

بررسی و سنجش ویژگی‌های کارآفرینی مدیران (مطالعه موردی: شرکت مخابرات)

علی جهانگیری^{۱*} - ربابه کلانتری ثقفی^۲

۱. عضو هیأت علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش و برنامه‌ریزی

۲. کارشناس ارشد شرکت مخابرات ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۲/۸، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۲/۲)

چکیده

مدیران کارآفرین چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند. آیا مدیران همان کارآفرینان هستند، یا متفاوت از کارآفرینان؟ چگونه باید نگرش و شخصیت آن‌ها را شناخت؟ نگرش‌سنجی یکی از روش‌های شناسایی این بعد از ویژگی‌های رفتاری است. ویژگی‌ها تاحدودی ریشه‌ی رفتارها هستند. این مقاله درصدد است با توجه به تنوع ویژگی‌های رفتاری در کارآفرینان که بر اساس تحقیقات دانشمندان این حوزه جمع‌بندی شده است، این ویژگی‌ها را در مدیران شرکت مخابرات ایران اندازه‌گیری کند. ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف‌پذیری، پشتکار، عمل‌گرایی، ریسک‌پذیری، فرصت‌طلبی، اعتماد به نفس، قاطعیت، درون‌گرایی و ... که آنها را جزء جدایی‌ناپذیر شخصیت کارآفرینان می‌دانند. با توجه به تنوع این ویژگی‌ها، ۱۵ مشخصه از مجموع ویژگی‌ها انتخاب و در میان ۸۲ نفر از مدیران شرکت مخابرات ایران توزیع و سپس تحلیل شد. نتیجه‌ی پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرین بودن با سابقه کار، جنسیت و پست سازمانی رابطه نداشته و همچنین میانگین نمرات به دست آمده از پرسشنامه نشان می‌دهد که در همه‌ی ابعاد، نمره‌ی ویژگی‌های مدیران بیش از متوسط نظری (۲/۵) و در فاصله بین ۳ الی ۳/۳ بوده است. البته به‌دست آمدن اعداد یاد شده از نظر آماری نشانگر وجود ویژگی‌های کارآفرینی در مدیران بوده و این حقیقت نیز پنهان نیست که این ویژگی‌ها به صورت بالقوه است. ممکن است این ویژگی‌ها در عمل منجر به فعالیت‌ها و رفتارهای هم‌راستا نشود. برای مشاهده‌ی این تفاوت‌ها باید بالفعل بودن رفتارها و کارکردهای کارآفرینی را ارزیابی کرد.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، ویژگی‌های کارآفرینان، مهارت و قابلیت‌های مدیران، مدیران کارآفرین

مقدمه

سازمان‌های جدید با تحولات و تهدیدهای گسترده‌ی بین‌المللی روبرو هستند؛ از این رو تضمین و تداوم حیات و بقای آن‌ها در گرو یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است. این امر به نوآوری، ابداع، خلق محصولات، فرآیندها و روش‌های جدید بستگی زیادی دارد. اگر انسان درصدد ظهور و بروز استعدادهای خویش باشد ناگزیر باید از مرحله‌ی فکر و اندیشه عبور کرده و پا به مرحله‌ی عمل بگذارد، زیرا تفکر و اندیشه، خودبه‌خود منجر به کشف استعدادهای او نخواهد شد بلکه عامل اصلی و اساسی در تحقق تفکر، کار و کوشش است (خنیفر، ۱۳۸۵، ص ۲).

کارآفرینی از کارآمدترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریتی است، که طی آن، حرکت از عملیات «دیوان سالار» به نگرش، فرهنگ و مدیریت کارآفرینانه تبدیل می‌شود. مدیران کارآفرین نقش بسیار مهمی در تغییر و رشد اقتصادی دارند. حال آنکه دیوان سالارها موجب رکود اقتصادی و نزول سازمانی می‌شوند؛ این موضوع واقعیتی جهانی و عام است. (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۵)

به‌طور کلی مدیران به‌عنوان مهم‌ترین عامل سازمان‌های صنعتی، چهار نقش عمده دارند:

۱. نقش تولیدی
۲. نقش مدیریتی
۳. نقش تلفیقی
۴. نقش کارآفرینی

از نقش کارآفرینی به‌عنوان موتور حرکت توسعه‌ی اقتصادی یاد می‌شود. کارآفرینی در واقع عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری است. اکثر کشورهای توسعه‌یافته، در حال انتقال از حالت اداری یا دیوان سالار به وضعیت کارآفرینی هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینان به‌ویژه در ایجاد واحدهای اقتصادی کوچک و متوسط که منجر به اشتغال‌زایی بالایی می‌شود، نقش کلیدی دارند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰، ص ۲).

سازمان‌های امروزی به مدیرانی نیازمند است که تمایل دارند با هنجارهای موجود چالش کنند و برای آن‌ها قابل قبول نیست که کارها به روش همیشگی انجام شود. این

مدیران باید افرادی باشند که مسؤولیت اقداماتشان را بپذیرند (مقیمی ۱۳۸۴، ص ۲۰۶). بنابراین با پی بردن به توانایی‌های بالقوه‌ی مدیران و امکان تقویت توانمندی‌هایشان، شناخت ویژگی‌های آنان ضروری است. در این مقاله، نویسنده به دنبال پاسخ به این سؤالات است: مدیران کارآفرین چه ویژگی‌هایی دارند؟ آیا مدیران همان کارآفرینان هستند، یا با آنان متفاوت‌اند؟ برای یافتن پاسخ این سؤالات، به کمک پژوهش میدانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران شرکت مخابرات از طریق پرسشنامه محقق ساخته، مورد ارزیابی قرار گرفت.

ویژگی‌های کارآفرینان

قبل از تشریح ویژگی‌های کارآفرینان، ضروری است که مفهوم واژه‌ی کارآفرین تبیین شود.

به نظر جانسون، کارآفرین فردی است پیش‌رو که خود را عامل و مسؤول اتفاقات می‌داند و می‌تواند راه‌های جدید پیشنهاد نماید. او هرگونه مخاطره در فرایندهای کاری را مدیریت می‌کند.

کارآفرین شخصی است که با پذیرفتن ریسک، کسب و کاری را انتخاب کرده، آن را سامان‌دهی و یک‌دست می‌کند و هرگونه اقدام را براساس مهارت‌های دانش و انرژی‌های مشخص انجام می‌دهد.

بعضی از صاحب‌نظران رفتار و گرایش‌های کارآفرینانه را عامل کارآفرینی می‌دانند. (Jahnsen, 2001)

کارآفرین کسی است که بتواند از عهده‌ی تشخیص فرصت‌های شغلی جدید کسب و کار برآمده یا ایده‌های جدید درآمدزا، همراه با تدابیر و روش‌های کاربردی لازم برای خوداشتغالی ارائه دهد، همچنین از عهده‌ی واگذاری ایده به دیگران یا تأسیس یک بنگاه اقتصادی کوچک برآید (گرامی‌نژاد، ۱۳۸۵، ص ۴).

از نظر اسلام کارآفرین فرد تلاش‌گری است که بتواند با اتکا به خداوند از حداکثر توانایی‌های جسمی، مادی و تخصصی خود برای کسب منافع حلال در جامعه‌ای که

زندگی می کند، استفاده کند. یک کارآفرین می کوشد تا با قدرت، خلاقیت، ابتکار، تصمیم گیری به جا، تکیه بر وجدان کاری و انضباط، اطلاعات شغلی خود را همواره توسعه داده و محیط کاری خود را به یک محیط کاری بهره ور، پویا، شاداب و خداپسندانه تبدیل کند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۳۱).

ویژگی های کارآفرینان طیف گسترده ای را شامل می شود. در این پژوهش سعی شده تا حدودی به مجموعه ی آن ها اشاره شود. نویسندگان ویژگی های مختلفی را برای کارآفرینان شناسایی کرده اند؛ بعضی از این ویژگی ها، روان شناختی هستند؛ به این نوع رویکرد که به دنبال تبیین ویژگی های شخصیتی است؛ رویکرد ویژگی ها گفته می شود. درباره ی ویژگی ها مطالعات زیادی توسط دانشمندان انجام شده، از جمله این ویژگی ها حالت های ذهنی مثبت، نیاز به موفقیت، اعتماد به نفس، تمایل به ریسک، خلاقیت و نوآوری و ... است.

رویکرد دوم، رویکرد رفتاری است، این رویکرد بر فعالیت های افراد کارآفرین اشاره دارد (احمدپورداریانی و مقیمی، ۱۳۸۵، صص ۷۲-۷۰).

رویکرد رفتاری به رفتارهایی از قبیل، تصمیم گیرنده، استفاده کننده از فرصت ها، جذب کننده ی سرمایه و افزایش دهنده ی آن، برنامه ریز، ایجاد کننده ی سود از کسب و کار و... اشاره دارد (سعیدی کیا، ۱۳۸۶، ص ۳۸).

فرانک کارنی^۱ کارآفرینان را افرادی خوش بین، ریسک پذیر و پراکنگزه معرفی کرده و تأکید می کند که کارآفرینان همواره نیمه ی پر لیوان را می بینند و تلاش می کنند تا به کمال برسند، آنان از شکست های خود به مثابه ابزاری برای موفقیت های آتی استفاده می کنند.

محقق دیگری بنام جان کاو^۲ ده ویژگی برای کارآفرینان ذکر می کند:

۱. متعهد، مصمم، با پشتکار و پر استقامت؛

1. Frank Carney
2. John Kao

۲. انگیزه بالا برای رسیدن به هدف و رشد؛
۳. افرادی هدف‌گرا و فرصت‌گرا؛
۴. نوآور و مبتکر؛
۵. در حل مشکلات مُصیر و سخت‌کوش؛
۶. واقع‌بین؛
۷. دارای موضع کنترل درونی؛
۸. ریسک‌پذیر و محاسبه‌کننده ریسک‌های؛
۹. نبود نیاز به قدرت و موقعیت چندان قوی؛
۱۰. درستکار و قابل اعتماد.

سوجی مین نیز مشخصات کارآفرینان قرن بیست و یکم را چنین بر می‌شمارد:

۱. شناسایی سودها در موقعیت‌های مختلف؛
۲. کاردان و پرمایه؛
۳. خلاق؛
۴. بصیر؛
۵. مستقل؛
۶. سخت‌کوش - پرکار؛
۷. خوش‌بین؛
۸. نوآور؛
۹. ریسک‌پذیر؛
۱۰. رهبر و تیم‌ساز.

استیونسون و گامپر^۱ از دیگر صاحب‌نظران این عرصه نیز سه ویژگی کلی را برای کارآفرینان بر شمرده‌اند:

1. Stevenson & Gumper

۱. داشتن قدرت تخیل؛

۲. انعطاف پذیری؛

۳. تمایل به پذیرش ریسک. (رحیمی، ۱۳۸۲، صص ۱۳-۱۱)

از جمله تحقیقاتی که درباره ی ویژگی های کارآفرینان انجام شده، مطالعات لیتونن (۲۰۰۰) است. فرض اصلی تحقیق ایشان این است که کارآفرین بودن اتفاقی نیست و کارآفرینی افراد با توجه به موفقیت های مختلف و نحوه ی قرار گرفتن در گروه های اجتماعی متفاوت خواهد بود. او دو متغیر «انگیزه توفیق طلبی و تأکید بر کنترل» را مورد آزمون قرار داد. از نظر لیتونن توانایی ریسک پذیری، نوآوری، دانش در زمینه ی فنون کار، بازار و بازاریابی، مهارت های مدیریت کسب و کار، توانایی برای همکاری، برداشت خوب نسبت به کسب و کار و توانایی برای شکار فرصت، از جمله ی مشخصات یک کارآفرین است. (Littunen, 2000)

زرینباتی (۲۰۰۵) اذعان می دارد که از یک کارآفرین رفتارهای زیر انتظار می رود:

- ☉ جهت گیری راهبردی؛
- ☉ دستیابی به موقعیت و فرصت؛
- ☉ دسترسی به منابع؛
- ☉ کنترل منابع؛
- ☉ اصلاح ساختارهای مدیریتی؛
- ☉ انگیزش برای تشویق (Zerbinati, 2005).

تورون بری (۲۰۰۶) به نقل از جف تیمونز^۱ می گوید: «در یک معادله ی کارآفرینی علاوه بر ویژگی های ذاتی و شخصیتی کارآفرین، نیمی از معادله به فلسفه و ذهنیت کارآفرینی مدیران بستگی دارد که این بخش قابل یادگیری است». تورون بری ۱۰ ویژگی زیر را برای مدیران کارآفرین ضروری می داند (Thornberry, 2006, p.4).

1. Jef Timmons

- Ⓒ موضع کنترل درونی؛
- Ⓒ تحمل ابهام؛
- Ⓒ اراده برای جذب افراد با هوش تر از خود؛
- Ⓒ انگیزه‌ی کافی برای ایجاد، ساخت یا تغییر؛
- Ⓒ استقبال از فرصت‌ها؛
- Ⓒ حس اضطرار؛
- Ⓒ پشتکار؛
- Ⓒ انعطاف‌پذیری؛
- Ⓒ خوش‌بینی؛
- Ⓒ حس تحرک و شادابی.

یک کارآفرین فردی توفیق‌گرا، علاقه‌مند و پرانرژی است و مشخصات زیر را داراست (Zampetakis, 2007):

- Ⓒ کار کردن را دوست داشته و برای رسیدن به اهداف مخاطره می‌کند؛
 - Ⓒ خلاق و نتیجه‌گراست؛
 - Ⓒ مسؤولیت‌پذیر بوده و آن را با عشق و علاقه می‌پذیرد؛
 - Ⓒ اعتماد به نفس دارد؛
 - Ⓒ اندیشمند، برنامه‌ریز، مجری و انجام‌دهنده‌ی کار است؛
 - Ⓒ استعداد مالی دارد و قادر است آینده را پیش‌بینی کند.
- اما ویژگی‌های اساسی کارآفرینان به شرح زیر است:
- توفیق‌گرا، ریسک‌پذیر، کاشف فرصت، تلاش‌گر، مواجهه با عدم اطمینان، بازخورد‌گیرنده، مستقل و انعطاف‌پذیر، برنامه‌ریز، دارای اعتماد به نفس، برانگیزاننده، اقدام‌کننده، کم‌استرس.

رفتار مدیران کارآفرین

مطالعات بورینز نشان می‌دهد که نوآوری و کارآفرینی در تمام سطوح سازمان‌ها از

جمله سطوح اجرایی (مدیران و کارکنان) و مدیران میانی وجود داشته و معمولاً رفتارهای حمایتی نیز در سطوح مدیران عالی مشاهده می‌شود؛ این یافته‌ها نه تنها در سازمان‌های خصوصی، بلکه با شدت کمتر در سازمان‌های دولتی نیز به چشم می‌خورد (Zampetakis, 2007).

مدیران کارآفرین به ناآرامی‌ها و عدم اطمینان محیطی واکنش نشان داده و تلاش می‌کنند تا یک موقعیت راهبردی قوی ایجاد کنند، هر چند که ماهیت موقتی داشته باشند؛ آن‌ها همچنین با ابتکارات فعالانه‌ی خود، باعث ایجاد عدم اطمینان محیطی در دیگر سازمان‌ها می‌شوند و با تخریب موقعیت موجود، فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها زودتر از رقبای خود در پی دست‌یابی به فرصت‌های جدید بوده و در مقابل تهدیدات بالقوه، مترصد و هوشیار هستند (مقیم، ۱۳۸۴، ص ۲۰۷).

تحقیق بلیندا لوک (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که درک مدیران از مفهوم کارآفرینی راهبردی، آن‌ها را از عناصر ضروری پیرامون خود آگاه می‌کند. این عناصر شامل شناسایی فرصت، نوآوری، پذیرش ریسک، انعطاف‌پذیری، مأموریت و رشد سازمانی است. این امر در نهایت با عناصر پشتیبانی از قبیل راهبرد هماهنگ، اعتماد به افراد، فرهنگ‌سازی، دسترسی به برتری، افزایش کارایی، کاهش هزینه و انتقال دانش امکان‌پذیر می‌شود. (Luke, 2006)

«پورتر» استدلال می‌کند که موضع‌یابی برای موفقیت راهبردی حیاتی است. عقاید «شومپتر» درباره‌ی نحوه‌ی موضع‌یابی کارآفرینان متفاوت از عقاید صاحب‌نظران مکتب اتریش بوده و معتقد است که کارآفرینان با ایجاد عدم تعادل در یک بازار این وضعیت را خلق می‌کنند؛ در حالی که دانشمندان مکتب اتریش، استدلال می‌کنند که آن‌ها در یک محیط ناآرام و آشوب‌زده تعادل ایجاد می‌کنند. در نتیجه، آگاهی و یادگیری راهبردی، موجب مدیریت تغییر مؤثر برای ایجاد راهبردها و نتایج مثبت می‌شود. کارآفرینان اطلاعات را با محتوای رقابتی ترکیب می‌کنند تا به‌طور مستمر برای

مصرف‌کنندگان نوآوری و ارزش افزوده ایجاد کنند.
 «اریک وینسلو»^۱ و «جورج سولومون»^۲ تفاوت‌های میان مدیران سنتی و مدیران کارآفرین را در جدول شماره (۱) مقایسه کرده‌اند:

جدول ۱ مقایسه مدیران سنتی و کارآفرین (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۸)	
مدیران سنتی	مدیران کارآفرین
۱. آگاهی بسیار زیاد از مقررات و حریم‌ها	۱. به مقررات صرفاً به‌عنوان خطوط راهنما می‌نگرند.
۲. حساسیت به آینده و تمایل به تعویق انداختن پاداش‌ها	۲. مفهوم آینده مبتنی بر تصویر ذهنی شخصی است و آستانه ناکامی در آن‌ها کم است.
۳. نیاز به پذیرفته شدن در آن‌ها بسیار بالاست.	۳. نگرش دو سویه به کنترل، موفقیت و مسوولیت‌پذیری داشته و می‌توانند دیگران را به کار وا دارند و از آن‌ها بهره‌برداری کنند.
۴. توانایی برای شناسایی مشکلات در هر حوزه‌ی کاری و ترسیم برنامه‌های تفصیلی	۴. میانه خوبی با تئوری نداشته و مستعد اقدام هستند و از انگیزه بالایی برخوردارند.

ویژگی‌های کارآفرینی به شکل یک طیف، در همه‌ی افراد می‌تواند وجود داشته باشد. اما مدیران و کارآفرینان ضمن داشتن این ویژگی‌ها را در ابعاد زیر متفاوت از هم عمل می‌کنند.

۱. مدیریت اهداف: یک کارآفرین سعی دارد کسب و کاری را برای خود آغاز کند اما یک مدیر در سازمانی که قبلاً توسط دیگران تأسیس شده خدمت می‌کند.
۲. موقعیت: کارآفرین صاحب کسب و کار است، اما مدیر خدمت‌دهنده در یک کسب و کار است.
۳. یک کارآفرین با ریسک درگیر است اما مدیر نمی‌تواند همه ریسک‌ها را قبول کند.
۴. کارآفرین برای تحمل ریسک‌اش سود می‌گیرد، اما مدیر برای ارائه‌ی خدمت منظم و ثابت، پاداش می‌گیرد (در قالب حقوق).

1. Erick K. Winslow
 2. George T. Solomon

۵. کارآفرین یک نوآور و عامل تغییرات است. یک مدیر اجرا کننده ی برنامه های کارآفرین است و در واقع ایده را تبدیل به عمل می کند. (Kumar, et al., 2003,) (p.6)

مدیران در تمام سطوح سازمانی نقش راهبردی و حساس برای موفقیت سازمان دارند. نقش راهبردی مدیران عالی بستگی به تصمیمات مؤثر راهبردی دارد. این نقش در حوزه ی مدیران میانی به ارتباطات و اطلاعات مؤثر بین مدیران عالی و مدیران اجرایی وابسته است. نقش راهبردی مدیران پایه (عملیاتی) نیز عکس العمل نشان دادن نسبت به اطلاعات دریافتی از مدیران رده بالا است. برای برقراری ارتباط بین این سطوح ضروری است نقش های راهبردی به خوبی ایفا شده و رفتارهای موفق کارآفرینی توسط مدیران، پشتیبانی و رهبری شوند.

تفکیک وظایف مدیران و شرایط سازمانی به ترتیب برای کارآفرینی سازمانی به شرح زیر طبق مدل اسمیت و گریگوریو به نقل از کاتز در جدول شماره (۲) تبیین شده است (Katz, 2004, p.11)

رفتار مدیران در سطوح متفاوت سازمان		جدول ۲
رفتارهای کارآفرینان	شرایط سازمانی	سطوح مدیران
شناسایی جهت دهی و رهبری تصدیق کردن	تصمیم گیری های اساسی ایجاد ذهنیت های کارآفرینی فرهنگ سازمانی مکانیسم های مدیریت مؤثر	مدیران عالی
قهرمان پروری ترکیب و تلفیق تسهیل گری اجرا	حمایت از طرف مدیران عالی اختصاص زمان کافی برای انجام کار داشتن اختیار تواناسازی مؤثر	مدیران میانی
توجه به تجربیات تطبیق دادن تحکیم بخشیدن	آموزش کارآفرینی طراحی کار فرهنگ سازمانی مهارت های تیم سازی	مدیران پایه

یوجن لوئیز^۱، در سال ۱۹۸۴ رهبران موفق در زمینه‌ی مدیریت دولتی را تحت عنوان «کارآفرینی دولتی»^۲ نام‌گذاری کرد و با مطالعه و بررسی زندگی سازمانی رهبران موفق در بخش دولتی^۳ دریافت که آن‌ها دارای مهارت کارآفرینی بوده‌اند.

برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران کارآفرین دولتی عبارتند از:

- مدیران کارآفرین در بخش دولتی، به نوعی با برخی یا اکثر فرضیه‌های واقعی جامعه در یک یا چند حوزه‌ی تخصصی مرتبط با کار خود آگاهی داشته و با تکیه بر دانش تخصصی خود می‌توانند بر محاسبات رسانه‌ها و دادرسی قانونی پیروز شوند؛ همچنین در جلسات متعددی که به حوزه‌ی تخصصی آن‌ها مربوط است، فعالانه شرکت کنند. در چنین وضعیتی آن‌ها قادر هستند تا در برخی از تصمیم‌گیری‌های مربوط به خط‌مشی عمومی مشارکت کنند.
- مدیران کارآفرین دولتی به‌جای آنکه سازمان دولتی را سازمانی بی‌ثمر که خدمات عمومی را به‌صورت ناکارآمد ارائه و دارای پرسنل کوتاه فکر و محافظه‌کار است، بنگرند؛ تأثیرات بالقوه‌ی سازمان‌های دولتی مؤثر را مورد توجه قرار می‌دهند. بدین معنا که درک آن‌ها از سازمان‌های دولتی این است که اگر به‌صورت مؤثر مدیریت شوند، می‌توانند تأثیرات بسیاری در جامعه داشته باشند. لوئیز معتقد است که مدیران کارآفرین دولتی، سازمان دولتی بزرگ و پیچیده را به‌عنوان قدرتمندترین ابزار برای تغییر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تلقی می‌کنند.
- ویژگی دیگر مدیران کارآفرین دولتی آن است که بر افراد طرف تعامل، اثرگذار بوده و مخاطبین خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. علاوه بر آن، آگاهی و ظرفیتی را به‌صورت ماندگار و جاودانی در مخاطبین ایجاد می‌کنند که به نظر می‌رسد عامل دیگری در سیستم سیاسی، توانایی ایجاد آن را ندارد.

1. Eugene Lewis
2. Public entrepreneurship

۳. این رهبران موفق عبارت بودند از: هیمن ریکاور، ادگار هوور، رابرت موسز

مدیران کارآفرین دولتی، سهم خود را در حوزه‌های خط‌مشی عمومی توسعه می‌دهند؛ آن‌ها برای این که کنترل بیشتری به دست آورند، حدود سازمان‌های خود را گسترش می‌دهند؛ این امر منجر به افزایش اطمینان، اعتماد به نفس و نیز افزایش استقلال آن‌ها می‌شود (مقیم، ۱۳۸۴، ص ۲۰۸).

بعضی از نویسندگان معتقدند که هیچ رفتار کارآفرینانه‌ای در بازیگران دولتی و سیاسی دیده نمی‌شود اما کریز، اقتصاددان استرالیایی رفتار کارآفرینی را در قالب کشف کارآفرینانه تعریف می‌کند البته نه به شکل فعالیت اقتصادی؛ به نظر وی کشف کارآفرینانه، یک هوشیاری است درمقابل آن چه که اتفاق خواهد افتاد (Soockly, 2002).

قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیران کارآفرین

«استیونسون» و همکاران ویژگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با «مدیریت کارآفرینانه» را در مقابل «مدیریت اداری یا سنتی» این گونه توصیف می‌کنند:

«مدیریت کارآفرینانه فرآیند بر ملا کردن یا ایجاد یک فرصت برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است؛ هر چند در آغاز منابع کافی وجود ندارد.»

در «مکتب شومپترین» نوآوری‌ها در قالب بهبود در کالاها، فرآیندها و با شکل‌های سازمانی مفهوم‌پردازی شده است. همان گونه که در تعریف یاد شده بیان شد، فرآیند مدیریت کارآفرینانه ممکن است در یک فعالیت یا کسب‌وکار مستقل یا در درون یک سازمان بزرگ ایفا شود. به نوعی در این فرآیند، رهبری وجود خواهد داشت که تحت عنوان «کارآفرین» شناسایی شده است. در این فرآیند برخی ویژگی‌های زیر بروز و ظهور می‌کنند:

۱. شرایط عدم اطمینان؛
۲. مقیاس کوچک در آغاز؛
۳. ظرفیت رشد بالا؛
۴. ریسک بالا و احتمال شکست؛

۵. استفاده‌ی گسترده از سرمایه‌های اجتماعی؛
 ۶. راه‌اندازی برخی واحدها یا سازمان‌های جدید.
- «کارسون»^۱ چهار قابلیت کلیدی مرتبط با مدیریت کارآفرینانه را شناسایی کرده است که عبارتند از:

۱. تجربه‌ی کافی در صنعت و در شغل مورد نظر؛
 ۲. دانش لازم در زمینه‌ی کالا یا خدمت و بازار؛
 ۳. مهارت‌های ارتباطی در هدایت سازمان؛
 ۴. قضاوت منطقی درباره شناسایی فرصت‌های خوب، یا انتصاب کارکنان کلیدی.
- سه نوع مهارت کارآفرینی مورد نیاز مدیران عبارتند از مهارت‌های ادراکی، انسانی و سازمانی که جزئیات هر کدام از آنها در زیر آمده است (Tropman & Morningstar, 1982):
- **مهارت‌های ادراکی:**

۱. مشارکت و اقدام عملی در نوآوری؛
۲. آگاهی از پیرامون محیط خود؛
۳. آشنایی با تکنیک‌های اجرایی و برنامه‌ریزی مثل نمودار گانت، پرت و ...؛
۴. دانش تجاری فنی مثل تجزیه و تحلیل بازار، تجزیه و تحلیل مالی و برنامه‌ریزی؛
۵. توانایی تجزیه و تحلیل شکست‌ها؛
۶. توانایی منطقی عمل کردن و تفکرگرا بودن؛
۷. آگاهی از مراحل روند کارآفرینی و مراحل ایجاد ایده.

● **مهارت‌های انسانی:**

۱. ایفای نقش یک نمایش‌گر خوب؛
۲. توجه به خود به‌عنوان عاملی برای ایجاد یا اجرای عقاید جدید؛
۳. نقش تحلیل‌گر به جای نقش پیرو؛

1. Carson

۴. ایجاد فضای آزاد در سازمان؛

۵. مدل سازی زمینه ی موفقیت های قبلی؛

۶. آرام کردن فضای سازمانی.

● مهارت های سازمانی:

۱. اصل ایفای نقش، هماهنگی، غنی سازی و فراکنشی؛

۲. اصل گوناگون کردن گزارش ها؛

۳. اصل عدم پیشنهاد ورود به کسب و کار جدید توسط خود؛

۴. اصل تعیین نوع و ماهیت جلسات.

ترکیبی از مهارت های ادراکی و انسانی که مدیران کارآفرین می توانند داشته باشند، عبارت است از ایجاد شبکه یا شبکه سازی، سخن گویی و هماهنگی افراد و اطلاعات و نقش مذاکره کننده و مربیگری. (جهانگیری، ۱۳۸۲، ص ۶۵)

«راس»^۱ و «آنوالا»^۲ اعتقاد دارند که مدیران کارآفرین درون سازمانی در فعالیتهای مدیریتی خود ویژگی های زیر را بروز می دهند:

۱. تمرکز بر نتایج و اثربخشی نه فعالیت؛

۲. تمایل به تغییر در زمانی که نیاز، روشن و واضح است؛

۳. زیر سؤال بردن موقعیت موجود؛

۴. درک کارکنان به عنوان افرادی پاسخگو و مسئول که به دنبال تحقق نتایج هستند؛

۵. بلندهمت و رقابتی؛

۶. باور به وجود پاداش در ماهیت کار؛

۷. ناکامی در مواجهه با سیستم های دست و پاگیر دیوان سالار و ایجاد مهارت های

عملی برای پیروز شدن بر این موانع؛

۸. توانایی برای حل تضاد و اصطکاک؛

۹. درک ارتباطات سازمانی: شامل سیستم های فرعی و فنی و موقعیت مدیر به عنوان

1. Ross

2. Unkwilw

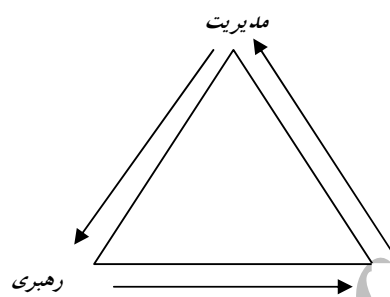
جزیی از کل؛

۱۰. برانگیخته شدن با تأثیرگذاری بر تغییر و نوآوری؛

۱۱. خواستن برای خود و دیگران (کارکنان)، (گرامی نژاد، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

نقش‌های مدیران کارآفرین

شکل زیر، مجموعه‌ای از نقش‌ها را نشان می‌دهد که معمولاً از مدیران یک سازمان انتظار می‌رود. سازمان‌هایی که چنین نقش‌هایی را از مدیران انتظار دارند، از آن‌ها می‌خواهند که رهبران خوبی بوده و از مجموع دارایی‌های سازمان استفاده کنند، سازمان را رشد داده و با خلاقیت و نوآوری ارزش اقتصادی را برای سازمان به ارمغان بیاورند.



مدیران کارآفرین همیشه سعی

می‌کنند کارکنان را برای یافتن

فرصت‌های بدیع و جدید تشویق و

ترغیب کنند. البته در علوم رفتار

سازمانی معمولاً برای رهبران نقش

عاملان تغییر را به‌عنوان نقش اساسی

تعریف می‌کنند، اما از دیدگاه مدیران

کارآفرین، نقش کارآفرینی متفاوت از نقش تغییر است.

برای نمونه مدیران کارآفرین به فرصت و رهبران تغییر به سازمان تأکید می‌کنند،

رهبران تغییر به دنبال تغییر گرایش‌ها و نگرش‌ها هستند، اما مدیران کارآفرین به دنبال

یافتن افرادی که مثل آن‌ها فکر می‌کنند. رهبران تغییر به دنبال چیدمان خلاق و

مدیران کارآفرین به دنبال تخریب خلاق هستند. (Thornberry, 2006, pp.14-26)

«کتس دوریس»^۱ معتقد است که رهبران کارآفرین و مؤثر «نقش‌های فره مند و

1. Kets de vries

بنیان گذاری» را ایفا می کنند. آن ها در نقش فره مند اطمینان می دهند که سازمان دارای چشم انداز و آینده ی روشن و قابل درک بوده و کارکنان نیز توانمند و متعهد شده اند؛ و در نقش بنیان گذار با ایجاد ساختار سازمانی و سیستم های فرایینی مدیریت و پاداش مناسب، خاطر نشان می کنند که پشتیبانی های مناسب انجام شده است.

مدیر کارآفرین باید هم نوایی بین محیط، منابع و ارزش ها را حفظ کند. یعنی ریسک هایی را که سازمان با آن مواجه می شود مدیریت می کند. به عبارت دیگر نه با ریسک مخالف است و نه در به کارگیری آن افراط می کند. مدیر کارآفرین از فرصت های ارزشمند بهره برداری کرده و بدین طریق از بروز بحران جلوگیری می کند. اما اگر مدیر در پی گیری فرصت افراط و تفریط کند، و به رویه های مدیریتی خشک و دیوان سالار روی بیاورد، سازمان را مستعد بحران کرده است (مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۴).

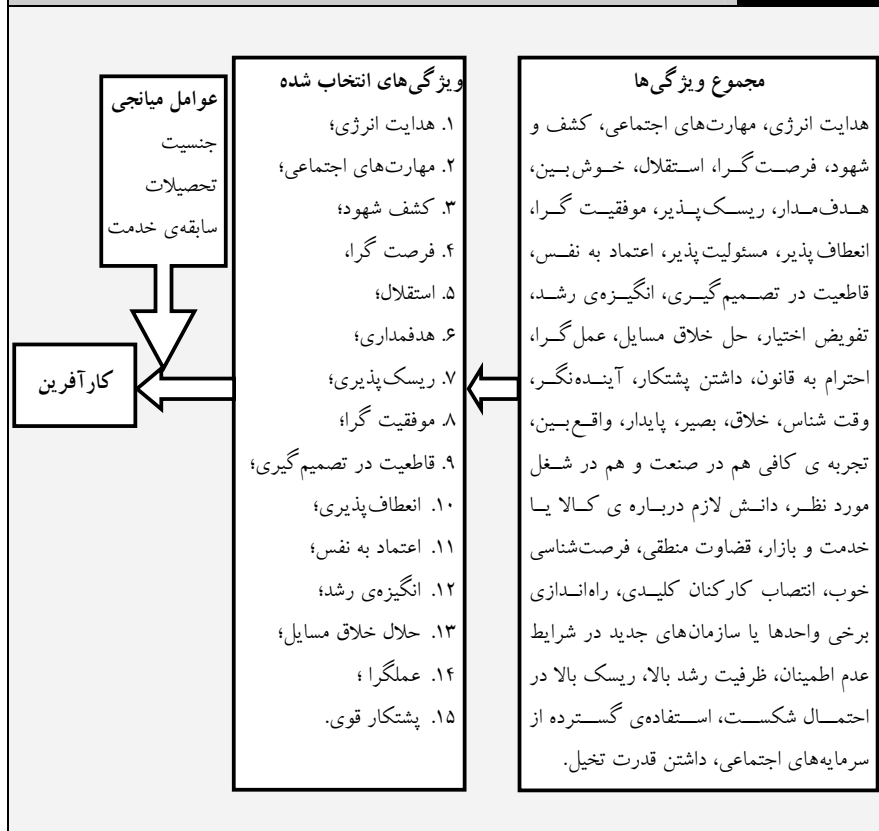
مدل مفهومی پژوهش

از بین عوامل یا صفات سازنده ی کارآفرینی که توسط کارنی، لیتونن، استیونسون، کارپر، کارسون، سوچی مین، فرنادای و جان کاو بیان شد پانزده صفت اساسی با توجه به اهمیت آن در مبانی نظری انتخاب و در مورد هر یک از صفات سؤالاتی با توجه به ویژگی های مربوط به آن ها، همان گونه که در مدل بیان شده است، در پرسشنامه آورده شد.

در ضمن در این مقاله متغیرهای میانجی نیز در نظر گرفته شد، تا رابطه ی ویژگی ها با متغیرهای میانجی (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه ی خدمتی) بررسی شود.

روش شناسی پژوهش

مقاله ی حاضر از حیث ماهیت و روش، توصیفی، و از نظر بررسی ارتباط عوامل جمعیت شناختی با کارآفرینی، از نوع همبستگی و از لحاظ هدف نیز به دلیل قابل اجرا بودن، کاربردی است.



در روش تحقیق توصیفی پژوهش‌گر به توصیف عینی و واقعی و منظم ویژگی‌های یک موقعیت پرداخته، تلاش می‌کند تا آنچه را وجود دارد بدون دخالت یا استنتاج ذهنی، گزارش کند و به نتایج عینی دست یابد (خلیلی و دانشوری، ۱۳۷۸، ص ۶۴).

در بحث درباره‌ی همبستگی، هدف اصلی کشف وجود یا عدم وجود رابطه‌ی بین دو یا چند متغیر است. بنابراین در این جا، هدف شناخت رابطه است نه بیان علت و معلول آن. منظور از رابطه‌ی همبستگی، پیوند میان تغییرات دو متغیر است. تغییر می‌تواند افزایشی یا کاهش‌ی باشد؛ این افزایش یا کاهش در واقع همان جنبه‌ی مثبت یا منفی تغییرات است که به جهت تغییرات مرسوم می‌باشد (ساده، ۱۳۷۵، ص ۳۲۵).

جامعه‌ی آماری مورد بررسی در این مقاله، شامل کلیه‌ی مدیران با هر مدرک تحصیلی در شرکت مخابرات ایران، از تمامی حوزه‌های شرکت است که براساس آمار ارائه شده‌ی اداره‌ی مطالعات و روابط انسانی شرکت، ۱۲۰ نفر هستند. برای انتخاب نمونه، در ابتدا آزمودنی‌ها را به چهار طبقه‌ی مدیرکل، معاون، رئیس اداره، و سایر مشاغل، طبقه‌بندی کرده و سپس بر اساس فرمول ذیل ۸۲ نفر، به‌طور نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شده‌اند.

$$n = \frac{Nt^*S}{Nd^* + t^*S}$$

$$n = \frac{120 \times 3.84 \times 0.25}{120 \times 0.0036 + 3.84 \times 0.25} = \frac{115.2}{1.392} = 82.7 \cong 83$$

پرسشنامه طرح‌ریزی شده در این پژوهش در دو بخش تنظیم شده است.

بخش اول: مشخصات فردی شامل: جنسیت، سن، سابقه‌ی کار، سطوح شغلی در چهار طبقه‌ی مدیرکل، معاون مدیرکل، رئیس اداره و سایر مشاغل مدیریتی و سطح تحصیلات نیز در دو مقطع لیسانس و پایین‌تر از آن و مقطع فوق‌لیسانس و بالاتر را پوشش می‌دهد.

بخش دوم: شامل ۷۵ سؤال چهار گزینه‌ای در طیف لیکرت (کاملاً موافقم، نسبتاً موافقم، نسبتاً مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم و به ترتیب با امتیازدهی ۴، ۳، ۲، ۱ در نظر گرفته شده است. پس از احراز روایی صوری و توزیع بین ۲۰ نفر از پاسخ‌گویان اعتبارسنجی شده و پس از جرح و تعدیل با اعتبار ۹۰٪ در میان جامعه‌ی آماری توزیع شد.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی

جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این تحقیق، شامل مدیران شرکت مخابرات ایران است که جمعاً ۱۲۰ نفر هستند. پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده به تعداد ۸۲ نفر از نمونه‌ی آماری است. از این تعداد مدیران، اکثریت آنان یعنی ۷۴ نفر (۹۰٪/۲) مرد و ۸ نفر دیگر (۹٪/۸) زن بودند.

سن مدیران: ۴۰ نفر (۵۰٪) بالای ۴۶ سال و ۲۵ نفر (۳۰٪) بین ۳۶-۴۰ سال بوده و کمترین میزان مربوط به مدیران زیر ۳۵ سال یعنی ۲ نفر (۲/۴٪) بوده است. سابقه‌ی خدمت مدیران: ۴۵ نفر (۵۴/۹٪) بالای ۲۱ سال و ۲۶ نفر (۳۱/۷٪) بین ۱۶-۲۰ سال و کمترین میزان مربوط به مدیران زیر ۱۰ سال یعنی ۳ نفر (۳/۷٪) است. از نظر سمت سازمانی: ۴۹ نفر (۵۹/۸٪) در سطح رئیس اداره، ۱۳ نفر (۱۵/۹٪) در سطح مدیرکل و کمترین میزان مربوط به مدیران در سمت سایر مشاغل، یعنی ۹ نفر (۱۱٪) است، البته اکثریت این مشاغل، شامل اعضای هیأت مدیره است. اکثریت قریب به اتفاق مدیران این مجموعه، تحصیل کرده بوده به عبارتی، ۳۷ نفر (۴۵/۱٪) آنان فوق‌لیسانس و بالاتر و ۴۵ نفر (۵۴/۹٪) لیسانس به پایین بوده‌اند.

ب) یافته‌های استنباطی

باتوجه به فرضیه‌ی اصلی پژوهش " کارآفرینی مدیران شرکت‌های مشاوران ایران با توجه به ویژگی‌های رفتاری مدیران کارآفرین تا چه میزان است. " فرضیه‌ی آماری عبارت است از: میزان کارآفرینی مدیران کمتر یا مساوی (کمتر یا مساوی ۲/۵ در طیف لیکرت) ۱۸۷/۵ است.

$$H_0: \mu \leq 187/5$$

میزان کارآفرینی مدیران بیشتر از (بیش از ۲/۵ در طیف لیکرت) ۱۸۷/۵ است.

$$H_1: \mu > 187/5$$

پس از سنجش پانزده صفت مربوط به کارآفرینی برای هر یک از آزمودنی‌ها، نمره‌ی نهایی کارآفرینی هر یک از افراد را محاسبه کرده و با به دست آوردن متوسط کارآفرینی جامعه و متوسط نظری آن، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای (t test)، با

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

فرمول با سطح اطمینان ۹۵ و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ فرض H_0 رد

شد. یعنی میزان کارآفرینی مدیران این سازمان در سطح بالاتر از حد متوسط بوده و میانگین نمونه به میزان ۲۰۳ است. این میزان کارآفرینی با توجه به پانزده عامل بررسی شده به شرح زیر است:

با توجه به میانگین نظری، هر عامل با نمره ۲/۵ (با توجه به طیف لیکرت) میانگین مهارت‌های اجتماعی مدیران ۳/۲۵، پشتکار مدیران ۳/۲ و حل خلاق مسایل آنان برابر ۳/۳ به دست آمد. میانگین ریسک‌پذیری آنان برابر با ۳/۲۵ و استفاده از فرصت در آن‌ها برابر با ۳ بوده است. کشف شهود یا بینش مدیران ۳/۲۵، انگیزه‌ی رشد آنان برابر ۳، عمل‌گرایی مدیران برابر با ۲/۲۵، هدایت انرژی آنان برابر با ۳، صفت هدفمند بودن در مدیران برابر با ۳/۴ و قاطعیت در تصمیم‌گیری آنان برابر با ۳ بوده است. در نهایت عامل خودمختاری (استقلال) در مدیران برابر با ۳/۳ و انطباق‌پذیری (منعطف بودن) آنان ۳/۲۵ و موفقیت‌گرایی (انگیزه‌ی پیشرفت) آنان برابر با ۳/۲۵ و میانگین اعتماد به نفس مدیران ۳/۴ بوده است.

نتایج به دست آمده، با نتایج حاصل از تحقیق آزادی (در سال ۱۳۸۴ بر اساس تحقیق در سازمان هواپیمایی کشوری) و پژوهش عزیزیان (در سال ۱۳۸۵ بر اساس تحقیق در وزارت نیرو) مطابقت دارد. با توجه به ویژگی‌های اعلام شده برای مدیران، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران در صفاتی همچون مهارت‌های اجتماعی، پشتکار، حل خلاق مسایل، ریسک‌پذیری، کشف و شهود یا بینش، هدف‌مند بودن، موفقیت‌گرایی (انگیزه‌ی پیشرفت)، اعتماد به نفس، خودمختاری (استقلال) و انطباق‌پذیری (منعطف بودن) تصویری مطلوب دارند و عواملی همچون فرصت‌گرایی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، انگیزه‌ی رشد و هدایت انرژی، اثر، کمی بیشتر از میانگین نظری است.

فرضیه ی عوامل میانجی

برای بررسی رابطه‌ی بین عوامل میانجی و کارآفرینی آزمودنی‌ها از تابع مجذورکای (کای یا مجذورکای) که فرمول مربوط به آن عبارت است از

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

استفاده شد.

فرضیه ی دوم: میزان کارآفرینی مدیران شرکت مخابرات ایران با توجه به جنسیت آنان، متفاوت است.

H0: بین کارآفرینی مدیران و جنسیت آنان رابطه‌ای وجود ندارد

H1: بین کارآفرینی مدیران و جنسیت آنان رابطه وجود دارد

فرضیه ی سوم: میزان کارآفرینی مدیران شرکت مخابرات ایران با توجه به مدرک تحصیلی آنان متفاوت است.

H0: بین کارآفرینی مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه‌ای وجود ندارد

H1: بین کارآفرینی مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه وجود دارد

فرضیه ی چهارم: بین میزان کارآفرینی مدیران شرکت مخابرات ایران با سوابق خدمت آنان رابطه وجود دارد.

H0: بین کارآفرینی مدیران و سوابق خدمتی آنان رابطه‌ای وجود ندارد

H1: بین کارآفرینی مدیران و سوابق خدمتی آنان رابطه وجود دارد

آزمون مجذور کای، نشان داد که هر سه فرضیه‌ی یاد شده با خطای ۵٪ به دلیل این که سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ بود، مورد تأیید قرار گرفتند (عدم تأیید H1) یعنی میزان کارآفرین بودن با جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه‌ی خدمت رابطه‌ای ندارد. این یافته با پژوهش عزیزیان (ویژگی‌های کارآفرینی در مدیران جهاد کشاورزی و هواپیمایی) و پژوهش آزادی (ویژگی‌های کارآفرینی در مدیران وزارت نیرو) مطابقت دارد، گرچه در بعضی از تحقیقات، به رابطه‌ی عوامل یاد شده با ویژگی‌های کارآفرینی، اشاره شده است.

نتیجه‌گیری

ویژگی کارآفرینان طیف گسترده‌ای دارند و معمولاً مدیران به نوعی از این ویژگی‌ها برخوردارند و نتایج تحقیق این امر را به خوبی نشان داده است. بالا بودن

میانگین نمرات ویژگی‌ها، این سؤال را در ذهن هر فردی ایجاد می‌کند که اگر همه‌ی مدیران دارای ویژگی‌های کارآفرینی هستند، پس چرا سازمان‌های متعلق به آن کارآفرینان، از شرایط مطلوبی برخوردار نیستند تا یک کسب‌وکار موفق تلقی شوند. طبیعی است که پاسخ این سؤال تفاوت در نگرش و عملیاتی شدن ذهنیت‌های مدیران است. سازمان‌های دولتی چه بسا زمینه و شرایط مناسب را برای تبدیل مدیران به کارآفرینان بالفعل ندارند و آن‌ها صرفاً کارآفرینان بالقوه هستند، زیرا بسیاری از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران با مهارت‌ها و ویژگی‌های کارآفرینان هم‌خوانی دارد. تنها تفاوت آن در نحوه‌ی به کارگیری آنها است. هر چند بسیاری از ویژگی‌ها از طریق آموزش مهارت‌های کارآفرینی قابل بهبود است، اما راه کار کم هزینه و اثربخش، مد نظر قراردادن ویژگی‌های یاد شده در آزمون‌های استخدامی و شرایط ارتقا است. این راه کار به معنی غفلت از آموزش نیست. نباید فراموش کرد که نمرات پیرامون میانگین، نشان از تعادل در جامعه‌ی مورد مطالعه دارد. اما به معنی کارآفرین بودن آن‌ها نیست. بنابراین، پیشنهاد آموزش و قراردادن آن‌ها در موقعیت‌های آموزشی در وضع موجود، بهترین گزینه است. درضمن، با توجه به نتایج تحقیق، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مثل سن، جنسیت و سابقه‌ی کار با ویژگی‌های کارآفرینی مرتبط نیست. سازمان‌ها باید به این حقیقت توجه کنند که در بعضی از شغل‌ها عوامل جمعیت‌شناختی از اولویت برخوردار نشود بلکه با توجه به ماهیت کار، به مجموع عوامل بالقوه (ویژگی‌ها) و عملکرد ناشی از ویژگی‌ها توجه شود. البته ایجاد موقعیت‌ها و شرایط مناسب سازمانی عامل دیگری است که این ویژگی‌ها را در بستر آزمایش و عمل قرار داده و منجر به تقویت آن‌ها شده و امکان انتخاب بهترین‌ها میسر می‌شود.

این پژوهش به سایر محققان توصیه می‌کند که همراه با شناسایی ویژگی‌های مدیران، کارکردها و رفتارهای مدیران را نیز مورد اندازه‌گیری قرار داده تا در صورت وجود موانع و مشکلات برای ایجاد فضای کارآفرینی، اقدام به رفع آنها شود.

منابع

- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۸۰). کارآفرینی؛ تعاریف، نظریات و الگوها، انتشارات پردیس تهران.
- احمدپورداریانی، محمود و سید محمد مقیمی (۱۳۸۵). مبانی کارآفرینی، نشر فراندیش، چاپ چهارم.
- جهانگیری، علی (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی در سازمان های دولتی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.
- خلیلی، ناصر و دانشوری، ابراهیم (۱۳۷۸). روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات اروین.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۵). کارآفرینی در نظام ارزشی، انتشارات اکرام، چاپ اول.
- رحیمی، الهام (۱۳۸۲). "بررسی مدل‌ها و استراتژی های کارآفرینی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت.
- ساده، مهدی (۱۳۷۵). روش های تحقیق با تأکید بر جنبه‌های کاربردی، نشر مؤلف، تهران.
- سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۶). اصول و مبانی کارآفرینی، انتشارات کیا، چاپ اول.
- گرامی نژاد، ابوالقاسم (۱۳۸۵). کارآفرین، مرکز نشر و پخش آیلا، چاپ اول.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، فراندیش، تهران.
- Jahnson, David. (2001). what is Innovation and Entrepreneurship? Lesson

for larger organizations, **Industrial and commercial training**. Vol. 33, N.4.

Katz jevomea and Dean A.sheperd (2004). **Corporate Entrepreneurship**, Elsevier press.

Kumar Anil S., S.C. Poornima, mini K.Abraham, K.Jayashree (2003). **Entrepreneurship Development**, New Age International Limited Publisher.

Littunen, Hannu, (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of Entrepreneurial Personality, **International Journal of Entrepreneurial Behavior Research**. Vol.6, No. 6.

Luke, Belinda (2006). **Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector**, Auckland University of Technology, New Zland.

Sookly,Gorden E.,Peter M.Frank,Roger R.Strough(2002). **Toward a Theory of Public Entrepreneurship** George Mason University.

Thornberry Neal (2006). **Lead like on Entrepreneur**, Simon press.

Tropman, John, Morningstar, Gesh, (1982). **Entrepreneurial Systems for the 1990s**, Greenwood press, United State.

Zampetakis, Leonidas A. (2007).- Entrepreneurial Behavior in the Greek Public Sector, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Volume 13, Number.

Zerbinati, Stefania (2005). Entrepreneurship in the Public Sector: A **Framework of Analysis in Eroepean Local Government**, Vol 17.