش های مختلف در سازمان به دست آورند. این به کاهش کسالت، ارتقاء دانش متقابل کارکردی کمک می کند و تضمین می کند که کارمندان بیشتری می توانند طیف وسیع تری از عملکردها را پوشش دهند. تحقیقات نشان می دهد که چرخش شغلی منجر به رضایت شغلی بالاتر و نوآوری بیشتر می شود (Ortega, 2001). انعطاف پذیری وظیفه به توانایی کارمند برای جابجایی بین وظایف با تغییر اولویت ها اشاره دارد. این قابلیت در محیط های مبتنی بر پروژه یا صنایع پرسرعت، جایی که تکالیف کاری می تواند به سرعت بسته به نیاز مشتری، تغییرات بازار یا شرایط عملیاتی تغییر کند، بسیار مهم است (Brunelle, 2017).

مدل های استخدام انعطاف پذیر به توانایی یک شرکت برای چابکی و نوآوری کمک می کند. با ترکیب استعداد های متنوع و تخصصی بر اساس نیاز، شرکت ها می توانند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و از فرصت های جدید استفاده کنند (De Smet & Linde, 2021). استفاده از اشتغال انعطاف پذیر می تواند بر نحوه برنامه ریزی و اجرای کارآفرینی استراتژیک تأثیر بگذارد. کارآفرینان و رهبران استراتژیک نیاز به توسعه سیاست هایی دارند که مزایای انعطاف پذیری را با نیاز به نیروی کار منسجم و متعهد متعادل کند. سازمان هایی که با موفقیت شغل انعطاف پذیر را در چشم انداز بلندمدت خود ادغام می کنند، می توانند مزیت رقابتی را از طریق آینده نگری استراتژیک و قابلیت انطباق حفظ کنند. (Kelliher & Anderson, 2010). اشتغال منعطف می تواند هزینه های عملیاتی را کاهش دهد و به شرکت ها اجازه دهد نیروی کار خود را بر اساس خواسته های پروژه افزایش دهند. این استفاده استراتژیک از منابع با اهداف کارآفرینی برای به حداقل رساندن ریسک و در عین حال به حداکثر رساندن بازده همسو است. توانایی تعدیل هزینه های نیروی کار به سازمان ها کمک می کند تا منابع را به طور مؤثرتری به سمت نوآوری و پروژه های بلندمدت تخصیص دهند (Katz & Krueger, 2019). استخدام کارگران انعطاف پذیر به شرکت ها اجازه می دهد تا به مجموعه گسترده ای از مهارت ها و دیدگاه ها دسترسی داشته باشند. این تنوع می تواند به خلاقیت دامن بزند که برای کارآفرینی استراتژیک ضروری است. در دسترس بودن تخصص های متنوع به شرکت ها کمک می کند تا رویکردهای مختلف را آزمایش کرده و راه حل های نوآورانه ای را توسعه دهند (Harrison & Raineri, 2020).

تنوع نیروی کار

تنوع نیروی کار جزء لاینفک فرهنگ سازمانی و جامعه مدرن است. در حالی که تنوع به گستره تفاوت های انسانی اشاره دارد و شامل انواع هویت ها و ویژگی هایی است که افراد را منحصر به فرد می کند. فراتر از صفات سطحی مانند جنسیت، نژاد و سن است و شامل جنبه های عمیق تری مانند ارزش ها،

دیدگاه‌ها، تجربیات زندگی و تحصیلات می‌شود. در زمینه سازمان‌ها و جوامع، تنوع در مورد داشتن نمایندگی در میان ویژگی‌های جمعیتی و شناختی مختلف است که دیدگاه‌های فردی را شکل می‌دهند. تنوع شامل طیف گسترده‌ای از تفاوت‌ها از جمله نژاد، قومیت، جنسیت، سن، پیشینه اجتماعی-اقتصادی، مذهب و موارد دیگر در بخش‌های مختلف جامعه ضروری است. اهمیت تنوع را می‌توان از چندین منظر بررسی کرد. در حالی که تیم‌های متنوع طیف وسیعی از دیدگاه‌ها، تجربیات و رویکردهای حل مسئله را ارائه می‌کنند که نوآوری را تقویت می‌کند. شرکت‌هایی که تنوع بیشتری دارند، بیشتر از رقبا پیشی می‌گیرند، زیرا به دیدگاه‌ها و بینش‌های گوناگون دسترسی دارند (McKinsey & Company, 2020). علاوه بر این، تیم‌هایی با اعضای متنوع تصمیم‌گیری بهتری می‌گیرند، زیرا مجموعه وسیع‌تری از عوامل و دیدگاه‌ها را در نظر می‌گیرند. تنوع، بحث را تشویق می‌کند. که منجر به نتایج دقیق‌تری می‌شود و خطرات تفکر گروهی را کاهش می‌دهد، تیم‌های متنوع به دلیل غنی بودن دیدگاه‌ها در تصمیم‌گیری بهتر عمل می‌کنند و به راه حل‌های متفکرانه و جامع‌تری منجر می‌شوند (Rock et al., 2016). کارمندانی که در معرض فرهنگ‌ها و ایده‌های گوناگون قرار می‌گیرند، احتمالاً همدلی، شایستگی بین فرهنگی و مهارت‌های تفکر انتقادی را توسعه می‌دهند. آنها درک درستی از چگونگی شکل دادن تجارب مختلف زندگی به دیدگاه‌ها به دست می‌آورند که برای تقویت هماهنگی اجتماعی مهم است (Gurin, et al., 2002).

سازمان‌هایی که از تنوع استقبال می‌کنند تمایل به تقویت تعامل و همکاری بیشتر دارند. تنوع در سازمان می‌تواند تعصبات را کاهش دهد، درک را ترویج می‌کند و تبادل ایده‌ها و ارزش‌ها را تشویق می‌کند (Putnam, 2007). سازمان‌ها با جمعیت‌های متنوع می‌توانند انسجام اجتماعی قوی‌تری ایجاد کنند که بر شمولیت و برابری تأکید شود. محیط‌های چند فرهنگی، تحمل و از بین بردن کلیشه‌ها را تشویق می‌کنند (Stolle et al., 2004). سازمان‌هایی که منعکس کننده تنوع پایگاه مشتریان خود هستند، می‌توانند نیازها و ترجیحات گروه‌های جمعیتی مختلف را بهتر درک کنند. این آنها را قادر می‌سازد تا محصولات و خدماتی را توسعه دهند که با بازارهای مختلف طنین انداز می‌شود و در نتیجه رقابت را بهبود می‌بخشد (Forbes Insights, 2011).

حمایت از تنوع نیروی کار از شرکت‌ها برای داشتن مزیت رقابتی در جذب استعدادها برتر. همانطور که نیروی کار به طور فزاینده‌ای متنوع می‌شود، کارمندان آینده نگر به دنبال مکان‌های کاری می‌گردند که فراگیر و منعکس کننده ارزش‌های آنها باشد (Gupta, & Sharma, 2023). تنوع نیروی کار نقش مهمی

در پرورش نوآوری در سازمان‌ها دارد. نیروی کار متنوع، که شامل انواع سوابق، تجربیات و دیدگاه‌ها می‌شود، می‌تواند به راه‌حل‌های خلاقانه‌تر و ایده‌های نوآورانه‌تر منجر شود (Thomas & Ely, 2024). تنوع نیروی کار به گنجاندن عمدی و برنامه‌ریزی شده افراد از زمینه‌ها، دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف در یک سازمان اشاره دارد که با اهداف استراتژیک گسترده‌تر شرکت همسو می‌شوند. این شامل جستجوی فعالانه استعدادهای متنوع و ادغام شیوه‌های فراگیر است که عملکرد کسب و کار را افزایش می‌دهد، نوآوری را تقویت می‌کند و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد (Hernandez & Rodriguez, 2024). بنابراین تنوع نیروی کار رویکردی جامع است که سازمان‌ها از آن برای ایجاد، مدیریت و اهرم نیروی کار متنوع به طور موثر استفاده می‌کنند. این برنامه بر همسویی طرح‌های تنوع با اهداف تجاری برای تقویت نوآوری، ارتقای عملکرد سازمانی و ارتقای فراگیر تمرکز دارد (Wang & Lee, 2023).

مفهوم و ابعاد کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی استراتژیک که فعالیت کارآفرینانه را با دیدگاه استراتژیک تعریف می‌کند، بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع یا فعالیت‌های کارآفرینانه به منظور کسب مزیت رقابتی تأکید می‌کند. اقدام کارآفرینانه به عنوان اقدامات استراتژیک با ذهنیت کارآفرینانه تعریف می‌شود. کارآفرینی استراتژیک را می‌توان این واقعیت تعریف کرد که دیدگاه‌های کارآفرینانه و استراتژیک در به کارگیری اقدامات طراحی شده برای ایجاد ثروت، مکمل یکدیگر باشند (Dogan, 2015). به اقداماتی می‌پردازد که یک شرکت در بهره‌برداری از نوآوری‌های جدید انجام می‌دهد، که ناشی از تلاش‌های شرکت برای کشف مستمر فرصت‌هاست. کارآفرینی استراتژیک شامل انجام اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت استراتژیک است. بنابراین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی با خلق ارزش و ثروت سروکار دارند. به طور خاص، کارآفرینی به تلاش‌های یک شرکت برای ایجاد ارزش و متعاقباً ثروت، عمدتاً از طریق شناسایی فرصت‌هایی که می‌توان از آنها در یک بازار بهره‌برداری کرد، کمک می‌کند، در حالی که مدیریت استراتژیک به تلاش‌های ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی عمدتاً با شکل‌گیری مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. (Ireland & Webb, 2010).

بنابراین، کارآفرینی شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مدیریت استراتژیک شامل ایجاد و حفظ یک یا چند مزیت رقابتی به عنوان مسیری است که از طریق آن از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌شود. بنابراین، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی هر دو به رشد، ایجاد ارزش برای مشتریان و متعاقباً ایجاد ثروت برای مالکان توجه دارند (Hitt & Ireland, 2005). کارآفرینی استراتژیک به شرکت‌های پیشرو و مدیریت این امکان را می‌دهد که همزمان با چالش‌های دوگانه بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی فعلی (حوزه

مدیریت استراتژیک) و در عین حال جستجو برای فرصت‌ها (حوزه کارآفرینی) مقابله کنند که برای آن می‌توان مزیت‌های رقابتی آینده را توسعه داد و به عنوان مسیری برای خلق ارزش و ثروت مورد استفاده قرار داد. کارآفرینی استراتژیک هم شامل رفتارهای فرصت طلبی کارآفرینی و هم رفتارهای سود جویانه مدیریت استراتژیک است و برای همه سازمان‌ها از جمله شرکت‌های خانواده محور مفید است (Webb et al., 2010). کارآفرینی استراتژیک شامل رفتارهای فرصت طلبی و مزیت جویی همزمان است و منجر به عملکرد برتر شرکت می‌شود. فرصت طلبی (کاوش در فرصت‌ها) به عنوان توانایی سازمان برای دنبال کردن تعدادی از مراحل به منظور یافتن و توسعه محصولات که قبلاً در بازار تولید نشده اند تعریف می‌شود. هر دو رفتار فرصت طلبی (کارآفرینی) و مزیت جویی (مدیریت استراتژیک) برای خلق ثروت ضروری هستند، اما هیچ کدام به تنهایی کافی نیستند (Shane & Venkataraman, 2000). شرکت‌ها معمولاً به دنبال نوآوری‌های اساسی در هنگام اکتشاف هستند، فعالیت‌های اکتشافی اغلب با نتایج بلندمدت و عدم قطعیت قابل توجهی مشخص می‌شوند که تمایل دارد با قابلیت‌های تکنولوژیکی، علاقه بازار، رقابت، در دسترس بودن مواد خام و غیره مرتبط باشد. بنابراین، کلید موفقیت آمیز فرآیندهای اکتشافی، توانایی مدیریت کارآمد گستره منابع و در عین حال مدیریت عدم قطعیتی است که اثربخشی بالقوه منابع را احاطه کرده است (Ireland et al., 2009).

اکتشاف شامل مرتب سازی فرصت‌های بالقوه برای شناسایی حوزه‌های فعالیت آتی شرکت است. موفقیت این تلاش در توانایی شرکت برای ایجاد منابع کاملاً جدید اثربخشی و ایجاد جایگاه‌های رقابتی جدید آشکار می‌شود. همچنین مهم است که بدانیم استفاده موفقیت آمیز از کارآفرینی استراتژیک، ادغام حوزه‌های استراتژی و کارآفرینی است. شرکت‌هایی که کارآفرینی استراتژیک را دنبال می‌کنند هم در فعالیت‌های فرصت طلب مورد نیاز کارآفرینی و هم در فعالیت‌های مزیت جویی مورد نیاز استراتژی شرکت می‌کنند (Ireland et al., 2003).

بنابراین، شرکتی که صرفاً بر انجام اقداماتی برای اجرای یک استراتژی انتخاب شده متمرکز است، ممکن است به مؤثرترین تولیدکننده در فضای بازار رو به زوال تبدیل شود. بنابراین، بدون اینکه بتواند با موفقیت از یک استراتژی انتخاب شده (استراتژی که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند) استفاده کند، به زودی با رقبا کپی‌کننده مواجه می‌شود که پیشنهادات آنها سود آن را کاهش می‌دهد. بنابراین، اقدامات مرتبط با استراتژی و کارآفرینی هر کدام ضروری هستند، اما به طور جداگانه کافی نیستند، برای ترویج ایجاد ثروت پایدار. علاوه بر این، این دو عنصر باید در هماهنگی با یکدیگر کار کنند. اتحاد استراتژی و کارآفرینی

یکی از مفاهیم اساسی کارآفرینی استراتژیک است (Ketchen et al., 2007). نویسندگان چندین مدل از کارآفرینی استراتژیک را شناسایی کردند، برخی از آنها با دیگری در مجموعه‌ای از ابعاد موافق هستند، برخی متفاوت هستند، برخی اضافه می‌کنند و برخی برخی ابعاد را حذف می‌کنند.

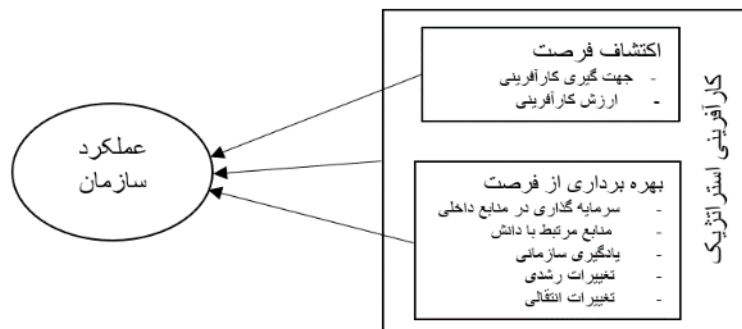
جدول (۱): ابعاد کارآفرینی استراتژیک

نام نویسنده و سال	نوآوری	کشف فرصت	بهره برداری از فرصت	ریسک پذیری	استقلال	رقابت قه‌جی	فعال بودن	فرهنگ کارآفرینی	رهبری کارآفرینی	ذهنیت کارآفرینی	مدیریت منابع استراتژیک	بین‌المللی شدن	یادگیری سازمانی	اتحادها و شبکه‌ها	نیم مدیریت عالی و حاکمیت	رشد	چشم انداز	انعطاف پذیری
Ireland et al. et al. 2003								✓	✓	✓	✓							
Charlotta et al. 2012		✓	✓															
Michailova et al. 2013		✓	✓															
Hitt et al, 2011		✓	✓															
Web et al, 2010		✓	✓					✓										
Kyrgidou and Hughes, 2010	✓	✓		✓												✓	✓	✓
Popadić et al. 2015		✓	✓															
Piispanen et al. 2016		✓	✓															
Sonfield & Lussier, 1997	✓			✓	✓	✓	✓											
Ketchen et al, 2007		✓	✓															
Hitt et al, 2001	✓												✓	✓	✓	✓		

		√	√	√	√	√										√	Ireland et al. 2002
۰.۸	۰.۸	۲۵	۱۷	۱۷	۱۷	۱۷	۰.۸	۱۷	۰.۸	۰.۸	۰.۸	۰.۸	۰.۸	۱۷	۵۸	۶۷	۳۳ درصد

منبع: محقق تهیه شده

از این نظر به نظر می رسد که اکثر محققین در مورد دو بعد اصلی کارآفرینی استراتژیک که عبارتند از فرصت جویی (اکتشاف) و مزیت جویی (بهره برداری از فرصت) اتفاق نظر دارند. از این رو، این ابعاد مورد توافق در مطالعه ما اتخاذ شده است. هر یک از این ابعاد اساساً ماهیت مفهومی دارند و تفاوت‌های متمایز را آشکار می‌کنند و بر جنبه‌های اصلی کارآفرینی استراتژیک تأکید می‌کنند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که برای دستیابی به کارآفرینی استراتژیک، مدیریت بین این دو بعد تعادل برقرار می‌کند. مدل کارآفرینی استراتژیک از توسط (Shirokova et al., 2013) ارائه شده است. این مدل شامل دو مؤلفه کارآفرینی استراتژیک (اکتشاف و بهره برداری) است و تأثیر این مؤلفه‌ها را بر عملکرد شرکت نشان می‌دهد. مدل کارآفرینی استراتژیک هم اکتشاف و هم بهره برداری را در بر می‌گیرد که منجر به افزایش عملکرد شرکت می‌شود. اگر سازمانی قادر به ایجاد تعادل و توسعه همزمان هر دو شیوه اکتشاف و بهره برداری باشد، موفقیت عملکرد بهتری خواهد داشت. ویژگی بارز شرکت‌های کارآفرین توانایی آنها در شناخت فرصت‌های جدید و پیگیری سریعتر این فرصت‌ها نسبت به رقبا و انجام آن با وجود منابع محدود است. در عین حال، توانایی استفاده از این فرصت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیطی با حمایت نهادی ضعیف باید توسعه یابد. اجرای مؤثر شیوه‌های کارآفرینی استراتژیک، شرکت را قادر می‌سازد تا تعادلی بین رفتارهای فرصت‌طلب و مزیت‌جویی برقرار و پشتیبانی کند، که به نوبه خود تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. برای شرکت در فعالیت‌های اکتشافی، شرکت باید نوآور، فعال و ریسک‌پذیر باشد و کارکنان باید ارزش‌های کارآفرینی با هدف نوآوری، رهبری بازار، ابتکارات شخصی، خلاقیت و آمادگی برای ریسک را به اشتراک بگذارند.



شکل ۱: تأثیر مؤلفه کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد شرکت (Shirokova et al. 2013)

گرایش کارآفرینی به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در تحقیقات کارآفرینی در سطح شرکت در ادبیات مدرن مدیریت و کارآفرینی تلقی می شود. جهت گیری کارآفرینی وضعیتی را در یک شرکت توصیف می کند که در آن فرآیندها، شیوه ها و رویه های سازمانی به شرکت اجازه می دهد تا از طریق فعالیت های کارآفرینانه داخلی ثروت ایجاد کند. در حالی که جهت گیری کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی امکان اکتشاف را فراهم می کند، مدیریت استراتژیک منابع و تغییرات اجرا شده شرکت را قادر می سازد تا به طور مداوم از فرصت های موجود برای رشد و کشف فرصت های کارآفرینی استفاده کند. بهره برداری باید شامل عواملی مانند سرمایه گذاری در منابع داخلی، ارزش گذاری منابع مرتبط با دانش، یادگیری سازمانی و تغییرات سازمانی توسعه ای و انتقالی باشد (Shirokova et al., 2013).

جدول (۲): پیشینه پژوهش

مطالعه ۱	آیا نیروی کار منعطف برای نوآوری خوب است؟ شواهد از داده های سطح شرکت.
نویسنده / سال	Kleinknecht, A.; van Schaik, F. N., & Zhou, H. (2014).
روش شناسی	نویسندگان از یک روش تحقیق کمی استفاده کردند که شامل تجزیه و تحلیل داده های سطح شرکت برای بررسی رابطه بین شیوه های کار منعطف پذیر و نوآوری بود. آنها از تکنیک های اقتصادسنجی برای ارزیابی تأثیر ترتیبات نیروی کار منعطف بر بازده نوآوری شرکت ها استفاده کردند. نویسندگان از مجموعه داده های سطح شرکت استفاده کردند که اطلاعاتی در مورد شاخص های مختلف نوآوری و همچنین جزئیات انعطاف پذیری نیروی کار ارائه می کرد. تجزیه و تحلیل آماری با اجرای تحلیل رگرسیون برای کشف همبستگی بین شیوه های کار منعطف پذیر و انواع مختلف نوآوری انجام شد.
نتایج مطالعه	نتایج نشان می دهد که نیروی کار منعطف پذیر می تواند تأثیر مثبتی بر نوآوری داشته باشد، به ویژه زمانی که شرکت ها به طور موثر کارگران موقت یا انعطاف پذیر را در تیم های خود ادغام می کنند. این مطالعه نشان

	می‌دهد که مزایای نیروی کار متعطف در شرکت‌هایی که از این ترتیبات به صورت استراتژیک استفاده می‌کند و سازگاری و پاسخگویی بهتر به تغییرات بازار را امکان‌پذیر می‌سازند، بیشتر آشکار است.
مطالعه ۲	ایجاد تعادل: چگونه انعطاف پذیری در محل کار باعث افزایش تعامل و عملکرد کارکنانی می‌شود که در تنظیمات عمومی و خصوصی کار می‌کنند
نویسنده / سال	Parveen, M., & rizq, A. 2024
روش شناسی	این پژوهش با استفاده از روش توصیفی کمی انجام شده است. یک پرسشنامه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها از ۴۰۰ کارمند در صنایع مالی، فناوری، بهداشت و درمان و صنایع تولیدی استفاده شد. پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی (PLS) ارزیابی شد. از مقادیر آلفای کرونباخ (α) و پایایی مرکب (CR) استفاده شد.
نتایج مطالعه	یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط مثبت بین عملکرد و انعطاف‌پذیری در محل کار با مشارکت کارکنان تقویت می‌شود که رابطه بین آنها را اصلاح می‌کند. این مطالعه تأکید می‌کند که وقتی به درستی اجرا شود، انعطاف‌پذیری در محل کار، مشارکت و عملکرد کلی کارکنان را افزایش می‌دهد و به نفع سازمان‌های دولتی و خصوصی است. این بر اهمیت رویکردهای متناسب با در نظر گرفتن خواسته‌ها و زمینه‌های خاص هر بخش برای به حداکثر رساندن مزایای ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر تأکید می‌کند.
مطالعه ۳	استخدام خارجی: ترتیبات کارکنان انعطاف‌پذیر در سازمان‌های ایالات متحده
نویسنده / سال	Kalleberg, A. L.; Reynolds, J., & Marsden, P. V. (2003)
روش شناسی	این مطالعه از روش تحقیق کمی استفاده کرد. طراحی مبتنی بر نظرسنجی برای بررسی روندها در ترتیبات کارکنان انعطاف‌پذیر. داده‌ها از نظرسنجی سازمان‌های ملی (NOS)، نمونه‌ای نماینده سازمان‌ها در ایالات متحده استخراج شده‌اند. نویسندگان از تکنیک‌های آماری مانند رگرسیون لجستیک برای ارزیابی احتمال اتخاذ شیوه‌های کارکنان انعطاف‌پذیر و تحلیل مقایسه‌ای در صنایع و اندازه‌های سازمانی استفاده می‌کنند.
نتایج مطالعه	این مطالعه مبادلات مربوط به اتخاذ ترتیبات کارکنان انعطاف‌پذیر را برجسته می‌کند. در حالی که آنها انعطاف‌پذیری و صرفه‌جویی در هزینه‌ها را برای سازمان‌ها ارائه می‌کنند، همچنین می‌توانند منجر به شرایط کاری نامطمئن برای کارکنان شوند و چالش‌هایی را برای اثربخشی بلندمدت سازمانی ایجاد کنند.
مطالعه ۴	ایجاد تعادل: چگونه انعطاف پذیری در محل کار باعث افزایش تعامل و عملکرد کارکنانی می‌شود که در تنظیمات عمومی و خصوصی کار می‌کنند
نویسنده / سال	Parveen, M., & Rizq, A. T. (2024).
روش شناسی	این مطالعه از داده‌های یک نظرسنجی سازمانی در مقیاس بزرگ که در صنایع مختلف انجام شده است استفاده کرد. داده‌های ۵۲۰ سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که صنایعی مانند فناوری، تولید و خدمات را در بر می‌گرفت. نمونه متنوع بود که نشان دهنده سازمان‌هایی با اندازه‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف بود. مدل‌های رگرسیون آماری برای بررسی رابطه بین ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و عملکرد استفاده شد. تجزیه و تحلیل تعدیل برای آزمایش اینکه آیا فرهنگ سازمانی بر ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر - رابطه عملکرد تأثیر می‌گذارد یا خیر انجام شد.

نتایج مطالعه	نتایج نشان داد که ترتیبات کاری انعطاف پذیر در مکان و زمان، به‌ویژه آنهایی که برای کمک به تعادل بین کار و زندگی طراحی شده‌اند و کارمند محور هستند، می‌توانند نتایج مثبت سازمانی ایجاد کنند. کارمندانی که ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر مبتنی بر کارمند را انتخاب می‌کنند، مانند کار در منزل و دورکاری، اغلب دارای انگیزه، خودکفایی، خود انضباط، سازمان‌یافته و ارتباط‌دهنده خوبی هستند، از این رو تمایل دارند عملکرد بالاتری را برای شرکت‌هایی ایجاد کنند که می‌تواند چنین انعطاف پذیری را به عنوان وسیله ای برای گرفتن و حفظ آنها ارائه دهد. اگرچه ترتیبات کاری منعطف مبتنی بر کارفرما برای نشان دادن اثرات مثبت بر عملکرد سازمانی نیز به تصویر کشیده شده است، اما نشان داده شده است که اثربخشی آنها مانند قبلی چندان سازگار نیست.
مطالعه ۵	به سوی خلاقیت کارکنان در بخش مراقبت های بهداشتی: بررسی نقش چندوقتگی، درگیری شغلی و انعطاف پذیری عملکردی.
نویسنده / سال	Waheed, J.; Jun, W.; Yousaf, Z.; Radulescu, M., & Hussain, H. (2021).
روش شناسی	مقاله حاضر تحقیقات تجربی را ارائه می‌کند و داده‌های مقطعی از ۴۵۷ پرستار (کارکنان زیرمجموعه) و ۱۲۷ پزشک (سوپروایزر) شاغل در ۳۷ بیمارستان (مدیر ناحیه) در پاکستان جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از روش های آمار توصیفی، همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد.
نتایج مطالعه	یافته‌ها ثابت کردند که انعطاف‌پذیری عملکردی پیوند بین چندوقتگی و خلاقیت را افزایش می‌دهد
مطالعه ۶	یک چارچوب یکپارچه از رفتار کاری نوآورانه برای کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط که به اشتراک گذاری دانش، انعطاف پذیری عملکردی و توانمندسازی روانی را پیوند می‌دهد.
نویسنده / سال	M. Yasir; A. Majid; Z. Yousaf; A.A. Nassani, & M. Haffar. (2023)
روش شناسی	برای بررسی مدل فرضی از طرح مقطعی استفاده شد. ابزار پیمایش برای جمع‌آوری داده‌ها از ۷۶۹ نفر از کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق پرسشنامه‌های خود ایفا استفاده شد. همچنین برای تحلیل داده های جمع آوری شده از روش همبستگی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد
نتایج مطالعه	انعطاف پذیری عملکردی که بیشتر به استفاده از دانش، مهارت ها و توانایی ها مربوط می‌شود، پایه و اساس فعالیت های نوآوری را فراهم می‌کند. موضع شخصی کارمند نسبت به انعطاف پذیری عملکردی و رفتار نقش اضافی نقش مهمی برای مشارکت وی در فعالیت های مرتبط با نوآوری ایفا می‌کند. سطح بالاتر انعطاف پذیری عملکردی کارکنان را به سمت رفتار کاری نوآورانه که برای افزایش تولید و اجرای ایده های نوآورانه حیاتی است، تسهیل می‌کند و الهام می‌بخشد.
مطالعه ۷	تأثیر تنوع بر عملکرد سازمانی: نقش تعدیل کننده و میانجی باورهای تنوع و تخصص رهبری
نویسنده / سال	Turi, J. A.; Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022)
روش شناسی	یک پرسشنامه خود ایفا با استفاده از رویکرد لیکرت ۶ درجه ای برای جمع آوری پاسخ از ۱۷۶ کارمند اتخاذ شد. تجزیه و تحلیل کمی با استفاده از SPSS انجام شد و برای درک اهداف تحقیق از SMART-PLS3 استفاده شد.
نتایج مطالعه	یافته ها نشان می‌دهد که تنوع سنی، باورهای تنوع و تخصص رهبری از نظر آماری تأثیر معناداری بر عملکرد

سازمانی دارد.	
اثرات تنوع درک شده بر عملکرد سازمانی درک شده	مطالعه ۸
Blouch, R., & Azeem, M. F. (2019).	نویسنده / سال
داده ها از منابع اولیه، یعنی کادر پزشکی، پیراپزشکی و اداری (تعیین های مختلف) بیمارستان های دولتی و خصوصی برای تجزیه و تحلیل نتایج جمع آوری شد. جامعه کلی شامل ۲۵۰ پاسخ دهنده بود و فرضیه ها با استفاده از روش های آنالیز واریانس دو طرفه و CAUSALMED مورد آزمون قرار گرفتند. داده ها در طول سه ماه در بازه های زمانی مختلف از ساعت ۹ صبح تا ۹ شب جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد.	روش شناسی
نتایج پژوهش نشان داد که ادراک کارکنان از تنوع به طور مثبت با عملکرد سازمانی ادراک شده مرتبط است و این رابطه با وجود عدالت سازمانی درک شده قوی تر می شود.	نتایج مطالعه

اشتغال انعطاف پذیر و کارآفرینی استراتژیک

در چشم انداز کسب و کار به سرعت در حال تحول امروزی، ترتیبات استخدامی منعطف به طور فزاینده ای برجسته شده است و به طور قابل توجهی بر پویایی کارآفرینی استراتژیک تأثیر می گذارد. اشتغال انعطاف پذیر، که شامل کار پاره وقت، شغل آزاد، کار از راه دور و فرصت های مبتنی بر کنسرت است، به سازمان ها اجازه می دهد تا با تقاضاهای متغیر بازار و نیازهای نیروی کار سازگار شوند. این تغییر به سمت ساختارهای شغلی غیر سنتی، فرصت های جدیدی را برای کارآفرینان و کسب و کارها فراهم می کند تا از مجموعه مهارت های متنوع، کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش ظرفیت نوآوری استفاده کنند (Rauch & Hatak, 2016). از دیدگاه کارآفرینی استراتژیک، انعطاف پذیری در نیروی کار با نیاز به چابکی، مقیاس پذیری و نوآوری همسو است. کارآفرینان می توانند به استعدادها بر اساس پروژه به پروژه دسترسی داشته باشند و تیم ها را افزایش یا کاهش دهند بدون اینکه بار مالی طولانی مدت ناشی از اشتغال تمام وقت سنتی را تحمل کنند. برای استارت آپ ها و کسب و کارهای کوچک، این انعطاف پذیری می تواند در پیگیری نوآوری و استفاده از فرصت های جدید بازار بدون افزایش بیش از حد منابع، محوری باشد. علاوه بر این، طیف متنوعی از تخصص هایی که فریلنسرها و کارگران قراردادی به ارمغان می آورند می تواند حل خلاقانه مشکلات را تقویت کند و منجر به نوآوری های موفقیت آمیز شود. به طور کلی، افزایش اشتغال انعطاف پذیر، چشم انداز کارآفرینی را تغییر می دهد، مسیرهای جدیدی را برای رشد و اجرای استراتژیک ارائه می دهد، در حالی که به رویکردهای جدیدی برای مدیریت و پرورش نیروی کار سیال تر نیاز دارد (Shepherd & Patzelt, 2011).

کارکنان انعطاف پذیر محیطی را تقویت می کند که از خلاقیت و نوآوری پشتیبانی می کند، که اجزای حیاتی کارآفرینی استراتژیک هستند. وقتی کارمندان برای انتخاب مکان و زمان کار انعطاف پذیری داشته باشند، اغلب انگیزه بیشتری دارند، استرس کمتری دارند و خلاقیت بیشتری دارند. این عوامل به احتمال بیشتر تفکر کارآفرینی کمک می کنند، زیرا افراد تشویق می شوند بدون محدودیت های یک محیط کاری سخت، آزمایش کنند و ریسک کنند (Chung & Van der Lippe, 2020). کارآفرینی استراتژیک بر اساس دیدگاه های گوناگون رشد می کند. استخدام انعطاف پذیر به سازمان ها اجازه می دهد تا استعدادهایی را از مناطق جغرافیایی مختلف، زمینه های فرهنگی و با تجربیات متفاوت استخدام کنند. این تنوع فزاینده می تواند منجر به راه حل ها و استراتژی های نوآورانه تر شود و در نهایت توانایی سازمان را برای شناسایی و استفاده از فرصت های جدید بهبود بخشد (Bouncken & Reuschl, 2018). فرآیند کارآفرینی اغلب مستلزم واکنش سریع به شرایط یا فرصت های بازار در حال تغییر است. کارکنان انعطاف پذیر اجرای شیوه های کاری چابک را برای شرکت ها آسان تر می کند، زیرا کارمندان می توانند برنامه های خود را برای تمرکز بر کارهای حساس به زمان تنظیم کنند. این انعطاف پذیری شرکت ها را قادر می سازد تا با سرعت بیشتری به فرصت ها پاسخ دهند، که جزء کلیدی کارآفرینی استراتژیک است (Bal & De Lange, 2015).

کارکنان انعطاف پذیر محیط های کاری انعطاف پذیر را ارائه می دهند. محیط های کاری انعطاف پذیر اغلب فرهنگ استقلال را تشویق می کند، که می تواند کارآفرینی درون سازمانی - فعالیت های کارآفرینانه را در سازمان ارتقا دهد. کارمندانی که آزادی کشف ایده های جدید، مدیریت برنامه های خود و مالکیت کارشان را دارند، به احتمال زیاد درگیر رفتار درون آفرینی می شوند و کارآفرینی استراتژیک در شرکت را هدایت می کنند (de Jong & Wennekers, 2008). علاوه بر این، کارکنان انعطاف پذیر بر ترتیبات کاری انعطاف پذیر تمرکز می کنند. ترتیبات کاری انعطاف پذیر رضایت شغلی و تعادل بین کار و زندگی را بهبود می بخشد، که می تواند منجر به افزایش حفظ کارکنان شود. هنگامی که کارکنان از طریق ترتیبات منعطف احساس ارزش و حمایت می کنند، به احتمال زیاد به سازمان در درازمدت متعهد می شوند. این ثبات، پایگامی قوی برای سازمان ها فراهم می کند که از طریق آن می توانند استراتژی های کارآفرینی بلندمدت را دنبال کنند (Kossek & Ollier-Malaterre, 2020). کارکنان انعطاف پذیر با ارائه سازگاری و تدبیر مورد نیاز برای رونق در بازارهای پویا، کارآفرینی استراتژیک را تقویت می کند. با استفاده از نیروی کار منعطف و ترتیبات، کسب و کارها می توانند سریع تر نوآوری کنند، خطرات را کاهش دهند و از

فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و کارایی هزینه را حفظ کنند. این همسویی بین کارکنان منعطف و کارآفرینی برای سازمان‌هایی که به دنبال رهبری در نوآوری و رقابت در یک محیط تجاری جهانی که به سرعت در حال تغییر است ضروری است.

تنوع نیروی کار و کارآفرینی استراتژیک

تأثیر تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک عمیق است، زیرا بر نوآوری، تصمیم‌گیری و مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. کارآفرینی استراتژیک شامل پیگیری همزمان شناسایی فرصت‌ها (نوآوری) و بهره‌برداری کارآمد از آن فرصت‌ها (مدیریت استراتژیک) است. تنوع نیروی کار مستقیماً از این فرآیندها با معرفی دیدگاه‌های متنوع، پرورش خلاقیت و افزایش سازگاری حمایت می‌کند. نیروی کار متنوع، سوابق، تجربیات و روش‌های تفکر متنوعی را به ارمغان می‌آورد که دامنه ایده‌ها و فرصت‌های بالقوه برای کشف را گسترش می‌دهد. تیم‌هایی با تنوع شناختی بیشتر احتمال دارد که مفروضات را به چالش بکشند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه کنند که منجر به پیشرفت‌هایی در بازارهای استفاده نشده قبلی یا کشف فرصت‌های تجاری جدید می‌شود (Page, 2008). یک سازمان متنوع و فراگیر، سازگارتر و چابک‌تر است و می‌تواند در زمان تغییر شرایط بازار، فرصت‌های جدید را محور و بهره‌برداری کند. چنین سازگاری در صناعی که با پیشرفت‌های سریع تکنولوژیکی یا تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده مشخص می‌شود، حیاتی است. در سازمان‌هایی که تنوع نیروی کار اولویت دارند، تعامل بین اکتشاف فرصت و بهره‌برداری افزایش می‌یابد. اکتشاف ورودی‌های رشد آینده را فراهم می‌کند، در حالی که بهره‌برداری ارزش این اکتشافات را به حداکثر می‌رساند. سازمان‌هایی که تیم‌های متنوع را تشویق می‌کنند، تمایل دارند بین اکتشاف و بهره‌برداری به طور مؤثرتر تعادل برقرار کنند، و به آنها اجازه می‌دهند به طور مداوم نوآوری کنند و در عین حال از نقاط قوت موجود نیز سرمایه‌گذاری کنند (Bassett-Jones, 2005).

در کارآفرینی استراتژیک، تصمیم‌گیری برای هدایت عدم اطمینان و مدیریت ریسک بسیار مهم است. گنجاندن محیطی را تقویت می‌کند که در آن همه کارکنان احساس قدرت برای مشارکت داشته باشند و پویایی تیم و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. بنابراین، سازمان‌هایی که فراگیری را تقویت می‌کنند در تصمیم‌گیری و انجام اقدامات استراتژیک بر اساس ورودی‌های متنوع بهتر هستند (Rock & Grant, 2016). تیم‌های متنوع نه تنها در کشف فرصت‌ها، بلکه در حل مشکلات پیچیده‌ای که برای بهره‌برداری از آن فرصت‌ها ضروری است، سرآمد هستند. با شیوه‌های فراگیر، این تیم‌ها از مهارت‌های جمعی خود برای بهینه‌سازی راه‌حل‌هایی استفاده می‌کنند که پذیرش و پایداری گسترده‌تری در بخش‌های مختلف دارند (Shore et al., 2011). تیم‌های متنوع و فراگیر تمایل دارند که انعطاف پذیرتر و سازگارتر

باشند. کارآفرینی استراتژیک اغلب شامل پیمایش در محیط های نامطمئن و پویا است. تیم های متنوع تجربیات متنوعی را به ارمغان می آورند و می توانند با انعطاف پذیری بیشتری به شرایط متغیر و چالش های غیرمنتظره پاسخ دهند. این توانایی برای انطباق برای موفقیت بلندمدت سرمایه گذاری های کارآفرینی حیاتی است (Bowers et al., 2017). تنوع در تیم های کارآفرینی شرکت ها را قادر می سازد تا بازارهای متنوع را بهتر درک کنند و به آنها دست یابند. یک تیم متنوع می تواند بینش های ارزشمندی در مورد نیازها، ترجیحات و رفتارهای جمعیت شناختی مشتریان مختلف ارائه دهد، که به شرکت اجازه می دهد تا محصولات و خدمات خود را به طور مؤثر تنظیم کند (Hewlett, Marshall & Sherbin, 2013). تعهد به تنوع نیروی کار به سازمان ها کمک می کند استعدادهای برتر را جذب و حفظ کنند. در حالی که کارآفرینانی که تنوع نیروی کار را در اولویت قرار می دهند، محیط هایی را ایجاد می کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و احترام می کنند که منجر به رضایت شغلی بالاتر، جابجایی کمتر و افزایش تعهد سازمانی می شود. این می تواند یک مزیت رقابتی در جذب کارکنان ماهر ایجاد کند که می تواند نوآوری و رشد را هدایت کند (McKinsey & Company, 2020). کارآفرینانی که تنوع نیروی کار را در اولویت قرار می دهند، می توانند شهرت شرکت خود را افزایش دهند که منجر به وفاداری قوی تر به برند و افزایش اعتماد در بین مشتریان، سرمایه گذاران و سهامداران شود (Edelman, 2019). بنابراین، تنوع نیروی کار با تقویت نوآوری، بهبود تصمیم گیری، گسترش دسترسی به بازار و افزایش سازگاری، نقش اساسی در کارآفرینی استراتژیک ایفا می کند. با پذیرش دیدگاه های متنوع و ایجاد محیط های فراگیر، کارآفرینان می توانند به طور مؤثرتری فرصت ها را بشناسند و از آنها بهره برداری کنند، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و موفقیت بلندمدت را تضمین کنند. بر اساس آنچه که بیان گردید فرضیه های ذیل در این پژوهش مد نظر خواهد بود. در این مطالعه، کارآفرینی استراتژیک بهره برداری از فرصت های فعلی را با اکتشاف فرصت های جدید آمیخته و این شامل نوآوری و رویکردی فعال برای مدیریت منابع انسانی و شناسایی فرصت های رشد است. این رویکرد مستلزم ترکیبی از اقدامات کارآفرینانه (مانند ریسک پذیری، نوآوری و فرصت جویی) با برنامه ریزی استراتژیک (برنامه ریزی سیستماتیک و تمرکز بلندمدت) است. در شرایط عراق، جایی که شرکت های خصوصی بزرگ در شرایط عدم اطمینان قابل توجهی فعالیت می کنند، کارآفرینی استراتژیک می تواند محرک حیاتی رقابت باشد و به شرکت ها اجازه می دهد تا خود را با پویایی های متغیر بازار وفق دهند و از فرصت ها برای توسعه یا تنوع استفاده کنند. بنابراین فرضیه های زیر قابل تصور خواهد بود.

- ۱- اشتغال انعطاف پذیر تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت های بزرگ خصوصی عراق دارد.
- ۲- تنوع نیروی کار تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت های بزرگ خصوصی عراق دارد.
- ۳- اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت های بزرگ خصوصی عراق دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها

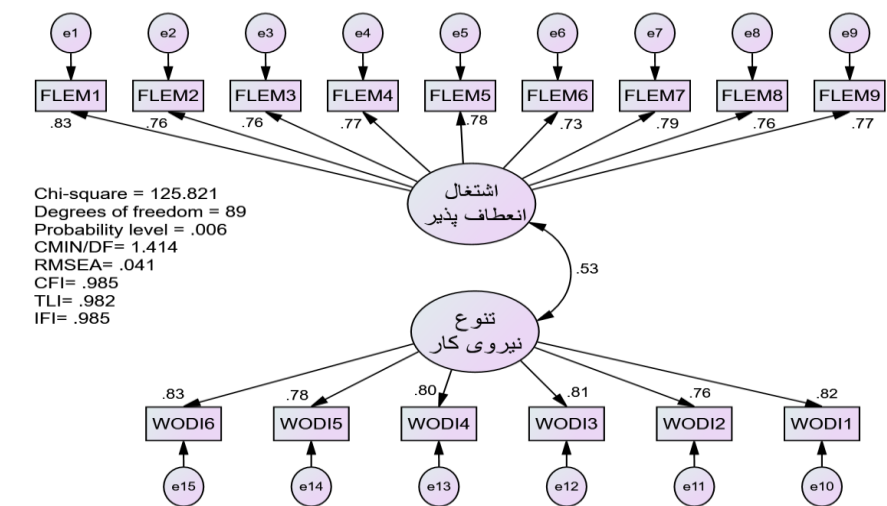
در این مطالعه جامعه آماری شرکت های بزرگ خصوصی در کشور عراق بود که از نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. حجم نمونه (۲۵۱) است که بر اساس فرمول کرجسی و مورگان تعیین شد. تحقیق حاضر پیمایشی میباشد به صورت میدانی انجام میگردد برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه های معتبر قبلی استفاده گردید. برای اشتغال انعطاف پذیر از (De la Lastra et al., 2014)، و برای تنوع نیروی کار از (Edralin, 2010) و برای کارآفرینی استراتژیک از (Charlotta et al., 2012) استفاده شد. برای سنجش گویه های این تحقیق نیز مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم به کار رفته است. در نتیجه ۲۸۹ پرسشنامه در صنایع مختلف توزیع شد که از این تعداد ۲۵۱ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد و مابقی به دلیل عدم پذیرش، عدم بازگشت یا تکمیل نشدن توسط پاسخ دهنده کنار گذاشته شد و مورد استفاده قرار نگرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها و تشخیص نتایج از برنامه های آماری (SPSS، AMOS، Microsoft Excel) استفاده شد. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از چولگی و کشیدگی استفاده شد.

جدول (۳): تست نرمال بودن با استفاده از چولگی (Skewness) و کشیدگی (Kurtosis)

مقدار z	کشیدگی		چولگی		عوامل
	خطای معیار	آمار	خطای معیار	آمار	
-2.125	0.306	-0.651	0.154	-0.042	اشتغال انعطاف پذیر
-2.158	0.306	-0.661	0.154	-0.041	تنوع نیروی کار
-2.543	0.306	-0.779	0.154	0.062	اکتشاف فرصت
-2.612	0.306	-0.800	0.154	0.043	بهره برداری از فرصت
-2.578	0.306	-0.790	0.154	0.053	کارآفرینی استراتژیک

منبع: خروجی های برنامه SPSS v29

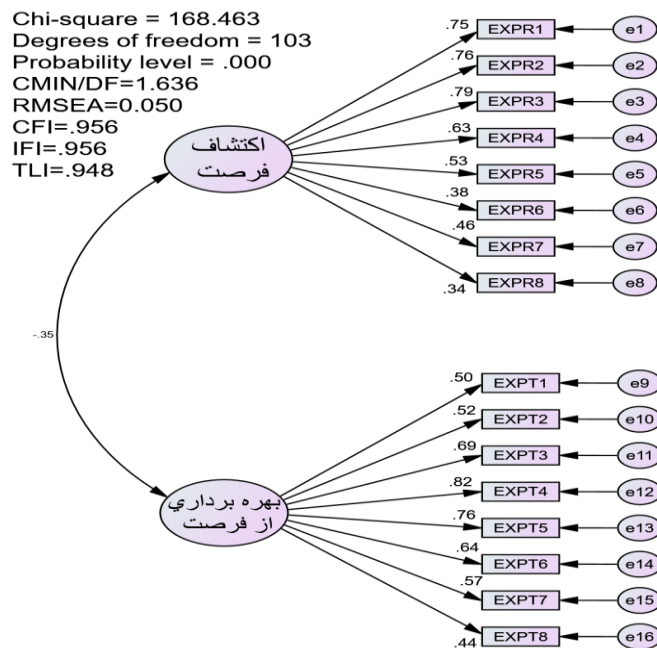
نتایج جدول فوق نشان داد که تمامی امتیازهای Z در محدوده $3 \pm .29$ قرار و همچنین نشان داد که دارند تمامی ضرایب کشیدگی و چولگی نزدیک به صفر بوده به این معنی که داده ها دارای توزیع نرمال هستند. تحلیل عاملی تاییدی نیز برای اعتبار ابزار مورد سنجش برای متغیرهای اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار مورد استفاده قرار گرفت که در شکل شماره ۲ آمده است.



شکل ۲: تحلیل عاملی تاییدی اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار

نتایج در شکل (۲) نشان داد که مقادیر ابعاد تحلیل عاملی تاییدی (CMIN/DF= 1.414) و (RMSEA= .041) و (CFI= .985) و (TLI= .982) و (IFI= .985) بود. این امر بیانگر روایی، اعتبار و پذیرش مدل مطالعه پیشنهادی مرتبط با اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار است. همچنین نتایج نشان داد که تمامی تخمین‌های پارامتر استاندارد شده (نسبت‌های نشان داده شده روی فلش‌هایی که ابعاد را به پاراگراف‌های آنها پیوند می‌دهد) بیش از حداقل مقدار پذیرفته شده (۰.۴۰) بود. این نشان می‌دهد که آنها ابعادی را نشان می‌دهند که به آن تعلق دارند. بنابراین، نتایج نشان داد که تمامی مقادیر خطای استاندارد نزدیک به صفر بوده که نشان دهنده دقت مرتفعی برآوردها می‌باشد. همچنین نسبت بحرانی برای متغیرهای ذکر شده بیشتر از (۲.۵۶) و مقدار معناداری (۰.۰۱) است. این امر امکان سنجی و اعتبار این پارامترها را نشان می‌دهد.

متغیر کارافزینی استراتژیک نیز از طریق دو زیربعد سنجیده شد که عبارتند از: اکتشاف فرصت (۸ گویه)، بهره برداری از فرصت (۸ گویه).



شکل ۳: تحلیل عاملی تاییدی متغیر کارافرینی استراتژیک

منبع: خروجی های برنامه Amos v29

نتایج در شکل (۳) نشان داد که مقادیر ابعاد تحلیل عاملی تاییدی (CMIN/DF= 1.636) و (RMSEA= 0.050) و (CFI= .956) و (TLI= .948) و (IFI= .956) بود. این امر بیانگر روایی، اعتبار و پذیرش مدل مطالعه پیشنهادی مرتبط با کارافرینی استراتژیک است. همچنین نتایج نشان داد که تمامی تخمین های پارامتر استاندارد شده (نسبت های نشان داده شده روی فلش هایی که ابعاد را به پاراگراف های آنها پیوند می دهد) بیش از حداقل مقدار پذیرفته شده (۰.۴۰) بود. این نشان می دهد که آنها ابعادی را نشان می دهند که به آن تعلق دارند. بنابراین، نتایج نشان داد در که تمامی مقادیر خطای استاندارد نزدیک به صفر بوده که نشان دهنده دقت مرتفعی برآوردها می باشد. همچنین نسبت بحرانی برای متغیرهای ذکر شده بیشتر از (۲.۵۶) و مقدار معناداری (۰.۰۱) است. این امر امکان سنجی و اعتبار این پارامترها را نشان داد.

پایایی و اعتبار ساختاری اندازه گیری عاملی

نوع ضریب پایایی که اغلب در ادبیات گزارش شده است ضریب آلفا است که آلفای کرونباخ نیز نامیده می شود. قابلیت اطمینان سازگاری داخلی یا میزان سازگاری پاسخ ها را در بین آیتم های یک معیار اندازه گیری می کند (Kline, 2015). که در آن ضریب آلفای کرونباخ حداقل ۰.۶ برای پایایی پرسشنامه پیش بینی می شود تا از اصلاح یا حذف برخی از متغیرها در مطالب جلوگیری شود (Arof et al., 2018).

مقادیر ضرایب پایایی همسانی درونی (آلفای کرونباخ) و ضرایب اعتبار ساختاری برای همه متغیرهای اندازه گیری شده است. از ضریب اعتبار ساختاری برای تایید و اطمینان از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب اعتبار ساختاری با محاسبه جذر ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه می شود. نتایج نشان داد که تمامی ضرایب آلفای کرونباخ بین (۰.۸۵۸-۰.۹۳۰) قرار دارند که با توجه به مقادیر توصیه شده، نتیجه عالی در نظر گرفته شده و نشان دهنده پایایی بودن همسانی درونی است. در حالی که نتایج روایی ساختاری ابزار اندازه گیری در محدوده (۰.۹۲۶-۰.۹۶۵) قرار داشت که نشان دهنده اعتبار نتایج اندازه گیری است و ابزار مطالعه با دقت و پایداری مرتفع مشخص می شود و برای کاربرد نهایی معتبر است.

جدول (۴): ضرایب پایایی و روایی ساختاری اندازه گیری عاملی

ردیف	عوامل مطالعه	ضریب آلفای کرونباخ	روایی ساختاری
۱	اشتغال انعطاف پذیر	.930	0.965
۲	تنوع نیروی کار	.914	0.956
۳	اکتشاف فرصت	.858	0.926
۴	بهره برداری از فرصت	.859	0.927
۵	کارآفرینی استراتژیک	.904	0.951

منبع: خروجی های برنامه SPSS 29

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها

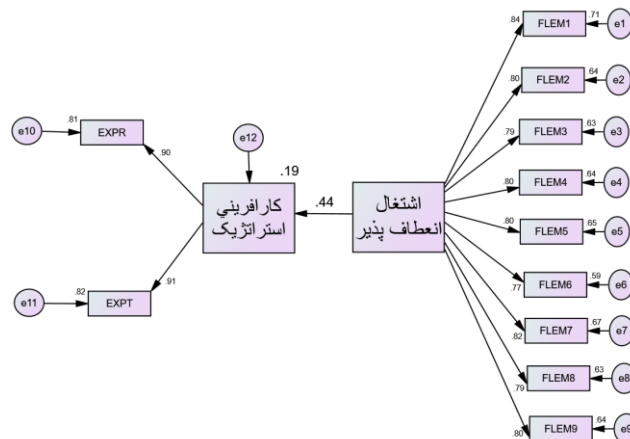
پژوهش حاضر از روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده کرد، زیرا این روش یکی از بهترین روش ها در مدل مدرن محسوب می شود و از طریق خروجی های آن می توان میزان سطح تأثیر بین متغیرها بسته به ساختار و نتایج حاصل از آن. و مجموعه پارامترهای نشان داده شده در جداول خروجی آن. این تکنیک یک روش کاملاً پیچیده و چند متغیره برای آزمایش روابط مختلف فرضی یا پیشنهادی بین متغیرها در مقایسه با تعدادی از روش های آماری مورد استفاده در تحقیقات اجتماعی در نظر گرفته می شود. در مقایسه با سایر روش های تجزیه و تحلیل با تعدادی از مزیت ها مشخص می شود (کویزومی و نامی، ۲۰۱۳)، به شرح زیر:

آزمون فرضیه اول: این فرضیه بیان می کند که (اثر معناداری اشتغال انعطاف پذیر بر کارآفرینی استراتژیک وجود دارد)

نتایج نشان داد در شکل (۴) و جدول (۵) که اشتغال انعطاف پذیر بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر معناداری دارد، در حالی که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰.۴۴) بود. یعنی تغییر در سطح اشتغال انعطاف پذیر با

یک واحد به میزان (۴۴٪) بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر می گذارد در سطح شرکت های خصوصی بزرگ نمونه مورد مطالعه و این مقدار معنی دار در نظر گرفته می شود به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۷.۷۷) معنی دار بود با سطح احتمال (۰.۰۱). همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر کارآفرینی استراتژیک مقدار ضریب تعیین (R^2) است که به (۰.۱۹) رسیده است این بدان معناست که تغییراتی که در کارآفرینی استراتژیک رخ می دهد (۱۹٪) ناشی از تغییر در اشتغال انعطاف پذیر است و درصد باقی مانده (۸۱٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

با توجه به مطالب فوق می توان فرضیه اول را پذیرفت.



شکل ۴: مسیر رگرسیون برای فرضیه اول با توجه به روش مدل سازی معادلات ساختاری منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

جدول (۵): مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر اشتغال انعطاف پذیر بر کارآفرینی استراتژیک

مسیرها			برآوردهای استاندارد	برآوردهای غیر استاندارد	خطای استاندارد (S.E.)	نسبت بحرانی (C.R.)	P-value
STEN	<---	FLEM	0.441	0.363	0.047	7.77	***
FLEM1	<---	FLEM	0.845	1.045	0.042	24.961	***
FLEM2	<---	FLEM	0.800	1.069	0.051	21.093	***
FLEM3	<---	FLEM	0.793	0.992	0.048	20.559	***
FLEM4	<---	FLEM	0.800	1.005	0.048	21.093	***
FLEM5	<---	FLEM	0.804	0.996	0.047	21.348	***
FLEM6	<---	FLEM	0.766	0.959	0.051	18.841	***
FLEM7	<---	FLEM	0.817	1.031	0.046	22.362	***

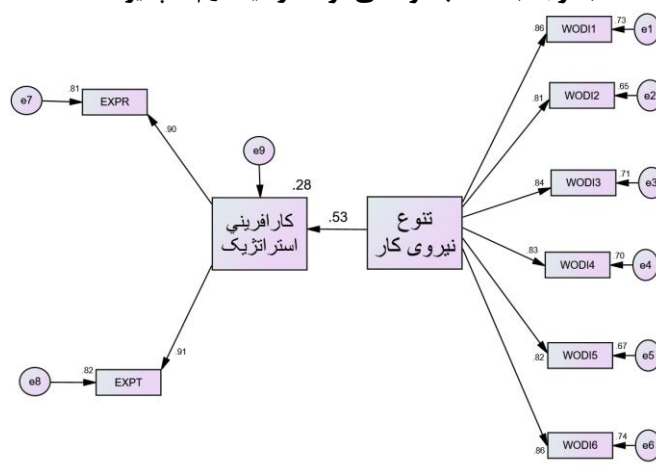
FLEM8	<---	FLEM	0.794	0.943	0.046	20.66	***
FLEM9	<---	FLEM	0.799	0.949	0.045	20.991	***
EXPR	<---	STEN	0.902	0.987	0.03	32.954	***
EXPT	<---	STEN	0.906	1.014	0.03	33.844	***

منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

آزمون فرضیه دوم (تنوع نیروی کار بر کارافرینی استراتژیک اثر معناداری دارد):

نتایج نشان داد در شکل (۵) و جدول (۶) که تنوع نیروی کار بر کارافرینی استراتژیک تأثیر معناداری دارد، درحالی که مقدار برآورد پارامتر استاندارد (۰.۵۳) بود. یعنی تغییر در سطح تنوع نیروی کار با یک واحد به میزان (۰.۵۳٪) بر کارافرینی استراتژیک تأثیر می گذارد و این مقدار معنی دار در نظر گرفته می شود به دلیل مقدار نسبت بحرانی (۹.۸۶۲) معنی دار بود با سطح احتمال (۰.۰۱). همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر کارافرینی استراتژیک مقدار ضریب تعیین (R^2) است که به (۰.۲۸) رسیده است این بدان معناست که تغییراتی که در کارافرینی استراتژیک رخ می دهد (۰.۲۸٪) ناشی از تغییر در تنوع نیروی کار و درصد باقی مانده (۰.۷۲٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

با توجه به مطالب فوق می توان فرضیه دوم را پذیرفت.



شکل ۵ مسیر رگرسیون برای فرضیه اصلی دوم با توجه به روش مدل سازی معادلات ساختاری

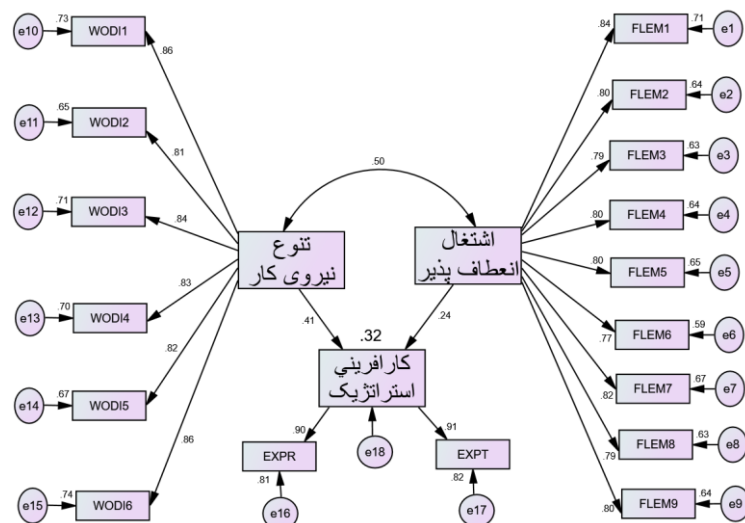
منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

جدول (۶): مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر تنوع نیروی کار بر کارافرینی استراتژیک

مسیرها			برآوردهای استاندارد	برآوردهای غیر استاندارد	خطای استاندارد (S.E.)	نسبت بحرانی (C.R.)	P-value
STEN	<---	WODI	0.529	0.424	0.043	9.862	***
WODI1	<---	WODI	0.857	1.079	0.041	26.331	***
WODI2	<---	WODI	0.805	0.922	0.043	21.456	***
WODI3	<---	WODI	0.842	1.046	0.042	24.656	***
WODI4	<---	WODI	0.834	1.007	0.042	23.913	***
WODI5	<---	WODI	0.818	0.915	0.041	22.487	***
WODI6	<---	WODI	0.860	1.044	0.039	26.653	***
EXPR	<---	STEN	0.902	0.987	0.03	32.954	***
EXPT	<---	STEN	0.906	1.014	0.03	33.844	***

منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

آزمون فرضیه سوم (اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار بر کارافرینی استراتژیک اثر معناداری دارد): نتایج نشان داد در شکل (۶) و جدول (۷) که اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار بر کارافرینی استراتژیک تأثیر معناداری دارد، در حالی که مقدار برآورد پارامتر استاندارد تأثیر کلی (۰.۵۲۵) بود. یعنی تغییر در سطح اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار با یک واحد به میزان (۵۳٪) بر کارافرینی استراتژیک تأثیر می گذارد با سطح احتمال (۰.۰۱) و این مقدار معنی دار در نظر گرفته می شود. همچنین مقدار نشان داده شده در بالای متغیر کارافرینی استراتژیک مقدار ضریب تعیین (R2) است که به (۰.۳۲) رسیده است این بدان معناست که تغییراتی که در کارافرینی استراتژیک رخ می دهد (۳۲٪) ناشی از تغییر در اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار و درصد باقی مانده (۶۸٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.



شکل ۶ مسیر رگرسیون برای فرضیه سوم با توجه به روش مدل سازی معادلات ساختاری
منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

جدول (۷): مسیرها و پارامترهای آزمایش تأثیر کلی اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک

مسیرها			برآوردهای استاندارد	برآوردهای غیر استاندارد	خطای استاندارد (S.E.)	نسبت بحرانی (C.R.)	P-value
STEN	<---	FLEM	0.236	0.195	0.049	3.939	***
STEN	<---	WODI	0.412	0.33	0.048	6.86	***
FLEM1	<---	FLEM	0.845	1.045	0.042	24.961	***
FLEM2	<---	FLEM	0.800	1.069	0.051	21.093	***
FLEM3	<---	FLEM	0.793	0.992	0.048	20.559	***
FLEM4	<---	FLEM	0.800	1.005	0.048	21.093	***
FLEM5	<---	FLEM	0.804	0.996	0.047	21.348	***
FLEM6	<---	FLEM	0.766	0.959	0.051	18.841	***
FLEM7	<---	FLEM	0.817	1.031	0.046	22.362	***
FLEM8	<---	FLEM	0.794	0.943	0.046	20.66	***
FLEM9	<---	FLEM	0.799	0.949	0.045	20.991	***
WODI1	<---	WODI	0.857	1.079	0.041	26.331	***
WODI2	<---	WODI	0.805	0.922	0.043	21.456	***
WODI3	<---	WODI	0.842	1.046	0.042	24.656	***

WODI4	<---	WODI	0.834	1.007	0.042	23.913	***
WODI5	<---	WODI	0.818	0.915	0.041	22.487	***
WODI6	<---	WODI	0.860	1.044	0.039	26.653	***
EXPT	<---	STEN	0.906	1.014	0.03	33.844	***
EXPR	<---	STEN	0.902	0.987	0.03	32.954	***

منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

جدول (۸): تأثیر کلی اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک

مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر کلی	مقدار p	R ²
اشتغال انعطاف پذیر <--- کارآفرینی استراتژیک	۰.۱۹۵	۰.۵۲۵	۰.۰۱	۰.۳۲
تنوع نیروی کار <--- کارآفرینی استراتژیک	۰.۳۳۰			

منبع: خروجی های برنامه (Amos v.29)

بحث و نتیجه گیری

بحث در مورد فرضیه های تحقیق

همانطور که پیشتر عنوان شد، تحقیق حاضر ۳ فرضیه اصلی داشت. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از تایید همه این فرضیه ها می باشد. در خصوص فرضیه اول که تأثیر اشتغال انعطاف پذیر بر کارآفرینی استراتژیک در شرکت های بزرگ خصوصی عراق بررسی میکند، نتایج نشان داد که این تأثیر مثبت و معنی دار است. بدان معنا که تغییراتی که در کارآفرینی استراتژیک رخ می دهد (۱۹٪) ناشی از تغییر در اشتغال انعطاف پذیر است و درصد باقی مانده (۸۱٪) به دلیل سایر متغیرهایی است که در مدل مطالعه لحاظ نشده است.

اشتغال انعطاف پذیر با اجازه دادن به شرکت ها برای انطباق سریعتر با تغییرات بازار، کارآفرینی استراتژیک را تقویت می کند. این چابکی به ویژه برای سرمایه گذاری های کارآفرینی که نیاز به چرخش، نوآوری یا مقیاس گذاری سریع دارند، مهم است. تأثیر اشتغال منعطف بر کارآفرینی استراتژیک یک موضوع ظریف است که شامل درک چگونگی تأثیر ترتیبات کاری انعطاف پذیر مختلف بر استراتژی ها و رفتارهای کارآفرینانه سازمان ها است. تحقیقات در این زمینه اغلب بر چگونگی تعامل مدل های استخدام انعطاف پذیر با نوآوری، چابکی سازمانی و رشد کسب و کار تأکید می کند. نتایج پژوهش حاضر با بسیاری از مطالعات پیشین که تأثیر اشتغال انعطاف پذیر بر کارآفرینی استراتژیک را مورد تأکید قرار می دهند سازگار است که از جمله آنها می توان به مطالعه یوروفاند (۲۰۱۵) که تأثیر ترتیبات کاری منعطف بر نوآوری را نشان می دهد و یا پژوهش میهیل (Mihail, 2020) که یک مطالعه بین صنعتی بوده و تأثیر استخدام انعطاف پذیر بر انعطاف پذیری استراتژیک را بررسی می کند.

مطالعه دیگر انجام شده توسط بلنچفلور (Blanchflower & Oswald, 2005) نیز نشان می دهد که انعطاف پذیری در نیروی کار به شرکت ها اجازه می دهد تا هزینه ها را کاهش داده و فرصت بیشتری برای سرمایه گذاری در نوآوری داشته باشند. و سایر مطالعات که همگی تاکید بر نقش این متغیر در کارآفرینی دارند.

لذا به مدیران توصیه می گردد از مدل های اشتغال منعطف برای بهره گیری از استعداد های سراسر جهان یا نیروی کار غیر سنتی استفاده کنند. که این مهم با گسترش دسترسی به افراد ماهر، متنوع کردن مهارت ها، تخصص و دیدگاه ها، که می تواند نوآوری را در تلاش های کارآفرینی تقویت کند.

از سوی دیگر آنها می توانند برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی، برنامه های منعطف ارائه دهند. در حالی که رضایت بیشتر کارکنان می تواند منجر به افزایش خلاقیت، فداکاری و بهره وری شود که همگی به عنوان راه حل های نوآورانه و فعالیت های کارآفرینانه ضروری هستند.

در رابطه با فرضیه دوم نیز که تاثیر تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک را در شرکت های بزرگ خصوصی عراق بررسی می کند. نتایج نشان داد که تغییراتی که در کارآفرینی استراتژیک رخ می دهد (۲۸٪) ناشی از تغییر در تنوع نیروی کار است.

سازمان هایی که به طور فعال تنوع را مدیریت می کنند و محیطی را ایجاد می کنند که در آن دیدگاه های متنوع ارزش گذاری می شود، تمایل دارند به موفقیت کارآفرینی و نوآوری استراتژیک بیشتری دست یابند. تنوع نیروی کار، شامل جنسیت، قومیت، سن، تحصیلات و پیشینه فرهنگی، نقش مهمی در پرورش خلاقیت، نوآوری و تفکر استراتژیک دارد. تیم های متنوع طیف وسیعی از ایده ها و راه حل ها را به ارمغان می آورند و توانایی سازمان را برای سازگاری و رقابت در بازارهای پویا افزایش می دهند. نتایج پژوهش حاضر همچنین با مطالعات پیشین سازگاری دارد از جمله پژوهش اوسترگارد و همکاران (۲۰۱۱)، هرینگ (۲۰۰۹) و مک کینزی و کمپانی (۲۰۲۰) که همگی معتقدند تنوع نیروی کار و تیم ها منجر به راه حل های خلاقانه و استراتژی های نوآورانه می گردد. به همین منظور توصیه می گردد کارگرانی را که از مناطق مختلف جغرافیایی به خصوص در بازارهایی که مایل به گسترش آن هستید، متقاضی هستند استخدام شوند. این کارمندان می توانند بینش بازار محلی را ارائه دهند و کارآفرینی استراتژیک را از طریق درک بهتر بازار و نوآوری هدفمند امکان پذیر کنند.

فرضیه سوم پژوهش که اشتغال انعطاف پذیر و تاثیر آن بر تنوع نیروی کار را بررسی می کند. نتایج نشان داد که تغییر در سطح اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار به میزان یک واحد به اندازه ۵۳٪ بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر خواهد داشت.

در مجموع توصیه می گردد فرهنگ فراگیر که در آن کارکنان بدون در نظر گرفتن پیشینه خود احساس ارزشمندی و حمایت کنند ترویج شود. یک سیاست تنوع نیروی کار قوی می تواند به جذب استعدادها برتر که به دنبال محیط های کاری فراگیر هستند، کمک کند، نوآوری مستمر را هدایت کند و اطمینان حاصل کند که شرکت در رویکرد استراتژیک خود کارآفرین باقی می ماند.

به طور کلی اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار دو عامل حیاتی هستند که به طور فزاینده ای سمت و سوی استراتژیک کارآفرینی مدرن را شکل می دهند. تأثیر آنها بر کارآفرینی را می توان از منظرهای مختلفی از جمله نوآوری، مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی و رقابت کلی کسب و کار بررسی کرد. شیوه های استخدامی انعطاف پذیر، مانند کار از راه دور، قراردادهای آزاد، و ساعات کاری انعطاف پذیر، به سازمان ها اجازه می دهد تا از مجموعه استعدادهای گسترده تر و متنوع تری بهره ببرند. این انعطاف پذیری با توانمند ساختن کارآفرینان برای استفاده از مهارت های کارگران از مکان ها و زمینه های مختلف، خلاقیت را تشویق می کند. هنگامی که این رویکرد با سیاست های متنوع نیروی کار قوی ترکیب می شود، محیطی را ایجاد می کند که در آن دیدگاه های متنوع همگرا می شوند. تحقیقات نشان می دهد که تیم های متنوع تمایل دارند ایده های خلاقانه تر و راه حل های نوآورانه تری تولید کنند، زیرا آنها دیدگاه های متعددی را به روی میز می آورند. این تنوع فکری در کارآفرینی ضروری است، جایی که نوآوری یک مزیت رقابتی اصلی است. با گنجاندن تنوع نیروی کار در فرآیند استخدام و حصول اطمینان از اینکه کارکنان با پیشینه های مختلف شامل و شنیده می شوند، سازمان ها می توانند نوآوری را بیشتر تقویت کنند.

تیم های متنوع برای درک نیازهای بازارهای متنوع موقعیت بهتری دارند و به کسب و کارها کمک می کنند محصولات و خدماتی را طراحی کنند که برای طیف وسیعی از مصرف کنندگان جذاب باشد. از این رو، تنوع نیروی کار، همراه با اشتغال انعطاف پذیر، از کارآفرینی استراتژیک با هدایت نوآوری محصول و افزایش احتمال موفقیت کارآفرینی حمایت می کند. شیوه های استخدام انعطاف پذیر به جذب و حفظ استعدادها کمک می کند، به ویژه در دورانی که تعادل بین کار و زندگی به اولویت قابل توجهی برای کارکنان تبدیل شده است. ارائه گزینه هایی مانند کار پاره وقت، اشتراک شغل، و توانایی کار از راه دور به کسب و کارها اجازه می دهد تا متخصصانی را جذب کنند که ممکن است به دلیل تعهدات شخصی،

مانند مراقبت یا ادامه تحصیل، علاقه ای به نقش های سنتی تمام وقت نداشته باشند. این انعطاف پذیری مجموعه کارکنان بالقوه را افزایش می دهد و کارآفرینان را قادر می سازد تا کارگران بسیار ماهر را که ترتیبات کاری غیر متعارف را ترجیح می دهند، استخدام کنند.

علاوه بر این، ابتکارات تنوع نیروی کار برای ایجاد یک محیط فراگیر که در آن کارکنان با هر زمینه ای احساس ارزشمندی می کنند، حیاتی هستند. گنجاندن به کاهش گردش مالی کمک می کند، که برای سرمایه گذاری های کارآفرینی که به شدت به نیروی کار باثبات برای حفظ کارایی عملیاتی متکی هستند، بسیار مهم است. تحقیقات نشان می دهد که کارکنانی که احساس می کنند درگیر هستند، درگیر و سازنده تر هستند و با افزایش حفظ کارکنان و عملکرد کلی کسب و کار، بیشتر به سازمان های کارآفرین سود می رسانند. گنجاندن اشتغال انعطاف پذیر و تنوع و گنجاندن در استراتژی سازمانی نیز فرهنگ شرکت را تغییر می دهد و آن را سازگارتر و فراگیرتر می کند. کارآفرینانی که این عوامل را در اولویت قرار می دهند، فرهنگ اعتماد و استقلال را ایجاد می کنند، جایی که کارکنان برای مدیریت مؤثر زمان و مسئولیت های خود توانمند می شوند. این نوع فرهنگ به ویژه برای استارت آپ ها و سرمایه گذاری های کارآفرینی که نیاز به تطبیق سریع با تغییرات بازار دارند، مهم است. ابتکارات تنوع نیروی کار باعث ایجاد حس تعلق می شود که منجر به نیروی کار منسجم تر و کار تیمی بهتر می شود. حضور کارکنان متنوع، فرهنگ سازمانی نگرش باز را تشویق می کند که در آن ایده های مختلف ارزش گذاری و آزمایش می شوند. این منجر به توانایی های بهتر حل مسئله می شود، که برای شرکت های کارآفرینی که هدفشان چابک ماندن و نوآوری در بازار رقابتی است، ضروری است. از منظر استراتژیک، اشتغال منعطف و تنوع نیروی کار یک مزیت رقابتی در کارآفرینی ایجاد می کند. کارآفرینانی که از این روندها استقبال می کنند، برای جذب استعداد های برتر، پرورش خلاقیت و انطباق با تغییرات بازار موقعیت بهتری دارند. کسب و کارهایی که دارای نیروی کار متنوع و شیوه های فراگیر هستند، احتمالاً تفاوت های ظریف بازارهای جهانی را درک می کنند، و آنها را قادر می سازد تا به طور مؤثرتری گسترش یافته و رقابت کنند.

علاوه بر این، یک محیط فراگیر برای مصرف کنندگان و شرکای آگاه اجتماعی جذابیت دارد و موقعیت یک شرکت در بازار را بیشتر تقویت می کند. برای کارآفرینان، این می تواند به فرصت های جدیدی برای همکاری ها، سرمایه گذاری ها و گسترش بازار تبدیل شود. بنابراین تأثیر اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار بر کارآفرینی استراتژیک عمیق است. آنها با هم محیطی را ایجاد می کنند که از نوآوری حمایت می کند، مدیریت استعداد را بهبود می بخشد، فرهنگ سازمانی را تقویت می کند و مزیت رقابتی

را افزایش می دهد. برای کارآفرینان، ترکیب ترتیبات کاری منعطف و ترویج تنوع نیروی کار دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت در بازاری است که به طور فزاینده ای جهانی شده و متنوع است. کسانی که از این استراتژی ها استقبال می کنند، با جذب استعداد های متنوع، هدایت نوآوری و چابک ماندن در یک چشم انداز کسب و کار دائماً در حال تکامل، به احتمال زیاد موفق می شوند. بنابراین، کارآفرینی استراتژیک در عصر مدرن باید اشتغال انعطاف پذیر و تنوع نیروی کار را به عنوان ستون های کلیدی برای تضمین پایداری و رشد بلندمدت ادغام کند.

مطالعات متعددی در ادامه مسیر قابلیت پیشنهاد دارند لذا بررسی فرهنگ سازمانی استارتاپ هایی که اشتغال منعطف را پیاده سازی می کنند و اینکه چگونه این رویکرد بر تصمیم گیری استراتژیک و سرمایه گذاری کارآفرینانه آنها تأثیر می گذارد. قابل توجه خواهد بود.

منابع

- Arof M. Z.; Ismail S., & Saleh A. (2018). Contractor's Performance Appraisal System in the Malaysian Construction Industry: Current Practice, Perception and Understanding. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.9), 46-51
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance Across the Lifespan: A Multi-Sample Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity, and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Belt, V., & Giles, L. (2009). Flexible Forms of Employment and their Implications for Skills Development. Skills Development Agency.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2005). *The wage curve reloaded*. Princeton University Press.
- Blouch, R., & Azeem, M. F. (2019). Effects of perceived diversity on perceived organizational performance. Employee Relations. *The International Journal*, 41(5), 1079–1097
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-Spaces: How a Phenomenon of the Sharing Economy Builds a Novel Trend for the Workplace and for Entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317-334.
- Bowers, C. A.; Kreutzer, C.; Cannon-Bowers, J. A., & Lamb, J. M. (2017). Resilience in Teams: An Emerging Concept. *Work*, 57(3), 297-305.

- Brunelle, E. (2017). Flexible Work Arrangements: Still a Myth? *Personnel Review*, 46(3), 500-515.
- Charlotta A. S.; Kohtamäki M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. 6(1), 18–41.
- Chaudhuri, S., & Sinha, R. (2012). *Flexible Work Arrangements and Employee Outcomes: A Comparative Study*. *Journal of Business Research*, 65(5), 672-679.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working and inequalities: Introduction to the special issue on flexibility and inequality in Europe. *Social Indicators Research*, 148(3), 555-563.
- Cushen, J. (2005). Functional Flexibility and the Management of Innovation. *Journal of Innovation Management*, 2(1), 21-33.
- De Jong, J. P., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour. *Research Policy*, 37(2), 502-517.
- De la Lastra, S. F.; Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardeck, G. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1).
- De Smet, A., & Linde, J. (2021). The case for flexibility: How flexible work models drive business performance. *McKinsey & Company*.
- Deloitte (2017). *The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*.
- Demir, E. (2022). The normal distribution has two components, skewness and kurtosis.
- Dogan, N. (2015). *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1288–1294.
- Edelman. (2019). Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust?
- Edralin, D.M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41
- Eurofound. (2015). New forms of employment. Publications Office of the European Union.
- Ferdman, B. M. (2013). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*
- Forbes Insights (2011). *Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*.
- Gupta, M., & Sharma, P. (2023). "Impact of diversity training on employee behavior: A global perspective." *Journal of Business Research*, 158, 17-32.
- Gurin, P. (2002). *Diversity and Higher Education: Theory and Impact on Educational Outcomes*. Harvard Educational Review.

- Harrison, J., & Raineri, A. (2020). Flexible Work Practices and Organizational Innovation. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100-114.
- Hernandez, M., & Rodriguez, D. (2024). Strategic diversity management: A long-term approach. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 310-325.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hewlett, S. A.; Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). *How Diversity Can Drive Innovation*. Harvard Business Review.
- Hitt M. A.; Ireland R. D.; Sirmon D. G., & Trahms C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*.
- Hitt M.A.; Ireland R.D.; Camp S. M., & Sexton D.L. (2001). Guest editors. Introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7).
- Hitt, M. A.; & Ireland, R. D. (2005). Strategic entrepreneurship. (Eds.), The Blackwell encyclopedia of management: *Entrepreneurship* (228 -231). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Hunt, V. (2015). *Why Diversity Matters*. McKinsey & Company.
- Ireland, M. A. & Sirmon, D. G. (2003) A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *J. Manag.* 29(6), 963-989.
- Ireland, R. D.; Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy." *Business Horizons*, 52(5), 423-430.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Ireland, R. D.; Justin W. Webb. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation, 52(5), 479.
- Kalleberg, A. L.; Reynolds, J., & Marsden, P. V. (2003). Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32(4), 525-552.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015. *ILR Review*.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Flexible Working and Engagement: The Importance of Choice. *Personnel Review*, 39(3), 345-361.
- Ketchen, D. J.; Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Korean Journal of Anesthesiology*, 64(1), 52-54.
- Klein, P. G., & Foss, N. J. (2010). *Strategic entrepreneurship and the theory of the firm*. *Journal of Management Studies*, 47(3), 573-596.

Kleinknecht, A; van Schaik, F. N., & Zhou, H. (2014). Is flexible labour good for innovation? Evidence from firm-level data. *Cambridge Journal of Economics*, 38(5), 1207–1219.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.

Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately Seeking Sustainable Careers: Redesigning Professional Jobs for the Collaborative Crafting of Reduced-Load Work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103-310.

Kyrgidou, L., & Hughes, M. (2010), Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions, *European Business Review*, 22(1), 43-63.

M. Yasir; A. Majid; Z. Yousaf; A.A. Nassani, & M. Haffar. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment, *J. Innovat. Manag.* 26(2), 289–308.

McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*.

McMillan-Capehart, A. (2008). Diversity and organizational change: The impact on entrepreneurship. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 20(2), 45-57.

Michailova, S.; McCarthy, D. J.; Puffer, S. M.; Shirokova, G.; Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*.

Mihail, D. M. (2020). Flexible work arrangements and innovation: Evidence from European SMEs.

Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.

Page, S. E. (2008). The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton University Press.

Parveen, M., & Rizq, A. T. (2024). Striking the Balance: How Workplace Flexibility Enhances Engagement and Performance of Employees working in Public and Private settings. *Management*, 28(2), 33-69.

Piispanen, V. V.; Paloniemi, K., & Simonen, J. (2017). Entrepreneurs' business skills and growth orientation in business development. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(4), 515.

Popadić, M.; Černe, M., & Milohnič, I. (2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. *Organizacija*, 48(2), 112–119.

Pulakos, E. D.; Arad, S.; Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.

Putnam, Robert. (2007). *E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-First Century*. *Scandinavian Political Studies*.

Rauch, A., & Hatak, I. (2016). The impact of human resources management on entrepreneurship: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-501.

Rock, David, and Heidi Grant. (2016) *Why Diverse Teams Are Smarter*. Harvard Business Review.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-26.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.

Shirokova G.; Vega G., & Sokolova L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship, *critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203.

Shore, L. M.; Randel, A. E.; Chung, B. G.; Dean, M. A.; Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach, *Environ Syst Decis* 36, 388.

Smith, A., & Thompson, M. (2021). Strategic Entrepreneurship and the Role of Flexible Employment: Balancing Innovation with Workforce Commitment. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 125-137.

Sonfield, M.C., & Lussier, R.N. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: A model for new and ongoing ventures. *Business Horizons*, (May-June), 73-77.

Stahl, G. K.; Maznevski, M. L.; Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of team performance. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

Stolle, D., & Hooghe, M. (2004). The Consequences of Diversity for Social Capital: Testing Putnam's Hypothesis in a Comparative Context. *Comparative Political Studies*.

Terjesen, S.; Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2024). Diversity as a driver of innovation: A comparative study of industry leaders. *Academy of Management Perspectives*, 38(4), 245-261.

Turi JA, Kh.; Sorooshian, S., & Campbell N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. *PLoS ONE* 17(7): e0270813. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270813>

Van den Broeck, A.; Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2011). Cross-Training as a Catalyst for Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 368-384.

Waheed, J.; Jun, W.; Yousaf, Z.; Radulescu, M., & Hussain, H. (2021). Towards Employee Creativity in the Healthcare Sector: Investigating the Role of Polychronicity, Job Engagement, and Functional Flexibility. *Healthcare*, 9(7), 837.

Wang, X., & Lee, C. (2023). Understanding intersectionality in the workplace: Exploring the effects of overlapping social identities. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100835.

Webb, J. W.; Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77.