



Identifying the Organizational Mechanisms of Recruiting and Staffing, Encouraging Corporate Entrepreneurial Behavior (selected industries)

Mojtaba Nahid 

Faculty of Management, Accounting & Humanities, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran.
mojtabanahid@ut.ac.ir

Kamal Sakhdari * 

Corresponding Author, Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. kasakhdari@ut.ac.ir

Ali Davari 

New Business Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
ali_davari@ut.ac.ir

ABSTRACT

Objective: In today's era, when environmental changes are one of the most important challenges facing organizations, the proper use of talents and people in new thought processes is a role in creating organizational entrepreneurship. Therefore, the impact on human capital through the strategic actions of human resource management can be attributed to entrepreneurial behavior among individuals in the direction of general organizations from the growth of profitability, innovation, etc. The aim of the current research is to identify human resource management mechanisms in the employment and recruitment sector that encourage entrepreneurial behavior.

Method: To achieve the goal of the research, qualitative approach and case study method were used. The key experts of this research were some managers and consultants of the investigated companies and some university professors 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 method was used to analyze the collected data.

Findings: The findings of the research showed that the planning and design of jobs based on team work, an Ambivalence approach and an entrepreneurial spirit based on more freedom of action and less structure can be effective in achieving the goal of the research.

Conclusion: using new tools such as artificial intelligence in identifying and screening resumes, designing animations and advertising movies with gamification related to each job for advertising in social networks, paying attention to entrepreneurial skills in screening resumes and interviews, attracting entrepreneurs who failed can be effective in the emergence of organizational entrepreneurial behaviors.

Keywords: Corporate entrepreneurship, human resource management, recruiting, employment, entrepreneurial behavior.

Cite this article: Nahid, M., Sakhdari, K., & Davari, A (2024). Identifying the organizational mechanisms of recruiting and staffing, encouraging Corporate entrepreneurial behavior (selected industries). *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5), 172-196. DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2023.347249.654026>

Received: 2023-09-05;

Revised: 2023-12-16;

Accepted: 2023-12-31;

Published online: 2024-03-04

© The Author(s).

Article type: Research

Publisher: University of Tehran Press.



شناسایی مکانیزم های سازمانی استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی (صنایع منتخب)

مجتبی ناهید

گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران. mojtabanahid@ut.ac.ir

کمال سخدری *

نویسنده مسئول، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. kasakhdari@ut.ac.ir

علی داوری

گروه کارآفرینی کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ali_davari@ut.ac.ir

چکیده

هدف: در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهم ترین چالش های فراروی سازمان ها به شمار می روند، بهره گیری مناسب از استعدادها و توانایی های افراد در تدوین چارچوب ها و الگوهای فکری جدید، نقش حیاتی در تحقق کارآفرینی سازمانی دارد. از این رو تاثیرگذاری بر سرمایه های انسانی از طریق اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی می تواند منجر به بروز رفتار کارآفرینانه در میان کارکنان در جهت اهداف سازمان اعم از رشد سودآوری، نوآوری و ... شود. هدف پژوهش حاضر، شناسایی سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بخش استخدام و کارمندیابی که مشوق رفتار کارآفرینانه هستند.

روش: برای تحقق هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی چندگانه اکتشافی بهره گرفته شد. میدان پژوهش ده شرکت از صنایع رقابتی و خبرگان کلیدی این پژوهش را برخی مدیران و مشاوران شرکت های مورد بررسی و برخی اساتید دانشگاهی که با حوزه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی آشنا باشند تشکیل داده اند که در مجموع ۲۶ نفر از این افراد به روش گلوله برفی شناسایی شدند. برای تحلیل داده های جمع آوری شده، از روش تحلیل مضمون استفاده گردید.

یافته ها: یافته های پژوهش نشان داد که برنامه ریزی و طراحی مشاغل بر مبنای کار تیمی، رویکرد دوسوتوانی و روحیه کارآفرینانه بر مبنای آزادی عمل بیشتر و ساختار کمتر می تواند در جهت تحقق هدف پژوهش موثر باشد.

نتیجه گیری: بهره گیری از ابزارهای نوین همچون هوش مصنوعی در شناسایی و غربال رزومه ها، طراحی انیمیشن و فیلم تبلیغاتی با گیمیفیکیشن مرتبط با هر شغل برای آگهی استخدامی در شبکه های مجازی، توجه بر شایستگی های کارآفرینانه در غربال رزومه ها و مصاحبه ها، جذب کارآفرینان شکست خورده و بهره مندی از نیروهای اشتراکی نوآور می تواند در بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی موثر باشند.

کلیدواژه ها: کارآفرینی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، استخدام، رفتار کارآفرینانه.

استناد به این مقاله: مجتبی، ناهید؛ سخدری، کمال؛ و داوری، علی (۱۴۰۲). شناسایی مکانیزم های سازمانی استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، ۱۶(۲)، ۱۹۶-۱۷۲. DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2023.347249.654026172-196>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۹/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴



۱. مقدمه

کارآفرینی سازمانی^۱، مولفه‌ای مهم در توسعه اقتصادی و راهبردی ویژه در مواجهه با پویایی‌های جهان امروز از جمله تغییرات و پیچیدگی‌های فزاینده و افزایش سطح رقابت می‌باشد که موجب کسب مزیت رقابتی و تعالی کسب و کار می‌گردد (Antoncic & Hisrich, 2007). از این رو محققان بسیاری به این مفهوم از دهه ۱۹۸۰ به دلیل تاثیرات مثبت در احیای سازمان‌ها و عملکرد آنان توجه نشان داده‌اند. کارآفرینی سازمانی نه تنها برای شرکت‌های بزرگ بلکه برای سازمان‌های کوچک و متوسط نیز بسیار اهمیت دارد، اگرچه تحقیقات پیشین بیشتر به سنجش کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ تمرکز نموده‌اند و معیارهایی همانند گرایش کارآفرینانه سازمان یا مشارکت سازمان در کارآفرینی شرکتی را مورد آزمون قرار داده‌اند (Antoncic & Hisrich, 2007).

از دیدگاه رویکرد مبتنی بر منابع^۲، توسعه کارآفرینی سازمانی و کسب مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی در سازمان مستلزم بکارگیری منابع سازمانی است که یکی از مهم‌ترین این منابع، سرمایه انسانی^۳ است (Brand & Bax, 2002). مدیریت منابع انسانی شامل راهبردهای تغییر و بهینه‌سازی مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد که با توجه به ظهور شرایط جدید مانند تغییر رفتار رقبا، غیر قابل پیش‌بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان و ابهام محیطی و ... سازمان‌های موجود ناگزیر هستند 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 در پاسخگویی به عدم اطمینان محیطی را دارا باشند.

طی سه دهه گذشته، گرایش فزاینده‌ای به منابع انسانی به‌عنوان رویکردی سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی به وجود آمده (Montoro-Sanchez & Soriano, 2011; Castrogiovanni, Urbano, & Loras, 2011) که حکایت از رابطه عمیق کارآفرینی و منابع انسانی دارد (Morris et al., 2010). این رویکرد بر این پیش‌فرض استوار است که طراحی‌ها و اقدامات خاص در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت کمک نماید همین‌طور به زعم ژانگ و وان^۴ (۲۰۰۸) کارآفرینی سازمانی به شدت با نحوه بکارگیری منابع به خصوص منابع انسانی گره خورده است (Zhang & Wan, 2008).

با وجود تحقیقات صورت گرفته و قبول اینکه مدیریت منابع انسانی دارای نقش اساسی در توسعه و رشد سازمان‌های کارآفرینانه است (Keating & Olivares, 2007)، حیطة اشتراک مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی از زوایای مختلف تا حدودی مغفول مانده است و تحقیقات اندکی به بررسی مدیریت منابع انسانی در حوزه سازمان‌های کارآفرینانه پرداخته‌اند. اگرچه مفاهیم مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی هر کدام به صورت مستقل به خوبی توسعه یافته و ابعاد آنها شناخته شده است، اما وجه اشتراک آنها، پدیده‌ای جدید محسوب می‌شود. به عبارتی پژوهش در این زمینه، هنوز در دوران ابتدایی خود بوده و الگویی که بر اساس آن بتوان جایگاه مدیریت منابع انسانی را در ظهور کارآفرینی سازمانی تبیین نمود، موجود نیست (Castrogiovanni, Urbano, & Loras, 2011). از طرفی در مورد نقش مدیریت

¹Intrapreneurship

²Resource Based View

³Human Capital

⁴ Zhang & Wan

منابع انسانی در فرآیند کارآفرینی سازمانی، مدل نظری جامع و مستحکمی که این دو حیطه را به هم مرتبط نماید، وجود ندارد.

هایتون^۱ (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کند مطالعاتی که به دنبال بررسی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی هستند به بررسی ارتباط بین جنبه‌های رسمی و غیررسمی کارآفرینی سازمانی بپردازند که جنبه غیر رسمی شامل مواردی مانند کسب و انسجام‌بخشی به دانش دریافتی از محیط خارجی بوده و بعد رسمی شامل رفتارهایی است که در اثر نیاز به پذیرش ریسک توسط افراد به وجود می‌آیند (Hayton, 2005). سخدری (۲۰۱۶) نیز در زمینه کارآفرینی سازمانی، نیاز به مدل‌های مبتنی بر شایستگی‌های^۲ سازمانی، مدل‌های اجتماعی (بر مبنای دانش)، نیاز زمینه‌ای^۳ که مساله در آن روی می‌هد، نیاز به مدل‌های فرآیندی و پژوهش در سطح افراد را پیشنهاد می‌دهد (Sakhdari, 2016a). بنابراین شکاف نظری که از بررسی پژوهش‌های پیشین استخراج می‌شود عبارت است از «نیاز به مدلی که در برگیرنده کارکردهای اصلی و تاثیرگذارتر مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و کارمندیابی، نگهداشت و ارزیابی عملکرد که این سازوکارها منتج بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان (شامل گردآوری و منسجم سازی دانش محیطی و پذیرش ریسک و عدم اطمینان و نوآوری) گردد».

با توجه به موارد فوق بدیهی است که 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 چارچوب مدونی در مورد سازوکارهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه که مشوق و تاثیرگذار بر ایجاد رفتار کارآفرینانه در کارکنان شود، وجود ندارد. برای مثال اینکه فرایند گزینش و جذب کارکنان باید به چه صورت باشد تا در آینده به بروز رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان منجر شود؟ آنچه که در پژوهش حاضر اهمیت دارد رابطه بین منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی است با این سوال که چگونه اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی به خصوص فرایند استخدام و کارمندیابی موجب رشد و توسعه کارآفرینی سازمانی به ویژه در سازمان‌های بزرگ و کمتر نوآور می‌شود که همین هدف، نوآوری پژوهش حاضر نیز محسوب می‌شود. البته نه تنها شرکت‌های بزرگ بلکه شرکت‌های نوآور نیز در این زمینه ضعیف بوده و عمده چالش‌هایی که شرکت‌های کارآفرینانه با رشد سریع درگیر آن هستند ماهیت مدیریت منابع انسانی دارد (Rauch & Hatak, 2016).

۲. روش و چارچوب انجام پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی سازوکارهای استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه است که منتج به رفتار کارآفرینانه منابع انسانی و رشد نتایج کارآفرینانه می‌شوند. پژوهش حاضر بر مبنای هدف جز تحقیقات کاربردی و برحسب گردآوری داده‌ها از نوع کیفی، مطالعه موردی چندگانه از نوع اکتشافی است که با استفاده از ابزارهای مصاحبه، بررسی متون و اسناد تاریخی اقدام به جمع‌آوری نموده است. به منظور 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 و پژوهشگر 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^۴ استفاده گردید.

^۱ Hayton

^۲ Capability-oriented models

^۳ Need for contextualization

^۴. Atlas.ti

میدان پژوهش ده شرکت صنعتی است. این شرکت ها در صنایع پیشرو بوده و در زمینه کارآفرینی سازمانی به موفقیت هایی رسیده اند و ۵ شرط فوق را دارا بوده اند: ۱. در حوزه فرایندهای منابع انسانی به ویژه خلاقیت در حوزه استخدام و نگهداشت فعالیت های جدی داشته و در این زمینه دارای تجارب مختلف هستند؛ ۲. کارآفرینی سازمانی را به عنوان راه حلی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید در نظر گرفته و حداقل فعالیت های کارآفرینانه سازمانی از جمله تأکید بر ارائه خدمات و محصولات نوآورانه را در دستور کار خود قرار داده باشند؛ ۳. در عرصه صنعت و داشتن زیر ساخت های فنی از شرکت های مطرح بوده و همچنین در تلاش برای روزآوری محصولات و خدمات خود باشند؛ و ۴. به صورت خاص به داشتن مدل بخصوص در حوزه استخدام و نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اعلام نیاز کرده باشند. ۵. تعداد نیروی انسانی آنان بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشد. بر اساس این شاخص ها ده شرکت از چهار صنعت خرده فروشی، برق و دارو و مواد غذایی انتخاب شدند که به دلیل حفظ حریم خصوصی از بردن نام آنها خودداری می گردد. از طرفی به دلیل اینکه تعداد شرکت های کارآفرینانه که داده های منابع انسانی خود را در اختیار پژوهش حاضر قرار دهند، بسیار محدود بوده، همچنین به دلیل اینکه واریانس روابط عوامل مورد بررسی در پاسخ ها از این حیث که در کدام محیط ها قوی و در کدام ضعیف است برای پژوهشگر اهمیت داشت، داده ها از چند صنعت منتخب جمع آوری و نمونه گیری شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر با معیار خبرگان مدیران و مشاوران شش شرکت صنعتی که دارای شرایط؛ ۱. مطالعات آکادمیک در حوزه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی و معیار انتخاب افراد سازمانی ۱. داشتن سمت مدیریت ۲. تجربه سازمانی حداقل ۵ ساله در حوزه ی کاری ۳. آشنایی با فرایندهای منابع انسانی بخصوص تجربه و دانش در حوزه استخدام و نگهداشت و کارآفرینی سازمانی بوده اند انتخاب شده است. در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری هدفمند فونتانا و همکاران (۲۰۱۱) برای یافتن نمونه های مورد مطالعه استفاده شد زیرا بدین طریق می توان نمونه های غنی از اطلاعات یافت که بررسی عمیق آنها کمک می کند تا با پیدا کردن درک جامعی از مسئله، به یافتن پاسخ سؤالات پژوهش پرداخته شود. در مطالعه موردی تعداد نمونه ها با اشباع نظری محدود می شود، بدین معنا که مصاحبه ها تا زمانی ادامه می یابند که پژوهشگر دیگر به مطلب جدیدی دست نیابد. تعداد این خبرگان از ابتدا مشخص نبود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از نمونه بیستم شواهد اشباع پاسخ ها نمایان گردید اما مصاحبه ها را تا ۲۶ نمونه ادامه دادیم. در نهایت با تحلیل مضمون، مفاهیم استخراج شده از روایات، دسته بندی شده از میان آنها مولفه ها و مقوله ها شناسایی شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر با معیار خبرگان مدیران و مشاوران شش شرکت صنعتی که دارای شرایط؛ ۱. مطالعات آکادمیک در حوزه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی و معیار انتخاب افراد سازمانی ۱. داشتن سمت مدیریت ۲. تجربه سازمانی حداقل ۵ ساله در حوزه ی کاری ۳. آشنایی با فرایندهای منابع انسانی بخصوص تجربه و دانش در حوزه جذب و استخدام و کارآفرینی سازمانی بوده اند انتخاب شده است. تعداد این خبرگان از ابتدا مشخص نبود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از نمونه بیستم شواهد اشباع پاسخ ها نمایان گردید اما مصاحبه ها را تا ۲۶ نمونه ادامه دادیم. در نهایت با تحلیل مضمون، مفاهیم استخراج شده از روایات، دسته بندی شده از میان آنها مولفه ها و مقوله ها شناسایی شدند.

بر اساس این شاخص ها ده شرکت صنعتی انتخاب شدند که به دلیل حفظ حریم خصوصی از بردن نام آنها خودداری می گردد. در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری هدفمند برای یافتن نمونه های مورد مطالعه استفاده شد زیرا بدین طریق می توان نمونه های غنی از اطلاعات یافت که بررسی عمیق آنها کمک می کند تا با پیدا کردن درک جامعی از

مسئله، به یافتن پاسخ سؤالات 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. پژوهش حاضر به دلایل زیر از روش تحلیل مضمون استفاده می‌کند:

- زیرا امکان پیدا کردن و تحلیل معنا در یافته‌های پژوهش حاضر را امکان‌پذیر می‌نماید بدون اینکه به چارچوب نظری پیچیده و مفصلی نیاز باشد.
- به‌منظور مرتب‌سازی و تحلیل یافته‌های یک پژوهش بر اساس یک نظریه مشخص (که مرتبط با سؤال تحقیق است) بسیار کاربردی است. در پژوهش حاضر نیز به دلیل استفاده از چند نظریه از جمله نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده اجزن (۱۹۹۱) و نظریه کارآفرینی انسانی^۱ از کیم^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، مرتب‌سازی و تحلیل یافته‌های پژوهش با دقت بیشتری انجام می‌شود.
- 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 کرد که در پژوهش حاضر از ابزارهای مختلفی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود.

۱.۲. روایی

در روایی پژوهش این بحث وجود دارد که آیا موضوع موردنظر 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 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. به‌منظور افزایش قابلیت اعتبار، اقدامات زیر توسط پژوهشگر صورت گرفت:

بازبینی توسط پژوهشگر: مؤلفه‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده توسط پژوهشگر مورد ملاحظه 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.

- انتقال‌پذیری: 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

1. Hum Ent

2. Kim

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 مشارکت کنندگان، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل، مهم و بنیادین است. اگرچه حتی عدم انتقال‌پذیری مشکلی برای صحت روایی آن ایجاد نمی‌کند چرا که خروجی نهایی پژوهش حاضر منتج به صنایع منتخب است و می‌تواند به محیط‌های نامشابه و سایر صنایع تعمیم‌پذیر نباشد.

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

۲.۲. 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 مقایسه می‌شوند که نتایج این مقایسه در جدول ذیل 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	III	۳۴	۱۳	۳	۷۶٪
۳	II3	۳۹	۱۷	۶	۸۷٪
۴	I20	۴۵	۱۶	۷	۷۱٪
	کل	۱۵۳	۶۱	۲۱	۷۹٪

استفاده از شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون: در این پژوهش به منظور اطمینان از سازگاری طبقه بندی داده‌ها در طول زمان (پایایی کدگذاری)، محقق از بین ۲۶ مصاحبه ۳ مصاحبه را به صورت اتفاقی انتخاب و به فاصله ۱۵ روز از کدگذاری 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	II3	۳۳	۱۲	۶	۷۲٪
۳	II9	۳۷	۱۴	۵	۷۵٪
	کل	۱۱۶	۴۴	۲۰	۷۶٪

۳. مروری بر پیشینه و مبانی نظری

اغلب مرور ادبیات پژوهش، 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 نمایند و 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 را قادر به پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و توسعه اقدامات نوآورانه می‌نماید (Zahra, 1993).

این مطالعات با دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ سازگار می‌باشد، که بر اهمیت منابع سازمان به عنوان محرک‌های رشد، مزیت رقابتی و سود بالاتر تاکید دارند. نقطه شروع دیدگاه مبتنی بر منابع این است که نتیجه مطلوب تلاش‌های مدیریت درون یک سازمان، مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. همچنین در دیدگاه مبتنی بر منابع، پاسخ به این سوال منوط به در اختیار داشتن منابع کلیدی خاص می‌باشد. این منابع ویژگی‌هایی همانند ارزش، موانع تکثیر یا صیانت‌پذیری دارند. در سطح ابتدایی منابع شامل ابعاد فیزیکی، سازمانی و انسانی می‌باشد. 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 سازمان‌ها می‌باشد (Litz & Stewart, 2000).

یافته‌های تحقیق پورناصر خاکباز، محمدکاظمی و زارعی^۲ (۲۰۱۱) نیز نشان می‌دهد که عوامل سازمانی مؤثر در کارآفرینی سازمانی در هفت موضوع حمایت مدیریتی، در دسترس بودن منابع، سیستم‌های پاداش، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های کارآفرینی و ریسک‌پذیری دسته‌بندی می‌شوند (Pournasr Khakbaz, Mohammad kazemi & Zarei, 2011). که بخش مهمی از این عوامل به نقش فرایندهای حوزه منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی، شرکت‌ها اشاره دارد.

لازم به ذکر است در ادبیات موجود اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی تنها به عملکرد سازمانی محدود نمی‌باشد. جریان‌هایی همانند مشارکت کارکنان، (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015)، رضایت کارکنان، (Prayogo, Pranoto, & Purba, 2017) تعهد سازمانی و مفهومی به نام کارآفرینی سازمانی (Dabić et al., 2011) نیز از جمله مواردی هستند که در ارتباط با مولفه‌ها و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار گرفته‌اند. در زمینه کارآفرینی سازمانی و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مبتنی بر منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی همچنین به ارتقای فرهنگ نوآوری، خلاقیت و ابتکار عمل، توسعه نگرش‌های کارآفرینانه درون سازمان که بسختی قابل تقلید هستند، یاری می‌رسانند (Bratnicki, 2005). در این راستا نویسندگانی همانند هایتون (۲۰۰۳) و کوراتکو (۲۰۰۱)، معتقدند که کارآفرینی سازمانی شاخصی از اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشند و میزان فعالیت‌های کارآفرینانه با کمک این شیوه‌ها قابل گسترش می‌باشند.

در بررسی ادبیات مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، دو مسئله اصلی وجود دارد که بایستی مورد توجه قرار بگیرد: پرورش رفتارهای کارآفرینانه غیر رسمی و پذیرش ریسک توسط اعضای سازمانی.

از طرفی می‌دانیم کارآفرینی اساساً 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).

1. RBV

2. Pournasr Khakbaz, Mohammad kazemi & Zarei

از این رو یکی از مباحث مهم در کارآفرینی، تقویت رفتارهای کارآفرینانه می باشد. به زعم مایر^۱ (۲۰۰۵) رفتار کارآفرینانه در سازمان به عنوان مجموعه ای از فعالیت ها و اقداماتی که افراد در سطوح مختلف سازمانی از طریق ترکیبات نوآورانه منابع برای شناسایی و بهره برداری از فرصت ها انجام می دهند، می باشد. از این رو تعداد سازمان هایی که به دنبال بهبود رفتار کارآفرینانه کارکنان خود هستند، رو به افزایش است (Wakkee et al., 2010).

بنابراین رفتار کارآفرینانه کارکنان در یک شرکت یک منبع استراتژیک مهمی است که منجر به هدایت شرکت در مدیریت و رقابت در کسب و کار می شود که بخش عمده تحقیقات در مورد تأثیرات مستقیم رفتار کارآفرینانه کارکنان بر عملکرد شرکت به ویژه توسعه صادرات را تبیین می کند (Skarmeas et al, 2016).

حال برای آنکه بتوانیم رفتارهای کارآفرینانه را که می توانند 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 پیش تر نیز ذکر شد، تحقیقات در زمینه نقش مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، حاکی از این هستند که اولین گام جهت توانمندسازی کارآفرینی سازمانی با استفاده از مکانیزم های مدیریت منابع انسانی، در نظر گرفتن رویکردهایی است که در شناسایی و انتخاب متخصصانی که انتظار می رود رفتار کارآفرینانه داشته باشند، می باشد (Kühn, Eymann, Urbach, & Schweizer, 2016). در راستای تشریح پیوند بین کارآفرینی و فرایند جذب و استخدام لازم به ذکر است که تئوری رفتار برنامه ریزی شده ی آجزن (۱۹۹۱) بیان می کند که ادراک افراد از وجود یا عدم وجود منابع لازم یا فرصت های، ضروری باعث بروز رفتاری مشخص می گردد. البته این تأثیرگذاری به صورت غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی نیت رفتاری صورت می گیرد 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).

۱.۳. مکانیزم های استخدام، کارمندیابی و کارآفرینی سازمانی

استخدام بیانگر اولین گام برای موفقیت می باشد چون فعالیت های دیگر و فرآیندهایی که هدف آن ها موفقیت و مزیت رقابتی می باشد را تحت تاثیر قرار می دهد. در واقع، وقتی که افراد به طور اشتباه استخدام شوند، نه تنها فرآیند یافتن و استخدام استعداد های برتر گران می شود بلکه غیرمفید و زمانبر نیز است (Boudlaie et al., 2020). سلامزاده و همکاران (۲۰۱۹)^۲، در مطالعه ی خود به این موضوع اشاره نموده اند که سیستم استخدام با توسعه کارآفرینی سازمانی مرتبط می باشد (Salamzadeh et al., 2019).

اما قبل از ورود به تحقیقات در خصوص فرایند جذب کارآفرینانه، پاسخ به یک سوال ضروری است: اینکه سازمان می خواهد افراد نوآور و کارآفرین را از داخل شرکت بیابد یا از بیرون جذب کند؟ موضوعات و مقوله های جالبی در این تصمیم گیری نقش دارند؛ از یک طرف، افراد داخل سازمان از عهده سختی های داخل شرکت برآمده اند و می دانند چگونه کار کنند. آنها سیاست کاری سازمان را می شناسند، می دانند چگونه از مشکلات برحذر باشند و شبکه ای داخلی از همکارانشان را دارند که علی رغم تمام موانع سازمانی در انجام کارها، از آنها کمک می گیرند. اما برخی شرکت ها ترجیح می دهند که از بیرون از سازمان به دنبال افراد مذکور باشند (Thornberry, 2006). از این رو شرکت های دسته دوم با برنامه ریزی و طراحی نظام جذب، مقدمات جذب افراد کارآفرین به داخل سازمان را فراهم می سازند. البته برخی

^۱. Mair

^۲. Salamzadeh et al.

سازمان‌ها نیز از روش‌های ترکیبی بهره می‌گیرند مانند کارمندیابی در سازمان‌های ماتریسی که به سه شیوه کارمندیابی داخلی از (بخش‌های وظیفه‌ای و دیگر پروژه‌ها)، کارمندیابی خارجی (مراکز ارزیابی، پروژه‌های بیرونی و ...) و شبکه سازی انجام می‌شود (Appelbaum et al., 2008).

ابتکارات مدیریت منابع انسانی در حوزه جذب و استخدام می‌تواند زمینه را برای بروز رفتارهای نوآورانه فراهم کند. انتخاب کارکنان نوآور و دارای عملکرد برتر به هنگام اقتضا و اضطرار در راستای پاسخ‌گویی به ضرورت‌های محیطی یکی از همین ابتکارات است (Abdullah et al, 2010, p880).

هایتون^۱ (۲۰۰۵) عنوان می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: شیوه‌های سنتی منابع انسانی و شیوه‌های صلاح‌دیدی^۲ منابع انسانی. شیوه‌های سنتی «به‌وضوح مشاغل را بر حسب وظایف، اقدامات و مسئولیت‌هایشان تعریف می‌کنند؛ پاداش‌های عادلانه در نظر می‌گیرند؛ و بر عملکرد فردی نظارت می‌کنند». این شیوه‌ها با خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری موردنیاز برای نوآوری و کارآفرینی ناسازگار هستند. از سوی دیگر، شیوه‌های صلاح‌دیدی مدیریت منابع انسانی، با ارائه مشوق به کارکنانی که دانش خود را مبادله می‌کنند و موجب ترویج یادگیری سازمانی می‌شوند، بر عملکرد کارکنان تمرکز می‌کنند. هایتون (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای بر روی ۹۹ شرکت کوچک و متوسط دریافت که شیوه‌های صلاح‌دیدی منابع انسانی (رفتار صلاح‌دیدی، اشتراک دانش و یادگیری سازمانی) رابطه مثبتی با عملکرد نوآورانه کارکنان دارد. این رابطه مثبت بین شیوه‌های صلاح‌دیدی مدیریت منابع انسانی و رفتار نوآورانه در صنایع با فناوری پیشرفته قوی‌ترین رابطه را داراست.

جذب انتخابی^۳ که باعث اطمینان یافتن از تطابق فرد و سازمان و انتخاب افراد واجد دانش، مهارت و استعدادهای مرتبط شغلی و مورد نیاز برای عملکرد نوآورانه می‌شود، نیز اقدامی در راستای افزایش نوآوری و ابتکار می‌باشد (Chang et al, 2011, p.2). همچنین، تضمین امنیت استخدامی از سوی مدیریت منابع انسانی از آن نظر که تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و باعث مشارکت بیشتر آنها می‌شود، تشویق نوآوری در سطوح مختلف سازمان را افزایش می‌دهد (Abdullah, et al, 2010).

توسعه حوزه استخدام و بکارگیری و همچنین اطمینان از محیط و چشم‌اندازهای بهبود کارکنان و توسعه شغلی، ساختارهای مهمی را برای حفظ صلاحیت کارکنان و تناسب شغل و شاغل در هر رده‌ی سازمان ایجاد می‌نماید. استفاده از تکنیک‌های استخدام و بکارگیری مناسب توسط کارآفرینان که دارای شفافیت و تعادل باشند، به احتمال زیاد از سازمان‌ها در جهت انتخاب شایسته‌ترین کاندیدهای همکاری از بین افراد موجود، حمایت می‌نماید (Mianji & Hosseini, 2019).

یکی از روش‌هایی که در جذب کارآفرینانه می‌تواند مفید باشد بهره‌مندی از بازی کاری است. بازی کاری کمک می‌کند و به جای دعوت از متقاضیان برای مصاحبه، بازی‌هایی را ارائه می‌دهد که محیط کار را شبیه‌سازی کرده و استعداد آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد (Herger, 2011). بازی کاری به استخدام‌کنندگان اجازه می‌دهد مهارت متقاضیان را مورد آزمون قرار دهند، به آن‌ها برای تکمیل کارهای معین انگیزه می‌دهد و کلاً افراد را با فرآیندهای استخدام درگیر می‌سازد. مسئله اصلی این است که چطور طرح بازی و عناصر بازی می‌تواند فرآیند جستجو برای استعدادها را تغییر دهد و بهترین متقاضیان را انتخاب کند و آن‌ها را در جایگاه درست در داخل سازمان با در نظر گرفتن ضرورت‌ها و قابلیت‌ها قرار دهد. نتیجه نهایی چارچوبی برای طراحی یک فرآیند بازی کاری با رویکرد بازی‌های

¹Hayton

² Discretionary

³ Selective Staffing

مبتنی بر شناخت کارآفرینانه افراد خواهد بود که مناسب منابع انسانی به‌ویژه در بخش استخدام است. یکی از موضوعات مهم در طراحی شغل، توجه به موضوع‌هایی از قبیل نوآوری شغلی است. در طراحی بازی کاری می‌توان به نوآوری و استفاده از رویکردهای جدید در حل یک مساله، نگاه به یک مساله یا پیشنهادهایی که در طی انجام بازی می‌شود به خوبی دقت نمود و به واسطه آن زمینه را برای بهبود جذب متقاضیانی که بیشترین خلاقیت را در این عرصه داشته بودند، فراهم آورد (Boudlaie et al., 2020).

ادرالین (۲۰۱۰)^۱، مطرح نموده است که مکانیزم های استخدام و بکارگیری که از اهداف اولیه ی هر سازمان در راستای شناسایی و انتخاب کارکنان بالقوه می باشد، از جمله مکانیزم های مدیریت منابع انسانی است که در جهت کارآفرینی سازمانی می‌تواند اقداماتی زیادی را به انجام برساند. هدف مهم این است که این مکانیزم ها قادر به جذب کارکنان بالقوه‌ای باشند که نه تنها دارای مهارت‌های فنی باشند، بلکه رفتار و ارزش‌هایی متناسب با فرهنگ سازمان را دارا باشند. پذیرش چنین رویه‌هایی از قبیل وجود فرایند سخت‌گیرانه جهت انجام ارزیابی متقاضیان با استفاده از شرح شغلی منعطف، منجر به جذب کارکنانی خواهد شد که مهارت‌های گوناگونی دارند و همچنین آزمون‌ها و معیارهای انتخاب مناسبی جهت اندازه‌گیری نگرش‌های کارآفرینانه میان متقاضیان شغل در سازمان توسعه می‌دهند (Edralin, 2010).

استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) عواملی مانند جذب افراد با استعداد را از عوامل مؤثر بر پذیرش و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها عنوان می‌کنند (Stone & Lukaszewski, 2009). در همین راستا مستغفیر و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، در نقش استراتژیک اقدامات مدیریت منابع انسانی در پرورش، جهت‌گیری و قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی به این نتیجه دست یافتند که صلاحیت کمی و کیفی کارکنان، استراتژی‌های منابع انسانی و اقدامات برای جذب، حفظ و پرورش استعدادها سازمان را قادر به حمایت از تلاش‌های کارآفرینانه ی کارکنان می‌کند که در این راستا برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی راهبردی را ممکن ساخته و همچنین به توسعه ی تحرک داخلی و برنامه‌های چرخش شغلی در راستای جهت‌گیری‌های استراتژیک در سازمان کمک می‌کند. در فرایند استخدام پویا، به طور پیوسته منابع داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا کاندیداهای با استعداد را برای تکالیف شغلی شرکت شناسایی کنند. (Mostaghfir, 2019)

به‌زعم استون و دالبون^۳ (۲۰۱۳) در دهه‌های گذشته، فناوری‌های نوین تأثیر چشم‌گیری بر فرایندها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی داشته است برای مثال، فناوری‌های نوین به‌ویژه اینترنت، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و ... کمک کرده‌اند تا بسیاری از فرایندهای منابع انسانی از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، گزینش، مدیریت عملکرد، جریان کار و پاداش‌دهی اصلاح و بازنگری شوند. این سامانه‌های جدید کارشناسان منابع انسانی را قادر ساخته تا خدمات بهتری برای همه ذینفعانشان از جمله متقاضیان، کارمندان و مدیران فراهم شود و بار اجرایی در این زمینه را کاهش یابد. این سامانه‌ها نوعاً سامانه‌های مدیریت منابع انسانی خوانده می‌شوند و به کارشناسان منابع انسانی توانایی مدیریت اطلاعات و فرایندهای منابع انسانی را می‌دهد (Stone & Dulebohn, 2013).

1. Edralin

2. Mostaghfir

3. Stone & Dulebohn

هوزلید^۱ (۱۹۹۵) و وی^۲ (۲۰۰۲) بر کارمندیابی اثربخش مبتنی بر شیوه‌های کمتر استاندارد شده از جمله انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته و آزمون توانایی و بازی کاری در شناسایی بهترین افراد موجود تأکید دارند. استفاده از فرایند انتخاب چند مرحله‌ای ضمن اینکه امکان ارزیابی خلاقیت، هوش و توانایی فرد برای کار تیمی، اطلاعات بهتری را به مدیران ارشد ارائه می‌دهد، به کارمندان احتمالی نیز این پیام را می‌رساند که کارفرما در مورد افرادی که استخدام می‌کند، حساسیت فوق‌العاده‌ای دارد (Rodwell & Teo, 2008; Way, 2002). از طرفی شرکت‌هایی که برای آموزش و توسعه کارکنان در محل کار سرمایه‌گذاری می‌کنند، معمولاً سطوح مضاعفی از سرمایه انسانی را درک می‌کنند (Kotey & Folker, 2007; Way, 2002). کارکنانی که قادرند به‌طور مستمر مجموعه مهارت‌های خود را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها ارتقا دهند، احتمالاً در سازمان‌های کارآفرین بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. هایتون و کلی^۳ (۲۰۰۶) نیز عنوان می‌کنند که کارآفرینی سازمانی و نوآوری با سطح شایستگی در چهار نقش: نوآور، کارگزار، قهرمان و حامی تقویت می‌شوند. از این رو به‌منظور تقویت رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان، تمرکز اصلی برنامه استراتژیک سازمان باید بر توسعه کارکنان در این زمینه‌های کلیدی باشد. و نهایتاً یکی از موضوعاتی که در حوزه تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه سازمانی تاثیرگذار است موضوع دوسوتوانی کارکنان است. در دو سوتوانی، اکتشاف شامل اموری است که اغلب با واژه‌هایی مانند جستجو، تنوع، ریسک‌پذیری، آزمودن، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری توصیف می‌شود؛ بهره‌برداری شامل مواردی است که با واژه‌هایی مانند پالایش، انتخاب، تولید، کارایی، اجرا و عملیاتی‌سازی توصیف می‌شود (Webb et al., 2010). اکتشاف به رفتارهای کارآفرینانه مانند ایجاد نوآوری و ریسک‌پذیری منتج می‌شود و بهره‌برداری به عملیاتی‌سازی این رفتارها و بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. از طرفی فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف مکمل یکدیگرند و هریک موجب افزایش عملکرد می‌شوند که می‌تواند در فرایندهای مدیریت منابع انسانی موثر باشند (Cao et al., 2009).

۳. یافته‌ها

این پژوهش بر روی ۲۶ نمونه از ده شرکت از صنایع رقابتی که دارای شاخص‌های جامعه آماری موردنظر پژوهش حاضر بودند، انجام شده و تلاش شده است 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 فعالیت هم دارای تنوع هستند که این نیز به جامع‌تر شدن نتایج کمک می‌کند.

همان‌طور که در بخش قبل اشاره شد، 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، مؤلفه‌ها و مفاهیمی متناسب با هدف و سؤال پژوهش به آنها اضافه شده است و از روش قیاسی برای تحلیل مضامین این مقوله‌ها استفاده شد. درحالی‌که 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، مؤلفه‌ها و مفاهیم شناسایی و ارائه شده‌اند. کدگذاری متناسب با سؤال پژوهش بر روی داده‌ها در سه مرحله ذیل صورت گرفته است.

۱. کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (مضمون‌ها) متفاوت هستند (Braun & Clarke, 2006). در این گام، شناسایی و کدگذاری نکاتی از صحبت‌های

¹ Huselid

² Way

³ Hayton & Kelley

مصاحبه‌شونده، متناسب با سؤال تحقیق و چهارچوب مفهومی اولیه انجام شد که به پاسخگویی به سؤال تحقیق کمک می‌کند. کدگذاری در این مرحله با کمک نرم‌افزار اطلس.تی انجام شد (جدول شماره ۳).

جدول ۳. کدگذاری اولیه

ردیف	روایت	مصاحبه‌شونده-کد (مفهوم اولیه)
۱	ما برای اینکه بتوانیم به درستی شناسایی کنیم استعدادها را و وارد سازمان کنیم اولاً محل بانک اطلاعاتی که ما جستجو می‌کنیم اهمیت دارد که ما به سبک سنتی می‌خواهیم از بانک های اطلاعاتی سنتی استفاده کنیم یا نه ما می‌رویم توی یک مرکز نخبگان در واقع به دنبال رزومه ها و استعداد می‌گردیم به عنوان اولین گام و قدم هستیم که می‌توانیم نیروی انسانی کارآفرین و خلاق وارد سازمان می‌کنیم ولی به هر حال در فرایند جذب و استخدام می‌شود ملاک‌های خودمون رو تغییر بدیم و به عنوان مثال تعداد پنتت هایی که این را داشته اند یا تست هایی که میزان IQ یا ضریب هوشی یک نفر را ممکنه مشخص کنه یا از پرسشنامه ها و در واقع چک لیست هایی که میزان خلاقیت افراد میسنجد از این ها میشود استفاده کرد مهم اینه که ما در سازمان اول این اعتقاد وجود داشته باشه و نوآوری به‌عنوان یک استراتژی برای ایجاد همراستایی استراتژیک بین همه ارکان سازمان در واقع مطرح باشد.	[م۱۶- شناسایی و گزینش افراد با پتانسیل کارآفرینانه] [م۱۶- توجه به استعداد کارآفرینانه در هنگام جذب]
۲	فرآیند مصاحبه یک بخشش میتونیم به فرآیند جذب و ارزشیابی اشاره کنیم یک بخشش دیگر آن میتواند بر اساس ارزیابی کمی از اقدامات گذشته آن فرد باشد مثلاً تعداد کسب و کارهای مخاطره آمیز که راه‌اندازی کرده تعداد شرکت هایی که ثبت کرده تعداد پنتت هایی که ثبت کرده، ثبت اختراع هایی که داشته و قطعاً به بخشی بر اساس ارزیابی کیفی مصاحبه گر یا آن مدیر منابع انسانی یا مدیر ارشد سازمان از الگوهای ذهنی آن فرد است که به صورت کیفی هستیم و آن هم برمیگرده به نیاز سازمان به سلیقه سازمان به استراتژی سازمان آدم‌ها و مدیران که در آن سازمان هستند.	[م۱۳- توجه به استعداد کارآفرینانه در هنگام جذب] [م۱۳- شناسایی و گزینش افراد با پتانسیل بالای کارآفرینانه]

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 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 مؤلفه‌ها از کنار هم قرار گرفتن مفاهیم ایجاد می‌شوند.

۳. بازبینی مضمون‌ها با توجه به کدها و کل داده‌ها: گام اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است، در این گام از ابتدا تا انتهای کار مجدداً مورد بررسی 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 مؤلفه‌های استخراج شده به همراه زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده به تفصیل ارائه می‌شود.

۱.۴. مقوله فرایند جذب و استخدام کارآفرینانه

این مقوله دربرگیرنده مؤلفه استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه است که شامل زیرمؤلفه‌های برنامه‌ریزی و طراحی شغل، جامعه‌پذیری کارآفرینانه و طراحی نظام جذب کارآفرینانه است. زیرمؤلفه برنامه‌ریزی و طراحی شغل طبق روایات شامل مفاهیم شرح شغل با رویکرد دوسوتوانی کارکنان (۱۲ مصاحبه)، طراحی شغل بر مبنای کار تیمی (۱۳ مصاحبه)،

طراحی شغل براساس الزامات روحیه کارآفرینانه (۲۱ مصاحبه)، طراحی شغل کمتر ساختاریافته (۱۸ مصاحبه) و آزادی عمل و اختیارات بیشتر در طراحی شغل (۲۰ مصاحبه)، استفاده از بازی کاری در فرایند انتخاب (۱۲ مصاحبه) است.

جدول ۴. نتایج مؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از مقوله فرایند جذب و استخدام کارآفرینانه

مقوله	مؤلفه	زیرمؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
فرایند جذب و استخدام کارآفرینانه	استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه	برنامه‌ریزی و طراحی شغل	شرح شغل با رویکرد دوسوتوانی کارکنان	۱۲
			طراحی شغل بر مبنای کار تیمی	۱۳
			طراحی شغل براساس الزامات روحیه کارآفرینانه	۲۱
			طراحی شغل کمتر ساختاریافته	۱۸
	جامعه‌پذیری کارآفرینانه		آزادی عمل و اختیارات بیشتر در طراحی شغل	۲۰
			تعهد عاطفی کارکنان به سازمان	۱۶
			تعهد مستمر کارکنان به سازمان	۲۲
	طراحی نظام جذب کارآفرینانه		تعهد هنجاری کارکنان به سازمان	۱۹
			شناسایی افراد کارآفرین خارج از سازمان	۱۵
			شناسایی و گزینش افراد با پتانسیل بالای کارآفرینانه	۱۶
			توجه به استعداد کارآفرینانه در هنگام جذب	۱۸
			بهره‌مندی از هوش مصنوعی در غربال رزومه‌ها	۱۵
			بهره‌مندی از هوش مصنوعی در تحلیل مصاحبه‌ها	۱۶
			استفاده از بازی کاری در فرایند انتخاب	۱۲

۲.۴. مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

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 شرکتی و مؤلفه رفتار کارآفرینانه فردی

۴-۲-۱- مؤلفه رفتار کارآفرینانه شرکتی

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) می‌باشد.

۴-۲-۲- مؤلفه رفتار کارآفرینانه فردی

فعالیت‌های کارآفرینانه به کارکنانی نیاز دارند تا به صورتی غیرمعمول بیاندیشند و عمل کنند نه آنطور که سازمان‌های بروکراتیک یا سازمان‌های غیر کارآفرین عمل می‌کنند. این مؤلفه شامل مفاهیم خلاقیت و ابتکار عمل فردی (۲۱ مصاحبه) و ریسک‌پذیری فردی (۱۸ مصاحبه) می‌باشد.

مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی در جدول ۵ گردآوری شده‌اند.

جدول ۵. مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
منابع انسانی رفتار	رفتار کارآفرینانه شرکتی	خلاقیت و ابتکار تیمی	۲۱
		ریسک‌پذیری مشارکتی	۱۹
کارآفرینانه	رفتار کارآفرینانه فردی	خلاقیت و ابتکار عمل فردی	۱۸
		ریسک‌پذیری فردی	۱۶

۳،۴. رابطه میان مقوله فرایند جذب و استخدام و رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

در میان روایات، روابط میان مؤلفه‌های استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و نگهداشت کارآفرینانه با مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی احصا شده است که به ترتیب ذکر می‌شوند. در توصیف رابطه میان مؤلفه استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه با رفتار کارآفرینانه کارکنان، مصاحبه‌شونده ۱۹ بیان می‌کند که:

تمرکز بر رویه‌های استخدام و نگهداری پرسنل بدون ارزیابی شرایط دمگرافیک اشخاص و همچنین تمرکز بر رویه های ارزیابی عملکرد تقلیدی و بعضاً صوری بدون مناسب‌سازی با شرایط دمگرافیک افراد و اهداف و استراتژی‌های سازمانی، موجب استخدام افرادی با روحیه غیرنوآورانه و حتی ضدنوآورانه می‌شود که میزان دستیابی به نوآوری سازمانی را به شدت کاهش داده ضمن اینکه به روحیه کارآفرینانه و نوآورانه سازمان نیز لطمه وارد می‌کند.

۴،۴. مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه

براساس نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته، مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه به سه مؤلفه رشد سودآوری، رشد نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمانی دسته‌بندی شده است.

۱،۴،۴. مؤلفه اول: رشد سودآوری

این مؤلفه 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 مؤلفه است.

۲،۴،۴. مؤلفه دوم: رشد نوآوری

مؤلفه 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.

۳،۴،۴. مؤلفه سوم: نوسازی استراتژیک سازمانی

مؤلفه نوسازی استراتژیک سازمانی 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.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
پیامدها و نتایج کارآفرینانه	رشد سودآوری	افزایش ارزش سهام	۱۳
		افزایش گردش مالی	۱۵
		رشد فروش	۱۷
	رشد نوآوری	استفاده از راه‌های جدید در انجام امور سازمانی	۶
		استفاده از فناوری‌های نوین	۱۸
		افزایش تعداد مالکیت‌های فکری	۱۱
		ایجاد کسب‌وکار جدید در سازمان	۱۳
		تفکر خلاق در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	۱۷
	نوسازی استراتژیک سازمانی	روش‌های جدید ارائه محصولات و خدمات	۱۵
		افزایش رضایت کارکنان	۱۴
		افزایش ریسک‌پذیری سازمانی	۱۶
		انعطاف‌پذیری ساختاری در سازمان	۱۲
		بهبود کیفیت عملکردی	۱۹
		بهبود مستمر محصولات و خدمات	۲۱
		بهسازی مستمر فرایندها	۱۴
		رشد رضایت مشتریان	۱۶
		رشد یادگیری سازمانی	۱۳
		سهولت در تغییرات سازمانی	۱۱
کسب و حفظ مزیت رقابتی	۱۰		

۴-۵- مقوله محیط داخلی شرکت (تعدیل‌گر)

محیط داخلی سازمان متشکل از ساختار، سبک مدیریتی، فرهنگ و سایر عوامل راهبردی سازمان بر ایجاد بستری مساعد جهت بروز رفتار کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرگذار است. محیط داخلی سازمان بر بروز رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرات قابل توجهی دارد. براساس نتایج مصاحبه‌های صورت‌گرفته، مقوله محیط داخلی به سه مؤلفه حمایت مدیران ارشد، دسترسی به منابع، فرهنگ سازمان و وضعیت ساختاری سازمان دسته‌بندی شده است. جدول ۶ نشان‌دهنده مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط داخلی شرکت است.

جدول ۶. مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط داخلی شرکت

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
۳	حمایت مدیران ارشد	ایجاد روحیه کارآفرینانه در سازمان	۱۲

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
		حمایت از حسن عملکرد کارکنان	۱۱
		حمایت از رفتارهای پیشگامانه و هوشمندانه	۱۳
		حمایت از کارآفرینی درون سازمانی	۱۵
		حمایت از یادگیری مشارکتی	۱۴
		حمایت مدیریت از نوآوری	۱۰
		حمایت و ایجاد بستر تبادل و سرریز دانش	۱۴
		طراحی فرایندهای ایده تا عمل	۱۳
دسترسی به منابع		ارتباط پروژه‌های کارآفرینانه با توانمندی‌های سازمان	۱۱
		در دسترس بودن منابع برای نوآوری	۱۲
		شرکای فعلی سازمان	۱۰
		وجهه عمومی و شهرت سازمان	۹
فرهنگ سازمان		ایجاد حس تاثیرگذاری کارکنان در فرایندها و امور سازمان	۶
		روحیه مسئولیت‌پذیری سازمانی	۱۴
		سهیم شدن کارکنان در تصمیم‌گیری	۱۳
		فرهنگ عملکردمحور سازمانی	۱۱
		وجود فرهنگ مشارکت سازمانی	۱۲
		وجود فرهنگ مشوق نوآوری و خلاقیت	۱۱
		تسهیم قدرت و تفویض اختیار	۱۵
وضعیت ساختاری سازمان		چرخه عمر سازمان	۱۶
		سبک رهبری مشارکتی	۱۸
		سطح بلوغ سازمان	۱۵
		سطح رسمیت سازمان	۱۴
		کنترل غیرمتمرکز بر کارکنان	۱۶
		میزان اثربخشی و کارایی فرایندهای سازمانی	۱۱

۴-۶- مقوله محیط خارجی صنعت (تعدیل‌گر)

محیط خارجی صنعت متشکل از تغییرات فناوری، رقابت در صنعت و محیط سیاسی و اقتصادی حاکم بر بروز رفتار کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرگذار است. محیط خارجی مطمئناً بر وضعیت داخلی شرکت، تصمیم‌گیری مدیران و ... تاثیرگذار است و بر بروز رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند داشته باشد. براساس نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته، مقوله محیط خارجی صنعت به سه مؤلفه تغییرات فناوری، رقابت در صنعت و سهم شرکت از بازار دسته‌بندی شده است. جدول ۷ نشان‌دهنده مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط خارجی صنعت است.

جدول ۷. مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط خارجی صنعت

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها	
رقابت در صنعت	تغییرات فناوری	نرخ رسوخ فناوری	۲۱	
		رقابت در صنعت	افزایش انتظارات مشتریان	۱۱
			میزان و شدت رقابت در صنعت	۱۳

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
	محیط سیاسی، اقتصادی	سهم بازار شرکت نسبت به رقبا	۱۷
		اثرات نوسانات بازار و ارز	۱۵
		قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	۱۴
		نبود بازار آزاد	۱۰
		نبود رابطه دانشگاه، صنعت و دولت	۱۳

۴-۷- مقوله محیط داخلی و مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی (تعدیل‌گر)

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 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 تأثیرگذار است که به‌زعم پژوهشگر پژوهش حاضر، ارتباط دوم گویاتر و قابل دفاع‌تر است.

مصاحبه‌شونده ۱۷ در روایت ذیل به‌عنوان 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. یا در روایت دیگر باز هم بر اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند:

رابطه‌ای کاملاً مستقیم. به قول دکتر پیتر دراگر، فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می‌خورد، چرا که اکثر فعالیت‌ها و فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند بر روی فرهنگ سازمان تأثیرگذار باشد، مثلاً مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد و پاداش. بنابراین مهمترین فعالیت، فرهنگ‌سازی در سازمان است. در نظر گرفتن عوامل و فرآیندهایی که این فرهنگ کارآفرینانه را تقویت می‌کند.

روایت ذیل نیز مجموعه‌ای از سبک مدیریتی و مهم‌تر از آن حمایت مدیر ارشد در بروز رفتار کارآفرینانه منابع انسانی را متذکر می‌شود:

کارهایی که من در مجموعه‌مون انجام دادم و به نظر خودم شاهکار کردم، واقعا بی شوخی میگم خیلی سخت و طاقت‌فرسا بود اما خداروشکر اثربخش بود مثل:

- حمایت از نوآوری افراد براساس ایده‌های منتخب
 - ثبت حقوقی نوآوری‌های افراد با حفظ حقوق مالکیت فردی
 - شریک کردن افراد در نتایج نوآوری براساس نتایج مالی
 - در نظر گرفتن امتیازاتی برای اجرای ایده توسط خود فرد در سازمان
 - ایجاد موقعیت‌هایی برای ایده‌داده‌ها و تفکر بیشتر و تفویض اختیار به کارکنان
- به‌طور خلاصه هر اقدامی که کارمند احساس کند که سازمان برای نوآوری و داشتن ذهنیتی کارآفرینانه اهمیت قائل است.

۴-۸- مقوله محیط خارجی و مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی (تعدیل‌گر)

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 اهمیت است، 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 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 کنه، خیلی خیلی موثره و متأسفانه به ناچار به خاطر شرایط اقتصادی و تحریم و ... بسیاری از صنایع فقط برای بقای خودشون تصمیم‌گیری می‌کنن نه نوآوری و پیشتازی در صنعت.

۴. دستاوردها و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمان‌ها به شمار می‌روند، بهره‌گیری مناسب از استعدادها و توانایی‌های افراد در تدوین چارچوب‌ها و الگوهای فکری جدید، نقش حیاتی دارد. امروزه سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقابتی 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 به طور فردی یا گروهی، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند.

مدیریت منابع انسانی به طور کلی یک تابع استراتژیک و جامع از کارمندان را برای کمک موثر و مولد به نفع شرکت و در جهت اهداف سازمان و رونق کسب‌وکار در فضای رقابتی امروز فراهم می‌آورد چرا که هر یک از کارکنان نشان دهنده بخش قابل‌توجهی از نیروی کار و سرمایه فکری هستند به همین دلیل، جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته، بالغ و با استعداد یک کار اساسی بوده و می‌تواند منافع بسیاری برای شرکت در پی داشته باشد (Brand & Bax, 2002). 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 چرا که چنین نیروهایی به کسب‌وکار هر سازمانی رونق داده و برای رشد و توسعه آن تاثیرگذار هستند (Hossin Poor et al., 2015).

آنچه که در پژوهش حاضر، اهمیت ویژه‌ای دارد، بررسی سازوکار اثرگذاری فرایندهای استخدام و کارمندیابی بر کارآفرینی سازمانی است چرا که ایجاد و تقویت کارآفرینی در هر سازمانی با مدیریت منابع انسانی 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 دهد 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 مدیریت منابع انسانی بر خلق و تقویت کارآفرینی سازمانی یا اجزای آن مانند نوآوری، ریسک‌پذیری و ... تمرکز کرده‌اند (Hayton, 2005; Kianto, Saenz & Aramburu, 2017; Kim, ElTarabishy & Bae, 2018;) (Tang et al., 2014; Kim et al., 2021).

این پژوهش با تمرکز بر اثرگذاری فرایند استخدام در مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی اما با چند تفاوت عمده با تحقیقات پیشین شروع به کار کرد؛ اول اینکه بررسی سازوکار کارمندیابی انجام شد تا دقیقاً مشخص شود که

در این فرایند، چه مفاهیمی اهمیت دارد؛ دوم اینکه تحقیقات پیشین به بررسی گرایش کارآفرینانه کارکنان (Kim et al., 2021)، نگرش کارآفرینانه (Shokri, Nazari & Akbari, 2017)، عملکرد نوآوری (Kianto et al., 2017)، فعالیت‌های کسب‌وکاری (Hayton, 2005) پرداخته‌اند اما مدل اولیه پژوهش حاضر با الهام از نظریه رفتار طرح‌ریزی شده اجزن^۱ (۱۹۹۱) و نظریه کارآفرینی انسانی^۲ از کیم و همکاران (۲۰۱۸)، گزینه رفتار کارآفرینانه به عنوان کارکرد کارآفرینی سازمانی و پیامدهای کارآفرینانه (از جمله رشد نوآوری، رشد سودآوری و ...) شکل گرفت و پس از اجرای پژوهش به تکامل رسید؛ سوم اینکه رابطه بین مدیریت منابع انسانی و رفتار کارآفرینانه، یک رابطه کلی بود، بنابراین متغیرهای تاثیرگذار دیگر نیز بر این سازوکار اضافه شد. رفتار کارآفرینانه در سازمان علاوه بر تعدد رفتارهای اثبات‌شده اما بر مبنای مصاحبه‌های صورت‌گرفته به دو مولفه نوآوری و ریسک‌پذیری به اشتراک رسیدند. مولفه‌های مستخرج در مورد مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه، رشد سودآوری، رشد نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمان شناسایی شده است.

مولفه استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه شامل برنامه‌ریزی و طراحی شغل، جامعه‌پذیری کارآفرینانه و طراحی نظام جذب کارآفرینانه است. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌شونده‌ها اغلب به کارمندیابی خارجی اعتقاد بیشتری داشتند با این استدلال که بوروکراسی داخل سازمانی بر افراد داخل سازمان تسلط دارد و کارکنان جدید بهتر و راحت‌تر می‌توانند روحیه کارآفرینانه را به سازمان القا کنند و میزان رفتار کارآفرینانه در سازمان را افزایش دهند که مطابق با نظرات آپلباوم و همکاران^۳ (۲۰۰۸) در بخش ادبیات تحقیق است.

در پژوهش حاضر، برنامه‌ریزی و طراحی شغل از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شد با این استدلال که قرار است مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارآفرینانه کارکنان تاثیر بگذارد پس لازم است که در ابتدا مشاغل بر مبنای کار تیمی، رویکرد دوسوتوانی و روحیه کارآفرینانه و نوآوری‌های مورد نیاز برای اجرای شغل طراحی یا بازطراحی شود البته با رعایت موارد اصلاحی مانند اینکه مشاغل کمتر ساختار یافته طراحی شوند و همین طور آزادی عمل و اختیار بیشتری به کارکنان داده شود. یکی از موارد مهمی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد، توجه به رویکرد دوسوتوانی در طراحی شغل است که هم در بروز رفتارهای کارآفرینانه مانند نوآوری و ریسک‌پذیری موثر هستند و هم در بهبود عملکرد سازمان. این مفهوم بر پیگیری هم‌زمان برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها دلالت دارد (Stadler, Rajwani, 2013; Lisboa et al., 2013; Karaba, 2014) و به حل چالش‌های نوآوری و بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد (Stadler et al., 2014). که در بخش ادبیات تحقیق نیز توسط وب و همکاران (۲۰۱۰) و کائو و همکاران (۲۰۰۹) بدان اشارات کلی شده بود.

از طرفی همان‌طور که در ابتدای تحلیل سوال پژوهش ذکر شد، مصاحبه‌شوندگان تاکید بر جذب کارکنان جدید براساس شغل‌های تازه طراحی‌شده دارند تا پرورش آنها که در بخش ادبیات نیز توسط آپلباوم و همکاران (۲۰۰۸) بدان اشاره شده است. مولفه طراحی نظام جذب کارآفرینانه دقیقاً بر همین مبنا توسط مصاحبه‌شوندگان عنوان شد که بر جذب کارکنان با پتانسیل بالای کارآفرینانه از خارج سازمان یا حداکثر شناسایی چنین کارکنانی در داخل سازمان و انتقال به واحدهای نوآور تاکید دارد. از دیگر عوامل مهم در بحث جذب کارآفرینانه تمرکز بر شایستگی‌های مرتبط با رفتارهای کارآفرینانه در فرایند غربال رزومه‌ها و مصاحبه‌ها می‌باشد شایستگی‌هایی همچون؛ ریسک‌پذیری، نوگرایی، تحمل ابهام، آینده‌نگری، چالش‌پذیری، روحیه دوسوتوان و حل مسأله که در مصاحبه‌های این پژوهش

1. Ajzen

2. Hum Ent

3. Appelbaum et al.

بدان تاکید شد.

بهره‌گیری از فناوری‌های به‌روز مانند هوش مصنوعی نیز در تحلیل مصاحبه‌های افراد و غربال رزومه‌ها در پژوهش حاضر مطرح شد که در بخش ادبیات تحقیق نیز توسط استون و دالبون (۲۰۱۳) بدان اشاره شده است. از دیگر نتایج این تحقیق که مورد تاکید مصاحبه شونده‌گان نیز بود می‌توان به جذب کارآفرینان شکست خورده در فرایند تکمیل مشاغل سازمان‌ها اشاره داشت چرا که این افراد هم تجربه کارفرما بودن را داشته‌اند و هم در فرایندهای کارآفرینانه تجربه کسب نموده و به هر دلیلی موفق به ادامه مسیر کار و کسبانه نشده‌اند اما علاقه‌مند به برگشت به بازارکار می‌باشند و می‌توانند به عنوان کارمندان نوآور شرکت مد نظر تیم جذب و استخدام باشند. و نتیجه مهم دیگری که در مصاحبه‌ها بدان تاکید شد جذب نیروهای خلاق و نوآور اشتراکی و حتی فریلنس و طراحی انیمیشن و فیلم تبلیغاتی با گیمیفیکیشن مرتبط با هر شغل برای آگهی استخدامی در شبکه‌های مجازی و بهره‌مندی از بازی کاری در فرایند ارزیابی کاندیداهای استخدامی می‌باشد که باعث ارتقاء کمیت و کیفیت استخدام با رویکرد کارآفرینانه در شرکت‌ها می‌گردد که به‌زعم استون و دالبون (۲۰۱۳) در و بودلایی، کنارودی (۱۳۹۸) و هگر^۱ (۲۰۱۱) بخش ادبیات تحقیق بدان اشاراتی شده است. مفاهیمی مانند گزینش دقیق افراد با پتانسیل کارآفرینانه، توجه به استعداد کارآفرینانه در هنگام جذب، شناسایی کارکنان با پتانسیل بالای کارآفرینانه در پژوهش حاضر استخراج گردید که تاکید بر داشتن حساسیت و دقت بالا در فرایند کارمندیابی دارد چرا که فرایند کارمندیابی و سخت‌گیری در انتخاب پرسنل موجب افزایش کیفیت سرمایه انسانی و متعاقباً افزایش احتمال بروز نوآوری در شرکت می‌شود که در بخش ادبیات تحقیق نیز توسط محققان مستقیماً و همکاران (۲۰۱۹) و استون و لوکاسزوسکی (۲۰۰۹) بدان اشاراتی داشته‌اند. و اما در مورد رابطه رفتار کارآفرینانه منتج از فرایند کارمندیابی کارآفرینانه، به این نتیجه رسیدیم که رفتار کارآفرینانه بر رشد نوآوری‌ها، رشد سودآوری و نوسازی استراتژیک سازمان تاثیر ویژه‌ای دارد. نوآوری سازمانی، عملی کردن یک تفکر خلاق و نوآورانه و کلید موفقیت در عرصه تکراری سازمان است (Shujahat et al., 2019). نوآوری، عاملی اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود، موفقیت آینده را دربردارد و همانند موتور است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد در اقتصاد جهانی از کارایی و بهره‌وری مستمری برخوردار شوند. مطالعات مختلفی، این رابطه را تایید می‌کنند برای مثال مطالعه بیگلزدک^۲ (۲۰۰۸) بر تاثیر شش رویه متغیر منابع انسانی بر نوآوری‌های رادیکال و تدریجی نشان می‌دهد که بیشتر نوآوری‌های محصول از شرکت‌هایی با ساختارهای غیرمتمرکز و فرهنگ‌های توانمندساز کارکنان نشات می‌گیرد. به‌زعم مارلو^۳ (۲۰۰۰) نیز استفاده بهینه از نیروی کار در شرکت‌های کوچک و متوسط متضمن دوام و رشد شرکت است. همین‌طور مسرسمیت و ولز^۴ (۲۰۱۳) در پژوهشی روی ۱۱۹ شرکت دانش‌بنیان دریافتند که تلفیق نظام‌های کاری با گرایش کارآفرینی موجب افزایش رشد شرکت می‌شود (Messersmith & Wales, 2011). وجود و استفاده از نیروی با انگیزه و ماهر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و ارزشمند برای موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود (Hornsby & Kuratko, 2003).

۱.۵. یافته پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از مکانیزم های جذب و کارمندیابی کارآفرینانه

1. Herger

2. Beugelsdijk

3. Marlo

4. Stone & Lukaszewski

و پیشنهادهای عملیاتی که در ذیل به آن اشاره شده نسبت به جذب کارکنان با استعداد و توان کارآفرینانه اقدام و احتمال افزایش خروجی کارآفرینانه خود را به همراه آورند.

- مکانیزم برنامه ریزی و طراحی شغل از طریق؛

۱. طراحی شغل بر اساس درج مولفه های مرتبط با ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه، وظایف مطعوف به مسئله یابی و ارائه پیشنهادهای حل مسائل، جستجوی تغییرات آینده شغلی و تخصیص زمان به یادگیری و اشتراک گذاری یادگیری به سایرین و درس نوشته های تجربیات کاری.

۲. طراحی شغل مبتنی بر ایجاد استقلال و آزادی ها برای انجام نوآورانه برخی وظایف از طریق تفویض اختیار

- مکانیزم جامعه پذیری کارآفرینانه از طریق؛

۱. ایجاد فضای ۳۶۰ درجه در سایت شرکت برای جامعه پذیری اولیه که هر فرد تازه وارد با پسورد موقت وارد سایت می شود و با فضای شرکت، واحدها، مدیران آشنا می گردد و نهایت با دیدن فیلم کوتاهی با قوانین و ارزش ها و چشم انداز و ... آشنا می شود.

۲. ایجاد سیستم ارزیابی و سنجش میزان رضایت کارجویان از کلیه فرایندهای استخدامی شرکت و نمایش نتایج آن در سایت و شبکه های اجتماعی جهت ارتقا برند کارفرمایی.

۳. حضور فرد تازه وارد در جلسات مهم سازمانی تا با چالش ها و فرهنگ و روال امور کلی شرکت آشنا شود و نهایت از وی بابت جلسات و چالش ها و فرهنگ سازمان کامنت گرفته شود تا بر این اساس بتوان فرایندها را بهبود داد و افراد تازه وارد از حضور در روزهای اول لذت ببرند.

۴. انتخاب متورها های واحدهای در طرح جامعه پذیری جهت آموزش و هماهنگی با نیروی تازه وارد از میان افراد نوآور واحد باشد.

- مکانیزم طراحی جذب کارآفرینانه از طریق؛

۱. دریافت معرفی نیروی انسانی خلاق از طریق مشتریان

۲. جذب مشتریان خلاق به عنوان همکار چون بهتر از هر کس دیگری می دانند مشتریانمان چه می خواهند

۳. ارسال ایمیل های جذاب و خلاقانه به فارغ التحصیلان دانشگاه ها از طریق انجمن فارغ التحصیلان همانند این متن؛ «به دنبال چاپک سواری هستیم که ...» به دنبال چاپک سواری هستیم که سوار بر پروژه بشه، دودوتا چهارتا بدونه، دست به قلم باشه، خلاق باشه، کار گروهی رو دوست داشته باشه، شما نمی شناسیدش؟

۴. استفاده از هوش مصنوعی از طریق شناسایی کاندیداها در سیستم ردیابی ATS

۵. دادن پاداش به معرفی کنندگان افراد نوآور به شرکت از طریق فراخوان در شبکه های مجازی و سایت شرکت

۶. برقراری ارتباط با فروشگاه ها و برندهای تجمعی نوآور برای معرفی افراد خلاق و دارای شایستگی های کارآفرینانه

۷. تهیه پادکست های تخصصی که در انتهایش علاقه مندی شرکت را برای همکاری با افراد نوآور اعلام می کند

۸. طراحی معماها و بازی های آن لاین و شناسایی افراد برتر و استعدادها و در روز اعطای جایزه درخواست همکاری نمودن

۹. اعلام چند مسئله مهم شرکت برای ایده یابی از طریق کمپین های ایده یابی و جذب بهترین ایده دهندگان
۱۰. ارائه آگهی های استخدامی در گیم ها و بازی های آنلاین
۱۱. تهیه یک فرایند آن لاین برای فرایند استخدام به طوریکه از ثبت رزومه تا اعلام بررسی رزومه و تعیین زمان و نوع مصاحبه توسط کارجو و اعلام زمان نهایی مصاحبه توسط شرکت به وی و نهایت جذب یا عدم جذب فرد و برای آنهایی که جذب نشدن ارسال پیام تشکر و عضویتشان در باشگاه مشتریان شرکت و ارسال یک پیام سه ماه بعد از اتمام فرایند برای ایجاد یک خاطره خوب و ارتقا برند کارفرمایی. توضیح: این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان؛ طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی در ایران (مورد مطالعه: صنایع منتخب رقابتی) می باشد.

References

- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial management & Data systems*, 107(3), 309-325. DOI:10.1108/02635570710734244.
- Abdullah, N, H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2010). Human Resource Practice as Predictors of Innovative among johar SMEs. *International conference on science and social research*, 5-7. DOI:10.1109/CSSR.2010.5773910.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. DOI: 10.1108/JOEPP-08-2014-0042.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2008). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part Two). *Industrial and commercial training*, 40(5), 236-241. DOI:10.1108/00197850810886469.
- Bhal, K. T., & Singh, S. P. (Eds.). (2016). *Managing Flexibility: People, Process, Technology and Business*. New Delhi: Springer India. DOI:10.1007/978-81-322-2380-1.
- Brewster, C., Gooderham, P. N., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: the promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181-190. DOI:10.1108/JOEPP-03-2016-0024.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15(1), 15-33. DOI:10.1002/hfm.20016.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Journal of Education+ Training*, 44(8/9), 451-463. DOI:10.1108/0040091020449295.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa.
- Boudlaie, H. Kenarroodi, M. (2020). A Qualitative Study of Gamification Based Recruitment Process in Start-Ups, *Management Studies in Development and Evolution*, (96), 121-148. (In Persian). DOI:10.22054/jmsd.2020.47159.3434.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. DOI:10.1287/orsc.1090.0426.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818. DOI:10.1016/j.ijhm.2011.01.001
- 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. DOI:10.1108/01437721111121215.
- Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management

- in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33. DOI:10.1108/01437721111121206.
- Edralin, D. M. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines. *Journal of DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41. DOI:10.3860/ber.v19i2.1471.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question, *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. DOI:10.1177/104225878801200401.
- 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. DOI:10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x.
- Herger, M. (2011). *Gamification in human resources. Engaging people by letting them having fun*, Enterprise Gamification. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth., & Dewey, Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, (81), 11-20. DOI:10.1016/j.jbusres.2017.07.018.
- 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. DOI:10.1111/jsbm.12431.
- 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. DOI:10.1080/00472778.2021.1896723.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—Family and nonfamily. *Journal of small business management*, 45(2), 214-238. DOI:10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73-92. www.jstor.org/stable/27768021.
- Hossain Poor, D., & Abdollahi, M. (2015). The Effect of Human Capital on Entrepreneurial Behavior of the Knowledge- Based Companies. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, (78), 109-126. (In Persian). DOI:20.1001.1.22518037.1394.24.78.6.8
- 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. DOI:10.1177/2397002216632134.
- 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?, *Journal of Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 125-135. DOI:10.1177/104225870002500110.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2013). *Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated, complementary and non-linear effects*. *Journal of International Marketing Review*. 30(3), 211-230. DOI:10.1108/02651331311321972.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International small business journal*, 31(2), 115-136. DOI:10.1177/0266242611416141.
- Montoro-Sánchez, Á., & Soriano, D. R. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. (32), 6-13. DOI:10.1108/01437721111121198.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. South western, Cengage Learning.
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarek, M. (2019). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: What is the link?, *Journal of Measuring Business Excellence*; 24(2): 267-283. DOI:10.1108/MBE-12-2019-0119.
- Mianji, F., & Hosseini, S. A. N. (2019). Effective Factors of Human Resource Management Strategy in Corporate Entrepreneurship in the Private and Public Universities' Performance. *A Review Paper*.
- Prayogo, L., Pranoto, B., & Purba, H. (2017). Employee satisfaction analysis with human resource index.

- Journal of Management Science Letters*, 7(5), 233-240. DOI:10.5267/j.msl.2017.2.003.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2004), *Nursing Research: Principles and Methods*. Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins.
- Pournasr Khakbaz, P., Mohammad kazemi, R., & Zarei Korkabad, B. (2011). Identifying Effective Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship in Tehran Municipality's Department of Urban Services., *Information Management and Business Review*, 3(6), 328-335.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504. DOI:10.1016/j.jbusvent.2016.05.005.
- Rodwell, J. J., & Teo, S. T. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825-1841. DOI:10.1080/09585190802323934.
- Sakhdari, K. (2016). *Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda*. *Journal of Technology innovation management review*, 6(8). 5-18. DOI:10.22215/timreview/1007.
- 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. DOI:10.1504/IJKBD.2019.103218.
- 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. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.11.001.
- 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. DOI:10.1016/j.jbusres.2016.04.135.
- Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Journal of Human Resource Management Review*, 19(2), 134-143. DOI:10.1016/j.hrmr.2008.11.003.
- Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 172-193. DOI:10.1111/ijmr.12015.
- Stommel, M., & Wills, C. (2004). *Clinical research: Concepts and principles for advanced practice nurses*. Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Journal of Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5. DOI:10.1016/j.hrmr.2012.06.001.
- 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. DOI:10.1080/09585192.2014.953973.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. New York, McGraw Hill Professional.
- Walker, J., Guidelines, J., & Wheeler, S. (2005). Ethical Review of Qualitative Research, *Research Ethics*, 1(3):90-96. DOI:10.1177/174701610500100304
- Webb, J. W., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 1(2), 67-77. DOI:10.1016/j.jfbs.2010.04.002.
- Zahra, S. A. (1993). *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340. DOI:10.1016/0883-9026(93)90003-N.