

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال دهم، شماره ۴، پیاپی ۳۴، زمستان ۱۳۹۵  
صفحات ۱۵۷ - ۱۲۳

## تبیین و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه: رویکرد داده بنیاد (مطالعه‌ای در صنعت برق، گروه شرکت‌های ایران ترانسفو)

( تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۳۰ )

ابوالفضل مقدم<sup>۱\*</sup>، امین‌رضا کمالیان<sup>۲</sup>، بدرالدین اورعی یزدانی<sup>۳</sup>، باقر کرد<sup>۴</sup>، سید علیقلی روشن<sup>۵</sup>

### چکیده

با وجود آن که درباره اهمیت نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی توافق کلی وجود دارد، اما الگویی که به صورت یکپارچه نقش و تاثیر تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی را بسنجد، ارایه نگردیده و تبیین نظری روشنی صورت نگرفته است. با عنایت به نقش محوری منابع انسانی در گرایش‌های کارآفرینانه، پژوهش حاضر در پی تبیین مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در گروه ایران ترانسفو است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۹ نفر از خبرگان آشنا به مباحث کارآفرینی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر، نشان دهنده‌ی استخراج بالغ بر ۳۷۰ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله است که در قالب مدل پارادیمی شامل بهبود قابلیت کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مقوله محوری و شرایط علی (قابلیت سازمانی - منبع محوری کارکنان و ضرورت حمایت مدیریت ارشد)، عوامل زمینه‌ای (محیط رقابتی - بینش کارآفرینانه مدیریت و هم‌راستایی استراتژیک)، شرایط مداخله‌گر (گریزپایی کارآفرینان، تطبیق ناپذیری سیستم موجود منابع انسانی - بی‌انصافی سازمانی - نظام ارزش‌یابی معیوب - فریق نوازی و فرهنگ محافظه‌کاری)، راهبردها (فرآیند محوری - متمایز سازی نظام مدیریت منابع انسانی) و عوامل پس‌آیندی (در سطوح فردی - واحدی و سازمانی)، قرار گرفت.

### واژگان کلیدی:

نظام مدیریت منابع انسانی، رویکرد کارآفرینانه، کدگذاری، نظریه داده بنیاد

- 
- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان (نویسنده مسئول): msm8879@gmail.com
  - ۲- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان: kamalian@hamoon.usb.ac.ir
  - ۳- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان: Yazadni@hamoon.usb.ac.ir
  - ۴- دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان: kord@yahoo.co.uk
  - ۵- استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان: asr@hamoon.usb.ac.ir

## ۱- مقدمه

شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها را ملزم به توسعه کارآفرینی، به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که دیگر سازمان‌ها نسبت به آن بی‌اطلاع یا بی‌تفاوت هستند، می‌کند. امروزه پژوهش‌های زیادی در مورد کارآفرینی و کارآفرینی شرکتی انجام می‌شود چرا که کارآفرینی عنصر کلیدی افزایش ظرفیت نوآورانه شرکت‌ها و تحقق مزیت رقابتی است [۸]. باید توجه داشت که فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان توسط افراد آغاز می‌شود و تداوم می‌یابد. در نتیجه سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان، به‌عنوان یک ضرورت مطرح هستند [۲۱]. این نوع نگاه، با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع به‌عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تأکید می‌نماید، سازگار است [۸]. به‌طور خاص دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر منابع انسانی با ویژگی‌های همچون ارزش‌آفرینی، غیر قابل کپی‌برداری، منحصر به فرد بودن، عدم امکان جانشین می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه نگرش‌های کارآفرینانه درون سازمان کمک نماید [۷]. با اذعان به جایگاه کارآفرینی از یک طرف و نقش ارزشمند منابع انسانی در تحقق کارآفرینی از طرف دیگر، در سال‌های اخیر گرایش فزاینده به منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی به‌وجود آمده است. این رویکرد بر این پیش‌فرض استوار است که طراحی‌ها و اقدامات خاصی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت، کمک نماید. تحقیقات صورت گرفته نیز موید این است که کارآفرینی به‌شدت با نحوه به‌کارگیری منابع و به‌خصوص منابع انسانی گره خورده است [۲۹]. در حال حاضر، صنعت کشور، به‌شدت نیازمند تامین، آموزش و به‌سازی و نگهداشت کارکنان توانمند و کارآفرین است. از این‌رو، طراحی مدلی جامع برای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در این حوزه، یکی از نیازهای اساسی است. در این پژوهش، تلاش می‌شود نظام مدیریت منابع انسانی از منظر و رویکرد کارآفرینانه، بر اساس نظریه داده بنیاد و در قالب مدل پارادیمی که از عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، بستر حاکم، راهبردها و عوامل پس‌آیندی تشکیل شده است برای گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، طراحی و تبیین گردد.

تاکنون در کشور در طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رویکرد کارآفرینانه چندان مورد توجه جدی واقع نشده و خلا الگوی کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی کاملاً ملموس و مشهود است. شناسایی و تبیین چنین الگوهایی می‌تواند در کسب و کارهایی همچون گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، که از شرکت‌های فعال صنعت برق کشور بوده و به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده ترانسفورماتور در کشور و خاورمیانه که چشم‌انداز رسیدن به جایگاه ده شرکت برتر دنیا در صنعت ترانسفورماتورسازی را داراست، بهره‌گیری از نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه را به یک امر حیاتی و ضروری بدل ساخته است.

در نتیجه، پیش‌بینی می‌شود که انجام این پژوهش با طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه، امکان استفاده بیشتر و بهتر گروه شرکت‌های ایران ترانسفو از الگوی فوق را مهیا کند. تا بر اساس الگوی ارایه شده بتوانند سیستم منابع انسانی منسجم و پایدار را ایجاد نمایند. موضوعی که نبود آن شاید بیشترین تاثیر را در عدم شکل‌گیری کامل فرهنگ کارآفرینی در این صنعت بزرگ کشور داشته است.

## ۲- مروری بر ادبیات پژوهش

### ۲-۱- مبانی نظری پژوهش

علی‌رغم آشفتگی در تعاریف کارآفرینی و رویکرد کارآفرینی، یک عنصر مشترک در تمامی تعاریف وجود دارد و آن اقدام یا رفتار کارآفرینانه است. اقدامات کارآفرینانه، رفتارهایی هستند که سازمان برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که هنوز شناسایی یا استفاده نشده‌اند، انجام می‌دهد [۲۲]. برای سنجش این اقدامات، پژوهش‌های زیادی انجام شده و هر یک از پژوهش‌گران شاخص‌ها و ابعاد چندی را بررسی کرده‌اند. برخی از پژوهش‌گران مانند چن و همکاران (۲۰۰۵)، هیسریچ و آنتونیک (۲۰۰۱)، ژانگ و همکاران (۲۰۰۸)، از ابعاد کارآفرینی و افرادی مانند موریس و لویسیس (۱۹۹۱)، از درجه کارآفرینی در پژوهش‌هایشان استفاده کرده‌اند. با مرور و بازبینی پژوهش‌های پیشین، به رویکرد کارآفرینانه شرکتی در ابعاد همچون ایجاد کسب و کار جدید، نوآوری، بازسازی سازمان، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری توجه شده است که در ادامه هر یک از این ابعاد توضیح داده می‌شود.

- ایجاد کسب و کار جدید، یک ویژگی مهم و برجسته در کارآفرینی شرکتی است که می‌تواند در نتیجه ایجاد یک محصول جدید و یا باز تعریف محصولات (و یا خدمات) فعلی شرکت باشد. در سازمان‌های بزرگ می‌تواند شامل تشکیل واحدهای شغلی مستقل یا نیمه مستقل رسمی، سرمایه‌گذاری داخلی، تشکیل شرکت یا ایجاد واحدهای کاری مستقل و جدید باشد [۱۵].

- درباری نوآوری و شاخص‌های اندازه‌گیری آن، تعاریف و دیدگاه‌های زیادی ارایه شده است. به‌عنوان مثال، تولید، توسعه و پیاده‌سازی ایده‌ها و رفتارهای جدید [۱۴] و یا تمایل سازمان برای شروع تجربه‌های جدید، حمایت از ایده‌های جدید و تغییرات مناسب در اجرا [۱۶] از جمله نمونه‌هایی از کارکرد سازمان در زمینه نوآوری است.

- بازسازی سازمان به رفتارهایی در شرکت از قبیل دگرگونی شرکت یا تجدید فعالیت‌ها به وسیله تغییر حوزه شغلی یا نگرش رقابتی اشاره دارد که نشان می‌دهد سازمان به شکل پویایی درصد تغییر در وضعیت نامناسب خود در محیط است [۲۹] در پژوهش آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴)، برای بازسازی سازمان از مفاهیمی همچون باز تعریف مفاهیم شغلی، سازمان‌دهی دوباره و ایجاد تغییرات نظام‌مند نام برده شده است.

- پیشگامی انعکاسی از نحوه پاسخ‌گویی سازمان به اطلاعات کسب شده در مورد تمایلات مشتریان [۲۳]. پیشرو بودن در ارائه شیوه‌ها، فنون و محصولات جدید [۱۶]. ظرفیت‌سازی برای غلبه بر رقبا با معرفی محصولات یا فن‌آوری‌های جدید [۱۷]. در یک سازمان کارآفرین، انتظار می‌رود ریسک‌پذیری، پیش‌رو بودن و رقابت‌تهاجمی در بین مدیران ارشد، وجود داشته است و فرصت‌ها درک شده و پیگیری شوند [۲۷].

- ریسک‌پذیری به درجه‌ای از پذیرش مدیران برای انجام کارهای مخاطره‌آمیز و بزرگ اشاره دارد که احتمال شکست در آنها وجود دارد [۵]. خوانتین و همکاران (۲۰۰۸)، اعتقاد داشتند تمایل به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های که خروجی‌های نامطمئن یا سود (و زیان) غیر معمول دارند، نوعی ریسک‌پذیری است [۱۹].

رویکردی در دو دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته که هدف آن سنجش تاثیر مدیریت اثر بخش منابع انسانی بر پیامدهای سازمانی است. با این وجود، تنها تعداد اندکی از این پژوهش‌ها به رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی پرداخته‌اند [۲۶، ۲۵، ۱۷، ۱۳]. در مطالعه‌ای که بر روی ۱۱۲ شرکت در صنایع مختلف انجام شده است، پنج مجموعه از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با کارآفرینی در محیط‌های پویا مرتبط دانسته شده است [۲۳]. در مطالعه دیگری، شواهدی از وجود رابطه همبستگی میان یک مجموعه از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه مسیر شغلی) و راهبردهای کارآفرینانه مشاهده شد [۲۶]. هر چند در این پژوهش تاکید شده است که نیازهای هر شرکت کارآفرینی می‌تواند متفاوت از شرکت دیگر باشد و وجود این روابط، تنها یکسری قواعد راهنمای کلی ارائه می‌دهد. در پژوهش وانگ (۲۰۰۸)، رابطه مثبتی میان دو اقدام مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی با کارآفرینی در سازمان‌های چینی مشاهده شد. دی سنز و رایبیز، کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در قالب چهار فرآیند جذب و به‌کارگیری، آموزش و به‌سازی، انگیزش و نگه‌داشت منابع انسانی، دسته‌بندی می‌نمایند [۱۹]. برای طراحی مدل لازم است ارتباط این چهار فرآیند با کارآفرینی به‌طور دقیق تبیین گردد. جذب و به‌کارگیری اولین و مهم‌ترین اقدام نظام مدیریت منابع انسانی است. از این‌رو، آن دسته از استراتژی‌های جذب، که بر به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و توانمند در همه سطوح سازمان تاکید می‌کنند، به ایجاد محیط کارآفرینانه‌ای منجر می‌شوند که زمینه را برای شکوفایی و بروز خلاقیت فراهم می‌کند [۱۳]. توجه به برخی ویژگی‌های شخصیتی در تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان نیز، می‌تواند بر کارآفرینی موثر باشد، برای مثال، جذب افرادی که سطح بالایی از خود باوری و هوش عاطفی دارند بر کارآفرینی سازمان، تاثیر مثبتی می‌گذارد. زیرا این افراد وظایف جدید را به راحتی تقلید و انجام می‌دهند [۲۸]. در این فرآیند، طراحی شغل نیز می‌تواند در خلق جو کارآفرینانه، موثر باشد. نکته نخست در طراحی شغل، توجه به ایجاد گروه‌های کاری است. مطالعات لاورسن (۲۰۰۲)، نشان داد که گسترش مشارکتی در سازمان‌ها می‌تواند

به بهبود فرآیندهای نوآوری کمک کند. گروه می‌تواند مجموعه‌ای از مهارت‌های سودمند را برای پیگیری فرصت‌های کارآفرینانه، در اختیار سازمان قرار دهد. همچنین، کار در گروه، سبب می‌شود مخاطرات ناشی از فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه میان اعضا، تسهیم شود [۱۶]. نکته دوم لزوم اعطای آزادی عمل و تفویض اختیار و نیز طراحی مشاغل چالشی برای تشویق به کارآفرینی در سازمان است. کشف و خلاقیت نوآورانه مستلزم این است که به افراد آزادی عمل و فرصت برای تفکر درباره مجموعه گوناگونی از منابع، به‌کارگیری سرمایه‌های کارآفرینانه فردی، برای تجدید حیات شرکت و برای بسیج کردن دارایی‌های نامشهود داده شود [۱۸]. آموزش کارآفرینانه در پی فراهم‌سازی شرایط وقوع یادگیری کارآفرینانه، برای تحقق هدف توسعه صلاحیت‌های کارآفرینی کارکنان است.

یادگیری واژه‌های عمومی است که مؤلفه‌های متعددی از جمله آموزش، تحصیلات و توسعه را شامل می‌شود. نتایج برخی پژوهش‌ها، نشان می‌دهد که ارتقای سطح تحصیلات تاثیر مثبتی بر کارآفرینی دارد [۱۶]. با این حال، در مورد این تاثیر، اتفاق نظر وجود ندارد و حتی می‌توان پژوهش‌هایی را پیدا کرد که در آنها، بالا بودن سطح تحصیلات، مانع کارآفرینی در نظر گرفته شده است [۲۰]. در پژوهش‌های مرتبط با کارآفرینی، بیشتر، از آموزش رسمی، برای بالنده‌سازی و به‌سازی منابع انسانی، تاکید می‌شود. زیرا اعتقاد بر این است که آغاز فعالیت‌های مخاطره‌آمیز و نوآورانه، در سازمان‌های فعال و محیط‌های پویا، به قابلیت‌های نهادینه شده‌ای نیاز دارد که تنها از راه آموزش‌های رسمی حاصل نمی‌شود.

ساز و کار بالنده‌سازی که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شده است، مربی‌گری است. مربی‌گری، باعث کاهش تعارض نقش ناشی از رفتارهای کارآفرینانه، بهبود درک کارکنان، بهبود کارایی و افزایش خود باوری کارکنان به کارآفرینی می‌شود [۲۸]. فرآیند انگیزش، یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که از طریق کارکردهای ارزیابی و مدیریت عملکرد و نظام پاداش و جبران خسارت خدمات، می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشند. سیستم مدیریت عملکرد باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. پژوهش موریس و جونز (۱۹۹۳)، مشخص کرد که سیستم مدیریت عملکرد سازمان‌های کارآفرین در برابر شکست تساهل‌پذیرتر است و نسبت به مدیریت سنتی به کارکنان فرصت بیشتری برای ابراز وجود می‌دهد [۲۵، ۲۴، ۲۳]. در سازمان‌های سنتی و سلسله مراتبی، سیستم‌های کنترل عملکرد، به‌دنبال بهبود اثربخشی عملیاتی بودند، ولی از آن‌جاکه امروزه، اثر بخشی عملیاتی، دیگر به‌عنوان یک عامل ایجاد مزیت رقابتی از قدرت چندان بالایی برخوردار نیست، سیستم‌های کنترل عملکرد، برای کارآفرینانه عمل کردن، باید به‌گونه‌ای توسعه یابند تا با پرورش مشارکت و خلاقیت کارکنان، به آنان اجازه بهره‌گرفتن از فرصت‌های کسب و کار را بدهد. دسی و رایان (۱۹۸۷)، نشان دادند که ارزیابی حمایتی و آگاهی دهنده، می‌تواند باعث برانگیختن افراد از درون شود؛ به‌گونه‌ای که این امر منجر به خلاقیت گردد [۱۱]. در فرآیند انگیزش یکی دیگر از کارکردهای موثر سیستم‌های پاداش و پرداخت هستند که برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، نیازمند توجه به

چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری [۱۰]. بالکین و همکارانش (۲۰۰۰)، بیان داشته‌اند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود. بنابراین، برای تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی بایستی سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشد. سایکس (۱۹۹۲)، استراتژی‌های پرداخت را در سازمان‌هایی که مبادرت به فعالیت‌های رسمی کارآفرینانه می‌کردند، مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند که هیچ الگوی روشن و مشخصی از طراحی سیستم پرداخت در پروژه‌های کارآفرینانه موفق، وجود ندارد.

همچنین، تحقیق وی اقتضای مهمی را برای طراحی سیستم‌های پرداخت، در پروژه‌های کارآفرینانه، پیشنهاد می‌کند. مرتبط بودن پروژه‌های کارآفرینانه جدید به سازمان، از نظر منابع و توانمندی‌ها. بنابراین، رابطه بین استراتژی پرداخت و ایجاد اثر بخش کسب و کار جدید در سازمان، به وسیله مرتبط بودن کسب و کار جدید به کسب و کار فعلی تعدیل می‌گردد. هدف عمده این نظام، به‌کارگیری همهی فعالیت‌هایی است که در امر حفظ و نگهداری کارکنان کارآفرین، کمک قابل توجهی، به‌حساب می‌آیند. دو مولفه ارتباطات و روابط کارکنان، در نهادینه‌سازی فرآیند نگهداری، نقش اساسی دارند [۵، ۴]. روند فعلی پژوهش‌ها، بیانگر آن است که رقابت‌پذیری، به‌طور فزاینده‌ای به مدیریت روابط اعضای سازمان، بستگی دارد [۱۲]. مطالعات کاستر و جیرانی و همکاران (۲۰۱۱)، نشان می‌دهد که ایجاد روابط فردی و توسعه ارتباطات صادقانه بین مدیران و کارکنان و در بین خود کارکنان، می‌تواند به تبیین پویایی‌های رفتار کارآفرینانه در درون شرکت‌های کوچک، کمک کند. صداقت در ارتباطات نه تنها برای ارتقای فعالیت‌های کارآفرینانه مهم است، بلکه برای ایجاد محیط کاری مناسب، برای تحقق بخشیدن به اقدامات منابع انسانی که زمینه‌ساز رشد رفتارهای کارآفرینانه هستند، حایز اهمیت است [۸]. تنظیم منطقی و عادلانه روابط در سازمان سبب شکل‌گیری فضای اعتماد می‌شود و در چنین فضایی، فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه، تسهیل خواهند شد [۱۶].

## ۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به این‌که هر تحقیقی نیاز به شناخت پیشینه تحقیقات و بررسی نظرات محققان قبلی دارد، دراین گفتار به مرور تعدادی از تحقیقات انجام شده در ایران و سایر کشورها، درباره‌ی کارآفرینی، پرداخته شده است:

بکر و آلدیش (۱۹۹۴)، بیان نموده‌اند که کارآفرینان در خصوص هزینه‌ها و مدیریت امور با احتیاط رفتار می‌کنند به‌همین صورت جذب کارکنان جدید برای توسعه شرکت، امری اجتناب‌ناپذیر است. این کارکنان می‌توانند آشنایان و اعضای خانواده باشند یا کاملاً ناشناس. این تحقیق نیز به بررسی نحوه جذب افراد توسط کارآفرینان در شرکت‌های نوپا در مراحل آغازین شکل‌گیری و تاسیس یک شرکت می‌پردازد. یافته

اصلی تحقیق نشان می‌دهد که در این نمونه‌ها، توجه زیادی به جذب در دو سطح بالا (تخصصی) و پایین (عمومی)، نشان داده می‌شود. برای سطوح بالای کارکنان، با تخصص‌های کلیدی و مزیت رقابتی مورد توجه شرکت و سطوح پایین کارکنان و اموری که به تخصص و مهارت‌های خاصی نیاز ندارند (مانند منشی‌گری، خدمات مالی و مانند اینها)، توجه چندانی به سطوح میانی وجود ندارد. افزون بر این‌ها، مشاهدات نشان می‌دهند که جذب کارکنان در این شرکت‌ها چندان بر اساس برنامه و شیوه معینی نیست و کارآفرینان به صورت اقتضایی، به جذب کارکنان مبادرت می‌ورزند. کاردون (۲۰۰۳)، به این نتیجه دست یافت که جذب و استخدام کارکنان می‌تواند به شیوه‌های مختلفی براساس زمان نیاز به خدمت باشد (به صورت بلند مدت، میان مدت، پروژه‌ای و قراردادی). انتخاب نحوه و مدت جذب کارکنان اغلب بستگی زیادی به اندازه، عمر و شرایط مالی شرکت دارد. این تحقیق به بررسی تاثیر جذب کارکنان موقت در شرکت‌های نوظهور می‌پردازد. یافته اصلی این تحقیق آن است که شرکت‌های کارآفرین به جذب مادام العمر و یا چند ساله کارکنان، توجه ندارند. آنها از شیوه خدمت موقت یا کارکنان موقت برای تامین مهارت‌ها و تخصص‌های لازم از خارج از شرکت، اقدام کنند. یاداو و دابهید (۲۰۱۴)، به موضوع برنامه‌ریزی و بررسی دقیق منابع انسانی، پرداخته‌اند. این مطالعه بر شیوه‌های برنامه‌ریزی و بررسی‌های دقیق بر منابع انسانی تاکید می‌کند. عمده برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی در مورد مدیریت خوب است؛ مدیریت خوب راهبردی، مدیریت خوب کسب و کار و مخصوصاً مدیریت خوب افراد. این که شما افکار و برنامه‌ریزی دقیق خود را به شیوه‌های منابع انسانی اجرایی نمایید، امری مهم تلقی می‌شود. انجام چنین بررسی دقیقی، بررسی شیوه‌های فعلی، سیاست‌ها، اصول و رویه‌ها را شامل می‌شود و ممکن است شامل مقام بازاریابی در برابر سازمان‌هایی با اندازه و یا صنعتی مشابه گردد. آزمون خی دو در (۵٪) سطح معنی‌داری در این مقاله جهت بررسی صحت اطلاعات داده شده توسط پاسخ‌دهندگان به کار گرفته شده است.

یافته‌ها نشان می‌دهند که ارزیابی دقیق برنامه‌ریزی منابع انسانی و اتخاذ شیوه‌ها و بررسی‌های دقیق از آن جایی که شیوه‌ها خودشان پاسخ‌های درست یا غلط را ارائه نمی‌دهند، امری دشوار قلمداد می‌شود، اما آنها یک سری گزینه‌هایی را که به حق می‌توان آنها را انتخاب کرد را ارائه دادند. جانسون و بی شاپ (۲۰۰۳)، در این تحقیق، به دنبال شناسایی شیوه‌های آموزش در شرکت‌هایی هستند که ماهیت کاری آنها فعالیت در محیطی با نرخ رشد سریع و متغیر است آموزش در این شرکت‌ها از مهم‌ترین استراتژی‌های رقابت و ماندگاری در صحنه کسب و کار است. شناخت نقش بالقوه و انتظارات رفتاری موسسین شرکت از آموزش کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. یافته اصلی تحقیق نشان می‌دهد که آموزش در شرکت‌هایی با رشد سریع، به عنوان یک عامل حفظ رقابت‌پذیری و ماندگاری در بازار محسوب می‌گردد. در این شرکت‌ها تغییرات سریع فن‌آوری در محیط کسب و کار، چالشی مهم برای بقا محسوب می‌شود. بر این اساس، آموزش‌های مرتبط با فعالیت و مأموریت شرکت و تبدیل آموزش‌ها به نوآوری در این

شرکت‌ها تاثیرات کوتاه‌مدت و چشم‌گیری دارد. افزون بر این، آموزش در این شرکت‌ها اغلب غیر رسمی و انگیزشی است. به‌گونه‌ای که هرگونه ارتقای فردی که منجر به نوآوری در شرکت گردد، مورد حمایت قرار می‌گیرد. رولاگ و کاردون (۲۰۰۳)، بیان داشته‌اند که آموزش می‌تواند بسته به نوع و اندازه و فعالیت شرکت‌ها، به‌صورت رسمی یا غیر رسمی، انجام شود.

نقش فرآیندهای اجتماعی‌سازی در شرکت‌های بزرگ و کوچک، به‌عنوان یک روش آموزش و اثربخشی شیوه‌های رسمی و غیر رسمی آموزش، مورد کنکاش قرار گرفته است. یافته اصلی تحقیق، نشان می‌دهد که در شرکت‌های کار آفرین، آموزش غیررسمی، موثرتر از آموزش رسمی است و مدیران این شرکت‌ها از انجام هزینه‌های غیرضروری و غیر اثربخش برای آموزش، خودداری می‌کنند. ساکاس و همکاران (۲۰۱۳)، تحقیقی تحت عنوان "مدل شبیه‌سازی برای انگیزش ایجاد اقدامات کارآفرین"، انجام دادند که در این تحقیق به بیان این مطلب پرداخته شده است که شرکت‌های نرم‌افزاری کوچک و متوسط بایستی تشویق شوند تا نقش پیشرو در بهره‌برداری از فرصت‌های جدید را بر عهده گیرند. لازم است که نقش مهم مهندسی، فن‌آوری و توسعه را در شرکت‌های نرم‌افزاری کوچک و متوسط و در جهت کاهش فقر و توسعه پایدار اجتماعی و اقتصادی، بسط داده، پیاده‌سازی کرده و مورد تأکید قرار داد. حوزه‌ای وجود دارد که در مورد راه‌های تشویق به ایجاد و تثبیت شرکت‌های نرم‌افزاری جدید اطلاع رسانی می‌کند و نقش مهم ایجاد شرکت‌های جدید در صنعت در حال تحول و تغییر را شرح می‌دهد. همچنین تجزیه و تحلیل کامپیوتری از طریق مدل‌های شبیه‌سازی پویا وجود دارد، که در جهت شبیه‌سازی تمامی موقعیت‌ها و صحنه‌های مختلف برای تشویق شرکت‌های نرم‌افزاری جدید و پیش‌بینی برآیند آنها است. مطالعات مرتبط به روش‌های محاسباتی تخصیص یافته‌اند و نیرو محرکه‌ای برای تحقیقات بعدی در این رشته هستند. اوپارا و دنیز (۲۰۱۲)، به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در رابطه با کارآفرینی پایدار در حال توسعه، می‌پردازد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را توضیح می‌دهد و همچنین روش‌هایی را که می‌توانند به کارآفرینان برای حرکت کمک کنند را مورد بحث قرار می‌دهد. قبل از اجرای تحقیق، از کارآفرینان انتظار می‌رفته است که پول را به‌عنوان اولین محرک مهم برای راه اندازی شرکت‌های خود عنوان نمایند. با این حال، نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که انسان در مقایسه با پول برای کارآفرینان از اهمیت بیشتری برخوردار است. از سوی دیگر، با کمال تعجب، کارآفرینان دارای حداقل میانگین سطح دانش در رابطه با مدیریت منابع انسانی و توابع آن هستند. بوئر و بلاگا (۲۰۱۲)، به بیان این مطلب پرداخته‌اند که به‌منظور بهبود نتایج تولید، روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزار متعددی را می‌توان برای افزایش ظرفیت تولید، حجم محصولات تولیدی و کیفیت محصولات ناتمام تکمیل شده، مورد استفاده قرار داد. بسیاری از مطالعات مذکور، بر فرآیندهای فن‌آورانه، ماشین آلات و تجهیزات تولید، تمرکز یافته‌اند و تعداد کمتری از آنها بر روی منابع انسانی متمرکز شده‌اند. یافته اصلی این پژوهش این است که ارایه‌ی استراتژی برای استفاده مشترک از ابزار کنترل کیفیت و مدیریت منابع



انسانی برای دستیابی به نتایج مثبت (از نظر افزایش ظرفیت تولید، حجم محصولات و در نتیجه، کیفیت آنها، از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان)، به عنوان یک عامل موثر بر استفاده و کاربرد ابزار کیفیت، است. کاپور و شریف (۲۰۱۲)، با هدف پیشبرد فن‌آوری‌های هوش تجاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به عنوان پیش‌سازهایی برای طراحی پروتکل‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های پایگاه داده، تحقیق را انجام داده‌اند. این مقاله در مورد این واقعیت است که افزایش شیوع جهانی شدن توسط برخی عوامل از جمله، مصرف کنندگان رو به رشد در کشورهای در حال توسعه، پیشرفت فن‌آورانه و تنوع نیروی کار در سراسر جهان، انجام شده است.

بخش‌های منابع انسانی شرکت‌های جهانی باید به پیاده‌سازی تکنیک‌های هوش تجاری و جمع‌آوری پایگاه داده‌های جهانی بپردازند تا به اطلاعاتی از قبیل اصطکاک کارمند و استخدام، پاداش و منافع، توزیع‌های قومی، جنسیتی، فرهنگی و ملیتی، دست یابند. یافته‌ها نشان دادند که محیط تجاری، به طور مداوم در حال تحول است و در حال تبدیل شدن به یک سیستم پیچیده‌تر همراه با رقابت جهانی است. تصمیم‌گیری در سازمان، به طور فزاینده‌ای به فرمی پیچیده و پیچیده‌تر تبدیل شده است. این کار باعث ایجاد چالش‌هایی برای بخش منابع انسانی سازمان‌های جهانی برای مدیریت نیروی کار متنوع در فرهنگ‌ها، محدوده‌های زمانی، تخصص و منافع، گشته است. فقط کسانی که مایل به انطباق شیوه‌های منابع انسانی خود با تغییر شرایط بازار کار جهانی شرکت‌های چند ملیتی هستند، قادر به جذب و حفظ کارکنان با عملکردهای قوی می‌باشند.

هوش تجاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه مبتنی بر دانش استخراج شده از داده‌ها و گزینه‌های در دست، کمک کند. حسینی عماد و روحی (۱۳۹۴)، تحقیقی با موضوع "بررسی تاثیر اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان اردبیل"، انجام دادند که در این پژوهش برای انتخاب نمونه از روش تصادفی ساده استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول کوکران استفاده شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و انتخاب ۱۳۳ پرسشنامه کامل، اطلاعات جمع‌آوری شده توسط آزمون کلموگروف اسمیرنوف، تحلیل همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ریانی و پورکیانی (۱۳۹۳)، تحقیقی با موضوع "بررسی رابطه شایسته‌سالاری و اثربخشی سازمانی در دانشکده‌های علوم پزشکی شهرستان کرمان: با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی"، انجام دادند که روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان دانشکده‌های علوم پزشکی شهرستان کرمان به تعداد ۶۴۴ نفر است که از طریق فرمول کوکران تعداد ۲۱۱ نفر آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان حجم نمونه، انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های شایسته‌سالاری و اثربخشی سازمانی بود. نتایج به دست آمده، نشان داد که بین

میزان شایسته سالاری و ابعاد آن با میزان اثربخشی سازمانی در دانشکده‌های علوم پزشکی شهرستان کرمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و با بالا رفتن میزان شایسته سالاری، میزان اثربخشی سازمانی، افزایش پیدا می‌کند که نشان از وجود رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. به عبارت دیگر، انتخاب افراد شایسته در یک سازمان، موجب ارتقای اثربخشی سازمانی می‌شود. حمیدیان پور و زمانی (۱۳۹۱)، تحقیقی با موضوع "مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر کارآفرینی سازمانی"، انجام دادند که در این مقاله به بیان این مطلب پرداخته شده است که کارآفرینی سازمانی از همکاری، خلاقیت و تعهد فردی ناشی می‌شود و به دلیل این که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند محیطی را ایجاد کند که از همکاری، ترفیع و توسعه انسانی و سرمایه‌های اجتماعی پشتیبانی کند، تأثیر مهمی بر کارآفرینی سازمانی دارد. بنابراین، در پژوهش حاضر به بررسی نظری تأثیر فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، آموزش، تضمین امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمت، طراحی شغل و تشویق مشارکت بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است.

سرانجام نتیجه گرفته شد که هر کدام از این فعالیت‌ها بر کارآفرینی سازمانی تأثیر گذاشته‌اند و به‌منظور اثر بخشی بیشتر لازم است این اقدامات با یکدیگر سازگاری درونی داشته باشند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر تبیین و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در صنعت برق (گروه ایران ترانسفو) از دیدگاه خبرگان است. در راستای دست‌یابی به این هدف، سوال‌ها به این شرح مطرح شده‌اند: شرایط علی به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ مقوله محوری در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه کدام‌اند؟ راهبردها در به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ شرایط مداخله‌گر در به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ بستر حاکم به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟ عوامل پس‌آیندی به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

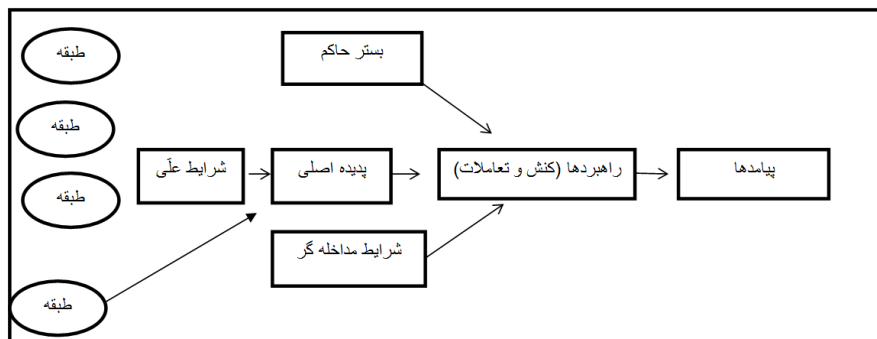
پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به‌کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، تشکیل شده است که می‌توانستند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. گروه ایران ترانسفو، به‌عنوان یک تولیدکننده پیشرو، در خاورمیانه مطرح است. محصولات شرکت، بخش وسیعی از ترانسفورماتورهای کوچک توزیع تا ترانسفورماتورهای بزرگ قدرت، ترانسفورماتورهای

خاص متناسب با نیاز صنعت، تجهیزات ترانسفورماتور و همچنین انواع پست‌ها را در بر می‌گیرد. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌طور هدفمند انجام گرفته است. در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به‌دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند [۳]. در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۱۹ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به حوزه کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو تشکیل داده است. کوربین و استرواس (۲۰۰۸)، برای ارزش‌یابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی این‌که یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستور العمل‌های استراس و کوربین (۱۳۹۰)، در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است [۱]، در نهایت نظریه (مدل کیفی پژوهش بیان شده است. **الف) کدگذاری باز:** کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آنها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) تعیین شدند. در طی این تحلیل‌ها، فنون تحلیلی پیشنهاد شده استراس و کوربین (۱۳۹۰)، به‌کار گرفته شد. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۳۷۰ کدباز، ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، شناسایی شد. **ب) کدگذاری محوری:** در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به‌عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط

می‌شوند، حول محور مشترکی قرار می‌گیرند [۲]. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است.



شکل شماره ۱- مدل پارادایمی کدگذاری محوری

از این رو، در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تبیین می‌شود.

جدول شماره ۱- کدگذاری محوری انجام شده در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
۱- قابلیت مدیریتی ۲- حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و روبه‌های کاری ۳- حذف قوانین و مقررات زائد ۴- داشتن ابزار و امکانات لازم	قابلیت سازمانی	شرایط علی
۱- کم‌یابی منابع انسانی کار آفرین ۲- ارزشمند منابع انسانی کار آفرین ۳- منحصر به فردی و عدم امکان جایگزینی منابع انسانی کار آفرین	منبع محوری کارکنان کار آفرین	
۱- باور به مباحث منابع انسانی ۲- حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	ضرورت حمایت مدیریت ارشد	
۱- طراحی مشاغل کار آفرینانه ۲- بهبود ارتباطات کار آفرینانه ۳- آرایه ارزش پیشنهادی جذب متمایز	برنامه‌ریزی و تامین منابع انسانی کار آفرین	مقوله اصلی

<p>۱- جبران خدمات ستاره ای ۲- مدیریت عملکرد شایستگی محور</p>	<p>نظام انگیزش کارآفرینانه</p>	
<p>۱- ظرفیت سازی: کار آفرینانه ۲- آموزش مستمر و مداوم با کاربرد های وسیع ۳- انتقال مهارت های بین شخصیتی ۴- انتقال فنون تفکر خلاق ۵- توانمند سازی کار آفرینانه - مربی گری - کاهش تعارض نقش ناشی از رفتار کار آفرینانه - افزایش خود باوری به کارآفرینی</p>	<p>آموزش و بالندگی منابع انسانی کارآفرینانه</p>	
<p>ارتباطات موثر کار آفرینانه ۱- خلق فضای پویایی سازمانی برای انتقال ایده های جدید و نو آورانه ۲- مسیر ارتباط همه جانبه ۳- ساختار و منش دموکراتیک ۴- ارائه باز خور های مستمر و مرتب ۵- احترام به روحیه استقلال طلبانه کارکنان روابط کار ی کارآفرینانه ۱- تغییر روابط از ابزار گرایی بورکراتیک به ساختار ارگاتیک ۲- ایجاد فرصت های جدید و فراهم آوردن زمینه برای کسب کلیه مهارت ها</p>	<p>حفظ و نگاهداشت کارآفرینانه</p>	
<p>۱- متفاوت بودن ساز و کارهای جذب، آموزش و به سازی - انگیزش و حفظ و نگاهداشت کارکنان کار آفرین از غیر</p>	<p>طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز</p>	
<p>۱- انعطاف پذیری ساختار و خلق ارزش های افقی در سازمان ۲- توسعه ابتکار و خلاقیت ۳- توسعه دانایی و سرمایه های فکری</p>	<p>راهبرد فرایند محوری</p>	<p>راهبردها</p>
<p>۱- سیالیت کارکنان کار آفرین ۲- مدیریت ناپذیری کارکنان کار آفرین</p>	<p>گریز پایی کار آفرینان</p>	
<p>۱- تمایل سازمان به حفظ حالت قبلی ۲- مقاومت در مقابل حالات جدید ۳- هضم سیستم شدن</p>	<p>تطبيق ناپذیری (ایستایی) سیستم موجود منابع انسانی</p>	<p>عوامل مداخله گر</p>

<p>۱- اشکال ساختاری ارزیابی عملکرد</p> <p>۲- برخورداری سلیقه ای ارزیابی کارکنان</p> <p>۳- فقدان بازخور و تشویق کتبی و شفاهی</p>	نظام ارزش یابی معیوب	
<p>۱- وجود باند بازی و کانال های ارتباطی</p> <p>۲- رکود نوآوری با انتخاب غلط افراد</p> <p>۳- ارتقا از داخل و انتخاب نا مناسب</p>	رابطه گرایی	
<p>۱- فرهنگ ریسک گریزی و محافظه کاری</p> <p>۲- وجود سازمان های غیر رسمی و شیخوخیت کارکنان قدیمی</p>	فرهنگ کاری	
<p>۱- نگاه سرمایه ای ابزاری به منابع انسانی</p> <p>۲- بالا بودن آستانه تحمل ریسک</p> <p>۳- نگاه مثبت به توانایی کارکنان کار آفرین</p>	بینش کار آفرینانه مدیریت	بستر حاکم
<p>۱- درک منقطع و باز برای کشف فرصت های جدید از منابع مختلف</p> <p>۲- تمرکز بر فرصت ها</p> <p>۳- رویکرد تهاجمی و پیشتازی در نوآوری</p>	محیط رقابتی	
<p>۱- لزوم همسویی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان</p> <p>۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان موجود</p> <p>۳- شناسایی فرصت ها و تعهدات در بعد منابع انسانی</p>	همراستایی استراتژیک	
<p>۱- رضایت مندی، ماندگاری و تمایل به جذب در سازمان</p> <p>۲- تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان</p> <p>۳- کاهش ترک خدمت</p> <p>۴- ارتقا رضایت شغلی کارکنان کار آفرین</p>	سطح فردی	
<p>۱- همراستایی افقی منابع انسانی ... کار آمدی سیستم در جذب پرورش و نگهداشت کارکنان کار آفرین</p> <p>۲- باروری منابع انسانی</p>	سطح واحدی	پیامدها
<p>۱- بالندگی سازمانی</p> <p>۲- بهبود جایگاه رقابتی شرکت</p> <p>۳- خلق تصویر مطلوب اجتماعی از شرکت</p>	سطح سازمانی	

**مقوله محوری، بهبود قابلیت های کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی:**

در این پژوهش بهبود قابلیت های کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی در گروه شرکت های ایران ترانسفو، به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است. زیرا رد پای آن در بخش های مختلف داده ها

وجود داشته و نقشی محوری را داراست. به گونه‌ای که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود، جمع کند. بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نظام منابع انسانی منوط به اجرای چهار گام اصلی است.

اولین گام، برنامه‌ریزی و تامین منابع انسانی کارآفرینانه است. برای جذب کارآفرینانه اقدامات مربوط به طراحی مشاغل، کارمندیابی و جذب، باید از یک هم‌راستایی افقی برخوردار باشند. در طراحی مشاغل کارآفرینانه، بنا به اکثریت پاسخ مصاحبه‌شوندگان، گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، طراحی مشاغل بایستی به صورت چالشی و با اعطای اختیاری و آزادی عمل برای کارکنان همراه باشد.

دومین گام، در بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نظام منابع انسانی، تدوین نظام انگیزش منابع انسانی کارآفرینانه است. عوامل اثرگذار بر نظام انگیزش منابع انسانی کارآفرینانه بر اساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، دو عامل است که تحت عنوان جبران خدمات ستاره‌ای و ارزیابی مدیریت عملکرد شایستگی‌محور، نام گذاری شده‌اند.

سومین گام، در پدیده‌ی محوری آموزش و بالندگی منابع انسانی کارآفرینانه است. مولفه‌های ذیل به‌عنوان بخشی از مولفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی ظرفیت‌سازی و توانمندسازی کارکنان، شناسایی شده‌اند.

چهارمین گام، در پدیده‌ی محوری کارآفرین‌داری، یا حفظ و نگاه‌داشت کارآفرینانه، است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که از جمله عوامل اثرگذار بر حفظ و نگاه‌داشت کارآفرینانه در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، برقراری روابط کاری کارآفرینانه و داشتن ارتباطات موثر کارآفرینانه است.

**شرایط علی:** شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری، اثرگذارند. سه مقوله قابلیت سازمانی، منبع محوری و ضرورت حمایت مدیریت ارشد، به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری شناسایی گردیدند.

- **قابلیت سازمانی:** قابلیت سازمانی مقوله علی است که در سطح سازمانی بر بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، اثر می‌گذارد. این مقوله در برگرفته‌ی مفاهیمی همچون "قابلیت مدیریتی" و "ابزار و الزامات مدیریت کارآفرینانه" است. جوهره مقوله قابلیت سازمانی این است که سازمان‌هایی موفق به مدیریت مطلوب نیروهای کلیدی و برتر خود خواهند شد که از توانمندی و قابلیت لازم برای این کار برخوردار باشند. "زمینی که استعدادها در آن قرار می‌گیرند باید حاصل خیز باشد. در هر زمینی نمی‌توان افراد قوی را وارد کرد و پرورش داد. زمین خاصی می‌خواهد. اگر زمین مناسب نباشد، فرد کارآفرین آن را پس می‌زند، در آن نمی‌ماند.... کارکنان کارآفرین، باغبانی قوی هم می‌طلبند این افراد را نمی‌شود دست هر کسی سپرد". بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نیاز به مدیرانی دارد که خود کارآفرین باشند؛ مدیر ضعیف، افراد ضعیف تولید می‌کند و افراد قوی را می‌راند. هیچ مدیری نمی‌آید کار بکند، شاخص‌هایی تدوین کند که بعد خودش توی آن قرار نگیرد. علاوه بر لزوم در اختیار داشتن قابلیت‌های مدیریتی، گروه شرکت‌های ایران ترانسفو نیاز به منابع،

امکانات و شرایطی دارند که از طریق آن بتوانند به مدیریت کارکنان کارآفرین خود بپردازند. اگر شرکت امکانات خوب و مطلوبی نداشته باشد، این شرایط محیط خوبی برای رشد کارآفرین‌ها، نخواهد بود. در سال‌های اخیر سازمان‌ها به سمت دانش محوری حرکت کرده و دانش و تخصص منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها و نهادهای فعال در آن است. بر این اساس، هر سازمانی که شرایط دانش و پژوهشی قوی‌تری را در خود ایجاد نماید، می‌تواند در جذب و نگه‌داشت کارآفرینان موفقیت بیشتری به‌دست آورد.

**– ضرورت حمایت مدیران ارشد:** ضرورت حمایت مدیران ارشد مقوله‌ای است که در سطح گروهی بر قابلیت‌های کارآفرینانه نظام منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، اثر می‌گذارد. این مقوله در برگزیده مفاهیمی همچون "باور به مباحث منابع انسانی" و "حمایت و پشتیبانی"، است. یکی از بیشترین مواردی که توسط پاسخ‌دهندگان در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو مطرح شد، عدم دانش مناسب مدیران ارشد در حوزه منابع انسانی است: "اغلب مدیران شرکت، اطلاعات و دانش فنی و تخصصی دارند و چندان توجهی به حوزه منابع انسانی ندارند. مدیریت منابع انسانی را یک بحث حاشیه‌ای و ستادی می‌دانند. فقط به‌دنبال واحدهای صفی هستند. به آنها بیشتر توجه می‌کنند". پیاده‌سازی اغلب طرح‌ها و برنامه‌ها به‌ویژه در حوزه منابع انسانی به نوع و نحوه حمایت مدیران عالی بستگی دارد. نوع حمایت‌گری مدیران عالی نیز بسیار اهمیت دارد، حمایت جدی و مقتدرانه و نه حمایت سطحی و ضعیف از طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی بسیار مهم است. این امر نیاز به مدیران عالی دارد که جسور بوده و روحیه مبارزه جویانه‌ای داشته باشند.

**– منبع محوری کارکنان کارآفرین:** از جمله شرایط علی طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، کم‌یابی منابع انسانی کارآفرین در بازار کار است. مانند هر منبع دیگری، منابع و سرمایه‌های انسانی محدود و کمیاب هستند و به این دلیل است که منابع انسانی شایسته عاملی است برای کسب مزیت رقابتی پایدار. پاسخ یکی از مصاحبه‌شوندگان در ذیل این مساله را به‌خوبی تبیین نموده است. "گاهی وقت‌ها شما به سختی یک نفر فرد کارآفرین را پیدا می‌کنید. برخی از این افراد مثل طلا می‌ارزند حتی گاهی اوقات یافتن یک نفر نیروی خدماتی شایسته که بتوان اعتماد کرد، گوش مطمئنی داشته باشد، چشم مطمئنی داشته باشد، مودب باشد، تمیز باشد کار دشواری است تا چه رسد به کارشناس کار بلد، یا مدیر شایسته و کسی که کار او اثر بخش باشد. برخی وقت‌ها اصلاً وجود ندارد". در شرایطی که منابع محدود است، سازمان‌هایی می‌توانند غایت استفاده از این منابع را داشته باشند که نظام مدیریتی کارآمدی داشته باشند و همین امر ضرورت طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه را در فرآیند طراحی مشاغل، کارمندیابی، جذب، آموزش و به‌سازی و حفظ و نگه‌داشت منابع انسانی کارآفرین سازمان را ضروری می‌سازد. شرایط رقابتی در جذب و به‌کارگیری افراد کارآفرین در مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران شرکت، مورد تاکید قرار گرفته است.



**راهبردها:** راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدف‌مندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، مجموعه اقدامات متمایزسازی و راهبرد فرآیندمحوری، به‌عنوان راهبردهای تاثیرگذار در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، شناسایی شده‌اند.

**متمایزسازی نظام مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه اساساً موضوعی متفاوت از مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی است. شرکت‌های فعال در عرصه‌ی صنعت اگر در پی مدیریت کارآفرینانه خود هستند، باید به‌دنبال مدیریت مطلوب و مناسب منابع کارآفرین خود بوده و در پی نوعی از روش‌ها و ساز و کارها باشند که خاص منابع کارآفرین و برترین‌هاست. یکی از پاسخ‌دهندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو در این زمینه عنوان می‌کند که: "ما اگر بخواهیم واقعاً افراد قوی را جذب و حفظ کنیم باید خیلی جدی به بحث آن بپردازیم؛ یعنی اصلاً در مورد این آدم‌ها یک‌طور دیگر فکر کنیم و عمل کنیم". این نشان می‌دهد که با تفکر و عمل فعلی که بیشتر حمایت‌کننده منابع انسانی عادی است، نمی‌توان به بحث مدیریت منابع انسانی کارآفرین پرداخت، بنابراین، لازم است مدیریت منابع انسانی کارآفرین در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو از مدیریت منابع انسانی عادی تفکیک و متمایز شود. در این حالت همه فرآیندهای تامین، آموزش و به‌سازی، انگیزش و حفظ و نگاه‌داشت، در هریک از این دو بخش می‌تواند متفاوت از دیگری و خاص منابع انسانی همان بخش باشد. یکی از مفاهیم مستخرج از کدگذاری باز، مفهوم متمایزسازی منابع انسانی است. کارآفرینی‌پروری، مستلزم متمایزسازی منابع انسانی است.

**راهبرد فرآیند محوری:** در طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، رویکرد فرآیند محوری مورد تاکید بوده و این رویکرد حائز پیامدهای است: انعطاف‌پذیری ساختار و خلق ارزش‌های افقی در سازمان، توسعه‌ی شایسته‌سالاری و شایستگی، توسعه‌ی کارآفرینی و قدرت ریسک، توسعه‌ی دانایی و سرمایه‌های فکری، افزایش ظرفیت‌سازی و توانمندی کارکنان. **شرایط مداخله‌گر:** مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرآیند اجرای راهبردی بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه، رخ می‌دهند. ۶ مقوله به منزله شرایط مداخله‌گر در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، در نظر گرفته شده‌اند: گریز پای‌(ژله‌ای بودن) کارآفرینان، تطبیق ناپذیری (ایستایی) سیستم موجود منابع انسانی، بی‌انصافی سازمانی، نظام ارزش‌یابی معیوب، رفیق‌نوازی و فرهنگ کاری. فریاً

**گریز پای‌(ژله‌گی) کارآفرینان:** گریز پای‌ی کارکنان کارآفرین متشکل از دو مفهوم سیالیت کارکنان کارآفرین و مدیریت ناپذیری کارآفرینان است. مفهوم سیالیت اشاره دارد به این که کارآفرین‌ها افراد فعالی هستند. بر تکاپو هستند، به وضعیت فعلی اکتفا نمی‌کنند، تفکر دیالکتیک دارند، اینها افرادی هستند که

یه جا بند نمی‌شوند نمی‌توانید این‌ها را یک جا ساکن نگه دارید. به نوعی، مثل ژله می‌مانند. یعنی از دست آدم در می‌روند، سر می‌خورند. قابلیت شکل‌پذیری و تغییر شکل بالایی دارند. ساختارپذیر هستند. ویژگی سیالیت در نگاه‌داشت کارکنان درون سازمان نیز بسیار اثر گذار است: «افراد قوی دوست دارند کارهای متفاوتی را تجربه کنند به همین دلیل فرقی برایشان نمی‌کند که در چه سازمانی باشند. یک مدت در این سازمان می‌مانند یک مدت می‌روند جای دیگری، پیشرفت برایشان از پیشرفت شغلی درون یک سازمان مهم‌تر است. چون تخصص بالایی دارند و کار بلد هستند، خواهان زیاد دارند و به همین دلیل با کوچک‌ترین نارضایتی و یا با یک تحریک از سوی سازمانی دیگر، از سازمان کنونی، می‌روند. واقعاً مدیریت این‌ها کار سختی است که بتوانی در سازمان نگه‌شان داری.»

مفهوم مدیریت‌ناپذیری کارآفرینان اشاره به برخی از ویژگی‌ها و خصوصیات رفتاری دارد که مدیریت آنان را دشوار و سخت می‌سازد. برای مثال دو نفر از پاسخ‌دهندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو در این مورد چنین گفته‌اند: «در پرورش و توسعه کارآفرینان این نکته را باید دقت کرد که کارآفرینان ایرادتی هم دارند و همواره ایده‌آل نیستند. در مدیریت کارآفرینانه این ایرادها را باید رفع کنیم. معمولاً آدم‌های کارآفرین، چموشی‌هایی هم دارند مثلاً اعتماد به نفس بالا، غرور، نافرمانی، خودرایی، خودشیفتگی و... به بخشی از این چموشی‌ها، باید احترام گذاشت و خیلی سخت نگرفت». برخی از پاسخ‌دهندگان عنوان کرده‌اند که در گذشته نیروهای متخصص و حرفه‌ای داوطلبانه برای سیستم کار می‌کردند و به نوعی خود را مکلف می‌دانستند ولی امروزه نیروهای متخصص، خود را محق می‌دانند. در گذشته افراد بر مبنای ملاک‌ها و ارزش‌های اعتقادی همکاری می‌کردند در حالی که امروزه بر مبنای ملاک‌ها و ارزش‌های اقتصادی کار می‌کنند. یعنی نوعی تغییر جهت از همکاری اعتقادی به سمت همکاری اقتصادی رخ داده است. از سوی دیگر، درجه قناعت‌پذیری افراد نسبت به گذشته تفاوت کرده است. به نحوی که امروزه مفهوم قناعت تغییر کرده و بسیاری از افراد خواسته‌های خود را زیاده‌خواهی ندانسته و آن را جزو بدیهیات زندگی امروزی می‌دانند.

**تطبیق‌ناپذیری (ایستایی) سیستم موجود منابع انسانی:** «مانایی سیستم موجود منابع انسانی»، یکی دیگر از مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر است که می‌تواند اختلالاتی را ایجاد نماید. مانایی، اشاره به تمایل سازمان‌ها و نهادها به حفظ حالت قبلی و مقاومت در برابر حالت جدید دارد. سازمان‌هایی که از مانایی حد بالایی برخوردارند همانند پلنگ‌هایی هستند که نمی‌توانند خال‌های خود (ساختارها، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و دستورالعمل‌ها) را تغییر دهند. انتخاب‌های گذشته آن‌ها، انتخاب‌های آینده‌شان را محدود می‌کند. مانایی متأثر از فشارهای درونی و بیرونی است و هر قدر فشارهای درونی و بیرونی قوی‌تر باشد، انعطاف‌پذیری و قدرت تطبیق سازمان کم می‌شود. مانایی سیستم موجود منابع انسانی، اشاره به تمایل سیستم فعلی منابع انسانی به حفظ حالت خود و عدم ظرفیت تطبیق با شرایط جدید دارد. مقوله مانایی سیستم موجود منابع انسانی متشکل از مفاهیمی مانند «تطبیق‌پذیری» و «هضم

سیستم شدن» است. در راستای ایجاد سیستم مدیریت کارآفرینانه در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، قدرت تطبیق سیستم فعلی منابع انسانی بسیار اهمیت دارد. عدم تطبیق‌پذیری بیان‌گر این است که عملکرد فعلی سیستم منابع انسانی تحت تاثیر عملکرد قبلی است. یعنی رفتار آن گذشته‌مدار و وابسته به مسیری است که در گذشته طی کرده است. به همین دلیل، با هرگونه تغییر و ایجاد شرایط نو و جدید، مخالفت می‌ورزد. سیستم مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه زمانی موفق به ظهور خواهد بود که سیستم موجود منابع انسانی آن را نوعی خطر تلقی ننموده و قابلیت انطباق و تعامل سازنده با آن را داشته باشد. مفهوم هضم سیستم شدن اشاره به برونی شدن و عینیت کنش دارد. هر قدر درجه عینیت و برونی بودن یک کنش افزایش می‌یابد، درجه نهادی شدن بالا می‌رود و وقتی نهادی شدن بالا باشد، پایداری کنش در طول زمان و مقاومت کنش در برابر تغییر افزایش می‌یابد. در پدیده‌ی "هضم سیستم شدن"، هم سازمان و هم افراد به سیستم فعلی منابع انسانی عادت کرده و با آن خو می‌گیرند: «مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، موضوع جدیدی هست. ولی فکر می‌کنم یکی از مسائل مهم این است که ما چگونه این را وارد سازمان‌ها کنیم. همین الان واحدهای منابع انسانی در اداره کردن همین نیروهای معمول و عادی مشکل دارند. همه هم به همین سیستم عادت کرده‌اند. اگر بخواهیم خوب و قوی به بحث مدیریت کارآفرینانه بپردازیم اینها کافی نیست و اصلاً روشی دیگر و راه حل خاص خودش را می‌طلبد. نکته اصلی این‌جاست که امور منابع انسانی تا چه حد توانمندی و تمایل برای این کار دارد. به نظر من خیلی از واحدهای منابع انسانی به همان کارهای قدیمی عادت کرده‌اند و خیلی سخت است که بخواهیم این‌ها را به سمت این‌گونه چیزها بکشانیم». «سیستم‌های منابع انسانی ما هنوز قدیمی است، حرفه‌ای نیست، اسمش مدیریت یا معاونت منابع انسانی است ولی دارد همان کار اداری و پرسنلی قدیم را انجام می‌دهد. مثل یک نفر که تفکرش قدیمی است ولی لباس جدید پوشیده است. این چیزها را حل نمی‌کند. با این سیستم قدیمی و سنتی حالا بخواهیم به مدیریت کار آفرین‌ها هم بپردازیم واقعاً کار سخت و مشکلی است». با توجه به این توضیحات می‌توان نتیجه گرفت که زایش و استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه رابطه منفی و معکوسی با هضم سیستم شدن و رابطه مثبت و مستقیمی با تطبیق‌پذیری سیستم موجود منابع انسانی دارد.

**نظام ارزش‌یابی معیوب:** نظام ارزش‌یابی معیوب به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر در طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، طبق نظر پاسخ‌دهندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، مطرح است. برخی از پاسخ‌دهندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، عنوان کرده‌اند؛ هنگامی که شرکت درصدد ارزش‌یابی عملکرد شایستگی‌محور است، دیگران اعتراض کرده و با استدلال‌های غلط سعی در توجیه اعتراض خود دارند. در نظام مدیریت منابع انسانی متداول و رایج ارزش‌یابی عملکرد از منظرهای مختلف منجمله از نظر ساختاری و برخورد سلیقه‌ای با ارزیابی کارکنان و تشویق نشدن کارمند در قبال فعالیت بیشتر و عدم

دریافت بازخور نسبت به کار انجام شده توسط کارکنان دارای اشکال بوده و اثر بخشی سیستم را زائل می‌کند.

**رابطه‌گرایی:** رابطه‌گرایی نیز به‌عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر در ارتباط با طراحی نظام منابع انسانی کارآفرینانه گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، مطرح است. جوهره این عامل مداخله‌گر سه مورد " وجود باند بازی و کانال‌های ارتباطی"، "رکود نوآوری با انتخاب غلط افراد" و "ارتقا از داخل و انتخاب نامناسب" است.

**فرهنگ کاری:** فرهنگ سنتی سازمانی به‌طور قابل توجهی با فرهنگ کارآفرینی تفاوت دارد، اصول هدایت‌کننده در فرهنگ سنتی عبارت است از: طبق دستورالعمل داده شده عمل کنید، هیچ‌گونه خطا و اشتباهی از شما سر نزنند، شکست نخورید، ابتکار عمل به‌خرج ندهید و منتظر دستورالعمل باشید، در داخل حوزه کاری خود فعالیت کنید و مراقب جوانب کار باشید. بدیهی است در چنین محیط دست و پاگیری، خلاقیت و ریسک‌پذیری که اصول راهنمای کارآفرینانه است، زمینه بروز نمی‌کند.

**بستر حاکم:** شرایط بستر، مجموعه شرایطی هستند که زمینه‌ی پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازند و بر رفتارها و کنش‌ها تاثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «بینش کارآفرینانه مدیریت» و «هم‌راستایی استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمان» و «محیط رقابتی و پویا» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است.

**بینش کارآفرینانه مدیریت:** این مقوله اشاره به این دارد که کارکنان کارآفرین غالباً در زمینه حضور پیدا خواهند کرد که بینش کارآفرینانه مدیریت پشت سر آن باشد. بینش کارآفرینانه مدیریت، موجب مساعد بودن زمین و به‌عبارتی شرایط و فضای لازم برای کارکنان کارآفرین خواهد بود. بینش کارآفرینانه، شامل مفاهیم «نگاه به منابع انسانی» و «مدل ساختاردهی منابع انسانی» است. طراحی و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، مستلزم اتخاذ نگاهی سرمایه‌ای به جای نگاه اداری و پرسنلی به منابع انسانی است. در نگرش سرمایه‌ای است که اهمیت و ارزشمندی منابع انسانی کلیدی درک می‌شود و برای جذب، نگه‌داشت و به‌سازی آنان، تلاش می‌شود. به گفته مصاحبه‌شوندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، "اگر بخواهیم واقعاً افراد قوی را جذب و حفظ کنیم، باید خیلی جدی به بحث درباره آن، بپردازیم؛ یعنی اصلاً در مورد این افراد، یک جور دیگری فکر کنیم و عمل کنیم". مدل‌سازی ساختاری منابع انسانی به دو نوع یکسان‌سازی و متمایز سازی صورت می‌پذیرد. لزوم متمایزسازی منابع انسانی جهت برخورد متمایز و متفاوت با آنان یکی از الزامات و شرایط اصلی طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه است. به‌عبارت دیگر عدالت در این است که سازمان گونه‌های کارکنان کارآفرین از غیر کارآفرین را از یکدیگر مجزا کند و به نحو متفاوتی اداره نماید. به‌همین دلیل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، در بستری صورت می‌پذیرد که در آن انواع مختلف منابع انسانی، از یکدیگر تفکیک و متمایز شده باشند.

هم‌راستایی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمان: این مقوله اشاره به این دارد که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی باید در راستا و هم‌سو با استراتژی‌های سازمان باشد. برخی از پاسخ‌دهندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، با اشاره به ضرورت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی خاص برای کارکنان کارآفرین، بر لزوم یکپارچگی آن با استراتژی اصلی سازمان، تاکید کرده‌اند. مقوله هم‌راستایی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمان، متشکل از مفاهیم «استراتژی محوری در مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه» و «هم‌نوایی استراتژیک»، است. مفهوم «استراتژی محوری در مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه»، اشاره به این دارد که مدیریت کارکنان کارآفرین، نیازمند اتخاذ رویکردی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های خاص این‌گونه از افراد است. نتایج مصاحبه، نشان می‌دهد که طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، باید در بستری صورت پذیرد که هم‌سو با مأموریت و اهداف اصلی سازمان باشد.

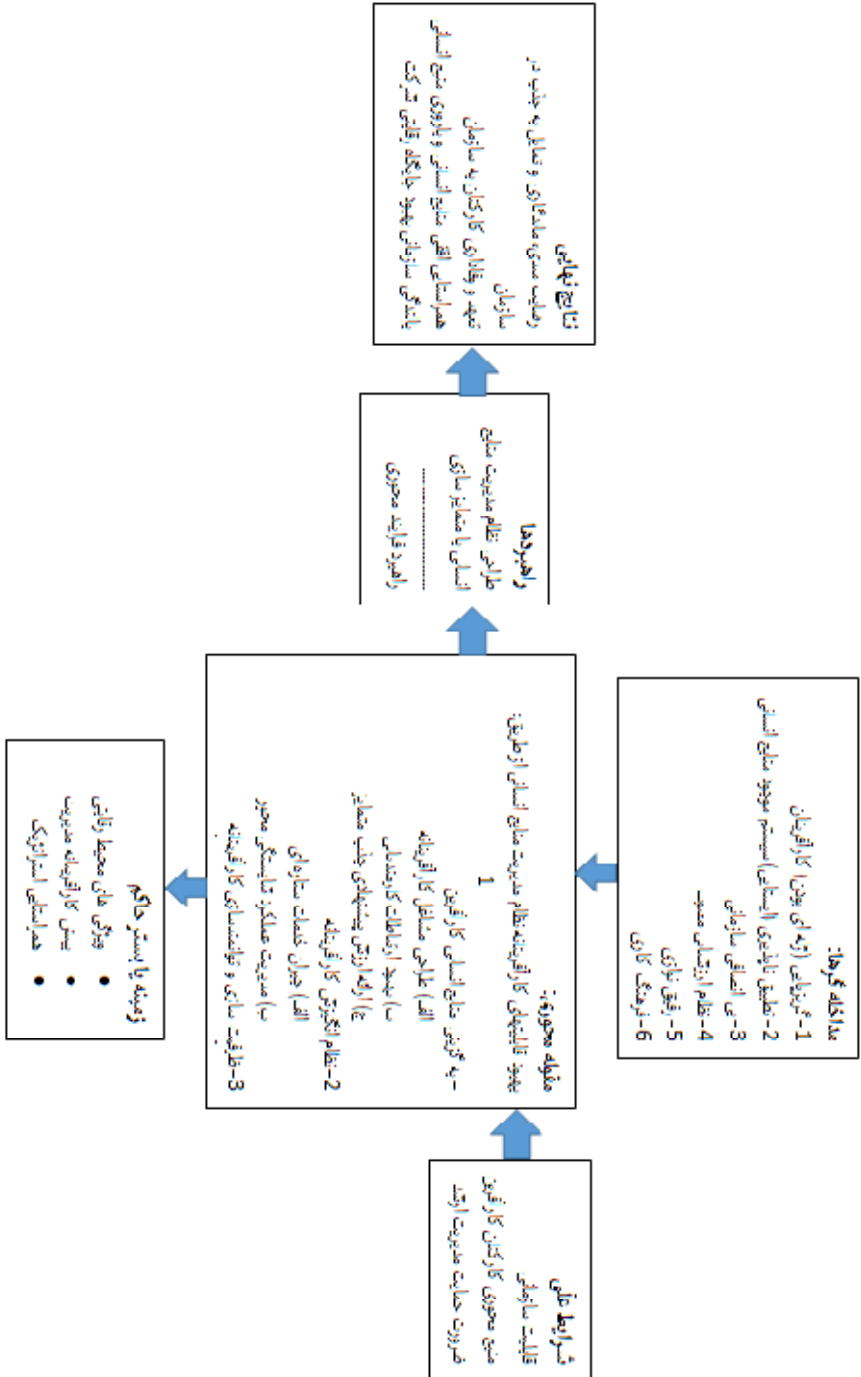
**محیط رقابتی و پویا:** شرکت برای حفظ و بقای خود در محیط متحول و رقابتی، باید تغییرات عمیق و همه‌جانبه‌ای در آرمان‌ها، اهداف، سیاست‌ها، باورها و اندیشه‌ها داشته باشد. برخلاف گذشته، امروزه محیط حاکم بر فعالیت شرکت، ایستا و مطمئن نیست. پویایی و رقابتی بودن محیط فعالیت گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، ایجاب می‌نماید برای ماندگاری خود به بهبود مستمر، کاهش سطح بوروکراسی و حرکت از ساختارهای مکانیکی به ساختارهای ارگانیکی را در سرلوحه کار خود قرار دهد. رقابت روز افزون محیطی پایش مستمر آن را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها را ضروری نموده است. بنابراین، در محیط رقابتی نیاز به تغییرات، نوآوری‌ها و بهبود در بازار با اجتناب از رکود و تنزل تشدید گردیده و افزایش سریع رقبای جدید در کنار آن موجب شده که شرکت از رویکردهای کارآفرینانه استفاده کند و همچنین طراحی نظام مدیریت منابع انسانی که چنین امری را تسهیل نماید را به یک ضرورت بدل می‌نماید.

**پیامدها:** پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله محوری حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی در سطح فردی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو شامل "رضایت‌مندی، ماندگاری و تمایل به جذب در سازمان" و "تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان" در سطح واحد شامل "هم‌راستایی افقی منابع انسانی" و "باروری منابع انسانی" در سطح سازمانی، "بالندگی سازمانی" و "بهبود جایگاه رقابتی سازمان"، هستند.

- **پیامدهای سطح فردی:** "رضایت‌مندی، ماندگاری و تمایل به جذب در سازمان"، "تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان". طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در درجه اول منجر به رضایت‌مندی کارکنان کارآفرین در این سازمان‌ها می‌شود. پیامدهای سطح واحد: "هم‌راستایی افقی منابع انسانی"، "باروری منابع انسانی". طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه منجر به جریان مستمری از جذب، نگهداشت و بهسازی کارکنان کارآفرین می‌گردد.

- پیامدهای سطح سازمانی: "بالتدگی سازمانی"، "بهبود جایگاه رقابتی سازمانی": سیستم مدیریت منابع انسانی کار آفرینانه در بعد سازمانی، می‌تواند به رشد و تعالی و نیز بهبود جایگاه رقابتی سازمان کمک نماید. از آنجا که امروزه منابع انسانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی به‌شمار می‌روند، لذا در اختیار داشتن منابع انسانی قوی، توانمند و ماهر، می‌تواند هم برای سازمان بهره‌وری و سودآوری داشته باشد و هم مزیت رقابتی سازمان در مقابل رقبای محسوب گردد. یکی از پاسخ‌دهندگان در این رابطه می‌گوید: "درصد بالایی از موفقیت ما، وابسته به چند تن از نیروهایمان است که خیلی کاربلد هستند. من با اطمینان می‌گویم اگر ما این‌ها را از دست بدهیم، خیلی ضربه می‌خوریم و کارمان لنگ می‌ماند. سعی می‌کنیم به ایشان برسیم و دغدغه‌هایشان را رفع کنیم". بنابراین، می‌توان گفت که طراحی و تدوین سیستم مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه نهایتاً موجب بالتدگی و تعالی خود شرکت خواهد شد.

**کدگذاری انتخابی:** در کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود [۲]. براساس روابط به‌دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی، به یکدیگر پیوند داده شد و به‌صورت یک مدل در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو (شکل شماره ۲)، منعکس گردید.



شکل شماره ۲- مدل کیفی پژوهش، نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه مبتنی بر نظریه داده بنیاد

## ۵- نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌طور کلی توسط ادبیات پژوهش موجود در این زمینه مورد پشتیبانی قرار گرفته است. رضاییان (۱۳۹۴)، معتقد است که یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. آقاجانی (۱۳۹۴)، نیز برنامه‌ریزی منابع انسانی را جزئی لاینفک از راهبرد سازمانی دانسته است. میرسپاسی (۱۳۸۸)، در مدل زیرنظام‌های منابع انسانی، نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی را به‌عنوان اولین و پایه‌ای‌ترین نظام فرعی معرفی نموده است. یاداو و دابهید (۲۰۱۴)، بر شیوه‌های برنامه‌ریزی و بررسی‌های دقیق بر منابع انسانی تاکید می‌کند. وی نشان داده است که ارزیابی دقیق برنامه‌ریزی منابع انسانی و اتخاذ شیوه‌ها و بررسی‌های دقیق از آن‌جایی که شیوه‌ها خودشان پاسخ‌های درست یا غلط را ارائه نمی‌دهند، امری دشوار قلمداد می‌شود، اما یک سری گزینه‌هایی را که به حق می‌توان آنها را انتخاب کرد را ارائه دادند. در مطالعه حاضر، دو ویژگی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، ارائه شده است که شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس سناریوهای آتی سازمانی و همچنین برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شناخت از ویژگی‌های منابع انسانی هستند. در راستای شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، سازه تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل، مورد شناسایی قرار گرفت. به عقیده هری و نون (۲۰۰۱)، این گروه فعالیت‌ها دارای جایگاه نسبتاً محکمی در ادبیات پژوهش مدیریت منابع انسانی هستند. همچنین دیگر یافته پژوهش حاضر که در ادبیات پژوهش مد نظر قرار نگرفته بود، طراحی منعطف و پویای شغل است. چرا که وجود قید و بندهای رایج در طراحی سنتی مشاغل، جایگاهی در فعالیت‌های کارآفرینانه که مستلزم واکنش فوری و تغییرات سریع است، ندارد. در مورد جایگاه فعالیت‌های جذب، رایت (۱۹۹۲)، با اشاره به جایگاه با اهمیت جذب کارآ و اثربخش منابع انسانی، آن‌را به‌عنوان متغیری مهم در کسب مزیت رقابتی ذکر نموده است. وجود استقلال و آزادی عمل در شغل، چالشی بودن شغل، فرصت‌های رشد و پیشرفت و انطباق و سازگاری با مدیر، در جذب استعدادها بسیار موثر است. همچنین فرهنگ و ارزش‌های شرکت، مدیریت قوی، عملکرد قوی، پیشروی در صنعت با تکیه بر استعدادهای موجود، جذابیت همکاران سازمانی و امنیت شغلی نیز در تمایل استعدادها برای جذب و همکاری اهمیت دارد. از سویی دیگر، معرفی قابلیت‌های پیشرفت در سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه در پست‌ها قرار گرفته‌اند، می‌تواند در جذب استعدادهای بیرونی به سازمان موثر باشد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹). با این حال، جذب افراد برخوردار از ویژگی‌های کارآفرینانه نیز مورد توجه پژوهش‌گران در این زمینه بوده است. چنین بیان شده است که شناسایی ویژگی‌ها و بسترهای مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، یکی از اساسی‌ترین مسائل روز سازمان‌ها است تقی زاده و همکاران (۱۳۹۱). مشاهده می‌شود که گرچه در ادبیات پژوهش، فعالیت‌های جذب منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است و حتی به‌طور مشخص‌تر نیاز به ایجاد بستر لازم برای جذب منابع انسانی برخوردار



از ویژگی‌های کارآفرینانه نیز ذکر شده است، اما در بین این مطالعات، فعالیت‌های تفصیلی و متغیرهایی که باید در فرآیند جذب مورد توجه قرار گیرند، کم‌ترین توجهی را متوجه خود نساخته بود. مطالعه حاضر، مشخص نمود که در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، جذب افراد برخوردار از مهارت‌های شغلی و اجتماعی و همچنین جذب افراد خلاق برخوردار از روحیه کارآفرینانه، ضرورت دارد. این افراد بایستی مسئولیت‌پذیری بالایی داشته باشند و از نظر مهارت‌ها دارای تنوع بوده و فرآیند جذب آنان مبتنی بر کارایی در زمان و هزینه باشد. اولویت جذب در این سازمان‌ها جذب نیرو از درون سازمان بوده و جذب نیروهای دارای سابقه بالا دارای ضرورت است. دلیل این موضوع آن است که در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، جذب نیروهای دارای سابقه کار بالا، به معنای کاستن از هزینه‌های آموزش و خطاهای متداول نیروهای تازه کار است. مطالعه حاضر، مشخص نمود که در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، بهتر است انتخاب افراد بر اساس ویژگی‌های شغل بوده و بهتر است انتخاب بر اساس برخورداری از روحیات کارآفرینانه و بر اساس توانمندی و سوابق عملیاتی فرد و درجه خلاقیت، خودباوری و سطح هوش عاطفی آنان صورت گیرد. البته در این انتخاب، انجام آزمون قبل از استخدام نیز توصیه گردید. در این مرحله، روش آزمون مصاحبه حضوری مبتنی بر شبیه‌سازی شرایط واقعی کار مورد شناسایی قرار گرفته است و در نهایت گرفتن بازخورد از افراد برای انتخاب در مرحله جذب و انتخاب نیروها در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه مورد شناسایی قرار گرفت. مطالعه حاضر مشخص نمود که آموزش، جایگاه ویژه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه دارد. این گروه فعالیت‌ها به شکل سنتی آن در ادبیات پژوهش، به‌طور گسترده‌ای مورد بحث بوده است. بیدختی و ملکی (۱۳۹۲)، تاثیر آموزش مهارت‌های خاص (تکنیک تریز) در تقویت روحیه کارآفرینی در میان کارکنان و مدیران را مورد مطالعه قرار دادند. وی نشان داده است که تحت تاثیر این آموزش، خلاقیت، استقلال طلبی و روحیه کارآفرینی و همچنین بر مخاطره‌پذیری مدیران، مرکز کنترل و تحمل ابهام کارکنان نیز تاثیر دارد. آموزش کارکنان حتی در صورتی که منبع آموزش، تنها یک پورتال آموزشی باشد نیز بر ویژگی‌های کارآفرینانه سازمان می‌افزاید محمودی و همکاران (۱۳۹۱). متون پژوهشی موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی مشخص نموده‌اند که در صورت ضعف در سیستم آموزشی، فعالیت‌های کارآفرینانه نیز در سطح پایینی خواهد بود صدیق و همکاران (۱۳۹۱). تاثیر آموزش بر ویژگی‌های کارآفرینانه کسب و کار، حتی در مراحل آغازین جذب و انتخاب افراد نیز وجود دارد. در فرآیند انتخاب، مصاحبه‌کنندگانی که آموزش بیشتر و در نتیجه آمادگی بهتری برای انجام مصاحبه داشتند، نسبت به افرادی که آموزش کم‌تری دیده بودند؛ کمتر تحت تاثیر متقاضیان کار قرار می‌گرفتند که از تاکتیک‌های نفوذ بر مدیران استفاده می‌کردند عباس پور (۱۳۸۱). ولی نقش آموزش را بایستی با احتیاط بیشتر برای مراحل مذکور در نظر گرفت چون آموزش خوب، گزینش بد را جبران نخواهد کرد ملو (۲۰۰۲). در مطالعه حاضر، علاوه بر شناسایی نقش آموزش در ایجاد گرایش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه، فعالیت‌های آموزشی لازم در یک نظام مدیریت منابع

انسانی کارآفرینانه نیز مورد شناسایی قرار گرفت. بر این اساس، در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، آموزش از طریق الگوهای نقش و همچنین آموزش از طریق هدف‌گذاری برای کارکنان، دارای ضرورت است. علاوه بر این، آموزش ایده‌یابی و نوآوری و همچنین آموزش مهارت‌های کسب و کار و بازار در این سازمان‌ها ضرورت داشته و بایستی آموزش کار تیمی و مهارت‌های اجتماعی نیز به افراد داده شود. در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، آموزش متناسب با توانمندی و روحیات افراد ارایه می‌گردد و این آموزش‌ها، مستمر هستند. در نهایت، در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، برگزاری کلاس‌های آموزشی، بایستی متناسب با جایگاه شغلی افراد باشد. فعالیت دیگری که در زمره فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شناسایی گردید، اجتماعی سازی (آشناسازی افراد)، است. بر اساس متون سنتی مدیریت منابع انسانی، بخشی از فرآیند به‌سازی منابع انسانی، عبارت است از آشنایی و اجتماعی کردن کارکنان. فرض بر این است که هر کارمندی که برای سازمان تازه وارد، محسوب می‌شود، باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار کند. آن‌گاه از طریق برنامه‌های آموزش و به‌سازی اقداماتی در جهت نهادینه‌سازی آموزش‌های مورد نظر صورت پذیرد و شرایط لازم برای ترقی و پیشرفت کارکنان می‌شود عباس پور (۱۳۹۳). اساس اجتماعی کردن سازمانی بر این اصل استوار است که افراد از طریق تربیت سازمانی شخصیت مورد انتظار را به‌دست آورند آقاجانی (۱۳۹۳). در نظام مدیریت منابع انسانی سنتی، اجتماعی سازی عبارت است از انجام معارفه برنامه‌ریزی شده برای کارکنان جدید تا از این طریق آنان نسبت به شغل جدید آشنا شده، توانایی کارکردن با کارکنان دیگر را به‌دست آوردند و نسبت به خطمشی‌ها، فرآیندها و فرهنگ سازمان آگاه شوند کوک (۱۹۹۲). همچنین، در برنامه اجتماعی کردن کارکنان جدید نه تنها لازم است اطلاعات زمینه‌ای لازم، هم در مورد سازمان و هم در مورد شغل مورد انتظار ارایه شود بلکه انتظار می‌رود از این طریق اختلاف میان انتظارات کارکنان و واقعیت‌های سازمان تعدیل شود تا از این طریق از بروز شوک واقعیت پیشگیری شود عباس پور (۱۳۹۳). اما نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، محدود شدن فعالیت اجتماعی‌سازی به این دو گروه صرف را نمی‌پذیرد. در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، اجتماعی‌سازی از طرق گوناگون انجام می‌گیرد. در ادامه مطالعه حاضر، به کارگیری افراد به‌عنوان سازهای دیگر از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شناسایی گردید. میرسپاسی و غلامزاده (۱۳۸۴)، آن‌را به‌عنوان بعدی اصلی از مدیریت منابع انسانی دانسته‌اند. که البته پورسل و باکسل (۲۰۰۴)، نیز بر این باور هستند. آرمسترانگ (۲۰۰۶)، به کارگیری و استفاده بهینه از پتانسیل موجود کارکنان و به فعلیت رساندن شایستگی‌های آنان‌را به‌عنوان زمینه‌ای برای تحقق اهداف سه گانه کارکنان، سازمان و جامعه دانسته است. به کارگیری افراد، زمینه بروز استعدادهای افراد نیز می‌گردد. در این دیدگاه، مشخص می‌گردد که سازمان افراد با استعدادی که انتخاب می‌کند، با چه ملاک‌هایی به کار گیرد و شامل: «در نظر گفتن سطح صلاحیت، توانایی و مسئولیت لازم با توجه به زمینه خاص سازمانی و نقش شغلی و نیز در

نظر گرفتن دانش و تجربه شغلی» می‌شود بومان (۲۰۱۰). عباس پور (۱۳۹۳)، معتقد است که به‌کارگیری افراد، مولفه کلیدی است که ستون اصلی یک نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک و جامع را تشکیل می‌دهد و تضمین می‌کند که میان کارکنان و نیازمندی‌های استراتژیک سازمان، تناسب بهینه‌ای وجود دارد. یافته‌های مطالعه حاضر، به‌طور مشخص‌تری به فعالیت‌های به‌کارگیری افراد در سازمان با رویکرد کارآفرینانه اشاره دارند. پاداش‌دهی که در مطالعه حاضر به‌عنوان یکی از زیر بخش‌های فعالیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شناسایی گردیده است، در مطالعات پیشین نیز مورد توجه پژوهش‌گران بوده است. سیستم پاداش، تاثیر مهمی بر فعالیت‌های نوآورانه دارد نه تنها به دلیل این‌که آن ابزار افزایش چنین فعالیت‌های است؛ همچنین به‌دلیل این‌که با پاداش به فعالیت‌های نوآورانه، کارکنان از مشغول شدن به فعالیت‌های دیگر ناامید می‌شوند گاستروگایوانی و همکاران (۲۰۱۱). از طرفی دیگر، برآوردن نیازهای کارکنان ادراک کارکنان از سطح بالای حمایت سازمانی را افزایش می‌دهد. از دیدگاه تئوری مبادله اجتماعی کارکنانی که سازمان را به‌عنوان یک محیط پشتیبانی درک می‌کنند ملزم به جبران با رفتارهایی می‌شوند که به سازمان سود می‌رساند. افزایش مهارت‌های کارکنان و انگیزه آنها به استفاده از این مهارت‌ها منجر به بهبود خلاقیت می‌شود. کارکنان تنها از مهارت‌های خود به‌منظور افزایش عملکرد شغلی خود استفاده نمی‌کنند. آنها همچنین، ایده‌های نوآورانه‌ای را پیشنهاد می‌دهند که کارآفرینی سازمان را بهبود خواهد داد دایبک و همکاران (۲۰۱۱).

اگر به اندازه کافی به کارکنان پرداخت نشود آنها نمی‌توانند مهارت‌های مهم یا دانشی را که برای انجام عملیات خود نیاز دارند را جذب یا حفظ کنند. رفتارهایی مثل خلاقیت، نوآوری، تمایل به ریسک همکاری، رفتار تعاملی و تحمل ابهام، رفتارهای مهمی هستند که ارزش پاداش دادن دارند کاردون و استیونس (۲۰۰۵). علاوه بر این، وقتی کارکنان بدانند که مدیران به ایده‌های نو پاداش می‌دهند، خواهند کوشید تا به ایده‌سازی بپردازند. پرداخت پاداش محسوس و قابل درک، بهترین راه برای جلب اعتماد کارکنان به مدیران و ایده‌سازی است. فلسفه استفاده از پاداش در سازمان‌های کارآفرین و نوآور، مبتنی بر وضعیت برد-برد است. بدین معنا که پاداش کافی برای حمایت از کلیه افرادی که شایستگی دریافت پاداش را دارند، وجود دارد. معیار پاداش بر مبنای ریسک‌پذیری و نوآوری است. پاداش‌های درونی امری حیاتی تلقی می‌شود و عامل تعهد به‌شمار می‌رود. پاداش بیرونی مهم تلقی / می‌شوند اما تا یک نقطه‌ای مناسب هستند و پرداخت پاداش‌ها با توجه به نیازهای افراد و نیز خواست سازمانی، انعطاف‌پذیری دارد شائمی و همکاران (۱۳۸۷). در مطالعه حاضر نیز فعالیت‌های پاداش‌دهی در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه مورد شناسایی قرار گرفته است. در چنین سیستمی، ضرورت ارایه پاداش بر اساس عملیاتی‌سازی ایده‌ها و پاداش‌دهی مبتنی بر نیازسنجی افراد وجود دارد. چنین پاداش‌دهی متناسب با عملکرد و ارزش ایجاد شده افراد بوده و پاداش‌دهی هنگام بازنشستگی نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

همچنین، در مطالعه حاضر، انگیزش نیز به‌عنوان سازه‌ای مهم در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه شناسایی گردید. در این سازه، ارتقا به‌عنوان ابزار انگیزشی مطرح می‌گردد. به همین ترتیب، استقلال و مشارکت و اجتناب از بوروکراسی عاملی انگیزشی است که بنا به ماهیت کارآفرینانه نظام مذکور، اجتناب‌ناپذیر است. البته سایر ابزارهای رایج انگیزشی نیز در این تئوری شناسایی گردیدند که انگیزش از طریق افزایش حقوق، انگیزش از طریق ایجاد حس مالکیت بر کسب و کار و در نهایت انگیزش از طریق ایجاد محیط پویا نیز در این دسته، جای داشتند. سازه انگیزش، علاوه بر نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، در نظام‌های سنتی مدیریت منابع انسانی نیز مورد توجه بوده است. از دیدگاه عباس پور (۱۳۹۳)، فرآیند انگیزش یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرآیند انگیزش می‌توان سهم موثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد. کارکردهایی که در این فرآیند مورد توجه قرار می‌گیرد شامل نظریه‌های انگیزش و طراحی شغل، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام پاداش و جبران خدمات و مزایا و منافع کارکنان می‌شود عباس پور (۱۳۹۳). در کنار او، اسمت (۱۹۹۰)، این سوال را مطرح می‌کند که چرا سازمان‌ها به انگیزش و برانگیختن کارکنان نیاز دارند؟ و خود پاسخ می‌دهد که علت را باید در مفهوم بقاء و ماندگاری جستجو کرد. وجود کارکنان برانگیخته برای محیط کار به‌شدت در حال تغییر، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. کارکنان برانگیخته نسبت به بقاء و ماندگاری سازمان‌ها مدد رسانند و بیشتر فعال و اثرگذارند عباس پور (۱۳۹۳). مدیریت صحیح منابع انسانی ایجاب می‌کند که مدیران با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌های نیروی انسانی تحت مدیریت خود، همت گمارند تا بتوانند با ارضای صحیح و به‌موقع نیازهای آنان، زمینه فعالیت و بازدهی واقعی آنان را در جهت اهداف سازمانی فراهم کنند. مدیرانی که در انگیزش کارکنان خود موفق هستند، غالباً محیطی فراهم می‌کنند که در آن هدف‌های مقتضی و مناسب برای ارضای نیازهای آنان فراهم شود استوار (۱۳۸۲).

در این مطالعه، برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه به‌عنوان سازه‌ای با اهمیت شناسایی گردید. بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، کسب و کاری که در صدد راه‌اندازی نظامی کارآفرینانه در مدیریت منابع انسانی است باید برنامه‌ریزی مسیر شغلی بر اساس خلاقیت افراد را مد نظر قرار دهد. به عبارت دیگر، بر اساس سطح خلاقیت افراد، جایگاه آتی آنان در مسیر شغلی شان را مشخص نماید. همچنین برنامه‌ریزی مسیر شغلی بلندمدت مبتنی بر سناریوهای آتی سازمان نیز باید در سیستم مذکور جای گیرد. آنچه که در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه اهمیت بالایی دارد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی در تعامل با فرد است. برنامه‌های از پیش تعیین شده و همگن نمی‌توانند پاسخ‌گوی افراد خلاق با قابلیت‌های پویا باشند که در سازمانی با ویژگی‌های کارآفرینانه مشغول به فعالیت‌اند. علاوه بر این، با توجه به تخصص‌های بالایی که این نوع از افراد از آن برخوردارند،

محدود کردن آنان در یک کارراهه از پیش تعیین شده و سخت منجر به کاهش انگیزه و سرکوبی حس خلاقیت و نوآوری در آنان می‌گردد. علاوه بر پشتیبانی مطالعه حاضر از فعالیت‌های انگیزشی در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، مطالعات گذشته نیز از این نوع فعالیت‌ها در سیستم مدیریت منابع انسانی پشتیبانی می‌نمایند. در یک سازمان، مدیریت استعدادها به دنبال افزایش ظرفیت افراد و ارتقای مسیر شغلی است. در واقع مدیریت استعدادها دربرگیرنده شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک و پر کردن آنها از طریق مخازن استعداد است. در این رابطه کارلینگس و ملاحی (۲۰۰۹)، عنوان کرده‌اند که چنین چیزی که بتوان همه مشاغل سازمان را با استعدادها پر کرد، نه امکان‌پذیر است و نه مناسب. همچنین این‌که اگر سیستم مدیریت استعداد بخواهد معطوف به تمامی افراد سازمان هم باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. براین اساس، آنان خط تازه‌ای در ادبیات منابع انسانی شناسایی کرده‌اند که بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی تمرکز دارد که تاثیر متفاوت و چشم‌گیری بر مزیت رقابتی سازمان می‌گذارد ایبلی و رحمتی (۱۳۹۴).

در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، جابجایی افراد نیز مورد توجه است. برای چنین نظامی، بر اساس یافته‌های این مطالعه، هم‌راستا با نظام‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، ارتقا باید بر اساس ارشدیت و همچنین شایستگی صورت گیرد. با این تفاوت که ارتقا بر اساس برخورداری از روحیه کارآفرینانه نیز در دستور کار است. عدم تبعیض در جابجایی افراد و جابجایی افراد بر اساس عملکرد کارآفرینانه افراد و همچنین جابجایی مستمر بر اساس برنامه نوآوری نیز از جمله ضروریات این بخش از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه باید به هنگام جابجایی نیروها دلیل جابجایی آنان به ایشان توضیح داده شود. در نهایت در این مدل ضرورت عدم جابجایی بی‌مورد نیروهای با تجربه نیز مورد تاکید قرار گرفت. جابجایی نیروها در مطالعات پیشین نیز مورد توجه بوده است. جانسون و بیشاپ (۲۰۰۳)، بیان نموده‌اند که در شرکت‌های با رشد سریع، هرگونه ارتقای فردی که منجر به نوآوری در شرکت گردد، مورد حمایت قرار می‌گیرد.

ارزیابی عملکرد نیروهای فعال در یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه نیز دارای الزامات متفاوت‌تری از نظام‌های سنتی است. بر اساس یافته‌های این مطالعه، ارزیابی عملکرد بر اساس میزان خطاها، ارزیابی عملی در جریان اجرای ایده، ارزیابی مستمر عملکرد بر اساس میزان تاثیر بر دستیابی به اهداف سازمان و در نهایت، ثبت فعالیت‌های مفید برای ارزیابی عملکرد نکاتی هستند که در چنین نظام کارآفرینانه‌ای باید مد نظر قرار گیرند. این فعالیت‌ها مورد اشاره صریح در ادبیات پژوهشی پیشین نبوده‌اند اما کلیت فعالیت ارزیابی عملکرد توجه بسیاری از مطالعات را به خود معطوف داشته‌اند. چنین بیان شده است که نظام ارزیابی عملکرد زیرسیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد، فعالیتی فرآیندی است. رابینز و همکاران (۲۰۰۰)، فرآیند مدیریت عملکرد را بدین صورت تعریف کرده‌اند: ارزشیابی عملکرد کاری هر

فرد به/منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی. اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و راهبرد سازمان باشد (وودز، ۲۰۰۳). به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابد. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان مدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر قرار می‌دهد. ارزیابی جهش‌ها در آینده متمرکز است میان آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می‌کند مقیمی (۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد با شناسایی افراد و آماده‌سازی آنان برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، چهارچوبی را برای پرورش آتی آنان فراهم می‌آورد عباس پور (۱۳۹۳).

ارزیابی عملکرد می‌تواند انگیزش کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه را افزایش دهد و سبب شود تا سازمان‌ها به نتایج مطلوب نوآوری دسترسی پیدا کند برومند و رنجبری (۱۳۸۸). در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، چنان‌که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در این سیستم، نگاه‌داشت از طریق ایجاد امکان رشد و همچنین از طریق ایجاد آرامش روانی در محیط کار ممکن است. در این مطالعه مشخص گردید که نگاه‌داشت از طریق ایجاد محیط خلاق و نگاه‌داشت از طریق غنی‌سازی شغلی نیز زمینه‌های فعالیت برای نگاه‌داشت منابع انسانی در سازمان کارآفرینانه هستند. در نظام‌های مبتنی بر کارآفرینی تضمین امنیت کارکنان و عدم تبعیض برای نگاه‌داشت به‌ویژه در مشاغلی که برای اغلب افراد دارای جذابیت هستند، متغیرهای اساسی‌اند. در نهایت در نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، تناسب شغل و شاغل به‌عنوان عامل نگاه‌دارنده‌ای مطرح می‌گردد که باید مد نظر قرار گیرد. مبانی فعالیت‌های نگاه‌داشت که در این مطالعه شناسایی گردیده‌اند را می‌توان در مطالعات پیشین نیز مشاهده نمود. نو و همکاران (۲۰۰۸)، نگاه‌داشت منابع انسانی را به‌عنوان یکی از فعالیت‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی ذکر نموده‌اند. حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت سازمان‌های دانش پایه است افجه و غفاری (۱۳۹۲) و قابلیت‌ها و شایستگی اساسی سازمان‌ها در جذب نخبگان موجود، استفاده از ائتلاف‌های مشترک، اخراج کارکنان ضعیف و حفظ و نگاه‌داری بهترین کارکنان شکل می‌گیرد. هدف فرآیند حفظ و نگاه‌داری، به‌کارگیری همه‌ی فعالیت‌هایی است که در امر حفظ و نگاه‌داری کارکنان بهره‌ور می‌تواند کمک قابل توجهی به‌حساب آید. حفظ ایمنی و سلامت کارکنان یکی از مهم‌ترین مولفه‌های فرآیند نگاه‌داری است. علاوه بر این که تامین رفاه کارکنان یک ضرورت جدی برای مدیریت منابع انسانی است، دو مولفه ارتباطات و روابط کارکنان نیز در نهادینه‌سازی فرآیند نگاه‌داری نقش اساسی دارند عباس پور (۱۳۹۳).

اقدامات و فعالیت‌های گوناگونی در حفظ و نگاه‌داری کارکنان به‌ویژه کارکنان دانشی موثر است. در ابتدای ورود به سازمان، ارزش‌های شخصی و انتظارات در زمینه توسعه دانش فردی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، نحوه‌ی ارتقا و... برای آنها مورد توجه قرار می‌گیرد. در مرحله بعد، می‌توان فرآیند اجتماعی شدن را به‌عنوان مولفه اصلی دیگری برای ماندگاری کارکنان به‌حساب آورد. توسعه ارتباطات و

کارگروهی، انجام فعالیت‌های چالشی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌ها از مشخصه‌های بارز در فرآیند اجتماعی شدن کارکنان به‌ویژه کارکنان دانش محور به‌حساب می‌آیند. برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی نیز در ایجاد مدل ماندگاری جایگاه خاصی را دارا است. در این راستا سازمان‌هایی که از نظام جبران خدمات بر مبنای عملکرد استفاده می‌کنند و کارکنان خود را در اهداف تجاری سازمان مشارکت می‌دهند در نگرانی کارکنان دانش محور موفق‌تر هستند. در نهایت شوک‌های کاری به معنی هر فکر یا رخدادی که ذهن کارکنان را نسبت به خروج از سازمان فعال سازد از شاخص‌های موثر بر ترک خدمت هستند افجه و غفاری (۱۳۸۲).

بنابراین، می‌توان بیان داشت که، این پژوهش به منظور بررسی رویکرد کارآفرینانه در نظام مدیریت منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو بر اساس نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان و افراد مطلع به موضوع در صنعت برق (گروه شرکت‌های ایران ترانسفو)، به‌دست آمده است. با توجه به تحقیقات اندک انجام گرفته در کشور و بدیع بودن این موضوع در کشور می‌توان ادعا کرد این پژوهش، برای بررسی توجه بیش‌تر به موضوع کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی صنعت برق (گروه شرکت‌های ایران ترانسفو)، نقطه شروع مناسبی است. یافته‌های حاصل از بررسی سوال اول پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌ها بنا به دلایل مختلفی به نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه روی می‌آورند. بر اساس دیدگاه اطلاع‌رسانی‌های این پژوهش، این شرایط علی در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو عبارت‌اند از ۳ مقوله کلی یعنی قابلیت سازمانی (قابلیت مدیریتی و ابزار و الزامات مدیریت کارآفرینانه)، ضرورت حمایت مدیران ارشد (این مقوله در برگزیده مفاهیمی همچون "باور به مباحث منابع انسانی" و "حمایت و پشتیبانی" است) و مقوله منبع محوری کارکنان کارآفرین محدودیت و کم‌یابی منابع انسانی کارآفرین و تلاش سازمان‌ها برای جذب این‌گونه کارکنان موجب شکل‌گیری شرایط رقابتی در جذب افراد کارآفرین شده و طراحی نظام مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌سازد.

این سه مقوله براساس نظریه داده بنیاد در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، از شرایط علی مدل هستند. یافته‌های حاصل از بررسی سوال دوم پژوهش نشان داد که طراحی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، مستلزم ۴ مقوله اصلی و ۵ مقوله فرعی است اولین مقوله اصلی زبده‌گزینی منابع انسانی کارآفرین است (که این مستلزم طراحی مشاغل چالشی و اعطای آزادی عمل و اختیارات به کارکنان، بهبود ارتباطات کارمندیابی و ارایه ارزش پیشنهادی جذب متمایز است). دومین مقوله اصلی برقراری نظام انگیزش کارآفرینانه است (ضروریات این مقوله داشتن سیستم جبران خدمات ستاره‌ای و مدیریت عملکرد شایستگی محور است). سومین مقوله اصلی در پدیده محوری ظرفیت‌سازی و توانمندسازی کارآفرینانه است (خرده مقوله‌های این مورد عبارت‌اند از داشتن سیستم آموزش کارآفرینانه و سیستم به‌سازی و بالندگی کار آفرینانه است) و چهارمین مقوله اصلی کارآفرین‌داری

یا حفظ و نگهداشت کارآفرینانه است (در این خصوص برقراری روابط کاری کار آفرینانه و داشتن ارتباطات موثر کارآفرینانه در صیانت و نگهداشت منابع کارآفرینی موثر خواهند بود). در ارتباط با سوال سوم راهبردهای مدل در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، مستلزم دو مقوله اصلی است اولین مقوله مدیریت استعدادها و منابع انسانی کارآفرین و متمایز سازی نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه از کارکنان عادی است و دومین مقوله نیازمند تغییر پارادایم در مبانی فلسفی مدیریت منابع انسانی و تغییر رویکرد وظیفه محوری به فرآیند محوری است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد موانع به‌کارگیری رویکرد کارآفرینانه در طراحی نظام مدیریت منابع انسانی گروه شرکت‌های ایران ترانسفو (سوال چهارم پژوهش) به‌عنوان شرایط مداخله‌گر چندین مقوله اصلی و فرعی است. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، متغیرهای عمده مداخله‌گر عبارت بودند از گریزپایی کارکنان کارآفرین، تطبیق‌ناپذیری (ایستایی)، سیستم موجود منابع انسانی، بی‌انصافی سازمانی، نظام ارزش‌یابی معیوب، رفیق‌نوازی و فرهنگ کاری محافظه‌کارانه و ریسک‌گریز.

نتایج حوزه‌های به‌کارگیری مدل رد گروه شرکت‌های ایران ترانسفو (عوامل زمینه‌ای) که در ارتباط با سوال پنجم پژوهش است در قالب سه مقوله قرار گرفت - ویژگی‌های محیط رقابتی، بینش کارآفرینانه مدیریت و هم‌راستایی استراتژیک. در ارتباط با عوامل پس‌آیندی (سوال ششم پژوهش) طبق نظر مصاحبه‌شوندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، اگر نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان نهادینه و به‌درستی اجرا شود مزایای قابل توجهی را برای افراد و سازمان به‌دنبال دارد. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان گروه شرکت‌های ایران ترانسفو، در این بخش پژوهش، نتایج نهایی این مدل در سه سطح و چهار مقوله اصلی جای گرفت که عبارت‌اند از سطح فردی مانند افزایش رضایت‌مندی، ماندگاری و تمایل به جذب در سازمان و افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان و سطح واحدی مانند هم‌سویی و هم‌راستایی افقی منابع انسانی و باروری منابع انسانی بوده و اما نتایج مدل در سطح سازمانی بالندگی سازمانی و بهبود جایگاه رقابتی سازمان را به‌دنبال خواهد داشت. پیشنهادات پژوهشی و اجرایی تحقیق، به‌شرح زیر مطرح می‌گردد:

- با توجه به این که نتیجه مطالعه حاضر نشان می‌دهد که میزان نفوذ شرکت در بازار عاملی تعیین‌کننده در جذب نیروهای توانمند است، پیشنهاد می‌گردد که در سیاست‌گذاری‌های کسب و کار برنامه‌های تفصیلی برای افزایش نفوذ سازمان در بازار نیروی کار ایجاد گردد و با توجه به نقش تاثیرگذار رابطه سازمان با دولت در ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، در سیاست‌گذاری‌های دولتی، با ایجاد کارگروه‌های مشترک، زمینه ارتقاء روابط دولت با سازمان‌های کارآفرینانه مهیا گردد. همچنین، در تصویب قوانین حمایت از کسب و کارها، کسب و کارهایی که به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه می‌پردازند مورد تشویق قرار گیرند.



- با توجه به نقش محوری سرمایه اجتماعی کسب و کار در جذب نیروهای توانمند و برخوردار از ویژگی‌های کارآفرینانه، پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌ها با برقراری ارتباطات گسترده‌تر با بازار و سایر کسب و کارها امکان توسعه سرمایه اجتماعی خود را فراهم آورند.
- با توجه به این که نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهند که نوع و محتوای آموزشی ارایه شده بایستی مبتنی بر ویژگی‌های شغل و افراد فعال در آن زمینه باشد و همین‌طور بودجه‌های محدودی که کسب و کارهای کارآفرینانه دارند، پیشنهاد می‌گردد که در این سازمان‌ها، از ارایه آموزش‌های کلی و عام پرهیز گردیده و آموزش‌ها متمرکز تر و هدفمندتر گردند.
- پیشنهاد می‌گردد که در سازمان‌ها، نظامی مشخص برای مدیریت استعدادها درون سازمان ایجاد گردد تا از آن طریق تقاضای آتی برای نیروهای کارآمد برآورده شود. چرا که معمولاً انتخاب نیروها برای مشاغل جدید از درون سازمان نسبت به بیرون از ارجحت برخوردار است.
- پیشنهاد می‌گردد برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی افراد، رویکرد تعاملی اتخاذ گردیده و ویژگی‌های کارآفرینانه و سطح خلاقیت وی لحاظ گردد. چنان‌که فرد خلاقیتی انجام داد و سبب بروز منافع برای کسب و کار گردید، مزایای ایجاد چنین منافعی حتی در دوره بعد از بازنشستگی نیز به وی تعلق گیرد.
- پیشنهاد می‌گردد که با ایجاد نظامی مشخص، محیط کسب و کار به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد تا از آن طریق هم منابع انسانی توانمند مورد شناسایی قرار گرفته و هم روندهای آتی در عرضه و تقاضای حجم و کیفیت نیروها مشخص گردد. که لازمه آن ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری کارکنان و رصد محیط و شکار مداوم فرصت‌های محیطی توسط آنها است؛ لذا پیشنهاد می‌گردد گروه‌هایی را در سازمان بدین منظور تشکیل دهند و با برگزاری دوره‌های آموزشی مداوم برای آنها و ارایه پاداش‌های انگیزشی به این افراد، به‌طور مداوم در جهت شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه تلاش نمایند.
- در زمینه طراحی شغل کارآفرینانه باید به میزان بالایی به خود مختاری، تجربه اندوزی، نوآوری، وابستگی متقابل و مسوولیت پذیری و به میزان کمی به کارایی، تخصص گرایی و استاندارد سازی توجه نماید و جهت حرکت به سمت وضع مطلوب، توجه به خود مختاری، مسوولیت پذیری، تجربه اندوزی، نوآوری و وابستگی متقابل بیشتر و میزان توجه به کارایی و استاندارد سازی و تخصص گرایی، کمتر می‌شود.
- پیشنهاد می‌گردد محققان آتی، با استفاده از تحلیل دینامیکی حساسیت اقدامات مدیریت منابع انسانی با توجه به جایگاه‌های استراتژیک مختلف در چرخه عمر این سازمان، به اخذ تصمیمات بهتر در حوزه‌های جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه و طراحی شغل و متناسب با استراتژی‌های سازمان مبادرت ورزند.

References:

منابع :

۱. ایلی، خدایار و سارا رحمتی. "ارزیابی فرایند استعداد پروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا". فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی ۲، ۵ (۱۳۹۴): ۹۵-۷۵.
۲. استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). «اصول روش تحقیق کیفی». ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳. افجه، سید علی اکبر؛ صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). «عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور»، فصل نامه راهبرد فرهنگ، بهار ۱۳۹۲، شماره ۲۱.
۴. حاج باقری ادیبه، محسن (۱۳۸۵). «روش تحقیق گراند تئوری»، تهران، انتشارات بشری.
۵. عابدی، حیدر علی (۱۳۸۵). «تحقیقات کیفی». فصل نامه حوزه و دانشگاه، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صفحات ۷۹-۶۲.
۶. عباس پور، عباس (۱۳۹۳). «مدیریت منابع انسانی پیشرفته»، تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۷. عباس پور، عباس (۱۳۸۱)، «مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرایند بهینه برای آن»، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۸. شائی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷). «نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، سال اول، شماره ۱، ص ۲۲۰-۱۷۷.
۹. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیر دولتی (NGOs) ایران، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. Bratnick, m. (2005). "organizational entrepreneurship: theoretical back ground, some empirical tests, and directions for future research". *Human Factors and Economics in manufacturing*, 15(1):15-33.
۱۱. Castrogiovanni, G.J., Urbano, D., & Loras, j. (2011). "Linking Corporate Entrepreneurship and Human Resource management In SMEs". *International Journal Of Manpower*, 32(1), 34-47.
۱۲. Chen, M.h., & Cangahuala (2010). "Corporate Entrepreneurship Environment and organizational performance". *IEEE*, 22(3), 11-32.
۱۳. Cornwall, J., Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*, Richard Irwin.
۱۴. Deci, E., Ryan, R. (1987). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
۱۵. Dabic' M., Ortiz-De-Urbina-Criado M., Romero-Mart. neZA. (2011). "Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 1, 2011.
۱۶. Foss N. J., Klein P.G., Kor Y.Y., Mahoney J. T. (2006). "Entrepreneurship, subjectivism and the resourced based view: Toward a new synthesis", Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Business.
۱۷. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). "Middle managers' perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: assessing a measurement Scale". *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
۱۸. Hisrich, R. D. & Antonetic, b. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". *Journal Of business Venturing*, 16, 445-52.
۱۹. Hayton J. C. (2005). "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, 1.
۲۰. Hewlett S.A., Luce, C.B. (2005). "Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 3.
۲۱. Itami H., Roehl T. (1987). *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press. 1987.

۲۲. Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). "Strategic Orientation of born goals-Do they really matter?", *Journal of world business*, 43, 158-170.
۲۳. Lee D.Y., Tsang E.W.K. (2001). "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, Vol. 38.
۲۴. Montoro Sanchez, A., & Soriano, D.R. (2011). "Human resource management and corporate Entrepreneurship". *International Journal of Manpower*. 32(1), 6-13.
۲۵. Mezas, S.J., & Kuperman, J.C. (2000). "The Community dynamics of entrepreneurship: The birth of the American Film Industry". *Journal of business Venturing*, 16, 209-233.
۲۶. Mello, J.A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South – West: Thomson Learning.
۲۷. Morris M.H., Jones F. F. (1993). "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 No. 4.
۲۸. Morris, M. H., van Vuuren, J., Cornwall, J. R., Scheepers, R. (2009). "corporate entrepreneurship". *Business Horizons*, 52(5), 429-440.
۲۹. Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA". *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
۳۰. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 – 16.
۳۱. Twomey, D. F., & Harris, D. L. (2000). "From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent". *International Journal of Competitiveness*, 10(3-4), 43-55.
۳۲. Verheul, uhlane, L.R. & Thurik, R. (2005). "Business accomplishments gender and entrepreneurial self-image", *Journal of Business venturing*, 20, 483-518.
۳۳. Wakkee I., Elfring T., Monaghan S. (2008), "Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors the role of coaching and self-efficacy", *International Entrepreneurial Management Journal*.
۳۴. Zhang Z.Wan, D and Jia, M. (2008). "Do high- performance human Resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior", *the Journal of High Technology Management Research*, Vol.9, Issue 2, 2008.

