

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و چهار - پاییز ۱۳۹۹

ص ص: ۱۰۲ - ۷۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۱۲

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده بنیاد

جاوید رخشانی<sup>۱</sup>

حبیب ابراهیم پور<sup>۲\*</sup>

فرزاد ستاری اردبیلی<sup>۳</sup>

اسحق رسولی<sup>۴</sup>

محمد حسن زاده<sup>۵</sup>

### چکیده

امروزه بدلیل پیچیدگی شرایط محیطی و تنوع نیازهای اجتماعی، توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی از اهمیت بالاتری برخوردار است. هدف تحقیق، طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی می باشد. این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزء تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی می باشد که از راهبرد پژوهشی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت نظام مند و با انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته، داده های لازم جمع آوری و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق با توجه به اشباع نظری داده ها شامل ۱۵ نفر از استادان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان حوزه برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی دستگاه های دولتی استان اردبیل می باشد. برای ارزیابی اعتبار یافته های کیفی، راهبرد بررسی همکاران و راهبرد اعتبارسنجی توسط اعضای بکارگرفته شد و برای پایایی مصاحبه روش توافق درون موضوعی دو کدگذار با محاسبه درصد توافق، استفاده گردیده است. نتایج پژوهش نشان دهنده استخراج ۳۳ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی است که در قالب مدل پارادیمی شامل فعالیت های توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه بعنوان پدیده محوری، شرایط علی (مسئولیت پذیری سازمان و مزیت رقابتی سازمان)، عوامل زمینه ای (توسعه جویی مدیران، فرهنگ سازمانی، مشوق های توسعه منابع انسانی)، عوامل مداخله گر (جو حاکم سازمانی، رویکرد سنتی نظام اداری)، راهبردها (توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی) و پیامدها (توسعه فردی، توسعه سازمانی) قرار گرفته اند.

**واژه های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup>، توسعه منابع انسانی<sup>۷</sup>، رویکرد کارآفرینانه<sup>۸</sup>، سازمان های دولتی<sup>۹</sup>

۱-دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲-استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. (نویسنده مسؤول) H\_ebrahimpour@uma.ac.ir

۳-استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. F.sattari@iauardabil.ac.ir

۴-استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. e.rasouli@iauardabil.ac.ir

۵-دانشیار گروه مدیریت اقتصاد، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. m.hassanzadeh@uma.ac.ir

6.Human Resource Management

7.Human Resources Development

8.Entrepreneurial approach

9.Public Organizations

## مقدمه

در موقعیت رقابتی کنونی، سازمان ها به منابع درونی و به ویژه سرمایه انسانی خود نگاهی ویژه دارند، چرا که موفقیت آنها مستلزم در اختیارداشتن نیروهایی مستعد و شایسته است. بدین ترتیب، سازمان ها رشد و توسعه خود را از طریق رشد و توسعه سرمایه انسانی پیگیری می کنند (آگوئینز، ۲۰۰۵: ۱۷۲). توسعه کارکنان، بخش مهمی از تلاش های سازمان برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در سازمان، رویارویی با چالش های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات در طراحی کار است (رجبی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۵۲). اما این امر در دستگاه های دولتی کشور، به دلیل ساختار بروکراتیک و نیز نبود بحث رقابت، در سالهای گذشته مورد توجه قرار نگرفته است. همین امر شاید موجب گردیده است در انطباق پذیری دستگاه های دولتی با شرایط محیطی و تامین نیازهای پشتیبانی واحدهای غیردولتی مشکلاتی حاصل گردد. علاوه بر این از آنجاییکه خروجی بخش دولتی عمدتاً خدمات است، بهره‌وری در این بخش ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کمیت و کیفیت کار نیروی انسانی به عنوان عاملی درونزا دارد. لذا توسعه کارکنان با رویکرد کارآفرینانه و با تمرکز بر کارآفرینی فردی، اجتماعی و سازمانی، شاید راهکاری برای افزایش توان انطباق پذیری دستگاه ها و ارتقا سرعت تغییرات در آنها باشد. بررسی و ارزیابی علل جمعی در توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه چشم اندازهای تئوری آتی منابع انسانی نشان داده است که تحقیقات قبلی نتوانسته اند به دلیل پراکندگی در بررسی های توسعه منابع انسانی چندان موفق عمل نمایند و به منظور بررسی ابعاد منابع انسانی الزاماً نباید ابعاد گسترده آن را بررسی کرد، بلکه می توان با تمرکز بر یک بخش همچون آینده نگری در توسعه منابع انسانی ایده آل ها و نیازمندی های آتی سازمان ها به منابع انسانی را بررسی نمود (دینلز شانا<sup>۱</sup> و همکارانش ۲۰۱۷). از این رو توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه، را می توان بعنوان سناریویی برای نیروهای انسانی آینده سازمان بررسی کرد که می تواند توانایی تطبیق و انعطاف پذیری سازمان و به تبع آن خدمات دهی را افزایش دهد (مقدم و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۲۴). ضرورت وجود استراتژی گرایش به کارآفرینی از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقبای جدید، حس بی اعتمادی به شیوه های مدیریت سنتی، خروج بهترین نیروهای کاری و اقدام آن ها به کارآفرینی مستقل نشات گرفته است (عباس زاده و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۰۰). گرایش به کارآفرینی دارای پنج بعد است که سه بعد آن ابتدا توسط میلر (۱۹۸۳) مفهوم سازی شده است که شامل، نوآوری، پیشگامی و ریسک پذیری می باشد؛ دو بعد دیگر شامل خودمختاری و رقابت تهاجمی است که توسط لامپکین و دس<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) توسعه یافته است

1. Daniels shana

2. Lumpkin &amp; Dess

(اکبری و دیگران، ۱۳۹۶:۱۲۷). اکثر مطالعات مربوط به توسعه منابع انسانی (پالنگیو و دس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، لی و هسین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، باترا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) در سطوح کلان و در قلمروهای ملی و منطقه‌ای صورت گرفته و تعریف آن در سطح سازمانی به راحتی صورت نمی‌گیرد. با وجود این، تلاش‌هایی هم جهت تبیین این مفهوم در سطح خرد و قلمرو سازمان صورت گرفته است (خلیل نژاد و مهری، ۱۳۹۵:۷۲). در جدول شماره ۱ جنبه‌های مورد تاکید در تعاریف در خصوص توسعه منابع انسانی آورده شده است.

جدول شماره (۱): جنبه‌های مورد تاکید در تعاریف توسعه منابع انسانی

| محقق                          | تعاریف   |
|-------------------------------|--|
| نادلر (۱۹۶۰)                  | تجارب یادگیری سازمان یافته‌ای بوسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی                        |
| جونز (۱۹۸۱)                   | توسعه نظام مند توانمندی‌های مربوط به کار افراد به منظور تحقق اهداف شخصی و سازمانی  |
| مک لگان (۱۹۸۳)                | شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌هایی که افراد به وسیله آنها شغل فعلی یا آینده‌شان را انجام می‌دهند.                         |
| سوانسون (۱۹۸۷)                | فرایند بهبود عملکرد سازمانی از طریق قابلیت‌های منابع انسانی سازمان، با استفاده از فعالیت‌هایی مانند طراحی شغل و ایجاد انگیزش |
| گیلی و انگل اند (۱۹۸۹)        | تجارب یادگیری سازمان یافته کارکنان در یک محدوده زمانی مشخص به منظور فراهم آوردن امکانات بهبود عملکرد و رشد شخصی              |
| هریسون (۱۹۹۲)                 | فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت منظور شکوفا کردن دانش، مهارت، بهره‌وری و رضایت افراد یا گروه‌ها                                 |
| مارسیک و واتکس (۱۹۹۴)         | ترکیبی از آموزش، توسعه کارراه‌شغلی و توسعه سازمانی برای محقق ساختن سازمان یادگیرنده با در نظر داشتن راهبردهای سازمان.        |
| گیلی و مایکونج (۲۰۰۰)         | تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازماندهی شده و اقدامات مدیریتی                           |
| سوانسون و هولتون (۲۰۰۱)       | توسعه یا رها سازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان  |
| مک لین (۲۰۰۱)                 | فرآیند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری                                      |
| ورنر و دیسمون (۲۰۰۲)          | فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری مهارت‌های لازم برای برآوردن تقاضاهای شغلی حال و آینده   |
| لینهام و کانینگهام (۲۰۰۴)     | فرآیند یا فرآیندهایی از توانایی سازماندهی شده و توانایی بر پایه یادگیری تجربه‌های کارکنان                                    |
| ورنر و دیسمون (۲۰۰۶)          | آماده کردن اعضا با مهارت‌های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده   |
| سوانسون (۲۰۰۷)                | فرآیند توسعه یا رها سازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان   |
| ژاوی و مک لین (۲۰۰۷)          | چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها، و توانایی‌های فردی و سازمانی   |
| پیریز و اورد (۲۰۰۷)           | یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی  |
| کالدو و مینتی پتروزالی (۲۰۱۱) | مجموعه گسترده از توانایی‌های یک سازمان شامل تغییرات بیرونی، ایجاد کارآفرینی گروهی، سازگاری با شرایط ناپایدار و بی ثبات       |
| سوانسون (۲۰۱۴)                | فرایند توسعه و افزایش مهارت‌ها و تخصص منابع انسانی از طریق آموزش   |
| لیونز (۲۰۱۶)                  | بعنوان یکی از سیستم‌های عملکرد سازمان، شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان                                   |
| موون (۲۰۱۷)                   | راهکاری برای حصول اطمینان سازمان‌ها از تصمیمات بهینه و رفتارهای مناسب در نیروی انسانی  |

1. Pallangyo &amp; Rees

2. Lee &amp; Hsin

3. Batra

همچنین، در این زمینه مطالعات و تلاش هایی نیز در کشورمان صورت گرفته اند. سیدجوادی و همکاران (۱۳۸۸) با تأکید بر ابعاد فکری، نگرشی، خلاقیتی و رفتاری به موضوع پرداخته اند. در مروری بر نظریه توسعه منابع انسانی به این نکته می رسیم که در متون سنتی مدیریتی، توسعه منابع انسانی مجموعه ای از اقدام های فردی و سازمانی به شمار می رود که هدف آن افزایش سهم بالقوه افراد در سازمان است. در متون جدید مدیریتی، توسعه منابع انسانی اندیشه ای پیچیده تلقی می شود که بر فرایندهای یادگیری قبل، حین و فراغت از کار تأکید دارد. چنین فرایندهای یادگیری فردی و سازمانی، رفته رفته جایگزین واژه های سنتی آموزش، توسعه و آموزش و پرورش می شود (روشندل و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۴۲). بنابراین این ابعاد را می توان به عنوان عوامل زمینه ساز، توسعه منابع انسانی یاد نمود، زیرا می توانند زمینه را برای بروز تعارضات سازنده و تمایل به انحلال روش های قدیمی و به کارگیری روش های جدید فراهم سازند.

در مطالعات کتابخانه ای پژوهشگران پیشینه ای برای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی یافت نگردید. اما پژوهش های متعدد توسعه منابع انسانی با محورهای متفاوت در سازمان های دولتی انجام گردیده است. نتایج تحقیقات نشان داده اند که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمان ها و به تبع آن توسعه جوامع شده است (لین هان و کونینام، ۲۰۰۶، نافکو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۴). حاجی لوو دیگران (۱۳۹۷) برای طراحی اخلاق مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی پژوهشی انجام دادند. بگونه ای که خط مشی گذاران و کارگزاران دولتی، دانش و شناخت خود را در راستای اثربخش برنامه های توسعه سرمایه انسانی ارتقاء دهند. مدل تبیین شده با توجه به نگرش ترکیبی (توانمندسازی، مدیریت دانش، مدیریت استعداد) طراحی شده است. همچنین با لحاظ کردن نظریه نهادگرایی جدید (نقش اخلاق و فرهنگ در توسعه انسانی) بوم گرایی گردیده است. نمونه دیگری از تحقیق برای توسعه منابع انسانی با توجه به سناریوهای سازمانی، در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد. یزدان شناس و دیگران (۱۳۹۷) بر مبنای نتایج این تحقیق در شرایط علی، توسعه منابع انسانی سه معیار عناصر ساختاری، فرهنگی و فراسازمانی، در شرایط زمینه ای سه معیار نگرش سازمانی به توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، چالش های چشم انداز و رسالت سازمان، در شرایط مداخله گر معیار کارکرد قوانین و آیین نامه ها و محتوای قوانین و آیین نامه ها، در راهبردها سه معیار راهبردهای ساختاری، عملیاتی و فراسازمانی و در پیامدها معیار پیامدهای کارکردی سازمانی، ارزش محوری، ساختاری و فرهنگی وجود دارد. پاکدل و دیگران (۱۳۹۶) رویکرد دیگری در پاسخگویی به نیازهای توسعه منابع انسانی، طراحی الگوی توسعه منابع

---

1. Lynham & Cunningham

2. Nafukho

انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم می باشد که با هدف ارائه الگویی برای تبیین مؤلفه‌ها و نحوه ارتباط و تعامل بین سیاست‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات هریک از این سازمان‌ها و وزارتخانه‌های ذیربط اجرا شده است. نتایج تحقیق نشان داد که سیستم توسعه منابع انسانی ملی دارای زیرسیستم‌های اصلی تربیت و عرضه نیروی انسانی و بازار کار می باشد. این دو زیرسیستم تحت سیاستگذاری‌های زیرسیستم مدیریت منابع انسانی و رشد و توسعه اقتصادی قرار دارند. به عبارت دیگر سیاست‌های بخش منابع انسانی کشور به عنوان درونداد زیرسیستم عرضه و بازار کار نیروی انسانی عمل می کند. ناصحی فر و همکارانش (۱۳۹۶) مقاله‌ای را تحت عنوان مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی در مطالعه موردی وزارت دادگستری منتشر کردند. در این راستا پس از انجام مصاحبه با صاحب‌نظران ۸ کد‌گزینی و انتخابی شامل عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهدکارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم افزاری محیط کاری؛ ارزش‌ها و رفتار سازمانی؛ دین محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی دسته‌بندی شدند و در بعد کمی تحقیق هریک از کدهای گزینی و انتخابی در قالب یک فرضیه تعریف و با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت و تمامی کدها مورد تایید واقع شد. بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۴) با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد پژوهش تحت عنوان توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور را انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه، موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. طرح توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست که پیامدهایی مطلوب، نظیر ارتقای قابلیت استخدام و بهبود عملکرد فردی و سازمانی یا نامطلوب مانند بروز تعارض‌های عدالت خواهانه به دنبال دارد.

با توجه باینکه سازمان‌های دولتی با مشکلات و کاستی‌های فراوانی روبه‌رو هستند. به رغم انتظار اثربخشی و کارآمدی از این سازمان‌ها در قبال استفاده از بودجه دولتی، این انتظار هرگز برآورده نشده است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۳: ۹۲). بررسی روند کلی در سازمان‌های دولتی ایران موید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها، سنتی، بوروکراتیک و ناکارآمد می‌باشد که یکی از مهم‌ترین دلایل آن فقدان نوآوری و توسعه‌گرایی کارآفرینانه در این سازمان‌ها است. بنابراین دستگاه‌های اجرایی به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود، به کار و فعالیت بپردازند (آرایی و آرایی، ۱۳۹۳: ۶). برای تحقق توسعه منابع انسانی، روش‌های متعددی

در قالب فعالیت های توسعه ای وجود دارد. به اعتقاد اتوود (۲۰۰۷) نمی توان یکی از روش ها را در مقایسه با بقیه اثربخش تر دانست. (اگوئینز، ۲۰۰۵، نقل از بیگی و قلی پور، ۱۳۹۴). بنابراین در تحقیق حاضر، با طراحی مدل؛ ضمن بررسی شاخص ها و جنبه های مختلف توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در بخش سازمان های دولتی استان اردبیل، بر نقش مهمی که این مقوله می تواند در بهبود وضعیت سازمان های دولتی ایران با توجه به ویژگی های خاص آنها ایفا کند، تاکید می شود.

## ابزار و روش

این تحقیق از حیث مبانی فلسفی پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی، از منظر هدف جزو تحقیقات اکتشافی و روش اجرای کار به صورت کیفی می باشد؛ که از راهبرد پژوهشی نظریه پردازی داده بنیاد با رهیافت نظام مند که با اثر (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) شناخته می شود، به جمع آوری و تحلیل داده ها می پردازد. نظریه پردازی داده بنیاد، یک روش شناسی استقرائی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می آورد تا گزارشی نظری پرورش دهد، در حالی که به طور ویژگی های عمومی موضوع از همزمان، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده ها محکم می سازد (مارترین و تارنر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶: ۱۴۱؛ فیمندز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۸۴). نظریه پردازی از داده های در دسترس ناشی نمی شود؛ بلکه براساس داده هایی از مشارکت کنندگان که فرایند را تجربه کرده اند، ایجاد یا مفهوم سازی می شود. در این راهبرد، افراد موجود در محیط مدنظر قرار گرفته و احساسات آنها درک می شود، بنابراین در عمل کارآمد است و پیچیدگی های بیشتری از فرایند را نشان می دهد (کریسول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۳۹۶). بنابراین در پژوهش میدانی حاضر از مصاحبه چهره به چهره هدفمند و نیمه ساختاریافته عمیق با اساتید دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان حوزه برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی دستگاه های دولتی استان اردبیل استفاده شده است. فرایند انجام مصاحبه به این شکل بود که ابتدا سؤال های محوری برای جلوگیری از سوگیری های متعدد بر اساس مدل پارادایمی از قبل مشخص شدند. سؤال های مصاحبه مورد تایید اساتید نیز قرار گرفت که در زمان مصاحبه مورد پرسش قرار گرفت. سپس پرسش های فرعی دیگری به همراه هر سؤال در جهت درک صحیح و عمیق نگرش و تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح گردید. در انجام مصاحبه ها با هماهنگی و اجازه قبلی از مصاحبه شوندگان از دستگاه ضبط صوت استفاده گردیده است. میانگین زمان مصاحبه ۸۵ دقیقه (بین: ۵۵ تا ۱۱۵ دقیقه) بوده است. در ادامه،

- 
1. Strauss & Corbin
  2. Martin & Turner
  3. Fernández
  4. Creswell

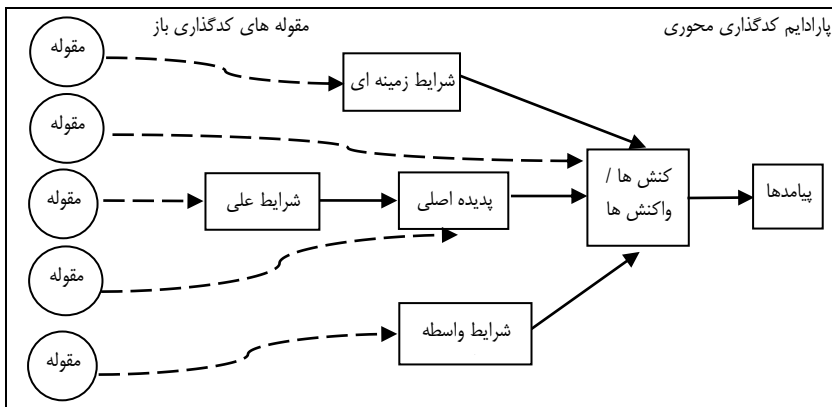
پس از شنیدن مصاحبه‌های ضبط شده، نکات کلیدی مصاحبه‌ها یادداشت برداری گردید. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که طبقه‌ای به اشباع برسد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸: ۱۴۶). اغلب تصور بر این است که اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که دیگر، طبقه‌ی تازه‌ای از داده‌ها استخراج نمی‌شود؛ اما در اصل، اشباع نظری چیزی ورای این موضوع است (همان، ۱۴۸). به بیان دیگر، هدف از این نوع بررسی صرفاً، رسیدن به مجموعه‌ای از طبقات نیست بلکه اشباع نظری به توسعه طبقه‌بندی‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان اشاره دارد که شامل تنوعات و روابط ممکن‌شان با دیگر مفاهیم است. که در این پژوهش بعد از ۱۵ مصاحبه نتیجه لازم بدست آمد. برای اطمینان از کیفیت، هر مصاحبه پیاده شده حداقل سه بار مورد بازنگری قرار گرفت و جملات شرکت‌کنندگان برای بررسی انسجام و سازگاری با بقیه اظهارات وی در مصاحبه مقایسه شدند. در جدول شماره ۲ مشارکت‌کنندگان تحقیق آمده است.

جدول شماره (۲): مشارکت‌کنندگان تحقیق

| مصاحبه شونده | سن سال | مدرک تحصیلی   | سابقه مدیریت (سال) | مصاحبه شونده | سن سال | مدرک تحصیلی   | سابقه تدریس (سال) |
|--------------|--------|---------------|--------------------|--------------|--------|---------------|-------------------|
| اول          | ۵۹     | کارشناسی‌ارشد | ۲۹                 | نهم          | ۴۹     | دکتری         | ۷                 |
| دوم          | ۶۲     | دکتری         | ۲۰                 | دهم          | ۵۰     | دکتری         | ۲۵                |
| سوم          | ۵۱     | کارشناسی‌ارشد | ۲۰                 | یازدهم       | ۴۷     | دکتری         | ۲                 |
| چهارم        | ۶۰     | کارشناسی‌ارشد | ۳۰                 | دوازدهم      | ۴۸     | کارشناسی‌ارشد | ۱۵                |
| پنجم         | ۴۷     | کارشناسی‌ارشد | ۱۱                 | سیزدهم       | ۴۵     | دکتری         | ۱۵                |
| ششم          | ۴۷     | دکتری         | ۵                  | چهاردهم      | ۴۵     | دکتری         | ۱۰                |
| هفتم         | ۳۹     | دکتری         | ۶                  | پانزدهم      | ۵۰     | کارشناسی‌ارشد | ۱۰                |
| هشتم         | ۴۷     | دکتری         | ۱۵                 |              |        |               |                   |

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. اشتراوس و کوربین بطور خلاصه مراحل زیر را برای تحلیل داده‌ها در روش داده‌بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

۱. گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته‌بندی و تشکیل مفاهیم)
۲. کدگذاری محوری (انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن)
۳. تعیین راهبردها (عمل یا تعامل‌های حاصل از پدیده‌ی اصلی)
۴. تعیین زمینه (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)
۵. تشخیص شرایط واسطه‌ای (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)
۶. پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها) (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۱۴۳). مدل استراس و کوربین در قالب شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل شماره ۱: کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین

در این مدل شرایط علی بر پدیده‌ی محوری اثر می‌گذارند، پدیده‌ی محوری، شرایط زمینه و مداخله گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارد. برپایه مفاهیم و مبانی نظریه مفهوم سازی بنیادی، پژوهش بر اساس فرضیه سازی شروع نمی‌شود، بلکه پژوهشگر با مسأله تحقیقی روبه روست که برای پاسخ گویی به آن هیچ جواب و حدس قبلی ندارد (استراوس، ۱۹۸۷؛ اگان، ۲۰۰۲). بنابراین، روابط بین متغیرها و مولفه های تحقیق از قبل تعیین نمی‌شود، بلکه بر مبنای مشاهدات و داده های گردآوری شده و با توجه به تفاوت ها و تشبیهات آن تبیین و از طریق مقدمات لازم برای نظریه سازی فراهم می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴). مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه با استفاده از نظریه ی داده بنیاد، مدلی است که بایستی به پرسش های زیر پاسخ دهد:

- شرایط علی توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟
- ابعاد توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟
- عوامل زمینه ای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟
- عوامل مداخله گر توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟
- راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟
- پیامدهای توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان های دولتی کدامند؟



نظریه بنیادی که از کدها آغاز و سپس به مفاهیم، مقوله‌ها و سرانجام به نظریه ختم می‌شود. نظریه حاصل نیازی به تایید و آزمون مجزا ندارد، زیرا از دل داده‌های زنده حاصل شده است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳). در پژوهش حاضر، برای ارزیابی اعتبار یافته‌های کیفی از راهبرد اعتبارسنجی توسط اعضاء و راهبرد بررسی همکاران استفاده شده است. برای دستیابی به هریک از راهبردهای یاد شده، اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

۱. بررسی همکاران: برای بررسی همکاران، از نظرات چند نفر از همکاران پژوهشی در حوزه کیفی استفاده شده است. بطوریکه نتایج مراحل مختلف بخش کیفی به آن‌ها ارائه شده است. در این میان نظرات و اصلاحات مدنظر آنها در فرآیند پژوهش دریافت و اعمال شده است.
۲. اعتبارسنجی توسط اعضاء: برای اینکه بدانیم یافته‌های پژوهش با تجارب و مطالب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، سازگاری و همخوانی دارد و میزان آن چقدر می‌باشد؟ پس از انجام مصاحبه‌ها و اشباع داده‌ها، ۳۳ مقوله فرعی بدست آمده از دسته بندی کدهای اولیه در قالب یک پرسش‌نامه با مقیاس (اصلا" موافق نیستم، تا حدودی موافقم، موافقم، کاملا" موافقم) برای اعتبارسنجی یافته‌های کیفی با مراجعه حضوری مورد نظرسنجی ۱۵ نفر مصاحبه شونده قرار گرفت. در جدول شماره ۳ فراوانی و درصد پاسخ مشارکت‌کنندگان با مقیاس‌های (موافقم و کاملا" موافقم) آمده است.

جدول شماره (۳): فراوانی و درصد پاسخ مشارکت‌کنندگان

| ردیف | فراوانی پاسخ دهندگان | مقوله فرعی                             | ردیف | فراوانی پاسخ دهندگان | مقوله فرعی | ردیف                                |
|------|----------------------|--|------|----------------------|------------|-------------------------------------|
| ۱    | ۱۳                   | مسئولیت اجتماعی سازمان                 | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۱۸         | جبران خدمات کارآفرینانه             |
| ۲    | ۱۳                   | مسئولیت قانونی سازمان                  | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۱۹         | القای روحیه کارآفرینی               |
| ۳    | ۱۵                   | منبع محور بودن کارکنان                 | ۱۰   | ۶۷                   | ۲۰         | اختیار و آزادی عمل کارکنان کارآفرین |
| ۴    | ۱۴                   | بقاء و پویایی سازمان                   | ۱۳   | ۸۷                   | ۲۱         | مکانیزم ارزشیابی کارکنان            |
| ۵    | ۱۳                   | برنامه ریزی آموزشی کارآفرینانه         | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۲۲         | باندبازی و حزب‌گرایی                |
| ۶    | ۹                    | اقدام آموزشی کارآفرینانه               | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۲۳         | فرهنگ کاری کارکنان                  |
| ۷    | ۱۳                   | ارزیابی آموزش با رویکرد کارآفرینانه    | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۲۴         | مدیریت سنتی منابع انسانی            |
| ۸    | ۱۴                   | ایجاد و تقویت بینش کارآفرینانه کارکنان | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۲۵         | ساختار سازمانی غیرمنعطف             |
| ۹    | ۱۳                   | مدیریت مسیر پیشرفت شغلی                | ۱۴   | ۹۳                   | ۲۶         | بودجه                               |
| ۱۰   | ۱۵                   | مدیریت عملکرد سازمانی                  | ۱۵   | ۱۰۰                  | ۲۷         | بهبود عملکرد فردی                   |

|     |       |                          |    |     |    |                          |    |
|-----|-------|--------------------------|----|-----|----|--------------------------|----|
| ۱۰۰ | ۱۵    | خرسندی شغلی              | ۲۸ | ۹۳  | ۱۴ | مدیریت دانش              | ۱۱ |
| ۱۰۰ | ۱۵    | بهبود عملکرد سازمانی     | ۲۹ | ۱۰۰ | ۱۵ | یادگیری سازمانی          | ۱۲ |
| ۱۰۰ | ۱۵    | هویت سازمانی             | ۳۰ | ۱۰۰ | ۱۵ | بینش کارآفرینانه مدیران  | ۱۳ |
| ۱۰۰ | ۱۵    | توسعه تفکر کارآفرینانه   | ۳۱ | ۱۰۰ | ۱۵ | رفتار کارآفرینانه مدیران | ۱۴ |
| ۱۰۰ | ۱۵    | توسعه رفتار کارآفرینانه  | ۳۲ | ۸۷  | ۱۳ | مذاکره درون سازمانی      | ۱۵ |
| ۱۰۰ | ۱۵    | توسعه عملکرد کارآفرینانه | ۳۳ | ۹۳  | ۱۴ | اخلاق گرایی              | ۱۶ |
|     | ۹۳/۹۶ | میانگین                  |    | ۱۰۰ | ۱۵ | رفتار شهروندی            | ۱۷ |

نتایج جدول شماره (۳) نشان می دهد که در مرحله اعتبارسنجی یافته های کیفی، یافته ها با درصد بالا ۹۳,۹۶ با تجارب و منظور مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد. به عبارتی محقق منظور مصاحبه شوندگان را به درستی متوجه شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) و بر اساس فرمول ذیل استفاده می کند (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۷۰).

$$۱۰۰ * (\text{تعداد کل کدها}) / (\text{تعداد توافقات} * ۲) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

ابتدا از یک همکار پژوهشی که در زمینه کدگذاری داده های کیفی دارای تجربه بوده و از اساتید روش تحقیق می باشد، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه ها، سه مصاحبه (اول، هشتم و دهم) بطور تصادفی انتخاب گردید. سپس جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) کدگذاری انجام شد. چنانچه در جدول شماره ۴ مشاهده می شود، تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده اند، برابر با ۲۰۶، تعداد کل توافقات بین این کدها برابر ۷۷ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۴۷ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۵ درصد است. با توجه باینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تایید می شود (همان منبع: ۱۷۱).

جدول شماره (۴): محاسبه پایایی بین دو کدگذار

| ردیف | شماره مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقی‌ها | تعداد عدم توافقی‌ها | پایایی  |
|------|--------------|---------------|-----------------|---------------------|---------|
| ۱    | مصاحبه ۱     | ۵۲            | ۱۹              | ۱۳                  | ۷۳ درصد |
| ۲    | مصاحبه ۸     | ۸۵            | ۳۲              | ۲۱                  | ۷۵ درصد |
| ۳    | مصاحبه ۱۰    | ۶۹            | ۲۶              | ۱۳                  | ۷۵ درصد |
|      | کل           | ۲۰۶           | ۷۷              | ۴۷                  | ۷۵ درصد |

## یافته‌ها

### الف) کدگذاری باز

کدگذاری باز<sup>۱</sup>، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸، لی، ۲۰۰۱: ۴۹، نقل از دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۰). نظریه‌ها نمی‌توانند با پیشامدها یا فعالیت‌های واقعی، آن طوری که مشاهده یا گزارش شده و جزو "داده‌های خام" محسوب می‌شوند، ساخته شوند. پیشامدها، وقایع و اتفاقات، به عنوان نشانه‌های بالقوه پدیده در نظر گرفته شده، یا تحلیل می‌شوند و بدین سان برچسب مفهومی<sup>۲</sup> دریافت می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰، لی، ۲۰۰۱: ۷، نقل از همان منبع). پیشامدها، نشانه‌های مفاهیم هستند. تطبیق مستمر نشانه‌ها، تحلیل‌گر را با شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی که منجر به ساخت یک مفهوم (یا مقوله<sup>۳</sup>) و ابعاد آن می‌شود، مواجه می‌کند. مقوله‌ها، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند (فرناندز، ۲۰۰۴: ۸۷، نقل از همان منبع: ۸۱). در مرحله کدگذاری باز جملات مهم و معنا دار استخراج و برچسب گذاری علمی گردید بطوریکه در پایان پس از جمع‌بندی کدهای مشابه تعداد ۲۳۸ مفاهیم اولیه بدست آمد، که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۳۳ مقوله فرعی شکل گرفت.

شرایط علی<sup>۴</sup>: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. شرایط علی باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در پاسخ مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با شرایط علی موثر بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

1. Open Coding
2. Conceptual labels
3. Corbin
4. Categories
5. Fernández
6. Causal conditions

با رویکرد کارآفرینانه، مفاهیم گسترده ای شناسایی شد که در مقوله های اصلی (عوامل مسؤلیت پذیری سازمان و مزیت رقابتی سازمان) در جدول شماره ۵ آمده است .

جدول شماره (۵) : کدگذاری باز و مقوله های اصلی شرایط علی

| ابعاد     | مقوله اصلی           | مقوله فرعی   | کدها (مفاهیم شناسایی شده)  | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان   |
|-----------|----------------------|--|--|---|
| شرایط علی | مسئولیت پذیری سازمان | مسئولیت اجتماعی  | ۱- رصد نیازهای اجتماعی ۲- پاسخگویی به نیازهای اجتماعی ۳- افزایش اعتماد عمومی ۴- ایجاد کسب و کار ۵- توجه به حفظ محیط زیست   | ۱م) استانی مثل استان ما همه چیزش دولتی است. یعنی همه چیز از کوچک به بزرگ را از دولت می خواهند. پس دولتی ها باید همه این چیزها را برآورده بکنند و پاسخگو نیازها باشند. یکی از وظایف سازمان های دولتی ایجاد کسب و کار است. (۴م) امروزه مدیران خودشان باید پیش قدم باشند و دوربین بردارند و کوله پشتی بردارند و در خیابان ها راه بروند و کار افرادی که نیاز دارند رو راه بیندازند فقط افراد توسعه ای می توانند همچنین نگرش داشته باشد. چون وظیفه سازمان ما رصد کردن نیازهای اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی است و افزایش اعتماد عمومی یک اصل است. (۶م) بخش خصوصی، افراد حقیقی و حقوقی مراجعه می کنند و از سازمان دولتی خدمات می خواهند اگر من نیروی انسانی ماهر و خلاق نداشته باشم چطور می توانم پاسخگو باشم. (۱۱م) نظام اداری سازمان های دولتی باید از مزیت ایجاد اشتغال، ایجاد کسب و کار، ایجاد توسعه اقتصادی برخوردار باشد. |
|           | مسئولیت قانونی       | مسئولیت قانونی   | ۱- لزوم تحقق برنامه ۱۴۰۴-۲- لزوم محرومیت زدایی ۳- هدایت توسعه اقتصادی ۴- اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی ۵- توجه به افزایش تولید سرانه استانی ۶- تامین نیازهای پشتیبانی سازمان های غیردولتی   | ۴م) ما افاق ۱۴۰۴ را داریم و راهبردهای همه سازمان به این سمت می باشد در سطح کلان موفقیتی داشتیم اما در عرصه میدانی توفیقی نداشتیم. (۱۰م) بررسی ها نشان میدهد هزینه های دولتی کاهش یافته است GDP هم کاهش یافته است. بدلیل کاهش توانایی دولت نقش دولت کمتر شده است ولی بررسی از جنبه دیگر نشان می دهد که بسته ترین اقتصاد کشورها را دارد. (۱۲م) سازمان ها بر اساس اصل ۴۴ برنامه های عملیاتی را به بخش خصوصی واگذار می کنند. ما هم انجام می دهیم و حاکمیت در دست ما است این افراد ستادی که ناظران پروژه ها هستند باید خودشان نگاه کارآفرینانه داشته باشند تا این واگذاری فعالیت ها به بخش خصوصی دچار مشکل نشود.   |
|           | مزیت رقابتی سازمان   | منبع محور بودن کارکنان   | ۱- محوریت انسان در سازمان ۲- کم بودن نیروهای دانشی در سازمان های دولتی ۳- انسان گرداننده سازمان ۴- انسان معنویان ۵- ارزیابی افزوده سازمانی از طریق انسان ۶- عامل انسان بعنوان عامل توسعه ۷- عامل انسان بعنوان هدف توسعه ۸- لزوم توجه به حرفه گرایی، تجربه گرایی و دانش افزایی  | ۱م) شما محوریتون در سازمان انسان است. اگر تک ستاره ها را استثناء کنیم در بخش دولتی نیروی انسانی ما زیاد دانشی نیستند. (۷م) این عادت ما است که می گوئیم منابع انسانی مهم است ولی در عمل اینطور نیست قبلاً "مزیت رقابتی در سازمان ها عوامل غیر از انسان بود ولی الانه انسان عامل یک مزیت رقابتی برای سازمان ها محسوب می شود. (۸م) اگر من کتابی داشتم بنام آفت توسعه چند تیر می نویسم یکی اینکه ارزش در جامعه چیست؟ مثلاً ارزش در چین تولید است همه عوامل به سمت تولیدی باشد اما در ایران ارزش تولید نیست چون اگر بود همه عوامل بخصوص نیروی انسانی در سازمان باید توسعه می یافت و ارزش افزوده سازمانی ایجاد می کرد.  |
|           | بقا و پویایی سازمان  | ۱- همسو نمودن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی ۲- انطباق با سازمان های جهانی ۳- جلوگیری از فرسودگی کارکنان ۴- جلوگیری از رکود در سازمان ۵- ناکارآمدی روشهای سنتی در سیستم ۶- بهره گیری از سیستم های فناوری اطلاعات در نظام اداری ۷- بقای سازمانی از طریق خلاقیت و نوآوری ۸- شناسایی و حل بموقع مسأله در سازمان | ۳م) اگر سازمان بدنبال ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان نباشد رفته رفته افراد دچار رکود و روح مردگی می شوند و چون انسان گرداننده یک سازمان است بنابراین این به کل سازمان رخنه می کند و بعد مدتی سازمان دچار رکود می شود. (۶م) برحسب نوع سازمان و نوع کارکرد وظیفه هر سازمان دولتی در موضوع کارآفرینی متفاوت است سازمانی که بدنبال عکس العمل در مقابل رقیب سازمانی و ذائقه مشتریان است باید منابع انسانی توسعه یافته کارآفرین داشته باشد مانند دانشگاه ها که رشته های تحصیلی رو بر حسب نیاز جامعه و ایجاد کسب و کار باید سوق دهند. |   |

پدیده محوری!؛ یک صورت ذهنی از پدیده ای که اساس فرایند است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در این پژوهش توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه می باشد که مشخصات آن در

## 1. Core Category

ابعاد ۳ گانه (توسعه تفکر کارآفرینانه، توسعه رفتار کارآفرینانه، توسعه عملکرد کارآفرینانه) در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول شماره (۶): کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی پدیده محوری

| ابعاد       | مقوله اصلی                                      | مقوله فرعی               | کدها (مفاهیم شناسایی شده)   | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان   |
|-------------|---|--------------------------|---|---|
| پدیده محوری | فرآیند توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه | توسعه تفکر کارآفرینانه   | ۱- گسترش نظام تفکر و اندیشیدن در درون سازمان ۲- رسیدن به خودباوری درون سازمان ۳- ایجاد درک واضح از چشم انداز سازمانی ۵- نگرش مثبت به اجرای قوانین و مقررات ۶- وظیفه شناسی آگاهانه ۷- پذیرش آگاهانه مسؤلیت                     | ۵م) باید فکر و اندیشه و نگرش نیروی انسانی را بکارگیری و اژآن استفاده کنی و سازمان را جلو ببری زمان آن گذشته است که بالادستی فقط دستور بدهد و پائین دست ماشینی عمل کند ۸م) یک خاطره بگویم از استاد مدعو در دانشگاه سوال شد اگر بخواهیم در سازمان امان نظام مدیریت کیفیت و ایزو پیاده کنیم چیکار باید کنیم . ایشان جواب دادند اولین قدم اینست هر چه پرسنل داری بریز بیرون . پیام آن این نبود که همه را اخراج کن بلکه می گفت با این مغز و فکر موجود ایزو اجرا نمی شود.   |
|             |   | توسعه رفتار کارآفرینانه  | ۱- پابندی به نظام مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای مشترک ۲- ایجاد صداقت و اعتماد متقابل ۳- تلاش برای منافع مشترک فردی و سازمانی ۴- مشارکت هوشمندانه ۵- پذیرش ساختارهای مجازی و غیررسمی ۶- تمایل به تجربه اندوزی                     | ۲م) آنچه که خیلی حیاتی است ما به گونه ای عمل کنیم که فرآیند بهبود مستمر و توانمندی، دانش محوری، مشارکت هوشمندانه همه به سمت یادگیری کارآفرینانه سوق پیدا کند ۴م) امروزه در سازمان‌ها ما باید تلاش کنیم <u>حس منفعت طلبی</u> متناسب فرد و سازمان و جامعه را که باعث مشارکت جویی می شود در سازمان‌های دولتی استان امان ایجاد کنیم . ۸م) در دستگاه‌های دولتی و در دنیای واقعی اینکه بگوئیم یک نیروی انسانی کارآفرینی کند کمی ناسازگار با ساختار سازمانی است اما می توان <u>شاخصه‌های کارفرین</u> را در درون نیروی انسان پرورش داد که باید برنامه ریزی شود. |
|             |   | توسعه عملکرد کارآفرینانه | ۱- بهنگام سازی دانش و توانایی ۲- انجام درست کار ۳- نوآوری مستمر در سازمان ۴- بهبود مستمر فرآیندها ۵- ارتقاء کیفیت خدمات ۶- ارتقاء کمی خدمات ۷- ارائه خدمات جدید ۸- استفاده بهینه از تجهیزات ۱۰- حضور در عرصه خدمات الکترونیکی | ۶م) <u>کارهای ماشینی</u> و داده پردازای امروزه در سازمان‌های دولتی بیشتر شده است و بکارگیری این ماشین و تکنولوژی بدست انسان است ماشین خود بخود هوش ندارد لذا در هر سازمان نیروی خلاق لازم و ضروری است ۱۳م) ما در منابع انسانی دو رویکرد داریم یکی اینکه منجر به سازمان موفق ، مدیران موفق و کارکنان موفق بشویم و دوم اینکه به سازمان موثر ، مدیران موثر و کارکنان <u>موثر</u> در آینده تبدیل شویم که این همان رویکرد کارآفرینانه به منابع انسانی است .  |

راهبردها: کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). مقوله‌های اصلی استخراج شده از پاسخ مصاحبه‌شوندگان عبارتند از (راهبرد توانمندسازی فردی و راهبرد توانمندسازی سازمانی) که در جدول شماره ۷ آمده است.

## جدول شماره (۷) : کدگذاری باز و مقوله های اصلی راهبردها

| ابعاد    | مقوله اصلی                                | مقوله فرعی  | کدها (مفاهیم شناسایی شده)   | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه شوندگان   |
|----------|---|---|---|---|
| راهبردها | راهبرد توانمندسازی فردی                   | برنامه ریزی آموزشی کارآفرینانه  | ۱- هدفگذاری آموزشی ۲- نیازسنجی آموزش در سازمان ۳- برنامه ریزی آموزش شغلی ففلی ۴- برنامه ریزی برای شغل آتی ۵- برنامه ریزی آموزش های ساختاری ۶- برنامه ریزی آموزش های رفتاری ۷- برنامه ریزی آموزش توسعه ای  | ۱۵م ما همه ساله از خود کارکنان در آموزش و پرورش نیازسنجی آموزشی می کنیم و از خود افراد می پرسیم به چه آموزشی نیاز دارید. ما بدنبال این هستیم که با آموزش های سیستمی تغییر نگرش را در فرد ایجاد کنیم ۳م هدف از آموزش ارتقاء دانش ، مهارت و بینش کارکنان است که متأسفانه این آموزش در سازمان ها تبدیل به یک ابزار در راستای منافع فردی در سازمان شده است. هدفگذاری آموزشی باید جدی گرفته شود.   |
|          |   | اقدام آموزشی کارآفرینانه  | ۱- بومی سازی منابع آموزشی ۲- انتخاب روش های آموزش متناسب ۳- تامین منابع مالی آموزش ۴- کاربردی کردن مدرک تحصیلی ۵- مشارکت کارکنان در شیوه اجرای آموزش ۶- ایجاد انگیزه برای خودآموزی کارکنان ۱۰- واگذاری طرح پژوهشی به کارکنان ۱۱- مجوز اقدام پژوهی به کارکنان  | ۱م ما بیشتر تئوری آموزش می دهیم. چون نمی دانیم چی باید آموزش بدهیم. در دانشگاه ها به سبک غربی سر فصل ۲. و ۴ سال قبل رو همان اساتید تئوریک تدریس می کنند. پس ما الگو میگیریم اما چون شیوه آموزش و خود آموزش تئوریک است به نتیجه نمی رسیم. ما باید دانش را به زبان کارکنان آموزش دهیم. ۸م من دوستی داشتم در وزارت صنایع که سی و چند سال در آموزش کار کرده بود او می گفت صرفه جویی در همه چیز بجز آموزش و صرفه جویی در همه جا برای آموزش ۹م مثال می زنم در حوزه کاری خودم کارکرد یک فرد یا مدرک دکتری بایک دیپلم تفاوت زیادی ندارد احتمال دارد یک کاری را در نظام اداری حتی یک فرد دیپلم بهتر از دکتری انجام بدهد بنابراین کارآفرین بودن منابع انسانی در سازمان صرفاً "مدرک نیست بلکه کاربردی کردن مدرک مهم است. ۱۵م ما اقدام پژوهی هم داریم به عبارتی این اجازه را به واحدها دادیم به صورت علمی مسائل و مشکلات خود را احصاء کنند و راهکار علمی طراحی کنند و آن را اجرا و ارزیابی و نتیجه را گزارش کنند. |
|          |   | ارزیابی آموزشی با رویکرد کارآفرینانه  | ۱- تعیین استاندارد های آموزشی ۲- جلوگیری از تبدیل شدن اهداف آموزشی سازمان به اهداف فردی ۳- تعیین معیارهای ارزیابی خروجی آموزش ۴- سنجش تاثیر پذیری آموزش از طریق مشاهده تغییر رفتار  | ۳م هدف از آموزش ارتقاء دانش ، مهارت و بینش کارکنان است که متأسفانه این آموزش در سازمان ها تبدیل به یک ابزار در راستای منافع فردی در سازمان شده است. کنترل این هدف آموزشی باید جدی گرفته شود. ۴م ما علاوه بر اینکه می بینیم آموزش تاثیر ندارد همچنان ادامه می دهیم و فرد هم احساس می کند کارش در سازمان درست پیش می رود. ۹م معمولاً کارکنان را در سازمان طوری آموزش می دهیم که صرفاً "پر کردن ساعات و استفاده از مزایای آموزشی نباشد بلکه بیشتر برای ما اثربخشی آموزش مهم است و همیشه تاکید دارم اندازه گیری کنید ببینید چقدر افراد در کارشان یا رفتارشان تغییر کرده اند.  |
| راهبردها | ایجاد و تقویت بینش کارآفرینانه در کارکنان | ایجاد حس خودباوری در کارکنان ۲- افزایش انتقاد پذیری بین کارکنان ۳- ایجاد روحیه نقد متصفانه بین کارکنان ۴- ارتقاء ادراکات محیطی کارکنان ۶- تغییر افکار سنت گرا به نوگرا در کارکنان | ۷م چرا دوره های ضمن خدمت اثرگذار نیستند ؟ فرد چرا فرد یادبگیرد؟ اگر یاد نگیرد چه اتفاقی می افتد و چه زمانی می بیند؟ اینها سوالاتی است که پاسخ به آن یک رویکرد راهبردی را تداعی می کند اینکه نیروی انسانی خود هنوز به آن باور نرسیده است. ۹م افراد دوست دارند سریع به قله های ترقی برسند ما یک کارشناس اموال از سازمانی منتقل کردیم رتبه کشوری ما در اموال ۲۷ بود بعد چند سال به رتبه اول و دوم رسیدیم حالا هرکس منتقد است و ندانسته قضاوت می کند میگویم اگر می خواهید ارتقاء یابید مانند کارشناس اموال رتبه کشوری اتان را ارتقاء دهید. اگر ارتقاء دادید یعنی شما کار بلد هستید. |   |

|                                    |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|
| <p>راهبرد توانمند سازی سازمانی</p> | <p>مدیریت مسیبر پیشرفت شغلی</p>   | <p>۱- ایجاد بانک اطلاعاتی منابع انسانی ۲- تجزیه و تحلیل مجدد شغل ۳- تعیین مسیر شغلی ۴- انتخاب درست کارکنان ۵- نظرسنجی شغلی از کارکنان ۶- تطبیق فرد با شغل ۷- تطبیق مدرک تحصیلی با رشته شغلی ۸- غنی سازی شغلی نیروهای شایسته ۹- طراحی شیوه نامه های ارتقاء کارکنان ۱۰- ارزیابی توانمندیهای شغلی کارکنان ۱۱- جانشین پروری ۱۲- رقابت شغلی ۱۳- جایجایی شغلی</p>     | <p>۵م) من دستگاهی را تحویل گرفتم قسمتی داشت بنام دبیرخانه متفرقه پرسیدم چیکار می کنی کلی توضیح داد وقتی دفترش را باز کردم دیدم ۲ نامه بیشتر ثبت نکرده و من اون قسمت را تعطیل کردم و شغل دیگر بهش دادم. ۷م) من خودم همکارم را قبل از اینکه وظیفه بدم صدا می زوم و بهش میگم من این چند نوع کار را دارم کدام یک را بهتر می توانی انجام بدهی انتخاب کن . یعنی براساس شناختی قبلی چند پیشنهاد کاری متناسب می دهم. ۱۰م) در خیلی از کشورها مدرک تحصیلی در بنگاه دولتی و بنگاه خصوصی لحاظ نمی شود و فرقی نمی کند چه مدرکی داشته باشد یک مدت نیرو در سازمان کار می کند و کارش مورد ارزیابی قرار می گیرد بعد برایش حقوق پیشنهاد می شود و این فرد می پذیرد یا نمی پذیرد. مسیبر شغلی اشان شایستگی هایشان است نه ارتقاء مدرک شان .</p> |
|                                    | <p>مدیریت عملکرد سازمانی</p>  | <p>۱- ساخت مراکز ارزیابی کیفیت عملکرد ۲- کنترل مستمر کیفیت کاری ۳- سنجش بهره وری سازمان ۴- بازخورد عملکرد سازمانی ۵- ایجاد سیستم ارزشیابی کنترل کننده</p>   | <p>۸م) یکی از فعالیت های سازمان ما ایلکیشن است . من باید خروجی سازمان را در بیرون سازمان ام بینم اگر خروجی سازمان ام برحسب هدفگذاری سیستم من باشد پس افراد سیستم تغییر را پذیرفتند و به آن عمل کردند. ۷م) من معیارهایم را به مرور زمان انتقال می دهم و یک فاصله زمانی مناسب آن موضوع اختصاص می دهم و در زمان مقرر که به خواسته های هم آشنا شدیم و فرد آماده تغییر است بهش میگم تا حالا هر طور کار می کردی کاری نداشتم حالا که متوجه شدی چی میخوامم باید بر اساس آن کار کنی و اگر هیچ کدام از توصیه هایم کار ساز نشد عذر آن را می خواهم .</p>  |
|                                    | <p>مدیریت دانش</p>  | <p>۱- تامین ابزار سخت افزار و نرم افزار ۲- ایجاد فرهنگ استفاده از تکنولوژی ۳- تبادل اطلاعات بین کارکنان ۴- ثبت تجربیات فردی و انتقال اطلاعات ۵- تسهیم اطلاعات</p>   | <p>۴) یادم هست دهه ۷۰ خود کارکنان با کامپیوتر آشنا نبودند و یک نفر در اداره ام داشتم که بلد بود. پرسیدم چطور می توان استفاده از این را به کارکنان آموزش داد گفتند اول باید چند تا تهیه کنیم و الان ۴ دستگاه در انبار است که وقتی از انبار کشیدیم بیرون دیدیم بدلیل عدم آشنایی انباردار تعدادی از قطعات اش پوسیده شده اند. ۸م) یکسری از باور قبلی و ذهنی افراد استفاده می کنم و یکسری مانند کمربند ایمنی از تنبیه و تشویق بنا بر این نیروها الان طوری هستند برای اینکه بمانند مرتب با همدیگر تبادل اطلاعات می کنند و آموخته های یکدیگر را انتقال می دهند و فضایی ایجاد شده که کارکنان تمایل بیشتر برای یادگرفتن دارند.</p>   |
| <p>یادگیری سازمانی</p>             | <p>۱- پذیرش چشم انداز توسط کارکنان ۲- ایجاد فرهنگ یادگیری ۳- بهره مندی از تجارب نیروهای با سابقه ۴- ایجاد گروه مشاوره درون سازمانی و برون سازمانی ۵- ۶- ترغیب به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان ۷- تفکر سیستمی در سازمان</p> | <p>۸م) نگاه من به نیروی انسانی مانند چرخ دنده های یک ساعت است مهم نیست کدام کوچک و کدام بزرگ است مهم اینست این چرخ ها باید از همدیگر جدا نباشند. ۱۲م) ما گروههایی تشکیل می دهیم و از مشاورین و دانشگاهیان دعوت می کنیم و در خصوص پژوه ها سخنرانی می کنند و کارکنان را توجیه علمی می کنند و همچنین از خود نیروهای ما تجربه هم در توجیه افراد استفاد می کنیم.</p> |   |

شرایط زمینه ای<sup>۱</sup>: شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می گذارند (دانیی فردوامی، ۱۳۸۶: ۸۴). پاسخ دهندگان به سؤالات مربوطه، به طیف گسترده ای از مفاهیم زمینه ای اشاره داشته اند که در ۳ مقوله (توسعه جویی مدیران، فرهنگ سازمانی و مشوق های توسعه منابع انسانی) در جدول شماره ۸ آمده است.

## 1. Context conditions

## جدول شماره (۸) : کدگذاری باز و مقوله های اصلی شرایط زمینه ای

| ابعاد          | مقوله اصلی  | مقوله فرعی   | کدها(مفاهیم شناسایی شده)  | نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندگان  |
|----------------|---|--|---|---|
| شرایط زمینه ای | توسعه جویی مدیران   | بهبود کارآفرینانه مدیران   | ۱-نگرش کارآفرینانه در سطوح عالی سازمان<br>۲-نگاه اصلاح طلبانه مدیران<br>۳- پذیرش هزینه ریسک پذیری توسط مدیران<br>۴-نگرش سیستمی به نیروی انسانی  | م ۴) نگاه اولیه باید در سطوح عالی سازمان اتفاق بیفتد و متناسب با ماموریت سازمان نیروی دانش محور و علاقمند، اخلاق مدار و کارآفرین را در سطوح پایین جستجو کرد. م ۶) در تغییر ممکن است سرمایه ای ازدست برود اما مدیران باید این ریسک را بپذیرند نباید در سازمان گفت اشتباه نکنید اما تغییر را بپذیرید ما باید اشتباهات تغییر را در ابتدای کار بپذیریم. م ۸) در دستگاههای دولتی مدیران اغلب محافظه کار هستند پس باید اول مدیر خودش ریسک پذیر باشد تا زمینه خلاقیت و ریسک را در کارمندش ایجاد کند. |
|                |   | رفتار کارآفرینانه مدیران   | ۱-حمایت افراد غیر اثربخش سهوی<br>۲-حذف افراد غیراثربخش عمدی<br>۳-حمایت مدیر از نیروهای شایسته<br>۴-مدیریت عملگرا<br>۵-تشکیل تیمهای کاری<br>۶- ایجاد فرصت های درون سازمانی<br>۷-تصمیمات غیر احساسی مدیران در برخوردهای رفتاری کارکنان<br>۸-توسعه مدیریت اسلامی در سازمان<br>۹-رعایت عدالت سازمانی<br>۱۰-اعتمادسازی مدیران<br>۱۱- توجه مدیران به کارکنان  | م ۵) تبعیض های سازمانی نیروی انسانی را اذیت می کند من در یک دستگاهی کار می کنم و همکارم نیز آنجا حضور دارد سلام آن را جواب می دهند ولی سلام مرا جواب نمی دهند باید قبل از توسعه منابع انسانی این رفتارها اصلاح شود. م ۶) به نظر من ساده ترین و سهل الوصول ترین اینست که در اجرای قوانین عدالت را رعایت کنیم مثلاً تنبیه و تشویق ها مبتنی بر عملکرد باشد، نظام پیشنهادت را در سازمان رونق دهیم، اگر پیشنهاد خلاقانه دریافت کردیم اجازه آزمون دهیم.   |
|                | مذاکره درون سازمانی   | ۱-توجیه کارکنان به ماموریت اصلی سازمان<br>۲-همراه کردن کارکنان با استراتژی های سازمان<br>۳- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری<br>۴- مذاکره برد - برد مافوق با کارکنان<br>۵-گوشزد کردن نقاط ضعف به کارکنان توسط مافوق<br>۶-تعهد اجرای قوانین توسط تصمیم گیرندگان<br>۷-ایجاد روابط غیررسمی مدیر با کارکنان<br>۸-ضمانت سلامت اداری توسط مدیران<br>۹-ایجاد تعهد سازمانی از طریق توافق مدیر با کارمند<br>۱۰-برگزاری نشست های عمومی با کارکنان | م ۶) قبل از هر گونه تغییر توست فست باید با نیروی انسانی از طرف مافوق گفتگو و توافق انجام گیرد و شرایط کار کاملاً مشخص شود. من در فیلم های جنگی می بینم فرمانده قبل از حمله نقشه و مسیر را به افراد نشان می دهد دلیل انتخاب این مسیر را هم می گوید. در سازمان نشان دادن مسیر سازمانی توسط مدیر باید با دلایل باشد تا کارکنان همراهی نمایند. م ۹) در اتاق من به روی کارمندان ام باز است ما شورای اداری تشکیل می دهیم و مباحث اداری را به اشتراک می گذاریم و همچنین اعلام می کنم هر کس فردی با من کار دارد بیاید اتاق ام صحبت اشو بیان کند و من بدون واسطه با کارکنان ام گفتگو می کنم. |   |
|                | اخلاق گرایی   | ۱- نهادینه کردن اخلاق حرفه ای در کارکنان<br>۲- استفاده از دین بعنوان تولید و انگیزاننده رفتارهای مدنی<br>۳- آموزش وجدان کاری   | م ۱) مدیر و کارمند باید اخلاق را در خود نهادینه بکنند. خواسته ها و شیوه ها و استراتژی ها را در آدمهایی که می توانند به رسیدن به اهداف کمک کنند جاری بکنند. م ۱۰) نیرویی داشتیم که از استان دیگر به اداره ما منتقل شده بود و هر وقت ارباب رجوع به اتاقش می رفت بلند می شد و ما یاد گرفتیم با ارباب رجوع چطور برخورد کنیم. دمیانی نمی پوشید می گفت سازمان مکان مقدسی است، در محل کار آدمس نمی خورد، می گفت دود به هم دیگر تعارف نکنید، پیش خانم ها دست به جیب شلوار نذارید و این رفته رفته تبدیل به فرهنگ سازمانی شد.   |   |
| شهروندی رفتار  | ۱-ایجاد روابط غیررسمی<br>۲-ایجاد حس نودوستی بین کارکنان<br>۳-ایجاد تعهد متقابل<br>۴-ایجاد تعلق سازمانی بین کارکنان<br>۵-ترویج رفتارصادقانه در بین افراد سازمانی | م ۳) من در ۲۵ سال تجربه ام یاد گرفتم ارتباط غیر رسمی می چربد به ارتباط رسمی در سازمان. م ۷) من کارمندی دارم که ۱۵ سال از من بزرگتر است و دوست دارد وقتی وارد اتاق ام شد بلند شوم و من این کار را می کنم و نتیجه اش را می بینم.   |   |   |



|                               |                         |   |  |
|-------------------------------|-------------------------|---|--|
| مستوفی‌های توسعه منابع انسانی | مبران خدمات کارآفرینانه | <p>۱- توجه و قدردانی از عملکرد کارکنان</p> <p>۲- پاداش برای نوآوری در کار</p> <p>۳- پرداخت پاداش بر اساس عملکرد</p> <p>۴- تشویق افراد مسؤولیت‌پذیر</p>  | <p>م۲) توجه و قدردانی از کارکنان، ایجاد تعهد متقابل، خشنودی کارکنان، سلامتی کارکنان، رهبری همه اینها اقداماتی است که می‌تواند نیروی انسان را به سمت توسعه سوق دهد. م۴) شرایط تأمین وضعیت اقتصادی کارکنان باعث آرامش روحی و روانی کارکنان می‌شود و نکته هیچ راهبرد توسعه منابع انسانی برای فرد جذاب نخواهد بود. م۷) من مدیر بخشی بودم که کار پژوهشی انجام می‌داد من اصلاحاتش فرد را نمی‌سنجیدم می‌گفتم مثلاً "فلانی در مورد دلار گزارش می‌خواهم حالا چه موقع میایی کارت میزنی نمی‌زنی کاری ندارم این کار پژوهشی را می‌خواهم و آخر ماه پیشرفت کارت را می‌سنجم و بهت حقوق میدم عده ای از همکاران در آن مدت حقوق اشان چندبرابر شد.</p> |
|                               | القای روحیه کارآفرینی   | <p>۱- ایجاد بارقه های ذهنی در کارکنان</p> <p>۲- تشویق به ایده پردازی ۳- ایجاد بانک اطلاعات ایده ۴- خرید ایده از کارکنان</p> <p>۵- آزمون پیشنهاد کارکنان ۶- همکاری نتیجه پیشنهادهای آزمون شده کارکنان ۷- اجرای مستمر نظام پیشنهادها با هدف خلاقیت و نوآوری</p> | <p>م۴) من به افراد سازمانی خود گفته بودم اگر کسی ایده خوبی داشته باشد من خریدارم. بانک ایده درست کرده بودم و این رویکرد باعث شد افراد سازمانی من در خلوت گاهی ایده‌های خودشان هم به فکر سازمان باشد. م۵) من علاوه بر اینکه نظام پیشنهاد ارزشیابی حذف شده اما من آنرا اجرا می‌کنم و به ایده‌های خوب پول هم پرداخت می‌کنم.</p>   |
|                               | کارکنان کارآفرین        | <p>۱- تفویض اختیار ۲- مجوز آزمون به کارکنان ۳- آزادی عمل به نیروهای کلیدی سازمان ۴- مشارکت در تصمیم‌گیری بر اساس توانایی</p>  | <p>م۵) من در یکی از استانها مدیر بودم و به کارکنان اجازه می‌دادم نظراتشان را بگویند و اجازه می‌دادم آن را عمل کنند بودن نیروهایی که در همان حرف ماندند و دیگر نیخته نظر ندادند و افرادی هم بودند عمل کردند و شایستگی خود را اثبات کردند. م۷) من به کارمندان می‌گویم خودت را در اتاق علاف نکن کارتو درست و بموقع انجام بده بدمرخصی بگیر برو خونه ات. خودتو در اداره اذیت نکن و نیروها رفته رفته متوجه می‌شوند که من کارشون را می‌خواهم نه حضورشان را.</p>   |

شرایط مداخله گر<sup>۱</sup>: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد (دانیایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). این شرایط می‌توانند تسهیل‌گر یا بازدارنده باشند. در این پژوهش دو مقوله اصلی (جو حاکم سازمانی و رویکرد سنتی نظام اداری) شناسایی و در جدول شماره ۹ آمده است.

## جدول شماره (۹) : کدگذاری باز و مقوله های اصلی شرایط مداخله گر

| ابعاد           | مقوله اصلی             | مقوله فرعی  | کدها(مفاهیم شناسایی شده)  | نمونه شواهدگفتاری مصاحبه شوندگان   |
|-----------------|------------------------|---|---|--|
| شرایط مداخله گر | جو حاکم سازمانی        | کارکنان   | ۱- اعتبار پایین شاخص های ارزشیابی سالانه کارکنان ۲- مصلحت اندیشی در فرایند ارزشیابی ۳- اعمال سلیقه در سنجش ارزشیابی عملکرد کارکنان ۴- نامناسب بودن فرایند جمع آوری داده های عملکرد قبلی و فعلی کارکنان  | م ۱) این ارزشیابی به درد نمی خورد. ارزشیابی ها دانشی نیستند. شیوه های ارزشیابی و آیتم ها ارزشیابی اشکال دارند. با توجه اینکه ارزشیابی ها رو لوس کردیم و گفتیم اگر ارزشیابی را کم کنیم حقوق اش کم می شود و چون از جای دیگه ای نمی توانم جبران کنم پس ارزشیابی رو ولش کن. م ۲) نباید در سازمان مصلحت اندیشانه با ارزشیابی برخورد کرد چون ارزشیابی معجزه گیری نیست.   |
|                 |                        | باند بازی و حزب گرایی   | ۱- اشتیاق مدیران به روابط برون سازمانی ۲- اعمال سلیقه توسط مدیران ۳- تغییر مکرر پست های در مدیریت ۴- بی توجهی به ارتباط دوسویه فرد و سازمان ۵- انتصاب مدیران بر اساس گروهها و احزاب سیاسی ۶- دخالت های مقامات، احزاب، گرایش های سیاسی ۷- قدرت فردی غالب بر قدرت سازمانی ۸- عدم نقش آفرینی مدیران در جذب نیروی انسانی ۹- اجرای ناصحیح معیارهای عزل و نصب مدیران  | م ۱) من باید به مدیر پاسخ بدهم ، مدیر هم با شبکه سازی و دوست بازی ، باند بازی می کند و به جای ارتباط مدیریتی به شبکه سازی می رود و اهداف سازمان را فراموش می کند. متأسفانه در بعضی سازمان ها اصطلاح <b>کوتله پروری</b> به کار می رود و بیشتر افرادی مورد پذیرش هستند که <b>بله قربان</b> به مدیر بگویند. م ۳) مدیران در سازمان سلیقه ای عمل می کنند اگر رویکرد غیر رسمی دارد با کارکنان هم آن طور برخورد می کند و اگر رویکرد رسمی دارد با قربانین و مقررات برخورد می کند. م ۴) دخالت های مقامات ، احزاب، گرایش های سیاسی باعث تزلزل سازمانی است و مدیر نمی تواند در مورد نیروی انسانی درست تصمیم بگیرد. در سازمان ها با نیات افراد سازمانی نگرش سازمانی را تغییر می دهیم . |
|                 | فرهنگ کاری کارکنان     | ۱- سنت گرایی در کارکنان ۲- عدم تمایل به تغییر در کارکنان ۳- حضور نیروهای غیر کارآفرین در سازمان ۴- بیگانگی و تعارض کارکنان با کارآفرینی ۵- عدم تفکیک نق زدن با نقد کردن در سازمان ۶- میل به راحت طلبی در کارکنان ۷- نگرش منفی کارکنان به نیروهای کارآفرین | م ۷) ما باید به نقد کردن نیروها ارزش بدهیم و آن را از نق زدن جدا کنیم . اگر فرد بداند مدیر نمی تواند نقد را با نق جدا کند هر روز به نق زدن اضافه می شود مدیر باید تحمل نقد داشته باشد. بیشتر در حوزه کاری نق زدن است تا نقد کردن. م ۱۵) در سیستم فعلی افراد گریزان از کار هستند و بیشتر به دنبال راحت طلبی هستند. آنهایی که هم کار می کنند به اونا نگاه دیگر دارند. مدیران هم به داخل سازمان در این گونه موارد کمتر فکر می کنند و احساس می کنند مسأله مهمی نیست و این رفته رفته مشکل ساز می شود .                           |  |
|                 | رویکرد سنتی نظام اداری | مدیریت سنتی منابع انسانی  | ۱- تشویق بر اساس رعایت قوانین در سازمان های سنتی ۲- تبدیل فرد به ماشین در نظام اداری سنتی ۳- پرورش غیر علمی کارکنان ۴- پائین بودن مدیریت کنترل کیفیت کاری کارکنان   | م ۸) یکی از افت های دستگاهاهی دولتی اینست که نمی تواند مدیر با نیرو برخورد کند یا آنقدر فرآیندش طولانی است که مدیر بیخالی می شودو یا آنقدر افراد خارج سازمان دخالت دارد که نمی توانی تصمیم ات را اجرا کنی اینها باید تصحیح شوند. م ۹) در بخش خصوصی فرد با خلاقیت اش با نوآوری اش نمونه معرفی می شود اما در بخش دولتی فردی که بیشتر مقررات و آئین نامه را رعایت می کند نمونه معرفی می شود. لذا باعث می شود در سازمان های دولتی ریسک پذیری کم شود و فرد رفته رفته به آدم ماشینی تبدیل شود که بایستی همش فرمان بدهی.  |
|                 | ساختار غیرمعتطف        | ۱- عدم چابکی ساختار سنتی ۲ - ساختار غیرمعتطف دولتی ۳- حجم بالای تعداد نیروی انسانی در سازمان های دولتی ۴- رقیب نداشتن سازمان های دولتی ۵- بالا بودن امنیت شغلی در سازمان های دولتی  | م ۸) هر چقدر ساختار دولتی را کوچک کنیم تمرکز بر توسعه افراد درون سازمانی بیشتری شود. سازمان های سنتی دولتی ما نوعاً <b>چابکی</b> مناسب را ندارند و یکسری قوانین در سازمان های جاری است که انعطاف پذیری در آن دیده نمی شود. بصورت اتوماتیک کار پیش می رود شاید از یک تجربه خوب در گذشته الهام گرفته شده و ادامه دارد. م ۱۱) ساختار می تواند رفتار را توسعه بدهد و می تواند رفتار را محدود کند . <b>بروکراسی</b> دولتی باعث شده خلاقیت کم شود و این تبدیل به یک رفتار سازمانی بشود  |  |
|                 | بودجه                  | ۱- تصویب قوانین بودجه در راستای توسعه منابع انسانی ۲- محدودیت بودجه پرسنلی ۳- لزوم تأمین بیشتر به افزایش اعتبار پرسنلی ۴- قوانین و مدیریت مالی محدود کننده بالادستی   | م ۳) سازمان را کارمند برای خود نمی داند چون سازمان ها در مقابل کارمفید حقوق و مزایا پرداخت نمی کنند بلکه بر اساس زمان حضور افراد پرداختی دارند نه از بالا انگیزه ای برای برقراری ارتباط درست است و نه از پائین رغبت و حرکتی است. بودجه پرسنلی باید در ضمن جبران نیازهای فیزیولوژی بهره وری سازمانی را هم نشان بدهد. م ۴) ما از نظر بودجه در منابع انسانی مشکل داریم . نمایندگان مجلس باید تلاش کنند منابع توسعه انسانی در سازمان را تأمین کنند و قوانینی را مصوب کنند که بتوانند فرصت های برابر را در سازمان ها منتشر کنند. |  |

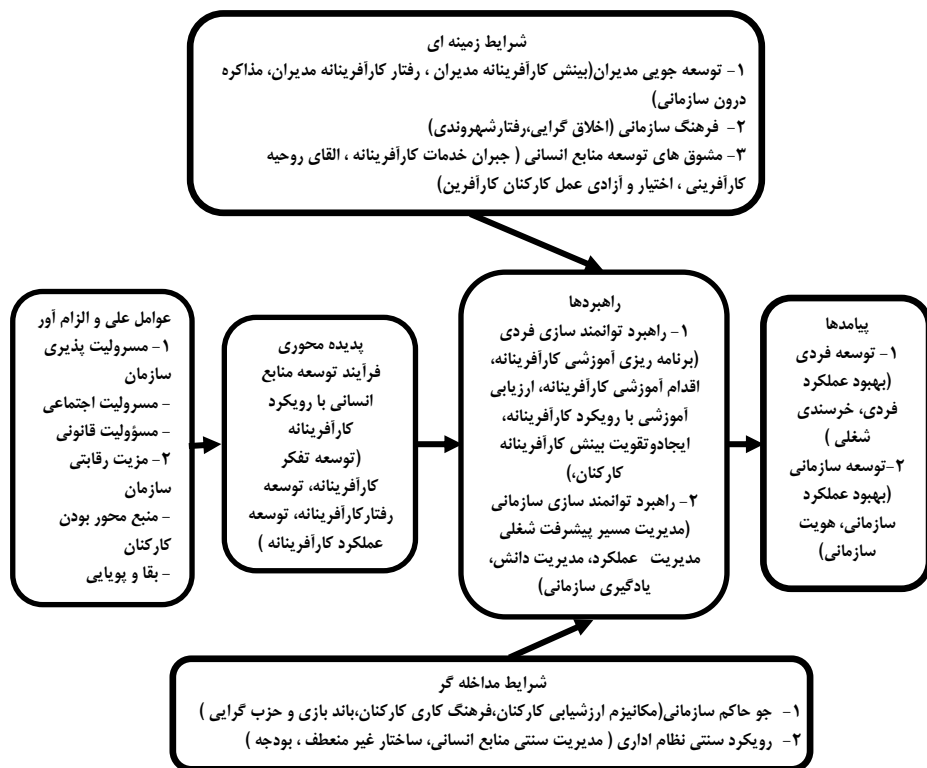
پیامدها<sup>۱</sup>: خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها می‌باشد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۴). در پژوهش حاضر با توجه به نتایج حاصل از پاسخ مصاحبه‌شوندگان دو پیامد (توسعه فردی و توسعه سازمانی) در جدول شماره ۱۰ آمده است.

جدول شماره (۱۰): کدگذاری باز و مقوله‌های اصلی پیامدها

| ابعاد   | مقوله اصلی    | مقوله فرعی           | کدها (مفاهیم شناسایی شده)   | نمونه شواهد گفتاری مصاحبه‌شوندگان  |
|---------|---------------|----------------------|---|--|
| پیامدها | توسعه فردی    | هبود عملکرد فردی     | ۱- دانشی شدن نیروی انسانی کارآفرین<br>۲- هدایت گر شدن نیروی انسانی<br>کارآفرین ۳- افزایش بهره‌وری فردی<br>۴- هوشمندی فردی ۵- کاهش خطای فردی<br>۶- تسهیل گر شدن در سازمان<br>۷- ایجاد خودکنترلی ۸- انگیزه بالای به کار                                 | ۶م) فرد توسعه یافته کارآفرین خودش هوشمنداست و می‌تواند سازمان و اطرافیان خود را هم هوشمند کند. و به راحتی به آنچه در درون و برون سازمان اتفاق می‌افتد واکنش نشان دهد. ۸م) فرد کارآفرین در سازمان به یک ذهنیت می‌رسد که مدام باید از خود خلاقیت و نوآوری داشته باشد. فرد توسعه یافته هوشمند است تغییرات را به خوبی درک می‌کند و خود را انطباق می‌دهد و یکسری ویژگی‌هایی بدست می‌آورد که حتی بدون اینکه کار تیمی انجام دهد بصورت فردی عملکردش مورد قبول است. |
|         |               | خرشندی شغلی          | ۱- تأمین منافع فردی ۲- رضایتمندی شغلی<br>۳- افزایش جذابیت شغلی ۴- خشنودی کارکنان از بودن در سازمان ۵- با اهمیت شدن فرد در سازمان ۶- عزتمندی کارکنان ۸- افزایش تعلق سازمانی  | ۷م) همکاری دارم می‌گم وقت اداری تمام شده برو خونه ات میگه کار تمامم نشه به دلم نمی‌چسبه واز آن کارلنت می‌بردم. ۱۰م) افراد توسعه یافته کارآفرین ارضای درونی می‌شوند و در سازمان کارشان مهم می‌شود. یکی از دوستان بازنشسته مراجعه کرده بود و می‌گفت من آماده‌ام بدون مزد کمک کنم چون نمی‌توانم از سازمان جدا باشم این همان فرد توسعه یافته کارآفرین در سازمان است.   |
|         |               | بهبود عملکرد سازمانی | ۱- صرفه جویی در هزینه انجام کار<br>۲- صرفه جویی در زمان انجام کار<br>۳- مشتری مداری ۴- تبدیل تهدیدها به فرصت ها در سازمان ۵- ارتقاء کیفیت خدمات ۶- خلاقیت و نوآوری در انجام کار<br>۷- هم افزایی در انجام کار ۱۱- خلق فرصت سازمانی توسط افراد کارآفرین | ۲م) سازمان با توسعه منابع انسانی اخلاق حرفه‌ای بین کارکنان را افزایش میدهد و یک پیوند دو سویه و سازماندهی بین سازمان و افراد سازمانی شکل می‌گیرد. سازمان با داشتن نیروهای توسعه یافته کارآفرین ضایعات کاری و هزرفرتگی زمان کارشان در سازمان را کاهش میدهند. ۵م) سازمان با داشتن نیروی کارآفرین از تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کنند.  |
|         | توسعه سازمانی | هویت سازمانی         | ۱- برندسازی سازمان ۲- تبدیل به سازمان پیشرو ۳- تبدیل به سازمان ریسک پذیر ۴- تبدیل شدن به سازمان هوشمند ۵- تبدیل به سازمان پاسخگو ۶- قابل پیش بینی شدن افراد از نظر قانونی و اخلاقی<br>۷- پیوند دوسویه سازمان و فرد                                    | ۷م) سازمان با داشتن نیروی انسانی توسعه یافته خلاق به سازمان پیشرو، ریسک پذیر و سازمان پاسخگو تبدیل می‌شود و با آن ویژگی‌ها شناخته می‌شوند. ۹م) یکی از همکاران من جایی مراجعه کردم و اتیکت سازمان روی کت ام بود فرد تا این نشان را دید گفت خوش بحال اتون که فلان اداره هستید که یکی از شاخص ترین دستگاههای استان است و اون کارمند می‌گفت اونجا احساس کردم میلیون‌ها تومن به من پول دادن شاید اینقدر خوشحال نمی‌شدم.   |

## ب) کد گذاری محوری

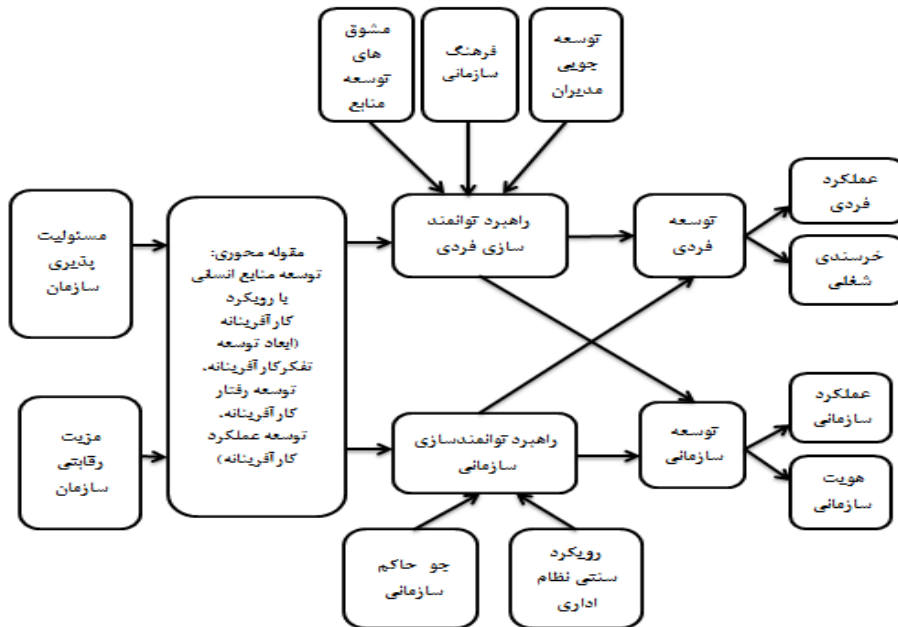
کدگذاری محوری<sup>۱</sup>، فرآیند ربط دهی مقوله ها به زیرمقوله ها، و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل "محوری" نامیده شده است که کدگذاری حول "محور" یک مقوله تحقق می یابد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸، لی، ۲۰۰۱: ۴۹). در مرحله محوری پژوهش فعالیت های توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه در قالب مقوله محوری در مرکز قرار گرفت. زیرا رد پای آن در بیشتر داده ها و مصاحبه ها مشاهده گردید. سپس بین سایر مقوله ها نسبت به پدیده محوری رابطه برقرار شد (شکل شماره ۲).



شکل شماره (۲): کدگذاری محوری توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه (یافته های نگارندگان)

### کدگذاری انتخابی

مرحله انتخابی با تلفیق مقوله‌هایی که برای شکل‌گیری چارچوب نظری ابتدایی ایجاد شده‌اند مرتبط است. اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم ربط دادن مقولات تکمیلی بر گرد مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است). گام سوم مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم با تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست. آخرین قدم تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (نقوی، ۱۳۸۸: ۱۰۴). کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۳ آمده است.



شکل شماره (۳): مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، شناخت دقیق ابعاد توسعه‌ی منابع انسانی و آرایه راه‌حل‌های اصولی و

منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه ی آن ها از اهم وظایف و مشغله های فکری مدیران سازمان ها است (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸: ۷۶). طراحی مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه در مطالعه موردی سازمان های دولتی استان اردبیل، با بکارگیری ابزار گرد آوری داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق از ۱۵ نفر اساتید دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران و کارشناسان حوزه برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی دستگاه های دولتی استان اردبیل و با بهره گیری از روش داده بنیاد و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت و در قالب مدل فوق ارائه گردید. با توجه باینکه "فرآیند توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه" بعنوان پدیده محوری با ابعاد (توسعه تفکر کارآفرینانه، توسعه رفتار کارآفرینانه و توسعه عملکرد کارآفرینانه) در نظر گرفته شده، سایر نتایج بشرح ذیل می باشد:

در این پژوهش، بر اساس تحلیل روش داده بنیاد بر روی مصاحبه های انجام شده، پیامدها شامل دو بخش پیامدهای در سطح توسعه فردی و سطح توسعه سازمانی است. در سطح فردی، بهبود عملکرد فردی (دانشی شدن نیروی انسانی کارآفرین، هدایت گر شدن نیروی انسانی کارآفرین، ارتقای اخلاق حرفه ای، افزایش بهره وری فردی، هوشمندی فردی، کاهش خطای فردی، تسهیل گر شدن در سازمان، ایجاد خودکنترلی، انگیزه بالای به کار) و خرسندی شغلی (تامین منافع فردی، رضایتمندی شغلی، افزایش جذابیت شغلی، خرسندی کارکنان از بودن در سازمان، با اهمیت شدن فرد، کانون توجه به فرد کارآفرین، عزتمندی کارکنان، افزایش تعلق سازمانی) را می توان از توسعه منابع انسانی کارآفرینانه انتظار داشت. در انتظارات سطح سازمانی بهبود عملکرد سازمانی (صرفه جویی در هزینه انجام کار، صرفه جویی در زمان انجام کار، مشتری مداری، تبدیل تهدیدها به فرصت ها در سازمان، ارتقاء کیفیت خدمات، خلاقیت و نوآوری در انجام کار، هم افزایی در انجام کار، خلق فرصت سازمانی توسط افراد کارآفرین) و هویت سازمانی (برندسازی سازمان، تبدیل به سازمان پیشرو، تبدیل به سازمان ریسک پذیر، تبدیل شدن به سازمان هوشمند، تبدیل به سازمان پاسخگو، قابل پیش بینی شدن افراد از نظر قانونی و اخلاقی، پیوند دوسویه سازمان و فرد) از نتایج بدست آمده می باشد. بهبود عملکرد فردی (وایلدی و والاس، ۱۹۹۸؛ بیوسرت، ۲۰۱۱)، عملکرد سازمانی (کاردی و سلورجان، ۲۰۰۶) از پیامدها و نتایج به کارگیری طرح توسعه فردی و توسعه منابع انسانی در پژوهش های پیشین بوده است.

مشکلاتی که در فرآیند تحقیق بیشتر با آن مواجه بودیم، تاخیر بیشتر در هماهنگی جلسات گفتگو با مدیران مرتبط با منابع انسانی سازمان های دولتی و همچنین ایجاد حس اعتماد در جلسه مصاحبه برای بیان واقعیت ها و رویدادهای واقعی را می توان اشاره کرد که با هماهنگی مدیران استانداری و اخذ نامه مبنی بر مساعدت سازمان ها با پژوهشگر از نقاط قوت و راهکار مناسب برای

ادامه تحقیق بود. در پایان به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد از مدل ارائه شده بطور نظام مند استفاده نمایند و با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه در فرآیند توسعه منابع انسانی از اتلاف هرگونه هزینه و زمان برای فعالیت‌های سازمانی جلوگیری نمایند و موارد زیر موردتوجه قرارگیرد:

- بدون تردید اهداف توسعه منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه فراتر از اقدام آموزشی کارکنان برای شغل فعلی و آتی است مدیران ارشد سازمانی با پذیرش و تعهد یادگیری خود را ملزم نمایند، در راستای توانمندسازی سازمانی و استقرار مدیریت دانش و یادگیری سازمانی که از راهبردهای تحقیق می‌باشد، سرمایه فکری سازمان را افزایش و سرمایه انسانی به سرمایه ساختاری تبدیل نمایند.
- اینکه افراد سازمانی تمایل به ابتکار عمل در فعالیت‌های سازمانی نداشته باشند؛ بالطبع یک امری اتفاقی و تصادفی نیست. برای تغییر در وضع بهره‌وری نیروی انسانی و افزایش کارایی و اثربخشی این سرمایه اصلی سازمان یک برنامه‌ریزی بلندمدت توسعه منابع انسانی با ویژگی‌های کارآفرینانه در حوزه آموزش را می‌طلبد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، نظام جامع آموزشی، برای مدیران و کارکنان با محوریت گرایش به ویژگی‌های کارآفرینانه در چارچوب سیاست‌های آموزش مصوب کارکنان طراحی و استقرار یابد.
- با توجه باینکه منابع کشور محدود است، صرفه جویی در هزینه‌های خدماتی و تولیدی یک امر حیاتی است. بخش عمده‌ای از کاهش هزینه‌ها توسط افراد کارآفرین در سازمان می‌تواند محقق می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در ابلاغ ضوابط بودجه‌ای سالانه دستگاههای اجرایی دولتی، سازمان‌ها را مکلف نماید درصد مشخصی از اعتبار هزینه‌ای را با برنامه‌ریزی برای اقدامات راهبردی توسعه منابع انسانی با گرایش به ویژگی‌های کارآفرینانه هزینه نمایند.
- ساختارهای عریض و طویل سازمان‌های دولتی، موجب جذب و نگهداشت حجم بالایی از نیروی انسانی در سازمان دولتی شده است. پیشنهاد می‌گردد با چابک‌سازی ساختار سازمانی و برون‌سپاری بخش عمده‌ای از خدمات دولتی، ضمن افزایش هدایت و نظارت مدیران سازمانی بر بخش عمومی، با کاهش تعداد نیروی انسانی تمرکز بر اهداف توسعه منابع انسانی را افزایش یابد.
- دو عامل مهم اخلاق‌گرایی و رفتار شهروندی بعنوان عوامل ایجاد فرهنگ سازمانی زمینه‌ساز و تسهیل‌گر توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی زمانی محقق می‌شود که مدیران سازمانی عدالت محوری و تعالی انسانی را با رویکرد اسلامی-ایرانی در سازمان جاری نماید و از دخالت افراد غیرمرتبط برون سازمانی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در حوزه منابع انسانی جلوگیری نمایند.

این مقاله بر گرفته از رساله دکتری آقای جاوید رخشانی دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل می اشد.

## References

- Abbas Zadegan, S.M, Torkzadeh, J. (2000). Requirements for training in organizations, Publications of the Joint Stock Company Release, First Edition [In Persian].
- Abbas Zadeh, H, Darvish, H, Alvani, S M, Salehi Sedaghiani, J. (2010). Strategies for entrepreneurship orientation in the banking system of Iran. Strategic Management Studies, 7, 99-116.[In Persian]
- Abbas Zadeh, M. (2012). Reflection on Reliability and Reliability in Qualitative Researches Applied Sociology, 23(1), 19-34.[In Persian]
- Abbasi, R, Baba Shahi, J, Afkhami Ardakani, M, Farahani, D. (2012). Impact of Human Resource Flexibility on Organizational Entrepreneurship: Explaining the Mediating Role of Adaptability Culture. Journal of Management of Organizational Culture, 27(1), 87-106.[In Persian]
- Akbari, M, Danesh, M, Sakhdari, K, Dolat Shah, P. (2017). Effect of Organizational Readiness for Organizational Entrepreneurship on Financial Performance and Organizational Performance: The role of mediating entrepreneurial orientation. Quarterly Journal of Technology Development Management, 5(2), 123-146.[In Persian]
- Amiri, A, Hemmati, M, Mobini, M.(2009). Professional Development; Necessity for the Organization. Ethical Study, 4,. 13-15. [In Persian]
- Arayi,v, Arayi,M. (2014). The Relationship between Job Satisfaction of Employees and Corruption in Administrative Agencies; Policy Recommendations. Scientific Papers - Expert Knowledge Evaluation of the State Audit Office, 6(21),. 5-30.[In Persian]
- Bagheri, M, Sepehri, M, Mohammad Zamani, M. (2015). Finding the Roots of Social Responsibility of the Organization. The Strategic Management Thinking, 9(2), 31-56.[In Persian]



- Beigi, V, Gholipour, A. (2016). Human resource development using individual development plan in project-based organizations. *Governmental administration of Tehran University*, 8(1), 15-32.
- Chizari, M, Abbasi, E, Rahmanian Koushkaki, M. (2013). The relationship between receiving organizational support and emotional intelligence with entrepreneurial behavior. *Agricultural Economics and Development Research*, 44(1), 55-65.[In Persian]
- Danayi Fard, H, Emami, S. M. (2007). *Qualitative Research Strategies: A Reflection on the Theory of Database Data. The Basis of Strategic Management*, 1(2), 69-97.[In Persian]
- Danayi Fard, H, Barzegar, F, Ahmadi, H. (2014). *Organizational Capacity Building in the Public Sector. Managing Journal of Governmental Organizations*, 3(11), 91-106.[In Persian]
- Faraj Vand, E, Aloodari, H, Pourezat, A.(2015). Design and feasibility of a human resource governance model for adapting the organization to ambient conditions. *Management and Development Process*, 28(2), 48-74.[In Persian]
- Farhadi Mahali, A.(2013). The Indicators of In-service Training in the Empowerment and Development of Human Resources. *Journal of Process Engineering*, 1, 42-60.[In Persian]
- Fallah, M.(2018). Identifying and Explaining the Advancements of Human Resource Empowerment with the Knowledge Management Approach. *Human Resource Management Researches at Imam Hossein University of Technology*, 10(1), 133-160.[In Persian]
- Haji Loo, V, Memarzadeh T, G, Alborzi, M. (2018). Designing an ethical model for human resource development in government agencies. *Ethical Research*, 1(37), 37-60.[In Persian]
- Hosseinpour, D, Ghorbani Paji, A. (2016). The Effect of Human Resource Development Strategies on Organizational Effectiveness with Intermediary

- 
- Role of Mutual Trust and Job Satisfaction of Staff. Strategic Management Researches, 23, 45-75.[In Persian]
- Ghasemzadeh Alishahi, A, HeydariZadeh, Z, Hasani, M. (2016). Examination of the Proceedings and Consequences of Islamic Labor Ethics. Management in Islamic University, 2(12), 443-460.[In Persian]
- Ghasemi, M, Sheikhi Mehrabadi, N. (2013). Investigating the Relationship between Effective HRM Effects on Organizational Entrepreneurship. Social, Economic, Scientific and Cultural Scheme of Work and Society, Sep. 2013, No. 160, pp. 23-31[In Persian]
- Khalil Nezhad, S, Mehri, A. (2016). The Role of Knowledge Management in Human Resource Development. Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, 3(9), 67-88.[In Persian]
- Khastar, H.(2008).A method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews.Methodology of Humanities,15(58),161-174.[In Persian]
- Maneshgar, M, Abbasi, A. (2016). Pathology and Guidelines for Managing the Support of Human Resource Development and Development. Human Resources Education and Development, 3(8), 29-56.[In Persian]
- Mobaraki, M, Zali, M, Abdolvahab, S, Moghimi Esfandabadi, H. (2012). The Effect of Entrepreneurial Trend based on Lumpkin & Des Model on the Performance of Private Insurance Companies in Iran. Insurance Policy Quarterly, 27(3), 71-95.[In Persian]
- Moghaddam, A, Kamalian, A, Orei Yazdani, B, Kurd, B, Roshan, S A.(2016). Explaining and Designing an Entrepreneurial Human Resource Management Model: Foundation Data Approach. Journal of Management Improvement, 10(34), 123-157.[In Persian]
- Monavarian, A, Moghimi, S. M, Movahedi, M, Hosseinzadeh, M. (2012). Explaining the policy of developing the export of small and medium enterprises through the strategy of data theorizing. Governmental Management, autumn 2012, No. 3, pp. 123-144[In Persian]

- Mohammadi, M, Sharifzadeh, F. (2017). Designing a Performance Management Model with a Human Resources Development Approach in the Public Sector. Quarterly Journal of Human Resource Education and Development, 15, 133-159.[In Persian]
- Nasehifar, V, Askari Masouleh, S, Mohammadian, M. (2017). Human Resource Development Model with the Approach of Improving Organizational Culture. Managing Tomorrow, 50, 131-150.[In Persian]
- Nemati, S, Khaef Elahi, A, Danayifard, H, Azar, A. (2017). Identification and ranking of effective factors on the value-based performance of human resources in the public sector with the Fuzzy Hierarchy Process Analysis Approach. Management Organization's Scientific-Research Papers Publications, 19, 67-82.[In Persian]
- Omidi, N., Omidi, M. (2017). The Relationship between Knowledge Management and Creativity among Nurses in Ilam University of Medical Sciences Hospitals. Journal of Developmental Strategies for Medical Education, 4(2), 27-38[In Persian]
- Pakdal, R, Gholipour, A, Hosseini, S. H.(2017). Designing a National Human Resources Development Model with a Dynamic System Approach. Human Resource Education & Development Quarterly, 16, 51-77.[In Persian]
- Rajabi, M, Hasani, M, Mohajeran, B. (2016). Investigating the Role of Human Resource Development Activities on Employee Innovation by Testing the Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Learning. Scientific Journal of Innovation Research and Innovation in Humanities, 6(3), 151-178.[In Persian]
- Roshan Del Arbatani, T, Sharifi, S M, Nargesian, A.(2014). A description of the human resource development model in order to achieve media reputation. Governmental Administration of Tehran University, 5(4), 139-156.
- Sayadi, M., Sohrabi, R. (2015). Pathology of the Performance Evaluation System of the Employees of Government Organizations. The 2nd

- International Conference on Advanced Research in Management, Economics and Accounting (2015), Volume 2[In Persian].
- Tabari, M, Mohammadi, H. (2008). Development of the administrative system in developing countries. Political-economic data, 248, 252-261.[In Persian]
- Tonkeh Nezhad, M, Davari, A.(2009). Development of human resources with the sociological approach of the organization. Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, 1(3), 51-80.[In Persian]
- Yazdan Shenaz, Mh, Peykani, M, Gholizadeh, A. (2018). Designing the Human Resources Development Model Based on the Requirements and Requirements of the Navy of the Army of the Islamic Republic of Iran. Journal of Marine Science Education, 5(13), 109-130.[In Persian]
- Aguinis, H. (2005). Performance management. Kelley School of Business Indiana University.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. Business Horizons, 55, 609-616.
- Garavan, T. (1991) Strategic Human resource Development, Journal of European Industrial Training, 15(1), 17.
- Garavan. Thomas N, McGuire. David, O'Donnell. David (2004) Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach, Human Resource Development Review; 3(4), 417-441.
- Lee, J. (2001), A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, ETD collection for University of Nebraska – Lincoln.
- McDavid, J; Huse, L; & Hawthorn, LRL. (2012). Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice, SAGE Publications, Inc.
- Sadler, Robert (2001)."A frame for the emergence of entrepreneurship and innovation in education", Monash University: conference papers, 1-8.
- Stewart, G. & Brown, K. (2011). Human Resource Management: linking strategy to practice. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.

Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). Foundations of Human Resource Development. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Sage Publications.