



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: طراحی چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی کارآفرین‌محور در
بخش دولتی

Article Title: Designing a Framework for Entrepreneurship-Based Human Resource Management in the Public Sector

نویسندگان: حسن حسن‌زاده، ناصر میرسپاسی، ابوالحسن فقیهی و رضا نجف‌بیگی

Autores: Hassan Hassanzadeh, Naser Mirsepasi, Aboulhassan Faghihi, Reza Najafbagy

روش‌رسانی‌دهی به این مقاله: حسن‌زاده، حسن، میرسپاسی، ناصر، فقیهی، ابوالحسن و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۸). طراحی چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی کارآفرین‌محور در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۲) ۱۰، ۱۵۹-۱۸۵.

To cite this article: Hassanzadeh, H., Mirsepasi, N., Faghihi, A., Najafbagy, R. (2019). Designing a Framework for Entrepreneurship-Based Human Resource Management in the Public Sector. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 159-185.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۴/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2019/June/22

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۵۹ - ۱۸۵

طراحی چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در بخش دولتی

حسن حسن‌زاده^۱، ناصر میر سیاسی^{۲*}، ابوالحسن فقیهی^۲، رضا نجف بیگی^۲

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: ایجاد و تقویت کارآفرینی در هر سازمانی با نظام مدیریت منابع انسانی آن سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد؛ همچنین سیاست‌های نظام مدیریت منابع انسانی، تابع عوامل محیطی و داخلی سازمان است. این پژوهش به دنبال ارائه چارچوبی مناسب برای نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: با توجه به روش پژوهش که ترکیبی است، جامعه آماری آن نیز به دو دسته کیفی و کمی تقسیم‌بندی می‌شوند: دسته‌ی نخست، خبرگان پژوهش هستند که شامل ۲۵ نفر از استادان دانشگاهی است و دسته دوم مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های ایران هستند. روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای در دسترس و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک‌نمونه‌ای از طریق نرم‌افزار SPSS و روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lisrel استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش: ابتدا عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور بر اساس نظر خبرگان شناسایی و بر اساس تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. نتایج همچنین نشان داد که وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران مناسب نیست و در نهایت بعد از رتبه‌بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور، چارچوب مناسب برای نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ارائه شد.

محدودیت‌ها و پیامدها: از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش مشکلات و بروکراسی‌های پیچیده اداری و همچنین برخی محدودیت‌های حفاظتی و اطلاعاتی در راستای هماهنگی با مسئولان در سازمان‌های مورد مطالعه برای توزیع پرسشنامه‌ها بود که ممکن است دسترسی به داده‌های واقعی را تحت تأثیر قرار دهد.

پیامدهای عملی: استفاده درست و بهینه از منابع انسانی و همچنین محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای ایجاد و توسعه کارآفرینی موجبات بهبود بهره‌وری فردی، سازمانی و اجتماعی؛ اشتغال‌زایی و همچنین توسعه فردی، سازمانی و اجتماعی را فراهم می‌سازد.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله به پژوهش‌های حوزه مدیریت دولتی و به‌ویژه کارآفرینی دولتی و سازمانی و رابطه آن با مدیریت منابع انسانی می‌افزاید.

کلمات کلیدی: کارآفرینی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور، سازمان‌های دولتی.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۶.

* نویسنده مسئول.

E-mail addresses:

hasanzade358@yahoo.com; mirsepasi@yahoo.com; a.faghihi@srbiau.ac.ir; rezanajafbagy@yahoo.com

۱. مقدمه

از زمانی که نظریه‌های مربوط به «دولت کارآفرین» و یا «کارآفرینی دولتی» از سوی آذربورن و گابلر^۱ (۱۹۹۲)، مطرح شد سازمان‌های دولتی به‌شدت به‌دنبال این بودند که در الگوهای مدیریتی خود تغییراتی ایجاد کنند تا بتوانند از مزایای نهفته در درون این نظریه‌ها که تا حدودی برگرفته از مدیریت بخش خصوصی است، منتفع شوند. یکی از تغییرات لازم در این زمینه مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های درونی سازمان‌های دولتی است. (Narula & Chaudhary, 2018; Dizgah et al., 2011; Analoui et al., 2009; Folala et al., 2018).

امروزه کارآفرینی سازمانی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی و سازمانی می‌شود که این امر نیازمند بستری مناسب در سازمان است؛ بنابراین در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی و سازمانی خود رابطه معناداری برقرار سازند؛ به‌عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکتی روبه‌جلو داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، نظام مدیریت منابع انسانی و سازمانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آن‌ها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به‌سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت کنند (Kiakojsori & Ja'farian, 2012).

نتایج پژوهش‌هایی که قبلاً در این زمینه در سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است نشان می‌دهد که تأسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران موفق نبوده و بهبود ویژگی‌های مدیریت و کارآفرینی در این سازمان‌ها نیازمند تغییرات ساختاری و پایدار در مدیریت دولتی نیاز است. متأسفانه وضعیت حاضر نمی‌تواند بهبود یابد مگر اینکه تلاش‌هایی در جهت شکل‌دهی سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی صورت بگیرد که می‌تواند سبب تغییرات واقعی و کارآفرینانه در حالت و رفتار مدیران و کارکنان شود. علی‌رغم مسائل ذکرشده به نظر می‌رسد نظام مدیریت منابع انسانی بتواند به ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی، کمک شایانی کند (Ahmadi et al., 2012; Analoui et al., 2009). در قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه و همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری ایران نیز به کارآفرینی در بخش‌های مختلف نظام اداری اشاره شده است؛ ولی نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته در کشور، خلاف آن را نشان می‌دهد (Kiakojsori & Ja'farian, 2012; Ahmadi et al., 2012; Analoui et al., 2009; Dizgah et al., 2011; Yegane & Su, 2008).

1. Osborn & Geabler

با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری در خصوص رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارای چند خلأ نظری هستند: نخست اینکه مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد اینکه کدامیک از اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی تأثیرگذار است، بین اندیشمندان اتفاق نظر وجود ندارد (Narula & Chaudhary, 2018; Castrogiovanni et al., 2011). نکته دوم اینکه، پژوهش‌هایی که به بررسی کارآفرینی در بخش دولتی می‌پردازند، هنوز در ابتدای راه بوده و نتایج اولیه مبتنی بر روش‌های کیفی هستند (Analoui et al., 2009) و نکته سوم و مهم‌تر اینکه هنوز الگوی آزمون شده‌ای ارائه نشده است که بتواند نقش تمامی زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی را بسنجد؛ بنابراین باید کارکنان، دانش و مهارت آن‌ها را در سازمان‌های دولتی ایران به شکلی مدیریت کرد تا در چارچوب محیط سیاسی، قانونی، بوروکراتیک و فرهنگی به سمت‌وسوی استفاده از رفتارهای کارآفرینانه گرایش پیدا کنند.

بر همین مبنا هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی با توجه به پویایی‌های محیطی در سازمان‌های دولتی ایران است؛ در این راستا با استفاده از مبانی نظری عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی شناسایی و پس از بررسی وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، چارچوب و راهکارهای مناسب در این زمینه ارائه می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی. شاکله اساسی سازمان‌ها بیش از نمودارهای سازمانی آن‌ها است. موجودیت سازمان‌ها بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی شکل می‌گیرد. همان‌گونه که گریفین ذکر کرده است، مدیران در قبال ترکیب و هماهنگی منابع متنوع خود و در جهت نیل به اهداف سازمانی خود پاسخگو هستند. علی‌رغم این موضوع، مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها، کارکردی حیاتی تلقی می‌شود (Schuler, 2001)؛ زیرا انسان، مؤلفه اصلی تشکیل‌دهنده سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و مدیریت اثربخش و کارایی آن، وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی به مناسب‌ترین شکل استفاده از منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان توجه بسیاری می‌کند. هر سازمان کارآمدی می‌کوشد فعالیت‌های سنتی مدیریت کارکنان را در چارچوب نظام‌مند و جامعی بازتعریف کرده و به وظایف اساسی که باید در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شود، به‌گونه‌ای منسجم و استراتژیک توجه کند؛ از این‌رو مدیریت منابع انسانی غالباً به‌منزله رویکردی اثرگذار در امر مدیریت انسان‌ها در نظر گرفته می‌شود و کارکرد آن از اینکه فقط در قبال نگهداری سوابق

پاسخگو باشد، به سمت شریک استراتژیک^۱ تحول یافته است (Parsayan & Aa'rabi, 2017). در گذشته، رهبری نیروی انسانی در سازمان بر عهده اداره آمار و حضور و غیاب و امور اداری بود. اما در حال حاضر، تحت تأثیر عوامل برون‌سازمانی و به‌خصوص تطابق قابلیت رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمانی و در نظر داشتن چالش‌های محیطی، سازمان‌دهی می‌شود. بر این اساس، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد و تأثیرگذار آن به‌منزله یک منبع استراتژیک نظام‌های سازمانی نقش و جایگاهی به‌مراتب والاتر از گذشته یافته است. این امر تا بدان جاست که در تفکر سازمانی مدرن از انسان به‌عنوان مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود؛ از این رو امروزه سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نائل شوند. بدون این کیفیت‌ها، غیرممکن است که سازمان‌ها بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به‌صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند.

به عقیده بارون و کریس^۲، منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها به‌شمار می‌آید؛ از این رو خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی باید در راستای استراتژی سازمانی باشد و مدیران و رهبران سازمان‌ها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند. آرمسترانگ، مدیریت منابع انسانی را رویکردی استراتژیک می‌داند. منابع انسانی افرادی هستند که به‌صورت فردی و جمعی در جهت نیل به اهداف و استراتژی سازمانی نقش مؤثری ایفا می‌کنند و در صدد هستند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار توأم با سطح تعهد بالا و ماهرانه کسب کنند و از مجموعه فنون فرهنگی، ساختاری و کارکنان به نحوی شایسته بهره‌برداری کنند. منابع انسانی در سازمان‌های پیشرفته جهان نه‌تنها از جمله اولویت‌های اساسی آن‌ها به‌شمار می‌رود؛ بلکه آن‌ها می‌کوشند در جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با گذر از مرز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به‌تناسب نیاز جامعه به‌گونه‌ای فعال و اثرگذار ایفای نقش کنند (Armstrong, 2001).

فرآیندها و وظایف منابع انسانی. درباره وظایف و فعالیت‌های عملیاتی مدیریت منابع انسانی، بین صاحب‌نظران و اندیشمندان توافق وجود ندارد (Seyed Javadin, 2017). بر اساس مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی این کارکردها به چهار فرآیند جذب و به‌کارگماری،

1. Strategic Partner
2. Baron and Kreps

بهسازی، انگیزش و نگهداری تقسیم می‌شوند. هر یک از این فرآیندها باید به پیامدهای منجر زیر شوند.

۱. یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای ایجاد اطمینان از حصول بهره‌وری، ارزش‌افزوده و بهبود عملکرد سازمانی؛
 ۲. تأثیر بر کل فرآیند برنامه‌ریزی و تغییر سازمانی؛
 ۳. نداشتن تمرکز در فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی از طریق انتقال این وظایف به مدیریت ارشد صف؛
 ۴. توجه به کارکنان به‌عنوان دارایی‌های منحصربه‌فرد سازمان، اثرگذاری و برخورد فعالانه در پذیرش مسئولیت‌ها، محوریت‌قراردادن ارتقای عملکرد سازمان و توجه به نیازهای کارکنان؛
 ۵. تسهیل در اثربخشی سازمانی و ایجاد یادگیرندگی سازمانی.
- میرسپاسی (۲۰۱۶)، کلیه وظایف مدیریت منابع انسانی را در قالب چهار نظام کلی به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

۱. نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی: این نظام از دو بخش اصلی تشکیل شده است:
 - پیش‌بینی و برآورد منابع انسانی موردنیاز و عرضه منابع انسانی؛
 - مدیریت تأمین و تعدیل منابع انسانی.

فرآیند استخدام و انتصاب از مهم‌ترین کارکردهای این نظام است.
۲. نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی: منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، به‌ویژه تغییرات راهبردی سازمان، نیاز به آماده‌سازی و پرورش دارد. انتخاب راهبردهای آموزشی در همسوسازی اهداف سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش محوری را ایفا می‌کند. آموزش کارکنان و ارزیابی عملکرد از مهم‌ترین کاردهای این نظام است.
۳. نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی: عوامل نگهدارنده کارکنان که تا حدی با عوامل برانگیزاننده متفاوت است، در این نظام جای دارد و عمدتاً شامل مواردی چون ایمنی، بهداشت و تربیت‌بدنی و بیمه و بازنشستگی است. ایمنی و بهداشت کارکنان، تربیت‌بدنی، بیمه، بازنشستگی، خدمات رفاهی از مهم‌ترین کارکردهای این نظام هستند. به اعتقاد میرسپاسی (۲۰۱۶)، جبران خدمات زیرمجموعه این نظام است.
۴. نظام کاربرد منابع انسانی: آثار و نتایج تلاش‌های سه‌گانه که در جذب، بهسازی و نگهداری منابع انسانی انجام می‌گیرد، عمدتاً در به‌کارگیری مؤثر این منبع استراتژیک در سازمان متجلی می‌شود. این نقش را «مهارت‌های انسانی» یا «دانش به‌کارگیری منابع انسانی» نیز نامیده‌اند. رهبری، انگیزش، ارتباط، ترفیع، تنزیل، تشویق، تنبیه، انتقال، برکناری از کار و انضباط از مهم‌ترین کارکردهای این نظام است (Mirsepasi, 2016).

در این پژوهش از طبقه‌بندی میرسپاسی (۲۰۱۶)، برای بررسی ابعاد مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کارآفرینی سازمانی استفاده شده است.

کارآفرینی و کارآفرینی مدیریت منابع انسانی. کارآفرینی یکی از کارآمدترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریتی است که در آن حرکت از عملیات بوروکراتیک به ارگانیک، فرهنگ، نگرش و مدیریت کارآفرینانه مطرح است. مدیران و کارکنان کارآفرین در تغییر و رشد اقتصادی نقش بسیار مهمی دارند؛ درحالی‌که بوروکرات‌ها موجب رکود اقتصادی و نزول سازمانی می‌شوند؛ این موضوع واقعیتی جهانی و عام است (Ahmadi et al., 2012).

در برخی از کشورها ساختاردهی مجدد در سازمان‌های دولتی به‌منظور بهبود کارایی این سازمان‌ها از طریق کمک به حذف موانع سازمانی صورت گرفته است و در برخی کشورهای دیگر شیوه‌های مختلف خصوصی‌سازی دنبال می‌شود. صاحب‌نظران بر این باورند که اصلاحات سازمانی و خصوصی‌سازی نمی‌تواند بدون کارآفرینی موفق باشد و فرض اساسی این است که سازمان‌های دولتی در سراسر جهان برای ادامه حیات خود باید رفتارهای کارآفرینانه را گسترش دهند (Prokopenko & Pavlin, 1991).

احمدی و همکاران (۲۰۱۲)، نقش زیرسامانه‌های منابع انسانی را بر کارآفرینی سازمانی در صنعت نفت ایران بررسی کردند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که زیرسامانه‌های منابع انسانی، یعنی تأمین نیروی انسانی، طراحی شغل، توسعه روابط کار و جبران خدمت بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند. یافته‌های پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که بیشترین تأثیر منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی به‌صورت غیرمستقیم و با واسطه و با ایجاد شرایط محیطی پشتیبان نوآور است (Ahmadi et al., 2012).

حقوق‌شناس و همکاران (۲۰۰۵)، در «دانشگاه اصفهان» پژوهشی با عنوان «ارائه مدل کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران» انجام دادند که به‌دنبال پاسخ به این سؤال بود که چگونه می‌توان مدل کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های دولتی ایران بهبود بخشید؟ آن‌ها برای شناسایی عوامل درون و برون‌سامانی تأثیرگذار از مدل 7S مکنزی استفاده کردند و این عوامل شامل ساختار سازمانی، کارکنان، استراتژی، سیستم‌ها، سبک مدیریت، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک بودند. آن‌ها به‌منظور بررسی جامع‌تر و دقیق‌تر به‌جای عامل ارزش‌های مشترک، عامل فرهنگ سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند و برای اجتناب از تداخل عوامل کارکنان و مهارت، آن‌ها را تحت عنوان یک عامل کارکنان بررسی کردند. عوامل برون‌سازمانی شامل فناوری، بخش اقتصاد و بازار، بخش فرهنگی و اجتماعی، دولت و صنعت مربوطه است. نتایج پژوهش

آن‌ها نشان داد که عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی دارای وضعیت کارآفرینانه مطلوبی نیستند (Haghshenas et al., 2005).

سیستم‌های تشویق و پرداخت از زیرسیستم‌های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. موریس و جونز (۱۹۹۳)، در مطالعه‌ای در ۱۱۲ سازمان، پنج دسته از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با کارآفرینی سازمانی مشخص کردند: ارزیابی عملکرد؛ جبران خدمت؛ آموزش؛ استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل. در سازمان‌های کارآفرین این فعالیت‌ها از ویژگی‌های خاصی برخوردارند: نخست اینکه ارزیابی عملکرد به سمت اهداف به‌جای وسایل نیل به هدف متمرکز است، هم عملکرد فردی را می‌سنجد و هم عملکرد گروهی را، محتوای ارزیابی‌ها شامل رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیری می‌شوند، منعکس‌کننده میزان تحمل شکست نیز هستند و چارچوب‌های زمانی بلندمدت‌تری را نسبت به مدیریت سنتی در نظر می‌گیرند؛ دوم اینکه در سازمان‌های کارآفرین سیستم پرداخت بر ریسک‌پذیری و نوآوری مبتنی است و عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیز عملکرد فردی و گروهی را مدنظر دارند؛ سوم اینکه سازمان‌های کارآفرین زمان و تلاش زیادی را صرف آموزش، به‌خصوص آموزش‌های گروهی می‌کنند؛ چهارم اینکه سازمان‌های کارآفرین بر بازار کار بیرونی تأکید دارند و مسیرهای شغلی متعدد و متنوعی را ارائه می‌کنند؛ درنهایت طراحی شغل‌ها کمتر ساخت‌یافته و پیچیده‌تر است و اختیار و آزادی عمل بیشتری را ارائه می‌کنند.

سیستم پاداش و جبران خدمت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار موضوع است: ۱. پاداش‌های خوب؛ ۲. دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ ۳. استفاده از پاداش‌های متنوع و ۴. توجه به اصل برابری (Cornwall & Perlman, 1990). بالکین و همکاران (۲۰۰۰)، معتقدند که به‌منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهایی مانند افزایش سود؛ بنابراین برای تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی باید سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشند. در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای تشویق و پاداش به‌طور روشن و صریح اعلام می‌شوند و ریسک‌پذیری، نوآوری و رفتارهای پیش‌گامانه موردحمایت و تشویق قرار می‌گیرند.

نظام ارزیابی عملکرد، دیگر زیرنظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد، فرآیندی در زیرمجموعه مدیریت عملکرد است که به‌صورت زیر تعریف شده است: ارزشیابی عملکرد کاری هر فرد به‌منظور اتخاذ تصمیم‌های عینی پرسنلی. اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر استراتژی‌ها و رسالت‌های سازمان باشد (Kearney et al, 2007).

به‌طور کلی ارزیابی عملکرد در سازمان بایستی از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی را در سازمان بهتر پرورش دهد. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر قرار می‌دهند، بر ارزیابی اقدامات در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می‌نمایند (Woods, 2003).

لالیتا و فرنادو در پژوهشی با عنوان «کارآفرینی در ارائه خدمات سازمان‌های بخش دولتی سریلانکا» تأثیر متغیرهای مستقل (انگیزش؛ مهارت‌های رهبری شامل مهارت‌های انسانی، فنی و ادراکی؛ اهداف صریح و روشن؛ استقلال؛ عملکرد بر اساس سیستم پاداش؛ سیستم ترفیعات و مسیر پیشرفت شغلی؛ مشارکت کارکنان؛ حمایت خارجی) را بر متغیرهای وابسته (نوآوری، فعالیت حرفه‌ای، ریسک‌پذیری) بررسی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که به غیر از دو متغیر عملکرد بر اساس پاداش و سیستم ترفیعات، سایر متغیرهای مستقل مورد مطالعه با متغیر وابسته همبستگی مثبت و معناداری دارند (Lalitha & Fernando, 2005).

بر مبنای مبانی نظری پژوهش و سوابق بررسی شده، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی به‌صورت جدول ۱، طبقه‌بندی شده است.

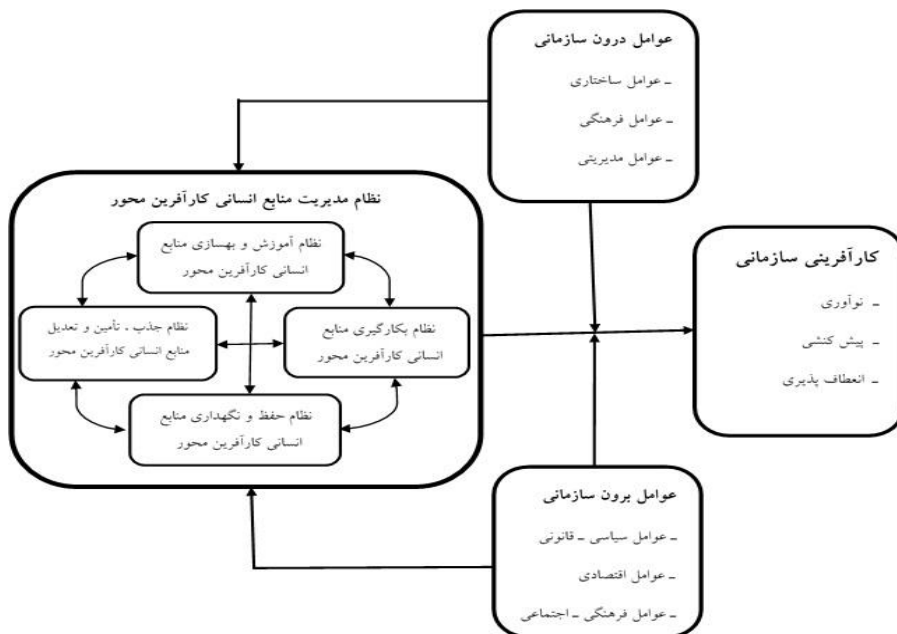
جدول ۱. عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	شاخص‌ها	مأخذ
عوامل درون‌سازمانی	رسمیت	Kearney et al., 2009; Osborn & Geabler, 1992; Danaeifard et al., 2013; Haghshenas et al., 2009
	سلسله‌مراتب	Covin and Slevin, 1991; Danaeifard et al., 2013; Haghshenas et al., 2009
	تخصص‌گرایی	Sadler, 2000; Lumpkin & Dess, 1996; Manimala et al, 2006
	تصمیم‌گیری مشارکتی	Sadler, 2000; Kearney et al, 2009; Jennings & Lumpkin, 1989
	منابع مالی	Sadler, 2000; Zampetakis & Moustakis, 2007
	استقلال مدیریتی	Heinonen, 2003; Liewellyn et al, 2000; Hornsby et al, 1993
	حمایت مدیریت	Hornsby and et al, 1993; Kuratko et al, 2005; Sadler, 2000; Kearney et al, 2009
	سیستم پاداش و جبران خدمات	Lumpkin & Dess, 1996; Hornsby, et al, 2002; Morris & Jones, 1993; Sadler, 2000
	اهداف عملکرد	Jennings & Lumpkin, 1989; Heinonen, 2003
	چندگانگی اهداف	Heinonen, 2003; Sadler, 2000; Shockley et al, 2002
	تمرکز	Jennings & Lumpkin, 1989; Hornsby et al, 2002
	فرصت‌جویی	Sadler, 2000; Fernando et al, 2005; Morris & Jones, 1999
	تمایل به تغییر	Sadler, 2000; Kearney et al., 2009
	میزان پذیرش تضاد بین گروه‌های سازمانی	Sadler, 2000; Kearney et al., 2009

ابعاد	شاخص‌ها	مأخذ
عوامل برون‌سازمانی	طلب مشاوره از متخصصان	Sadler, 2000; Kearney et al., 2009
	اندازه سازمان	Jennings & Lumpkin, 1989
	محدودیت قانونی	Kearney, Hisrich & Roche, 2009
	دخالت سیاسی	Heinonen, 2003; Morris & Jones, 1999; Sadler, 2000
	نقش رسانه	Heinonen, 2003; Morris & Jones, 1999; Kim, 2007
	صنعت مربوطه	Sadler, 2000; Haghshenas et al, 2009; Yazdanzhenas et al., 2008
	رقابت	Morris & Jones, 1999; Sadler, 2000
	نظام تربیتی خانواده و مدرسه	Sadler, 2000; Kearney et al., 2009
	ثبات اقتصادی	Sadler, 2000; Covin & Slevin, 1999; Haghshenas et al, 2009; Yazdanzhenas et al, 2008
	فاصله قدرت	Sadler, 2000; Morris & Jones, 1999
	عدم اطمینان محیطی	Sadler, 2000; Kearney et al., 2009
	تکنولوژی	Yazdanzhenas et al, 2008; Covin & Slevin, 1991

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی. بر اساس مبانی نظری و سوابق پژوهش، مدل اولیه پژوهش حاضر مطابق شکل ۱، خواهد بود و سؤال‌های پژوهش نیز بر همین اساس تبیین می‌شوند؛ به عبارت دیگر پژوهش حاضر به دنبال یک کشف علمی و درصدد پاسخ به سه سؤال اصلی زیر است:

۱. عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
۲. وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟
۳. چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین‌محور در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟



شکل ۱. مدل اولیه پژوهش

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است؛ زیرا پژوهشگران درصدد پاسخ به یک معضل و مشکل عملی در نظام اداری ایران و توسعه دانش کاربردی و کشف دانش تازه‌ای در نظام اداری کشور هستند. این پژوهش از نظر راهبرد، پیمایشی و از لحاظ هدف، توصیفی است؛ زیرا تصویر مشروح و تشریح نظام‌مند از وضعیت کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی ایران ارائه می‌شود. روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. پژوهش از این نظر کمی است که یک بُعد از نظریه مدیریت دولتی کارآفرینی سازمانی آزیورن و گابلر (۱۹۹۲)، در سازمان‌های دولتی ایران موردآزمون قرار می‌گیرد و از این نظر کیفی است که برای آشنایی با دیدگاه خبرگان و کسب اطلاعات لازم در مورد شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی از روش دلفی استفاده شده است.

جامعه آماری نیز با توجه به نوع پژوهش به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: دسته نخست را خبرگان پژوهش تشکیل می‌دهند که شامل ۲۵ نفر از استادان مدیریت دولتی دانشگاه‌های کشور است. این افراد دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی با سابقه انجام پژوهش یا پژوهش‌های درزمینه‌ی کارآفرینی و یا سابقه‌ی تدریس درس کارآفرینی هستند و دسته دوم را مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های ایران تشکیل می‌دهند که برای

نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس استفاده شده است؛ به این ترتیب در مرحله نخست، تعدادی از وزارتخانه‌ها با استفاده از گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند.

به دلیل گستردگی وزارتخانه‌ها و همچنین وسیع بودن جامعه آماری و اطلاعات مورد نیاز برای انجام آن، از هر یک از گروه‌های یادشده، یک وزارتخانه که حاضر به همکاری در این پژوهش بود، انتخاب شد. بدین ترتیب از طبقه آموزشی، «وزارت آموزش و پرورش»؛ از طبقه‌ی امور زیربنایی، «وزارت نفت»؛ از طبقه فرهنگی، «وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات»؛ از طبقه رفاهی - خدماتی، «وزارت جهاد کشاورزی» و از طبقه‌ی سیاسی - حاکمیتی، «وزارت کشور» انتخاب و بررسی شد. با استفاده از فرمول کوکران در این پنج وزارتخانه ۲۸۵ پرسشنامه توزیع شد که ۲۷۰ تا از آن‌ها قابل اعتماد تشخیص داده شدند و مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌ها و بررسی اعتبار آن‌ها. برای شناسایی عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس نظر خبرگان از روش دلفی استفاده شده است. بدین ترتیب در دور نخست یک پرسشنامه باز به همراه فهرستی از عوامل شناسایی‌شده بر مبنای میان نظری و سوابق پژوهش برای خبرگان پژوهش از طریق ایمیل ارسال شد و بعد از بازگشت پرسشنامه‌های باز و تحلیل آن‌ها بر مبنای نظرهای خبرگان در دور دوم پرسشنامه بسته تدوین شد و مجدداً برای آن‌ها ارسال شد تا نظر خود را در مورد گویه‌های آن اعلام کنند؛ سپس عوامل شناسایی‌شده بر مبنای نظر خبرگان به صورت پرسشنامه در میان مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های مورد مطالعه توزیع و سپس جمع‌آوری شد. برای بررسی وضعیت موجود کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد؛ بدین شکل که ابعاد مدیریت منابع انسانی از مدل میرسپاسی (۲۰۱۶)، استفاده شده است و چهار حوزه جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی، آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و در نهایت حوزه کاربرد منابع انسانی بررسی شدند؛ همچنین ابعاد کارآفرینی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از مبانی نظری پژوهش استخراج شد و شامل سه بعد نوآوری، پیش‌گامی و انعطاف‌پذیری است.

روایی و پایایی پرسشنامه. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از استادان صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن‌ها تأیید شد؛ همچنین از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه‌های پژوهش استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب آلفای پرسشنامه‌های ساخته‌شده بالاتر از ۰/۷ است (آلفای حوزه‌های جذب، تأمین و

تعدیل منابع انسانی، آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و کاربرد منابع انسانی و همچنین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی به‌ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۵، ۰/۸۷، ۰/۸۳ و ۰/۷۶ به‌دست آمد، پایایی ابزار پژوهش نیز تأیید می‌شود.

روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، آزمون t تک‌نمونه‌ای از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار Lisrel نسخه ۸.۸ استفاده شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بررسی سؤال اول پژوهش. عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟

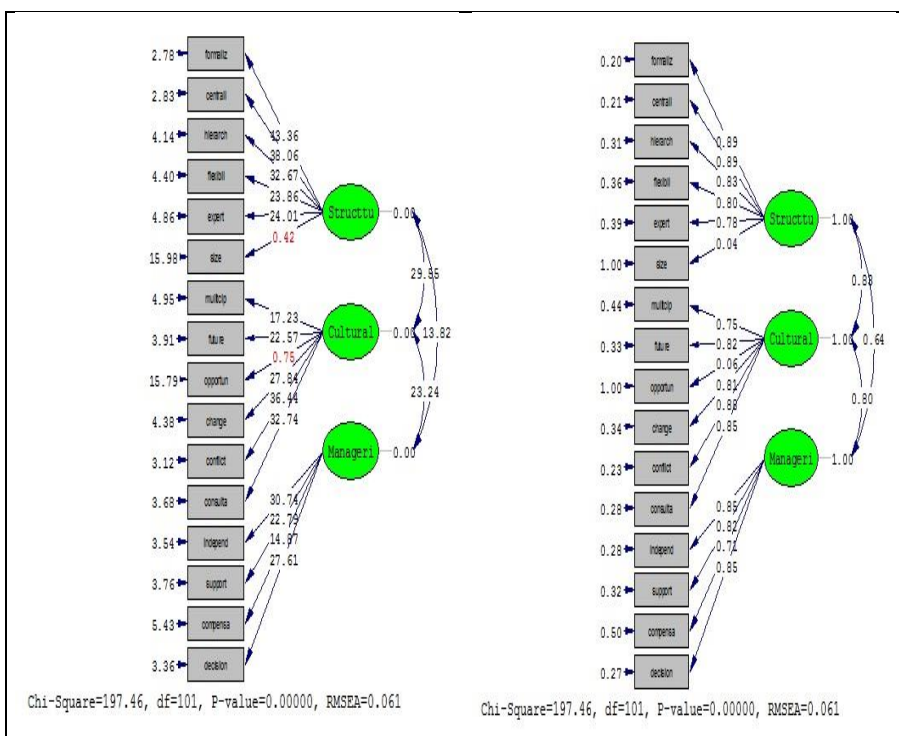
برای پاسخ به این سؤال در ابتدا مقوله‌های پژوهش بر اساس مبانی نظری و سوابق پژوهش شناسایی شده و در دو دسته عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی دسته‌بندی شدند؛ سپس پرسشنامه‌ای باز به همراه فهرستی از مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده در دور نخس برای ۲۵ نفر از خبرگان پژوهش ارسال شد و از آن‌ها درخواست شد مهم‌ترین عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور را ذکر کنند که درنهایت ۱۶ مورد از پرسشنامه‌ها بازگردانده شد. بعد از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌های دور نخست، عوامل شناسایی‌شده بر مبنای نظر اولیه خبرگان و همچنین مبانی نظری و سوابق پژوهش در قالب پرسشنامه دوم که یک پرسشنامه بسته است طراحی و مجدداً برای خبرگان پژوهش ارسال شد که نتایج آن در جدول ۲، آورده شده است.

جدول ۲. عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله	بعد	شاخص	میانگین	نتیجه	مقوله	بعد	شاخص	میانگین	نتیجه				
عوامل درون‌سازمانی	عوامل ساختاری	محدودیت قانونی	۴/۳۶	تأیید	عوامل فرهنگی - اجتماعی	عوامل اقتصادی	رقابت	۲/۲۷	رد				
		دخالت‌های سیاسی	۴/۱۵	تأیید			صنعت مربوطه	۲/۴۵	رد				
		رسانه	۳/۹۵	تأیید			فناوری	۳/۸۵	تأیید				
		انعطاف‌پذیری	۳/۶۵	تأیید			ثبات اقتصادی	۳/۶۵	تأیید				
		تخصص‌گرایی	۳/۷۸	تأیید			فردگرایی	۳/۳۸	تأیید				
	عوامل فرهنگی	اندازه سازمان	۳/۸۵	تأیید	فاصله قدرت	۳/۴۷	تأیید	عوامل برون‌سازمانی	عوامل فرهنگی - اجتماعی	عوامل اقتصادی	عدم اطمینان	۳/۳۶	تأیید
		چندگانگی اهداف	۳/۲۵	تأیید	آینده‌نگری	۳/۸۷	تأیید						
		آینده‌نگری	۳/۸۰	تأیید	تقدیرگرایی	۳/۱۵	تأیید						
		فرصت‌جویی	۳/۶۵	تأیید	نظام تربیتی خانواده	۳/۵۶	تأیید						
		استقبال از تغییر و عدم اطمینان محیطی	۳/۷۶	تأیید	نظام تربیتی مدرسه	۳/۹۸	تأیید						
عوامل فرهنگی	پذیرش تضاد	۳/۵۵	تأیید	اعتماد	۲/۵۵	رد	عوامل برون‌سازمانی	عوامل فرهنگی - اجتماعی	عوامل اقتصادی	آینده‌نگری سازمانی	۳/۸۷	تأیید	
	طلب مشورت از متخصصان	۳/۸۵	تأیید	سابقه تاریخی	۳/۶۲	تأیید							
	استقلال مدیریتی	۴/۲۵	تأیید										
	پشتیبانی و حمایت مدیریت	۴/۳۵	تأیید										
	سیستم پاداش و جبران خدمت	۴/۱۵	تأیید										
عوامل فرهنگی	تصمیم‌گیری مشارکتی	۳/۹۵	تأیید										

با توجه به اینکه این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین شده است، ابعادی که میانگین به‌دست‌آمده آن‌ها از سه بیشتر باشد از دیدگاه خبرگان پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند و ابعادی که میانگین به‌دست‌آمده آن‌ها کمتر از سه باشد از نظر خبرگان قابل قبول نیستند و رد می‌شوند؛ در نتیجه تمامی عوامل درون‌سازمانی تأیید می‌شوند؛ ولی از میان عوامل برون‌سازمانی، سه عامل «صنعت مربوطه»، «رقابت» و «اعتماد» رد شدند.

برای اطمینان بیشتر و تأیید شاخص‌ها و ابعاد درون و برون‌سازمانی کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی، عوامل شناسایی شده بر مبنای نظر خبرگان به صورت پرسشنامه در اختیار مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های مورد مطالعه قرار گرفت تا با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی روایی ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده بررسی شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی شده بر مبنای میان‌بنای نظری پژوهش و نظر خبرگان نشان می‌دهد که شاخص «اندازه سازمان» مربوط به بُعد عوامل ساختاری و شاخص «فرصت‌جویی» مربوط به بُعد عوامل فرهنگی به ترتیب دارای ضرایب T، ۰/۴۲ و ۰/۷۵ و کمتر از ۱/۹۶ هستند؛ در نتیجه تأیید نمی‌شوند.

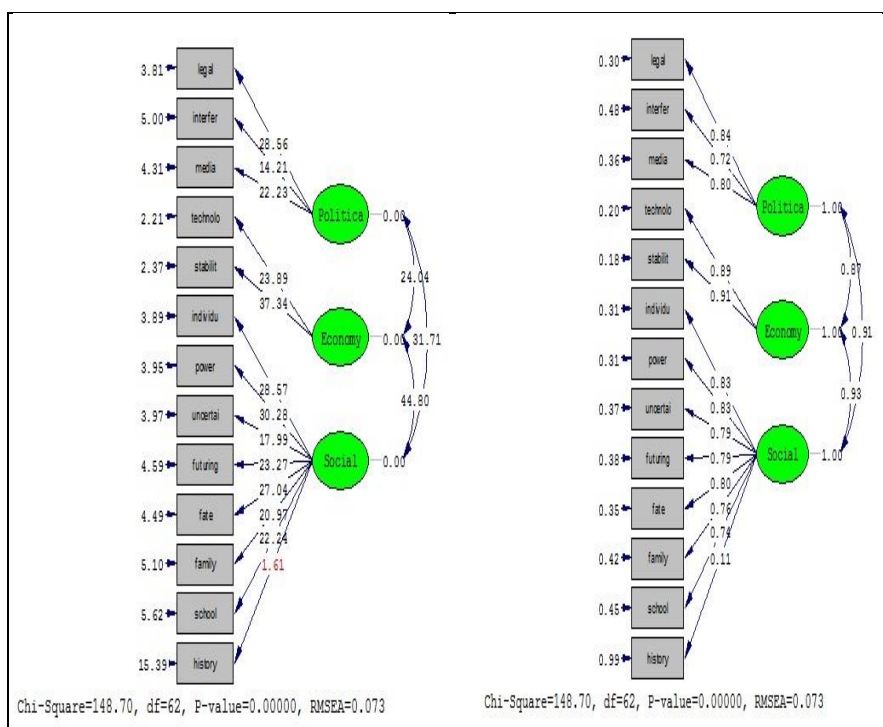


نمودار ۱. نمودار ضرایب استاندارد شده و ضرایب T عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی عوامل خارجی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی شده بر مبنای میان‌بنای نظری پژوهش و نظر خبرگان، شاخص «سابقه تاریخی»

1. History

مربوط به بُعد عوامل فرهنگی- اجتماعی تأیید نمی‌شود. همان‌طور که در نمودار ۲، ملاحظه می‌شود ضریب T مربوط به آن ۱/۶۱ و کمتر از ۱/۹۶ است.



نمودار ۲. نمودار ضرایب استاندارد شده و ضرایب T عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی به صورت خلاصه در جدول ۳، آورده شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

AGFI	GFI	RMSEA	P - value	نسبت مجذور خی به درجه آزادی	عامل
۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۱/۹۵	عوامل درون سازمان
۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۰۷۳	۰/۰۰۰	۲/۳۹	عوامل برون‌سازمانی

جدول ۳، نشان می‌دهد که تمامی مشخصه‌های برازندگی در سطح قابل‌قبولی قرار دارند؛ در نتیجه داده‌های به دست آمده از قابلیت اتکای لازم برخوردار هستند و در مدل نهایی پژوهش می‌توان به آن‌ها استناد کرد.

بررسی سؤال دوم پژوهش. وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه در جامعه آماری که شامل مدیران و کارشناسان وزارتخانه‌های مورد مطالعه بود از طریق آزمون t تک‌نمونه‌ای بررسی و نتایج آن در جدول ۴، آمده است.

جدول ۴. نتیجه آزمون T تک‌نمونه‌ای کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

میانگین نظری = ۳/۰۰				متغیر
P-Value	df	مقدار T	میانگین	
۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۳/۴۸	۲/۲۰۵۱	نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی
۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۴/۵۶	۱/۸۰۲۵	نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی
۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۰/۳۵	۲/۰۸۲۵	نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی
۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۲/۶۷	۲/۱۵۰۵	نظام به‌کارگیری منابع انسانی
۰/۰۰۰	۲۶۹	-۲۲/۷۶	۲/۰۰۲۵	نظام مدیریت منابع انسانی

چون معیار تصمیم (P-Value) برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر با ۰/۹۵ اطمینان رد می‌شود؛ یعنی در سازمان‌های دولتی ایران، کارآفرینی در نظام مدیریت منابع انسانی دارای وضعیت نامطلوبی است و با بررسی نتیجه آزمون آماره‌های T تک‌نمونه‌ای کارآفرینی در حوزه نظام مدیریت منابع انسانی و مشاهده میانگین پاسخ‌دهندگان که تقریباً ۲ است، یعنی میانگین پاسخ‌دهندگان از میان پنج گزینه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) گویه‌های پرسشنامه که به بررسی این مقوله می‌پردازد، گزینه‌های کم و خیلی کم را مدنظر داشته‌اند. قبل از ارائه چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور لازم است که اولویت‌بندی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور صورت گیرد و اقداماتی که در اولویت‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند حذف شود. این کار با استفاده از تحلیل عاملی به صورت جدول ۵، صورت گرفت.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی و اولویت‌بندی بار عاملی ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

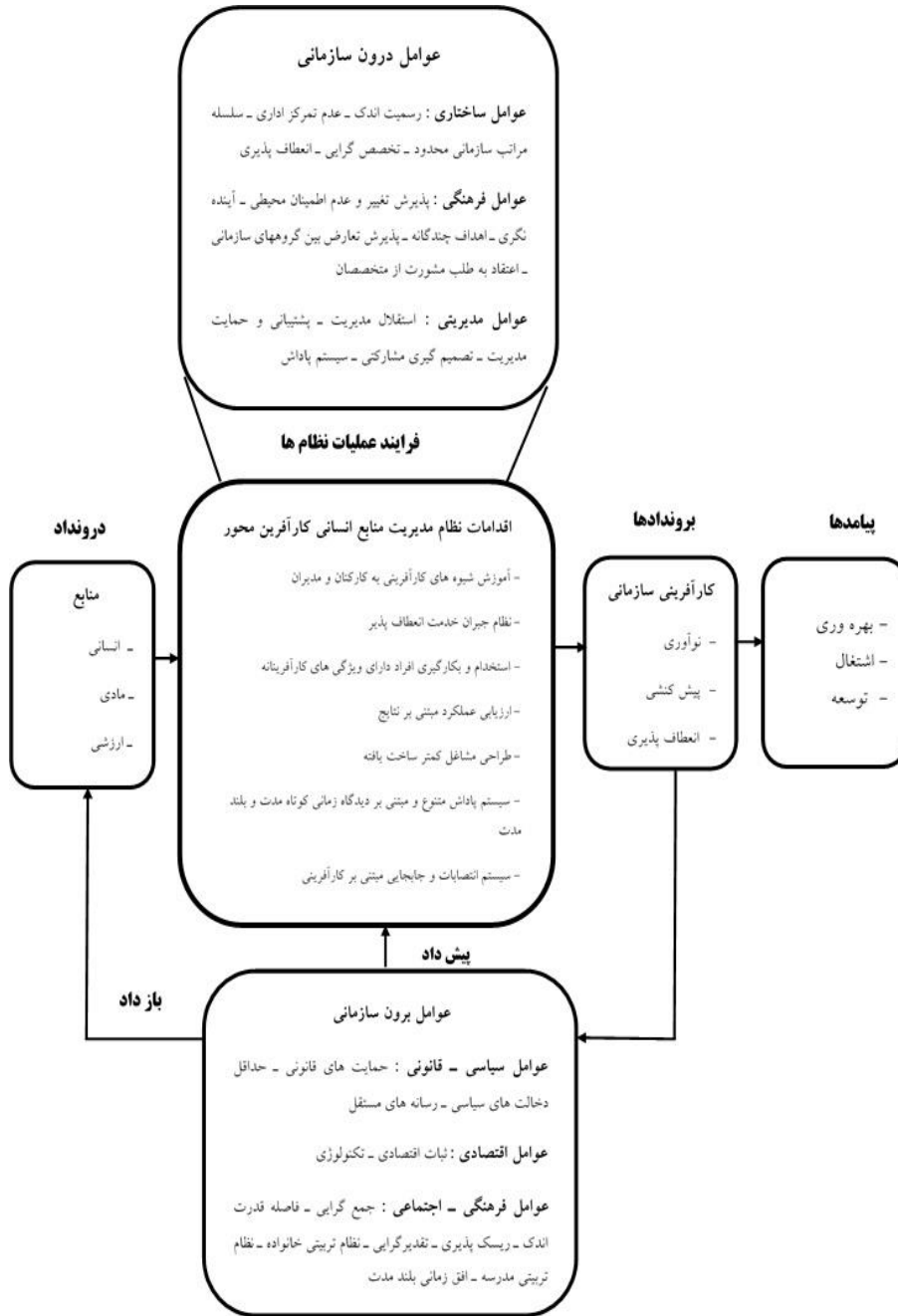
T-value	R ²	بار عاملی	اولویت	نظام مدیریت منابع انسانی (HRM)	
۱۰/۲۹	۰/۳۱	۰/۸۲	۳	مدیریت امور استخدامی	نظام جذب، تأمین و تعدیل
۹/۳۲	۰/۲۴	۰/۷۵	۵	طراحی مشاغل	منابع انسانی
۸/۴۲	۰/۱۵	۰/۷۷	۱۰	بیمه و بازنشستگی	نظام حفظ و نگهداری منابع
۶/۲۶	۰/۱۷	۰/۵۶	۹	برنامه خدمات رفاهی	انسانی
۹/۰۴	۰/۳۹	۰/۷۴	۲	جبران خدمت	
۵/۱۰	۰/۶۷	۰/۴۵	۱	آموزش مدیران و کارکنان	نظام آموزش و بهسازی
۱۰/۹۳	۰/۳۱	۰/۸۵	۴	ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان	منابع انسانی
۹/۸۹	۰/۳۱	۰/۷۷	۶	برنامه‌های انگیزشی و تقویتی	
۶/۴۰	۰/۱۹	۰/۵۵	۷	جابه‌جایی	نظام کاربرد منابع انسانی
۲/۷۰	۰/۱۸	۰/۲۵	۸	انضباط کار	

با توجه به جدول ۵، چهار عامل جابه‌جایی، انضباط کار، برنامه خدمات رفاهی و بیمه و بازنشستگی که در اولویت‌های آخر قرار گرفته‌اند و مطابق مبانی نظری پژوهش نیز زیاد با کارآفرینی در ارتباط نیستند، حذف می‌شوند و در ارائه چارچوب مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور از آن‌ها استفاده نخواهد شد.

بررسی سؤال سوم پژوهش. چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

برای انجام این کار با توجه به مدل اولیه پژوهش و نتایج، نظام مدیریت منابع انسانی، یک سیستم و نظام در نظر گرفته می‌شود که دارای ورودی‌ها، عملیات پردازش و خروجی‌ها است. ورودی‌های آن شامل منابع انسانی، منابع مادی و منابع ارزشی است. منابع انسانی شامل افرادی هستند که به استخدام سازمان درمی‌آیند و یا در استخدام سازمان قرار دارند. منابع مادی تجهیزات، فناوری و حقوق و مزایایی هستند که به افراد پرداخت می‌شود. منابع ارزشی شامل فرهنگ و آداب‌ورسومی است که درون سازمان و یا خارج از سازمان قرار دارد. عملیات پردازش روی آن‌ها از طریق چهار نظام اصلی مدیریت منابع انسانی انجام می‌گیرد که برگرفته از مدل میرسپاسی (۲۰۱۶)، است و بر اساس تحلیل عاملی تأییدی روایی آن‌ها نیز تأیید شده است. پس از بررسی وضع موجود سازمان‌های دولتی ایران، هفت عامل استخراج و بر اساس تحلیل عاملی اولویت‌بندی شدند (جدول ۵) که در این مدل از آن‌ها به‌عنوان اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور یاد می‌شود و به‌ترتیب اولویت و بر اساس بار عاملی تحلیل عاملی آورده شده‌اند. خروجی‌های آن نیز کارآفرینی سازمانی با ابعاد نوآوری، انعطاف‌پذیری و پیش‌کنشی است.

این اقدامات در یک محیط بسته و خلأ انجام نمی‌پذیرند؛ بلکه تحت تأثیر محیط درون و بیرون سازمان قرار دارند و این عوامل با عنوان «عوامل درون و بیرون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی» بر اساس نظر خبرگان شناسایی و استخراج شد. عوامل موجود در این دو محیط ممکن است نقش پیش‌برندگی و یا بازدارندگی داشته باشند و این نقش‌های دوگانه و متضاد تابع چگونگی وضعیت آن عوامل هستند. درنهایت در اثر استفاده درست و بهینه از منابع انسانی در راستای ایجاد و توسعه کارآفرینی و استفاده مناسب از محیط درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی پیش‌رو با استفاده از سیاست‌گذاری‌های مناسب و تبدیل آن‌ها به فرصت باعث شکل‌گیری و هم‌افزایی توان بین نیروها می‌شود و موجبات بهبود بهره‌وری فردی، سازمانی و اجتماعی، اشتغال‌زایی و همچنین توسعه فردی، سازمانی و اجتماعی را فراهم می‌کند؛ در نتیجه می‌توان چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرین‌محور را در سازمان‌های دولتی به صورت شکل ۲، ارائه کرد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش: چارچوب مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در بخش دولتی ایران

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تفاوت پژوهش حاضر با مطالعات قبلی در این است که در این پژوهش در چارچوب یک دیدگاه نظام‌مند به بررسی کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. در این راستا عوامل درون و برون‌سازمانی تأثیرگذار نیز شناسایی و بررسی شده‌اند. در ادامه با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی و اجرایی برای سازمان‌های دولتی و همچنین پیشنهادهای پژوهشی برای پژوهشگران بعدی ارائه می‌شود.

با توجه به نتایج سؤال اول پژوهش، عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی به سه دسته عوامل ساختاری، فرهنگی و مدیریتی تقسیم‌بندی شده‌اند که عوامل ساختاری طبق نتایج پژوهش شامل پنج شاخص «رسمیت»، «تمرکز»، «سلسله‌مراتب سازمانی»، «انعطاف‌پذیری» و «تخصص‌گرایی» می‌شود. عوامل فرهنگی نیز دربرگیرنده پنج شاخص «چندگانگی اهداف»، «آینده‌نگری»، «استقبال از تغییر و عدم اطمینان محیطی»، «پذیرش تضاد بین گروه‌های سازمانی و «طلب مشورت با متخصصان» است؛ درنهایت عوامل مدیریتی دارای چهار شاخص «استقلال مدیریتی»، «پشتیبانی و حمایت مدیریت»، «سیستم پاداش» و «تصمیم‌گیری مشارکتی» است و با نتایج پژوهش‌های کرنی و همکاران (۲۰۰۹)، کووین و سلوین^۱ (۱۹۹۱)، سادلر^۲ (۲۰۰۰)، کیا کجوری و جعفریان (۲۰۱۲)، یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۰۸)، موریس و جونز^۳ (۱۹۹۳)، هینونن^۴ (۲۰۰۳)، لالیتا و فرناندو^۵ (۲۰۰۵)، سادلر (۲۰۰۵)، اشنایدر و همکاران^۶ (۱۹۹۵)، یچیوی و همکاران^۷ (۲۰۱۵)، جنسن و همکاران^۸ (۲۰۱۰)، کیا کجوری و جعفریان (۲۰۱۲)، یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۰۸)، آفاق ارجمندی‌نژاد و کاظمی (۲۰۱۰)، آزیورن و گابلر (۱۹۹۲)، مقیمی (۲۰۰۴) و دهقان و همکاران (۲۰۱۲) و آنالویی و همکاران (۲۰۰۹)، هماهنگی دارد.

در این پژوهش متغیرهای محیطی اثرگذار بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به عوامل سیاسی، اقتصادی و فرهنگی - اجتماعی تقسیم‌بندی شد. عوامل سیاسی طبق نتایج پژوهش شامل سه شاخص «محدودیت‌های قانونی»، «دخالت‌های سیاسی» و «رسانه» است و عوامل اقتصادی شامل شاخص‌های «فناوری» و «ثبات اقتصادی» است. درنهایت عامل سوم محیط خارجی کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی، عامل فرهنگی -

-
1. Covin & Slevin
 2. Sadler
 3. Morris and Jones
 4. Heinonen
 5. Lalitha & Fernando
 6. Schneider et al.
 7. Yahoui et al.
 8. Jensen et al.

اجتماعی است که دارای شاخص‌های «فردگرایی»، «فاصله قدرت»، «عدم اطمینان»، «افق زمانی دید»، «تقدیرگرایی»، «نظام تربیتی خانواده» و «نظام تربیتی مدرسه» است. یافته‌های شاکلی و همکاران^۱ (۲۰۰۲)، داوری (۲۰۱۲)، آنالویی و همکاران (۲۰۰۹)، هافستد^۲ (۱۹۷۹)، نایت (۱۹۸۶)، عباسی و همکاران (۲۰۱۳)، دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۱۲)، حق‌شناس و همکاران (۲۰۰۸)، گودرزی و شفیع (۲۰۱۰)، نوری و همکاران (۲۰۱۱)، الوانی و همکاران (۲۰۱۳) نیز با این پژوهش سازگار است.

در پژوهش‌های حق‌شناس و همکاران (۲۰۰۸)، یزدان‌شناس و همکاران (۲۰۰۸) و آنالویی و همکاران (۲۰۰۹)، وضعیت موجود کارآفرینی در ایران مطلوب نیست که این یافته‌ها همسو و منطبق با سؤال نخست پژوهش حاضر است. بر مبنای نتایج تحلیل عاملی و اولویت‌بندی بار عاملی ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، اقدامات مدیریت منابع انسانی که به کارآفرینی منجر می‌شوند، به ترتیب عوامل زیر هستند و در مدل نهایی پژوهش نیز از آن‌ها استفاده شده است:

- آموزش شیوه‌های کارآفرینی به کارکنان و مدیران؛
- نظام جبران خدمت انعطاف‌پذیر؛
- استخدام و به‌کارگیری افراد دارای ویژگی‌های کارآفرینانه؛
- ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج؛
- طراحی مشاغل کمتر ساخت‌یافته؛
- سیستم پاداش متنوع و مبتنی بر دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت؛
- سیستم انتصابات و جابه‌جایی مبتنی بر کارآفرینی.

پیشنهاد‌های کاربردی. بر مبنای نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. اصلاح فصول و بندهای قانون مدیریت خدمات کشوری مرتبط با اقدامات هفت‌گانه مدیریت منابع انسانی کارآفرین‌محور بر اساس نتایج پژوهش حاضر؛
۲. اصلاح ساختار اداری سازمان‌های دولتی و حرکت به سمت عدم‌تمرکز اداری در راستای بهبود عوامل ساختاری و مدیریتی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی؛
۳. شفافیت بیشتر فعالیت‌های دولتی و حرکت به سمت دولت شفاف در راستای بهبود عوامل سیاسی - قانونی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی؛
۴. کاهش و به‌حداقل‌رساندن دخالت‌های سیاسی در امورات اجرایی و اداری در راستای بهبود عوامل سیاسی - قانونی، ساختاری و مدیریتی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی؛

1. Shockley et al.

2. Hofstede

۵. اجرای تمهیداتی برای مطابقت نظام آموزشی آموزش و پرورش در راستای تقویت کارآفرینی و بهبود عوامل فرهنگی - اجتماعی مؤثر بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی.

محدودیت‌های پژوهش: از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش مشکلات و بروکراسی‌های پیچیده اداری و همچنین برخی محدودیت‌های حفاظتی و اطلاعاتی در راستای هماهنگی با مسئولان در سازمان‌های مورد مطالعه به منظور توزیع پرسشنامه‌ها بود.

پیشنهاد‌های پژوهشی برای پژوهشگران آتی. علی‌رغم کمکی که این پژوهش به مبانی نظری مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی دولتی کرده و آن‌ها را به صورت یک نظام بررسی می‌کند، ولی چندین مسئله در این پژوهش همچنان نیازمند بررسی بیشتر است که می‌تواند در چارچوب پژوهش‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد:

۱. انجام پژوهشی در زمینه اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری مبتنی بر اقدامات مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور؛

۲. انجام پژوهش‌هایی در زمینه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم در حوزه‌های فرهنگی و آموزشی مبتنی بر کارآفرینی با توجه به نقش تأثیرگذار عوامل محیطی و به‌ویژه عوامل فرهنگی بر کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی.

منابع

1. Abbasi, R., Babashahi, J., Afkhami Ardakani, M., Farahani, D. (2013). Investigating the Impact of Human Resource Flexibility on Organizational Entrepreneurship: Explaining the Mediating Role of Adaptation Culture. *Journal of Organizational Culture Management*, 11(1) (In Persian).
2. Afagh Arjmandi Nejad, E., Kazemi, M. (2010). Investing in Entrepreneurship Using the Stevenson Model. *The First International Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship* (In Persian).
3. Ahmadi, P., Naeiji, M. J., Babashahi, J. (2012). Human Resources and Organizational Entrepreneurship Subsystems: Explaining a Model in Iranian Oil Industry. *Human Resource Management Research Journal*, 2 (In Persian).
4. Alvani, S. M., Kohan Hooshnejad, R., Safari, S., & Khodamoradi, S. (2013). Identification and Prioritization of Organizational Factors Affecting the Implementation of Organizational Entrepreneurship Dimensions by Explaining the Role of Entrepreneurship Institutionalization. *Journal of Management Studies*, 23(70), (In Persian).
5. Analoui, F., Moghimi, S. M., Khanifar; H. (2009). Public Sector Managers And Entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. *Journal of Management Development*, 28(6).
6. Armstrong, M. (2001). *A Hand book of human resource management practice (7th ed)*. Kogan Page, London.
7. Castrogiovani, G.J., Urbano D., Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*.
8. Cornwall, J. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Richard Irwin.
9. Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.
10. Danaeifard, H. Abbasi, T., Salehi, A. A. (2013). Promoting Entrepreneurship in the Public Sector; Investigating Structural Factors. *Journal of Development Evolution Management (In Persian)*.
11. Davari, A. (2012). Presenting Model of Policy System of Entrepreneurial Development. *Journal of Public Administration Perspective*, 11.
12. Dehghan, R., Talebi, K., Arabian, A. (2012). Entrepreneurship Development in the Administrative System (State Sector Status). *National Conference on Knowledge-Based Entrepreneurship and Business Management (In Persian)*.
13. Dizgah, M.r., Gilanian, Sh., Alipour, A. (2011). High performance human resource and corporate entrepreneurship: The mediating role of organizations citizenship behavior and procedure justice. *Australian Journal and Applied Sciences*.
14. Falola, H. O., Odunayo, P. S., Maxwell A., Olokundun, Comfort O., Oyafunke, Omoniyi, Ayodotun S., I., Olumuyiwa A., O. (2018). Employees intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organizational survival. *Teorija ir praktika / Business : Theory And Practice*.
15. Goodarzi, A., Shafiei, M. (2010). The Role of Human Resource Management in Innovation and Entrepreneurship in the Organization. *First International Conference on Management and Innovation (In Persian)*.

16. Haghshenas, A., Jamshidian, M., Shaemi, A., Shahin, A., & Yazdanshenas, M. (2005). Organizational Entrepreneurship Model in Iranian Public Sector. *Iranian Journal of Management Science*, 2(8) (In Persian).
17. Heinonen, J. (2003). Entrepreneurship in public sector organizations
18. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (2002). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2).
19. Jennings, D.F., Lumpkin J.R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship : an empirically integrative analysis. *Journal of Management*.
20. Jensen, S., Poulfelt, F. & Kraus, S. (2010). Managerial routines in professional service firms: transforming knowledge into competitive advantages. *Service Industries Journal*.
21. Kearney, C., Hisrich, R. D., Roche, F. (2009). Public and practice sector entrepreneurship : Similarities , differences or a combination. *Journal of small business and enterprise development*, 16(1).
22. Kearney , C., Hisrich , R., Roche , F. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship ; published Online: 2 May 2007, Springer science.
23. Kia Kojori, K., Ja'farian, S. (2012). Investigating the Role of Human Resource Management in Organizational Entrepreneurship Development. *National Conference on Knowledge-Based Entrepreneurship and Business Management, Tehran (In Persian)*.
24. 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.
25. Kuratko, D.F. & et al. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
26. Lalitha, R., Fernnado , S. (2005). Entrepreneurship in Delivery of Service In Public Sector Organization in Sri Lanka: Prospects for Administration and Managerial Reform ; (NAPSIPAG) Annual Conference.
27. Liewellyn, N., Lawton A., Charles, E., Geoff, H. (2000). Entrepreneurship: Understanding Key Organizational Contingencies & Competencies. *The Fourth International Research Symposium on Public management*.
28. Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*.
29. Manimala, M., Jose, P.D., Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints On Innovation an Intrapreneurship: Insights From Public Sector. *VIKALPA*, 31(1).
30. Mirsepasi, N. (2016). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*. Mir Publishing, Tehran (In Persian).
31. Moghimi, S. M. (2004). *Entrepreneurship in Civil Society Institutions*. Second Edition. Tehran, University of Tehran Publications (In Persian).
32. Morris, M.H., Jones, F.F. (1993). Human Resource Management Practices an Corporate Entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal Human Resource Management*.
33. Narula, N., & Chaudhary, N. (2018); Human Resource Management as Entrepreneurial Tool: A Literature Review. *Amity Journal of Entrepreneurship*
34. Nouri, S., Mahdavi, M., Ahmadi Vostaei Kalai, M. (2011). Evaluation of Factors Affecting the Realization of Entrepreneurial Government Organizations (Case Study

- of Iranian Organization for Standardization and Industrial Research). *Journal of Management Tomorrow*, 10(29), (In Persian).
35. Osborn, D., Geabler, T. (1992). *Reinvesting government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison – Wesley.
- Parsayan, A., & Aa'rabi, M. (2017). *Human Resource Management*. First Edition; Office of Cultural Research; Tehran (In Persian).
36. Prokopenko, J., Pavlin, L. (1991). Entrepreneurship in public enterprises; Management development series 29. Geneva, International Labor Office.
37. Sadler, R.J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*.
38. Schneider, M., Teske, F., & Mintrom, M. (1995). *Public entrepreneurs*. Princeton university press, 30-45.
39. Schuler, R.S & Jackson, S. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Black Well Publishers.
40. Seyed Javadin, S. R. (2017). *Human Resource Management and Personnel Affairs*. Negahe Danesh Publishing (In Persian).
41. Shockley, G. E., Frank, P.; Stough, Roger R. (2002). Toward a theory of public sector entrepreneurship ; NCIIA 7th Annual Meeting : Big Ideas in a small world. March 20-22; Boston. Massachusetts
42. Woods, P. (2003). Performance management of Australian and Singaporean expatriates. *International Journal of Manpower*, 24(5), 517-534.
- Yahiaoui, Naima; Anser, Ahlem; Lahouel, Samia; (2015); Human resource management and public organization. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.
43. Yazdanshnas, M., Shaemi, A., Shahin, A. (2008). The Role of Human Resource Management System in Organizational Entrepreneurship; *Journal of Human Resource Management Research*. *Imam Hossein Community University*, 1(1) (In Persian).
44. Yeganeh, H., Su, Zhan (2008). An examination of human resources management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2).
45. Zampetakis, L.; Mostakis, V. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial behavior & Research*, 13(1).

Designing a Framework for Entrepreneurship-Based Human Resource Management in the Public Sector

Hassan Hassanzadeh¹, Naser Mirsepasi^{2*}, Aboulhassan Faghihi², Reza Najafbagy²

1. Ph.D. Graduated, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Purpose: Creation and promotion of entrepreneurship in any organization is closely related to the organization's human resources management (HRM) system and also the policies of (HRM) system are effected from environmental and internal factors of the organization. This study seeks to provide a framework for entrepreneurship based human resource management system in the public sector.

Design / Methodology / Approach: Regarding the research method that is combined, the statistical community of the study is divided into two categories: qualitative and quantitative, The first category is research scholars comprising 25 academic professors and the second is the managers and human resources experts of the ministries of Iran. The sampling method is available classified and also data collection tools is questionnaire. For data analysis, one-sample t-test using SPSS software and confirmatory factor analysis and Structural Equation Modeling methods using Lisrel software were used.

Research Findings: At first identifying the internal and external factors that affecting on the entrepreneurial human resource management system based on experts opinions and confirming it based on an affirmative factor analysis, and the result of survey the current status of human resource management entrepreneurship in government agencies shows that the public sector of Iran do not have a proper status, and finally after rating entrepreneurship-based human resource management practices, provided a suitable framework for an entrepreneurial human resource management system in the public sector.

Limitation & Consequences: The most important limitations of this study were complex administrative bureaucracies and problems, as well as some security and information constraints in coordinating with authorities in the organizations studied to distribute questionnaires that may affect access to real data.

Practical Consequences: Proper utilization of human resources as well as internal and external environments in order to create and develop entrepreneurship improves individual, organizational and social productivity; employment creation as well as individual, organizational and social development.

Innovation or Value of the Article: The article adds to researches in the field of public administration, especially public and organizational entrepreneurship, and its relationship to human resource management.

Keywords : Organizational Entrepreneurship, Human Resource Management, entrepreneurship-based human resource management, Public Sector.

Paper Type: Research paper

Received: Dec. 18, 2018, Accepted: May 16, 2019.

* Corresponding author.

E-mail addresses: hasanzade358@yahoo.com; mirsepasi@yahoo.com; a.faghihi@srbiau.ac.ir; rezanajafbagy@yahoo.com