

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۴- زمستان ۱۳۸۹

صص ۱۴۲-۱۱۹

## پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمانهای عمومی غیردولتی

مهران رضوانی\*، جهانگیر یدالهی فارسی\*\*، مهدی واحد وحدت کار\*\*\*

### چکیده

سازمان‌های عمومی برای ارتقای میزان خدمات‌رسانی به مشتریان و حفظ جایگاه خود باید به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی بپردازند. محور نظری پژوهش حاضر، بر راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی غیردولتی استوار است که در آن پیامدهای رخدادهای این راهبرد مورد مذاکره قرار گرفته است؛ به واسطه‌ی ویژگی‌های خاص مؤسسات عمومی، راهبردهای تجویزی در سازمان‌های خصوصی کارگشا نیست. از اینرو تحقیق حاضر با مطالعه‌ی موردی شهرداری تهران به عنوان یکی از سازمان‌های عمومی غیردولتی و بر اساس روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها و تحلیل گزاره‌ها برپایه‌ی داده‌های مستخرج از مشاهدات و مصاحبه با ۲۵ نفر از مطلعان کلیدی صورت گرفته است.

با عنایت به نو بودن موضوع و وجود نارسایی‌های نظری در فصل مشترک سازه‌های پژوهش، هدف اصلی مقاله حاضر، کنکاش در مفاهیم مشترک و تحلیل پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی است که نوآوری مطالعه حاضر نیز محسوب می‌شود.

مفهوم‌پردازی راهبرد کارآفرینی سازمانی برپایه‌ی داده‌های واقعی نشان می‌دهد پیامدهای رخدادهای این راهبرد شامل ۱۲ گزاره‌ی مفهومی اولیه در مرحله‌ی کدگذاری باز و ۳ گزاره‌ی مقوله‌ای در مرحله‌ی کدگذاری محوری شامل تعالی عملکرد، تعالی منابع انسانی و تعالی مشتریان تشخیص داده شدند که منجر به ایجاد ارزش عمومی جدید به عنوان خروجی نهایی در شهرداری تهران می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد کارآفرینی سازمانی، سازمان‌های عمومی غیر دولتی، پیامد، شهرداری تهران.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۰/۱۵

\* استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: m.rezvani@ut.ac.ir

\*\* دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران.

## مقدمه

از مهمترین ویژگی‌های جهان امروز، تغییرات گسترده، افزایش پیچیدگی‌ها و رقابت‌ها است. سازمان‌های امروزی در محیطی پیچیده و در عین حال پویا فعالیت می‌کنند. تحولات عظیم و مستمر از خصوصیات این محیط و فضای کسب‌وکار است که لزوم توجه به هماهنگی با محیط را پر رنگ می‌کند [۴۶].

در این رهگذر توجه مجامع علمی و به تبع آنها عوامل اقتصادی به مفهوم «کارآفرینی» به عنوان راهکاری برای حفظ و تعالی شاخص‌های موفقیت در کسب‌وکارها، نمایان شده است. این مفهوم امروزه پس از گذشت چند دهه از پیدایش آن، در بسیاری از شاخه‌های فکری و علمی ورود پیدا کرده و توانسته جایگاه بلندی بیابد [۱۰]. توسعه سریع مفاهیم مرتبط با کارآفرینی تا حدی بوده است که در حال حاضر گرایش‌های بسیاری ذیل عنوان کارآفرینی در مجامع علمی تدریس می‌شوند و یا به عنوان زمینه‌های جدید پژوهشی مورد مذاقه و واکاوی قرار گرفته‌اند. از مهمترین این حوزه‌ها، گرایش «کارآفرینی سازمانی»<sup>۱</sup> است.

کارآفرینی سازمانی بر آن است تا از قابلیت‌های کارآفرینی برای رشد و توسعه بنگاه‌ها و سازمان‌های موجود استفاده کند. این موضوع از عوامل مهمی است که در بقا، کسب سود، رشد و نوسازی سازمان‌ها نقش کلیدی بازی می‌کند. یک بنگاه برای موفقیت، می‌بایست با اتکا به کارآفرینی سازمانی بر توسعه‌ی محصولات و فناوری‌های جدید همت گمارد. کارآفرینی سازمانی به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود چرا که در بقا، رشد و عملکرد سازمان‌ها نقش اساسی بازی می‌کند. به عبارت دیگر، امروزه نقش کارآفرینی سازمانی در رشد و تعالی بنگاه‌های کوچک و بزرگ به اثبات رسیده است [۱۰].

پیچیدگی، پویایی و تغییرات مستمر محیطی، سازمان‌های امروزی را ناگزیر از برنامه‌ریزی راهبردی و نگاه بلندمدت به آینده کرده است تا بر اساس آن در اهداف و برنامه‌های خود بازنگری کنند [۱۸]. از مفاهیم موجود در مطالعات راهبردی، راهبرد کارآفرینی است؛ این راهبرد، راه‌هایی برای تجدید حیات و نوآوری کردن سازمان‌های موجود ارائه می‌کند [۱۱: 116]. راهبرد کارآفرینی به سازمانها این امکان را می‌دهد تا در تصمیم‌گیریها نوآورتر، خلاق‌تر و مسئولیت‌پذیرتر باشند [۳۲: ۱۰]. سازمانها با پیگیری راهبردهای کارآفرینی، خود را در موقعیتهایی قرار می‌دهند که به صورت مکرر و نظام‌مند، فرصتهای کارآفرینانه را تشخیص داده و از آنها بهره‌برداری کنند [۱۶]. به طور خلاصه می‌توان گفت آنچه که راهبرد کارآفرینی برای یک سازمان انجام می‌دهد یا می‌تواند انجام دهد موضوع بحث‌های متعددی بوده است [۱۹، ۲۹] اما به میزان کافی تبیین نشده است [۲۱].

1. Corporate Entrepreneurship

چالش‌ها و تغییرات گسترده‌ی پیش‌روی سازمان‌های عمومی، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای آن‌ها را به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر بدل کرده است. چرا که این سازمان‌ها برای ارتقای میزان خدمات‌رسانی به مشتریان و حفظ جایگاه خود باید به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی به عنوان یک ضرورت بپردازند [۱۸]؛ راهبردی که نیازهای سازمان‌های خصوصی را مرتفع می‌سازد لاجرم در سازمان‌های عمومی کافی نیست لذا راهبرد مناسب در سازمان‌های عمومی متفاوت از سازمان‌های خصوصی و انتفاعی است؛ چرا که سازمان‌های عمومی نمی‌توانند در مسئولیت‌ها و وظایف تنوع ایجاد کنند. ذینفعان این‌گونه سازمان‌ها بسیار متنوعند؛ همچنین مدیران سازمان‌های عمومی همانند ماهی در تنگ هستند؛ از این‌رو لازم است که محیط سیاسی را در فرآیند مدیریت راهبردی دخیل کرده تا پشتیبانی لازم از سوی ذی‌نفعان متعدد به دست آید [۳۸].

محدوده‌ی مورد مطالعه در این تحقیق سازمان‌های عمومی غیردولتی هستند که در نظام حقوقی ایران، از نظر حقوقی از وضعیتی متمایز از بخش دولتی، بخش خصوصی و بخش تعاونی برخوردار است و بواسطه ویژگی‌های آنها، باید این نهادها و مؤسسات را به طور جداگانه و به عنوان یک بخش جدید که دارای ضوابط و مقررات خاص خود هستند، تحلیل کرد. این سازمان‌ها دارای ویژگی‌ها و شرایط خاصی هستند که در بخش‌های بعدی به طور تفصیلی به آن‌ها پرداخته خواهد شد. یکی از مهمترین و بزرگ‌ترین سازمان‌های عمومی و غیر دولتی در ایران، شهرداری‌ها هستند. در این تحقیق به صورت خاص شهرداری تهران به عنوان مورد مطالعه مدنظر بوده و هدف تحقیق بر اساس انجام راهبرد تحقیق کیفی و روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها مبتنی بر مشاهدات و انجام مصاحبه‌ها تدوین گردیده است؛ لذا محور نظری مطالعه‌ی حاضر، بر راهبرد کارآفرینی سازمانی استوار است که در آن پیامدهای رخداد راهبرد کارآفرینی سازمانی مورد مذاقه بوده است که نوآوری مطالعه‌ی حاضر نیز محسوب می‌شود. برای حفظ تسلسل موضوعات و بیان نحوه‌ی چینش و کدگذاری مقولات، مدل منبعث از روش تحقیق مذکور ارائه شده و دسته‌بندی و ارتباطات راهبرد کارآفرینی سازمانی و پیامدهای رخداد آن مطرح و بحث شده است.

بدین ترتیب هدف مطالعه‌ی حاضر، «مطالعه‌ی پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی یر دولتی و بر اساس مطالعه‌ی موردی سازمان شهرداری تهران» است؛ برای تحقق این منظور، سازماندهی مقاله به این صورت است که در ادامه پیشینه‌ی نظری در سه دسته‌ی اصلی کارآفرینی سازمانی، راهبرد کارآفرینی سازمانی و نیز تعریف، ویژگی‌ها و شرایط سازمان‌های عمومی غیردولتی آورده شده است؛ شایان ذکر است که با توجه به نو بودن مفهوم راهبرد کارآفرینی سازمانی، در مطالعه‌ی حاضر قریب به همه‌ی تحقیقات پیشین احصا گردیده و

مورد اشاره قرار گرفته است. پس از آن، روش‌شناسی تحقیق ارائه شده که به ابزار، نمونه و محدوده‌ی مطالعه اشاره شده است. در ادامه یافته‌های تحقیق بر اساس کدگذاربهای مبتنی بر روش نظریه برخاسته از داده‌ها طرح شده است. در انتها بر اساس هریک از مقولات منبعث از تحقیق، نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و پیشنهادات کاربردی و سیاستی ارائه گردیده است. لازم به توضیح است که مطالعه‌ی پیشینه‌ی نظری حوزه‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی و پیامدهای متعاقب آن، با هدف ایجاد حساسیت نظری در فرآیند تحقیق بوده است.

### پیشینه‌ی تحقیق

در این بخش ابتدا ادبیات کارآفرینی سازمانی مطرح گردیده است و در ادامه مبانی نظری راهبرد، راهبرد کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی آورده شده و نهایتاً مفاهیم آینده‌نگاری و به صورت خاص آینده‌نگاری سازمانی مطرح گردیده است.

### کارآفرینی سازمانی

طی سال‌های دهه ۱۹۸۰، اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی در سازمان‌ها مورد تأکید واقع شد و اهمیت کارآفرینی و نقش آن در نوسازی سازمانی، نوآوری و ایجاد کسب و کار جدید در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت [۹،۲۰،۳۶]. پس از آن پینکات، واژه «Intrapreneurship» را از ترکیب دو واژه «Entrepreneurship» و «Intracorporate» ابداع کرد. وی در تشریح واژه «Intrapreneur» می‌نویسد: "کارآفرین درون سازمانی، رویاپردازی است که مسئولیت به ثمر رساندن نوآوری را در درون سازمان بر عهده می‌گیرد". او ادامه می‌دهد: "کارآفرین درون سازمانی ممکن است مخترع یا مبتکر باشد، اما همیشه می‌داند چگونه ایده‌ای را به واقعیتی سودآور تبدیل کند" [۳۶].

در طول سال‌های دهه ۱۹۹۰، گات و گینزبرگ<sup>۱</sup> [۱۷] بیان کردند که کارآفرین سازمانی کسی است که در زیر چتر شرکت، محصولات، فعالیت‌ها و فناوری جدیدی را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند. وسپر، مفهوم کارآفرینی سازمانی را در کنار مدیریت راهبردی سازمان مطرح کرد [۴۴] و در سال ۱۹۹۴ استاپفورد و فولر<sup>۲</sup>، فعالیت‌های همراه با نوسازی سازمان‌های موجود را، به عنوان عنصری از کارآفرینی سازمانی مطرح کردند [۲۵].

تعریف‌های متعددی برای کارآفرینی سازمانی در مقالات، کتب مختلف و از نگاه صاحب‌نظران متعدد ارائه شده است که البته شباهت‌های زیادی با هم دارند. شاکر زهرا<sup>۳</sup> با بررسی پیشینه کارآفرینی سازمانی پی برد که بیشتر تعاریفی که در زمینه کارآفرینی سازمانی مطرح شده است آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی کنند [۹].

در معنای کلی، کارآفرینی سازمانی به معنای کارآفرینی در درون سازمان موجود است. به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی نوعی کارآفرینی است که در سازمان‌ها و توسط واحدها و اعضای سازمان برای توسعه کسب و کار سازمان انجام می‌شود. علت رواج این مفهوم را می‌توان در نیاز سازمان‌ها به هماهنگی با تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی دانست. این مفهوم شامل نیت‌ها و رفتارهای یک سازمان (مثل ریسک‌پذیری، نوآوری فرایند، نوآوری محصول، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، خود نوسازی و غیره) جهت عزیمت از یک شرایط سنتی به حالتی بهتر می‌شود [۱۰].

- 
1. Guth&Ginaberg
  2. Stopford& Fuller
  3. Zahra

### راهبرد کارآفرینی سازمانی

مفهوم راهبرد غیر قابل انفکاک از سازمان است چرا که تعیین مسیر حرکت از نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگر را موجب می‌شود. همه چیز در حال تغییر است و مقصد نهایی نیز ممکن است از نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگر تغییر کند لذا یک سازمان ممکن است در مورد نقطه‌ی شروع حرکتش، مطمئن باشد ولی در مورد رسیدن به مقصد نامطمئن خواهد بود. بنابراین مدیران می‌بایست به طور مستمر راهبرد سازمان خود را مورد بازنگری قرار دهند [۳۵]. یادگیری راهبرد سازمان را توانمند می‌سازد تا با توجه به بازخورد فعالیت‌هایش و استفاده موثر از آنها، پاسخ مناسب به تغییرات محیطی را تعیین و برای حرکت به سوی آینده راهبرد خود را اصلاح نماید و با کسب تجارب برگرفته از فعالیت‌های انجام شده، می‌آموزد که چگونه این فعالیت‌ها را بهتر از گذشته انجام و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند [۲۴].

راهبرد کارآفرینانه مفهومی کلیدی در ادبیات کارآفرینی سازمانی و جلوه‌ی بارزی از کارآفرینی در سطح نگاه است. نگاه به راهبرد کارآفرینانه در حال تبدیل شدن به یک منبع کلیدی مزیت‌های رقابتی می‌باشد؛ راهبردی که بر اساس آن سازمان‌های موجود می‌توانند توانمندی‌های راهبردی خود را که عنصر کلیدی در دستیابی به موفقیت‌های مکرر است، توسعه دهند. با وجود این اهمیت، راهبرد کارآفرینانه به میزان کافی تبیین نشده است [۲۱].

هیت<sup>۱</sup> بیان می‌کند که: «به سختی می‌توان تعریفی دقیق از راهبرد کارآفرینانه ارائه نمود» [۳۲:۵]. آیزنهارت<sup>۲</sup> می‌گوید: «عبارت راهبرد کارآفرینانه ممکن است برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشد و نامگذاری برخی از راهبردها با عنوان کارآفرینانه بر اساس شناخت کافی نیست» [۳۲:۶]. برخی مانند راسل<sup>۳</sup> و راسل<sup>۴</sup> [۳۹: ۶۴۰] راهبرد کارآفرینانه را عنصر ممکن - الوجود راهبرد سازمان می‌دانند: «... یک راهبرد کارآفرینانه شامل الگویی پایدار و دارای ضمانت اجرایی سازمانی<sup>۵</sup> از کنش‌های مربوط به نوآوری و تخصیص منابع است که بخشی از راهبرد شرکت را تشکیل می‌دهد.» از دیدگاه سایر محققین مانند بارنی، اگر کارآفرینی به عنوان فرایند خلق منافع اقتصادی<sup>۶</sup> تعریف گردد، آنگاه کارآفرینی و راهبرد کارآفرینانه یک معنا خواهند داشت و آن این است که هر راهبرد سودآوری<sup>۷</sup>، کارآفرینانه است» [۳۲: ۱۱]. برخی از پژوهشگران مانند مینتزبرگ و واترز<sup>۸</sup> در سال ۱۹۸۵، عبارت راهبرد کارآفرینانه را نوع خاصی از استراتژی

1. Hitt
2. Eisenhardt
3. Russell, R.D.
4. Russell, C.J.
5. Organizationally Sanctioned
6. Economic Rents
7. Rent-Generating Strategy
8. Mintzberg & Waters

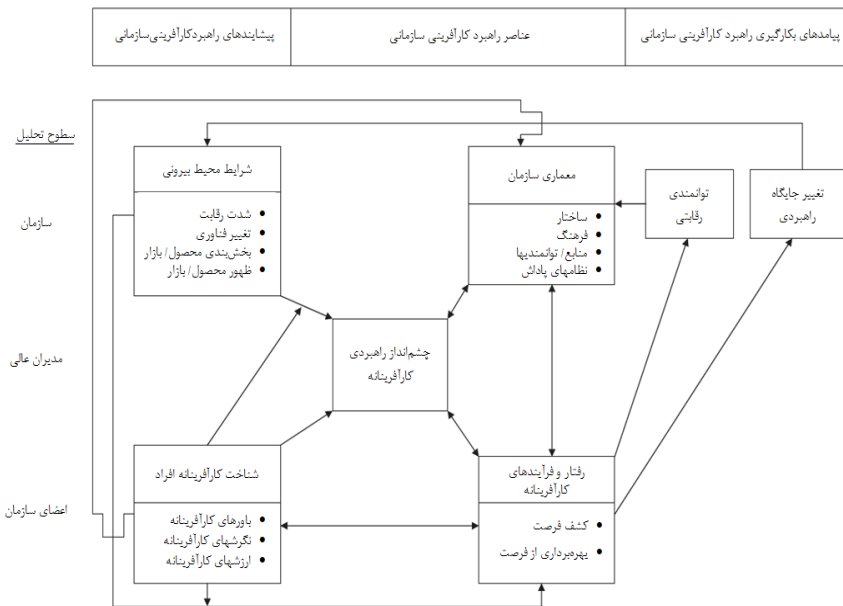
تلقی نموده‌اند و برخی دیگر مانند دراکر<sup>۱</sup>، جانسون<sup>۲</sup> و کازانجیان<sup>۳</sup>، بر این عقیده هستند که راهبرد کارآفرینانه به شکل‌های متعددی ممکن است ظهور کند. در عین حال وجود تعاریف ناهمگون از این موضوع سبب شده تا برای کسانی که می‌خواهند از راهبردهای کارآفرینانه در سازمانهای خود منتفع گردند دچار سردرگمی شوند [۲۱].

بروز کنش‌های کارآفرینانه فردی در فرآیندهای راهبردی یک سازمان دال بر وجود راهبرد کارآفرینی سازمانی نیست [۲۱]، بلکه مطابق مفهوم کارآفرینی راهبردی [۲۳، ۲۲]، بر اساس نظر ایرلند و همکاران [۲۱]، راهبرد کارآفرینی سازمانی دلالت دارد بر هدف راهبردی سازمان که به صورت آگاهانه و مستمر، فرصتهای کارآفرینانه [۴] با هدف رشد و مزیت‌جویی بکار گیرد لذا تنها با مشاهده‌ی ابتکارات کارآفرینانه در سازمان، نباید آن را به معنای وجود راهبرد کارآفرینی سازمانی تفسیر کرد. ایشان راهبرد کارآفرینی سازمانی را به عنوان رویکردی جهت‌دهی شده با چشم‌انداز، گسترده در سطح سازمان و بر مبنای رفتار کارآفرینانه تعریف کرده‌اند که به صورت هدفمند و مستمر، سازمان را بازسازی نموده و محدوده‌ی عملکرد آن را برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصتهای کارآفرینانه شکل می‌دهد [۲۱].

ایرلند، کوین و کوراتکو [۲۱]، معتقدند که راهبرد کارآفرینی سازمانی در سه جنبه رخ نمایی می‌کند: چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه، معماری سازمانی با رویکرد حمایت از کارآفرینی و رفتارها و فرآیندهای کارآفرینانه. مفهوم‌پردازی ایشان از راهبرد کارآفرینی سازمانی بر اساس دو مورد از تعاریف پنج‌گانه مینتسبرگ<sup>۴</sup> [۳۳، ۳۴] مطرح شده است: راهبرد به عنوان یک دیدگاه<sup>۵</sup> و راهبرد به عنوان یک الگو<sup>۶</sup>. راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان یک دیدگاه، نشانگر یک ایدئولوژی مشترک و بر مبنایی پایدار مطرح می‌شود که در پی کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری و رفتار کارآفرینانه است [۳۹]. راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان یک الگو، بیانگر اتکای پایدار و همیشگی به رفتارهای کارآفرینانه (خودآگاه و ناخودآگاه) می‌باشد [۱۲: ۳۳]. این رفتار پایدار در مدل ایرلند و همکاران [۲۱] در قالب فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه و معماری سازمان به عنوان طریقی برآمده از هم‌نوایی میان دیدگاه (چشم‌انداز) و الگو (رفتار پایدار) مطرح شده است. در این مدل نتایج حاصل از راهبرد کارآفرینی سازمانی توسعه‌ی مزیت‌های رقابتی و تغییر جایگاه راهبردی سازمان تلقی گردیده است. اما آنچه که در این مقاله مورد تاکید است، موجبات راهبرد کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در مدل مذکور، موجبات به دو دسته‌ی کلی شناخت کارآفرینانه‌ی فردی اعضای سازمان شرایط محیط بیرونی تقسیم شده است. شناخت کارآفرینانه‌ی فردی شامل

1. Drucker
2. Johnson
3. Kazanjian
4. Mintzberg
5. Perspective
6. Pattern

باورها، نگرشها و ارزشهای کارآفرینانه اعضای سازمان است و شرایط محیط بیرونی به مفاهیم شدت رقابت، تغییر فناوری و تغییرات بخش‌بندی محصول / بازار اشاره دارد [۲۱].



شکل ۱. الگوی یکپارچه راهبرد کارآفرینی سازمانی [۲۱]

پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی، نتایج سازمانی هستند که از فعالیتهای کارآفرینانه در یک سازمان ناشی می‌شوند [۲۱]. رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها منجر به نتایج مختلفی می‌گردد. این نتایج در دو سطح قابل بررسی هستند، سطح فرد و سطح سازمان. در هر یک از این دو سطح، افراد و سازمان‌ها نتایج به‌دست آمده‌ی خود را با توجه به هزینه و هزینه‌ی فرصت از دست رفته‌ی خود ارزیابی می‌کنند و بر اساس آن تصمیم‌هایی پیرامون ادامه، حذف و یا تعدیل رفتارهای کارآفرینانه اتخاذ می‌نمایند [۲۶] در سطح فردی مهمترین نتیجه‌ای که توسط افراد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، میزان فهم و درک سازمان در رفتار کارآفرینانه‌ی فرد و همچنین میزان پاداش سازمان به این رفتارهاست [۸،۲۶،۳۷،۴۲]. اما در سطح سازمان، مهمترین نتیجه مورد ارزیابی حاصل از اتخاذ راهبرد کارآفرینی سازمانی، عملکرد<sup>۱</sup> قابل قبول و بهتر از گذشته در شرایط کنونی و امید به عملکرد بهتر در آینده است [۲۱]. گات و گینزبرگ [۱۷] و لامپکین و دس [۳۱] نیز پیامد اتخاذ کارآفرینی در سازمان را عملکرد سازمان دانسته‌اند و کوین و اسلوین

#### 1. Performance



[۱۲] با نگاهی جزئی‌تر علاوه بر عملکرد، بهبود متغیرهای راهبردی، محیطی، مدیریتی و سازمانی را از پیامدهای اتخاذ کارآفرینی سازمانی می‌دانند. دس و همکاران [۱۴] در مدلی که برای کارآفرینی سازمانی ارائه کردند یادگیری سازمانی را به عنوان خروجی مدل معرفی کرده‌اند. ایشان یادگیری منبعث از اتخاذ کارآفرینی سازمانی را در دو قسم تجربی و اکتسابی مطرح نموده‌اند. کوراتکو و همکاران [۲۷، ۲۹] پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی را در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند و تغییر در مشخصه‌های مالی و رفتاری سازمان را از پیامدهای کارآفرینی در سطح سازمان معرفی کرده‌اند. بر اساس همین طبقه‌بندی، ایرلند، کوین و کوراتکو [۲۱] در مدل راهبرد کارآفرینی سازمانی خود (شکل شماره ۱) تغییر جایگاه راهبردی و توانمندی رقابتی سازمان را از پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سطح سازمان معرفی کرده‌اند. در جدول شماره ۱ پیامدهای کارآفرینی سازمانی از منظر محققین مختلف آورده شده است. در تحقیق حاضر که بر اساس داده‌های واقعی منبعث از سازمان شهرداری تهران پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در دو سطح فرد و سازمان استخراج گردیده که در ادامه به آنها پرداخته شده است.

جدول ۱. پیامدهای کارآفرینی سازمانی از منظر محققان مختلف [۲۱]

محققان	پیامد کارآفرینی سازمانی
Burgelman (1983)	تغییرات راهبرد سازمانی
Covin and Slevin (1991)	عملکرد سازمان، متغیرهای راهبردی، متغیرهای محیطی، متغیرهای مدیریتی و سازمانی
Dess et al. (2003)	یادگیری سازمانی (تجربی و اکتسابی)
Floyd and Lane (2000)	محیط کلان، محیط رقابتی، سیستمهای کنترل سازمانی
Guth and Ginsberg (1990)	عملکرد سازمان
Hornsby et al. (1993)	برنامه ریزی کسب و کار و امکان‌سنجی
Kuratko et al. (2004)	پیامدهای در سطح فردی (داخلی و بیرونی)، پیامدهای در سطح سازمان (مالی و رفتاری)
Kuratko, Ireland, et al. (2005)	پیامدهای مختلف فردی و سازمانی
Lumpkin and Dess (1996)	عملکرد سازمان
Ireland, Covin&Kuratko(2009)	تغییر جایگاه راهبردی و توانمندی رقابتی

### سازمانهای عمومی غیر دولتی

امروزه واحدهای اداره‌کننده‌ی امور عمومی متنوعی، متصدی تأمین نیازها و ارائه خدمات به عموم آحاد اجتماع هستند. مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی نیز یکی از اقسام مؤسسات عمومی، عهده‌دار بخشی از امور عمومی می‌باشند. این مؤسسات دارای شخصیت حقوقی، دارایی و نهادهایی خاص و جدا از سازمان مرکزی دولت هستند [۴:۱۰۱]. در خصوص اینکه در حال حاضر چه رویکردی نسبت به این گونه از نهادها و مؤسسات وجود دارد، باید گفت که این سازمان‌ها در دسته‌ی بزرگ بخش‌های غیر دولتی وجود دارند و نمی‌توان این مؤسسات را خصوصاً اگر بیش از پنجاه درصد بودجه سالانه آنها از منابع غیر دولتی تأمین شود را به عنوان یکی از واحدهای دولتی قلمداد کرد.

### مفهوم مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی

در اکثر سیستم‌های حکومتی، تأسیساتی که دارای شخصیتی مجزا از سازمان‌های حکومت مرکزی می‌باشند برای اداره‌ی وظایف عمومی ایجاد شده‌اند. این سازمان‌ها ابزارهای مؤثری برای حکومت مرکزی می‌باشند که به منظور انجام وظایف اجرایی و عمومی تخصصی که نیازمند استقلال و دور بودن از مسایل سیاسی است، ایجاد شده‌اند. البته در این خصوص الگوی همسانی وجود ندارد [۴۵].

مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی نیز از جدیدترین انواع این مؤسسات هستند که به عنوان پدیده‌ای نوین در اداره‌ی امور عمومی تلقی می‌شوند و نشان دهنده‌ی حد اعلا‌ی عدم تمرکز در اداره امور عمومی می‌باشند. تا قبل از قانون محاسبات عمومی کشور، مصوب ۱۳۶۶/۶/۱، علی‌رغم وجود این مؤسسات در نظام اداره‌ی امور عمومی کشور تعریفی از آنها ارائه نشده بود. ماده (۵) قانون محاسبات عمومی کشور در تعریف این مؤسسات مقرر داشت: «مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی از نظر این قانون واحدهای سازمانی مشخصی هستند که با اجاره‌ی قانون، به منظور انجام وظایف و خدماتی که جنبه‌ی عمومی دارد تشکیل شده یا می‌شود. به موجب تبصره‌ی این ماده، فهرست این قبیل مؤسسات و نهادها با توجه به قوانین و مقررات مربوط طرف دولت پیشنهاد و به تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد رسید». در اجرای این تبصره، قانون فهرست مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی در تاریخ ۱۳۷۳/۴/۱۹ از تصویب مجلس گذشت که به موجب آن ده سازمان و مؤسسات وابسته‌ی به آنها به عنوان مؤسسات عمومی غیردولتی شناخته شدند؛ مشتمل بر: ۱. شهرداری‌ها، ۲. بنیاد جانبازان انقلاب اسلامی، ۳. هلال احمر، ۴. کمیته‌ی امداد امام، ۵. بنیاد شهید و امور ایثارگران، ۶. بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، ۷. کمیته ملی المپیک، ۸. بنیاد پانزده خرداد، ۹. سازمان تبلیغات اسلامی و

۱۰. سازمان تأمین اجتماعی؛ تاکنون در حدود دوازده مؤسسه‌ی دیگر نیز به این فهرست افزوده شده است از قبیل فدراسیونهای ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران و مؤسسه‌های جهاد نصر، استقلال و توسعه، جهاد دانشگاهی، دهیاری‌ها و غیره [۴].

اما این تعریف که تا تصویب آزمایشی قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۱۱/۱۸ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه‌ی مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی تنها تعریف ارائه شده از این مؤسسات در قانون کشور بود، با تعریف این مؤسسات در قانون جدید، اندکی تغییر یافت [۲۱۷: ۲]. یکی از موارد تغییر این بود که برخلاف تعریف قانون محاسبات عمومی از این مؤسسات، لازم نیست که این مؤسسات به موجب قانون تحت این عنوان شناخته شوند؛ بنابراین مؤسساتی که دارای شرایط مزبور در ماده‌ی (۳) قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشند هر چند به این عنوان شناخته نشده باشند می‌توان آن‌ها را جزء مؤسسات و نهادهای عمومی و غیردولتی دانست؛ نظیر سازمان‌های حرفه‌ای، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن و ... [۲: ۸۸].

ویژگی‌هایی که در مجموع، این نوع نهادها را متمایز از سایر موسسات می‌کند به این شرح است: دارای شخصیت حقوقی مستقل، نظارت‌های خاص بر موسسات عمومی غیر دولتی، انجام وظایف عمومی [۴]، برخورداری از حمایت‌های دولتی، برخورداری از قانون خاص [۱۲۴: ۷]، مقاصد غیر تجارتي و غیر انتفاعی، تأسیس، مالکیت و اداره توسط یک یا چند مؤسسه و نهاد عمومی غیر دولتی و ساختار غیر شرکتی [۶].

### روش شناسی

در این مطالعه داده‌های واقعی مورد تحلیل قرار گرفته و بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرایند تحقیق) از پدیده‌ی مورد مطالعه در ذهن دارند، تأکید دارد [۲۹: ۱] و برای درک و تبیین پدیده‌ی اجتماعی از داده‌های کیفی حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات و مشاهده‌ی مشارکتی استفاده شده است لذا راهبرد این تحقیق کیفی می‌باشد [۳].

راهبرد پژوهش کیفی، خود شامل روشهای مختلفی است. یکی از این روش‌ها، روش تحقیق نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها می‌باشد. این روش در یک سطح وسیع یک فرآیند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. پژوهشگر در این روش با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند عرضه می‌کنند. از آنجا که این نظریه «برخاسته» از داده‌ها است، متناسب با موقعیت مورد مطالعه می‌باشد، و تبیین بهتری از نظریه‌های موجود برای موقعیت مورد نامعین به دست

می‌دهد [۹۳: ۱]. این روش همچنین برای مطالعه برخی فرایندها و نیز برای تبیین عملی که از افراد سر می‌زند کاربرد دارد [۱۳].

اساس مطالعه حاضر نیز بر مطالعه و شناخت موجبات علی راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان شهرداری تهران بنا شده است. در این مسیر، رویدادها، مقوله‌ها و مضمون‌هایی که بر این فرایند دلالت می‌کند مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفته است؛ بر این اساس و تعاریف و خصوصیات مطروحه از روش تحقیق نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، این روش تحقیق اتخاذ شده است.

روش تحقیق نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها بر بکارگیری مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تاکید دارد [۴۳] که متناسب با فرآیند تحقیق حاضر در بخش یافته‌ها به هر بخش از کدگذاریها پرداخته شده است.

به منظور تقویم فرایند تحقیق منبعث از روش تحقیق نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، بررسی مبانی نظری راهبرد کارآفرینی سازمانی و آینده‌نگاری سازمانی به صورت ویژه مدنظر بوده است. از آنجایی که هدف تحقیق شناسایی و مطالعه‌ی موجبات علی راهبرد کارآفرینی سازمانی بوده است، حساسیت نظری تحقیق عمدتاً بر این بعد از مقولات تمرکز داشته است. در عین حال سایر مقولات موثر در راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران اعم از مقوله‌ی اصلی و مقولات فرعی احصا و ارائه شده است.

### ابزار و نمونه

در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه‌ی عمیق و نیمه ساختار یافته<sup>۱</sup> با مطلعان کلیدی در سه سطح عالی، میانی و کارشناسی استفاده شده است. سطح عالی متشکل از مدیران عالی سازمانی و مشاوران، سطح میانی متشکل از مدیران میانی و عملیاتی و سطح کارشناسی متشکل از کارشناسان سازمان است. نمونه‌گیری در این روش به صورت هدفمند بوده است و مصاحبه‌شوندگان بر اساس اهداف تحقیق انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری و مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرده است که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری<sup>۲</sup> برسد.

در این راستا با ۲۵ نفر از مطلعان کلیدی مصاحبه‌ی عمیق صورت گرفته است. که در سه دسته‌ی مذکور و به صورت زیر دسته بندی شده‌اند. از آنجایی که رویکرد تحقیق آینده‌نگارانه و راهبردی بوده است لذا تلاش گردید تا در فرایند انتخاب و انجام مصاحبه بیشتر از سطوح بالاتر و از مدیران و معاونین شهرداری تهران صورت پذیرد.

1. Explorative and Semi-Structured Interviews  
2. Theoretical Saturation

جدول ۲. نمونه‌ی آماری تحقیق

تعداد مصاحبه	سطح نمونه
۱۲ نفر	سطح عالی (معاونین و مدیران عالی)
۸ نفر	سطح میانی (مدیران عملیاتی)
۵ نفر	سطح کارشناسی (کارشناسان مطلع کلیدی)

### محدوده مورد مطالعه

محدوده مورد مطالعه، شهرداری تهران است. بر اساس اطلاعات منتشر شده در وب‌گاه شهرداری تهران<sup>۱</sup>، این مجموعه، سازمانی غیردولتی است که در ۱۲ خرداد ۱۳۸۶ خورشیدی تاسیس شد و اداره شهر تهران را به عهده دارد. این پژوهش در نیمه‌ی دوم سال ۱۳۸۹ و سه ماهه نخست سال ۱۳۹۰ انجام گرفته است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله اول، کدگذاری باز، از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله‌های اطلاعات درباره‌ی راهبرد کارآفرینی سازمانی با رویکرد آینده‌نگارانه در سازمان شهرداری تهران پرداخته شد و بر اساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و یادداشتهای روزانه و فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌ها احصا گردیدند.

در مرحله دوم که کدگذاری محوری نام دارد، به تعیین مقوله‌ی اصلی<sup>۲</sup> و نیز دسته‌بندی سایر مقوله‌ها در پنج دسته‌ی دیگر شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای و عواقب و بروندادها پرداخته شد. در اثنای تحقیق این نتیجه حاصل گردید که غالب متخصصان کلیدی به مفهوم کشف و خلق فرصت به عنوان عنصر کلیدی برای نیل به موفقیت سازمانی در آینده اشاره دارند. پس از این، مقوله‌ی کشف و خلق فرصت به عنوان نامزد انتخاب مقوله‌ی اصلی مدنظر محققین قرار گرفت و با مراجعه به یادداشتهای و مصاحبه‌های قبلی و نیز مبانی نظری موضوع، اطمینان بیشتری به این امر حاصل گردید؛ لذا در مصاحبه‌ها و مشاهدات بعدی، موضوع کشف و خلق فرصت مدنظر قرار گرفت و بخشی از سوالها، حول همین محور طراحی شد تا مقولات اثرگذار و اثرپذیر احصا گردند.

با ادامه‌ی مصاحبه‌ها و مشاهدات، مقولات مختلف در قالب‌هایی دسته‌بندی شدند به طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علی برای تحقق مقوله‌ی اصلی مشخص، برخی به عنوان عوامل زمینه‌ای و محیطی و برخی نیز به عنوان راهبرد و عواقب و پیامدها مشخص گردیدند.

1. www.Tehran.ir

2. Core Category

بدین طریق، الگوی اولیه‌ی نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها برای محققین آشکار شد. به عبارت دیگر مطلعان کلیدی در سازمان شهرداری تهران بر آن بودند تا تلویحاً به این موضوع اشاره کنند که چه عواملی به عنوان موجبات علی می‌تواند منجر به کشف و خلق فرصتهای فناورانه گردد و این مفهوم بر اساس چه راهبردی به چه پیامدهایی منتهی می‌شود و در این رهگذر چه عوامل زمینه‌ای و محیطی بر آن اثر گذار است.

در مصاحبه‌های بعدی، محققان کوشیدند تا با گردآوری اطلاعات بیشتر حفره‌های مفهومی موجود را پر کرده و ارتباط بین مقولات را آشکار کنند تا با دستیابی به اشباع نظری، پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی و ارتباطات بین مقولات از داده‌های سازمان شهرداری تهران به دست آید.

جدول ۳. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
A <sub>11</sub>	بررسی مداوم فناوری‌های روز دنیا	دیدهبانی فناوری	شرایط علی
A <sub>12</sub>	شرکت در نمایشگاه‌ها و بازدید از فناوری‌ها		
A <sub>21</sub>	برگزاری جلسات کارشناسی برای انتخاب	انتخاب فناوری	علی
A <sub>22</sub>	برگزاری جلسات با پیمانکاران		
A <sub>31</sub>	مطالعات پیشین و تهیه روندها	تحلیل روند نیازها	مقوله‌ی اصلی
A <sub>32</sub>	آینده‌نگری نیازها		
CC	کشف و خلق فرصت فناورانه	مقوله‌ی اصلی کشف و خلق فرصت	اصلی
B <sub>11</sub>	از تیم‌های تحقیق و توسعه برای ارزیابی فرصت‌ها	ارزیابی و بهره‌برداری	راهبرد
B <sub>12</sub>	انجام پروژه در سطح آزمایشی برای ارزیابی و بهره‌برداری		
C <sub>11</sub>	هوشیاری	عوامل فردی	زمینه‌ها
C <sub>12</sub>	ریسک‌پذیری		
C <sub>13</sub>	نوآوری	فرهنگ	فرهنگ
C <sub>14</sub>	آینده‌پژوهی		
C <sub>15</sub>	توفیق‌طلبی	ساختار	ساختار
C <sub>21</sub>	روحیه کار تیمی		
C <sub>22</sub>	پذیرش تغییر	قوانین و مقررات	قوانین و مقررات
C <sub>31</sub>	انعطاف‌پذیری ساختار		
C <sub>32</sub>	قابلیت‌نوسازی	عدم محدودکنندگی منابع	عدم محدودکنندگی منابع
C <sub>33</sub>	تخت‌بودن ساختار		
C <sub>41</sub>	عدم محدودکنندگی منابع		

کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
C <sub>42</sub>	حمایت از مالکیت فکری		
D <sub>11</sub>	نقش حاکمیتی دولت		
D <sub>12</sub>	بودجه	دولت	
D <sub>13</sub>	تحریم‌های بین‌المللی		
D <sub>14</sub>	نقش سیاست‌گذاری شورا		شرایط
D <sub>21</sub>	مراکز قرارداد با پژوهشکده‌ها	و دانشگاهها	محیطی
D <sub>22</sub>	ارتباط با پارک های علم و فناوری	تحقیقاتی	
D <sub>31</sub>	مشاوران با تجربه		
D <sub>32</sub>	مشاوران دانشگاهی	مشاوران	
E <sub>11</sub>	خدمات بهتر		
E <sub>12</sub>	خدمات روان‌تر		
E <sub>13</sub>	خدمات سریع	تعالی	
E <sub>14</sub>	خدمات ارزان	عملکرد	
E <sub>15</sub>	اطلاع رسانی بهتر		
E <sub>16</sub>	نوآوری در خدمات	عمومی	ارزش
E <sub>21</sub>	انگیزه بیشتر		جدید
E <sub>22</sub>	یادگیری سازمانی	تعالی	پیامدها
E <sub>23</sub>	انعطاف پذیری بالاتر	منابع	
E <sub>24</sub>	پذیرش تغییر	انسانی	
E <sub>31</sub>	القای عقاید جدید	تعالی	
E <sub>32</sub>	رضایت مردم	مشتریان	

همانطور که در شکل ۲ نیز آمده است، از مصاحبه‌ها در مجموع ۴۱ گزاره‌ی مفهومی اولیه در مرحله‌ی کدگذاری باز و ۱۶ گزاره‌ی مقوله‌ای در مرحله‌ی کدگذاری محوری حاصل آمد و در نهایت، در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و الگوی مفهومی فراهم آمد.

## مرحله‌ی کدگذاری باز: ۴۱ گزاره‌ی مفهومی اولیه

بررسی مداوم فناوری‌های روز دنیا (A11)، شرکت در نمایشگاه‌ها و بازدید از فناوری‌ها (A12)، برگزاری جلسات کارشناسی برای انتخاب (A21)، برگزاری جلسات با پیمانکاران (A22)، مطالعات پیشین و تهیه روندها (A31)، آینده‌نگری نیازها (A32)، کشف و خلق فرصت فناورانه (CC)، تیم‌های تحقیق و توسعه برای ارزیابی فرصت‌ها (B11)، انجام پروژه در سطح آزمایشی برای ارزیابی و بهره‌برداری (B12)، هوشیاری (C11)، ریسک‌پذیری (C12)، نوآوری (C13)، آینده‌پژوهی (C14)، توفیق‌طلبی (C15)، روحیه کار تیمی (C21)، پذیرش تغییر (C22)، منعطف (C31)، قابلیت‌نوسازی (C32)، تخت بودن (C33)، عدم محدودکنندگی منابع (C41)، حمایت از مالکیت فکری (C42)، نقش حاکمیتی دولت (D11)، بودجه (D12)، تحریم‌های بین‌المللی (D13)، نقش سیاست‌گذاری شورا (D14)، قرارداد با پژوهشکده‌ها (D21)، ارتباط با پارک‌های علم و فناوری (D22)، مشاوران با تجربه (D31)، مشاوران دانشگاهی (D32)، خدمات بهتر (E11)، خدمات روان‌تر (E12)، خدمات سریع (E13)، خدمات ارزان (E14)، اطلاع‌رسانی بهتر (E15)، نوآوری در خدمات (E16)، انگیزه بیشتر (E21)، یادگیری سازمانی (E22)، انعطاف‌پذیری بالاتر (E23)، پذیرش تغییر (E24)، القای عقاید جدید (E31)، رضایت مردم (E32)

## مرحله‌ی کدگذاری محوری: ۱۷ گزاره‌ی مقوله‌ای

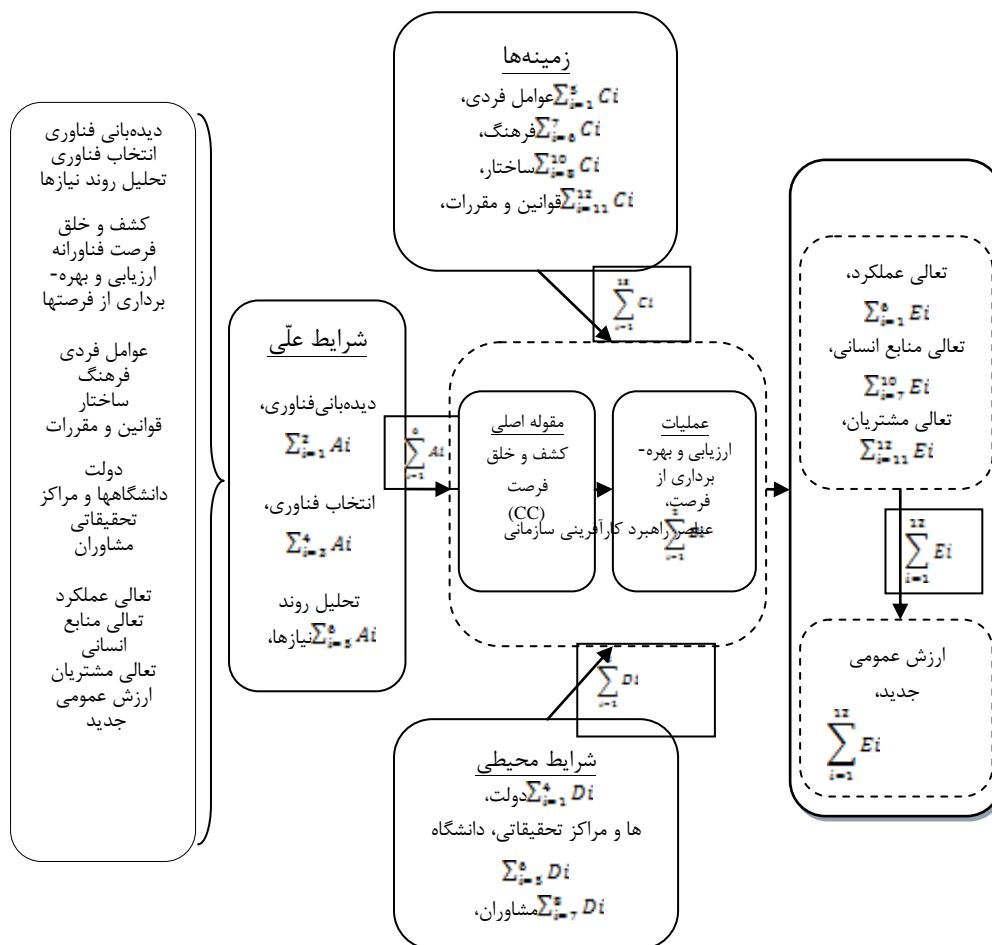
۱- دیده‌بانی فناوری (۲ مقوله)، ۲- انتخاب فناوری (۲ مقوله)، ۳- تحلیل روند نیازها (۲ مقوله)؛ A  
 ۱- ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه (۲ مقوله)؛ B  
 ۱- عوامل فردی (۵ مقوله)، ۲- فرهنگ (۲ مقوله)، ۳- ساختار (۳ مقوله)، ۴- قوانین و مقررات (۲ مقوله)؛ C  
 ۱- دولت (۴ مقوله)، ۲- دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی (۲ مقوله)، ۳- مشاوران (۲ مقوله)؛ D  
 ارزش عمومی جدید (۳ دسته مقوله) شامل: ۱- تعالی عملکرد (۶ مقوله)، ۲- تعالی منابع انسانی (۴ مقوله)، ۳- تعالی E  
 مشتریان (۲ مقوله)، ۴- آینده‌نگری سازمان (۵ مقوله)؛  
 مقوله‌ی اصلی: (کشف و خلق فرصت فناورانه) CC

## مرحله‌ی کدگذاری انتخابی: ۶ مؤلفه‌ی الگو

شرایط علی: (۳ مقوله)، مقوله‌ی اصلی: (کشف و خلق فرصت)، راهبرد: (۱ مقوله)، زمینه‌ها: (۴ مقوله)، شرایط محیطی: (۴ مقوله)، پیامدها: (۴ مقوله)؛

شکل ۲. جریان مدیریت داده‌ها و انتقال به الگو در سه مرحله‌ی کدگذاری





شکل ۳. موجبات علی، شرایط محیطی در زمینه‌های اثرگذار بر راهبرد کارآفرینی سازمانی

### نتیجه‌گیری

همانطور که در بخش یافته‌ها اشاره شد، بر اساس تحقیق به عمل آمده بر اساس روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها از شهرداری تهران، پیامدهای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران، به سه دسته‌ی تعالی عملکرد، تعالی منابع انسانی و تعالی مشتریان سازمان تقسیم شده‌اند که در ادامه به مقولات زیر مجموعه و تشکیل دهنده‌ی هریک از این موارد اشاره گردیده است.

این سه مقوله‌ی احصایی به عنوان پیامدهای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی همگی به عنوان موجبات ایجاد ارزش عمومی جدید در سازمان معرفی شده‌اند. چرا که با توجه به شرایط

موجود، وظایف و نقش دستگاه‌های حاکمیتی به عنوان نقش‌آفرینان خدمت‌رسان به جامعه تغییر کرده است؛ نقش راهبرد در مدیریت بخش‌های عمومی در این است که به طور موثر و سازمان‌یافته به تغییرات پاسخ دهد. هدف نهایی راهبرد در سازمان‌های عمومی، خلق «ارزش عمومی» است. ایجاد ارزش عمومی به معنی ایجاد سیاست‌ها، طرح‌ها و خدماتی است که سبب پیشرفت منافع عمومی می‌شود. این الگو بیان‌گر این است که سازمان چگونه می‌تواند از آن‌جایی که هست به جایی که می‌خواهد، برود [۱۵] و اساساً کارآفرینی سازمانی منجر به ایجاد ارزش‌های جدید در سازمان می‌شود [۱۴].

در زیر به هریک از دسته-مقولات احصایی به عنوان پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران اشاره شده و در نهایت پیشنهادها و نیز توصیه‌های سیاستی برای هر یک از مقولات احصا شده متناسب با قلمرو موضوعی و مکانی مربوط به آن تبیین شده است.

تعالی عملکرد: اثر کارآفرینی سازمانی در عملکرد، غیر قابل انکار است [۱۰] و برای سازمان‌ها مهمترین نتیجه‌ی قابل ارزیابی حاصل از راهبرد کارآفرینی سازمانی، عملکرد قابل قبول و بهتر در حال و آینده است [۲۱]. در این تحقیق، پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی که از نظر فرآیندی منجر به تعالی عملکرد سازمان مورد مطالعه می‌گردد و مورد توجه مطلعان کلیدی قرار داشت، در قالب شش مقوله بیان شده است: (۱) خدمات بهتر که اشاره به افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان دارد، به عنوان نمونه می‌توان بکارگیری ناوگان مدرن حمل و نقل عمومی با تجهیزات و امکانات جدید در خطوط اتوبوسرانی شهر تهران و نیز مکانیزاسیون مدیریت پسماند اشاره نمود؛ (۲) خدمات سریع‌تر که ناظر بر کاهش فاصله‌ی زمان تقاضای خدمت از سوی شهروندان و عرضه‌ی آن خدمات توسط شهرداری تهران به ایشان است. برگزاری طرح‌های جهادی در سطح مناطق و نواحی شهر تهران به منظور تسریع در انجام خدمات ضروری در سنوات گذشته یکی از مصادیق این مقوله است. (۳) خدمات ارزان‌تر و توجه به اقتصاد خانواده و شهروندان؛ توزیع اقلام مصرفی و کالا و خدمات مورد نیاز شهروندان با قیمت مناسب در میادین میوه و تره‌بار؛ (۴) خدمات روان‌تر که به تسهیل فرایند خدمت‌رسانی به شهروندان اشاره دارد؛ برای مثال راه‌اندازی مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ فرآیند خدمت-رسانی به شهروندان را روان‌تر کرده است. (۵) اطلاع‌رسانی بهتر بر اساس فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و ارائه‌ی خدمات از طریق سایت شهرداری تهران برای یکی از موفق‌ترین سایتهای

غیرخصوصی در کشور و در نهایت (۶) نوآوری در خدمات که می‌توان راه‌اندازی خطوط تندروی اتوبوسرانی<sup>۱</sup> را نمونه‌ای از آن برشمرد.

تعالی منابع انسانی: یکی از نتایج راهبرد کارآفرینی سازمانی نوسازی و به‌سازی سازمان‌ها است [۱۰] که از مصادیق آن بهبود و تعالی منابع انسانی است. در مطالعه‌ی حاضر و بر اساس مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته چهار مقوله‌ی انگیزه بیشتر، یادگیری سازمانی، انعطاف پذیری بالاتر و پذیرش تغییر از پیامدهای رخدادهای کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران مشاهده شده است که منجر به تعالی منابع انسانی این سازمان می‌شود. بر اساس مصاحبه‌هایی که با مدیران عالی شهرداری تهران صورت گرفت مشخص شد که موضوع تعالی منابع انسانی یکی از دغدغه‌های ایشان است، این امر سبب گردیده تا این دسته از مقولات، به عنوان یکی از شاخه‌های پیامدهای حاصل از رخدادهای کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران، معرفی شود. بر اساس مطالعات میدانی صورت گرفته کارکنان شهرداری تهران در اثر توجه به طرح‌های نوآورانه‌ی ایشان در فرایند راهبرد کارآفرینی سازمانی انگیزه‌ی بیشتری برای کار و فعالیت می‌یابند و به دلیل تعالی فرهنگ کارآفرینانه در خلال رخدادهای کارآفرینی سازمانی، در مقابل انعطاف و تغییر پذیری بیشتری داشته و کار گروهی، مشتری مداری و فرایند محوری را می‌آموزند.

تعالی مشتریان: یکی از نتایج و اثرات رخدادهای کارآفرینانه در سازمان شهرداری تهران، القای عقاید و طرز تلقی جدید به شهروندان است. به عنوان مثال در گذشته، قاطبه‌ی مردم، استفاده‌کنندگان شبکه‌ی حمل و نقل عمومی و به صورت خاص خطوط اتوبوسرانی را از قشر آسیب‌پذیر جامعه تلقی می‌کردند درحالی‌که پس از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای پروژه‌های نوآورانه‌ی همچون خطوط تندروی اتوبوسرانی و توجه بنیادین سازمان به ارتقای سطح کیفیت و جذابیت ناوگان حمل و نقل عمومی و نیز اعمال سیاستهای سلیبی مانند محدودیت‌های ترافیکی<sup>۲</sup>، این طرز تلقی بسیار کم‌رنگ شده و امروزه، سطوح اجتماعی مختلفی از شهروندان، کاربران شبکه را تشکیل می‌دهند. از طرفی دیگر مطلعان کلیدی در خلال مصاحبه‌های انجام گرفته، بارها بر این موضوع تاکید داشتند که رضایت شهروندان به عنوان مشتریان سازمان، مهمترین خروجی فرایند است لذا این مقوله به عنوان یکی دیگر از پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران معرفی گردید.

---

#### 1. Bus Rapid Transit (BRT)

۲. طرح ترافیک، طرح زوج و فرد، اختصاص بخشی از ظرفیت معابر به خطوط اتوبوسرانی به صورت اختصاصی و غیره.

### پیشنهادات و توصیه‌های سیاستی

از آنجایی که رضایت مردم در اثربخشی فناوری و تایید خروجی فرآیند، نقش کلیدی دارد توصیه می‌شود در ایجاد و ارزیابی پیامدهای فرایند کارآفرینی سازمانی فناورانه بر این جنبه به عنوان یک شاخص مهم برای ارزیابی پیامد تاکید شود. در عین حال توصیه می‌شود نظامی با هدف تدوین شاخص و نیز بررسی و ارزیابی میزان تغییرات شاخصهای مربوط به پیامدهای حاصل از رخداد کارآفرینی سازمانی تمهید و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. در این رهگذر نکته‌ی قابل تأمل این است که تمرکز صرف بر جوانب مالی و در عین حال نگاه کوتاه مدت به اثرات فرایند، ممکن است موجبات عدم درک ارزش ایجاد شده را فراهم آورد. بنابراین بهتر است علاوه بر ارزیابی مالی پروژه‌ها، به جوانب اجتماعی، فرهنگی آنها توجه شده و برای سنجش کامل‌تر، دامنه ارزیابی را به صورت بلندمدت در نظر گرفت. در تدوین این شاخصها توجه به اقلیم و زیست‌بوم شهر اهمیت فراوان دارد. برای مثال یکی از پروژه‌هایی که در حوزه حمل‌ونقل مطرح است، پروژه سیستم هم‌پیمایی<sup>۱</sup> است که به استفاده چند نفر از خودروی شخصی با کمک شبکه‌های اجتماعی مجازی تحت وب اشاره دارد؛ این پروژه به‌رغم نتایج مثبتی که در بسیاری از شهرهای مطرح دنیا داشته، در مطالعات صورت گرفته کارشناسی و برگزاری طرح آزمایشی، به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، در شهر تهران غیرقابل پیاده‌سازی (حداقل با مختصات اجرا شده آن در کشورهای مختلف) است.

در هنگام ارزیابی پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی می‌بایست به نکته‌ی مهمی توجه داشت؛ و آن همگنی شرایط اجرای پروژه در مقیاس آزمایشی و در مقیاس واقعی است. در بعضی از پروژه‌های اجرا شده در سازمان شهرداری تهران مشاهده شده است که در مقیاس آزمایشی به دلیل توجه مدیران عالی و بدنه کارشناسی به بسترهای مورد نیاز برای اجرا پروژه آزمایشی، محیط پیرامونی پروژه به‌صورت غیرمعمول بهبود یافته و نتایج حاصل موفقیت کامل را نشان می‌دهد در حالی که در مرحله اجرا در مقیاس واقعی و فقدان توجه ویژه به پروژه، نتایج متصور حاصل نشده است.

آموزش عنصر کلیدی تعالی پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی است که هم در خصوص منابع انسانی سازمان جاری است و هم در رابطه‌ی با شهروندان. اگر برنامه‌های آموزشی و یادگیری سازمانی، در بدنه کارشناسی و مدیران سازمان نهادینه و در نظام انگیزشی ایشان اثر گذارد، می‌تواند در افزایش کیفیت پیامدهای حاصل از رخداد راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران مؤثر باشد.

1. Carpooling

در ساختار سازمانی تخت<sup>۱</sup>، فاصلهٔ بدنهٔ کارشناسی با مدیران ارشد کوتاه است و می‌توان انتظار داشت که فرآیند کارآفرینی سازمانی فناورانه موفق‌تر خواهد بود و اثربخشی پیامدهای متعاقب را به دنبال خواهد داشت. در مشاهدات تحقیق، سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران را می‌توان از این جهت یکی از سازمان‌های مناسب در شهرداری تهران دانست. نکتهٔ دیگر ضرورت وجود بخش‌های تحقیق و توسعه به‌عنوان یک نهاد در سازمان‌هاست که البته می‌بایست به تأمین نیروی انسانی متخصص و نیز متجانس با اهداف تحقیق و توسعه برای این نهادها، توجه ویژه کرد.

---

1. Flat

## منابع

۱. بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.
۲. بازرلو، حجت‌الله. (۱۳۷۹). نظام حقوقی مؤسسات عمومی، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشکده‌ی حقوق دانشگاه شهید بهشتی.
۳. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ عادل‌آذر. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع.
۴. رستمی، ولی و حسینی‌پور، سیدمجتبی. (۱۳۸۸). فصلنامه‌ی حقوق، مجله‌ی دانشکده‌ی حقوق و علوم سیاسی، دوره‌ی ۳۹، شماره‌ی ۴، زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۹۱-۲۱۱.
۵. رضایی‌زاده، محمدجواد. (۱۳۸۵). حقوق اداری (۱)، چاپ اول، تهران، نشر میزان.
۶. قانون فهرست نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، (۱۳۷۳) <http://tarh.majlis.ir/?ShowRule&Rid=8393767b-e1ce-4ac5-a726-5c340f1d379a>، تاریخ بازدید: ۱۳۹۰/۲/۱.
۷. مؤتمنی، منوچهر. (۱۳۸۷). حقوق اداری، سمت.
8. Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10, 95-106.
9. Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.
10. Antoncic B. & Prodan I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation* 28: 257-265.
11. Cooper, A.C., Markman, G.D., & Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 115-133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. Covin, J. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.
13. Creswell, J. W., Brown, M. L. (1992). How chairperson enhance faculty research: A grounded theory study. *The Review of Higher Education*, 16(1):41-62.
14. Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (2003). Emerging issues incorporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
15. Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill-Irwin, 2nd Edition.

16. Eisenhardt, K.M., Brown, S.L., & Neck, H.M. (2000). Competing on the entrepreneurial edge. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 49–62). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 5–15.
18. Hagen, R. (2002), Globalisation, University Transformation and Economic Regeneration, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 3, pp:204-218.
19. Hitt, M.A., Ireland R.D., Camp S.M. and Sexton D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479-491.
20. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.
21. Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 33(1), 19-46.
22. Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
23. Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007b). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59.
24. Johnson, G. and Scholes, K., (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London, Prentice Hall Europe.
25. Knight, G. A., (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3): 213-225.
26. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Bishop, J.W. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275–291.
27. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Goldsby, M.G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77–89.
28. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28–39.
29. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716.

30. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001). The power of entrepreneurial actions: Insights from Acordia Inc. *Academy of Management Executive*, 16(4), 1-12.
31. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 12(1): 135-172.
32. Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000). *Entrepreneurship as strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
33. Mintzberg, H. (1987a). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
34. Mintzberg, H. (1987b). The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
35. Pascale, R. T. (2006). 'Reflection on Honda', *Management Review*, 38(4), 112-117.
36. Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper and Row.
37. Reynolds, P. (1987). New firms: Societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2, 231-246.
38. Rigsby J.A. & Greco, G. (2003). *Mastering Strategy: Insight from World's Greatest Leaders and Thinkers*, McGraw-Hill-Irwin.
39. Russell, R.D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-84.
40. Russell, R.D. & Russell, C.J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management* 18, 639-656.
41. Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of Entrepreneurship as a field of research. *Research Policy*, 25(1):217-236.
42. Stopford, J. and Baden-Fuller, C.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*. 15(7): 521-536.
43. Strauss, A. and J. Corbin (1998); *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
44. Vesper, K. H., (1984). *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesly: babson College.
45. Wade (H.W.R) Henry William Rawson; (2004) , *Administrative Law*, New York , Oxford University Press , ninth Ed.
46. Worthington I., Britton C., (2006). *The Business Environment*. Pearson Education Limited, PP. 3-4.