

## **Presenting a Model for Entrepreneurial Human Resources Strategies**

### **(Case Study of Shazand Petrochemical Company)**

Farhad salarvand<sup>1</sup>

Seyed Ahmad Hosseini Golafshani<sup>2</sup>

Leyla Saeidi<sup>3</sup>

Received: 26 September 2024

Reception: 20 December 2024

### **Abstract**

The aim of the present study was to develop and explain the model of entrepreneurial human resource strategies in Shazand Petrochemical Company using thematic analysis approach. This study was conducted with a descriptive-exploratory approach and through data collection using semi-structured interviews with 11 experts in the field of human resource management and Shazand Petrochemical Company. The process of thematic analysis included the stages of open coding, identification of primary themes and refinement of themes, which led to the extraction of four main themes: human resource strategies, infrastructure factors and capabilities, entrepreneurial human resource capabilities and economic performance. The findings showed that the alignment of human resource strategies with entrepreneurial goals, the use of information technology and the empowerment of human resources through the development of innovative competencies has a significant impact on improving the economic performance of the organization, including economic growth (CVR: 0.96) and increasing export value (CVR: 0.92). The conceptual model presented provides a scientific and practical framework for managers and policymakers to redesign human resource strategies in order to achieve entrepreneurial goals and also provides a basis for future research in the field of human resource management in petrochemical industries.

**Keywords:** Human resource strategies, organizational entrepreneurship, content analysis, Shazand Petrochemical Company, economic performance

---

<sup>1</sup>Department of Public Administration, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor of Department of Public Administration, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor Department of Public Administration, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran

<http://doi.org/10.30510/pscci.2025.498937.1051>

## ارائه الگوی استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه (مطالعه موردی شرکت پتروشیمی شازند)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰

فرهاد سالاروند<sup>۱</sup>

سیداحمد حسینی گل افشانی<sup>۲\*</sup>

لیلا سعیدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین و تبیین الگوی استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه در شرکت پتروشیمی شازند با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون بوده است. این مطالعه با رویکردی توصیفی-اکتشافی و از طریق گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و شرکت پتروشیمی شازند انجام شده است. فرایند تحلیل مضمون شامل مراحل کدگذاری باز، شناسایی مضامین اولیه و پالایش مضامین بود که به استخراج چهار مضمون اصلی منجر شد: استراتژی‌های منابع انسانی، عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها، قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه و عملکرد اقتصادی. یافته‌ها نشان داد که هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کارآفرینانه، بهره‌مندی از فناوری اطلاعات و توانمندسازی نیروی انسانی از طریق توسعه شایستگی‌های نوآورانه، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد اقتصادی سازمان، شامل رشد اقتصادی (CVR: 0.96) و افزایش ارزش صادراتی (CVR: 0.92) دارد. مدل مفهومی ارائه‌شده، چارچوبی علمی و کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم می‌آورد تا استراتژی‌های منابع انسانی را در راستای تحقق اهداف کارآفرینانه بازطراحی کنند و همچنین مبنایی برای تحقیقات آتی در حوزه مدیریت منابع انسانی در صنایع پتروشیمی ارائه می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی‌های منابع انسانی، کارآفرینی سازمانی، تحلیل مضمون، شرکت پتروشیمی شازند، عملکرد اقتصادی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

golafshan20@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، سازمانها را ملزم به توسعه کارآفرینی، به منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که دیگر سازمانها نسبت به آن بی‌اطلاع یا بی‌تفاوت هستند می‌کند. امروزه پژوهش‌های زیادی در مورد کارآفرینی و کارآفرینی شرکتی انجام می‌شود چرا که کارآفرینی عنصر کلیدی افزایش ظرفیت نوآورانه شرکت‌ها و تحقق مزیت رقابتی است (راندی، پی تی، و برک اسمالی، ۲۰۲۱). باید توجه داشت که فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمان توسط افراد آغاز می‌شود و تداوم می‌یابد. در نتیجه سازمان می‌تواند از طریق فعالیت اعضایش، نوآور، پیشرو و ریسک‌پذیر باشد. کارکنان مستعد نوآوری، ریسک‌پذیری و تبادل دانش در سازمان، به عنوان یک ضرورت مطرح هستند. این نوع نگاه، با دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت که بر اهمیت منابع به عنوان محرک رشد، سودآوری بالا و کسب مزیت رقابتی تاکید می‌نماید، سازگار است (مراد، م. ام. آی و اسدوزمان، م. ۲۰۱۴). به طور خاص دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بر این باور است که دارا بودن منابع کلیدی نظیر منابع انسانی با ویژگی‌های همچون ارزش‌آفرینی، غیر قابل کپی‌برداری، منحصر به فرد بودن، عدم امکان جانشین می‌تواند به خلق مزیت رقابتی، بهبود فرهنگ نوآوری، ابتکار عمل و توسعه نگرش‌های کارآفرینانه درون سازمان کمک نماید. با اذعان به جایگاه کارآفرینی از یک طرف و نقش ارزشمند منابع انسانی در تحقق کارآفرینی از طرف دیگر، در سال‌های اخیر گرایش فزاینده به منابع انسانی به عنوان یک رویکرد سودمند در حوزه مطالعات کارآفرینی به وجود آمده است (هیل، آ و کاتبرتسون، ۲۰۱۱). این رویکرد بر این پیش‌فرض استوار است که طراحی‌ها و اقدامات خاصی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح شرکت کمک نماید. تحقیقات صورت گرفته نیز موید این است که کارآفرینی به شدت با نحوه به‌کارگیری منابع و به‌خصوص منابع انسانی گره خورده است (مقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

- شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت ملی نفت ایران در برگیرنده هم‌راستایی استراتژیک از بالا به پایین و از پایین به بالا، هم‌راستایی درونی، هم‌راستایی سازمانی، هم‌راستایی محیطی و هم‌راستایی میان زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت با شرکت‌های تابعه است. ابراهیمی و مرادیانی (۱۳۹۶) نیز چنین نوشته‌اند که یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تامین، روابط با کارکنان،

ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخش تامین کرد. به چه شکل به منابع انسانی اهمیت داده می شود نیازمند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه ریزی نمی توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان بهره برد. پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مهم تر از خود برنامه ریزی است. سه پیش نیاز ضروری برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی: ۱- پیش نیاز ساختاری ۲- پیش نیاز فرهنگی ۳- پیش نیاز انسانی.

دهقانان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که وجود و یا عدم وجود همسویی و استدلال آن تحت تاثیر شرایط محیطی و نوع معماری منتخب منابع انسانی در سازمان میباشد. کانگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود بیان نمودند امروزه دنیای بازار پیچیده تر، غیرقابل پیش بینی تر و رقابتی تر شده است. شرکت ها به عنوان بازیگران کسب و کار، نیازمند موقعیت منابع انسانی یا پرسنل آموزش دیده و آگاه هستند تا با تغییرات جو کسب و کار سازگار شوند. استفاده از مدیریت منابع انسانی و سرمایه گذاری به عنوان شکلی از مزیت استراتژیک ضروری است. این را می توان به این واقعیت نسبت داد که منابع انسانی، افراد یا بازیگرانی در عملیات سازمانی سازمان هستند که از منابع دیگر استفاده و کنترل می کنند. با سرمایه انسانی، کارآفرینان ممکن است برای موفقیت و جذب رقابت تجاری، طرح های تجاری بسازند و آنها را اجرا کنند. توانایی بازیگران شرکت در پیاده سازی و هدایت منابع انسانی مبتنی بر مهارت، رمز موفقیت یک سازمان در رقابت تجاری است. رایت، پی ام و مک ماهان، جی سی (۲۰۲۱) با نظرسنجی از ۱۲۰۰ کارمند در ۱۲۰۰ شرکت نرم افزاری در هند و به کمک تحلیل هم بستگی، تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون، نشان دادند که رابطه میان منابع انسانی و عملکرد وابسته به استراتژی کسب و کار است و شرکت هایی که یک رویکرد یکپارچه را برای منابع انسانی در پیش می گیرند، با تمرکز در نوآوری و ارتقای کیفیت در استراتژی کسب و کار عملکرد بهتری دارند. یافته های ایگوییسی، اوسارو و اوراکو، آماکا (۲۰۲۰) نشان داد که شرکت های تابعه ای که دارای هم راستایی استراتژیک بودند، بهتر از سایر شرکت هایی که فاقد چنین هم راستایی بودند عملکرد منابع انسانی بهتری از نظر معیارهایی هم چون نرخ ترفیع و ترک خدمت داشتند. شرکت های ژاپنی که دارای همسویی استراتژی کسب و کار/منابع انسانی بودند، در مقایسه با رقاباتی که فاقد چنین همسویی ای بودند، عملکرد کسب و کار بهتری را تجربه می کردند. پرزیوسو، جیانلوکا و مارگریتا، امانوئل (۲۰۲۱) درصدد برآمدند تا رابطه میان استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی را

واکاوی و منابع انسانی را به‌عنوان مبنایی جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شناسایی کرده و نقش آن را در دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار مشخص نمایند. بدین منظور مدل یکپارچگی یا هم راستایی استراتژیکی با انجام مطالعه‌ای موردی روی شرکت فورد موتور بررسی شد. انخاوانگوا (۲۰۱۴) نشان داد که میان استراتژی کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی در بانک‌های تجاریِ مالای، هم‌بستگی و هم راستایی وجود دارد. این هم راستایی از طریق فرایندهای یکپارچه‌ای حاصل می‌گردد که استراتژی منابع انسانی، علاوه بر سایر استراتژی‌های کارکردی، یک بخش جدایی ناپذیر از استراتژی کسب و کار باشد. موانگی، دبلیو و کیامباتی (۲۰۱۵) دریافتند که هم راستایی استراتژیک میان استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری نیروی کار دارای اثری مثبت است. هم‌چنین اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری نیروی کار را افزایش دهد.

تاکنون در کشور در طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، رویکرد کارآفرینانه چندان مورد توجه جدی واقع نشده و خلا الگوی کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی کاملاً ملموس و مشهود است. شناسایی و تبیین چنین الگوهایی می‌تواند در کسب و کارهایی همچون شرکت پتروشیمی شازند که از شرکتهای فعال صنعت پتروشیمی کشور بوده و به‌عنوان بزرگترین تولیدکننده محصولات پلیمری و مواد شیمیایی و همچنین از مهم‌ترین طرح‌های زیربنایی کشور ایران است، بهره‌گیری از نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه را به یک امر حیاتی و ضروری بدل سازد.

در وضعیت کنونی کشور و بر اساس نیاز دائمی به آموزش و بهسازی منابع انسانی کارآفرین، ضرورت پیشنهاد مدلی که توسعه منابع انسانی را مبتنی بر کارآفرینی سازمانی ارائه دهد به چشم می‌خورد. همچنین با درک اهمیت و ضرورت اتخاذ راهبردهای کارآفرینانه در راهبردهای سازمانی این رساله به طراحی الگوی یکپارچگی استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه با استراتژی‌های سازمانی در شرکت پتروشیمی شازند پرداخته است. بنابراین مسأله‌ای که در این تحقیق مطرح می‌باشد این است که الگوی استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه چگونه است؟

## ۲- روش پژوهش

مطالعه حاضر با هدف شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه از طریق رویکرد تحلیل مضمون طراحی و اجرا شده است. این پژوهش با اتخاذ رویکردی توصیفی-اکتشافی به بررسی عوامل مؤثر بر تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌های کارآفرین پرداخته و تلاش کرده است تا الگوهای معنایی مرتبط با این استراتژی‌ها را از دیدگاه خبرگان استخراج نماید. در این راستا، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با گروهی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی گردآوری شده‌اند. این مصاحبه‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که امکان کاوش عمیق در تجربیات، دیدگاه‌ها و ادراکات خبرگان نسبت به عوامل مؤثر بر استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه فراهم شود.

فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش بر اساس رویکرد تحلیل مضمون و به صورت استقرایی انجام گرفته است. این فرایند شامل مراحل متعددی از جمله کدگذاری باز داده‌های خام، شناسایی مضامین اولیه، بازبینی و پالایش مضامین و نهایتاً تدوین مضامین اصلی و فرعی بوده است. برخلاف رویکردهای گراند تئوری که بر مقوله‌هایی نظیر شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تأکید دارند، در این مطالعه تمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر به صورت کلی و بدون تفکیک به مقوله‌های پارادایمی بوده است. این عوامل شامل جنبه‌های متنوعی از محیط سازمانی، فرهنگ، ساختار و سیاست‌های منابع انسانی است که به صورت یکپارچه در شکل‌گیری استراتژی‌های کارآفرینانه نقش دارند.

یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده شناسایی مضامین کلیدی متعددی است که بر استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند. این مضامین شامل عواملی نظیر فرهنگ سازمانی نوآورانه، ساختارهای سازمانی منعطف، سیاست‌های توسعه شایستگی‌ها، مدیریت استعدادها و سازوکارهای انگیزشی متناسب با محیط‌های پویا و رقابتی است. همچنین عواملی مانند محدودیت‌های مالی، الزامات قانونی و تغییرات محیطی به عنوان موانع یا تسهیل‌کننده‌های بالقوه در اجرای این استراتژی‌ها شناسایی شده‌اند. این مضامین با ارائه یک مدل مفهومی منسجم، روابط متقابل بین عوامل مؤثر را تبیین کرده و چارچوبی جامع برای درک پویایی‌های استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه فراهم می‌آورند.

از منظر روش‌شناختی این مطالعه به صورت میدانی اجرا شده و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده است. این ابزار امکان انعطاف‌پذیری در طرح سؤالات و تعمیق در پاسخ‌های خبرگان را فراهم کرده

و به غنای داده‌های کیفی پژوهش افزوده است. همچنین، تأکید بر نظرات خبرگان به‌عنوان مبنای اکتشاف، به این مطالعه ویژگی اکتشافی قوی بخشیده و آن را از مطالعات صرفاً توصیفی متمایز ساخته است.

در نهایت، این پژوهش با ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر تحلیل مضمون، به درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه کمک کرده است. نتایج این مطالعه می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی در طراحی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر در راستای اهداف کارآفرینانه مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این، این پژوهش زمینه‌ساز مطالعات آتی در حوزه کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده و می‌تواند به توسعه ادبیات نظری در این حوزه کمک کند.

## جدول ۱: مشخصات پژوهش حاضر

مشخصات پژوهش حاضر	لايه‌های پژوهش
بنیادی	جهت‌گیری پژوهش
تحلیل مضمون	روش پژوهش
تفسیری	فلسفه پژوهش
استقرائی	رویکرد پژوهش
اکتشافی	هدف پژوهش
تک مقطعی	افق زمانی
احصاء مؤلفه‌ها از طریق مصاحبه و مبانی نظری و تحلیل آنها، بررسی اسناد و مدارک	شیوه گردآوری داده‌ها

جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و شرکت تشکیل شده است که می‌توانستند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهش‌گر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به‌طور هدفمند انجام گرفته است.

نمونه آماری در بخش کیفی بر اساس تکنیک گلوله برفی تا حدی جلو خواهد رفت تا داده‌ها به مرز اشباع برسد. زمانی از تکنیک گلوله برفی استفاده می‌شود که محقق سعی دارد در جمع‌آوری داده‌ها به اجتماع و اشتراک مدنظری دست پیدا کند و این مرحله تا جایی ادامه پیدا کند که به حد اشباع برسد. بنابراین تکنیک گلوله برفی، شمایل کلی و بینش کاملی در خصوص تجمیع و تشریح داده‌ها فراهم خواهد کرد. نمونه آماری در بخش کیفی پژوهش، در حوزه خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و دانشگاهی، ۶ نفر و در حوزه خبرگان شرکت پتروشیمی شازند، ۵ نفر بوده است که مجموعاً ۱۱ نفر می‌باشد.

در این پژوهش در قسمت گردآوری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شدند و وارد نرم‌افزار MaxQda18 شدند و سپس انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند.

## ۳- یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش روش استراس و کوربین (۲۰۰۸)، در شرکت پتروشیمی شازند به کار گرفته شده است که مشتمل بر

سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می- باشد که به وسیله آنها در نهایت نظریه مدل کیفی پژوهش تبیین گردید. الف) کدگذاری باز: اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری، کدگذاری باز می‌باشد. در طول این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی و مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن مشخص و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) نیز معین می‌گردد. طی فرآیند کدگذاری ۳۷۰ کدباز، ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها مشخص گردید. ب) کدگذاری محوری: کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ساخته شده و با هم مقایسه شد و کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند ادغام و در نهایت دسته‌هایی که مربوط به یکدیگرند در محور مشترکی قرار خواهند گرفتند.

جدول ۲: شکل دهی طبقات کلی از مقولات

مقوله	مفاهیم	CVR	CVI
استراتژی‌های منابع انسانی	چشم‌انداز کارآفرینانه منابع انسانی	۰.۸۶	۰.۹۳
	ارزش‌ها و فرهنگ کارآفرینی	۰.۸۶	۰.۸۶
	ائتلاف‌های استراتژیک منابع انسانی (شبکه‌سازی استعدادها)	۱	۰.۹۳
	نوع استراتژی استخدام (استراتژی تمایز یا هزینه‌محور)	۰.۷۳	۱
	رویکرد بازارکار منابع انسانی (بازارگرایی نیروی انسانی)	۰.۷۳	۰.۹۳
عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها	قابلیت‌های سازمانی در توسعه منابع انسانی	۰.۸۶	۱
	هوشمندی منابع انسانی (تحلیل داده‌های کارکنان)	۰.۶۰	۰.۹۳
	فناوری اطلاعات منابع انسانی (HR Tech)	۰.۸۶	۱
	سیستم‌های مالی-اداری منابع انسانی	۱	۰.۸۶

۰.۸۰	۰.۷۳	سیستم‌های منابع انسانی (فرآیندها و روش‌های چابک)	
۰.۸۶	۰.۸۶	جذب و توسعه استعدادهای کارآفرینانه	قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه
۱	۰.۸۶	ارتقاء مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه	
۱	۰.۷۳	ارزیابی و کنترل عملکرد نوآورانه منابع انسانی	
۰.۹۳	۰.۸۶	ایجاد فضای انگیزشی و حمایت از ایده‌پردازی	
۰.۸۶	۰.۶۰	حفظ و پایداری سرمایه انسانی کارآفرین	
۰.۸۶	۰.۸۶	اشتراک تجربیات و یادگیری سازمانی	
۰.۹۳	۰.۷۳	به‌کارگیری توانمندی‌های کارآفرینانه کارکنان	
۰.۸۴	۰.۸۵	ارزیابی نتایج اقدامات کارآفرینانه	
۰.۹۱	۰.۹۶	رشد اقتصادی ناشی از منابع انسانی کارآفرینانه	
۰.۸۸	۰.۹۲	ارتقاء ارزش صادرات از طریق نوآوری نیروی انسانی	

جدول ۲ شامل چهار مقوله اصلی است: استراتژی کارآفرینانه منابع انسانی، عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها، قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه و عملکرد اقتصادی. هر یک از این مقوله‌ها شامل مفاهیم جزئی‌تر با شاخص‌های روایی محتوا (CVR) و نسبت روایی محتوا (CVI) است که نشان‌دهنده اعتبار و توافق خبرگان بر مفاهیم پیشنهادی است. در ادامه هر مقوله به صورت پاراگرافی و با جزئیات تشریح شده و از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان برای غنای توضیحات استفاده می‌شود.

#### ۱. استراتژی منابع انسانی

این مقوله به‌عنوان هسته اصلی الگوی پیشنهادی بر تدوین استراتژی‌هایی متمرکز است که منابع انسانی را به سمت رفتارها و عملکردهای کارآفرینانه سوق می‌دهد. مفاهیم این مقوله شامل چشم‌انداز کارآفرینانه منابع انسانی (CVR: 0.86, CVI: 0.93) ارزش‌ها و فرهنگ کارآفرینی (CVR: 0.86, CVI: 0.86)، ائتلاف‌های استراتژیک منابع انسانی (شبکه‌سازی استعدادها) (CVR: 1, CVI: 0.93)، نوع استراتژی استخدام (تمایز یا هزینه‌محور) (CVR: 0.73, CVI: 1)، و رویکرد بازارگرایی نیروی انسانی (CVR: 0.73, CVI: 0.93) است. به گفته یکی از مدیران ارشد پتروشیمی شازند: «چشم‌انداز کارآفرینانه منابع انسانی به ما کمک کرد تا نیروی انسانی را نه تنها به‌عنوان عامل اجرایی، بلکه به‌عنوان منشأ نوآوری و خلق ارزش در نظر بگیریم.» این نقل‌قول نشان‌دهنده اهمیت ایجاد چشم‌اندازی است که کارکنان را به مشارکت در فرآیندهای نوآورانه ترغیب می‌کند. همچنین ائتلاف‌های استراتژیک با CVR برابر با ۱، نشان‌دهنده توافق کامل خبرگان بر ضرورت شبکه‌سازی استعدادها برای تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه است. یکی از خبرگان اظهار داشت: «شبکه‌سازی استعدادها، امکان تبادل دانش و تجربیات را فراهم می‌کند و به خلق ایده‌های جدید در سازمان منجر می‌شود.» فرهنگ کارآفرینی نیز به‌عنوان بستری برای تقویت ارزش‌های نوآورانه و ریسک‌پذیری مورد تأکید قرار گرفته است.

## ۲. عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها

این مقوله بر زیرساخت‌های لازم برای پشتیبانی از استراتژی‌های کارآفرینانه منابع انسانی تمرکز دارد. مفاهیم کلیدی شامل قابلیت‌های سازمانی در توسعه منابع انسانی (CVR: 0.86, CVI: 1)، هوشمندی منابع انسانی (تحلیل داده‌های کارکنان) (CVR: 0.60, CVI: 0.93)، فناوری اطلاعات منابع انسانی (HR Tech) (CVR: 0.86, CVI: 1)، سیستم‌های مالی-اداری منابع انسانی (CVR: 1, CVI: 0.86) و سیستم‌های منابع انسانی چابک (CVR: 0.73, CVI: 0.80) است. یکی از کارشناسان فناوری اطلاعات پتروشیمی شازند اظهار کرد: «استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، مانند پلتفرم‌های تحلیل داده، به ما امکان داد تا نیازهای کارکنان را دقیق‌تر شناسایی کنیم و برنامه‌های آموزشی هدفمند طراحی کنیم.» این نقل‌قول بر اهمیت فناوری اطلاعات در ارتقای کارایی منابع انسانی تأکید دارد. همچنین، سیستم‌های مالی-اداری با CVR برابر با ۱، نشان‌دهنده ضرورت یکپارچگی فرآیندهای مالی و اداری برای حمایت از ابتکارات کارآفرینانه است. با این حال، هوشمندی منابع

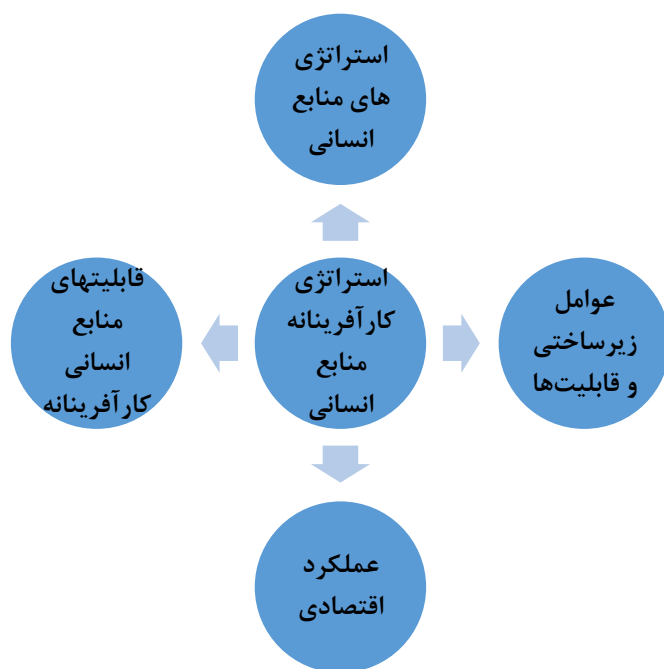
انسانی با CVR پایین تر (۰.۶۰) نشان می‌دهد که برخی خبرگان نسبت به آمادگی سازمان برای استفاده گسترده از تحلیل داده‌ها تردید دارند.

### ۳. قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه

این مقوله بر تولدنی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای تحقق اهداف کارآفرینانه تمرکز دارد. مفاهیم این بخش شامل جذب و توسعه استعدادها، کارآفرینانه (CVR: 0.86, CVI: 0.86)، ارتقاء مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه (CVR: 0.86, CVI: 1)، ارزیابی و کنترل عملکرد نوآورانه (CVR: 0.73, CVI: 1)، ایجاد فضای انگیزشی و حمایت از ایده‌پردازی (CVR: 0.86, CVI: 0.93)، حفظ و پایداری سرمایه انسانی کارآفرین (CVR: 0.60, CVI: 0.86)، اشتراک تجربیات و یادگیری سازمانی (CVR: 0.86, CVI: 0.86)، به‌کارگیری توانمندی‌های کارآفرینانه کارکنان (CVR: 0.73, CVI: 0.93) و ارزیابی نتایج اقدامات کارآفرینانه (CVR: 0.85, CVI: 0.84) است. یکی از کارکنان بخش تحقیق و توسعه پتروشیمی شازند اظهار داشت: «فضایی که برای ایده‌پردازی و ریسک‌پذیری فراهم شده، باعث شد تا بتوانم ایده‌های نوآورانه خود را بدون ترس از شکست مطرح کنم.» این نقل قول بر اهمیت ایجاد محیطی انگیزشی تأکید دارد. همچنین، ارتقاء مهارت‌های خلاقانه با CVI برابر با ۱، نشان‌دهنده توافق کامل خبرگان بر ضرورت آموزش‌های تخصصی برای تقویت نوآوری است. با این حال حفظ سرمایه انسانی کارآفرین با CVR پایین تر (۰.۶۰) نشان‌دهنده چالش‌های موجود در جلوگیری از خروج استعدادها است.

### ۴. عملکرد اقتصادی

این مقوله به نتایج ملموس استراتژی‌های کارآفرینانه منابع انسانی در عملکرد اقتصادی سازمان می‌پردازد. مفاهیم شامل رشد اقتصادی ناشی از منابع انسانی کارآفرینانه (CVR: 0.96, CVI: 0.91) و ارتقاء ارزش صادرات از طریق نوآوری نیروی انسانی (CVR: 0.92, CVI: 0.88) است. یکی از مدیران مالی شرکت پتروشیمی شازند اظهار داشت: «نوآوری‌های نیروی انسانی نه تنها هزینه‌های عملیاتی را کاهش داد، بلکه با بهبود کیفیت محصولات، ارزش صادراتی ما را به‌طور قابل توجهی افزایش داد.» این نقل قول نشان‌دهنده تأثیر مستقیم استراتژی‌های کارآفرینانه بر عملکرد اقتصادی است. شاخص CVR بالا (۰.۹۶) برای رشد اقتصادی، نشان‌دهنده توافق قوی خبرگان بر تأثیر مثبت این استراتژی‌ها بر سودآوری سازمان است.



شکل ۱: الگوی استخراجی پژوهش

تشریح مدل پارادایم در عمل

در فرآیند توسعه مدل مفهومی "استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه"، چهار مقوله‌ی اصلی به شیوه‌ای نظام‌مند و مبتنی بر تحلیل ادبیات نظری و یافته‌های پژوهشی انتخاب شده‌اند تا به صورت جامع ابعاد گوناگون این حوزه را پوشش دهند.

نخست، مقوله‌ی استراتژی‌های منابع انسانی انتخاب شده است که به عنوان محور طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی منابع انسانی در راستای توسعه ظرفیت‌های کارآفرینانه شناخته می‌شود. این طبقه شامل زیرمفاهیمی نظیر تدوین چشم‌انداز کارآفرینانه منابع انسانی، شکل‌دهی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، توسعه شبکه‌های استراتژیک استعدادها و انتخاب الگوهای جذب مبتنی بر استراتژی تمایز و بازارمحوری است. این موارد بر اهمیت همسویی راهبرد منابع انسانی با چشم‌انداز کلان سازمان و پاسخگویی به الزامات رقابتی محیط‌های نوین کسب‌وکار تاکید دارند.

دومین مقوله، عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها، به ضرورت ایجاد بسترهای فناورانه، فرایندی و تحلیلی به منظور ارتقاء کارآمدی سیستم‌های منابع انسانی می‌پردازد. زیرمفاهیم این طبقه شامل توسعه قابلیت‌های سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات منابع انسانی (HR Tech)، به‌کارگیری تحلیل داده‌های منابع انسانی و استقرار سیستم‌های مالی-اداری و منابع انسانی چابک است. این مقوله تأکید می‌کند که بدون فراهم‌آوردن زیرساخت‌های پشتیبان، تلاش‌های کارآفرینانه منابع انسانی فاقد اثرگذاری مطلوب خواهند بود.

سومین مقوله‌ی مدل، قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه، به توانمندسازی سرمایه انسانی از منظر مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه معطوف است. توسعه و حفظ استعدادهای کارآفرینانه، ارتقاء مهارت‌های خلاقیت و نوآوری، ارزیابی و پایش عملکرد نوآوران، حمایت از ایده‌پردازی، اشتراک تجربیات و به‌کارگیری عملی توانمندی‌های کارآفرینانه از جمله مؤلفه‌های کلیدی این مقوله به شمار می‌روند. این طبقه ناظر بر این نکته است که کارآفرینی درون‌سازمانی مستلزم توانمندی منابع انسانی در خلق ارزش‌های نوین و انطباق با تغییرات محیطی است.

نهایتاً، مقوله‌ی عملکرد اقتصادی به عنوان پیامد نهایی اقدامات استراتژیک منابع انسانی کارآفرینانه در نظر گرفته شده است. این مقوله بر سنجش تأثیر اقدامات منابع انسانی بر شاخص‌های اقتصادی همچون رشد اقتصادی سازمان و ارتقاء ارزش صادرات نیروی انسانی مبتکر تمرکز دارد. بدین ترتیب، پیوند بین کارآفرینی منابع انسانی و ارتقاء مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی سازمان به صورت نظام‌مند تحلیل می‌شود.

در مجموع، انتخاب این چهار مقوله با هدف ایجاد مدلی جامع، انسجام‌یافته و مبتنی بر شواهد انجام شده است که بتواند ابعاد استراتژیک، زیرساختی، رفتاری و پیامدی کارآفرینی منابع انسانی را به صورت یکپارچه تبیین نماید.

#### ۴- نتیجه گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف شناسایی و تبیین استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه از طریق رویکرد تحلیل مضمون طراحی و اجرا شده است. این تحقیق به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها برای بقا و رشد در دنیای رقابتی به دنبال نوآوری و کارآفرینی هستند نقش مهمی ایفا می‌کند. از طریق این پژوهش، تلاش شده است تا عوامل مؤثر بر تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه به‌صورت جامع و دقیق شناسایی شوند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که تدوین استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه، به‌ویژه در سازمان‌های نوآور و پویای امروزی، به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت این سازمان‌ها در راستای خلق ارزش و توانمندسازی نیروی انسانی برای انجام فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه اهمیت دارد. در این تحقیق، مفاهیم مرتبط با استراتژی‌های منابع انسانی شامل چشم‌انداز کارآفرینانه منابع انسانی، ارزش‌ها و فرهنگ کارآفرینی، ائتلاف‌های استراتژیک منابع انسانی، نوع استراتژی استخدام و رویکرد بازارگرایی نیروی انسانی شناسایی شدند. این مفاهیم به وضوح نشان‌دهنده تغییراتی اساسی در نحوه نگرش به منابع انسانی در راستای اهداف کارآفرینانه هستند. به‌طور خاص، اهمیت شبکه‌سازی استعدادها و رویکردهای استراتژیک در استخدام منابع انسانی با توجه به رقابت‌های روزافزون در بازار کار از جمله نکات برجسته‌ای هستند که در این مطالعه به‌وضوح مورد توجه قرار گرفته‌اند.

یکی از یافته‌های مهم دیگر، تأکید بر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به‌عنوان زیرساختی برای ترغیب کارکنان به پذیرش ریسک و مشارکت در فرآیندهای نوآورانه است. این یافته‌ها بر اهمیت ایجاد محیطی که نه تنها ترویج‌کننده نوآوری بلکه انگیزشی برای پذیرش ایده‌های نو و راه‌اندازی پروژه‌های جدید باشد، تأکید می‌کند.

در ادامه، تحلیل‌های این تحقیق نشان می‌دهند که بدون فراهم آوردن زیرساخت‌های مؤثر، به‌ویژه در زمینه‌های فناوری اطلاعات منابع انسانی، سیستم‌های مالی-اداری و هوشمندی منابع انسانی، تلاش‌های کارآفرینانه منابع انسانی فاقد اثرگذاری مطلوب خواهند بود. به‌ویژه در دنیای امروز که دقت و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، ابزارهای نوین تحلیل داده‌های کارکنان و استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته در مدیریت منابع انسانی از جمله عواملی هستند که می‌توانند به‌طور قابل‌توجهی به بهبود عملکرد منابع انسانی و در نتیجه تحقق اهداف کارآفرینانه سازمان کمک کنند.

در این راستا، استفاده از فناوری اطلاعات منابع انسانی (HR Tech) و سیستم‌های منابع انسانی چابک به‌عنوان ابزارهایی برای ارتقاء کارایی و تسهیل فرایندهای منابع انسانی معرفی شده‌اند. این سیستم‌ها علاوه بر افزایش کارایی، امکان تحلیل دقیق‌تر داده‌های کارکنان و تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و مبتنی بر داده را فراهم می‌آورند.

نکته کلیدی دیگر در این پژوهش، توجه به قابلیت‌های منابع انسانی کارآفرینانه است. این مقوله بر توانمندسازی سرمایه انسانی به‌ویژه در زمینه مهارت‌های خلاقانه، نوآورانه و کارآفرینانه تمرکز دارد. جذب و توسعه استعداد‌های کارآفرینانه، ارتقاء مهارت‌های خلاقانه و نوآورانه و ایجاد فضایی انگیزشی برای کارکنان به‌منظور به‌کارگیری توانمندی‌های کارآفرینانه از جمله مفاهیم کلیدی این مقوله هستند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که ایجاد یک محیط سازمانی که کارکنان را به ایده‌پردازی و پذیرش ریسک ترغیب کند، به‌طور مستقیم بر رشد نوآوری و کارآفرینی در سازمان تأثیر دارد.

این تحقیق همچنین به چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن در حفظ و پایداری سرمایه انسانی کارآفرین مواجه هستند اشاره دارد. بسیاری از سازمان‌ها در جذب و نگهداشت استعداد‌های کارآفرین با مشکلاتی مواجه هستند که این موضوع نیاز به توجه ویژه در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی دارد.

یکی از مهم‌ترین بخش‌های این پژوهش، تحلیل تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه بر عملکرد اقتصادی سازمان‌هاست. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که نوآوری‌های منابع انسانی نه تنها می‌توانند به کاهش هزینه‌های عملیاتی کمک کنند، بلکه با بهبود کیفیت محصولات و خدمات، به رشد اقتصادی سازمان و ارتقاء ارزش صادرات نیز کمک می‌کنند. این نتایج بر اهمیت مستقیم ارتباط بین استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه و موفقیت اقتصادی سازمان تأکید دارند.

در این بخش، نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر با نتایج مطالعات قبلی مقایسه می‌شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌ها شفاف‌سازی شوند. مقایسه نتایج به‌ویژه در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه می‌تواند درک بهتری از روندها و تحولات موجود در این حوزه ارائه دهد و نقاط قوت و ضعف پژوهش‌های گذشته را روشن سازد.

نتایج این تحقیق بر اهمیت فرهنگ کارآفرینانه در موفقیت استراتژی‌های منابع انسانی تأکید دارند. این یافته‌ها با پژوهش‌های قبلی هم‌راستا است. به‌عنوان مثال، پژوهش‌های Hornsby et al. (۲۰۱۳) و Baron (۲۰۰۶) نیز به‌طور مشابه بر این نکته تأکید کرده‌اند که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای شکل‌گیری فعالیت‌های نوآورانه است. در این تحقیق نیز مشاهده شد که فرهنگ کارآفرینی می‌تولند به‌عنوان یک محرک قوی برای انگیزش و مشارکت کارکنان در فرآیندهای نوآوری و کارآفرینی عمل کند.

یکی از نتایج برجسته این تحقیق، تأکید بر اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی است. این یافته، با نتایج تحقیقات Cascio (۲۰۱۸) و Ulrich (۲۰۱۷) که به استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی و نقش آن‌ها در بهبود کارایی و تسهیل فرآیندها اشاره کرده‌اند هم‌خوانی دارد. در این پژوهش نیز بر لزوم استفاده از سیستم‌های منابع انسانی هوشمند و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌منظور تصمیم‌گیری‌های بهتر و کارآمدتر تأکید شده است. این موضوع همچنین نشان‌دهنده یک تغییر عمده در نحوه نگرش به منابع انسانی است که در دهه‌های اخیر، به‌ویژه در سازمان‌های پیشرفته و نوآور، مورد توجه قرار گرفته است.

نتایج این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت توانمندسازی کارکنان برای ایفای نقش‌های کارآفرینانه و نوآورانه است. این یافته‌ها با تحقیق Teece (۲۰۱۰) که به اهمیت سرمایه انسانی و توانمندسازی کارکنان در جهت تحقق نوآوری و رقابت‌پذیری اشاره دارد، هم‌راستا است. همچنین در این مطالعه، بر لزوم ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های نوآورانه تأکید شده است که مشابه با نظریات Zahra et al (۲۰۰۹) در زمینه ظرفیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی است.

یکی دیگر از جنبه‌های مورد بررسی در این تحقیق، رویکرد سازمان‌ها به جذب و نگهداشت استعدادهای کارآفرینانه است. این نتیجه مشابه با مطالعات Lepak and Shaw (۲۰۰۸) است که بر اهمیت استراتژی‌های منابع انسانی در جذب و حفظ استعدادها تأکید دارند. در این پژوهش نیز به‌وضوح اشاره شده که سازمان‌ها باید استراتژی‌های منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که استعدادها را کارآفرین را جذب کرده و آن‌ها را در محیطی حمایتی برای رشد و نوآوری نگه‌دارند.

این تحقیق همچنین به چالش‌هایی اشاره کرده است که سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های کارآفرینانه با آن‌ها مواجه هستند. این یافته‌ها مشابه با تحقیق Frese (۲۰۰۹) است که به موانع موجود در فرآیندهای کارآفرینی در سازمان‌ها پرداخته و بر مشکلاتی همچون مقاومت در برابر تغییرات، محدودیت‌های منابع و ساختارهای rigid تأکید داشته است. در این پژوهش نیز تأکید بر لزوم اصلاح ساختارهای سنتی سازمانی به‌منظور تسهیل نوآوری و پذیرش ریسک در کارکنان بوده است.

در بخش تأثیرات اقتصادی، این تحقیق نشان داد که استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه می‌توانند تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد اقتصادی و رشد سازمان‌ها داشته باشند. این یافته مشابه با تحقیق Westhead et al. (۲۰۰۱) است که به ارتباط مثبت بین استراتژی‌های کارآفرینانه و عملکرد مالی سازمان‌ها اشاره دارد. این نتایج تأکید بر اهمیت ارتباط میان منابع انسانی و عملکرد سازمانی را به‌ویژه در محیط‌های رقابتی و پیچیده نشان می‌دهند.

نکته دیگر که در این تحقیق به‌طور خاص بررسی شده، تغییرات و نوآوری‌های استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌های کارآفرین است. یافته‌های این مطالعه به‌ویژه با تحقیقات Prahalad and Hamel (۱۹۹۰) و Kotter (۲۰۱۲) هم‌راستا است که به ضرورت تغییرات در استراتژی‌ها و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر تحولات محیطی اشاره دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های کارآفرین باید توانایی تطبیق سریع با تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌های نوآورانه را داشته باشند تا بتوانند در بازار رقابتی دوام بیاورند.

با مقایسه نتایج تحقیق حاضر با مطالعات پیشین، می‌توان به این نتیجه رسید که بسیاری از یافته‌های این پژوهش در راستای روندهای جهانی در حوزه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی قرار دارند. از یک سو تأکید بر فرهنگ کارآفرینی، استفاده از فناوری‌های نوین و توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان عواملی کلیدی در موفقیت استراتژی‌های کارآفرینانه به‌ویژه در سازمان‌های نوآور و رقابتی تأکید شده است و از سوی دیگر، چالش‌ها و محدودیت‌ها در پیاده‌سازی این استراتژی‌ها که در بسیاری از مطالعات پیشین مورد اشاره قرار گرفته‌اند، همچنان به‌عنوان مانع‌هایی در مسیر موفقیت به شمار می‌روند.

این مقایسه نشان می‌دهد که اگرچه بسیاری از مفاهیم در عرصه منابع انسانی کارآفرینانه به‌طور گسترده‌ای مورد تأکید قرار گرفته‌اند، اما هر سازمان با توجه به ویژگی‌ها، ساختار و بازار هدف خود باید استراتژی‌های خاصی را برای پیاده‌سازی این مفاهیم و دستیابی به نوآوری و رشد انتخاب کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که استراتژی‌های منابع انسانی کارآفرینانه، به‌عنوان عاملی کلیدی در شکل‌دهی به رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه در سازمان‌ها، نیازمند طراحی و اجرای دقیق و مؤثر هستند. این استراتژی‌ها باید به‌طور یکپارچه به ابعاد مختلف سازمان از جمله فرهنگ، ساختار، فرآیندها و سیاست‌ها پیوند خورده و در جهت

تقویت قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان و ایجاد فضایی مساعد برای نوآوری و ریسک‌پذیری حرکت کنند.

در نهایت، این مطالعه تأکید می‌کند که تحقق موفقیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها بدون توجه به زیرساخت‌های فنی، منابع انسانی توانمند و استراتژی‌های مناسب در سطح کلان امکان‌پذیر نخواهد بود. پیشنهادات این تحقیق می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی باشد تا با طراحی استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با نیازهای کارآفرینانه به رشد و نوآوری در سازمان‌های خود دست یابند.

## فهرست منابع

## منابع فارسی

۱. دهقانان، حامد و سوار، نسترن و سوار، منا، ۱۳۹۵، سنجش همراستایی استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی با توجه به معماری منتخب منابع انسانی و شرایط محیط و معرفی ابزارهای سنجش همسویی استراتژیک در شرایط محیطی متفاوت، ششمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران
۲. شاه حسینی محمدعلی، حقیقی محمد، مؤذن سارا. ارائه مدل همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۳۹۸؛ ۱۱ (۴۲): ۹۳-۱۲۶. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، دوره ۹، شماره ۱، صص. ۲۰۶-۱۸۳.
۳. مقدم، ابوالفضل، کمالیان، امین رضا، اورعی یزدانی، بدرالدین، کرد، باقر، روشن، سید علیقلی. (۱۳۹۵). تبیین و طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه: رویکرد داده بنیاد (مطالعه ای در صنعت برق، گروه شرکت های ایران ترانسفو)، بهبود مدیریت، ۱۰(۴)، ۱۵۷-۱۲۳.
۴. ابطحی، حسین و ابراهیمی، رضا (۱۳۹۵). طراحی الگوی همراستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک (مورد مطالعه بانک توسعه تعاون)، فصل نامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره سوم، شماره ۸، صص. ۷۵-۵۷.

۱. Baron, R. A. (2006). Entrepreneurship: A Process Perspective. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, & S. M. Gartner (Eds.), *The Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation* (pp. 1–15). Sage Publications
۲. Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (9th ed.). McGraw-Hill
۳. Frese, M. (2009). *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press
۴. Hill, A. & Cuthbertson, R. (2011). Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organisations, *Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 991-1021
۵. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2013). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 257-276
۶. Iguisi, Osaru & Orakwu, Amaka. (2020). Conceptualizing entrepreneurship in human resource management. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9, 85-93. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i3.692>
۷. Kang, S., Morris, S., and Snell, S. S. (2021). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. Unpublished manuscript
۸. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
۹. Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic human resource management: A general review and future directions. *Personnel Psychology*, 61(2), 217–252
۱۰. Murad, M. M. I. & Asaduzzaman, M. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*, 4(1), 70-79
۱۱. Mwangi, W. & Kiambati, K. (2015). Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(1), 26-32

- Nkhwangwa, L. C. T. (2014). Achieving .۱۲  
strategic fit/integration between business  
strategies and human resource management  
(HRM) strategies in the banking sector,  
International Journal of Social Sciences and  
Management, 1(4), 143-159
- Prezioso, Gianluca & Margherita, Emanuele. .۱۳  
(2021). Exploring Organizational Strategies for  
Development of Digital Skills: A Case Study. In  
Digital Transformation and Global Society (pp.  
285-296). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-73057-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-73057-4_19)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core .۱۴  
competence of the corporation. Harvard Business  
Review, 68(3), 79–91
- Roundy, P.T., & Burke-Smalley, L.A. (2021). .۱۵  
Leveraging entrepreneurial ecosystems as human  
resource systems: A theory of meta-  
organizational human resource management.  
Human Resource Management Review.  
[https://www.atlantis-  
press.com/proceedings/acbleti-20/125957860](https://www.atlantispress.com/proceedings/acbleti-20/125957860)
- Teece, D. J. (2010). Business models, business .۱۶  
strategy and innovation. Long Range Planning,  
43(2–3), 172–194
- Ulrich, D. (2017). Human Resource Champions: .۱۷  
The Next Agenda for Adding Value and  
Delivering Results. Harvard Business Press
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (2020). .۱۸  
Theoretical perspectives for strategic human  
resource management. Journal of Management,  
18, 295-320
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. .۱۹  
(2001). The internationalization of family firms.  
Journal of Business Venturing, 16(4), 243-259
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive .۲۰  
capacity: A review, reconceptualization, and  
extension. Academy of Management Review,  
27(2), 185–203.