

## مدیریت منابع انسانی در سایه‌ی کارآفرینی سازمانی با رویکرد به دانشگاه‌های نسل سوم

شیمای خسروی<sup>۱</sup>، ملیکه بهشتی فر<sup>۲\*</sup>، امین نیک‌پور<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** حضور مدیریت منابع انسانی شایسته و توانمند از پیش‌شرط‌های موفقیت سازمان است. عواملی نظیر تاکید بر ضرورت تاسیس شرکت‌های دانش‌بنیان، فعالیت دانشگاه‌های نسل سوم و فناور و از سویی چالش‌های تامین منابع مالی بخش سلامت، جذابیت علمی و تکنولوژیکی کشورهای پیشرفته و در نتیجه خروج نیروهای فعال و متخصص از حوزه‌ی سلامت، اهمیت توجه به سامان‌دهی سرمایه انسانی را پررنگ‌تر نموده و با توجه به این واقعیت که روند توسعه‌ی مدرن سازمان بر اساس پارادایم نوآوری استوار است، علاقه به شیوه‌های هدایت مدیریت منابع انسانی کارآفرین در حال افزایش است. از این رو هدف این پژوهش پیش‌بینی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام جامع کارآفرینی سازمانی در نسل سوم دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور می‌باشد.

**روش بررسی:** در پژوهش حاضر، با مصاحبه‌های اکتشافی، الگوی پیشنهادی جهت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کارآفرینی سازمانی پیش‌بینی و با استفاده از روش تحلیل محتوا تحلیل شد. جامعه‌ی پژوهش را مدیران پایه و میانی در حوزه‌ی سلامت تشکیل می‌دهند که از این میان ۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که در حوزه‌ی کارآفرینی سازمانی (در کلیه سطوح سازمانی حوزه بهداشت و درمان اعم از صف و ستاد) ۴ مقوله‌ی اصلی و تأثیرگذار بر مهارت‌های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی قابل طبقه‌بندی است؛ که ۳ مقوله‌ی آن شامل شاخه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی در کلیه دستگاه‌های دولتی و حتی در حوزه صنعت دارای مفاهیم، کدها و اساساً کارکردهای نسبتاً مشابه هستند. لیکن در خصوص مقوله چهارم یعنی سرآمدی در حوزه بهداشت و درمان خاصه دانشگاه‌های علوم پزشکی، مراکز بهداشتی، درمانی و بیمارستان‌های وابسته کاملاً محسوس می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** راهبردهای سازمانی و تصمیمات در سطوح کلان، نقش بلامنازع و تأثیرگذاری در بسترسازی کارآفرینی سازمانی و در نهایت، تقویت فرایندها و بازخورد منبعث از مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان‌های بهداشتی و درمانی دارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، کارآفرینی سازمانی، دانشگاه نسل سوم، تحقیق کیفی

دریافت مقاله: آبان ۱۳۹۹

پذیرش مقاله: اسفند ۱۳۹۹

\* نویسنده مسئول:

ملیکه بهشتی فر؛

دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی رفسنجان

Email :

m.beheshtifar@iaurafsanjan.ac.ir

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۳ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

## مقدمه

هدف استفاده از دانش و مهارت‌های آنان در راستای منافع سازمانی استفاده می‌شود(۹).

در مجموع، کارآفرینی سازمانی منجر به افزایش بهره‌وری در هر دو سطح فردی و سازمانی خواهد شد. از این رو جوامع و سازمان‌هایی موفق هستند که روابط قوی بین توانایی‌های مدیریتی و مهارت‌های کارآفرینی در منابع انسانی و سازمان برقرار می‌کنند. به عبارت دیگر، اگر سازمان‌ها از طریق توسعه در زمینه‌های استراتژیک، سیستم مدیریت منابع انسانی خود را با دانش و مهارت کارآفرینی سازنده تجهیز کنند، می‌توانند در مسیر توسعه پیشرفت کنند. بنابراین مدیران منابع انسانی با استفاده از این توانایی ارزشمند، می‌توانند سایر منابع سازمان را به سمت خلق و توسعه‌ی ارزش هدایت کنند(۱۰).

توسعه، زمینه‌ای مساعد برای ابعاد مورد بحث در جهت کارآفرینی همچنان جزو نقش‌های اصلی مدیریت سازمان و به‌طور خاص افراد حرفه‌ای در حوزه‌ی منابع انسانی است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در چارچوب آن دسته از وظایفی که قابلیت پرورش یادگیری کارآفرینی سازمانی را دارند، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند(۱۱). Schuler و Jackson (۱۹۸۷) نقش مدیریت منابع انسانی را در افزایش رقابت‌پذیری سازمان و در نتیجه مزیت رقابتی آن بررسی کردند. آن‌ها اقدامات hrm را دارایی‌های ارزشمندی می‌دانند و آن‌ها را به‌عنوان رویکردی که سازمان را قادر به استخدام، توسعه، مدیریت و ایجاد انگیزش در کارکنان می‌کند، تعریف کردند. اعتقاد بر این است که یک شرکت می‌تواند به رقابت از طریق استقرار استراتژیک کارکنان بسیار متعهد و توانا، با استفاده از طیف ترکیبی از تکنیک‌های فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی دست یابد(۱۲).

در یک نظام سلامت کارآمد، وجود دانش و فرهنگ کارآفرینی، منابع انسانی ماهر و موثر و نهادهای ارایه‌دهنده‌ی محصول(کالا/خدمات)، مهم‌ترین سرمایه‌ها به‌شمار می‌روند. لذا سرمایه انسانی به‌عنوان محور توسعه و عنصر اصلی کارآفرینی سازمانی پاسخگوی نیازهای سلامت آحاد مردم و جامعه با بهره‌گیری از فناوری‌های روز بهداشتی و درمانی جهت مدیریت و تدارک خدمات، نقش به‌سزایی را در حوزه‌ی سلامت ایفا می‌کند. از این رو، طراحی الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در این حوزه، یکی از نیازهای اساسی است. بسیاری از تحلیل‌گران بر این باورند که عدم

تغییرات سریع محیطی از مهم‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و رقابت فزاینده و روزافزون، آن‌ها را وادار به نوآوری مداوم نموده‌است. بنابراین سازمان‌ها همیشه به خلاقیت، نوآوری و همچنین کارآفرینی نیاز دارند تا سازگار شوند، زنده بمانند و بر رقبای چالاک، انعطاف‌پذیر، نوآور و فرصت‌طلب خود فایز آیند(۱).

بنابراین از یک طرف، آن‌ها باید شرایطی را فراهم کنند که همه کارکنان یک ذهنیت کارآفرینی داشته باشند و به راحتی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به‌صورت انفرادی یا بخشی از تیم انجام دهند(۲). از سوی دیگر همان‌طور که Bamberger و همکاران(۲۰۱۴)، مدیریت منابع انسانی(به‌عنوان شناسایی، انتخاب، استخدام، آموزش و پرورش منابع انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان) را توصیف کردند، چنین رویکرد کارآفرینانه‌ای باید در تمامی فرایندهای ذکر شده در مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گیرد(۳).

محققان مختلف کارآفرینی را به‌عنوان فعالیت‌های نوآورانه به‌صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند(۴): ایجاد سرمایه‌گذاری جدید(۵) و یا فعالیت‌های مرتبط با بازسازی استراتژیک سازمان‌ها(۶). نکته‌ی مهم این است که سازمان‌هایی که به‌دنبال به‌کارگیری استراتژی‌های کارآفرینانه و مبتنی بر نوآوری هستند، باید عوامل اصلی و محرک‌های منابع انسانی در این استراتژی‌ها را بدانند.

با درنظرگرفتن این دیدگاه که کارآفرینان، کارآفرین به دنیا نیامده‌اند، کارآفرینی را می‌توان آموخت و رفتارها و افکار کارآفرینی را می‌توان از طریق روش‌های منابع انسانی توسعه داد(۷). منابع انسانی یکی از موضوعات کلیدی برای بقا و دستیابی به هدف هر سازمان است که می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی برای هر سازمان در نظر گرفته شود. علاوه بر این، ضرورت تفکر استراتژیک نسبت به منابع انسانی یک واقعیت غیرقابل انکار است که اهمیت آن با تغییرات محیطی افزایش می‌یابد(۸). سازمان‌های دارای عملکرد بالا ماموریت و هدف خود را از طریق ایجاد و توسعه‌ی یک استراتژی سازمانی که بر منافع سهامداران متمرکز است، انجام می‌دهند. در این سازمان‌ها تمرکز و ارتباط با کارکنان به‌واسطه‌ی تشویق و تمجید از آن‌ها به منظور حفظ انگیزه و وفاداری با

پشتیبانی می‌شود (۱۵).

دانشگاه کارآفرین، روح کارآفرینی را در سراسر آموزش‌ها افزایش می‌دهد و ماهیت نوظهور کارآفرینی را در بر می‌گیرد. برای مثال، همان‌طور که مفهوم دانشگاه نسل سوم، ماهیت خود را از انتقال فناوری و نتیجه‌ی مورد نیاز و تغییر سازمانی ترسیم می‌کند، دانشگاه کارآفرین نیز تمرکز خود را بر فرایند کارآفرینی مورد نیاز برای تغییر جامعه و اقتصاد و شیوه‌های دانشگاهی بیشتر قرار می‌دهد. دانشگاه نسل سوم به معنی فناوری و رویکرد رقابت محور برای ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید براساس دست یافته‌های نوین دانشگاه و پیشبرد انتقال دانش از دانشگاه‌ها به سازمان‌ها و سایر شرکت‌هاست. دانشگاه‌های کارآفرین، برای درک عمیقی از کارآفرینی که صرفاً به تفاسیر اقتصادی وابسته نیست، می‌توانند نقش بسزایی در حل مشکلات نوظهور جامعه ایفا کنند. در واقع با ورود به پست‌مدرنیسم و الزام وجود کارآفرینی در کنار تفکر سازمانی و آموزشی، نیاز به تغییر در نحوه آموزش، یادگیری و تحقیق در دانشگاه‌های نسل سوم ضروری به نظر می‌رسد (۱۶).

## روش بررسی

تحقیق حاضر، از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است. برای این منظور با توجه به رویکرد استقرایی از جزء به کل، از روش‌های تحقیق کیفی باید استفاده نمود و برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. آن‌گونه که از نام تحلیل محتوا پیداست، این فن به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد و می‌کوشد با استفاده از تحلیل، داده‌هایی را در مورد متن استخراج کند. در حقیقت این روش به مثابه‌ی یک ابزار، امکان تحلیل علمی را فراهم می‌سازد و به مشخص نمودن علل و عواملی می‌پردازد که شبکه سطحی واقعیت را فراهم آورده است (۱۷). جامعه آماری این مطالعه شامل منابع کتابخانه‌ای و مصاحبه با صاحب‌نظران می‌باشد. مطالعات کتابخانه‌ای (شامل کتب، نشریات داخلی و خارجی، پایگاه‌های داده، سایت اینترنتی، و غیره) تا سال ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل خبرگان و متخصصان سازمانی و صاحب‌نظران حوزه‌ی مدیریت و اعضای هیات علمی دانشگاه است که در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی سوابق علمی و اجرایی

توجه کافی به تدوین سیاست‌های مرتبط با سرمایه انسانی و عملکرد ضعیف مدیران در حوزه بهداشت و درمان، تبعات نامطلوب و جبران ناپذیری را به دنبال خواهد داشت. با نگاهی به مشکلات مربوط به بیمارستان‌ها، مشاهده می‌شود که مفهوم مدیریت منابع انسانی به صورت مناسبی در آنها اجرا نمی‌شود. علیرغم اینکه بسیاری از مدیران، بر اهمیت نیروی انسانی کارآفرین و خلاق تاکید فراوان دارند، اما غالباً از نظام مدیریتی راهکارها و فرایندهایی که برای حمایت از این عامل مهم تولید نیاز است، غافل هستند (۱۳).

مطابق با چشم‌انداز برنامه عملیاتی سند توسعه کارآفرینی و اشتغال حوزه سلامت در سال ۹۷، نظام سلامت کشورمان سیستمی است برخوردار از دانش و فرهنگ نوآوری و کارآفرینی دارای سرمایه‌های انسانی بهره‌ور، ماهر، حرفه‌ای، کارآمد و اثربخش با مدیرانی نوآور، خلاق و توانمند و دارای نرخ بیکاری تک رقمی و با اشتغال کامل، مولد و پایدار. با عنایت به اهداف کلی این سند به منظور تحقق این چشم‌انداز، نیل به فرهنگ و دانش کارآفرینی در بین مدیران سرمایه انسانی، سیاست‌گذاران، مجریان، دانشجویان و دانش‌آموختگان نظام سلامت از یک سو و همچنین توسعه و تعالی کسب و کارهای جدید نظام سلامت مبتنی بر نیاز جامعه، بازار کار و فناوری‌های روز، ضمن مرور چالش‌های نظام سلامت، در زمینه‌ی گسترش فرهنگ و دانش نوآوری و کارآفرینی، تولید مشاغل جدید و گسترش اشتغال مولد و پایدار از سوی دیگر، امکان دستیابی به هدف «دسترسی به بالاترین سطح سلامتی اقشار مختلف مردم ایران در مقایسه با ساکنان منطقه»، ضرورت مطالعه در این زمینه را دو چندان می‌نماید.

نقش دانشگاه نسل سوم، مبتنی بر مفهوم انتقال تکنولوژی است که می‌تواند به عنوان تبادل دانش ضمنی بین دانشگاه‌ها و عواملان صنایع تعریف شود (۱۴). دانشگاه‌ها که به عنوان بازیگران اقتصادی چندوجهی در مناطق مختلف دیده می‌شوند، نه تنها دانش مدون و سرمایه انسانی را تولید می‌کنند بلکه به طور فعال به عنوان بازیگران سازمانی مهم در ایجاد و حفظ شبکه‌های محلی و جریان‌های دانش و در ارتباط دادن آن‌ها با منابع جهانی مشارکت می‌کنند. این موضوع به عنوان بخش مهمی از دانش فنی براساس همکاری نزدیک با صنعت و دیگر موسسات تحقیق و توسعه دیده می‌شود. دانشگاه نسل سوم دارای مولفه‌های کارآفرینی است که در آن تلاش برای دانشجویان در حال تحصیل، مسیر کارآفرینی، بیشتر با اقدامات ساختاری و مدیریتی

دارند. در جدول شماره ۱ به اطلاعات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است. لذا ضمن هدفمندبودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی را فراهم نمایند، معرفی کنند. بنابراین در این پژوهش با بیست تن از خبرگان و مدیران شامل مدیران میانی و ارشد سازمان از جمله مدیران بیمارستانی، معاونان اداری و مالی و همچنین مدیران امور عمومی در واحدهای زیرمجموعه دانشگاه که از دانش و تجربه‌ی مربوط برخوردار بودند، با رضایت شخصی

آنان، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته انجام شد. بخش عمده‌ای از داده‌های کیفی پژوهش حاضر در خلال مصاحبه‌های انجام شده به دست آمده (از طریق بررسی رزومه‌کاری و تحصیلی مصاحبه‌شوندگان و شناخت اولیه محقق) است. خبرگان از بین افرادی با ویژگی‌های زیر انتخاب شده‌اند:

- داشتن حداقل پنج سال تجربه مدیریتی در حوزه بهداشت و درمان
- احاطه داشتن به موضوعات علمی و دانشی حوزه مدیریت سرمایه انسانی و اختصاصاً موضوع کارآفرینی سازمانی

جدول ۱: اطلاعات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۵-۱۰	۱	۰/۰۵
۱۱-۱۵	۷	۰/۳۵
۱۶-۲۰	۵	۰/۲۵
۲۱-۲۵	۴	۰/۲۰
۲۶-۳۰	۳	۰/۱۵

از مصاحبه‌ها در فاصله‌ی کوتاهی پس از انجام مصاحبه‌ها نسخه برداری، دسته‌بندی و تحلیل شدند.

## یافته‌ها

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مرور نظریه‌های مربوط به طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام جامع کارآفرینی سازمانی، پیشینه پژوهش و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان پس از اخذ رضایت شخصی آنان، موجب اتخاذ مفروضات و شناسایی مقوله‌های اصلی در این پژوهش شده است. به‌منظور دستیابی به مفاهیم انتزاعی که به‌خوبی توصیف‌گر پدیده محوری باشد، داده‌ها و کدهای اولیه بارها و بارها بازبینی و مقایسه‌ی مستمر می‌شوند و تلاش می‌شود کدهای اولیه که از نظر معنایی تشابه بیشتری با هم دارند، در قالب مفاهیمی واحد سازماندهی شوند و سپس مفاهیم به‌دست آمده بر اساس سنخیت مفهومی در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر از مفاهیم هستند، طبقه‌بندی و در نهایت مقوله‌ها بر مبنای بار معنایی و مفهومی و هم‌شکلی محتوایی در چارچوب طبقات، دسته‌بندی شوند.

در این مطالعه نیز پژوهشگر بارها کدهای اولیه را پالایش نمود

کلیه مصاحبه‌ها ثبت گردید و پس از پیاده‌سازی، بلافاصله مورد بررسی قرار گرفت و فرایند تحلیل محتوا آغاز گردید. قبل از انجام مصاحبه با بیان هدف مطالعه، نحوه‌ی همکاری، روش‌های جمع‌آوری و ثبت داده‌ها، تبیین نقش پژوهشگر و مصاحبه‌شونده در پژوهش، محرمانه‌بودن اطلاعات و مشخصات مصاحبه‌شوندگان اعم از نام، نوشتارها و به‌کارگیری کد به جای اسم، رضایت آگاهانه‌ی مصاحبه‌شوندگان اخذ گردید. برای انجام مصاحبه‌ها از مصاحبه‌ای مشتمل بر تعدادی سوال باز استفاده گردید. سوالات مصاحبه بر اساس مرور متون داخلی و خارجی طراحی شد.

این سوالات اغلب در خصوص عملکرد اجرایی مدیران در طی یک روزکاری در ارتباط با فعالیت‌های کارآفرینانه زیردستان، راهبردهای حاکم بر فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی آنان در ارتباط با مقوله کارآفرینی سازمانی و همچنین سوالاتی در خصوص مداخله‌گرها، عوامل پیش‌برنده و یا بازدارنده در حوزه‌ی کارآفرینی سازمانی در تعامل با کارکنان طراحی گردید و به‌منظور مناسب بودن و کفایت، توسط چند نفر از استادان و صاحب‌نظران در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بررسی و بازبینی گردید و اظهارات آنان تایید نمود که سوالات برای انجام مصاحبه مناسب هستند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ دقیقه به طول انجامید و داده‌های به‌دست آمده

گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفت و این فرایند بارها و بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، ۲ مفهوم (بعد) در قالب ۶ مقوله‌ی اصلی و ۳۰ مقوله‌ی فرعی شناسایی و دسته‌بندی گردید. پس از تحلیل محتوا، نتایج به‌صورت خلاصه در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی و همچنین تعداد کدها و مفاهیم به شرح جداول مجزا مشخص شده است. در ادامه، در توضیحات مختص به هر یک از مقوله‌های اصلی و فرعی بیشتر از معنی، مفهوم و کلمات مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شده و برای روشن شدن بهتر مطلب، برخی از نظرات و جملات مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان نمونه آورده شده است.

و در هر بار پالایش مفاهیم جدیدی خلق گردید و مفاهیم خلق شده دوباره مورد بازبینی قرار گرفت تا در چارچوب مقوله‌ها و پس از آن طبقات دسته‌بندی شوند. نحوه‌ی رسیدن به کدهای اولیه بدین‌صورت بوده است که هریک از مصاحبه‌ها جمله به جمله بررسی دقیق می‌شود و سپس پیام اصلی و یا مفهوم کلیدی که در هر یک از عبارات‌ها مستتر بود استخراج می‌گردید. در بعضی جمله‌ها، مصاحبه‌شوندگان از اصطلاحاتی استفاده می‌کردند که به‌طور مستقیم به‌عنوان یک کد، قابل استفاده بود و در بعضی موارد، مفهومی در ورای جملات پنهان بود که پژوهشگر با توجه به نیت گوینده یک مفهوم را به آن نسبت داده و به‌صورت یک کد اولیه در نظر گرفته شده است. کدهای اولیه، پس از هر بار مصاحبه، پالایش

**جدول ۱: فهرست مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم ناشی از کدگذاری در سازه کارآفرینی سازمانی**

مفاهیم (ابعاد)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
آشنایی قدم به قدم با کار	آموزش	
اهمیت موضوع منتورینگ و توانمندسازی		
آموزش‌های ضمن خدمت و مجازی		
جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام		
آموزش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی برای جامعه	انگیزش	
افزایش انگیزش با ایجاد حس برابری		
افزایش انگیزش در روسای امور اداری با چرخش شغلی		
رتبه‌بندی کارکنان برای ایجاد انگیزه		
کاربرد امتیازات ارزیابی عملکرد برای ایجاد انگیزه	رفتاری	
نظم در پرداخت مزایا باعث ایجاد انگیزش		
الگوسازی برای بقیه کارکنان		
برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری روی کارکنان		
آسیب‌شناسی زیرمجموعه	ویژگی‌های مدیران	
جذب نیروی مفید برای سیستم		
پرورش فردی		
برقراری عدالت سازمانی		
ترکیب سرمایه انسانی و سرمایه سازمانی		
به‌کارگیری نیروی خبره و زبده		
عدم اهمیت جنسیت کارکنان در سازمان		
استفاده از تهدید کرونا به‌عنوان فرصت		
امتناع از تصمیمات آنی و بدون مشورت		
تلاش برای استقلال مالی و اداری		
استقرار نیرو مطابق با امکانات موجود		
تعدد و تنوع وظایف		



<p>نجات مدیران</p> <p>در بطن کار بودن مدیر و نظارت بر کار زیردستان توسط مدیریت</p> <p>مدیر امور عمومی به صورت آچار فرانسه</p> <p>کارسنجی، برنامه ریزی و هماهنگی</p> <p>مدیریت یاری رسان</p> <p>کنترل خشم در مدیران</p> <p>مدیران پرستاری به دنبال خویشتن داری</p> <p>استقرار مدیریت اقتضایی</p> <p>مدیریت مطابق با تئوری دو عاملی هرزبرگ</p> <p>فعالیت علمی مدیران و نه اجرایی</p> <p>از بین بردن تفکرات سنتی و نخ نما</p> <p>همراهی با زیرمجموعه</p> <p>تلاش برای حفظ سازمان و کارکنان</p> <p>مدیریت زمان در سازمان</p> <p>عدم دخل و تصرف و اعمال سلیقه در خصوص شاخص های ابلاغی</p> <p>آمادگی رویارویی با بحران</p>	
<p>رعایت اصول شهروندی</p> <p>تشابه منافع در کارکنان و سازمان</p> <p>کارکنان به عنوان هویت سازمانی</p> <p>مسئولیت پذیری در کارکنان</p> <p>نیروی جوان از نظر علمی به روزتر</p> <p>وفاداری داخلی و خارجی سازمان</p> <p>رعایت خطوط قرمز رئیس توسط مرئوس</p> <p>تفاوت دیدگاه کارشناسان به علت تفاوت در مخاطبان</p> <p>تفاوت عملکرد فرد و رفتار اداری موجب تغییر عنوان شغلی</p> <p>عملکرد بهتر زیرمجموعه به خاطر حسن عملکرد مدیران</p> <p>کارکنان شهروندان داخلی سازمان</p> <p>پایبندی به سلسله مراتب</p>	ویژگی های کارکنان
<p>تعریف نقش های متفاوت برای زیردستان</p> <p>حمایت کارکنان در هنگام مشکلات</p> <p>اعتماد به نفس و باورسازی در کارکنان</p> <p>استفاده از سبک های متفاوت در تصمیم گیری</p> <p>مشورت خواهی از همه</p> <p>تفویض اختیار</p>	سبک رهبری
<p>بازنگری مجدد برنامه عملیاتی</p> <p>سیاست های حاکم در معاونت تحقیقات و فناوری منطبق با اتفاقات روز</p> <p>اهمیت فعالیت مراکز تحقیقاتی برای سیاست گذاری سلامت کشور</p>	راهبرد
<p>ساختار سازمانی نسبتاً بلندفعالیت چندگانه</p> <p>چیدمان نیرو بر اساس ساختار سازمانی</p>	ساختار
	ساختاری

<p>بازنگری چارت سازمانی و تشکیلات                  کد دار کردن مشاغل در تشکیلات                  پیش‌بینی ساختار و تشکیلات سازمان در ۵ سال آینده                  واحد تحقیق و توسعه در قلب فعالیت‌های علمی سازمان                  استقرار اتاق فکر در سازمان‌های پویا                  پیش‌بینی واحد تحقیقی و توسعه در چارت سازمانی                  فعالیت مهره‌های قرمز سازمانی در اتاق فکر</p>	تحقیق و توسعه
<p>جمع‌آوری دیتابیس و مدیریت انجام کار                  تقویت دیتابیس‌ها و بانک اطلاعاتی                  تجمیع و تدوین دیتابیس جامع                  تدوین یک بانک اطلاعاتی جامع از متقاضیان کار                  ارزیابی الکترونیک کارکنان                  خودارزیابی و ارزیابی از طرف موافق و یا همکاران                  نظرسنجی و نظرخواهی و ارزیابی ۳۶۰ درجه                  قرار دادن ناظر در کلاس‌های مجازی</p>	فناوری اطلاعات
<p>در فشار گذاشتن کارکنان برای اصلاح امور                  تسهیل امور و روان‌سازی کار با اصلاح فرایندها                  شفاف‌سازی فرایندها برای تکریم ارباب رجوع</p>	ارزیابی عملکرد
<p>اعتبار مالی مستقل در حوزه پژوهش به علت اهمیت فعالیت در مقاطعی از زمان                  استقلال یعنی تامین اعتبار و ردیف بودجه مستقل                  آگاهی کارکنان برای افزایش درآمدزایی                  مدیریت دریافتی‌ها از سوی طرف قرارداد                  تنوع در بحث درآمدزایی                  کنترل هزینه‌ها و روانه شدن بودجه به سمت موردنیاز                  شکستن فعالیتها برای کنترل هزینه‌ها                  افزایش بودجه با در فشار قراردادن مراجع مافوق                  دریافت هزینه از محل درآمدهایی که قبلاً وجود نداشت                  پیش‌بینی درآمد بر اساس اصالت‌سنجی                  درآمدزایی برای نگهداشت نیرو                  تقویت زیرساخت مالی و اداری</p>	فرایندها و روش‌ها
<p>سیاست دولت در خصوص به‌کارگیری نیرو                  دستورالعمل ابلاغی در خصوص ضریب افزایش حقوق و مزایای سالیانه                  نحوه‌ی تبدیل وضعیت کارکنان شاغل در حالات غیرثبات شغلی                  میزان درآمدزایی سازمان از محل اعتبارات اختصاصی                  میزان تخصیص بودجه به‌واسطه اعتبارات غیراختصاصی                  وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی                  فرهنگ‌سازی اشتغال در بخش دولتی                  مدرک‌گرایی افکار عمومی در سطح جامعه</p>	منابع مالی
<p>میزان درآمدزایی سازمان از محل اعتبارات اختصاصی                  میزان تخصیص بودجه به‌واسطه اعتبارات غیراختصاصی                  وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی</p>	محیط سیاسی
<p>فرهنگ‌سازی اشتغال در بخش دولتی                  مدرک‌گرایی افکار عمومی در سطح جامعه</p>	محیط اقتصادی
<p>فرهنگ‌سازی اشتغال در بخش دولتی                  مدرک‌گرایی افکار عمومی در سطح جامعه</p>	محیط اجتماعی

محیطی



فرهنگ‌سازی در ارج نمودن به تکریم ارباب رجوع

رعایت حقوق شهروندی در سطح فراسازمانی

پیش‌بینی نقشه برندسازی سازمان

توجه به برند دانشگاه در انجام وظایف

محصولات دانشگاه مرتبط با بحث برندینگ

بستر اصلی برندینگ سازمانی در روابط عمومی سازمان

مدیریت منابع انسانی زیرمجموعه برندینگ سازمانی

توجه به اصل اصالت سازمانی اصالت‌بخشی و اعتباربخشی

تشخیص شایستگی بر اساس اصالت‌بخشی

تایید اصالت محصولات

مهارت افزایی

تربیت نیروی انسانی متخصص و مولد در حوزه فناوری سلامت

شکل‌دهی به اقتصاد بر اساس افراد و نه سازمان

یافتن جایگاهی برای نوآوری‌ها در سازمان

شناسایی تمایزات در بخش‌های مختلف

پیدا کردن یک راهکار برای معرفی تمایزات

توسعه ارتباطات در حوزه بین‌الملل

تدوین ماموریت و چشم‌انداز منطبق با کارآفرینی

تقویت روحیه تنوع و ریسک‌پذیری در کارکنان

جهش در سازمان به واسطه مزیت رقابتی

کارآفرینی در سازمان زیرمجموعه مزیت رقابتی سازمانی

جنبه‌های مختلف نوآوری در فعالیت‌های سازمان

طرح‌های فناورانه

تجاری‌سازی

توریسم سلامت

ارایه پایان‌نامه محصول محور

فعالیت‌های فناورانه

روش‌های نوین تدریس

استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان

برگزاری فن‌بازارهای ملی سلامت

پیش‌بینی دوره‌های پسادکتری صنعتی

تغییر تفکر و رویکرد در کارکنان و مدیران

پویایی و مطالبه‌گری در مسیر ترویج و توسعه مفاهیم جدید

حفظ و حمایت از دارایی‌های فکری

دفاتر انتقال فناوری

مبادله ایده‌های نوآورانه و فناورانه

تربیت سفیران فناوری

## خوشنامی سازمانی

## اعتبار سازمان

## مزیت رقابتی

## سرآمدی

## مصادیق نسل سوم و خلق ارزش

محیطی و سرآمدی دست‌یافته شد که هریک از مقوله‌های اصلی به تفکیک

دارای چند مقوله‌ی فرعی و منبعث از مفاهیم اصلی کدهای استخراج‌شده

همان‌طور که مشاهده گردید در خصوص سازه کارآفرینی سازمانی

پس از مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته به ۴ مقوله‌ی اصلی رفتاری، ساختاری،



از مصاحبه‌های صورت پذیرفته بود که پس از شکستن واحد معنا، به‌طور

اخص به مفاهیم استخراج شده به شرح جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۲: فهرست مقوله‌های اصلی، فرعی و تعداد مفاهیم ناشی از کدگذاری در سازه مدیریت منابع انسانی

مفهوم (ابعاد)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تناسب پرداخت با شغل موردنظر پرداخت به‌صورت نظام‌مند پرداخت‌های شناور تشویق و جبران خدمت در کارکنان کاهش اعتراضات و نارضایتی به‌دنبال یکنواختی در پرداخت کارانه پرداخت‌های همسان و متناسب با حالات استخدامی متعدد	حقوق و مزایا	
بازنگری برنامه‌های آموزشی ارزشیابی مستمر دوره‌های آموزشی هدف‌گذاری صحیح دوره‌های توانمندسازی تنوع‌بخشی دوره‌های توانمندسازی به‌ویژه در بعد مجازی‌سازی استقرار تضمین نظام کیفیت آموزش کارکنان ارتقای کیفی فعالیت‌های نوآورانه آموزشی تربیت و استانداردسازی بیمارناها دانشکده‌ها در حوزه‌ی توسعه‌ی آموزش پزشکی	آموزش و توانمندسازی	ملموس و نهان
جذب نیروی انسانی متخصص توزیع متناسب و متعادل نیروی انسانی در سطح واحدهای درمانی اخذ مجوز جذب نیرو اخذ مجوز تبدیل وضعیت نیرو نیازسنجی نیروی انسانی تعدد و تنوع حالات استخدامی	استخدام منابع انسانی	
تغییر و تعویض مدیریت برای نگهداشت نیرو نگهداشت نیروی خلاق و جبران زحمات ایجاد رضایت در کار برای حفظ نیرو	نگهداشت نیرو	
هم‌راستایی و هم‌افزایی میان کارکنان انتقال تجربیات و جانشین‌پروری اهمیت نحوه عملکرد در مهره‌های قرمز سازمانی تنبیدگی نقش‌های سازمانی در یکدیگر مهارت تصمیم‌گیری و حل مساله مهارت کارگروهی توسعه مهارت‌های فردی و ذهنی توسعه پژوهش‌های کاربردی توسعه هدایت‌های آموزشی و پژوهشی اخلاق حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای	ناملموس و پنهان
تقویت استعداد در کارکنان سرمایه‌گذاری در استعدادیابی	مدیریت استعداد	

سرمایه‌گذاری بر نیروهای زبده در مشاغل اصلی سازمان

انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادها

خلاقیت در توسعه استراتژی‌های استخدام

ایجاد خزانه ارزشمندی از استعدادها

تعریف نقش‌های متفاوت برای زیردستان

حمایت کارکنان در هنگام مشکلات

اعتماد به نفس و باورسازی در کارکنان

استفاده از سبک‌های متفاوت در تصمیم‌گیری

مشورت‌خواهی از همه

تفویض اختیار

### توسعه رهبری

کنترل از جایگاه مدیریتی و یا مراقبت‌های مدیریتی

کنترل زیرمجموعه

کنترل سهم‌خواهی‌ها در حوزه پژوهش

کنترل غیررسمی

کنترل نامحسوس برای ارزیابی

رصد و کنترل کارکنان

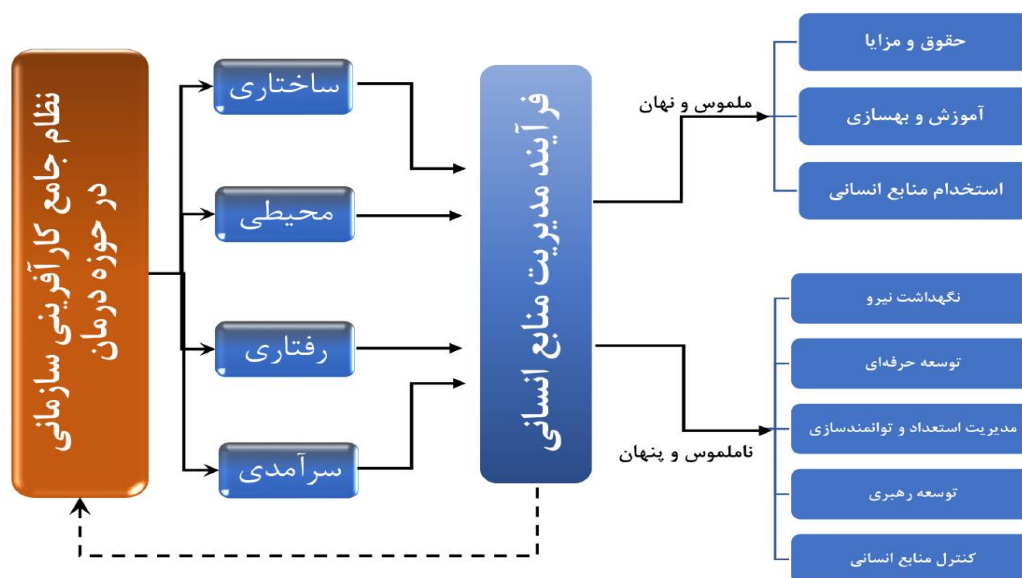
کنترل از راه دور در مراحل و روزهای اولیه

نظارت بر نحوه انجام کار در ستاد

### کنترل منابع انسانی

الگوسازی مدیریت منابع انسانی بر مبنای مقوله کارآفرینی سازمانی توام با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه بهداشت و درمان منجر به صدور مدل به شرح شکل ۲ گردید. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، الگوی مفهومی به‌دست آمده از یافته‌های کیفی دارای پیشاینده کارآفرینی سازمانی مشتمل بر ۴ مقوله اصلی است که در نهایت پس از اجرا و پیاده‌سازی در سازمان، منجر به پس‌اینده فرایند مدیریت منابع انسانی مشتمل بر ۲ مقوله اصلی و ۸ مقوله فرعی خواهد بود.

پیشاینده مدل استخراج‌شده نیز دستیابی به فرایندهای خاصی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است که به ۸ فرایند اصلی و یا ۸ مقوله فرعی تقسیم می‌شود. در این بخش از مدل بر اساس جنس و نوع فرایند و عکس‌العمل مدیران و کارکنان به آن فرایند، مقوله‌های فرعی به دو مقوله‌ی اصلی ملموس و پنهان و دیگری ناملموس و پنهان تقسیم شده‌اند که به تفکیک به شرح جدول ۲ به جزئیات آن پرداخته می‌شود. مروری بر مطالعات انجام‌شده در حوزه کارآفرینی سازمانی و بحث



شکل ۲: الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام جامع کارآفرینی سازمانی در حوزه درمان

جریان‌ها، مناسبات و تعاملات سازمانی به شرح الگوی موصوف توسط مدیران صیانت گردد، این دو بعد همچون چرخه‌ای منظم در سطح سازمان جریان خواهد داشت.

در واقع اشاره به این مهم ضرورت دارد که در صورت استقرار فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سطوح متعدد سازمان، می‌توان به نظام جامع کارآفرینی سازمانی یک دید پس‌اندی داشت؛ بدیهی است تازمانی که

جدول ۳: روایی و اعتبار بر اساس روش Guba و Lincoln

شاخص	فرایند
اعتبار	صرف زمان کافی برای پژوهش و تایید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده
انتقال‌پذیری	اخذ نظر خبرگانی که در پژوهش شرکت نداشتند
تایید‌پذیری	مستندسازی و حفظ همه گام‌های پژوهش و مستندات در فرایند پژوهش
قابلیت اعتماد	ثبث همه جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری در طول مصاحبه و روند پژوهش

استفاده از روش Guba و Lincoln مطابق با چهار مولفه اساسی اشاره شده در جدول ۳ اعم از اعتبار، قابلیت انتقال، اعتماد و تایید روایی مصاحبه‌ها را تایید نمودند.

نتایج نهایی حاصل از پژوهش و فرایند دستیابی به مدل نهایی در اختیار ۴ نفر از صاحب‌نظران در حوزه‌ی مدیریت سرمایه انسانی قرارگرفت که پس از بررسی‌های انجام شده، بر یافته‌های این تحقیق صحه گذاشته و با

جدول ۴: پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی

ردیف	مصاحبه	کل کدها	میزان توافق در کدها	درصد پایایی
۱	نفر هشتم	۶۷	۴۹	۰/۷۳
۲	نفر یازدهم	۴۳	۲۸	۰/۶۵
۳	نفر نوزدهم	۶۵	۴۷	۰/۷۲
میانگین	---	۱۷۵	۱۳۵	۰/۷۰

## بحث

یافته‌های پژوهش در حوزه‌ی کارآفرینی سازمانی (در کلیه سطوح سازمانی حوزه بهداشت و درمان اعم از صف و ستاد) در قالب ۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد؛ که ۳ مقوله‌ی آن شامل شاخه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی در کلیه دستگاه‌های دولتی و حتی در حوزه صنعت دارای مفاهیم، کدها و اساساً کارکردهای نسبتاً مشابه هستند. در خصوص شاخه‌های منبعث از نظام جامع کارآفرینی سازمانی، در تحقیقات گوناگون سه شاخه رفتاری (محتوایی)، ساختاری و زمینه‌ای (محیطی) به کرات تایید و مورد استفاده قرار گرفته است. دهقان (۱۳۹۰)، سالاریان‌زاده و همکاران (۱۳۸۹)، Belousova و همکاران (۲۰۱۰)، Sakhdari و Burgers (۲۰۱۸) همگی به عناوین مختلف مصادیق الگوی سه شاخگی کارآفرینی سازمانی را در جوامع مختلف آماری تایید نموده‌اند که در هر یک از این مطالعات به تشریح دقیق ابعاد مختلف کارآفرینی که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم به نحوی الگوی سه شاخگی را اثبات می‌نمودند، پرداخته شده و

در ادامه برای ارزیابی پایایی مصاحبه‌ها و مدل نهایی، ضمن ارائه آموزش‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها، از دو تن از صاحب‌نظران درخواست شد به‌عنوان کدگذار، به کدگذاری سه مصاحبه که به‌صورت تصادفی گزینش شدند، اقدام کنند. میزان کدهای مورد توافق درون موضوعی (پایایی) در جدول ۴ آمده است. بنابر میزان توافق در کدهای خروجی، تقریباً هفتاد درصد پایایی مناسب ابزار رویت می‌شود. لذا مصاحبه‌های صورت پذیرفته از پایایی قابل قبولی برخوردار می‌باشد. ضمناً در این پژوهش با اقتباس از رویکرد سیستماتیک Strauss و Corbin از روش مبتنی بر سه گام اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. در کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی و مقوله‌های اصلی و مفاهیم تعیین شد. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس همگن بودن در کنار هم قرار گرفتند و در مرحله کدگذاری انتخابی بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری، مرحله نهایی یعنی طراحی و ارائه مدل صورت پذیرفته است.

از این حیث با پژوهش حاضر مشابهت دارد (۲۱-۱۸).

مقیمی (۱۳۸۵ و ۱۳۸۳) نیز طی دو پژوهش در زمینه‌ی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی بخش دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد در کشور به‌منظور شناسایی ابعاد مختلف کارآفرینی سازمانی صرفاً از مدل سه شاخگی توسعه کارآفرینی به‌عنوان یک ابزار تحلیلی استفاده نموده است؛ که به تبع آن چندین پژوهش در خصوص ارتباط کارآفرینی سازمانی با ابعاد و عناصر سازمانی و مدیریتی در سطوح متعدد سازمان مورد بررسی، مطالعه و سنجش قرار گرفته است (۲۳ و ۲۲).

در ادامه در خصوص پسایند مدل استخراجی این پژوهش یعنی فرایندهای مدیریت منابع انسانی اشاره به این مهم ضرورت می‌یابد که در صورت نهادینه‌شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی در حوزه بهداشت و درمان، شاهد فرایندهای نوینی در حوزه منابع انسانی و حیطه فعالیت‌های اصیل مدیریت سرمایه انسانی خواهیم بود. حوزه‌های شناسایی‌شده در بعد دوم مدل که به دو دسته‌ی شاخص محسوس و نامحسوس تقسیم شده‌اند در واقع خروجی و نتیجه بارز استقرار یک نظام جامع کارآفرینی در سازمان است.

Marriott و Lowe (۲۰۰۶) نیز پس از مطالعه به این واقعیت دست یافتند که وجود پرسنل با استعداد در سازمان لزوماً به این معنی نیست که آن‌ها متفاوت و خلاق هستند. کارکنانی وجود دارند که نیاز به کشف و توسعه‌ی استعدادها در آنها بیشتر است. یک سازمان باید تعیین کند که چه کارمندانی را باید به‌کار گیرد و یا در خصوص کارکنان کنونی‌اش چه عکس‌العملی باید داشته باشد. بنابراین برنامه‌ریزی عملیاتی دقیق برای تسهیل استخدام، توسعه و نگهداشت کارکنان از سوی مدیران ارشد سازمان یک ضرورت جدی است (۲۴).

Mostaghfir و همکاران در سال ۲۰۱۹ طی مطالعه‌ای مروری در ادبیات اصولی در چارچوب موسسات کوچک و متوسط در خصوص نقش استراتژیک اقدامات مدیریت منابع انسانی در پرورش، جهت‌گیری و قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی به این نتیجه دست یافتند که صلاحیت کمی و کیفی کارکنان، استراتژی‌های منابع انسانی و اقدامات برای جذب، حفظ و پرورش استعدادها سازمان را قادر به حمایت از تلاش‌های کارآفرینانه‌ی کارکنان می‌کند که در این راستا برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی راهبردی را ممکن ساخته و همچنین به توسعه‌ی تحرک داخلی و برنامه‌های

چرخش شغلی در راستای جهت‌گیری‌های استراتژیک در سازمان کمک می‌کند. در فرایند استخدام پویا، به‌طور پیوسته منابع داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا کاندیداهای با استعداد را برای تکالیف شغلی شرکت شناسایی کنند. در کنار آن فارغ‌التحصیلان جدید، دیپارتمان‌های شغلی در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان نتیجه‌ی استراتژی بازاریابی منابع انسانی سازمان، استخدام و تحرک داخلی را ارتقا می‌دهد تا یکپارچگی کارکنان احتمالی و کارکنان موقت را برای روابط استخدامی بلندمدت تسهیل کنند (۲۵).

نتایج این تحقیق پس از طی مطالعات و مصاحبه‌های عمیق حاکی از آن بود که مقوله‌ی استخدام نیرو از شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی در شاخه‌های کارآفرینی سازمانی تأثیرپذیر می‌باشد؛ مولفه‌هایی که محیط سازمان را احاطه می‌کنند و خارج از کنترل سازمان هستند. هر نظام یا سازمانی در جایگاه ویژه‌ی خود همواره با نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است. از این رو، همه‌ی علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آوردند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. در این شاخه که شامل عوامل و مسایل محیطی است اعم از وضعیت اقتصادی و اجتماعی حاکم بر تصمیمات سازمانی و مدیران نظیر بحث استخدام و اشتغال به‌کار کارکنان و یا جذب دانشجو و انتقال دانشجو از محیط آموزشی (جهت کسب علم درمان) به محیط درمانی (جهت ارائه خدمات درمانی)، فعالیت‌های انگیزشی مدیران برای حفظ و نگهداشت کارکنان، شرایطی نظیر تحریم‌های ناجوانمردانه علیه کشورمان و تأثیر و تأثر آن در حوزه‌ی تجهیزات پزشکی و لوازم و ادوات درمانی همچنین بحث پراهمیت دارو و بازار آن همگی در ردیف شاخه‌ی محیطی قرار گرفته‌اند. در واقع مفاهیم و مقوله‌های این شاخه، مقدمه‌ای برای ایجاد و تقویت شاخه‌ی چهارم (سرآمدی) است که در خصوص حوزه درمان به آن دست یافتیم.

به اعتقاد Shehata و همکاران طی مطالعه‌ای در خصوص بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی در بازارهای درحال ظهور در کشور مصر در سال ۲۰۲۰، دریافتند که سازمان برای نهادینه‌سازی توانمندسازی باید یک چشم‌انداز مشترک برای آینده همه اعضایش داشته باشد. با پشتیبانی مداوم کارکنان، واکنش سریع به تغییر، شفاف‌سازی اهداف سازمانی، ارائه فرصتی برای خلاقیت و نوآوری، اجتناب از بوروکراسی و در نهایت باید مشارکت موثری

در تصمیم‌گیری ایجاد کند (۲۶).

می‌کنند (۲۸).

نتایج مطالعات سلمازاده و تاج‌پور در سال ۲۰۱۹ در خصوص انواع متعدد توانمندسازی که در نهایت منجر به توسعه منابع انسانی می‌شود عبارتند از: (۱) توانمندسازی در مهارت‌ها، (۲) توانمندسازی در شجاعت و تمرین، (۳) توانمندسازی در قالب یادگیری تجربه، (۴) تقویت رضایت شغلی، (۵) توانمندسازی در مهارت‌های ارتباطی، (۶) توانمندسازی در تفکر (۱۰).

بر اساس نتایج این مطالعه فرایند توانمندسازی با زیرشاخه‌ی سرآمدی در کارآفرینی سازمانی انطباق داشته و از آن تاثیر می‌پذیرد. فرصت‌های سرآمدی یک مجموعه مثلاً دانشگاه، ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با جایگاه یک حرفه و یا تخصص خاص در سطح وزارتخانه، کشور و یا حتی جهان دارد. در واقع یک تخصص و یا یک حرفه خاص همانند یک موج بلند، قدرت فعال‌سازی فرصت‌ها و ظرفیت‌های بی‌شماری در یک مجموعه را داشته و قادر به ایجاد زمینه سرآمدی و مطرح شدن می‌باشد. موضوع مهم دیگر اینکه این شاخه به سازمان کمک می‌کند تا افکارسنجی نموده و به شناخت دقیقی نسبت به مخاطبان دست یابد. مخاطب‌شناسی بهتر در حوزه‌ی نیاز، منجر به درخواست و تقاضایی می‌شود که می‌توان براساس آن معرفی مناسبی از چرخه فعالیت‌ها تنظیم کرد. در آن صورت سازمان به تفکر استراتژیک می‌رسد؛ یعنی قدرت تصمیم‌گیری در لحظه را پیدا می‌کند. در این حالت تعداد متغیرها به حدی رسیده که مدیران نمی‌توانند با قاطعیت برای شش ماه آینده برنامه‌ریزی کنند. اما بر اساس تفکرات استراتژیک می‌توان جهت‌یابی نمود و در این مسیر به بهترین تصمیم‌ها در لحظه دست یافت؛ زیرا هدف مشخص است.

از سال ۲۰۰۸ محیط کسب‌وکار امروزی دست‌خوش تغییر سریع، رقابت شدید، و آشفتگی اقتصادی شده و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای خواستار جستجو برای راه‌حل‌های مدیریتی خلاقانه و قابل توجه هستند. آموزش به‌عنوان یکی از فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی کارکنان را با مهارت‌های مناسب، دانش و توانایی‌های کافی تجهیز می‌کند تا به آسانی با این چالش‌ها مقابله کنند. آموزش به‌عنوان ابزاری مهم برای آرایه مهارت‌های فنی، دانش تجاری و رفتار مورد نیاز برای انجام بهتر کار از سوی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان در نظر گرفته می‌شود (۲۷). Atteya در سال ۲۰۱۲ طی نتایج مطالعه‌ای ادعا می‌کند که کارکنان آموزش‌دیده نیاز به نظارت ندارند، زیرا آن‌ها روحیه و رضایت شغلی بالایی را حفظ

آموزش به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک محرک اصلی برای توسعه‌ی کارآفرینان به‌شمار می‌رود. به‌عنوان مثال Botha و Van Vuuren (۲۰۱۰) عملکرد کسب‌وکار و بهبود مهارت‌ها را پس از پیاده‌سازی آموزش بررسی نمودند که در نهایت مشخص گردید که هم عملکرد و هم مهارت بعد از برنامه‌های آموزشی در کارکنان بهبود یافته‌است. سازمان‌ها باید آن دسته از برنامه‌های آموزشی را پیاده‌سازی کنند که به‌طور مستقیم برای ترویج کارآفرینی سازمانی طراحی شده باشد. به این معنا که کارآفرینی سازمانی باید برای کارمندان آموزش داده شود (۲۹).

بنابراین در یک تعریف ساده، آموزش کارآفرینی یک فرایند سیستماتیک، خودآگاه و هدف‌محور است که در آن افراد غیرکارآفرین با توانایی بالقوه، خلاق خواهند شد. در واقع آموزش کارآفرینی، فعالیتی است که برای انتقال دانش و اطلاعات مورد نیاز برای کارآفرینی مورد استفاده قرار می‌گیرد و توسعه‌ی نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد غیرکارآفرین را بهبود می‌بخشد. بنابراین هدف آموزش کارآفرینی آموزش افراد نوآور و خلاق است (۱۰).

دستاوردهای این مطالعه حاکی از آن است که موضوع بهسازی و آموزش کارکنان در شمول آن دسته از عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این عوامل محتوایی، در واقع مولفه‌های پویا و زنده‌ی سازمانی تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به‌طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند در این شاخه قرار می‌گیرند. این دسته شامل مصادیق و مفاهیم حایز اهمیتی نظیر جامعه‌پذیری کارکنان، سیاست‌گذاری و تعیین راهبردهای اصلی حوزه آموزش و برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف کلان تعیین‌شده در اسناد بالادستی، نظارت و پایش کلیه فرایندها و برنامه‌ریزی‌های آموزشی آرایه‌شده در سطح دانشگاه‌های علوم پزشکی به‌منظور اطمینان از بالاترین سطح اثربخشی و کیفیت آموزش‌های آرایه‌شده، توسعه و گسترش کمی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران و کارکنان بر مبنای برنامه استراتژیک دانشگاه و با تاکید بر نیازهای کشور، بسترسازی برای رشد و ارتقای مستمر کیفیت آموزش دانشگاه‌های علوم پزشکی از طریق توانمندسازی اعضای هیات علمی، پزشکان و متخصصان در حوزه‌ی درمان و انجام مطالعات و پژوهش‌های مرتبط در شمول

کدهای محتوایی استخراج شده از مصاحبه‌هایی است که بخش قابل‌تاملی از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را تشکیل می‌داد. کسب علم پزشکی به روز و طی دوره‌های تکمیلی تخصص (فلوشیپ و یا دوره‌های آموزش کوتاه مدت در خارج از کشور) و دوره‌های فرصت مطالعاتی و شرکت در کنگره‌ها جهت استادان، دانشجویان و پزشکان و مسایل حاکم بر بحث تاسیس صدور مجوز جهت شرکت‌های تولید و پخش دارو و یا شرکت‌های دانش‌بنیان همگی در زمره‌ی این شاخه قرار می‌گیرند.

از دگر سو ویژگی‌های اخلاق و رفتار سازمانی کارکنان و مدیران اعم از نحوه‌ی تصمیم‌گیری، اعمال نقش مدیریتی مدیران پرستاری و سایر مسئولان و کادر درمان و همچنین متخصصان و مهره‌های قرمز سازمانی در شاخه رفتاری کارآفرینی قرار می‌گیرند.

در تحقیق Gold و Bratton (۲۰۱۲) این نتیجه حاصل شد که پاداش‌ها و پرداخت‌ها بر توسعه کارآفرینی تاثیر معناداری دارد و تصمیم‌گیران سازمانی برای ایجاد یک محیط کارآفرینی مدیریت پاداش و سیستم پرداخت نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، رویکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های مختلف و در نظر گرفتن اصل برابری. این فرضیه نیز هم‌راستا با این موضوع است که سیستم پاداش مناسب یکی از مهم‌ترین عوامل در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود. آنها در مطالعه‌ی خود دریافتند که سیستم پاداش و پرداخت در سازمان کارآفرینی سه کارکرد اصلی دارد: استخدام افراد، ایجاد انگیزه و هدایت افراد و حفظ اعضای سازمان. از سوی دیگر، پرداخت‌ها باید نقشی در ایجاد فضای کارآفرینی با تحریک مشارکت کارآفرینانه و پذیرش ریسک شغلی بیشتر و همچنین جلوگیری از ترک خدمت ایفا کنند. نتیجه این مطالعه نشان داد که در طراحی یک سیستم پرداخت باید تاکید بر حفظ برابری خارجی از طریق ایجاد یک ساختار پرداخت خاص برای توسعه‌ی رفتارهای کارآفرینانه وجود داشته باشد (۹).

یافته‌های پژوهش در حوزه کارآفرینی سازمانی (در کلیه سطوح سازمانی حوزه بهداشت و درمان اعم از صف و ستاد) در قالب ۴ مقوله‌ی اصلی طبقه‌بندی شد؛ که ۳ مقوله‌ی آن شامل شاخه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی در کلیه دستگاه‌های دولتی و حتی در حوزه صنعت دارای مفاهیم، کدها و اساساً کارکردهای نسبتاً مشابه هستند. لیکن در خصوص مقوله چهارم یعنی سرآمدی حوزه بهداشت و درمان خاصه دانشگاه‌های علوم

پزشکی، مراکز بهداشتی، درمانی و بیمارستان‌های وابسته شاهد گام‌های مثبت و منحصر به‌فردی با توجه به زیست بوم کشور و منطقه هستیم، که یکی از ویژگی‌های ممتاز مدل حاضر قلمداد می‌شود. برندسازی در این شاخه برای هرگونه سرمایه‌گذاری یک ویژگی مهم و منحصر به‌فرد است که می‌تواند زمینه‌ی ایجاد رشد چرخه آموزش، پژوهش، فناوری و خدمات را فراهم کند. اما در این راه گام‌های بسیاری باید برداشته شود که نشان می‌دهد که برندسازی یک فرایند بلندمدت و زمان بر است که اگر به‌صورت درست و اصولی صورت پذیرد، بی‌گمان نتیجه‌ی بسیار شگفت‌انگیز خواهد داشت که می‌تواند ارزش‌افزایی را به چند برابر برساند.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از پیش‌تازان ترجمان دانش و انتقال فناوری خصوصاً فناوری‌های نوین و به‌ویژه در عرصه‌ی سلامت و پزشکی بوده است و گواه آن اینکه از سال ۱۳۹۴ هر ساله در روز فناوری سلامت و با تشکیل دبیرخانه دائمی فن بازار، با اهداف توسعه و ترویج فرهنگ فناوری و نوآوری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، دانشگاه فناوری، محور اقتصاد دانش‌بنیان، دانشگاه نسل سوم اشتغال و تولید دانش‌بنیان، همایش و فن بازار ملی سلامت در دستگاه‌ها و دانشگاه‌های ذیربط آن برگزار گردیده است. کارآفرینی با آموزش مستقیم حاصل نمی‌شود و باید به روش پرورشی، کارآفرینان را تربیت کرد، اما استفاده از فناوری‌های نو و ایجاد کسب‌وکار جدید، بدون موانع و مشکلات بازدارنده دست نیافتنی است. با مراجعه به اطلاعات موجود درباره افزایش رشته‌های دانشگاهی، کارآفرینی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، اهمیت نظام آموزشی و پژوهشی در توسعه‌ی کارآفرینی و تربیت کارآفرینان بیشتر مشخص می‌شود. از سویی توسعه‌ی کارآفرینی در حوزه سلامت در ایران نیز به‌عنوان اجرایی‌ترین و عملی‌ترین استراتژی برون رفت از بن‌بست‌ها و مشکلات اقتصادی و اجتماعی بهداشت و درمان نیازمند شناسایی و رفع موانع آن است. ظرفیت‌سازی برای توسعه‌ی کارآفرینی سلامت محور از یک سو مستلزم ارائه آموزش‌ها و مهارت‌های کارآفرینی با رویکرد بازار محور و بر اساس نیازهای جامعه بهداشت و درمان می‌باشد، اما از سوی دیگر توسعه‌ی آن نیازمند شناخت و رفع موانع و ایجاد زمینه‌های مناسب جهت توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه و دانش‌بنیان است.

صورت نهادینه شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی در حوزه‌ی بهداشت و درمان، شاهد فرایندهای نوینی در حوزه‌ی منابع انسانی و حیطه‌ی فعالیت‌های اصیل مدیریت سرمایه انسانی خواهیم بود. حوزه‌های شناسایی‌شده در بعد غالب مدل (مدیریت منابع انسانی) که به دو دسته‌ی شاخص محسوس و نامحسوس تقسیم شده‌اند، در واقع خروجی و نتیجه بارز استقرار یک نظام جامع کارآفرینی در سازمان است. در خصوص تفاوت این پژوهش با سایر مطالعات باید اذعان نمود که در این مطالعه در حوزه کارآفرینی سازمانی یک گام بلندتر و فاخرتر برداشته شد که آن هم بحث برندآفرینی در راستای سرآمدی در سازمان است. طی این مطالعه محرز شد که حوزه‌های مهم و اثرگذار در مقوله‌ی برندآفرینی، رهبری پویا، مدیریت خلاق مالی، برنامه‌ریزی سرمایه انسانی، مدیریت‌های حقوقی و پروژه است که بخشی از مدیریت موفق سازمان در توسعه، استراتژی خلاق در حوزه مدیریت است که مانع از توقف سازمان می‌شود. بر این اساس مدیران باید بتوانند در برندینگ از مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف استفاده کنند تا یک برندآفرینی در ابعاد مختلف و به‌صورت جامع داشته باشند. اصلاح یا تغییر و نوآوری در نظام اداری کشور، نیازمند تحلیل راهبردی و بررسی دقیق و عمیق سیاست‌ها و برنامه‌های کلان وزارتخانه و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آنها در سطوح مختلف است. ارزیابی راهبردی در نظام اداری به مدیران ارشد کمک می‌کند تا به بررسی و مطالعه‌ی سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات کلان خود بیندیشند و تاثیر اقدامات خود را در سطوح مختلف سازمان‌ها در حوزه‌ی سلامت از حیطه‌ی ستاد، پشتیبانی، آموزشی، پژوهشی و فناوری گرفته تا حیطه‌ی صف در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی نظاره‌گر باشند. بهره‌گیری از نیروهای کارآفرین در یک سازمان، سبب دستیابی به مراتب بالای سرآمدی آن دستگاه از لحاظ اقتصادی می‌گردد. کارآفرینان می‌توانند نیروی محرکه فعالیت‌های جدید اقتصادی در جامعه شده و از این طریق از یک سو به اشتغال‌زایی و از سوی دیگر به رشد و توسعه اقتصادی کشور کمک نمایند. آگاهی از شاخص‌های تاثیرگذار در کارآفرینی حوزه بهداشت و درمان اعم از دانشگاه‌ها و رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشور از این منظر می‌تواند کمک شایان توجهی به متولیان

اشاره به این نکته ضروری است که بزرگترین محدودیت برای انجام این پژوهش، تداخل مراحل اصلی و سرنوشت‌ساز مطالعه با موضوع اپیدمی ویروس کووید ۱۹ بود که دسترسی به مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران را بسیار سخت و مخاطره‌آمیز ساخته بود و طبیعتاً با توجه به حاکمیت شرایط بحرانی، پاسخ‌های ارایه‌شده حول موضوع بیماری کرونا می‌چرخید که مصاحبه‌کننده می‌باید به لطایف الحیلی فرد مصاحبه‌شونده را به موضوع اصلی و پاسخ واقعی سوق می‌داد. ضمناً از آنجا که مدیران و صاحب‌نظران در حوزه بهداشت و درمان در جایگاه یک پزشک متخصص در کنار فعالیت درمانی خود به امور اجرایی نیز مشغولند و دارای تعدد نقش هستند، با مفهوم کارآفرینی سازمانی به معنای واقعی کلمه و تخصصی خود در علم مدیریت و سازمان آشنا نبودند و ناخواسته تشابه معنا با کلمه کارآفرینی به‌طور خاص در ذهن آنان نقش می‌بست. ازین‌رو مصاحبه‌گر برای اخذ پاسخ‌های مرتبط و صحیح ناچار به توضیحات اولیه بود که مصاحبه را به سمت پرسش‌های نیمه‌ساختارمند متمایل می‌ساخت.

## نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون کارآفرینی در سازمان‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، هر سازمان برای تطبیق با فضای جدید، باید درکی عمیق از راهبردهای مدیریت منابع انسانی به‌دست آورد تا از این رهگذار و در جریان رقابت فشرده، از مزیت‌های رقابتی به‌کارگیری کارآفرینی سازمانی استفاده کند. در اینجا الزاماً باید مانند آنچه Armstrong از راهبردهای مدیریت منابع انسانی جهت سیر سازمان برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود یاد می‌کند، دست به تلفیق راهبرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار بزنیم. برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب‌وکار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب‌وکار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفاق بین اهداف سیاست‌گذاری مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار است.

در خصوص مدل استخراجی این پژوهش یعنی فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای نظام جامع کارآفرینی سازمانی، در



همان‌طور که سازمان جهانی بهداشت مکرراً در برنامه‌های اصلاح نظام سلامت تاکید دارد، این پژوهش نیز پیشنهاد می‌کند که مطالعات جامعی در حوزه رویکردهای مدیریتی به نظام اداری، اصلاح ساختار مبتنی بر راهبردهای توسعه‌ای، تمرکززدایی و افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نیز اصلاح سیستم‌ها و روش‌های کاری، برای ارتقای مستمر عملکرد و توسعه‌ی رویکرد کارآفرینی و نوآوری در نظام اداری در حوزه‌ی بهداشت و درمان کشور انجام شود.

## تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل پایان‌نامه دکتری با عنوان «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام جامع کارآفرینی سازمانی در حوزه بهداشت و درمان» با کد ۱۹۴۴۸۲۹۹۱۵۰۹۱۲۰۱۶۲۲۶۹۰۷۳ می‌باشد که بدین‌وسیله از زحمات بی‌دریغ خانم دکتر ناهید دهقان نیری، استاد محترم و عضو هیات‌علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران و همچنین کلیه مدیران محترم که در مصاحبه‌ها همراه بوده و همکاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

کارآفرینی کشور، به‌ویژه برنامه‌ریزان آموزش عالی بکند. تولید فناوری، تولید محصولات دانش‌بنیان، ثبت پتنت و حتی ایجاد کسب و کارهای کوچک و متوسط به‌عنوان شاخص‌های کارآفرینی می‌تواند جنبش سازمان کارآفرین را تسهیل نماید.

سازمان‌های امروزی به‌دلیل بزرگی و افزایش تعداد کارکنان به مدیرانی که فقط بر مدیریت متداول و وظایف کلیشه‌ای منابع انسانی تاکید می‌ورزند، نیازی ندارند؛ بلکه خواستار مدیریت نوآوری و توسعه‌گرا هستند. مدیران سرمایه انسانی در سطوح میانی سازمان با درک شرایط عدم اطمینان از محیط و دانش محوری خویش می‌توانند نقش مهمی در رشد و اعتلای سازمان ایفا نمایند. زیرا این‌گونه مدیران در سازمان‌های بزرگ با دانش و بینش کافی و مدیریتی خود، با برگزاری دوره‌های توسعه حرفه‌ای و استعدادپروری در توانمندسازی کارکنان می‌توانند شرایطی را فراهم آورند تا روحیه کارآفرینی را در کارکنان تقویت نمایند. از سوی دیگر، با تشویق آنان به نوآوری، ریسک‌پذیری، مدیریت صحیح بر ایده‌های نوین و القای مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیمات خود، موجب شکوفایی و پیشرفت سرمایه انسانی در سازمان‌ها می‌شوند و با اصالت‌بخشی، شخصیت‌سازی و القای هویت به کارکنان موجبات تعالی سازمان فراهم می‌گردد.

## References

1. Salamzadeh A & Kirby DA. New venture creation: How start-ups grow? AD-Minister 2017; 30(1): 9-29.
2. Radovic Markovic MA & Salamzadeh A. The nature of entrepreneurship: entrepreneurs and entrepreneurial activities. Germany: Saarbrücken Lambert Academic Publishing; 2012: 87-97.
3. Bamberger PA, Biron MI & Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact. 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge (Taylor and Francis Group); 2014: 71-102.
4. Kuratko DF & Morris MH. Examining the future trajectory of entrepreneurship. Journal of Small Business Management 2019; 56(1): 11-23.
5. Salamzadeh A. New venture creation: Controversial perspectives and theories. Economic Analysis 2015; 48(3-4): 101-9.
6. Nummela N, Saarenketo S & Loane S. The dynamics of failure in international new ventures: A case study of Finnish and Irish software companies. International Small Business Journal 2016; 34(1): 51-69.
7. Amberg JJ & McGaughey SL. Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. The International Journal of Human Resource Management 2019; 30(5): 759-93.
8. Armstrong MI. Armstrong's handbook of strategic human resource management. London: Kogan Page; 2011: 145-54.



9. Bratton JO & Gold JE. Human resource management: Theory and practice. 6<sup>th</sup> ed. London: Palgrave and Macmillan; 2017: 368-91.
10. Salamzadeh A & Tajpour M. Corporate entrepreneurship in university of Tehran: Does human resources management matter? *International Journal of Knowledge-Based Development* 2019; 10(3): 276-92.
11. Baggen Y, Lans T, Biemans HJA, Kampen J & Mulder M. Fostering entrepreneurial learning on-the-job: Evidence from innovative small and medium-sized companies in Europe. *European Journal of Education* 2016; 51(2): 193-209.
12. Schuler R & Jackson S. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives* 1987; 1(3): 207-19.
13. West MA, Borill C, Dawson J, Scully J, Carter M, Anelay S, et al. The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *The International Journal Human Resource Management* 2010; 13(8): 1299-310.
14. Bramwell A & Wolfe DA. Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy* 2008; 37(8): 1175-87.
15. Martinelli A, Meyer M & Von Tunzelmann GN. Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university. *The Journal of Technology Transfer* 2008; 33(3): 259-83.
16. Kyrö P & Mattila J. Towards future university by integrating entrepreneurial and the 3<sup>rd</sup> generation university concepts. Available at: <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Kyro.pdf>. 2012.
17. Sarukhani B. Research methods in social sciences: Fundamentals and principles, publication of the institute of humanities and cultural studies. 18<sup>th</sup> ed. Iran: Institute of Humanities and Cultural Studies; 2008: 289-95 [Book in Persian].
18. Dehghan R, Talebi K & Arabioun A. Organizational entrepreneurship and innovation at medical sciences universities of Iran. *Journal of Payavard Salamat* 2012; 6(1): 22-33 [Article in Persian].
19. Salareyan Zadeh M, SadrF, Vaez Mahdavi M & Maher A. Factors affecting organizational entrepreneurship in governmental health organizations of Iran. *Journal of Helth Information Management* 2011; 8(S 8): 1199-212 [Article in Persian].
20. Belousova O, Gailly B & Basso O. A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior. Available at: <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/90/903/Corporate%20Ent%20Model%20Review%20GOOD%202010.pdf>. 2010.
21. Sakhdari K & Burgers JH. The moderating role of entrepreneurial management in the relationship between absorptive capacity and corporate entrepreneurship: An attention-based view. *International Entrepreneurship and Management Journal* 2018; 14(4): 927-50.
22. Moghimi SM. Organizational entrepreneurship effective drivers in public social and culture in Iran. *Journal of Organizational Culture Management* 2004; 2(3): 27-78 [Article in Persian].
23. Moghimi SM. Entrepreneurship in governmental organizations. 2<sup>nd</sup> ed. Iran: University of Tehran; 2008: 205-23 [Book in Persian].
24. Lowe R & Marriott S. Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, contexts and commercialization. New York: Routledge; 2006: 177-208.
25. Moustaghfir K, El Fatihi S & Benouarrek M. Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: What is the link? *Measuring Business Excellence* 2020; 24(2): 267-83.
26. Shehata G, Montash MAH & Areda MR. Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in emerging markets: An evidence from Egypt. Available at: <https://www.x-mol.com/paper/1371384067182247936>. 2020.
27. Gaponova OS & Korshunov IA. Deploying a corporate learning system at the innovative startup. *Russian Education and Society* 2018; 60(4): 289-314.



28. Atteya N. Testing the impact of the human resource management practices on job performance: An empirical study in the Egyptian joint venture petroleum companies. *International Journal of Business and Social Science* 2012; 3(9): 105-15.
29. Van Vuuren J & Botha M. The practical application of an entrepreneurial performance training model in South Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2010; 17(4): 607-25.

# Human Resource Management in the Shadow of Organizational Entrepreneurship by Approach to Third Generation Universities

Shima Khosravi<sup>1</sup> (M.S.), Malikeh Beheshtifar<sup>2\*</sup> (Ph.D.), Amin Nikpoor<sup>3</sup> (Ph.D.)

1 Ph.D. Candidate in Public Administration Orientation Human Resources, Faculty of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

2 Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran

3 Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

## Abstract

Received: Apr 2020  
Accepted: Jan 2021

**Background and Aim:** The presence of a competent and capable human resource management is one of the preconditions for the success of the organization. Factors such as the emphasis on the need to establish knowledge-based companies, the activities of third-generation universities and technology, and the challenges of financing the health sector, the scientific and technological attractiveness of developed countries and the consequent withdrawal of active and specialized forces from the field of health, importance. Attention to the organization of human capital is more prominent and due to the fact that the modern development process of the organization is based on the paradigm of innovation, the interest in ways to guide the human resource management of the entrepreneur is increasing. Therefore, the purpose of this study is to predict the human resource management model based on a comprehensive organizational entrepreneurship system in the third generation of medical universities.

**Materials and Methods:** In the present study, with exploratory interviews, the proposed model for human resource management based on organizational entrepreneurship was predicted and analyzed using content analysis method. The research population consists of basic and middle managers in the field of health, from which 20 people were selected as a sample by non-probability judgment sampling and snowball sampling.

**Results:** The results showed that in the field of organizational entrepreneurship (at all organizational levels in the field of health, including queuing and headquarters) 4 main and effective categories on soft and hard skills of human resource management can be classified. The three categories, including structural, behavioral and environmental branches in all government agencies and even in the field of industry have relatively similar concepts, codes and essentially functions. However, regarding the fourth category, namely excellence in the field of health, especially in medical universities, health centers and affiliated hospitals, it is quite noticeable.

**Conclusion:** Organizational strategies and decisions at the macro level have an undisputed and effective role in laying the groundwork for organizational entrepreneurship and, ultimately, strengthening processes and feedback from human resource management at the level of health organizations.

**Keywords:** Human Resource Management, Organizational Entrepreneurship, Third Generation University, Qualitative Research

\* Corresponding Author:  
Beheshtifar M  
Email:  
m.beheshtifar@iaurafsanjan.ac.ir