

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۰، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹، صص ۱۳۵ - ۱۶۶

بررسی وضع موجود کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی و مقایسه آن با وضع

مطلوب بر مبنای مدل سازی ریاضی در سازمان های دولتی ایران

حسن حسن زاده^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱/۳۰، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۸

چکیده

طبق پژوهش های انجام شده، استفاده از رفتارهای کارآفرینانه در سازمان های دولتی ایران چندان موفق نبوده و بهبود این شرایط نیازمند شکل دهی مجدد سیاست های توسعه مدیریت منابع انسانی در کشور است. بر این مبنی در این مقاله، وضعیت موجود کارآفرینی در حوزه نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران بررسی گردید و با طراحی مدل ریاضی و مقایسه آن با وضعیت موجود کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی راه کاری مناسب در راستای قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه شد. بنابراین برای بررسی نظام مدیریت منابع انسانی از مدل میرسپاسی استفاده گردید و با استفاده از نظر خبرگان و از طریق ضریب قابلیت اسکات، ابعاد نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری برای کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران انتخاب شدند. جامعه آماری این پژوهش هیجده وزارتخانه فعال کشور جمهوری اسلامی ایران می باشد و واحد تجزیه و تحلیل این پژوهش مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی وزارتخانه های کشور را تشکیل می دهند. با استفاده از نمونه گیری در دسترس از هر طبقه یک وزارتخانه انتخاب شد و بعد از بررسی وضع موجود، کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی و مقایسه آن با وضع مطلوب طراحی شد. بر مبنای مدل ریاضی در سازمان های دولتی ایران، پیشنهادات کاربردی در راستای قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه گردید. امید می رود با تجدید نظر این قانون از طرف مجلس محترم شورای اسلامی، زمینه برای بروز کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی فراهم گردد.

کلمات کلیدی: نظام مدیریت منابع انسانی؛ کارآفرینی سازمانی و سازمان های دولتی ایران

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد سقز، دانشگاه آزاد اسلامی، سقز، ایران. پست الکترونیکی:

مقدمه

از زمانی که تئوری‌های مربوط به «دولت کارآفرین» و یا «کارآفرینی دولتی» از طرف آذربورن و گابلر مطرح شدف سازمان‌های دولتی به شدت به دنبال این بودند تا در الگوهای مدیریتی خود تغییراتی ایجاد نمایند که بتوانند از مزایای نهفته در درون این تئوری‌ها که تا حدودی برگرفته از مدیریت بخش خصوصی می‌باشد، منتفع شوند. یکی از تغییرات لازم در این زمینه مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های درونی سازمان‌های دولتی است. (هیوز، ۱۳۹۱؛ کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ یزدان‌شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ آذربورن و گابلر، ۱۹۹۱؛ بورینز، ۲۰۰۲؛ زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۰۷؛ پروکوپنکو و پاولین، ۱۹۹۱؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ پیرس، ۱۹۹۷؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱؛ نقوی و عباس‌زاده، ۱۳۸۹)

امروزه کارآفرینی سازمانی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی و سازمانی می‌شود که این امر نیاز به بستری مناسب در سازمان دارد. لذا در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی و سازمانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکتی روبه جلو 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 به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت کنند (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱).

با توجه به نتایج پژوهش‌های که قبلاً در این زمینه در بخش سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته، بیانگر این است که تأسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ایران موفق نبوده و جهت بهبود ویژگی‌های مدیریت و کارآفرینی در این سازمان‌ها به تغییرات ساختاری و پایدار در مدیریت دولتی نیاز داریم. 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 گردد علی‌رغم مسائل ذکر شده به نظر می‌رسد نظام مدیریت منابع انسانی بتواند

کمک شایانی به ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی نماید (آنالویی و دیگران ، ۲۰۰۹ و احمدی و دیگران ، ۱۳۹۱).

در قانون برنامه پنج‌ساله پنجم 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 متأسفانه نتایج پژوهش‌ها انجام گرفته در کشور چیزی خلاف آنرا نشان می‌دهد (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۱؛ یزدان شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ حق شناس و دیگران، ۱۳۸۴؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱). پس بایستی بتوان کارکنان، دانش و مهارت آنها را در سازمان‌های دولتی به شکلی مدیریت نمود تا در چارچوب محیط سیاسی، قانونی، بوروکراتیک و حرفه‌ای به سمت و سوی استفاده از رفتارهای کارآفرینانه گرایش پیدا کنند.

با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری در خصوص رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارای چند خلأ نظری می‌باشند:

نخست اینکه مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد این که کدام یک از اقدامات منابع انسانی بر کارآفرینی تاثیرگذار است، بین اندیشمندان اتفاق نظر وجود ندارد (کاسترو جیووانی و دیگران^۱، ۲۰۱۱).

نکته دوم اینکه، پژوهش‌های که به بررسی کارآفرینی در بخش دولتی می‌پردازند، هنوز در ابتدای راه بوده و نتایج اولیه مبتنی بر روش‌های کیفی هستند (آنالویی و دیگران ، ۲۰۰۹، ص ۵۲۴)

و نکته سوم و مهم‌تر اینکه هنوز الگوی آزمون شده‌ای ارایه نشده است که بتواند نقش تمامی زیر سامانه‌های حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی را بسنجد.

بنابراین لازم و ضروری به نظر می‌رسد که بررسی‌هایی صورت پذیرد تا بتوان ضمن بررسی وضع موجود کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

^۱ Castrogiovanni G. J. , Urbano D. & Loras J.

پیشنهادات کاربردی برای تجدید نظر در قانون مدیریت خدمات کشوری برای فراهم نمودن زمینه قانونی برای ایجاد کارآفرینی در سازمان‌های دولتی فراهم نمود.

مبانی نظری پژوهش

از لحاظ پارادایم حاکم بر این پژوهش می‌توان گفت که این پژوهش در پارادایم فرا اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد چرا که فرا اثبات‌گرایی معتقد است که واقعیت وجود دارد اما به علت ناقص بودن سازوکارهای ذهنی انسان و ماهیت تعاملی پدیده‌ها با یکدیگر واقعیت به صورت ناقص درک می‌شود (رنالیسم انتقادی) تأکید خاص بر مبانی بیرونی عینیت نظیر سنت‌های انتقادی (آیا یافته‌ها با دانش پیشین مطابقت دارد؟) و نظرات جامعه انتقادی (نظیر ویراستارها، داوران و همکاران) دارد. هدف این پارادایم حل برخی مشکلات درون پارادایمی از طریق انجام پژوهش در محیطی طبیعی‌تر، گردآوری اطلاعات وضعی بیشتر است (گوباو لینکلن، 1392).

این پژوهش بر اساس هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی است و نتایج این پژوهش می‌تواند برای سازمان‌های دولتی ایران مفید فایده واقع شود. اطلاعات اولیه با استفاده از روش‌های آزمایش، مشاهده، مصاحبه و... گردآوری شده و از طریق روش‌های آماری مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

رویکرد حاکم بر این پژوهش قیاسی است. در روش قیاسی یک یا چند نظریه توسعه می‌یابد و یک راهبرد برای آزمودن آن به کار گرفته می‌شود. در روش استقرایی اطلاعات و داده‌ها گردآوری شده و یک نظریه بر اساس تجزیه و تحلیل این داده‌ها توسعه می‌یابد. در این پژوهش نیز بر مبنای نظریات موجود در زمینه موضوع پژوهش به بررسی ماهیت مسأله در جامعه آماری می‌پردازیم.

و هم‌چنین بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها؛ توصیفی^۳ از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی^۴ است. پژوهش توصیفی مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا

پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای پژوهش توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیش‌تر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. همچنین برای بررسی توزیع ویژگی‌های یک جامعه آماری روش پژوهش پیمایشی به کار می‌رود. این نوع پژوهش می‌تواند برای پاسخ به سئوالات پژوهشی از نوع زیر مورد استفاده قرار گیرد. ماهیت شرایط موجود چگونه است؟ چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد؟ وضعیت موجود چگونه است؟

در این پژوهش نیز محقق به توصیف و بررسی ابعاد و شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد. برای بررسی این عوامل لازم است تا به توصیف شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و همچنین وضعیت موجود این شاخص‌ها در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گیرند. لذا روش مناسب برای انجام این پژوهش توصیفی از شاخه پیمایشی یا زمینه‌یابی است.

در بین انواع دیدگاه‌های صاحب‌نظران در مورد کارکردهای مدیریت منابع انسانی و بررسی این دیدگاه‌ها بیانگر این است که اکثر آنها در بسیاری از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی اتفاق نظر دارند و وجود پاره‌ای تفاوت نظر ناشی از گذر زمان و گسترش روز افزون نقش مدیریت منابع انسانی و تکامل آن در سازمان‌ها، تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر و تفاوت محیط برون سازمانی و همچنین تغییر سازمان‌ها و محیط درونی و بیرونی آنها در طی گذر زمان است. در این پژوهش با مرور ادبیات و با توجه به تأثیرگذار بودن و یا نبودن کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر شاخص‌های مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و با استفاده از دیدگاه‌های فوق در مورد کارکردهای مدیریت منابع انسانی دیدگاه میرسپاسی به عنوان به روزترین و جامع‌ترین دیدگاه در مورد کارکردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل تسهیل‌گری، نوآوری، استقلال، پیش‌کنشی، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری که از ادبیات پژوهش استخراج شدند از طریق تحلیل محتوا مورد بررسی قرار می‌گیرند که کدامیک از آنها در بخش

۱۴۰ / بررسی وضع موجود (آفرینی نظام مدیریت منابع انسانی و مقایسه آن

دولتی دارای اهمیت بیشتری هستند .

جامعه و نمونه آماری

دولت جمهوری اسلامی ایران تا سال ۱۳۹۰ دارای ۲۱ وزیر و وزارتخانه بود، اما از آن سال پس از ادغام چند وزارتخانه و تأسیس وزارت ورزش و جوانان، تعداد وزارتخانه‌ها به عدد ۱۸ رسید.

بنابراین با توجه به اینکه جامعه هدف این پژوهش ۱۸ وزارتخانه کشور می‌باشد و هم چنین واحد تجزیه و تحلیل نیز افرادی هستند که در پست‌های مدیریتی و کارشناسی حوزه مدیریت منابع انسانی مشغول به فعالیت می‌باشند و با توجه به وسیع بودن جامعه آماری، وزارتخانه‌های کشور را در پنج طبقه آموزشی، اقتصادی، رفاهی - خدماتی، فرهنگی و سیاسی - حاکمیتی به شکل زیر طبقه‌بندی می‌کنیم :

جدول ۱- طبقه‌بندی وزارتخانه‌های کشور

| وزارتخانه‌ها | اسامی طبقات |
|------------------------------------|----------------|
| وزارت آموزش و پرورش | آموزشی |
| وزارت علوم ، پژوهش‌ها و فن آوری | |
| وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی | |
| وزارت امور اقتصادی و دارایی | اقتصادی |
| وزارت صنعت ، معدن و تجارت | |
| وزارت نفت | |
| وزارت نیرو | |
| وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی | فرهنگی |
| وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات | |
| وزارت کار ، تعاون و رفاه اجتماعی | رفاهی - خدماتی |
| وزارت ورزش و جوانان | |

| | |
|------------------------------------|-----------------|
| وزارت راه و شهرسازی | سیاسی - حاکمیتی |
| وزارت جهاد کشاورزی | |
| وزارت دادگستری | |
| وزارت کشور | |
| وزارت امور خارجه | |
| وزارت اطلاعات | |
| وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح | |

با توجه به محدودیت جمع‌آوری اطلاعات از وزارتخانه‌های دولتی و ماهیت سیاسی بودن آنها سعی شده است که از شیوه نمونه‌گیری در دسترس استفاده شود به این ترتیب که از طبقه آموزشی، وزارت آموزش و پرورش؛ از طبقه فرهنگی، وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات؛ از طبقه رفاهی - خدماتی، وزارت جهاد کشاورزی؛ از طبقه اقتصادی وزارت نفت و همچنین از طبقه سیاسی، وزارتخانه کشور انتخاب شده‌اند.

واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی و یا حوزه‌های مشابه می‌باشد. بنابراین جامعه‌آماری ما در این پژوهش مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی می‌باشند که در پنج وزارتخانه مذکور مشغول به فعالیت هستند. که در وزارت آموزش و پرورش تحت عنوان مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات فعالیت می‌نمایند و در وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات تحت عنوان اداره کل امور اداری و پشتیبانی زیر مجموعه معاونت توسعه مدیریت، هماهنگی و امور پشتیبانی بوده و در وزارت نفت تحت عنوان معاونت توسعه سرمایه انسانی و مدیریت و وزارتخانه جهاد کشاورزی تحت عنوان معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی و همچنین در وزارت کشور نیز تحت همین عنوان یعنی معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی می‌باشد.

و از جدول مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است و سهم هر وزارتخانه به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۲- تعداد جامعه و نمونه آماری به تفکیک هر وزارتخانه

| طبقه | وزارتخانه | جامعه آماری | نمونه آماری |
|-----------------|---------------------------------|-------------|-------------|
| آموزشی | وزارت آموزش و پرورش | ۱۸۰ | ۵۳ |
| اقتصادی | وزارت نفت | ۲۱۰ | ۶۲ |
| فرهنگی | وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات | ۲۲۰ | ۶۵ |
| خدماتی _ رفاهی | وزارت جهاد کشاورزی | ۱۵۰ | ۴۴ |
| سیاسی _ حاکمیتی | وزارت کشور | ۱۶۰ | ۴۷ |
| جمع | | ۹۲۰ | ۲۷۱ |

ماخذ: یافته‌های پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد، بدین شکل که ابعاد حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی از مدل میرسپاسی و هم‌چنین ابعاد کارآفرینی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از ادبیات پژوهش استخراج شدند و بعد در اختیار خبرگان قرار گرفته تا بررسی شود که کدامیک از ابعاد کارآفرینی شناسایی شده بیشترین نزدیکی و قرابت و هم‌چنین تأثیر را بر روی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی دارد و یا اگر بعد یا ابعاد تاثیرگذار دیگری وجود دارد و محقق قادر به شناسایی آنها نبوده مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد.

در این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا، شاخص‌های ابعاد کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند. و در نهایت از طریق ضریب قابلیت اعتماد از روش یا ضریب اسکات به صورت زیر استفاده شده است:

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این رابطه، π ضریب قابلیت اعتماد، Po درصد توافق مشاهده شده و Pe درصد توافق مورد انتظار است. به منظور محاسبه این ضریب از جداول توافقی استفاده می‌شود که معادل ۲۰٪ افراد مورد بررسی است. شایان ذکر است که کدگذاری مجدد برای نظام جذب، تأمین

و تعدیل مدیریت منابع انسانی پژوهش انجام شد که در جدول زیر ضریب قابلیت اعتماد آن آورده شده است. چنانچه ضریب قابلیت اعتماد، بیش‌تر از ۰,۷ باشد، می‌توان به کد گذاری‌ها اعتماد نمود و نتایج آن به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۳- بررسی ضریب قابلیت اعتماد ابعاد کارآفرینی مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی بر اساس نظر خبرگان

| مضمون | مقوله | فراوانی مطلق (Fi) | درصد توافق مشاهده شده (Po) | درصد توافق مورد انتظار (Pe) | ضریب قابلیت اعتماد (π) |
|------------------------------------|--------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی | تسهیل‌گری | ۷ | ۰,۴۴ | ۰,۱۹ | ۰,۳۱ |
| | نوآوری | ۱۳ | ۰,۸۱ | ۰,۱۹ | ۰,۷۷ |
| | ریسک‌پذیری | ۱۰ | ۰,۶۲ | ۰,۱۳ | ۰,۵۶ |
| | پیش‌کنشی | ۱۵ | ۰,۹۴ | ۰,۲۵ | ۰,۹۲ |
| | استقلال | ۹ | ۰,۵۶ | ۰,۱۳ | ۰,۴۹ |
| | انعطاف‌پذیری | ۱۲ | ۰,۷۵ | ۰,۱۳ | ۰,۷۱ |

ماخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طوری که در جدول بالا مشاهده می‌شود ابعاد نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری دارای ضرایب بالاتر از ۰,۷ می‌باشند در نتیجه به‌عنوان ابعاد کارآفرینی مرتبط با نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده و آزمون قرار می‌گیرند.

در نتیجه پرسش‌نامه‌ای با ابعاد مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه (نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی - نظام آموزش و بهسازی - نظام حفظ و نگهداری و نظام کاربرد) بر مبنای مدل میرسپاسی و هم‌چنین ابعاد کارآفرینی سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی استخراج شده از نظر خبرگان (نوآوری - پیش‌کنشی - انعطاف‌پذیری) برای بررسی وضعیت موجود کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شد که در آن نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی شامل ابعاد مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل و نظام آموزش و

بهسازی شامل ابعاد آموزش کارکنان و مدیران و مدیریت عملکرد و نظام حفظ و نگهداری شامل ابعاد نظام بیمه و بازنشستگی، نظام خدمات رفاهی و نظام جبران خدمت و در نهایت نظام کاربرد منابع انسانی شامل نظام انگیزش و تقویت کارکنان و مدیران و نظام جابجایی و انضباط کار کارکنان و مدیران می‌باشد و از طریق تحلیل عاملی تأییدی ابعاد شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفتند:

روایی و پایایی پرسش‌نامه

منظور از روایی ۱ آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را به درستی اندازه بگیرد. به عبارت دیگر روایی تعیین می‌کند که ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. برای آزمون درستی و خوب بودن نسخه‌ها اقدامات زیر به عمل آمد:

با شناخت ماهیت موضوع و نوع کار از یک سو و رعایت روحی و تمایلات پاسخ‌دهندگان از سوی دیگر و همچنین دقت در طراحی سؤالات و انتخاب بهترین نحوه پاسخ‌گیری و ابهام زدایی از سؤالات پرسش‌نامه با راهنمایی اساتید راهنما، اساتید مشاور و نیز دقت در پالایش اطلاعات جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها، روایی بیش‌تری به ابزار پژوهش داده شود. منظور از پایایی ۲ یک پرسش‌نامه این است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان پرسش‌نامه در شرایط مشابه دوبار اندازه‌گیری کنیم، نتایج حاصله تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. قابلیت اعتماد یک پرسش‌نامه بایستی حداقل ضریب همبستگی ۰/۷۰ را دارا باشد. در این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضریب پایایی استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی مثبت یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند، آلفای کرونباخ بر حسب میانگین همبستگی داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد، محاسبه می‌شود. هر قدر آلفای کرونباخ به عدد ۱ نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیش‌تر است. و ضریب آلفای پرسش‌نامه‌ی ساخته شده بیش‌تر از ۰/۸

می‌باشد و از سازگاری درونی مطلوب برخوردار است .

جدول ۴- محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه پژوهش

| ضریب آلفای هر نظام | ضریب آلفای ابعاد | تعداد سوالات | نظام مدیریت منابع انسانی (HRM) | |
|--------------------|------------------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| | | | مدیریت امور استخدامی | نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی |
| ۰,۸۲۲ | ۰,۸۱۷ | ۷ | مدیریت امور استخدامی | نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی |
| | ۰,۸۲۶ | ۷ | طراحی مشاغل | |
| ۰,۸۵۳ | ۰,۸۷۶ | ۸ | آموزش کارکنان و مدیران | نظام آموزش و بهسازی مدیریت منابع انسانی |
| | ۰,۸۳۲ | ۷ | ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان | |
| ۰,۸۳۶ | ۰,۸۰۹ | ۷ | برنامه‌های انگیزشی و تقویتی | نظام کاربرد منابع انسانی |
| | ۰,۸۵۷ | ۷ | جابجایی | |
| | ۰,۸۶۲ | ۷ | انضباط کار | |
| ۰,۸۷۱ | ۰,۸۸۲ | ۷ | بیمه و بازنشستگی | نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی |
| | ۰,۸۷۱ | ۷ | برنامه خدمات رفاهی | |
| | ۰,۸۲۳ | ۷ | جبران خدمت | |

ماخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج و بحث

وضع موجود کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه

است؟

حال با بررسی کارآفرینی در حوزه های مختلف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌توان وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه را در جامعه آماری از طریق

آزمون t تک نمونه ای و با استفاده از دو فرضیه زیر بررسی می‌نماییم :

وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران مطلوب

است : H_0

وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران نامطلوب

است : H_1

جدول ۵- نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

ایران

| | مقدار آزمون یا $t_{test\ value}$ | | | | | |
|------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------------|---------|
| | آماره T | درجه آزادی df | معیار تصمیم sig | میانگین اختلافات | فاصله اطمینان اختلافات (۰/۹۵) | |
| | | | | | کمترین | بیشترین |
| نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی | -۲۳/۴۸ | ۲۶۹ | ۰/۰۰ | -۰/۹۶ | -۱/۰۲ | -۰/۹۱ |
| نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی | -۲۴/۵۶ | ۲۶۹ | ۰/۰۰ | -۰/۹۸ | -۱/۱۸ | -۱/۰۲ |
| نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی | -۲۰/۳۵ | ۲۶۹ | ۰/۰۰ | -۰/۸۷ | -۱/۰۷ | -۰/۹۲ |
| نظام به‌کارگیری منابع انسانی | -۲۲/۶۷ | ۲۶۹ | ۰/۰۰ | -۰/۹۵ | -۱/۰۵ | -۰/۹۳ |
| نظام مدیریت منابع انسانی | -۲۲/۷۶ | ۲۶۹ | ۰/۰۰ | -۰/۹۴ | -۱/۰۸ | -۰/۹۴ |

ماخذ: یافته‌های پژوهش

چون معیار تصمیم (sig) برابر با صفر و از ۰/۰۵ کمتر است در نتیجه فرض صفر با ۰/۹۵ اطمینان رد می‌شود یعنی در سازمان‌های دولتی ایران کارآفرینی در نظام مدیریت منابع انسانی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است و با بررسی نتیجه آزمون آماره‌های t تک نمونه‌ای کارآفرینی در حوزه نظام مدیریت منابع انسانی و مشاهده میانگین پاسخ‌دهندگان که ۱/۸ می‌باشد و نزدیک به ۲ است یعنی میانگین پاسخ‌دهندگان در بین پنج گزینه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) گویه‌های پرسش نامه که به بررسی این مقوله می‌پردازد گزینه کم و خیلی کم را مد نظر داشته‌اند.

جدول ۶- نتیجه آزمون آماره‌های تک نمونه‌ای کارآفرینی مدیریت منابع انسانی

| انحراف معیار | میانگین | تعداد | |
|--------------|---------|-------|---------------------------------------|
| ۰/۷۴ | ۱/۹۴ | ۲۷۰ | نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی |
| ۰/۷۲ | ۱/۶۷ | ۲۷۰ | نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی |
| ۰/۶۴ | ۱/۷۴ | ۲۷۰ | نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی |
| ۰/۷۰ | ۱/۷۸ | ۲۷۰ | نظام به‌کارگیری منابع انسانی |
| ۰/۷۱ | ۱/۸ | ۲۷۰ | نظام مدیریت منابع انسانی |

ماخذ: یافته‌های پژوهش

مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بر مبنای مدل‌سازی ریاضی

در نتیجه می‌توان گفت که بر مبنای نتایج اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه در جامعه آماری مورد نظر وضعیت کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران از وضعیت مطلوب برخوردار نیست .

حال برای ایجاد مدل ریاضی در مرحله اول اصطلاح‌سازی می‌شود و به جای مفاهیم مورد استفاد از اصطلاحات زیر به‌صورت قراردادی استفاده می‌شود :

- کارآفرینی مدیریت منابع انسانی ($EHRM$)
- نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی (A)
- نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی (B)
- نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی (C)
- نظام به‌کارگیری منابع انسانی (D)

همچنانکه قبلاً در مدل مفهومی نیز بیان شد برای بررسی هریک از زیر نظام های مدیریت منابع انسانی ابعاد آنها مورد بررسی قرار گرفت و برای هر یک از ابعاد نظام‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی نیز معادل سازی به‌صورت لاتین برای ایجاد مدل ریاضی به شکل زیر انجام می‌گیرد :

¹. Entrepreneurship of Human Resource Management

- نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی (A)
- مدیریت امور استخدامی (A1)
- طراحی مشاغل (A2)
- نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی (B)
- آموزش کارکنان و مدیران (B1)
- ارزیابی عملکرد (B2)
- نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی (C)
- نظام بیمه و بازنشستگی (C1)
- نظام خدمات رفاهی (C2)
- نظام جبران خدمت (C3)
- نظام به کارگیری منابع انسانی (D)
- جابجایی و انضباط کار (D1)
- انگیزش و تقویت کارکنان و مدیران (D2)

در نتیجه معادله اولیه کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی را می توان به شکل زیر ارایه

نمود:

$$EHRM = \sum(A+B+C+D) / N$$

هر یک از متغیرهای فوق خود یک معادله به حساب می آیند که به ترتیب آنها را

بررسی می نماییم :

$$A = (A1+A2) / N$$

$$B = (B1+B2) / N$$

$$C = (C1+C2+C3) / N$$

$$D = (D1+D2) / N$$

مقادیر مربوط به هر یک از این متغیرها بر مبنای میانگین نظر پاسخ دهندگان به هر یک

از ابعاد پرسش نامه طراحی شده به دست می آید که قبلا در فصل چهارم مورد بررسی قرار

گرفت:

$$A = (1.98+1.91) / 3 = 1.94$$

$$B = (1.72+1.89) / 2 = 1.8$$

$$C = (1.65+1.83+1.75) / 2 = 1.74$$

$$D = (1.65+1.67+1.75) = 1.69$$

حال می‌توانیم مقادیر به‌دست آمده از پرسش‌نامه طراحی شده بر مبنای نظر افراد مورد بررسی در جامعه آماری که کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی پنج وزارتخانه مورد بررسی بودند را در معادله کارآفرینی مدیریت منابع انسانی (EHRM) قرار داده و وضعیت موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی ایران به‌دست آوریم:

$$EHRM = (1.94+1.8+1.74+1.69) / 4 = 1.8$$

همچنان‌که مشاهده می‌شود و قبلاً در فصل چهارم نیز به آن به‌طور مفصل پرداختیم وضع موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. و عدد ۱/۸ بیانگر این است که میانگین پاسخ‌دهندگان این پژوهش که کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های مورد مطالعه بودند، بر این باورند که کارآفرینی حوزه مدیریت منابع انسانی نامناسب است. چرا که در پرسش‌نامه طراحی شده گزینه خیلی کم برابر با یک، گزینه کم برابر با دو، گزینه متوسط برابر با سه، گزینه زیاد برابر با چهار و گزینه خیلی زیاد برابر با پنج می‌باشد و اکثر پاسخ‌دهندگان در بین گزینه‌های مربوط به گویه‌های پرسش‌نامه، گزینه خیلی کم و کم را مدنظر داشته‌اند.

پس اگر وضع موجود کارآفرینی مدیریت منابع انسانی برابر ۱/۷۹ باشد. وضع مطلوب را بر اساس گزینه‌های پرسش‌نامه طراحی شده متوسط به سمت زیاد و خیلی زیاد در نظر می‌گیریم و این مفهوم را به زبان ریاضی به صورت زیر می‌نویسیم:

$$EHRM' \geq 3$$

یعنی انتظار داریم میانگین نمره پاسخ‌دهندگان حداقل سه و بیشتر باشد. یعنی بایستی به معادله قبلی ما متغیرهایی اضافه شوند که بتوانند ما را به سمت ارقام تعیین شده برسانند. به همین دلیل متغیرها را به دو دسته برون‌زا و درون‌زا تقسیم بندی می‌کنیم:

متغیر برون‌زا: متغیری است که ثابت بوده و تابع هیچ عامل دیگری نیست و مستقل

عمل می‌کند.

متغیر درون‌زا: متغیری است که مستقل نبوده و تابع عوامل دیگری مانند سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. یعنی اعمال سیاست‌های در مدیریت منابع انسانی و سازمان اثر افزاینده دارند و می‌توانند باعث ایجاد بهبود عملکرد منابع انسانی شوند و کارآفرینی مدیریت منابع انسانی را ایجاد و تقویت نمایند. همچنانکه دیوید آلریچ مدیران منابع انسانی را به‌عنوان عاملان تغییر در افراد به سمت استراتژی‌های سازمان معرفی می‌کند، قبول و ایفای این نقش در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک متغیر درون‌زا می‌تواند در رسیدن به کارآفرینی مدیریت منابع انسانی مفید و مثمر ثمر واقع شود و سازمان‌های دولتی را در رسیدن به وضع مطلوب هدایت کند.

تابع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی

تابع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی را با توجه به مبانی نظری و سوابق تحقق و با شرط درون‌زا بودن این متغیر به صورت زیر ارائه می‌دهیم:

$$A' = A + a$$

در تابع فوق A' وضع مطلوب نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع است و A همان وضع موجود نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی است. (a) آن قسمت از نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی است که تابع سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در این حوزه می‌باشد.

یعنی بایستی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی تجدید نظر شود، به نحوی که بتواند زمینه‌ساز ایجاد و تقویت کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کشور گردد و همچنین موانع شناسایی شده پیش‌روی کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی بر مبنای نظر خبرگان که شامل عدم طراحی شغل نامتناسب با کارآفرینی، عدم توجه به کارآفرینی در فرآیند استخدام و به‌کارگیری کارکنان و عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران می‌باشند را به حداقل برسانند چرا که این موانع بر روی کارآفرینی در این حوزه اثر کاهنده و منفی دارند و اتخاذ سیاست‌های مناسب می‌تواند کارآفرینی را در این حوزه از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد و تقویت

نمایند.

هدف این است که نتایج خروجی‌های حاصل از کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی با اعمال سیاست‌ها و راه‌کاری مناسب حداقل برابر با مقدار سه باشد؛ یعنی:

$$A' \geq 3$$

و مقدار A' از طریق تابع زیر به دست آوریم:

$$A' = \frac{\sum_{i=1}^n (A1 + a1) + (A2 + a2)}{N}$$

استفاده از راه‌کار زیر در هر دو بعد نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی که با متغیرهای ($a1$ و $a2$) مشخص شده‌اند می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارآفرینی در نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی باشند و به عنوان یک متغیر درون‌زا وضعیت موجود را ارتقاء داده و باعث ایجاد حرکت به سمت وضعیت مطلوب کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران شوند.

• مدیریت استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی کارآفرین محور (فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری) یا ($a1$)

جذب تمامی نیروی انسانی مورد نیاز از طریق انتشار آگهی در رسانه‌های عمومی جهت شناسایی بهتر افراد دارای ویژگی‌های کارآفرینی (ماده ۴۲ ق.م.خ.ک)

- شفافیت و عدم تبعیض و یک‌جانبه‌نگری در فرآیند کارمندیابی، جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی.

- ارزیابی نوع و محتوای آزمون‌های استخدامی مرتبط با حوزه‌های کاری و شغلی و گنجاندن گویه‌های سنجش کارآفرینی با ابعاد نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری و اضافه کردن این موارد به عنوان یک ماده در فصل ورود به خدمت قانون مدیریت خدمات کشوری

- سنجش میزان روایی «همزمان» و «پیش‌بین» آزمون‌های استخدامی برگزار شده و یا در حال برگزاری زیر نظر شورای توسعه مدیریت

- برگزاری مصاحبه‌های تخصصی مربوط به حوزه‌های کاری و شغلی جهت شناسایی بهتر افراد متناسب با شغل و بررسی میزان دارا بودن ویژگی‌های کارآفرینانه مربوط به هر شغل (اضافه کردن این بند به ماده ۴۴ ق.م.خ.ک)
 - برنامه‌ریزی برای جامعه‌پذیری افراد استخدام شده در بدو ورود به سازمان
 - اضافه کردن ابعاد پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری به بند الف ماده ۴۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین تعیین استانداردهای لازم برای تشخیص ابعاد مورد نظر مربوط به هر شغل و مشخص کردن ضرایب ابعاد مورد بررسی و قائل شدن ضرایب بیشتر برای ابعاد کارآفرینی (نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری)
 - اضافه کردن بند میزان رضایت از کارآفرینی کارکنان با تأکید بر ابعاد نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری بر مبنای استانداردها و شاخص‌های مشخص مربوط به هر شغل به ماده ۴۹ قانون مدیریت خدمات کشوری
 - تجزیه و تحلیل و طراحی شغل کارآفرین محور یا (a2)
 - بازنگری در تجزیه و تحلیل مشاغل و تأکید بر ابعاد کارآفرینی شامل نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری و برخوردار بودن از آزادی عمل و اختیارات لازم مربوط به هر شغل و اجتناب از ساخت‌یافتگی بیش از اندازه هر شغل
 - اضافه کردن مهارت‌های کارآفرینانه به هر شغل علاوه بر مهارت‌های مربوط به شایستگی، تجربه، دانش، تحصیلات و ...
 - بازنگری و تنظیم شرایط احراز شغل به منظور جذب نیروی انسانی متناسب، نخبه و کارآفرین زیر نظر شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی (ماده ۱۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری)
- این مدل و راه‌کاری ارائه شده با نتایج پژوهش‌ها احمدی و دیگران (۱۳۹۱)، زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)، موریس و جونز (۱۹۹۳)، شل (۲۰۰۱)، کاسترو جیوانی (۲۰۱۱)، رایموند و همکاران، (۲۰۰۳) و چانگ و همکاران (۲۰۱۱) سازگاری دارد و آنها نیز به نقش طراحی مشاغل انعطاف‌پذیر، جذب آگاهانه و همچنین جذب و استخدام نیروهای متخصص و توانمند

در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی و هم‌چنین سازگاری بهتر فرد و سازمان اشاره کرده‌اند.

تابع کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی

تابع کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی با توجه به مبانی نظری و سوابق تحقیق و با شرط درون‌زا بودن این متغیر به صورت زیر ارائه می‌دهیم :

$$B' = B + b$$

در تابع فوق B' وضع مطلوب کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی و B همان وضع موجود نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی است. (b) آن قسمت از نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی است که تابع سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در این حوزه می‌باشد. یعنی بایستی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی تجدید نظر شود به نحوی که بتواند زمینه‌ساز ایجاد و تقویت کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کشور گردد و هم‌چنین موانع شناسایی شده پیش روی کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای نظر خبرگان که شامل برنامه‌های آموزشی مربوط به کارکنان و مدیران نامتناسب با کارآفرینی و هم‌چنین نظام ارزیابی عملکرد نامتناسب با کارآفرینی می‌باشند را به حداقل برسانند چرا که این موانع بر روی کارآفرینی در این حوزه اثر کاهنده و منفی دارند و اتخاذ سیاست‌های مناسب می‌توانند کارآفرینی را در این حوزه از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد و تقویت نمایند.

هدف این است که نتایج خروجی‌های حاصل از کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی با اعمال سیاست‌ها و راه‌کاری مناسب حداقل برابر با مقدار سه باشد ؛ یعنی :

$$B' \geq 3$$

و مقدار B' را از طریق تابع زیر به دست آوریم:

$$B' = \frac{\sum_{i=1}^n (B1 + b1) + (B2 + b2)}{N}$$

استفاده از راه‌کار زیر در هر دو بعد نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی که با متغیرهای

(b1 و b2) مشخص شده‌اند می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارآفرینی در نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی باشند و به‌عنوان یک متغیر درون‌زا وضعیت موجود را ارتقاء داده و باعث ایجاد حرکت به سمت وضعیت مطلوب کارآفرینی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران شوند.

• متناسب‌سازی دوره‌های آموزشی ویژه کارکنان و مدیران در راستای تقویت کارآفرینی (فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری) (b1)

- اصلاح ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای تقویت کارآفرینی به صورت زیر:

- «ماده ۵۸ - سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارکنان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش (KAS) کارکنان با شغل موردنظر، مهارت‌های کارآفرینانه آن‌ها شامل نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری را نیز تقویت نماید و همچنین انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارکنان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارکنان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.»

- افزایش نسبت آموزش‌های تخصصی و مهارتی به کل آموزش‌ها و اضافه کردن این مورد به عنوان یک بند ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری

- اصلاح ماده ۵۹ قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای تقویت کارآفرینی به صورت زیر:

- «تشکیل کمیته‌های آموزشی جهت تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان مرتبط با حوزه‌های کاری و شغلی آنان و تعیین شاخص‌ها و استانداردهای دوره‌های آموزشی به جای دوره‌های آموزشی عمومی و کلی و تأکید بر جنبه کارآفرین بودن مشاغل.»

- تمرکز بر مهارت‌های شغلی آینده مورد نیاز مشاغل در برنامه‌ریزی های آموزشی

جهت توانمندسازی و آماده کردن کارکنان در مقابل تغییرات محیطی (بعد انعطاف پذیری کارآفرینی مدیریت منابع انسانی)

- بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی اجرا شده در راستای رسیدن به اهداف و برنامه‌های مورد نظر سازمان (بعد پیش‌کنشی کارآفرینی مدیریت منابع انسانی) و اضافه کردن این مورد به عنوان آخرین بند فصل نهم (توانمندسازی کارکنان) قانون مدیریت خدمات کشوری

• اجرا و راه اندازی سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر کارآفرینی (b2)

- تغییر عنوان فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد (بعد پیش‌کنشی کارآفرینی مدیریت منابع انسانی)

- در ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران بر ابعاد کارآفرینی توجه شود یعنی ابعاد کارآفرینی در ارزیابی‌های عملکرد نقش داشته باشد و این موضوع در یکی از مواد ۸۱، ۸۲ و یا ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری مورد تجدید نظر و بازنگری قرار گیرد.

- در ارزیابی عملکرد به هر دوی معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت رسیدن به اهداف سازمانی توجه شود و دقت شود که معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت همراستا هم با یکدیگر و هم با اهداف و سیاست‌های مورد نظر سازمان باشند.

- در ارزیابی‌های عملکرد جهت‌گیری‌های فردی و گروهی مورد لحاظ قرار گیرند و جهت‌گیری‌های گروهی از ضرایب بیشتری نسبت به جهت‌گیری‌های فردی برخوردار باشد.

- تعیین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران از طریق منابع اطلاعاتی چندگانه و تأکید بر ابعاد کارآفرینی

این مدل و راه‌کاری ارایه شده با نتایج پژوهش‌ها بالکین و همکارانش (۲۰۰۰)، رایبیز و دیگران (۲۰۰۳)، بامبرگر و مشولام (۲۰۰۰)، لالیتا و فرناندو (۲۰۰۵)، وودز (۲۰۰۳)، باقری و نمازیان (۱۳۹۲) و موریس و جونز (۱۹۹۳) سازگاری دارد و آنها نیز به نقش آموزش و ارزیابی

عملکرد در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی تأکید داشته‌اند.

تابع کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی

تابع کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی با توجه به مبانی نظری و سوابق تحقیق و با شرط درون‌زا بودن این متغیر به صورت زیر ارائه می‌دهیم:

$$C' = C + c$$

در تابع فوق C' وضع مطلوب کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی و C همان وضع موجود نظام، حفظ و نگهداری منابع انسانی است. (c) آن قسمت از نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی است که تابع سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در این حوزه می‌باشد. یعنی بایستی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی تجدید نظر شود، به نحوی که بتواند زمینه‌ساز ایجاد و تقویت کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کشور گردد و هم‌چنین موانع شناسایی شده پیش روی کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر مبنای نظر خبرگان که شامل نظام پرداخت حقوق و مزایای نامتناسب با کارآفرینی و نظام پاداش نامتناسب با کارآفرینی می‌باشند را به حداقل برسانند. چرا که این موانع بر روی کارآفرینی در این حوزه اثر کاهنده و منفی دارند و اتخاذ سیاست‌های مناسب می‌توانند کارآفرینی را در این حوزه از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد و تقویت نمایند. هدف این است که نتایج خروجی‌های حاصل از کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی با اعمال سیاست‌ها و راه‌کاری مناسب حداقل برابر با مقدار سه باشد؛ یعنی:

$$C' \geq 3$$

و مقدار C' را از طریق تابع زیر به دست آوریم:

$$C' = \frac{\sum_{i=1}^n (C_i + c_i)}{N}$$

از آنجایی که دو بعد نظام خدمات رفاهی و بیمه و بازنشستگی به‌عنوان ابعاد نظام حفظ و نگهداری مدیریت منابع انسانی در اولویت‌بندی نتایج تحلیل عامل از رتبه بسیار پایینی

برخوردارند و هم‌چنین در ادبیات و سوابق پژوهش به این عوامل به عنوان عوامل کارآفرینی مدیریت منابع انسانی اشاره‌ای نشده است.

بنابراین این عوامل را در مدل‌سازی ریاضی به حساب نمی‌آوریم و حذف می‌نماییم و فقط در این نظام از عامل سیستم جبران خدمت به‌عنوان عامل تاثیرگذار بر کارآفرینی مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود و با در نظر گرفتن سیستم جبران خدمت به‌عنوان یک متغیر درون‌زا و تحت تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود کارآفرینی در نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی باشد. بنابراین استفاده از راه‌کارهای زیر در سیستم جبران خدمت نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی که با متغیر (CI) مشخص شده است که می‌تواند وضعیت موجود را ارتقاء داده و باعث ایجاد حرکت به سمت وضعیت مطلوب کارآفرینی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران شود.

• سیستم جبران خدمت کارآفرین محور یا (CI)

- اضافه کردن مهارت‌های کارآفرینانه به ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری به شرح ذیل:

- « ماده ۶۵- کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز (به ویژه مهارت‌های کارآفرینانه) به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند.»

- اصلاح تبصره یک ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و اضافه کردن مهارت‌های کارآفرینانه (نوآوری، انعطاف‌پذیری و پیش‌کنشی) به آن به شرح زیر:

- «شاغلین مربوط به بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می‌گیرند و بر اساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت و (نوآوری، انعطاف‌پذیری و پیش‌کنشی)، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگی‌های مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند.

نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آئین‌نامه‌های که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در یکی از رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند.»

- اصلاح تبصره دو ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و اضافه کردن مهارت‌های کارآفرینانه (نوآوری، انعطاف‌پذیری و پیش‌کنشی) به آن به شرح زیر :

- «تبصره ۲- کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیت‌های شغلی و میزان کارآفرینی (نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری) و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (500) و حداکثر آن (5000) است، قرار می‌گیرد.»

- اصلاح ماده ۶۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکید بر ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در این ماده به شرح زیر :

- «ماده ۶۶- کلیه شاغلین مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه و همچنین مهارت‌های کارآفرینانه از امتیاز حق شاغل که حداقل (1000) و حداکثر (4500) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند.»

- اضافه کردن بند فوق‌العاده به انجام رفتارهای کارآفرینانه مربوط به نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری به تبصره ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری

- شفاف‌سازی پرداخت؛ میزان آگاهی افراد سازمان از دریافتی‌های همدیگر است. چنین اطلاعاتی به کارکنان اجازه می‌دهد تا علاوه بر مقایسه منصفانه، دریافتی‌های ناشی از فعالیت‌های کارآفرینانه آنها نیز آشکار گردد.

- استفاده از طرح مزایای انعطاف‌پذیر و برنامه‌های انگیزشی متنوع؛ سیستم مزایای انعطاف‌پذیر علاوه بر تفاوت در موقعیت‌های فردی کارکنان به دلیل سن، موقعیت خانوادگی و الگوهای زندگی، آزادی عمل بیشتری را به کارکنان تلاشگر و کارآفرین نیز می‌دهد.

این مدل و راه‌کاری ارائه شده با نتایج پژوهش‌های احمدی و دیگران (۱۳۹۱)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲)، زامیتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)، مک میلان به نقل از احمدی و همکاران (۱۳۹۱) و موریس و جونز (۱۹۹۳) سازگاری دارد و آنها نیز به نقش جبران خدمت و امنیت شغلی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند.

تابع کارآفرینی نظام به‌کارگیری منابع انسانی

تابع کارآفرینی نظام به‌کارگیری منابع انسانی با توجه به مبانی نظری و سوابق تحقق و با شرط درون‌زا بودن این متغیر به صورت زیر ارائه می‌دهیم:

$$D' = D + d$$

در تابع فوق D' وضع مطلوب کارآفرینی نظام کاربرد و یا به‌کارگیری منابع انسانی و D همان موضوع موجود نظام به‌کارگیری منابع انسانی است. (d) آن قسمت از نظام به‌کارگیری منابع انسانی است که تابع سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در این حوزه می‌باشد. یعنی بایستی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام به‌کارگیری منابع انسانی تجدید نظر شود، به نحوی که بتواند زمینه‌ساز ایجاد و تقویت کارآفرینی در سازمان‌های دولتی کشور گردد و همچنین موانع شناسایی شده پیش روی کارآفرینی نظام به‌کارگیری منابع انسانی بر مبنای نظر خبرگان که شامل سبک مدیریتی، نظام انگیزشی و نظام تنبیه نامتناسب با کارآفرینی می‌باشند را به حداقل برسانند. چرا که این موانع بر روی کارآفرینی در این حوزه اثر کاهنده و منفی دارند و اتخاذ سیاست‌های مناسب می‌تواند کارآفرینی را در این حوزه از مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ایجاد و تقویت نمایند. هدف این است که نتایج خروجی‌های حاصل از کارآفرینی نظام به‌کارگیری منابع انسانی با اعمال سیاست‌ها و راه‌کاری مناسب حداقل برابر با مقدار سه باشد؛ یعنی:

$$D' \geq 3$$

و مقدار D' را از طریق تابع زیر به دست می‌آوریم:

$$D' = \frac{\sum_{i=1}^n (D1 + d1) + (D2 + d2)}{N}$$

استفاده از راه کار زیر در هر یک از ابعاد نظام به کارگیری منابع انسانی که با متغیرهای $d1$ و $d2$ مشخص شده است که می تواند زمینه ساز بهبود کارآفرینی در نظام به کارگیری منابع انسانی باشد و به عنوان یک متغیر درونزا وضعیت موجود را ارتقاء داده و باعث ایجاد حرکت به سمت وضعیت مطلوب کارآفرینی نظام به کارگیری منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران شود.

- بازنگری در نظام انضباطی و تنبیهی سازمان های دولتی در چارچوب میزان رعایت کارآفرینی مورد نیاز هر شغل ($d1$)
- تعیین شاخص ها و استانداردهای در فرآیند جابجایی (ارتقاء، تنزیل و انضباط کاری) کارکنان و مدیران و تکیه بر ابعاد رفتارهای کارآفرینانه
- جابجایی مدیران خلاق و کارآفرین به مشاغل نیازمند خلاقیت و کارآفرینی و همچنین انتقال مدیران کمتر کارآفرین به مشاغل دارای نیاز کمتر به کارآفرینی (بازنگری و اصلاح ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکید بر ابعاد کارآفرینی در این ماده به صورت زیر):
- « ماده ۵۴ - به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه های اجرایی موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:
- الف- در انتخاب و انتصاب افراد به پست های مدیریت حرفه ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده و توجه به میزان کارآفرین بودن آنها مدنظر قرار گیرد تا افراد از مسیر ارتقاء شغلی به مراتب بالاتر ارتقاء یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می پذیرد.»
- جابجایی کارکنان خلاق و کارآفرین به مشاغل نیازمند خلاقیت و کارآفرینی و همچنین انتقال کارکنان کمتر کارآفرین به مشاغل دارای نیاز کمتر به کارآفرینی (بازنگری و اصلاح در ماده ۵۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و تأکید بر ابعاد کارآفرینی در این ماده به صورت زیر):

- «ماده ۵۳ - انتصاب و ارتقاء شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق و همچنین رعایت کارآفرینی در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد»
- ایجاد و راه‌اندازی بانک اطلاعاتی شناسایی افراد کار آفرین جهت پست‌های مدیریتی (ماده ۵۶ قانون مدیریت خدمات کشوری)
- وجود و به روزرسانی سیستم اطلاعاتی کارآمد در خصوص رسیدگی به شکایات کارکنان در فرآیند جابجایی، ترک کار و انضباط کاری.
- شفافیت و عدم تبعیض و یک‌جانبه‌نگری در فرآیند جابجایی، ترک کار و انضباط کاری.
- ایجاد ارتباط نتایج ارزیابی‌های عملکرد با فرآیند جابجایی، ترک کار و انضباط کاری.
- ارزیابی اثربخشی فرآیند جابجایی، ترک کار و انضباط کاری کارکنان و مدیران در ایجاد و تقویت کارآفرینی
- طراحی سیستم ارتباطات و برنامه‌های انگیزشی در جهت توسعه مهارت، دانش و توانایی‌های کارکنان (KAS) در راستای تقویت کارآفرینی (d2)
- تعیین شاخص‌ها و استانداردهای برنامه‌های انگیزشی و تقویتی بر مبنای کارآفرینی
- تخصیص برنامه‌های انگیزشی مرتبط با میزان کارآفرینی در حوزه‌های کاری و میزان مسئولیت کارکنان و مدیران
- اعلام صریح و روشن معیارهای پرداخت پاداش و تکیه بر معیارهای کارآفرینی مانند نوآوری، انعطاف‌پذیری و پیش‌کنشی
- ایجاد سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارکنان و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و معرفی ایده‌ها و خلاقیت‌ها در نظام اداری (ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری).
- یافته‌های این بخش و راه‌کاری ارائه شده با پژوهش‌ها کرنی و دیگران (۲۰۰۹)، لالیتا و فرناندو (۲۰۰۵)، شل (۲۰۰۱)، بامبرگر و مشولام (۲۰۰۰)، کورنوال و پرلمان (۱۹۹۰)، حق

شناس و دیگران (۱۳۸۴) و زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) سازگاری دارد و آنها نیز به نقش و تأثیر برنامه‌های تشویقی در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند.

در نتیجه با توجه به توضیحات فوق می‌توان گفت که مدل نهایی کارآفرینی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های در سازمان‌هایی دولتی ایران بر مبنای مدل ریاضی برابر است با:

$$EHRM' = \frac{\sum_{i=1}^n (A1+a1) + (A2+a2) + (B1+b1) + (B2+b2) + (C1+c1) + (D1+d1) + (D2+d2)}{N}$$

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص و توانمند به ایجاد محیط کارآفرینانه منجر خواهد شد که در نهایت زمینه‌ی شکوفایی و بروز خلاقیت را فراهم می‌کند. به عبارتی توجه به ویژگی‌های شخصیتی از جمله خودباوری و هوش عاطفی هنگام تأمین نیروی انسانی موردنیاز می‌تواند بر کارآفرینی مؤثر باشد با توجه به وجود استقلال و آزادی عمل به عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی به نظر می‌رسد، هنگام طراحی شغل در سازمان توجه به ایجاد گروه‌های کاری مستقل و خودگردان بسیار حائز اهمیت باشد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با تأکید بر پادشاهای درونی، واگذاری مسئولیت‌ها و اجتناب از کنترل شدید، بر کارآفرینی تأثیر بگذارد در نهایت چگونگی نگهداشت کارکنان مناسب، یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در راستای دستیابی به کارآفرینی سازمانی خواهد بود. وجود امنیت شغلی از آن جهت که موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان و همچنین موجب مشارکت بیشتر آنان خواهد شد، نوآوری را در سطوح سازمان افزایش خواهد. ویژگی خاص کارآفرینی که همواره توأم با انعطاف‌پذیری، پیش‌کنشی و انجام فعالیت‌های نوآورانه می‌باشد، توجه ویژه‌ای را به جهت تضمین امنیت شغلی و حمایت ویژه از کارکنان خلاق سازمان می‌طلبد.

به طور کلی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ایجاد شرایط برای بروز کارآفرینی سازمانی نقش مؤثری خواهند داشت. بنابراین سازمان‌های دولتی می‌بایست جهت دستیابی

به کارکنانی با خصوصیات منحصر به فردی که در مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی نمود پیدا می‌کند، با جذب آگاهانه و مبتنی بر شایستگی، برنامه‌ریزی جهت نگهداشت آنان و طراحی مشاغل سازمان با رویکرد کارآفرینی، موجبات رشد و توسعه‌ی فردی و سازمانی فراهم آورده و از کارکردهای مذکور به عنوان ابزاری برای افزایش و ارتقای کارآفرینی سازمانی بهره‌مند شوند.

فهرست منابع

۱. احمدی، موسی و سید محسن موسوی. (۱۳۹۳). مشارکت عمومی - خصوصی: مبانی نظری و مطالعات موردی. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۲. بنی مهد، بهمن؛ عربی، مهدی؛ و شیوا حسن پور. (۱۳۹۵). «اشتباهات رایج در پژوهش های تجربی حسابداری». مجله علمی-پژوهشی دانش حسابداری مالی، دوره سوم، شماره ۱، پیاپی ۸، صص. ۲۱-۴۷.
۳. رهنمای رودپشتی، فریدون و اکبر افتخاری. (۱۳۸۹). «تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات مالی». مجله مهندسی مالی و مدیریت پرتفوی، شماره ۴، صص. ۱۲۹-۱۴۲.
۴. سید نورانی، سید محمد رضا و محمدعلی مرادی. (۱۳۹۴). «بهینه یابی تسهیم ریسک در قرار دادهای بیع متقابل: کاربردی از نظریه نمایندگی». پژوهش نامه اقتصادی انرژی ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، صص. ۱۴۵-۱۸۲.
۵. شمس مجد، رضا. (۱۳۸۵). «بررسی و مدیریت ریسک در قراردادهای "EPC" تاثیر آن بر زمان و هزینه انجام پروژه». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و پژوهش ها.
۶. صحت، سعید؛ حامد دهقانان و محسن جلالی (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت بندی عوامل مدیریتی موثر بر موفقیت بانک های توسعه ای در ایران (مطالعه موردی: بانک توسعه تعاون)». فصلنامه پژوهش ها و سیاست های اقتصادی، سال ۲۴، شماره ۸۰، صص. ۲۱۷-۲۴۰.
۷. عسکری، محمد مهدی؛ مهدی صادقی شاهدانی و سجاد سیفلو، (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت بندی ریسک های پروژه های بالادستی نفت و گاز در ایران با استفاده از قالب ساختار شکست (RBS) و تکنیک تاپ سیس (TOPSIS)». فصلنامه پژوهش ها و سیاست های اقتصادی، سال ۲۴، شماره ۷۸، صص. ۵۷-۹۶.
۸. عزت آبادی پور، حسام و حبیباله طاهرپور کلانتری. (۱۳۹۳). «ارزیابی و اولویت بندی متغیرهای موثر بر موفقیت شراکت عمومی - خصوصی». مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۳، پیاپی ۸۹، صص. ۲۱-۴۳.
۹. گلابچی، محمدرضا و عصمت الله نورزایی. (۱۳۹۴). «انتخاب روش مناسب مشارکت خصوصی - دولتی به منظور تامین مالی پروژه های آزاد راه ایران با رویکرد «AHP مهندسی حمل و نقل، سال ششم، شماره سوم، صص. ۵۲۳-۵۳۷».

۱۰. معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور. (۱۳۹۳). چارچوب موافقت نامه مشارکت عمومی - خصوصی، گروه ۲، نسخه ۹۳۰۴۲۴.
۱۱. نریمانی، محمد؛ عباسی؛ مسلم و مرتضی ابراهیمی. (۱۳۹۰). مبانی پژوهش در علوم رفتاری. اردبیل: انتشارات محقق اردبیلی.
۱۲. نمازی، محمد. (۱۳۸۴). «بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت». مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره ۲۲، شماره ۲.
۱۳. نوروزی، محمد؛ عاشری، محمد رضا؛ و سید مصطفی بلادیان. (۱۳۹۴). «عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی پروژه‌های مشارکت عمومی - خصوصی در حوزه انرژی جمهوری اسلامی ایران». بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۳، پیاپی ۲۹. صص. ۸۳-۱۰۷.
۱۴. هبیتی، فرشاد؛ رهنمای رود پستی، فریدون؛ نیکومرام، هاشم؛ و موسی احمدی. (۱۳۸۹). «رابطه آزادی اقتصادی با مشارکت‌های عمومی - خصوصی و ارائه الگو برای ایران». فصلنامه مدل سازی اقتصادی، شماره ۶، صص. ۲۵-۵۲.
۱۵. هبیتی، فرشاد و موسی احمدی. (۱۳۹۳). «مدیریت ریسک در مشارکت‌های عمومی خصوصی پروژه‌های زیر ساختی». دومین کنفرانس بین المللی توسعه نظام تامین مالی ایران، تهران.

16. Ahmed, S.A., Isa, U.H., Frag, M.A. (2013). *Evaluation of risk factors affecting time and cost of construction projects in Yemen*. International Journal of Management. 5(4), 168-178.
17. Chang, C. (2013). Principal-agent model of risk allocation in construction contracts and its critique. Journal of Construction engineering and management. Volume 140, issue 1. 30 august 2013, 121-131.
18. Crossruff, Zhang, S., Zhang, S., GAO, Y., and Ding, X. (۲۰۱۶). *Contractual Governance: Effects of Risk Allocation on Contractors Cooperative Behavior in Construction Projects*. Journal of Construction Engineering and Management, 10, 1061/ (ASCE) CO.1943-7862.0001111, 04016005.
19. Liu, Z., Jiang, W., Peng, Y., and Wu, Y. ۲۰۱۶. Advantages of Agent Construction in Building University Talent Apartments in China. Proceedings of the ۲۰th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate 1329-1335.
20. Minjire, e, Waiganjo ,e. (2015). Factors Affecting the Performance of Public – Private Partnership in healthcare projects in Kenya: A Case study of the ministry of health, Journal of Business and Change Management. Volume 2, 717- 746.
21. UNESCAP (2011): A Guidebook on public-private partnership in Infrastructure,

United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok.

22. Nirali and others. (2014). Built- Own- Lease- Transfer (BOLT): A Public Private Partnership Model that Bridges Gap of Infrastructure in Urban Areas. International Journal of civil Engineering Research, Volume 5, Number 2, 135-144.
23. Minjire, e, Waiganjo, e. (2015). Factors Affecting the Performance of Public – Private Partnership in healthcare projects in Kenya: A Case study of the ministry of health, Journal of Business and Change Management. Volume 2, 717- 746.
24. Dosis, A. (2016). An Efficient Mechanism for Competitive Markets with Adverse Selection, Research Center ESSEC Working Paper 1604 ISSN 1291-9616.
25. Usama Hissy, Montez Awed Frag, Laila M. Abdelhafez, and Saleh Alawi Ahmed. (2015). A Risk Allocation Model for Construction Projects in Yemen. vol.7.NO.3.78-88.
26. Wang, y. and Liu, j. (2015). Valuation of the excess revenue sharing ratio in PPP projects using principal agent models. International Journal of Project Management, 10.1016/j.ijprogram.2015.03.002, 1317-1324.
27. <https://www.adb.org/publications/asia-infrastructure-needs>.
28. Shresta, A. Aibinu, T. Chan & Chen. (2013). Risk allocation in public private partnerships in China's water projects: a principal agent approach. vol 171. Transaction on Ecology and Environment. 85- 97.
29. Usman Hiss, Montez Awed Frag, Laila M. Abdelhafez, Saleh Alawi Ahmed. (2015). A Risk Allocation Model for Construction Projects in Yemen. Civil and Environment research. Vol.7.NO.3.78-88.