

## بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی مطالعه‌ی موردی در استان خوزستان

جهانگیر یدالهی فارسی\*<sup>۱</sup> - سیدامیر جان‌نثاری<sup>۲</sup> - محسن زمانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده‌ی کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی ترویج و آموزش دانشگاه شهید چمران اهواز

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۱/۱۶، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۲/۱)

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی کارآفرینی درون سازمانی در شرایط موجود و همچنین بررسی دیدگاه مدیران میانی در این زمینه، در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان است. این مطالعه از نوع پیمایشی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۹) تأیید شده، استفاده شده است. جامعه‌ی مورد مطالعه دربرگیرنده ۱۱۴ نفر از مدیران میانی بوده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحت ویندوز انجام گرفته و از آمار تحلیلی نظیر ضریب همبستگی، مقایسه‌ی میانگین، تحلیل تشخیصی و ضریب رگرسیون چندگانه بهره گرفته شده است. نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین تمام متغیرهای سازمانی مورد مطالعه (نظام کنترل، تصمیم‌گیری، ارتباطات، خطرپذیری، تغییر، نوآوری، آموزش و تحقیق، تشکیل گروه، اهداف و پاداش سازمانی) هم در شرایط موجود و هم در ارتباط با دیدگاه مدیران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی همچنین بیان‌کننده‌ی همبستگی منفی بین میزان کارآفرینی درون سازمانی با سن و سابقه‌ی مدیریتی است. نتایج آزمون علامت نشان داد که در وضعیت موجود سازمان در ارتباط با کارآفرینی متغیرهای سازمانی مورد مطالعه غیر کارآفرینانه عمل می‌کند، دیدگاه مدیران میانی نیز در اغلب موارد غیر کارآفرینانه یا تا حدودی کارآفرینانه عمل می‌کند. آزمون آنالیز واریانس مشخص نمود که در شرایط موجود سازمان (کنترل، آموزش و تحقیق، مدیریت تغییر، اهداف و تصمیم‌گیری سازمانی) بیشترین تأثیر را بر کارآفرینی درون سازمانی خواهند داشت و نتایج آزمون تحلیل تشخیصی نیز مشخص کرد که در تشخیص مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین متغیرهای نوآوری، پاداش، کنترل، تصمیم‌گیری و آموزش و تحقیق سازمانی بیشترین نقش را دارند.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی درون سازمانی، سازمان‌های دولتی، عوامل سازمانی

## مقدمه

بی‌تردید عناصر بورکراسی<sup>۱</sup>، جزئی حیاتی از سازمان‌های دولتی، فرهنگی و دیگر سازمان‌های نوین و پیچیده‌ی امروزی هستند. تأثیر این عناصر بیشتر مرتبط با ساختار یک سازمان است. این عناصر که توضیح دهنده‌ی یک بورکراسی کامل و ایده‌آل هستند، عبارتند از:

۱- سلسله مراتب ۲- قابلیت‌های حرفه‌ای ۳- جنبه‌های شغلی ۴- قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها ۵- اختیارات قدرت قانونی (رضاییان، ۱۳۶۹).

علی‌رغم فواید و عملکردهای زیاد که بورکراسی دارد، بروز نتایج نامطلوب و عملکردهای منفی اجرای بورکراسی باعث پیدایش تغییراتی در نظام بورکراسی شده است. این نتایج ناهنجار نامطلوب به‌طور خلاصه عبارتند از:

**خشکی و انعطاف‌ناپذیری:** بورکراسی قابلیت انطباق نداشته و گرایش محض به مقررات باعث ترس، محافظه‌کاری و تک‌بعدی شدن تخصص‌ها می‌شود.

**جمود شخصیت:** بورکراسی انسان را به عنوان مدل، ماشینی فرض می‌کند که فاقد هرگونه احساس و نیاز است. بورکراسی افراد را تابع سازمان ساخته، علاقه‌ی افراد به سازمان را تا حد ممکن کاهش داده و خلاقیت و خلاقیت‌کنندگان را به پایین‌ترین سطح خود می‌رساند.

**جابه‌جایی اهداف:** در سازمان‌های بورکراتیک کارکنان ممکن است اهداف نهایی سازمان را فراموش کرده و در برقراری و شرکت در اهداف سطح پایین‌تری میل‌ی نشان دهند، علت این امر پیوستگی اهداف از سطوح پایین به سطوح بالاتر است. کارکنان با درگیر شدن در اهداف فرعی یا شخصی امکان دسترسی به اهداف نهایی سازمان را غیرممکن می‌کنند.

---

1. Bureaucracy

**خود جاودانگی و ساخت امپراتور گونه:** نظام بورکراسی جزو آن دسته از ساختارهایی است که به سختی و دشواری می‌توان آن را تغییر داد. بنابراین اگر تغییرات مهمی مورد نیاز باشد امکان انجام این تغییرات در ساختار سازمانی بسیار مشکل است. در واقع عدم استقبال از نوآوری و بدعت‌گذاری، از جمله پیامدهای این ساختار است که دلیل آن را باید در علاقه‌مندی سیستم به جاودان‌سازی چارچوب‌ها و روش‌های قدیمی دانست.

**هزینه‌های کنترل‌ها نظارت‌ها:** تمایل سازمان‌های بورکراتیک به رشد و خودمحموری و روش‌های دیوانسالارانه برای کنترل و افراط در این فعالیت‌ها، جنبه‌های مثبت بورکراسی را کاهش می‌دهد. بر واقع تأکید بر کنترل بیش از حد افراد و استفاده از روش‌های کنترل رسمی، در چارچوبی خاص قرار می‌دهد که خروج از آن مشابه شکستن قوانین و مقررات و در نتیجه تهدید موفقیت شغلی می‌شود (الوانی، ۱۳۷۲). محدودیت‌های یاد شده باعث ایجاد تغییراتی اساسی در بورکراسی دولتی شد. نگاهی گذرا به این گونه تغییرات در فعالیت‌های عالی و مأموریت‌های دولت‌های بورکراتیک ما را با روند این تغییرات بیشتر آشنا می‌کند. از سال ۱۹۴۵ دولت‌ها به عنوان یک مجموعه‌ی مسأله حل‌کن و مشکل‌گشا مورد توجه قرار گرفتند و با توسعه و گسترش رفاه در دهه‌ی ۱۹۵۰ بزرگ‌تر و حجیم‌تر شدند. سپس بزرگ شدن دولت‌ها در دهه‌ی ۱۹۷۰ روند نزولی طی کرد چرا که بزرگ شدن آن‌ها به عنوان یکی از مشکلات دولت‌ها مطرح شد و سرانجام در طی دهه‌ی ۱۹۸۰ موضوع انزواطلبی مورد انتقاد قرار گرفت و بیان شد که تصرف و توقیف قدرت به وسیله‌ی بورکراسی، رشد کمی دولت و فقدان توانایی دولت در حل مسائل را سبب می‌شود (Van Meterlo, 1996, p.4). بعد از یک دوره تغییرات کمی در سطح دولت‌ها (افزایش بورکراسی)، افزایش بودجه‌بندی<sup>۱</sup>، افزایش سازمان‌های دولتی و افزایش فعالیت‌های دولتی (سمت و برتری این

#### 1. Budgeting



افزایش می‌دهد و این واقعیت مسلم است که با بورکراسی نمی‌توان به مبارزه بورکراسی رفت (Terry, 1993, p. 393).

مفهوم کارآفرینی، آینده‌ای روشن را برای اصلاحات رادیکالی در بورکراسی دولتی به ویژه با تزریق و ارائه‌ی مکانیزم‌های رقابتی و کنترل‌های دموکراتیک در سازمان‌های دولتی پیش‌بینی می‌کند. دیدگاه کارآفرینی دولتی راه‌گرایز از وضعیت بحرانی مشکلات بازار و مشکلات ناشی از بورکراسی دولتی را تبیین و ارائه می‌کند. بنابراین سازمان‌های بورکراتیک دولتی در سطح وزارتخانه و کلان باید به یک سازمان کارآفرین تغییر وضعیت دهد و این عرصه‌ی ارات و بخش‌های منشعب از این سازمان‌ها نیز باید به کارآفرینی روی آورند (Shockley, et al., 2007, p.6).

آزبورن و گالبر (Osborn and Galber) بحث بر سر تبدیل دولت‌های بورکراتیک به دولت‌های کارآفرینی را مطرح کردند. در این دیدگاه دولت نباید منسوخ و ساختارهای دولتی از صحنه خارج شوند اما باید یک تجدیدنظر اساسی در دولت و ساختارهای بورکراتیک دولتی انجام شود. این افراد فهرستی شامل ده اصل برای تجدیدنظر در سازمان‌های دولتی به شرح زیر ارائه کرده‌اند.

۱. جایگزین برای ارائه‌ی خدمات (همکاری با سازمان‌های خصوصی، داوطلبانه و تعهدات خارجی)؛
۲. مشارکت کارکنان در تمامی مراحل برنامه و مدیریت مشترکیتی از طریق شوراهای تیم‌های مدیریتی؛
۳. تزریق رقابت در فرآیندهای دولت از طریق برقراری سیستم استرس-برای کار، رقابت‌های درونی بین واحدهای فرعی و رقابت در استخدام کارکنان؛
۴. کاهش تعداد قوانین، حذف بودجه بندی فعلی، انقضای وجوه پایان دوره، بررسی شدن طبقه بندی مشاغل؛

۵. بررسی عملکرد سازمان‌های دولتی باید براساس بازده سازمان باشد نه براساس نهاده‌های سازمان؛
۶. تلقی ارباب رجوع به عنوان مشتری؛
۷. تأمین هزینه‌ها از طریق درآمدزایی در سازمان‌های دولتی و عدم اتکا صرف به کمک‌های دولت؛
۸. ارائه‌ی خدمات پیش‌گیرانه توسط سازمان‌های دولتی با هدف کاهش ارائه‌ی خدمات توسط دولت؛
۹. غیرمتمرکز کردن نهادها، افزایش فعالیت‌های تیمی، مدیریت مشارکتی، توسعه‌ی اختیارات کارکنان، همکاری نیروی کار، مدیریت برنامه‌های توسعه‌ی کارکنان و سیاست‌های چرخشی؛
۱۰. کاهش استفاده از کنترل به عنوان ابزاری در جهت تحقق اهداف (Osborn and Galber, 1992, p. 4).

این ده اصل را نمی‌توان به عنوان یک فرمول کامل ارائه داد، هر چند که جنبه‌های مهم و اساسی را مدنظر قرار می‌دهد. در نهایت این ده اصل بیان‌کننده‌ی یک روش رادیکالی سیاسی است، اما راه حل عملی تکنیکی را به مشکلات سازمان‌های کلاسیک دولتی ارائه نمی‌دهد. بررسی این ده اصل نشان می‌دهد که طراحان آن معتقد و مدافع یک سیستم دولتی موفق هستند و ضرورتاً یک سیستم دولتی کوچک را مدنظر قرار نمی‌دهند (Van mierlo, 1996, p.14).

با توجه به اهمیت و جایگاه خاص سازمان‌های دولتی در ایران، ایران از جمله‌ی ۵ کشور جهان است که ساختار آن به شدت دولتی بوده و بیش از ۸۰ درصد از فعالیت‌های اقتصادی موجود در جامعه بر بخش دولتی یا عمومی متمرکز شده و سهم مشارکت بخش خصوصی در اقتصاد از ۲۰ درصد کمتر می‌باشد (زاهدی مازندرانی، ۱۳۸۳، ص ۲۰). نیاز به توانمندسازی آن‌ها در جهت بهبود فعالیت‌ها از یک طرف و افزایش جمعیت و بیکاری در کشور و به تبع آن نیاز به کارآفرینی از سویی دیگر سبب شد تا اقدام به بررسی وضعیت و جایگاه کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور شود،

تا از این رهگذر بتوان با ظرفیت‌ها و تنگناهای موجود پیش روی کارآفرینی در این بخش آشنا شده و راه کارهای عملی جهت تسهیل فرآیند کارآفرینی در این سازمان‌ها ارائه شود تا بر این اساس، سازمان‌های دولتی نسبت به تقویت و بهبود توانمندی‌های خود اقدام نمایند و از آمادگی لازم برای ایفای نقش‌های مؤثرتر برخوردار شوند.

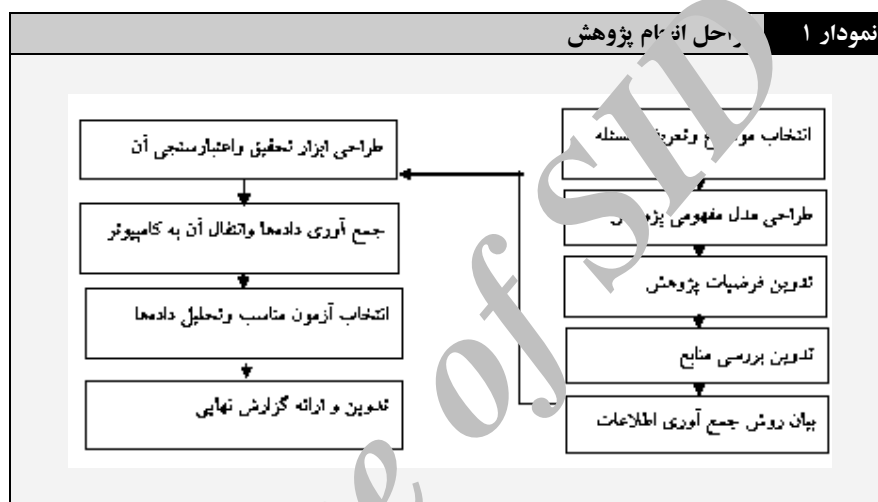
بررسی شرایط موجود سازمان از نقطه نظر مدیران و همچنین دیدگاه مدیران میانی در ارتباط با برخی پیش نیازهای لازم برای کارآفرینی می‌تواند تا حدودی بیانگر شرایط و زمینه‌های لازم برای کارآفرینی درون‌سازمانی در این سازمان‌ها باشد. در حقیقت تحقیق مورد نظر به دنبال پاسخ است تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱. آیا سازمان به‌عنوان نهاد آموزشی و پژوهشی استان خوزستان از دیدگاه مدیران به‌عنوان یک سازمان دولتی کارآفرین محسوب می‌شود؟
  ۲. آیا مدیران در زمینه‌ی کارآفرینی درون‌سازمانی دیدگاه مناسبی دارند؟
  ۳. آیا بین دیدگاه مدیران و وضعیت موجود در ارتباط با کارآفرینی درون‌سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
  ۴. آیا سن، سابقه‌ی مدیریتی و تحصیلات مدیران بر نگرش افراد نسبت به کارآفرینی اثرگذار است؟
  ۵. کدامیک از متغیرهای مورد مطالعه توان بیشتری در تفکک مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین دارد؟
- و بر این اساس مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار شماره (۱) تا این شد.

### پیشینه‌ی تحقیق

واژه‌هایی از قبیل کارآفرینی درون‌سازمانی (Pinchot, 1985, P.48)، کارآفرینی سازمانی (Burgelman, 1983, P.1352)، کسب و کار شرکتی (Macmillan, 1986, P.182) و امثال آن برای توصیف پدیده‌ی کارآفرینی درون‌سازمانی به کار برده شده است. سرانجام کارآفرینی درون‌سازمانی، به عنوان فرآیند خلق فرصت‌ها با هدف ایجاد

ارزش‌های نوآورانه، بدون ملاحظه‌ی دیگر منابع (انسانی و سرمایه) یا موقعیت کارآفرینانه در سازمان‌های موجود یا جدید، تعریف شد (Churchill, 1992, P.47). مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی در یک بعد وسیع دربرگیرنده‌ی کارآفرینی درون سازمان‌های موجود است (Antoncic and Hisrich, 2001, P.503, & Steinar, 2001, ) (P.42 & Heinonen and Korrela, 2003).



در این مطالعه، کارآفرینی درون‌سازمانی، به عنوان فرایند کارآفرینی، درون سازمان‌های موجود بدون در نظر گرفتن وسعت و مقیاس آن تعریف می‌شود و نه تنها به ایجاد مشاغل جدید منجر شده بلکه دیگر فعالیت‌های نوآورانه و آفرینی توسعه‌ی تولیدات، خدمات، تکنولوژی، فنون مدیریتی و استراتژی‌ها یا موقعیت‌های جدیدی را شامل می‌شود.

صاحب‌نظران مختلف، چارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی ارائه کرده‌اند. بسیاری از محققین به بررسی نتایج حاصل از کارآفرینی درون‌سازمانی پرداخته‌اند و با بررسی ابعاد مختلف آن، سازمان‌ها را ارزیابی کرده‌اند. رشد و سودآوری سازمان (Antoncic, Hisrich, 2001; Covin and Slevin, )



Antonicic, 2001; Zahra 1991, 1991), رضایت مشتری و ارباب رجوع سازمان (Antonicic, 2001; Zahra 1991, 1991), از ابعاد اصلی نتایج کارآفرینی می‌باشد که بررسی قرار شده است.

برخی از محققین به بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی یا عوامل مورد نیاز برای تحقق فرایند کارآفرینی درون‌سازمانی پرداخته‌اند. تعیین این که چه عواملی به عنوان پیش‌نیاز بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیرگذار است سبب شده تا متغیرهای مورد تحقیق متفاوت در نظر گرفته شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد، محیط خارجی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده، در تمامی فعالتهای کارآفرینانه در سطوح فردی و سازمانی مدنظر قرار گرفته است. مدل‌های ارائه شده توسط محققین علاوه بر متغیرهای داخلی متغیرهای خارجی را نیز مدنظر قرار داده است (Zahra 1991, 1995; Antonicic and Hisrich, 2001; Heinonen, 1999b, 2003; Slevin and Covin, 1990; Vande Ven, 1993).

در بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی عوامل گوناگونی مورد بررسی قرار گرفته است،

### سنجش کارآفرینی درون‌سازمانی

برخی صرفاً عوامل سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Antonicic and Hisrich, 2001, P.495) و برخی نیز پیش‌نیازها و نتایج کارآفرینی درون‌سازمانی را هم‌زمان بررسی کرده‌اند. بنابراین عوامل مورد نظر برای سنجش کارآفرینی با توجه به هدف تحقیق تا حدودی با هم متفاوت هستند. در این تحقیق تلاش شده است با توجه به اهداف تحقیق عوامل سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. این عوامل به تنهایی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**تشکیل تیم‌های خلاقیت و نوآوری:** تشکیل گروه‌ها و واحدهای نوآوری و خلاقیت در بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند به بروز و ارائه ایده‌ها و طرح‌های نو بیانجامد. این گروه‌ها وقت خود را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات و ساختن محصولات می‌کنند (رضائیان، ۱۳۶۹، ص ۲۹). بنابراین استفاده از این گروه‌ها یکی از راه‌های اساسی برای تحریک کارآفرینی در بخش دولتی است (Shadler, 1999, 1999).

**نظام نوآوری<sup>۱</sup> سازمانی:** تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه درون سازمان‌ها به تمایل و گرایش مدیران به توسعه‌ی نوآوری در تولیدات و خدمات، بستگی دارد (Covin and Slevin, 1991 p.17). تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که برخی مدیران با انجام فعالیت‌هایی از بروز خلاقیت و نوآوری جلوگیری می‌کنند. در واقع ایجاد محیطی فاقد انگیزه، محرک و آزادی، راه را بر نوآوری می‌بندد. در این راستا مسؤولان سازمان باید همیشه آمادگی شنیدن اندیشه‌های نو و تازه را داشته باشند و تا حد امکان آن را به کار ببندند (کونز و دانا، ۱۳۷۰، ص ۱۹۶؛ آقایی فیشانی، ۱۳۷۷، ص ۵۲).

**نظام ارتباطات سازمانی:** برای خلاقیت در سازمان‌ها و ایجاد نوآوری باید به اعضا اجازه داد که با هم روابط مستقیم داشته باشند و ارتباط نزدیک و روابط متقابل بین گروه‌های مختلف برقرار شود. این روابط متقابل باعث می‌شود که اطلاعات مفید بین اعضای سازمان رد و بدل شود و نظرات و دیدگاه‌های جدید در مورد مسائل سازمانی آزادانه به سایر اعضا منتقل شود (ستونز و فریمن، ۱۳۷۵، ص ۳۳۵). سازمان‌های دولتی با در اختیار داشتن نظام سلسله‌مراتبی از یک نظام ارتباطات عمودی بالا به پایین برخوردارند. این نظام امکان جریان باز اطلاعات از محیط و سطوح پایین سازمان را محدود کرده و این مسأله مانع جدی پیش روی کارآفرینان درون این سازمان‌ها است (Van mierlo, 1996, P.5).

**نظام خطرپذیری<sup>۱</sup> سازمانی:** خطرپذیری یکی از ابعاد اصلی کارآفرینی در سازمان‌ها است و به عبارت دیگر خطرپذیری همان گرایش سازمان به انجام فعالیت‌هایی است که نتیجه‌ی آن تا حد زیادی نامشخص باشد (Zahra and Covin, 1995 P.50). بنابراین خطرپذیری در سازمان باید به عنوان یک تصمیم مثبت در فرهنگ سازمانی تلقی گیرد و مدیران سازمان‌ها، باید کارکنانی را که ریسک‌های حساب شده انجام می‌دهند تشویق

---

1. Innovation  
1. Risk -Taking

نمایند. در این زمینه سازمان باید زمینه‌ی مناسب را برای انجام پروژه‌های آزمایشی کوچک فراهم سازد (Kuratko et al., 1991, P.53).

**نظام پاداش و تشویق سازمانی:** نظام پاداش‌دهی در سازمان‌های کارآفرین ویژگی‌های خاص خود را دارد. عملی بودن و امکان‌پذیر بودن پاداش در نظر گرفته شده از جمله این مسائل است. یعنی پاداشی برای کارکنان در نظر گرفته شود که بتوان آن‌را به کارکنان داد. از طرفی پاداشی را در نظر بگیریم که برای کارکنان قابل دسترسی باشد. در این راستا باید از مشوق‌های گوناگون استفاده کرد. تشویق‌های مالی و غیرمالی هر دو اهمیت خاصی دارند اما باید تلاش کنیم که بیشتر از تشویق‌های درون‌ذاتی استفاده کنیم (Cornwal et al., 1990, p. 6). سایکس و بلاک معتقدند در سازمان‌ها باید برای غلبه بر موانع رسمی حرکت و حرکت به سوی کارآفرینی یک سیستم پاداش هدف‌مند در نظر گرفته شود، که تأکید آن بر اعطای پاداش براساس عملکرد افراد باشد (Sykes and Block, 1989 P.163).

**نظام کنترل سازمانی:** یکی از مشکلات اساسی در پرورش روحیه‌ی کارآفرینانه در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ، استفاده از نظام کنترل رسمی است که کارآفرینان را از فعالیت باز می‌دارد، این نظام برگزینش و انتخاب راه‌ردهای مناسب توسط مدیران تأثیر می‌گذارد (Pinchot, 2000, P.9). در واقع وجود روش‌های سنتی کنترل نظیر گزارش‌های ماهانه و سالانه، حسابرسی بودجه‌های مصرفی و عدم توجه به عملکرد باعث می‌شود تا کارکنان امکان انجام فعالیت‌های کارآفرینانه را به دست نیارند چرا که این فعالیت‌ها با روح کارآفرینی در تضاد است. (Heponen, 1999b, P.89).

**نظام اهداف سازمانی:** تعیین اهداف روشن و صریح باعث می‌شود مسیر حرکت افراد مشخص شده، افکار و ایده‌های آن‌ها در جهت و مسیرهای خاصی هدایت شود و از پراکندگی افکار جلوگیری به عمل آید و زمینه را برای ارائه‌ی ایده‌های نو در سازمان

## 2. Reward System

فراهم کند (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۲۴۴). اما دیدگاه برخی افراد با مسائل یاد شده در تناقض است و آن را تأیید نمی‌کند. این افراد معتقدند که فرصت‌های کارآفرینی از اهداف اجرایی متناقض که به طور عادی می‌توانیم آن را به سازمان‌های عمومی نسبت دهیم، به دست می‌آیند. سازمان‌ها، اهداف مبهم را به عنوان فرصتی برای تمرین بصیرت و تشخیص، می‌بینند. تضاد در اهداف می‌تواند فرصتی را برای تعقیب نوآوری و خلاقیت فراهم نماید. در واقع چندگانه بودن، تضاد و ابهام در روح کارآفرینانه دمیده شده است (Pinchot, 2000).

**نظام تصمیم‌گیری سازمانی:** پینکات در تشریح تفاوت‌های موجود بین مدیران سنتی و کارآفرینان سازمانی مدیران سنتی را افرادی سازگار با مراکز قدرت و تصمیم‌گیری مطابق با خواست رؤسای سازمان می‌داند. حال آنکه کارآفرینان سازمانی را افرادی می‌داند که در تصمیم‌گیری به سازگاری و همکاری با دیگران تمایل دارند (Pinchot, 2000, P.18). بنابراین می‌توان گفت که کارآفرینی در سازمان‌های دولتی را می‌توان با تصمیم‌گیری به سبک مشارکتی-حریک‌گرا تشویق کرد (Shadler 1999, P.417; Pinchot, 2000).

**نظام آموزش و تحقیق سازمانی:** باید گفت بنابراین، تا حد زیادی اکتسابی بوده و رشد این استعداد نیز مانند سایر استعدادهای بشری به شرایط زمینه‌های خاصی نیاز دارد (آقایی فیثانی، ۱۳۷۷، ص ۵۲). از این رو کارآفرینی درون‌سازمی نیز یک هنر و فضیلت ذاتی نیست و می‌توان آن را از طریق آموزش مناسب توسعه داد. آموزش و آموزش کارکنان در زمینه‌ی کارآفرینی می‌تواند باعث پیشرفت خارق‌العاده‌ی در سازمان شود. این آموزش‌ها نه تنها باعث افزایش درآمد، از طریق نوآوری سازمانی می‌شود بلکه افزایش و بهبود نگرش کارکنان را نیز به دنبال خواهد داشت. از این رو مدیران باید زمینه‌ی لازم برای این آزمایش‌ها را درون سازمان فراهم کنند (Pinchot, 2000).

**مدیریت تغییر سازمانی:** در مدل‌های سازمانی دانش‌آفرین و نوآور مدیر با تغییر در ترتیبات سازمانی بستری فراهم می‌کند تا کارکنان ظرفیت‌های خود را در جهت رسیدن

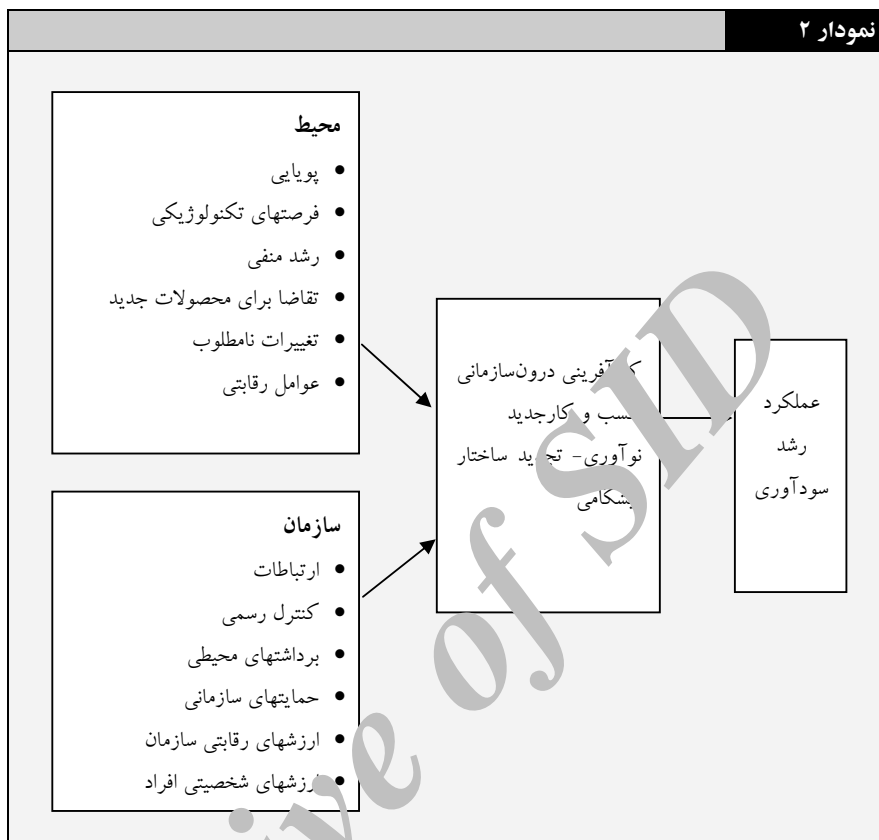
به اهداف سازمانی توسعه و بهبود بخشند. در این سازمان‌ها خلق دانش، آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات کاری تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه‌ی اعضای سازمان به آن عمل می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۲، ص ۲۴۷). به اعتقاد پیترز (۱۹۹۴) مدیران باید برخلاف گذشته که از تغییر و تحول تنفر داشتند، بدان عشق ورزند. این اهمیت به دلیل نقش کلیدی مدیر به منظور فراهم کردن شرایط برای تغییر و تحول است (رحیمان، ۱۳۷۵، ص ۱۳۰).

هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضعیت فعلی کارآفرینی درون‌سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان و همچنین سنجش دیدگاه مدیران در ارتباط با نظام مطلوب کارآفرینی در سازمان است. اهداف فرعی تحقیق نیز عبارتند از:

۱. بررسی دیدگاه مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان در باره‌ی کارآفرینی درون‌سازمانی؛
۲. بررسی نقش مدیران میانی در فرآیند کارآفرینی درون‌سازمانی؛
۳. بررسی جایگاه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی؛
۴. بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان‌های دولتی در ارتباط با کارآفرینی درون‌سازمانی.

## روش تحقیق

روش مورد استفاده در این پژوهش پیمایشی است. در تحقیق حاضر جامعه‌ی آماری شامل مدیران رده‌ی میانی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان است. در این تحقیق مدیران رده‌ی میانی کلیه‌ی معاونت‌های این سازمان واقع در اهواز، سازمان جهاد کشاورزی شهرستان اهواز و کلیه‌ی مدیریت‌های جهاد کشاورزی واقع در شهرستان‌های استان مورد بررسی شدند، که به روش نمونه‌گیری سرشماری انتخاب شده بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات و آمار مربوط به تحقیق، پرسشنامه است که بخشی از آن شامل سؤال‌هایی در ارتباط با ویژگی‌های شخصیتی مدیران بود. قسمت اصلی سؤال‌ات پرسشنامه در برگیرنده‌ی سؤال‌اتی در ارتباط با وضعیت موجود کارآفرینی و بخش دیگر آن در ارتباط با تعیین دیدگاه مدیران در ارتباط با تبیین نظام کارآفرینی مطلوب بود.



منبع: (Antoncic and Hisrich, 2001)

در این تحقیق برای انجام پیش‌آزمون، به دلیل محدود بودن تعداد نمونه‌ها و امکان کاهش آن‌ها در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، تعداد ۲۲ پرسشنامه به صورت آزمایشی در سازمان آب و برق خوزستان، بین مدیران واحدهای مختلف توزیع شده و سپس میزان پایایی آن توسط نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون آلفا کرونباخ محاسبه شد. محاسبه شد که بیانگر پایایی نسبتاً بالای پرسشنامه بود. بر اساس نتایج پیش‌آزمون، برخی اصلاحات در پرسش‌نامه‌ها لحاظ شد؛ و تعدادی از سؤالات حذف یا اصلاح شد. به گونه‌ای که پس از گردآوری نهایی پرسش‌نامه‌ها مجدداً آلفا کرونباخ

محاسبه شده عدد ۰/۸۹ به دست آمد که بیانگر پایداری بسیار خوب پرسشنامه است. در نهایت تعداد ۱۱۴ پرسشنامه بین مدیران توزیع و نسبت به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شد. در این پژوهش با استفاده از روش‌های مختلف آمار استنباطی نظیر: آزمون همبستگی، آزمون علامت، تحلیل تشخیصی و غیره، داده‌های مربوط به فرضیات تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. علاوه بر روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی، از نرم افزار SPSS نیز برای تعیین میزان تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته برای تبیین روابط بین متغیرها استفاده شده است.

از آنجا که عدم متغیری بر کارآفرینی درون‌سازمانی مؤثرند در این تحقیق براساس مدل (نمدار) (۲) تلاش شده است تا فقط عوامل سازمانی مورد بررسی قرار داده شود.

### محدودیت‌های تحقیق

عوامل متعددی بر روند اجرای دقیق پژوهش اثرگذار بوده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر هستند:

۱. از آنجا که برخی از سؤالات تحقیق به دنبال کشف وضعیت موجود کارآفرینی در سازمان مورد تحقیق بود، برخی از مدیران انتشار و انطباقی اطراعات را نوعی خطر برای سازمان به حساب آورده و از ارائه‌ی آن خودداری می‌کردند.
۲. تعدادی از سؤالات تحقیق نیز به بررسی دیدگاه مدیران سازمان کارآفرینی درون‌سازمانی می‌پرداخت که برخی از مدیران در ارائه‌ی دیدگاه‌های خود به نوعی برخورد محتاطانه داشتند.

۳. برخی از مدیران به ویژه در بررسی شرایط موجود سازمان، از جنبه‌ی کارآفرینی درون سازمانی به نوعی افراط و تفریط دست می‌زدند، به گونه‌ای که برخی از آن‌ها شرایط موجود را از جنبه‌ی کارآفرینی بسیار ضعیف و برخی دیگر آن را کاملاً

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

مطلوب بیان می‌کردند.

#### ویژگی‌های جمعیت ساختی مدیران میانی

سن: حداقل سن مدیران ۳۰ سال و حداکثر سن آنان ۵۵ سال بوده و میانگین سنی مدیران ۴۱/۷۳ است. ۹۵٪ درصد مدیران بین ۳۰ تا ۵۰ سال دارند که بیان‌کننده‌ی جوان نبودن مدیران است.

تحصیلات: آمارها نشان می‌دهد که ۸۱٪ درصد مدیران دارای تحصیلات لیسانس و ۱۳/۸ درصد آن‌ها نیز فوق لیسانس بالاتر هستند، که بیان‌کننده‌ی تحصیلات بالای مدیران میانی است. تنها ۴/۳ مدیران تحصیلاتی در حد فوق دیپلم و دیپلم دارند که این امر بیان‌کننده‌ی اهمیت میزان تحصیلات در تفویض پست‌های مدیریتی از سوی مدیران رده‌های بالاتر است.

سابقه‌ی مدیریتی: از مجموع مدیران رده میانی ۳۷/۳ تا ۱۰ سال سابقه کار دارند. همچنین مدیران میانی که سابقه‌ی مدیریتی آن‌ها بین ۱۰ تا ۲۰ سال است ۳۵/۵ درصد از کل جامعه‌ی آماری را به خود اختصاص داده است. مدیران ۱۰ سال مدیریتی زیر ۵ سال، ۱۷ درصد و سابقه‌ی ۲۰ سال به بالا فقط ۹/۶ درصد از جمع کل را به خود اختصاص می‌دهند. بررسی نشان می‌دهد که کمترین سابقه مدیریتی ۱ سال و بیشترین آن ۲۴ سال است. میانگین سابقه مدیریتی ۱۰/۴۱ سال است.

#### تعیین ضریب همبستگی بین متغیرهای سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی

برای تعیین ضریب همبستگی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جداول شماره (۲۰۱) قابل مشاهده است:



همبستگی بین متغیرهای سازمانی مورد مطالعه و کارآفرینی درون‌سازمانی در وضعیت موجود			جدول ۱
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری
کنترل سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۶۳۳	۰/۰۰
پاداش سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۲۳۷	۰/۰۱
ارتباطات سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۵۷۸	۰/۰۰
تصمیم‌گیری سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۲۰۱	۰/۰۴
گروه‌های خلق و نوآوری	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۲۷۱	۰/۰۱
اهداف سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۵۷۰	۰/۰۰
آموزش و تحقیق سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۳۵۳	۰/۰۰
نوآوری سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۳۹۸	۰/۰۰
مدیریت تغییر	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۴۸۹	۰/۰۰
خطرپذیری سازمانی	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۲۳۱	۰/۰۲

میزان خطا=۰/۰۵ (۲-۹=ضعیف، ۳-۹=متوسط، ۴-۹=متوسط قوی، ۵-۹=قابل ملاحظه و ۷-۰=بالاتر=قوی)

همان گونه که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، تمامی متغیرهای سازمانی مورد مطالعه و کارآفرینی درون‌سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت هر چه نمره‌ی فرد در متغیرهای مورد مطالعه بیشتر باشد میزان کارآفرینی درون‌سازمانی او نیز بیشتر خواهد بود. نظام اهداف سازمانی و نظام کنترل سازمانی دارای همبستگی قابل ملاحظه‌ای در این زمینه بوده. اما همبستگی متغیرهای خطرپذیری سازمانی، تشکیل گروه‌های خلاق و نظام تصمیم‌گیری سازمانی در حد ضعیفی است.

همان گونه که جدول شماره (۲) نشان می‌دهد بین تمامی متغیرهای سازمانی مورد مطالعه و کارآفرینی درون‌سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت هر چه نمره‌ی فرد در متغیرهای مورد مطالعه بیشتر باشد میزان

کارآفرینی درون سازمانی او نیز بیشتر خواهد بود. نظام تصمیم‌گیری سازمانی، نظام اهداف سازمانی، نظام آموزش و تحقیق سازمانی، نظام نوآوری سازمانی و نظام ارتباطات سازمانی همبستگی قابل ملاحظه‌ای با کارآفرینی درون سازمانی دارند. نتایج یافته‌های فوق با نتایج یافته‌های (Antonic and Hisrich, 2001, P.513) و (Heinonen, 2002) و (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۶۲) هم‌سو بوده و نتایج یافته‌های آنان را تأیید می‌کند.

همبستگی بین متغیرهای سازمانی مورد مطالعه و کارآفرینی درون سازمانی در			جدول ۲
نشیط مطالب			
متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری
کنترل سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۴۹۴	۰/۰۰
پاداش سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۳۳۶	۰/۰۲
ارتباطات سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۶۴۶	۰/۰۰
تصمیم‌گیری سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۵۰۱	۰/۰۰
گروه‌های خلاق و نوآور	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۳۷۲	۰/۰۰
اهداف سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۶۳۶	۰/۰۰
آموزش و تحقیق سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۵۴۷	۰/۰۰
نوآوری سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۵۷۵	۰/۰۰
مدیریت تغییر	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۳۵۹	۰/۰۰
خطرپذیری سازمانی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۴۷۰	۰/۰۰

میزان خطا=۰/۰۵ (۲-۲/۹=ضعیف، ۳-۴/۹=متوسط، ۵-۶/۹=قابل ملاحظه و ۱- بالاتر از ۱=توی)

**سؤال اول تحقیق:** آیا سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان از دیدگاه مدیران به‌عنوان یک سازمان دولتی کارآفرین محسوب می‌شود؟

#### بررسی میزان کارآفرینی در وضعیت موجود و مطلوب

برای بررسی میزان کارآفرینی از آزمون علامت استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ و ۴ نشان داده شده است. در این رابطه فرض‌های آماری زیر مورد آزمون قرار گرفت:

**الف:**

H1: بین نمره‌ی کارآفرینی متغیرها در وضعیت موجود با نمره‌ی میانگین اختلاف معناداری وجود دارد.

H0: بین نمره‌ی کارآفرینی متغیرها در وضعیت موجود با نمره‌ی میانگین اختلاف معناداری وجود ندارد.

جدول ۳ نتایج آزمون علامت در وضعیت موجود				
نتیجه آزمون	سطح معناداری	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	متغیر مستقر
تأیید فرض	۰/۰۰	۱۸	۵۴	کنترل سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۹۴	پاداش سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۶	۸۱	ارتباطات سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۹۴	تصمیم‌گیری سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۲۹	۶۸	گروه‌های خلاق و نوآور
تأیید فرض	۰/۰۰	۱۰۷	۶۵	اهداف سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۷۶	آموزش و تحقیق سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۹۴	نوآوری سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۹۲	مدیریت تغییر
تأیید فرض	۰/۰۰	۰	۹۴	خطرپذیری سازمانی

نتایج آزمون علامت نشان می‌دهد که در وضعیت موجود سطح معناداری تمام متغیرها بیشتر از میزان خطا است. بر این اساس فرض H1 تأیید شده و در پاسخ به سؤال اول تحقیق که کارآفرین بودن سازمان در وضعیت موجود را از دیدگاه مدیران مورد بررسی قرار می‌دهد، می‌توان گفت: سازمان در ارتباط با تمامی متغیرهای مورد بررسی غیر کارآفرینانه عمل می‌کند و با شرایط مطلوب فاصله زیادی دارد.

**سؤال دوم تحقیق:** آیا مدیران در زمینه‌ی کارآفرینی درون سازمانی دیدگاه مناسبی دارند؟

ب:

H1: بین نمره ی کارآفرینی متغیرها در وضعیت مطلوب با نمره ی میانگین اختلاف معناداری وجود دارد.

H0: بین نمره ی کارآفرینی متغیرها در وضعیت مطلوب با نمره ی میانگین اختلاف معناداری وجود ندارد.

جدول ۴ نتایج آزمون علامت در وضعیت موجود				
نتیجه آزمون	سطح معناداری	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	متغیر مستقر
رد فرض	۰/۴۸۳	۳۳	۴	کنترل سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۲	۸۹	پاداش سازمانی
رد فرض	۰/۴۲۸	۴۳	۳۵	ارتباطات سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۱۷	۵۰	تصمیم گیری سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۱	۵۵	۲۱	گروه های خلاق و نوآور
رد فرض	۰/۳۰۸	۴۴	۳۴	اهداف سازمانی
رد فرض	۰/۸۶۰	۵۲	۳۵	آموزش و تحقیق سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۱	۲۰	۴۸	نوآوری سازمانی
تأیید فرض	۰/۰۰	۱۷	۵۰	مدیریت تغییر
رد فرض	۰/۰۰	۳۱	۳۴	خطرپذیری سازمانی

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق و این که دیدگاه مدیران در ارتباط با عوامل مؤثر بر کارآفرینی درون سازمانی چگونه است، نتایج آزمون علامت نشان می دهد که در وضعیت مطلوب سطح معناداری متغیرهای ارتباطات سازمانی، خطرپذیری سازمانی، آموزش و تحقیق سازمانی، اهداف سازمانی و ارتباطات سازمانی بیشتر از میزان انتظار است. بر این اساس فرض H1 رد می شود اما در سایر متغیرهای مورد مطالعه سطح معناداری کمتر از میزان خطا است و از این رو فرض H1 مورد نظر قرار گرفت. با توجه به این که در متغیرهای ارتباطات سازمانی، آموزش و تحقیق سازمانی، اهداف سازمانی و

ارتباطات سازمانی اختلاف مثبت بیشتر از اختلاف منفی با میانگین است می‌توان گفت سازمان در ارتباط با این متغیرها غیر کارآفرینانه عمل نمی‌کند. نتایج با یافته‌های تحقیقات (Shadler, 1999, PP.532) و (Zerbinati and Soutitaris, 2004, P.8) و (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۶۲) هم‌سو بوده و آن‌ها را تأیید می‌کند.

سؤال سوم تحقیق: آیا بین دیدگاه مدیران و وضعیت موجود در ارتباط با کارآفرینی درون سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

مقایسه‌ی کارآفرینی درون سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب

جدول ۵: مقایسه‌ی کارآفرینی درون سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب				
سطح معناداری دو طرفه	آماره t	میانگین		متغیر
		وضع مطلوب	وضع موجود	
۰/۰۰۱	۱۷/۰۳**	۱۱/۸۰	۸/۲۷	خطرپذیری
۰/۰۰۱	۱۱/۲۲**	۱۲/۱۱	۹/۷۳	ارتباطات
۰/۰۰۱	۴/۶۱**	۱۵/۸۲	۱۴/۳۷	کنترل
۰/۰۰۱	۱۴/۵۵**	۱۳/۳۱	۱۰/۳۰	تصمیم‌گیری
۰/۰۰۱	۲۰/۸۳**	۱۰/۰۴	۸/۲۷	نوآوری
۰/۰۱	۲/۶۱**	۱۴/۳۴	۱۰/۳۷	آموزش و تحقیق
۰/۰۰۱	۷/۱۲**	۱۶/۶۴	۱۳/۷۷	اهداف
۰/۰۰۱	۱۷/۰۱**	۱۱/۷۱	۸/۲۷	تغییر
۰/۰۰۱	۱۴/۴۹**	۱۷/۵۰	۱۲/۶۰	تشکیل تیم
۰/۰۰۱	۱۱/۰۱**	۱۱/۹۴	۹/۱	پاداش سازمانی

\*\* بیان‌کننده معناداری در سطح ۰/۰۰۱ درصد است

در پاسخ به سؤال سوم تحقیق، مبنی بر این که آیا ارتباطی بین دیدگاه مدیران و نقطه‌نظر آن‌ها در ارتباط با شرایط موجود سازمان وجود دارد یا خیر؟ میانگین نمرات مدیران در زمینه‌ی نظام خطرپذیری، ارتباطات، کنترل، تصمیم‌گیری، نوآوری، آموزش و تحقیق، اهداف، تغییر، تشکیل تیم‌های خلاقیت و نوآوری و پاداش سازمانی در شرایط موجود و مطلوب از دیدگاه مدیران از طریق آزمون مقایسه میانگین دو طرفه بر اساس

فرضیه‌های آماری زیر مورد بررسی قرار گرفت:

H1: بین نمره‌ی کارآفرینی مؤلفه‌های سازمانی در شرایط موجود و دیدگاه مدیران، اختلاف معناداری وجود دارد.

H0: بین نمره‌ی کارآفرینی مؤلفه‌های سازمانی در شرایط موجود و دیدگاه مدیران، اختلاف معناداری وجود ندارد.

همان‌گونه که جدول شماره (۶) نشان می‌دهد، بین میانگین تمامی متغیرها در وضعیت مورد و وضعیت مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد و فرض مورد نظرتأیید می‌شود به عبارت دیگر می‌توان قضاوت کرد که تفاوت بین دو وضعیت موجود و مطلوب در متغیرهای سرمایه‌داری، ارتباطات، کنترل، تصمیم‌گیری، آموزش و تحقیق، نوآوری، اهداف، نظم، تعهد، انگیزش تیم و پاداش سازمانی در سطح ۹۹ درصد معنادار است. هورنزی و همکاران نیز در مقایسه‌ی سازمان‌های کارآفرین و بورکراتیک به این نتیجه رسیدند که بین میزان کارآفرینی سازمان‌های کارآفرین و بورکراتیک اختلاف معناداری وجود دارد. (Hornsby and et al., 2001, PP.5) زربیناتی و سویتاریس نیز در بررسی خود بر روی سازمان‌های بورکراتیک دولتی به این نتیجه رسیدند که بین میانگین نمره‌ی کارکنان این سازمان‌ها در مقایسه با نمره‌ی مطلوب کارآفرینی در برخی ویژگی‌ها اختلاف معناداری وجود دارد (Zerbinati and Souitaris 2004, p.9). بنابراین می‌توان گفت که فرض H1 مورد تأیید قرار گرفت. بین نمره‌ی کارآفرینی مؤلفه‌های سازمانی در شرایط موجود و دیدگاه مدیران، اختلاف معناداری وجود دارد.

**سؤال چهارم تحقیق:** آیا سن، سابقه‌ی مدیریتی و تحصیلات به‌شکلی که نسبت به کارآفرینی اثرگذار است؟

#### تحلیل ارتباط بین سن و نمره‌ی کارآفرینی:

برای بررسی ارتباط میان سن و نمره‌ی کارآفرینی، فرضیه‌ی آماری زیر مورد آزمون قرار گرفت:

H1: بین سن مدیران و نمره‌ی کارآفرینی آنها ارتباط معناداری وجود دارد.

H0: بین سن مدیران و نمره‌ی کارآفرینی آن‌ها ارتباط معناداری وجود ندارد.

همبستگی بین سن مدیر و نمره‌ی کارآفرینی				جدول ۶
متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	میزان خطا	ضریب همبستگی
سن مدیر	کارآفرینی درون‌سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۵	-۰/۲۱۵

در حقیقت نتایجی یاد شده در پاسخ به سؤال چهارم مبنی بر ارتباط سن مدیر و نگرش آن نسبت به کارآفرینی، مطرح شد. داده‌های جدول همبستگی نشان می‌دهد که بین سن مدیر و نمره‌ی کارآفرینی مدیران در سطح ۰/۰۵ همبستگی وجود دارد. از آنجا که ضریب همبستگی ۰/۲۱۵- است می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش سن مدیران مورد مطالعه نمره‌ی کارآفرینی آن‌ها با حدودی کاهش می‌یابد. نایت در این ارتباط در بررسی خود در تعیین ملاک‌هایی برای اندازه‌گیری گرایش‌های کارآفرینانه دریافت که بین سن مدیران شرکت‌ها و خطرپذیری آن‌ها همبستگی منفی وجود دارد (Knight, 1997, P.50). مک‌کلند (۱۹۶۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که افراد جوان نیاز به توفیق بالاتری نسبت به افراد مسن دارند (اسمد پور داریانی، ۱۳۷۸، ص ۲۴). بنابراین می‌توان گفت که فرض H1 مورد تأیید قرار گرفت و با افزایش سن مدیران گرایش‌های کارآفرینانه آن‌ها کاهش می‌یابد.

### تحلیل ارتباط بین سابقه‌ی مدیریتی و نمره‌ی کارآفرینی

برای بررسی ارتباط میان سابقه‌ی مدیریتی و نمره‌ی کارآفرینی فرضیه‌ی آماری زیر مورد آزمون قرار گرفت:

H1: بین سابقه‌ی مدیریتی مدیران و نمره‌ی کارآفرینی آن‌ها ارتباط معناداری وجود دارد.

H0: بین سابقه‌ی مدیریتی مدیران و نمره‌ی کارآفرینی آن‌ها ارتباط معناداری وجود ندارد.

همبستگی بین سابقه مدیریتی و نمره کارآفرینی				جدول ۷
متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	میزان خطا	ضریب همبستگی
سابقه مدیریتی	کارآفرینی درون سازمانی	۰/۰۱	۰/۰۵	-۰/۵۲۹

در بررسی فرضیه ی آماری و همچنین پاسخ به سؤال چهارم مبنی بر ارتباط سابقه ی مدیریتی مدیران و نگرش آن نسبت به کارآفرینی، داده های جدول همبستگی نشان می دهد که بین سابقه ی مدیریتی مدیر و نمره ی کارآفرینی مدیران در سطح ۰/۰۱ همبستگی وجود دارد. از آنجا که ضریب همبستگی ۰/۵۲۹- است می توان نتیجه گرفت که با افزایش سابقه ی مدیریتی مدیران مورد مطالعه نمره ی کارآفرینی آنها کاهش می یابد. در همین راستا هورنبری و همکاران در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بین سابقه ی مدیریتی و میزان کارآفرینی مدیران رابطه ی منفی وجود دارد و بیان می کنند که مدیران با سابقه در برنورد با مسائل نسبت به مدیران جوان محتاط تر برخورد می کنند (Hornsbr et al., 2002, P.5). فلویید و ولریچ نیز در مطالعات خود بر روی مدیران میانی دریافتند که سابقه ی مدیریتی مدیران میانی ارتباط منفی با گرایش های آنها به کارآفرینی دارد، اما این ارتباط در حد بالایی معنادار نبود (Floyd and Wolridge, 1994, p.76). بنابراین می توان گفت که فرض H1 مورد تأیید قرار می گیرد و با افزایش سابقه ی مدیریتی گرایش های کارآفرینانه ی مدیران کاهش می یابد.

### بررسی میزان تأثیر متغیرهای مورد مطالعه بر کارآفرینی درون سازمانی

نتایج حاصل از محاسبه ی آزمون رگرسیون چند متغیره به روش Step Wise نشان می دهد که متغیرهای کنترل سازمانی، نظام آموزش و تحقیق، مدیریت سیستم های سازمانی، نظام تصمیم گیری، نظام اهداف سازمانی دارای بیشترین ارتباط با کارآفرینی درون سازمانی در وضعیت موجود سازمان بوده و در مجموع ۶۹/۲ درصد تغییرات مربوط به کارآفرینی درون سازمانی در وضعیت موجود را تبیین می نمایند.



متغیرهای تأثیر گذار بر پیش‌بینی و تبیین میزان کارآفرینی درون‌سازمانی در وضعیت موجود					جدول ۸
مقدار t	درصد پیش‌بینی	R <sup>۲</sup>	B	Beta	متغیر
۹/۷۹	۴۴/۹	۰/۴۴۹	۱/۸۳	۰/۳۴۳	کنترل سازمانی (X <sub>۱</sub> )
۱۵/۰۴	۱۰/۸	۰/۵۵۷	۲/۱۲	۰/۴۶۶	آموزش و تحقیق (X <sub>۲</sub> )
۱۱/۲۳	۷/۳	۰/۶۳۰	۱/۸۱	۰/۳۵۲	مدیریت تغییر (X <sub>۳</sub> )
۷/۸۴	۵/۳	۰/۶۸۳	۱۰/۹۵	۰/۲۶۹	اهداف (X <sub>۴</sub> )
۶/۵۸	/۹	۰/۶۹۲	۱/۰۷	۰/۱۵۶	تصمیم‌گیری (X <sub>۵</sub> )
					مقدار ثابت ۸/۶۶

نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که در بین متغیرهای مورد مطالعه، تنها پنج متغیر کنترل سازمانی به ۴۴ درصد، آموزش و تحقیق سازمانی به میزان ۱۰/۸ درصد، مدیریت تغییر ۷/۳ درصد، اهداف سازمانی ۵/۳ و نظام تصمیم‌گیری سازمانی ۰/۹ درصد در تبیین میزان کارآفرینی درون‌سازمانی نقش داشته‌اند. معادله رگرسیون مربوط به شرح زیر است:

$$Y = 8.66 + 0.343X_1 + 0.466X_2 + 0.352X_3 + 0.269X_4 + 0.156X_5$$

سؤال پنجم تحقیق: کدام یک از متغیرهای مورد مطالعه توان بیشتری در تفکیک مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین دارد؟

#### تفکیک مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین

در پاسخ به سؤال پنجم و برای تفکیک مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین از آزمون تحلیل تشخیصی استفاده شد. تحلیل تشخیصی از جمله روش‌هایی است که تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از برخی متغیرهای مستقل، افراد گروه‌ها را که در آنها به صورت اسمی یا ترتیبی است به بهترین وجه از هم تفکیک کند. درنهایت متغیرهایی که به‌طور مناسب گروه‌ها را از هم تفکیک می‌کنند، مشخص کند. برای تعیین متغیرهایی که بتواند افراد مورد مطالعه را به دو گروه کارآفرین و غیر کارآفرین تقسیم کند، از آزمون تحلیل تشخیصی Wilks Lambda استفاده شد. هدف

تشخیص بیشترین ابعاد و ویژگی های کارآفرینانه در بین گروه ها و تعیین ضریب وزنی تشخیصی برای هر متغیر به منظور انعکاس این تفاوت ها در بین جامعه ی مورد مطالعه بود. نتایج حاصل از محاسبه ی آزمون تحلیل تشخیصی به شرح زیر بیان می شود.

همبستگی کانونی		جدول ۹
مقدار ویژه	همبستگی کانونی	درصد تجمعی
۱/۶۷	۰/۷۹۱	۰/۱۰۰

جدول شماره (۹) نشان می دهد که مقدار همبستگی کانونی برابر با ۰/۷۹۱ است، که مجذور این مقدار ۰/۸۸۵ است می آید و می توان نتیجه گرفت که ۶۲/۵ درصد از واریانس متغیر گروه های توسعه ی کارآفرینی در آن پنج متغیر مستقل وارد معادله شده است تبیین می شود.

مقدار لامبدای ویلکز			جدول ۱۰
لامبدای ویلکز	مقدار مجذور کانونی	درجه آزادی	سطح معناداری
۳۷۴۰	۸۸/۵۹۵	۵	۰/۰۰

از جدول شماره ی (۱۰) برمی آید که معادله ی تشکیل شده برای تمایز دو گروه کارآفرین و غیر کارآفرین دارای مقدار مجذور کانونی برابر ۸۸/۵۹۵ می باشد که با درجه آزادی ۵ در سطح بالایی از معناداری است. در واقع این آزمون، بر معناداری و قدرت تمییز خوب تابع تشخیصی تعیین شده، دلالت می کند.

ضرایب استاندارد شده در جدول شماره ی (۱۱) بیانگر اهمیت نسبی هر یک از متغیرها در تمایز بین گروه های مورد نظر در طبقه بندی است. به بررسی ده نظام نوآوری سازمانی (۰/۵۹۱) در تمایز بین گروه ها در رتبه ی اول، نظام سرمایه گذاری سازمانی (۰/۵۷۲) در رتبه ی دوم، نظام پاداش سازمانی (۰/۴۷۸) در رتبه ی سوم، نظام آموزش و تحقیقات (۰/۴۲۳) در رتبه ی چهارم و نظام کنترل سازمانی (۰/۳۵۶) در رتبه ی پنجم قرار می گیرند و سایر متغیرهای مستقل، از معادله حذف می شوند.

بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی ...

جدول ۱۱	
ضریب استاندارد شده ی معادله ی متمایز کننده ی کانونی	
متغیرها	ضریب استاندارد شده معادله متمایز کننده کانونی
نظام نوآوری سازمانی	۰/۵۹۱
نظام تصمیم‌گیری سازمانی	۰/۵۲۷
نظام پاداش سازمانی	۰/۴۷۸
نظام آموزش و تحقیق سازمانی	۰/۴۲۳
نظام کنترل سازمانی	۰/۳۵۶

از آنجا که یکی از روش‌های تفسیر نتایج در تحلیل تشخیصی استفاده از وزن‌های تشخیصی استاندارد شده است می‌توان گفت متغیرها به ترتیبی که در جدول شماره (۱۱) مرتب شده‌اند اهمیت بیشتری در تعیین توان تشخیصی به‌خود اختصاص داده‌اند. به عبارت دیگر، متغیرهای داشته‌شده ترتیب قرار گرفتن در تعیین کارآفرین بودن فرد اثرگذارند و سایر متغیرها اهمیت خاصی در تفکیک این دو قشر نخواهند داشت.

### تعیین معادله ی متمایز کننده ی تجربی

برای تعیین معادله‌ی رگرسیونی متمایز کننده‌ی مدیران کارآفرین از مدیران غیر کارآفرین داده‌های جدول شماره (۱۲) مورد توجه قرار گرفت.

جدول ۱۲	
ضریب استاندارد نشده ی معادله ی متمایز کننده ی کانونی	
متغیرها	ضریب استاندارد نشده ی معادله ی متمایز کننده ی کانونی
نظام نوآوری سازمانی	۰/۴۶۸
نظام آموزش و تحقیق سازمانی	۰/۲۸۰۲
نظام تصمیم‌گیری	۰/۱۷۹X3
نظام پاداش سازمانی	۰/۲۶۴X4
نظام کنترل سازمانی	۰/۲۰۹X5
Constant	-۱۵/۹۷۰

با استفاده از داده‌های جدول شماره ی (۱۲) می‌توان معادله ی رگرسیونی تشخیصی یا متمایز کننده‌ی بین دو گروه کارآفرین و غیر کارآفرین را به شرح صفحه‌ی بعد بیان کرد:

$$y = -15/970 + (x_1)/346 + /209 (x_2) + /279(x_3) + /264(x_4) + /284(x_5)$$

در زیر جدول ماتریس ساختار، ارائه شده است. این جدول، بیانگر میزان همبستگی خطی بین هر متغیر مستقل و تابع تشخیصی است. به عبارت دیگر، این مقادیر، انعکاس دهنده ی مقدار واریانسی است که توسط هر متغیر مستقل در خصوص تابع تشخیصی بیان شده است. جدول شماره ی (۱۳) نیز بر اهمیت فاکتورهای یاد شده در تشخیص کارآفرینی و غیر کارآفرینی تأکید می کند. این جدول براساس ترتیب بیان شده بر اهمیت فاکتورها، تألیف می کند که بر این اساس، نظام نوآوری سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام کنترل سازمانی، نظام تصمیم گیری، نظام آموزش و تحقیق سازمانی، تشکیل تیم های خلاق نوآوری، نظام اهداف سازمانی، سابقه ی مدیریتی، نظام ارتباطات سازمانی، مدیریت تغییر سازمانی، سن مدیر و نظام خطر پذیری به ترتیب در اولویت قرار می گیرند.

میزان همبستگی خطی	متغیرها
۰/۶۳۹	نظام نوآوری سازمانی
۰/۵۸۷	نظام پاداش سازمانی
۰/۵۱۳	نظام کنترل سازمانی
۰/۴۷۵	نظام تصمیم گیری
۰/۳۶	نظام آموزش و تحقیق سازمانی
۰/۱۱۸	تشکیل تیم های خلاق و نوآوری
۰/۳۱	نظام اهداف سازمانی
-۰/۵۲۸	سابقه ی مدیریتی
۰/۲۹۵۸	نظام ارتباطات سازمانی
۰/۲۷۱۸	مدیریت تغییر سازمانی
-۰/۲۳۶۸	سن مدیر
۰/۱۷۰۸	نظام خطر پذیری

a بیانگر درج نشدن متغیر در معادله است

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های حاصل از بررسی روابط موجود بین متغیرهای تحقیق، نکات مهمی را در راستای دستیابی به اهداف تحقیق و تأیید یا رد فرضیه‌های آن که در صفحات پیش بیان شد، نشان داد. یافته‌های حاصل از انجام آزمون‌های مختلف که در صفحات قبل به تفصیل آورده شد به‌طور کلی نتایج زیر را بیان می‌دارد:

بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل سازمانی (نظام خطرپذیری سازمانی، نظام آموزش و تحقیق سازمانی، نظام ارتباطات سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام اهداف سازمانی، نظام کنترل سازمانی، مدیریت تغییر در سازمان، نظام تصمیم‌گیری سازمانی، نظام نوآوری سازمانی و سیستم تشکیلاتی تیم‌های خلاق و نوآوری سازمانی) و کارآفرینی درون‌سازمانی نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای مستقل سازمانی و کارآفرینی درون‌سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارتی می‌توان گفت که کلیه متغیرهای سازمانی موجود در پژوهش با کارآفرینی درون‌سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته تأثیر می‌گذارند.

از سویی انجام آزمون تحلیل تشخیصی نشان داد که نظام نوآوری سازمانی، نظام تصمیم‌گیری سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام آموزش و تحقیق سازمانی و نظام کنترل سازمانی، وارد معادله تشخیصی می‌شوند، که با توجه به نبود ضریب همبستگی بالای این متغیرها با کارآفرینی درون‌سازمانی، بر اهمیت زیاد این عوامل در تعیین کارآفرینی درون‌سازمانی، تأکید می‌شود.

در بررسی ارتباط متغیرهای مستقل شخصی (سن مدیر، تحصیلات و سابقه‌ی مدیریتی) و تأثیر آن‌ها بر متغیر وابسته (کارآفرینی درون‌سازمانی)، آزمون همبستگی نشان می‌دهد که بین سابقه‌ی مدیریتی و میزان کارآفرینی مدیران، همبستگی منفی و قابل توجهی (۰/۵۲۹-) وجود دارد، به این معنی که هر چه سابقه‌ی مدیریتی مدیران مورد مطالعه بالاتر باشد، دیدگاه آنان در ارتباط با کارآفرینی درون‌سازمانی ضعیف‌تر است.

در رابطه با همبستگی بین سن و کارآفرینی درون سازمانی، نتایج نشان می‌دهد که بین این دو متغیر همبستگی منفی و ضعیفی ( $-0/215$ ) وجود دارد. نتیجه‌ی معادله‌ی رگرسیون نشان داد که نظام کنترل سازمانی، نظام آموزش و تحقیق سازمانی، مدیریت تغییر، نظام اهداف سازمانی و نظام تصمیم‌گیری سازمانی، بیشترین میزان تأثیر را بر کارآفرینی درون‌سازمانی در شرایط موجود سازمان، دارد.

بررسی معادله‌ی تشخیصی نشان می‌دهد که هر چند سابقه‌ی مدیریتی و سن با کارآفرینی درون‌سازمانی همبستگی دارند، اما در تمایز بین سازمان کارآفرین و غیر کارآفرین، نقش اساسی ندارند.

در بررسی بین شرایط موجود و دیدگاه مدیران سازمان در تبیین وضعیت مطلوب، نتایج آزمون مقایسه‌ی میانگین نشان داد که بین شرایط موجود سازمان و دیدگاه مدیران در این زمینه، اختلاف معناداری در تمامی متغیرها وجود دارد. به عبارت دیگر دیدگاه مدیران در تمامی متغیرهای مورد مطالعه کارآفرینانه‌تر از شرایط موجود است.

بررسی میزان کارآفرینی در در یک از متغیرهای مورد مطالعه، نشان داد که وضعیت موجود سازمان در تمامی متغیرهای سازمانی مورد مطالعه، با یک سازمان کارآفرین منطبق نیست و با شرایط مطلوب کارآفرینانه، فاصله زیادی دارد.

در بررسی دیدگاه مدیران، نتایج نشان داد که میزان کارآفرینی مدیران تنها در زمینه‌ی تشکیل گروه‌های خلاق و نوآور در سازمان و استفاده از تیم‌های تخصصی در این زمینه، کارآفرینانه است. دیدگاه مدیران سازمان در ارتباط با نظام ارتباطات سازمانی، نظام اهداف سازمانی، نظام آموزش و خلاقیت سازمانی، تا حدودی کارآفرینانه است (سطح معناداری بیشتر از میزان خطا و تفاوت مثبت با میانگین بیشتر از تفاوت منفی با میانگین)، اما با شرایط مطلوب فاصله دارد. دیدگاه مدیران سازمان در ارتباط با نظام خطرپذیری سازمانی و نظام کنترل سازمانی تا حدودی غیر کارآفرینانه بود (سطح معناداری بیشتر از میزان خطا و تفاوت منفی با میانگین بیشتر از تفاوت مثبت با میانگین) و با شرایط مطلوب فاصله زیادی دارد. مدیران در ارتباط با نظام پاداش سازمانی، نظام تصمیم‌گیری سازمانی، نظام نوآوری سازمانی و مدیریت تغییر، دیدگاهی

غیر کارآفرینانه داشتند و با شرایط مطلوب فاصله‌ی بسیاری دارند.

### پیشنهادها

نتایج تحقیقات انجام شده بیانگر برخی نکات حائز اهمیت در ابعاد گوناگون است، در این راستا پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

#### ۱. به مدیران رده‌های مختلف سازمان‌های دولتی

الف) از آنجا که کارآفرینی امروزه به عنوان یک نیاز اساسی در سطح جامعه مطرح شده است، جاست که مدیران سازمان و به ویژه مدیران رده بالای سازمان این مسأله را مورد عنایت قرار دهند و زمینه‌ی لازم را برای تحقق آن فراهم کنند.

ب) سازمان خود را ملزم به تغییر و تحول در قوانین، روش‌های انجام کار، تغییر در محصولات و خدمات سازمان کند و برای کاهش تنش ناشی از این تغییرات با آموزش و اطلاع رسانی به افراد، زمینه‌ی لازم برای انجام این کار را فراهم کند.

ج) از آنجا که اغلب فعالیت‌های سازمان‌ها انحصاری است، از این رو توصیه می‌شود برای افزایش رقابت در سازمان، فدریت‌ها، آن در عرضه‌ی خدمات و تولیدات از حالت انحصاری خارج شود. در این زمینه، بهتر است برخی از فعالیت‌های سازمان به دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف که در زمینه‌های مورد نظر طرح یا ایده‌ی جدیدی دارند واگذار شود و در حقیقت هم‌سو با اجرایی شدن اس ۴۴ قانون اساسی، حرکت کنند.

د) نظر به تأثیر منفی سابقه‌ی مدیریتی بر کارآفرینی درون‌سازمانی، پیشنهاد می‌شود از پتانسیل نیروهای جوان نیز در مجموعه‌ی مدیریتی سازمان استفاده شود تا با ارائه‌ی ایده‌های نو، راه را برای تداوم حیات سازمانی، هموار کنند.

#### ۲. برای محققین و پژوهشگرانی که در این زمینه به فعالیت می‌پردازند

الف) در تحقیق هورنزی و همکاران، تحقیق بر اساس نتایج کارآفرینی درون‌سازمانی یعنی سودآوری و رضایت مشتری انجام شده که بر دقت تحقیق افزوده است.

پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه، در سازمان براین اساس انجام شود (ب) مک کله لند (۱۹۶۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که افراد جوان نیاز به توفیق بالاتری نسبت به افراد مسن دارند (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸، ص ۲۴). پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه، در سازمان بر این اساس انجام شود. (ج) از آنجا که تحقیق حاضر به بررسی برخی عوامل سازمانی تأثیرگذار بر کارآفرینی در سازمان پرداخته است، با توجه به تحقیق زریناتی و سویتاریس، پیشنهاد می‌شود، تحقیق مشابه در خصوص بررسی سایر عوامل سازمانی نیز انجام شود تا مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر این زمینه مشخص شوند.

Archive of SID



## منابع

- آقایی‌فیشانی، تیمور (۱۳۷۷). *خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمان‌ها*، چاپ اول. تهران: انتشارات ترمه.
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۸). *کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)*، تهران: انتشارات شرکت پردیس.
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱). *کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است*، ماهنامه تخصصی بازیابی، شماره بست دوم دی ۱۳۸۱.
- استونر، جیمز و فریمن، وارد (۱۳۷۵). *مدیریت*، ترجمه: علی پارسائیان و حمید اعرابی، تهران: انتشارات شرکت چاپ و نشر رنگانی.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۲). *مدیریت: مومی چار*، پنجم، تهران، انتشارات نی.
- رحیمیان، حمید (۱۳۷۵). «*سبک‌های مدیریت آموزشی در مواجهه با تغییر*»، مجله‌ی تدبیر، شماره ۶۸.
- رضاییان، علی (۱۳۶۹). *مکانیزم تداوم حیات سازمان‌ها در پویایی محیط*، دانش‌مدیریت، نشریه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی (نشر)، بهار ۱۳۶۹.
- زاهدی مازندرانی و محمد جواد. (۱۳۸۳). *ضرورت‌های کارکردی توسعه اشتغال در بخش کشاورزی*، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال دوازدهم، شماره ۴۵، بهار ۱۳۸۳.
- کونتر، ودانل (۱۳۷۰). *اصول مدیریت*، ترجمه، طوسی، علوی، فرهنگی، مهدویان، جلد دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

مقیمی، محمد (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

Antonic, B. & Hisrich, R.D.( 2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**, vol,16(5), pp.495-527.

Brand, G.(1992). **De Overheid Als dienstverlener. Kwaliteit en klant**, In L.Th.R. Wijchers, L.A.F.M. Kerklaan en W.F.G. Macchbroek (red.), **Kwaliteitsmanagement in de Dienstverlening. Continue resultaatverbetering als managementstijl**, Deventer 1992, pp. 185-196.

Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. **Management Science**, Vol, 29(12), pp.1349-1364.

Churchill, N.C. (1992). **Research Issues in Entrepreneurship**. In D.L. Sexton and J.D. Kasarda, eds., **The State of the Art of Entrepreneurship**. Boston, MA: PWS-KENTp.47.

Cornwall, J R and Perlman, B, (1990). **Organizational Entrepreneurship**. Boston, MA: Irwin.pp.216-245.

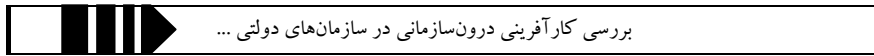
Covin, J.G., and Slevin, D.P. A(1991). Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol,16(2), pp. 7-25.

Floyd, S.W., Woolridge, B(1994). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: a Research Note. **Strategic Management Journal**, Vol, 13, pp.53-168 (Special Issue).

Heinonen, J. (1999b). **Towards Customer Orientation and Competitiveness. The Potential of Intrapreneurship in the Change Process of A Municipal Service Unit** Publications of the Turku School of Economics and Business Administration Series A-5. {on line}http://www.tukkk.fi/pki

Heinonen, J. (2002). **Intrapreneurship – risk, change, success**. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. {on line}http://www.tukkk.fi/pk.

Heinonen, J. (2003). **Entrepreneurship in Public Sector Organization**.



Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, {on line} <http://www.tukkk.fi/pki>

Heinonen, J, and Korvela, K.(2003). **How About Measuring Intrapreneurship?** Small Business Institute Turku School of Economics and Business Administration, {on line}.[www.tukkk.fi/pki](http://www.tukkk.fi/pki).

Hornsby, J. S. Kuratko, D. F. Zahra, S.A(2001). Middle Managers Perception of the Internal Environment of Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. **Journal of Business Venturing**, 16(3), pp.89-9.

Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, Vol. 12(3), pp.213-225.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., and Hornsby, J. S. (1999). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, **Strategic Management Journal**, 11(2) , pp.49-58.

MacMillian, I.C., Block, Z., Narasimha, M.N. (1986). Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered and experience effects, **Journal of Business Venturing**, Vol. 1(2), pp.187-191.

Osborne, D & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. **Journal of Managerial Psychology**, Vol.5(5). pp.1-5.

Perlmutter, F.D. & Cnaan, R.A.(1995). Entrepreneurship in the Public Sector: The Horrors of a Dilemma. **Public Administration Review**, Vol, 55(1), pp.29-37.

Pinchot, G. III (1985). **Intrapreneuring**. New York, NY: Harper & Row, pp.4-23.

Pinchot, G.(2000). **Fostering Intrapreneurial Idea**. {on line} <http://www.pinchot.com>.

Ramamurti, R.(1988). Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate, **Californian Management Review**,.vol, 28( 3). P-142.

Shadler, R.J. (1999). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration**, Vol.16(5), pp.495-527.

- Shockley, G.E., Frank, P.M. & Stough, R.R. (2002). **Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship**. NCHIA 7th Annual Meeting: Big Ideas in a Small World March 20-22. Boston, Massachusetts, p.56.
- Slevin, D.P., & Covin, J.G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act Together, **Sloan Management Review**, Vol.5 (Winter), pp. 43-53.
- Steinar, A.S.(2001). **Intrapreneurship In Norwegian Industrial Firm**. Department of Industrial Economics and Technology Management. NTNU, pp.12-56.
- Sykes, H.B., Block, Z.(1989). Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions. **Journal of Business Venturing** , Vol. 4(2), pp. 159-167.
- Terry, L.D. (1993). Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone & Goerl's Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy. **Public Administration Review**, Vol. 53(4), pp. 393.
- Van Mierlo, J.G.A.(1996). **Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector**. A Public Choice-Approach. Paper Originally Presented at the 65th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America November 18-20, 1995.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study, **Journal of Business Venturing**, 6(2), pp.259-285.
- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, Vol.10(3), pp.43-58.
- Zerbini, S. & Seutaris, V. (2004). **Entrepreneurship in the Public Sector: A Framework of Analysis in European Local Government**. {online} <http://www.port.ac.uk>.