

Identifying the mechanisms of maintaining and Employee Retention, encouraging organizational entrepreneurial behavior



■ **Mojtaba Nahid**

Ph.D. Student, Faculty of Management and Accounting, University of Ghazvin, Ghazvin, Iran

■ **Kamal Sakhdari** ^{**}

Faculty member and associate professor of Entrepreneurship Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

■ **Ali Davari**

Faculty member and associate professor of Entrepreneurship Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive date: 14 December 2023, Revise date: 26 February 2024 & Accept date: 1 May 2024

[10.22034/jtd.2025.2017844.1907](https://doi.org/10.22034/jtd.2025.2017844.1907)

ABSTRACT

In today's era, when environmental changes are one of the most important challenges facing organizations, organizations play an important role in developing entrepreneurship and gaining competitive advantage and value creation, which is done through the valuable organizational resource, human capital. Therefore, influencing human capital through strategic measures of human resources management can lead to the emergence of entrepreneurial behavior among employees in the direction of the organization's goals, including the growth of profitability, innovation, etc. Therefore, qualitative research and case study method were used to achieve the goal of the research. The key experts of this research were some managers and consultants of the investigated companies who are familiar with the field of human resources and organizational entrepreneurship, and a total of 26 of these people were identified by the snowball method. Thematic analysis approach was used to analyze the collected data.

The results of the research showed that the entrepreneurial maintenance component includes five sub-components; Employee satisfaction wellness programs, design and implementation of entrepreneurial talent management system, and Implementation of Incentive Measures, internal communication system, and entrepreneurial service compensation system can be effective in the emergence of organizational entrepreneurial behaviors.

Keywords:

Organizational entrepreneurship, human resource management, employee retention, entrepreneurial behavior, compensation.

* Corresponding Author

+ Email: Kasakhdari@ut.ac.ir

۳۹

شماره پنجاه و نه، بهار ۱۴۰۴

فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی

<https://jtd.iranjournals.ir/>


How to cite: Nahid, M., Sakhdari, K., Davari, A. (2025), Identifying the mechanisms of maintaining and Employee Retention, encouraging organizational entrepreneurial behavior, Quarterly journal of Industrial Technology Development,

23(59), 39-60.




شناسایی مکانیزم‌های حفظ و نگهداشت کارآفرینانه نیروی انسانی، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی




■ مجتبی ناهید^۱ 

دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد
قزوین، قزوین، ایران

■ کمال سخدری*^۲ 

دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران،
ایران

■ علی داوری^۲ 

دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران،
ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۹/۲۳، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۷ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۱

صفحات: ۶۰-۳۹

[10.22034/jtd.2025.2017844.1907](https://doi.org/10.22034/jtd.2025.2017844.1907) 

چکیده

در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه کارآفرینی و کسب مزیت رقابتی و ارزش آفرینی دارند که این مهم از طریق منبع ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه انسانی صورت می‌پذیرد. از این رو، تاثیرگذاری بر سرمایه‌های انسانی از طریق اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به بروز رفتار کارآفرینانه در میان کارکنان در جهت اهداف سازمان اعم از رشد سودآوری، نوآوری و ... شود. برای تحقق هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی چندگانه بهره گرفته شد. جامعه پژوهش ده شرکت در چهار صنعت رقابتی و جامعه آماری این پژوهش را برخی مدیران و مشاوران شرکت‌های مورد بررسی که با حوزه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی آشنا باشند تشکیل داده‌اند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند در مجموع ۲۶ نفر از افراد خبره این شرکت‌ها شناسایی شدند. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که مولفه نگهداشت کارآفرینانه شامل شش زیرمولفه برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه، طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه، نظام ارتباطات داخلی، نظام جبران خدمت کارآفرینانه و برنامه توسعه فردی کارکنان است که می‌تواند در بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی موثر باشند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، نگهداشت کارکنان، رفتار کارآفرینانه، جبران خدمات.

۱ آدرس پست الکترونیکی: Mjtb.nahid@gmail.com

* عهده دار مکاتبات

+ آدرس پست الکترونیکی: Kasakhdari@ut.ac.ir

۲ آدرس پست الکترونیکی: Ali_davari@ut.ac.ir

<https://jtd.iranjournals.ir/>

فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی | شماره پنجاه و نه، بهار ۱۴۰۴ | ۳۹

نحوه استناددهی به این مقاله: ناهید، مجتبی، سخدری، کمال، داوری، علی. (۱۴۰۴). "شناسایی مکانیزم‌های حفظ و نگهداشت کارآفرینانه نیروی انسانی، مشوق رفتار



کارآفرینانه سازمانی"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، (۵۹)، ۲۳-۶۰-۳۹.

ناشر: پژوهشکده توسعه تکنولوژی

۱- مقدمه

فردی و سازمانی کمک نماید (Hooi, & Nguu, 2014). با توجه به ظهور شرایط جدید مانند کرونا، متاورس، هوش مصنوعی، تغییر مفهوم قدرت و چالش‌های اقتصادی در سال‌های اخیر گرایش فزاینده‌ای به منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی بوجود آمده است. این رویکرد بر این پیش فرض استوار است که طراحی‌ها و اقدامات خاصی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت کمک نماید. نتایج تحقیقات صورت گرفته نیز بیانگر این است که کارآفرینی سازمانی به شدت با نحوه به‌کارگیری منابع به‌خصوص منابع انسانی گره خورده است (Zhang, et al., 2008). از طرفی حفظ و نگهداری کارکنان نیاز سازمان‌ها در عصر امروز است. با انتخاب افراد مناسب و اجرای راهبردها یا برنامه‌های مختلف برای درگیر و با انگیزه نگهداشتن کارکنان در سازمان، فرآیند حفظ و نگهداری آغاز می‌شود. روند حفظ کارکنان با گذشت زمان به دلیل روندهای نوظهور، صنعتی شدن و افزایش فرصت‌های شغلی افزایش یافته است. کارکنان به دلیل مهارت‌ها، دانش و تخصصشان باید توسط سازمان‌ها حفظ شوند، اما زمانی که کارکنان احساس می‌کنند با آن‌ها آنطور که باید مطابق تخصص، دانش و مهارت‌هایشان رفتار نمی‌شود، شروع به تغییر محل کار می‌کنند (Nasir, & Mahmood, 2018).

گرچه تاکنون برخی مطالعات به بررسی‌های مقدماتی در زمینه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی پرداخته‌اند، اما پژوهش در این زمینه، هنوز در دوران ابتدایی خود بوده و اندک مطالعات تجربی موجود نیز نگاهی بخشی به این موضوع داشته‌اند. به‌طور ساده‌تر، الگویی که براساس آن بتوان جایگاه مدیریت منابع انسانی را در ظهور کارآفرینی سازمانی تبیین نمود، موجود نیست (Castrogiovanni, et al., 2011). همچنین پرداختن به موضوع کارآفرینی در سازمان‌ها در چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. ضرورت این مسئله جایی بیشتر می‌شود که بدانیم تاکنون در مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی که توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه منابع انسانی ارائه شده است به این موضوع کمتر توجه شده است (Keating, & Olivares, 2007). از طرفی سیستم‌های منابع انسانی نظیر سیستم جبران خدمات در صورتی که بتوانند در کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها کمک کنند، می‌توانند تمایل کارکنان و مدیران سازمان‌ها را به پذیرش مخاطرات نوآوری افزایش دهند و نقش چشمگیری در بسط و گسترش فرهنگ نوآوری میان کارکنان خلاق ایفا نمایند

امروزه سازمان‌ها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آنها امری ضروری است. زیرا در محیط رقابتی امروز که مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان است، دانش و سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود و نقش اساسی را در ایجاد تحول، خلاقیت و نوآوری و به‌ویژه کارآفرینی ایفا می‌نماید. کارآفرینی سازمانی فرایندی است که درون سازمان‌ها، فرصت‌ها را بدون در نظر گرفتن منابع موجود با افراد و سازمان‌ها دنبال می‌کند (Stevenson & Jarillo, 2007). گاهی اوقات در بسیاری از سازمان‌ها، منظور از کارآفرینی سازمانی، راهبردی مهم برای بهبود عملکرد سازمان است (Mokaya, 2012). گاهی نیز کارآفرینی سازمانی از طریق نوآوری در محصولات، نوآوری در فرایند، ورود به بازارهای جدید، توسعه کسب‌وکارهای جدید مرتبط یا غیرمرتبط با کسب‌وکار محوری سازمان و نوسازی راهبردی و ساختار سازمان متبلور می‌شود (Morris & Franklin, 2011).

عواملی مانند تغییر رفتار رقبای، غیر قابل پیش‌بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان و ابهام محیطی و ... باعث شده است سازمان‌های موجود ناگزیر شوند به جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات به دنبال رویکردهای نوآورانه باشند (Bhal & Singh, 2016). در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید فرایندهای کاری و نظام‌های مدیریتی خود را به گونه‌ای اصلاح نمایند که انعطاف‌پذیری کافی را در پاسخگویی به عدم اطمینان محیطی دارا باشند. بر این اساس با نوآوری در روش‌ها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین می‌توان در مقابل عدم اطمینان محیطی ایستادگی کرد که فرایندهای مدیریت منابع انسانی نیز از این قانون مستثنی نیستند.

بر طبق نظر محققان، در سازمان‌های بزرگ، نقش اصلی در پرورش کارآفرینی سازمانی مربوط به مدیریت در سطح میانه است (Ireland, et al., 2003). با این حال، مشخص نمودن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جهت حمایت از چنین رفتاری (حمایت از کارآفرینی سازمانی) دشوار است (Hayton, 2005b).

راهبردهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام وظایفشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تاثیر قرار دهد (Kadiresan, et al., 2016). این راهبردها شامل برنامه‌هایی است که به کارکنان در ایجاد تسهیلاتی در به‌کارگیری موثر آنها برای دستیابی به اهداف

(Hayton, 2005a).

تاثیرگذار بر فرایند نگهداشت منابع انسانی در ارتقاء رفتار کارآفرینانه کدامند؟

در پاسخ به سوالات مطرح شده در این مقاله ابتدا به جایگاه رفتار کارآفرینانه به عنوان یکی از کارکردهای کارآفرینی سازمانی و نقش نگهداشت کارآفرینانه به عنوان یکی از مهم‌ترین فرایندهای منابع انسانی در ارتقا کارآفرینی سازمانی می‌پردازیم، سپس نتایج مصاحبه‌ها و کدگذاری انجام شده در قالب یافته‌های تحقیق با ارائه یک مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد و نهایتاً به جمع بندی و ارائه پیشنهادها کاربردی پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همانگونه که عنوان شد با توجه به نوظهور بودن مبحث ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و سازو کارهای مدیریت منابع انسانی و کاربرد این مفهوم در روش‌ها، راهبردها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است با این حال پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی بیشتر بر توسعه مفهومی هر کدام از این سازه‌ها بصورت جداگانه متمرکز شده‌اند و الگوی جامعی که بواسطه آن کارکردهای مدیریت منابع انسانی منجر به رفتارهای کارآفرینانه در سازمان شود، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع تحقیق، بخش عمده‌ای از آثاری که در این زمینه وجود دارند آثاری هستند که تنها مطالعات اکتشافی و در باب ماهیت و چیستی سازوکارهای مدیریت منابع انسانی می‌باشند.

از طرفی، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند به طور مثبتی بر نگرش‌های کارکنان و بهبود و ارتقای عملکرد در محیط کار اثر بگذارند که در نهایت بر نتایج و خروجی‌های سازمانی کسب‌وکارها اثر گذار خواهند بود (Kehoe & Wright, 2013, Steyn & De Bruin, 2018). پژوهش‌های زیادی نقش اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی را در اثربخشی سازمانی مورد بررسی و تایید قرار داده‌اند (Melton & Meier, 2017, van Esch et al., 2018).

مرور ادبیات پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که دو روند اصلی در رابطه با مفهوم کارآفرینی سازمانی وجود دارد: اولین روند، به اثرات فرایند کارآفرینانه سازمانی می‌پردازد. مطالعات تجربی در این زمینه نشان داده‌اند که چگونه فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی می‌توانند عملکرد یک سازمان را توانمند و ارتقاء نمایند. دومین روند، مربوط به عوامل و شرایطی است که منجر به ظهور کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها می‌گردد. در این روند، توجه بیشتری به منابع و روش‌های نوین تنظیم مجدد منابع شده است که سازمان

در نتیجه، مطالب ذکر شده و مقایسه مطالعات قبلی مرور شده، نشان دهنده این موضوع است که ادبیات موجود تنها به بررسی برخی از سازه‌های اثرگذار بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی و آن هم به صورت محدود پرداخته است. در حالی که به زعم کاپپا (۲۰۱۷) شرایط اقتصادی فعلی مستلزم مهارت کارآفرینانه برخی از افراد، چه به تنهایی و چه به صورت جمعی است. لازمه بهره‌مندی از این مهارت‌ها نگهداشت افراد مناسب و شایسته در سازمان‌هاست. از این رو، ایجاد ارتباط بین دو مفهوم نگهداشت مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی دغدغه اکثر شرکت‌ها اعم از کارآفرینانه یا تثبیت شده است.

بر این اساس لازم است که تحقیقی جامع در زمینه شناسایی مهم‌ترین سازه‌های مختلف اثرگذار بر ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی صورت بپردازد. در شرکت‌های کارآفرین‌محور ایرانی که وجود نیروهای توانمند در شرایط کنونی اقتصادی کشور برای آنان بسیار مهم و حیاتی است، نیاز به طراحی سیستم‌های منعطف و متناسب منابع انسانی از جمله روش‌های نوین و بومی نظام جبران خدمات و ... بیش از پیش احساس می‌شود. در نتیجه، با بررسی تحقیقات گذشته مشخص می‌شود عوامل تسهیلگر و میانجی تاثیرگذار در نگهداشت کارکنان بر رفتار کارآفرینانه شناسایی نشده است. همچنین نبود تحقیقات در خصوص پیامدهای رفتار کارآفرینانه کارکنان مبتنی بر نگهداشت کارکنان در شرکت‌های کارآفرینانه ایرانی، به خوبی تبیین نشده بود. بنابراین شکاف نظری موجود عبارت است از "نیاز به مدلی که در برگیرنده کارکردهای اصلی و تاثیرگذار مدیریت منابع انسانی شامل: استخدام و کارمندیابی، نگهداشت و ارزیابی عملکرد و توسعه و آموزش نیروی انسانی دارد که این ساز و کارها منتج بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان (شامل سودآوری و پذیرش ریسک و نوآوری) گردد". بر این اساس با توجه به انتخاب بخشی از این تاثیرگذاری در تحقیق حاضر به شناسایی مکانیزم‌های سازمانی حفظ و نگهداشت کارآفرینانه نیروها، که مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی می‌باشند، می‌پردازیم. از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مکانیزم‌های سازمانی حفظ و نگهداشت نیروها، که مشوق رفتار کارآفرینانه می‌باشد. همچنین هدف فرعی عبارت است از شناسایی عوامل میانجی در تاثیرگذاری فرایند نگهداشت بر رفتار کارآفرینانه. بر اساس هدف یاد شده سئوال اصلی پژوهش عبارت است از مکانیزم‌های سازمانی حفظ و نگهداشت نیروها، که مشوق رفتار کارآفرینانه باشد، کدامند؟ و همچنین سئوال فرعی عبارت است از عوامل

می‌توان پژوهش‌های مرتبط با رفتار کارآفرینانه را به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول پژوهش‌هایی که به عوامل موثر بر سازمان توجه دارند (می‌توان به برخی پژوهش‌ها از جمله؛ لاکلی و ابراهیم^۴ (۲۰۱۵)، ابراهیم و مسعود^۵ (۲۰۱۶)، چیدری و همکاران (۱۳۹۲) اشاره کرد) (Lucky, & Ibrahim, 2015 & Ibrahim & Mas'ud, 2016). دسته دوم، پژوهش‌هایی که بر افراد یا عوامل فردی دارند (می‌توان به برخی پژوهش‌های صورت گرفته توسط هایتون (۲۰۰۵)، لامپکین و همکاران (۲۰۱۰)، کلاریس، تارتاری و سالتر^۶ (۲۰۱۱) اشاره کرد)، تمرکز دارند. بنابراین رفتار کارآفرینانه کارکنان در یک شرکت یک منبع راهبردی مهم است که منجر به هدایت شرکت در مدیریت و رقابت در کسب و کار می‌شود که بخش عمده تحقیقات در مورد تاثیرات مستقیم رفتار کارآفرینانه کارکنان بر عملکرد شرکت به‌ویژه توسعه صادرات را تبیین می‌کند (Skarmeas et al. 2016).

حال برای آنکه بتوانیم رفتارهای کارآفرینانه را که می‌توانند خروجی کارآفرینی سازمانی را ارتقاء دهند، تشویق نمائیم، نیاز است تا از طریق فرایندهای مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی را در سازمان به سمت این نوع رفتارها هدایت و سوق دهیم. برای این منظور همانگونه که پیش‌تر نیز ذکر شد، تحقیقات در زمینه نقش مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، حاکی از این است که پرداخت و جبران خدمات از میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشترین تاثیرگذاری را بر عملکرد نوآوری سازمان بر جای می‌گذارد (Ping et al. 2010).

در راستای تشریح پیوند بین کارآفرینی و جبران خدمات لازم به ذکر است که تئوری رفتار برنامه ریزی شده^۷ (۱۹۹۱) بیان می‌کند که ادراک افراد از وجود یا عدم وجود منابع لازم یا فرصت‌های ضروری باعث بروز رفتاری مشخص می‌گردد. البته این تاثیرگذاری به‌صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی نیت رفتاری صورت می‌گیرد. یعنی وقتی افراد اعتقاد دارند که به علت وجود منابع لازم نظیر، مهارت، نیروی انسانی، پول و کنترل زیادی بر رفتار دارند، نیت رفتاری آنها برای انجام رفتار زیاد است (Ajzen, 1991). به عبارت دیگر، دسترسی به منابعی مانند مشوق‌ها می‌تواند در فرایندهای تصمیم‌گیری کارآفرینان تاثیرگذار باشد و خط مشی‌های منحصر به فرد جبران خدمات می‌تواند زمینه ساز تشویق افراد به انجام اقدامات کارآفرینانه و

را قادر به پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و توسعه اقدامات نوآورانه می‌نماید (Zahra, 1993).

رویکرد دوم ذکر شده با دیدگاه مبتنی بر منابع^۳ سازگار است که بر اهمیت منابع سازمان به‌عنوان محرک‌های رشد، مزیت رقابتی و سود بالاتر تاکید دارند. همچنین در دیدگاه مبتنی بر منابع، پاسخ به این سوال منوط به در اختیار داشتن منابع کلیدی خاص است. در سطح ابتدایی منابع شامل ابعاد فیزیکی، سازمانی و انسانی است. در سال‌های اخیر توجه خاصی به ارزش منابع انسانی سازمان شده است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در واقع به ایجاد و حفظ منابع انسانی برتر در جهت یاری رساندن به سازمان‌هاست (Litz, & Stewart, 2000). نویسندگان مختلفی معتقدند که پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منجر به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق توسعه سرمایه انسانی و تشویق کارکنان به تعقیب علایق سازمان می‌شوند (Kidwell & Fish, 2007).

در نتیجه کانون اصلی کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان برای توسعه و جوانسازی سازمان در جهت سازگاری مناسب با تحولات درونی و بیرونی است (Gawke et al. 2017).

در بررسی‌های انجام شده در تحقیقات گذشته مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، دو مسئله اصلی وجود دارد که بایستی مورد توجه قرار بگیرد: پرورش رفتارهای کارآفرینانه غیررسمی و پذیرش ریسک توسط اعضای سازمانی. از طرفی کارآفرینی به‌طور اساسی یک نوع رفتار است (Gartner, 1988). رفتار بیانگر مجموعه فعالیت‌های هدفمندی است که توسط افراد صورت می‌پذیرد که ممکن است به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه باشد (Hersey et al. 1996). از این‌رو، یکی از مباحث مهم در کارآفرینی، تقویت رفتارهای کارآفرینانه است.

در واقع، رفتار کارآفرینانه کارکنان، عبارت است از فعالیت‌هایی که توسط کارکنان به‌صورت پیشگام برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط کاری انجام می‌شود؛ به‌طوری‌که منجر به ایجاد کسب و کار جدید شود (De Jong et al. 2015).

با توجه به اهمیت کارآفرینی سازمانی و افزایش سازمان‌هایی که به دنبال بروز رفتار کارآفرینانه در کارکنان خود هستند و همچنین روند رو به رشد پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه

۶ Clarysse, Tartari and Salter

۷ Ajzen

۳ RBV

۴ Lucky and Ibrahim

۵ Ibrahim and Mas'ud

اطمینان حاصل کند که سیستم پاداش و انگیزشی که انتخاب می‌کند، توسط کارکنانش ارزشمند باشد. آنها دریافتند که مشوق‌های بلندمدت با نوآوری در سازمان‌های متمرکز ارتباط مثبت دارند؛ درحالی‌که هیچ ارتباطی با سازمان‌های غیرمتمرکز ندارد. این مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های با ساختار متمرکز، تمایل بیشتری به تولید اختراعات و بروز نوآوری دارند (Lerner & Wulf, 2010).

از نظر نوآوری و کارآفرینی، نوآوری‌های تدریجی بیشتر تحت تاثیر مشوق‌های مالی و غیرمالی سنتی مانند پاداش‌های درونی (زمان انعطاف‌پذیر و آزادی عمل بیشتر) و پاداش‌های بیرونی (جوایز، توسعه شایستگی‌ها و تقسیم سود) قرار می‌گیرند و نوآوری‌های رادیکال به انگیزه‌های بزرگ‌تر و یا پیچیده‌تر نیاز دارند که ممکن است برای مدیریت پیچیده‌تر باشد، در نتیجه کمتر مطلوب مدیریت قرار گیرد. به‌عنوان مثال، می‌توان به واگذاری سهام یا شفاف کردن حقوق صاحبان سهام در شرکت‌های اسپین‌آف اشاره کرد (Beugelsdijk, 2008). همان‌طور که ادر و مانسو^{۱۰} (۲۰۱۳)، ترکیبی از تحمل سازمان برای شکست زود هنگام و پاداش براساس موفقیت بلندمدت را در ایجاد انگیزه برای نوآوری موثر می‌دانند و پیشنهاد می‌کنند که طرح‌های انگیزشی باید با دیدگاه بلندمدت طراحی شوند که همین تحقیق موید مولفه امتیازدهی بر مبنای عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت هم هست (Ederer & Manso, 2013).

در این راستا کاناما و نیشیکاوا^{۱۱} (۲۰۱۷) معتقدند که پاداش‌های پولی تأثیر مثبتی بر بروز نوآوری کارکنان ندارد؛ اما تعریف یک نظام ارزیابی مبتنی بر عملکرد (به‌ویژه تعداد پتنت‌ها و ایده‌های ثبت‌شده) تأثیر مثبتی را به همراه می‌آورد (Kanama & Nishikawa, 2017).

به‌زعم بیوگلزدیج (۲۰۰۸)، پرداخت مبتنی بر عملکرد و آموزش و توسعه کارکنان، رابطه مثبتی با نوآوری تدریجی دارد اما با نوآوری رادیکال رابطه مثبتی ندارد (Beugelsdijk, 2008). از سوی دیگر، مشوق‌های پولی در قالب مشوق‌های خارجی هستند، اما کافی نیستند؛ طوری‌که به‌زعم ناگائوکا و همکاران (۲۰۱۴) برای کارکنانی که انگیزه درونی بیشتری دارند، طرح‌های پرداخت تشویقی تاثیر مثبت کمتری دارد و به عبارتی نشان‌دهنده رابطه منفی بین انگیزه‌های درونی و بیرونی است (Stern, 2004).

حمایت از اجرای راهبردهای کارآفرینی گردد (Blackman & Hindle, 2008).

بر این اساس به نظر می‌رسد، بررسی مکانیزم‌های نگهداشت کارآفرینانه نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌تواند در شکل‌گیری مسیری برای شناسایی ابعاد این موضوع و مشوق رفتارهای کارآفرینانه کارکنان موثر باشد که در ادامه از نظر می‌گذرد.

با توجه به اینکه پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب توسط فرد است که احتمال تکرار آن رفتار را افزایش می‌دهد (Hellriegel, 2010). سیستم‌های پاداش و پرداخت یکی از مهم‌ترین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها هستند. مدیریت این نوع مکانیزم‌ها جهت ایجاد نوعی محیط کارآفرینانه به چهار مورد وابسته است. از جمله می‌توان به: پاداش‌های خوب، رویکرد کوتاه و بلند مدت، استفاده و به‌کارگیری پاداش‌های متنوع و همچنین در نظر گرفتن اصول برابری بین کارکنان اشاره نمود (Bratton & Gold, 2012).

همانگونه که ادralin^۸ (۲۰۱۰)، به مکانیزم‌های جبران خدمات کارکنان و نگهداشت ایشان اشاره نموده است که در حرکت سازمان به سوی کارآفرینی سازمانی موثرند (Edralin, 2010). در نتیجه برنامه ریزی دقیق جبران خدمات مبتنی بر تیم با هدف رضایت اعضای تیم، راهبرد بسیار حیاتی در ارتقاء عملکرد در سازمان است (Irlenbusch & Ruchala, 2008).

سلام زاده و همکاران (۲۰۱۹)، بر این موضوع تاکید دارند که مکانیزم‌های پرداخت و جبران خدمات کارکنان به‌طور چشم‌گیری با توسعه کارآفرینی سازمانی ارتباط دارند (Salamzadeh et al., 2019).

جهت حفظ و نگهداشت نیروهای حرفه‌ای و متخصصان در سازمان، دو مرحله اساسی بایستی مورد نظر قرار بگیرد. مرحله اول، متخصصان جهت توسعه ایده‌های خلاقانه باید آزادی لازم را داشته باشند و همچنین به‌طور مستقل تصمیمات خود را اتخاذ نمایند. مرحله دوم این است که سازمان‌ها بسته‌های مشارکت جذاب مالی و غیر مالی را که موفقیت ابتکارات کارآفرینانه مستقل از سطح سلسله مراتبی بها می‌بخشند، ارائه نمایند.

لرنر و همکاران^۹ (۲۰۰۹) بر اهمیت ایجاد برنامه‌های جبران خدمات اثربخش کارآفرینانه/نوآوری محور تاکید دارند و پیشنهاد می‌کنند که مدیریت باید برنامه‌های جبران خدمات را طوری طراحی کند تا رفتارهای کارآفرینانه و نوآورانه را تقویت کند و

۱۰ Ederer and Manso

۱۱ Kanama and Nishikawa

۸ Edralin

۹ Lerner and Wulf

(Erasmus & Keyser, 2008).

به زعم آنگر و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۱) نیز در میان حوزه‌های باارزش مدیریت منابع انسانی، موفقیت سازمان تحت تأثیر فرایندهای یادگیری، کسب دانش و انتقال دانش است. از سوی دیگر، مدیران ارشد با ایجاد روحیه کارآفرینانه در سازمان موجب پشتیبانی، تسهیل و ترویج رفتار کارآفرینانه می‌شود؛ از جمله دفاع از ایده‌های نوآورانه و ارائه منابع موردنیاز برای اقدامات کارآفرینانه (Erasmus & Keyser, 2008).

یکی از مهم‌ترین مفاهیم سازمانی که از طریق کارکرد نگهداشت منابع انسانی در این رابطه مطرح است، رویه‌های چرخش شغلی است. چنین رویکردی منجر به توسعه مهارت‌های کارکنان در نتیجه مشارکت در پروژه‌های مختلف و کاهش احتمال خروجشان از سازمان می‌گردد. چنین رویکردهایی، پلتفرمی جهت ایجاد زیرساخت‌های ضروری و حمایت‌های لازم برای کارکنان حرفه‌ای کارآفرینانه فراهم می‌آورد که امکان انتخاب مسیر شغلی توسط خود این افراد را میسر می‌نماید (Kühn et al., 2016).

جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، سیستمی از جبران خدمات است که در آن تعلق و اعطای جبران خدمات به افراد منوط به این است که فرد بتواند به نتایج از پیش تعیین شده‌ای که قول داده است، نایل شود (Armstrong, 2008). عملکردمحور بودن سیستم جبران خدمات، به کارایی و سازگاری سیستم جبران خدمات بستگی دارد. کارایی بدین معناست که سیستم جبران خدمات تا حدی اهداف سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد. سازگاری نیز مؤید آن است که سیستم جبران خدمات با قوانین و مقررات موجود سازمان، سازگاری دارد و باعث ارتقای شهرت سازمانی می‌شود (Milcovich & Newman, 2008). یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که یکی از نقص‌های سیستم جبران خدمات این است که توان ارزش‌گذاری نوآوری کارآفرینان را ندارد و نمی‌تواند تعیین کند چه شخصی به‌طور مستقیم مسئول پیشرفت‌های جدید و دریافت پاداش است. اثربخشی مشوق‌ها زمانی تحقق می‌یابد که به پاداش‌های مشارکت کارمند در دستیابی به اهداف سازمان مرتبط باشد (Manne, 2009). زیرا پاداش دادن به کارکنان و قدردانی از آن‌ها با توجه به عملکردشان، زمینه ساز سوق دادن آن‌ها به سوی موفقیت و تشویق به نوآوری می‌گردد (Kanama & Nishikawa, 2017).

در مطالعات پیشین برخی استدلال می‌کنند که جبران

واضح است که اقتضائات جبران خدمات، منبعت از تفاوت در محیط فعالیت شرکت هاست که در آن نیاز است کارکنان از طریق انتقال حس مالکیت به پذیرش ریسک تشویق شوند. در عین حال، مدیران باید ملاحظات پذیرش ریسک توسط کارکنان به‌عنوان نماینده و دیدگاه مالکان (اصیل) مدیران نمایندگان اصیل را مورد توجه قرار دهند. چراکه هر کدام برداشت متفاوتی از ریسک دارند و باید سیستم‌های جبران خدمات را به نحوی طراحی نمایند که نیاز به تشویق ریسک‌پذیری را از طریق تلاش برای پرداختن به این رفتارها یا مشارکت‌های نوآورانه مورد توجه قرار دهد و بین عدالت درونی در سازمان و عدالت بیرونی توازن برقرار نماید. در واقع، سیستم‌های مختلف جبران خدمات کافی، بزرگ و جذاب می‌توانند با انتقال حس مالکیت به کارکنان سطح مطلوبی از رفتارهای کارآفرینانه را برانگیزند. با توجه به شواهد تئوریک فوق برای رقابت موثر در بازار به‌منظور جذب استعداد‌های کارآفرین، شرکت‌ها باید حقوق بالاتر و مزایای رفاهی و انگیزشی بیشتری نسبت به رقبای بپردازند (Manne, 2009). این پرداخت بیشتر در راستای تشویق افراد ریسک‌پذیر به مشارکت و سرمایه‌گذاری‌های توأم یا ریسک در نوآوری صورت می‌پذیرد (Soutaris, 2002). در واقع ارائه مشوق‌های درون‌زا و برون‌زا می‌تواند به ایجاد فرهنگ ریسک‌پذیری از طریق تشویق تعهد در سراسر واحدهای سازمان کمک نماید (MacMillan, 1987).

ارتقاء کارکنان شامل ایجاد و استفاده از سیستم‌های سازمانی است که براساس عملکرد، پاداش می‌دهد و از فعالیت‌های کارآفرینی حمایت می‌کند. استفاده از سیستم پاداش مناسب می‌تواند تمایل مدیران میانی را برای برعهده گرفتن خطرات مرتبط با فعالیت‌های کارآفرینانه بالا ببرد (Lekmat & Chelliah, 2014). بنابراین این سبک از نظام پرداخت می‌تواند به تقویت سطح ریسک‌پذیری کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینانه کمک کند؛ چراکه فراهم‌کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای ریسک‌پذیری - زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد در کارآفرینی سازمانی مورد توجه است - یک موضوع اساسی است.

در عین حال سیستم جبران خدمات باید برای شخصیت‌های کارآفرین جذاب و سطح جبران خدمات به اندازه کافی بزرگ باشد (Manne, 2009). در تایید یافته‌های پژوهشی فوق و از منظری دیگر، ارائه پاداش به کارکنان در راستای مبادله دانش و ارتقای پایگاه دانش سازمانی می‌تواند باعث افزایش تمایل کارآفرینان و کارکنان سازمان به مبادله دانششان شود

۱۲ Angre, et al.

قدرت و تفویض اختیار از دیگر مفاهیم وضعیت ساختاری سازمان از مقوله محیط خارجی صنعت است که بر بروز رفتارهای کارآفرینانه موثر است؛ تحقیقات نشان می‌دهد که فرصت‌های کارآفرینانه اغلب توسط کسانی که اختیار کاری دارند بهتر انجام می‌شود (Kuratko et al., 2011).

مفهوم حمایت و ایجاد بستر تبادل و سرریز دانش به این موضوع اشاره می‌کند که تبادل دانش حاصل از کارکنان توانمندسازی شده در برنامه‌های نگهداشت کارآفرینانه سازمان، نقش اساسی در بروز رفتارهای کارآفرینانه (از جمله نوآوری و ریسک‌پذیری) دارد. این مفهوم در کنار مفاهیمی نظیر طراحی فرایندهای ایده تا عمل، حمایت از یادگیری مشارکتی را می‌توان در حوز وسیع‌تر مدیریت دانش قرار داد. محققان بسیاری از جمله چن و همکاران (۲۰۱۲) و شجاهات و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۹) به رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی و خاصیت هم‌افزایی آنها اشاره کرده‌اند که هر دو موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت بین سازمان‌ها می‌شوند. بنابراین مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هریک از آنها انتظار تحقق اهداف و مأموریت سازمانی را داشته باشند.

در پژوهش‌های پیشین مولفه پرداخت بر مبنای سطح ریسک‌پذیری کارکنان مورد بسیار مهمی بود که بدان اشاره شد؛ پاداش / ارتقاء کارکنان شامل ایجاد و استفاده از سیستم‌های سازمانی است که براساس عملکرد، پاداش می‌دهد و از فعالیت‌های کارآفرینی حمایت می‌کند. استفاده از سیستم پاداش مناسب می‌تواند تمایل مدیران میانی را برای برعهده گرفتن خطرات مرتبط با فعالیت‌های کارآفرینانه بالا ببرد (Lekmat & Chelliah, 2014). بنابراین این سبک از نظام پرداخت می‌تواند به تقویت سطح ریسک‌پذیری کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینانه کمک کند؛ چراکه فراهم کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای ریسک‌پذیری - زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه افراد در کارآفرینی سازمانی مورد توجه است - یک موضوع اساسی است. یانادوری و کوی^{۱۴} (۲۰۱۳) با تمرکز بر جبران خدمات کارکنان بخش تحقیق و توسعه عنوان می‌کنند که تبعیض در میزان دستمزد کارکنان باعث کاهش همکاری کارکنان و مانع از ایجاد نوآوری می‌شود (Yin, 2003).

همچنین سازمان‌ها در دهه گذشته، تغییر آشکاری به سمت تقویت فرهنگ سازمانی به واسطه تقویت شایستگی‌های کارآفرینانه داشته‌اند (Seikkula-Leino & Salomaa, 2020).

خدمات براساس اصل پرداخت در ازای عملکرد موجب افزایش سطح بالاتر تلاش و بهره‌وری کارکنان می‌شود (Lazear, 2000) و برخی مطالعات دیگر، مشکلات و چالش‌های مرتبط با طرح‌های پرداخت انگیزشی را برجسته می‌کنند (Bloom & Van Reenen, 2011).

موضوع مهم و قابل ملاحظه در رابطه با این نوع مکانیزم‌ها، چگونگی برقراری تعادل بین برابری داخل سازمانی و برابری خارجی در فعالیت‌های کارآفرینانه است. برابری خارجی در واقع فرایند نگهداری و استخدام کارکنان را مورد پشتیبانی قرار می‌دهند. در مقابل برابری داخلی متمرکز بر همکاری و تبادل دانش در سازمان است. از سوی دیگر، پرداخت‌ها نقش بسیار مهمی در ایجاد جو کارآفرینانه از طریق مشارکت کارآفرینانه و پذیرش ریسک شغلی و همچنین جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان ایفا می‌نمایند.

ذکر این نکته مفید است که سیستم جبران خدمات زمانی منصفانه است که در آن عدالت روبه‌ای و توزیعی اجرا و برابری محقق گردد؛ بدین معنی که افراد پاداشی متناسب با دیگران دریافت نمایند و نسبت بین مشاغل به‌طور عینی مورد سنجش قرار بگیرد و پاداش برابر در ازای کارهای با ارزش برابر پرداخت گردد (Armstrong, 2008). یعنی در سیستم جبران خدمات، هم مقدار توزیع شده بین کارکنان عادلانه باشد و هم از رویه‌های منصفانه توزیع پاداش و مزایا بهره گرفته شود. نکته مهم این است که کارکنان احساس و ادراک عدالت نمایند (Milcovich, & Newman, 2008). سیستم جبران خدمات زمانی عادلانه است که پاداش متناسب با تلاش فرد در مقایسه با سایر کارکنان سازمان و بعد از وقوع نوآوری به وی اعطا شود (Manne, 2009). بین کارمندان فعال سختکوش مبتکر و خلاق از یک سو و کارکنان غیرفعال از سوی دیگر از لحاظ حقوق و مزایا تفاوت وجود دارد که همین تفاوت زمینه شکوفایی خلاقیت کارکنان را فراهم می‌آورد. باید توجه داشت که در سازمان‌های نوآور به‌منظور تحقق چابکی و انعطاف‌پذیری در راستای پاسخ‌گویی به عوامل گوناگون نظیر کمبود نیروی انسانی رقابت شدید در جذب متخصصان و نوسانات بازار، باید بر برابری بیرونی تأکید نمود (Balkin et al., 2000). چراکه زمینه تحقق رقابت‌پذیری بیرونی سازمان‌ها را فراهم می‌آورد و می‌تواند ظرفیت‌های رقابتی را بهبود بخشد (Armstrong, 2008).

یکی دیگر از عوامل موثر در نگهداشت نیروی انسانی، تسهیم

هدف از تقویت این شایستگی‌ها، ارائه راه‌حل‌های جدید برای ارتقاء نوآوری و خلاقیت همسو با رفاه اجتماعی و اقتصادی است. زیرا سرمایه‌گذاری در دانش و فناوری‌های جدید به‌طور خودکار به افزایش رقابت و رشد منجر نمی‌شود و سازمان باید بر تجاری‌سازی و ترغیب به کارآفرینی سازمانی تمرکز کند (Audretsch & Keilbach, 2008) که تنها راه‌حل آن ایجاد محیط داخلی مناسب و ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای کارآفرینانه است. برای مثال، خودکارآمدی کارآفرینانه می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار کارآفرینانه افراد ایفا کند؛ یا به عبارتی، رفتار کارآفرینانه افراد را پیش‌بینی کند. در همین راستا کارآفرین با بهره‌گیری از ظرفیت راهبردی و مدیریتی لازم به ایجاد تغییر و تحول به واسطه تبدیل سرریزهای دانش به رشد اقتصادی می‌پردازد (Caiazza et al., 2020). بنابراین به زعم چندلر و یانسن^{۱۵}، شایستگی‌های کارآفرینانه برای انواع مختلف سازمان‌ها حیاتی هستند و می‌توانند عملکرد و موفقیت خوبی را به ارمغان بیاورند. آموزش مبانی کارآفرینانه نیز مفهومی دیگر است که به بروز رفتار کارآفرینانه در کارآفرینان کمک می‌کند. محققان زیادی، آموزش کارآفرینی به کارکنان را به‌عنوان عامل مهم موفقیت سازمان در نظر گرفته‌اند (Akimov et al., 2020).

۳- روش‌شناسی پژوهش

به منظور تعیین فرایندهای مناسب برای پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران^{۱۶} (۲۰۰۹)، گزینه‌های مناسب در هر لایه متناسب با موضوع پژوهش انتخاب شدند. این مدل در حقیقت نشان‌دهنده فرایندهای انجام پژوهش متشکل از لایه‌های مختلفی می‌باشد که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است که این لایه‌ها عبارتند از: (۱) لایه فلسفه‌های پژوهش؛ (۲) لایه رویکردهای پژوهش؛ (۳) لایه راهبردهای پژوهش؛ (۴) لایه گزینه‌های پژوهش؛ (۵) لایه افق زمانی پژوهش؛ (۶) لایه شیوه‌ها و تکنیک‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها. پژوهش حاضر در **لایه اول** مدل پیاز پژوهش به زعم باکستر و جک^{۱۷} (۲۰۰۸) به دلیل اینکه پژوهشگر از طریق تعامل با موضوع مورد پژوهش می‌تواند به شناخت آن نائل شود، در پارادایم تفسیرگرایی (ساخت‌گرایی اجتماعی) قرار می‌گیرد. **لایه دوم** با عنوان رویکرد پژوهش به استقرایی یا قیاسی بودن پژوهش اشاره می‌کند که براساس ماهیت موضوع پژوهش حاضر و وجود چارچوب نظری به‌طور نسبی مشخص در این مورد اقتضا می‌کند که از روش قیاسی با هدف توسعه نظریه استفاده شود. البته به دلیل زمینه انجام پژوهش در صنایع منتخب رقابتی و تفاوت در محیط داخلی و

موضوع مهم دیگر، رهبری در سازمان به‌عنوان یکی دیگر از سازوکارهای مدیریت منابع انسانی است. یکی از انواع رهبری رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین بر فرآیندهای انگیزشی بلندمدت‌تر و مبتنی بر چشم‌انداز تأثیرگذار است (Bass, 1990). مدیریت ارشد با ایجاد برنامه‌های مشارکت کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ایجاد انگیزش در کارکنان داشته باشند. برای مثال مطالعات جانگ و همکاران (۲۰۰۳) و مخبر و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت سازمانی دارد. ایجاد تیم‌های خودگردان، برنامه‌های رسمی مشارکت کارکنان، تفویض اختیار در کارهای نوآورانه و اجتناب از محدودیت‌های بوروکراتیک از جمله مولفه‌هایی است که از پژوهش حاضر استخراج گردید. آنچه هر عضو گروه باید انجام دهد، این است که سهم وظیفه‌ای خود در گروه را به نحو کاملی انجام داده و گروه را برای رسیدن به اهداف نهایی‌اش یاری دهد (Billikopf, 2010).

چنانکه پژوهش‌های پیشین نیز عوامل موثر بر استخدام و حفظ کارکنان ماهر در شرکت‌ها را اغلب در رابطه با موفقیت

۱۵ Chandler and Jansen

۱۶ Saunders, et al

۱۷ Baxter & Jack

ضعیف است، برای پژوهشگران اهمیت داشت، داده‌ها از چند صنعت منتخب جمع‌آوری و نمونه‌گیری شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر با معیار خبرگان مدیران و مشاوران شش شرکت صنعتی با شرایط: ۱. مطالعات آکادمیک در حوزه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی و معیار انتخاب افراد سازمانی با داشتن سمت مدیریت؛ ۲. تجربه سازمانی حداقل ۵ ساله در حوزه کاری؛ ۳. آشنایی با فرایندهای منابع انسانی بخصوص تجربه و دانش در حوزه استخدام و نگهداشت و کارآفرینی سازمانی انتخاب شده است. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند فونتانا و همکاران^{۱۸} (۲۰۱۱) برای یافتن نمونه‌های مورد مطالعه استفاده شد. زیرا بدین طریق می‌توان نمونه‌های غنی از اطلاعات یافت که بررسی عمیق آن‌ها کمک می‌کند تا با پیدا کردن درک جامعی از مسئله، به یافتن پاسخ سوالات پژوهش پرداخته شود. در مطالعه موردی تعداد نمونه‌ها با اشباع نظری محدود می‌شود. بدین معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابند که پژوهشگر دیگر به مطلب جدیدی دست نیابد. پس تعداد این خبرگان از ابتدا مشخص نبود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از نمونه بیستم شواهد اشباع پاسخ‌ها نمایان گردید؛ اما مصاحبه‌ها را تا ۲۶ نمونه ادامه دادیم. در نهایت با تحلیل مضمون، مفاهیم استخراج‌شده از روایات، دسته‌بندی شده از میان آنها مولفه‌ها و مقوله‌ها شناسایی شدند. پژوهش حاضر به دلایل زیر از روش تحلیل مضمون استفاده می‌کند. اولاً، امکان پیدا کردن و تحلیل معنا در یافته‌های پژوهش حاضر را امکان‌پذیر می‌نماید، بدون اینکه به چارچوب نظری پیچیده و مفصلی نیاز باشد. دوم، ابزار مفیدی برای تحلیل حجم زیاد از داده‌های پیچیده و مفصل است که کاربردی است. از این روش برای تحلیل انواع داده‌های کیفی مختلف از جمله مصاحبه، اسناد، متون تاریخی و ... استفاده می‌شود.

۳-۱- روایی

در روایی پژوهش این بحث وجود دارد که آیا موضوع مورد نظر که هدف پژوهش است، موردسنجش قرار گرفته است؟ باتوجه به این که تحقیق حاضر بیشتر کیفی بوده، اثبات روایی آن دشوارتر از پژوهش‌های کمی است. به همین منظور و برای دستیابی به هریک از این معیارهای یادشده در فوق، اقدامات زیر صورت پذیرفت:

قابلیت اعتبار: قابلیت اعتبار به تمرکز روی تحقیق و اطمینان از این موضوع که داده‌ها و فرایند تحلیل به‌خوبی در جستجوی این موضوع هستند، وابسته است (Polit & Beck, 2004). انتخاب

خارجی نسبت به سایر پژوهش‌ها، پژوهش حاضر از مشارکت نظری بالایی برخوردار است. لایه سوم، راهبرد پژوهش است که در حقیقت همان روش تحقیق انتخابی است که در پژوهش حاضر روش تحقیق مطالعه موردی برگزیده شد تا به‌صورت عمیق ابعاد مختلف موضوع پژوهش بررسی شود. از طرفی، به دلیل همجنس نبودن موردهای مدنظر پژوهش حاضر از مطالعه موردی (چندگانه) استفاده شد (Yanadori & Cui, 2013). نوع مطالعه موردی چندگانه از نوع اکتشافی است که با استفاده از ابزارهای مصاحبه، بررسی متون و اسناد تاریخی اقدام به جمع‌آوری نموده است. به‌منظور تدوین فرم مصاحبه، سؤالاتی در راستای اهداف پژوهش و قبل از اجرای مصاحبه و برای اطمینان از روایی یافته‌ها تعیین شد، این سؤالات با خبرگان مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت. اسناد و متون تاریخی مربوط به سوال پژوهش از منابع اینترنتی، مقاله‌ها و کتب مرتبط استخراج شده‌اند. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از این قسمت، از روش تحلیل مضمون با کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی اطلس‌تی استفاده گردید.

میدان پژوهش ده شرکت صنعتی است. این شرکت‌ها در صنایع پیشرو بوده و در زمینه کارآفرینی سازمانی به موفقیت‌هایی رسیده‌اند و ۵ شرط فوق را دارا بوده‌اند: ۱. در حوزه فرایندهای منابع انسانی به‌ویژه خلاقیت در حوزه استخدام و نگهداشت فعالیت‌های جدی داشته و در این زمینه دارای تجارب مختلف هستند؛ ۲. کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان راه‌حلی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید در نظر گرفته و حداقل فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی از جمله تاکید بر ارائه خدمات و محصولات نوآورانه را در دستور کار خود قرار داده باشند؛ ۳. در عرصه صنعت و داشتن زیرساخت‌های فنی از شرکت‌های مطرح بوده و همچنین در تلاش برای روزآوری محصولات و خدمات خود باشند؛ ۴. به‌صورت خاص به داشتن مدل بخصوص در حوزه استخدام و نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اعلام نیاز کرده باشند؛ و ۵. تعداد نیروی انسانی آنان بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشد. براساس این شاخص‌ها ده شرکت از چهار صنعت خرده‌فروشی، برق و دارو و مواد غذایی انتخاب شدند که به دلیل حفظ حریم خصوصی از بردن نام آنها خودداری می‌گردد. از طرفی، تعداد شرکت‌های کارآفرینانه که داده‌های منابع انسانی خود را در اختیار پژوهشگران تحقیق حاضر قرار دهند، بسیار محدود بوده است. همچنین به دلیل اینکه واریانس روابط عوامل مورد بررسی در پاسخ‌ها از این حیث که در کدام محیط‌ها قوی و در کدام

مقایسه می‌شوند که نتایج این مقایسه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

$$\frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱: نتایج شاخص ثبات پژوهش حاضر

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی شاخص ثبات
۱	I5	۳۵	۱۵	۵	۸۵٪
۲	I11	۳۴	۱۳	۳	۷۶٪
۳	I13	۳۹	۱۷	۶	۸۷٪
۴	I20	۴۵	۱۶	۷	۷۱٪
کل					۷۹٪

استفاده از شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون: در این پژوهش به منظور اطمینان از سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان (پایایی کدگذاری)، محقق از بین ۲۶ مصاحبه، ۳ مصاحبه را به صورت اتفاقی انتخاب و به فاصله ۱۵ روز از کد گذاری اولیه، کدگذاری مرحله دوم را انجام داد. نتایج حاصل شاخص ثبات ۷۶٪ را نشان داد که چون بالاتر از ۶۰٪ است مورد تأیید است.

جدول ۲: نتایج شاخص ثبات پژوهش حاضر

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (%)
۱	I07	۴۶	۱۸	۹	۷۸٪
۲	I13	۳۳	۱۲	۶	۷۲٪
۳	I19	۳۷	۱۴	۵	۷۵٪
کل					۷۶٪

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

این پژوهش بر روی ۲۶ نمونه از ده شرکت و در چهار صنعت خرده فروشی، برق و دارو و مواد غذایی که دارای شاخص‌های جامعه آماری و میدان پژوهش مورد نظر بودند، انجام و تلاش شده‌است تا برای پوشش مقوله‌های مختلف موضوع از خبرگان منتخب حوزه کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی انتخاب شوند. از سوی دیگر، مصاحبه‌شوندگان از نظر حوزه

بهترین روش برای جمع‌آوری داده‌ها، میزان و تعداد داده‌ها در ایجاد قابلیت اعتبار بسیار مهم هستند. از این رو، پژوهشگر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش توسط خبرگان این حوزه، استفاده از یک کدگذار کمکی برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران و استفاده از پرسش‌های عینی، میزان اعتبار داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش دادند. به منظور افزایش قابلیت اعتبار، اقدامات زیر توسط پژوهشگر صورت گرفت:

بازبینی توسط پژوهشگر: مولفه‌ها و مفاهیم بدست آمده توسط پژوهشگر مورد مشاهده و بازبینی قرار می‌گرفت و نظرات نهایی استخراج می‌شدند.

بررسی توسط خبرگان: در این مرحله، نظرات خبرگان حوزه مربوطه در مورد مفاهیم و مؤلفه‌ها دریافت می‌شد و در خروجی نهایی انعکاس می‌یافت.

بازبینی توسط مصاحبه‌شوندگان: مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید یافته‌های پژوهش حاضر از دیگر اقدامات در جهت تأیید اعتبار پژوهش حاضر است. این بازبینی به فرایند مهم کنترل کیفیت در مطالعه کیفی نیز کمک شایانی می‌کند.

انتقال پذیری: این مورد اشاره به مقدار و درجه‌ای دارد که یافته‌های حاصل از تحقیق در یک محیط را بتوان به محیط و گروه‌های دیگر تسری داد (Polit & Beck, 2004). این مورد تنها بستگی به تصمیم خوانندگان دارد که آیا یافته‌ها می‌توانند به زمینه‌های دیگر انتقال یابند یا نه؟ به منظور تسهیل و روشنی در امر قابلیت انتقال، شرح مشخص و شفاف از فرهنگ و زمینه مورد مطالعه، انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل مهم و بنیادین است. اگرچه حتی عدم انتقال پذیری مشکلی برای صحت روایی آن ایجاد نمی‌کند؛ چراکه خروجی نهایی پژوهش حاضر منتج به صنایع منتخب است و می‌تواند به محیط‌های نامشابه و سایر صنایع تعمیم پذیر نباشد.

تأیید پذیری: اگر یافته‌های پژوهشی بخواهد تأییدشدنی باشد، باید کلیه جزئیات در تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شود که این کار در مورد پژوهش حاضر انجام شد.

۳-۲- پایایی

شاخص ثبات: برای محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به منزله نمونه، انتخاب و کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم طبق فرمول ذیل

از طرفی در بین روایت‌های احصاشده از مصاحبه‌های پژوهش حاضر، روایت‌های بسیاری مشاهده شد که تأییدکننده روابط بین مقوله‌های استخراج شده هستند که در ذیل روایات منتخبی از روایات مذکور ارائه می‌شود. البته لازم به ذکر است که شناسایی و استخراج این روابط بعضاً بسیار سخت و پیچیده و حاصل مطالعه چندباره پژوهشگر و اخذ تأییدیه از مصاحبه‌شوندگان در مورد صحت این روابط بوده است که در ادامه به بررسی آن پرداخته خواهد شد.

۱. کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (مضمون‌ها) متفاوت هستند. در این گام، شناسایی و کدگذاری نکاتی از صحبت‌های مصاحبه‌شونده، متناسب با سوال تحقیق و چهارچوب مفهومی اولیه انجام‌شد که به پاسخگویی به سوال تحقیق کمک می‌کند (جدول شماره ۳).

فعالیت هم دارای تنوع هستند که این نیز به جامع‌تر شدن نتایج کمک می‌کند.

همان‌طور که اشاره شد، برخی مقوله‌های پژوهش حاضر دارای پیشینه پژوهش بوده اما به دلیل ماهیت آن که به شدت به محیط، فرهنگ و قوانین مورد مطالعه بستگی دارد، می‌تواند کاملاً مشابه یا کاملاً متفاوت با مطالعات صورت گرفته باشد. در پژوهش حاضر، مولفه‌ها و مفاهیمی جدیدی متناسب با هدف و سوال پژوهش به آنها اضافه شده و از روش قیاسی برای تحلیل مضامین این مقوله‌ها استفاده شده است. در حالی که سایر مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، کاملاً به صورت اکتشافی و با روش تحلیل مضمون استقرایی ارائه شدند. برای هر یک از موارد فوق، مولفه‌ها و مفاهیم شناسایی و ارائه شده‌اند. کدگذاری متناسب با سوال پژوهش بر روی داده‌ها در سه گام صورت گرفته است.

جدول ۳: کدگذاری اولیه

مصاحبه‌شونده-کد (مفهوم)	روایت
[م۱۴- تشویق به یادگیری سازمانی]	قبل از استخدام افراد در مجموعه‌ام، یکی از مهارت‌هایی که خیلی بر آن تأکید دارم، توانایی یادگیری سازمانی است به این صورت که: توانایی: در یادگیری توانایی دارم- امکان تاثیرگذاری رو افراد را دارم- تبحر لازم در دنبال کردن کارها، پیگیری و به ثمر رساندن آن‌ها را دارم.
[م۵- پرداخت بر مبنای سطح نوآوری]	سیستم حقوق و دستمزد سازمان بسیار میتونه موثر باشه، نظام جذب این سازمان که از ابتدا وارد سازمان به ویژگی‌های نوآوری خلاقیت و تلت بودن آدم‌ها را در نظر می‌گیرد یا خیر موثر و تاثیرگذار باشد در حوزه نوآوری و کارآفرینی و ترویج این سازمان در داخل سازمان.
[م۱۵- برگزاری جلسات هم‌اندیشی و عرضه‌یابی]	برگزاری جلسات کلینیک منابع انسانی- وجود مکانیزم‌های ارتقاء (گروه و تغییر رده)
[م۲۳- برگزاری دوره‌های آموزش فنی و تخصصی]	نیازهای آموزشی هر واحد در ابتدای سال از واحدها اخذ و دوره‌های آموزش‌ها (عمومی، فنی و تخصصی) در طی سال برگزار می‌گردد و هر فردی حداقل می‌بایست در ۲ دوره، آموزش‌های لازم را ببینند. آموزش به ارتقاء افقی، انتصاب و حق جذب کارکنان وصل می‌باشد. اثربخشی آموزشی بر اساس مدل کرک پاتریک در حال اجرا است.
[م۲۴- ایجاد سازوکارهای انتقال دانش]	مدیریت دانش دارای روش اجرایی و نقشه راه می‌باشد. از طریق فرایندها، پست‌ها و افراد شاغل در پست‌های مهم و کلیدی شناسایی و جهت انتقال دانش، اقدامات لازم صورت می‌گیرد (منتور، اخذ درس آموخته‌ها و...). مدیریت دانش در حال حاضر مکانیزه نگردیده است ولی اطلاعات و درس آموخته‌ها در قسمتی از پورتال شرکت جهت share دانش بارگذاری می‌شود.
[م۲- نظام خدمات رفاهی کارکنان]	نظام جامعی از برنامه‌ها و خدمات رفاهی به منظور بهبود و افزایش سطح کمی و کیفی رفاه کارکنان موجود می‌باشد. نظیر وام، هدیه از دواج، تولد فرزند، بازنشستگی، کمک هزینه اناث کشی و ...
[م۱۵- جلوگیری از ترک خدمت کارکنان]	برای جلوگیری از خروج افراد صاحب ایده باید ما باید این افراد از هر لحاظ اقناع کنیم هم باید از نظر مالی غنی بشوند که بخشی از آن فرایند نگهداشت منابع انسانی باید در سازمان احساس معنی‌دار بودن می‌کند باید احساس کنند که ایده هاشون به سمت اقدام میره طرح هاشون در سازمان مسکوت نمی‌ماند.
[م۱۹- طراحی دقیق پاداش‌ها براساس معیارهای عملکردی]	حمایت مدیریت ارشد سازمان از نخبگانی که وارد سازمان می‌شود قطعاً میتونه موثر باشه در تحقیقات مختلف آمده رابطه بین سوپروایزر، مدیر مستقیم با نیرویی که میاد وارد سازمان می‌شود در روزهای اول بسیار بسیار کلیدی و مهم باشد، اینکه سیستم حقوق دستمزد سازمان به چه شکل در هفته‌های اول و در ماه‌های اول قطعاً می‌تواند بسیار تاثیرگذار باشد در ادامه روند خلاقیت و نوآوری آن فرد در سازمان.

مشخص شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله مولفه‌ها

۲. دسته‌بندی کدها در قالب مضمون‌های اولیه: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضمون‌های بالقوه و مرتب‌کردن تمام داده‌های کدگذاری شده در قالب مضامین

از کنارهم قرار گرفتن مفاهیم ایجادمی‌شوند.

۳. بازبینی مضامین با توجه به کدها و کل داده‌ها: گام سوم شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در این گام از ابتدا تا انتهای کار به صورت مجدد موردبررسی قرار گرفته تا اگر نقایصی همچون وجود مضامین مشابه با عناوین مختلف و نادیده گرفته شدن مضمون‌های مهم وجود داشته، رفع گردد. در گام دوم، اعتبار مضمون‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. مضمون‌های یافته شده با کدهای استخراج شده در مرحله دو و ایده‌های اولیه مطرح شده مقایسه شد و نقشه جامعی از مضمون‌ها ارائه شد. در ادامه مولفه‌های استخراج شده به همراه زیرمولفه‌ها و مفاهیم استخراج شده به تفصیل ارائه می‌شود.

۴-۱- مقوله نگهداشت منابع انسانی کارآفرینانه

این مقوله دربرگیرنده مولفه نگهداشت کارآفرینانه است که شامل پنج زیرمولفه برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه، طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه، نظام ارتباطات داخلی، نظام جبران خدمت کارآفرینانه است.

زیرمولفه برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان شامل مفاهیم حصول اطمینان از کارکرد واقعی سیستم پاداش (۱۸ مصاحبه) و نظرسنجی مداوم در مورد محرک بودن پرداخت‌ها (۱۵ مصاحبه) است.

زیرمولفه طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه شامل مفاهیم تغییرات در مقررات دست‌وپاگیر (۱۴ مصاحبه)، طراحی و اجرای سرمایه‌گذاری جسورانه داخل سازمانی (۱۵ مصاحبه) و غنی‌سازی شغل‌های کارآمد (۱۷ مصاحبه) است. این زیرمولفه عنوان می‌کند که سازمان‌هایی که خواستار بروز رفتارهای کارآفرینانه از سوی کارکنان خود هستند، می‌بایست نظام استعدادیابی کارآفرینانه نیز داشته باشند و پتانسیل‌های کارآفرینی خود را کشف کنند.

زیرمولفه طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه شامل مفاهیم اختصاص بودجه به منظور شناسایی فرصت‌های داخلی (۱۳ مصاحبه)، امتیازدهی بر مبنای عملکرد فردی و گروهی (۱۶ مصاحبه)، امتیازدهی بر مبنای عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت (۱۷ مصاحبه)، پرداخت بر مبنای میزان ریسک‌پذیری (۱۸ مصاحبه)، پرداخت بر مبنای عملکرد (۱۷ مصاحبه)، جلوگیری از ترک خدمت کارکنان (۱۱ مصاحبه)، سهیم کردن افراد در منافع ناشی از ایده (۱۰ مصاحبه)، شفافیت در اعلام معیارهای پاداش‌دهی (۱۲ مصاحبه)، عدم اعمال جریمه برای پروژه‌های شکست‌خورده (۱۰ مصاحبه) و نظام خدمات رفاهی کارکنان (۱۶ مصاحبه)

است.

نظام ارتباطات داخلی زیرمولفه بعدی است که دربرگیرنده مفاهیم اطلاع از سطح انتظارات کارکنان (۱۵ مصاحبه)، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و عارضه‌یابی (۱۳ مصاحبه)، خودکارسازی اداری برای تسهیل ارتباطات و فعالیت‌ها (۱۲ مصاحبه) و طراحی فرایندهای تبادل دانش (۱۶ مصاحبه) است. لازمه محیط سازمانی نوآور، ارتباطات و مشارکت داخلی پویاست.

زیرمولفه نظام جبران خدمت کارآفرینانه شامل مفاهیم پاداش‌دهی براساس عملیاتی‌سازی ایده‌ها (۱۷ مصاحبه)، پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (۱۱ مصاحبه)، پاداش‌های متناسب با عملکرد (۱۵ مصاحبه)، پرداخت بر مبنای سطح ریسک‌پذیری (۱۹ مصاحبه)، پرداخت بر مبنای سطح نوآوری (۱۲ مصاحبه)، توزیع به موقع پاداش‌ها (۱۴ مصاحبه)، رعایت اصل عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها (۱۵ مصاحبه) و طراحی دقیق پاداش‌ها براساس معیارهای عملکردی (۱۹ مصاحبه) است. مولفه‌ها، زیرمولفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از روایات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: مولفه‌ها، زیرمولفه‌ها و مفاهیم مقوله نگهداشت منابع انسانی

کارآفرینانه

مولفه	زیرمولفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
	برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان	حصول اطمینان از کارکرد واقعی سیستم پاداش	۱۸
		نظرسنجی مداوم در مورد محرک بودن پرداخت‌ها	۱۵
طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه	طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه	تغییرات در مقررات دست‌وپاگیر	۱۴
		طراحی و اجرای سرمایه‌گذاری جسورانه داخل سازمانی	۱۵
		غنی‌سازی شغل‌های کارآمد	۱۷
طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه	طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه	اختصاص بودجه به منظور شناسایی فرصت‌های داخلی	۱۳
		امتیازدهی بر مبنای عملکرد فردی و گروهی	۱۶
		امتیازدهی بر مبنای عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت	۱۷
		پرداخت بر مبنای میزان ریسک‌پذیری	۱۸
		پرداخت بر مبنای عملکرد	۱۷
		جلوگیری از ترک خدمت کارکنان	۱۱
		سهیم کردن افراد در منافع ناشی از ایده	۱۰

مؤلفه	زیرمؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
		توزیع به موقع پاداش‌ها	۱۴
		رعایت اصل عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها	۱۵
		طراحی دقیق پاداش‌ها براساس معیارهای عملکردی	۱۹

۴-۲- مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

جدول ۵: کدگذاری اولیه مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

مصحح‌شونده-کد (مفهوم)	روایت
مصاحبه‌شونده-کد (مفهوم)	
م۱۷-خلاقیت و ابتکار تیمی	برای توسعه کار و نمایندگی‌ها که الان به ۴۰۰ نمایندگی رسیده کاملاً غیرمتمرکز عمل کردیم. یعنی هم امکانات از خودشان است و هم درآمد برای خودشان. ما درخصوص منابع درآمدی معلمان پشتیبان، یک کارآفرینی درون‌سازمانی انجام دادیم. این کار به صورت تیمی و مشارکتی که با حمایت مدیریت ارشد انجام شد.
م۱۴-ریسک‌پذیری مشارکتی	یک واحد در سمنان داریم برای تولید نوارهای صداگیر خودرو. آنجا یک واحد مخروبه بود که ۵-۶ سال پیش برای احیا به ما واگذار شد. الان آن واحد متحول شده و درخاورمیانه نمونه است به نام پارمیدا که یکی از واحدهای استراتژیک صنعت خودرو در کشور محسوب می‌شود. انجام این کارها در فضای مسموم کسب‌وکار داخلی با تورم، رکود، سود ۲۲ درصد، مالیات، کپی‌برداری و... در کنار تحریم‌های خارجی واقعاً سخت است و زحمت و دردسر دارد.
م۲۹-خلاقیت و ابتکار عمل فردی	ما سال‌ها می‌دیدیم که وقتی سفارش می‌دهیم به هلند، ساعت ده شب ما سفارش می‌دهیم صبح ساعت ۹ جنست آماده است. بررسی‌هایی که کردیم با فیلم‌برداری و عکس و کپی‌برداری و با چشم آمدیم این پایانه هلند را در ایران پیاده کردیم. البته من تمامی نقشه‌هایش را پیاده کردم.
م۲۲-ریسک‌پذیری فردی	با اختیاری که از مدیرعامل گرفته بود، تمام مسئولیت مالی و زمانی پروژه بر عهده او قرار گرفته بود که واقعاً مسئولیت بزرگی بود و ریسک بالایی داشت اما توانست در زمان مناسب و تقریباً با بودجه مناسب، پروژه را به سرانجام برسوند.

نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که رفتار کارآفرینانه در منابع انسانی شامل رفتار در ابعاد فردی و مشارکتی است. این مقوله به دو مؤلفه رفتار کارآفرینانه شرکتی و فردی تقسیم شده است:

مؤلفه رفتار کارآفرینانه سازمانی: این مؤلفه به رفتارهای کارآفرینانه که به صورت مشارکتی در بین منابع انسانی به وقوع می‌پیوندد، اشاره دارد. طبق روایات، مفاهیم خلاقیت و ابتکار تیمی (۲۱ مصاحبه) و ریسک‌پذیری مشارکتی (۱۹ مصاحبه) است.

مؤلفه رفتار کارآفرینانه فردی: فعالیت‌های کارآفرینانه به

مؤلفه	زیرمؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
نگهداشت کارآفرینانه	نظام ارتباطات داخلی	شفافیت در اعلام معیارهای پاداش‌دهی	۱۲
		عدم اعمال جریمه برای پروژه‌های شکست‌خورده	۱۰
		نظام خدمات رفاهی کارکنان	۱۶
	نظام ارتباطات خارجی	اطلاع از سطح انتظارات کارکنان	۱۵
		برگزاری جلسات هم‌اندیشی و عارضه‌یابی	۱۳
		خودکارسازی اداری برای تسهیل ارتباطات و فعالیت‌ها	۱۲
		طراحی فرایندهای تبادل دانش	۱۶
	برنامه توسعه فردی کارکنان (قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها)	استقرار سیستم مدیریت دانش خلاقانه	۱۹
		ایجاد خودکارآمدی کارآفرینانه در کارکنان	۱۸
		ایجاد محیط خلق و تسهیم دانش از طریق ترند و مگاترندخوانی	۱۴
ایجاد هوش مالی و مهارت‌های مالی در کارکنان		۱۶	
آموزش با روش منتورینگ		۱۲	
آموزش تفکر طراحی و نوآفرینی ناب		۱۸	
تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به کارکنان نوآور	تشویق به ریسک‌پذیری	۱۶	
	تشویق به کار تیمی	۱۴	
	تشویق به یادگیری و یاددهی سازمانی	۱۹	
	کمک به بهبود عملکرد کارکنان از طریق مفاهیم برگزاری دوره‌های آموزشی فنی و تخصصی مبتنی بر ترند و مگاترندخوانی	۱۳	
نظام جبران خدمت کارآفرینانه	پیگیری ایده‌های کارکنان در شتابدهنده‌های سازمانی یا بین سازمانی	۱۰	
	پاداش‌دهی براساس عملیاتی‌سازی ایده‌ها	۱۷	
	پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	۱۱	
	پاداش‌های متناسب با عملکرد	۱۵	
	پرداخت بر مبنای سطح ریسک‌پذیری	۱۹	
		پرداخت بر مبنای سطح نوآوری	۱۲

مسئله‌ای که حائز اهمیت است این مقوله هم به صورت مستقل با مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی رابطه دارد و هم به صورت متغیر واسطه‌ای یا میانجی بر رابطه بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه تاثیرگذار است. به زعم پژوهشگر پژوهش حاضر، ارتباط دوم گویاتر و قابل دفاع تر است. به طور مثال:

مصاحبه‌شونده ۱۷ در روایت ذیل به عنوان مدیر منابع انسانی بیان می‌کند که ساختار سازمان بر بروز رفتارهای کارآفرینانه بسیار موثر است:

"یکی از دستاوردهای فعالیت‌م پیاده‌سازی مدل هولاکراسی (ساختار سازمانی مدور و چابک) در چند شرکت دانش بنیان بوده است که به برقراری فضای خلاقیت، نوآوری و چابکی در انجام اهداف و برنامه‌های سازمانی منجر شده است."

رابطه بین فرهنگ سازمان بر بروز رفتارهای کارآفرینانه پرسنل در روایت مصاحبه‌شونده ۲۲ کاملاً مشهود است:

"فرهنگ که به صورت مختلف مجموعه‌ای از باورها، هنجارها، آداب و رسوم، شیوه رفتارهای اعضای یک مجموعه یا سیستم تعریف شده تا اندازه‌ای موثر است که می‌تواند بسیاری از نتایج و عملکردهای کمی و کیفی سازمانی را زیر تاثیر شگفت خود قرار دهد. این جمله‌ای که بهتون گفتم رو به او به اووش اعتقاد دارم و برام پیش اومده. ببینید فرهنگ ما متفاوت، به نظر من ما باید سبک خودمون رو پیدا کنیم که شاید تو هر صنف و صنعتی بازم متفاوت باشه. راهبردهای منابع انسانی باید همراستا با راهبرد سازمان و در راستای تشویق فعالیت‌های نوآورانه باشد. مثلاً سیستم پاداش باید تقویت کننده این موضوع باشد. مدیریت عملکرد باید عملکرد و رفتار افراد را به سمت فعالیت‌های نوآورانه سوق دهد."

۴-۵- رابطه میان مقوله محیط خارجی و مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی (تعدیل گر)

در مورد محیط خارجی سازمان و تاثیر آن بر بروز رفتارهای کارآفرینانه، روایاتی استخراج شد. به طور مثال: مصاحبه‌شونده ۱۷ در روایت ذیل به زیبایی رابطه میان محیط خارجی سازمان و بروز رفتارهای کارآفرینانه را متذکر می‌شود:

"رقابت در میان صنعت نیز نکته حائز اهمیتی هست. برای مثال شما صنایع غذایی رو در کشور ببینید، به خاطر رقابتی که با هم دارند به نوآوری کارکنانشون در طراحی و ارائه محصول و بازاریابی و ... اهمیت زیادی میدن."

روایت ذیل از مصاحبه‌شونده ۱۲ حاکی از رابطه میان محیط خارجی و بروز رفتارهای کارآفرینانه پرسنل و حتی بروز نتایج

کارکنانی نیاز دارند تا به صورتی غیرمعمول بیاندیشند و عمل کنند؛ نه آنطور که سازمان‌های بوروکراتیک یا سازمان‌های غیرکارآفرین عمل می‌کنند. این مولفه شامل مفاهیم خلاقیت و ابتکار عمل فردی (۲۱ مصاحبه) و ریسک‌پذیری فردی (۱۸ مصاحبه) می‌باشد.

۴-۳- مقوله فرایند نگهداشت نیروی انسانی و رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

در میان روایات، روابط میان مولفه نگهداشت کارآفرینانه با مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی احصا شده است که به ترتیب ذکر می‌شوند.

اگر به روایت ذیل دقت کنید، می‌بینید که مصاحبه‌شونده ۱۱ بیان می‌کند که اصول و ضوابط نگهداشت کارآفرینانه می‌تواند رفتارهای کارآفرینانه مانند ریسک‌پذیری را در کارکنان تقویت کند:

"پاداش‌ها باید به جای اینکه بیشتر برای رفتار و عملکرد طبق انتظارات باشد، براساس راهکارها، خلاقیت و ابتکار فرد در سازمان باشد. سیستم پاداش دهی باید ریسک‌پذیری را در افراد تقویت کند و نه صرفاً برآورده کننده انتظارات روتین کاری باشد."

مصاحبه‌شونده ۱۵ نیز در روایت ذیل به زیبایی رابطه بین نگهداشت کارآفرینانه و بروز رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی را به تصویر می‌کشد:

"طی ۲۵ سال اخیر که در صنایع و خدماتی که فعالیت نموده‌ام (همگی بخش خصوصی) کمتر به کارکرد اصلی حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی نظیر پرورش و انگیزش و توسعه توانمندی‌ها پرداخته شده است و غالباً استخدام، ارزیابی عملکرد و امور رفاهی را به عنوان مدیریت منابع انسانی تلقی نموده‌اند. طی ده سال اخیر نیز که در صنایع تکنولوژیکی کارآفرین و دانش بنیان فعالیت نموده‌ام نیز شرایط به همین گونه بوده است که البته بنده شخصا تلاش نمودم که نگرش به HRM در این حوزه تغییر یافته و به پرورش ابعاد مهارت‌های ذهنی و نرم و کار تیمی مبتنی بر خلاقیت و چابکی (در کنار پرورش مهارت‌های سخت) نیز پرداخته شود که به عینه شاهد تغییرات چشمگیر و قابل ملاحظه در افزایش رفتارهای نوآورانه در پرسنل بوده‌ام."

۴-۴- رابطه میان مقوله محیط داخلی و مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی (تعدیل گر)

در مورد محیط داخلی سازمان و تاثیر آن بر بروز رفتارهای کارآفرینانه، روایات بسیاری استخراج شد و تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان، صحت و وجود این رابطه را تأیید کردند. اما

کارآفرینانه در سازمان است:

"کلا قوانین و اسناد بالادستی و همین‌طور وضعیت سیاسی و اقتصادی کشور تعیین می‌کنند که یک صنعت چقدر به نوآوری و کارآفرینانه کارکنانش فکر کند، خیلی خیلی موثره و متأسفانه به ناچار به خاطر شرایط اقتصادی و تحریم و ... بسیاری از صنایع فقط برای بقای خودشون تصمیم‌گیری می‌کنند نه نوآوری و پیشتازی در صنعت".

۴-۶- مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی و پیامدها و نتایج کارآفرینانه

در مورد رفتار کارآفرینانه و تاثیر آن بر پیامدها و نتایج کارآفرینانه سازمان، روایاتی استخراج شد. به‌طور مثال، مصاحبه‌شونده ۱۴ در روایت ذیل به زیبایی رابطه میان رفتار کارآفرینانه منابع انسانی و رشد نتایج کارآفرینانه در سازمان را متذکر می‌شود. از طرفی، گویای تاثیر فرایندهای مدیریت منابع انسانی مانند نظام پاداش و انگیزه‌دهی بر بروز رفتار کارآفرینانه منابع انسانی نیز هست:

"همچنین از جمله فعالیت‌هایم در فضای ترویج کارآفرینی سازمانی، تلاش برای پیاده‌سازی ایساپ (مدل‌های واگذاری سهام به افراد کلیدی) بوده است که نه تنها در بروز رفتارهای نوآورانه در کارکنان موثر بوده و به عینه نتایج آن را دیده‌ایم بلکه در دلگرمی، انگیزش و جاری‌سازی فضای نوآوری و کارآفرینی سازمان نیز تاثیرگذار بوده است".

مصاحبه‌شونده ۵ نیز در روایتی مشابه بیان می‌کند:

"جلسات و دوره‌هایی برای کارمندان داریم و آنها می‌دانند ایده‌های نوآورانه آنها با استقبال مواجه می‌شود و آزادی خوبی برای اجرای آن ایده‌ها دارند البته به‌صورت آکادمیک به این مفاهیم آشنایی ندارند. به‌طور سیستماتیک تاثیر این نوآوری‌ها بر رشد سودآوری شرکت رو محاسبه نکردیم اما به‌طور شهودی تاثیر کاملا محسوس و خوب بوده".

براساس نتایج مصاحبه‌های صورت‌گرفته، مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه به سه مولفه رشد سودآوری، رشد نوآوری و نوسازی راهبردی سازمانی دسته‌بندی شده است.

مولفه اول: رشد سودآوری: این مولفه نشان‌دهنده تاثیراتی است که فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی می‌توانند بر شاخص‌های سودآوری سازمان بگذارند. مفاهیم افزایش ارزش سهام (۱۳ مصاحبه)، افزایش گردش مالی (۱۵ مصاحبه) و رشد فروش (۱۷ مصاحبه) متعلق به این مولفه است.

مولفه دوم: رشد نوآوری: مولفه رقابت در صنعت شامل مفاهیم استفاده از راه‌های جدید در انجام امور سازمانی (۶

مصاحبه)، استفاده از فناوری‌های نوین (۱۸ مصاحبه)، افزایش تعداد مالکیت‌های فکری (۱۱ مصاحبه)، ایجاد کسب‌وکار جدید در سازمان (۱۳ مصاحبه)، تفکر خلاق در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (۱۷ مصاحبه) و روش‌های جدید ارائه محصولات و خدمات (۱۵ مصاحبه) است.

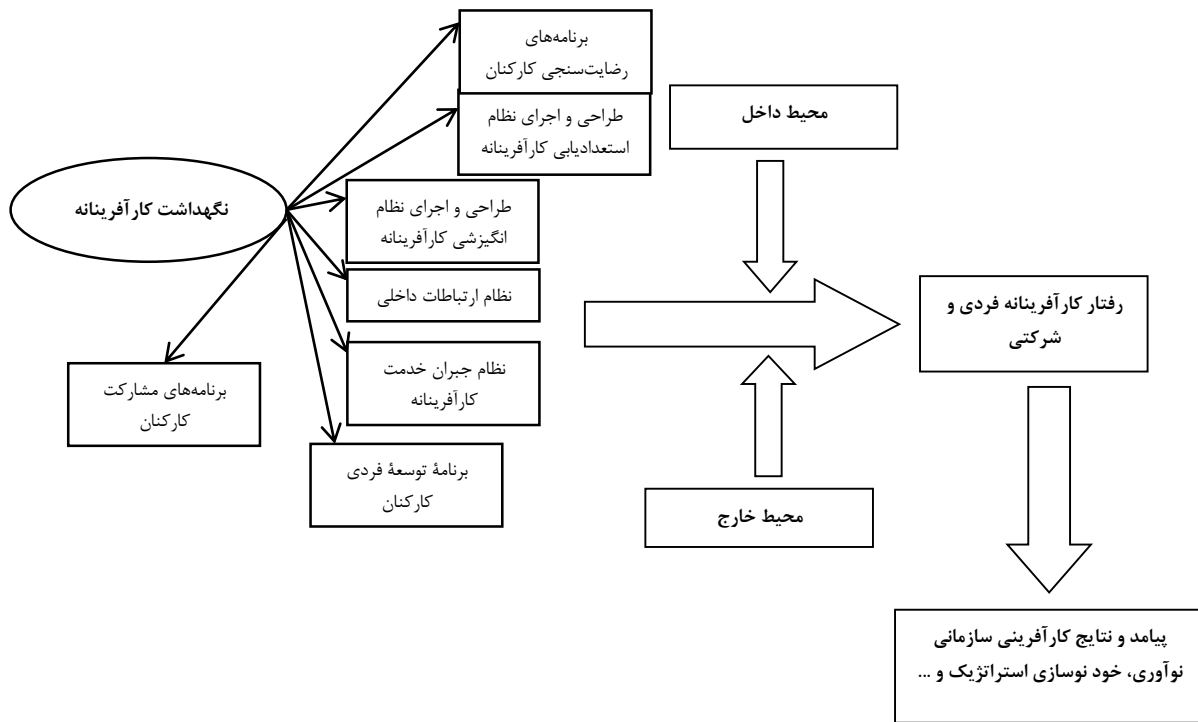
مولفه سوم: نوسازی راهبردی سازمانی: این مولفه شامل مفاهیم افزایش رضایت کارکنان (۱۴ مصاحبه)، افزایش ریسک‌پذیری سازمانی (۱۶ مصاحبه)، انعطاف‌پذیری ساختاری در سازمان (۱۲ مصاحبه)، بهبود کیفیت عملکردی (۱۹ مصاحبه)، بهبود مستمر محصولات و خدمات (۲۱ مصاحبه)، به‌سازی مستمر فرایندها (۱۴ مصاحبه)، رشد رضایت مشتریان (۱۶ مصاحبه)، رشد یادگیری سازمانی (۱۳ مصاحبه)، سهولت در تغییرات سازمانی (۱۱ مصاحبه) و کسب و حفظ مزیت رقابتی (۱۰ مصاحبه) است.

مدل ارائه شده مبتنی بر یافته‌های پژوهش است و به‌عنوان یک مدل اولیه ارائه گشته است تا مخاطب بتواند به یک جمع‌بندی اولیه در خصوص این تحقیق دست یابد که می‌تواند در تحقیقات آتی مورد اعتبارسنجی قرار گیرد.

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه خود فائق آیند. سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان از روحیه کارآفرینانه برخوردار شده و بتوانند به راحتی و به‌طور فردی یا گروهی، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. افراد نوآور و کارآفرینان در سازمان نمی‌توانند کسب‌وکار را به تنهایی توسعه دهند. بنابراین مهم‌ترین وظایف مدیران کارآفرین، جذب، ایجاد انگیزش و نگهداری کارکنان خلاق و کارآفرین است؛ چراکه چنین نیروهایی به کسب‌وکار هر سازمانی رونق داده و برای رشد و توسعه آن تاثیرگذار هستند (حسینی صدرآبادی، ۱۳۹۶).

یکی از مهم‌ترین مفاهیم سازمانی که از طریق کارکردهای منابع انسانی مطرح است، نگهداشت کارآفرینانه است. در پژوهش حاضر این مقوله برآیندی از مفاهیم شامل شش زیرمولفه؛ برنامه‌های رضایت‌سنجی کارکنان، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه، طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه، نظام ارتباطات داخلی، نظام جبران خدمت کارآفرینانه و برنامه توسعه فردی کارکنان با هدف دستیابی به رشد رفتارهای کارآفرینانه کارکنان و پیامدهای کارآفرینانه برای سازمان است.



شکل ۱: مدل حاصل از تحقیق

نیز توسط محققانی از جمله لکمت و چیلیاه و جنسن و همکاران بدان اشاراتی هر چند محدود شده بود. مولفه بعدی پژوهش حاضر در سازوکار نگهداشت کارآفرینانه، طراحی و اجرای نظام انگیزشی کارآفرینانه است که موجب ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای کارآفرینانه می‌شود که می‌توان به سهیم کردن کارکنان در منافع ناشی از ایده اشاره کرد که در تحقیقات پیشین بدان پرداخته نشده است. مولفه حمایت مدیران ارشد به مفهوم حمایت و ایجاد بستر تبادل و سرریز دانش از دیگر یافته‌های این پژوهش است که هر چند توسط محققانی از جمله چن و همکاران (۲۰۱۲) و شجاهات و همکاران (۲۰۱۹) اشاره محدودی کرده‌اند (Shujahat et al., 2019) و به رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی و خاصیت هم‌افزایی آنها می‌پردازد که هر دو موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت بین سازمان‌ها می‌شوند. بنابراین مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هریک از آنها انتظار تحقق اهداف و مأموریت سازمانی را داشته باشند. اما به‌عنوان یکی از دستاوردهای منحصر بفرد این پژوهش است که توجه بدان در شرکت‌های کارآفرین محور در نگهداشت کارکنان بسیار می‌تواند موثر باشد. مولفه دیگری که در حوزه نگهداشت کارآفرینانه استخراج

موضوعات مهم در فرایند نگهداشت کارآفرینانه کارکنان که از پژوهش حاضر منتج شد، بحث نظام جبران خدمت کارآفرینانه است. از قضا این موضوع از موضوعات حیاتی و مهم در مدیریت منابع انسانی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده است و دربرگیرنده نقش سیستم‌های انگیزشی مانند پرداخت در ازای عملکرد است. پاداش متناسب با عملکرد، پاداش بر مبنای سطح نوآوری و طراحی دقیق پاداش‌ها براساس معیارهای عملکردی از جمله مولفه‌هایی است که در پژوهش حاضر استخراج شدند که بر میزان بروز رفتارهای کارآفرینانه کارکنان مانند ریسک‌پذیری و نوآوری موثرند. همانگونه که در بخش ادبیات تحقیق نیز این مهم توسط کاناما و نیشیکاوا و مانه و لرنر و همکاران و بیوگلزدیج نیز مطرح شده است. در این خصوص هایتون (۲۰۰۵) معتقد است که رفتار نوآورانه به‌واسطه سیستم‌های پاداش که بر پیامدها و نتایج سازمانی، همکاری و مسئولیت‌پذیری فردی تأکید دارند، توسعه و تقویت می‌شود (Hayton, 2005a). رعایت اصل عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها متناسب با شایستگی و نوآوری کارکنان، مولفه بعدی است که در تحقیقات پیشین بدان پرداخته نشده است. در پژوهش حاضر مولفه پرداخت بر مبنای سطح ریسک‌پذیری کارکنان استخراج شد که در بخش ادبیات تحقیق

پژوهش حاضر استخراج شده‌اند، مصداق این شرایط عدم قطعیت است که سازمان تنها با نوآوری (خواه نوآوری در محصول، خواه در فرایند و ...) می‌تواند بر این شرایط عدم قطعیت فایز آید. چراکه نوآوری به تلاش‌های یک شرکت برای یافتن فرصت‌های جدید و راه‌حل‌های نو اطلاق می‌گردد که عاملی کلیدی برای استمرار و بقای کسب‌وکارهاست و به آنها توانایی رقابت اثربخش در محیط متغیر کنونی را می‌دهد (Balan & Lindsay, 2009). نقش محیط داخلی و محیط خارجی در هدایت فرایند نگهداشت کارآفرینانه به رفتار کارآفرینانه کارکنان موثر است که در این پژوهش شناسایی شد که مانند سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی (مانند: کارمندیابی و ارزیابی عملکرد، آموزش و ...) غیر قابل انکار است. چنانکه به زعم سیک و دیل^{۱۹} (۲۰۱۷)، ترکیب شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در اجرا، تأثیر مثبتی بر بروز نوآوری دارد (Seeck & Diehl, 2017).

یکی دیگر از مولفه‌های شناسایی شده، محیط داخلی است، که اشاره به وضعیت ساختاری سازمان از جمله سطح بلوغ، سطح رسمیت، میزان تمرکز، تسهیم قدرت و تفویض اختیار دارد. فون زدتویتز و همکاران^{۲۰} (۲۰۱۴) دریافتند که ساختار راهبردی سازمان به‌ویژه ساختار بخش تحقیق و توسعه، یکی از اجزای اصلی رویکرد سازمان برای مدیریت توسعه محصول جدید یا نوآوری است (Von Zedtwitz et al., 2014).

از مولفه‌های شناسایی شده در تحقیق حاضر تسهیم قدرت و تفویض اختیار از دیگر مفاهیم وضعیت ساختاری سازمان از مقوله محیط خارجی صنعت است که بر بروز رفتارهای کارآفرینانه موثر است؛ تحقیقات نشان می‌دهد که فرصت‌های کارآفرینانه اغلب توسط کسانی که اختیار کاری دارند بهتر انجام می‌شود (Kuratko et al., 2011).

در نهایت اینکه رفتارهای کارآفرینانه (در پژوهش حاضر شامل، نوآوری و ریسک‌پذیری) چگونه به پیامدهای کارآفرینانه منجر می‌شود، در پژوهش حاضر بررسی گردید؛ پژوهش‌های متعددی در ادبیات حوزه کارآفرینی سازمانی، مقوله‌های نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و نوسازی را به مثابه ابعاد اصلی و کلیدی کارآفرینی سازمانی مطرح می‌کنند (اسچپرز، هوگ و بلوم^{۲۱}، ۲۰۰۸، زدونچیک و بلینکینسوپ^{۲۲}، ۲۰۰۷، هینون و

شد، طراحی و اجرای نظام استعدادیابی کارآفرینانه است؛ مدیریت استعداد به‌طور مستقیم بعد از اینکه افراد دارای پتانسیل بالا به استخدام سازمان درآمدند، آغاز شده و با نگهداری فرد در سازمان به‌عنوان عضوی از آن تداوم می‌یابد (McCaughey & Wakefield, 2006).

برنامه‌های رضایت‌سنجی از کارکنان، مولفه بعدی در نگهداشت کارآفرینانه است که حکم ناظر بر صحت و کنترل بازخورد اقدامات نگهداشت کارآفرینانه را دارد؛ این مولفه دو کارکرد بسیار مهم دارد اینکه مدیریت از کارکرد واقعی سیستم پاداش بر مبنای عملکردها اطمینان حاصل می‌کند و کارکرد بعدی اینست که می‌توان از میزان محرک بودن پرداخت‌ها اطمینان حاصل کرد. در همین راستا محققانی از جمله گریشنووا و همکاران و مآاماری و آلامه در بخش ادبیات تحقیق بدان اشاراتی داشته‌اند.

مولفه بعدی شناسایی شده در تحقیق حاضر، عدم اعمال جرمه برای پروژه‌های شکست‌خورده است که میزان ریسک‌پذیری کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینانه را بالا می‌برد. ضمن اینکه موجب بروز نوآوری بیشتر نیز می‌شود که ادرر و مانسو در بخش ادبیات تحقیق بدان اشاراتی داشته‌اند.

افزایش اختیارات برای کارکنان از سوی مدیریت ارشد در ایجاد انگیزه درونی آنها برای تولید ایده‌های خلاقانه بسیار موثر است و نوآوری به‌ویژه نوآوری محصول را ارتقا می‌دهد (Jung et al., 2003) که در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی از یافته‌ها به آن اشاره شد. چراکه تأثیر توانمندسازی کارکنان برای نوآوری به آنها این حس را می‌دهد که بر امور کنترل دارند.

مقوله دیگری که در این تحقیق شناسایی شد شامل برنامه سازمان برای توسعه فردی کارکنان است که توسعه و تقویت قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌ها را دربرمی‌گیرد. مفاهیم مرتبط با تقویت کارآفرینی در افراد مانند ایجاد خودکارآمدی کارآفرینانه، آموزش تفکر طراحی و نوآفرینی ناب، ایجاد هوش مالی و مهارت‌های مالی در کارکنان، تشویق به ریسک‌پذیری، تشویق به کار تیمی از جمله شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که به ایجاد روحیه کارآفرینانه نیز کمک می‌کنند. که در تحقیقات پیشین بدان به‌صورت منسجمی پرداخته نشده است.

مولفه‌های تغییرات فناوری و رقابت شدید در صنعت که از

۲۲ Zdunczyk and Blenkinsopp

۱۹ Seeck and Diehl

۲۰ Von Zedtwitz

۲۱ Scheepers, Hough and Bloom

که باعث تغییرات در شکل کار و کارجو شد. همچنین از دیگر نوآوری‌های تحقیق حاضر، وجود متغیرهای میانجی به‌عنوان متغیرهایی است که در تحقیقات گذشته بدان توجه کمتری شده بود.

۵-۱- پیشنهادهای کاربردی بابت نتایج تحقیق

۱. اعطای سهام به کارکنانی که برای خود یک جانشین توانمند تربیت نمایند؛
۲. ارائه زمان در حدود بیست تا بیست و پنج درصد حضور ماهانه بابت تحقیق و بررسی نپترندها و مگاترندهای حوزه کاری کارکنان؛
۳. اجرای گریدینگ شغلی بر اساس ارزیابی مشاغل مبتنی بر شاخص‌های نوآوری، ریسک‌پذیری، رهبری، کارآفرینی و خلاقیت و ... بجای شاخص‌های سنتی موجود؛
۴. نظرسنجی‌های ادواری درخصوص میزان رضایت از شاخص‌های محیطی کار و رضایت شغلی و ... از کارکنان و بهره‌مندی از آن در ایجاد تغییرات سازمانی؛
۵. انعطاف‌پذیری در ساعات ورود و خروج مبتنی بر عملکرد؛
۶. ایجاد آزمایشگاه‌های ایده در شرکت و سهام نمودن کارکنان در سود ایده‌های اجرا شده؛
۷. ایجاد ایستگاه عشق‌ورزی و تفکر بابت سیستم جمع‌آوری پیشنهادهای خلاق و چاپک کارکنان بابت مسائل سازمان و روابط کاری؛
۸. ایجاد دیوارهای تحسین و آئینه جهت ارائه بازخوردهای مثبت و منفی کارکنان به یکدیگر؛
۹. سنجش استعداد کارآفرینانه کارکنان و ایجاد فرایند جانشین‌پروری برای این افراد؛
۱۰. بها دادن به ارتقا افقی کارکنان مستعد و غنی‌سازی شغل آنان؛
۱۱. ایجاد چرخش شغلی برای افراد مستعد هر دو سال یکبار؛
۱۲. نگاشت تجربیات کارکنان موفق و نهادینه سازی فرهنگی آن؛
۱۳. ترویج فرهنگ مخاطره‌پذیری و خلاقیت براساس سیستم ارزیابی عملکرد کارآفرینانه؛
۱۴. اعطای پاداش به نوآوری‌ها، چابکی و حمایت از شکست ایده در بین کارکنان؛

کورولا^{۲۳}، موریس، کوراتکو و کووین^{۲۴}، ۲۰۱۰، هرنوزبی و همکاران^{۲۵}، ۲۰۰۲ (Scheepers et al., 2008, Zdunczyk,) (۲۰۰۲، ۲۰۱۰). از طرفی در پژوهش‌های پیشین اثبات شده است که کارآفرینی سازمانی به توسعه و ارتقای عملکرد شرکت‌ها منجر می‌شود که از این موارد می‌توان به افزایش سودآوری، رشد سازمان و ... اشاره کرد (Kaya, 2006).

آنچه که در پژوهش حاضر اهمیت ویژه‌ای دارد، بررسی سازوکار اثرگذاری نگهداشت نیروی انسانی بر رفتار کارآفرینانه است. چراکه ایجاد و تقویت کارآفرینی در هر سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله نگهداشت رابطه تنگاتنگی دارد. اما علی‌رغم اهمیت بین این دو متغیر، مطالعات کمی در مورد نحوه تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است که نشان دهنده عامل کلیدی در تقویت رفتار کارآفرینانه کارکنان و پیامدهای کارآفرینانه سازمان است. تحقیقات صورت گرفته نیز به بررسی رابطه بین این دو متغیر پرداختند و بیشتر بر یافتن چگونگی تاثیرگذاری مثبت فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر خلق و تقویت کارآفرینی سازمانی یا اجزای آن مانند نوآوری، ریسک‌پذیری و ... تمرکز کرده‌اند (هایتون، ۲۰۰۵، کیانتو، آمورو و سائز^{۲۶}، ۲۰۱۷، کیم و التارایشی و بای^{۲۷}، ۲۰۱۸، تانگ و همکاران^{۲۸}، ۲۰۱۴، کیم و همکاران^{۲۹}، ۲۰۲۱) (Kim, et al. 2018, Kim, et al. 2021, Kianto, et al. 2017, & Tang, et al. 2015) که نتایج این تحقیق گام مهمی در پر کردن شکاف نظری ذکر شده داشته است.

براساس نظر وتن، نوآوری پژوهش حاضر، یک الگو یا مدل از مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنهاست. به اعتقاد وی زمانی که یک محقق، الگویی جدید ارائه می‌کند، از آنجایی که این الگو شامل مفاهیم و روابط جدیدی است که باعث بوجود آمدن تبیینی متفاوت، از رفتار پدیده مورد مطالعه می‌شود، نوآوری و مشارکت نظری لازم بوجود می‌آید (Whetten, 1989). در این پژوهش کوشش شد به چنین تبیینی از رفتار کارآفرینانه به‌عنوان کارکرد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نگهداشت مدیریت منابع انسانی دست یابیم و طبق چارچوب وتن به نوآوری نظری نائل شویم. از جمله شاخص‌های موردنظر وتن در این پژوهش می‌توان به قلمرو مکانی، قلمرو زمانی در دوران فراگیری کرونا اشاره نمود

۲۷ Kim, ElTarabishy and Bae

۲۸ Tang, et al.

۲۹ Kim, et al.

۲۳ Heinonen and Korvela

۲۴ Morris, Kuratko and Covin

۲۵ Hornsby, et al.

۲۶ Kianto, Saenz and Aramburu

۱۵. اعطای امور رفاهی خلاقانه مبتنی بر عملکرد به کارکنان؛
۱۶. پرداخت بر مبنای شاخص کلیدی عملکرد تا ۳۰ درصد مبتنی بر ارائه و اجرای پیشنهادهای سازنده شغلی و سازمانی؛
۱۷. برگزاری جلسات هفتگی بررسی یک ایده و یک مشکل در شرکت جهت تبادل ایده‌ها و راه حل‌های مسائل شغلی و سازمانی میان کارکنان؛
۱۸. ترویج فرهنگ قدردانی و سپاس از یکدیگر در سازمان در پایان پروژه‌های مشترک کاری؛
۱۹. ایجاد واحد پول سازمانی و اتصال آن به امور رفاهی مطابق نیاز کارکنان؛
۲۰. طراحی سیستم جبران خدمات سلف سرویسی.

فهرست منابع

- حسنی صدرآبادی، جلال. (۱۳۹۶). کارآفرینی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۱).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Resource Processes*, 50(2), 179-211.
- Akimov, O., Karpa, M., Dubych, C., Zayats, D., Movmyga, N., & Tverdokhliebova, N. (2020). Determination of requirements for protection of radio-electronic means of security management of particularly important state energy facilities from the destructive impact of electromagnetic.
- Armstrong, M. (2008). *Employee reward management and practice Handbook* (2nd ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2008). Resolving the knowledge paradox: knowledge-spillover entrepreneurship and economic growth. *Research Policy*, 37(10), 1697-1705.23.
- Balan, P., & Lindsay, N. J. (2009). Innovation capability and entrepreneurial orientation dimensions for Australian hotels. *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism*.
- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?. *Academy of management journal*, 43(6), 1118-1129.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization studies*, 29(6), 821-847.
- Billikopf, G. (2010). The negotiated performance appraisal model: enhancing supervisor-subordinate communication and conflict resolution. *Group facilitation: a research and applications journal*, 10(10), 32-42.
- Bhal, K. T., & Singh, S. P. (2016). *Managing Flexibility: People, Process, Technology and Business*. New Delhi: Springer India.
- Blackman, D., & Hindle, K. (2008). Would using the psychological contract increase entrepreneurial business development potential? In Elgar, E. & Cheltenham (Eds.). *England international handbook of entrepreneurship and HRM* (382-397).
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1697-1767). Elsevier.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Bratton & Golden. In.
- 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.
- Caiazza, R., Belitski, M., & Audretsch, D. B. (2020). From latent to emergent entrepreneurship: the knowledge spillover construction circle. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 694-704.
- De Jong, Jeroen P. J., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 981-995.
- Edralin, D. M. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41.
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation?. *Management Science*, 59(7), 1496-1513.
- Erasmus, H., & Keyser, E. (2008). Human capital and knowledge sharing in entrepreneurship: Some empirical evidence. *Regional Frontiers, Conference Papers*.
- Gartner, W. (1988). "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Gawke, C., Gorgievski, J., and Bakker, A. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100(1): 88-100.
- Grishnova, O., Cherkasov, A., Brintseva, O., Sakovska, O., & Ostapchuk, A. (2019). Transition to a New Economy: Transformation Trends in the Fields of Income and Salary Functions. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 67, p. 06019). EDP Sciences.
- Hayton, J. C. (2005a). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35(2), 137-155.

- Hayton, J. C. (2005b). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 21-41.
- Hersey, P., Blanchard, K., Dewey, J. (1996). *Management of Organizational Behavior*, 20th edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hellriegel, D. (2010). *Organizational behavior*. Cengage learning.
- Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: The role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*.
- Ibrahim, N & Mas'ud, A. (2016). Moderating role of entrepreneurial orientation on the relationship between entrepreneurial skills, environmental factors and entrepreneurial intention: A PLS approach. *Management Science Letters*, 6 (3): 225-236.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). ANTECEDENTS, ELEMENTS, AND CONSEQUENCES OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY. In *Academy of management proceedings*, 1, 1-L6.
- Irlenbusch, B., & Ruchala, G. K. (2008). Relative rewards within team-based compensation. *Labour economics*, 15(2), 141-167.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kadiresan, V., Kamil, N. M., Mazlan, M. R. M., Musah, M. B., & Selamat, M. H. (2016). The influence of human resource practices on employee retention: a case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 122-148.
- Kanama, D., & Nishikawa, K. (2017). Does an extrinsic reward for R&D employees enhance innovation outcomes? Evidence from a Japanese innovation survey. *R&D Management*, 47(2), 198-211.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Keating, M.A., & Olivares, M. (2007). Human resource management: practices in Irish high-tech start-up firms. *Journal of Management*, 28(2), 171-192
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kidwell, R., & Fish, A. (2007). High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 1-14.
- Kim, K. C., ElTarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56, 10-29.
- Kim, K. C., Hornsby, J. S., Enriquez, J. L., Bae, Z. T., & El Tarabishy, A. (2021). Humane entrepreneurial framework: a model for effective corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397-416.
- Kühn, C., Eymann, T., Urbach, N., & Schweizer, A. (2016). From professionals to entrepreneurs: Human Resources practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms. *German Journal of Human Resource Management*, 30(2), 125-154.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & McMullen, J. S. (2011). Corporate entrepreneurship with a purpose: Exploring the antecedents to social business. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lerner, J., & Wulf, J. (2010). Innovation and incentives: Evidence from corporate R&D. *The Review of Economics and Statistics*, 89(4), 634-644.
- Lekmat, L., & Chelliah, J. (2014). What are the antecedents to creating sustainable corporate entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3).
- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Research note: trade name franchise membership as a human resource management strategy: does buying group training deliver 'true value' for small retailers?. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 125-135.
- Lucky, E. O. I., & Ibrahim, N. A. (2015). Environmental Factors and Entrepreneurial Intention among Nigerian Students in UUM. *Sains Humanika*, 5(2).
- MacMillan, I. C. (1987). New business development: A challenge for transformational leadership. *Human Resource Management*, 26(4), 439-454.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Manne, H. (2009). Entrepreneurship, compensation and the corporation. *Second Annual Research Symposium in Economics and Law of the Entrepreneur*.
- Melton, E. K., & Meier, K. J. (2017). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. *Public Administration Review*, 77(1), 118-130.

- Milcovich, G., & Newman, J. (2008). Compensation. Irwin Professional Pub.
- Mokaya, S. O. (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance theoretical perspectives, approaches and outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133-143.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 947-971.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2018). A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 408-415. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4022>.
- Ping, W. L., Jie, J., Naiqiu, L., & Zhengzhong, X. (2010). A review and prospects of research on human resource management of intrapreneurship. Paper presented at the 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2004). *Nursing Research: Principles and Methods*. Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter?, *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(3), 276-292.
- Scheepers, M. J., Hough, J., Bloom, J. Z. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Southern African Business Review*, 12(3), 50-75.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944.
- Seikkula-Leino, J., & Salomaa, M. (2020). Entrepreneurial competencies and organisational change—Assessing entrepreneurial staff competencies within higher education institutions. *Sustainability*, 12(18), 73.
- Skarmas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export Performance as a Function of Market Learning Capabilities and Intrapreneurship: SEM and FsQCA Finding, *Journal of Business Research*, 69(11): 5342-5347.
- Stern, S. 2004. Do scientists pay to be scientists?. *Management science*, 50(6), 835-853.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Steyn, R., & De Bruin, G. (2018). Investigating the validity of the Human Resource Practices Scale in South Africa: Measurement invariance across gender. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(10).
- Soutaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R&D Management*, 32(1), 61-7.
- Tang, G., Wei, L. Q., Snape, E., & Ng, Y. C. (2015). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1586-1601.
- van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Von Zedtwitz, M., Friesike, S., & Gassmann, O. (2014). Managing R&D and new product development. In *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 530-547). OUP.
- Yanadori, Y., & Cui, V. (2013). Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance. *Strategic management journal*, 34(12), 1502-1511.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zdunczyk, K., & Blenkinsopp, J. (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?. *European Journal of Innovation Management*.

Refrence (In Persian)

- Hasani Sadrabadi, J. (2017). Entrepreneurship and Human Resource Management Effectiveness, *Journal of Management Studies and Accounting*, 3(1).

