

نقش مدیریت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی

ربابه دیانتي^{۱*}، علیرضا زارع زیدی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
^۲ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران
Alirezazarez1973@gmail.com

چکیده

کارآفرینی به عنوان پدیده ای نوین در اقتصاد، نقش موثری را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می کند. امروزه کارآفرینی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار، دارای نقش کلیدی است. به عبارت دیگر، در یک اقتصاد پویا، ایده ها، محصولات و خدمات همواره در حال تغییر می باشند و در این میان کارآفرین و سازمان های کارآفرین الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط جدید را به ارمغان می آورد. در این میان، یکی از شاخه های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی است که بدون شک سهم چشمگیری در توفیق و تعالی سازمان ها دارد. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان، نه افراد و بر فرهنگ ها و فرایندهای سازمانی متمرکز است. کارآفرینی سازمانی دربردارنده یادگیری است و به وسیله همکاری، خلاقیت و تعهد افراد پرورش می یابد. مقاله حاضر سعی دارد نقش نظام مدیریت منابع انسانی را در پرورش اقدامات کارآفرینانه ی سازمانی نشان دهد. بدین منظور، ابتدا مفاهیم و تاریخچه کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و ضرورت و اهمیت انجام کارآفرینی سازمانی ارائه می شود و سپس اهمیت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی و هم چنین ارتباط بین عملکرد مدیران عملیاتی سازمان ها و کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد و در ادامه نقش استراتژی های مهم نظام مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد در تقویت کارآفرینی سازمانی به همراه بررسی چالش های استقرار این سیستم ها شرح داده شده است.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، مدیریت منابع انسانی

۱- مقدمه

کارآفرینی یک موضوع جذاب در میان اهالی حوزه کسب و کار و دانش پژوهان بوده و ترکیب آن با منابع انسانی در میان دانشمندان مدیریت و محققان، از موضوعات مورد علاقه است. بسیاری از دولت ها در سراسر جهان اعتقاد دارند که کارآفرینی زیربنای توسعه اقتصادی است و از همین رو دولت های زیادی به ارائه برنامه های توسعه کارآفرینی روی آورده اند (روبرت^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

با توجه به جهانی شدن و گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی، راه حل های گذشته برای مسائل جاری و آینده کارگشا نیستند و باید به شیوه های جدید اندیشید، این امر در خصوص سازمان ها نیز صدق می کند. لذا باید به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود. برای شناخت فرصت های جدید و افزایش بهره وری نیاز مبرم به شناخت رابطه بین نظام مدیریت منابع انسانی و توسعه کارآفرینی سازمانی درون سازمان ها احساس می شود (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۱).

^۱ . Robert

کارآفرینی با شتاب دادن به فعالیت‌های اقتصادی و خلق شغل‌ها و کارهای جدید، نقش راهبردی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی نیز 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 کسب و کار، در فضای رقابتی امروز فراهم می‌آورد. کارآفرینان نمی‌توانند کسب و کار را به تنهایی توسعه دهند، بنابراین مهم‌ترین وظایف مدیران کارآفرین، جذب، ایجاد انگیزش و نگهداری کارکنان خلاق و کارآفرین است. زیرا چنین نیروهایی، به کسب و کار هر سازمانی رونق داده و برای رشد و توسعه آن موثرند (حسینی صدرآبادی، ۱۳۹۶).

در مقاله حاضر ابتدا مفاهیم کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی ارائه می‌شود و سپس به ارتباط بین نظام مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی درون سازمان‌ها می‌پردازد و در ادامه استراتژی‌های مهم نظام مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، نگهداری و سیستم پاداش‌دهی کارکنان توضیح داده می‌شود.

۲- بیان مسئله و ضرورت انجام تحقیق

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 به عنوان مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود و نقش اساسی را در ایجاد تحول، خلاقیت و نوآوری و به ویژه کارآفرینی ایفا می‌نماید. کارآفرینی پدیده‌ای است که در محیط‌ها و مجموعه‌های مختلف روی می‌دهد و سبب رشد اقتصادی از طریق نوآوری‌هایی می‌شود که افراد در پاسخ به موقعیت‌های اقتصادی ایجاد کرده‌اند (شپرد^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

تغییر و تحولات سریع علم و فناوری در سال‌های اخیر، کشورهای جهان به خصوص کشورهای کمتر توسعه یافته را با چالش‌های جدیدی روبرو ساخته است که گذر از آنها نیازمند بکار گرفتن رویکردها و روش‌های خلاقانه است. در این میان نقش کارآفرینی و وجود افراد کارآفرین می‌تواند تعیین کننده باشد و به همین دلیل است که اقتصاددانان کارآفرینی را موتور رشد اقتصادی تعبیر کرده‌اند. کارآفرینی از طریق کشف فرصت‌ها و بهره‌برداری مناسب از آن‌ها، ایجاد فرصت‌های اشتغال، تغییر در محیط زندگی و... می‌تواند به توسعه اقتصادی جامعه کمک کند (منفردی راز، ۱۳۸۵).

طی سه دهه گذشته، تحقیقات تجربی زیادی در زمینه‌ی رابطه بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی انجام شده است. با این حال، ماهیت چند بعدی پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی، چالشی اساسی در این زمینه ایجاد کرده است. در واقع، مفهوم کارآفرینی سازمانی، نوآوری، ایجاد کسب و کارهای جدید در سازمان، انجام پروژه‌های مخاطره آمیز و فعالیت‌های مربوط به بازسازی استراتژیک سازمان را در بر می‌گیرد (گات^۲ و همکاران، ۱۹۹۰).

امروزه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در صدد به کارگیری استراتژی‌های مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری هستند و در نتیجه نیازمند شناخت عوامل و محرک‌های اصلی و مهم منابع انسانی در این استراتژی‌ها می‌باشند. کارآفرینی سازمانی، جنبه‌ی مهمی از عملکرد سازمان را تشکیل می‌دهد و انتظار می‌رود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر آن تاثیرگذار باشند (شائمی و همکاران، ۱۳۸۷).

از طرفی با وجود تاکید‌ی که در مبان‌ی نظری مدیریت، بر نقش تاثیرگذار منابع انسانی بر کارآفرینی به چشم می‌خورد، اما متأسفانه الگویی که بتواند به صورت یکپارچه تاثیر زیر سامانه‌ی منابع انسانی بر کارآفرینی را بسنجد، در بسیاری از سازمان‌ها ایجاد نشده است. لذا انجام آن بسیار ضروری است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

ضرورت دیگر انجام تحقیق آن است که بسیاری از کارکنان خلاق و کارآفرین به دلیل نبود زیرسیستم‌های مناسب در منابع انسانی و یا به دلیل ضعف مدیریتی، دچار "سکوت سازمانی" شده و در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها از نیروهای خلاق و کارآفرین تهی شده است. بنابراین توجه به زیرساخت‌های منابع انسانی در جهت تقویت روحیه کارآفرینی و هم چنین شناخت و حمایت از کارکنان خلاق و توانمند ضروری به نظر می‌رسد.

^۱ . Shepherd

^۲ . Guth

۳- تعریف کارآفرین

کارآفرین عاملی است که تمامی ابزار تولید را ترکیب می‌کند و مسئولیت ارزش تولیدات، بازیافت کل سرمایه هزینه شده و سود و زیان حاصل از آن را بر عهده می‌گیرد. محققان، افراد کارآفرین را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می‌دانند و از نگاه آنان نقش کارآفرین در سازمان منحصر به فرد و منجر به نوآوری است (صمدی و همکاران، ۱۳۹۱). کارآفرینی به طور سنتی بر فرد کارآفرین متمرکز است. افراد متهور و خلاق با استفاده از فرصت‌ها و منابع فراهم شده توسط محیط، شروع به کسب و کار جدید یا گسترش وضع موجود بصورت موفقیت آمیز می‌نمایند. کارآفرینان با اضافه نمودن به منابع درونی محیط سازمان، فرصت‌های موجود را بهینه می‌نمایند. واژه کارآفرین به افرادی اطلاق می‌شود که موتور اقتصادی شرکت بوده و مسئول ایجاد مشاغل و فرایندها و محصولات ابتکاری جدید می‌باشند (هارتوگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۷).

۴- تعریف کارآفرینی

امروزه کارآفرینی از عوامل رشد و توسعه اقتصادی به شمار می‌رود، به طوری که در غرب و برخی کشورهای دیگر، دو دهه اخیر دوران طلایی کارآفرینی نام گرفته است. کارآفرینی از منابع مهم و پایان ناپذیر همه جوامع بشری است. منبعی که به توان خلاقیت انسان‌ها برمی‌گردد که از یک سو ارزان و از سوی دیگر بسیار ارزشمند و بی‌انتهاست (نایی و همکاران، ۱۳۸۰). پیتر دراکر در خصوص کارآفرینی چنین می‌گوید: "اکثر چیزهایی که درباره کارآفرینی می‌شنوید و آمریکا را پیشرو در تفکر مدیریتی قلمداد می‌کنید، گزافه‌ای بیش نیست. نه سحری در میان است و نه ربطی به ژن دارد. کارآفرینی یک علم است و همچون علوم دیگر می‌توان آن را فرا گرفت" (کورانگو و همکاران، ۱۳۸۳). کارآفرینی فرایندی است که منجر به ایجاد رضایت مندی و یا تقاضای جدید می‌شود. کارآفرینی عبارت است از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع، به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها (سعیدی کیا، ۱۳۸۸). همچنین کارآفرینی را فرایند خلق ارزش همراه با منابعی منحصر به فرد جهت بهره‌برداری از یک فرصت میدانند (شهرکی پور و همکاران، ۱۳۸۹).

۵- انواع کارآفرینی

محققان کارآفرینی را به سه دسته تقسیم می‌کنند که شامل (پیکارجو و همکاران، ۱۳۸۷): کارآفرینی آزاد یا مستقل: فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت‌های کارآفرینان را به طور آزاد به ثمر رساند. کارآفرینی درون سازمانی: فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت خلاقانه و نوآورانه را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است، به ثمر رساند. کارآفرینی سازمانی: فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خودمختار به ثمر رسند.

۶- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند جذب، آموزش، به کارگیری و نگهداشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدف‌ها، ماموریت‌ها و استراتژی‌های سازمان تعریف می‌شود. جذب، استخدام انگیزش و حفظ نیروی کار سه بعد قابل تامل در مدیریت انسانی سازمان هاست (هایتون^۲، ۲۰۰۵). مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت امور کارکنان،

^۱ . Hartog

^۲ . Hayton

مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت امور کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد (اردکانی، تاجی، ۱۳۹۲).
مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی به معنای وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد که طرح ریزی، هدف‌های کارکنان سازمان و جامعه می‌شود (کاظمی، ۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند (نو^۱ و همکاران، ۲۰۰۰).

۷- کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و به معنای توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان، از طریق ترکیبات مختلف منابع جدید است (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).
کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند، توجه مدیران و صاحب‌نظران بسیاری را در عرصه مدیریت معطوف ساخته و سازمان‌های موفق بسیاری نیز آن را به عنوان ابزاری موثر برای رقابت به کار گرفته‌اند (مقیمی، ۱۳۸۳).

هم‌چنین کارآفرینی سازمانی فرایندی است که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشتازی سوق می‌دهد. کارآفرینی سازمانی فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کنند تا بدینوسیله فعالیت‌های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان به ثمر برسانند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۶).

۸- ضرورت کارآفرینی سازمانی برای تحول سازمان‌های امروزی

کارآفرینی سازمانی را شیوه برانگیختن و سپس بهره‌وری از افراد در درون یک سازمان تعریف می‌کنند. شیوه‌ای که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. در اغلب موارد که کارآفرینان سازمانی مورد حمایت سازمان قرار نمی‌گیرند، از سازمان خارج شده و به کارآفرینی مستقل روی می‌آورند. بنابراین به منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستر مناسبی برای آن، باید در استراتژی شرکت شدیداً مورد تاکید و توجه قرار گیرد. در همین راستا مهم‌ترین عواملی که باعث افزایش توجه به کارآفرینی سازمانی شده، در پاسخ به سه نیاز است که به شرکت‌ها تحمیل گردیده است (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۵):

- افزایش سریع رقابتی جدید
- ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریتی سنتی در شرکت‌ها
- خروج بهترین نیروهای کار از شرکت و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل

۹- اهمیت منابع انسانی در تقویت کارآفرینی سازمانی

طی سه دهه گذشته، ادبیات محدود اما رو به رشدی شکل یافته که به طور تجربی به بررسی رابطه‌ی بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. همان‌طور که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای استراتژی‌های مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری را به کار می‌گیرند (مه‌یر و هپارد^۲، ۲۰۰۰)، نیازمند شناسایی محرک‌های کلیدی منابع انسانی در مورد این استراتژی‌ها نیز هستند (بیکر^۳ و همکاران، ۲۰۰۱). کارآفرینی سازمانی، یک جنبه‌ی مهم در عملکرد سازمان است که انتظار می‌رود

^۱ . Noe

^۲ . Meyer and Heppard

^۳ . Becker

تحت تاثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. در ادامه، نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و هم چنین تاثیرات سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در نوآوری و کارآفرینی سازمانی شرح داده می‌شوند (بالکین^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). یکی از جنبه‌های مهمی که از دیدگاه منابع انسانی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته، نوآوری است. از میان همه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، تاثیر پرداخت حقوق مناسب و جبران خدمات بر عملکرد نوآوری، بیشترین توجه را به خود جلب کرده است (شائمی و همکاران، ۱۳۸۷).

بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده، به منظور تشویق محافظه‌کاران برای انجام اقدامات مخاطره آمیز و نوآورانه، سطح دستمزد پرداختی به این افراد بایستی بالاتر بوده و بخشی از کل پرداختی، باید بر مبنای سطوح ریسک پذیری باشد نه بر مبنای ستانده‌های نوآوری مانند سود. با این حال شواهد نشان می‌دهد که احتمالاً استفاده از تشویق‌های مالی و پرداخت‌های انگیزشی در سازمان‌های با فن‌آوری پیشرفته و در مراحل اولیه‌ی چرخه حیات، قابل توجه و مناسب است. اما زمانی که حجم پرداخت‌های انگیزشی افت کند، به همان نسبت ترک خدمت و جابجایی نیز افزایش خواهد یافت (شائمی و همکاران، ۱۳۸۷).

۱۰- نیروی انسانی خلاق و سازمان‌های کارآفرین

جذب و استخدام دروازه ورودی هر سازمانی است. از این رو، آن دسته از استراتژی‌های جذب که بر به کارگیری نیروی انسانی خلاق، متخصص و توانمند در همه سطوح سازمان تاکید دارند، منجر به ایجاد محیط کارآفرینانه‌ای می‌شود که زمینه را برای شکوفایی و نوآوری فراهم می‌کند. محققان می‌گویند سرمایه‌های انسانی خلاق، در کارآفرینی سازمانی موثرند زیرا در این سیستم‌ها، فعالیت‌ها و روش‌های کسب و کار و پاداش‌دهی سرمایه‌های انسانی، مستقیماً بر فرآیندهایی که شایستگی‌های یک شرکت برای توسعه و ساختاردهی مجدد را در پی می‌آورند، تاثیرگذار است. سه بعد کلیدی باعث تاثیر انسان کارآفرین بر عملیات و ماموریت‌های یک شرکت می‌شود که شامل: بعد تملک سرمایه‌های انسانی، توسعه سرمایه‌های انسانی و نگهداری سرمایه‌های انسانی است (حسینی صدرآبادی، ۱۳۹۶).

تملك سرمایه‌های انسانی: تملک سرمایه‌های انسانی شامل دو بخش مدیریتی و عملیاتی شده که ضمن جذب و استخدام نیروهای خلاق و کارآفرین، از آنان برای کسب دانش، مهارت و تفکرات لازم حمایت می‌کند. به عنوان مثال، در شرکت سولار سیستم که فرصت‌های اقتصادی را برای زنان در اوگاندا فراهم می‌کرد، تحقیقاتی صورت گرفته که نشان می‌دهد، تنها استخدام و آموزش رسمی زنان برای خرده‌فروشی کافی نیست و آن‌ها به آموزش‌های غیررسمی نیز نیاز دارند تا بتوانند در محیطی که قبلاً کارآفرینی وجود نداشته، موفق شوند. این بدان معنی است که هر چند برای کارآفرینی ویژگی‌های اولیه سرمایه انسانی لازم است ولی تلاش‌های جدید برای توسعه آن‌هاست که به کارآفرینی منجر می‌شود (حسینی صدرآبادی، ۱۳۹۶).

توسعه سرمایه انسانی: توسعه سرمایه انسانی شامل آموزش، انگیزش و پاداش‌دهی به کارکنان می‌شود. افراد با کیفیت بالاتر، عملکرد بهتری نیز دارند و این می‌تواند منبع کلیدی و از امتیازات رقابتی برای شرکت باشد. در صورتی که آموزش لازم و حمایت کافی از کارکنان کارآفرین انجام شود، انگیزه لازم به آنان تزریق شده و پاداش‌دهی مناسبی نیز صورت گیرد، آنگاه این اقدامات باعث افزایش تعهد شغلی آنان شده و بهره‌وری کلی سازمان را بهبود می‌بخشد (هیت^۲ و دیگران، ۲۰۰۱).

نگهداری سرمایه انسانی: جابجایی ناخواسته کارکنان و مدیران از چالش‌های جدی پیش‌روی مدیران می‌تواند باشد. این گونه جابجایی‌ها، فعالیت‌های روزانه سازمانی را دچار از هم‌گسستگی می‌کند و در پاره‌ای از موارد که کارکنان مهارت‌های تخصصی را در کارشان فرا گرفته اند، برای سازمان پرهزینه خواهد بود (هریس^۳ و همکاران، ۲۰۱۳).

۱۱- نقش مدیران عملیاتی در کارآفرینی سازمانی

طی سه دهه گذشته، ادبیات محدود اما رو به رشدی شکل یافته که به طور تجربی به بررسی رابطه‌ی بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. همان طور که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای راهکارهای مبتنی بر کارآفرینی و

^۱ . Balkin

^۲ . Hitt

^۳ . Harris

نوآوری را به کار می‌گیرند، نیازمند شناسایی شاخص‌های کلیدی منابع انسانی در مورد چگونگی اجرای این استراتژی‌ها نیز هستند.

کارآفرینی سازمانی، یک جنبه‌ی مهم در عملکرد سازمان است که انتظار می‌رود تحت تاثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. یکی از جنبه‌های مهمی که از دیدگاه منابع انسانی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته، نوآوری است (سوتاریس^۱، ۲۰۰۲).

نوآوری و استفاده از نیروی خلاقیت کارکنان، زمانی در سازمان امکان پذیر است که بسترسازی مناسبی برای استفاده از این پتانسیل انجام شده باشد. شایسته‌سالاری، انتخاب مدیران عملیاتی توانمند که به علم مدیریت نیز آشنا باشند، از ابتدایی‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌های کارآفرین باید انجام شود. زیرا وجود مدیران عملیاتی غیرتوانمند باعث ایجاد تعارض سازمانی، مشکلات رفتاری پرسنل، کاهش انگیزه و در نهایت سکوت سازمانی می‌شود. در سازمانی که کارکنانش دچار سکوت سازمانی شده‌اند، حتی اگر طرح‌های تشویقی برای نیروهای کارآفرین تصویب شود، راه به جایی نخواهد برد (زارع زیدی، ۱۳۹۶).

این معضل در شرکت‌های تولیدی از شدت بیشتری برخوردار است زیرا در این شرکت‌ها درگیری و تنش بین کارکنان به دلیل وجود استرس، سختی کار، نوبت کاری، بیشتر از سازمان‌های غیرتولیدی است. به همین جهت وجود مدیرانی که توانایی مدیریت بحران و مهارت ارتباط صحیح با پرسنل را داشته باشند، بسیار با اهمیت است. از آنجایی که بیشترین ارتباط کارکنان با مدیران سطح اول و مدیران عملیاتی است، مدیران منابع انسانی باید در گزینش و انتصاب چنین مدیرانی دقت و حساسیت بیشتری داشته باشند (زارع زیدی، ۱۳۹۶).

۱۲- نقش رهبران و مدیران ارشد در کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سهم قابل ملاحظه و مهمی برای رساندن سازمان به موفقیت دارد و مدیران ارشد سازمان نیز با استفاده از قابلیت‌ها و اجرای صحیح مدیریت منابع انسانی به فعال تر شدن، خلاقیت و خصوصاً بحث ریسک سازمان کمک می‌نمایند (چی یانگ فونگ و همکاران، ۲۰۱۳). هم چنین سطوح پاداش متخصصان فنی و هیات رئیسه که با نظر رهبری افزایش داده می‌شود، برای تشویق کارکنان جهت جبران ریسک زیادی که با آن مواجه هستند، بسیار موثر است. رهبری خصوصاً در سازمان‌های پیچیده نقش بسیار مهم تری در کارآفرینی دارد. این بر اساس تحقیقات انجام شده، رهبری از مهم ترین عناصر بهبود عملکرد شرکت‌ها است و مدیریت منابع انسانی نیز نقش مهمی در توفیق مدیریت کلان برای دست یابی به بهبود عملکرد دارد، بنابراین شرکت‌ها باید شرایطی را برای مدیران ارشد ایجاد کنند تا با تقویت رویکرد کارآفرینی در آنها، بتوان خلاقیت را در تمامی ارکان سازمان تسری داد (حسنی صدرآبادی، ۱۳۹۶).

۱۳- نقش استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کارآفرین به همراه بررسی

چالش‌های استقرار

محققانی که در این رابطه مطالعه کرده‌اند، بر مفهوم یکپارچگی و سازگاری در سیستم مدیریت منابع انسانی برای ارتقای کارآفرینی تاکید دارند (ژنگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۸).

از دیدگاه این اندیشمندان، اقدامات منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند به کارآفرینی اثربخش در سیستم کلان سازمانی منجر شود که هم دارای انسجام افقی در سطح واحد منابع انسانی باشد و هم انسجام عمودی میان اقدامات این واحد با اهداف سازمانی مشاهده شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

تحقیقات نشان می‌دهد فراهم کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای ریسک‌پذیری، زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه‌ی افراد در کارآفرینی سازمانی مورد توجه است، یک موضوع محوری است. کارکنان چنین شرکت‌هایی، بایستی فرصت‌گراتر، خلاق‌تر و موفقیت‌گراتر بوده و از سطح تحمل ابهام و تمایل به ریسک‌پذیری بالاتری برخوردار باشند. ایده دیگری که بواسطه تحقیقات در زمینه‌ی سیستم‌های منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته، این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند محیطی ایجاد

^۱ . Soutaris

^۲ . Zhang

کند که حامی همکاری و مشارکت کارکنان بوده و موجب شکل‌گیری و ارتقای توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی و سازمانی شود و در نتیجه یادگیری سازمانی را تشویق کند (جونز^۱ و همکاران، ۱۹۹۵).

در خصوص نحوه اثرگذاری زیرسامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، یک نکته مهم قابل توجه است و آن اینکه، بیشتر پژوهش‌های انجام شده، نشان دهنده تاثیر زیر سامانه‌های منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی است، اما به نظر می‌رسد این تاثیر بیش تر به صورت غیرمستقیم صورت می‌گیرد. به عنوان مثال نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از راه ایجاد "محیط حمایتی نوآوری" به طور غیرمستقیم بر کارآفرینی شرکتی تاثیر بگذارد (چندلر^۲ و همکاران، ۲۰۰۰).

هم چنین در تحقیقی دیگر، رابطه بین هر یک از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی، قابل دسترس بودن افراد برای سازمان‌ها، ارزیابی کردن، پاداش دادن، آموزش و توسعه ارتباط مدیران و کارکنان با کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد تفاوت در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ممکن است با تغییرات در سطح کارآفرینی مشاهده شده در سراسر سازمان مرتبط باشد. همان‌طور که می‌تواند با تئوری‌های احتمالی سازمان‌ها نیز سازگار باشد. یافته‌های پژوهش مذکور نشان می‌دهد، ویژگی‌های کارکنان با تلاش‌های کارآفرینانه، از قبیل رفتارهای ابتکاری، انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، همکاری، رفتار مستقل، تحمل ابهام و پیش قدم شدن برای به عهده گرفتن مسئولیت مرتبط است (جنسن^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). در ادامه ارتباط تعدادی از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی به همراه چالش‌های استقرار هر کدام مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سیستم پاداش و پرداخت و کارآفرینی سازمانی: سیستم‌های پاداش و پرداخت از زیرسیستم‌های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، نیازمند توجه به چهار موضوع اصلی است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه مدت و بلند مدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری. سیستم تشویق و پاداش، از مهم ترین عوامل موثر در کارآفرینی سازمان‌ها به شمار می‌رود (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۱). سیستم پاداش و پرداخت در سازمان‌های کارآفرین، دارای سه کارکرد عمده است: استخدام افراد، انگیزش و هدایت افراد و حفظ اعضای سازمان (صمدآقایی، ۱۳۸۲). بنابراین به منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر دست آوردهای نوآوری مثل افزایش سود (بالکین^۴ و همکاران، ۲۰۰۰).

چالش‌های استقرار: امروزه خوشبختانه در بسیاری از سازمان‌ها سیستم پاداش و پرداخت وجود دارد اما مسئله مهم چگونگی کارکرد و میزان اثربخشی آن است. تجربه نشان می‌دهد معیارهایی که برای پاداش‌ها در نظر گرفته می‌شود در بعضی موارد با شرایط سازمان و حتی اهدافی که سیستم بر اساس آن پایه گذاری شده است نیز هم خوانی ندارد.

به عنوان مثال، در بسیاری از سازمان‌ها به دلیل چابک‌سازی و یا محدودیت، امکان ارتقای عمودی برای بیشتر کارکنان وجود ندارد. این در حالی است که بسیاری از پرسنل بعد از استخدام، ادامه تحصیل داده و شرایط احراز پست بالاتر را دارا هستند. در چنین سازمان‌هایی دیده شده که مدیران منابع انسانی در راستای حمایت از نیروهای لایق، فعال و کارآفرین طرح ارتقای افقی را اجرا می‌نمایند. در این اتفاق به ظاهر خوشایند، اگر در انتخاب افرادی که مشمول طرح ارتقای افقی می‌شوند، شایسته سالاری صورت نگیرد و یا افراد با معیارهای شخصی و غیرعادلانه انتخاب شوند، آنگاه طرح ارتقای افقی خود پاشنه آشیل سازمان خواهد شد. زیرا بودجه ای که تصویب شده، به جای آنکه صرف ایجاد رضایت و تشویق آنان به کارهای خلاقانه شود، ایجاد نارضایتی نموده و باعث دوری کارکنان از اهداف سازمان خواهد شد.

بنابراین اگر طرح تشویق و ارتقای پرسنل بدون شاخص مناسب و صرفاً بر اساس سلسله مراتب سازمانی در اختیار مدیران هر واحد قرار بگیرد، امکان ترجیح سلیقه‌های شخصی بر گزینش افراد شایسته وجود دارد.

^۱ . Jones

^۲ . Chandler

^۳ . Jensen

^۴ . Balkin

سیستم ارزیابی عملکرد و کارآفرینی سازمانی: نظام ارزیابی عملکرد، زیر سیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد، به معنای ارزشیابی عملکرد هر فرد، به منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی هر شخص است (رابینز^۱ و همکاران، ۲۰۰۰).

به طور کلی مدیریت عملکرد، رویکردی استراتژیک و منسجم است که به منظور تضمین موفقیت پایدار سازمان، از طریق بهبود عملکرد افراد و توسعه‌ی توانمندی‌های افراد و تیم‌ها تعریف شده است (آرمسترانگ^۲، ۱۹۹۸: ۷).

ارزیابی عملکرد می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد و سازمان‌ها باید از آن استفاده کنند. هرچند این که چه معیارها و ارزیابی‌هایی به کار روند؟ چه زمانی بکار روند؟ و با چه هدفی به کار روند؟ بایستی به مدیران واگذار شود. اما این قانون‌گذاران هستند که با استفاده از ابزارهای کمی و کیفی، سعی می‌کنند نتایج مورد نظر از قوانین و برنامه‌های اعلام شده را به دقت مشخص کنند.

به طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابد. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه مدت، بلندمدت و میان‌مدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر قرار می‌دهد (مقیمی، ۱۳۸۳).

چالش‌های استقرار: امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، سیستم ارزیابی عملکرد پرسنل از طریق توزیع پرسشنامه‌های معین و توزیع آن در میان کارکنان انجام می‌گیرد. اما تجربه نشان می‌دهد زمانی این سیستم از اثربخشی لازم برخوردار است که سازمان‌ها به بلوغ نسبی رسیده باشند و اعتماد سازمانی در بین کلیه پرسنل وجود داشته باشد. از همه مهم‌تر پرسنل باید به سیستم ارزیابی عملکرد اعتقاد داشته و تاثیر آن را در وضعیت کاری خود مشاهده نمایند. اما متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، انجام ارزیابی عملکرد تنها در حد تکمیل پرسشنامه‌ها باقی مانده و در عمل هیچ گونه اقدامی در خصوص نتایج ارزیابی صورت گرفته مشاهده نمی‌شود.

این در حالی است که ارزشیابی کارکنان از جمله پرسنل خلاق و کارآفرین ممکن است توسط مدیری صورت بگیرد که به دلیل عدم آشنایی با اصول مدیریت و یا عدم اعتقاد به کارکنان کارآفرین، نمره ارزیابی وی از حدنصاب کارکنان غیرکارآفرین و غیرتوانمند اما مطیع! نیز پایین‌تر باشد. این همان معطلی است که به دلیل عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و مهارت‌های مدیریت، منجر به خروج نیروهای فعال از سازمان می‌شود.

سیستم آموزش و کارآفرینی سازمانی: شیوه‌های منابع انسانی مربوط به آموزش کارکنان به ویژه هنگامی که کارکنان خود را به عنوان فرد کارآفرین تلقی می‌کنند، می‌تواند موثر واقع شود. در مواردی که کارکنان دارای دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مربوط به کارآفرینی سازمانی باشند، مدیران در جهت استخدام و افزایش تعداد چنین کارکنانی که سطح معلومات بالایی دارند، تحریک شده و از طرف دیگر کارکنان نیز در جهت یادگیری بیشتر و کسب مهارت‌های جدید تشویق می‌شوند. بنابراین هر چه سطح آموزش و مهارت کارکنان بالاتر باشد، فرصت‌های بیشتری برای توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان فراهم می‌شود (بانث^۳ و دیگران، ۲۰۱۱).

چالش‌های استقرار: از مهم‌ترین مشکلات استقرار این سیستم می‌توان به نبود فرهنگ کارآفرینی اشاره کرد زیرا آنچه در عمل و در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده می‌شود، صرفاً ایجاد واحد آموزش و یا برگزاری دوره‌های آموزشی است. تحقیقات نشان می‌دهد آموزش‌های تخصصی و طراحی شده برای واحدهای مشخصی که کارکنانش بر اساس توانایی و استعدادهایشان در آن چیدمان نشده‌اند و بدون علاقه و به اجبار به کار در آن قسمت ادامه می‌دهند، از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود.

موضوع مهم دیگری که در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده می‌شود، ناهماهنگی برنامه‌های آموزش با اهداف استراتژیک سازمان است. در بعضی از سازمان‌ها، واحدهای آموزش به جای نیازسنجی‌های آموزش که باید بر اساس اهداف کلان سازمان صورت گیرد، به عنوان کارپرداز عمل نموده و صرفاً بر اساس درخواست‌های آموزشی از واحدها اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند.

^۱ . Robbins

^۲ . Armstrong

^۳ . Bonet

سیستم استخدام و کارآفرینی سازمانی: ایجاد یک ارتباط آماری بین کارآفرینی و میزان استخدام آسان نیست. کارآفرینی را نمی‌توان مستقیماً اندازه گرفت زیرا غالباً پنهان است و حضور آن در رفتاری است که نمایانگر کارآفرینی است. حتی اینکه کارآفرینی چگونه خود را بروز می‌کند، خود موضوعی است که همواره در حال تغییر است. بنابراین اگر کارآفرینی در مواردی مستقیماً هم قابل اندازه گیری باشد، باز هم برای ایجاد چنین ارتباطی، مشکلاتی وجود خواهد داشت. زیرا در این حالت تحلیل‌گران با مشکل تفکیک تاثیر کارآفرینی از سایر متغیرها مانند سیاست‌های بازار کار و غیره مواجه خواهند بود. به علاوه، رابطه علت و معلولی بین کارآفرینی و استخدام یک رابطه یک طرفه نیست. برای مثال هنگام بیکاری و کاهش نرخ حقوق و دستمزد، هزینه فرصت کارآفرینی پایین است. در هر صورت واضح است که کارآفرینی شرط واجب پیشرفت اقتصادی در یک اقتصاد مبتنی بر بازار است و مشکلات مربوط به اندازه گیری آن نباید تلاش در جهت ترویج آن را به عنوان بخشی از راه حل معضل بیکاری، کاهش دهد (جدی، ۱۳۸۲).

چالش‌های استقرار: سازمان‌های کارآفرین باید معیارهای معینی را برای جذب پرسنل در نظر بگیرند. زیرا متأسفانه آنچه که در عمل انجام می‌شود عدم جذب کارکنان خلاق و کارآفرین است. مهم‌تر از همه آنکه مدیر منابع انسانی و یا مسئول گزینش باید توانایی گزینش و اراده جذب افراد نخبه و کارآفرین را داشته باشد. امروزه مشکل بزرگ سازمان‌ها خالی شدن حوزه کارشناسی از افراد مطلع و خبره است. سازمانی که حوزه‌های کارشناسی آن تبدیل به کارمندی شود، قطعاً با معضل بزرگی روبرو خواهد شد. کارشناسان چنین سازمان‌هایی حتی در صورت حضور در جلسات کارشناسی، به جای اظهار نظر، در بهترین حالت به نویسنده صورتجلسات تبدیل میشوند.

نتیجه گیری

به جرات می‌توان گفت منابع انسانی مهم‌ترین و حساس‌ترین منبع سازمانی است که می‌تواند هم عامل موفقیت سازمان و هم شکست سازمان گردد. مدیران نمی‌توانند انتظار نتایج عالی از کارکنان خود داشته باشند، مگر این که از طریق آموزش مناسب زمینه‌های ایجاد چنین نتایجی را در کارکنان خود ایجاد نمایند. مدیران همواره درگیر برنامه‌ها و استراتژی‌هایی هستند که نتایج و تاثیرات خود را به طور مستقیم و غیرمستقیم بر منابع انسانی می‌گذارند. بنابراین توسعه برنامه‌های کارآفرینی در سازمان‌ها بدون توجه به عامل انسانی و نظام مدیریت منابع انسانی، منجر به شکست خواهد شد. هم چنین سرمایه‌ی انسانی، علاوه بر اینکه به طور مستقیم بر تشخیص فرصت اثر می‌گذارد، به طور غیرمستقیم و با تاثیر بر سرمایه‌ی اجتماعی نیز در تشخیص فرصت موثر است. بنابراین منابع انسانی نقش اساسی در کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کند، چون می‌تواند با زیر سیستم‌های کارآمد و مدیران توانمند و یا برعکس، موجب ترغیب و یا تاخیر کارآفرینی سازمانی شود.

در یک جمع بندی کلی می‌توان گفت: نقش نظام مدیریت منابع انسانی در پرورش یا ممانعت از کارآفرینی سازمانی بسیار مهم است. زیرا فقدان ویژگی‌های کارآفرینانه در زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی، می‌تواند تا حد قابل توجهی از شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در سازمان ممانعت به عمل آورد. بنابراین به منظور ترغیب و پرورش کارآفرینی سازمانی، استقرار یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه ضروری است.

پیشنهادات

بر اساس پژوهش حاضر، راهکارهای زیر به منظور اثربخش تر کردن اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای ارتقای کارآفرینی سازمانی توصیه می‌شود:

مدیریت در زمینه جذب و استخدام نیروهای خلاق و کارآفرین، دقت نماید. هم‌چنین در فرایند کارمندیابی و ارتقای شغلی، صرفاً به تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری اکتفا نشود و به طرح‌های کارآفرینانه و اقدامات پژوهشی کارکنان نیز توجه شود. به منظور افزایش مهارت کارآفرینی مدیران و کارکنان سازمان، آموزش کارآفرینی به سرفصل آموزش‌های کوتاه مدت و ضمن خدمت اضافه شود.

به منظور افزایش روابط دوستانه و بهینه در سازمان، تغییر شرایط حاکم بر سازمان از سلسله مراتبی به ماتریسی، توصیه می‌شود.

مدیران در طراحی مشاغل به نحوی عمل کنند که به افراد استقلال عمل لازم داده شود و ساختار سازمانی از شکل‌گیری گروه‌های چند وظیفه‌ای حمایت کنند.

نظام پیشنهادات به همراه پاداش‌های مناسب به ایده‌های برتر، در جهت تقویت میزان مشارکت آنان در سازمان استقرار یابد. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باید نتیجه محور باشد. به صرف اینکه برگه‌ای در میان کارکنان به عنوان پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان توزیع شود، قطعاً اثربخشی لازم را نخواهد داشت. فراموش نکنیم اگر سازمانی به دلیل عملکرد نامناسب مدیران، به "سکوت سازمانی" رسیده باشد، آنگاه در چنین سازمانی به دلیل از بین رفتن حس اعتماد در کارکنان، ارزیابی عملکرد و تکمیل پرسشنامه‌ها دیگر کارایی لازم را نخواهد داشت. بنابراین نتیجه محور بودن و ایجاد حس اعتماد و بستر مناسب برای ارزیابی عملکرد از شروط اولیه می‌باشد.

مدیریت باید در راستای حمایت و تسهیل طرح‌های کارآفرینانه حرکت کند. حمایت مدیریت ارشد از چنین طرح‌هایی می‌تواند الگویی برای سایر سطوح مدیریتی باشد که از کارکنان خلاق و مرئوسینی که توانمند هستند، حمایت کنند.

سامانه پاداش‌دهی باید بر مبنای میزان مشارکت در کارآفرینی، پژوهش‌های کاربردی، توانمندسازی، توسعه مهارت‌های فردی، ارائه بازخورد، مسئولیت‌پذیری فردی و نتیجه محوری طراحی شود.

در نهایت آنکه، تجربه نشان داده بسیاری از نیروهای کارآفرین و مستعد درون سازمان به دلیل ضعف مدیریتی ناشناخته باقی می‌مانند که این امر در نهایت، منجر به ترک سازمان از سوی آنان می‌شود و یا بسیاری از مدیران بر اساس اصل پیتر با رسیدن به پست‌های بالاتر، بی‌انگیزه شده و دیگر همانند سابق اشتیاق آموزش و توانمند شدن ندارند. از آنجا که نظریه پردازان مدیریت، مهم‌ترین وظیفه مدیران را توانمندسازی کارکنان دانسته‌اند، بنابراین مدیری می‌تواند به توانمندسازی افراد خود همت گمارد که نخست خود به توانمندی رسیده باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با استفاده از نظریه مدیریت استعداد، ابتدا مدیران مستعد و خلاق را از مدیران غیرتوانمند شناسایی نموده و سپس در جهت توانمندسازی و تزریق روحیه کارآفرینی در آنان اقدام نمود. زیرا مدیران غیرتوانمند، انگیزه و روحیه کارآفرینی را در مرئوسین خود از بین می‌برند و باعث ترک سازمانی کارآفرینان و نیروهای خلاق می‌شوند.

مراجع

1. Robert F. Hebert , Albert N. Link.(۲۰۰۹), A History of Entrepreneurship Canada International Journal of Business and Social Science Vol. ۲ No. ۹ [Special Issue – May ۲۰۱۱] ۲۴۱
2. منفردی راز، برات علی(۱۳۸۵)، "بررسی راه‌های توسعه کارآفرینی در بخش تعاون و عوامل موثر بر آن در خراسان شمالی"، طرح پژوهشی اداره کل تعاون خراسان شمالی.
3. Guth, W.D & Ginsberg, A . (۱۹۹۰): "u ss ddoos nrrrooooo: oorpor... Enrrpprrnnuurshpp, strategic management journal, ۱۱(۵_۶): ۵_۱۵.
4. صمدی میارکلایی، حمزه ، صمدی میرکلائی، حسین وبابایی، عباس و عسگری، علیرضا(۱۳۹۱) "اثرات اخلاق بر کارآفرینی و کسب و کار"، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
5. Hartog J. and Brink H. M. (۲۰۰۷) van den, Human Capital Advances in Theory and Evidence, First Edition, Cambridge University Press, pp.۵۲.
6. ناییبی، مجید و ناییبی، محمدامین(۱۳۸۰)، "الگوی بلوغ قابلیت کارکنان"، مجله تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۸.
7. شهرکی پور، دکتر حسن . ندی، خدیجه و شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹)، "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان"، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره چهارم.
8. پیکارجو، کامبیز و علی اصغری، فرزانه(۱۳۸۷)، "کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین"، تهران، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.

۹. دهقان، رضا، طالبی، کامبیز و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، "پژوهشی پیرامون عوامل موثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه های علوم پزشکی کشور"، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۶ شماره اول.
۱۰. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۶)، "کارآفرینی، مفاهیم، نظرها، مدل ها و کاربردها"، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران.
۱۱. پرداختچی، محمدحسن و شفیق زاده، حمید (۱۳۸۵)، "درآمدی بر کارآفرینی سازمان"، انتشارات ارسباران، تهران.
۱۲. Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (۲۰۰۱); "The RR soorcrrd: Lnrking poopee srrgggy nnd prr formnnee,, BosoñH lãrvrr d Business School Press.
۱۳. شائمی، علی، شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷)، "نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی"، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره اول.
۱۴. حسنی صدآبادی، جلال (۱۳۹۶)، "کارآفرینی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی"، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره سوم، شماره اول.
۱۵. Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. ۲۰۰۱. Direct and moderating effects of human!rms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, ۴۴(۱): ۱۳-۲۸.
۱۶. Dawn harris, Yasemin kor (۲۰۱۳) the role of humancapital in scalingsocial entrepreneurship, *Journal of Management for Global Sustainability* ۲ (۲۰۱۳): ۱۶۳-۱۷۲
۱۷. Soutaris, V. (۲۰۰۲), Firm-specific competencies determining technological nnovation:A survey in Greece, *R&D Management*, ۳۲(۱): ۶۱-۷۷
۱۸. زارع زیدی، علیرضا (۱۳۹۶)، "چالشهای کارآفرینی در سیستم منابع انسانی سازمان ها"، ماهنامه تدبیر، سال ۲۸ شماره ۲۹۶
۱۹. Jones, f.f., Morris, M.H., Rockmore, W. (۱۵۵۵), HR practices that promote entrepreneurship, *HR Magazine*, ۲۲(۱), :۸۶-۹۱.
۲۰. Chandler G. N., Keller C., Lyon, D. W. (۰۰۰۰), "Unrvviii ng hle drrrr minnnts and oonsqunnees of nn innovooon supportvvculur"; *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۵(۱).
۲۱. Jensen, S., Poulfelt, F. and Kraus, S. (۲۰۱۰), "aa nagrrill rounnæs in profsssoñll srrvee firms:transforming knowddge nmooompiiii ve ddvniiii es,, rrr veev IndustrJJJ JournJJJ
۲۲. کیاکجوری، داود و جعفریان، سحر (۱۳۹۱)، "بررسی نقش نظام مدیریت منابع انسانی در توسعه کارآفرینی سازمانی"، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار و کارهای دانش بنیان.
۲۳. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۲)، سازمان های کارآفرین، انتشارات موسسه ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم، تهران.
۲۴. Robbins, S.P., Bergman,R., &Stage,I. (۲۰۰۰); *Management*, Sydney:Pearson Education. Steele, B. & Baker, R.(۱۹۸۶); eeee iii ng nrrpprnnneurlll pay syssss for nrrrrnll venue unttts,, *Topsss nn Total Compensation*, ۱(۱):۶۱-۷۷.
۲۵. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، "کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی"، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه تهران.
۲۶. Bonet, F., Armengot,C.,and Martin, M.(۲۰۱۱)., "Enrrpprnnuurlll Success nnd human roocurees." *International Journal of Manpower*.
۲۷. جدی، سوسن (۱۳۸۲)، مجله تدبیر، شماره ۱۱۸، صفحه ۷۳-۷۱.
۲۸. زارع زیدی، علیرضا (۱۳۹۶)، "استعدادیابی و توانمندسازی مدیران میانی"، مجله تدبیر، شماره ۲۹۲
۲۹. Shepherd, D. A., Covin, G. F., Kuratko F. D. (۰۰۰۸). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, ۲۴(۶): ۵۸۸-۶۰۰.

