

## شناسایی مکانیزم های ارزیابی عملکرد کارآفرینانه کارکنان، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی

مجتبی ناهید<sup>۱</sup>، کمال سخدری<sup>۲\*</sup>، علی داوری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

با توجه به تاثیر کارآفرینی بر عملکرد سازمان ها، پژوهش های مختلفی درصدد شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء کارآفرینی در سازمان ها هستند. از سوی دیگر در سال های اخیر گرایش فزاینده ای پژوهشی به نقش فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد سودمند که می تواند به رشد فعالیت های کارآفرینانه در شرکت ها کمک کند، صورت پذیرفته است. برای تحقق هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی چندگانه بهره گرفته شد. جامعه پژوهش ده شرکت در چهار صنعت رقابتی و جامعه آماری این پژوهش را برخی مدیران و مشاوران شرکت های مورد بررسی که با حوزه منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی آشنا باشند تشکیل داده‌اند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند در مجموع ۲۶ نفر از افراد خبره این شرکت ها شناسایی شدند. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل مضمون استفاده گردید که در نتیجه ۵ مقوله، ۱۳ مؤلفه، و ۶۰ مفهوم شناسایی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه ارزیابی عملکرد کارآفرینانه شامل چهار زیرمؤلفه؛ ارزیابی عملکرد براساس اهداف کارآفرینانه، ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری، ارزیابی عملکرد براساس ریسک‌پذیری و ارزیابی عملکرد تیمی پرسنل است. که می‌تواند در بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی موثر باشند.

**واژه‌های اصلی:** کارآفرینی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه کارکنان، رفتار کارآفرینانه.

### ۱- مقدمه

کارآفرینی به عنوان پایه های شکل گیری اقتصاد نوین مورد توجه قرار گرفته است. اقتصاد در ابتدای هزاره سوم میلادی شاهد دگرگونی های شگرفی بوده است. انقلاب فناوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش محور از زمره این تغییرات است. شاید مهمترین روندی که در اقتصاد دیده می شود حرکت به سوی نظام اقتصادی با ماهیت شبکه ای است. بسیاری از اقتصاددانان اعتقاد دارند که علاوه بر عوامل اقتصادی همچون مزیت های بازار و سرمایه که بر کارآفرینی تأثیر می گذارد، عوامل غیر اقتصادی نظیر شبکه روابط اجتماعی نیز می تواند بر پدیده کارآفرینی تأثیرگذار باشد. واقعیت آن است که توسعه کارآفرینی در جامعه و به خصوص در سازمان ها نیازمند بستر مناسب برای رشد و پرورش افراد کارآفرین است. متأسفانه بسیاری از سازمان ها از نظر ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی مناسب نیستند. برای مثال در یک سازمان بروکراتیک گرایش به کارآفرینی پائین خواهد بود. گرایش به کارآفرینی بیانگر تمایل مشخص به کشف و پی گیری فرصت های ارزشمند و تبدیل آنها به کسب و کار جدید است [2].

کارکنان خلاق و دانشورز به احتمال بیشتری در پی ایجاد ایده های جدید و نوآورانه در سازمان هستند و روش های موجود انجام کار را زیرسوال می برند و به عنوان عامل تغییر در سازمان عمل می کنند [44]. لذا شناسایی ویژگی ها و بسترهای مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان یکی از اساسی ترین مسائل روز سازمان ها است [1]. سازمان های امروز نمی توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت گرا و کم هزینه فائق آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند [3]. با توجه به موارد فوق مشخص می شود که پرداختن به موضوع کارآفرینی در سازمان ها در چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. در زمینه کارآفرینی سازمانی و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مبتنی بر منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی همچنین به ارتقای فرهنگ نوآوری، خلاقیت و ابتکار عمل، توسعه نگرش های کارآفرینانه درون سازمان که بسختی قابل تقلید هستند، یاری

می‌رسانند [9]. در این راستا نویسندگانی همانند هایتون (۲۰۰۵) و کوراتکو (۲۰۰۱)، معتقدند که کارآفرینی سازمانی شاخصی از اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشند و میزان فعالیت‌های کارآفرینانه با کمک این شیوه‌ها قابل گسترش می‌باشند [18].

لذا بسیاری از مطالعات صورت گرفته در زمینه ارتباط کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی تنها نقطه شروعی برای بررسی این زمینه به شمار می‌روند. بنابراین لازم است تحقیقات بیشتری جهت بررسی اثرات عوامل انسانی بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی درون سازمان‌ها صورت بگیرد [12]. همچنین بررسی مطالعات صورت گرفته نشان داد که تاکنون الگوی جامعی در رابطه با کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی ارائه نشده است.

گرچه تاکنون برخی مطالعات به بررسی های مقدماتی در زمینه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی پرداخته اند. اما پژوهش در این زمینه، هنوز در دوران ابتدایی خود بوده و اندک مطالعات تجربی موجود نیز نگاهی بخشی به این موضوع داشته اند. به طور ساده تر، الگویی که بر اساس آن بتوان جایگاه مدیریت منابع انسانی را در ظهور کارآفرینی سازمانی تبیین نمود، موجود نمی باشد [12]. همچنین پرداختن به موضوع کارآفرینی در سازمان‌ها در چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. ضرورت این مسئله جایی بیشتر می شود که بدانیم تاکنون در مدل های مختلف مدیریت منابع انسانی که توسط صاحب نظران و پژوهشگران حوزه منابع انسانی ارائه شده است به این موضوع کمتر توجه شده است [30]. در نتیجه مطالب ذکر شده و مقایسه مطالعات قبلی مرور شده، نشان دهنده این موضوع است که ادبیات موجود تنها به بررسی برخی از سازه های اثرگذار بر ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی و آن هم به صورت محدود پرداخته است. در حالی که به زعم کاپیپا (۲۰۱۷) شرایط اقتصادی فعلی مستلزم مهارت کارآفرینانه برخی از افراد، چه به تنهایی و چه به صورت جمعی است. و لازمه بهره مندی از این مهارت ها نگهداشت افراد مناسب و شایسته در سازمان ها می باشد. از این رو ایجاد ارتباط بین دو مفهوم نگهداشت مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی دغدغه اکثر شرکت ها اعم از کارآفرینانه یا تثبیت شده است.

از این رو لازم است که تحقیقی جامع در این زمینه صورت بگیرد که نه تنها روابط بین مهم ترین سازه های مختلف اثرگذار بر ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی بپردازد بلکه در زمینه سازمان های ایرانی به بررسی ویژگی های خاص سیستم های مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها و ارتباط آنان با کارآفرینی سازمانی بپردازد. بنابراین شکاف نظری موجود عبارت است از "نیاز به مدلی که در برگیرنده کارکردهای اصلی و تاثیرگذارتر مدیریت منابع انسانی شامل: استخدام و کارمندیابی، نگهداشت و ارزیابی عملکرد و توسعه و آموزش نیروی انسانی دارد که این ساز و کارها منتج بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان (شامل سودآوری و پذیرش ریسک و نوآوری) گردد". بر این اساس با توجه به انتخاب بخشی از این تاثیرگذاری در تحقیق حاضر به شناسایی مکانیزم های سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، که مشوق رفتار

کارآفرینانه سازمانی می باشند، می پردازیم.

از این رو سؤال اصلی تحقیق عبارت است از؛ مکانیزم های سازمانی نظام ارزیابی عملکرد، که مشوق رفتار کارآفرینانه باشد، کدامند؟

## ۲- مروری بر ادبیات تحقیق

با توجه به نوظهور بودن مبحث ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و سازو کارهای مدیریت منابع انسانی و کاربرد این مفهوم در روش‌ها، راهبردها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است با این حال پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی بیشتر بر توسعه مفهومی هر کدام از این سازه‌ها بصورت جداگانه متمرکز شده‌اند و الگوی جامعی که بواسطه آن کارکردهای مدیریت منابع انسانی منجر به رفتارهای کارآفرینانه در سازمان شود، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین به دلیل جدید بودن موضوع تحقیق، بخش عمده‌ای از آثاری که در این زمینه وجود دارند آثاری هستند که تنها مطالعات اکتشافی و در باب ماهیت و چیستی سازوکارهای مدیریت منابع انسانی می‌باشند.

بر اساس مطالب ارائه شده، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌توانند به طور مثبتی بر نگرش‌های کارکنان و بهبود و ارتقای عملکرد در محیط کار اثر بگذارند که در نهایت بر نتایج و خروجی‌های سازمانی کسب‌وکارها اثر گذار خواهند بود [46]. پژوهش‌های زیادی نقش اثربخشی اقدامات مدیریت منابع انسانی را در اثربخشی سازمانی مورد بررسی و تایید قرار داده‌اند [49].

مرور ادبیات پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که دو روند اصلی در رابطه با مفهوم کارآفرینی سازمانی وجود دارد: اولین روند، به اثرات فرایند کارآفرینانه سازمانی می‌پردازد. مطالعات تجربی در این زمینه نشان داده اند که چگونه فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی می‌توانند عملکرد یک سازمان را توانمند و ارتقاء نمایند و دومین روند، مربوط به عوامل و شرایطی است که منجر به ظهور کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها می‌گردد. در این روند، توجه بیشتری به منابع و روش‌های نوین تنظیم مجدد منابع شده است که سازمان را قادر به پیگیری فرصت‌های کسب و کار جدید و توسعه اقدامات نوآورانه می‌نماید [54].

رویکرد دوم ذکر شده با دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> سازگار می‌باشد، که بر اهمیت منابع سازمان به عنوان محرک‌های رشد، مزیت رقابتی و سود بالاتر تاکید دارند. همچنین در دیدگاه مبتنی بر منابع، پاسخ به این سوال منوط به در اختیار داشتن منابع کلیدی خاص می‌باشد. در سطح ابتدایی منابع شامل ابعاد فیزیکی، سازمانی و انسانی می‌باشد. در سال‌های اخیر توجه خاصی به ارزش منابع انسانی سازمان شده است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در واقع به ایجاد و حفظ منابع انسانی برتر در جهت یاری رساندن به سازمان‌ها می‌باشد [34].

نویسندگان مختلفی معتقدند که پذیرش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منجر به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق توسعه سرمایه انسانی و تشویق کارکنان به تعقیب علایق سازمان می‌شوند [34].

در نتیجه کانون اصلی کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های کارآفرینانه

<sup>۱</sup> RBV

کارکنان برای توسعه و جوانسازی سازمان در جهت سازگاری مناسب با تحولات درونی و بیرونی است [17].

جهت درک بهتر نحوه ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی به نظر می‌رسد نیاز به آشنایی با نظریه کارآفرینی سازمانی داریم. به منظور شناخت نظریه کارآفرینی انسانی<sup>۲</sup>، لازم است پیشینه ظهور این نظریه را بدانیم؛ تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی، نظریه‌های زیادی را در مورد اینکه چرا برخی سازمان‌ها عملکرد بالایی دارند، ایجاد کرده است [41]. پفر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، عناصر کلیدی لازم برای رشد سودآوری از طریق پرسنل را مشارکت و توانمندسازی؛ مالکیت کارکنان؛ آموزش و توسعه مهارت‌ها؛ امنیت شغلی؛ استخدام انتخابی؛ دستمزد بالا و به اشتراک‌گذاری اطلاعات عنوان می‌کند. با این حال، هیچ یک از این تحقیقات مستقیماً این عناصر را با حوزه کارآفرینی ارتباط نداده و به رشد ثروت و ایجاد اشتغال با کیفیت مرتبط ساخته است. از این رو کیم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) با شناسایی عناصر مشترک بین سه حوزه کارآفرینی، رهبری و مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم تحقیقات متعدد، نظریه واحدی در مورد ارتباط بین این سه حوزه وجود ندارد و درصدد توسعه نظریه‌ای جدید برآمدند تا بتوانند با ادغام حوزه‌های مذکور به چالش‌های جهانی خلق ثروت و اشتغال با کیفیت پاسخ گویند [32]. این نظریه با عنوان «کارآفرینی انسانی» ارائه شد که با ارتباط سه حوزه مدیریت منابع انسانی، رهبری و کارآفرینی، رشد سودآوری و ایجاد اشتغال را توجیه می‌کند. استراتژی کارآفرینی سازمانی با این نظریه، هماهنگی زیادی دارد طوری که جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان با تجمیع میزان تمایل کارکنان (به ویژه مدیران) به (۱) پذیرفتن ریسک‌های کسب‌وکاری (مولفه ریسک‌پذیری)؛ (۲) ایجاد نوآوری و تحول به منظور دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت (مولفه نوآوری)؛ و (۳) رقابت فعال با سایر شرکت‌ها (مولفه بیش‌فعالی) برابری می‌کند.

در بررسی‌های انجام شده در تحقیقات گذشته مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، دو مسئله اصلی وجود دارد که بایستی مورد توجه قرار بگیرد: پرورش رفتارهای کارآفرینانه غیر رسمی و پذیرش ریسک توسط اعضای سازمانی. که در ادامه به تشریح رفتار کارآفرینانه می‌پردازیم.

## ۲-۱- رفتار کارآفرینانه

کارآفرینی اساساً یک نوع رفتار است [16]. رفتار بیانگر مجموعه فعالیت‌های هدفمندی است که توسط افراد صورت می‌پذیرد که ممکن است به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه باشد [21]. از این رو یکی از مباحث مهم در کارآفرینی، تقویت رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد. در واقع، رفتار کارآفرینانه کارکنان، عبارت است از فعالیت‌هایی که توسط کارکنان به صورت پیشگام برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط کاری انجام می‌شود به طوری که منجر به ایجاد کسب و کار جدید شود

[13].

مطالعات گوناگون نشان داده است تعداد کثیری از تحقیقات در طول سال‌های اخیر بر رویکرد رفتاری در اقدام و ایجاد کسب و کار و توسعه کارآفرینی تمرکز کرده‌اند و رفتار کارآفرینانه هدف غالب این پژوهش‌ها بوده است [38].

در میان تمامی محققان مشهور این حوزه، همواره موضوعات رفتار و قصد با هم مطرح و بررسی شده است. در این بین برخی محققان نظیر گیب و ریچی<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) و شانیز<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) بروز رفتارهای کارآفرینانه را یک پدیده ذاتی دانسته‌اند که از بدو تولد در برخی انسان‌ها وجود دارد. راج و فرس<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را بررسی کرده شاخص‌های یک شخصیت کارآفرین را استخراج کرده‌اند. دسته دیگر پژوهش‌ها، به بررسی کارآفرینی از منظر یک فعالیت و رفتار پرداخته که قابل تکرار و انتقال است و نه یک متغیر شخصیتی ذاتی. بدین ترتیب دسته دیگری از پژوهش‌ها با رویکرد رفتاری به وجود آمد که بهتر و محکم‌تر از دسته اول، رویداد کارآفرینی و بروز رفتار کارآفرینانه را توجیه می‌کند. این دسته، معمولاً مدل‌های قصد کارآفرینانه خوانده می‌شوند که بحث‌های بسیاری را برانگیخته است. کروگر و کارزود<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) معتقدند که این مدل‌ها، ابزار مناسبی برای توضیح رویداد کارآفرینانه هستند. اما از نظر اجزن<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) و شاینر (۲۰۰۹) قصد، مفهومی می‌باشد که درست قبل از بروز رفتار اتفاق می‌افتد به طوری که، آن را بهترین متغیر پیش‌بینی رفتار قاعده‌مند می‌دانند، به ویژه زمانی که بروز رفتار، بسیار محدود و بدون قابلیت پیش‌بینی زمانی باشد. رفتار کارآفرینانه، براساس مدل‌های مطرح قصد، نظیر اجزن (۱۹۹۱) و شاپیرو و سوکول (۱۹۸۸) به عنوان خروجی نهایی مطرح شده، به طوری که به عنوان مثال، هنجارهای اجتماعی (یک متغیر برون‌فردی) و اشتیاق به عمل (یک متغیر درون‌فردی) می‌توانند شدت قصد و بروز رفتار کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار دهند.

طبق تعاریف فوق و در یک مفهوم گسترده و عملیاتی، می‌توان گفت رفتار کارآفرینانه در بین کارکنان سازمان شامل کلیه اعمالی است که در یک سازمان، اعضای سازمان انجام می‌دهند و با اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی مرتبط می‌باشد و منجر به خلق ایده، گسترش نوآوری و کارآفرینی سازمانی می‌گردد.

## ۲-۱-۱- عوامل سازمانی مؤثر در بروز رفتار کارآفرینانه کارکنان

طبق نظر صاحب‌نظران عوامل سازمانی نظیر محیط کارآفرینانه [22]، شبکه‌سازی [52]، پویایی صنعت [28]، سیستم پاداش [55]، مدیریت و جو سازمانی [27]، توانمندسازی و آموزش [50] و اشتراک دانش [40]. رفتار کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار داده و موجب بروز رفتارهای نوآورانه در سازمان می‌گردد.

<sup>5</sup> . Gibb & Ritchie

<sup>6</sup> . Scheiner

<sup>7</sup> . Rauch & Frese

<sup>8</sup> . Krueger & Carsrud

<sup>9</sup> . Ajzen

<sup>2</sup> HumEnt

<sup>3</sup> Pfeffer

<sup>4</sup> Kim, ElTarabishy & Bae

## ۲-۱-۲- پیامدهای رفتار کارآفرینانه

رفتارهای کارآفرینانه شرکت ها، منافع اقتصادی ایجاد کرده، سود و عملکرد را بهبود می بخشد، باعث ایجاد اشتغال و خلق ارزش در جامعه می گردد [6]. طبق نظر غالب صاحب نظران رفتار کارآفرینانه کارکنان موجب توسعه کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان، کسب مزیت رقابتی، منافع اقتصادی اجتماعی و نهایتاً افزایش بهره وری می گردد [29].

و نهایتاً در راستای تشریح پیوند بین کارآفرینی و ارزیابی عملکرد لازم به ذکر است که تئوری رفتار برنامه ریزی شده ی آجزن (۱۹۹۱) بیان می کند که ادراک افراد از وجود یا عدم وجود منابع لازم یا فرصت های، ضروری باعث بروز رفتاری مشخص می گردد. البته این تأثیرگذاری به صورت غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی نیت رفتاری صورت می گیرد یعنی وقتی افراد اعتقاد دارند که به علت وجود منابع لازم نظیر، مهارت، نیروی انسانی، پول و کنترل زیادی بر رفتار دارند نیت رفتاری آنها برای انجام رفتار زیاد است [4]. به عبارت دیگر دسترسی به منابعی مانند مشوق ها و یا هر فرایند و زیر فرایند منابع انسانی مبتنی بر عملکرد کارکنان می تواند در فرایندهای تصمیم گیری کارآفرینان تأثیرگذار باشد. بر این اساس به نظر می رسد بررسی مکانیزم های ارزیابی عملکرد کارآفرینانه نیروی انسانی در سازمان ها می تواند در شکل گیری مسیری برای شناسایی ابعاد این موضوع و مشوق رفتارهای کارآفرینانه کارکنان موثر باشد که در ادامه از نظر می گذرد.

## ۲-۳- مکانیزم های ارزیابی عملکرد و کارآفرینی سازمانی

به طور کلی ارزیابی عملکرد در سازمان بایستی از ویژگی هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی را در سازمان بهتر پرورش دهد. ارزیابی عملکرد در سازمان های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خاصی را برای خلاقیت ها مدنظر قرار می دهند، بر ارزیابی اقدامات در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می نماید [53].

ارزیابی عملکرد یکی دیگر از مکانیزم های مدیریت منابع انسانی است که می تواند در شکل گیری رفتارهای کارآفرینانه نقش مهمی داشته باشد. ارزیابی عملکرد فرایندی در کل فرایند مدیریت عملکرد است که اینگونه تعریف می شود: ارزیابی عملکرد هر فرد، به منظور تصمیم گیری عینی در رابطه با کارمندان در سازمان. اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد [53]. بطور کلی، ارزیابی عملکرد در یک سازمان بایستی دارای خصوصیتی باشد که بتواند خلاقیت و کارآفرینی را به روشی بهتر گسترش دهد [53].

سلام زاده و همکاران (۲۰۱۹)، در مطالعه ی خود مطرح نموده اند که مکانیزم های ارزیابی عملکرد با توسعه ی کارآفرینی سازمان بطور چشم گیری مرتبط می باشند [42].

همچنین ادراکین (۲۰۱۰)، به ارزیابی عملکرد کارکنان جهت تضمین اینکه فعالیت ها و خروجی های کارکنان در راستای اهداف سازمان باشد اشاره نموده است [15]. مکانیزم های ارزیابی عملکرد با تأثیرگذاری

بر تصمیم های عینی درباره ی کارکنان نقش بسیار مهمی بر رفتارهای کارآفرینانه درون سازمان بر جای می گذارند. بطور کلی، مکانیزم های ارزیابی عملکرد در یک سازمان بایستی دارای ویژگی هایی باشد که بتواند خلاقیت و کارآفرینی را درون سازمان ترغیب نمایند [42].

مکانیزم ارزیابی عملکرد شامل گزارش های کتبی، رتبه بندی، نمره دهی، امتیازدهی توسط کارمندان، رتبه بندی الفبایی یا عددی و مقیاس بندی رفتاری می باشند. اهداف ارزیابی عملکرد، نتایج مورد انتظار و همچنین رفتارهای مورد انتظار را جهت دستیابی به نتایج مورد نظر پوشش می دهد و این امر به این دلیل است که فرد، واحد یا سازمان چه میزان وظایف را به درستی و موفقیت به انجام رسانده است. بنابراین این مکانیزم ها هم نتیجه گرا و هم رفتار گرا هستند [5].

ارزیابی عملکرد در سازمان های کارآفرینانه بر معیارهای کوتاه مدت، بلند مدت و میان مدت جهت خلاقیت متمرکز می باشند. زیرا ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به ارزیابی نظام مند نحوه انجام کار کارکنان می پردازد [45]. به طوری که با آن بتوان به اهداف مورد نظر دست یافت که در زمینه کارآفرینی می توان به نتایج و پیامدهای کارآفرینانه مانند رشد نوآوری، رشد سودآوری و... اشاره کرد که می تواند نقش مهمی در ایجاد و بروز رفتارهای کارآفرینانه در سطح سازمان داشته باشد [53].

ارزیابی عملکرد دانش محور نیز می تواند به عنوان سازوکار بسیار مهمی در هدایت و اصلاح رفتارهای کارکنان در نظر گرفته شود. به منظور بهبود مدیریت دانش در سازمان، مدیران باید معیارهای مربوط به فرایند مدیریت دانش شامل ایجاد دانش، به کارگیری و تسهیم دانش را در فرایند ارزیابی عملکرد در نظر گرفته و دخیل کنند.

لپاک و اسنل (۲۰۰۲) معتقدند تمرکز بر رشد و توسعه کارکنان و نیز ارائه بازخور به ایشان نقش تعیین کننده ای در این زمینه ایفا می کند. بنابراین، نظام های ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش، عملکرد کارکنان را براساس سهمی که در فرایندهای دانشی سازمان از جمله ایجاد، به کارگیری و تسهیم دانش دارند، ارزیابی می کنند [11].

شیپتون<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۵) عنوان می کنند که انتقال دانش درون سازمان، یکی از مراحل مهم چرخه یادگیری سازمانی است که از طریق آن نوآوری انجام می شود. جونز<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) نیز با بهره گیری از مجموعه داده های بزرگی از مخترعان و نوآوران و تمرکز بر رویه های مدیریت سازمانی، نشان می دهد که کار تیمی در طول زمان اهمیت زیادی در خلق نوآوری پیدا می کند البته تأثیر کار تیمی بسته به سبک شناختی می تواند متفاوت باشد برای مثال اینکه اعضای تیم خلاق، سازگار، و/یا حساس به جزئیات هستند یا خیر؛ وجود اعضای خلاق برای نوآوری رادیکال ضروری است در حالی که اعضای حساس به جزئیات، تأثیر منفی بر ایجاد نوآوری رادیکال داشتند [35].

نوآوری مدت هاست که به عنوان مهم ترین منبع رشد شرکت و توسعه اقتصادی مطرح است و خلق و رشد آن یکی از دغدغه های اصلی مدیران و کارآفرینان است. نوآوری در سازمان در درجه اول یک مسئله انسانی

<sup>10</sup> Shipton

<sup>11</sup> Jones

داده‌های جمع‌آوری شده از این قسمت، به دلایلی که مطرح شد از روش تحلیل مضمون استفاده گردید.

میدان پژوهش ده شرکت صنعتی است. این شرکت‌ها در صنایع پیشرو بوده و در زمینه کارآفرینی سازمانی به موفقیت‌هایی رسیده‌اند و ۵ شرط فوق را دارا بوده‌اند: ۱. در حوزه فرایندهای منابع انسانی به ویژه خلاقیت در حوزه استخدام و نگهداشت فعالیت‌های جدی داشته و در این زمینه دارای تجربیات مختلف هستند؛ ۲. کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان راه‌حلی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید در نظر گرفته و حداقل فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی از جمله تأکید بر ارائه خدمات و محصولات نوآورانه را در دستور کار خود قرار داده باشند؛ ۳. در عرصه صنعت و داشتن زیر ساخت‌های فنی از شرکت‌های مطرح بوده و همچنین در تلاش برای روزآوری محصولات و خدمات خود باشند؛ و ۴. به صورت خاص به داشتن مدل بخصوص در حوزه استخدام و نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اعلام نیاز کرده باشند. ۵. تعداد نیروی انسانی آنان بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشد. بر اساس این شاخص‌ها ده شرکت از چهار صنعت خرده‌فروشی، برق و دارو و مواد غذایی انتخاب شدند که به دلیل حفظ حریم خصوصی از بردن نام آنها خودداری می‌گردد. از طرفی به دلیل اینکه تعداد شرکت‌های کارآفرینانه که داده‌های منابع انسانی خود را در اختیار پژوهش حاضر قرار دهند، بسیار محدود بوده، همچنین به دلیل اینکه واریانس روابط عوامل مورد بررسی در پاسخ‌ها از این حیث که در کدام محیط‌ها قوی و در کدام ضعیف است برای پژوهشگر اهمیت داشت، داده‌ها از چند صنعت منتخب جمع‌آوری و نمونه‌گیری شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر با معیار خبرگان مدیران و مشاوران شش شرکت صنعتی که دارای شرایط؛ ۱. مطالعات آکادمیک در حوزه منابع انسانی یا کارآفرینی سازمانی و معیار انتخاب افراد سازمانی ۱. داشتن سمت مدیریت ۲. تجربه سازمانی حداقل ۵ ساله در حوزه کاری ۳. آشنایی با فرایندهای منابع انسانی بخصوص تجربه و دانش در حوزه استخدام و نگهداشت و کارآفرینی سازمانی بوده‌اند انتخاب شده است. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند فونتانلا و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) برای یافتن نمونه‌های مورد مطالعه استفاده شد زیرا بدین طریق می‌توان نمونه‌های غنی از اطلاعات یافت که بررسی عمیق آن‌ها کمک‌می‌کند تا با پیدا کردن درک جامعی از مسئله، به یافتن پاسخ سؤالات پژوهش پرداخته شود. در مطالعه موردی تعداد نمونه‌ها با اشباع نظری محدود می‌شود، بدین معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه‌می‌یابند که پژوهشگر دیگر به مطلب جدیدی دست نیابد. تعداد این خبرگان از ابتدا مشخص نبود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. از نمونه بیستم شواهد اشباع پاسخ‌ها نمایان گردید اما مصاحبه‌ها را تا ۲۶ نمونه ادامه دادیم. در نهایت با تحلیل مضمون، مفاهیم استخراج‌شده از روایات، دسته‌بندی شده از میان آنها مولفه‌ها و مقوله‌ها شناسایی شدند.

پژوهش حاضر به دلایل زیر از روش تحلیل مضمون استفاده می‌کند:

است چرا که این افراد هستند که ایده‌ها را توسعه و اجرا می‌کنند، نوآوری خواهد بود پس بروز نوآوری در گروه مدیریت موثر منابع انسانی است. پس از آن به دانش بستگی دارد، زیرا هر نوآوری مستلزم توسعه دانش جدید به عنوان ورودی (مانند ایده‌های جدید، مفاهیم جدید، نمونه‌های اولیه و ...) و نتیجه (تولید نوآوری) است. بنابراین، هم مدیریت منابع انسانی و هم دانش توانمندسازهای کلیدی نوآوری در سازمان‌ها هستند [31]. ارزیابی عملکرد می‌تواند در قالب سازوکاری مناسب به هدایت رفتار کارکنان منتج شود. مدیران باید آگاهانه و صریحاً معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان را مرتبط با فرایندهای دانش (اشتراک‌گذاری، خلق و کاربرد دانش) تنظیم کنند که با توسعه و بازخورد، کارکنان را به کار خلاقانه و ایجاد نوآوری ترغیب کنند [26].

جانگ<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و مخبر<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که مدیران ارشد با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا در بروز نوآوری در کارکنان موثر هستند چرا که موجب خلق فرهنگ سازمانی مشوق ایده‌های نوآورانه می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در زمینه نوآوری، محیط داخلی و خارجی صنعت بر سازوکارهای مدیریت منابع انسانی بر ایجاد رفتارهای کارآفرینانه تأثیرگذار هستند.

به زعم هاندا و یوتو<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷) اجرای بیش از یکی از روش‌های ارزیابی مانند همکاری بین‌بخشی و ارزیابی پرسنل براساس نتایج تحقیق و توسعه در ایجاد نوآوری نسبت به سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی تأثیرگذارتر هستند [25]. همین‌طور کاناما و نیشیکاوا<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان نوآوری (تحقیق و توسعه) نسبت به نظام جبران خدمت مشابه تأثیر بیشتری در بروز نوآوری از سوی کارکنان دارد.

و نهایتاً وانتراپن و ویرتز<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶) طی پژوهش خود در یک شرکت ماتریسی بین‌المللی با فناوری پیشرفته در حوزه پژوهش و توسعه بیان داشتند که این شرکت یک سیستم ارزیابی تیمی را فعال نموده و بدین طریق بازخورد و عملکرد کارکنان را ارتقا بخشیده است [51].

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

هدف از سوال پژوهش حاضر، شناسایی مکانیزم‌های سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، که منتج به رفتار کارآفرینانه منابع انسانی و رشد نتایج کارآفرینانه می‌شوند، است. در این مرحله ابزار مصاحبه، بررسی متون و اسناد تاریخی ابزارهای گردآوری اطلاعات است. به‌منظور تدوین فرم مصاحبه، سؤالاتی در راستای اهداف پژوهش و قبل از اجرای مصاحبه و برای اطمینان از روایی یافته‌ها (در قسمت روایی به تفصیل شرح داده می‌شود) تعیین شد، این سؤالات با خبرگان و پژوهشگر مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت. اسناد و متون تاریخی مربوط به سوال پژوهش از منابع اینترنتی، مقاله‌ها و کتب مرتبط استخراج شده‌اند. برای تحلیل

<sup>12</sup> Jung

<sup>13</sup> Mokhber

<sup>14</sup> Haneda & Ito

<sup>15</sup> Kanama & Nishikawa

<sup>16</sup> Vantrappen & Wirtz

جدول ۲ نتایج شاخص ثبات پژوهش حاضر

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (%)
۱	I07	۴۶	۱۸	۹	۷۸٪
۲	I13	۳۳	۱۲	۶	۷۲٪
۳	I19	۳۷	۱۴	۵	۷۵٪
	کل	۱۱۶	۴۴	۲۰	۷۶٪

#### ۴- یافته ها

این پژوهش با مطالعه ده شرکت و ۲۶ نمونه از چهار صنعت خرده فروشی، برق و دارو و مواد غذایی که دارای شاخص های جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر بودند، انجام شده و تلاش شده است تا برای پوشش مقوله های مختلف موضوع از خبرگان منتخب حوزه کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی انتخاب شوند. از سوی دیگر، مصاحبه شونده گان از نظر حوزه فعالیت هم دارای تنوع هستند که این نیز به جامع تر شدن نتایج کمک می کند.

همان طور که اشاره شد، مقوله های پژوهش حاضر دارای پیشینه پژوهش بوده اما به دلیل ماهیت آن که به شدت به محیط، فرهنگ و قوانین مورد مطالعه بستگی دارد می تواند کاملاً مشابه یا کاملاً متفاوت با مطالعات صورت گرفته باشد. در پژوهش حاضر، مؤلفه ها و مفاهیمی متناسب با هدف و سؤال پژوهش به آنها اضافه شده است و از روش قیاسی برای تحلیل مضامین این مقوله ها استفاده شد. در حالی که سایر مقوله های استخراج شده از متن مصاحبه ها، کاملاً به صورت اکتشافی و با روش تحلیل مضمون استقرایی ارائه شدند. برای هر یک از موارد فوق، مؤلفه ها و مفاهیم شناسایی و ارائه شده اند. کدگذاری متناسب با سؤال پژوهش بر روی داده ها در سه گام صورت گرفته است.

از طرفی در بین روایت های احصا شده از مصاحبه های پژوهش حاضر، روایت های بسیاری مشاهده شد که تأیید کننده روابط بین مقوله های مستخرج هستند که در ذیل روایات منتخبی از روایات مذکور ارائه می شود. البته لازم به ذکر است که شناسایی و استخراج این روابط بعضاً بسیار سخت و پیچیده و حاصل مطالعه چندباره پژوهشگر و اخذ تأییدیه از مصاحبه شونده گان در مورد صحت این روابط بوده است که در ادامه به بررسی آن می پردازیم.

۱. ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده ها است. داده های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (مضمون ها) متفاوت هستند. در این گام، شناسایی و کدگذاری نکاتی از صحبت های مصاحبه شونده، متناسب با سؤال تحقیق و چهارچوب مفهومی اولیه انجام شد که به پاسخگویی به سؤال تحقیق کمک می کند. کدگذاری در این مرحله با کمک نرم افزار اطلس تی انجام شد (جدول شماره ۳).

زیرا امکان پیدا کردن و تحلیل معنا در یافته های پژوهش حاضر را امکان پذیر می نماید بدون اینکه به چارچوب نظری پیچیده و مفصلی نیاز باشد.

به منظور مرتب سازی و تحلیل یافته های یک پژوهش بر اساس یک نظریه مشخص (که مرتبط با سؤال تحقیق است) بسیار کاربردی است. در پژوهش حاضر نیز به دلیل استفاده از نظریه رفتار برنامه ریزی شده ی آجزن، مرتب سازی و تحلیل یافته های پژوهش با دقت بیشتری انجام می شود.

ابزار مفیدی برای تحلیل حجم زیاد از داده های پیچیده و مفصل است که کاربردی است. از این روش برای تحلیل انواع داده های کیفی مختلف از جمله مصاحبه، اسناد، متون تاریخی و ... استفاده کرد که در پژوهش حاضر از ابزارهای مختلفی به منظور گردآوری داده ها استفاده می شود. در خصوص پایایی تحقیق نیز بر اساس شاخص ثبات پایایی بالاتر از ۶۰ تأیید شد.

**شاخص ثبات:** برای محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه های انجام گرفته، چند مصاحبه به منزله نمونه، انتخاب و کدگذاری می شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با هم طبق فرمول ذیل مقایسه می شوند که نتایج این مقایسه در جدول ذیل ارائه شده است.

$$\frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱ نتایج شاخص ثبات پژوهش حاضر

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی شاخص ثبات
۱	I5	۳۵	۱۵	۵	۸۵٪
۲	I11	۳۴	۱۳	۳	۷۶٪
۳	I13	۳۹	۱۷	۶	۸۷٪
۴	I20	۴۵	۱۶	۷	۷۱٪
	کل	۱۵۳	۶۱	۲۱	۷۹٪

استفاده از شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون: در این پژوهش به منظور اطمینان از سازگاری طبقه بندی داده ها در طول زمان (پایایی کدگذاری)، محقق از بین ۲۶ مصاحبه ۳ مصاحبه را به صورت اتفاقی انتخاب و به فاصله ۱۵ روز از کدگذاری اولیه کدگذاری مرحله دوم را انجام داد. نتایج حاصل شاخص ثبات ۷۶٪ را نشان داد که چون بالاتر از ۶۰٪ است مورد تأیید است.

جدول ۳ کدگذاری اولیه مقوله سوال پژوهش

مصاحبه شونده-کد (مفهوم)	روایت
[م ۲۱- ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری]	اولا نیاز به ایجاد یک ساختار و بستر متفاوتی هستند در سازمان و مقاله به سیستم حقوق دستمزد اشاره کرده وقتی جنس سازمان شما مثلاً از جنس اکسپلوریشن شما یک انکوباتور می خواهید کارکنان مدیریت کنید دیگر الزامات ساعت کارکرد شان و ورود و خروج شان مصداق حقوق و دستمزدشان نیست باید خروجی های نوآوران شان را و تعداد پروژه های انکوبیت کردن به عنوان خروجی در نظر بگیرید پس ساختار و بستر سازمان در واقع کانتکسی که سازمان در آن وجود دارد خیلی میتونه مهم باشه.
[م ۱۹- ارزیابی عملکرد تیمی پرسنل]	ارزیابی عملکرد شرکت به صورت ماهیانه انجام و پاداش بهره‌وری بر این اساس پرداخت می‌گردد. همچنین مدیریت عملکرد فردی و تیمی بصورت ۶ ماهه (ارزیابی ۲۷۰ درجه) ارزیابی صورت می‌شود ولی هنوز به سیستم پرداختی لینک نگردیده است.
[م ۱۹- طراحی دقیق پاداش ها براساس معیارهای عملکردی]	حمایت مدیریت ارشد سازمان از نخبگانی که وارد سازمان می‌شود قطعاً میتونه موثر باشه در تحقیقات مختلف آمده رابطه بین سوپروایزر، مدیر مستقیم با نیرویی که میاد وارد سازمان می‌شود در روزهای اول بسیار بسیار کلیدی و مهم باشه، اینکه سیستم حقوق دستمزد سازمان به چه شکل در هفته های اول و در ماه‌های اول قطعاً می‌تواند بسیار تاثیرگذار باشه در ادامه روند خلاقیت و نوآوری آن فرد در سازمان.

ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان بر مبنای شاخص‌هایی است که منجر به بروز رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان شود. طبق روایات، زیرمؤلفه نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه شامل مفاهیم ارزیابی عملکرد براساس اهداف کارآفرینانه (۱۸ مصاحبه)، ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری (۱۷ مصاحبه)، ارزیابی عملکرد براساس ریسک‌پذیری (۱۵ مصاحبه) و ارزیابی عملکرد تیمی پرسنل (۱۷ مصاحبه) است.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینانه از مواردی است که در متن مصاحبه‌ها به آن بسیار اشاره شد و بیانگر اهمیت یافتن این شاخص‌ها در بروز رفتارهای کارآفرینانه است، برای مثال مصاحبه‌شونده ۲۳ در روایت ذیل عنوان می‌کند که:

ارزیابی عملکرد شرکت به صورت ماهیانه انجام و پاداش بهره‌وری بر این اساس پرداخت می‌گردد. همچنین مدیریت عملکرد فردی و تیمی بصورت ۶ ماهه (ارزیابی ۲۷۰ درجه) ارزیابی صورت می‌شود ولی هنوز به سیستم پرداختی لینک نگردیده است.

روایت ذیل از مصاحبه‌شونده ۲۱ نیز بر مفهوم ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری اشاره می‌کند:

اولا نیاز به ایجاد یک ساختار و بستر متفاوتی هستند در سازمان و مقاله به سیستم حقوق دستمزد اشاره کرده وقتی جنس سازمان شما مثلاً از جنس اکسپلوریشن شما یک انکوباتور می‌خواهید کارکنان مدیریت کنید دیگر الزامات ساعت کارکرد شان و ورود و خروج شان مصداق حقوق و دستمزدشان نیست باید خروجی های نوآوران شان را و تعداد پروژه های انکوبیت کردن به عنوان خروجی در نظر بگیرید پس ساختار و بستر سازمان در واقع کانتکسی که سازمان در آن وجود دارد خیلی میتونه مهم باشه.

مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از روایات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴ مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله ارزیابی عملکرد کارآفرینانه

کارکنان

مقوله	مؤلفه	زیرمؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
فرآیندهای مدیریتی انسانی کارآفرینانه	ارزیابی عملکرد	نظام ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد براساس اهداف کارآفرینانه	۱۸
	عملکرد	عملکرد	ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری	۱۷
	کارآفرینانه	کارآفرینانه	ارزیابی عملکرد براساس ریسک‌پذیری	۱۵
			ارزیابی عملکرد تیمی پرسنل	۱۷

۲. دسته‌بندی کدها در قالب مضمون‌های اولیه: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضمون‌های بالقوه و مرتب‌کردن تمام داده‌های کدگذاری شده در قالب مضامین مشخص شده است. درواقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و درنظرمی‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله مؤلفه‌ها از کنارهم قرار گرفتن مفاهیم ایجادمی‌شوند.

۳. بازبینی مضمون‌ها با توجه به کدها و کل داده‌ها: گام سوم شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است، در این گام از ابتدا تا انتهای کار مجدداً موردبررسی قرارگرفته تا اگر نقایصی همچون وجود مضامین مشابه با عناوین مختلف و نادیده‌گرفته‌شدن مضمون‌های مهم وجودداشته، رفع‌گردد. در گام دوم اعتبار مضمون‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته‌می‌شود. مضمون‌های یافته‌شده با کدهای استخراج شده در مرحله دو و ایده‌های اولیه مطرح شده مقایسه شد و نقشه جامعی از مضمون‌ها ارائه‌شد. در ادامه مؤلفه‌های استخراج شده به همراه زیرمؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده به تفصیل ارائه می‌شود.

۴-۱- مقوله ارزیابی عملکرد کارآفرینانه کارکنان

مقوله، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه شامل زیرمؤلفه نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه است که نشان‌دهنده الزامات و اقدامات سازمان به‌منظور

۴-۲- مقوله: رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که رفتار کارآفرینانه در منابع انسانی شامل رفتار در ابعاد فردی و مشارکتی است، این مقوله به دو مؤلفه رفتار

کارآفرینانه شرکتی و فردی تقسیم شده است:

۱-۲-۴- مولفه رفتار کارآفرینانه شرکتی

این مؤلفه به رفتارهای کارآفرینانه که به صورت مشارکتی در بین منابع انسانی به وقوع می پیوندد، اشاره دارد. طبق روایات، مفاهیم خلاقیت و ابتکار تیمی (۲۱ مصاحبه) و ریسک پذیری مشارکتی (۱۹ مصاحبه) می باشد.

۲-۲-۴- مولفه رفتار کارآفرینانه فردی

فعالیت های کارآفرینانه به کارکنانی نیاز دارند تا به صورتی غیرمعمول بیاندیشند و عمل کنند نه آنطور که سازمان های بروکراتیک یا سازمان های غیر کارآفرین عمل می کنند. این مولفه شامل مفاهیم خلاقیت و ابتکار عمل فردی (۲۱ مصاحبه) و ریسک پذیری فردی (۱۸ مصاحبه) می باشد.

مؤلفه ها، زیرمؤلفه ها و مفاهیم استخراج شده از مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی در جدول ۵ گردآوری شده اند.

جدول ۵ مؤلفه ها و مفاهیم مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه ها
انسانیت رفتار کارآفرینانه فردی	رفتار کارآفرینانه شرکتی	خلاقیت و ابتکار تیمی	۲۱
		ریسک پذیری مشارکتی	۱۹
	رفتار کارآفرینانه فردی	خلاقیت و ابتکار عمل فردی	۱۸
		ریسک پذیری فردی	۱۶

و شناسایی علیت کاوی شغلی جهت سیستم ارزیابی عملکرد واقع بینانه و البته کارسنجی از جمله اقدامات بنده برای ایجاد جو کارآفرینی سازمانی و روحیه کارآفرینانه در سازمان بودند که خداروشکر بسیار خوب به زعم خودم جواب داده است البته اظهاراتم بدون ارزیابی و امتحان هست. برای مثال افزایش ویژگی های کارآفرینانه مانند خلاقیت و کنجکاوی، اعتماد به نفس و عزت نفس، ریسک پذیری، فرصت طلبی، آگاهی نسبت به کسب و کار، خیال پردازی، تحلیلگری از جمله تاثیراتی بود که در بین پرسنل به وضوح می دیدم.

در روایت ذیل، از مصاحبه شونده ۱۳ می توان برداشت کرد که نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و نگهداشت کارآفرینانه در دراز مدت بر بروز رفتار کارآفرینانه پرسنل تاثیرگذار است:

استفاده از پاداش خواه با پرداخت پاداش نقدی و یا ارائه امتیاز همچون در نظر گرفتن پست و مقام بالاتر سازمانی برای فرد اقداماتی بود که به صورت پایلوت در شرکت انجام دادیم؛ راستش خیلی زمان و انرژی برد که بتونیم از مدیران ارشد تأییدیه این کار رو بگیریم ولی ارزشش رو داشت البته این که بگم این نوع اقدامات سریعاً روی بروز رفتارهای نوآورانه موثر بوده که واقعا اینطور نبود چون این یه فرایند زمان بره اما از دید بنده نتایج مثبت بود.

۴-۴-۴- مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی و پیامدها و نتایج کارآفرینانه

براساس نتایج مصاحبه های صورت گرفته، مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه به سه مؤلفه رشد سودآوری، رشد نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمانی دسته بندی شده است.

۱-۴-۴-۴- مولفه اول: رشد سودآوری

این مؤلفه نشان دهنده تاثیراتی است که فعالیت ها و رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی می توانند بر شاخص های سودآوری سازمان بگذارند. مفاهیم افزایش ارزش سهام (۱۳ مصاحبه)، افزایش گردش مالی (۱۵ مصاحبه) و رشد فروش (۱۷ مصاحبه) متعلق به این مؤلفه است.

۲-۴-۴-۴- مولفه دوم: رشد نوآوری

مؤلفه رقابت در صنعت شامل مفاهیم استفاده از راه های جدید در انجام امور سازمانی (۶ مصاحبه)، استفاده از فناوری های نوین (۱۸ مصاحبه)، افزایش تعداد مالکیت های فکری (۱۱ مصاحبه)، ایجاد کسب و کار جدید در سازمان (۱۳ مصاحبه)، تفکر خلاق در تصمیم گیری های مدیریتی (۱۷ مصاحبه) و روش های جدید ارائه محصولات و خدمات (۱۵ مصاحبه) است.

۳-۴-۴-۴- مولفه سوم: نوسازی استراتژیک سازمانی

مؤلفه نوسازی استراتژیک سازمانی شامل مفاهیم افزایش رضایت کارکنان (۱۴ مصاحبه)، افزایش ریسک پذیری سازمانی (۱۶ مصاحبه)، انعطاف پذیری ساختاری در سازمان (۱۲ مصاحبه)، بهبود کیفیت عملکردی (۱۹ مصاحبه)، بهبود مستمر محصولات و خدمات (۲۱ مصاحبه)، بهسازی مستمر فرایندها (۱۴ مصاحبه)، رشد رضایت مشتریان (۱۶ مصاحبه)، رشد یادگیری سازمانی (۱۳ مصاحبه)، سهولت در تغییرات

۴-۳-۴-۴- مولفه ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه منابع انسانی

در میان روایات، روابط میان مؤلفه ارزیابی عملکرد کارآفرینانه با مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی احصا شده است که به ترتیب ذکر می شوند. تاثیر و رابطه ارزیابی عملکرد کارآفرینانه بر بروز رفتار کارآفرینانه پرسنل در روایت ذیل از مصاحبه شونده ۴ کاملاً مشهود است:

بررسی پیش نیازها، انتخاب مدل مناسب جهت ارزیابی عملکرد، طراحی فرم ارزیابی عملکرد، تعیین نحوه امتیاز دهی... از جمله کارهایی است که بهشون فکر کردیم، آزمون و خطا کردیم. ببین خیلی عوامل رو باید در نظر گرفت تا نسخه سفارشی هر سازمان رو درآورد. از یه نسخه تجویزی نمیشه برای همه استفاده کرد. اما به نظر من مدیری که به این سمت و سو بره و بخواد فضای کارش رو کارآفرینانه کنه و روحیه کارآفرینانه رو در بین کارکنانش تثبیت کنه، مطمئناً جدا شده از یه سری بروکراسی ها و کاغذبازی ها. پس بازم مطمئنم دیر یا زود منجر میشه که کارکنانش به سمت نوآوری و ریسک پذیری و ... برن.

مصاحبه شونده ۹ در روایت ذیل هم زمان به رابطه بین ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه در بروز رفتارهای کارآفرینانه اشاره می کند و آن را با اهمیت می داند:

شناسنامه شغلی بواسطه شناسایی تفصیلی شغلی و شناسایی روند و رویه های شغلی و همچنین آنالیز شغلی ناشی از مؤلفه های مرسر و هی گروپ



سازمانی (۱۱ مصاحبه) و کسب و حفظ مزیت رقابتی (۱۰ مصاحبه) است.  
جدول ۶ مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله پیمدها و نتایج کارآفرینانه

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

پیمدها و نتایج کارآفرینانه

۴-۵- مقوله محیط داخلی شرکت (تعديل‌گر)

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

جدول ۷ نشان‌دهنده مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط داخلی شرکت است.

جدول ۷ مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط داخلی شرکت

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

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

۴-۶- مقوله محیط خارجی صنعت (تعديل‌گر)

محیط خارجی صنعت متشکل از تغییرات فناوری، رقابت در صنعت و محیط سیاسی و اقتصادی حاکم بر بروز رفتار کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرگذار است. محیط خارجی مطمئناً بر وضعیت داخلی شرکت، تصمیم‌گیری مدیران و ... تاثیرگذار است و بر بروز رفتارهای کارآفرینانه منابع انسانی تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند داشته باشد. براساس نتایج مصاحبه‌های صورت‌گرفته، مقوله محیط خارجی صنعت به سه مولفه تغییرات فناوری، رقابت در صنعت و سهم شرکت از بازار دسته‌بندی شده‌است.

جدول ۸ نشان‌دهنده مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط خارجی صنعت است.

جدول ۸ مؤلفه‌ها و مفاهیم مقوله محیط خارجی صنعت

مقوله	مؤلفه	مفهوم	فراوانی در مصاحبه‌ها
رقابت در صنعت	تغییرات فناوری	نرخ رسوخ فناوری	۲۱
	رقابت در صنعت	افزایش انتظارات مشتریان	۱۱
		میزان و شدت رقابت در صنعت	۱۳
محیط سیاسی، اقتصادی	رقابت در صنعت	سهم بازار شرکت نسبت به رقبا	۱۷
		اثرات نوسانات بازار و ارز	۱۵
	محیط سیاسی، اقتصادی	قوانین و مقررات دست‌وپاگیر	۱۴
		نبود بازار آزاد	۱۰
		نبود رابطه دانشگاه، صنعت و دولت	۱۳

- ثبت حقوقی نوآوری های افراد با حفظ حقوق مالکیت فردی
  - شریک کردن افراد در نتایج نوآوری براساس نتایج مالی
  - در نظر گرفتن امتیازاتی برای اجرای ایده توسط خود فرد در سازمان
  - ایجاد موقعیت هایی برای ایده دادن و تفکر بیشتر و تفویض اختیار به کارکنان
- به طور خلاصه هر اقدامی که کارمند احساس کند که سازمان برای نوآوری و داشتن ذهنیتی کارآفرینانه اهمیت قائل است.

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

مصاحبه‌شونده ۱۷ در روایت ذیل به زیبایی رابطه میان محیط خارجی سازمان و بروز رفتارهای کارآفرینانه را متذکر می‌شود:

رقابت در میان صنعت نیز نکته حائز اهمیتی هست، برای مثال شما صنایع غذایی رو در کشور ببینید، به خاطر رقابتی که با هم دارند به نوآوری کارکنانشون در طراحی و ارائه محصول بازاریابی و ... اهمیت زیادی میدن.

روایت ذیل از مصاحبه‌شونده ۱۲ حاکی از رابطه میان محیط خارجی و بروز رفتارهای کارآفرینانه پرسنل و حتی بروز نتایج کارآفرینانه در سازمان است:

کلا قوانین و اسناد بالادستی و همین‌طور وضعیت سیاسی و اقتصادی کشور تعیین میکنن که یک صنعت چقدر به نوآوری و کارآفرینانه کارکنانش فکر کنه، خیلی خیلی موثره و متأسفانه به ناچار به خاطر شرایط اقتصادی و تحریم و ... بسیاری از صنایع فقط برای بقای خودشون تصمیم‌گیری می‌کنن نه نوآوری و پیشتازی در صنعت.

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان ها در موقعیت هایی قرار می گیرند که گرایش به سمت فعالیت های کارآفرینانه برای آن ها امری ضروری است زیرا در محیط رقابتی امروز که مبتنی بر اقتصاد دانش بنیان است، دانش و سرمایه های انسانی به عنوان مزیت رقابتی برای سازمان ها شناخته می شود و نقش اساسی را در ایجاد تحول، خلاقیت و نوآوری و به ویژه کارآفرینی ایفا می نماید. کارآفرینی پدیده ای است که در محیط ها و مجموعه های مختلف روی می دهد و سبب رشد اقتصادی از طریق نوآوری هایی می شود که افراد در پاسخ به موقعیت های اقتصادی ایجاد کرده اند [14].

نکته مهم در این رابطه، این است که سازمان ها به طور فزاینده ای درصدد به کارگیری استراتژی های مبتنی بر کارآفرینی هستند و در نتیجه نیازمند شناخت عوامل و محرک های اصلی و مهم منابع انسانی در این استراتژی ها می باشند. سازمان ها برای به اجرا درآوردن و بکارگیری کارآفرینی ابتدا باید فرهنگ سازمانی خود را با فرهنگ کارآفرینانه منطبق کنند، بدین معنی که سازمان ها باید فرهنگی را در میان کارکنان خود رواج دهند که به خلاقیت و نوآوری، صداقت، درستی، احترام گذاشته و

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

در مورد محیط داخلی سازمان و تاثیر آن بر بروز رفتارهای کارآفرینانه، روایات بسیاری استخراج شد و تقریباً تمامی مصاحبه‌شوندگان، صحت و وجود این رابطه را تأیید کردند اما مسئله‌ای که حائز اهمیت است این مقوله هم به صورت مستقل با مقوله رفتار کارآفرینانه منابع انسانی رابطه دارد و هم به صورت متغیر واسطه‌ای یا میانجی بر رابطه بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه تاثیرگذار است که به‌زعم پژوهشگر پژوهش حاضر، ارتباط دوم‌گویتر و قابل دفاع‌تر است.

مصاحبه‌شونده ۱۷ در روایت ذیل به‌عنوان مدیر منابع انسانی بیان می‌کند که ساختار سازمان بر بروز رفتارهای کارآفرینانه بسیار موثر است:

یکی از دستاوردهای فعالیت‌م پیاده سازی مدل هولاکراسی (ساختار سازمانی مدور و چابک) در چند شرکت دانش بنیان بوده است که به برقراری فضای خلاقیت، نوآوری و چابکی در انجام اهداف و برنامه های سازمانی منجر شده است.

یا در روایت دیگر باز هم بر اهمیت فرهنگ سازمانی تاکید می‌کند:

رابطه ای کاملاً مستقیم. به قول دکتر پیتر دراگر، فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می خورد، چرا که اکثر فعالیت ها و فرآیند منابع انسانی می تواند بر روی فرهنگ سازمان تاثیرگذار باشد، مثلاً مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد و پاداش. بنابراین مهمترین فعالیت، فرهنگ سازی در سازمان است. در نظر گرفتن عوامل و فرآیندهایی که این فرهنگ کارآفرینانه را تقویت می کند.

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

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

- حمایت از نوآوری افراد براساس ایده های منتخب

و هم‌زمان موجب پیشرفت شغلی کارکنان و رشد کارآفرینانه سازمان می‌گردد.

ضمن اینکه ارزیابی براساس نوآوری می‌تواند به کارکنان کمک کند تا اعتماد به نفس لازم برای استفاده از فرصت‌ها برای یادگیری سطوح بالاتر را نیز به دست آورند [26].

محرک خارجی (خارج از سازمان) ایجاد نوآوری، رقابت در بازار و صنعت است که به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در انگیزه‌دهی به شرکت‌ها برای خلق نوآوری مطرح است. پژوهش حاضر، این مفهوم را تحت مولفه محیط خارجی صنعت بر بروز رفتار کارآفرینانه کارکنان (نوآوری) عنوان می‌کند. البته عوامل دیگری نیز در ایجاد نوآوری دخیل هستند برای مثال به زعم تیس<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۶) نه تنها ساختار بازار و محیط کسب‌وکار در ایجاد نوآوری تعیین‌کننده هستند بلکه ساختارهای رسمی و غیررسمی سازمان نیز در این زمینه اهمیت دارند [25]. که تحت عنوان محیط داخلی بر ایجاد نوآوری کارکنان در پژوهش حاضر دسته‌بندی شده است. سبک مدیریت و رهبری به‌عنوان یکی از مولفه‌های محیط داخلی بر ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی تاثیرگذار است که در زمینه نوآوری، محیط داخلی و خارجی صنعت بر سازوکارهای مدیریت منابع انسانی بر ایجاد رفتارهای کارآفرینانه تاثیرگذار هستند.

در نهایت با توجه به تحقیقات پیشین، ترکیبی از روش‌های ارزیابی که در پژوهش حاضر نیز اثبات شدند، نسبت به سایر فرایندهای مدیریت منابع انسانی تاثیر بیشتری بر بروز نوآوری در سازمان دارد همانگونه که در پیشینه تحقیق هاندا و یوتو (۲۰۱۷) و کاناما و نیشیکاوا (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان نوآوری (تحقیق و توسعه) نسبت به نظام جبران خدمت مشابه تاثیر بیشتری در بروز نوآوری از سوی کارکنان دارد.

مفهوم بعدی، ارزیابی عملکرد براساس کار تیمی پرسنل است که در پژوهش حاضر استخراج گردید. به عبارتی اگر کیفیت کار تیمی، معیار مدیریت منابع انسانی برای ارزیابی عملکرد باشد، موجب بروز رفتارهای کارآفرینانه از جمله نوآوری از سوی کارکنان می‌گردد چرا که همکاری و هماهنگی بین واحدها یا بخش‌های سازمانی موجب افزایش سرریز دانش در شرکت و بهبود عملکرد شرکت می‌شود.

گاهی اوقات در بسیاری از سازمان‌ها، منظور از کارآفرینی سازمانی، راهبردی مهم برای بهبود عملکرد سازمان است [36]. و گاهی کارآفرینی سازمانی از طریق نوآوری در محصولات، نوآوری در فرایند، ورود به بازارهای جدید، توسعه کسب‌وکارهای جدید مرتبط یا غیرمرتبط با کسب‌وکار محوری سازمان و نوسازی راهبردی و ساختار سازمان متبلور می‌شود [37]. آنچه که در پژوهش حاضر، اهمیت ویژه‌ای دارد، بررسی سازوکار اثرگذاری فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی است چرا که ایجاد و تقویت کارآفرینی در هر سازمانی با مدیریت منابع انسانی رابطه تنگاتنگی دارد. اما علی‌رغم اهمیت بین این دو متغیر، مطالعات کمی در مورد نحوه تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است که نشان دهد عامل کلیدی در

آنها را تقویت کنند. بنابراین این عقیده وجود دارد که روش‌های مورد استفاده در مدیریت منابع انسانی می‌توانند از عوامل موثر موفقیت در کارآفرینی سازمانی محسوب گردند [20].

یکی از مهم‌ترین مفاهیم سازمانی که از طریق کارکردهای منابع انسانی مطرح می‌باشد، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه است، در پژوهش حاضر این مقوله برایندهی است که نشان‌دهنده الزامات و اقدامات سازمان به‌منظور ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان بر مبنای شاخص‌هایی است که منجر به بروز رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان شود.

موضوعات مهم در فرایند ارزیابی عملکرد کارآفرینانه کارکنان که از پژوهش حاضر منتج شد، بحث ارزیابی عملکرد براساس اهداف کارآفرینانه، ارزیابی عملکرد براساس ایجاد نوآوری، ارزیابی عملکرد براساس ریسک‌پذیری و ارزیابی عملکرد تیمی پرسنل است.

سازمان‌ها می‌بایست برای ایجاد انگیزه در کارکنان راهی پیدا نمایند که پرداخت را وابسته به عملکرد کارکنان خود کنند طوری که هم برای کارمند و هم برای شرکت سودمند باشد [8]. روش‌های ارزیابی غیر اثربخش در سازمان‌های ماتریسی می‌تواند به روحیه پایین‌تر کارکنان و درک مبهم از نقش‌های آنها در درون سازمان منتج گردد [8]. پژوهش حاضر عنوان می‌کند که ارزیابی عملکرد براساس اهداف کارآفرینانه سازمان مانند رشد نوآوری‌ها، افزایش ریسک‌پذیری کارکنان، رشد سودآوری و ... صورت گیرد. از این‌رو سازمان‌هایی که سعی می‌نمایند رفتار کارآفرینانه بیشتری را ترویج دهند باید این مقوله را در استراتژی خود لحاظ کنند و در بازبینی و ارزیابی عملکردشان، آن را بسنجند. مصداق آن عبارت معروف «سنجش و اندازه‌گیری، موفقیت و پیروزی» است [48]. یکی از مفاهیمی که از پژوهش حاضر در این رابطه استخراج شد، ارزیابی عملکرد براساس عملکرد تیمی پرسنل است که طبق تحقیقات پیشین، اثرات مثبتی در ایجاد رفتارهای کارآفرینانه داشته است.

مفاهیم مهم دیگری که حاصل پژوهش حاضر می‌باشد، ارزیابی عملکرد کارکنان براساس ایجاد نوآوری و ارزیابی عملکرد کارکنان براساس ریسک‌پذیری است که هم نوآوری و هم ریسک‌پذیری از مفاهیم رفتار کارآفرینانه هستند. از این‌رو ارزیابی عملکرد کارکنان براساس این دو مفهوم تاثیر زیادی هم بر بروز رفتارهای کارآفرینانه و هم پیامدهای کارآفرینانه نظیر رشد نوآوری، رشد سودآوری و ... دارد که در تحقیقات پیشین با نظریه «کارآفرینی انسانی» توجیه می‌شود. بنابراین یکی از بهترین روش‌ها برای بروز رفتارهای کارآفرینانه مانند ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان پذیرش ریسک و ایجاد نوآوری است؛ ارزیابی عملکرد کارکنان براساس ریسک‌پذیری، این روحیه را در کارکنان به وجود می‌آورد که پذیرش ریسک در عملکرد نهایی او تاثیر مثبت دارد و موجب رشد او در سازمان می‌شود از طرفی «میل به ریسک»<sup>۱۸</sup> یک کارآفرین، احتمال دریافت پاداش مرتبط با نتیجه موفقیت‌آمیز یک موقعیت پرخطر را نشان می‌دهد [10]. از این‌رو در رابطه‌ای برد-برد هر چه پاداش ریسک‌پذیری کارکنان بهتر باشد، انگیزه کارکنان برای بروز ریسک‌پذیری بیشتر می‌شود

<sup>19</sup> Teece

<sup>18</sup> Risk propensity

مقوله پیامدها و نتایج کارآفرینانه، رشد سودآوری، رشد نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمان شناسایی شده است.

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی گاهی با محیط شرکت ارتباط پیدا می کنند که عوامل و مؤلفه های محیط داخل شرکت را در برمی گیرد از جمله: سیستم پاداش، پشتیبانی مدیریت، منابع در دسترس، ساختار شرکتی حمایتی و ریسک پذیری که مؤلفه جو شرکت به شمار می روند و بر رفتارهای کارآفرینانه افراد شرکت تاثیر می گذارند [7]. ساختار شرکت نیز به عنوان یکی از نیازهای اصلی بروز رفتار کارآفرینانه مطرح است [39].

این پژوهش به منظور ارائه الگوی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه و تاکید بر بهره وری بر اساس رویکرد کیفی انجام گرفته است. پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی ارزیابی عملکرد در فرایند مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، مقوله های تاثیرگذار دیگر مانند محیط داخلی و محیط خارجی برای شکل گیری سازوکار تاثیرگذاری فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد کارآفرینانه بر رفتار کارآفرینانه کارکنان و پیامدهای کارآفرینان برای سازمان را به تفصیل مشخص نموده است. پس از طی مراحل مختلف و تجمیع مقوله ها و مؤلفه های موجود در ادبیات تحقیق و یافته های پژوهش حاضر، پس از طی مراحل مختلف و تجمیع مؤلفه ها و مفاهیم موجود در ادبیات تحقیق و یافته های پژوهش حاضر، برای سؤال تحقیق با ۵ مقوله، ۱۳ مؤلفه، و ۶۰ مفهوم می باشد. در کنار شناسایی مقوله ها، مولفه ها و مفاهیم، روابط بین مقوله ها و مفاهیم نیز احصا شده اند. مولفه هایی که در مورد مقوله ارزیابی عملکرد کارآفرینانه اهمیت دارد، طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه است. باید مورد توجه قرار بگیرد.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی در ایران (مورد مطالعه: صنایع منتخب رقابتی) می باشد.

تقویت رفتار کارآفرینانه کارکنان و پیامدهای کارآفرینانه سازمان است. تحقیقات صورت گرفته نیز به بررسی رابطه بین این دو متغیر پرداختند و بیشتر بر یافتن چگونگی تاثیرگذاری مثبت مدیریت منابع انسانی بر خلق و تقویت کارآفرینی سازمانی یا اجزای آن مانند نوآوری، ریسک پذیری و ... تمرکز کرده اند [31,32,47,33].

براساس بررسی و تحلیل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)، پنج عامل تاثیرگذار بر ایجاد کارآفرینی سازمانی عبارتند از: (۱) استفاده مناسب از سیستم پاداش برای اقدامات کارآفرینانه و سپس حمایت از آنها؛ (۲) حمایت مدیریت ارشد؛ (۳) منابع در دسترس مانند دسترسی به زمان و منابع؛ (۴) فرهنگ حمایتی و مرزهای سازمانی و (۵) اختیار و استقلال کاری [24]. این عوامل به صورت جداگانه و در ترکیب با یکدیگر برای بروز رفتارهای نوآورانه در سازمان مهم هستند چراکه این عوامل روی محیط داخلی که تعیین کننده و پشتیبان طرح های کارآفرینی در سازمان ها، تأثیر می گذارند [23].

پژوهش حاضر با توجه به عدم وجود مطالعات کافی در زمینه مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه و شکاف نظری عمیق در بین پژوهشگران در مورد نظام های سنتی مدیریت منابع انسانی و نیاز روز سازمان ها به تقویت کارآفرینی سازمانی و ایجاد نظام های کارآفرینانه در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی انجام گرفته است. این پژوهش با چند تفاوت عمده با تحقیقات پیشین شروع به کار کرد؛ اول اینکه بررسی سازوکار فرایندهای مدیریت منابع انسانی به تفکیک ارزیابی عملکرد انجام شد تا دقیقاً مشخص شود که در این فرایند، چه مفاهیمی اهمیت دارد؛ دوم اینکه تحقیقات پیشین به بررسی گرایش کارآفرینانه کارکنان [33]. نگرش کارآفرینانه [43]، عملکرد نوآوری [31]، فعالیت های کسب و کاری [19] پرداخته اند. دوم اینکه رابطه بین مدیریت منابع انسانی و رفتار کارآفرینانه، یک رابطه کلی بود، بنابراین متغیرهای تاثیرگذار دیگر نیز بر این سازوکار اضافه شد. رفتار کارآفرینانه در سازمان علاوه بر تعدد رفتارهای اثبات شده اما بر مبنای مصاحبه های صورت گرفته به دو مؤلفه نوآوری و ریسک پذیری به اشتراک رسیدند. مولفه های مستخرج در مورد

## منابع و مأخذ

- [1] ایلی، خدایار، موفقی، حسن، (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی؛ با تاکید بر رویکردهای نوین، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [2] تقی زاده، هوشنگ و ولی پور، ذولفقار، (۱۳۹۱). بررسی ویژگی های کارآفرینی بین دانشجویان دانشکده های فنی و مهندسی دانشگاه های ارومیه، فراسوی مدیریت، سال ششم، شماره ۲۳.
- [3] کاوسی، اسماعیل و رحمتی زنجان طلب، فرشاد، (۱۳۹۰). طراحی و ارائه الگوی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه، فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹.
- [4] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Resource Processes*, 50(2), 179-211
- [5] AKINTUNDE, SAMUEL OYEBANJI (2017). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN SELECTED PUBLIC AND PRIVATE SECTOR INSTITUTIONS IN LAGOS AND OGUN STATES,
- [6] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- [7] Bayarçelika, Ebru Beyza & Özşahin, Mehtap. (2014). How Entrepreneurial climate effects firm performance? *Social and Behavioral Sciences*. (150); 823-833.
- [8] Bendickson, J. S., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1-12.
- [9] Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15(1), 15-33.
- [10] Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.

NIGERIA. BEING THESIS SUBMITTED IN THE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION AND MARKETING, SCHOOL OF MANAGEMENT SCIENCES IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY BABCOCK UNIVERSITY.

- Entrepreneurship strategy. *European journal of humanities and social sciences*, 1(1), 50-65.
- [30] Keating, M.A., & Olivares, M. (2007). Human resource management: practices in Irish high-tech start-up firms. *Journal of Management*, 28(2), 171-192.
- [31] Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- [32] Kim, K. C., ElTarabishy, A., & Bae, Z. T. (2018). Humane entrepreneurship: How focusing on people can drive a new era of wealth and quality job creation in a sustainable world. *Journal of Small Business Management*, 56, 10-29.
- [33] Kim, K. C., Hornsby, J. S., Enriquez, J. L., Bae, Z. T., & El Tarabishy, A. (2021). Humane entrepreneurial framework: a model for effective corporate entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 59(3), 397-416.
- [34] Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Research note: trade name franchise membership as a human resource management strategy: does buying group training deliver 'true value' for small retailers? *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 125-135.
- [35] Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of management journal*, 54(4), 740-760.
- [36] Mokaya, S. O. (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance theoretical perspectives, approaches and outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133-143.
- [37] Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 947-971.
- [38] Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twentyfirst century skill: Entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501.
- [39] Omar, Ahmad Raflihshe & Ishak, Suraiya. (2013). Organization's Entrepreneurial Behaviors: A Study on Malaysian State Government Links Companies (SGLCS) Practices. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 8.
- [40] Omotosho, S. I., & Anyigba, H. (2019). Conceptualising corporate entrepreneurial strategy: a contingency and agency collaborative approach. *Journal of Strategy and Management*.
- [41] Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 43-59). Routledge.
- [42] Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2019). Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter? *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(3), ۲۹۲-۲۷۶.
- [43] Shokri, S., Nazari, K., & Akbari, P. (2017). Analysis of the Impact of Human Resources Management, Intellectual Capital, Organizational Entrepreneurship on Organizational Performance. *Iranian journal of educational sociology*, 1(5), 194-202.
- [44] Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- [45] Stanton, P., & Nankervis, A. (2011). Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, 17(01), 67-84.
- [46] Steyn, R., & De Bruin, G. (2018). Investigating the validity of the Human Resource Practices Scale in South Africa: Measurement invariance across gender. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 10.
- [47] Tang, G., Wei, L. Q., Snape, E., & Ng, Y. C. (2015). How effective human resource management promotes corporate
- [11] Bowden, H., & Sandlund, E. (2019). Knowledge talk in performance appraisal interviews. *Learning, Culture and Social Interaction*, 21, 278-292.
- [12] Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- [13] De Jong, Jeroen P. J., Parker, S.K., Wennekers, S., Wu, C (2015). "Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 981-995.
- [14] Douglas, Evan & Shepherd, Dean (2002) Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurial Theory and Practice* 26(3):pp. 81-90.
- [15] Edralin, D. M. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25-41.
- [16] Gartner, W. (1988), "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12(4): ۳۲-۳۱.
- [17] Gawke, C., Gorgievski, J., and Bakker, A. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100(1): 88-100.
- [18] Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- [19] Hayton, J. C. (2005b). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 21-41.
- [20] Hayton, J. C. (2005a). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high- technology new ventures. *R&D Management*, 35(2), 137-155.
- [21] Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth., Dewey, Johnson (1996). *Management of Organizational Behavior*, 20th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
- [22] Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8).
- [23] Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- [24] Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). ANTECEDENTS, ELEMENTS, AND CONSEQUENCES OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2003, No. 1), pp. L1-L6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [25] Ito, Eiko & Haneda, Shoko. (2017). "[Exchange Rate Uncertainty and R&D Investment: Evidence from Japanese Firms](#)," *The Developing Economies*, Institute of Developing Economies, vol. 55(2), pages 56-74.
- [26] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- [27] Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European journal innovation management*, 10(1), 41-64.
- [28] Jones C. D., Jolly P. M., Lubojacky C. J., Martin G. P., & Gomez-Mejia L. R. (2019). Behavioral agency and corporate entrepreneurship: CEO equity incentives & competitive behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1017-1039.
- [29] Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Elyaskordi, A. (2011). Entrepreneurship Development in the organization and its role in

- [52] Walker, R. (2007). It's where you are that matters: The networking behaviour of English local government officers. *Public Administration*, 85(3), 739-756.
- [53] Woods, P. (2003). Performance management of Australian and Singaporean expatriates. *International Journal of Manpower*.
- [54] Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- [55] Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., & Moustakis, V. S. (2009). On the relationship between emotional intelligence and entrepreneurial attitudes and intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- [48] Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. McGraw Hill Professional
- [49] van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- [50] Van Dam, K., Schipper, M., & Runhaar, P. (2010). Developing a competencybased framework for teachers' entrepreneurial behavior. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 71-965.
- [51] Vantrappen, H., & Wirtz, F. (2016). Making matrix organizations actually work. *Harvard Business Review*, 1.