

# بررسی تأثیر رویکردهای منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در آموزش عالی ایران: مورد مطالعه دانشگاه‌های شهید بهشتی و تهران

آیت سعادت‌طلب<sup>۱</sup>، علی یاسینی<sup>۲\*</sup>، اسماعیل شیرعلی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۳۱

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ابعاد کلیدی الگوی مدیریت منابع انسانی، رویه‌های این مدل و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی نوآورانه و کارآفرینانه است. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایش بوده که در آن به بررسی میدانی تجارب مدیریت منابع انسانی و ابعاد مختلف آن در بافت دانشگاه‌های دولتی تهران پرداخته شده است. جامعه آماری را تمامی مدیران عالی در سطح دانشکده‌های دو دانشگاه تهران و شهید بهشتی تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۷۰ نفر از رؤسا و مدیران انتخاب و بررسی شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای ساختارمند مبتنی بر طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از شاخص‌های توصیفی میانگین و آمار استنباطی همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد استراتژیک و کارکردی منابع انسانی هر کدام اثر متفاوتی بر عملکرد سازمانی دارند، همچنین درجه موفقیت کارآفرینی فردی و گروهی بر حسب این دو بعد متفاوت است. در نهایت یافته‌ها نشان داد که تجارب استراتژیک و تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر اثربخشی سازمانی و بخصوص بر عملکرد نوآورانه از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر می‌گذارند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش عالی، عملکرد سازمانی، کارآفرینی، مدیریت منابع انسانی، نوآوری.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی. saadattalab2009@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه. a\_yas1363@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، مرکز تحقیقات استراتژیک. shirali@csr.ir

## مقدمه

ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تلاطم و پیچیدگی به شدت در حال افزایش است. بیش از هر زمان دیگری جهان در حال تغییرات پی در پی است، لذا سازمان‌ها به منظور مواجهه با چنین چالشی باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه در بقا و رشد خود واقف باشند. سازمان باید به توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بیش از پیش توجه کند (نولان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). سازمان‌هایی که به طور مداوم به بهسازی کارکنانشان توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌دانند (کان کویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به دنبال چالش‌های اخیر پیش روی دانشگاه‌ها نظیر ورود به جامعه جهانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات در حال توسعه، افزایش اصلاحات سازمانی و تشویق کارآفرینی و نوآوری، تمرکز متخصصان از مدیریت پرسنل در سطح کارکنان به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطوح مدیریت کارکنان کلیدی تغییر یافته است (تسیو و لایو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

به عقیده لی و پیترسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۰: ۵-۲) جوامعی که بر تحرک اجتماعی، تفکر مستقل و ارزش‌های مادی تأکید زیادی دارند از نظر ماهیتی به کارآفرینی تمایل بیشتری داشته و استقلال و پیشگامی را تشویق می‌کنند. کارآفرینی در خلأ اتفاق نمی‌افتد بلکه در محیط و دنیایی واقعی روی می‌دهد. ایجاد روحیه کارآفرینی و پرورش کارآفرینان در جامعه آثار مطلوبی بر رشد اقتصادی و اجتماعی دارد. کارآفرینی فرایندی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده است و این روابط اجتماعی می‌توانند رابطه کارآفرین را با منابع و فرصت‌ها، محدود یا تسهیل کنند (احمدپور، ۱۳۷۸). به زعم پورتر<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) دانشگاه‌ها باید با داشتن چشم‌انداز اهداف رقابتی، برای موفقیت در رسالت‌ها و مأموریت‌های خود به دنبال جذب نیروی کار با انرژی و بالنگیزه باشند. وجود قابلیت‌های منحصر به فرد در میان کارکنان نظیر انعطاف‌پذیری، خلاقیت، بهره‌وری بیشتر و ارائه خدمت مطلوب به مشتریان خود، راه‌هایی است که کارکنان از این طریق می‌توانند به منظور ایفای نقش در ارتقای موقعیت رقابتی دانشگاه‌ها سهمیم باشند.

- 
1. Nolan
  2. Cankovic
  3. Tsui & Lau
  4. Wang
  5. Lee & Peterson
  6. Porter

## بیان مسئله

به زعم هریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) توسعه منابع انسانی استراتژیک، به همراه کردن فعالیت‌های آموزش و توسعه با مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برمی‌گردد تا از طریق افزایش مهارت‌ها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمامی سطوح رشد مستمر سازمانی و فردی میسر شود (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹: ۳). توسعه منابع انسانی استراتژیک را می‌توان به عنوان مداخله فعالانه و سیستم گسترده<sup>۲</sup> در نظر گرفت که با برنامه‌ریزی استراتژیک و تغییر فرهنگ مرتبط می‌شود. در دیدگاه سنتی به آموزش و توسعه به عنوان مداخلات واکنشی و جزئی در پاسخ به مسائل خاص نگریسته می‌شد. توسعه منابع انسانی تنها زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی کلی سازمان پیوند بخورد (گراوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). تقاضای فزاینده‌ای ادغام و یکپارچه‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی بخصوص در آموزش عالی به وجود آمده است (وانگ، ۲۰۰۳). با توجه به نقش برجسته‌ای که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، جوامع ایفا می‌کنند، توجه به مسائل کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نوآوری و کارآفرینی در این خصوص امری ضروری است. به زعم کلارک دانشگاه‌های پویا در قرن بیست و یکم، دانشگاه‌هایی‌اند که کارآفرین بوده و بتوانند ارزش‌های تخصصی و مدیریتی را تلفیق کنند. وی همچنین بیان می‌کند که هدفمند کردن فعالیت‌ها، ایجاد توازن میان پژوهش‌ها، آموزش و خدمات اجتماعی و تنوع در تأمین بودجه از جمله ویژگی‌های بارز دانشگاه‌های پویا در قرن جدید است (آراسته، ۱۳۸۲). بزرگ‌ترین دغدغه دانشگاه‌ها این است که آنها به چه میزان می‌توانند مأموریت خود را اجرا و خدمات مؤثری به جامعه عرضه کنند. در حالی که مدیریت منابع انسانی کارایی و اثربخشی کارکنان را افزایش داده و به دانشگاه‌ها در انجام رسالت‌ها و مأموریتشان کمک زیادی می‌کند (آدییی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

به دنبال پیشرفت‌های اخیر در حوزه‌های کارآفرینی بین‌المللی، نوآوری تکنولوژیکی، کارآفرینی درون‌سازمانی و استراتژی کسب و کار چندگانه، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به رویکردی اساسی در سیستم‌های آموزشی تبدیل شده است. لذا هدف این مقاله بررسی و مرور

---

1. Harrison  
2. proactive, system-wide  
3. Garavan  
4. Adeyeye

یافته‌های پژوهشی اخیر در مورد ابعاد اصلی کارآفرینی، شناسایی تجارب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی است. در نهایت بر مبنای مطالعات اخیر مدلی چندسطحی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی در دانشگاه‌ها نشان داده شده است.

### مبانی نظری

امروزه کارآفرینی به یکی از مشخصه‌های اصلی تمایز بین کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه تبدیل شده است. بنابراین کارآفرین عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های امروزی است، به گونه‌ای که در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته، سازمان‌ها در حال انتقال از حالت بوروکراتیک و اداری به وضعیت کارآفرینی‌اند. کارآفرینی سازمانی، برای بقا، رشد، سودآوری و نوسازی در سازمان‌ها بسیار حیاتی است (پرداختچی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۵). دیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بر این باور است که کارآفرینی در آموزش عالی به موقعیتی اشاره دارد که اعضای هیئت علمی و اداری دانشگاه به طور آشکار به دنبال یافتن راه‌هایی‌اند تا با بنگاهی ساختن فعالیت‌های خود نظیر مشاوره و پژوهش کاربردی منابع بخش خصوصی را به سوی خود جلب کنند. در عصر حاضر، سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه، باید مدیرانی واجد شرایط برنامه‌ریزی در جهت نوآوری، خلاقیت و آینده‌سازی را گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. مؤسسه‌ها و سازمان‌های تولیدی و خدماتی نیز باید این امر را تشخیص داده و به طور مداوم، کالاهای و خدمات جدید عرضه کنند، یا برای بهبود آن بکوشند (شاه‌حسینی و کاوسی، ۱۳۸۸: ۲۵). به زعم خانکا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد علت توسعه کشورهای هم‌چون آمریکا، ژاپن و آلمان که از نظر صنعتی توسعه‌یافته‌اند، کارآفرینی است. وجود جو خلاقانه در یک سازمان با فرهنگ کاری مناسب در ارتباط است که هر کدام به ارتقای قدرت سازمان کمک می‌کنند (اسماعیل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲۲).

در اغلب سازمان‌های امروزی به ویژه سیستم آموزش عالی، انتقال و تحول کارآفرینی مهم‌ترین استراتژی ترسیم‌کننده‌ی کسب و کار در ارتباط با کارآفرینی، کارآفرینی همکارانه و کارآفرینی استراتژیک است. به همین منظور در دانشگاه‌ها، نوعی شکاف و عدم یکپارچگی در

1. Deem  
2. Khanka  
3. Ismail

سطح مدیریت استراتژیک منابع انسانی با کارآفرینی احساس می‌شود؛ بنابراین کارآفرینی درون‌سازمانی بر حسب میزان پایداری اغلب اثربخشی کمی دارد (وانگ و مابلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). مطالعات اخیر بیانگر نقش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شناسایی و بهبودبخشی به فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی، یکپارچه‌سازی کارکردهای منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی و نوآوری و دستیابی به مزیت رقابتی‌اند (ووفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). کارآفرینی به یکی از حوزه‌های عمده در نوآوری منابع انسانی تبدیل شده است. در بافت آموزش عالی، نوآوری به معنای سخت کار کردن، از خودگذشتگی<sup>۳</sup> و کار مجدانه<sup>۴</sup> است (وانگ، ۲۰۰۰). این امر به لحاظ سنتی به عنوان بخشی از فرهنگ ملی و محلی قلمداد می‌شود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بسیاری از سازمان‌ها به برون‌سپاری کسب و کار و سیستم‌های برنامه‌ریزی مرکزی از طریق کار و مسئولیت جمعی اقدام کردند. در دهه ۱۹۹۰، مدل مالکیت جمعی سیستم کلی سازمان‌ها را متحول ساخت و در اکثر کشورها، به کارآفرینی، برای توسعه کسب و کار، به عنوان نقطه تمرکز توجه شد. از دیدگاه پوتزیوریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) کارآفرینی را می‌توان در ۵ سطح (کارآفرینی بورژوازی (سودجو)، کارآفرینی انفرادی<sup>۶</sup>، کارآفرینی همکارانه، کارآفرینی خانوادگی و کارآفرینی نسلی) طبقه‌بندی کرد. در این دسته‌بندی‌ها، کارآفرینی با ابعاد دوگانه توسعه کارآفرینی خانوادگی در مقابل رشد کارآفرینی سیاسی مبتنی بر بازار آزاد پیکربندی شده‌اند. تاکار<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) مطالعه‌ای را در مورد کسب درآمد، فرصت انتخاب و منابع انسانی بر اساس مدل گونه‌شناسی مسیرمحور و بر اساس حوزه مدیریت منابع انسانی انجام داد. هدف این مطالعه یکپارچه‌سازی جنبه‌های مهم کارآفرینی از جمله کار یا منابع نظارتی، سبک رهبری دلسوزانه و تیم‌های کارآفرین بود. در ادامه کار، موتوایدلو و دانته<sup>۸</sup> (۱۹۹۰)، دو بعد عملکرد مبتنی بر وظیفه و عملکرد مبتنی بر بافت سازمانی را دسته‌بندی کردند. بعد اول بر نحوه دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بعد دوم بر سخت‌کوشی و تلاش مضاعف که منجر به دستاوردهای بلندمدت می‌شود، مبتنی است. کارآفرینی را می‌توان در دو بعد کارآفرینی

---

4. Wang & Mobley  
 1. Wofford  
 2. dedication  
 3. diligent  
 5. Poutziouris  
 5. Solo-entrepreneurial  
 7. Thakur  
 8. Motowidlo & Dunnette

کارکردی در مقابل مدیریت منابع انسانی استراتژیک و کارآفرینی انفرادی در مقابل کارآفرینی جمعی دسته‌بندی کرد. در میان انواع مختلف مدل‌های کارآفرینی، سازمان‌های تحت کارآفرینی جمعی، با مدیریت منابع انسانی استراتژیک و سطح عملکرد سازمانی رابطه نزدیک‌تری دارند، در حالی که شاخص‌های عملکرد سازمانی تحت کارآفرینی انفرادی، بیشتر با تجارب مدیریت وظیفه‌ای منابع انسانی ارتباط دارند (چندلر و لایون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

اغلب تجارب مدیریت منابع انسانی بیشتر با فعالیت‌های روزمره و دیگر فعالیت‌ها با آثار بلندمدت تجارب بر عملکرد مرتبط‌اند؛ به عبارت دیگر، در بین تجارب مدیریت منابع انسانی، دو بعد اساسی وجود دارد: تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی که با عملکرد سازمانی مرتبط است و تجارب مدیریت استراتژیک منابع انسانی که با فعالیت‌های روزمره سروکار دارد. به طور خلاصه، ۸ عامل استراتژیک شامل استراتژی تعهد مدیریت عالی سازمان؛ استراتژی امکان‌سنجی؛ استراتژی مقاومت و صبر؛ استراتژی اعتماد؛ استراتژی مدیریت اثربخش منابع انسانی؛ استراتژی جستجوی شریک؛ استراتژی تصویرپردازی مارک و استراتژی آموزش ناب به عنوان عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌ها از جمله آموزش عالی وجود دارند. در میان همه موارد، استراتژی مدیریت اثربخش منابع انسانی منبع اساسی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی استراتژیک را می‌توان بخش مهمی از چرخه نوآوری فناورانه تلقی کرد (جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

مک الیوور و وارن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، دریافتند که به منظور رشد سریع‌تر سازمان‌ها، مسئله یافتن کارکنان با کیفیت بالاست و رویکرد مدیریت منابع انسانی در ترغیب کیفیت برای رسیدن به موفقیت، لازم و ضروری است. در دهه اخیر جهت‌گیری اصلی دانشگاه‌ها به سوی مهندسی مجدد با تأکید بر توسعه کارآفرینانه و نوآوری بالاست. به‌ویژه در سال‌های اخیر سیستم‌های سازمانی نوآورانه و تحولات تکنولوژیکی به منظور حمایت از مدیریت اثربخش منابع انسانی استراتژیک فرا خوانده شده‌اند.

---

1. Chandler & Lyon  
2. James  
3. McElwee & Warren

## پیشینه تحقیق

نتایج پژوهش بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان نشان‌دهنده این است که بین کارکردهای استراتژیک منابع انسانی (آموزش، پاداش خدمت، تأمین منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و مشارکت کارکنان) با نوآوری فنی، همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. همچنین نتایج پژوهش آنها نشان داد میانگین نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان کمتر از حد متوسط بوده است.

پژوهش دیگری توسط عباس‌پور (۲۰۰۲) با عنوان مقایسه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران با آخرین کارکردهای استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرایند بهینه برای آن انجام شد. نتایج پژوهش وی مشخص کرد کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه بر اساس رویکرد استراتژیک و بر مبنای باورها و اصول علمی به گونه نوآورانه، تحولی و آینده‌نگر طراحی نشده‌اند.

نتایج پژوهش آیاندا و سانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) با عنوان ارزیابی مدیریت منابع انسانی استراتژیک در دانشگاه‌های نیجریه بیانگر عدم وجود تفاوت معنادار در به کارگیری مدیریت منابع استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی نیجریه است. همچنین نتایج پژوهش آنها نشان داد که سیستم‌های دانشگاهی نیجریه در به کارگیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک در حد متوسط است و بین سطح مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی، سیستم برنامه‌ریزی شغلی و مشارکت کارکنان بین دانشگاه‌های دولتی و غیر دولتی تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش چن و هونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) با عنوان بررسی میزان تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی، نشان داد که بین کارکردهای مدیریت منابع استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری و فنی رابطه معناداری وجود دارد.

بجورکمن و لیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش خود با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند و پرسشنامه، اطلاعات مربوط به مدیریت منابع انسانی ۶۳ سازمان را از حیث روش‌های منابع انسانی، معیارهای استخدام، آموزش حرفه‌ای، جبران خدمات و معیاری برای ارتقای آموزش مدیران و پرسنل منابع انسانی جمع‌آوری کردند. نتایج نشان داد که تجارب مدیریت منابع

1. Ayanda & Sani,

2. Chen & Huang

3. Bjorkman & Lu

انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای شبیه به تجارب سازمان‌های محلی است. همچنین تجارب مدیریت منابع انسانی به جذب سرمایه از سازمان‌های خارجی وابسته بود.

کلارک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مطالعه‌ای موردی را با هدف بررسی نحوه رهبری پروژه‌های آمریکایی در پاسخ به محیط‌های رقابتی و تغییر کارآفرینانه، انجام داد. نتیجه پژوهش نشان داد که وحدت کارکردهای منابع انسانی می‌تواند در یکپارچه‌سازی کارکردهای مدیران و مدیریت منابع انسانی استراتژیک نقشی کارآفرینانه داشته باشد. همچنین شکست طرح‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک دلیل اصلی پایین بودن شرایط رقابتی بود.

اکثر پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌تواند نقش تسهیل‌کننده و اثربخشی برای نوآوری تکنولوژیکی و کارآفرینی داشته باشد. با توجه به این امر، پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط کارآفرینی، نوآوری و منابع انسانی استراتژیک در آموزش عالی صورت گرفته است. بدین منظور سؤالات زیر مطرح شده است.

### سؤالات پژوهش

- ویژگی‌ها و شرایط کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در دانشگاه‌های تهران و شهید بهشتی کدام‌اند؟
- ارتباط کارکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک با عملکرد کارآفرینانه در دانشگاه‌های تهران و شهید بهشتی چگونه است؟
- وضعیت هر یک از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی در دو دانشگاه شهید بهشتی و تهران چگونه است؟

### روش تحقیق

با توجه به هدف، روش پژوهش حاضر صیغه کمی دارد و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری برابر با ۳۳۰ نفر مدیر و رئیس در سطح دانشکده (۱۳۰ نفر دانشگاه شهید بهشتی و ۲۰۰ نفر دانشگاه تهران) بود. از این تعداد با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۹۵) ۲۴ نفر از دانشگاه شهید بهشتی و ۴۸ نفر از دانشگاه

1. Clark



تهران به عنوان نمونه انتخاب شدند. به دلیل مشخص بودن تعداد و نام رؤسا و مدیران در سطح دانشکده‌ها، ۷۲ نفر نمونه به شیوه نمونه‌گیری سیستماتیک انتخاب شدند. زمانی که تعداد افراد مشخص و لیست اسامی در دسترس باشد از شیوه نمونه‌گیری سیستماتیک می‌توان استفاده کرد. از بین ۷۲ نفر، تنها ۲ نفر به سؤالات پرسشنامه جواب نداده بودند؛ بنابراین داده‌های مربوط به ۷۰ نفر تجزیه و تحلیل شد. پرسشنامه‌ای ساختارمند تدوین و در بین رؤسا و مدیران توزیع شد. در این پرسشنامه از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) استفاده شد. همچنین مقیاس ۵ قسمتی از چک‌لیست تجارب مدیریت منابع انسانی همراه با مقیاس عملکرد سازمانی به شرح زیر تدوین شد:

- عملکرد سازمان: دانشگاه در مقایسه با دیگر سازمان‌ها تا چه حد در بازار سهم است؟
- بهره‌وری: تا چه حد دانشگاه در مقایسه با دیگر بخش‌ها بهره‌ور است؟
- قدرت رقابتی: تا چه حد بخش آموزش عالی در مقایسه با دیگر نهادها رقابتی است؟
- انجام وظیفه: دانشگاه در مقایسه با دیگر نهادها چگونه وظایفش را انجام می‌دهد؟
- نقل و انتقال کارکنان: آیا میزان نقل و انتقال کارکنان در آموزش عالی در مقایسه با دیگر نهادها در حد بالایی است؟
- رضامندی کارکنان: میزان رضامندی کارکنان در مقایسه با دیگر نهادها چقدر است؟
- عملکرد نوآورانه: نحوه نوآوری مدیریتی و تکنولوژیکی در آموزش عالی در مقایسه با دیگر نهادها چگونه است؟

### روایی و پایایی ابزار

پرسشنامه‌ای ساختارمند تدوین و بین رؤسا و مدیران توزیع شد. در این پرسشنامه از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) استفاده شد. همچنین مقیاس ۵ قسمتی از چک‌لیست تجارب مدیریت منابع انسانی همراه با مقیاس عملکرد سازمانی تدوین شد. از آنجایی که پرسشنامه ساختارمند است، برای محاسبه روایی از دو ضریب CVR (ضریب نسبی روایی محتوایی) و CVI (شاخص روایی محتوا) استفاده شد. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیتم را بر اساس طیف سه‌قسمتی (ضروری، مفید است ولی ضرورتی ندارد، ضرورتی ندارد) بررسی کنند. سپس پاسخ‌ها مطابق با فرمول زیر محاسبه می‌شود (حاجی‌زاده و اصغری، ۱۳۹۰).

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه Ne تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود.

جدول ۱. انتخاب متخصصان به منظور تعیین روایی محتوایی

تعداد افراد پائل متخصصان	حداقل مقدار روایی معتبر
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹

تعداد متخصصان مورد نظر در این مطالعه ۱۰ نفر اختیار شده و با توجه به نتایج نظرهای تمامی آنها، مقدار CVR تمامی آیتم‌ها بیشتر از ۰/۶۲ برآورد شد. بر این اساس تمامی سؤالات و مؤلفه‌ها از روایی محتوایی مناسبی برخوردارند. علاوه بر روش فوق، از روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که نتایج آن بر حسب مؤلفه‌های پژوهش در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج پایایی و روایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR) $P < 0.6$	ضریب نسبی روایی محتوایی CVR	شاخص روایی محتوا CVI	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
ایجاد کارآفرینی و نوآوری	عملکرد سازمان	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۷۱	۰/۸۲
	بهره‌وری	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۶۹	۰/۷۷
	قدرت رقابتی	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۶۶	۰/۷۸
	انجام وظیفه	۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۸۴
	نقل و انتقال کارکنان	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۶۴	۰/۸۰
	رضامندی کارکنان	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۸۴
	عملکرد نوآورانه	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۸۷

میزان پایایی به دست آمده برای شاخص‌های مطرح شده بالاتر از ۰/۷۰ است. بنابراین تمامی ابعاد از پایایی مناسبی برخوردارند. داده‌ها با استفاده از روش‌های همبستگی و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند.

### یافته‌های پژوهش

نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد تفاوت معناداری در تجارب منابع انسانی دو دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد. با به کارگیری تجزیه و تحلیل عاملی، ۱۰ دسته از سطوح مدیریت منابع انسانی بر حسب دو بعد اصلی منابع انسانی استراتژیک و منابع انسانی کارکردی دسته‌بندی شد. جدول‌های ۳ و ۴ ابزارهایی را برای تجارب ۱۰ گانه مدیریت منابع انسانی و دو بعد مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند. جدول ۴ تفاوت‌های موجود در ابزارهای سنجش عملکرد در دو دانشگاه را نشان می‌دهد:

جدول ۳. میانگین ابعاد مدیریت منابع انسانی برای هر دانشگاه

مقدار f	میانگین بر انحراف معیار دانشگاه بهشتی	میانگین بر انحراف معیار دانشگاه تهران	تجارب مدیریت منابع انسانی
۱,۹۰	۳,۱۸	۳,۳۵	انتخاب پرسنل
۱,۳۶	۳,۰۲	۳,۰۵	توسعه آموزش
۰,۹۷	۳,۲۱	۳,۴۳	ارزیابی عملکرد
۴,۴۱	۲,۸۷	۳,۸۲	توسعه شغل
۱۰,۱۲	۲,۸۷	۲,۸۰	سیستم پرداخت دستمزد
۱,۰۲	۳,۱۹	۳,۱۳	مشارکت کارکنان
۲,۴۲	۲,۶۳	۳,۰۳	برنامه‌های کنترل کیفیت
۱,۸۴	۳,۴۶	۳,۴۰	برنامه‌های MBO
۱,۹۵	۳,۰۰	۳,۰۶	مدیریت تیم
۳,۱۴	۳,۷۵	۳,۱۵	فرهنگ مشارکتی

با توجه به نتایج جدول ۳، انتخاب پرسنل، توسعه آموزش، ارزیابی عملکرد، برنامه‌های کنترل کیفیت و مدیریت تیم در دانشگاه تهران نسبت به دانشگاه شهید بهشتی در سطح بالایی قرار دارد. در دانشگاه شهید بهشتی، سیستم پرداخت دستمزد، مشارکت کارکنان، فرهنگ مشارکتی و برنامه‌های MBO نسبت به دانشگاه تهران دارای تجارب بیشتری است.

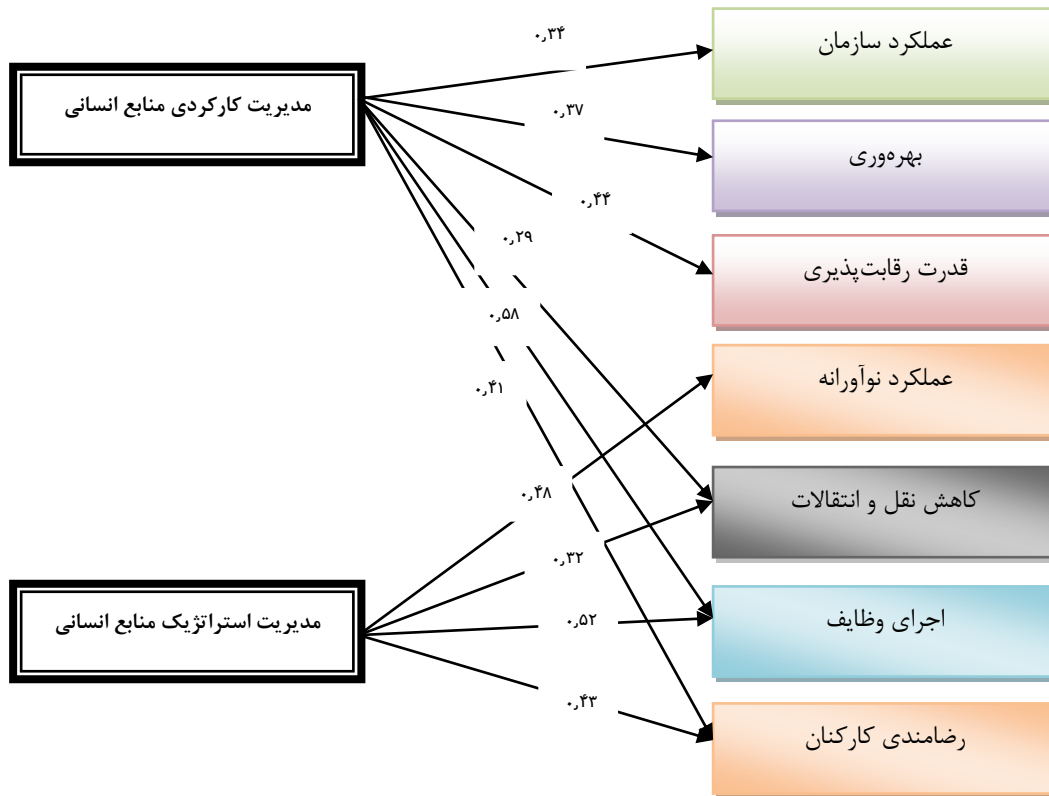
جدول ۴. ابعاد دوگانه مدیریت منابع انسانی

ابعاد	شاخص‌ها	مقیاس سنجش	میانگین بر انحراف معیار
بعد منابع انسانی کارکردی	انتخاب و جایگزینی پرسنل	رویه‌های فرمال، کاربرد آزمون، تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل	۳،۱۰
	ارزیابی عملکرد	قوانین ویژه، معیارهای ویژه، شکل‌های رسمی، نظم	۳،۲۳
	سیستم‌های پرداخت دستمزد	سیستم بن، سودمحوری، تیم‌محوری	۲،۶۱
	آموزش و بهسازی کارکنان	جهت، تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی برنامه، ارزیابی	۳
	توسعه شغل	ارتقا، فرصت‌ها، انتقال داخلی و خارجی	۲،۶۲
	مشارکت کارکنان	قوانین، مشارکت، ارتباطات	۲،۷۸
بعد منابع انسانی استراتژیک	برنامه‌های کنترل کیفیت	تیم‌های کنترل کیفیت، چرخه کنترل کیفیت، فعالیت‌های آموزش TQM	۳،۳۲
	MBO	اهداف ویژه، تنظیم اهداف، اجرای اهداف، ارزیابی اهداف	۳،۰۱
	مدیریت تیم	نقش‌های تیمی، اهداف تیم، ارزیابی عملکرد، آموزش	۲،۶۳
	فرهنگ همکاری	همکاری، حل تعارض، بحث در مورد چشم‌اندازها	۳،۰۳

نتایج حاصل از جدول ۴ نشان می‌دهد که کاربرد ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌های مورد مطالعه بیشتر بر موقعیت و کل سیستم متمرکز است، در حالی که ارزیابی عملکرد در دیگر نهادها مبتنی بر عملکرد واقعی است. نتایج توسعه و ارتقای شغلی در هر دو دانشگاه بیشتر مبتنی بر قوانین و ضوابط سازمانی، میزان نقل و انتقال و فرصت‌های جدید شغلی است. بر حسب عمل جبران خدمات، نتایج نشان‌دهنده برخورداری این آیتم از قانونمندی و رسمیت خیلی بالاست. نتایج نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه تهران در بعد فرهنگ مشارکتی وجود دارد. اگر چه میزان دانش سازمانی و مشارکت بر حسب قوانین در دو دانشگاه مذکور بالاست اما این میزان در مقایسه با دیگر نهادها پایین است. کنترل کیفیت خدمات در هر دو دانشگاه رسمی بوده و به طور نسبی در دانشگاه شهید بهشتی در حد پایینی قرار دارد. مدیریت مبتنی بر هدف در دانشگاه شهید بهشتی رسمی‌تر از دانشگاه تهران است. توسعه فرهنگ سازمان تقریباً در بین هر دو دانشگاه در سطح یکسانی قرار داشت و در نهایت به چشم‌اندازهای سازمانی در هر دو دانشگاه تهران و شهید بهشتی توجه می‌شود.

#### ارتباط عملکرد سازمانی و تجارب مدیریت منابع انسانی

نتایج نشان می‌دهد که رابطه نزدیکی بین شاخص‌ها و تجارب مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. شکل ۱ و جدول ۵ نتایج حاصل از آثار ابعاد کارکردی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند. در این شکل روابط بین تجارب مختلف مدیریت منابع انسانی و عملکرد ترسیم شده است.



شکل ۱. نتایج حاصل از آثار ابعاد کارکردی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی

جدول ۵. رگرسیون چندگانه برای سنجش تأثیر متغیرها

مدیریت کارکردی منابع انسانی	عملکرد سازمان	بهره‌وری	قدرت رقابت پذیری	عملکرد نوآورانه	کاهش نقل و انتقالات	اجرای وظایف کارکنان	رضامندی کارکنان
مقدار $\beta$	۰.۳۴	۰.۳۷	۰.۴۴	۰.۲۹	۰.۵۸	۰.۴۱	۰.۴۶
مقدار t	۳/۴۴	۶/۵۳	۶/۹۷	۳/۳۱	۸/۷۸	۵/۶۶	۴/۹۸
آماره دوربین واتسون	۲/۲۱						
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	عملکرد سازمان	بهره‌وری	قدرت رقابت پذیری	عملکرد نوآورانه	کاهش نقل و انتقالات	اجرای وظایف کارکنان	رضامندی کارکنان
مقدار $\beta$	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۰۹۳	۰.۴۸	۰.۳۲	۰.۵۲	۰.۴۳
مقدار t	۱/۶۷	۱/۰۹	۱/۵۷	۹/۵۵	۶/۳۴	۷/۸۸	۳/۴۵
آماره دوربین واتسون	۱/۹۸						
سطح معناداری	۰/۰۷۶	۰/۰۶۲	۰/۱۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

آماره دوربین واتسون نشان می‌دهد که پیش‌فرض استقلال خطاها بین متغیرهای مستقل رعایت شده است و می‌توان مدل رگرسیون را تشکیل داد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی توان تبیین سه متغیر عملکرد سازمانی، بهره‌وری و قدرت رقابت‌پذیری را ندارد زیرا در سطح  $0/05$  مقدار  $t$  به دست آمده کمتر از  $1/96$  است. در ادامه، یافته نشان می‌دهد که سطح بالای تجارب مدیریت کارکردی منابع انسانی به عملکرد بالا در هر دو دانشگاه و در ۷ بعد عملکرد سازمانی منجر می‌شود. در این مرحله از توسعه، به نظر می‌رسد مدیریت کارکردی منابع انسانی نقش حساسی را در عملکرد کلی نشان دهد در حالی که مدیریت منابع انسانی استراتژیک بیشتر بر اجرای وظایف و عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد. نتایج به طور کلی، از این فرضیه حمایت می‌کند که تجارب مدیریت منابع انسانی استراتژیک و تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند.

تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که بین دانشگاه‌های مورد مطالعه، در دانشگاه شهید بهشتی مدل کارآفرینی انفرادی بوده که در آن عملکرد افراد از جمله نقل و انتقال کارکنان عملیاتی، اجرای وظایف و رضامندی کارکنان به طور معناداری با تجارب و رویه‌های مدیریت کارکردی منابع انسانی مانند نقل و انتقال و استخدام و به کارگیری ( $\beta = -0.14, P < 0.05$ )، ارزیابی عملکرد در مورد عملکرد مربوط به وظایف ( $\beta = 0.16, P < 0.05$ ) و رضامندی از پاداش و جبران خدمات ( $\beta = 0.31, P < 0.01$ )، تأثیر می‌پذیرد. از سوی دیگر در دانشگاه تهران که تحت تأثیر کارآفرینی جمعی است، تجارب مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور معناداری از شاخص‌های سطح عملکرد سازمانی مانند؛ نقل و انتقال کارکنان اصلی ( $\beta = -0.23, P < 0.01$ )، عملکرد رهبری ( $\beta = 0.24, P < 0.01$ ) و رضامندی شغلی ( $\beta = 0.20, P < 0.01$ )، تأثیر می‌پذیرد. در این روند تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی تأثیر ناچیزی بر شاخص‌های عملکرد دارد؛ اما اگر شاخص نوآوری تکنولوژیکی را به عنوان متغیر پیش‌بینی‌کننده در نظر بگیریم، رابطه تجارب و رویه‌های مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های عملکرد به طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابند.

### بحث و نتیجه‌گیری

کارآفرینی به یکی از حوزه‌های عمده در نوآوری و منابع انسانی تبدیل شده است. در بافت آموزش عالی، نوآوری به معنای سخت‌کوشی، از خودگذشتگی و کار مجذانه است. این امر به

لحاظ سنتی بخشی از فرهنگ ملی و محلی قلمداد می‌شود. کارآفرینی می‌تواند در دو بعد کارکردی در مقابل مدیریت استراتژیک منابع انسانی و انفرادی در مقابل کارآفرینی جمعی دسته‌بندی شود. در میان انواع مختلف مدل‌های کارآفرینی دانشگاه‌های تحت تأثیر کارآفرینی جمعی، با مدیریت استراتژیک منابع انسانی و سطح عملکرد سازمانی رابطه نزدیک‌تری دارند، در حالی که شاخص‌های عملکرد سازمانی دانشگاه‌های تحت تأثیر کارآفرینی انفرادی، بیشتر با تجارب مدیریت وظیفه‌ای منابع انسانی ارتباط دارند. به طور خلاصه ذکر کردیم که دانشگاه شهید بهشتی در زمینه نیازمندی‌های مربوط به شغل تجارب بیشتری دارد در حالی که دانشگاه تهران ابزارهای آزمون‌کردن نیازمندی را در سطح خیلی پایین به کار می‌گیرند. در مقابل، دانشگاه شهید بهشتی دارای تجارب مدیریت منابع انسانی رسمی‌تری (به‌ویژه برحسب ارزیابی نتایج و حول محور آموزش) است.

نتایج نشان می‌دهد کاربرد ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌های مورد مطالعه بیشتر بر موقعیت و کل سیستم متمرکز است، در حالی که ارزیابی عملکرد در دیگر نهادها مبتنی بر عملکرد واقعی است. نتایج توسعه و ارتقای شغلی در هر دو دانشگاه بیشتر مبتنی بر قوانین و ضوابط سازمانی، میزان نقل و انتقال و فرصت‌های جدید شغلی است. بر حسب عمل جبران خدمات، نتایج نشان‌دهنده برخورداری این آیم از قانونمندی و رسمیت خیلی بالاست.

نتایج نشان می‌دهد فرهنگ مشارکتی در دانشگاه شهید بهشتی در مقایسه با دانشگاه تهران پایین است. اگر چه میزان دانش سازمانی و مشارکت بر حسب قوانین در دانشگاه تهران بالاست اما این میزان در مقایسه با دیگر نهادها در حد پایینی است. کنترل کیفیت خدمات در هر دو دانشگاه رسمی بوده و به طور نسبی در دانشگاه شهید بهشتی در حد پایینی قرار دارد. مدیریت مبتنی بر هدف در دانشگاه شهید بهشتی رسمی‌تر از دانشگاه تهران است. توسعه فرهنگ سازمان تقریباً در بین هر دو دانشگاه در سطح یکسانی قرار داشته است. در هر دو دانشگاه تهران و شهید بهشتی بیشتر به چشم‌اندازهای سازمانی توجه می‌شود. هم تجارب استراتژیک و هم تجارب کارکردی مدیریت منابع انسانی به طور قابل ملاحظه‌ای بر اثربخشی سازمانی و بخصوص بر عملکرد نوآورانه از طریق مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که: ۱. تیم و استراتژی کارمحور مدیریت منابع انسانی در بین دانشگاه‌های مورد بررسی، بر عملکرد سازمانی آثار بلندمدتی دارد. ۲. فرهنگ در استانداردسازی تجارب مدیریت منابع انسانی (تیم و فعالیت‌های فرهنگ همکارانه)

نقش بسیار حیاتی دارد. ۳. مدل‌بندی کارآفرینی جمعی برای بافت آموزش عالی هم از حیث توسعه آموزش عالی و هم از حیث توانمندسازی کارکنان مناسب‌تر است. و ۴. نوآوری تکنولوژیکی می‌تواند آثار مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی را تعدیل کند. در این مورد، پژوهش‌های تجربی و مطالعات موردی بیشتری برای روشن‌ساختن رابطه رشد سریع سازمان‌ها و کارآفرینی سازمانی نیاز است.

از جمله پیشنهادهای این تحقیق عبارتند از:

- فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چارچوب برنامه‌های بلندمدت دانشگاه‌ها بستر و زمینه لازم را برای بروز، ظهور و ترویج تفکر کارآفرینانه در میان کارکنان و اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها فراهم سازد.

- فرهنگ مشارکتی و فعالیت‌های تیمی و همکارانه در دانشگاه‌ها به منظور اقدامات کارآفرینانه برای دستیابی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر جامعه امروزی نهادینه شود.

- تناسب بیشتری بین فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی و اقدامات نوآورانه و کارآفرینانه در دانشگاه‌ها، به منظور حمایت از تفکر و طرح‌های خلاقانه کارکنان دانشگاه اعم از اعضای هیئت علمی و دیگر کارکنان، با هدف ارتقای انگیزه کارآفرینی در آنها ایجاد شود.

- شناسایی نیازهای اساسی پیش روی جامعه و هماهنگی و همسوس کردن فعالیت‌ها و اقدامات کارآفرینانه در دانشگاه‌ها برای پاسخگویی سریع به نیازهای اقتصادی و اجتماعی.

## منابع

- آراسته، حمیدرضا. (۱۳۸۲). کارآفرینی و آموزش عالی: اصول و موانع. فصلنامه رهیافت. مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، شماره ۲۹.
- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ حسینی، تقی آقا، بختیار نصرآبادی، حسنعلی. (۱۳۹۰). تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶.
- پرداختچی، محمدحسین و شفیع‌زاده، حمید. (۱۳۸۵). درآمدی بر کارآفرینی سازمانی. چاپ اول. تهران: انتشارات ارس باران.



- سید جوادین، سید رضا و همکاران. (۱۳۸۹). نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸. شاه حسینی، علی و اسمعیل، کاوسی. (۱۳۸۸). نوآوری و کارآفرینی، انتشارت آبیژ.
- Adeyeye, J. O. (2009). An Evaluation of HRM Practices in Nigerian Universities: The Impact of Size. *The Social Sciences* 4 (5): 494 – 498.
- Ayanda, O. J., & Sani, A. D. (2011). An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (32), 7. 33-47.
- Baspour, A. (2002). *Comparison of human resource management practices of Tehran University last strategic human resource management practices and process design and optimization model for the explanation*. Thesis (PhD), University of Tehran, faculty of management (in persian).
- Bjorkman, I. & Lu, Y. (2001). Institutionalization and bargaining power explanation of HRM practices international joint ventures: the case of Chinese-western joint ventures, *Organization Studies*, 22(3): 491-512.
- Cankovic, V. S. (2013). Contemporary challenges and human resource development. *International Journal of Innovations in Business*, 2(2), 109-143.
- Chandler, G.N. & Lyon, D.W. (2001). *Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 3(6): 101-13.
- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- Clark, I. (1998). Designing and sustaining an entrepreneurial role for the human function: strategic choice or competitive conditions? Evidence from engineering process plant contracting, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1): 51-70.
- Deem R (2001) Globalization, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension important? *Comp Educ*, 37(1):7–20.
- Garavan, T.N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(2):11-30.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A. & Frayne, C.A. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: research design and methodology, *Human Resource Management*, 41 (1): 5-30.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- James, W.M. (2002). Best HR practices for today’s innovation management”, *Research Technology Management*, 45 (1): 57-60.
- McElwee, G. & Warren, L. (2000). The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises, *Strategic Change*, 9(3): 427-35.

- Nolan, C (2002). Human Resource Development in Irish Hotel Industry: the Case of the Small Firm, *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 88-99.
- Poutziouris, P., Wang, Y. & Chan, S. (2002). Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4): 383-99.
- Thakur, S.P. (1998). Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies, *Journal of Business Venturing*, 14 (2).283-309.
- Tsui, A. & Lau, C.M. (2002). *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Wang, Z.M. (2003). Chinese models of entrepreneurship and strategic human resources, *International Conference on Managing HR in the high-growth firms*, 14-15 February, OSU, Columbus.
- Wang, Z.M. & Mobley, W. (1999). Strategic human resource management for twenty-first-century China", *Research in Personnel and Human Resources Management*, *JAI Press, Greenwich, CT, Suppl. 4(2)*: 353-66.
- Wofford, T.D. (2002). Competitive advantage: strategy and human resources, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(1): 135-47.