

## توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی

ریحانه شوقی

کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی

دانشگاه فردوسی مشهد

محمدرضا آهنچیان\*

استاد دانشگاه فردوسی مشهد

داود قرونه

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/tmj.2021.30643.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های صنعتی و ارائه یک مدل پیشنهادی برای آن است. برای تحقق هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش تحقیق موردی بهره گرفته شد. مطلعان کلیدی این پژوهش را کلیه مدیران شرکت‌های موردبررسی که در سمت مدیریت، حداقل ۵ سال سابقه کاری داشته و با توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی آشنا باشند و نیز خبرگان دانشگاهی آشنا به توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی تشکیل داده‌اند. در مجموع ۲۳ نفر از این افراد به روش گلوله برفی شناسایی شدند. جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و اطلاعات کسب‌شده با روش تحلیل تفسیری مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش در ۴ طبقه اصلی به دست آمد: (۱) پیش‌نیازهای سازمانی رفتار کارآفرینانه؛ (۲) فعال‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه؛ (۳) توسعه‌دهنده‌های رفتار کارآفرینانه؛ (۴) تقویت‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه. مبتنی بر این چهار عامل اصلی مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های صنعتی تدوین شد.

**کلیدواژه‌ها:** رویکرد کارآفرینانه، کارآفرینی سازمانی، توسعه منابع انسانی، سازمان صنعتی، شرکت صنعتی.

ahanchi8@um.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۹

صفحات: ۲۳-۵۴

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول است، مفهوم این تغییر و تحولات سریع آن است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تکیه بر روش‌های پیشین، اهداف خود را محقق سازند و به رسالت خود عمل کنند، تغییرات پرشتاب، پیچیدگی فزاینده، رقابت روزافزون، باعث شده‌اند تا حیات سازمان‌ها هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و یافتن راه چاره به‌عنوان دغدغه فکری مدیران سازمان‌ها مطرح می‌شود (2004, P.19, Hisrich & Peters). با جهانی‌شدن بازار و افزایش فشارهای حاصل از آن، داشتن توانایی دائمی در تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری، یک نیاز ضروری برای حفظ بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود. نیازهای مختلف بازار، باعث ایجاد تغییرات پایان‌ناپذیر در چرخه عمر، شکل، کیفیت و قیمت محصولات و خدمات می‌شود، این امر به‌خصوص برای سازمان‌های صنعتی که عموماً به دلیل ایجاد درآمد تأسیس شده‌اند اهمیت چندانی دارد. در این شرایط سؤال اینجا است که برای تضمین بقای بلندمدت سازمان‌ها و مقابله با چالش‌های موجود نظیر منسوخ شدن سریع کالاها و محصولات و کاهش چرخه عمر آن‌ها، افزایش مشتریان بالقوه و نوسانات قیمت‌ها چه راهکاری باید انتخاب نمود تا به‌موجب آن علاوه بر حفظ و بقای سازمان، سازمان بتواند در عرصه رقابت نیز پیروز باشد؟

بر اساس شواهد پژوهشی یکی از بارزترین ابزارهایی که می‌تواند این مقصود را محقق سازد، کارآفرینی<sup>۱</sup> است (Koushki Jahromi, Bodlaei & Narimani, 2010; Balan & Lindsay, 2010; Zehir, 2012; Ahmadi, Najji & Babashahy, 2012; Etedali shahni, 2014; Khademi, 2016; GolMohammadi, 2016; Farhadi Mahali, Farhadi Mahali & Nahvi, 2016). علت توجه جهانی به کارآفرینی، نقش مهم، مثبت و سازنده کارآفرینی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، بهره‌برداری از توان و انرژی کارآفرینان در جهت مقابله با مشکلاتی نظیر رکود، تورم و ازاین‌دست موارد است (Rasouli, 2009). شومپتر در سال ۱۹۲۸ کارآفرینی را درک و بهره‌برداری از فرصت‌ها تعریف می‌کند؛ کارآفرینان در مورد تقاضاهای کنونی موجود در بازار کار و نیز آرمان‌ها و خواسته‌های مشتریان که تعیین‌کننده تقاضای آینده است اطلاعات کاملی دارند، برای این منظور، ابتدا تحقیقات بازار را انجام می‌دهند که به معرفی محصول جدید در بازار منجر می‌گردد که تحت عنوان نوآوری شناخته می‌شود؛ بنابراین فرایند نوآوری به خلق چیزی متفاوت و دارای ارزش مربوط است که با اختصاص زمان و تلاش لازم که با ریسک‌های اجتماعی، مالی،

روانی همراه است حاصل می‌شود و نتایج مالی و رضایت فردی را در پی خواهد داشت (Malek Zade & Rahnama, 2016 به نقل از Hisrich & Peters, 2005)؛ اما آن نوع از کارآفرینی که در حال تبدیل شدن به سلاحی انتخابی برای بسیاری از سازمان‌ها است، کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> است. کارآفرینی سازمانی فرایندی در کارآفرینی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان به ثمر برسانند. این نوع از کارآفرینی توسط فرد یا گروه کارآفرین در داخل یک سازمان انجام می‌گیرد (Gold & Gronewold & Pott, 2012).

در این حالت فرد یا گروه کارآفرین از قابلیت‌ها و امکانات یک سازمان استفاده کرده و اقدام به فعالیت کارآفرینی به‌عنوان فعالیتی با وابستگی سازمانی می‌نماید. نتیجه این نوع کارآفرینی معمولاً ایجاد یک واحد جدید در داخل سازمان، طراحی و عرضه خدمات جدید و ایجاد ارزش‌های نوین برای سازمان است. به عبارتی کارآفرینان فردی در سازمان به‌عنوان کارآفرینان سازمانی شناخته می‌شود. کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد نوآوری در توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و مخاطره‌پذیری است و تلاشی برای ایجاد ذهنیت کارآفرینانه و مهارت‌های کارآفرینانه و وارد ساختن این ویژگی‌ها به درون فرهنگ و فعالیت‌های سازمان است و تأثیراتی از جمله نوآوری در محصول و خدمت، نوآوری در فرایندها، افزایش ریسک‌پذیری، فعالیت‌های پیش‌تازانه در بازار، ایجاد کسب‌وکارهای جدید در دل یک سازمان، بهره‌برداری از فرصت‌ها، بازسازی سازمانی، رضایت کارکنان و مشتریان و بالا رفتن عملکرد مالی سازمان و سطح تولید و فناوری آن‌ها را موجب می‌شود (Balan & Lindsay, 2010; Zehir, 2012; Khademi, 2016; Meymandi, 2016). از جهت تأثیر عوامل مختلف بر ارتقای کارآفرینی سازمانی نیز پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است که از منظر رویکردهای مختلف، عوامل متنوعی مانند حمایت مدیریت عالی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، کنترل و ارزیابی، ارتباطات اثربخش، توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، زیرسامانه‌های منابع انسانی، سیستم‌های سازمانی و عواملی از این دست معرفی شده‌اند (Beigi nia, Safari & Mohammadi, 2010; Alwani, Kohan hosh nezhad, Safari & Khodamoradi, 2013; Davari & Moradi, 2013; Etedali shahni, 2013; Khademi, 2016).

در این بین توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> نیز به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی عنوان شده است (Wang, 2008). توسعه منابع انسانی به صورت ماهوی با کارآفرینی سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد، به این معنا که کارآفرینی سازمانی شامل یادگیری سازمانی، ارتقا سطح عملکرد از طریق همکاری، خلاقیت و تعهد فردی است که همگی از اقدامات توسعه منابع انسانی هستند، بنابراین اقدامات توسعه منابع انسانی یک عامل مهم برای کسب موفقیت سازمان در کارآفرینی سازمانی است (2008، Wang). توسعه منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فراهم آوردن فرصت های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد. به طور کلی تعاریف مختلف توسعه منابع انسانی مؤلفه های ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان، تولید رفتارهای علمی در کارکنان، ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان، ارتقای قابلیت های کارکنان، توسعه مهارت های انجام کار، به روز کردن اطلاعات کارکنان، توانایی حل مسائل به شکل علمی، درست انجام دادن کار، تصمیم گیری عقلایی، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان، توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه های جدید را در بردارد (Vanhalala & Ahteela, 2011) به نقل از Pourhashem, Karamzade, 2016؛ Salimi, 2013؛ Seyed Javadin, 2007؛ Nadler & Nadler, 1989 (2018). بدین سبب فرض می شود که توسعه منابع انسانی یکی از اهرم های کلیدی سازمان در ارتقا و رشد کارآفرینی سازمانی است.

طی سه دهه گذشته، ادبیات رو به رشدی شکل گرفته که به طور تجربی به رابطه بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته اند. هر چه سازمان ها به طور فزاینده ای استراتژی های مبتنی بر نوآوری و کارآفرینی را به کار می گیرند، نیازمند شناسایی محرک های کلیدی منابع انسانی برای توسعه این استراتژی ها نیز هستند (Dianati & Zare Zeidi, 2017). پژوهش های انجام شده (Masal ahmadi, Naiji, Babashahi, 2012) نشان می دهد که زیرسامانه های مختلف منابع انسانی (شامل تأمین منابع انسانی، طراحی شغل، جبران خدمات، روابط کار و ...) به طور مستقیم و یا غیر مستقیم بر کارآفرینی در سازمان اثرگذار است. در این میان، زیرسیستم توسعه منابع انسانی نقش مهمی را در کارآفرینی سازمانی ایفا می کند.

---

## 1. Human Resource Development

در وضعیت کنونی کشور و بر اساس نیاز دائمی به آموزش و بهسازی منابع انسانی کارآفرین، ضرورت پیشنهاد مدلی که توسعه منابع انسانی را مبتنی بر کارآفرینی سازمانی ارائه دهد به چشم می‌خورد. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در دو سطح فردی و سازمانی و در سازمان‌های صنعتی انجام شده است و در مجموع در تلاش است تا به این سؤالات پاسخ گوید: چه مدلی با چه ابعادی در سطح فردی و سازمانی در سازمان‌های صنعتی می‌تواند به‌عنوان راهنمای توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی عمل کند؟

### مبانی نظری تحقیق

وودویک و باستا (۲۰۰۲) یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است که به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و استفاده از فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. فعالیت‌های توسعه منابع سازمانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی است (Hasani jalalabadi, 2016). نادلر<sup>۱</sup> به‌عنوان پیشگام نظریات توسعه منابع انسانی در ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به‌منظور بهبود عملکرد و رشد فردی اراده می‌شود، تعریف می‌کند (Hasani jalalabadi, 2016). همچنین توسعه منابع انسانی تجارب یادگیری منظمی است که به‌وسیله کارکنان در یک دوره زمانی خاص به‌منظور امکان بهبود عملکرد و رشد فردی انجام می‌گیرد (Nadler & Nadler, 1989).

از ابتدای پیدایش توسعه منابع انسانی تا کنون مدل‌های زیادی را محققان و اندیشمندان مطرح کرده‌اند، که از این میان مدل‌های زیر شهرت بیشتری دارند و به‌منظور آزمون مدل مناسب برای توسعه منابع انسانی، شناخت مدل‌های مختلف توسعه منابع انسانی ضروری است. بر اساس مطالعات انجام شده، مدل‌های توسعه منابع انسانی در دو طبقه کلی قابل تقسیم می‌باشند؛ توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه<sup>۲</sup> در منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی<sup>۳</sup>.

1. Nadler

2. Human Resource Development as a Function

3. Human Resource Development as a Field

در بخش توسعه منابع انسانی به عنوان یک وظیفه در منابع انسانی، سه مدل شامل مدل عقلایی<sup>۱</sup>، مدل طبیعی<sup>۲</sup> و مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک مطرح می شود. در بخش توسعه منابع انسانی به عنوان یک حوزه مطالعاتی، دو مدل رویکرد باز و بسته و مدل I-A<sup>۳</sup> که بر اساس مطالعات جامعه شناسان در زمینه نظریه اقدام عمومی<sup>۴</sup> است مطرح می شود که به دلیل محدودیت از شرح مفصل آن ها در این گفتار خودداری می گردد.

کارآفرینی سازمانی نیز به عنوان مفهومی کلی هر آنچه را که با کارآفرینی در یک سازمان مرتبط است، پوشش می دهد. به عنوان مثال کارآفرینی سازمانی (intrapreneurship)، (exopreneurship) و کسب و کارهای مخاطره آمیز سازمانی همگی اصطلاحاتی هستند که در این موضوع مشترک اند که کارآفرینی سازمانی به یک فرایند چندبعدی با بسیاری از نیروهایی که باهمانگی هم عمل می کنند تا به اجرای ایده نوآورانه ای منجر شوند اشاره دارد. کارآفرینی سازمانی، یعنی کارآفرینی بدون رها کردن سازمان؛ کارآفرینان سازمانی در مرزهای یک سازمان معین فعالیت می کنند (Pinchot & Pellman, 1985)؛ فرایند ایجاد کسب و کار جدید درون سازمان های رسمی برای ارتقا سودآوری سازمان و تقویت موقعیت رقابتی سازمان تعریف می شود (Carrier, 1996)؛ کارآفرینی سازمانی ممکن است به عنوان تشکلی از دو نوع پدیده و فرایند نگریسته شود (۱) تولد کسب و کار جدید درون سازمان های فعلی، جایی که از طریق نوآوری داخلی یا سرمایه گذاری مشترک / ائتلاف های تجاری صورت می گیرد. (۲) دگرگونی سازمان ها از طریق بازسازی استراتژی و ایجاد ثروت جدید از طریق ترکیب منابع صورت می گیرد (Dess et al., 1999).

صاحب نظران چارچوب های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه و

اقتصادمحور ارائه کرده اند که می توان از آن ها به شرح ذیل نام برد:

مدل کارآفرینی آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۲): آنتونیک و هیسریچ با توجه به بررسی هایی که انجام دادند هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمرده اند، آن ها بر این عقیده اند که کارآفرینی سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم چندبعدی در نظر گرفته شود که در عین حال که با یکدیگر مرتبط هستند از یکدیگر متمایز نیز هستند. این هشت بعد عبارتند از: ۱. ایجاد شرکت ها یا واحدهای مستقل، ۲. کسب و کار

1. Rational Models
2. Natural Models
3. Identity, Integration, Adaptation, Achievement
4. The General Theory of Action

جدید، 3. نوآوری در محصول و خدمات، 4. نوآوری در فرایند، 5. خودتجدیدی، 6. ریسک‌پذیری، 7. پیشگامی، 8. رقابت تهاجمی (Tonke Nejad, 2012).

مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و نافزیگر (۲۰۰۲): کوراتکو، نافزیگر و همکارانشان، معتقدند که فرایند ایجاد کسب‌وکار کارآفرینانه جدید، محصول تعامل عوامل مختلف است. طبق این مدل اقدام برای کارآفرینی نتیجه تعامل ویژگی‌های سازمانی و مشخصات فردی و برخی تسریع‌کننده‌ها است که با هشت گام به پیش می‌رود؛ ۱. ویژگی‌های سازمانی که شامل حمایت مدیران ارشد سازمان، استقلال و آزادی در انجام کار، پاداش‌های مناسب و وجود فرصت کافی برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه و وجود حد و مرزهای سازمانی است؛ ۲. مشخصات فردی شامل تمایل به مخاطره‌جویی و ریسک‌پذیری، تمایل به آزادی و استقلال کاری، نیاز به توفیق، هدف‌گرایی و داشتن آرمان و نیز مرکز کنترل درونی می‌شود؛ ۳. تسریع‌کننده‌ها که در حقیقت نوعی حوادث ناگهانی هستند و موجب ایجاد انگیزه در کارآفرینان می‌گردند. از جمله این موارد عبارتند از: وجود فضای رقابتی- حیثیتی، بی‌ثباتی بازار یک شرکت بر اثر تغییرات، ایجاد تقاضاهای جدید؛ ۴. تصمیم به اقدام کارآفرینانه که اوج تعامل سه گام قبلی است و منجر به تصمیم‌گیری می‌شود؛ ۵. برنامه‌ریزی کاری و امکان‌سنجی گام بعدی است و شامل تمامی مراحل اولیه موردنیاز برای راه‌اندازی یک امر جدید است؛ ۶. قابلیت دسترسی به منابع که نشان‌گر توانایی سازمان در سرمایه‌گذاری و حمایت از یک واحد جدید برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه کاری است؛ ۷. توانایی غلبه بر موانع: در فرایند کارآفرینی، موانعی از قبیل رویه‌های اجرایی نامناسب، ساختار وظیفه‌ای، خط‌مشی‌های نامطلوب مربوط به پاداش، ... وجود دارد که محل دستیابی به اهداف کارآفرینی است و می‌بایست توانایی غلبه بر آنها وجود داشته باشد؛ ۸. اجرای تفکر: نتیجه کامل طی نمودن گام‌های قبلی است (Rashnoodi & Arghand & Rahmati, 2017).

مدل کارآفرینی سازمانی تامپسون (۱۹۹۵): تامپسون برای شکل‌گیری کارآفرینی در سازمان، پنج بعد را موردتوجه قرار می‌دهد که وجود تمامی این ابعاد برای سازمان کارآفرینانه ضروری است. این ابعاد عبارتند از: کارآفرینی سخت، کارآفرینی نرم، پارادایم مخاطره‌پذیری، پارادایم خلاقیت و ارائه ایده و طرح. (Biranvand, 2015).

سازمانی اکهلوس و نت (۱۹۹۸): این الگو توانایی سازمان را برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری نشان می‌دهد. این الگو تلاش دارد تا به‌صورت مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمان‌ها را موردبررسی قرار دهد. این مدل که در شکل زیر لحاظ شده است تعامل

رفتار کارکنان و ساختار سازمان را که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند، نشان می‌دهد. موفقیت کارآفرینانه در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلندمدت توانا می‌سازد، مورد توجه قرار می‌دهد (Arghand& et al., 2017).

### پیشینه تحقیق

حسینلو و عزیزی (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کارهای کوچک و متوسط با روش کیفی (موردپژوهشی و با هدف شناسایی دستاوردهای به‌کارگیری مربی‌گری کارآفرینانه (یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی) به این نتیجه رسیدند که دستاوردهای به‌کارگیری مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط به‌طور اخص شامل مزایای فردی مانند شناسایی توانمندی‌های بالقوه افراد کارآفرین، سوق دادن افراد به سمت تفکر خلاقانه، تبدیل تجربه گذشته به دانش جدید، توانایی در هدایت فعالیت‌های گروهی و تیمی، ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، افزایش تحمل ابهام، بالا بردن سطح ظرفیت انتقادپذیری، تغییر در رتبه و جایگاه شغلی، افزایش مخاطره‌پذیری، پرهیز از ناامیدی و دلسردی و مزایای سازمانی از جمله راه‌اندازی شرکت‌های تابعه جدید، توسعه و بهبود محصولات، نشر دانش در سطح شرکت، افزایش نمایندگی‌های مرتبط، کاهش شکایات مشتریان و ایجاد واحدهای ایده‌پردازی است.

آلایو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بین‌المللی سازی و جهت‌گیری کارآفرینانه در بنگاه‌های اقتصادی خانوادگی به این نتیجه رسیدند که جهت‌گیری کارآفرینانه نقش مهمی در بین‌المللی سازی بنگاه‌های اقتصادی دارد، در این پژوهش همچنین عنوان شده است که تمرکز بالای اعضای خانواده برای کسب سمت‌های مدیریتی، رشد کارآفرینی سازمانی و بین‌المللی سازی آن را متوقف می‌کند و این امر لزوم استخدام مدیران غیر خانوادگی جهت حمایت از جهت‌گیری کارآفرینانه و بین‌المللی سازی سازمان را برجسته می‌کند.

لیو گردان و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان ارتقای نگرش کارآفرینانه کارکنان (مطالعه موردی شرکت‌های چینی) که به روش توصیفی و همبستگی انجام شده بود به این نتیجه رسیدند که رفتار سرپرست شامل تشویق کارکنان و تحریک فکری بر میزان کارآفرینی تأثیر دارد. استقلال و خودمختاری افراد بر میزان کارآفرینی تأثیر دارد. یافته‌های این تحقیق همچنین بینش انتقادی را برای مدیران ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد می‌توانند از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تاکتیک‌های نظارتی برای ایجاد یک محیط کاری استفاده کنند که کارآفرینی سازمانی را قادر به شکوفایی می‌سازد.



اوتو و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان توسعه منابع انسانی در صنعت هتل داری با توجه به نقش شایستگی‌های کارکنان با استفاده از روش همبستگی و پیمایشی به این نتیجه رسیدند که برخی از قسمت‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر بیشتری بر عملکرد سازمانی دارد. توسعه منابع انسانی با عملکرد سازمانی ارتباط دارد. یافته‌های این پژوهش به سهامداران و مدیریت هتل‌ها در اتخاذ شیوه‌های درست و مناسب توسعه منابع انسانی برای تحریک رفتار مثبت در افراد کمک می‌کند.

لی و وانگ (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان توسعه انعطاف‌پذیری کارآفرینی پیامد توسعه منابع انسانی با استفاده از روش کیفی به ارائه مدل جامع توسعه انعطاف‌پذیری کارآفرینی دست یافته است.

مروری بر شواهد پژوهشی حول محور کارآفرینی سازمانی نشان‌گر آن است که اغلب پژوهش‌های انجام‌شده که توسط محقق موردبررسی قرار گرفته‌اند با موضوعیت تأثیر عوامل مختلف سازمانی بر کارآفرینی سازمانی (Alvani & Kohanhoosh nejad & Safari & Khodamoradi, 2013, Gordon & et al., 2018). یا تأثیر مدیریت دانش بر میزان کارآفرینی سازمانی (Zand, 2016; Farhadi, 2016)، اغلب این تحقیقات با رویکرد کمی و به روش همبستگی انجام شده‌اند. از سوی دیگر آنچه بیشتر در پژوهش‌های مرتبط با حوزه توسعه منابع انسانی مشاهده شد، عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی، چالش‌های توسعه منابع انسانی، تأثیر مقررات سازمانی بر توسعه کارکنان، تأثیر توسعه‌یافتگی کارکنان بر خلاقیت سازمانی و در پژوهش‌های اخیر توسعه استراتژیک منابع انسانی است (Karamzade, 2016; Lee & Wang, 2017, Nolan, 2002). در این حوزه نیز پژوهش‌ها غالباً با رویکرد کمی و با استفاده از روش همبستگی است. در بحث مشترک کارآفرینی سازمانی و توسعه منابع انسانی تحقیقی در حد جستجوی پژوهشگر به چشم نخورد. مطالعاتی که در این زمینه انجام شده است و با موضوع پژوهش حاضر همپوشانی نسبی دارد با قلمرو مدیریت منابع انسانی مرتبط است که توسعه منابع انسانی فقط یکی از بخش‌های آن است.

همچنین در ادبیات نظری پژوهش نیز مدلی که نشان‌دهنده توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی باشد مشاهده نمی‌شود و تئوری یا نظریه و یا مدلی که این دو موضوع را به یکدیگر ربط داده باشد در حد جستجوی پژوهشگر مشاهده نشد. به این دلیل در پژوهش حاضر با تمرکز بر خلأهای پژوهشی، مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی را ارائه شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع استفاده، کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی است. با توجه به نوین بودن پژوهش در باب توسعه منابع انسانی می‌توانی بر کارآفرینی سازمانی، نیاز به مطالعه عمیق موارد متعددهای صنعتی

بوده است به همین سبب از میان روش‌های تحقیق کیفی، روش پژوهش حاضر «موردی» انتخاب شده است. در این پژوهش از مطالعه موردی، طرح چند موردی برای پیشنهاد مدل توسعه منابع انسانی در دو سطح فردی و سازمانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های صنعتی استفاده شد.

### مطالعات کلیدی

مطالعات کلیدی این پژوهش عبارتند از کلیه خبرگان دانشگاهی متخصص در حوزه توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی و همچنین مدیران ارشد و میانی شرکت‌های صنعتی که در حوزه توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی تخصص و تجربه کافی را داشتند و از سوی این سازمان‌ها نیاز به داشتن برنامه توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی ابراز شده بود. معیار انتخاب خبرگان دانشگاهی (۱) مطالعات آکادمیک در حوزه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی و معیار انتخاب افراد سازمانی (۱) داشتن سمت مدیریت (۲) تجربه سازمانی حداقل ۵ ساله در حوزه کاری (۳) آشنایی با فرایندهای توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی بوده است. در این پژوهش ابتدا به منظور دستیابی به مطالعات کلیدی از روش گلوله برفی بهره گرفته شد. دلیل استفاده از روش گلوله برفی این بود که پژوهشگر شناخت کافی از همه افراد مطلع برای انجام پژوهش نداشت. از این رو لازم بود تا به کمک مشارکت کنندگان در مصاحبه‌های اولیه، مطالعات بعدی شناسایی شوند. مشارکت کنندگان در مصاحبه شامل دو بخش خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمانی به تفکیک در جدول شماره ۱ معرفی شده‌اند.

جدول شماره (۱): مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مصاحبه‌شوندگان	تعداد
<b>خبرگان دانشگاهی</b>		
۱	عضو هیئت علمی گروه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد	۱
۲	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه گلستان	۳
۳	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه اردبیل	۱
۴	عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد	۲
۵	عضو هیئت علمی گروه مکانیک فعال در حوزه کارآفرینی سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد	۲
۶	عضو هیئت علمی گروه برق فعال در حوزه کارآفرینی سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد	۱
<b>مدیران سازمانی</b>		
۷	مدیر منابع انسانی شرکت Z، A، N	۳
۸	معاونت توسعه منابع انسانی شرکت Z، A، N	۳
۹	مدیر بخش تولید شرکت A، N	۲

۲	مدیر بخش تحقیق و توسعه شرکت N،A	۱۰
۱	مدیر بخش مطالعات منابع انسانی شرکت A	۱۱
۲	مدیر آموزش شرکت A،N	۱۲

### میدان پژوهش

میدان پژوهش حاضر سه شرکت صنعتی است که ۴ شرط را دارا بوده‌اند: (۱) در حوزه توسعه منابع انسانی فعالیت‌های جدی داشته و در این زمینه دارای گواهینامه ایزو<sup>۱</sup> هستند، همچنین جوایزی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی دریافت نموده باشند؛ (۲) کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان راه‌حلی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید در نظر گرفته و حداقل فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی از جمله تأکید بر ارائه خدمات و محصولات نوآورانه را در دستور کار خود قرار داده باشند؛ (۳) در عرصه صنعت و داشتن زیر ساخت‌های فنی و مالی از شرکت‌های مطرح بوده و همچنین در تلاش برای روزآوری محصولات و خدمات خود باشند؛ و (۴) به‌صورت خاص به داشتن مدل مدون توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اعلام نیاز کرده باشند. بر اساس این شاخص‌ها سه شرکت صنعتی انتخاب شدند که به دلیل حفظ حریم خصوصی از بردن نام آن‌ها خودداری می‌گردد و به اختصار N،A،Z نامیده می‌شوند.

### روش گردآوری داده‌ها

علاوه بر گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و استناد به مبانی نظری و مرور پیشینه داخلی و خارجی پژوهش، داده‌ها با روش میدانی و اسنادی به کمک مصاحبه عمیق و فیش‌برداری تا رسیدن به نقطه اشباع نظری با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمانی ادامه یافت. اشباع نظری، یعنی ایده‌ها و مفاهیم جدیدی شناسایی نشده و مفاهیم موجود با تحلیل بیشتر داده‌ها به چالش کشیده نشوند (Strauss & Corbin, 2014).

### اعتبار یافته‌های تحقیق

روایی مصاحبه در دو گام اجرا و نتایج مدنظر بود. منظور از روایی در بعد اجرا پرداختن به فعالیت‌ها و اقداماتی است که هم پیش از اجرا و هم حین مصاحبه موجب بالا رفتن کیفیت و قابل اعتماد بودن نتایج مصاحبه می‌شود، از جمله: (۱) مطالعه مقالات و پژوهش‌هایی که با استفاده از ابزار مصاحبه به نتیجه رسیده‌اند (جهت یافتن درکی روشن از موضوع و سؤال‌های مصاحبه). (۲) طرح و تدوین سؤال‌هایی روشن و دور از ابهام. همچنین در این پژوهش جهت

سنجش اعتبار در نتایج به دست آمده از معیار گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) استفاده شد. (sadoughi, 2008). به منظور رعایت این معیار، در این پژوهش، متن مصاحبه به همراه کدهای مستخرج از آن به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا از صحت کدها و تفاسیر اطمینان حاصل شود. برای این منظور، علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در پایان مصاحبه‌ها با دقت و حساسیت مثال‌زدنی، متن کامل تایپ شده و دست‌نویس مصاحبه به ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا مورد تأیید قرار گیرد و در صورت لزوم نکات اصلاحی اعمال گردید.

همین‌طور در جهت تحقق قابلیت تأیید در این پژوهش، نتایج حاصل به تأیید اساتید راهنما و مشاور (تیم پژوهشی) و همچنین یکی از فارغ‌التحصیلان نمونه دانشگاهی، آشنا به روش تحقیق کیفی، جهت بررسی صحت پیاده‌سازی و کدگذاری متون رسید.

قابلیت اطمینان مفهومی جایگزین ایده اعتبار است و پژوهشگران را ترغیب می‌کند بازبینی را ممکن کنند (مستندسازی داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات مربوط به پژوهش) که این می‌تواند امکان موشکافی و رسیدگی سایر پژوهشگران را ممکن کند (sadoughi, 2008). به منظور رعایت این معیار، در این پژوهش، پژوهشگر ابتدا وارد مصاحبه‌های اکتشافی شد. بعد از انجام چند مصاحبه و استخراج مفاهیم، پژوهشگر هنگامی که به اشباع نظری رسید، در این مرحله با مفاهیم به دست آمده وارد میدان پژوهش شد و با چند مصاحبه دیگر به تأیید مفاهیم به دست آمده پرداخت. مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌های تأییدی، صحت مفاهیم مستخرج شده را تأیید کردند. در این مرحله پژوهشگر از فرض اشباع نظری اطمینان حاصل کرده و به جمع‌آوری داده‌ها خاتمه داد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش تفسیری استفاده شد، تحلیل تفسیری فرایندی برای یافتن سازه‌ها، مقوله‌ها و الگوهای است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش به کار می‌روند. یکی از مهم‌ترین مراحل تحلیل تفسیری داده‌ها، تدوین مقوله، طبقه یا حیطه‌هایی است که اطلاعات را به صورت مناسبی در برگیرد و درعین حال آن‌ها را خلاصه کند (Gall; Borg & Gall, 2003). به این منظور کدگذاری داده‌های کیفی به سه شکل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که توسط اشتراوس و کوربین معرفی شده‌اند (Strauss & Corbin, 2014). مورداستفاده قرار گرفت. در جریان کدگذاری، داده‌ها به واحدهای (قطعات) کوچک‌تر تجزیه یا شکسته شدند و مفهوم‌سازی از آن‌ها گرفته شد، که درواقع بر اساس سطح انتزاع و حرکت داده‌های عینی به سمت تحلیل‌های ذهنی تنظیم شده است. گوبا و لینکلن آن را کدگذاری منظم معرفی کرده‌اند، در مرحله کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند، به عبارت دیگر داده‌ها به سنجش‌های مجزایی تفکیک و دقیقاً ارزیابی می‌شوند تا

شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص گردد و به کمک آن‌ها پرسش‌هایی در مورد پدیده موردنظر، آن‌چنان‌که اطلاعات جمع‌آوری شده نشان می‌دهند، مطرح می‌شود. اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) کدگذاری محوری را فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد می‌دانند. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد، به عبارت دیگر مفاهیم و مقوله‌هایی که در مرحله باز تجزیه شده‌اند در ترکیبی جدید به یکدیگر متصل می‌شوند. در این مرحله مشخص می‌شود که چگونه یک مقوله واحد با مقوله‌های دیگر مرتبط است؛ و در کدگذاری انتخابی مقوله‌هایی که برای ساختن چارچوب نظری اولیه تنظیم شده‌اند با یکدیگر ترکیب می‌شوند. به بیان دیگر در مرحله کدگذاری انتخابی نظریه‌ای کاملاً ساخته و پرداخته ظاهر می‌گردد. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطح بالاتر را نشان می‌دهند، آن‌ها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده می‌شود، تولید می‌شوند. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش کدگذاری در دو مرحله کدگذاری باز و محوری (Strauss & Corbin, 2014). استفاده شده است که نمونه‌ای بسیار مختصر از شیوه تحلیل مصاحبه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

از تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته، بازبینی‌های چند باره و با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان، مطابق با آنچه در بخش روش پژوهش عنوان شد، تعداد ۴ مؤلفه اصلی شناسایی شده از ۲۱ مفهوم مستخرج از مصاحبه‌ها حاصل شد که عبارتند از:

#### مؤلفه شماره ۱: پیش‌نیازهای رفتار کارآفرینانه منابع انسانی سازمانی

پیش‌نیازهای رفتار کارآفرینانه مبتنی بر مفاهیم پدیدار شده از کدهای باز به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمده است. این مؤلفه اشاره به این موضوع دارد که برای بروز یک رفتار کارآفرینانه که خود سبب تولید خدمت یا محصول جدیدی می‌گردد، نیازمند پیش‌نیازهایی هستیم. سازمان در این مرحله موظف است تا با شناسایی درون‌سازمانی و بررسی‌های دقیق محیط بیرونی این پیش‌نیازها را تأمین نماید.

۱. ذهنیت کارآفرینانه: تقریباً تمام مصاحبه‌شوندگان به این مفهوم به‌نوعی اشاره کرده‌اند. وقتی در مورد ذهنیت کارآفرینانه سخن به میان می‌آید، منظور نوعی شیوه خاص اندیشیدن است که در نحوه برخورد افراد با مشکلات و چالش‌ها تأثیرگذار است. در واقع این نوع از ذهنیت سبب می‌شود اطلاعات به شکلی متفاوت جمع‌آوری و تحلیل شوند که موجب ایجاد تفاوت‌هایی در عمل و رفتار فرد می‌گردد.

جدول شماره (۲): نمونه‌ای از مصاحبه و کدگذاری

نشانه‌کد	نمونه نقل قول	کدگذاری باز	مفهوم استخراج شده
S1	به‌طور کلی معتقدم در یک شرکت در تمامی قسمت‌ها باید هرروز صبح به یک تغییر جدید فکر کنیم، حتی اگر به‌اندازه جابجایی یک میز در شرکت باشد.	پذیرش تغییر	ذهنیت کارآفرینانه
S2	باید کارکنان با پوست و خون و گوشت خود تغییر را درک کنند و آن پذیرا باشند و خودشان ایجاد کننده آن باشند.	ایجادکننده تغییر	ذهنیت کارآفرینانه
S3	مدیران باید بدانند تغییرات جذاب‌ترین بخش کسب و کارها هستند.	پذیرش تغییر	ذهنیت کارآفرینانه
S4	باید به همه موارد توجه کنیم. از ساختار سازمانی شرکت و سازمان گرفته که باید منعطف باشد و پذیرا	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی
S5	سبک رهبری مدیریت که لزوماً دیگر یک سبک رهبری خاص نخواهد بود. بلکه مبتنی بر شرایط و میزان توانمندی و آمادگی افراد است.	سبک رهبری	حمایت و پشتیبانی مدیران عالی
S6	امری که بسیار پررنگ در سازمان‌های به دنبال کارآفرینی و نوآوری دیده می‌شود بحث حمایت از کارها و فعالیت‌ها و حتی ایده‌های نوآورانه است.	حمایت از فعالیت‌ها	حمایت و پشتیبانی
S7	حواسمان باشد حداقل ایده‌های مؤثر دارای هزینه کم را دور نریزیم	حمایت از ایده‌ها	حمایت و پشتیبانی
S8	تلاش برای آموزش کارکنان و بروز کردن آن‌ها و دادن دانش روز رسته کاری‌شان هم از مهم‌ترین مواردی است که باید در نظر داشته باشیم.	آموزش کارکنان	راهبردهای توسعه منابع انسانی
S9	فردی که نسبت به کار خود کاملاً توجیه شده است و نسبت به کارش دانش بالایی دارد و البته با کار سایر افراد سازمان هم آشنایی اجمالی دارد می‌تواند ایده‌های ناب‌تری ارائه دهد.	دانش کاری	دانش تخصصی
S10	فناوری‌های روز دنیا به ما این امکان را می‌دهند تا اطلاعات بیشتری را روزانه رد و بدل کنیم.	هوش مصنوعی	زیرساخت‌ها
S11	الزاماً افرادی که استخدام می‌کنیم باید طیفی از افراد با توانایی‌های مختلف باشند تا بتوانند هر کدام سویی از کار را بگیرند و درست عمل کنند.	جذب نیرو	استراتژی زیر سامانه‌های منابع انسانی
S12	در خود سازمان برای توسعه کارکنان می‌توان از هر روشی استفاده کرد.	راهبردهای توسعه منابع انسانی	راهبردهای توسعه منابع انسانی
S13	همه چیز بستگی دارد به سازمان و فرهنگ کاری‌اش و ویژگی‌های خاص شغلی‌اش.	شناسایی سازمان	شناخت آگاهانه

۲. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه: فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول سازمان‌ها به شمار می‌آید. نظر به اینکه فرهنگ سازمانی بر روی تمامی فرایندهای سازمانی اثرگذار است سازمان‌ها لزوماً به‌منظور تسهیل در بروز رفتار کارآفرینانه باید به بسترهای فرهنگی متوسل شوند.

۳. شناخت درون و برون‌سازمانی: این آگاهی به سازمان کمک می‌کند ضمن تشخیص موقعیت فعلی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی خود را بشناسد و مسیر حرکت خود را بر مبنای این آگاهی تصحیح کند و با پایش مستمر و آگاهانه اقدامات طراحی شده مزیت‌های رقابتی خود را افزایش دهد.

۴. شناخت ویژگی‌های کارآفرینانه افراد: شناخت ویژگی‌های کارآفرینانه افراد از نگاه مصاحبه‌شوندگان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان کارآفرین به‌عنوان یک دارایی سازمانی عنوان شده است و یکی از اقدامات اساسی سازمان‌ها در این راستا شناسایی کارآفرینان و افراد واجد ظرفیت‌های کارآفرینی است تا از طریق حمایت و هدایت آنان بیشترین بهره‌مندی سازمانی صورت پذیرد. ویژگی‌هایی که سبب بروز رفتارهای کارآفرینانه می‌شوند و یک فرد را به یک کارآفرین تبدیل می‌کنند. این ویژگی‌ها در این پژوهش نیز به‌عنوان پیش‌نیازی برای رفتارهای کارآفرینانه عنوان شده‌اند.

۵. شایستگی‌های محوری: طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به‌صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی می‌نامند (Dianati & Erfani, 2009). در خصوص ارائه ایده نوآورانه و خلاقیت، شماری از مفاهیم اساسی تأثیرگذار، دانش، مهارت، توانایی، نگرش و شایستگی است، که مورد اشاره اکثریت افراد مصاحبه‌شونده بوده است.

۶. چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه: استراتژی کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک دیدگاه نشانگر یک ایدئولوژی مشترک می‌باشد که در پی کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری و رفتار کارآفرینانه، بر مبنای پایدار است. این ایدئولوژی در بخش چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مطرح می‌شود، چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مانند آنچه (Meyer & Heppard 2000) از آن به‌عنوان منطبق غالب کارآفرینانه یاد می‌کنند، بیانگر تعهد به نوآوری و فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد که به شکل الگوها و روش‌های خاص و متفاوت در سازمان‌ها ظهور پیدا می‌کند (Ireland et al., 2007). در این پژوهش نیز

یکی از عناوین مورد بیان مصاحبه‌شوندگان که به‌عنوان عنصر مؤثر بر رفتارهای سازمانی بوده است که با تأکید بر آن و ارائه‌اش به‌عنوان یک پیش‌نیاز می‌توان رفتارهای کارآفرینانه افراد سازمانی را گسترش بخشید.

۷. برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه: میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی و ویژگی‌های کنترل همگی از موارد مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان این پژوهش بوده‌اند که از اقدامات خاص مدیریت استراتژیک هستند و ارتباط تنگاتنگی با مفهوم سازمان کارآفرین دارد.

۸. بیانیه مأموریت کارآفرینانه: در یک سازمان کارآفرین توجه به مفهوم مأموریت (فلسفه وجودی سازمان) به‌منزله نیرویی منسجم‌کننده و هدایت‌گر حائز اهمیت و توجه فراوانی است. در واقع داشتن مأموریت رسمی کمک می‌کند که گروه ذی‌نفعان با سازمان کارآفرین هم سو عمل نمایند. همچنین کمک می‌کند با درک این که قرار است چه محصول و یا خدماتی را به مشتریان ارائه کنیم با ایجاد زبان مشترک، رابطه سازمان با تأمین‌کنندگان، کارکنان و مشتریان بالقوه آن به‌درستی شکل گیرد.

۹. ساختار سازمانی ماتریسی: انتخاب ساختار سازمانی نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارد، ساختار سازمانی ماتریسی نوعی ساختار سازمان است که اجازه می‌دهد در سازمان از ساختار قدرت چندگانه استفاده شود. این ساختار سازمانی مزایایی مانند ریسک‌پذیری بالا، برنامه‌ریزی بهتر، پاسخگویی سریع‌تر به مشتریان و بازار دارد. ساختار سازمانی ماتریسی ترکیبی از دو نوع ساختار سازمانی مبتنی بر محصول و ساختار سازمانی مبتنی بر فعالیت خاص به‌منظور ایجاد یک ترکیب منحصر به فرد از محیط کار تعریف می‌شود.

#### مؤلفه شماره ۲: فعال‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه منابع انسانی سازمانی

فعال‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه به‌عنوان دومین مؤلفه احصا شده، اشاره به مفاهیمی دارد که به‌عنوان ابزاری برای بروز رفتارهای کارآفرینانه می‌توان از آن‌ها استفاده نمود. به عبارتی این مؤلفه و مفاهیم شکل‌دهنده آن اشاره به موضوعاتی دارند که سبب ساز رفتار منابع انسانی به شیوه‌های خاص می‌شوند، به‌کارگیری مفاهیم شکل‌دهنده این مؤلفه که در ذیل شرح آن‌ها خواهد رفت، موجب می‌شود تا کارکنان به‌صورت دقیق بدانند که سازمان از آن‌ها چه درخواستی دارد. این مفاهیم علاوه بر روشن ساختن خواسته‌های سازمانی، عملکردها را بر اساس شاخص‌های اعلام شده قابل‌اندازه‌گیری می‌نمایند.

۱. قوانین و آئین‌نامه‌های سازمانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی: امروزه سازمان‌ها بیشتر از هرزمانی به افزایش کارایی و چابکی قوانین می‌پردازند، در واقع مدیریت قوانین سازمانی مسئله‌ای بسیار مهم برای رسیدن به



اهداف سازمانی است. در این پژوهش قوانین و آئین‌نامه‌های سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تعیین رفتار کارآفرینانه در سازمان مطرح نظرند که به گونه‌های مختلف در نظرات مصاحبه‌شوندگان عنوان شده است.

۲. **انتظارات سطح بالای سازمانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی:** پیگمالیون یا اثر روزنتال پدیده‌ای است که طی آن، افراد رفتارشان را با انتظارات و توقعات دیگران تطبیق می‌دهند تا آن تصورات را برآورده کنند. بر این اساس سطح انتظاراتی که سازمان برای افراد تعریف می‌کند، تعیین‌کننده سطح عملکرد آن‌هاست. این مفهوم در مصاحبه‌های به دست آمده بارها تکرار شده است.

۳. **وضوح و شفافیت در نقش‌های سازمانی:** نقش به رفتاری اطلاق می‌شود که دیگران از فردی که در پایگاه معینی قرار گرفته و یا احراز کرده است انتظار دارند و نقش‌های مناسب به‌صورت بخشی از فرآیند اجتماعی شدن و جامعه‌پذیری به فرد آموخته می‌شود و فرد آن‌ها را می‌پذیرد. نقش، جنبه پویای یک منصب، مقام و یا پایگاه موجود در یک نهاد است. تئوری نقش گتزلز و گوبا درباره انتظارات فرد از نقش خود، انتظارات دیگران از فرد و چگونگی ادراک انتظارات دیگران از فرد اظهارنظر می‌کند. انتظار خود از نقش به معنای اینکه فرد صاحب نقش چه توقعاتی از خود دارد و یک نقش جدید چه انتظاراتی برای او ایجاد می‌کند درحالی‌که انتظارات دیگران از نقش بر قبول کردن، دارا شدن یا اجبار به پذیرش یک نقش که منجر به بیان انتظاراتی از سوی دیگران به صاحب نقش جدید می‌شود، دلالت دارد. لیکن نحوه ادراک انتظارات دیگران از نقش فرد به این مفهوم است که فرد صاحب‌منصب و دارنده نقش، چگونه ادراکات، توقعات و انتظارات دیگران را برداشت می‌کند و با چه دیدگاهی به آن می‌نگرد و چگونه با آن‌ها برخورد می‌کند (Masoudi & Ostowar, 2014). جملاتی که نشان دهنده تأکید افراد مصاحبه‌شونده بر این مفهوم است نشان‌گر آن است که ایجاد وضوح و شفافیت در نقش‌های سازمانی به‌عنوان موضوعی کلیدی در امر توسعه منابع انسانی کارآفرین مطرح می‌گردد.

۴. **ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارآفرینی سازمانی:** هری هاتری با قیاس فعالیت‌های ورزشی با عملکرد سازمان اشاره می‌کند "تازمانی که امتیازها را پنهان کرده‌اید، تشخیص اینکه در مسابقه شکست خورده‌اید یا پیروز شده‌اید دشوار است". در واقع فلسفه اندازه‌گیری عملکرد آگاهی از سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. اندازه‌گیری عملکرد در واقع مشخص کردن امتیازهایی است که سازمان در عرصه کسب‌وکار به دست آورده است. این اندازه‌گیری مشخص می‌کند سازمان در چه جاهایی به‌خوبی پیش می‌رود تا بر اساس آن بتوان مبانی موفقیت را فراهم کرد و روشن کرد در چه جاهایی به‌خوبی پیش

نمی‌رود تا بتوان اقدامات اصلاحی را در آن موارد به کار گرفت، همین‌طور ارزیابی عملکرد افراد و ارزش‌گذاری بر روی کار و خدمت ارائه شده از سوی کارکنان به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌هاست و همچنین مبنایی برای ارتقا و تنبیه و پاداش (Amiran & et al., 2012, P. 11). درعین‌حال ارزیابی عملکرد به‌طور مستقیم با هدف‌های مدیریت راهبردی در ارتباط است (Laud, 1984) به نقل از (Ahanchian, 2009). همچنین ارزیابی عملکرد به‌خودی‌خود در جلب انگیزه و اشتیاق، جهت‌دهی و هدایت، سرپرستی و نظارت و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد (Gunaratne & Plessis, 2007) به نقل از (Ahanchian, 2009). با بررسی و تحلیل نظرات مصاحبه‌شوندگان می‌توان به این نتیجه رسید که ارزیابی عملکرد با تعریفی که از آن بر اساس مبانی نظری آمد به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین مطرح است.

### مؤلفه شماره ۳: تقویت‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه منابع انسانی سازمانی

منظور از تقویت‌کننده‌های رفتار کارآفرینانه تمامی فعالیت‌های سازمانی است که موجب رشد کمی رفتارهای کارآفرینانه افراد سازمانی می‌باشند، به عبارتی استفاده از این ابزارها موجب می‌شود هم تعداد افراد کارآفرین سازمانی رشد داشته باشد و هم تعداد رفتارهای کارآفرینانه کارکنان افزایش یابد. تقویت‌کننده‌های رفتار سازمانی ماحصل مفاهیم انگیزاننده‌ها، استراتژی‌های زیر سامانه‌های منابع انسانی، حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی سازمانی است.

۱. انگیزاننده‌ها: انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به‌سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود؛ بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود درحالی‌که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید (Seyed Javadin, 2007, P. 456) و انگیزاننده ابزار ایجاد انگیزش است، نتایج پژوهش‌های پیشین در خصوص تأثیر انگیزاننده‌ها بر رفتار حاکی از آن است که عوامل انگیزاننده مانند پاداش‌های مالی، ارتقا رتبه، انگیزاننده‌های روانی و سایر موارد بر میزان و نوع رفتار افراد سازمانی مؤثر است. در این پژوهش نیز استفاده از انگیزاننده‌ها به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر میزان توسعه رفتارهای کارآفرینانه افراد سازمانی عنوان شده است، بررسی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نشان‌گر آن است که استفاده صاحب‌نظران استفاده از عوامل انگیزاننده را به‌عنوان عاملی مؤثر عنوان نموده‌اند.

۲. استراتژی‌های زیر سامانه‌های منابع انسانی: استراتژی زیرسامانه‌های منابع انسانی الگویی از تصمیماتی است

که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. در واقع فرایند تدوین و اجرای استراتژی‌های مرتبط

با منابع انسانی به‌منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک سازمان است (Gholamzadeh & Jalali, 2012). با توجه به تحلیل‌های به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با افراد صاحب‌نظر در حوزه توسعه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی این مفهوم به‌عنوان یکی از مواردی است که می‌توان با در نظر گرفتن و تأکید بر آن توسعه منابع انسانی کارآفرین را شاهد بود.

۳. **حمایت و پشتیبانی مدیران عالی:** انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا در گزارش سال ۲۰۱۱ خود بیان می‌کند که برای موفقیت هر برنامه صرف‌نظر از خوب یا بد بودن آن، پشتیبانی، مشارکت و مسئولیت‌پذیری مدیران نقش کلیدی ایفا می‌کند. منظور از حمایت و پشتیبانی مدیران عالی در پژوهش عنوان شده تهیه زیر ساخت‌های فناورانه و تأمین مالی کارکنان و پشتیبانی روانی و عاطفی کارکنان، حمایت از آموزش‌های سازمانی است (Maneshgar & Abbasi, 2016)، بنا بر تحلیل‌های حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران حمایت و پشتیبانی مدیران عالی سازمان از رفتارهای کارآفرینانه نیز از جمله موارد اثرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین است.

#### مؤلفه شماره ۴: توسعه‌دهنده‌های رفتار کارآفرینانه منابع انسانی سازمانی

توسعه‌دهنده‌های رفتار کارآفرینانه به‌عنوان سومین مؤلفه احصا شده پژوهش حاضر اشاره به مفاهیمی دارند که موجبات توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان را فراهم می‌آورند، به عبارتی به‌کارگیری آن‌ها موجب می‌شود تا علاوه بر افزایش رفتارهای کارآفرینانه، بروز رفتارهای کارآفرینانه افراد سازمانی تسهیل شده و همچنین افزایش کیفیت رفتارهای بروز یافته را سبب می‌شوند.

۱. **مدیریت دانش:** جالب این است که مصاحبه‌شوندگان متعلق به بخش‌های مختلف سازمان از اولین نکاتی که به آن اشاره داشتند، مدیریت دانش و یا مؤلفه‌های شکل‌دهنده‌اش بود. به عبارتی افراد صاحب‌نظر در توسعه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی به‌صورت خاص بر تأثیر مدیریت دانش بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه کارکنان در سازمان اشاره داشته‌اند، در تعریف مدیریت دانش داریم که مدیریت دانش مطالعه استراتژی، فرایند و فناوری به‌منظور کسب، انتخاب، سازمان‌دهی، تصمیم و کاربرد تخصص‌ها و اطلاعات حیاتی برای کسب و کار جهت بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و بهره‌وری سازمان است (Tanin & Peng, 2007) به نقل از Salarian & Kiakajouri, 2015).

۲. **مدیریت استعداد:** پرورش استعدادها به روند توسعه و یکپارچه‌سازی کارکنان جدید، توسعه و حفظ کارکنان فعلی و جذب کارکنان ماهر برای یک شرکت می‌پردازد. این اصطلاح توسط واتکینز در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۸ استفاده شد. مدیریت پرورش استعدادها در سازمان را مدیریت استعداد می‌نامند، این نوع از مدیریت یعنی

مدیریت استعداد مجموعه فعالیت‌های سازمانی برای دارایی، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ نیروهای مستعد برای رسیدن به اهداف فعلی و آینده سازمان است (Horváthová, 2011 به نقل از Rashki & et al., 2017). در این پژوهش یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی کارآفرین مدیریت استعداد عنوان شده است.

۳. **زیرساخت‌های فناورانه:** زیر ساخت‌های فناورانه مانند اینترنت پرسرعت، نرم‌افزارهای تسهیل‌کننده ارتباطات، ایجاد قدرت بارگذاری اطلاعات و مواردی از این دست آسان‌کننده فرایند نوآوری و کارآفرینی هستند (Hosseini & Samadzade, 2018). در این پژوهش نیز یکی از مفاهیم حاصل شده از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته که بر توسعه منابع انسانی و به خصوص توسعه رفتارهای کارآفرینانه مؤثر است می‌باشد.

۴. **ایجاد شبکه سازمانی:** سازمان‌ها با استفاده از این شبکه‌ها، کانال‌های ارتباطی متعددی را در سازمان ایجاد می‌کنند. کانال ارتباطی هرگونه ابزار، وسیله، نماد و یا فناوری است که از طریق آن می‌توان کلمات یا مفاهیم نوشتاری و معنایی را انتقال داد (Farhangi & Safarzade, 2004, P. 38). وجود این کانال‌های ارتباطی در سازمان موجب ارتباطات مؤثر و صحیح می‌شود که همواره یکی از عوامل توفیق در سازمان برشمرده می‌شوند. تجارب مصاحبه‌شوندگان نشان داده است که اگر ارتباطات در سازمان به صورت صحیح برقرار نباشد گردش امور مختل می‌شود. از نگاه آنان بدون وجود یک سیستم ارتباطی مؤثر وظایف به صورت صحیح به اجرا در نمی‌آید.

۵. **راهبردهای توسعه منابع انسانی:** منابع انسانی هر سازمان مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های محوری در حوزه مدیریت منابع انسانی توسعه منابع انسانی سازمانی است. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود، مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد افراد سازمانی، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی و توسعه دانش کارکنان است (Jazani & et al., 2010) و منظور از راهبردهای توسعه منابع انسانی سازوکارهایی است که این فعالیت‌ها به وسیله آن‌ها به اجرا درمی‌آید (Abdollah & et al., 2010) به نقل از Babashahi & et al., 2013). بنا بر تحلیل‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام گرفته تنوع‌بخشی به راهبردهای توسعه منابع انسانی و مناسب‌سازی این راهبردها متناسب با ویژگی‌های هر یک از افراد سازمانی یکی از جمله عوامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که عنوان شد محور اصلی پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال است که چه مدلی با چه ابعادی در سطح فردی و سازمانی در سازمان‌های صنعتی می‌تواند به عنوان راهنمای توسعه منابع انسانی مبتنی بر

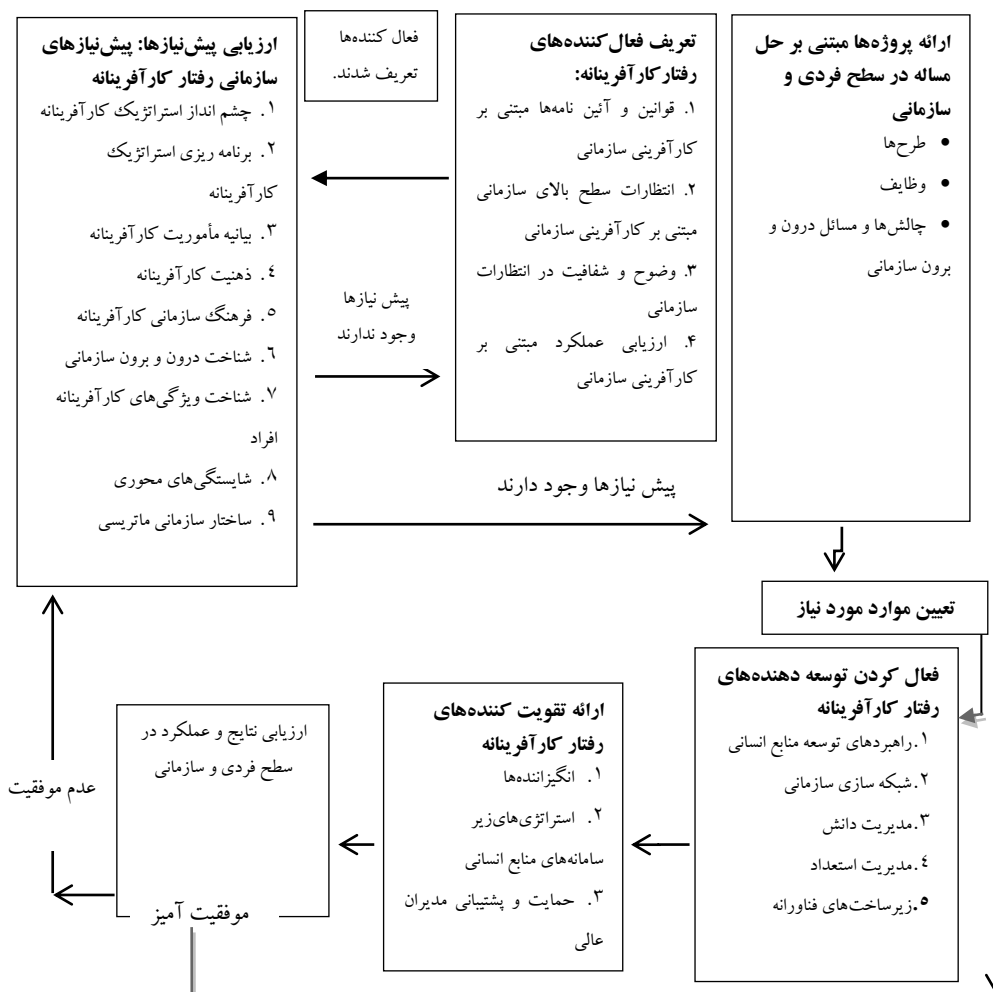
کارآفرینی سازمانی عمل کند؟ در همین راستا پس از تحلیل و تفسیر مصاحبه‌های پژوهش، و به دست آوردن ۲۱ مفهوم با مراجعه به ادبیات نظری و پیشینه تجربی پژوهش ۴ مقوله اصلی احصا شد که مورد تأیید متخصصین امر قرار گرفت، پس از آن جهت بررسی شیوه چینش مقوله‌ها در کنار یکدیگر و همین‌طور احصا مدل نهایی با بررسی سایر مدل‌های توسعه منابع انسانی و همچنین کارآفرینی سازمانی مدل ابتدایی توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی احصا شد، سپس با مراجعه به خبرگان دانشگاهی مدل ابتدایی مورد بررسی و تغییرات جزئی قرار گرفت، بعد از آن مدل به دست آمده به سه شرکت مورد نظر در این پژوهش ارائه شد و توسط مدیران مرتبط با پروژه به‌عنوان مدلی مورد قبول برای مبنای قرار گرفتن به‌عنوان راهنمای توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی تأیید شد.

آنچه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش می‌توان به آن اشاره کرد این است که توسعه منابع انسانی اگرچه به‌عنوان یک رکن مجزا در سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان بخشی منفک بدون در نظر گرفتن سایر بخش‌های سازمانی، همچنین بدون در نظر گرفتن سایر عوامل مؤثر بر سازمان فعالیت داشته باشد، این بدین معناست که تمام مفاهیم به دست آمده از این پژوهش بر توسعه منابع انسانی به‌صورت مستقیم و یا غیر مستقیم تأثیر دارند. به عبارتی نمی‌توان بدون در نظر گرفتن این مفاهیم و مقولات به ارائه مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی پرداخت، از سویی حتی در ارائه راهبردهای توسعه منابع انسانی نیز باید تمامی این موارد را تا جای ممکن در نظر داشت.

از جمله مفاهیمی که در نتیجه تحلیل اطلاعات در این پژوهش حاصل شدند، انگیزاننده‌ها، ذهنیت کارآفرینانه، استراتژی‌های زیر سامانه‌های منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و حمایت و پشتیبانی مدیران عالی سازمان بود. در این رابطه گردان و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان ارتقای نگرش کارآفرینانه کارکنان (مطالعه موردی شرکت‌های صنعتی چینی) که به روش توصیفی و همبستگی انجام شده بود به این نتیجه رسیدند که رفتار سرپرست شامل تشویق کارکنان و تحریک فکری بر میزان کارآفرینی تأثیر دارد. استقلال و خودمختاری افراد بر میزان کارآفرینی تأثیر دارد.

یافته‌های این تحقیق همچنین بیش انتقادی را برای مدیران ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد می‌توانند از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تاکتیک‌های نظارتی برای ایجاد یک محیط کاری استفاده کنند که کارآفرینی سازمانی را قادر به شکوفایی می‌سازد. مفهوم دیگری که از این پژوهش احصا گردید شبکه‌سازی سازمانی بود، در این باره سخدری (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود با عنوان قابلیت شبکه‌سازی و عملکرد کارآفرینانه سازمانی:

تبیین نقش گرایش‌های راهبردی با استفاده از روش توصیفی-همبستگی به این نتیجه دست یافت که قابلیت شبکه‌سازی و ابعاد آن، عملکرد کارآفرینانه شرکت (صنعتی) را افزایش می‌دهد.



شکل ۱. مدل احصا شده: توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در سطح فردی و سازمانی در سازمان‌های صنعتی

فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه یکی از مفاهیم به دست آمده از تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر است. چنانکه نتایج پژوهش‌های پیشین حسینی، جوکار و رحمانی (۲۰۱۷) نیز فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی عنوان می‌کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی در این پژوهش عنوان شده است. این در حالی است که نتایج پژوهش ایمانی، سالارزهی و سیدی (۲۰۱۶) با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی که در آن از روش تحقیق تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده بود نیز به این نتیجه دست یافت که برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه از عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی است.

در پژوهش حاضر استراتژی‌های زیرسامانه‌های منابع انسانی مفهوم اثرگذاری دیگر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی عنوان شده است. حال آنکه نتایج پژوهش حسینی، جوکار و رحمانی (۲۰۱۶) نیز نشان‌گر تأثیر استراتژی‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی می‌باشد.

مدیریت استعداد نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم احصا شده در این پژوهش تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی است. همین‌طور نتیجه پژوهش کرم زاده (۲۰۱۷) تحت عنوان ارائه الگوی استعدادیابی و مدیریت استعدادها در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها (مطالعه موردی سازمان صنعت و معدن و تجارت استان خوزستان) که با روش کیفی به انجام رسید نشان می‌دهد که عوامل مجاری منبع‌گزینی، مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد، شاخص‌های شناسایی و ارزیابی استعدادها، مجاری منبع‌گزینی خارجی، شاخص‌های اندازه‌گیری استعداد، ابزارهای شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه بر کشف استعداد تأثیر دارند. همچنین هر سه عامل توسعه استعداد، ارزیابی استعداد، نگهداری استعداد بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارند.

مدیریت دانش مفهومی است که در این پژوهش به‌عنوان یکی از عوامل جدی اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اشاره شد، گل محمدی (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود تحت عنوان بررسی ارتباط عوامل سازمانی مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از روش توصیفی-

پیمایشی به این نتیجه دست یافت که بین عوامل مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

شبکه‌سازی، حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی، شناسایی ویژگی‌های کارآفرینانه افراد سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه مبتنی بر کارآفرینی سازمانی از جمله مفاهیمی است که نتیجه حاصل از تحقیق حاضرند. در این باره ایمانی، سالارزهی و سیدی (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی که در آن از روش تحقیق تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده بود به این نتیجه دست یافتند که آموزش کارآفرینی رتبه اول، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شبکه‌های ارتباطی، منابع انسانی کارآفرین، حمایت مدیریت عالی، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، پویایی محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش، بخشندگی محیط کسب و کار از عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی هستند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بیانیه مأموریت کارآفرینانه و چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه به عنوان مفاهیم اساسی مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی مطرح است، این در حالی است که نتایج پژوهش‌های پیشین در حد جستجوی پژوهشگر به صورت خاص به این موضوع نپرداخته است و این مفهوم به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مدیریت استراتژیک در تحقیق شبان و یوسفی (۲۰۱۵) تبیین نقش عوامل استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی (شرکت‌های تولیدی استان گیلان) با استفاده از روش توصیفی و همبستگی به این نتیجه رسید که بین عوامل استراتژیک و مؤلفه‌های آن با کارآفرینی و بین کارآفرینی با عملکرد سازمانی در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود دارد و عوامل استراتژیک از طریق کارآفرینی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد.

یکی دیگر از مفاهیم مستخرج از پژوهش حاضر به عنوان عامل اثرگذار بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی ساختار سازمانی ماتریسی است. این چنین که یوسفی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در مجتمع مس سرچشمه به این نتیجه دست یافت که بین کارآفرینی



سازمانی و رسمیت و تمرکز رابطه وجود دارد و رسمیت عامل تأثیرگذارتری برای پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی است.

در نهایت باید گفت که تحلیل و بررسی نتایج پژوهش حاضر و ترکیب آن با تحلیل نتایج پژوهش‌های پیشین و بررسی‌های صورت گرفته از سوی خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمانی بر روی مدل احصا شده این پژوهش نشان‌گر آن است که این مدل می‌تواند به‌عنوان مدلی جهت توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های صنعتی مورد استفاده قرار گیرد.

با در نظر گرفتن تحلیل نتایج حاصل از پژوهش حاضر و نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های پیشین و همچنین بررسی مبانی نظری، پیشنهادهایی به‌عنوان راهبردهایی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های صنعتی ارائه می‌گردد.

۱. تغییر شکل ساختاری سازمان به ساختار سازمانی ماتریسی؛ زیرا کارآفرینی سازمانی با تأکید بر تیم‌ها و گروه‌های کاری تعریف می‌شود؛ چراکه از سویی در هر پروژه کارکنان فعال ملزم به حمایت از یادگیری‌های یکدیگر و توسعه افراد گروهی جهت تحقق هدف پروژه می‌شوند.

۲. سازمان نظام ارزیابی عملکردی مبتنی بر عملکرد کارآفرینانه طراحی کند؛ به عبارتی کارکنان سازمانی بر مبنای شاخص‌های کارآفرینانه ارزیابی شوند. الگوگیری از شرکت‌های مطرح دنیا در این زمینه پیشنهاد می‌گردد.

۳. از آنجا که کارآفرینان افرادی خود توسعه‌گرنده، پس باید بجای ارائه محتواهای خاص به آن‌ها امکانات خاص جهت رشد و توسعه عرضه گردد، سازمان‌ها باید این امر را در بحث آموزش‌های سازمانی و راهبردهای توسعه‌ای خود در نظر داشته باشند.

## References

- Ahanchian, M. (2009). Methodology Designing a system for evaluating therformance of employees in higher education institutions: the case of Ferdowsi University of Mashhad. *Quarterly Journal of the Higher Education Association of Iran*. 2(3), 56-15. (in Persian)

Ahmadi, P.; Naiji, M. J., & Babashahi, J. (2012). Human resource subsystems and organizational entrepreneurship. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*. 2(1), 26-1. (in Persian)

Alayo, M.; Maseda, A.; Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs. *International Business Review*, 28, 48-59.

Alwani, M.; Kohan Hooshnejad, R.; Safari, S., & Khodamradi, S. (2013). Identifying and prioritizing the factors that affect the implementation of organizational entrepreneurship dimensions by explaining the role of institutionalization of entrepreneurship. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*. 20 (70), 24-1. (in Persian)

Amiran, H.; Ghaffari, M., & Sheikh, A. (2012). Manage and measure organizational performance from idea to implementation. Amiran Publications. Tehran. (in Persian)

Arghand, Z.; Rashnoodi, A., & Rahmati, E. (2017) Intra-organizational entrepreneurship. Aftab Giti Publishing Cultural Institute. Tehran. (in Persian).

Babashahi, J.; Gholamshahi, E., & Fakhar Ardakani, M. (2013). The Impact of innovative human resource management strategies on organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship Development Quarterly*. 6(3) 411-393. (in Persian)

Balan, P., & Lindsay, N. (2010). Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in australian hotels: an empirical study. *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*

Beigi Nia, A.; Safari, S., & Mohammadi, M. (2010). Investigating the effect of type of need on employee willingness to organizational entrepreneurship. *Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 4(13), 36-7. (in Persian)

Beiranvand, M. (2015). The effect of authentic leadership style on organizational entrepreneurship, Master thesis in entrepreneurship management, Allame tabatabaee university. (in Persian)

Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory.

Davari, A., & Shahbaz Moradi, S. (2013). Identify the impact of entrepreneurial orientation and organizational factors on business performance. *Entrepreneurship Development Magazine*. 6 (3), 143-125. (in Persian)

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking Corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Journal of Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 85-102.

Dianti, M., & Erfani, M. (2009). Competence; concepts and applications. *Tadbir Magazine*. 206, 19-14. (in Persian)

Dianti, R., & Zare Zeidi, A. (2017). The role of human resource management in strengthening organizational entrepreneurship. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(4), 1-12. (in Persian)

Etedali shahni, M. (2014). Investigating the effect of organizational entrepreneurship approach on the development of oil product exports and providing solutions. master's thesis. entrepreneurship management group. faculty of management. islamic azad university, central Tehran branch. (in Persian)

Farhadi Mahalli, A.; Sadegh Nahvi, M. H., & Farhadi Mahali, A. (2015). The effect of knowledge management on organizational entrepreneurship in the gas industry. the second international conference on management and information and communication technology. (in Persian)

Farhadi Mahalli, A.; Sadegh Nahvi, MH., & Farhadi Mahalili, A. (2016). The impact of knowledge management on organizational entrepreneurship in the gas industry. second international conference on management and information and communication technology. month of Mordad. (in Persian)

Farhangi, A., & Safarzadeh, H. (2004). Organizational communication theories. tehran. rasa publications. (in Persian)

Farsijani, H.; Akhavan Kharazian, M., & Shahbazi, MM. (2014). The role of organizational culture dimensions in the emergence of entrepreneurial behavior. *Public management perspective*. 20, 97-73. (in Persian)

Gall, M.; Borg, W., & Gall, J. (2007). Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology. Translation: Ahmad Reza Nasr, Hamid Reza Arizi, Mahmoud Abolghasemi, Khosrow Bagheri, Mohammad Hossein Alamsaz, Mohammad Jafar Pakseresht, Ali Delavar, Alireza Kia Manesh, Gholamreza Khoinejad. Tehran: Samt.

Gholamzadeh, D., & Jalali, S. (2012). Develop a human resource strategy using the theory of strategic reference points. *State Management Quarterly*. 4(10), 152-137. (in Persian)

Gol Mohammadi, M. (2016). Investigating the relationship between organizational factors of knowledge management and organizational entrepreneurship in the National Iranian Oil Company. Masters. Faculty of Management. Islamic Azad University Tehran Branch. (in Persian)

Gol Mohammadi, M. (2016). Investigation on relation between organizational factors of know how management with organizational entrepr

eneur, In National Iranian Oil Company. M. A"Thesis, ISLAMIC AZAD UNIVERSITY Central Tehran Branch Faculty of Management. (in Persian)

Gold, A.; Gronewold, U., & Pott, C. (2012). The ISA 700 Auditor's Report and the audit expectation gap-Do Explanations Matter? *International Journal of Auditing, forthcoming*, 16(3), 286-307.

Golmohammadi, M. (2016). Investigating the relationship between organizational factors of knowledge management and organizational entrepreneurship in national iranian Oil Company. Masters. faculty of management. Islamic Azad University Tehran Branch. (in Persian)

Gordon, L.; Ke, R., & Wai Wai, K. (2018), Promoting employee entrepreneurial attitudes: an investigation of chinese state-owned enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 7-22.

Hassani Jalalabadi, S. (2015). Human resource development models. *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*. 2(4), 232-228. (in Persian)

Hisrich, R., & Peters, M P. (2004). Translation, Feyzbakhsh, Seyed Alireza and Taghi Yari, Hamidreza, Entrepreneurship, Tehran, Sharif University Press.

Hosseini Gol Afshani, SM., & Samadzadeh, M. (2018). The Impact of information technology infrastructure on the development of entrepreneurship in cyberspace - a case study of carno software. *Sociology of Education*, 6(2), 140-126. (in Persian)

Hosseini, M.; Jokar, A.; Rahmani, Z., & Keshavarz, A. (2017). Develop and explain the model of improving the company's performance based on the effective components of intellectual capital and organizational entrepreneurship. *Journal of Tomorrow Management*. 16 (53), 302-283. (in Persian)

Hosseinloo, H., & Azizi, M. (2020). The Outcomes of entrepreneurial coaching in small and medium businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*. 13(3), 341-359. (in Persian)

Imani, A.; Salazehi, H., & Sayedi, f. (2016). Identifying and prioritizing the affective factors of institutionalizations dimensions executive organizational entrepreneurship (a study: the city of bam automobiles factory kerman motor company). *Public management researches*. 6 (31), 123-144. (in Persian)

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007b). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50 (1), 49-59.

Jazani, N.; Taheri, N., & Abili, K. (2010). Developing human resource development strategies with the organization's cognitive Friday approach.

*Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 1(3), 80-51. (in Persian)*

Karam Zadeh, M. (2016). Provide a model for talent and talent management in human resources development organizations (case study of industry and trade organizations khuzestan province). a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in management MBA. ministry of science, research and technology imam khomeini international university. (in Persian)

Karamzadeh, M. (2016). Provide a model for talent identification and talent management in organizations' human resource development. masters. faculty of social sciences. Imam Khomeini International University. (in Persian)

Khademi, M. (2016). Evaluating the effect of knowledge management on the development of organizational entrepreneurship. Masters. School of Social Sciences, Department of Entrepreneurship Management. Razi University. (in Persian)

Koushki, A.; Budlaei, H., & Narimani, M. (2009). Organizational characteristics and their impact on organizational entrepreneurship. *Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry, 4(13), 129-113. (in Persian)*

LEE, L., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development, 41(6), 519-539.*

Malekzadeh, Gh., & Rahnama, N. (2016). Entrepreneurship and its relationship to innovation. 2nd International conference on management and information and communication technology. (in Persian)

Maneshgar, M., & Abbasi, A. (2016). Pathology and managers' strategies for supporting the growth and development of human resources. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, 3(8), 56-29. (in Persian)*

Masoudi, M., & Ostovar, R. (2014). The relationship between ambiguity and role conflict and job performance. *Scientific-promotional monthly for oil and gas exploration and production, 116, 16-8. (in Persian)*

Meymandi, T. (2016). The effect of emotional intelligence on organizational entrepreneurship and market orientation in Kaleh Amol company. masters. school of strategic orientation management. islamic azad university Tehran branch. (in Persian)

Mirkamali, SM., & Farhadi Rad, H. (2013). Research in the organizational structures of the university in order to provide a combined model. scientific-research quarterly. *Journal of Educational Management Research*. 5(1), 100-75. (in Persian)

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resource*, erd, jossey-Bass, London.

Otoo, K.; Mridula, M., & Frank, N. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance. *Influence of human resource development*, 42, 435-454.

Pinchot, G., & Pelman, R. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Berrett-Koehler: san francisco.

Pourhashem, SJ. (2018). An Analysis of human resource management programs and strategies in human resource development, 7th international conference on accounting and management, July.

Rashki, M.; Salarzahi, H., & Kamalian, A. (2017). Designing an entrepreneurial talent management model for students of higher education institutions in the country with a data-based approach. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 10(4). 614-595. (in Persian)

Rasouli, M. (2009). Investigation of organizational entrepreneurship barriers in mazandaran regional electricity company, M.Sc. Thesis, faculty of social sciences and economics, Payame Noor University of Mazandaran. (in Persian)

Rui, A. (2014). Analysis of Gree Electric Appliances talent management model, international. *Journal of Business and Social Science*, 5, 1-7.

Sadoughi, M. (2008). Criteria of evaluating qualitative research methodology of social sciences and humanities. 55-72. (in Persian)

Sakhdari, K. (2015). Networking capabilities and corporate entrepreneurial performance: explaining the role of organizational strategic orientation (case study: iranian suppliers of products and services to the mining section). *Journal of Entrepreneurship development*, 8(1), 159-174. (in Persian)

Salarian, M., & Kiakjouri, D. (2015). Investigating the relationship between knowledge management and organizational entrepreneurship (case study: general administration of ports and maritime affairs of mazandaran province). *Maritime transport industry*. 1(2). 73-65. (in Persian)

Salimi, M. (2013). The impact of transformational leadership on human resource development. Masters. faculty of management and accounting. allameh tabatabaei university. (in Persian)

Seyed Javadin, SR. (2007). Fundamentals of organization and management. negah danesh publications. Tehran. (in Persian)

Shaban, F., & Yousefi, A. (2015). Investigating strategic influential factors in promoting the improvement of organizational performance of manufacturing companies through entrepreneurship (case study: Guilan province). international conference on management economics and social Sciences. (in Persian)

Strauss, A., & Corbin, J. (2014). Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory. USA: San Jose State University.

Strauss, A., & Corbin, J. (2006). Basic theory. translation: buick mohammadi. tehran: institute of humanities and cultural studies.

Tahmasebi, N. (2012). An application of neural network models to solve organizational problems of capital portfolio optimization. master thesis, faculty of mathematics, shahroud university of technology. (in Persian)

Tonke Nejad, Mandani (2012). A model for strategic human resource development, based on the capability model. ph.d thesis, faculty of management and accounting, allameh tabatabai university. (in Persian).

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656.

Yousefi, M. (2016). Investigating the relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship in sarcheshmeh copper complex. masters. faculty of management and economics. kerman shahid bahonar university. (in Persian)

Yousefi, M. (2016). Study the Relationship between organizational structure and institutional entrepreneurship in sarcheshmeh copper complex. a thesis submitted as a partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in management. faculty of management and economics department of management. shahid bahonar university of kerman. (in Persian)

Zakai, M. S. (2002). Theory and method in qualitative research. *Social Science Quarterly*. 9(17), 71-40. (in Persian)

Zand, F. (2016). Investigating the relationship between dimensions of organizational entrepreneurship and knowledge management. the second international conference on management, accounting and economics. (in Persian)

Zehir, C.; Ertosun, O. G., & Muceldilli, B. (2012). Total quality management paractices effects on quality performance and innovative performance. *Procedia- social Behavioral sciences*, 41, 473-480.