

Designing Conceptual Bricolage Paradigm of Entrepreneurship in Human Resource

Peyman Akbari *

Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Abstract

Context and Purpose: Given the challenge of resource constraints and the growing need for innovation in human resources departments, this study introduces "entrepreneurial bricolage" as a solution to transform constraints into an innovation engine. Accordingly, the aim of this study is to present a conceptual model of entrepreneurial bricolage in human resources.

Methodology: This research was conducted with a qualitative and inductive approach and uses grounded theory. The statistical population includes human resource managers of small and medium-sized businesses in the Sanandaj Industrial Park. Purposive sampling was conducted and 15 managers with entrepreneurial experience were interviewed. The selection of participants continued until theoretical saturation was reached. For data analysis, open, axial, and selective coding stages were performed. The validity of the findings was measured by methods such as participant review and triangulation. Also, the reliability of the coding was confirmed through recoding and obtaining an agreement coefficient of 85 percent.

Findings: The research findings are designed in the form of a paradigm model with as the central category, causal conditions (external and internal environment), contextual factors (entrepreneurial organizational structure and human resource management system, entrepreneurial organizational culture, entrepreneurial human resource entrepreneurship, entrepreneurial skills, entrepreneurial knowledge and experience, informal relationships of entrepreneurs, internal communication networks of entrepreneurs), intervening conditions (support or resistance of senior managers to innovation, level of social capital in entrepreneurial companies, access to training and development of entrepreneurial skills, entrepreneurial reward system, motivation of entrepreneurs), interactive strategies (rearrangement of entrepreneurial roles and tasks, empowerment of entrepreneurs, entrepreneurial self-organization, use of tacit knowledge and entrepreneurial experiences, use of entrepreneurial communication networks, innovation and creativity based on entrepreneurial constraints) and consequences (strategic fundamental consequences, consequences of stimulating innovation and learning, consequences of human resource management, performance consequences).

Conclusion: The presented model can be a guide for strategic planning for managers of small and medium-sized businesses in Sanandaj, so that they can benefit from its benefits.

Keywords: Entrepreneurial Bricolage, Human Resources, Grounded Theory.

* Corresponding Author: peymanakbari3537@pnu.ac.ir

How to Cite: Akbari, P. (2026). Designing Conceptual Bricolage Paradigm of Entrepreneurship in Human Resource. *Journal of Comparative Public Administration*, 3 (4), 252-284. [Doi:10.22098/cpa.2025.18438.1118](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18438.1118).



Extended Abstract

Abstract

Entrepreneurial bricolage in human resources transforms the HR department into an "internal entrepreneur." By leveraging existing resources, it turns limitations into an engine of innovation, creating sustainable value at a low cost. The purpose of this research is to design a conceptual model of entrepreneurial bricolage in human resources. This study is grounded in interpretive philosophical foundations and has a developmental orientation. It employs an inductive and qualitative approach, classified as field research utilizing grounded theory. Theoretical sampling was conducted through interviews with 15 human resources managers from small and medium-sized enterprises in Sanandaj Industrial Park, all of whom are active in the field of entrepreneurship. The open coding categories were linked to each other by performing axial coding and were refined during selective coding to form a data theory. For validation, member review, triangulation, and rich description were used, and reliability was confirmed by recoding by the second reviewer (85% agreement coefficient). The research findings are designed in the form of a paradigm model with as the central category, causal conditions (external and internal environment), contextual factors (entrepreneurial organizational structure and human resource management system, entrepreneurial organizational culture, entrepreneurial human resource entrepreneurship, entrepreneurial skills, entrepreneurial knowledge and experience, informal relationships of entrepreneurs, internal communication networks of entrepreneurs), intervening conditions (support or resistance of senior managers to innovation, level of social capital in entrepreneurial companies, access to training and development of entrepreneurial skills, entrepreneurial reward system, motivation of entrepreneurs), interactive strategies (rearrangement of entrepreneurial roles and tasks, empowerment of entrepreneurs, entrepreneurial self-organization, use of tacit knowledge and entrepreneurial experiences, use of entrepreneurial communication networks, innovation and creativity based on entrepreneurial constraints) and consequences (strategic fundamental consequences, consequences of stimulating innovation and learning, consequences of human resource management, performance consequences). The presented model can be a guide for strategic planning for managers of small and medium-sized businesses in Sanandaj, so that they can benefit from its benefits.

Introduction

In today's dynamic business world, companies face resource constraints that affect their ability to compete and innovate (Yuan, 2022). Human resource management (HRM) plays a critical role in attracting, developing, and retaining talent and directly impacts an organization's competitive advantage (Zhu and Wang, 2021). Entrepreneurial bricolage, meaning the creative use of existing resources, has been proposed as a strategic approach to overcome these constraints (Chen, 2023). Human resource departments are also not exempt from resource constraints and require innovative approaches (Silka et al., 2022). Entrepreneurial bricolage, which has roots in entrepreneurship and sociology, has the potential to provide practical solutions in this area (Silka et al., 2022). Early studies have identified bricolage as a tool for overcoming resource constraints in new ventures (Talib et al., 2024), but recent findings suggest that this approach can also lead to knowledge creation, opportunity identification, innovation, and improved organizational performance [Talib et al., 2024]. Understanding how bricolage is applied to human resource management is important because it can help HR managers find effective solutions for key tasks such as recruitment and training despite constraints (Declercq and Voroneau, 2011). This is especially critical for start-up and growing companies that have limited access to resources (Declercq and Voroneau, 2011). Understanding the

dimensions and processes of HR bricolage can lead to the development of innovative and flexible practices in this field (Sinyard et al., 2014) and help enrich the theoretical literature in both entrepreneurship and HRM. Existing research has mainly examined bricolage at the firm-wide level or in contexts such as new product development (Gard and Carone, 2013). This study focuses specifically on the HRM domain and examines how bricolage manifests itself in HRM activities and processes. This research attempts to fill the gaps in this field by examining a conceptual model of entrepreneurial bricolage in HRM. This model seeks to provide a deeper understanding of the interaction between these two domains by using key dimensions of bricolage, such as the use of available resources, the refusal to accept constraints, and the recomposition of resources (Baker and Nelson, 2005, Di Domenico et al., 2010) and by drawing on extensive research in the field of strategic human resource management (Coombs et al., 2006).

Materials and Methods

The aim of this research is to design a conceptual model of entrepreneurial bricolage in human resources. This research was conducted with an inductive approach and qualitative method and uses the grounded theory of Corbin and Strauss (2014). By reviewing the background and semi-structured interviews with 15 human resources managers in small and medium-sized businesses in Sanandaj, the need to design this model was identified. The research examines the factors that create the necessity of this design and focuses on the why and how of entrepreneurial bricolage. The data were analyzed using open, axial, and selective coding. To ensure the validity of the results, the Lincoln and Guba assessment method was used. This research attempts to provide a deeper look at entrepreneurial bricolage in human resources and identify its consequences.

Discussion and Results

This study aimed to design a conceptual model of entrepreneurial bricolage in human resources, first conducted interviews with 15 human resources managers and then evaluated the data. 128 initial codes were extracted from these interviews, and from the sixth interview onwards, the extracted codes were confirmed. The coding stages included primary and secondary open coding, which resulted in the formation of 6 main categories. Then, in the axial coding stage, the researcher conducted a deeper analysis of the data and identified existing patterns. Finally, selective coding helped identify the main categories and their relationships with each other. The axial category of "entrepreneurial bricolage in human resources" was identified as a key concept in analyzing its effects on economic and social processes. This paradigmatic model can help researchers and professionals better understand entrepreneurial bricolage in human resources and increase the validity of the findings.

Conclusions

The research findings in the paradigmatic model of entrepreneurial bricolage in human resources clarify the central category and its dimensions. This model includes external and internal environmental causal conditions that are known as the foundations for the realization of bricolage. Contextual factors such as entrepreneurial organizational structure, human resource management system, organizational culture and skills play a key role in creating a suitable platform for the implementation of this model. Intervening conditions, including support or resistance from senior managers, level of social capital, access to education and reward system, are introduced as important tools in the implementation of the bricolage model. These conditions can play a facilitating role in innovation in small and medium-sized enterprises. Interactive strategies, such as role rearrangement



Journal of Comparative Public Administration | 2026 | Volume 3 | Issue 4

and empowerment of entrepreneurs, allow entrepreneurs to participate in innovation more effectively. The implications of this model include firm agility, promotion of innovation and improvement of human resource performance. These findings can guide managers of small and medium-sized enterprises. The research model is depicted as an interactive and multi-layered system that is shaped by environmental and contextual factors.

Keywords: Entrepreneurial Bricolage, Human Resources, Grounded Theory

طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی

پیمان اکبری*^{id}

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۲۸۴-۲۵۲

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به چالش محدودیت منابع و نیاز روزافزون به نوآوری در واحدهای منابع انسانی، این پژوهش «بریکولاژ کارآفرینی» را به عنوان راهکاری برای تبدیل محدودیت‌ها به موتور نوآوری معرفی می‌کند. بر همین اساس هدف این پژوهش ارائه الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی است.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و استقرایی انجام شده و از نظریه داده‌بنیاد بهره می‌برد. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شهرک صنعتی سندانج است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و با ۱۵ نفر از مدیران با تجربه کارآفرینی مصاحبه گردید. انتخاب شرکت‌کنندگان تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها، مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. اعتبار یافته‌ها با روش‌هایی مانند بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و مثلث‌سازی سنجیده شد. همچنین، پایایی کدگذاری از طریق بازکدگذاری و کسب ضریب توافق ۸۵ درصد تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی به‌عنوان مقوله محوری، شرایط علی (محیط بیرونی و داخلی)، عوامل زمینه‌ای (ساختار سازمانی کارآفرینانه و نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی کارآفرین، کارآفرینانه بودن منابع انسانی، مهارت کارآفرینان، دانش و تجربه کارآفرینان، روابط غیررسمی کارآفرینان، شبکه‌های ارتباطی داخلی کارآفرینان)، شرایط مداخله‌گر (حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری، سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین، دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه، نظام پاداش کارآفرینانه، انگیزش کارآفرینان)، راهبردهای تعاملی (بازآرایی نقش‌ها و وظایف کارآفرینانه، توانمندسازی کارآفرینان، خودسازماندهی کارآفرینانه، استفاده از دانش ضمنی و تجربیات کارآفرینانه، بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی کارآفرینانه، نوآوری و خلاقیت مبتنی بر محدودیت‌های کارآفرینانه) و پیامدها (پیامدهای بنیادی استراتژیک، پیامدهای محرک نوآوری و یادگیری، پیامدهای مدیریت منابع انسانی، پیامدهای عملکردی) طراحی شده است.

* نویسنده مسئول: peymanakbari3537@pnu.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: اکبری، پیمان. (۱۴۰۴). طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی. فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳ (۴)،

۲۵۲-۲۸۴. [Doi:10.22098/cpa.2025.18438.1.118](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18438.1.118)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



نتیجه‌گیری: الگوی ارائه شده می‌تواند راهنمایی برای برنامه‌ریزی راهبردی مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سنندج باشد که بتوانند از مزایای آن بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: بریکولاژ کارآفرینی، منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد.

مقدمه

در محیط کسب‌وکارهای پویا و پر از عدم قطعیت امروزی، شرکت‌ها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط^۱، اغلب با محدودیت‌های شدید منابع مواجه هستند. این محدودیت‌ها می‌تواند توانایی آن‌ها را برای رقابت، نوآوری و حتی بقا به چالش بکشد (یوان^۲، ۲۰۲۲) در این میان، مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از کارکردهای حیاتی شرکت‌ها، نقشی کلیدی در جذب، توسعه و حفظ استعدادها ایفا می‌کند که مستقیماً بر عملکرد و مزیت رقابتی آنها تأثیرگذار است (ژو و وانگ^۳، ۲۰۲۱).

با توجه به اینکه شرکت‌ها به‌ویژه کسب‌وکارهای نوپا و کوچک، همواره با محدودیت منابع مواجه‌اند و برای بقا و توسعه، ناگزیرند راهکارهایی خلاقانه و انعطاف‌پذیر اتخاذ کنند. در این میان، بریکولاژ کارآفرینی^۴ به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک نوظهور، توجه فزاینده‌ای را در ادبیات کارآفرینی به خود جلب کرده است. بریکولاژ که ریشه در مفاهیم مردم‌نگارانه دارد، به معنای «انجام کار با آنچه در دست است» می‌باشد و به کارآفرینان این امکان را می‌دهد تا با ترکیب خلاقانه منابع موجود، بر چالش‌ها و کمبودها غلبه کنند و ارزش‌آفرینی نمایند (چن^۵، ۲۰۲۳).

با این حال، واحدهای منابع انسانی نیز از محدودیت‌های منابع، اعم از مالی، زمانی و دانشی، مستثنی نیستند. در چنین شرایطی، نیاز به رویکردهای خلاقانه و نوآورانه برای مدیریت اثربخش منابع انسانی بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از این رویکردهای امیدوارکننده، مفهوم «بریکولاژ کارآفرینی» است که به معنای «ساختن با استفاده از منابع در دسترس» و ترکیب مبتکرانه آن‌ها برای حل مشکلات یا بهره‌برداری از فرصت‌ها است (سیلیکا و همکاران^۶، ۲۰۲۲). این مفهوم که ریشه در کارآفرینی و جامعه‌شناسی دارد، پتانسیل قابل توجهی برای ارائه راهکارهای عملی در مواجهه با کمبود منابع در حوزه منابع انسانی دارد، اما چگونگی تبلور و کاربرد آن در این حوزه به صورت نظام‌مند کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در مطالعات اولیه، بریکولاژ عمدتاً به‌عنوان ابزاری برای غلبه بر محدودیت‌های منابع در سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز جدید معرفی شده است (طالب و همکاران^۷، ۲۰۲۴). اما یافته‌های جدید نشان می‌دهند که اثرات بریکولاژ فراتر از این بعد سنتی است و این رویکرد می‌تواند به خلق دانش، شناسایی فرصت‌ها، نوآوری و در نهایت بهبود عملکرد سازمان‌ها نیز منجر شود.

¹ SMEs

² Yuan

³ Yu & Wang

⁴ Entrepreneurial Bricolage

⁵ Chen

⁶ Tsilika et al

⁷ Taleb et al

شناخت و درک چگونگی به‌کارگیری بریکولاژ در مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. اولاً، می‌تواند به مدیران منابع انسانی و کارآفرینان کمک کند تا با وجود محدودیت‌ها، راهکارهای اثربخشی برای وظایف کلیدی مانند استخدام، آموزش، جبران خدمات و مدیریت عملکرد بیابند. این امر به‌ویژه برای شرکت‌های نوپا و در حال رشد که دسترسی محدودی به منابع دارند، حیاتی است (دیکلرک و ورونو^۱، ۲۰۱۱). ثانیاً، درک ابعاد و فرایندهای بریکولاژ منابع انسانی می‌تواند به توسعه شیوه‌های نوآورانه و انعطاف‌پذیر در این حوزه منجر شود که با نیازهای متغیر محیط کسب‌وکار سازگاری بیشتری دارند (سینیارد و همکاران، ۲۰۱۴). نهایتاً، پرداختن به این موضوع می‌تواند به غنی‌سازی ادبیات نظری در هر دو حوزه کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی کمک کرده و درک عمیق‌تری از تعامل این دو حوزه ارائه دهد.

علی‌رغم اهمیت روزافزون مفهوم بریکولاژ در ادبیات کارآفرینی و شناخت نقش حیاتی منابع انسانی در موفقیت شرکت‌ها، پیوند مفهومی و عملی این دو حوزه به‌طور مشخص و نظام‌مند مورد کاوش قرار نگرفته است. تحقیقات موجود عمدتاً بریکولاژ را در سطح کلی شرکت یا در زمینه‌هایی خاص (مانند نوآوری، صادرات یا کارآفرینی اجتماعی) بررسی کرده‌اند (گارد و کارثونه^۲، ۲۰۱۳)؛ و کمتر به طراحی یک مدل مفهومی خاص برای منابع انسانی پرداخته‌اند. مطالعه حاضر به‌طور خاص بر حوزه تخصصی مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد و در پی پاسخ به این پرسش است که بریکولاژ کارآفرینی چگونه در فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی (مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش‌دهی و روابط کارکنان) تجلی می‌یابد و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد. ادبیات موجود در زمینه بریکولاژ کارآفرینی، به‌ویژه با کارهای بیکر و نلسون (۲۰۰۵) و دی دومنیکو و همکاران (۲۰۱۰) به خوبی ابعاد اصلی این مفهوم مانند استفاده از منابع دم‌دستی، امتناع از پذیرش محدودیت‌ها، و ترکیب‌بندی مجدد منابع را مشخص کرده است. همچنین، تحقیقات گسترده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نقش آن در عملکرد سازمانی انجام شده است (کامبز و همکاران^۳، ۲۰۰۶) با این حال، مطالعاتی که به‌طور مستقیم به بررسی پدیده "بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی" پرداخته باشند، بسیار محدود و پراکنده هستند. برخی تحقیقات به صورت ضمنی به شیوه‌های مدبرانه یا خلاقانه منابع انسانی در شرایط کمبود منابع اشاره کرده‌اند (هنان و همکاران^۴، ۲۰۱۱). اما این اشارات فاقد چارچوب نظری منسجم مبتنی بر مفهوم بریکولاژ کارآفرینی بوده‌اند. بعضی دیگر تنها به آزمون روابط (مانند گلستانی، ۱۴۰۲؛ دینگ و همکاران، ۲۰۲۲) بسنده کرده‌اند. لذا، یک شکاف آشکار در شناخت سیستماتیک این پدیده در حوزه منابع انسانی وجود دارد، بنابراین پرسش اصلی پژوهش این است که الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی چیست؟

¹ De Clercq & Voronov

² Garud & Karnøe

³ Combs et al

⁴ Heneman et al

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی

بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی پارادایمی استراتژیک است که در آن واحدهای منابع انسانی با بهره‌گیری خلاقانه از منابع محدود، نوآوری و ارزش‌سازمانی را محقق کرده و محدودیت‌ها را به فرصت‌ها تبدیل می‌کنند. این موضوع ریشه در کار بنیادین، بیکر و نلسون (۲۰۰۵) دارد، بریکولاژ بر «ساختن با امکانات موجود» تأکید می‌کند که از طریق بازترکیب منابع موجود – مانند مهارت‌های کارکنان، شبکه‌های غیررسمی و دانش پنهان – به راه‌حل‌های نوین منجر می‌شود. در زمینه‌های منابع انسانی، این مفهوم در قالب رویه‌هایی مانند تخصیص مجدد پویای نقش‌ها، بهره‌گیری از دانش ضمنی، یا استفاده مجدد از ابزارهای دیجیتال برای توسعه استعدادها تجلی می‌یابد و به‌طور ضمنی چابکی را در محیط‌های متلاطم تقویت می‌کند (سنیارد و همکاران، ۲۰۲۳). برخلاف رویکردهای سنتی منابع انسانی که به منابع فراوان متکی هستند، بریکولاژ در شرایط کمبود شکوفا می‌شود و منابع انسانی را به عنوان یک «کارآفرین داخلی» قرار می‌دهد که به‌طور فعال شکاف‌ها را شناسایی و مداخلات کم‌هزینه را آزمایش می‌کند (فیشر، ۲۰۱۲).

با توجه به گفته‌های فوق نیاز است تا تمایز این پارادایم با مفاهیمی همچون «مدیریت منابع انسانی چابک» یا «خلاقیت سازمانی» بیان شود. مدیریت منابع انسانی چابک یک متدولوژی ساختاریافته برای افزایش سرعت، انطباق‌پذیری و پاسخگویی مستمر به تغییرات از طریق چرخه‌های تکرارشونده و بازخورد است (ایوانا^۱، ۲۰۲۵)؛ در حالی که بریکولاژ یک رفتار تاکتیکی و غیررسمی است که در پاسخ به محدودیت منابع (مانند بودجه یا زمان) شکل می‌گیرد (سیامبوتی و همکاران^۲، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، چابکی به دنبال «بهبود فرآیند» است، اما بریکولاژ به دنبال «حل مسئله با امکانات موجود» است (ایوانا، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، خلاقیت سازمانی یک ظرفیت فرهنگی گسترده است که بستری برای تولید ایده‌های جدید فراهم می‌کند و اغلب نیازمند حمایت و تخصیص منابع رسمی است (رسول‌زاده و داکرت^۳، ۲۰۱۹). بریکولاژ می‌تواند یکی از مظاهر عملی خلاقیت در شرایط فشار باشد، اما ذاتاً در نبود منابع رسمی تعریف می‌شود، نه در وجود آن‌ها (چن، ۲۰۲۳). بنابراین، بریکولاژ یک راهکار مبتنی بر محدودیت است، نه یک فلسفه فرآیندی (چابکی) یا یک ظرفیت فرهنگی (خلاقیت).

عملیاتی‌سازی بریکولاژ در منابع انسانی بر سه سازه استوار است. اول، **هماهنگ‌سازی منابع** شامل بسیج دارایی‌های نامشهود مانند سرمایه اجتماعی و تجربه کارکنان برای عبور از محدودیت‌های رسمی است. دی دومینکو و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهند چگونه بریکولاژ اجتماعی – با بهره‌گیری از شبکه‌ها و اعتماد – به منابع انسانی امکان می‌دهد بدون بودجه‌های قابل توجه، راه‌حل‌های مشترک خلق کند. دوم، **نوآوری محرک محور** محدودیت‌ها (مانند کمبود مهارت‌ها) را به کاتالیزور نوآوری فریال تبدیل می‌کند، مانند برنامه‌های آموزشی هم‌تا یا جابه‌جایی نقش‌های بین‌عملکردی (سنیارد و همکاران، ۲۰۲۳). سوم، **ساختاردهی تطبیقی** به منابع انسانی اجازه می‌دهد تیم‌ها و فرآیندها را به‌طور واکنشی خودسازماندهی کند، همانگونه که در رویه‌های چابک منابع انسانی در

¹ Ivana

² Ciambotti et al

³ Rasulzada & Dackert

کسب و کارهای کوچک و متوسط که سلسله مراتب‌های خشک پاسخگویی را مختل می‌کنند، مشهود است (دینگ و همکاران، ۲۰۲۲).

مطالعات تجربی پیامدهای دوگانه آن را برجسته می‌کنند. از جنبه مثبت، بریکولاژ تاب‌آوری سازمانی را از طریق نهادینه‌سازی نوآوری در عملیات روزمره، بهبود تعهد کارکنان از طریق توانمندسازی و کاهش هزینه‌ها، افزایش می‌دهد (کرانتافت و همکاران^۱، ۲۰۱۸). برای مثال، بریکولاژ منابع انسانی در زمینه‌های بحرانی (مانند دورکاری ناشی از همه‌گیری) امکان ارتقای سریع مهارت‌ها را از طریق پلتفرم‌های داخلی اشتراک دانش فراهم کرد. با این حال، با وجود جذابیت نوآورانه‌اش، بریکولاژ در منابع انسانی ریسک‌های درهم‌تنیده و مهمی را به همراه دارد که می‌توانند پایداری سازمان را تهدید کنند (جویر و همکاران^۲، ۲۰۲۴). این ریسک‌ها در یک زنجیره علت و معلولی قرار دارند: ابتدا، فشار مداوم برای خلاقیت و بداهه‌پردازی، هزینه انسانی سنگینی به نام فرسودگی شغلی را به افراد خلاق تحمیل می‌کند (جان اقبیل و همکاران^۳، ۲۰۲۳). این فرسودگی، سازمان را به سمت وابستگی به راه‌حل‌های موقتی و "دستی‌ساز" سوق می‌دهد، زیرا تیم‌ها دیگر انرژی کافی برای راه‌حل‌های بنیادین را ندارند (بیکر و دوریس^۴، ۲۰۲۱). در نهایت، تکرار این راه‌حل‌های غیررسمی و دور زدن فرآیندهای استاندارد، به طور سیستماتیک فرآیندهای ساختاریافته را تضعیف کرده، اعتبار آن‌ها را از بین برده و سازمان را در برابر ریسک‌های حقوقی، عدم شایسته‌سالاری و عدم مقیاس‌پذیری آسیب‌پذیر می‌سازد (بروکچی و همکاران^۵، ۲۰۲۰). این چرخه معیوب، که در آن موفقیت کوتاه‌مدت، به قیمت فدا کردن یکپارچگی بلندمدت سیستم، سلامت کارکنان و ظرفیت استراتژیک سازمان تمام می‌شود (کوریائوس و همکاران^۶، ۲۰۱۹). دینگ و همکاران (۲۰۲۲) هشدار می‌دهند که بریکولاژ افراطی بدون همسویی استراتژیک می‌تواند شایستگی‌های اصلی منابع انسانی را تضعیف کند، به‌ویژه در زمینه‌های بین‌المللی‌سازی که فرآیندهای استاندارد حیاتی هستند.

از نظر نظری، بریکولاژ منابع انسانی با ادبیات دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) و قابلیت‌های پویا تلاقی دارد. با تبدیل منابع عادی به دارایی‌های منحصربه‌فرد و غیرقابل تقلید (مانند تبدیل مربیگری غیررسمی به خط لوله رهبری)، منابع انسانی مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند (بارنی^۷، ۱۹۹۱). با این حال، با اولویت‌دهی به نوآوری محوری بر فراوانی منابع، با منطبق اثرگذاری در کارآفرینی همسو می‌شود (ساراسواتی^۸، ۲۰۰۱). پژوهش‌های اخیر بر مدل‌های ترکیبی تأکید دارند که در آن‌ها بریکولاژ سیستم‌های ساختاریافته منابع انسانی را مکمل می‌کند تا نوآوری و مقیاس‌پذیری متوازن شود (سنیارد و همکاران، ۲۰۲۳).

در عمل، بریکولاژ موفق منابع انسانی مستلزم فرهنگ امنیت روانی برای تحمل آزمایش، حمایت رهبری از یادگیری تکرارشونده، و سازوکارهایی برای ثبت و مقیاس‌گذاری نوآوری‌های پایه‌ای است. همانگونه که سازمان‌ها با

¹ Krafft et al

² Jewer et al

³ John-Igbiele et al

⁴ Bakker & de Vries

⁵ Börekçi et al

⁶ Kuriakose et al

⁷ Barney

⁸ Sarasvathy

عدم قطعیت مواجه می‌شوند، بریکولاژ کارآفرینانه نه به‌عنوان راه‌حل موقت، بلکه به‌عنوان یک قابلیت اصلی منابع انسانی ظهور می‌کند - که کمبود منابع را به کوره‌ای برای خلق ارزش پایدار تبدیل می‌کند.

پیشینه پژوهش

به منظور تدوین پیشینه نظری و شناسایی پژوهش‌های کلیدی، جستجویی نظام‌مند در پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی نظیر Scopus, Web of Science و Google Scholar و همچنین پایگاه‌های علمی داخلی مانند SID و Magiran انجام شد. این جستجو در بازه زمانی ۲۰۰۵ الی ۲۰۲۳ و ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۲ با استفاده از کلیدواژه‌های اصلی «بریکولاژ کارآفرینانه»، «نوآوری»، «محدودیت منابع» و «کارآفرینی» صورت گرفت. در ادامه، خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش‌های مرتبط که در این فرآیند استخراج شدند، در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پرکاربرد در بریکولاژ کارآفرینی در حوزه منابع انسانی

ردیف	نویسنده (سال)	موضوع پژوهش	نتایج
۱	گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)	تأثیر سازماندهی مجدد خلاقانه منابع بر جهت‌گیری کارآفرینانه کسب‌وکارهای نوپای تهران با نقش تعدیل‌گری ناهمگونی و یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	بریکولاژ منابع با جهت‌گیری کارآفرینی رابطه مثبت دارد. ناهمگونی تیم مدیریت ارشد این رابطه را تقویت می‌کند و یکپارچگی رفتاری آن را تضعیف می‌نماید.
۲	دمیرچی و همکاران (۱۴۰۱)	تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر نوآوری محصول از طریق جهت‌گیری یادگیری و انعطاف‌پذیری هماهنگی با نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری منابع	جهت‌گیری یادگیری و انعطاف‌پذیری هماهنگی نقش واسطه‌ای جزئی و سریالی بین رویکرد کارآفرینانه و نوآوری محصول دارند. انعطاف‌پذیری منابع اثر انعطاف‌پذیری هماهنگی بر نوآوری را مثبت تعدیل می‌کند.
۳	صالحی و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه ظرفیت جذب بالقوه با نوآوری مدل کسب‌وکار از طریق انعطاف‌پذیری استراتژیک و ظرفیت جذب تحقق‌یافته (شرکت‌های تأمین‌کننده ایران خودرو)	ظرفیت جذب بالقوه با ظرفیت تحقق‌یافته و انعطاف‌پذیری استراتژیک رابطه مثبت دارد. هر دو متغیر نیز با نوآوری مدل کسب‌وکار رابطه مثبت و نقش واسطه‌ای دارند.
۴	دونیسور و همکاران ^۱ (۲۰۲۳)	بریکولاژ و شناسایی فرصت‌های بین‌المللی در شدت صادرات	بریکولاژ با شناسایی فرصت رابطه معکوس دارد. شناسایی فرصت با شدت صادرات رابطه مثبت دارد. یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه این روابط را تعدیل می‌کنند.
۵	دینگ و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	نقش بریکولاژ در رابطه بین جهت‌گیری یادگیری و عملکرد بین‌المللی شرکت‌های نوپا	جهت‌گیری یادگیری اثر مثبت بر بریکولاژ دارد. بریکولاژ میانجی رابطه یادگیری و عملکرد بین‌المللی است. بین‌المللی‌شدن بالا اثر بریکولاژ بر عملکرد را تضعیف می‌کند.
۶	کرانتافت و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	ترجمه و اعتبارسنجی ابزار سنجش بریکولاژ در پرستاران (خدمات سلامت)	پرستاران با بریکولاژ از منابع محدود خلاقانه استفاده کرده و در مراقبت از بیماران نوآوری می‌آفرینند. ابزار طراحی‌شده برای سنجش بریکولاژ معتبر گزارش شد.

¹ Donbesuur et al

² Ding et al

³ Krontoft et al

سنیارد و همکاران ^۱ (۲۰۱۴)	بریکولاژ و نوآوری در شرکت‌های نوپای با منابع محدود	بریکولاژ باعث نوآوری‌های تدریجی و انطباقی می‌شود و مکانیزی حیاتی برای حل مسائل و ایجاد خروجی‌های نوآورانه در شرایط منابع محدود است.	۷
فیشر ^۲ (۲۰۱۲)	مقایسه بریکولاژ با اثربخشی و نظریه‌های نوظهور کارآفرینی	بریکولاژ الگویی رفتاری متمایز است که بر بداهه‌پردازی و ترکیب خلاقانه منابع نامتجانس در شرایط محدودیت تأکید دارد.	۸
دی دومنیکو و همکاران ^۳ (۲۰۱۰)	بریکولاژ اجتماعی و خلق ارزش اجتماعی در کارآفرینی اجتماعی	کارآفرینان اجتماعی با ترکیب خلاقانه منابع محدود (شبکه‌های اجتماعی، دارایی‌های جامعه و روابط ذینفعان) ارزش اجتماعی خلق می‌کنند.	۹
بیکر و نلسون ^۴ (۲۰۰۵)	خلق چیزی از هیچ: بریکولاژ کارآفرینی	کارآفرینان از منابع دم‌دستی (فیزیکی، انسانی، اجتماعی، مالی و دانشی) به شکل خلاقانه استفاده می‌کنند. بریکولاژ واکنشی منفعلانه نیست، بلکه رویکردی فعالانه برای خلق و بهره‌برداری از منابع است.	۱۰

این پژوهش با اتکا بر نظریه‌های مبتنی بر منابع، سازگاری استراتژیک، یادگیری سازمانی و بداهه‌پردازی، رویکردی جامع برای طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی ارائه می‌دهد. نقاط قوت این رویکرد عبارتند از: ادغام نظریه‌های یادشده برای تبدیل منابع انسانی به دارایی‌هایی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین از طریق بریکولاژ؛ تأکید بر قابلیت‌های پویا، سیستم‌های منابع انسانی منعطف، یادگیری از شکست و ترویج فرهنگ بداهه‌پردازی. این رویکرد، بریکولاژ را نه به عنوان یک واکنش صرف به کمبود منابع، بلکه به مثابه ابزاری فعال برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌نگرد.

با این وجود، این رویکرد با محدودیت‌هایی نیز روبروست. نخست، ماهیت آن عمدتاً توصیفی است و از شواهد تجربی ملموس (مانند مدل‌های آماری یا مطالعات موردی) بی‌بهره است. دوم، ریسک‌های بالقوه بریکولاژ، از جمله وابستگی بیش از حد به منابع موجود که می‌تواند مانع نوآوری بنیادین شود (فیشر، ۲۰۱۲) یا اثرات منفی در سطوح بالای به‌کارگیری آن (دینگ، ۲۰۲۲)، مغفول مانده است. سوم، جنبه‌های اخلاقی مرتبط با منابع انسانی، نظیر فرسودگی شغلی کارکنان ناشی از بداهه‌پردازی مداوم، مورد توجه قرار نگرفته است.

بررسی پیشینه پژوهش نیز نشان‌دهنده وجود شکاف تحقیقاتی است. در سطح پژوهش‌های داخلی، تمرکز مستقیمی بر فرآیندهای مشخص منابع انسانی، مانند توسعه مهارت‌های بداهه‌پردازی یا نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری در تیم‌های منابع انسانی، دیده نمی‌شود. در سطح مطالعات خارجی نیز پژوهش‌ها عمدتاً کلی یا زمینه‌محور (در حوزه‌هایی مانند صادرات، سلامت و کارآفرینی اجتماعی) بوده و نیاز به رویکردهای ترکیبی (مانند مطالعه کرانتافت، ۲۰۱۸) برای سنجش دقیق‌تر بریکولاژ در بستر منابع انسانی کاملاً محسوس است.

¹ Senyard et al

² Fisher

³ Di Domenico et al

⁴ Baker & Nelson

روش پژوهش

هدف این پژوهش طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی است. این تحقیق با رویکرد استقرایی و روش کیفی اجرا شده و دارای مبانی فلسفی تفسیری و جهت‌گیری توسعه‌ای می‌باشد. نوع پژوهش میدانی بوده و استراتژی نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین^۱ (۲۰۱۴) به کار گرفته شده است. نظریه داده بنیاد زمانی که نظریه‌های موجود نمی‌توانند فرآیندها را به‌خوبی تبیین کنند، می‌تواند به شفاف‌سازی این پدیده‌ها، مسائل یا افراد مورد مشاهده کمک کند. بررسی پیشینه و مصاحبه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که الگوهای موجود در برخی موارد دارای ضعف‌هایی هستند. برخی از پژوهش‌ها با شرایط کنونی شرکت‌ها همخوانی ندارند؛ بنابراین، با انتخاب نظریه داده بنیاد، تلاش شده است تا نگاهی عمیق‌تر به بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی با توجه به جوانب مختلف و بستر ساختاری و فرآیندی سازمان‌ها ارائه شود. پرسش‌های قابل پاسخ‌گویی از طریق استراتژی نظریه داده بنیاد شامل چرایی و چگونگی است. تمرکز اصلی این تحقیق بر تبیین چرایی و چگونگی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی می‌باشد. به عبارت دیگر، این پژوهش به بررسی عواملی می‌پردازد که ضرورت طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی را ایجاد می‌کنند، شرایط زمینه‌ای لازم برای این امر، عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار و راهبردهای پیش‌بینی‌شده در این زمینه را شناسایی می‌کند. در نهایت، پیامدهای ایجادشده چگونه قابل کنترل خواهند بود. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در شهرک صنعتی سنندج است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و با ۱۵ نفر از مدیران با تجربه کارآفرینی مصاحبه گردید. انتخاب شرکت‌کنندگان تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. جدول شماره ۲ مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. پس از انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و بر اساس معیارهای ذکر شده، و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، محقق در مصاحبه دوازدهم به اشباع نظری رسید.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	کد مصاحبه شونده	مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه کاری و تجربه	نقش/سمت
۱	A	M ₁	۴۲	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۰ سال سابقه در شهرک صنعتی سنندج	مدیر منابع انسانی در شرکت تولیدی لوازم خانگی
۲	B	M ₂	۳۵	کارشناسی ارشد کارآفرینی	تجربه کار در شرایط کمبود نیروی کار	بنیان‌گذار استارت‌آپ بسته‌بندی هوشمند
۳	C	M ₃	۴۸	دکتری مدیریت منابع انسانی	همکاری با ۵ شرکت نوپا	مشاور منابع انسانی
۴	D	M ₄	۳۳	کارشناسی ارشد MBA	۶ سال سابقه مدیریت تیم‌های کوچک	بنیان‌گذار استارت‌آپ خدمات آنلاین
۵	E	M ₅	۴۵	کارشناسی مهندسی صنایع	تجربه بهینه‌سازی منابع انسانی	مدیر کارخانه تولید قطعات صنعتی

¹ Strauss & Corbin

ردیف	کد مصاحبه شونده	مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	سابقه کاری و تجربه	نقش/سمت
۶	F	M ₆	۳۱	کارشناسی هنرهای تجسمی	استفاده از نیروی کار پاره‌وقت محلی	کارآفرین در حوزه صنایع دستی
۷	G	M ₇	۴۰	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	کار با SME های سنندج	مشاور کسب‌وکار
۸	H	M ₈	۳۸	کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی	تجربه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد	مدیر منابع انسانی یک شرکت غذایی
۹	I	M ₉	۳۶	کارشناسی ارشد حمل‌ونقل	۵ سال تجربه مدیریت تیم محدود	بنیان‌گذار استارت‌آپ لجستیک
۱۰	J	M ₁₀	۴۳	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	کار با کارگاه‌های کوچک	مشاور منابع انسانی
۱۱	K	M ₁₁	۳۹	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	تجربه کاهش هزینه نیروی کار	مدیر منابع انسانی کارخانه پوشاک
۱۲	L	M ₁₂	۳۴	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	تجربه مدیریت از راه دور	کارآفرین حوزه فناوری آموزشی
۱۳	M	M ₁₃	۴۷	کارشناسی مکانیک	بهبودسازی بهره‌وری نیروی کار	مدیر کارخانه قطعات خودرو
۱۴	N	M ₁₄	۳۰	کارشناسی مدیریت بازرگانی	تجربه استفاده از نیروی کار فصلی	بنیان‌گذار کسب‌وکار خانگی
۱۵	O	M ₁₅	۳۸	کارشناس ارشد مدیریت فناوری	۱۵ سال تجربه مدیریت سامانه‌های نرم افزاری	مشاور کسب و کار

داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند و مدل پارادایمی پژوهش ارائه گردید. برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا بهره‌گیری شد که شامل چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری است. در زمینه اعتبار، پژوهشگران زمان کافی را به تأیید فرآیند پژوهش اختصاص دادند و از نظرات متخصصان مختلف برای ارزیابی استفاده کردند. به همین منظور، از آزمون دو کدگذار برای کدگذاری نمونه‌های مصاحبه بهره‌گیری شد تا همسانی دیدگاه‌ها تأیید شود. برای انتقال‌پذیری، سه متخصص مستقل درباره یافته‌ها مشاوره شدند تا اطمینان حاصل شود که نتایج به‌دست‌آمده قابل انتقال هستند. اطمینان‌پذیری با ثبت دقیق جزئیات پژوهش و یادداشت‌ها تأمین گردید. در نهایت، برای تأییدپذیری، تمامی جزئیات و مستندات مرتبط با مراحل پژوهش، از جمله متن کامل مصاحبه‌ها، به‌دقت نگهداری شدند.

یافته‌های پژوهش

فرآیند تحلیل داده‌ها از مصاحبه‌ها به متن نوشتاری آغاز شد. برای نمونه، جدول (۳) بخشی از متن خام یکی از مصاحبه‌ها را نمایش می‌دهد. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام شد و طی آن، کدهای اولیه مستقیماً از متن

مصاحبه‌ها استخراج گردید. این فرآیند منجر به شناسایی ۱۲۸ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه شد (جدول ۴ به بعد). شایان ذکر است که فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. به این ترتیب که از مصاحبه ششم به بعد، کدها و مقوله‌های جدیدی استخراج نشد و مصاحبه‌های بعدی صرفاً به منظور تأیید و اعتبارسنجی مقوله‌های شکل‌گرفته انجام شد. در ادامه، کدهای اولیه مشابه با یکدیگر مقایسه و به مفاهیم انتزاعی‌تر تبدیل شدند. این مفاهیم در مرحله بعد، به منظور شناسایی روابط درونی و تشکیل مقوله‌های اصلی دسته‌بندی گردیدند. در نهایت، این فرآیند منجر به شناسایی و دسته‌بندی ۶ مقوله اصلی در قالب مدل پارادایمی پژوهش گردید.

جدول ۳. نمونه‌ای از متن مصاحبه

کد	کد اولیه	متن مصاحبه	منبع کد
A1	افزایش رقابت شرکت‌ها در بازار کار	«توی شهرک صنعتی رقابت برای جذب نیرو خیلی بالاست. همه دنبال نیروی خوبن و همین باعث میشه ما هم مجبور بشیم مزیت‌های رقابتی ایجاد کنیم.»	A
A2	تغییر نیازهای مهارتی کارآفرینان	«مهارتهایی که سه سال پیش لازم بود، الان دیگه جواب نمی‌ده. هر روز نیازهای جدید میاد و ما باید آموزش‌های تازه بدیم.»	
A3	دسترسی به افراد کلیدی کارآفرین	«اگه دسترسی به مدیر یا تصمیم‌گیرنده اصلی سخت باشه، پروژه‌ها عقب می‌افتن، ما سعی کردیم دسترسی‌ها رو باز کنیم.»	
A4	هم‌افزایی در گروه‌های کارآفرین	«وقتی گروه‌ها هم‌افزا می‌شن، خروجی‌شون خیلی بیشتر از جمع توان فردی اعضا می‌شه.»	

جدول ۴. نتایج مرحله کدگذاری باز اولیه

کدهای باز اولیه		
استفاده غیرمنتظره از منابع موجود	همکاری‌های غیررسمی	کمبود بودجه منابع انسانی
سرعت در تصمیم‌گیری	حمایت همکارانه	محدودیت در جذب نیروهای متخصص
واکنش سریع به تغییرات	وجود کانال‌های ارتباطی باز	استفاده بهینه از منابع محدود
کاهش زمان اجرا	تبادل اطلاعات سریع	مدیریت هزینه‌های منابع انسانی
افزایش رقابت‌پذیری	دسترسی به افراد کلیدی کارآفرین	افزایش رقابت شرکت‌ها در بازار کار
قابلیت تغییر نقش‌ها و ساختار	هم‌افزایی در گروه‌ها	فشار برای کاهش هزینه‌ها
پاسخگویی به نیازهای جدید	حمایت مالی و معنوی مدیران	الزام به نوآوری در خدمات
پذیرش تغییر	مقاومت در برابر تغییر	نیاز به افزایش بهره‌وری منابع انسانی
توانایی مدیریت عدم قطعیت	نقش رهبری در تشویق خلاقیت	تغییر نیازهای مهارتی کارآفرینان
افزایش بهره‌وری منابع	ایجاد یا محدود کردن فرصت‌ها	ظهور مشاغل جدید نوآور
کاهش هزینه‌ها	اعتماد سازمانی	تغییر انتظارات کارآفرینان
تولید نتایج ارزشمند با منابع محدود	همکاری جمعی	ناپایداری موقعیت‌های شغلی

<p>بهبود عملکرد افزایش ایده‌های جدید توسعه محصولات/خدمات نو نوآوری در فرآیندها ارتقای خلاقیت سازمانی یادگیری جمعی تبدیل تجربه به دانش سازمانی افزایش حافظه سازمانی توسعه مهارت‌های جدید احساس ارزشمندی کارآفرینان رضایت از استقلال کاری انگیزش بیشتر بهبود محیط کاری افزایش تعلق به شرکت ماندگاری در شرکت تعهد به اهداف شرکت مسئولیت‌پذیری بیشتر استفاده بهینه از منابع انسانی ارتقای عملکرد فردی و تیمی کاهش اتلاف منابع بهبود شاخص‌های کارایی ارتباطات غیررسمی برای حل مشکلات تبادل دانش سریع شکل‌گیری اعتماد جمعی یافتن راه‌حل‌های جایگزین نوآوری با منابع اندک خلاقیت در شرایط بحران انتقال دانش ضمنی استفاده از تجربیات متنوع شکل‌گیری اعتماد بین فردی تعاملات دوستانه</p>	<p>شبکه‌های همکارانه سرمایه ارتباطی قوی وجود برنامه‌های آموزشی حمایت از یادگیری مستمر آموزش مبتنی بر نیاز دسترسی به فناوری‌های نو برای آموزش پاداش بر اساس عملکرد پاداش‌های غیرمالی عدالت در نظام پاداش ایجاد انگیزه از طریق مشوق‌ها انگیزش درونی برای یادگیری و نوآوری انگیزه مالی رضایت از شغل تعلق به سازمان تغییر وظایف برای افزایش کارایی ایجاد ترکیب‌های جدید تیمی استفاده چندمنظوره از کارآفرینان بازطراحی فرآیندها تفویض اختیار به کارآفرینان ارتقای مهارت‌ها مشارکت در تصمیم‌گیری تقویت اعتماد به نفس کاری استقلال در انجام وظایف مدیریت تیمی بدون کنترل مستقیم انعطاف در انتخاب روش کار خودانگیزگی به‌کارگیری تجربیات گذشته مستندسازی دانش یادگیری از خطاها اشتراک دانش میان کارآفرینان همکاری میان‌بخشی</p>	<p>جستجوی راهکارهای نو برای توسعه کارآفرینان استفاده از فناوری نوآور در مدیریت منابع انسانی طراحی فرآیندهای نوآورانه تغییر الگوهای سنتی مدیریت دشواری در یافتن استعدادها کلیدی افزایش نرخ جابه‌جایی کارآفرینان کمبود انگیزه ماندگاری نیاز به ایجاد جذابیت شغلی استفاده خلاقانه از منابع انسانی موجود ترکیب مجدد مهارت‌ها و توانمندی‌ها تبدیل محدودیت به فرصت خلق ارزش با منابع در دسترس تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری انعطاف ساختار سازمانی کارآفرینانه فرآیندهای منابع انسانی رسمی و غیررسمی وجود یا فقدان سیستم‌های کارآمد مدیریت پذیرش نوآوری در فرهنگ سازمانی اعتماد و همکاری میان کارآفرینان ارزش‌گذاری به خلاقیت حمایت از ریسک‌پذیری نگرش فرصت‌محور کارآفرینان تمایل به نوآوری فردی روحیه ریسک‌پذیری جستجوی راهکارهای خلاقانه مهارت‌های چندگانه کارآفرینان توانایی حل مسئله مهارت‌های فناورانه قابلیت یادگیری سریع دانش تخصصی در حوزه کاری تجربه‌های عملی گذشته</p>
---	--	--

در گام دوم کدگذاری باز، به مرحله کدگذاری ثانویه پرداخته می‌شود که در آن پژوهشگر به تحلیل عمق‌تری از داده‌های کدگذاری شده اولیه می‌پردازد. پس از تولید مفاهیم متعدد در کدبندی اولیه، این مفاهیم به صورت نمودار نمایش داده می‌شوند تا روابط بین آن‌ها به وضوح قابل مشاهده باشد. این نمودارها به پژوهشگر کمک می‌کنند تا ساختار مفاهیم را بهتر درک کرده و نقاط قوت و ضعف داده‌ها را شناسایی نماید. هدف اصلی در این مرحله، تولید مقوله‌های کلی‌تر است. پژوهشگر با بررسی دقیق مفاهیم تولیدشده، به دنبال شناسایی الگوهای مشترک بین آن‌هاست. این فرآیند شامل غربال کردن کدهای اولیه است، به طوری که پژوهشگر تلاش می‌کند تا داده‌ها را کاهش

دهد و تنها کدهایی که بیشترین ارتباط را با موضوع پژوهش دارند، حفظ کند. این کار به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که بر روی مفاهیم کلیدی تمرکز کند و از پیچیدگی‌های غیرضروری بکاهد. در این فرآیند، پژوهشگر با بررسی و مقایسه کدها، کدهای مشابه و متداخل را شناسایی می‌کند. این کدها سپس در قالب مقوله‌های واحد سازماندهی می‌شوند، که هر یک نمایانگر یک مفهوم اصلی و کلی‌تر است. این سازماندهی به پژوهشگر کمک می‌کند تا داده‌ها را به صورت منسجم‌تری تحلیل کند و ارتباطات بین مفاهیم را بهتر درک نماید. نتایج این مرحله در جدول شماره ۵ ارائه شده است که شامل مقوله‌های کلی و نمایه‌های مربوط به هر یک از آنهاست. این جدول می‌تواند به عنوان یک مرجع مفید برای پژوهشگران آینده عمل کند و به آنها کمک کند تا درک بهتری از ساختار و محتوای داده‌ها داشته باشند. به علاوه، این نتایج می‌توانند به تحلیل‌های بیشتر و توسعه نظریه‌های جدید در زمینه مورد پژوهش کمک کنند.

جدول ۵. نتایج مرحله کدگذاری باز ثانویه

مفاهیم	کدهای پایه	کد مصاحبه	مصاحبه شونده
محدودیت منابع مالی و انسانی کارآفرین	کمبود بودجه منابع انسانی	E1	M.5 (E)
	محدودیت در جذب نیروهای متخصص	D1	M.4 (D)
	استفاده بهینه از منابع محدود	G1	M.7 (G)
	مدیریت هزینه‌های منابع انسانی	D2	M.4 (D)
فشارهای محیط رقابتی کارآفرینی	افزایش رقابت شرکت‌ها در بازار کار	A1	M.1 (A)
	فشار برای کاهش هزینه‌ها	N1	M.14 (N)
	الزام به نوآوری در خدمات	N2	
	نیاز به افزایش بهره‌وری منابع انسانی	J1	M.10 (J)
تحولات سریع بازار کار کارآفرینی	تغییر نیازهای مهارتی کارآفرینان	A2	M.1 (A)
	ظهور مشاغل جدید نوآور	E1	M.5 (E)
	تغییر انتظارات کارآفرینان	H1	M.8 (H)
	ناپایداری موقعیت‌های شغلی	B1	M.2 (B)
نیاز به نوآوری کارآفرینانه در مدیریت منابع انسانی	جستجوی راهکارهای نو برای توسعه کارآفرینان	N3	M.14 (N)
	استفاده از فناوری نوآور در مدیریت منابع انسانی	F1	M.6 (F)
	طراحی فرآیندهای نوآورانه	E3	M.5 (E)
	تغییر الگوهای سنتی مدیریت	D3	M.4 (D)
چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآفرین	دشواری در یافتن استعدادها کلیدی	H2	M.8 (H)
	افزایش نرخ جابه‌جایی کارآفرینان	M1	M.13 (M)
	کمبود انگیزه ماندگاری	N4	M.14 (N)
	نیاز به ایجاد جذابیت شغلی	L1	M.12 (L)
بریکولاز کارآفرینی در منابع انسانی	استفاده خلاقانه از منابع انسانی موجود	B2	M.2 (B)
	ترکیب مجدد مهارت‌ها و توانمندی‌ها	G2	M.7 (G)
	تبدیل محدودیت به فرصت	B3	M.2 (B)

مفاهیم	کدهای پایه	کد مصاحبه	مصاحبه شونده
	خلق ارزش با منابع در دسترس	E4	M.5 (E)
ساختار سازمانی کارآفرینانه و نظام مدیریت منابع انسانی	تمرکز یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	B4	M.2 (B)
	انعطاف ساختار سازمانی کارآفرینانه	O1	M.15 (O)
	فرآیندهای منابع انسانی رسمی و غیررسمی	J2	M.10 (J)
	وجود یا فقدان سیستم‌های کارآمد مدیریت	L2	M.12 (L)
فرهنگ سازمانی کارآفرین	پذیرش نوآوری در فرهنگ سازمانی	N5	M.14 (N)
	اعتماد و همکاری میان کارآفرینان	G3	M.7 (G)
	ارزش‌گذاری به خلاقیت	H3	M.8 (H)
	حمایت از ریسک‌پذیری	F2	M.6 (F)
کارآفرینانه بودن منابع انسانی	نگرش فرصت‌محور کارآفرینان	O2	M.15 (O)
	تمایل به نوآوری فردی	K1	M.11 (K)
	روحیه ریسک‌پذیری	O3	M.15 (O)
	جستجوی راهکارهای خلاقانه	F3	M.6 (F)
مهارت کارآفرینان	مهارت‌های چندگانه کارآفرینان	B5	M.2 (B)
	توانایی حل مسئله	E5	M.5 (E)
	مهارت‌های فناورانه	H4	M.8 (H)
	قابلیت یادگیری سریع	G4	M.7 (G)
دانش و تجربه کارآفرینان	دانش تخصصی در حوزه کارآفرینی	C1	M.3 (C)
	تجربه‌های عملی گذشته	D4	M.4 (D)
	انتقال دانش ضمنی	I1	M.9 (I)
	استفاده از تجربیات متنوع	E6	M.5 (E)
روابط غیررسمی کارآفرینان	شکل‌گیری اعتماد بین فردی	O4	M.15 (O)
	تعاملات دوستانه	B6	M.2 (B)
	همکاری‌های غیررسمی	B7	
	حمایت همکارانه	N6	M.14 (N)
شبکه‌های ارتباطی داخلی کارآفرینان	وجود کانال‌های ارتباطی باز	N7	M.2 (B)
	تبادل اطلاعات سریع	B8	
	دسترسی به افراد کلیدی کارآفرین	A3	M.1 (A)
	هم‌افزایی در گروه‌ها	A4	
حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری	حمایت مالی و معنوی مدیران	B9	M.2 (B)
	مقاومت در برابر تغییر	F4	M.6 (F)
	نقش رهبری در تشویق خلاقیت	C2	M.3 (C)
	ایجاد یا محدود کردن فرصت‌ها	J3	M.10 (J)
سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین	اعتماد سازمانی	H5	M.8 (H)
	همکاری جمعی	C3	M.3 (C)
	شبکه‌های همکارانه	G5	M.7 (G)

مفاهیم	کدهای پایه	کد مصاحبه	مصاحبه شونده
	سرمایه ارتباطی قوی	K2	M.11 (K)
دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه	وجود برنامه‌های آموزشی	F5	M.6 (F)
	حمایت از یادگیری مستمر	H6	M.8 (H)
	آموزش مبتنی بر نیاز	K3	M.11 (K)
	دسترسی به فناوری‌های نو برای آموزش	F6	M.6 (F)
نظام پاداش کارآفرینانه	پاداش بر اساس عملکرد	B10	M.2 (B)
	پاداش‌های غیرمالی	O5	M.15 (O)
	عدالت در نظام پاداش	C4	M.3 (C)
	ایجاد انگیزه از طریق مشوق‌ها	L3	M.12 (L)
انگیزش کارآفرینان	انگیزش درونی برای یادگیری و نوآوری	A4	M.1 (A)
	انگیزه مالی	M2	M.13 (M)
	رضایت از شغل	J4	M.10 (J)
	تعلق به سازمان	C5	M.3 (C)
بازآرایی نقش‌ها و وظایف کارآفرینانه	تغییر وظایف برای افزایش کارایی	O6	M.15 (O)
	ایجاد ترکیب‌های جدید تیمی	C6	M.3 (C)
	استفاده چندمنظوره از کارآفرینان	L4	M.12 (L)
	بازطراحی فرآیندها	L5	
توانمندسازی کارآفرینان	تفویض اختیار به کارآفرینان	M3	M.13 (M)
	ارتقای مهارت‌ها	D5	M.4 (D)
	مشارکت در تصمیم‌گیری	C7	M.3 (C)
	تقویت اعتماد به نفس کاری	B11	M.2 (B)
خودسازماندهی کارآفرینانه	استقلال در انجام وظایف	G6	M.7 (G)
	مدیریت تیمی بدون کنترل مستقیم	K4	M.11 (K)
	انعطاف در انتخاب روش کار	K5	
	خودانگیزش	D6	M.4 (D)
استفاده از دانش ضمنی و تجربیات کارآفرینانه	به‌کارگیری تجربیات گذشته	K6	M.11 (K)
	مستندسازی دانش	H7	M.8 (H)
	یادگیری از خطاها	J5	M.10 (J)
	اشتراک دانش میان کارآفرینان	M4	M.13 (M)
بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی کارآفرینانه	همکاری میان‌بخشی	I2	M.9 (I)
	ارتباطات غیررسمی برای حل مشکلات	M5	M.13 (M)
	تبادل دانش سریع	M6	
	شکل‌گیری اعتماد جمعی	D7	M.4 (D)
نوآوری و خلاقیت مبتنی بر محدودیت‌های کارآفرینانه	یافتن راه‌حل‌های جایگزین	F7	M.6 (F)
	نوآوری با منابع اندک	O7	M.15 (O)
	خلاقیت در شرایط بحران	M7	M.13 (M)

مفاهیم	کدهای پایه	کد مصاحبه	مصاحبه شونده
	استفاده غیرمنتظره از منابع موجود	A6	M.1 (A)
چابگی شرکت	سرعت در تصمیم‌گیری	L6	M.12 (L)
	واکنش سریع به تغییرات	G7	M.7 (G)
	کاهش زمان اجرا	C8	M.3 (C)
	افزایش رقابت‌پذیری	A7	M.1 (A)
انعطاف‌پذیری شرکت	قابلیت تغییر نقش‌ها و ساختار	J6	M.10 (J)
	پاسخگویی به نیازهای جدید	C9	M.3 (C)
	پذیرش تغییر	H8	M.8 (H)
	توانایی مدیریت عدم قطعیت	G8	M.7 (G)
خلق ارزش افزوده در شرایط محدودیت	افزایش بهره‌وری منابع	E7	M.5 (E)
	کاهش هزینه‌ها	K7	M.11 (K)
	تولید نتایج ارزشمند با منابع محدود	E8	M.5 (E)
	بهبود عملکرد	K8	M.11 (K)
ارتقای نوآوری در شرکت	افزایش ایده‌های جدید	A8	M.1 (A)
	توسعه محصولات/خدمات نو	I3	M.9 (I)
	نوآوری در فرآیندها	M8	M.13 (M)
	ارتقای خلاقیت سازمانی	B12	M.2 (B)
ارتقای یادگیری سازمانی	یادگیری جمعی	B13	
	تبدیل تجربه به دانش سازمانی	D8	M.4 (D)
	افزایش حافظه سازمانی	L7	M.12 (L)
	توسعه مهارت‌های جدید	H9	M.8 (H)
افزایش رضایت شغلی کارآفرینان	احساس ارزشمندی کارآفرینان	A9	M.1 (A)
	رضایت از استقلال کاری	C10	M.3 (C)
	انگیزش بیشتر	J7	M.10 (J)
	بهبود محیط کاری	N8	M.14 (N)
بهبود تعهد کارآفرینان	افزایش تعلق به شرکت	O8	M.15 (O)
	ماندگاری در شرکت	L8	M.12 (L)
	تعهد به اهداف شرکت	O9	M.15 (O)
	مسئولیت‌پذیری بیشتر	O10	
افزایش بهره‌وری	استفاده بهینه از منابع انسانی	O11	
	ارتقای عملکرد فردی و تیمی	D9	M.4 (D)
	کاهش اتلاف منابع	G9	M.7 (G)
	بهبود شاخص‌های کارایی	M8	M.13 (M)

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری در این پژوهش به تحلیل بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی به عنوان پدیده اصلی می‌پردازد. در این مرحله، پژوهشگر موظف است الگوهای موجود در داده‌ها را شناسایی کرده و به‌طور مستمر بین داده‌ها مقایسه انجام دهد. این مقایسه دائمی به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که کدهای مشابه را در یک طبقه قرار دهد و همچنین طبقات ایجادشده را با یکدیگر مقایسه کند تا از افتراق معنادار آن‌ها اطمینان حاصل شود. هدف اصلی این فرایند، ایجاد پیش‌فرض‌های اولیه برای تئوری داده‌بنیاد است؛ این پیش‌فرض‌ها شامل طبقات مختلفی مانند شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها می‌باشند. پژوهشگر با استفاده از ۱۲۸ کد اولیه استخراج‌شده از ۱۵ مصاحبه و سؤالات گشاینده، به تحلیل عمیق متن مصاحبه‌ها و ارتباطات بین کدها می‌پردازد. این مرحله از کدگذاری محوری به پژوهشگر کمک می‌کند تا نه تنها داده‌ها را سازماندهی کند، بلکه به درک عمیق‌تری از مفاهیم و روابط بین آن‌ها برسد. این رویکرد به کشف زمینه‌های مشترک و طبقه‌بندی مفاهیم مشابه یاری می‌رساند و بهره‌گیری از مقایسه مداوم در جهت شکل‌دهی یک مدل مطلوب از اهمیت بالایی برخوردار است. مقایسه مداوم به پژوهشگر امکان می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف هر طبقه را شناسایی کرده و به‌طور مستمر نظریه خود را بسط دهد و اصلاح کند. در نهایت، نتایج این کدگذاری محوری می‌تواند به‌عنوان بنیاد نظری برای پژوهش‌های آینده در زمینه بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد و به درک عمیق‌تری از این پدیده کمک کند. همچنین، این داده‌ها و تحلیل‌ها می‌توانند به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان در راستای بهبود بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی یاری رسانند.

جدول ۶. نتایج کدگذاری محوری

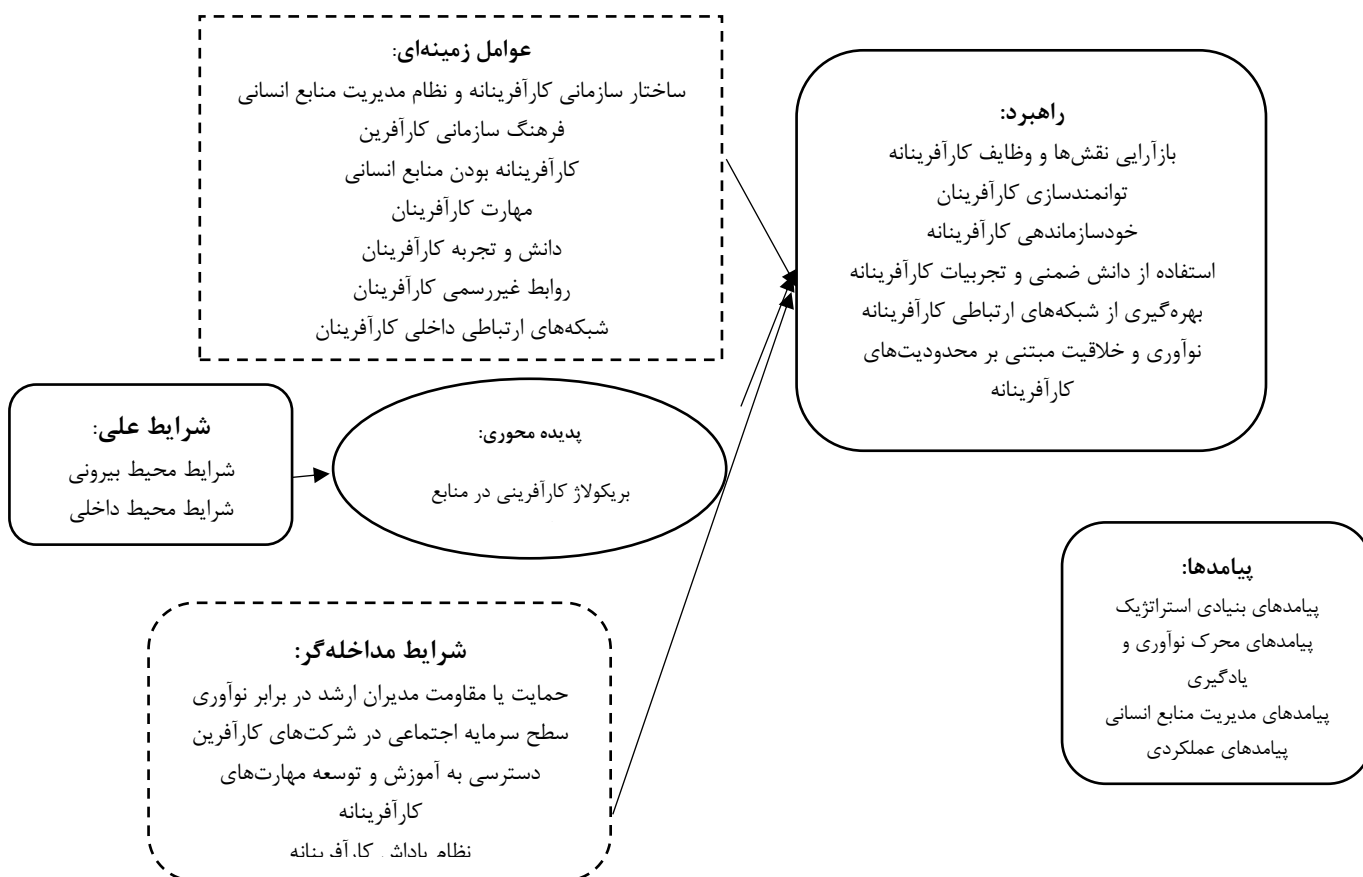
کدهای استخراجی از کل مصاحبه شونده‌ها	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	مقوله‌های فرعی	مقوله کلی	مقوله هسته‌ای
E1, D1, G1, D2, A1, N1, N2, J1, A2, E1, H1, B1	محدودیت منابع مالی و انسانی کارآفرین	شرایط محیط بیرونی	شرایط علی	طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی
	فشارهای محیط رقابتی کارآفرینی			
	تحولات سریع بازار کار کارآفرینی			
N3, F1, E3, D3, H2, M1, N4, L1	نیاز به نوآوری کارآفرینانه در مدیریت منابع انسانی	شرایط محیط داخلی		
	چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآفرین			
B2, G2, B3, E4	بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی	***	پدیده محوری	
B9, F4, C2, J3, H5, C3, G5, K2, F5, H6, K3, F6, B10, O5, C4, L3, A4, M2, J4, C5	حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری	مداخله‌گر	بستر محیطی	
	سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین			
	دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه			

مقوله هسته‌ای	مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز ثانویه	کدهای استخراجی از کل مصاحبه شونده‌ها
			نظام پاداش کارآفرینانه	
			انگیزش کارآفرینان	
		زمینه‌ای	ساختار سازمانی کارآفرینانه و نظام مدیریت منابع انسانی	B4, O1, J2, L2, N5, G3, H3, F2, O2, K1, O3, F3, B5, E5, H4, G4, C1, D4, I1, E6, O4, B6, B7, N6, N7, B8, A3, A4
			فرهنگ سازمانی کارآفرین	
			کارآفرینانه بودن منابع انسانی	
			مهارت مهارت کارآفرینان	
			دانش و تجربه کارآفرینان	
			روابط غیررسمی کارآفرینان	
			شبکه‌های ارتباطی داخلی کارآفرینان	
	راهندها	***	بازارآیی نقش‌ها و وظایف کارآفرینانه	O6, C6, L4, L5, M3, D5, C7, B11, G6, K4, K5, D6, K6, H7, J5, M4, I2, M5, M6, D7, F7, O7, M7, A6
			توانمندسازی کارآفرینان	
			خودسازماندهی کارآفرینانه	
			استفاده از دانش ضمنی و تجربیات کارآفرینانه	
			بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی کارآفرینانه	
نوآوری و خلاقیت مبتنی بر محدودیت‌های کارآفرینانه				
	پیامدها	پیامدهای بنیادی استراتژیک	چابکی شرکت	L6, G7, C8, A7, J6, C9, H8, G8, E7, K7, E8, K8, A8, I3, M8, B12, B13, D8, L7, H9, A9, C10, J7, N8, O8, L8, O9, O10, O11, D9, G9, M8
			انعطاف‌پذیری شرکت	
		پیامدهای محرک نوآوری و یادگیری	خلق ارزش افزوده در شرایط محدودیت	
			ارتقای نوآوری در شرکت	
		پیامدهای مدیریت منابع انسانی	ارتقای یادگیری سازمانی	
			افزایش رضایت شغلی کارآفرینان	
		پیامدهای عملکردی	بهبود تعهد کارآفرینان	
			افزایش بهره‌وری	

کدگذاری انتخابی و ارائه مدل مفهومی

طبق گفته کوربین و استراوس (۲۰۱۴)، کدگذاری انتخابی یک فرآیند نظام‌مند است که در آن مقوله‌های اصلی انتخاب و ارتباط آن‌ها با سایر مقوله‌ها بررسی می‌شود تا اعتبار روابط تقویت و نقاط خالی پر شود. این مرحله به‌عنوان آخرین مرحله کدگذاری شناخته می‌شود و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که مفاهیم و مقوله‌ها را تقویت کند و روابط بین آن‌ها را به‌طور مؤثری تحلیل نماید. در این مرحله، داده‌های سازمان‌دهی شده در قالب مقوله‌های

مختلف و در ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند تا تئوری داده بنیاد شکل گیرد. پژوهشگر با دقت و جوه مشترک مؤلفه‌های استخراج‌شده از مراحل قبلی را شناسایی کرده و آن‌ها را در یک مدل پارادایمی طبقه‌بندی می‌کند. این مدل پارادایمی به‌عنوان چارچوب کلی عمل می‌کند و می‌تواند به تحلیل و تبیین روابط موجود بین مقوله‌ها کمک نماید. هدف اصلی در این مرحله شناسایی یک یا دو طبقه اصلی است که با تمامی طبقات دیگر مرتبط هستند و نظریه‌ای جامع و منسجم را ایجاد کنند. این طبقات می‌توانند به‌عنوان پایه‌های نظریه داده بنیاد عمل کنند و به پژوهشگر کمک کنند تا درک بهتری از پدیده مورد مطالعه پیدا کند. با پیشرفت در این مرحله، نظریه داده بنیاد به استحکام خود می‌رسد و پژوهشگر ممکن است با انجام اصلاحات، مقوله‌ها را مورد تجدید نظر قرار دهد تا به تئوری دقیق‌تری دست یابد. علاوه بر این، با توجه به اشباع نظری در مقوله‌ها، نیازی به کدگذاری مجدد داده‌ها نخواهد بود. این به این معناست که پژوهشگر می‌تواند ادعای اشباع بودن مقوله‌ها و اعتبار مدل را نسبت به ادبیات پژوهش مطرح کند. این ادعا به‌ویژه در زمینه‌های مختلف علمی و عملی می‌تواند اعتبار یافته‌ها را افزایش دهد و به پژوهشگران و متخصصان در این حوزه کمک کند. مقوله محوری این پژوهش "بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی" است که با تمامی مقوله‌های دیگر ارتباط دارد و به‌وفور در داده‌ها مورد اشاره قرار گرفته است. این مقوله به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در تحلیل بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی و تأثیرات آن در فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی کشور شناخته می‌شود. تئوری داده بنیاد مرتبط با این مقوله در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود و از روش‌های ترسیمی برای نمایش آن استفاده خواهد شد. این نمایش ترسیمی می‌تواند به‌عنوان ابزاری بصری کمک کند تا روابط پیچیده بین مقوله‌ها و تأثیرات آن‌ها به‌طور واضح‌تر ارائه شود و به درک عمیق‌تری از بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی منجر گردد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی، به‌روشنی مقوله محوری و ابعاد مختلف آن را روشن می‌سازد. این مدل شامل شرایط علی، از جمله محیط بیرونی و داخلی است که به‌عنوان پایه‌های اساسی برای تحقق بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند. عوامل زمینه‌ای، نظیر ساختار سازمانی کارآفرینانه، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی کارآفرین، کارآفرینانه بودن منابع انسانی، مهارت‌ها، دانش و تجربه کارآفرینان، روابط غیررسمی کارآفرینان و شبکه‌های ارتباطی داخلی آن‌ها، نیز نقش مهمی در ایجاد بسترهای مناسب برای اجرای این مدل دارند. شرایط مداخله‌گر، همچون حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری، سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین، دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه، نظام پاداش کارآفرینانه و انگیزش کارآفرینان، به‌عنوان ابزارهای کلیدی در پیاده‌سازی مدل بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی معرفی می‌شوند. این شرایط می‌توانند نقش تسهیل‌کننده‌ای در فرآیند نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط داشته باشند. راهبردهای تعاملی، شامل بازآرایی نقش‌ها و وظایف کارآفرینانه،

توانمندسازی کارآفرینان، خودسازماندهی کارآفرینانه، استفاده از دانش ضمنی و تجربیات کارآفرینانه، بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی کارآفرینانه و نوآوری و خلاقیت مبتنی بر محدودیت‌های کارآفرینانه، به‌عنوان عناصر ضروری در این مدل مطرح شده‌اند. این راهبردها به کارآفرینان این امکان را می‌دهند که به‌طور مؤثرتری در فرآیندهای نوآوری مشارکت کنند و به خلق ارزش افزوده بپردازند.

پیامدهای مدل شامل پیامدهای بنیادی استراتژیک، محرک نوآوری و یادگیری، مدیریت منابع انسانی و عملکردی هستند که نشان‌دهنده تأثیرات مثبت پیاده‌سازی بریکولاژ کارآفرینی بر شرکت‌ها می‌باشند. این پیامدها می‌توانند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سنجش مورد استفاده قرار گیرند. در ادامه، به تشریح سوالات داده بنیاد پرداخته شده است:

طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی، چگونه است؟

بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی با پژوهش‌های گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)، دمیرچی و همکاران (۱۴۰۱)، صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، دونیسور و همکاران (۲۰۲۳)، دینگ و همکاران (۲۰۲۲)، کرانتافت و همکاران (۲۰۱۸)، سنیار و همکاران (۲۰۱۴)، فیشر (۲۰۱۲)، دی دومنیکو و همکاران (۲۰۱۰)، بیکر و نلسون (۲۰۰۵) همخوان بود.

الگوی پژوهش ارائه‌شده در نظریه داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی به‌عنوان یک نظام تعاملی و چندلایه ترسیم می‌شود که مقدمات (شرایط بیرونی و درونی) و شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی کارآفرینانه و نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی کارآفرین، کارآفرینانه بودن منابع انسانی، مهارت کارآفرینان، دانش و تجربه کارآفرینان، روابط غیررسمی کارآفرینان، شبکه‌های ارتباطی داخلی کارآفرینان) پایه‌های فکری و ساختاری آن را شکل می‌دهند. در حالی که شرایط مداخله‌گر (حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری، سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین، دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه، نظام پاداش کارآفرینانه، انگیزش کارآفرینان) نقش تسهیل‌کننده دارند. این عوامل به‌طور همزمان بر مدل پژوهش (هسته مرکزی) اثر می‌گذارند و از طریق آن، به تولید نتایج ملموس (نوآوری و خلاقیت در مدیریت منابع انسانی) منجر می‌شوند که در نهایت به پیامدهای (بنیادی استراتژیک، محرک نوآوری و یادگیری، مدیریت منابع انسانی و عملکردی) ختم می‌گردد. این چارچوب نشان می‌دهد که بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی نیازمند ترکیب محدودیت‌های محیطی، توانمندی‌های داخلی و راهبردهای نوین است تا نظامی پایدار و مؤثر را بسازد که هم از نظر عملیاتی پاسخگوی چالش‌های روز باشد و هم از نظر ارزشی به اصول کارآفرینی و نوآوری احترام بگذارد.

عوامل علی اثرگذار بر طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

نتایج به‌دست‌آمده از الگوی داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی نشان می‌دهد که شرایط علی شکل‌گیری این الگو به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: شرایط محیط بیرونی و شرایط محیط درونی. در شرایط محیط بیرونی، محدودیت منابع مالی و انسانی کارآفرین، فشارهای رقابتی و تحولات سریع بازار کار به‌عنوان چالش‌هایی عمل می‌کنند که کارآفرینان را به جستجوی راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه وادار می‌سازند. این عوامل به کارآفرینان فرصتی می‌دهند تا از بریکولاژ به‌عنوان رویکردی برای غلبه بر محدودیت‌ها و بهبود عملکرد استفاده کنند. از سوی

دیگر، شرایط محیط درونی شامل نیاز به نوآوری در مدیریت منابع انسانی و چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی است. این نیازها کارآفرینان را ترغیب می‌کند تا به دنبال روش‌های جدید و خلاقانه برای مدیریت و توسعه کارکنان خود باشند. به طور کلی، این شرایط علی نه تنها بستر مناسبی برای بروز بریکولاژ فراهم می‌کنند، بلکه به عنوان محرک‌هایی برای نوآوری و رشد در سازمان‌ها عمل می‌نمایند. عوامل علی گفته شده در فوق با پژوهش‌های گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)، دونیسور و همکاران (۲۰۲۳)، کرانتافت و همکاران، (۲۰۱۸)، سنیارد و همکاران، (۲۰۱۴)، فیشر، (۲۰۱۲) و بیکر و نلسون، (۲۰۰۵) همسویی دارد.

بر اساس یافته‌های کلیدی این پژوهش، مدیران می‌توانند شرایط چالش‌برانگیز شناسایی شده در الگو را به فرصت‌هایی استراتژیک برای نهادینه‌سازی بریکولاژ کارآفرینانه تبدیل کنند. در مواجهه با فشارهای بیرونی مانند محدودیت منابع و رقابت، توصیه می‌شود که به جای رویکردهای سنتی، از راهکارهایی نظیر تخصیص بودجه‌های خرد برای نوآوری، توسعه مهارت‌های ترکیبی در کارکنان و ایجاد شبکه‌های همکاری متقابل بهره‌گیری شود. همچنین، برای پاسخ به نیازهای درونی مانند نوآوری در فرآیندها و چالش‌های نگهداشت نیرو، باید فرهنگی را ترویج داد که در آن ایده‌های خلاقانه از طریق «بازگاه‌های ایده» و «پروژه‌های آزمایشی» به ارزش تبدیل شوند و استراتژی‌های نگهداشت با بسته‌های جبران خدمات خلاقانه و توانمندسازی کارکنان، از منابع موجود برای افزایش وفاداری بهره ببرند. این اقدامات عملی، هسته اصلی بریکولاژ یعنی «انجام کار با آنچه در دست است» را در عمل به نمایش می‌گذارند. در نهایت، مدیران باید این شرایط را نه به عنوان مانع، بلکه به عنوان یک محرک ضروری برای خلق یک قابلیت پویا در منابع انسانی ببینند که قادر است با تبدیل محدودیت‌ها به مزیت، مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان خلق نماید.

عوامل محوری طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

پدیده محوری این مدل، بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی است که به معنای استفاده بداهه‌پردازانه و هوشمندانه از منابع انسانی موجود برای حل مسائل و خلق فرصت‌هاست. این پدیده، فراتر از پذیرش محدودیت‌ها، یک رویکرد فعالانه برای ساخت منابع جدید از طریق ترکیب مجدد منابع قدیمی است. این تعریف با مبانی نظری بیکر و نلسون (۲۰۰۵) و فیشر (۲۰۱۲) همسو است. بیکر و نلسون بریکولاژ را "خلق چیزی از هیچ" توصیف می‌کنند و فیشر بر تمایز آن با سایر رویکردهای کارآفرینانه تأکید دارد، به گونه‌ای که بریکولاژ بر بداهه‌پردازی و ترکیب منابع نامتجانس تمرکز می‌کند.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که بریکولاژ صرفاً یک واکنش منفعلانه نیست، بلکه یک فرآیند فکری فعال است. در حوزه منابع انسانی، این پدیده به این معناست که مدیران و کارکنان، به جای تلاش برای جذب منابع جدید (که ممکن است مقدور نباشد)، به مهارت‌ها، دانش و روابط موجود در سازمان نگاهی خلاقانه می‌اندازند و آن‌ها را به گونه‌ای جدید ترکیب می‌کنند تا به نیازهای نوآورانه پاسخ دهند.

بیکر و نلسون بریکولاژ را به عنوان "ساختن چیزی از هیچ" توصیف می‌کنند، اما این عبارت باید به طور استعاری در نظر گرفته شود. منظور اصلی، استفاده از منابعی است که به نظر بی‌ربط یا ناکافی می‌رسند و ترکیب آن‌ها به شیوه‌ای نوآورانه است. این تعریف بر خلاقیت و هوش عملی کارآفرین تأکید دارد. فیشر (۲۰۱۲) نیز بریکولاژ را از

دیگر رویکردهای کارآفرینانه متمایز می‌کند. در حالی که کارآفرینی سنتی ممکن است بر برنامه‌ریزی دقیق و تأمین منابع خارجی تمرکز کند، بریکولاژ بر بداهه‌پردازی و استفاده از منابع نامتجانس تأکید دارد. در حوزه منابع انسانی، این پدیده به معنای نگاه خلاقانه به مهارت‌ها، دانش و شبکه‌های اجتماعی موجود در سازمان است. به‌جای استخدام نیروی جدید با مهارت‌های خاص، یک مدیر بریکولاژ به دنبال شناسایی مهارت‌های پنهان یا غیرمنتظره در کارکنان فعلی و ترکیب آن‌ها برای حل یک مشکل جدید است. این مدل بریکولاژ را به درستی در بافت منابع انسانی قرار می‌دهد. تحلیل نشان می‌دهد که بریکولاژ در این حوزه، از یک رویکرد مکانیکی (مانند استفاده از ابزار) به یک رویکرد انسانی (مانند ترکیب مهارت‌ها و دانش) تبدیل می‌شود. این تمرکز بر منابع انسانی، اهمیت سرمایه فکری و اجتماعی را در سازمان‌های نوین برجسته می‌کند. در واقع، تعریف پدیده محوری به ما کمک می‌کند تا بریکولاژ را نه تنها به‌عنوان یک تاکتیک، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی در نظر بگیریم که به سازمان امکان می‌دهد با اتکا به داشته‌های درونی خود، به نوآوری بپردازد.

عوامل زمینه‌ای اثرگذار در طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

نتایج تحقیق حاضر درباره عوامل زمینه‌ای الگوی داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی نشان می‌دهد که چندین عنصر کلیدی به‌عنوان شرایط لازم برای بروز و تحقق بریکولاژ کارآفرینی عمل می‌کنند. **ساختار سازمانی کارآفرینانه** یکی از این عناصر است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا فرایندهای تصمیم‌گیری را به‌صورت غیررسمی و انعطاف‌پذیر انجام دهند. این نوع ساختار می‌تواند به کارآفرینان این امکان را بدهد که به‌راحتی ایده‌های جدید را مطرح کنند و با چالش‌ها به‌طور خلاقانه مواجه شوند. **نظام مدیریت منابع انسانی** نیز نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کند. یک نظام مدیریت منابع انسانی کارآمد می‌تواند به جذب، آموزش و نگهداری استعدادهای کارآفرین کمک کند و به ایجاد فضایی حمایتی برای نوآوری و خلاقیت منجر شود. **فرهنگ سازمانی کارآفرین** به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای حیاتی شناخته می‌شود. فرهنگی که نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری را تشویق کند، می‌تواند به بروز بریکولاژ کارآفرینی کمک کند. این فرهنگ باید به‌گونه‌ای باشد که کارآفرینان احساس کنند ایده‌هایشان مورد احترام و حمایت قرار می‌گیرد. **کارآفرینانه بودن منابع انسانی** نیز به معنای وجود افرادی با نگرش و مهارت‌های کارآفرینانه در سازمان است. این ویژگی‌ها می‌توانند به تسهیل فرآیند بریکولاژ کمک کنند، زیرا افرادی با ذهنیت کارآفرینانه بیشتر تمایل دارند به حل مسائل به‌صورت خلاقانه بپردازند. **دانش کارآفرینان** نقش حیاتی در این زمینه دارند. کارآفرینانی که دارای مهارت‌های متنوع و دانش عمیق در زمینه‌های مختلف هستند، می‌توانند به‌راحتی از منابع موجود بهره‌برداری کنند و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را ارائه دهند. **روابط غیررسمی کارآفرینان و شبکه‌های ارتباطی داخلی** نیز به‌عنوان عوامل زمینه‌ای مهم شناسایی می‌شوند. این روابط می‌توانند به تبادل ایده‌ها و تجربیات کمک کنند و به ایجاد فضایی مؤثر برای همکاری و نوآوری منجر شوند. به‌طور کلی، این عناصر زمینه‌ای به‌عنوان شرایط لازم برای تحقق بریکولاژ کارآفرینی عمل می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا از محدودیت‌ها به‌عنوان فرصت‌های نوآورانه بهره‌برداری کنند. درک و تقویت این عوامل می‌تواند به موفقیت در پیاده‌سازی بریکولاژ کارآفرینی و بهبود کلی عملکرد سازمان منجر شود. عوامل زمینه‌ای در مطالب فوق با پژوهش‌های گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)، دمیرچی و همکاران (۱۴۰۱)، صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، دینگ

و همکاران (۲۰۲۲) و دی دومنیکو و همکاران (۲۰۱۰) همسویی دارد. بر همین اساس برای ایجاد بستر لازم برای تحقق بریکولاژ کارآفرینانه، مدیران باید به صورت یکپارچه بر تقویت عوامل زمینه‌ای تمرکز کنند. این امر مستلزم بازنگری در ساختار سازمانی از طریق ساده‌سازی فرآیندها و تفویض اختیار به تیم‌های چندوظیفه‌ای است. همزمان، نظام مدیریت منابع انسانی باید با گنجاندن معیارهای نوآوری در ارزیابی عملکرد و جذب استعدادها، به صورت فعالانه از این رویکرد حمایت کند. در کنار این، باید فرهنگ سازمانی را با حمایت از "شکست‌های هوشمندانه" و ایجاد آیین‌های نوآوری، به فضایی حمایتی برای ریسک‌پذیری تبدیل کرد و با سرمایه‌گذاری بر تقویت مهارت‌های کارآفرینانه از طریق کارگاه‌های آموزشی، این بستر را از نظر انسانی تقویت نمود. سرانجام، طراحی فضاهای کاری مشترک و تشویق به تعاملات غیررسمی، شبکه‌های ارتباطی داخلی را تقویت کرده و تبادل ایده‌های خلاقانه را تسهیل می‌بخشد. این اقدامات یکپارچه، سازمان را به یک اکوسیستم پویا تبدیل می‌کند که در آن محدودیت‌ها به طور طبیعی به فرصت‌های نوآورانه برای خلق مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شوند.

عوامل مداخله‌گر طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر که به شناسایی عوامل مداخله‌ای در الگوی داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی پرداخته است، به وضوح نشان می‌دهد که چندین متغیر کلیدی می‌توانند تأثیر عمیقی بر شکل‌گیری و تداوم بریکولاژ کارآفرینی داشته باشند. یکی از این متغیرها، **حمایت یا مقاومت مدیران ارشد در برابر نوآوری** است. حمایت مدیران می‌تواند به ایجاد فضایی خلاقانه و نوآورانه منجر شود که در آن کارآفرینان احساس امنیت و انگیزه بیشتری برای ارائه ایده‌ها و نوآوری‌ها داشته باشند. برعکس، مقاومت مدیران می‌تواند مانع از پیشرفت و اجرای ایده‌های نوآورانه شود و به محدود شدن خلاقیت در سازمان منجر گردد. **سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های کارآفرین** نیز تأثیر قابل توجهی دارد. سرمایه اجتماعی به روابط و شبکه‌های همکاری بین افراد اشاره دارد که می‌تواند به تبادل اطلاعات، تجربیات و منابع کمک کند. این نوع سرمایه می‌تواند منجر به تسهیل فرآیندهای نوآوری و بریکولاژ، و تقویت روحیه همکاری در سازمان شود. **دسترسی به آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه** از دیگر عوامل مهم است. فراهم کردن آموزش‌های مناسب و فرصت‌های توسعه مهارت برای کارآفرینان می‌تواند به افزایش توانمندی‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها منجر شود. این امر به کارآفرینان این امکان را می‌دهد که بهتر با چالش‌ها و محدودیت‌ها مواجه شوند و از آن‌ها به‌عنوان فرصت استفاده کنند. **نظام پاداش کارآفرینانه** نیز نقش کلیدی در تداوم بریکولاژ کارآفرینی ایفا می‌کند. یک نظام پاداش مؤثر می‌تواند انگیزه‌های لازم را برای کارآفرینان فراهم کند تا به نوآوری و خلاقیت پرداخته و در پروژه‌های مختلف مشارکت کنند. این نظام باید به گونه‌ای طراحی شود که تلاش‌های کارآفرینانه را تشویق کند و به کارآفرینان احساس ارزشمندی بدهد. در نهایت، **انگیزش کارآفرینان** نیز به‌عنوان یک عامل مداخله‌ای مهم شناخته می‌شود. انگیزش بالا می‌تواند به افزایش تعهد و تلاش کارآفرینان در انجام وظایف و پیگیری اهداف نوآورانه منجر شود. وقتی کارآفرینان احساس کنند که پروژه‌هایشان مورد توجه و حمایت قرار می‌گیرد، احتمالاً تلاش بیشتری برای دستیابی به نتایج مثبت خواهند داشت. به‌طور کلی، این عوامل مداخله‌ای به‌طور همزمان می‌توانند بر فرآیند بریکولاژ کارآفرینی تأثیر بگذارند و به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده یا موانع در این مسیر عمل کنند. درک و مدیریت این عوامل می‌تواند به موفقیت

بریکولاژ کارآفرینی در شرکت‌ها کمک کند و به بهبود کارایی و نوآوری منجر شود. عوامل مداخله‌گر در مطالب فوق با پژوهش‌های گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)، دینگ و همکاران (۲۰۲۲) و دی دومینیکو و همکاران (۲۰۱۰) همسویی دارد. لذا برای تضمین موفقیت و تداوم بریکولاژ کارآفرینانه، مدیران باید به صورت فعالانه عوامل مداخله‌گر را مدیریت کنند. این امر با تبدیل مدیران ارشد به «حامیان نوآوری» از طریق ایجاد کمیته‌های راهبری و حمایت علنی از پروژه‌های خلاقانه آغاز می‌شود تا مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد. همزمان، باید با ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای و برگزاری رویدادهای مشترک، سرمایه اجتماعی را تقویت کرد تا تبادل ایده‌ها و منابع تسهیل شود. دسترسی به آموزش‌های هدفمند برای پرورش مهارت‌های حل مسئله خلاقانه، این توانمندی را در کارکنان تقویت می‌کند. در ادامه، طراحی یک نظام پاداش چندلایه که تلاش‌های خلاقانه را نه تنها با پاداش‌های مالی، بلکه با تقدیر عمومی و فرصت‌های رشد قدردانی می‌کند، انگیزه درونی را شعله‌ور می‌سازد. در نهایت، با اعطای استقلال و مالکیت به کارکنان بر روی پروژه‌هایشان و ارتباط دادن آن‌ها به اهداف بزرگتر سازمان، می‌توان انگیزش پایدار را تضمین کرد. این مدیریت یکپارچه عوامل مداخله‌گر، موانع بالقوه را به تسهیل‌گران قدرتمند تبدیل کرده و مسیر را برای نهادینه‌سازی فرهنگ بریکولاژ در سازمان هموار می‌سازد.

راهبردهای طراحی طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

نتایج تحقیق حاضر که بر راهبردهای الگوی داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی تمرکز دارد، به‌وضوح بر اهمیت چندین راهبرد کلیدی تأکید می‌کند که می‌توانند به بهبود کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌ها کمک کنند. یکی از این راهبردها، **بازآرایی نقش‌ها و وظایف کارآفرینانه** است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا ساختارهای سنتی را تغییر دهند و به‌جای آن، نقش‌های منعطف و چندبعدی ایجاد کنند. این امر می‌تواند به افزایش خلاقیت و نوآوری در تیم‌ها منجر شود و کارآفرینان را قادر به پاسخگویی سریع به چالش‌ها کند. **توانمندسازی کارآفرینان** نیز به‌عنوان یک راهبرد حیاتی شناخته می‌شود. با فراهم کردن منابع و حمایت‌های لازم، سازمان‌ها می‌توانند به کارآفرینان این امکان را بدهند که ایده‌های خود را به‌طور مؤثری پیاده‌سازی کنند و از خلاقیت‌های خود بهره‌برداری نمایند. این توانمندی می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارآفرینان منجر شود. **خودسازماندهی کارآفرینانه** به کارآفرینان اجازه می‌دهد که به‌طور مستقل و خلاقانه فعالیت کنند. این رویکرد به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و احساس مالکیت بیشتری بر پروژه‌ها داشته باشند. استفاده از **دانش ضمنی و تجربیات کارآفرینانه** نیز به‌عنوان یک راهبرد مؤثر در این مدل مطرح شده است. این نوع دانش به‌دلیل تجربیات گذشته و یادگیری‌های غیررسمی، می‌تواند به بهبود فرآیندها و تولید ایده‌های نوآورانه کمک کند. **بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی کارآفرینانه** نیز به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از تجربیات و منابع دیگران بهره‌مند شوند. ایجاد و تقویت روابط غیررسمی می‌تواند به تبادل ایده‌ها و همکاری‌های مؤثر منجر شود. در نهایت، **نوآوری و خلاقیت مبتنی بر محدودیت‌های کارآفرینانه** به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از چالش‌ها به‌عنوان فرصت‌هایی برای رشد و توسعه استفاده کنند. این رویکرد نه تنها به خلق محصولات و خدمات جدید کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به پایداری و مزیت رقابتی سازمان‌ها نیز منجر شود. به‌طور کلی، این راهبردها به‌عنوان عناصر کلیدی در الگوی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی شناخته می‌شوند و می‌توانند به بهبود عملکرد

و نوآوری در سازمان‌ها کمک کنند. راهبردها در مطالب فوق با پژوهش‌های کرانتافت و همکاران (۲۰۱۸)، دی دومینیکو و همکاران (۲۰۱۰)، فیشر (۲۰۱۲) و بیگر و نلسون (۲۰۰۵) همسویی دارد. بر همین اساس برای عملیاتی کردن راهبردهای شناسایی‌شده، مدیران باید از ساختارهای فرماندهی و کنترل سنتی فاصله گرفته و رویکردی پویا و توانمندساز را در پیش بگیرند. این امر با بازآرایی نقش‌های خشک و وظایف ثابت به سمت تعریف نقش‌های منعطف و پروژه‌محور آغاز می‌شود و با توانمندسازی واقعی کارکنان از طریق تفویض اختیار و تخصیص منابع لازم، به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ایده‌های خود را به اجرا درآورند. همزمان، باید شرایط برای خودسازماندهی تیم‌ها فراهم شود تا با مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری آن‌ها تقویت گردد. علاوه بر این، با ایجاد سیستم‌های مستندسازی دانش ضمنی (مانند جلسات بازبینی پروژه) و تقویت شبکه‌های ارتباطی غیررسمی از طریق تیم‌های چندوظیفه‌ای، می‌توان از تجربیات پنهان و منابع پراکنده سازمان به بهترین نحو بهره‌برداری کرد. و در نهایت، با نهادینه‌سازی فرهنگ «خلاقیت مبتنی بر محدودیت» از طریق برگزاری چالش‌های نوآوری با منابع محدود، سازمان می‌تواند چالش‌ها را به طور مستمر به فرصت‌های رشد تبدیل کرده و مزیت رقابتی پایدار خلق نماید.

پیامدهای طراحی الگوی مفهومی بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی کدامند؟

الگوی داده بنیاد بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی پیامدهای مهمی را در چهار دسته کلی ارائه می‌دهد. اولین دسته، **پیامدهای بنیادی استراتژیک** است که شامل چابکی و انعطاف‌پذیری شرکت می‌شود. بریکولاژ به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و از محدودیت‌ها به عنوان محرک برای خلق ارزش افزوده استفاده کنند. دومین دسته، **محرک نوآوری و یادگیری** است که شامل ارتقای نوآوری و یادگیری سازمانی می‌شود. این مدل به تولید ایده‌ها و محصولات جدید کمک می‌کند و به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا از تجربیات خود بیاموزند و دانش را به اشتراک بگذارند. سومین دسته، **پیامدهای مدیریت منابع انسانی** است که شامل افزایش رضایت شغلی و بهبود تعهد کارآفرینان می‌شود. فراهم کردن یک محیط خلاقانه و حمایتی موجب افزایش رضایت و وفاداری کارآفرینان می‌گردد. در نهایت، **پیامدهای عملکردی** شامل افزایش بهره‌وری است؛ بریکولاژ با حل خلاقانه مسائل و استفاده بهینه از منابع، به بهبود بهره‌وری در شرکت کمک می‌کند. به طور کلی، این پیامدها نشان‌دهنده تأثیر مثبت بریکولاژ کارآفرینی بر شرکت‌ها هستند و نشان می‌دهند که این مدل نه تنها به عنوان یک استراتژی برای بقا و رشد، بلکه به عنوان یک رویکرد مؤثر برای ایجاد تغییرات مثبت در شرکت‌ها و جامعه نیز عمل می‌کند. پیامدها در مطالب فوق با پژوهش‌های گلستانی و بنداری (۱۴۰۲)، دمیرچی و همکاران (۱۴۰۱)، صالحی و همکاران (۱۴۰۰)، دونیسور و همکاران (۲۰۲۳)، دینگ و همکاران (۲۰۲۲)، کرانتافت و همکاران (۲۰۱۸)، سنیراد و همکاران (۲۰۱۴) و دی دومینیکو و همکاران (۲۰۱۰) همسویی دارد. لذا برای بهره‌برداری از این پیامدهای ارزشمند، مدیران باید از صرفاً شناسایی آن‌ها فراتر رفته و سیستم‌هایی را برای اندازه‌گیری، تقویت و بهره‌کشی از این نتایج پیاده‌سازی کنند. برای پیامدهای استراتژیک مانند چابکی و انعطاف‌پذیری، باید تیم‌های «پاسخ سریع» ایجاد کرد که با استفاده از منابع موجود اختیار تصمیم‌گیری سریع داشته باشند و بدین ترتیب، عمل تبدیل محدودیت‌ها به مزیت استراتژیک را نهادینه کنند. برای تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی، ایجاد یک «هاب

نوآوری» متمرکز که موارد موفق بریکولاژ در آن مستند و به اشتراک گذاشته می‌شود، حیاتی است؛ این کار نه تنها موفقیت‌ها را جشن می‌گیرد، بلکه دانش ضمنی فردی را به یک دارایی سازمانی تبدیل می‌کند. در سطح مدیریت منابع انسانی، برای افزایش رضایت شغلی و تعهد، ضروری است که از کارکنانی که حل مسئله کارآفرینانه را از خود نشان می‌دهند، به طور رسمی تقدیر و پاداش دهیم. در نهایت، برای ترجمه این تلاش‌ها به دستاوردهای عملکردی ملموس مانند بهره‌وری، مدیران باید شاخص‌های روشنی مانند اندازه‌گیری صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا کاهش زمان لازم برای راه‌اندازی ابتکارات جدید را توسعه دهند. با کمی‌سازی این منافع، ارزش بریکولاژ از یک مفهوم انتزاعی به یک محرک اثبات‌شده برای کارایی کسب‌وکار تبدیل می‌گردد.

در حوزه طراحی مدل پارادایمی، محققان آینده معمولاً با چالش‌ها و محدودیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که می‌تواند بر نتایج پژوهش‌ها تأثیرگذار باشد. برخی از این محدودیت‌ها به شرح زیر هستند:

- **عدم پژوهش‌های کافی:** یکی از محدودیت‌های این پژوهش، نوآوری و جدید بودن موضوع آن است. با وجود اینکه این ویژگی، اهمیت و ضرورت انجام مطالعه را دوچندان می‌کند، اما به دلیل شکاف تحقیقاتی موجود در حوزه "بریکولاژ کارآفرینی در منابع انسانی"، امکان مقایسه مستقیم و گسترده یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین محدود است. این امر، تفسیر نتایج را تا حدی به درک عمیق پژوهشگر از داده‌های جمع‌آوری‌شده وابسته می‌سازد.

- **عدم استفاده از شیوه‌های کمی:** این پژوهش با رویکردی کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد طراحی شده است که هدف اصلی آن درک عمیق و غنی از پدیده و تولید یک الگوی مفهومی است. به همین دلیل، تمرکز بر مصاحبه به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده بوده است. این رویکرد، هرچند به کشف لایه‌های پچیده و پنهان پدیده کمک شایانی می‌کند، اما به‌طور ذاتی با محدودیت در تعمیم‌پذیری آماری نتایج همراه است.

- **محدودیت جغرافیایی:** دامنه این پژوهش به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی سهند محدود شده است. این انتخاب به دلیل ماهیت پژوهش و نیاز به مطالعه عمیق و موشکافانه در یک زمینه مشخص صورت گرفت. با این حال، باید توجه داشت که ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و بومی این منطقه ممکن است بر یافته‌ها تأثیرگذار بوده باشد. بنابراین، تعمیم‌پذیری نتایج این الگو به سایر صنایع، مناطق جغرافیایی یا فرهنگ‌های سازمانی نیازمند احتیاط و پژوهش‌های تکمیلی است.

برای بهبود کیفیت پژوهش‌های آینده و رفع این محدودیت‌ها، پیشنهادهای به شرح زیر ارائه می‌شود که می‌تواند به محققان در طراحی و اجرای پژوهش‌های جامع‌تر کمک کند و به نتایج معتبرتری منجر شود:

۱. پیشنهادات آتی مبتنی بر محدودیت «عدم پژوهش‌های کافی»:

از آنجا که این پژوهش یکی از اولین تلاش‌ها برای مدل‌سازی مفهومی بریکولاژ در حوزه منابع انسانی است، پژوهش‌های آتی می‌توانند به گسترش و غنی‌سازی این نظریه بپردازند:

- **طراحی و آزمون مدل کمی:** پژوهشگران آتی می‌توانند بر اساس مولفه‌ها و روابط شناسایی‌شده در این الگوی کیفی، یک پژوهش کمی طراحی کنند. در این راستا، می‌توان پرسشنامه‌ای استاندارد توسعه داد و

با استفاده از نمونه‌های بزرگ، روابط علی میان عوامل (مثلاً تأثیر حمایت مدیران بر موفقیت بریکولاژ) را از طریق تکنیک‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) آزمون و اعتبارسنجی نمود.

- پژوهش‌های طولی: این پژوهش، یک مطالعه عرضی را نشان می‌دهد. اما مطالعات طولی می‌توانند فرآیند شکل‌گیری، تکامل و تثبیت بریکولاژ در واحد منابع انسانی را در طول زمان (مثلاً طی یک تا دو سال) ردیابی کرده و پویایی‌های آن را آشکار سازند.
- تحلیل عمیق‌تر مولفه‌های الگو: هر یک از دسته‌های الگو (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها) می‌توانند به عنوان موضوع یک پژوهش مستقل مورد بررسی قرار گیرند. برای مثال، مطالعه‌ای که به طور خاص بر عوامل مداخله‌گر (مانند نظام پاداش یا سرمایه اجتماعی) و تأثیر تعدیلی آن‌ها بر روابط کلیدی مدل تمرکز کند.

۲. پیشنهادات آتی مبتنی بر محدودیت «عدم استفاده از شیوه‌های کمی»:

- برای غلبه بر محدودیت‌های رویکرد صرفاً کیفی و ارائه تصویری کامل‌تر، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
- اجرای پژوهش‌های ترکیبی: بهترین رویکرد برای پژوهش‌های آتی، استفاده از روش آمیخته است. پژوهشگران می‌توانند با تکیه بر یافته‌های عمیق این مطالعه (بخش کیفی)، یک مطالعه کمی گسترده را برای تعمیم نتایج طراحی کنند. این رویکرد هم عمق درک و هم گستردگی تعمیم را فراهم می‌آورد.
- به‌کارگیری روش‌های کیفی دیگر: استفاده از سایر رویکردهای کیفی می‌تواند به درک ابعاد مختلف پدیده کمک کند. برای مثال:

- مطالعه چند موردی: بررسی دقیق فرآیند بریکولاژ در چند شرکت با ویژگی‌های متفاوت (مثلاً یک شرکت موفق و یک شرکت ناموفق در این زمینه).
- مردم‌نگاری سازمانی: حضور طولانی‌مدت پژوهشگر در یک سازمان برای مشاهده روزمره و پنهان فرآیندهای بریکولاژ در عمل.

۳. پیشنهادات آتی مبتنی بر محدودیت «محدودیت جغرافیایی»:

- برای افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری الگو و آزمون آن در شرایط متفاوت، پیشنهادات زیر کاربردی است:
- تکرار پژوهش در صنایع و سازمان‌های دیگر: این الگو می‌تواند در بسترهای سازمانی مختلفی آزمون شود:
- سازمان‌های بزرگ: آیا مکانیسم‌های بریکولاژ در شرکت‌های بزرگ با منابع بیشتر نیز کاربرد دارد یا خیر؟
- بخش خدمات: مقایسه کاربرد بریکولاژ در یک شرکت تولیدی (مانند مطالعه حاضر) با یک شرکت خدماتی (مانند بانک یا شرکت نرم‌افزاری).
- سازمان‌های دولتی و عمومی: بررسی چالش‌ها و راهکارهای بریکولاژ در بستر بوروکراسی و محدودیت‌های خاص بخش دولتی.

- **مطالعات تطبیقی بین فرهنگی یا منطقه‌ای:** پژوهشگران می‌توانند این الگو را در مناطق جغرافیایی دیگر ایران یا حتی در کشورهای دیگر با فرهنگ‌های سازمانی متفاوت تکرار کنند. این کار به درک تأثیر عوامل فرهنگی بر شکل‌گیری و موفقیت بریکولاژ کمک شایانی خواهد کرد.

منابع

دمیرچی، محمدصدرا و منهاج، امیرمحمد (۱۴۰۱). تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر نوآوری محصول از طریق جهت‌گیری‌های استراتژیک، یادگیری و انعطاف‌پذیری هماهنگی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری منابع. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی - گرایش استراتژی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال.

صالحی، علی‌اکبر؛ منهاج، امیرمحمد و موسی‌پور، حجت‌الله (۱۴۰۰). رابطه ظرفیت جذب بالقوه با نوآوری در مدل کسب‌وکار از طریق متغیرهای واسطه‌ای انعطاف‌پذیری استراتژیک و ظرفیت جذب تحقق‌یافته. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال.

گلستانی، مهدی و بنداری، مهرداد (۱۴۰۲). تأثیر بریکولاژ منابع بر جهت‌گیری کارآفرینانه کسب‌وکارهای نوپای شهر تهران با متغیرهای تعدیل‌کننده ناهمگونی تیم مدیریت ارشد و یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی - گرایش کارآفرینی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی.

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bakker, A.B., & de Vries, J.D. (2021) Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout, Anxiety, Stress & Coping, 34(1), 1-21, <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Börekçi D, Y., Kiriş S, K., & Batmaca, S. (2020), "Analysis of enterprise resource planning (ERP) system workarounds with a resilience perspective". *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 131-148, doi: <https://doi.org/10.1108/CRR-06-2020-0022>
- Ciambotti G, Zaccone MC, Pedrini M (2023), "Enabling bricolage in resource-constrained contexts: the role of sense of community and passion in African social entrepreneurs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 167-185, doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2022-0049>
- Chen, Y. W. (2023). The human-centric predictors of entrepreneurial bricolage in small and medium-sized enterprises in culture and creative parks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4930-4939. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3230780>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.
- De Clercq, D & Voronov, M. (2011). Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(4), 60-79. <https://doi.org/10.1177/0266242610372460>
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Ding, Z., Ye, G., Huang, S., & Hu, M. (2022). How learning orientation drives the international performance of INVs: The roles of entrepreneurial bricolage and degree of internationalization. *Multinational Business Review*, 30(2), 192-216. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2020-0155>
- Donbesuur, F., Owusu-Yirenkyi, D., Ampong, G. O. A., & Hultman, M. (2023). Enhancing export intensity of entrepreneurial firms through bricolage and international opportunity recognition: The differential roles of explorative and exploitative learning. *Journal of Business Research*, 156, 113467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113467>

- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 10-19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 2(32), 277-300. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2)
- Ivana, D. (2025). Adapting to Change: A Theoretical Framework for Agile HR in Recruiting. *The Romanian Economic Journal*, 89, 35-42. <https://doi.org/10.24818/REJ/2024/89/03>
- Jewer J, Pourasgari P, Jugdev K (2024). Achieving project performance goals in extreme resource-constrained environments: the role of bricolage in social enterprise projects". *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(5/4), 779–803, doi: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2024-0059>
- John-Igbiele S., Fowosere S.O., Iyobhebhe I. (2023), Employee Burnout Due to 'Japa' Syndrome; Its Impact on Employee Creativity, Affective Commitment and Turnover Intention among Nigerian Pharmaceutical Workers. *British Journal of Management and Marketing Studies* 6(2), 68-80. <https://doi.org/10.52589/BJMMS PQYHWGZ1>
- Krontoft, A., Fuglsang, L., & Kronborg, H. (2018). Innovation activity among nurses: The translation and preliminary validation of the Bricolage Measure – a mixed-method study. *Journal of Health Organization and Management*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1177/2057158517733931>
- Kuriakose V, S. S, Jose H, M.R. A, Jose S (2019), "Process conflict and employee well-being: An application of Activity Reduces Conflict Associated Strain (ARCAS) model". *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 462–489, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2018-0142>
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198. <https://doi.org/10.1080/10400410902855283>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Senyard, J. M., Baker, T., Steffens, P. R., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovation for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12091>
- Taleb, T. S., Hashim, N., Ahmad, S., & Abu Bakar, L. J. (2024). Human capital and micro-business performance: the effective roles of bricolage and technology adoption in times of crises. *European Journal of Innovation Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ejim-03-2024-0262>
- Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., & Dermatis, Z. (2020). Entrepreneurial bricolage in the aftermath of a shock. Insights from Greek SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 635-652. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733>
- Yu, X., & Wang, X. (2021). The effects of entrepreneurial bricolage and alternative resources on new venture capabilities: evidence from China. *Journal of Business Research*, 137, 527-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.063>
- Yuan, Y. H. (2022). A Study From a Psychological Perspective of High Performance to Explore the Relationship Among Resource Bricolage, Social Capital, Entrepreneurial Attitude, and Intention. *Frontiers in Psychology*, 13, 944151. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944151>