

## نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی

دکتر علی شائمی\*

دکتر آرش شاهین\*\*

مهدی یزدان‌شناس\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۲/۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۲/۲۰

### چکیده

همان‌طور که بر پویایی و پیچیدگی محیط افزوده می‌شود، سازمان‌ها هم به‌منظور شناسایی فرصت‌های جدید برای عملکرد بهتر، بایستی کارآفرینانه‌تر عمل نمایند. کارآفرینی سازمانی، دربردارنده‌ی یادگیری است و به‌وسیله‌ی همکاری، خلاقیت و تعهد افراد پرورش می‌یابد. بنابراین، باید تحقیقاتی پیمایشی برای تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی سازمان برای مبادرت به فعالیت‌های کارآفرینانه صورت گیرد. مقاله‌ی حاضر که نتایج یک تحقیق توصیفی-پیمایشی را ارائه می‌کند، سعی دارد نقش نظام مدیریت منابع انسانی را در پرورش اقدامات کارآفرینانه‌ی سازمانی نشان دهد. بدین‌منظور، وضعیت و تأثیر زیرسیستم‌های اصلی مدیریت منابع انسانی، ازجمله ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد بر کارآفرینی سازمانی بررسی شده‌اند. این تحقیق در ادارات مرکزی سازمان‌های دولتی خدماتی ایران که از محل انجام فعالیت اصلی خود کسب درآمد دارند، انجام شده است. نتایج تحقیق حاضر، تأثیرگذاری معنی‌دار سیستم‌های ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد را بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه تأیید نمود؛ اما معنی‌داری تأثیر سیستم پاداش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نگردید. براساس یافته‌های تحقیق حاضر و همچنین بررسی ادبیات موضوع، پیشنهاداتی برای ارتقای وضعیت کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ کارآفرینی سازمانی؛ ارزیابی عملکرد؛ پاداش؛ حقوق و دستمزد.

\* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه اصفهان

## مقدمه

کارآفرینی سازمانی بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق کشف دانش جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مبتنی است (زهرا و دیگران، ۱۹۹۹؛ هاریتون، ۲۰۰۵). این فرایندهای یادگیری به سرمایه‌ی فکری و به‌ویژه سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی متکی هستند (کانتر، ۱۹۸۵؛ استیونسون و جاریلو، ۱۹۹۰). طی سه دهه‌ی گذشته، تحقیقاتی تجربی در زمینه‌ی رابطه بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی انجام شده است. با این حال، ماهیت چندبُعدی پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی، چالشی اساسی در این زمینه ایجاد کرده است. در واقع، کارآفرینی سازمانی، شامل: نوآوری، ایجاد کسب و کارهای جدید در سازمان و انجام پروژه‌های مخاطره‌آمیز، و فعالیت‌های مربوط به بازسازی استراتژیک سازمان را دربرمی‌گیرد (گات و گینسبرگ، ۱۹۹۹). نکته‌ی مهم در این رابطه، این است که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در صدد به‌کارگیری 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. تحقیقات پیشین، تأثیرات فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را هم بر کل پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی و هم بر ابعاد مختلف آن مانند نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی بررسی کرده‌اند. در نوشتار حاضر، تأثیرات سیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله سیستم پاداش، سیستم پرداخت و حقوق و دستمزد و سیستم ارزیابی عملکرد بر شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی بررسی شده است.

کارآفرینی سازمانی، یک رویکرد استراتژیک است که بازتولید محصولات، فرایندها، خدمات، استراتژی‌ها یا حتی کل سازمان را دربرمی‌گیرد (کوین و مایلز، ۱۹۹۹). بدین ترتیب، کارآفرینی سازمانی از طریق ایجاد و بهره‌گیری مداوم از منابع جدید دانش از مزیت‌های رقابتی سازمان حمایت می‌کند. بنابراین، کارآفرینی سازمانی، می‌تواند تأثیر چشم‌گیری بر عملکرد سازمانی داشته باشد. با این حال، به‌دلیل چندبُعدی بودن پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی، در ابتدا لازم است مفهوم مورد نظر در نوشتار حاضر از کارآفرینی سازمانی مشخص گردد.

## کارآفرینی سازمانی

تا اوایل دهه ی ۱۹۷۰، تحقیقات در زمینه ی کارآفرینی بر اقدامات یا ویژگی های افراد متمرکز بود. محققان، متعاقباً تشخیص دادند که خود سازمان ها نیز مبادرت به فعالیت های کارآفرینانه می کنند (میلروفریسن، ۱۹۸۲؛ جنینگز، ۱۹۹۴؛ برگلمن، ۱۹۸۳؛ پینکات، ۱۹۸۵؛ زهرا، ۱۹۸۶؛ کورن وال و پرلمان، ۱۹۹۰). این امر، باعث ایجاد ایده ی کارآفرینی سازمانی شد. کارآفرینی سازمانی بر فعالیت هایی که سازمان ها انجام می دهند<sup>۱</sup> به جای چگونگی انجام آن ها<sup>۲</sup> متمرکز است. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان - و نه افراد - و بر فرهنگ ها و فرایندهای سازمانی متمرکز است (کورن وال و پرلمان، ۱۹۹۰؛ کوهن، ۱۹۹۳؛ جنینگز، ۱۹۹۴). کارآفرینی سازمانی، با کارآفرینی درون سازمانی متفاوت است. بحث کارآفرینی درون سازمانی، توسط پینکات (۱۹۸۵) وارد مباحث مهم و نوین کارآفرینی گردید. وی مشخص نمود که کارآفرینان درون سازمانی، افرادی هستند که توسط سازمان ها استخدام شده و سعی در ایجاد و ارائه ی محصولی جدید دارند. تقریباً در همان زمان، برگلمن (۱۹۸۳) توجه محققان را به مفهوم کارآفرینی سازمانی به طور عام جلب نمود. نایت (۱۹۸۶)، کارآفرین درون سازمانی را به عنوان عضوی از سازمان می داند که یک پروژه ی نوآورانه را در محیط سازمان معرفی و مدیریت می کند به گونه ای که قبلاً یک کارآفرین مستقل بوده است. در این مفهوم، کارآفرینی درون سازمانی، فرد کارآفرینی است که در داخل یک محیط سازمانی فعالیت می کند.

بررسی و سنجش رفتار کارآفرینانه بسیار دشوار است (آتری، ۲۰۰۳؛ براون و دیگران، ۲۰۰۱)، و معمولاً به عنوان رفتاری آگاهانه که براساس رویدادی خاص جهت گیری شده است در نظر گرفته می شود. براساس نظرات مایر (۲۰۰۲)، رفتار کارآفرینانه در یک سازمان موجود، «مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات را دربرمی گیرد که توسط افراد در سطوح مختلف انجام شده است و ترکیب تازه ای از منابع را برای شناخت و پی گیری فرصت ها به کار می گیرد» (مایر، ۲۰۰۲: ۱). نکته ی مهم این است که عواملی که ظهور کارآفرینی سازمانی را به عنوان رشته ای از تحقیق و عمل تحریک نموده اند، به نقاط ضعف درک شده از متدهای سنتی مدیریت سازمان

1- What  
2- How

مربوط می‌شوند (مثلاً مقرراتی شدن زیاد، سلسله‌مراتب سخت، تمرکز کوتاه‌مدت، پیش‌فرض‌های حداقل‌سازی هزینه‌ها و حذف خوابیدگی‌ها، مشاغل کاملاً تعریف‌شده و...). این متدهای سنتی مدیریت می‌توانند سازمان‌ها را وارد مسیرهای بوروکراتیک نمایند و اغلب نیاز به تغییر و نوآوری را نادیده می‌گیرند. به نظر می‌رسد که این نوع از مدیریت در جهت تقویت خود<sup>۱</sup> عمل می‌کند، زیرا کارکنان با تفکر کارآفرینانه را مأیوس نموده و مدیران اجرایی هم سازمان‌هایی که از طریق قوانین و مقررات خشک بوروکراتیک مدیریت می‌شوند، گریزانند (هایس و آبرناتی، ۱۹۸۰؛ کانتر، ۱۹۸۵؛ کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۳).

کارآفرینی سازمانی، به‌عنوان احیا و بازسازی سازمان‌های موجود تلقی می‌شود. کارآفرینی سازمانی، به‌عنوان ابزاری برای توسعه و بهبود کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیش‌گامی در ایجاد و توسعه‌ی محصولات، خدمات و فرایندهای جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۰؛ لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ مایلز و کوین، ۲۰۰۲؛ زهرا، ۱۹۹۱؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵؛ زهرا و دیگران، ۱۹۹۹).

جای تعجب نیست که انتظارات از کارآفرینی سازمانی بسیار بالا است. هرچند که موفقیت‌های چشم‌گیری از طریق کارآفرینی سازمانی به‌دست آمده است؛ اما شکست‌ها و ناکامی‌هایی را هم در پی داشته است (سایکز، ۱۹۸۶). در واقع، کارآفرینی سازمانی، به‌ویژه از نظر عملکرد مالی کوتاه‌مدت برای سازمان پرمخاطره است (زهرا و کوین، ۱۹۹۵).

یکی از ابهامات در قلمرو کارآفرینی سازمانی، مشکل تعریف آن است. نویسندگان، واژه‌های مختلفی را برای توصیف جنبه‌های مختلف کارآفرینی سازمانی مورد استفاده قرار داده‌اند (زهرا، ۱۹۹۱). حتی عناوین مختلفی را برای این اصطلاح به کار گرفته‌اند مانند: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون‌سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینانه، و علاوه بر این، درخصوص عملیاتی کردن واقعی این مفهوم و شاخص‌های آن هم ناسازگاری وجود دارد (مایلز و کوین، ۲۰۰۲). ریشه‌ی مشکل تعریف کارآفرینی سازمانی را می‌توان به فقدان یک تعریف پذیرفته‌شده و جامع از سازه‌ی زیربنایی آن؛ یعنی، کارآفرینی نسبت داد. تأکید بر کارآفرینی سازمانی، فقط باعث افزایش پیچیدگی می‌شود (کریر، ۱۹۹۶). کارآفرینی موضوع بسیار گسترده‌ای

است که مجموعه‌ای از عناوین تحقیقاتی را دربرمی‌گیرد (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰). مشکل تعریف کارآفرینی و تعیین محدوده‌ی تحقیقات کارآفرینی هنوز هم حل نشده است (برایات و ژولین، ۲۰۰۱؛ اکباساران و دیگران، ۲۰۰۱؛ میس، ۲۰۰۳؛ لاک و ورین، ۲۰۰۶). واژه‌ی کارآفرینی، برای تعریف حیطه‌ی گسترده‌ای از فعالیت‌ها به کار رفته است از جمله: ایجاد، تأسیس، اتخاذ و مدیریت یک کسب و کار مخاطره‌آمیز. وجود دیدگاه‌های بسیار زیاد و مختلف درباره‌ی کارآفرینی، در مطالعه‌ی گارتنر مشخص شد (گارتنر، ۱۹۹۰). گارتنر با استفاده از تکنیک دلفی، از ۲۸۳ نفر که شامل دانشگاهیان، مدیران کسب و کارهای مختلف و سیاست‌مداران می‌شد، در نظر داشت تا کارآفرینی را تعریف کند. از بین پاسخ‌ها، فقط ۴۴ نفر از این پاسخ‌گویان بیش از نود شاخص درباره‌ی کارآفرینی ارایه نمودند. شاخص‌هایی مانند ایجاد یک کسب و کار جدید، استفاده از فرصت‌ها برای بهره‌برداری از یک فرصت درک‌شده، خرید یک کسب و کار موجود، تخریب وضعیت فعلی، اصلاح یک ایده‌ی خلاق و استفاده از آن در یک فرصت بازاری و... تاکنون مشخص شده است که یک تعریف قابل پذیرش عمومی از کارآفرینی سازمانی را نمی‌توان تحمیل کرد یا حتی فرض نمود. این امر، چالش بسیار بزرگی را بر سر راه محققان کارآفرینی قرار می‌دهد. معضل تعریف کارآفرینی سازمانی حل نخواهد شد؛ مگر این که در ابتدا منبع و ریشه‌ی موضوع تحقیق؛ یعنی، کارآفرینی مورد بررسی قرار گیرد.

تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که برای یک تعریف عینی از کارآفرینی سازمانی، تعاریف متعددی را می‌توان با هم مرتبط نمود. برای مثال، شومپتر (۱۹۴۷) معتقد بود که یک مدیر فقط زمانی کارآفرین است که با توجه به نیروهای بازار، نوآور باشد. تعریف آنسف (۱۹۷۹) که بیان می‌کرد کارآفرینی به صورت جای‌گزین کردن ترکیبات مطلق بازار تولید با ترکیبات جدیدتر که قابلیت سودآوری بیش‌تری دارند، در نظر گرفته می‌شود، دنباله‌ای از کار شومپتر بود. همبریک (۱۹۸۳) تعریف آنسف را به کار گرفت و کارآفرینی را با میزان توسعه‌ی بازار سنجید.

جینگز و لامپکین (۱۹۸۹)، کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان میزان ایجاد محصولات یا بازارهای جدید تعریف کردند. یک سازمان، در صورتی کارآفرین است که بیش از سطح میانگین به تولید محصولات جدید یا خلق بازارهای جدید مبادرت نماید. کرلند و همکارانش (۱۹۸۴)، کارآفرینی را با مدیریت و مالکیت کسب و کارهای کوچک برابر در نظر گرفته‌اند (کرلند و

دیگران، ۱۹۸۴)؛ در حالی که کارآفرینی درون‌سازمانی با سازمان‌های بزرگ مرتبط دانسته شده است (پینکات، ۱۹۸۴). همان‌طور که نیلسن، پیترز و هیسریچ (۱۹۸۵) بیان می‌دارند، کارآفرینی درون‌سازمانی، توسعه‌ی درون یک سازمان بزرگ از نظر بازارهای داخلی و واحدهای نسبتاً کوچک و مستقل می‌باشد که برای خلق، آزمون بازار و توسعه یا نوآوری در خدمات، فن‌آوری‌ها یا شیوه‌های انجام کار در سازمان طراحی می‌شوند. این امر، از استراتژی مدیریت کارآفرینی سازمان‌های بزرگ متفاوت است. این استراتژی سعی دارد واحدهای داخلی کارآفرین را ایجاد کند که هدف‌شان توسعه‌ی جایگاه سودآوری در بازارهای بیرونی است (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲)؛ نیلسن، پیترز و هیسریچ (۱۹۸۵) بیان کردند که کارآفرینی درون‌سازمانی، عمل کارآفرینی در درون یک سازمان بزرگ است.

آن‌چه مشخص است، این است که با وجود انجام تحقیقات مختلف، فرایند کارآفرینی سازمانی و علل آن چندان روشن نیست (برگلمن، ۱۹۸۳؛ کوین و مایلز، ۱۹۹۹؛ همزی و دیگران، ۲۰۰۲؛ میس، ۲۰۰۳؛ زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۰۷). علاوه بر این، تفاوت‌های موجود در واژه‌شناسی مورد استفاده برای توصیف این فعالیت‌های کارآفرینانه، ابهام‌برانگیز است.

## مدیریت کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی را می‌توان به‌عنوان نتیجه جست‌وجوی موفقیت‌آمیز برای فرصت‌های کارآفرینانه دانست که از گوناگونی‌ها و تنوعات بازار یا دانش تکنولوژیک نشات می‌گیرند. با جست‌وجوی این گوناگونی‌ها، سازمان‌های کارآفرین قادر می‌شوند که مزیت‌ها و سودهای کارآفرینانه را استخراج نمایند (شومپتر، ۱۹۳۴). سازمان‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینانه دارند، قادرند به‌طور مستمر چنین فرصت‌هایی را شناسایی و از آن بهره‌برداری نمایند (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). بدین منظور، سازمان‌ها باید بتوانند و بخواهند که مخاطرات را بپذیرند، و نوآور و پیشگام باشند (میلر، ۱۹۸۳). پاداش این چنین جهت‌گیری، عملکرد بهتر و عالی‌تر است (آنتونکیک و هیسریچ، ۲۰۰۱؛ چندلر و دیگران، ۲۰۰۰؛ لوف و حشتمی، ۲۰۰۲؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵). زیربنای یک جهت‌گیری کارآفرینانه در سازمان، تمایل به پی‌گیری ایجاد و کسب دانش جدید و ترکیب

دانش‌ها و توانمندی‌های جدید با منابع موجود در شکل ترکیبات جدید است (کویین، ۱۹۷۹؛ شومپتر، ۱۹۳۴). بنابراین، کارآفرینی سازمانی به توانایی یک سازمان برای یادگیری و ترک عادت‌ها و اقدامات غلط وابسته است (فلوید و وودریج، ۱۹۹۹؛ مک‌گراث، ۲۰۰۱).

مدیریت کارآفرینی سازمانی، به دلیل شرایط عدم اطمینان بیش‌تر و دانش‌محورتر بودن، از مدیریت سنتی متمایز می‌شود (کانتر، ۱۹۸۵). سازمان‌ها، نیاز مستمری برای کسب دانش جدید و جذب آن دارند و تا حد زیادی از طریق روابط میان‌وظیفه‌ای و فراسازمانی<sup>۱</sup> محقق می‌گردند (کانتر، ۱۹۸۳). چالش بزرگ‌تر برای مدیریت کارآفرینی سازمانی این است که در سازمان‌های کارآفرین، افراد مجبور می‌شوند به‌طور سریع بین جریان‌ها و گزینه‌های عملیاتی مختلف انتخاب‌های خود را انجام دهند، به‌ویژه زمانی که اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری در خصوص زمینه‌های کاملاً عقلایی وجود نداشته باشد (بوزنی‌تس و بارنی، ۱۹۹۷). نتیجه‌ی این پویایی، پیچیدگی و عدم اطمینان، آن است که کارآفرینی سازمانی، نیازمند هم‌آهنگی از طریق تعدیل متقابل به‌جای کنترل و فرماندهی بوده و به‌وسیله‌ی تعهد و نه توافق و اجماع هدایت می‌شود (کانتر، ۱۹۸۵؛ مک‌میلان، ۱۹۸۷). پرورش کارآفرینی سازمانی، نیازمند یک رویکرد روشنفکرانه‌تر به مدیریت است؛ از جمله: تمرکززدایی اختیارات، مشارکت در تصمیم‌گیری، همکاری، اجتناب از بوروکراسی و تشویق ریسک‌پذیری و خلاقیت (لاچ‌سینگر و بگبی، ۱۹۸۷). بنابراین، عموماً چنین فرض می‌شود که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، می‌تواند در تشویق کارآفرینی سازمانی تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

## جلوه‌های کارآفرینی سازمانی

محققان، جلوه‌های متعددی را از کارآفرینی سازمانی توصیف کرده‌اند. برخی از این جلوه‌ها، نمایانگر تغییرات جزئی در روش فعالیت یک سازمان هستند و برخی دیگر نشان‌دهنده‌ی تغییرات ریشه‌ای و عمده. نوآوری، تنها ایده‌ی زیربنایی مشترک در همه‌ی اشکال کارآفرینی سازمانی است (کویین و مایلز، ۱۹۹۹). با این‌که نوآوری یک شرط کافی در کارآفرینی تلقی

1- Extra-organizational

نمی‌شود؛ اما کوین و مایلز (۱۹۹۹) مدعی هستند که بدون نوآوری، کارآفرینی سازمانی هم وجود نخواهد داشت. با پذیرفتن این مسأله که نوآوری یکی از ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی است، بین محققان درخصوص این که محصولات جدید باید در درون سازمان ایجاد شوند تا بتوان آن‌ها را جلوه‌ای از کارآفرینی سازمانی دانست، اختلاف نظر وجود دارد. برای مثال، راسل (۱۹۹۹) اظهار می‌کند که کارآفرین سازمانی به ایجاد نوآوری درون سازمان مربوط می‌شود. وی، کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان بهبود توانمندی‌های سازمان و بسط و گسترش فرصت‌های سازمان از طریق نوآوری‌هایی که درون سازمان ایجاد شده‌اند، تعریف می‌کند. جلوه‌های زیر، نشان‌دهنده‌ی درجات مختلفی از کارآفرینی سازمانی هستند:

۱. یک فرد یا یک گروه، یک ایده‌ی تولیدی جدید را درون یک سازمان معرفی کرده و از آن حمایت می‌کند؛ بدین منظور که از آن یک منبع جدید درآمد ایجاد شود (کاراتکو و دیگران، ۱۹۹۳).
۲. یک سازمان، یک محصول جدید یا یک ترکیب بازاری جدید از خدمات را درون سازمان و اضافه بر وضعیت فعلی مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰).
۳. یک سازمان، برای ارایه‌ی یک محصول یا خدمت جدید، یک گواهی ابداع کسب می‌کند (سیث، ۱۹۸۸).
۴. سازمان، یک محصول یا یک فرصت بازاری را به سازمان یا فرد دیگری می‌فروشد (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰).
۵. سازمان، محصولات و خدمات جدیدی را جای‌گزین محصولات و خدمات فعلی خود می‌کند (دراکر، ۱۹۸۵).
۶. سازمان، یک واحد کسب و کار استراتژیک را منحل کرده و به‌جای آن، یک واحد جدید یا یک واحد خریداری‌شده را مستقر می‌کند (سیث، ۱۹۸۸).
۷. سازمان، سازمانی دیگر یا محصول یا خدمت جدیدی را خریداری می‌کند؛ بدین منظور که وارد یک صنعت جدید شود (همان).
۸. سازمان، وارد یک بازار خارجی شده یا این که به‌طور اساسی فروش خارجی خود را افزایش می‌دهد (مک‌دوگال و اوپات، ۱۹۹۲؛ سایمی و دیگران، ۱۹۹۳؛ برکین شاو، ۱۹۹۷).



۹. سازمان، سازمان جدید دیگری را ایجاد می‌کند؛ بدین منظور که از یک بازار جدید بهره‌برداری نموده و یا یک محصول یا خدمت جدیدی را آغاز نماید (برگلمان، ۱۹۸۵).
۱۰. سازمان، از اطلاعات جدید، مواد جدید یا رسانه‌ها (مانند اینترنت) برای ایجاد درآمد استفاده می‌کند (شین، ۲۰۰۱).
۱۱. سازمان، یک نوآوری شومپیتری را معرفی کرده که قواعد رقابت را در صنعت خود تغییر می‌دهد. بنابراین، جریان‌های درآمدی جدیدی را ایجاد می‌کند (شومپیتر، ۱۹۳۴؛ گاث و گنیسبرگ، ۱۹۹۰).
- جلوه‌های فوق از کارآفرینی سازمانی کاملاً از هم متمایز نیستند و ممکن است همراه با هم درون یک سازمان واحد وجود داشته باشند (کوپن و مایلز، ۱۹۹۹). جلوه‌های دیگری از کارآفرینی سازمانی هم وجود دارند که بحث ایجاد درآمد را مدنظر ندارند؛ مانند: تحقیق و توسعه، بهبود در سیستم‌ها، روش‌ها، فرایندها، یا حتی محصولات، به گونه‌ای که هدف از این بهبودها ایجاد درآمد از منابع جدید نمی‌باشد. هم‌چنین کارآفرینی در بخش دولتی که در آن نوآوری‌ها به منظور بهبود کارآیی، پاسخ‌گویی و خدمت‌رسانی به مشتریان انجام می‌گیرند نیز در این دسته قرار می‌گیرد (موریس و جونز، ۱۹۹۹).

## عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

در دهه‌ی ۱۹۹۰، محققان تلاش‌های زیادی را برای انجام مطالعات تجربی انجام دادند تا پیش‌زمینه‌های فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی را بررسی نمایند (زهرا و کوپن، ۱۹۹۵؛ زهرا، ۱۹۹۱). یافته‌های تجمعی تحقیقات، نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی به‌طور خاص، نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند (کوپن و اسلوین، ۱۹۹۱). هرچند، توافقی درخصوص این‌که چه عوامل درون‌سازمانی، کارآفرینی سازمانی را برمی‌انگیزاند وجود ندارد (کانتر، ۱۹۸۵). محققان درصدد بوده‌اند تا برخی از متغیرهای کلیدی را که می‌توانند پی‌گیری کارآفرینی سازمانی توسط سازمان را متأثر سازند، شناسایی نمایند. عواملی مانند سیستم‌های پاداش و کنترل سازمان (سیث، ۱۹۸۵)، فرهنگ (کانتر، ۱۹۸۵؛ هیستریچ و پیترز، ۱۹۸۶)،

ساختار سازمانی (کوپن و اسلویین، ۱۹۹۱؛ نامان و اسلویین، ۱۹۹۳)، و حمایت مدیریتی (استیونسون و جاریلو، ۱۹۹۰؛ کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۳). این عوامل، به‌طور مجزا و نیز به‌طور ترکیبی پیش‌زمینه‌های مهمی برای تلاش‌های کارآفرینی سازمانی به‌شمار می‌روند؛ زیرا، محیط داخلی سازمان را متأثر می‌سازند؛ محیطی که تمایل به اقدامات کارآفرینانه و حمایت از آن‌ها را در یک سازمان موجود، تعیین می‌کند. تحقیق برگلمن (۱۹۸۳)، به‌روشنی نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی، نوع فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی در یک سازمان را متأثر می‌سازند.

نکته‌ی مهم این است که هیچ‌گونه توافق جهانی در مورد این که چه عواملی در ارتقای تلاش‌های کارآفرینی سازمانی مهم‌تر هستند وجود ندارد. هرچند به‌نظر می‌رسد، نوشته‌های اخیر در این خصوص، درباره‌ی حداقل پنج عامل هم‌گرا هستند. عامل اول، استفاده‌ی مناسب از پادشاهاست (اسکن‌لان، ۱۹۸۱؛ سودر، ۱۹۸۱؛ کانتر، ۱۹۸۵؛ سات، ۱۹۸۵؛ فرای، ۱۹۸۷؛ سایکس، ۱۹۹۲؛ بارینگر و میلکوویچ، ۱۹۹۸). عامل دوم، حمایت مدیریت است که بر تمایل مدیران برای تسهیل و ارتقای فعالیت کارآفرینانه در سازمان دلالت دارد (کوئین، ۱۹۸۵؛ هیسریچ و پیترز، ۱۹۸۶؛ مک‌میلان و همکاران، ۱۹۸۶؛ سایکس و بلوک، ۱۹۸۹؛ سات، ۱۹۸۹؛ استیونسون و جاریلو، ۱۹۹۰؛ کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۳؛ پیرس و همکاران، ۱۹۹۷). عامل سوم، منابع (ازجمله زمان) و در دسترس بودن آن‌ها برای فعالیت کارآفرینانه است (سودر، ۱۹۸۱؛ کانتر، ۱۹۸۵؛ سات، ۱۹۸۵؛ سایکس، ۱۹۸۶؛ هیسریچ و پیترز، ۱۹۸۶؛ کاتز و گرتر، ۱۹۸۸؛ اسلویین و کوپن، ۱۹۹۷). عامل چهارم، وجود یک ساختار سازمانی حمایتی است (سودر، ۱۹۸۱؛ سات، ۱۹۸۵؛ هیسریچ و پیترز، ۱۹۸۶؛ سایکس، ۱۹۸۶؛ برگلمن و سایلز، ۱۹۸۶؛ گیت و گیتزبرگ، ۱۹۹۰؛ کوپن و اسلویین، ۱۹۹۱؛ زهرا، ۱۹۹۱؛ هورنس‌بای و همکاران، ۱۹۹۳). عامل پنجم، ریسک‌پذیری است که به تمایل اعضای سازمان برای ریسک‌پذیری اشاره دارد و بر تحمل شکست دلالت دارد (مک‌میلان و همکاران، ۱۹۸۶؛ سات، ۱۹۸۵ و ۱۹۸۹؛ سایلز، ۱۹۸۶؛ برگلمن، ۱۹۸۳؛ بیرد، ۱۹۸۸)

## نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی

طی سه دهه‌ی گذشته، ادبیات محدودی - اما روبه‌رشدی شکل یافته است که به‌طور تجربی به بررسی رابطه‌ی بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند.

همان‌طور که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای استراتژی‌های مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری را به‌کار می‌گیرند (مه‌یر و هپارد، ۲۰۰۰). نیازمند شناسایی محرک‌های کلیدی منابع انسانی در مورد این استراتژی‌ها هستند (بکر، هاسلید و اوریچ، ۲۰۰۱). کارآفرینی سازمانی، یک جنبه‌ی مهم در عملکرد سازمان است که انتظار می‌رود تحت تأثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. در ادامه، نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و هم‌چنین تأثیرات سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در نوآوری و کارآفرینی سازمانی شرح داده می‌شوند.

## فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری

یکی از جنبه‌های کارآفرینی سازمانی که از دیدگاه منابع انسانی بسیار مورد مطالعه قرار گرفته، نوآوری است. از میان همه‌ی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، تأثیر پرداخت و جبران خدمات بر عملکرد نوآوری، بیش‌ترین توجه را به خود جلب کرده است (بالکین و بانستر، ۱۹۹۳؛ بالکین و گامز - مجیا، ۱۹۸۷؛ بالکین و همکاران، ۲۰۰۰). بالکین و همکارانش (۲۰۰۰) بیان داشته‌اند که به‌منظور تشویق محافظه‌کاران برای انجام اقدامات مخاطره‌آمیز و نوآورانه، سطوح پرداخت به این افراد بایستی بالاتر بوده و بخشی از کل پرداخت، باید بر مبنای سطوح ریسک‌پذیری باشد نه این که مبتنی بر ستاده‌های نوآوری مانند سود متکی باشد. با این حال، شواهد نشان می‌دهند که احتمال استفاده از پرداخت‌های انگیزشی در سازمان‌های با فن‌آوری پیشرفته و در مراحل اولیه‌ی چرخه‌ی حیات آن‌ها بیش‌تر است. زمانی که حجم فعالیت پایین بوده و ترک خدمت و جابه‌جایی‌ها بالاست (بالکین و گامز - مجیا، ۱۹۸۴). بنابراین، تحقیقات حاکی از این هستند که رابطه‌ی اقتضایی بین فعالیت‌های پرداختی که نوآوری را حمایت می‌کنند با استراتژی سازمانی، میزان پیچیدگی محیطی و مرحله‌ی چرخه‌ی حیات سازمانی وجود دارد.

## سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی

مطالعات اندکی به بررسی تأثیر سیستم‌ها یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی بر نوآوری

پرداخته‌اند. سوتاریس (۲۰۰۲) در مطالعه‌ی خود بیان داشت که هم توجه به سرمایه‌ی اجتماعی و هم پاداش‌های ارایه شده، به مشارکت، در نوآوری از اهمیت زیادی در نوآوری سازمان‌ها برخوردارند. در نتیجه، این مطالعه نیاز به تقویت ریسک‌پذیری و فعالیت‌های نوآورانه را از طریق پاداش‌های بیرونی پیشنهاد می‌کند. مطالعه‌ی وی از این جهت جالب توجه است که از میان همه‌ی فعالیت‌های منابع انسانی که مطالعه شد، جبران خدمات و پرداخت، بیش‌ترین اهمیت را برای نوآوری داشت. لارسن (۲۰۰۲) و لارسن و فاس (۲۰۰۳) عنوان می‌کنند که فعالیت‌های نوین مدیریت منابع انسانی (مانند کار تیمی، تفویض اختیار و پرداخت مرتبط با عملکرد) وقتی که به‌طور ترکیبی به کار می‌روند، تأثیر بیش‌تری بر نوآوری دارند و این رابطه بر حسب میزان دانش محوری صنایع تغییر می‌کند. این امر، بدین خاطر مورد انتظار است که این اقدامات عدم تمرکز، هم‌آهنگی بهتر و ترکیب بهتر دانش و مهارت‌ها را ارتقا می‌دهند. بنابراین، این مطالعات به‌طور ضمنی، یک دیدگاه یادگیری سازمانی را مفروض می‌دارند. فعالیت‌های تیمی، به‌طور مثبتی با نوآوری در صنایع با دانش محوری متوسط مرتبط می‌شوند. پرداخت مرتبط با عملکرد، در صنایع با دانش محوری بالا نقش مهمی دارند. در سطح سیستمی، ترکیبی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با نوآوری در صنایع با دانش محوری متوسط و بالا مرتبط شدند. لارسن و فاس (۲۰۰۳) در مطالعه‌ی دیگری در سوئد دریافتند که انسجام وظیفه‌ای و آموزش داخلی، نوآوری را پیش‌بینی و تبیین می‌کنند. بنابراین، این مطالعات، از یک دیدگاه رفتاری درباره‌ی مدیریت منابع انسانی و نوآوری حمایت می‌کنند که در آن فعالیت‌های منابع انسانی باعث هدایت رفتارهای مطلوب می‌شوند (دلری و دوتی، ۱۹۹۶؛ جکسون و همکاران، ۱۹۸۹).

به‌طور خلاصه، تحقیقات تجربی در زمینه‌ی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر جنبه‌ی نوآوری کارآفرینی سازمانی موضوعات متعددی را مطرح می‌کنند که نیازمند بررسی بیش‌تر است. مشخصاً فراهم کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای ریسک‌پذیری، زمانی که نقش مشارکت‌های آگاهانه‌ی افراد در کارآفرینی سازمانی مورد توجه است، یک موضوع محوری می‌باشد. همان‌طور که جونز و همکارانش (۱۹۹۵) ذکر کرده‌اند: «کارکنان بایستی فرصت‌گراتر، خلاق‌تر، و موفقیت‌گراتر بوده و از سطح تحمل ابهام و تمایل به ریسک‌پذیری بالاتری برخوردار باشند» (جونز و دیگران، ۱۹۹۵: ۸۶).

ایده‌ی دیگری که توسط تحقیقات در زمینه‌ی سیستم‌های منابع انسانی و نوآوری مورد تأکید قرار گرفته است، این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، می‌تواند محیطی را ایجاد کند که حامی همکاری و مشارکت بوده و موجب شکل‌گیری و ارتقای توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی و اجتماعی شود و در نتیجه، یادگیری سازمانی را تشویق کند. با این‌که تئوری یادگیری سازمانی به‌طور صریح در این مطالعات مورد استناد قرار نگرفته است؛ اما روشن است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند باعث ارتقای زمینه‌ی سازمانی برای یادگیری باشند. بنابراین، تحقیقات تجربی در زمینه‌ی منابع انسانی و نوآوری، دو مسیر مهم را برای بررسی‌های بیش‌تر پیشنهاد می‌کنند: ارتقای ریسک‌پذیری از طریق تبادل اقتصادی<sup>۱</sup> و ایجاد یک محیط تعاملی اجتماعی که باعث خلق دانش و تسهیم آن گردد.

مطالعات در زمینه‌ی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، روی‌کردی را اتخاذ می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای در بررسی‌های مدیریت منابع انسانی و پی‌آمدهای سطح سازمان متداول شده است (هنمن و تنسکی، ۲۰۰۲؛ هوسیلد، ۱۹۹۵). عموماً چنین عنوان می‌شود زمانی که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از نظر درونی سازگار هستند، به تقویت یکدیگر می‌انجامند؛ به‌طوری‌که مجموع آن‌ها تأثیری هم‌افزایانه بر رفتارهای مطلوب کارکنان خواهند داشت (دیلری و داتی، ۱۹۹۶). هرچند، فقط مطالعات اندکی تأثیر مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بر سطح کلی کارآفرینی سازمانی بررسی کرده‌اند و در بیش‌تر موارد، بحث هم‌افزایی به‌طور مستقیم بررسی نشده است.

هورنزی و همکارانش (۱۹۹۹) پنج عامل موفقیت را شناسایی کرده‌اند که فعالیت‌های منابع انسانی را به کارآفرینی سازمانی مرتبط می‌سازند. این عوامل عبارتند از: استفاده‌ی مناسب از پاداش‌ها، فراهم کردن حمایت مدیریت برای نوآوری، در دسترس بودن منابع برای نوآوری، یک ساختار سازمانی که موجب یادگیری و همکاری شود و ریسک‌پذیری فردی. موریس و جونز (۱۹۹۳) در مطالعه‌ای در ۱۱۲ شرکت از صنایع مختلف، پنج مجموعه از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را که با کارآفرینی سازمانی مرتبط می‌شوند، شناسایی نمودند: ارزیابی عملکرد، پرداخت، آموزش، استخدام و توسعه‌ی مسیر شغلی و طراحی شغل. اول، ارزیابی عملکردها

1- Economic exchange

به سمت اهداف - به جای وسایل - جهت‌گیری می‌شوند، هم عملکرد فردی را می‌سنجند و هم عملکرد جمعی را. محتوای آن‌ها شامل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیر می‌باشد. منعکس‌کننده‌ی تحمل شکست هستند و نسبت به مدیریت سنتی، چارچوب‌های زمانی بلندمدت‌تری را در نظر می‌گیرند. دوم، در سازمان‌های کارآفرین، پرداخت بر برابری بیرونی به جای برابری درونی تأکید دارد، پرداخت مبنای پایین‌تر است و مقدار زیادی از پرداخت به ریسک تعلق دارد. سازمان‌های کارآفرین، هم‌چنین بین عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت و عملکرد فردی و گروهی تعادل ایجاد می‌کنند. سوم، سازمان‌های کارآفرین، زمان و تلاش زیادی را صرف یاددهی می‌کنند و آموزش‌های گروهی را بیش‌تر مدنظر دارند. چهارم، سازمان‌های کارآفرین، بر بازار کار بیرونی تأکید دارند و مسیرهای شغلی متنوعی را ارائه می‌کنند. نهایتاً طراحی شغل‌ها کم‌تر ساختاریافته و پیچیده‌تر بوده و آزادی عمل و اختیارات بیش‌تری را ارائه می‌کنند. با این حال، تأثیرات هم‌افزایی این فعالیت‌ها بر کارآفرینی سازمانی چندان مورد بررسی واقع نشده‌اند. تومی<sup>۱</sup> و هریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مدرکی دال بر همبستگی بین وجود دسته‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی (انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، پاداش‌ها، و فعالیت‌های توسعه‌ی مسیر شغلی) را گزارش می‌کنند که رفتارهای کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی را تشویق می‌کنند. متأسفانه، استنباط از این مطالعه به‌خاطر ماهیت همبستگی شواهد و استفاده از یک منبع واحد برای جمع‌آوری داده‌ها محدود می‌شود. نهایتاً هیتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی آگاهانه و هوشمندانه و فعالیت‌های سنتی تمایز قایل می‌شود. فعالیت‌های آگاهانه و هوشمندانه مانند پرداخت‌های انگیزشی، طرح‌های پیشنهاد کارکنان و برنامه‌های رسمی مشارکت کارکنان، فعالیت‌هایی هستند که تعهد کارکنان، همکاری، تسهیم دانش و رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش<sup>۳</sup> را تشویق می‌کنند. در مقابل، فعالیت‌های منابع انسانی سنتی، بر تعریف و تعیین مشاغل، نیرویابی برای مشاغل از طریق یک فرایند منطبق‌سازی و پایش عملکرد تعیین شده متمرکز هستند. هیتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای از مؤسسات کوچک و متوسط در ایالات متحده شواهدی را ارائه می‌کند مبنی بر این که فعالیت‌های آگاهانه و هوشمندانه باعث ارتقای کارآفرینی سازمانی می‌شود و این رابطه برای سازمان‌هایی که در صنایع با

1- Extra-role

2- Twomey

3- Harris

فن آوری پیشرفته فعالیت می کنند قوی تر است.

یک رویه مشترک که در این مطالعات که درباره‌ی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی انجام شده‌اند، به‌منظور تشویق همکاری و اجتناب از محدودیت‌های غیرضروری بوروکراتیک، به سیستم‌های منابع انسانی برای حمایت از فعالیت‌های غیررسمی کارکنان نیاز دارند. هرچند، با این‌که از نظر مفهومی، منطقی است که انتظار داشته باشیم فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در تأثیرگذاری بر کارآفرینی سازمانی به‌روشی هم‌افزا بر یکدیگر تأثیر خواهند داشت؛ اما تاکنون شواهد و مدارک، بسیار اندک هستند. اگرچه برخی از فعالیت‌های سازگار در این زمینه وجود دارند (مانند فراهم ساختن حمایت سازمانی، طراحی دقیق پرداخت‌ها و سیستم‌های مدیریت عملکرد)؛ اما زمانی که جزئیات این فعالیت‌ها بررسی می‌شود، اقتضانات مهمی مانند تکنولوژی، استراتژی، محیط یا چرخه‌ی عمر سازمان به‌ندرت مدنظر قرار می‌گیرند. محدودیت دیگر درزمینه‌ی تحقیق درباره‌ی رابطه‌ی بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، فقدان کلی تئوری‌های مرتبط و مناسب می‌باشد.

## سیستم‌های پاداش و پرداخت

سیستم‌های تشویق و 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 است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع، و توجه به اصل برابری (کمورنوال و پرلمان، ۱۹۹۰). بالکین و همکارانش (۲۰۰۰) بیان داشته‌اند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پی آمدها و دست‌آوردهای نوآوری مثل افزایش سود. بنابراین، برای تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی، بایستی سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشد. در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای تشویق و پاداش، به‌طور روشن و صریح اعلام می‌شوند و ریسک‌پذیری، نوآوری و رفتارهای پیشگامانه مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند.

جینگز و لامپکین (۱۹۸۹) دریافتند که سازمان‌های کارآفرین تمایل چندانی ندارند که مدیران را در صورت شکست پروژه‌های پرخطر جریمه کنند. آن‌ها این فرضیه را براساس کار پاسکال و آتوس (۱۹۸۱) ارایه نمودند. کسانی که معتقد بودند سازمان‌های نوآور دارای مدیریتی هستند که ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند و فرایندهایی را ایجاد می‌کند که ایده‌ها را تبدیل به عمل می‌کنند.

یک مسأله‌ی مرکزی و مهم، نحوه‌ی ایجاد تعادل در برابری درونی و برابری بیرونی در فعالیت‌های کارآفرینانه است. درحالی‌که برابری بیرونی از جذب و نگه‌داری کارکنان حمایت می‌کند؛ برابری درونی، همکاری و تبادل دانش را مورد توجه قرار می‌دهد. از یک طرف، پرداخت‌ها باید در ایجاد یک جو‌ی کارآفرینانه از طریق برانگیختن و تحریک مشارکت‌های کارآفرینانه و پذیرش ریسک شغلی بیش‌تر و نیز جلوگیری از ترک خدمت کارکنان نقش خود را ایفا کند. (استیل و بیکر، ۱۹۸۶). این امر نشان می‌دهد که در طراحی سیستم پرداخت، باید بر حفظ برابری بیرونی از طریق ایجاد یک ساختار پرداخت ویژه‌ی ایجاد رفتارهای کارآفرینانه تأکید شود. از طرف دیگر، مباحث در خصوص تأکید بر برابری درونی بین کارکنانی که در پروژه‌های کارآفرینانه فعالیت می‌کنند و سایر کارکنان سازمان شامل مشاهده‌هایی است که هیچ‌گونه ریسک مالی برای کارآفرین درون‌سازمانی وجود ندارد و این‌که فعالیت‌های پرداخت با بقیه‌ی جریان‌ات درآمدی کسب و کار جدید هم‌راستا باشد (سایکس، ۱۹۹۲).

چالش بسیار پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد؛ زیرا، پرداخت‌ها، بازخوری را در زمینه‌ی عملکرد موفقیت‌آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار که برای موفقیت کسب و کارهای جدید سازمان ضروری هستند، نقش مهمی ایفا می‌کنند (مک‌میلان، ۱۹۸۷). هرچند، سنجش موفقیت در کسب و کارهای جدید سازمان بسیار مشکل بوده و با عدم اطمینان زیادی مواجه است. علاوه بر این، یک سیستم پاداش، نباید پاداش‌ها و انگیزه‌هایی برای پی‌گیری یک پروژه‌ی کارآفرینانه شکست‌خورده فراهم آورد (همان).

سایکس (۱۹۹۲)، استراتژی‌های پرداخت را در سازمان‌هایی که مبادرت به فعالیت‌های رسمی کارآفرینانه می‌کردند، مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند که هیچ‌الگوی روشن و مشخصی از طراحی سیستم پرداخت در پروژه‌های کارآفرینانه‌ی موفق وجود ندارد. تحقیق وی، هم‌چنین



اقتضای مهمی را برای طراحی سیستم‌های پرداخت در پروژه‌های کارآفرینانه پیشنهاد می‌کند: مرتبط بودن پروژه‌های کارآفرینانه‌ی جدید به سازمان، از نظر منابع و توانمندی‌ها. بنابراین، رابطه بین استراتژی پرداخت و ایجاد اثربخش کسب و کار جدید در سازمان، به وسیله‌ی مرتبط بودن کسب و کار جدید به کسب و کار فعلی تعدیل می‌گردد.

سیستم‌های پاداش در بخش‌های دولتی و خصوصی با هم متفاوتند. در بخش خصوصی معمولاً انگیزه‌های مالی نقش مهمی ایفا می‌کنند. این انگیزه‌های مالی در بخش دولتی نقش کم‌اهمیت‌تری دارند. مدیران بخش دولتی معمولاً نسبت به مدیران بخش خصوصی از پاداش کم‌تری برخوردار می‌شوند و انگیزه‌های مالی شخصی کمی برای دست‌یابی به اهداف‌شان دارند؛ حتی در مواردی که حقوق و مزایا مبتنی بر عملکرد است، میزان سود و منفعت احتمالی برای مدیر دولتی معمولاً چندان چشم‌گیر نیست (سلولر، ۲۰۰۰). با توجه به دشوار بودن سنجش اهداف در بخش دولتی، می‌توان گفت که انگیزه‌های مالی در هر صورت در بخش دولتی نامناسب بوده یا در واقع این انگیزه‌ها به‌طور سنتی، سازگاری با وضعیت موجود را پاداش می‌دهند.

وقتی کارکنان بدانند که مدیران به ایده‌های نو پاداش می‌دهند، خواهند کوشید تا به ایده‌سازی بپردازند. پرداخت پاداش‌های محسوس و قابل درک، بهترین راه برای جلب اعتماد کارکنان به مدیران و ایده‌سازی است. یک سیستم پاداش را می‌توان بر مبنای انگیزاننده‌های یک سازمان، معیارهای پرداخت پاداش و فرایند توزیع پاداش تعریف نمود. سیستم پاداش، با مشخص نمودن نوع مبادله‌ی فرد و سازمان و به‌عبارتی با مشخص نمودن نوع مشارکت و تلاش مورد انتظار از افراد و انتظارات آن‌ها در قبال عملکردشان و از طرف دیگر ارزش‌ها و هنجارهای یک سازمان، رابطه‌ی سازمان و اعضای خود را مشخص می‌سازد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که مدیران در سازمان‌های نوآور، با چند موضوع اساسی در رابطه با سیستم پرداخت و پاداش سروکار دارند: الف) تعریف و ارزیابی آنچه باید مورد پاداش قرار گیرد، که شامل تعریف معیارهای موفقیت در یک سازمان است مانند نتایج مالی (سود، بازگشت سرمایه) و نتایج غیرمالی (استفاده‌ی بهتر از ظرفیت تولید، پیشرفت فنی و کسب شهرت در بازار) ب) اجرا و مدیریت موفقیت‌آمیز سیستم پاداش و پرداخت، که شامل تنوع پاداش‌ها و پرداخت‌ها می‌شود ج) نگرش کوتاه‌مدت و بلندمدت به پرداخت‌ها و پاداش‌ها د) برقرار نمودن ارتباط مناسب برای اطلاع از سطح انتظارات افراد و

حصول اطمینان از کارکرد واقعی سیستم پاداش و پرداخت‌ها) توجه به عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها (کورن‌وال و پرلمان، ۱۹۹۰).

در مجموع، باید گفت که سیستم پاداش سازمان‌های نوآور به لحاظ فلسفه‌ی استفاده از پاداش، معیار و ترکیب آن با هم متفاوت می‌باشد. ویژگی‌های سیستم پاداش سازمان‌های نوآور در مقایسه با سازمان‌های سنتی، در جدول (۱) خلاصه شده است:

جدول ۱- مقایسه‌ی سیستم‌های پاداش در سازمان‌های نوآور و سنتی

ویژگی‌های سیستم پاداش	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های نوآور
فلسفه‌ی استفاده از پاداش	مبتنی بر وضعیت برد-باخت است. بدین معنی که پاداش کافی برای حمایت از کلیه‌ی افرادی که شایستگی دریافت پاداش را دارند وجود ندارد. بنابراین، فلسفه‌ی رقابت حاکم است.	مبتنی بر وضعیت برد-برد است. بدین معنی که پاداش کافی برای حمایت از کلیه‌ی افرادی که شایستگی دریافت پاداش را دارند، وجود دارد.
معیار پاداش	بر مبنای ریسک‌پذیری و نوآوری نیست.	بر مبنای ریسک‌پذیری و نوآوری است.
پاداش‌های درونی	کم‌تر مورد توجه واقع می‌شود و در صورت توجه به آن، ساختار استراتژی‌های سازمان مانع آن می‌باشند.	امری حیاتی تلقی می‌شود و عامل تعهد به‌شمار می‌رود.
پاداش‌های بیرونی	عمدتاً مورد توجه و تأکید می‌باشند.	مهم تلقی می‌شوند؛ اما تا یک نقطه‌ای مناسب می‌باشند.
انعطاف‌پذیری	پاداش‌ها غیر منعطف هستند (صرفاً مصالح سازمان در نظر گرفته می‌شوند).	پرداخت پاداش با توجه به نیازهای افراد و نیز خواست سازمان صورت می‌گیرد.

منبع: کارنوال و پرلمان، ۱۹۹۰.

## سیستم ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد، زیرسیستم دیگری از نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد، فرایندی است در کل فرایند مدیریت عملکرد و بدین صورت تعریف شده است: ارزشیابی عملکرد کاری هر فرد، به منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی (رابینز و دیگران، ۲۰۰۰: ۴۱۳). اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد (وودز، ۲۰۰۳). به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، بلندمدت، و میان‌مدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر قرار می‌دهد. ارزیابی جهش‌ها در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۳).

ماهیت ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد در دولت، برای تحقق دستورالعمل‌های جدید، در حال تغییر است. متسون (۱۹۹۸) توصیف می‌کند که چه‌گونه بسیاری از کشورها به این نتیجه می‌رسند که سیاست‌های متمرکز خدمات دولتی، مانعی برای ارایه‌ی مؤثر خدمات دولتی در شرایط مدرن رقابت جهانی هستند. وی اظهار می‌دارد که یک روی‌کرد جای‌گزین در مدیریت دولتی در حال شکل‌گیری است که براساس آن کیفیت عملکرد فردی و سازمانی، جای‌گزین کیفیت قابل قبول به‌عنوان اصل اساسی مدیریت می‌شود. بسیاری از دولت‌ها - در حال حاضر - در حال تغییر تعادل سیستم مدیریت دولتی خود به سمت سیستم‌های مدیریت دولتی عملکردمحور هستند. متسون (۱۹۹۸) هشت ویژگی یا شاخص سیستم‌ها یا سازمان‌های عملکردمحور را بیان می‌دارد: (۱) وضوح نقش (۲) وضوح هدف (۳) مدیران مسؤول و پاسخ‌گو (۴) پاداش برای عملکرد خوب (۵) سیستم‌های مدیریتی و بودجه‌ریزی که عملکرد را حمایت می‌کند (۶) مسوولیت‌پذیری و شفافیت (۷) توانمندی‌های مناسب کارکنان (۸) فرهنگ و ارزش‌هایی که با عملکرد سازمانی هم‌راستا هستند. فهرست ویژگی‌های متسون می‌تواند یک نقطه‌ی شروع مناسب برای بررسی تلاش‌های مختلف کشورهای مختلف برای اصلاح عملکرد و فعالیت‌های دولت برای افزایش بهره‌وری آن و تحقق نیازهای شهروندان باشد.

به‌طور معمول واژه‌ی سیستم‌های کنترل مدیریت، یادآور استفاده از تکنیک‌های مختلفی است که در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، با هدف نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان در ارتباط با اهداف تعیین‌شده از سوی مدیریت به‌کار گرفته می‌شوند. براساس این تعریف، سیستم‌های کنترل سنتی به دنبال بهبود اثربخشی عملیاتی هستند؛ ولی از آن‌جا که اثربخشی عملیاتی، امروزه دیگر به‌عنوان یک عامل ایجاد مزیت رقابتی از قدرت‌چندان بالایی برخوردار نمی‌باشد. سیستم‌های کنترل مدیریت نیز باید به‌گونه‌ای توسعه یابند تا با پرورش مشارکت و خلاقیت کارکنان، به آنان اجازه‌ی بهره‌گرفتن از فرصت‌های کسب و کار را بدهد. دسی و رایان (۱۹۸۷)، نشان دادند که ارزیابی حمایتی و آگاهی‌دهنده، می‌تواند باعث برانگیختن افراد از درون شود؛ به‌نحوی که این امر منجر به خلاقیت گردد (دسی و رایان، ۱۹۸۷: ۱۰۲۴).

## روش تحقیق

نوشتار حاضر، براساس یک تحقیق توصیفی-پیمایشی تدوین گردیده است که در تعدادی از سازمان‌های دولتی ایران به انجام رسیده است. با توجه به نقش محوری دولت در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه در کشور اسلامی ایران و ضرورت کارآمدی و پویایی سازمان‌های دولتی در تحقق این رسالت خطیر، می‌توان گفت که این سازمان‌ها در راستای اجرای برنامه‌های توسعه، از نقشی استراتژیک برخوردار هستند. سازمان‌های استراتژیک، سازمان‌های کلانی هستند که مستقیماً در توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی کشورها درگیر هستند (گیگاندا، ۱۹۸۶). وضعیت استراتژیک سازمان‌ها، به اهمیت وظایفی بستگی دارد که سازمان‌ها برای تحقق اهداف برنامه‌های توسعه‌ی ملی برعهده دارند (فرازمند، ۱۹۸۹). در این بین، سازمان‌های خدماتی دولتی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، نقش‌های مهمی را ایفا می‌کنند (دراکر، ۱۹۸۵). نقشی که دولت‌ها در جوامع برعهده دارند، نقشی مهم و غیر قابل انکار است. سازمان‌های دولتی نیز، ابزار اصلی ایفای نقش‌های دولت محسوب می‌شوند و عملکرد مطلوب این سازمان‌ها، همواره مد نظر دولت‌ها بوده است. در چند دهه‌ی اخیر، روندها رشد چشم‌گیر بخش خدمات را به‌وضوح نشان می‌دهند و در بسیاری از کشورها، نقش بخش خدمات از بخش صنعت فراتر رفته است؛ به‌گونه‌ای که درصد بیش‌تری از

تولید ناخالص داخلی آن‌ها به بخش خدمات اختصاص یافته است. لذا، این بخش، سهم عمده ای را در متغیرهای کلان اقتصادی هم‌چون اشتغال در اختیار دارد (Stack *et al.*, 2001; Markland *et al.*, 1998; Cited in: Shahin, 2004). سازمان‌های دولتی خدماتی ایران، با توجه به اهمیتی که در انجام وظایف عمومی و دولتی و ارایه‌ی خدمات اساسی به شهروندان برعهده دارند، از موقعیتی استراتژیک در تحقق اهداف توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی کشور برخوردار هستند. بنابراین، چنان‌چه کارآفرینی در چنین سازمان‌هایی توسعه یابد و این سازمان‌ها بتوانند با حرکت به سمت کارآفرینی، کارآمدی و اثربخشی خود را بهبود بخشند، می‌توان انتظار داشت که چرخ توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی کشور، روان‌تر و راحت‌تر به حرکت خود ادامه دهد.

سازمان‌های دولتی خدماتی ایران، قلمرو مکانی تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. علاوه بر این، با توجه به تمرکزگرایی زیاد نظام اداری ایران، پژوهش حاضر در ادارات مرکزی این سازمان‌ها به انجام رسید. جامعه‌ی هدف این تحقیق، شامل سازمان‌های دولتی خدماتی می‌باشد که به‌نحوی از بودجه‌ی دولت استفاده کرده و در ضمن از محل ارایه‌ی خدمات اصلی خود، کسب درآمد دارند. بر این اساس، مجموعه‌ی این سازمان‌ها در قالب شش طبقه به این شرح دسته‌بندی می‌گردند: (۱) سازمان‌های وزارت نیرو و (۲) سازمان‌های وزارت راه و ترابری (۳) سازمان‌های وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات (۴) سازمان‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی (۵) سازمان‌های وزارت بازرگانی (۶) سازمان‌های وزارت رفاه و تأمین اجتماعی. بنابراین، با عنایت به اهداف تحقیق و متغیرهای مورد مطالعه، قلمرو مکانی پژوهش حاضر، مدیران ارشد ادارات مرکزی سازمان‌های دولتی خدماتی ایران می‌باشند که در دسته‌بندی فوق قرار می‌گیرند. علاوه بر این، با توجه به این که در اقدامات و فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمان، مدیران ارشد نقش اصلی را برعهده دارند و شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی نیازمند حمایت کامل مدیران ارشد سازمان است و این دسته از مدیران، اطلاعات کافی و جامعی درباره‌ی سازمان در اختیار دارند؛ لذا، این رده از مدیران، به‌عنوان جامعه‌ی آماری تحقیق در نظر گرفته شدند و پرسش‌نامه‌ی تحقیق برای تمامی مدیران ارشد سازمان‌های مورد مطالعه ارسال و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. به‌دلیل بررسی متغیرهای مختلف، پرسش‌نامه‌ای متناسب با اهداف و فرضیه‌های تحقیق تنظیم گردید. به‌منظور اطمینان از روایی پرسش‌نامه‌ی تحقیق، نظرات اصلاحی تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان در مورد

سؤالات و ارتباط آن‌ها با متغیرها و عوامل و نیز فرضیه‌های تحقیق اعمال گردید. در تنظیم سؤالات پرسش‌نامه، سعی شده است ادبیات موضوع به‌طور دقیق مدنظر قرار گرفته و از سؤالات مبهم یا دوپهلوی اجتناب شود. بدین ترتیب، از روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه اطمینان حاصل گردید. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، با استفاده از پیش‌آزمون. نمونه‌ای بیست‌تایی استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ برای آن محاسبه گردید. بالا بودن ضریب به‌دست آمده ( $\alpha = 0.9611$ ) نشان می‌دهد که پرسش‌نامه، از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است. کل پرسش‌نامه‌های توزیع شده ۱۹۰ مورد بود که از این تعداد، ۱۳۵ پرسش‌نامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بنابراین، میان برگشت پرسش‌نامه‌ها بیش از هفتاد درصد بوده است و برای انجام تحلیل مناسب می‌باشد.

## فرضیه‌های تحقیق

برای بررسی وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مورد مطالعه، ویژگی‌های زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی از جمله سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش و پرداخت و حقوق و دستمزد، مورد بررسی قرار گرفته است. هم‌چنین، جهت بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، ابعاد کارآفرینی سازمانی و شاخص‌های مرتبط با آن مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این ابعاد و شاخص‌ها، براساس نظریات نظریه پردازان و محققان مختلفی که به بررسی مقوله‌ی کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند، مشخص شده‌اند. نویسندگان مختلف، تعاریف متعددی را برای کارآفرینی سازمانی ارائه نموده‌اند و ابعاد و شاخص‌های مشابهی را نیز برای سنجش آن در نظر گرفته‌اند. بیش‌تر این ابعاد و شاخص‌ها، علاوه بر سازمان‌های بخش خصوصی، در مورد سازمان‌های بخش دولتی نیز مصداق داشته و قابل بررسی هستند (سدلر، ۲۰۰۰؛ میس، ۲۰۰۳). از نظر محتوایی، ابعاد کارآفرینی سازمانی عبارتند از: ایجاد کسب و کار جدید در سازمان<sup>۱</sup>، نوآوری<sup>۲</sup> و بازسازی استراتژیک<sup>۳</sup> سازمان (هیسریچ، ۲۰۰۱؛ یوکاسارام و همکاران،

1- New Venture Creation  
2- Innovation  
3- Strategic Renewal

۲۰۰۱؛ دس و همکاران، ۱۹۹۹؛ کوین و مایلز، ۱۹۹۹؛ زهرا، ۱۹۹۳؛ گات و گینزبرگ، ۱۹۹۰). برخی از نظریه پردازان معتقدند که بعد اول؛ یعنی، ایجاد کسب و کار جدید در سازمان، بیش تر در سازمان های بخش خصوصی مصداق دارد؛ اما دو بعد دیگر علاوه بر سازمان های بخش خصوصی، در مورد سازمان های بخش دولتی نیز قابل بررسی است (سدلر، ۲۰۰۰؛ میس، ۲۰۰۳). بنابراین، در پژوهش حاضر، به منظور سنجش کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران، شاخص های مربوط به ابعاد نوآوری و بازسازی استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار می گیرند. شاخص های بعد نوآوری عبارتند از: استفاده از روش های جدید برای ارائه محصول و خدمت (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۱؛ شومپتر، ۱۹۳۴)، استفاده از راه های جدید در انجام امور مختلف سازمانی و اداری (زهرا، ۱۹)، استفاده از فناوری های نوین (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۱) و تفکر خلاق (کوین و اسلوین، ۱۹۹۱؛ براتنیکی، ۲۰۰۵). شاخص های بعد بازسازی استراتژیک سازمان عبارتند از: ریسک پذیری (دس و همکاران، ۱۹۹۹؛ هورنسی و همکاران، ۲۰۰۲؛ براتنیکی، ۲۰۰۵)، کسب رضایت مشتریان (ابنر، ۲۰۰۶)، بهبود کیفیت (اکولز و نک، ۱۹۹۸)، برنامه ریزی استراتژیک (دراکر، ۱۹۷۵؛ آنتونسیس و هیسریچ، ۲۰۰۱)، عدم مقاومت در برابر تغییر (براتنیکی، ۲۰۰۵)، بهسازی مستمر فرایندها (شرما و کریسمن، ۱۹۹۹؛ زهرا و همکاران، ۱۹۹۹)، بهسازی مستمر محصولات و خدمات (هورنسی و همکاران، ۲۰۰۲)، و یادگیری سازمانی (جینگ و لامپکین، ۱۹۸۹؛ براتنیکی، ۲۰۰۵).

بر این اساس، با توجه به مطالب فوق، فرضیات این تحقیق که شامل دو فرضیه اصلی و سیزده فرضیه فرعی می باشد، به شرح زیر تدوین گردید:

۱. نظام مدیریت منابع انسانی، بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران مؤثر است.
  - ۱-۱. سیستم ارزیابی عملکرد، بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران مؤثر است.
  - ۱-۲. سیستم پاداش، بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران مؤثر است.
  - ۱-۳. سیستم پرداخت حقوق و دستمزد، بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران مؤثر است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور مشخص نمودن روش‌های آماری مناسب برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق، در مرحله‌ی اول بایستی توزیع عامل‌ها و متغیرهای تحقیق در نمونه‌ی مورد بررسی مشخص گردد. بدین منظور، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است، نتایج این آزمون نشان می‌دهد که همه‌ی عوامل در نمونه‌ی مورد بررسی، از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. بنابراین، برای آزمون فرضیه‌ها، می‌توان از آزمون‌های آماری پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

عامل	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی داری
سیستم پاداش	۲,۸۶	۰,۲۸	۰,۹۸
سیستم ارزیابی عملکرد	۲,۳۹	۰,۴۶	۰,۸۰
سیستم حقوق و دستمزد	۲,۱۱	۰,۳۹	۰,۸۹
کارآفرینی سازمانی	۲,۶۳	۰,۳۸	۰,۹۸

## آزمون همبستگی بین عامل‌ها

برای بررسی همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته‌ی تحقیق حاضر، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است. این ضرایب، در جدول (۳) آورده شده‌اند. نتایج این آزمون؛ نشان می‌دهد که بین عامل ارزیابی عملکرد، با کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، همبستگی معنی‌داری وجود دارد. نتایج این آزمون، معنی‌داری همبستگی بین عوامل سیستم حقوق



و دستمزد را، با کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۰٪ نشان داد. هم‌چنین نتایج این آزمون، معنی‌داری همبستگی بین عوامل سیستم پاداش و کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های مورد مطالعه تأیید نکرد.

جدول ۳- نتایج آزمون پیرسون

عامل	ضریب پیرسون	سطح معنی‌داری
سیستم پاداش	۰,۱۴۶	۰,۴۶۷
سیستم ارزیابی عملکرد	۰,۵۱۷	۰,۰۰۶
سیستم حقوق و دستمزد	۰,۳۴۴	۰,۰۷۹

### میزان درجه‌ی کارآفرین بودن سازمان‌ها

برای بررسی وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های مورد مطالعه، فرضیه‌ی آماری زیر، مورد ارزیابی قرار گرفته است:

$H_0$ : میانگین نمره‌ی کارآفرینی سازمانی سازمان‌های دولتی، با نمره‌ی متوسط میانگین، اختلاف معنی‌داری دارد. }  
 $H_1$ : میانگین نمره‌ی کارآفرینی سازمانی سازمان‌های دولتی با نمره‌ی متوسط میانگین، اختلاف معنی‌داری ندارد. }

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها برای بررسی فرضیه‌ی فوق، از آزمون میانگین جامعه استفاده شده است. داده‌های آماری حاصل از آزمون  $t$ ، برای فرضیه‌ی آماری فوق به شرح جدول (۴) است:

جدول ۴- نتایج آزمون میانگین جامعه

میانگین	انحراف معیار	تفاوت منفی با میانگین	میزان خطا	سطح معنی داری
۲,۶۳۱	۰,۳۸۲	-۰,۳۶۹	۰,۰۵	۰,۰۰۰

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، کمی پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد و نمی‌توان گفت که سازمان‌های مورد مطالعه از وضعیت کارآفرینی بالایی برخوردار هستند. این نتیجه، با پیش‌فرض اولیه‌ی محقق مبنی بر وضعیت نامناسب کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران سازگار است.

## بررسی میزان کارآفرینانه بودن سیستم پاداش، در سازمان‌های مورد مطالعه

برای بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن سیستم پاداش در سازمان‌های مورد مطالعه، فرضیه‌ی آماری زیر مورد ارزیابی قرار گرفت:

H0: میانگین نمره‌ی وضعیت سیستم پاداش در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، با نمره‌ی میانگین اختلاف معنی داری دارد.  
 H1: میانگین نمره‌ی وضعیت سیستم پاداش در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، با نمره‌ی میانگین، اختلاف معنی داری ندارد.

برای آزمون فرضیه‌ی آماری فوق، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون میانگین استفاده شد. نتایج حاصل از انجام این آزمون، برای فرضیه‌ی آماری فوق به شرح جدول (۵) است:

جدول ۵- نتایج آزمون میانگین، برای بررسی کارآفرینانه بودن سیستم پاداش

میانگین	تفاوت با میانگین	میزان خطا	سطح معنی داری	نتیجه‌ی آزمون
۱,۸۶۶۷	-۱,۱۳۳۳	۰,۰۵	۰,۰۰۲	تایید H0

بر اساس نتایج آزمون فوق و با توجه به این که سطح معنی داری کم تر از ۰,۰۵ است، فرض  $H_0$  رد نمی شود. از آن جا که میزان تفاوت با میانگین منفی است، می توان گفت که وضعیت سیستم پاداش در سازمان های دولتی مورد مطالعه پایین تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد. به عبارت دیگر: سیستم پاداش در سازمان های مورد مطالعه، فاقد ویژگی های کارآفرینانه می باشد.

### بررسی میزان کارآفرینانه بودن سیستم حقوق و دستمزد در سازمان های مورد مطالعه

برای بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن سیستم حقوق و دستمزد در سازمان های مورد مطالعه، فرضیه ی آماری زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است:

$H_0$ : میانگین نمره ی وضعیت سیستم حقوق و دستمزد در سازمان های دولتی مورد مطالعه، با نمره ی میانگین، اختلاف معنی داری دارد.

$H_1$ : میانگین نمره ی وضعیت سیستم حقوق و دستمزد در سازمان های دولتی مورد مطالعه، با نمره ی میانگین اختلاف معنی داری ندارد.

برای آزمون فرضیه ی آماری فوق، با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها، از آزمون میانگین استفاده شد. نتایج حاصل از انجام این آزمون برای فرضیه ی آماری فوق به شرح جدول (۶) است:

جدول ۶- نتایج آزمون میانگین برای بررسی کارآفرینانه بودن سیستم حقوق و دستمزد

نتیجه ی آزمون	سطح معنی داری	میزان خطا	تفاوت با میانگین	میانگین
$H_0$ تایید	۰,۰۰	۰,۰۵	-۰,۸۸۳۳	۲,۱۱۶۷

بر اساس نتایج آزمون فوق و با توجه به این که سطح معنی داری کم تر از ۰,۰۵ است، فرض  $H_0$  رد نمی شود. از آن جا که میزان تفاوت با میانگین منفی است، می توان گفت که وضعیت سیستم حقوق و دستمزد در سازمان های دولتی مورد مطالعه، پایین تر از حد متوسط وضعیت

کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد. به عبارت دیگر: سیستم حقوق و دستمزد در سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد ویژگی‌های کارآفرینانه می‌باشد.

## بررسی میزان کارآفرینانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مورد مطالعه

برای بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مورد مطالعه، فرضیه‌ی آماری زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است:

H0: میانگین نمره‌ی وضعیت سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، با نمره‌ی میانگین اختلاف معنی‌داری دارد.  
H1: میانگین نمره‌ی وضعیت سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، با نمره‌ی میانگین، اختلاف معنی‌داری ندارد.

برای آزمون فرضیه‌ی آماری فوق، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون میانگین استفاده شده است. نتایج حاصل از انجام این آزمون، برای فرضیه‌ی آماری فوق به شرح جدول (۷) است:

جدول ۷- نتایج آزمون میانگین برای بررسی کارآفرینانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد

میانگین	تفاوت با میانگین	میزان خطا	سطح معنی‌داری	نتیجه‌ی آزمون
۲,۳۹۲۶	-۰,۶۰۷۴	۰,۰۵	۰,۰۰	تایید H0

بر اساس نتایج آزمون فوق و با توجه به این که سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰,۰۵ است، فرض H0 رد نمی‌شود. از آنجا که میزان تفاوت با میانگین منفی است، می‌توان گفت که وضعیت سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه‌ی پایین‌تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد. به عبارت دیگر: سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد ویژگی‌های کارآفرینانه می‌باشد.

## بررسی اهمیت عامل‌های مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

به منظور بررسی یکسان بودن یا متفاوت بودن عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون دارای دو خروجی است. جدول (۸) خروجی اول را نشان می‌دهد و مشخص می‌سازد که در سطح معنی‌داری پنج درصد، اهمیت عوامل یا متغیرهای مستقل مورد بررسی، از نظر پاسخ‌گویان یکسان نبوده است. در خروجی دوم، میانگین رتبه‌ی این عوامل نشان داده شده است. با توجه به معنی دار بودن تفاوت رتبه‌ها، می‌توان ادعا کرد که ترتیب بالا بودن درجه‌ی تناسب عامل‌ها نسبت به یکدیگر به صورت جدول (۹) می‌باشد؛ البته بایستی توجه داشت که آزمون فریدمن، تنها می‌تواند به بررسی یکسان بودن رتبه‌ها بپردازد و اولویت‌بندی و رتبه‌بندی آن‌ها براساس نتایج آزمون فریدمن صرفاً حالتی توصیفی دارد.

جدول ۸- خروجی اول آزمون فریدمن

۱۳۵	تعداد
۱۳۷,۲۳۹	آماره‌ی کای-دو
۰,۰۰۰	سطح معنی‌داری

جدول ۹- آزمون فریدمن و میانگین رتبه‌ی عوامل

میانگین رتبه	عامل
۲,۷۰	سیستم حقوق و دستمزد
۱,۹۸	سیستم ارزیابی عملکرد
۱,۳۲	سیستم پاداش

## بررسی و آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه و آزمون فرضیه‌های تحقیق از رگرسیون خطی استفاده شد. فرضیه‌ی اصلی تحقیق براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات فرعی مربوطه بررسی می‌شود. مقدار آماره‌ی آزمون دوربین-واتسون (DW) برابر ۱,۷۳۷ می‌باشد و از آن‌جا که این مقدار در فاصله‌ی ۱,۵ و ۲,۵ قرار دارد، فرض عدم همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و بنابراین، می‌توان از رگرسیون استفاده نمود. همان‌طور که جدول (۱۰) نشان می‌دهد، ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای عوامل مورد بررسی برابر ۰,۴۶۳ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل مورد مطالعه در تحقیق حاضر، بر کارآفرینی سازمانی تأثیر گذار بوده و ۴۶,۳٪ از تغییرپذیری در کارآفرینی سازمانی را می‌توان به وسیله‌ی این عوامل توضیح داد. علاوه بر این، نتایج تحلیل واریانس آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که میزان sig در سطح اطمینان ۹۵٪ کم‌تر از ۰,۰۵ می‌باشد. بنابراین، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. جدول (۱۲)، ضرایب و معنی‌داری هر یک از عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد. ستون ضرایب استاندارد شده‌ی ( $\beta$ ) ترتیب تأثیر گذاری متغیرها را بر کارآفرینی سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۱۰- خلاصه‌ی نتایج مدل رگرسیون

شماره‌ی مدل	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین	آزمون دوربین-واتسون
۱	۰,۴۶۳	۰,۲۹۷	۰,۱۵۲	۲,۷۳۷

جدول ۱۱- تحلیل واریانس

مدل	جمع مجذورات	درجه‌ی آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۶,۳۳۷	۳	۲,۱۱۲	۱۱,۹۳۰	۰,۰۰۰
باقی‌مانده	۲۳,۱۹۶	۱۳۱	۰,۱۷۷		
کل	۲۹,۵۳۳	۱۳۴			

جدول ۱۲- نتایج آزمون رگرسیون و معنی‌داری عوامل

سطح معنی‌داری	آماره‌ی آزمون	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		ضرایب استاندارد شده $\beta$	خطای معیار B	
۰,۰۰۰	۷,۳۵۹	۰,۲۳۱	۱,۷۰۳	۱ مقدار ثابت
۰,۶۷۴	۰,۴۲۱	۰,۰۳۶	۰,۰۸۱	پاداش
۰,۰۴۶	۱,۹۷۵	۰,۱۹۰	۰,۰۸۷	حقوق و دستمزد
۰,۰۰۰	۳,۸۷۶	۰,۳۶۹	۰,۰۷۷	ارزیابی عملکرد

فرضیه‌ی اصلی تحقیق حاضر، عبارتست از: «نظام مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی مؤثر است». این فرضیه، سه فرضیه‌ی فرعی را شامل می‌شود که تأثیر سه زیرسیستم مدیریت منابع انسانی را دربرمی‌گیرد. این سه زیرسیستم عبارتند از: ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد. نتایج حاصل از آزمون رگرسیون، بر وجود تأثیر معنی‌دار سیستم ارزیابی عملکرد

و سیستم حقوق و دستمزد بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ دلالت دارد. هم‌چنین معنی‌داری تأثیر سیستم پاداش بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نشد. فرمول کلی رگرسیون در مورد رابطه و تأثیرگذاری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی، بدین قرار است:

$$Y = 1.703 + 0.036 X1 + 0.190 X2 + 0.369 X3$$

که در آن، Y همان کارآفرینی سازمانی، X1 سیستم پاداش، X2 سیستم حقوق و دستمزد و X3 سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور سنتی، نقش دولت محدود به سیاست و اداره‌ی امور بوده است؛ یعنی، اجرای قوانین و مقررات مناسب و تضمین این‌که این قوانین و مقررات به‌طور مناسبی به اجرا گذاشته شوند، تا زمینه‌های لازم برای یک جامعه‌ی با ثبات و مترقی ایجاد گردد (مو، ۱۹۹۴). با پیدایش اقتصاد جهانی و افزایش آگاهی‌ها از رقابت‌پذیری، دولت‌ها به‌طور فزاینده‌ای درصدد انجام وظیفه‌ی دیگری هستند؛ یعنی، پرورش و توسعه‌ی کارآفرینی (رینولدز، ۲۰۰۴). بنابراین، نقش دولت، تبدیل به نقش ایجاد تعامل بین اهداف اقتصادی و اجتماعی شده است (لاک و ورنه، ۲۰۰۶). کارآفرینی دولتی، روی‌کردی نوین در مدیریت سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود و سازمان‌های بخش دولتی می‌توانند از طریق اتخاذ یک روی‌کرد کارآفرینانه، ارزش‌های جدیدی را به ذی‌نفعان مختلف خود ارایه دهند. با این حال، به‌کارگیری و اشاعه‌ی رفتارها و اقدامات کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران، در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارد. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نیز این مسأله را تأیید می‌کند. نظام مدیریت منابع انسانی که شامل زیرسیستم‌های ارزیابی عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد می‌باشد، می‌تواند ۴۶٫۳ درصد از تغییرات کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های مورد مطالعه توضیح دهند. بنابراین، تمرکز بر این عوامل می‌تواند مسیر حرکت به‌سوی پرورش و بهبود کارآفرینی را در سازمان‌های دولتی ایران تا حد قابل توجهی روشن نماید. تجزیه



و تحلیل‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های مورد مطالعه، پایین‌تر از حد میانگین می‌باشد. از طرف دیگر، یافته‌های تحقیق مشخص ساخت که هیچ‌کدام از زیرسیستم‌های فوق‌الذکر، از وضعیت کارآفرینانه‌ی مناسبی برخوردار نیستند. در ادامه، وضعیت هر یک از این سیستم‌ها در ارتباط با سازمان‌های مورد مطالعه تشریح شده و پیشنهادهای جهت بهبود وضعیت کارآفرینانه بودن آن‌ها ارائه می‌شود.

## سیستم پاداش

سیستم تشویق و پاداش مناسب، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. سیستم پاداش و پرداخت در سازمان کارآفرین، دارای سه کارکرد عمده است: استخدام افراد، انگیزش و هدایت افراد و حفظ اعضای سازمان (صمدآقایی، ۱۳۸۲). مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع، و توجه به اصل برابری (کارنوال و پرلمن، ۱۹۹۰). بالکین و همکارانش بیان داشته‌اند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، سطح پرداخت‌ها باید بیش‌تر بوده و بخشی از کل پرداخت، باید براساس سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه براساس پی‌آمدها و دست‌آوردهای نوآوری مثل افزایش سود (بالکین و همکاران، ۲۰۰۰). بنابراین، برای تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی، بایستی سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشد. در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای تشویق و پاداش، به‌طور روشن و صریح اعلام می‌شوند و ریسک‌پذیری، نوآوری و رفتارهای پیشگامانه، مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند.

در تحقیق حاضر، نتایج آزمون همبستگی، ارتباط معنی‌دار بین ویژگی‌های نظام پاداش را در سازمان‌های مورد مطالعه و کارآفرینی سازمانی، با ضریب همبستگی ۰٫۱۴۶ مورد تأیید قرار می‌دهد. از طرف دیگر، نتایج آزمون میانگین جامعه نشان داد وضعیت سیستم پاداش در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، پایین‌تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد. به‌عبارت دیگر: سیستم پاداش در سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد

ویژگی‌های کارآفرینانه می‌باشد. نتایج تحلیل رگرسیون، معنی‌داری تأثیرگذاری سیستم پاداش سازمان‌ها بر کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های مورد مطالعه تأیید نکرد. علت معنی‌دار نبودن تأثیرگذاری سیستم پاداش بر کارآفرینی در سازمان‌های مورد مطالعه، کارآفرینانه نبودن سیستم‌های پاداش این سازمان‌ها می‌باشد. علاوه بر این، اعضای سازمان، توجه بسیار زیادی به سیستم پاداش و پاداش‌های ارائه شده‌ی سازمان دارند و به عبارت دیگر: مشهود بودن سیستم پاداش، بسیار زیاد است. در نتیجه، حساسیت اعضای سازمان نسبت به این سیستم بسیار بالاست.

عدم توزیع به موقع پاداش‌ها، منصفانه نبودن آن‌ها و ناکامی سازمان‌ها در شناخت یا پاداش دادن به کارکنانی که فرایندها یا دست‌آوردهای جدیدی را به‌طور موفق محقق می‌کنند، از جمله مهم‌ترین نارسایی‌های سیستم‌های پاداش در سازمان‌های دولتی ایران هستند که بایستی مورد توجه قرار گیرند.

## سیستم حقوق و دستمزد

سیستم حقوق و دستمزد یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی محسوب می‌شود. همان‌طور که کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰) متذکر می‌شوند در یک سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه، پرداخت‌ها با عملکرد - و نه حضور فیزیکی - مرتبط می‌شود؛ پرداخت‌ها انعطاف‌پذیر بوده و معیارهای ریسک‌پذیری و خلاقیت افراد را مدنظر قرار می‌دهد. در تحقیق حاضر، این شاخص‌ها و معیارها به‌عنوان معیارهای سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه در نظر گرفته شدند. نتایج آزمون همبستگی، ارتباط معنی‌دار بین ویژگی‌های نظام حقوق و دستمزد در سازمان‌های مورد مطالعه و کارآفرینی سازمانی را با ضریب همبستگی ۰,۳۴۴ مورد تأیید قرار می‌دهد. از طرف دیگر، نتایج آزمون میانگین جامعه، نشان داد که وضعیت سیستم حقوق و دستمزد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، پایین‌تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است. نتایج تحلیل رگرسیون، معنی‌داری تأثیرگذاری عامل سیستم حقوق و دستمزد بر کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های مورد مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید نکرد. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که سیستم حقوق و دستمزد در سازمان‌های مورد مطالعه،

امتیاز بالایی از نظر برخوردار بودن از ویژگی‌های کارآفرینانه نداشته است. معیارهای سفت و سخت حقوق و دستمزد و عدم انعطاف‌پذیری آن، عدم توجه به ریسک‌پذیری و خلاقیت افراد و تأکید صرف بر حضور فیزیکی، از جمله‌ی مهم‌ترین کاستی‌های نظام‌های حقوق و دستمزد در سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد. توجه به شاخص‌های مطرح‌شده در تحقیق حاضر که نشان‌دهنده‌ی ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه هستند، مهم‌ترین راه کار برای پیاده‌سازی یک سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه در سازمان‌های بخش دولتی ایران محسوب می‌شود. این امر، مشخص می‌سازد که سیستم حقوق و دستمزد در سازمان‌های دولتی ایران، بایستی براساس ویژگی‌های کارآفرینانه، بازطراحی شود.

## سیستم ارزیابی عملکرد

مدیریت عملکرد، به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک و منسجم، به‌منظور تضمین موفقیت پایدار سازمان، از طریق بهبود عملکرد افراد و توسعه‌ی توانمندی‌های افراد و تیم‌ها تعریف شده است (آرمسترانگ، ۱۹۹۸: ۷). توجه به خلاقیت افراد، تأکید بر اهداف قابل سنجش، تأکید بر فرصت یادگیری از تجربه، از جمله معیارهای اصلی مورد نظر در تحقیق حاضر به‌عنوان شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در نظر گرفته شدند.

نتایج آزمون همبستگی، ارتباط معنی‌دار بین ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مورد مطالعه و کارآفرینی سازمانی را با ضریب همبستگی ۰,۵۱۷ مورد تأیید قرار می‌دهد. از طرف دیگر، نتایج آزمون میانگین جامعه نشان داد که وضعیت نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، پایین‌تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است. نتایج تحلیل رگرسیون، معنی‌داری تأثیرگذاری عامل سیستم منابع انسانی سازمان‌ها را بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نکرد.

ارزیابی عملکرد، می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد و سازمان‌ها مطمئناً باید از آن استفاده کنند. هرچند این که چه معیارها و ارزیابی‌هایی به کار روند؟ چه زمانی به کار 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، بایستی سعی کنند که نتایج مورد نظر از قوانین و برنامه‌های اعلام شده را به‌دقت مشخص کنند. با این حال، قانون‌گذاران باید از آزادی عمل کافی در انتخاب اقداماتی که باید انجام شوند و معیارهایی که بایستی برای سنجش پیشرفت فعالیت‌ها اتخاذ شوند، برخوردار باشند. تحقیقات بیش‌تری در زمینه‌ی رابطه‌ی بین مفاهیم کارآفرینی و عملکرد مورد نیاز است. رابطه‌ی بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد، پیچیده است و این شاید به‌دلیل ماهیت چندبعدی سازه‌ی عملکرد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶) باشد. محققان باید بدانند که فرایندها یا اقدامات کارآفرینانه، ممکن است در یک بعد به ستاده‌های مطلوب و در بعدی دیگر به ستاده‌های نامطلوبی منجر شوند. برای مثال، سرمایه‌گذاری سنگین در توسعه‌ی مشترک یک فن‌آوری جدید می‌تواند سازمان را قادر سازد تا به یک مزیت رقابتی و رشد فروش در بلندمدت دست یابد؛ اما تعهد منابعی که به‌چنین سرمایه‌گذاری نیاز دارد می‌تواند سودآوری کوتاه‌مدت را کاهش دهد. تحقیقات تجربی نشان داده‌اند که مزایای فعالیت‌ها و فرایندهای کارآفرینانه، اغلب در بلندمدت و در طی چند سال شکوفا می‌شوند (زهره و کوین، ۱۹۹۵). بنابراین، تحقیقاتی که صرفاً بر ستاده‌های کوتاه‌مدت متمرکز هستند، ممکن است به نتایج نادرستی منجر شوند.

به دو دلیل، تحقیقات دیگری هم مورد نیاز است که معیارهای غیرمالی را برای ارزیابی بهتر دست‌آوردهای فعالیت‌ها یا فرایندهای کارآفرینانه‌ی سازمانی مدنظر قرار دهند: اول، معیارهای دست‌آوردهای غیرمالی مانند حفظ کارکنان، رضایت کارکنان، وجهه‌ی عمومی سازمان و شهرت و اعتبار سازمان در رسیدن به دست‌آوردهای سریع مؤثرند. ثانیاً، معیارهای دست‌آوردهای غیرمالی می‌توانند همراه با معیارها و ارزیابی‌های بلندمدت مالی در نظر گرفته شده تا روابط علت و معلولی محتمل را ارزیابی نمایند. نهایتاً اثربخشی و کارآیی فرایندها، ساختارها و استراتژی‌های کارآفرینانه‌ی مختلف، از طریق مطالعات طولی بهتر مشخص می‌شود.

نتایج تحقیق حاضر مشخص ساخت که نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، از نظر کارآفرینانه‌بودن در وضعیت چندان مناسبی قرار ندارند و بایستی بر اساس ویژگی‌های کارآفرینانه مطرح شونده و مورد بازطراحی قرار گیرند. عدم توجه به فرصت‌های یادگیری ناشی از تجربه‌کردن و عمل کردن و عدم تأکید بر خلاقیت و نوآوری‌های افراد، از

جمله‌ی مهم‌ترین کاستی‌های نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه به‌شمار می‌روند.

تحقیق حاضر، سعی داشت نقش نظام مدیریت منابع انسانی را در پرورش یا ممانعت از کارآفرینی سازمانی مشخص سازد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که فقدان ویژگی‌های کارآفرینانه در زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها می‌تواند تا حد قابل توجهی از شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در سازمان ممانعت به‌عمل آورد. بنابراین، به‌منظور ترغیب و پرورش کارآفرینی سازمانی، استقرار یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه ضروری است. توجه به ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی ارایه‌شده در تحقیق حاضر، می‌تواند راهنمای عمل بسیار مفیدی در این راستا باشد.



### فهرست منابع

۱. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۲)؛ سازمان‌های کارآفرین، چاپ دوم، تهران: انتشارات مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۲. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)؛ کارآفرینی در نهادهای جامعه‌ی مدنی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
3. Ansoff, H.I. (1979); *Strategic Management*, New York: Wiley.
4. Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001); Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5): 495-527.
5. Armstrong, M. (1998); *Performance Management: The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
6. Auteri, M. (2003); The entrepreneurial establishment of a nonprofit organization, *Public Organization Review: A Global Journal*, 3(2): 171-189.
7. Balkin, D.B. & Bannister, B.D. (1993); Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2): 139-151.
8. Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R. (1984); Determinants of R&D compensation strategies in the high tech industry, *Personnel Psychology*, 37(4): 635-640.
9. \_\_\_\_\_ (1987); Toward a contingency theory of compensation strategy, *Strategic Management Journal*, 8(2): 169-182.
10. Balkin, D.B., Markman, G.D. & Gomez-Mejia, L.R. (2000); Is CEO pay in high technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, 43(6): 1118-1129.
11. Barringer, M.S., Milkovich, G.T., (1998); A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation, *Academy of Management Review*, 23(4): 305-324.
12. Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001); *The HR scorecard: Linking people strategy and performance*, Boston: Harvard Business School Press.
13. Bird, B. (1988); Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention, *Academy of Management Review*, 13(5): 442-453.
14. Birkinshaw, L. (1997); The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1): 9-36.
15. Bratnicki, M. (2005); Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research, *Human Factors and Economics in Manufacturing*, 15 (1): 15-33.
16. Brown, T.E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001); An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, *Strategic Management Journal*, 22(10): 953-968.
17. Bruyat, C. & Julien, P.A. (2001); Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(1): 165-180.

18. Burgelman, R.A., & Sayles, L.R., (1986); *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, New York: Free Press.
19. Burglemann, R.A. (1983); Designs for Corporate Entrepreneurship, *Californian Management Review*, 26(2): 154 – 166.
20. \_\_\_\_\_ (1985); Managing the Internal Corporate Venturing Process, *Sloan Management Review*, 25: 33-48.
21. Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997); Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making, *Journal of Business Venturing*, 12(1): 9–30.
22. Carrier, C. (1996); Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1): 5–20.
23. Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000); Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 59–76.
24. Carland, J.W., Hoy, H., Boulton, W.R., & Carland, J.C. (1984); Differentiating entrepreneurs from small business owners, *Academy of Management Review*, 9(2): 354-359.
25. Cornwall, J. and Perlman, B. (1990); *Organizational entrepreneurship*, Richard Irwin.
26. Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999); Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (4): 47-63.
27. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991); A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1): 7-25.
28. Deci, E., Ryan, R. (1987); *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
29. Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996); Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency and configurational performance patterns, *Academy of Management Journal*, 39(9): 802–825.
30. Dess, G.D., Lumpkin, G.T. and McGee, J.E. (1999); Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research direction, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): 85-102.
31. Drucker, P.F. (1975); *Management: tasks, responsibilities, practices*, Bombay: Allied publishing.
32. Drucker, P.F. (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row.
33. Ebner, A. (2006); Institutions, entrepreneurship, and rational of government: An outline of the Schumpeterian theory of the state, *Journal of Economic Behavior & Research*, 59(5): 497-515.
34. Echoles, A. & Neck, C. (1998); The impact of behavior and structure on corporate entrepreneurship success, *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2): 38-46.
35. Farazmand, A. (1989); The state bureaucracy and revolution in modern Iran: Agrarian reforms and regime politics, In: Subramarian, V. (Ed.), *Public administration in the third world: An international handbook*, USA: Green Wood Press.
36. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999); Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 123–144.

37. Fry, A. (1987); The Post-It-Note: an entrepreneurial success, *Advanced Management Journal*, 52(1): 4-9.
38. Gartner, W.B. (1990); What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1): 15-28
39. Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990); Guest editors` introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(5-6): 5-15.
40. Hambrick, D.C. (1983); An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments, *Academy of Management Journal*, 26(3): 213-230.
41. Hayes, R.H., & Abernathy, W.J. (1980); Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, July/August: 33-39.
42. Hayton, J. C. (2004); Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance, *Human Resource Management Journal*, 42(4): 375-391.
43. Hayton, J. (2005); Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, 15(1): 21-41.
44. Heneman, R.L. & Tansky, J.W. (2002); Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions, In: Katz, & Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, JAI Press.
45. Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1986); Establishing a new business venture unit within a firm, *Journal of Business Venturing*, 1(4): 307-322.
46. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1993); An interactive model of the corporate entrepreneurship process, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17(2): 29-37.
47. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999); Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2): 9-24.
48. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002); Middle managers` perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273.
49. Huselid, M.A. (1995); The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
50. Jackson, S., Schuler, R.S., & Rivero, J.C. (1989); Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 46(6): 569-592.
51. Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1989); Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis, *Journal of Management*, 15(3): 485-502.
52. Jennings, D.F. (1994); *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*, Ohio: South Western Publishing.
53. Jones, F.F., Morris, M.H., & Rockmore, W. (1995); HR practices that promote entrepreneurship, *HRMagazine*, 22(1): 86-91.



54. Kanter, R.M. (1983); *The change masters: Innovation and productivity in the American corporation*, New York: Simon & Schuster.
55. \_\_\_\_\_ (1985); Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, 1(1): 47-61.
56. Katz, J. & Gartner, W.B. (1988); Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, 13(3): 429-41.
57. Kiggunda, A. (1989); *Managing organizations in developing countries*, Texas: Kuraian Press Inc.
58. Knight, R.M. (1986); *Corporate Innovation and Entrepreneurship - A Canadian Study*, Working Paper Series NC 86-09, Ontario: School of Business Administration, University of Western Ontario.
59. Kuhn, R.L. (1993); *Generating creativity and innovation in large bureaucracies*, Westport: Quorum Books.
60. Kuratko, D.F. & et al. (1993); Implement entrepreneurial thinking in established organizations, *Advanced Management Journal*, 58(1): 28-39.
61. Laursen, K. & Foss, N.J. (2003); New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-263.
62. Laursen, K. (2002); The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance, *International Journal of the Economics of Business*, 9(1): 139-156.
63. Loof, H., & Heshmati, A. (2002); Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm level innovation study, *International Journal of Production Economics*, 76(1): 61-85.
64. Luchsinger, V. & Bagby, D.R. (1987); Entrepreneurship and intrapreneurship, *Advanced Management Journal*, 52(3): 10-13.
65. Luke, B. & Verreynne, M.L. (2006); Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(1): 4-26.
66. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996); Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 12(1): 135-72.
67. MacMillan, I.C. (1986); Progress in research on corporate venturing, In: Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (Eds), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge: Ballinger Publishing Company.
68. MacMillan, I. C. (1987); New business development: A challenge for transformational leadership, *Human Resource Management*, 26(4): 439-454.
69. Mair, J. (2002); *Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers*, research paper, University of Barcelona: IESE Publishing.
70. Matheson, C. (1998); Organisational Structures in the Australian Public Service, *Australian Journal of Public Administration*, 55(2): 36 - 46.
71. McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (1992); International Entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
72. McGrath, R. (2001); Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.

73. Meas, J. (2003); The search for corporate entrepreneurship: A clarification of the concept and its measures, available at: <http://stdwww.iimahd.ernet.in/~sandeepk/esade.pdf>
74. Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000); *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Thousand Oaks: Sage Publications.
75. Miles, M.B., & Covin, J.G. (2002); Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3): 21-40.
76. Miller, D. & Friesen, P.H. (1982); Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 1(1): 1-25.
77. Miller, D. (1983); The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
78. Moe, R.C. (1994); The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences, *Public Administration Review* 54(2): 111 -122.
79. Morris, M. H., & Jones, F.F. (1999); entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1): 71-91.
80. \_\_\_\_\_ (1993); Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA, *International Journal of Human Resource Management*, 4(4): 873-896.
81. Naman, J. & Slevin, D. (1993); Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, 14(2): 137-153.
82. Nielsen, R.P., Peters, M.P., & Hisrich, R.D. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets, *Strategic Management Journal*, 6(2): 181-189.
83. Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1981); *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster.
84. Pearce, J.A., Kramer, T.R. & Robbins, D.K. (1997); Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates, *Journal of Business Venturing*, 12(2): 147-160.
85. Peters, M.P., & Hisrich, R.D. (2002). *Entrepreneurship*, Fifth Edition, USA: McGraw-Hill.
86. Pinchot, G. (1985); *Intrapreneurship*, New York: Harper & Row.
87. \_\_\_\_\_ (1984); *Intrapreneuring, or why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row.
88. Quinn, J.B. (1979); Technological innovation, entrepreneurship, and strategy, *Sloan Management Review*, 20 (3): 19-30.
89. \_\_\_\_\_ (1985); Managing Innovation: Controlled Chaos, *Harvard Business Review*, May/June: 73 - 85.
90. Reynolds, P., & et al (2004); *Global Report: Global Entrepreneurship Monitor*.
91. Robbins, S.P., Bergman, R., & Stag, I. (2000); *Management*, Sydney: Pearson Education.
92. Russel, R.D. (1999); Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): 65-84.
93. Sadler, R.J. (2000); Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon, *Australian Journal of Public Administration*, 59 (2): 25-43.

94. Saimee, S., Walters, G.P., & DuBois, F.L. (1993); Exporting as an innovative behavior: An empirical investigation, *International Marketing Review*, 10(3): 5-21.
95. Sathe, V. (1985); *Managing an entrepreneurial dilemma: nurturing entrepreneurship and control in large corporations*, Frontiers of Entrepreneurship Research Babson College, Wesley: Mas.
96. Sathe, V. (1989); Fostering entrepreneurship in a large diversified firm, *Organization Dynamics*, 18(1): 20-32.
97. Scanlan, B.K. (1981); Creating a climate for achievement, *Business Horizons*, 24(1): 5-9.
98. Schumpeter, J. (1934); *Capitalism, socialism, and democracy*, New York: Harper and Row.
99. Schumpeter, J. (1947); The Creative Response in Economic History, *Journal of Economic History*, 2(2): 149-159.
100. Shahin, A. (2004); Growth of the service sector: a demand for the use of quality improvement techniques to increase service quality, Paper presented at: *The Third International Conference on Quality Management*, Tehran-Iran.
101. Shane, S., & Venkararaman, S. (2000); The promise of entrepreneurship a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
102. Shane, S.A. (2001); Entrepreneurship as a field of research: A response to Zahra and Dess, Singh, and Erickson, *Academy of Management Review*, 26(1): 13-16.
103. Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999); Toward a reconciliation of the definition issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): 11-27.
104. Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1997); Strategy formation patterns, performance, and the significance of context, *Journal of Management*, 23(2): 189-209.
105. Souder, W.E. (1981); Encouraging entrepreneurship in the large corporations, *Research Management*, 14(3): 18-22.
106. Soutaris, V. (2002); Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece, *R & D Management*, 32(1): 61-77.
107. Steele, B. & Baker, R. (1986); Creating entrepreneurial pay systems for internal venture units, *Topics in Total Compensation*, 1(1): 37-55.
108. Stevenson, H.H., & Jarillo, C. (1990); A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(2): 17-27.
109. Sykes, H.B., Block, Z. (1989); Corporate venturing obstacles: sources and solutions, *Journal of Business Venturing*, 4(2): 159-167.
110. Sykes, H. (1986); The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success, *Journal of Business Venturing*, 1(3): 275-293.
111. Sykes, H.B. (1992); Incentive compensation for corporate venture personnel, *Journal of Business Venturing*, 7(3): 253-265.
112. Twomey, D.F. & Harris, D.L. (2000); From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent, *International Journal of Competitiveness*, 10(3/4): 43-55.

113. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001); The focus of the entrepreneurial research: contextual and process issues, *Entrepreneurship: theory & practice*, 25 (4): 57-80.
114. Woods, P. (2003); Performance management of Australian and Singaporean expatriates, *International Journal of Manpower*, 24(5): 517-534.
115. Zahra, S., & Covin. J. G. (1995); Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43-58.
116. Zahra, S.A., Nielsen, A.P. & Bogner, W.C. (1999); Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 169-189.
117. Zahra, S.A. (1986); A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance, *Proceedings of the National Academy of Management*, 46: 71-5.
118. \_\_\_\_\_ (1991); Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6(4):259-285.
119. \_\_\_\_\_ (1993); Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4):319-340.
120. Zampetakis, L.A., and Moustakis, V. (2007); Entrepreneurial behavior in the Greek public sector, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1): 19-38.

