

## الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران

زنده‌یاد اصغر حق‌شناس\*

زنده‌یاد مهدی جمشیدیان\*\*

علی شائمی\*\*\*

آرش شاهین\*\*\*\*

مهدی یزدان‌شناس\*\*\*\*\*

### چکیده

طی چند دهه اخیر، موضوعات تحول، نوآوری و کارآفرینی توجه زیادی را در بخش دولتی به خود جلب کرده است. با اینکه اصطلاح کارآفرینی عمدتاً در ارتباط با بخش خصوصی بکار رفته است، اما اکنون در ادبیات مدیریت بخش دولتی به وفور دیده می‌شود و مباحث زیادی در خصوص وجود، ماهیت و کاربرد کارآفرینی در بخش دولتی شکل گرفته است، بطوریکه به عنوان راهکاری برای مرتفع ساختن مشکلات مزمن خدمات اداری و دولتی مطرح شده است. مطالعه حاضر کاربرد کارآفرینی را در سازمانهای بخش دولتی ایران مورد بررسی قرار می‌دهد. بدین منظور وضعیت کارآفرینی در ادارات مرکزی سازمانهای خدماتی دولتی ایران مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین، بر اساس مدل مکنزی و مدل ریچارد دفت، عوامل مختلف درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی تعیین شد و نقش و تاثیر آنها در وضعیت کارآفرینی

---

\* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\*\* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\*\*\* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\*\*\*\* - دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره‌ی 8، ص 31-73.

سازمانهای مورد مطالعه، بررسی شد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد سازمانهای مورد مطالعه از وضعیت کارآفرینانه مطلوبی برخوردار نیستند و به منظور استقرار کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران بایستی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از رفتارها و فعالیتهای کارآفرینانه حمایت کرده و بستریهای لازم را فراهم آورند. این پژوهش با شناسایی نارسایی‌های موجود در این زمینه و ارائه پیشنهادهایی برای پرورش و توسعه کارآفرینی سازمانی، تا حدی مسیر حرکت به سمت استقرار کارآفرینی دولتی را روشن می‌کند. در این رابطه و براساس نتایج پژوهش حاضر، چارچوبی در زمینه نحوه تاثیرگذاری عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی ارائه می‌شود.

**مفاهیم کلیدی:** کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی دولتی، بخش دولتی.

#### مقدمه

یادگیری و نوآوری برای سازمانهایی که در پی بقا و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمانها شدیداً به دنبال روشها و رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند. در همین راستا، کارآفرینی سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمانها بویژه سازمانهای بزرگ است. کارآفرینی سازمانی تلاشی است برای ایجاد ذهنیت و مهارتهای کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگی‌ها و ذهنیت‌ها به درون فرهنگ و فعالیتهای سازمان (Stoner et al., 1995). بخش دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بستریهای اصلی رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیتهای و وظایف دولتها محسوب می‌شود. بنابراین، ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای یک جامعه به همراه خواهد داشت. حیطة وظایفی که برعهده دولتهاست، حتی در صورتیکه زمینه مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی هم فراهم شود، بسیار گسترده بوده و پیامدهای انجام این وظایف، عده کثیری از افراد جامعه را متاثر می‌سازد. بطور کلی می‌توان گفت ویژگی‌های اصلی سازمانهای کارآفرین، این سازمانها را مجهز به قابلیتهایی می‌کند که ضمن ارتقای کارآمدی، قادر به بهره‌گیری بهتر از فرصتهای موجود و انطباق‌پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان می‌شوند. پژوهش حاضر درصدد بررسی این مساله در بخش دولتی ایران است.

اصطلاح کارآفرینی غالباً در ارتباط با بخش خصوصی و تجاری بکار رفته است اما امروزه در مباحث مدیریت بخش دولتی نیز وارد شده که عمدتاً ناشی از اهمیت نقش

دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمانهای دولتی و بهبود عملکرد آنها بوده است (Zampetakis & Moustakis, 2007). مطالعات متعددی نیاز به بازآفرینی و کاراتر و موثرتر ساختن دولت و وارد ساختن مکانیسم‌های بازار به بخش دولتی، بهبود خلاقیت و توسعه فرهنگهای ریسک‌پذیر را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند و بدین ترتیب اصطلاح کارآفرینی بخش دولتی را معرفی کرده‌اند (Osborne & Gaebler, 1992; Bellone & Goerle, 1992; Beck et al., 2005). با این حال، پژوهشهای در زمینه بررسی نقش کارآفرینی در بخش دولتی در دوران ابتدایی است و نتایج آنها عمدتاً بر روشهای کیفی مبتنی هستند (Ferlie et al., 2003; Zerbinati & Suitaris, 2005). کارآفرینی، مفهومی مهم و پیچیده است که طیف وسیعی از فعالیتها را در بر می‌گیرد. به همین ترتیب، کارآفرینی سازمانی نیز شاخصها و موضوعات متعددی را شامل می‌شود و در نتیجه تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. بنابراین، ضروری است تا ضمن شناخت و دسته‌بندی این عوامل، وضعیت مطلوب و مناسب آنها را برای ارتقای کارآفرینی سازمانها مورد بررسی قرار داد.

روند کلی در سازمانهای دولتی ایران موید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمانها، سنتی و غیرکارآفرینانه می‌باشد و به نظر می‌رسد یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی سازمانهای دولتی ایران ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. آسیب‌شناسی نظام اداری کشور، گویای آن است که این نظام دیوانسالار، دچار عوارضی نامطلوب همچون فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، متمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی و پر پیچ و خم بودن انجام امور، غلبه روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار، مسئولیت‌ناپذیری و فرافکنی، بهره‌وری پایین و ناکارآمدی است (الوانی و ریاحی، 1382). دستیابی به اهداف مشخص شده در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و همچنین اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ضرورت تحول در نظام اداری کشور را قطعی می‌سازد. در مطالعه حاضر، ضمن بررسی شاخصها و جنبه‌های مختلف کارآفرینی در بخش دولتی، بر نقش مهمی که این مقوله می‌تواند در بهبود وضعیت سازمانهای دولتی ایران با توجه به ویژگی‌های خاص آنها ایفا کند، تاکید می‌شود. در این میان، مساله اصلی این است که چگونه می‌توان کارآفرینی سازمانی را در سازمانهای دولتی ایران بهبود بخشید؟ در پاسخ به این سوال، بایستی عوامل مختلفی را که در این رابطه تاثیرگذار هستند شناسایی کرد و نحوه این تاثیرگذاری را مشخص ساخت. علاوه براین، بایستی مشخص کرد که هر یک از این عوامل باید دارای چه

ویژگی‌هایی باشند که در نهایت موجب ارتقای وضعیت کارآفرینی در سازمانها شوند. بدین منظور، بر اساس الگوهای مهم ارائه شده توسط نظریه پردازان، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مختلف و مرتبط مشخص شده و در نهایت با توجه به شرایط خاص بخش دولتی ایران، چارچوبی ارائه می‌شود که ویژگی‌های لازم را برای این عوامل به منظور ترغیب کارآفرینی سازمانی مشخص می‌سازد. یافته‌های این پژوهش در سازمانهای دولتی ایران قابل کاربرد خواهد بود و آنها را در حرکت به سمت تحقق سازمان کارآفرین راهنمایی خواهد کرد.

### مبانی نظری پژوهش

کارآفرینی به فرایند ایجاد ارزش از طریق فراهم آوردن ترکیب منحصر به فردی از منابع برای بهره‌گیری از یک فرصت اشاره دارد (Stevenson et al., 1985). این فرایند نیازمند یک عمل کارآفرینانه و یک عامل کارآفرینانه است. عمل کارآفرینانه به مفهوم‌سازی و پیاده‌سازی یک ایده، فرایند، محصول، خدمت یا یک کسب و کار جدید دلالت دارد. عامل کارآفرینانه، فرد یا گروهی است که مسوولیت شکوفاسازی و به بار نشستن عمل کارآفرینانه را بر عهده می‌گیرد. فرایند کارآفرینی دارای اجزای نگرشی و رفتاری است. از نظر نگرشی، فرایند کارآفرینانه به تمایل یک فرد یا سازمان برای بهره‌گیری و استفاده از فرصتهای جدید و ایجاد تغییر خلاقانه اشاره دارد (Miller & Friesen, 1982). از نظر رفتاری، فرایند کارآفرینی شامل مجموعه‌ای از اقدامات است که برای شناسایی و ارزیابی یک فرصت، تعریف یک مفهوم تجاری و کاری، شناسایی منابع مورد نیاز، بدست آوردن منابع ضروری، و پیاده‌سازی و بهره‌برداری از کسب و کار ضروری می‌باشند (Stevenson et al., 1985).

تا اوایل دهه 1970 پژوهش در زمینه کارآفرینی بر اقدامات یا ویژگیهای افراد متمرکز بود. پژوهشگران، تشخیص دادند که خود سازمانها نیز مبادرت به فعالیتهای کارآفرینانه می‌کنند (Miller & Friesen, 1982; Jennings, 1994; Burglemann, 1983). این امر باعث شکل‌گیری ایده کارآفرینی سازمانی شد. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان و نه بر افراد، و بر فرهنگ‌ها و فرایندهای سازمانی متمرکز است (Cornwall & Perlman, 1990; Jennings, 1994). مهمتر آنکه کارآفرینی به عنوان فرایندی تعریف شده است که می‌تواند در همه سازمانها، در هر اندازه و هر نوعی، محقق شود

(Burglemann, 1983; Gartner, 1985; Drucker, 1985). یک سازمان کارآفرین، به عنوان سازمانی در نظر گرفته می شود که مبادرت به فعالیتهای نوآورانه کرده تا بتواند قابلیتها و توانمندیهای متمایزی را به دست آورد. کارآفرینی سازمانی به عنوان احیا و بازسازی سازمانهای موجود در نظر گرفته شده و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید به شمار می آید (Kuratko et al., 1990; Lumpkin & Dess, 1996; Miles & Covin, 2002; Zahra, 1991; Zahra et al., 1999). گفت کارآفرینی سازمانی به انجام فعالیتهای کارآفرینانه در یک یا چند سازمان، اشاره دارد.

### کارآفرینی دولتی

ایده کارآفرینی دولتی<sup>1</sup>، ایده جدیدی نیست. واگنر<sup>2</sup> (1966) در مطالعه خود کارآفرینی سیاسی را به عنوان اقدامات گروه بزرگی از افراد تعریف کرد که به دنبال منافع سیاسی جمعی و گروهی هستند. قبل از بررسیهای واگنر، استرم<sup>3</sup> (1964) رساله دکتری خود را در زمینه کارآفرینی دولتی به انجام رساند. وی چنین استنتاج کرد که کارآفرینی دولتی به معنی فعالیتهای کارآفرینانه در یک سازمان دولتی است و زمانی که یک سازمان جدید شکل می گیرد و یا زمانی که سازمان در یک محیط متغیر فعالیت می کند، یک وظیفه یا فعالیت اساسی و مهم به شمار می آید. از نظر وی، کارآفرینی توانمندی کلی سازمان برای نوآوری قلمداد می شود. با این حال ایده کارآفرینی دولتی در دهه 1960 به طور بسیار سطحی مورد توجه قرار گرفت و مراحل اولیه خود را طی کرد.

ادبیات کارآفرینی عمدتاً بر شرکتهای سنتی صنعتی مبتنی است و رهنمودهای اندکی در خصوص کاربرد کارآفرینی در سایر زمینه ها، بخصوص در بخش دولتی ارائه شده است. به نظر می رسد کارآفرینی بخش دولتی، شباهت زیادی با کارآفرینی در شرکتهای بزرگ داشته باشد. هر دو نوع سازمان، دارای سلسله مراتب رسمی هستند، گروههای ذینفع متفاوتی دارند، فرهنگ سازمانی در آنها بسیار ثابت و غیرقابل تغییر است، قواعد و رویه های فراوانی برای هدایت و تنظیم فعالیتهای دارند، مدیران سیستمهای غیرمنعطفی را برای کنترلهای مالی، تخصیص هزینه ها و پاداش به کارکنان به کار می گیرند. این مدیران از استقلال عمل زیادی برخوردار نیستند (Luke, 2006; Mierzwa, 2003). البته بایستی توجه داشت که تفاوت های قابل توجهی بین سازمانهای دولتی و سایر سازمانها

وجود دارد. سازمانهای دولتی عموماً انگیزه سودآوری ندارند، در عوض اهدافی اجتماعی و سیاسی داشته و بویژه اینکه به دنبال تحقق اهداف چندگانه و متنوعی هستند که سنجش آنها نیز بسیار دشوار است. سازمانهای دولتی کمتر در معرض مسایل بازار و انگیزه‌های آن برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص کارآمد منابع قرار دارند. منابع موجود بیشتر بر اساس ملاحظات اجتماعی و فشارهای سیاسی تخصیص می‌یابند؛ تعیین و تعریف دقیق مشتری در بخش دولتی بسیار مشکل است. سازمانهای دولتی با ذینفعان متعددی سروکار دارند و شدیداً در معرض دقت و توجه عموم مردم و رسانه‌ها می‌باشند. بنابراین، تصمیمات کلان باید با شفافیت اعلام شوند و بر اساس اجماع نظر گروه‌های مختلف اتخاذ شوند (Luke, 2006).

ادبیات پراکنده موضوع که کارآفرینی را در بخش دولتی مدنظر داشته‌اند، معمولاً مدل‌های بخش خصوصی را با اقدامات مدیران بخش دولتی کنار هم گذاشته‌اند و بر بیان تجربیات و اندیشه‌های انتزاعی مبتنی بوده‌اند. تنها از اواسط دهه 1990 است که توجه به تفاوت‌های بین بخش خصوصی و دولتی و تاثیرات بالقوه این تفاوتها در ایجاد چارچوبهایی برای شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی معطوف شده است (Boyett, 1997; Borins, 1998). واحدهای بخش دولتی اغلب به صورت واحدهایی انحصاری، محافظه‌کار و بوروکراتیک به تصویر کشیده می‌شوند و این تصویر ممکن است به این نتیجه منجر شود که بخش دولتی نمی‌تواند کارآفرین باشد. هرچند، خود بخش دولتی با کارآفرینی دشمن نیست، بلکه ساختارها، بوروکراسی، ارزشها و فعالیتهای سنتی بخش دولتی است که برای کارآفرین بودن مضر هستند (Sadler, 2000). دراکر<sup>4</sup> (1985) اظهار داشت کارآفرینی به همان میزان که پدیده‌ای مربوط به بخش خصوصی است، با بخش دولتی هم مرتبط است. دراکر معتقد بود بخشی از فرایند کارآفرینی شامل جستجو و تجزیه و تحلیل سیستماتیک فرصتهایی است که امکان نوآوری را دارند. این فرصتها ممکن است مزایای تجاری نداشته باشند اما می‌توانند تبدیل به یک ارزش جدید درون مجموعه اهداف سازمان دولتی شوند. کارآفرینی بخش دولتی لزوماً به دنبال ثروت نیست و اهدافش ممکن است پولی و مالی نباشد (Boyett, 1997). کارآفرینی دولتی چیزی فراتر از درآمدزایی است، کارآفرینی دولتی با ذهنیات حکمرانی سروکار دارد و می‌تواند همراه با ذهنیات بوروکراسی وجود داشته باشد. با اضافه شدن موضوع حکمرانی، کارآفرینی ابزاری می‌شود که بوسیله آن موسسات دولتی می‌توانند ارتباط جدیدی با عامه مردمی برقرار کنند که به آنها خدمات

ارائه می‌کنند و در قبال آنها مسوول هستند و بوسیله آنها ایجاد شده‌اند (Edwards et al., 2002).

در قلمرو سازمانهای دولتی، کارآفرینی از دیدگاههای متفاوت و گاه متضادی مورد بررسی قرار گرفته است. لیندن<sup>5</sup> (1990) کارآفرینی دولتی را با جستجوی آگاهانه و دقیق برای تغییر نوآورانه مرتبط می‌سازد. بلون و گورل<sup>6</sup> (1992) به ایجاد منابع جدید درآمدی و ارائه خدمات بهتر از طریق مشارکت شهروندان اشاره می‌کنند. ازبورن و گابلر<sup>7</sup> (1992) نوآوری مستمر و متداوم را برای بهبود اثربخشی و کارایی سازمانهای دولتی پیشنهاد می‌کنند. رویکردهای دیگر به کارآفرینی دولتی، هم در تئوری و هم در عمل، عبارتند از: بهبود دموکراسی (Shockley et al., 2002)، کوچک‌سازی در فعالیتهای و نیروی کار (Gore, 1993)، تغییر تمرکز تلاشهای کارکنان به سمت اهداف آگاهانه (Osborne & Gaebler, 1992)، خصوصی‌سازی (Zahra & Hansen, 2000)، بکارگیری دارایی‌های دولت به روشهایی کارا تر و موثرتر برای ایجاد جریانهای جدید درآمد (Bellone & Goerle, 1992)، مشتری محوری قوی تحت‌تاثیر شرایط نیروهای رقابتی بازار (Cullen & Cushman, 2000)، و اتخاذ یک نقش کارآفرینانه از طریق ریسک‌پذیری و خلاقیت (Lewis, 1980). بنابراین، دیدگاه‌های بسیار متنوعی در خصوص دولت و کارآفرینی وجود دارند که موضوعات مختلف و پیچیدگی‌های متعددی را مطرح می‌کنند.

علاوه بر این، مطالعات زیادی سعی داشته‌اند تا کلیشه «سودآوری» را در مورد کارآفرینی اصلاح کنند و مزایای اجتماعی آن را آشکار سازند (Pittaway, 2005; Thompson, 2002; Weerawardena & Mort, 2006). با این حال در خصوص این موضوع اتفاق نظر وجود دارد که درک اصطلاح «کارآفرینی دولتی» در حیطه خط‌مشی‌گذاری دولتی، تصمیم‌گیری، و فعالیتهای بخش دولتی بسیار ضروری و مهم می‌باشد (Leadbeater, 1997). کارآفرینی دولتی با نوآوری مرتبط بوده و هدفش تدارک و ارائه خدمات دولتی به گونه‌ای است که سرمایه اجتماعی افزایش یابد (Borins, 2000; Boyett, 1997; Zhao, 2005). کارآفرینی دولتی را می‌توان به عنوان ابزاری برای مدیریت سازمانهای دولتی در نظر گرفت. کاروانا<sup>8</sup> و همکارانش (2002) معتقدند که سازمانهای دولتی می‌توانند از طریق اتخاذ یک رویکرد کارآفرینانه نسبت به منابعی که تحت کنترل دارند، ارزش جدیدی را به ذینفعان مختلف خود ارائه دهند. شاید بتوان گفت ازبورن و گابلر (1992) در معرفی مفهوم کارآفرینی به بخش دولتی، هم در سطح

خط‌مشی‌گذاری و هم در سطح اجرا، شناخته شده‌ترین اندیشمندان باشند. آنها چند اصل مرتبط با هم را برای استقرار یک پارادایم کارآفرینی در بخش دولتی پیشنهاد می‌کنند. از نظر آنها یک بخش دولتی کارآفرین، رقابت را پرورش می‌دهد، شهروندان را توانمند می‌سازد، بر ستاده‌ها و نه بر داده‌ها تمرکز و تاکید دارد، بر اساس اهداف و ماموریت‌هایش اداره می‌شود نه بوسیله قوانین و مقررات، ارباب رجوع را مشتری خود می‌داند، قبل از پیدایش مشکلات به فکر پیشگیری از آنهاست، قدرت و اختیار را غیرمتمرکز می‌سازد و مکانیسم‌های بازار را بر مکانیسم‌های بوروکراتیک ترجیح می‌دهد. با این حال، علی‌رغم افزایش توجه به بحث کارآفرینی دولتی، هنوز یک تعریف عمومی و پذیرفته شده از آن شکل نگرفته است. بلون و گوئرل (1992) کارآفرینی در بخش دولتی را یک رویکرد فعال به مسوولیت‌مدیریتی می‌دانند که شامل ایجاد منابع جدید درآمد، بهبود خدمات ارائه شده، و تسهیل مشارکت و آموزش شهروندان می‌باشد. سدلر<sup>9</sup> (2000) بیان می‌دارد کارآفرینی دولتی یک تلاش مستمر برای کاربرد منابع به روش‌های جدید به منظور افزایش کارایی و اثربخشی موسسه‌های دولتی است. لیندن (1990) کارآفرینی دولتی را به صورت جستجوی هدفمند و منظم تغییرات نوآورانه در سازمان‌های دولتی و فعالیت‌های آنها تعریف می‌کند. لیدبیتتر و گاس<sup>10</sup> (1998) معتقدند کارآفرینی دولتی عبارتست از خلق مجدد رسالت و ماموریت یک سازمان دولتی که این امکان را برای آن فراهم می‌آورد که روش‌های جدیدی را برای ترکیب منابع و افراد پیدا کند و ستاده‌های اجتماعی بهتر، ارزش‌های اجتماعی بالاتر، و سرمایه اجتماعی بیشتری را ارائه کند. رابرتز<sup>11</sup> (2002) اظهار می‌دارد کارآفرینی دولتی ایجاد یک ایده و طرح جدید و بدیع و پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه در فعالیت‌های بخش دولتی است. موریس و جونز<sup>12</sup> (1999) مفهوم ارزش‌آفرینی را مدنظر قرار می‌دهند و بیان می‌دارند کارآفرینی دولتی فرایند ایجاد ارزش برای شهروندان از طریق بکارگیری ترکیب منحصر به فردی از منابع دولتی یا خصوصی برای بهره‌گیری از فرصت‌های اجتماعی می‌باشد.

به طور کلی می‌توان گفت این تعاریف بر این مساله دلالت دارند که کارآفرینی دولتی فرایندی است که نتایج نهایی آن، رفتارهای نوآورانه و پیشگام در سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد. مطالعات موجود، اطلاعات و دانش بسیار کمی در مورد رفتارهای کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ارائه می‌کنند. این مطالعات کمتر به تشریح فرایندهای آگاهانه کارآفرینی و ارتباط کارآفرینی با محیط بیرونی و زمینه سازمانی



پرداخته‌اند.

### عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی موثر بر کارآفرینی عوامل درون‌سازمانی

تاثیر فعالیتهای کارآفرینی سازمانی در موفقیت و عملکرد سازمان موجب شده تا پژوهشهایی در مورد عوامل سازمانی موثر بر آن انجام شود (Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). یافته‌های پژوهشها نشان می‌دهد که عوامل درون‌سازمانی به طور خاص نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند (Burgelman, 1983; Covin & Slevin, 1991). پژوهشگران درصدد بوده‌اند تا برخی از متغیرهای کلیدی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی را، شناسایی کنند. عواملی مانند سیستمهای پاداش و کنترل (Hornsby et al., 2002)، فرهنگ (Kanter, 1985; Hisrich & Peters, 1986)، ساختار سازمانی (Covin & Slevin, 1991; Naman & Slevin, 1993)، و حمایت مدیریتی (Stevenson et al., 1985; Kuratko et al., 1993). این عوامل به طور منفرد و نیز بطور ترکیبی، پیش‌شرطها و مقدمه‌های مهمی برای تلاشهای کارآفرینی سازمانی به شمار می‌روند زیرا محیط داخلی سازمان را متاثر می‌سازند، محیطی که تمایل به اقدامات کارآفرینانه و حمایت از آنها را در یک سازمان تعیین می‌کند.

در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی عوامل درون‌سازمانی، مدلها و نظریه‌های متعددی بررسی شد و در نهایت بر اساس مدل 7s مکنزی<sup>13</sup>، عوامل درون‌سازمانی مشتمل بر ساختار، استراتژی، کارکنان، سیستم‌ها، سبک مدیریت، مهارتها و ارزشهای مشترک خواهد بود. به منظور بررسی جامع‌تر و دقیق‌تر، به جای عامل ارزشهای مشترک، عامل فرهنگ سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد. همچنین، برای اجتناب از تداخل عوامل، شاخصهای عوامل مهارتها و کارکنان تحت عنوان عامل کارکنان و در قالب یک عامل بررسی می‌شوند. در این ارتباط، مدل‌های مختلف دیگری نیز مورد بررسی قرار گرفت؛ از جمله مدل شش جعبه‌ای ویزبورد<sup>14</sup>، مدل استیفن رابینز<sup>15</sup>، مدل گری دسلر<sup>16</sup>، و مدل 7S مکنزی. از میان مدل‌های مورد بررسی، مدل مکنزی، مدلی کامل‌تر و شناخته شده‌تر تشخیص داده شد. الگوی 7s مکنزی، یک مدل مدیریتی است که هفت عامل سازمانی را با رویکردی کل‌نگر تعیین و توصیف می‌کند. روی هم رفته، این عوامل روش فعالیت یک سازمان را مشخص می‌سازند. این مدل توسط تام پیترز و رابرت واترمن<sup>17</sup> و با همکاری ریچارد پاسکال و آنتونی آتوس<sup>18</sup>، که همگی از اعضای شرکت مشاوره مکنزی بودند، در سال 1978 ارائه شد. این مدل ابزار مناسبی برای شناخت سازمانها

بوده و علاوه بر توجه بر جنبه‌های سخت و عقلایی، جنبه‌های نرم سازمان را نیز در نظر دارد (Recklies, 2001). این مدل جامع‌تر از مدل‌های مشابه بوده، در سازمان‌های خدماتی قابل کاربرد است و عوامل انتخابی آن، با اهداف پژوهش حاضر متناسب می‌باشد.

### ساختار سازمانی

سازمان‌های سنتی بر ساختارهای سنتی مبتنی هستند. ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک ظرفیت یک سازمان را برای پرورش کارآفرینی محدود می‌سازد. از طرف دیگر، برخی از نویسندگان اظهار داشته‌اند که ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌کنند (Slevin & Covin, 1990; Cornwall & Perlman, 1990; Jennings, 1994). ویژگی‌های ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین شامل رسمیت کم، کمرنگ بودن سلسله مراتب، پیچیدگی اندک، تمرکز کم و حرفه‌ای بودن می‌باشد. از این ویژگی‌ها مشخص می‌شود که نوع ساختار سازمان‌های کارآفرین، ارگانیک است (صمدآقایی، 1382). اسلوین و کوین<sup>19</sup> (1990) و جنینگز<sup>20</sup> (1994) استدلال می‌کنند که ساختار ارگانیک، انطباق‌پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز، نامتمرکز و منعطف باعث برانگیختن کارآفرینی می‌شود. ساختار کارآفرینانه ارگانیک دارای انعطاف‌پذیری و دگرگونی، حداقل سلسله مراتب و مقررات بوده و بر مرزگستری افقی تاکید دارد (Cornwall & Perlman, 1990).

### استراتژی سازمان

یکی از ویژگی‌های سازمان کارآفرین، دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است به گونه‌ای که رشد سازمان را از طریق اقدامات مخاطره‌آمیز و جدید تشویق کند. در واقع یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی این است که کلیه کارکنان سازمان، مأموریت و رسالت سازمان را درک و نسبت به تحقق آن تلاش کنند (هادیزاده و رحیمی فیل آبادی، 1384). بر همین اساس، استراتژی‌های سازمانی نیز بایستی استراتژی‌های کارآفرینانه‌ای باشند. به عنوان مثال، شول‌هومر<sup>21</sup> (1982) استراتژی کارآفرینی را مشتمل بر یک سلسله فعالیت‌های هدفمند می‌داند که در جهت تجهیز و بهره‌گیری از منابع عمل می‌کنند. استراتژی‌هایی که این صاحب‌نظر مطرح کرده است عبارتند از: کارآفرینی اداری، کارآفرینی فرصت‌گرایانه، کارآفرینی تقلیدی،

کارآفرینی اکتسابی و کارآفرینی پرورشی. مایلز و اسنو<sup>22</sup>، استراتژیهای سازمانی را به چهار دسته تقسیم می‌کنند: استراتژی آینده‌نگر، استراتژی تدافعی، استراتژی تحلیل‌گر و استراتژی انفعالی. سازمانهایی که از استراتژی آینده‌نگر برخوردارند دائم در جستجوی فرصتهای بازار هستند و از طریق ارائه خدمات و محصولات جدید و پژوهش و توسعه، به دنبال ایجاد و اعمال تغییر می‌باشند (به نقل از رابینز، 1381). بر اساس طبقه‌بندی مایلز و اسنو، استراتژی آینده‌نگر بیشتر از سایر استراتژیها با کارآفرینی سازمانی سازگار و همراستاست.

### سبک رهبری

سبک رهبری به میزانی که یک رهبر، کارمدار یا کارمندمدار باشد گفته می‌شود. برخی از محققان استنتاج کرده‌اند که سبک کارمندمدار منتج به سطح بالاتر عملکرد می‌شود (Bryman et al., 1987; Roberts et al., 1968). در مقابل، برخی دیگر از پژوهشگران دریافته‌اند که سبک رهبری کارمدار است که زمینه عملکرد بهتر را فراهم می‌آورد (Dunteman & Bass, 1963; Mann et al., 1963). بیشتر مطالعات موجود پیشنهاد می‌کنند که شرایط اقتضایی است که تعیین‌کننده بهتر بودن یک سبک می‌شود (Bass, 1981; Jensen et al., 1990). در هر صورت، سازمانهای امروز به مدیران کارآفرین و سبک مدیریت کارآفرینانه نیازمندند (Thompson, 1999). سبک مدیریت کارآفرینانه فراسوی مدیریت سنتی و بوروکراتیک بوده و جو نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد (Prokopenko & Pavlin, 1991). مدیریت کارآفرینانه فرایند کشف یا ایجاد یک فرصت و بهره‌گیری از آن برای خلق ارزش از طریق نوآوری است؛ هرچند که ممکن است در آغاز منابع کافی در اختیار نباشد (Stevenson et al., 1985). قدرت ادراک محیط، بصیرت و انعطاف‌پذیری، داشتن توانمندی‌های مدیریتی، تشویق به کار تیمی و مباحثه آزاد، ایجاد ائتلافی از حمایت‌کنندگان و پافشاری و پشتکار از جمله مهمترین ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه به شمار می‌آیند (Peters & Hisrich, 2002).

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سنتی سازمانی بطور کلی از تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه حمایت می‌کند و بر رویکرد سلسله‌مراتبی مبتنی است. در مقابل فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رشد بینش، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسوولیت‌پذیری تاکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای و کار تیمی استوار است (هادیزاده و رحیمی فیل آبادی،

1384). فرهنگ سازمان کارآفرین، فرهنگی است انعطاف‌پذیر که از کارآفرینی، تغییر و نوآوری، ریسک‌پذیری، یادگیری سازمانی، آینده‌نگری، کار گروهی، صداقت و اعتماد متقابل، کار مفرح توأم با هیجان و شوق، رقابتی بودن و مشتری‌گرایی حمایت می‌کند (صمد آقایی، 1382). در سازمانهای کارآفرین جو برد-برد در سطح بالایی قرار دارد؛ کلیه کارکنان احساس رضایت و ارزشمند بودن می‌کنند؛ اخلاق و اعتماد بین کارکنان تقویت می‌شود و اینکه کار تیمی یا گروهی، به عنوان فرهنگ و روشی سازمانی نهادینه می‌شود (صمد آقایی، 1382). پینکات<sup>23</sup> (1985) چند مورد از شاخصهای فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان می‌دارد: انتخاب آزاد و استقلال عمل، تحمل ریسک و شکست، و پرورش تیمهای چند وظیفه‌ای. علاوه بر این همانطور که مک‌میلان<sup>24</sup> (1987) اظهار کرده است برای ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، پرورش پادشاهای درونی و معنوی، تفویض اختیار و مسوولیت و اجتناب از کنترل‌های سخت و سخت امری ضروری محسوب می‌شود.

#### سیستمهای سازمانی

سیستمهای سازمانی دربرگیرنده رویه‌ها، فرایندها و جریانهای کاری هستند که مشخص‌کننده نحوه انجام امور در سازمان می‌باشند. سیستمهای مالی، نظام منابع انسانی، سیستمهای اطلاعاتی، سیستم پژوهش و توسعه، از جمله سیستمهای اصلی سازمانی محسوب می‌شوند (Recklies, 2001). در پژوهش حاضر، سیستمهای نامبرده و نقش آنها در کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**منابع انسانی** - اعتقاد بر این است که فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، عامل محرک بسیار مهمی برای موفقیت سازمان است. همانطور که سازمانها به طور فزاینده‌ای در صدد استفاده از استراتژیهای مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری هستند، نیاز دارند که محرکهای کلیدی منابع انسانی در خصوص این استراتژیها شناسایی شوند. لارسن<sup>25</sup> (2000)، و لارسن و فاس<sup>26</sup> (2003) پیشنهاد می‌کنند که فعالیتهای نوین در زمینه مدیریت منابع انسانی مانند کار تیمی، تفویض اختیار، و پرداخت مبتنی بر عملکرد در صورتی که به طور ترکیبی بکار روند، تاثیر بیشتری بر نوآوری خواهند داشت. ایده دیگر این است که فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، می‌تواند محیطی را ایجاد کند که حامی همکاری بوده، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و انسانی را ارتقا داده و بنابراین یادگیری سازمانی را

تشویق کند. هیل و هاواسک<sup>27</sup> (1972) در پژوهش خود نشان دادند که فعالیتهای مدیریت منابع انسانی مانند استفاده از تیمهای مستقل و چندرشتهای و با فشارهای زمانی اندک، بدون شرح شغل و با اعضای بسیار متعدد و مشارکتی که در ریسکها و سودها شریک می‌شوند در پرورش نوآوری و کارآفرینی موثر است. سودر<sup>28</sup> (1981) نشان داد که شبکه‌های غیررسمی و روابط غیررسمی عامل مهمی در موفقیت کارآفرینان سازمانی به شمار می‌آید. موریس و جونز (1993) در مطالعه‌ای در 112 سازمان، پنج دسته از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با کارآفرینی سازمانی مشخص کردند: ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، آموزش، استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل. در سازمانهای کارآفرین این فعالیتهای خاص از ویژگیهای خاصی برخوردارند. اول، ارزیابی عملکرد به سمت اهداف به جای وسایل نیل به هدف متمرکز است، هم عملکرد فردی را می‌سنجد و هم عملکرد گروهی را، محتوای ارزیابی‌ها شامل رفتار نوآورانه و ریسک‌پذیری می‌شوند، منعکس‌کننده تحمل شکست می‌باشند، و چارچوبهای زمانی بلندمدت‌تری را نسبت به مدیریت سنتی در نظر می‌گیرند. دوم، در سازمانهای کارآفرین، سیستم پرداخت بر ریسک‌پذیری و نوآوری مبتنی است و عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیز عملکرد فردی و گروهی را مدنظر دارند. سوم، سازمانهای کارآفرین زمان و تلاش زیادی را صرف آموزش، بخصوص آموزشهای گروهی می‌کنند. چهارم، سازمانهای کارآفرین بر بازار کار بیرونی تاکید دارند و مسیرهای شغلی متعدد و متنوعی را ارائه می‌کنند. در نهایت طراحی شغلها کمتر ساختار یافته و پیچیده‌تر بوده و اختیار و آزادی عمل بیشتری را ارائه می‌کنند.

سیستمهای تشویق و پاداش و پرداخت از زیرسیستمهای اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمانها به حساب می‌آیند. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداشهای خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداشهای متنوع، و توجه به اصل برابری (Cornwal & Perlman, 1990). بالکین<sup>29</sup> و همکارانش (2000) بیان داشته‌اند که به منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود. بنابراین برای تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی، بایستی سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشد. در سازمانهای کارآفرین، معیارهای تشویق و پاداش، به طور روشن و صریح اعلام می‌شوند و ریسک‌پذیری، نوآوری و رفتارهای پیشگامانه مورد

حمایت و تشویق قرار می‌گیرند.

نظام ارزیابی عملکرد، دیگر زیرسیستم نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد. ارزیابی عملکرد فرایندی است در کل فرایند مدیریت عملکرد و بدین صورت تعریف شده است: ارزشیابی عملکرد کاری هر فرد به منظور اتخاذ تصمیمات عینی پرسنلی (Robbins et al., 2000, p413). اهداف ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد (Woods, 2003). بطور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. ارزیابی عملکرد در سازمانهای کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، بلندمدت، و میان مدت خاصی را برای خلاقیتها مدنظر قرار می‌دهد، بر ارزیابی جهشها در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می‌کند (مقیمی، 1383).

**پژوهش و توسعه - توسعه** - استونر<sup>30</sup> و همکارانش (1995) معتقدند که رشد اقتصادی، بهره‌وری، محصولات و خدمات و تکنولوژیهای جدید از طریق فعالیتهای کارآفرینانه پژوهش و توسعه از مهمترین مزایای کارآفرینی هستند. سازمانهای کارآفرین، از رویکردهای مختلفی برای پژوهش و توسعه استفاده می‌کنند که شامل انواع مختلفی از تیمهای میان‌رشته‌ای است. سیستم پژوهش و توسعه در سازمانهای کارآفرین افق زمانی بلندمدت را مدنظر دارد و ترکیبی یکپارچه در سراسر سازمان است (مقیمی، 1383). در سازمانهای کارآفرین، واحد پژوهش و توسعه از استقلال بالایی برخوردار است و از ساختار ماتریسی یا پروژه‌ای استفاده می‌کند. سازمانهای کارآفرین، پروژه‌های تحقیقاتی خود را بر اساس نتایج پژوهشهای بازار و دیدگاههای مشتریان انتخاب می‌کنند (صمدآقایی، 1382).

**منابع مالی** - بسیاری از پژوهشها دسترسی به منابع را از مهمترین عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی دانسته‌اند و بر این اساس عوامل متعددی در سنجش کارآفرینی سازمانی با سیستم مالی ارتباط پیدا می‌کنند. در سازمانهای کارآفرین، فرایند تخصیص بودجه آسان و سریع بوده و پروژه‌های کارآفرینانه از حمایت‌های مالی متنوعی برخوردار می‌شوند. از خصوصیات دیگر سیستم مالی سازمان کارآفرین، اولویت دادن تامین مالی هزینه‌های واحد پژوهش و توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات جدید

است (صمدآقایی، 1382).

**نظام اطلاعاتی** - زیربنای همه رویکردهای جدید در مدیریت دولتی این پیش فرض نانوشته است که زیرساختار اطلاعاتی برای انجام اقدامات کلیدی، ضروری می‌باشد. برای اینکه مدیریت نوآورانه به اهدافش برسد، باید اطلاعات صحیح، زمانمند، قابل دسترسی، جامع و مستمر درباره اقدامات و محیط وجود داشته باشد. این مساله به نوبه خود نیازمند یک سیستم اطلاعاتی منسجم و هماهنگ برای جمع‌آوری، سازماندهی و مرتب کردن داده‌ها می‌باشد. همچنین سیستمی مورد نیاز است که اطلاعات مفید و معنی‌داری را از داده‌ها حاصل آورده و سپس این اطلاعات را به روشهای مفیدی ارائه کند. ایجاد چنین سیستمی که فراتر از کامپیوترها، پایگاههای داده، و پرسنل اداره کننده آنهاست، یک وضعیت عالی برای هر سازمانی می‌باشد. برای استقرار مدیریت نوآورانه در سازمانها، بایستی توجه بیشتری صرف ایجاد سیستمهای اطلاعاتی مناسب در سازمان شود. سیستمهای اطلاعاتی در بسیاری از فعالیتهای اساسی سازمانهای دولتی و از جمله اقدامات نوآورانه و کارآفرینانه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. (Hendrick, 1996).

#### افراد و مهارتها

سازمانها به خودی خود خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد مگر اینکه افراد خلاق و نوآور، با خصوصیات و ویژگیهای خاص خود، پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. به طور کلی ویژگیهای نیروی انسانی سازمانهای کارآفرین عبارتند از: ذهنیت تحلیل‌گرانه، مرکز کنترل درونی، کنجکاوی، تحمل بالای ابهام و عدم قطعیت، اعتماد به نفس بالا، نیاز شدید به استقلال، نیاز بالا به احترام، خلاقیت، کارمحوری، سخت‌کوشی، اعتماد به نفس، خوش‌بین بودن، عزم راسخ، انرژی زیاد، و خوش‌شانسی. با این حال، سه عامل زیر در اکثر فهرست‌های مربوط به شخصیت کارآفرین دیده می‌شوند: نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال، و تحمل ابهام. (هادیزاده و رحیمی فیل آبادی، 1384). زیرسوال بردن وضع موجود، فرصت محوری، توانایی حل تضاد، مهارت‌های ارتباطاتی قوی، تمایل به ریسک‌پذیری، مهارت در انجام فعالیتهای گروهی، یادگیری، یادگیری از تجربه‌ها، انطباق‌پذیری و انعطاف از جمله سایر ویژگیهای کارآفرینان سازمانی به شمار می‌آیند (Fry, 1993; Cornwall & Perlman, 1990). در مورد مدیران سازمانهای کارآفرین

نیز ویژگیهای متعددی ذکر شده است که برخی از مهمترین این ویژگیها عبارتند از: انگیزه توفیق‌طلبی، آینده‌نگری، پذیرفتن تغییرات، سخت‌کوشی، خلاقیت و نوآوری، تاکید بر کار تیمی و استقبال از چالشها (Prabhu, 1999; McClelland, 1961). نکته مهم این است که مدیران و کارکنان سازمانهای امروز بایستی قابلیت‌ها و مهارتهای چندگانه و متعددی را دارا باشند. علاوه بر این، سازمانهای دولتی، با توجه به شرایط خاصی که دارند، نیازمند کارکنان و مدیرانی هستند که علاوه بر مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی، از مهارتهای سیاسی در ایجاد تعامل با ذینفعان مختلف مانند سیاستمداران، قانونگذاران، رسانه‌ها و ... نیز برخوردار باشند (Moore, 1997).

#### عوامل برون سازمانی

همانند عوامل درون سازمانی، عوامل محیط بیرونی نیز تاثیر زیادی بر فعالیتها و عملکرد سازمان دارند. زهرا و اونیل<sup>31</sup> (1998) خاطر نشان می‌کنند که عوامل محیط بیرونی و تعامل سازمان با محیط، مدیران را با چالش واکنش خلاقانه و عمل به روشهای نوآورانه مواجه می‌کنند. تئوری سازمان مدتهاست که بیان داشته تغییرات بیرونی منجر به تعدیل درونی در ساختار، استراتژی، و فرایندها و روشهای عملیات می‌شود (Thompson, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967). نظریه پردازان اقتضایی بیان می‌کنند که محیطهای کاری نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی دهه‌های 1950 و 1960 منجر به شکل‌گیری و توسعه سازمانهای بزرگ و مکانیکی شد. این نظریه پردازان پیشنهاد می‌کنند زمانی که میزان تغییرات محیطی افزایش می‌یابد، ساختارهای کوچک‌تر و منعطف، مناسب‌تر به نظر می‌رسند. نکته دیگر اینکه کارآفرینی یک پاسخ استراتژیک موثر در قبال آشفتگی‌های محیطی ارائه می‌کند (Ansoff, 1979; Burgelman, 1983; Miller, 1983).

در این پژوهش، در بخش متغیرهای برون سازمانی، الگوی ریچارد ال دفت<sup>32</sup> (2000) به دلیل جامعیت بیشتر انتخاب شد. ریچارد دفت در مدل خود، محیط سازمان را شامل همه چیزهایی در نظر می‌گیرد که در خارج از سازمان قرار دارند و سازمان برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها واکنش نشان دهد. این الگو، ده عامل مختلف را به عنوان متغیرهای برون سازمانی مشخص می‌سازد که عوامل مشخص شده در این مدل با توجه به شرایط سازمانهای دولتی ایران تعدیل شد. بدین منظور با استفاده از تکنیک



دلفی و با مراجعه به متخصصان و استادان رشته مدیریت و نیز تعدادی از مدیران و کارشناسان سازمانهای دولتی ایران، از میان عوامل مشخص شده در الگوی ریچارد دفت، عواملی که بر سازمانهای دولتی ایران موثر هستند، تعیین شدند. از این افراد، که گروهی پانزده نفره بودند، خواسته شد تا تاثیر عوامل تعیین شده در مدل ریچارد دفت را بر سازمانهای دولتی ایران از میزان بسیار کم تا بسیار زیاد مشخص کنند. بر اساس پژوهشهای مشابه، عواملی که در این طیف پنج تایی دارای میانگین بیشتر از سه بودند به عنوان عوامل بیرونی موثر بر سازمانهای دولتی ایران در نظر گرفته شدند که عبارتند از: دولت، صنعت مربوطه، تکنولوژی، عوامل فرهنگی-اجتماعی، بازار و بخش اقتصادی. علاوه بر این، در پژوهش حاضر، به منظور پیشگیری از همپوشانی عوامل، شاخصهای عوامل اقتصادی و بازار تحت یک عامل اصلی در نظر گرفته شدند. در خصوص متغیرهای برون سازمانی، مدلها و نظریه‌های دیگر چندان جامع نبودند. به عنوان مثال، برخی از محققان و اندیشمندان، عوامل مختلف محیط خارجی سازمانها در چهار بخش طبقه‌بندی کرده‌اند که عبارتند از: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل فنی و عوامل اجتماعی-فرهنگی (Johnson & Scholes, 1999; Goodman, 1995). فرد آر دیوید<sup>33</sup> (1382) نیز نیروهای خارجی موثر بر سازمانها را به پنج گروه طبقه‌بندی می‌کند: نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی-فرهنگی و بوم‌شناسی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فناوری، و نیروهای رقابتی. بنابراین، مدل ریچارد دفت، در خصوص شناخت عوامل محیطی برون سازمانی، الگوی جامع‌تری تشخیص داده شد. در ادامه ارتباط این عوامل با کارآفرینی سازمانی به طور مختصر بررسی می‌شود.

### تکنولوژی

موفقیت در دوران فناوری‌های نوآور، عموماً به عوامل فنی و نیز عوامل اجتماعی-اقتصادی وابسته است (Gordijn & Akkermans, 2007). میدیک و هیز<sup>34</sup> (1984) در پژوهش خود نشان دادند صنایع با تکنولوژی پیشرفته، باعث تشویق کارآفرینی می‌شود. شاکر زهرا<sup>35</sup> (1996) در مطالعه‌ای علمی-تجربی نشان داد که فرصتهای تکنولوژیکی، صنعت، و سیستم حاکمیت و مالکیت، سازمانهای کارآفرین را متاثر می‌سازد. فناوریهایی نوین همچون فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز تاثیرات قابل توجهی در پرورش کارآفرینی دارند (Gordon et al., 2003). در این رابطه، مفهوم نوآوری در فناوری از اهمیت بسزایی برخوردار است. فرایند نوآوری در فناوری عوامل متعددی را در بر می‌گیرد که تحت تاثیر توانمندیهای درونی سازمان و عوامل محیطی قرار داشته و بر آنها

نیز موثر است. نوآوری در فناوری تمامی منابع بالقوه موجود را برای پرورش ظرفیت نوآوری سازمان بکار می‌گیرد و منتج به معرفی محصولات یا فرایندهای جدید و یا بهبود در محصولات و فرایندهای موجود می‌شود (Bagherinejad, 2006).

### عوامل اقتصادی و بازار

عوامل اقتصادی و بازاری متعددی می‌توانند باعث برانگیختن و پرورش فعالیتهای کارآفرینانه به طور کل و کارآفرینی سازمانی به طور خاص شوند. برخی از این عوامل عبارتند از: افزایش تمرکز بر شکل‌گیری سرمایه، برنامه‌های حمایتی دولتی، ارزیابی مجدد مالکیت معنوی، روندهای سبک زندگی، موقعیت جغرافیایی یک سازمان و تغییرات جمعیت‌شناختی، ویژگیهای مشتریان و نحوه تعامل آنها با سازمان (Kilby, 1971; Foster, 1986; Cornwall & Perlman, 1990). کمبود تقاضا، دسترسی نداشتن به منابع مالی و انسانی، تورم، مالیات بالا، و در دسترس نبودن دروندادها نیز از جمله مهمترین موانع اقتصادی و بازاری در راستای شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه به شمار می‌آیند (Gordon et al., 2003). برخی از پژوهشگران نیز معتقدند ساختار، اندازه و رشد بازار و وضعیت رقبا از عوامل اصلی تاثیرگذار بر تصمیم سازمانها در خصوص ورود به بازارهای جدید، ارائه محصولات و خدمات جدید و یا پیاده‌سازی فرایندهای جدید می‌باشند (Russow & Okoroafo, 1996; Whitelock & Jobber, 2004). بطور کلی محیط بیرونی با فراهم کردن انگیزه‌ها و محرک‌های بازار و فراهم آوردن سرمایه باعث پرورش کارآفرینی می‌شود (Foster, 1986). محرک‌های بازار، فرصتهایی را ارائه می‌کنند که از منابع لازم برای رفتار کارآفرینانه هستند. با افزایش رشد اقتصادی، شرایط لازم برای ارتقای کارآفرینی هم بهبود می‌یابد (Wilken, 1979). در مقابل، جوامعی که با رکود اقتصادی مواجه هستند از انگیزه‌های بازاری محدودی برخوردارند و سطح تجمع سرمایه نیز در حد پایینی قرار دارد (Foster, 1986).

### عوامل اجتماعی - فرهنگی

عوامل اجتماعی متعددی به عنوان شرایط لازم برای شکل‌گیری یک فرهنگ کارآفرینانه در نظر گرفته می‌شوند. به طور خاص، جوامعی که تاکید زیادی بر تحرک اجتماعی، تفکر مستقل، و ارزش‌های مادی دارند، از نظر ماهیتی تمایل بیشتری به کارآفرینی داشته و استقلال و پیشگامی را تشویق می‌کنند (Lee & Peterson, 2000).

(Sexton & Bowman, 1985): کار سخت، صرفه‌جویی، تلاش برای پیشرفت مادی، مسوولیت‌پذیری شخصی، قابلیت اطمینان، خود تنظیمی، و دارا بودن انگیزه‌های شخصی از دیگر ویژگی‌ها و ارزشهایی هستند که شرایط یک جامعه را برای پرورش کارآفرینی مهیا می‌سازند (Berger, 1991).

هرچند پژوهشگران روابط بین ارزشهای کلی فرهنگ ملی و اقدامات کارآفرینانه را نشان داده‌اند اما تصویر روشن و دقیقی از این روابط وجود ندارد. برخی پژوهشگران بر اساس پژوهش مک‌کلند<sup>36</sup> (1961) و با استفاده از ویژگیهای خاص فردی، مانند نیاز به موفقیت و تمایل به ریسک‌پذیری، به توضیح رفتار کارآفرینانه پرداخته‌اند. برخی دیگر چنین فرض کرده‌اند که در فرهنگهای فردگرا که هویت اجتماعی براساس موفقیت فردی است و افراد تمایل زیادی به ریسک‌پذیری دارند، جهت‌گیریهای کارآفرینانه بیشتری دیده می‌شود (Mueller & Thomas, 2001; Spencer & Gomes, 2004) با این حال، نتایج پژوهشها در این زمینه، نتایجی ترکیبی بوده‌اند. آنطور که برگر<sup>37</sup> (1991) بیان می‌دارد در کارآفرینی، فرهنگ همانند یک هدایت‌کننده<sup>38</sup> عمل می‌کند و کارآفرین به مثابه یک کاتالیزور. براین اساس علی‌رغم وجود یک محیط مناسب و افرادی که با عواملی همانند پاداشهای مالی، موفقیت‌های اجتماعی، شغلی، و فردی برانگیخته شده‌اند، یک فرهنگ ملی که فعالیت کارآفرینانه را حمایت و تشویق کند، مورد نیاز است (Morris, 1998). اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت کم، فردگرایی، مردگرایی، موفقیت‌گرایی، عدم تبعیض، حفظ حقوق فردی و سهولت تحرک اجتماعی از جمله مهمترین ویژگیهای اجتماعی و فرهنگی است که می‌توانند در کنار سایر عوامل، بستری لازم برای شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه را فراهم آورند (Gordon et al., 2003; Spencer & Gomes, 2004).

### بخش دولت

فعالیتها و تصمیمات دولت، روش فعالیت و عملکرد سازمانها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تغییرات در مقررات و الزامات قانونی و فرایندهای سیاسی و قضایی، فرصتها و تهدیدات جدیدی را ایجاد می‌کنند و بر نحوه ارائه خدمات و محصولات اثر می‌گذارد (Gordon et al., 2003). بعد قانونی کارآفرینی سازمانی شامل قوانین و مقررات و خط‌مشی‌های دولتی است که رفتارهای خاصی را پرورش داده و از بروز رفتارهای دیگری ممانعت می‌کنند (Bharath, 2004). از طرف دیگر، سیاستها و خط‌مشی‌های

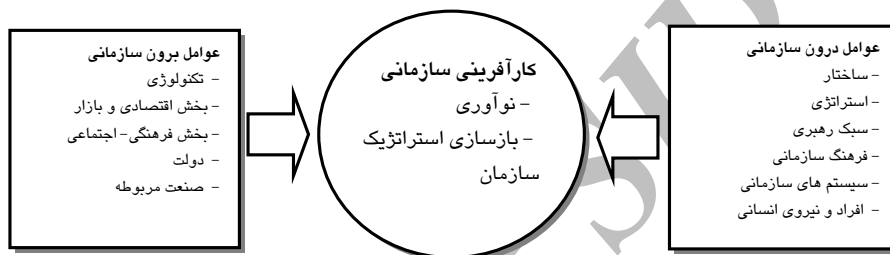
دولتی می‌توانند مانعی در جهت موفقیت کارآفرینی باشند. پژوهشگران نشان داده‌اند که الزامات و رویه‌های سنگین و متعدد ممکن است فعالیتهای کارآفرینانه را محدود سازند (Dana, 1990). عدم اطمینان و عدم ثبات در سیاستهای دولتی و ناسازگاری و ناهماهنگی بین این سیاستها و مداخله‌های سیاسی نیز تاثیرات قابل توجهی در شکل‌گیری و تداوم فعالیتهای کارآفرینانه دارند. (Tan, 1996; Spencer et al., 2002; Kirchhoff & Philips, 1988). علاوه بر این، یک سیستم سیاسی بایستی بر آزادی انتخاب، حقوق افراد، قواعد دموکراتیک و تعادل دولت مبتنی باشد (Friedman, 1982). دولتها می‌توانند از طریق برطرف کردن نقایص بازار، حذف قواعد و مقررات میهم، ارائه منابع مالی لازم برای انجام اقدامات و پژوهشهای نوآورانه، حمایت از انکوباتورها، ارائه انگیزه‌های مالیاتی و مشاوره‌های مدیریتی، آزادسازی سیاست بازرگانی و اتخاذ یک خط‌مشی مالی منظم، به رشد کارآفرینی کمک کنند (Morris, 1998; Wilken, 1979). این تاثیرات بخصوص در سازمانهای بخش دولتی بسیار چشمگیرتر و ملموس‌تر می‌باشند.

#### صنعت

همانطور که اشاره شد، عدم اطمینان، پویایی و متخاصم بودن محیط به عنوان عوامل موثر در پرورش کارآفرینی به حساب می‌آیند. ادبیات موضوع نشان می‌دهد که سازمانها در اثر افزایش پویایی و عدم اطمینان محیطی، استراتژیهای تهاجمی‌تر و پیشگامانه‌تری را اتخاذ می‌کنند (Lawrence & Lorsch, 1967; Miller & Friesen, 1982). علاوه بر این، در محیطهای متخاصم، که با ویژگیهایی همچون رقابت سخت در قیمت، محصول، فناوری، توزیع محصولات، تهیه منابع و روندهای جمعیتی نامطلوب مشخص می‌شوند، تغییرات سریع بسیار زیاد بوده و سازمانها برای بقا در چنین محیطی مجبور به پیگیری پروژه‌های نوآورانه و پرمخاطره هستند (Ozsomer et al., 1997). محیط امروزی سازمانهای دولتی نیز به سوی پویایی و عدم اطمینان بیشتر در حال حرکت است که عمدتاً ناشی از تغییرات ایجاد شده در عوامل مختلفی می‌باشد که به آنها اشاره شد. به نظر می‌رسد در بخش دولتی، همانند بخش خصوصی، افزایش عدم اطمینان و پویایی محیط، منجر به پرورش رفتارها و فعالیتهای کارآفرینانه می‌شود. پورتر<sup>39</sup> (1998) چهار شاخص عمده را مشخص کرده که محیط رقابتی یک کشور را شکل می‌بخشد: شرایط عوامل تولید که به دسترسی یک کشور به عوامل تولید اشاره دارد؛ شرایط تقاضا که به اندازه و ماهیت تقاضای داخلی مربوط می‌شود؛ صنایع مرتبط و پشتیبان که به وجود یا

فقدان صنایع پشتیبان یا صنایع مرتبط دلالت دارد؛ استراتژی، ساختار، و رقابت‌پذیری سازمان که به زمینه‌ای مرتبط می‌شود که سازمانها در آن ایجاد، سازماندهی و مدیریت می‌شوند. در پژوهش حاضر سه شاخص اول تحت عامل صنعت مربوطه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

شکل زیر که بر اساس مباحث فوق تنظیم شده است، عوامل و متغیرهای پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل 1- چارچوب مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مباحث فوق، متغیرهای موثر بر کارآفرینی سازمانی در دو دسته متغیرهای برون‌سازمانی و متغیرهای درون‌سازمانی طبقه‌بندی شدند. نکته مهم دیگر در این رابطه، تعامل میان عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. همانطور که برخی از نظریه‌پردازان بیان کرده‌اند، سازمانها تحت تاثیر عوامل محیطی بوده و گاهی می‌توانند بر محیط پیرامون خود تاثیر بگذارند (دفت، 1381؛ رابینز، 1381). با این حال، با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای توصیفی است، یعنی سعی دارد وضعیت فعلی حاکم بر سازمانهای دولتی ایران را بررسی کند، لذا بررسی تاثیر تعاملات عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، خارج از بحث پژوهش حاضر قرار می‌گیرد. البته، بررسی این تاثیرات، مستلزم انجام یک پژوهش طولی و در یک زمان چند ساله می‌باشد. همچنین، جهت بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران، ابعاد کارآفرینی سازمانی و شاخص‌های مرتبط با آن مورد بررسی قرار می‌گیرند. با اینکه نویسندگان مختلف، تعاریف متعددی را برای کارآفرینی سازمانی ارائه کرده‌اند، اما غالباً ابعاد و شاخصهای مشابهی را برای سنجش آن در نظر گرفته‌اند. بیشتر این ابعاد و شاخصها علاوه بر سازمانهای بخش خصوصی، در مورد سازمانهای

بخش دولتی نیز مصداق داشته و قابل بررسی هستند (Sadler, 2000; Meas, 2003). از نظر محتوایی، ابعاد کارآفرینی سازمانی عبارتند از: ایجاد کسب و کار جدید در سازمان<sup>40</sup>، نوآوری<sup>41</sup>، و بازسازی استراتژیک سازمان<sup>42</sup> (Hornsby et al., 2002; Antoncic & Hisrich, 2001; Ucbasaram et al., 2001; Dess et al., 1999; Covin and Miles, 1999; Zahra, 1993; Guth & Ginsberg, 1990). است که برخی از نظریه پردازان معتقدند بعد اول، یعنی ایجاد کسب و کار جدید در سازمان، بیشتر در سازمانهای بخش خصوصی مصداق دارد اما دو بعد دیگر علاوه بر سازمانهای بخش خصوصی در مورد سازمانهای بخش دولتی نیز قابل بررسی است (Sadler, 2000; Meas, 2003). بنابراین، در پژوهش حاضر به منظور سنجش کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران، شاخصهای مربوط به ابعاد نوآوری و بازسازی استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند. در بعد نوآوری این شاخصها عبارتند از: استفاده از روشهای جدید برای ارائه محصول و خدمت (Antoncic & Hisrich, 2001; Schumpeter, 1934)، استفاده از راههای جدید در انجام امور مختلف سازمانی و اداری (Zahra, 1993)، استفاده از فناوری های نوین (Antoncic & Hisrich, 2001) و تفکر خلاق (Covin and Slevin, 1991; Bratnicki, 2005) شاخص های بعد بازسازی استراتژیک سازمان عبارتند از: ریسک‌پذیری (Dess et al., 1999; Hornsby et al., 2002; Bratnicki, 2005)، برنامه ریزی استراتژیک (Drucker, 1975; Antoncic & Hisrich, 2001)، یادگیری (Jennings & Lumpkin, 1989; Covin & Miles, 1999; Bratnicki, 2005)، کسب رضایت مشتریان (Ebner, 2006)، بهبود کیفیت (Echols & Neck, 1998)، عدم مقاومت در برابر تغییر (Bratnicki, 2005)، بهسازی مستمر فرایندها (Sharma & Chrisman, 1999; Zahra et al., 1999)، و بهسازی مستمر محصولات و خدمات (Hornsby et al., 2002).

بر این اساس و با توجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر شامل دو فرضیه اصلی می- باشد که تاثیرگذاری عوامل درون سازمانی و برون سازمانی را در بر می‌گیرند. همانطور که اشاره شد، در خصوص عوامل درون سازمانی، عوامل ساختار، استراتژی، سیستمها، نیروی کار، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی و در خصوص عوامل برون سازمانی، عوامل دولت، صنعت مربوطه، تکنولوژی، عوامل فرهنگی- اجتماعی، و عوامل اقتصادی و

بازاری بررسی می‌شوند. بنابراین، فرضیه اصلی اول پژوهش، شامل شش زیرمجموعه، و فرضیه اصلی دوم، شامل پنج زیرمجموعه یا فرضیه فرعی خواهد بود. فرضیه‌های اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

- 1) عوامل درون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران موثر هستند.
- 2) عوامل برون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران موثر هستند.

### روش پژوهش

سازمانهای دولتی خدماتی ایران، قلمرو مکانی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. با توجه به نقش محوری دولت در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه در کشور اسلامی ایران و ضرورت کارآمدی و پویایی سازمانهای دولتی در تحقق این رسالت خطیر، می‌توان گفت این سازمانها در راستای اجرای برنامه‌های توسعه از نقشی استراتژیک برخوردارند. سازمانهای استراتژیک، سازمانهای کلانی می‌باشند که مستقیماً در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها درگیر هستند (Kiggunda, 1989). در این بین، سازمانهای خدماتی دولتی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، نقش مهمی را ایفا می‌کنند (Drucker, 1985). علاوه بر این، با توجه به تمرکز نظام اداری ایران، پژوهش حاضر در ادارات مرکزی این سازمانها به انجام می‌رسد. جامعه هدف این پژوهش شامل سازمانهای دولتی خدماتی است که به نحوی از بودجه دولت استفاده کرده و در ضمن از محل ارائه خدمات اصلی خود، کسب درآمد دارند. بر این اساس، مجموعه این سازمانها شامل بیست و هفت سازمان می‌باشد که در قالب شش طبقه به این شرح قرار دارند: 1) سازمانهای وزارت نیرو؛ 2) سازمانهای وزارت راه و ترابری؛ 3) سازمانهای وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ 4) سازمانهای وزارت امور اقتصادی و دارایی؛ 5) سازمانهای وزارت بازرگانی؛ و 6) سازمانهای وزارت رفاه و تامین اجتماعی. علاوه بر این، به منظور اجتناب از تاثیرات ناخواسته نوع محصول و صنعت، سازمانهای درمانی و مالی از پژوهش حاضر حذف شدند. بنابراین و با عنایت به اهداف پژوهش و متغیرهای مورد مطالعه، جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران ارشد ادارات مرکزی سازمانهای دولتی خدماتی ایران می‌باشند که در دسته بندی فوق قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه در اقدامات و فعالیتهای کارآفرینانه سازمان، مدیران ارشد نقش اصلی را برعهده دارند و شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی نیازمند حمایت کامل مدیران ارشد سازمان است، لذا این رده از مدیران به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته

شدند.

به دلیل بررسی متغیرهای مختلف، پرسشنامه‌ای متناسب با اهداف و فرضیه‌های پژوهش تنظیم شد. به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، نظرات اصلاحی تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان در مورد سؤالات و ارتباط آنها با متغیرها و عوامل و نیز فرضیه‌های پژوهش اعمال شد. در تنظیم سؤالات پرسشنامه سعی شده است ادبیات موضوع به طور دقیق مدنظر قرار گرفته و از سؤالات مبهم یا دوپهلوی اجتناب شود. بدین ترتیب از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه، با استفاده از پیش آزمون، نمونه‌ای بیست تایی مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای آن محاسبه شد. بالا بودن ضریب بدست آمده ( $\alpha = 0.9611$ ) نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردار است. پرسشنامه برای تمامی مدیران ارشد سازمانهای مورد مطالعه (190 پرسشنامه) ارسال شد. از هر سازمان بین چهار تا شش پرسشنامه و در مجموع 135 پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) نشان داد همه عوامل در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از آزمونهای آماری پارامتریک استفاده کرد. برای بررسی همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته پژوهش حاضر، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی نشان داد بین عوامل ساختار سازمانی، نیروی کار (کارکنان)، سیستمهای مالی و بودجه، پژوهش و توسعه، سبک مدیریت، فرهنگ سازمانی، و عوامل اجتماعی و فرهنگی، با کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 99٪، همبستگی معنی‌داری وجود دارد. در سطح اطمینان 95٪، بین عوامل استراتژی، نیروی کار (مدیران)، سیستمهای اطلاعاتی، و تکنولوژی با متغیر وابسته پژوهش حاضر، یعنی کارآفرینی سازمانی همبستگی معنی‌داری وجود دارد. نتایج این آزمون معنی‌داری همبستگی بین عوامل صنعت مربوطه و عوامل اقتصادی و بازاری را با کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 90٪ نشان داد. همچنین نتایج این آزمون معنی‌داری همبستگی بین عوامل سیستم منابع انسانی و بخش دولت را با کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه تایید نکرد.



### میزان درجه کارآفرین بودن سازمانها

برای بررسی وضعیت کارآفرینی در سازمانهای مورد مطالعه، فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار گرفت:

H0: میانگین نمره کارآفرینی سازمانی سازمانهای دولتی با نمره متوسط میانگین، اختلاف معنی داری دارد.

H1: میانگین نمره کارآفرینی سازمانی سازمانهای دولتی با نمره متوسط میانگین، اختلاف معنی داری ندارد.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها برای بررسی فرضیه فوق از آزمون میانگین جامعه استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون برای فرضیه آماری فوق به ترتیب زیر است:

#### جدول 1- نتایج آزمون میانگین جامعه.

میانگین	انحراف معیار	تفاوت منفی با میانگین	میزان خطا	سطح معنی داری
2.631	0.382	-0.369	0.05	0.000

نتایج فوق نشان می‌دهد وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه، کمی پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد و نمی‌توان گفت سازمانهای مورد مطالعه از وضعیت کارآفرینی بالایی برخوردار هستند. این نتیجه با پیش فرض اولیه پژوهشگر مبنی بر وضعیت نامناسب کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران سازگار است.

#### بررسی اهمیت عاملهای موثر بر کارآفرینی سازمانی

به منظور بررسی یکسان بودن یا متفاوت بودن عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه، از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون دارای دو خروجی است. خروجی اول مشخص ساخت در سطح معنی داری پنج درصد، اهمیت عوامل یا متغیرهای مستقل مورد بررسی، از نظر پاسخ‌دهندگان یکسان نبوده است. خروجی دوم، میانگین رتبه این عوامل را نشان می‌دهد. با توجه به معنی دار بودن تفاوت رتبه‌ها، می‌توان ادعا کرد که ترتیب بالا بودن درجه تناسب عاملها نسبت به یکدیگر به صورت جدول زیر است. البته بایستی توجه داشت آزمون فریدمن تنها می‌تواند به بررسی یکسان بودن رتبه‌ها بپردازد و اولویت‌بندی و رتبه‌بندی آنها براساس نتایج

آزمون فریدمن صرفاً حالتی توصیفی دارد.

### جدول 2- آزمون فریدمن و میانگین رتبه عوامل

میانگین رتبه	عامل	میانگین رتبه	عامل	میانگین رتبه	عامل
5.50	11-سیستم پژوهش و توسعه	10.13	6-فرهنگ سازمانی	14.00	1-سیستمهای اطلاعاتی
5.20	12-سبک مدیریت	8.94	7-دولت	11.50	2-تکنولوژی
4.91	13-اجتماعی-فرهنگی	8.28	8-نیروی کار (کارکنان)	11.47	3-نیروی کار (مدیران)
4.30	14-بازار و اقتصاد	6.65	9-سیستم منابع انسانی	11.30	4-صنعت مربوطه
1.44	15-ساختار	5.76	10-سیستم مالی و بودجه	10.35	5-استراتژی

### بررسی و آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی تاثیر عوامل و متغیرهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه و آزمون فرضیه‌های پژوهش از رگرسیون خطی استفاده شد. فرضیه‌های اصلی پژوهش براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی مربوطه بررسی می‌شوند. مقدار آماره آزمون دوربین-واتسون برابر  $2/134$  می‌باشد و از آنجا که این مقدار در فاصله  $1/5$  و  $2/5$  قرار دارد لذا فرض وجود عدم همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و بنابراین می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. علاوه براین، برای استفاده از رگرسیون بایستی خطاها دارای توزیع نرمال با میانگین صفر باشند. نتیجه آزمون و نمودار مربوط نشان داد توزیع خطاها تقریباً نرمال است و مقدار میانگین ارائه شده نیز برابر صفر می‌باشد. بنابراین، فرض نرمال بودن خطاها نیز برقرار بوده و مشکلی در استفاده از رگرسیون وجود ندارد. همانطور که جدول (3) نشان می‌دهد ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای عوامل مورد بررسی برابر  $0/963$  می‌باشد که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل مورد مطالعه در پژوهش حاضر بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است و  $96/3\%$  از تغییرپذیری در کارآفرینی سازمانی را می‌توان بوسیله این عوامل توضیح داد. علاوه بر این، نتایج تحلیل واریانس آزمون رگرسیون (جدول 4) نشان می‌دهد میزان معنی‌داری در سطح اطمینان  $95\%$  کمتر از  $0/05$  می‌باشد. بنابراین، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد.

### جدول 3- خلاصه نتایج مدل رگرسیون

شماره مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آزمون دوربین-واتسون
1	0/982	0/963	0/842	2/134

### جدول 4- تحلیل واریانس

### الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران

مدل	جمع مجذورات	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	3/669	0/183	7/902	0/008
باقیمانده	0/139	0/023		
کل	3/808			

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش حاضر عبارتست از: «عوامل درون‌سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران موثر هستند.» این فرضیه، شش فرضیه فرعی را شامل می‌شود که تاثیر شش عامل درون‌سازمانی را در بر می‌گیرد. این شش عامل عبارتند از: ساختار، استراتژی، نیروی کار، سبک رهبری، سیستمها، و فرهنگ سازمانی. نتایج حاصل از آزمون رگرسیون بر وجود تاثیر معنی‌دار عوامل سبک مدیریت، سیستم منابع انسانی و سیستم پژوهش و توسعه بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 95٪ دلالت دارد. همچنین معنی‌داری تاثیر عوامل ساختار سازمانی، استراتژی، نیروی کار، فرهنگ سازمانی، سیستمهای اطلاعاتی، و سیستم مالی و بودجه بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 95٪ تایید نشد. نتایج آزمون رگرسیون برای فرضیه اصلی اول و به عبارت دیگر برای کل شش عامل درون‌سازمانی نیز تاثیرگذاری عوامل درون‌سازمانی را بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 95٪ در سازمانهای مورد مطالعه تایید کرد.

فرضیه اصلی دوم به بررسی تاثیر عوامل برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی اختصاص دارد. فرضیه اصلی دوم عبارتست از: «عوامل برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران موثر هستند.» این فرضیه، پنج فرضیه فرعی را شامل می‌شود که تاثیر پنج عامل برون سازمانی را در بر می‌گیرد. این پنج عامل عبارتند از: بخش دولت، صنعت، تکنولوژی، بازار و اقتصاد، و اجتماعی-فرهنگی. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های، وجود تاثیر معنی‌دار و مستقیم عوامل دولت، بازار، صنعت مربوطه، تکنولوژی، و عوامل اجتماعی-فرهنگی را بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه در سطح اطمینان 95٪ تایید می‌کند. همچنین معنی‌داری تاثیر عوامل بازار و اقتصاد بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 95٪ در سازمانهای مورد مطالعه تایید نشد. نتایج آزمون رگرسیون برای پنج عامل برون سازمانی نیز تاثیر عوامل برون سازمانی را بر کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان 95٪ در سازمانهای مورد مطالعه تایید کرد. جدول (5) نتایج آزمون رگرسیون را برای فرضیه‌های اصلی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول 5- نتایج آزمون رگرسیون برای فرضیه‌های اصلی

شماره مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آزمون دوربین-واتسون
1	0/723	0/522	0/482	1/195

مدل	جمع مجزورات	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	1/989	0/994	13/120	0/000
باقیمانده	1/819	0/076		
کل	3/808			

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
	B	خطای معیار			
1 مقدار ثابت	-0/973	0/737		-1/319	0/020
عوامل درون‌سازمانی	0/726	0/268	0/478	2/714	0/012
عوامل برون‌سازمانی	0/614	0/331	0/327	1/856	0/046

براساس نتایج آزمون رگرسیون و جدولهای فوق، فرمول کلی رگرسیون برای عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به قرار زیر است:

$$y = -0.973 + 0.478 X1 + 0.327X2$$

بحث و نتیجه‌گیری

بطور سنتی نقش دولت محدود به سیاست و اداره امور بوده است؛ یعنی اجرای قوانین و مقررات مناسب و تضمین اینکه این قوانین و مقررات بطور مناسبی به اجرا گذاشته شوند تا زمینه‌های لازم برای یک جامعه با ثبات و مترقی ایجاد گردد (Moe, 1994). با پیدایش اقتصاد جهانی و افزایش آگاهی‌ها از رقابت‌پذیری، دولتها بطور فزاینده‌ای درصدد انجام وظیفه دیگری هستند یعنی پرورش و توسعه کارآفرینی (Reynolds, 2004). کارآفرینی دولتی رویکردی نوین در مدیریت سازمانهای دولتی محسوب می‌شود و سازمانهای بخش دولتی می‌توانند از طریق اتخاذ یک رویکرد کارآفرینانه، ارزشهای جدیدی را به ذینفعان مختلف خود ارائه دهند. با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان داد بکارگیری و اشاعه رفتارها و اقدامات کارآفرینانه در

سازمانهای دولتی ایران در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارد. ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستمهای سازمانی، نیروی کار، فرهنگ سازمانی، و سبک مدیریت، عوامل اصلی و بسیار مهم درون سازمانی هستند که در پژوهش حاضر روابط و تاثیرات این عوامل بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد عوامل فوق به همراه پنج عامل برون سازمانی بخش دولت، صنعت، تکنولوژی، عوامل اجتماعی-فرهنگی، و عوامل اقتصادی و بازار می‌توانند 96/3 درصد از تغییرات کارآفرینی سازمانی را در سازمانهای مورد مطالعه توضیح دهند. بنابراین تمرکز بر این عوامل می‌تواند مسیر حرکت به سوی پرورش و بهبود کارآفرینی را در سازمانهای دولتی ایران تا حد زیادی روشن کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد وضعیت کارآفرینی در سازمانهای مورد مطالعه پایین تر از حد میانگین می‌باشد. و هیچ یک از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی از وضعیت کارآفرینانه مناسبی برخوردار نیستند و به همین علت، معنی‌داری تاثیر برخی از این عوامل از جمله ساختار، استراتژی، نیروی کار، فرهنگ، سیستمهای سازمانی، و عوامل اقتصادی و بازار بر کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی مشخص نشد.

بررسیها نشان داد ساختارهای سازمانی در نمونه مورد بررسی به شدت به سمت مکانیکی و بوروکراتیک بودن گرایش دارند و از وضعیت کارآفرینانه و ارگانیک دور هستند. البته باید توجه داشت ساختارهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک، جزئی از کالبد و اساس سازمانهای بخش دولتی می‌باشند که به خاطر نیاز به اعمال کنترل و تضمین مسوولیت پذیری در بخش دولتی ایجاد می‌شوند و شکل می‌گیرند. حال این سوال مطرح می‌شود که با توجه به الزامات سازمانهای بخش دولتی به استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک، چگونه می‌توان کارآفرینی را پرورش داد؟ برای پاسخ به این سوال توجه به دیدگاه متسون<sup>43</sup> (1996) تا حد زیادی راهگشاست. وی معتقد است در سازمانهای دولتی خوشه‌ها و ساختارهای ارگانیکی درون شکافهای ساختار رسمی سلسله مراتبی یافت می‌شوند. وی مشاهده کرد کارآفرینی در بخش دولتی از ساختارهای بوروکراتیک سرچشمه نمی‌گیرد بلکه در اثر پرورش خوشه‌های ارگانیک<sup>44</sup> درون ساختار سازمان شکل می‌یابد. بنابراین، سازمانهای دولتی می‌توانند با استفاده از امکانات و قابلیت‌هایی که در اختیار دارند و با استفاده از کانالهای رسمی و غیررسمی، شرایط لازم را برای انجام رفتارها و اقدامات کارآفرینانه فراهم آورند. نگاهی به ابعاد و شاخص‌های کارآفرینی سازمانی از جمله بهسازی فرایندها، بهبود کیفیت خدمات ارائه

شده، استفاده از روشهای نو در انجام خدمات، ارتقای رضایتمندی کارکنان و مشتریان، نیز موید این مطلب است که کارآفرینی در سازمانهای دولتی می‌تواند علی‌رغم وجود بوروکراسی و ساختار سلسله‌مراتبی شکل یابد. با این حال، مکانیسمهای سخت کنترل و پاسخگویی باعث محدود شدن انعطاف‌پذیری ساختار سازمان در بخش دولتی می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد استراتژیهای سازمانی در سازمانهای مورد مطالعه از وضعیت فرصت‌گرایانه، آینده‌نگر و کارآفرینانه فاصله دارد. این سازمانها کمتر به دنبال کشف و پیگیری فرصتهای جدید و بررسی و کنکاش محیط بیرونی و روند تغییرات محیط هستند. در این راستا، استفاده از واحدهای نیمه مستقل و تقویت واحدهای پژوهش و توسعه به منظور کنکاش محیط بیرونی، بررسی تحولات مورد نیاز در نقشی که سازمان در جامعه ایفا می‌کند و نیز خلق ایده‌های جدید، می‌تواند مناسب و مفید باشد. نتایج نشان داد سیستمهای سازمانی، نیروی کار، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی نیز از وضعیت کارآفرینانه مناسبی در سازمانهای مورد مطالعه برخوردار نیستند. سیستمهای سازمانی نقش عمده‌ای در عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند لذا توجه به آنها در مسیر حرکت به سمت تحقق سازمان کارآفرین، از اهمیت بالایی برخوردار است. ویژگیهای سیستمهای مختلف در سازمان کارآفرین که پیشتر ذکر شدند می‌تواند راهنمای عمل بسیار مفیدی باشند. بسیاری از پاسخگویان اظهار داشتند که نیروی کار سازمانهایشان از قابلیت‌ها و توانمندیهای قابل توجهی برخوردارند اما مشکل اصلی، عدم استفاده از نیروها در مکان مناسب و منطبق با توانمندیهای افراد می‌باشد. نکته بسیار مهم دیگر، نمره پایینی است که نیروی کار سازمانهای مورد مطالعه در خصوص ویژگیهایی همچون ریسک‌پذیری، پذیرش تغییر و استقبال از چالشها کسب کردند. با توجه به اینکه این ویژگیها، از خصوصیات اصلی افراد کارآفرین محسوب می‌شود، لذا بایستی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و پرورش یابند. در سازمانهای مورد مطالعه، سبکهای مدیریت مشارکتی، تحول‌آفرین و کارآفرینانه چندان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و این در حالی است که سبک مدیریت و رهبری یکی از عواملی است که می‌تواند تاثیرات مهمی در شکل‌گیری و پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمانها داشته باشد. بنابراین، توجه به ابعاد و شاخصهای مدیریت و رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینانه از ضرورت بالایی در سازمانهای دولتی ایران برخوردار است و نیازمند توجه بیشتری است. ضعف فرهنگ کار تیمی و مقاومت‌های شدید در برابر تغییرات از جمله مهمترین نارسایی‌ها در زمینه فرهنگ کارآفرینانه در سازمانهای مورد مطالعه به شمار می‌آیند و از آنجا که این دو

شاخص از ویژگیهای اصلی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌باشند لذا باید مورد توجه بیشتری قرار گیرند. البته سایر شاخصهای فرهنگ کارآفرینانه سازمانی نیز از وضعیت مناسبی برخوردار نبودند. به منظور حرکت به سمت ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان در نظر داشتن شاخصها و ویژگی های این نوع فرهنگ سازمانی به همراه توجه به مسایلی که همراه با تغییر فرهنگ سازمانی مطرح می‌شوند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

عوامل برون‌سازمانی و محیطی سازمانهای دولتی نیز از وضعیت کارآفرینانه مناسبی برخوردار نیست. یکی از عوامل مهم و تعیین‌کننده محیطی سازمانها، دولت و فعالیتهای آن است. مداخله‌های سیاسی، ضعف در شایسته‌سالاری، پیچیده بودن و عدم شفافیت قوانین و مقررات و همچنین دست‌وپاگیر بودن برخی از آنها از جمله مهمترین مشکلات در این زمینه به شمار می‌آیند. البته بایستی توجه داشت این پژوهش در قلمرو سازمانهای دولتی به انجام رسید و مشکلات ذکر شده بسیار ملموس‌تر از بخش خصوصی است. یافته‌های مشخص ساخت وضعیت کارآفرینانه بودن عوامل اقتصادی و بازار سازمانهای مورد مطالعه در حد متوسطی است. به نظر می‌رسد تورم موجود در اقتصاد جامعه، مشکل دسترسی به منابع و درونداها، فساد اداری و اقتصادی به همراه کمبود بودجه دولتی از جمله عواملی هستند که از نظر پاسخگویان، موانع مهمی در راه شکل‌گیری فعالیتهای کارآفرینانه به شمار می‌آیند. مشکل اصلی دیگر در این رابطه عدم تعامل سازنده و اثربخش سازمانها با مشتریان خود می‌باشد بطوریکه مشتریان این سازمانها که اغلب عموم مردم و شهروندان هستند، رغبتی به ارائه نظر و ایده‌های خود ندارند. البته فقدان سازوکارهای موثر در این خصوص نیز تاثیرگذار می‌باشد. بسیاری از پاسخگویان هم اعتقاد چندانی به دانش و هوشمندی مشتریان سازمان خود نداشتند.

در این پژوهش مشخص شد وضعیت کارآفرینانه بودن صنعتی که سازمانهای مورد مطالعه در آن فعالیت می‌کنند اندکی بالاتر از سطح متوسط است. بررسی سیاستها، استراتژیها و فعالیتهای سایر سازمانهایی که به نوعی در حوزه فعالیت سازمان قرار دارند و ارتباط و تعامل بلندمدت و اثربخش با سایر حوزه‌های مرتبط با فعالیتهای سازمان از جمله مهمترین اقداماتی است که سازمانها می‌توانند در این خصوص انجام دهند. در زمینه عامل تکنولوژی، نشان داد وضعیت این عامل از نظر کارآفرینانه بودن در سطح متوسط است. بسیاری از پاسخگویان میزان تغییرات و نوآوریها در فناوریهای مورد استفاده سازمان، قابلیت‌های این فناوریها و نیز انطباق‌پذیری سازمان با فناوریهای

جدید را در سطح متوسطی ارزیابی کردند. به نظر می‌رسد مشکل اصلی در این خصوص دشواری بکارگیری و پیاده‌سازی اثربخش فناوریهای نوین در سطح سازمانهای دولتی باشد. نتایج همچنین نشان داد عوامل اجتماعی- فرهنگی نیز از وضعیت کارآفرینانه مناسبی برخوردار نیستند. تمایل به حفظ وضعیت موجود و مقاومت در مقابل تحول و نوسازی، ضعف در پایبندی و رعایت اخلاق حرفه‌ای، توجه اندک نظام آموزشی به تشویق و پرورش رفتارهای کارآفرینانه از جمله مهمترین مسایل و مشکلات در این زمینه محسوب می‌شوند. علاوه بر این، توجه شدید رسانه‌ها و عموم مردم بر فعالیت‌های سازمانهای مورد مطالعه بویژه فعالیتهای بخش دولتی است، می‌تواند محدودیت دیگری در راه پرورش و شکل‌گیری اقدامات و رفتارهای کارآفرینانه در سازمانهای دولتی باشد.

به عنوان یک نتیجه کلی می‌توان گفت کارآفرینی و به تبع آن، کارآفرینی سازمانی، پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است و تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. بنابراین، نهادینه کردن آن در سازمانها، و بویژه در سازمانهای دولتی مستلزم رویکردی سیستماتیک، واقع‌گرایانه و بلندمدت است و رویکردهای جزئی، کوتاه مدت و مقطعی کارساز و مفید نخواهند بود. در نظر گرفتن عواملی که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفتند و توجه به نقاط قوت و کاستی‌های این عوامل، می‌تواند تا حد زیادی مسیر حرکت به سمت استقرار کارآفرینی را در سازمانهای دولتی ایران روشن کند.

#### پی‌نوشت‌ها:

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| 1- Public Entrepreneurship | 12- Morris & Jones                 |
| 2- Wagner                  | 13- McKeinsy 7S Model              |
| 3- Ostrom                  | 14- Weisbord Six-box Model         |
| 4- Drucker                 | 15- Robbins                        |
| 5- Linden                  | 16- Dessler                        |
| 6- Bellone & Goerle        | 17- Tom Peters & Robert Waterman   |
| 7- Osborne & Gaebler       | 18- Richard Pascale & Antony Athos |
| 8- Caruana                 | 19- Slevin & Covin                 |
| 9- Sadler                  | 20- Jennings                       |
| 10- Leadbeater & Goss      | 21- Scholhommer                    |
| 11- Roberts                | 22- Miles & Snow                   |



- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 23- Pinchot         | 34- Maidque & Hayes      |
| 24- MacMillan       | 35- Shoker Zahra         |
| 25- Laursen         | 36- McClelland           |
| 26- Laursen & Foss  | 37- Berger               |
| 27- Hill & Hlavacek | 38- Conductor            |
| 28- Souder          | 39- Porter               |
| 29- Balkin          | 40- New Venture Creation |
| 30- Stoner          | 41- Innovation           |
| 31- Zahra & O'Neil  | 42- Strategic Renewal    |
| 32- Richard L. Daft | 43- Matheson             |
| 33- Fred R. David   | 44- Organic Clusters     |

#### منابع فارسی

- الوانی، سیدمهدی و ریاحی، بهروز. (1382). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، تحول اداری، شماره 41 و 42. صص 26-44.
- دفت، ریچارد ال. (1381). مبانی تئوری و طراحی سازمان. چاپ دوم، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- دیوید، فرد آر. (1382). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیفن. (1381). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ پنجم، تهران: نشر صفار.
- صمدآقایی، جلیل. (1382). سازمانهای کارآفرین، چاپ دوم، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- مقیمی، سیدمحمد. (1383). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- هادیزاده، اکرم. و رحیمی فیل آبادی، فرج الله (1384). کارآفرینی سازمانی، چاپ اول، تهران: نشر جانان.

#### منابع لاتین

- Ansoff, H.I. (1979). **Strategic Management**, New York: Wiley.

- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, **Journal of Business Venturing**, 16 (5): 495-527.
- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). Is CEO pay in high technology firms related to innovation? **Academy of Management Journal**, 43(6): 1118-1129.
- Bagherinejad, J. (2006). Cultivating technological innovations in Middle Eastern countries, **Cross Cultural Management: An International Journal**, 13(4): 361 - 380.
- Bass, B.M. (1981). **Stodgill's handbook of leadership**, New York: Free Press.
- Beck, M., Asenova, D., & Dickson, G. (2005). Public administration, science and risk management: A case study of the UK, **Public Administration Review**, 65(4): 396-408.
- Bellone, C. & Goerle, G. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy, **Public Administration Review**, 52(2): 130-4.
- Berger, B. (1991). **The culture of entrepreneurship**, San Francisco, CA: ICS Press.
- Bharath, K. (2004). Stifling entrepreneurship, **Finance Week**, 20(1): 48-51.
- Borins, S. (1998). **Innovating with integrity: how local heroes are transforming American government**, Washington: Georgetown University Press.
- Borins, S. (2000). Loose canons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers, **Public Administration Review**, 60(4): 498-507.
- Boyett, I. (1997). The public sector entrepreneur: a definition, **International Journal of Entrepreneurial behavior and Research**, 3(2): 77-92.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research, **Human Factors and Economics in Manufacturing**, 15 (1): 15-33.
- Bryman, A.M., Bresnen, J.F., Beardworth, A., & Keil, T. (1987). Leader orientation and organizational transience, **Journal of Occupational Psychology**,

60: 13-19.

- Burglemann, R.A. (1983). Designs for Corporate Entrepreneurship, **California Management Review**, 26: 154-66.
- Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities, **The Service Industries Management Journal**, 22(2): 43-58.
- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). **Organizational Entrepreneurship**, Home - wood: Irwin.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3): 47-64.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 16(1): 7-25.
- Cullen, R. & Cushman, D. (2000). **Transitions to competitive government: speed, consensus, and performance**, New York: State University of New York.
- Daft, R.L. (2000). **Management**, 5<sup>th</sup> edition. USA: The Dryden Press.
- Dana. L.P. (1990). A case study of the effects of culture on economic development, **Journal of Small Business Management**: 20: 91-98.
- Dess, G.D., Lumpkin, G.T. & McGee, J.E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research direction, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 23(3): 85-102.
- Drucker, P.F. (1975). **Management: tasks, responsibilities, practices**, Bombay, Alliedpublishing.
- Drucker, P.F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles**, London: Butterworth-Heinemann.
- Dunteman, G. & Bass, B.M. (1963). Supervisory and engineering success associated with self, interaction, and task orientation scores, **Personnel Psychology**, 16: 13-22.
- Ebner, A. (2006). Institutions, entrepreneurship, and rational of government: An outline of the Schumpeterian theory of the state, **Journal of Economic**

- Beh-avior & Research**, 59: 497-515.
- Echoles, A. and Neck, C. (1998). The impact of behavior and structure on corporate entrepreneurship success, **Journal of Managerial Psychology**, 13 (1/2): 38-46.
- Edwards, C., Jones, G., Lawton, A., & Llewellyn, N. (2002). Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context, **International Journal of Public Administration**, 25(12): 1539-1554.
- Ferlie, E., Hartley, J. & Martin, S. (2003). Changing public service organizations: current perspectives and future prospects, **British Journal of Management**, 14(1): 1-14.
- Foster, R. (1986). **Innovation: The attacker's advantage**, New York: Summit.
- Friedman, M. (1982). **Capitalism and Freedom**, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Fry, F. (1993). **Entrepreneurship: a planning approach, USA**: West Publishing Company.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Academy of Management Review**, 10(4): 696-706.
- Goodman, M. (1995). **Creative management**, New York: Prentice-Hall Publishers.
- Gordijn, J. & Akkermans, H. (2007). Business models for distributed generation in a liberalized market environment, **Electric Power Systems Research**, 77: 1178 -1188.
- Gordon, Y.J., Young, A. & Bal, J. (2003). External environmental forces affecting e-learning providers, **Marketing Intelligence & Planning**, 21 (3): 168 -172.
- Gore, A. (1993). **From red tape to results: creating a government that works better and costless**, Washington: Government Printing Office.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, **Strategic Management Journal**, 11(5-6): 5-15.
- Hendrick, R. (1994). An information infrastructure for innovative management of government, **Public Administration Review**, 54(6): 543-550.

- Hill, R. M., & Hlavacek, J. D. (1972). The venture team: A new concept in marketing organization. **Journal of Marketing**, 36(July): 44-50.
- Hisrich, R.D., & Peters, M.P. (1986). Establishing a new business venture unit within a firm, **Journal of Business Venturing**, 1(3): 307-322.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers` perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, **Journal of Business Venturing**, 17(2): 253-73.
- Jensen, T.D., White, D.D., & Singh, R. (1990). Impact of gender, hierarchical position, and leadership styles on work-related values, **Journal of Business Research**, 20(1): 145-52.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis, **Journal of Management**, 15(3): 485 - 511.
- Jennings, D.F. (1994). **Multiple perspectives of entrepreneurship**, Ohio: South Western Publishing.
- Johnson, G., and Scholes, K. (1999). **Exploring corporate strategy: Text and cases**, New York: Prentice-Hall Publishers.
- Kanter, R.M. (1985). Supplying innovation and venture development in established companies, **Journal of Business Venturing**, 1(1): 47-61.
- Kiggunda, A. (1989). **Managing organizations in developing countries**, USA: Kuraian Press Inc.
- Kilby, P. (1971). Hunting the heffalump, In P. Kilby (Ed.), **Entrepreneurship and economic development**, New York: Free Press.
- Kirchhoff, B.A. & Philips, B.D. (1988). The effect of firm formation and growth of job creation in the United States, **Journal of Business Venturing**, 8(2): 261-72.
- Kuratko, D.F. Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, **Strategic Management Journal**, 11(1): 49-58.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations, **Advanced Management Journal**, 58(1): 28-33.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of

- complementary HRM practices for innovation performance. **International Journal of the Economics of Business**, 9(1): 139–156.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, **Cambridge Journal of Economics**, 27(2): 243–263.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). **Organization and environment**, Boston: Harvard University Press.
- Leadbeater, C. (1997). **The rise of the social entrepreneur**, London: Demos Publication.
- Leadbeater, C., & Goss, S. (1998). **Civic entrepreneurship**, DEMOS: Public Management Foundation.
- Lee, M.S. & Peterson, S.J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness, **Journal of World Business**, 35(4): 401-416
- Lewis, E. (1980). **Public entrepreneurship: toward a theory of bureaucratic power**, Blooming, IN: Indiana University Press.
- Linden, R. (1990). **From vision to reality: strategies of successful innovators in government**, VA: Charlottesville.
- Luke, B. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, **Qualitative Research in Accounting & Management**, 3(1): 4-26.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, **Academy of Management Review**, 21(1): 135-72.
- MacMillan, I.C. (1987). New business development: A challenge for transformational leadership, **Human Resource Management**, 26(4): 439-454.
- Maidque, M.A. & Hayes, R.H. (1984). The art of high-technology management, **Sloan Management Review**, 25: 17-31.
- Mann, F.C., Indik, B.P., & Vroom, V.H. (1963). **The productivity of work groups**, MI: University of Michigan.
- Matheson, C. (1996). Organizational Structure in the Australian Public Service, **Australian Journal of Public Administration**, 55(2): 36-46.
- McClelland, D.C. (1961). **The Achieving Society**, NJ: Nostrand.

- Meas, J. (2003). **The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures**, available at: <http://stdwww.iimahd.ernet.in/~sandeepk/esade.pdf>
- Mierzwa, T.J. (2003). **Internal venturing in public agencies**, Dissertation presented to the Faculty of the School of Policy, Planning and Development, University of Southern California.
- Miles, M.B. & Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organizational implications, **Entrepreneurial Theory and Practice**, 26(3): 21-40.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, **Strategic Management Journal**, 1: 1-25.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, 29: 770-791.
- Moe, R. (1994). The reinventing government exercise: misinterpreting the problem, misjudging the consequences, **Public Administration Review**, 54(2): 111-23.
- Moore, M. (1997). **Creating public value: strategic management in government**, USA: Harvard Business Press.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. **International Journal of Human Resource Management**, 4(4): 873-896.
- Morris, M.H., & Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(1): 71-91.
- Morris, M.H., (1998). **Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies**, Westport, CT: Quorum Books.
- Mueller, S.L., & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16: 51-75.
- Naman, J. & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, **Strategic Management Journal**, 14: 137-153.

- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). **Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**, Reading: Addison-Wesley.
- Ostrom, E. (1965). **Public entrepreneurship: a case study in ground water basin management**, a dissertation submitted in University of California.
- Ozsomer, A., Calantone, R.J., & Di Benedetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at to organizational and environmental factors, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 12(6): 400-416.
- Parbhu, G. (1999). Social entrepreneurial leadership, **Career Development International**, 4(3): 311-325.
- Peters, M.P., & Hisrich, R.D. (2002). **Entrepreneurship**, Fifth Edition, USA: McGraw-Hill.
- Pinchot, G. (1985). **Intrapreneurship**, New York: Harper & Row Publishers.
- Pittaway, I. (2005). Philosophies in entrepreneurship: a focus on economic theories, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 11(3): 201-21.
- Porter, M.E. (1998). **The Competitive Advantage of Nations**, 2nd ed., New York: Palgrave.
- Prokopenko, J. & Palvin, I. (1991). **Entrepreneurship development in public enterprises**, Management development series 29, Geneva: International Lab-or Office.
- Raynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Arenius, P., Fitsimons, P., Minniti, M., Murray, S., O'Goran, P., & Roche, F. (2004). **Global Report**, Global Entrepreneurship Monitor.
- Recklies, D. (2001). **The 7-s Model**, Available at: [http:// www. themanager. org/ models/ 7s%20model.htm](http://www.themanager.org/models/7s%20model.htm).
- Robbins, S.P., Bergman, R., & Stag, I. (2000). **Management**, Sydney: Pearson Education.
- Roberts, K., Miles, R.E., & Blankenship, L.V. (1968). Organizational leadership, situation, and productivity: a comparative analysis, **Academy of Management Journal**, 11: 401-14.
- Roberts, N.C. (2002). Public entrepreneurship and innovation, **Policy Studies**



- Review**, 11(1): 55-74.
- Russow, L.C., & Okoroafo, S.C. (1996). On the way towards developing a global screening model, **International Marketing Review**, 13(1): 46-64.
- Sadler, R.J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon, **Australian Journal of Public Administration**, 59(2): 25-43.
- Scholhomer, H. (1982). International corporate entrepreneurship, In Kent, C., Sexton, D., & Vesper, K.H. (Eds.), **Encyclopedia of entrepreneurship**, USA: Prentice-Hall.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**, MA: Harvard University Press.
- Sexton, D.L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more, **Journal of Business Venturing**, 1: 129-140.
- Sharma, P., & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3): 11-27.
- Shockley, G.E., Frank, P.M. & Stough, R.R. (2002). **Toward a theory of public sector entrepreneurship**, paper presented at the NCIIA 7<sup>th</sup> Annual Meeting, Boston, MA.
- Slevin, D.P., & Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure- how to get your act together, **Sloan Management Review**, winter: 43-53.
- Souder, W.E. (1981). Encouraging entrepreneurship in large corporations, **Research Management**, 3(1): 18-22.
- Spencer, J.W., & Gomez, C. (2004). The relationship among national institutional structures, economic factors, and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study, **Journal of Business Research**, 57: 1098-1107.
- Spencer, J.W., Murtha, T.P., & Lenway, S.A. (2002). How governments matter to new industry creation, **Academy of International Business**, 23(1): 34-52.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J., & Grousbeck, H.I. (1985). **New business ventures and the entrepreneur**, Homewood: Irwin.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). **Management**, New York: Prentice-Hall Publishers.

- Tan, J. (1996). Regulatory environment and strategic orientation in a transitional economy: a study of Chinese private enterprise, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 6(1): 31-46.
- Thompson, J. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 5(6): 429-445.
- Thompson, J.L. (2002). The world of the social entrepreneur, **The International Journal of Public Sector Management**, 15(2): 412-31.
- Thompson, V.A. (1965). Bureacracy and innovation, **Administrative Science Quarterly**, 10(1): 1-20.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of the entrepreneurial research: contextual and process issues, **Entrepreneurship: theory & practice**, 25 (4): 57-80.
- Wagner, R. E. (1966). Pressure Groups and Political Entrepreneurs: A Review Article. **Public Choice**, 1, 161-170.
- Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model, **Journal of World Business**, 14(1): 21-35.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploring study, **European Journal of Marketing**, 38(11/12): 1437-1455.
- Wilken, P.H. (1979). **Entrepreneurship: a comparative and historical study**, Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Woods, P. (2003). Performance Management of Australian and Singaporean expatriates, **International Journal of Manpower**, 24(5): 517-534.
- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis, **Journal of Business Venturing**, 10(1): 43-58.
- Zahra, S.A., & Hansen, C. (2000). Privatization, entrepreneurship, and global competitiveness in the 21<sup>st</sup> century, **Competitiveness Review**, 10(1): 83-104.
- Zahra, S.A., & O'Neil, H.M. (1998). Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives, **Academy of Management Executive**, 12(1): 13-21.

- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, **Journal of Business Venturing**, 6(2): 259-286.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 17 (4): 5-21.
- Zahra, S.A. (1996). Technology, strategy, and financial performance: examining the moderating role of the firm's competitive environment, **Journal of Business Venturing**, 11(3): 189-219.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F., & Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field, **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 24(2): 45-65.
- Zampetakis, L.A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 13(1): 19-38.
- Zerbinati, S., & Suitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local government, **Entrepreneurship and Regional Development**, 17(1): 43-64.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation, **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 11(1): 25-41.

Archive of SID