

## ارایه‌ی چارچوب ادراکی مناسب از کارآفرینی در بخش دولتی

علی جهانگیری\*<sup>۱</sup> - محمدحسن مبارکی<sup>۲</sup>

۱. استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۲. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۴/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۳/۴)

### چکیده

در این مقاله ضمن بررسی مهم‌ترین مبانی نظری کارآفرینی، کارآفرینی دولتی و سازمانی، الگوی اولیه‌ای از مبانی نظری مطالعه شده استخراج و سپس در یکی از سازمان‌های دولتی آزموده شد.

پژوهش حاضر با طراحی سه پرسش‌نامه به ترتیب به سنجش عوامل فردی، سازمانی و عناصر کارآفرینی و همچنین آزمون مدل اولیه پرداخته و تأثیر متغیرهای مستقل (عوامل فردی و سازمانی) و متغیرهای وابسته (عناصر کارآفرینی) را الگوسازی کرده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات، از طریق تحلیل عاملی چرخشی با روش واریماکس و چندین بار تکرار، هشت عامل برای عوامل سازمانی، هفت عامل برای عوامل فردی و پنج عامل برای عناصر کارآفرینی به دست آمد. پس از آن با استفاده از تحلیل‌های رگرسیونی، بنیادی و تحلیل مسیر (علیت) الگوی اولیه آزموده و در نهایت دو الگو با ترکیبی از عناصر مختلف و با ارزش‌های متفاوت ارائه شد. از این رو شاخص‌های اندازه‌گیری کارآفرینی و عوامل تأثیرگذار به صورت الگوی مناسب کارآفرینی همراه با یک الگوی ساختاری در مسیر تحقیق ارائه شد. نتیجه‌ی تحقیق نشان می‌دهد که سازه‌های اصلی کارآفرینی را در میان عوامل فردی، توفیق طلبی، تعهد سازمانی، مهارت‌های مذاکره و اعتماد به نفس؛ و در میان عناصر کارآفرینی، خطرپذیری، رفتار اثرگذار، استقلال و تمایل به اصلاح؛ تشکیل می‌دهند. از مجموع عوامل تأثیرگذار عوامل سازمانی نیز عوامل مشتری‌مداری، ساختار منعطف، فرهنگ کاری، کنترل استراتژیک، حمایت مدیریت و سیستم پذیرش ایده در الگوی ساختاری معنی‌دار بوده است.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی دولتی، عوامل و عناصر کارآفرینی

## مقدمه

کارآفرینی از جمله موضوع‌هایی است که به نظر برخی صاحب‌نظران ریشه در مؤسسه‌های کوچک و بخش خصوصی دارد، اما با توسعه‌ی آن در سازمان‌های بزرگ، توجه محققان و مدیران زیادی را به سوی خود جلب کرده است. زیرا پدیده‌ی کارآفرینی، عاملی است که می‌تواند پویایی سازمانی را با ارائه‌ی روش‌های جدید و ایجاد مزیت نسبی به ارمغان بیاورد. از طرف دیگر، ضعف انطباق‌پذیری در بخش دولتی و کاهش بازده سیستم‌های دولتی، مدیران را به بهره‌گیری از مهارت‌های مدیریتی در بخش خصوصی علاقه‌مند کرده است. مقاله‌ی حاضر بدنبال آن است که ضمن ارائه‌ی خلاصه‌ای از ادبیات نظری موجود و ارائه‌ی چارچوب ادراکی مناسب، یافته‌های به‌دست آمده از سنجش وضعیت کارآفرینی را در بخش دولتی تشریح و راه کارهای توسعه کارآفرینی را ارائه نماید.

## بیان مسأله

امروزه سازمان‌هایی قادر به بقا هستند که پویا بوده و بتوانند در هر مقطع زمانی و در مقابل تغییرات؛ تطبیق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل مناسب از خود نشان دهند. برای تحقق این موضوع، توجه به کارآفرینی در حوزه‌های شخصی و سازمان‌های خصوصی و دولتی ضروری است. از این رو شرایط در بعضی از موقعیت‌ها به طور مناسب فراهم است و کارآفرینی نمود بیشتری دارد و در بعضی از جوامع، شرایط نامناسب، اجازه‌ی بروز این پدیده را نمی‌دهد. کارآفرینی در سازمان‌های دولتی به دلیل تغییرات محیطی، رواج یافته است؛ چراکه این سازمان‌ها با مسائل زیادی روبه‌رو شده‌اند که هم ماهیت اقتصادی و هم ماهیت ایدئولوژیکی دارند. این تغییرات سازمان‌های دولتی را مجبور ساخته است که فعالیت‌های خود را نوسازی و ارزیابی مجدد کنند. تغییرات، فعالیت‌های بخش دولتی را به طرف مفاهیم مشتری‌گرایی، سیستم بازار آزاد، پاسخ‌گویی و کارایی سوق داده است. بخش دولتی به دنبال نوعی کارآفرینی است که نمونه‌ی آن در بخش بازرگانی استفاده می‌شود. بخش دولتی به دلیل نوگرایی به کارآفرینی روی

نیاورده است بلکه هدف اصلی آن پاسخ به تغییرات محیط است. در سازمان‌های دولتی نیز مانند سازمان‌های تجاری، عوامل ضروری و سازمانی تأثیرگذاری وجود دارند که می‌توانند سازنده‌ی فضای مناسب برای پرورش کارآفرینی باشند. با توجه به این که در کشورهای در حال توسعه بیشتر فعالیت‌ها در اختیار بخش دولتی است و ناکارآمدی بخش دولتی آهنگ رشد کل جامعه را کاهش می‌دهد، بخش دولتی به عنوان جامعه‌ی هدف این پژوهش انتخاب شده است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. شاخص‌های اندازه‌گیری کارآفرینی در سازمان‌های دولتی (عناصر کارآفرینی) کدام‌اند؟
۲. عوامل تأثیرگذار در کارآفرینی سازمان‌های دولتی چیستند؟
۳. چارچوب ادراکی (الگوی) مناسب کارآفرینی در سازمان‌های دولتی چیست؟

## ادبیات تحقیق

دانشمندان متعددی درباره‌ی کارآفرینی بحث و بررسی کرده‌اند اما ریشه‌ی آن از کلمه‌ی فرانسوی آنترپراندر<sup>۱</sup> به معنای "وارد شدن در" و "به عهده گرفتن"<sup>۲</sup> اخذ شده است (احمد پورداریانی، ۱۳۸۳، ۴). افرادی مثل سی، شومپتر، روزن، کانتیلون و فیلون<sup>۳</sup> هر کدام بر اساس روش‌شناسی کار تحقیقاتی خود تعریف‌های خاصی را عرضه کرده‌اند. «سی»، کارآفرینی را معادل نوآوری تعریف می‌کند. افرادی مثل سی و کانتیلون مدعی هستند که کارآفرینی یک عامل توسعه‌ی اقتصادی است زیرا در صورت وجود کارآفرینی، منابع از حوزه‌ای کم‌بهره‌ور به طرف حوزه‌های با بهره‌وری زیاد سوق داده می‌شوند (سادلر، ۲۰۰۰).

---

1. Entreprenre  
 2. Enter in to, Undertake  
 3. Say, Shumpeter, Rosen, Contilon Filon

استیونسن<sup>۱</sup> کارآفرینی را فرایند ایجاد ارزش از طریق همکاری به عنوان یک دسته منابع بی نظیر برای به دست آوردن فرصت تعریف می کند (سادلر، ۲۰۰۰).  
 زربیناتی (۲۰۰۵) کارآفرینی را یک جهت گیری راهبردی می داند و دستیابی به موقعیت ها و فرصت ها را عامل مؤثر در کارآفرینی تعریف می کند.  
 دیوید جانسون (۲۰۰۱) با جمع بندی تعریف های مطرح شده، کارآفرینی را به شرح زیر تعریف می کند:

- عملی خلاق است که به وسیله ی آن چیزی که در گذشته وجود نداشته است ایجاد می شود.
  - نوآوری مبتنی بر درک و یافتن فرصت از یک محیط نامشخص.
  - ساخت و ایجاد فرصت با استفاده از منابع یا جستجوی منابع جدید.
  - فعالیت در برگیرنده ی خطر به دلیل نو بودن که امکان محاسبه ی ارزش افزوده ی آن مشکل است.
  - کارآفرینی منجر به ایجاد ارزش در شخص، گروه و جامعه می شود.
  - کارآفرینی در برگیرنده ی فعالیت های مخرب خلاق است (جانسون، ۲۰۰۱، ۲).
- این تعریف ها روزنه ی کوچکی است به پارادایم کارآفرینی. بر این اساس، کارآفرینی مفهومی است که از یک کسب و کار کوچک به سازمان های بزرگ و پیچیده و سیستم های دولتی گسترش پیدا کرده است. جمع بندی کلی در مورد این تعریف ها آن است که: کارآفرینی در برگیرنده ی ایجاد فرصت ها و استفاده ی از آن ها، اقدام های خطرپذیر، عمل خلاق و نوآور، ایجاد چشم انداز در مورد آینده و ارزش می باشد.

## کارآفرینی دولتی

با وجود رشد قابل توجه در مورد این پدیده، هنوز تعریف عمومی پذیرفته شده ی

کارآفرینی در بخش دولتی وجود ندارد، اما با توجه به متون موجود تعاریف زیر ارائه شده است:

"نگرشی فعال به مسئولیت اداری که شامل فراهم کردن منابع جدید درآمد، خدمات جدید و تسهیل افزایش تحصیلات شهروندان و مشارکت آن‌ها می‌شود." "تلاشی مستمر برای به کارگیری منابع در راه‌های جدید به طوری که کارایی و اثربخشی مؤسسه‌های دولتی افزایش یابد." "جستجوی سازمان‌یافته و هدف‌مند برای بروز تغییرهای خلاق در سازمان‌ها و فعالیت‌های دولتی" (هینونن، ۲۰۰۳، ۳).

به نظر ایرلند (۲۰۰۳)، کارآفرینی در بخش دولتی راه‌کاری است برای خلق ارزش، ثروت و مزیت رقابتی پایدار (بلیندا، ۲۰۰۶).

این تعریف‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینی فرایندی است رو به جلو (پیش‌رونده) و نتیجه‌ی نهایی آن رفتارهای اثرگذار و خلاق است. خانم بویت اولین کسی بود که تلاش کرد به طور عملی فرایند کارآفرینی را در بخش دولتی معرفی نماید. طبق نظر سوتاریس و زربیناتی، تعیین یک فرصت، ارزیابی منابع مورد نیاز، به کارگیری منابع برای مدیریت و راه‌اندازی کار مخاطره‌آمیز، کارآفرینی تلقی می‌شود. تعریف استیونسون از کارآفرینی دولتی عبارت است از: فرایند خلق ارزش برای شهروندان از طریق ترکیب بی‌نظیر آن‌ها در قالب منابع عمومی و خصوصی برای کشف فرصت‌های اجتماعی (موریس و جونز ۱۹۹۹).

در بخش دولتی، کارآفرینی ممکن است به عنوان گرایش بازرگانی، شایستگی مدیریتی و اثربخشی هزینه در نظر گرفته شود. در نظریه‌ی شومپتر، فرایند کارآفرینی بر خلق نظرها و اقدام‌های جدید تأکید می‌کند و کارآفرینی نه تنها تعیین اهداف بلکه روش‌های رسیدن به آن‌ها را نیز در برمی‌گیرد (هینونن، ۲۰۰۳، ۶). همان‌طور که در بخش بازرگانی، کارآفرینی به دنبال راهی برای یافتن منابع کم‌هزینه برای به دست آوردن منافع است، در بخش دولتی نیز کارآفرینی بدنبال تخصیص منابع قابل دسترس برای حصول منافع اجتماعی با بهترین عملکرد است (مگ‌هان و کلین، ۲۰۰۹).

از نظر گریگوریو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) کارآفرینی در بخش عمومی چارچوبی تحلیلی است از مدیریت‌های محلی.

کارآفرینی دولتی یک روش افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت دولتی است (لیولین، ۲۰۰۰).

کارآفرینی، ترکیبی از اهداف اقتصادی و تجاری با رهبری قوی از طرف سیاست‌مداران و کارگزاران دولتی است (اوزمین کوسکی، ۱۹۹۹، ۴۲).

طبق یافته‌های شومپتر، وظیفه‌ی کارآفرین، نوآوری است و از نظر کریزنر<sup>۲</sup> کشف فرصت‌های بازار به وسیله‌ی افراد باهوش، انجام اقدام‌های خطرپذیر در سایه‌ی دیدن فرصت‌ها و توانایی هماهنگی فعالیت‌های سایر افراد برای اجرای اهداف. کارآفرینان در بخش دولتی به طور فعال فرصت‌ها را برای تغییر پویا در خط‌مشی و امور سیاسی دنبال می‌کنند (اشنایدر، ۱۹۹۵، ۳۱).

### کارآفرینی سازمانی

محققانی از قبیل جنینگز، کانتر و بورگلمن<sup>۳</sup> کارآفرینی سازمانی را تلاشی کارآفرینانه می‌دانند که برای اجرای فعالیت خلاقانه در شکل محصول، فرایند و نوآوری‌های سازمانی ظهور می‌کند. اک‌هولز و همکارانش (۱۹۹۸) کارآفرینی سازمانی را پرورش و ترویج رفتارهای کارآفرینانه در درون سازمان رسمی می‌دانند. یعنی سازمان توانایی داشته باشد که نوآوری سودآوری را پرورش دهد و به کارآفرینان آزادی عمل دهد تا ایده‌های خود را پی‌گیری کنند.

دامان‌پور<sup>۴</sup>، کارآفرینی سازمانی را ایجاد، توسعه و اجرای ایده‌ها و رفتارهای جدید تلقی می‌کند. در این مفهوم کارآفرینی سازمانی، انرژی‌بخش و افزایش‌دهنده‌ی توانایی

- 
1. Grigorio
  2. Kirizner
  3. Jenings, Kanter & Burgelman
  4. Damanpour

یک شرکت یا سازمان برای به‌دست آوردن مهارت‌ها و توانایی‌های نوآوری است (هورنزی و همکاران، ۱۹۹۲).

از نظر زارا<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی، رفتار کارآفرینانه را در سازمان ارتقا می‌دهد و شامل گرایش‌ها و فعالیت‌هایی است که توانایی سازمان را در مواجهه با خطر افزایش می‌دهد و شکار فرصت‌ها و نوآوری‌ها را تسهیل می‌کند (مک فادزین و همکاران، ۲۰۰۵).

راماچانداران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) به نقل از استیونسون و گروسبک کارآفرینی سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: فرایندی است که به‌وسیله‌ی آن افراد درون سازمان بدون توجه به منابع تحت کنترل خود فرصت‌ها را دنبال می‌کنند.

از نظر پیزارو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) کارآفرینی سازمانی یک فرایند احیای بهبود عملکرد سازمان است؛ زیرا تغییرهای سریع فناوری و افزایش رقابت جهانی در طی سال‌های گذشته، پذیرش نگرش کارآفرینانه را در تعیین راه‌بردها اجتناب ناپذیر کرده است. ارزش کارآفرینی سازمانی این است که اجازه‌ی تحول سازمان را از طریق یک فرایند بازسازی راهبردی مبنی بر ترکیب توانایی‌های جدید فراهم می‌کند. بنابراین کارآفرینی سازمانی، فرایند ایجاد توانایی‌ها و ظرفیت‌های جدید از طریق شکار فرصت و ارائه‌ی ایده‌ی جدید و تبدیل آن ایده به نتایج محسوس و توانایی‌های جدید است (پیزارو، ۲۰۰۴).

### عوامل کارآفرینی سازمانی

سادلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در جستجوی ویژگی‌های سازمانی به این موضوع پی‌برد که برای کارآفرینی سازمانی عوامل تسهیل‌کننده به طور کامل در سازمان‌ها یافت نمی‌شود و عوامل موجود، فرصت برای کارآفرینی سازمانی را افزایش و یا کاهش می‌دهند. این

- 
1. Zahara
  2. Ramachandaran
  3. Pizarro
  4. Sadler

فرصت‌ها می‌توانند محدود‌کننده و یا برانگیزاننده‌ی کارآفرینی باشند. عوامل یادشده از نظر سادلر به شرح زیر هستند:

**محیط اقتصادی خارجی:** محیط خارجی ناآرام، حاکی از مجموعه‌های صنعتی ناپایدار، رقابت شدید، فضای تجاری نامناسب و نبود نسبی فرصت‌های قابل بهره‌برداری، عواملی هستند که به عنوان تقویت‌کننده‌های مثبت برای کارآفرینی سازمانی تلقی می‌شوند.

**ساختار:** ساختارهای اداری محض، بر تصمیم‌گیری متمرکز، قوانین ثابت و کارهای تخصصی استوار است. این جنبه‌های اداری مانع پرورش کارآفرینی هستند. افراد زیادی مانند کووین، پرلمن و کورنوال معتقدند ساختار سازمانی پویا رفتار کارآفرینانه را پرورش می‌دهد.

**فرهنگ:** برای حفظ کارآفرینی، مدیریت اثربخش باید فرهنگی را ایجاد کند که تمام کارکنان بتوانند رفتارهای کارآفرینانه را در پیش گرفته و نه تنها موفقیت‌ها بلکه شکست افراد نیز تحسین شود. عوامل زیر محرک کارآفرینی در سازمان به حساب می‌آیند:

- وجود منابع برای نوآوری.
- ارتباط‌های زیاد بین واحدها و افراد با دیدگاه‌های متفاوت.
- نبود اطمینان محیطی و تمایل به تغییر.
- پذیرش تضاد بین گروه‌های سازمانی.
- اعتقاد به استفاده از مشاوره و رایزنی‌های خردمندان.
- تعهد در مقابل اقدام‌های خلاق.

**اندازه:** جنینگز<sup>۱</sup> در تحقیق‌های خود ملاحظه کرد که سازمان‌های بزرگ به طور کلی از رویه‌ها و قانون‌های سخت و ثابت برای پیش‌برد فعالیت‌های خود استفاده و این



قوانین از بروز کارآفرینی و نوآوری جلوگیری می‌کنند. لایب‌کپ<sup>۱</sup> اظهار داشت که اندازه‌ی سازمانی، اثری تدریجی بر کارآفرینی دارد. سازمان‌های بزرگ تمایل دارند که استراتژی بلند مدت خود را طرح‌ریزی کنند در صورتی که سازمان‌های کوچک به دنبال اجرای نوآوری موردی و مداوم هستند (سانگ می‌لی، ۲۰۰۳).

**پاداش و جریمه:** سازمان‌های کارآفرین تمایل ندارند که مدیران شکست‌خورده را جریمه کنند حتی اگر پروژه‌های خطرپذیر منجر به شکست شوند. مطالعه‌های پاسکال و اتوس نشان می‌دهد که شرکت‌های خلاق از مدیریتی برخوردارند که خطرپذیری را تشویق و فرایندهای تبدیل ایده به عمل را توسعه می‌دهند.

**نبود تمرکز در تصمیم‌گیری:** پیرس و جنینگز و لاپ‌کین<sup>۲</sup> در تحقیق‌های جداگانه خود مشاهده کردند که تصمیم‌گیری در سازمان‌های کارآفرین تمایل به مشارکتی شدن دارد.

**تخصص‌گرایی:** آیکن و هیج<sup>۳</sup> معتقد بودند کارمندان حرفه‌ای تمایل دارند نیاز به تغییر را شناسایی کنند. سازمان‌هایی که میزان بیشتری از کارکنان حرفه‌ای را در خود جای داده باشند تمایل بیشتری به نوآوری دارند. محققان زیادی به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ای مثبت بین تخصص‌گرایی و کارآفرینی وجود دارد.

**اهداف عملکرد:** جنینگز و لاپ‌کین<sup>۴</sup> دریافتند که سازمان‌های کارآفرین تمایل دارند که اهداف عملکردی خود را از پایین به بالا تعیین کنند.

**نوع و اندازه پروژه‌های اجرایی:** سازمان‌های دولتی به طور معمول در پروژه‌های زیربنایی بزرگ که مشخصه‌ی اجتماعی قابل توجهی دارند، مشغول هستند. رامامورتی این عامل را الهام‌بخش کارآفرینی می‌داند زیرا اشخاص با تمایل‌های کارآفرینانه را به طرف خود جذب می‌کند.

- 
1. Libecap
  2. Pearce, Gennigs, Lupkin
  3. Icon, Hidj
  4. Jenings & Lupkin

اختیار سازمانی: فوستر و همکارانش به این نتیجه رسیدند که اختیار سازمانی جزئی کلیدی در کارآفرینی بخش دولتی است. زیرا به هر میزان که از اختیارات کاسته شود به همان میزان آزادی عمل و نوآوری فرد محدود می‌شود (سادلر، ۲۰۰۰).

### عناصر کارآفرینی<sup>۱</sup> (ابعاد کارآفرینی)

میشل هیت و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق‌های خود به پنج عامل به شرح زیر اشاره کرده‌اند:

- نوآوری: ارائه‌ی ایده‌های جدید و تبدیل آن‌ها به محصول یا خدمت جدید.
  - خطرپذیری: تمایل به اقدام‌های مخاطره‌آمیز و به کارگیری منابع در این راه با نتایج نامطمئن.
  - رفتار اثرگذار: پاسخ به فرصت‌ها از طریق جستجوی آن‌ها، آینده‌نگری و پیش‌بینی خواست‌ها و تقاضاها.
  - راه‌برد تهاجمی مبتنی بر رقابت: پاسخ به تهدیدهای محیطی.
  - استقلال: اقدام‌های مستقل و کمک به تکمیل اقدام‌های مخاطره‌آمیز.
- سوزان پیترسون و سانگ می‌لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) ضمن نقل عناصر پنج‌گانه‌ی کارآفرینی از دیدگاه لامپ‌کین و دس (۱۹۹۶) آن‌ها را از خود کارآفرینی متفاوت می‌دانستند و عناصر کارآفرینانه را فرایند کارآفرینی، روش‌ها، اقدام‌ها و سبک تصمیم‌گیری کارآفرینانه تعریف می‌کردند (سوزان پیترسون و سانگ می‌لی، ۲۰۰۳).
- لامپ‌کین و دس اذعان می‌کنند که مدیریت کارآفرینی را می‌توان در فرایندها، روش‌ها و سبک‌های سازمانی پیدا کرد. افراد دیگری مثل گینزبرگ، سلوین، کووین، نامان، موریس و شافر این ابعاد سه‌گانه را در آزمون کارآفرینی به کار گرفتند. لامپ‌کین و دس از پنج عامل زیر استفاده کردند:

1. Entrepreneurship Orientation  
 2. Michael Hitt, et al.  
 3. Sang Me Lee, Suzanne J. Peterson

۱. نوآوری: تمایل در به کارگیری عقاید جدید، تجربیات نو و فرایندهای خلاق که به فرایندهای فنی جدید، روش‌ها، خدمات و تولیدات جدید منجر شود.
۲. خطرپذیری: کانتیلون معتقد بود که آن‌چه کارکنان معمولی را از کارآفرینان جدا می‌کند خطرپذیری است. خطرپذیری شامل خطر مالی، فنی، سرمایه‌گذاری، ایجاد محصول و تغییرات است. مفهوم خطرپذیری، به کارگیری منابع در جاهایی که اطمینان آن کمتر و مخاطرات آن بیشتر است می‌باشد.
۳. رفتار اثرگذار: اقدام برای پیش‌بینی مشکلات، نیازهای آتی یا تغییرات و چشم‌اندازی رو به جلو را رفتار اثرگذار گویند.
۴. راه‌برد تهاجمی مبتنی بر رقابت: منظور از این راه‌برد، چالش برای رقابت، به‌منظور بهبود موقعیت، حفظ بقا و حیات سازمانی است.
۵. استقلال: فعالیت مستقل یک شخص یا یک گروه در دادن ایده و اجرای آن.

### چارچوب مفهومی

موضوع کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی از سال ۱۹۹۰ م. در حالی شروع شد که مناقشه‌های علمی زیادی در خصوص تفاوت آن با کارآفرینی در بخش خصوصی وجود داشت. تعدادی از دانشمندان از نظر ماهیتی بین این دو، تفاوتی قائل نبوده و بعضی آن‌را فراتر از کارآفرینی بخش خصوصی در نظر گرفته‌اند. با وجود این که کارآفرینی سازمانی دو هدف عمده‌ی چاره‌جویی برای فرار از طلسم بازار و بورکراسی درگیر را دنبال می‌کند اما در نتیجه‌گیری این تعریف‌ها توافق کمتری وجود دارد. تعریف‌های ارائه شده، نشان‌گر فرایندی بودن و راهبردی بودن کارآفرینی در بخش دولتی و شامل تلاش مستمر برای به کارگیری منابع در راه‌های جدید برای افزایش کارایی و اثربخشی است. در مورد عوامل فردی، سازمانی، گروهی و محیطی نیز مطالعه‌هایی صورت گرفته که در این مورد مشابهت در عواملی مانند: اختیار سازمانی، نوآوری، مدیریت مشارکتی، اندازه‌گیری عملکرد، پاسخگویی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و ساختار غیراداری محض قابل ملاحظه است (جدول شماره ۱). البته عوامل خاص این بخش نیز با در نظر گرفتن

ماهیت بخش دولتی و تغییر اجزا و تطبیق عوامل کلی، در مجموع می‌توانند در تحقیق‌های کارآفرینی مورد استفاده قرار گیرند.

جدول ۱. عوامل سازمانی، فردی و محیطی مؤثر در کارآفرینی سازمان‌های دولتی

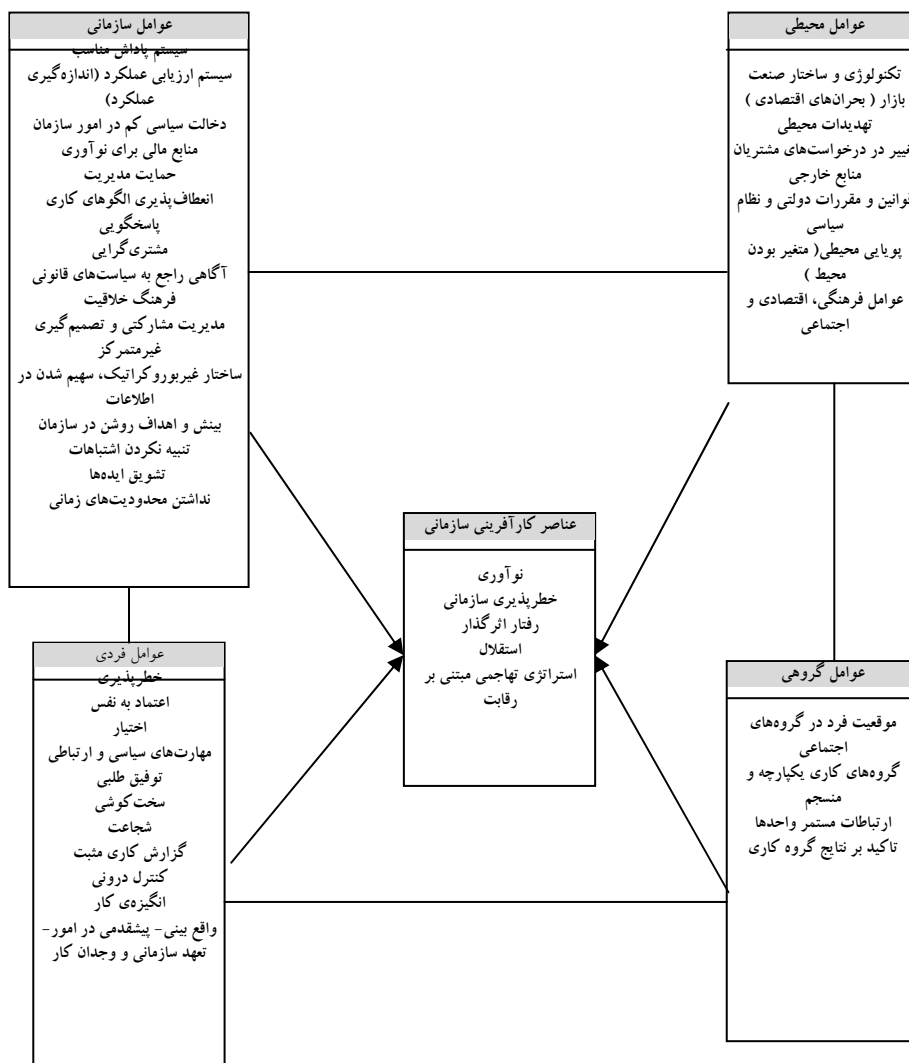
عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل سازمانی	سال	نظریه پرداز
بحران‌های اقتصادی		انعطاف پذیری الگوهای کاری، خودگردانی، پاسخگویی، پاداش‌های تشویقی، کاهش بوروکراسی، نوآوری، امنیت و اطمینان		هینونن
تکنولوژی				راما مورتی
	تعهد به کار و سازمان	مشتری مداری، توجه به پیشگیری، مدیریت مشارکتی، تاکید بر نتایج، عدم تمرکز	۱۹۹۲	آزبورن و گیبلر
حوادث خارجی، تغییرات در ساختار صنعت، تغییرات در دموگرافیکی، تغییر در دانش		ایجاد منابع بالقوه برای نوآوری	۱۹۹۲	پیتر دراگر
		فرهنگ خلاقیت	۱۹۹۴	ریسه
		عوامل مشابه عوامل بخش بازرگانی	۱۹۹۴	ماکرل - بکوف، نات به نقل از اوسد
عوامل سیاسی، عوامل دموگرافیکی		عوامل مالی و بودجه	۱۹۹۵	اشنایدر
		نوآوری سازمانی	۱۹۹۶	آزبورن و واکر
	خواست‌های گروهی برای تغییر، انگیزه‌های جمعی و نهادی	عوامل غیرمشابه سازمانی، استقبال از خطر، سازگاری و نوآوری	۱۹۹۶	بویت و فارست
نظام سیاسی، تغییرات در خواست جامعه		مشتری گرایی	۱۹۹۶	وان مایرلو
		اندازه گیری عملکرد، پاسخگویی	۱۹۹۷	ایرن
	وجدان شخصی		۱۹۹۷	کوربت به نقل از ایرن
عوامل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی	خطرپذیری، ارتباطات سیاسی و مهارت‌های مذاکره، رفع کننده مشکلات، اعتماد به نفس، نیاز به موفقیت، استقلال		۱۹۹۹	اوزمین کوسکی
		خطرپذیری و نوآوری و تعهد	۱۹۹۹	لیولین

عوامل محیطی	عوامل فردی	عوامل سازمانی	سال	نظریه پرداز
	سازمانی			
		تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، ساختار غیربوروکراتیک	۱۹۹۹	هادیس
		اختیار سازمانی	۲۰۰۰	فوستر به نقل از سادلر
		فرصت طلبی، خطرپذیری	۲۰۰۰	گراهام
محیط متلاطم	اختیار سازمانی	درک اهداف، سیستم پاداش مؤثر، دخالت سیاسی کم، اختصاص منابع برای نوآوری، گروه‌های کاری منسجم	۲۰۰۱	سادلر
مهارت‌های شبکه‌ای بیرونی و سیاسی	انگیزه موفقیت، خطرپذیری، اعتماد به نفس، توانایی تحمل ابهام، مهارت‌های ارتباطی، اعتماد به نفس، جسارت	مشتری‌گرایی، کم‌اتکا به مدیریت، خطرپذیری، سیستم خلاق پاداش دهی، تحمل شکست، نگرش بلندمدت، آگاهی راجع به سیاست‌های قانونی محافظت شده از نفوذ سیاسی	۲۰۰۱	میشل موریس
سیستم‌های سیاسی، تکنولوژی اطلاعات، بحران‌ها		ناتوانی در پاسخگویی به تقاضاها، محدودیت منابع	۲۰۰۱	استانفورد
زمینه‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور			۲۰۰۱	ماهادران

### الگوی مفهومی پژوهش

همان‌گونه که الگوی طراحی شده نشان می‌دهد هر کدام از مجموعه‌ی عوامل سازمانی، فردی، محیطی و گروهی ضمن تعامل با هم‌دیگر می‌توانند بر روی کارآفرینی و عناصر آن تأثیر بگذارند. با توجه به این‌که بررسی میدانی تمامی عوامل امکان‌پذیر نبود، از این‌رو فقط عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر کارآفرینی بررسی شدند. تحقیق‌ها در سازمان‌های دولتی از نظر سنخیت به کارآفرینی سازمانی نزدیک است. از این‌رو با

استخراج عوامل کارآفرینی سازمانی و تطبیق این ویژگی‌ها با فضای سازمان‌های بخش دولتی مورد استفاده قرار گرفت تا وضعیت سازمان‌های مورد مطالعه از نظر میزان کارآفرینی اندازه‌گیری و سپس راه‌کارهای لازم بر اساس نمره‌های به دست آمده توصیه شود.



نمودار ۱. الگوی اولیه پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

برای آزمون الگوی اولیه‌ی پژوهش، سازمان گمرک ایران و ۴۲ گمرک اجرایی تابعه که افراد دارای مدرک کارشناسی آن‌ها بیش از ده نفر بود، به عنوان جامعه‌ی آماری تعیین شدند. از مجموع ۱۰۱۱ نفر افراد واجد شرایط (مدیر و کارشناس) برای توزیع پرسشنامه‌ها بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۸۰ نفر باید انتخاب می‌شدند که برای اطمینان از برگشت‌پذیری پرسش‌نامه‌ها، ۳۰۵ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. نحوه‌ی توزیع پرسش‌نامه‌ها بین کارشناسان و مدیران نیز به صورت چهار به یک بود که بر اساس دستورالعملی به گمرک‌ها ارسال شد.

با توجه به الگوی انتخابی در پژوهش، پرسش‌نامه‌ی بسته‌پاسخ در قالب سه بخش سنجش عوامل فردی، سازمانی و عناصر کارآفرینی تهیه شد. با فرض این‌که عوامل فردی و سازمانی متغیر مستقل و عناصر کارآفرینی به عنوان متغیر وابسته هستند، ابتدا مجموعه‌ی عوامل فردی از ادبیات پژوهش استخراج و پس از در نظر گرفتن اهمیت و به کارگیری آن‌ها در سایر تحقیقات، عوامل خطرپذیری، انگیزه‌ی موفقیت (توفیق‌طلبی)، نیاز به استقلال، تمایل به خلاقیت، اعتماد به نفس، تعهد سازمانی و مهارت‌های ارتباطی و مذاکره برای آزمون کردن انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ی طراحی شده برای آزمون متغیرهای مذکور در برگیرنده‌ی ۵۲ سؤال بود که در مطالعه‌ی اولیه برای آزمون اعتبار سؤالات، حدود چهل پرسش‌نامه در بین اعضای نمونه‌ی آماری و نیز تعدادی مدیران و کارشناسان بیمه‌ی ایران و آموزش و پرورش توزیع شد و آلفای کرونباخ پرسش‌نامه بیش از ۰/۹ بدست آمد. بر این اساس سؤالات زیادی در مرحله‌ی آزمون اعتبار و روایی حذف شده و تعداد سؤالات پرسش‌نامه‌ی اول به ۳۲ سؤال کاهش پیدا کرد.

پرسش‌نامه‌ی دوم در مورد عناصر کارآفرینی طراحی و از بین پنج متغیر به دست آمده از ادبیات تحقیق شامل نوآوری، خطرپذیری، استقلال، رفتار اثرگذار و راهبرد تهاجمی مبتنی بر رقابت، چهار متغیر اول به جز راهبرد تهاجمی مبتنی بر رقابت برای استفاده در سنجش کارآفرینی در سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. جمعاً چهل و سه سؤال برای اندازه‌گیری چهار متغیر یادشده طراحی شده و پس از توزیع اولیه و سنجش

اعتبار و روایی - مانند روش پرسش‌نامه‌ی اول - (با آلفای کرونباخ ۰/۸۵)، تعداد سؤال‌ها به ۳۵ سوال کاهش پیدا کرد.

پرسش‌نامه‌ی سوم برای سنجش مجموع عوامل تأثیرگذار و بستر سازمانی مناسب کارآفرینی طراحی شد. در پرسشنامه‌ی سوم ابتدا ۹۵ سؤال استخراج و بعد از اخذ دیدگاه‌ها، توزیع اولیه و سنجش اعتبار و روایی، همانند روش پرسش‌نامه‌ی اول (با آلفای کرونباخ ۰/۸۷) حدود ۳۴ سؤال حذف شد و تعداد سؤال‌ها به ۶۱ سوال رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های توصیفی، روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PC)، تحلیل عاملی، تحلیل بنیادی، تحلیل رگرسیون چند متغیری و تحلیل مسیر استفاده شد.

### توصیف و تحلیل داده‌ها

ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده به تفکیک سه پرسش‌نامه از طریق تحلیل عاملی بررسی شد و آزمون کفایت نمونه‌برداری با استفاده KMO، آزمون بارتلت و دترمینان هر کدام به طور جداگانه استخراج شدند و در نتیجه هر سه پرسش‌نامه برای شروع تحلیل عاملی از شرایط لازم برخوردار بودند. همچنین در ادامه، شرایط داخلی تحلیل که شامل ارزش ویژه‌ی بالاتر از یک و سه پرسش برای هر پاره تست بود بررسی شد و برای رسیدن به نتایج نهایی، چرخش عاملی از طریق روش واریماکس انجام شد. پرسش‌نامه‌ی اول ۵۰٪، پرسش‌نامه‌ی دوم ۶۰٪ و پرسش‌نامه‌ی سوم ۵۳٪ واریانس مشترک نشان می‌دهند اما به دلیل اکتشافی بودن ماهیت تحقیق، شناسایی حدود ۵۵٪ واریانس‌ها نشان‌گر کشف نصف عامل‌های تحقیق از طریق این پژوهش است و ۴۵٪ دیگر متعلق به سایر عامل‌هاست که راه را برای سایر محققان برای یافتن آن‌ها هموار می‌کند.

عوامل استخراج‌شده در پرسش‌نامه‌ی اول (عوامل فردی) عبارت‌اند از:

- تعهد سازمانی، توفیق طلبی، اعتماد به نفس، مهارت‌های مذاکره، جاه‌طلبی، خطرپذیری و تمایل به خلاقیت.
- بعضی عوامل دیگر نیز جزو شاخص‌های افراد کارآفرین است که در این تحقیق



انتخاب نشده بودند، زیرا در صورت انتخاب همه‌ی عوامل، آزمون آن‌ها امکان‌پذیر نمی‌شد.

عوامل پرسش‌نامه‌ی مربوط به عوامل سازمانی عبارت‌اند از: حمایت مدیریت و مدیریت مشترک، کنترل راهبردی، مشتری‌گرایی (توجه به دیدگاه‌های ارباب رجوع)، سیستم پذیرش ایده‌ها، نبود تمرکز و ساختار منعطف، فرهنگ کاری (فرهنگ باارزش بودن کار)، سیستم ارزیابی عملکرد و مدیریت رابطه‌مداری.

عوامل پرسش‌نامه‌ی مربوط به متغیرهای وابسته (عناصر کارآفرینی) عبارت‌اند از: رفتار اثرگذار، نوآوری، تمایل به اصلاح، خطرپذیری و استقلال.

### یافته‌ها و نتایج

یافته‌های مربوط به سنجش ابزار استخراج شده در جامعه‌ی آماری نتایج زیر را نشان می‌دهد:

در بین نمره‌های عوامل فردی، ویژگی توفیق‌طلبی از ۷ نمره ۶/۲ (بیشترین نمره‌ی میانگین) را به خود اختصاص داده‌است و بعد از توفیق‌طلبی، مهارت‌های مذاکره و اعتماد به نفس به ترتیب با میانگین ۵/۴ و ۵/۲ در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. نمره‌های میانگین سه عامل مذکور نشان می‌دهند که جامعه‌ی آماری مورد مطالعه از توفیق‌طلبی، اعتماد به نفس و مهارت‌های مذاکره برخوردارند. البته این نتیجه، رابطه‌ی مستقیمی با تجربه‌ی آن‌ها داشته‌است. سایر عوامل نیز از نظر تقسیم‌بندی و کدگذاری ارزشی (۱، ۳، ۵ و ۷) بین ۳ و ۵ قرار دارند که نمره‌ی متوسطی است. مطالعه‌های هیروسکی و کیمینو (۱۹۹۹) هورنزی و نفزیگر (۱۹۹۲)، تروپ من (۱۹۸۲) و لیتونن (۲۰۰۰) بر وجود ویژگی توفیق‌طلبی و اعتماد به نفس تأکید کردند و میشل موریس (۱۹۹۹)، لیولین (۱۹۹۹) و هینونن (۲۰۰۱) و موریس در مطالعه‌های خود به ویژگی‌های مهارت مذاکره و مهارت سیاسی به‌عنوان ویژگی کارآفرینی توجه کردند. میانگین نمره‌های عوامل سازمانی نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از عامل‌ها نمره‌ی میانگین ۵ و ۵ به بالا را کسب

نکردند. با وجود این نمره‌ها، سبک مدیریت رابطه‌مداری و نظام ارزشیابی عملکرد تقریباً زیر نمره‌ی متوسط قرار گرفته‌است (۳/۸ و ۳/۵). بقیه‌ی عوامل بالای نمره‌ی متوسط را به دست آورده‌اند اما هیچ کدام به میانگین ۵ نرسیده‌اند. به‌رحال میانگین نمره‌های عوامل نشان می‌دهد که نمره‌های حمایت مدیریت و مدیریت مشترک، مشتری‌گرایی، فرهنگ کاری یا با ارزش بودن کار و نظام پذیرش ایده‌ها، کنترل راه‌بردی، نبود تمرکز و ساختار منعطف بین ۴ و ۵ توزیع شده است. از این رو این ضرایب، برای ایجاد فضای سازنده‌ی کارآفرینی مناسب نیستند. اما نظریه‌های دانشمندی مانند کوراتکو و هورنزی (۱۹۹۰)، داگلاس (۱۹۹۲)، جلینگ و همکارانش (۱۹۹۵) و پاسکال واتوس (۱۹۹۶)، سادلر (۲۰۰۰)، ماهادران (۲۰۰۱)، موریس و جونز و سادلر و کوراتکو نظریه‌ی مذکور را تأیید کرده‌اند.

یافته‌های تحقیق از نظر الگوی رگرسیون انتخاب شده برای پیش‌بینی عوامل (فردی و سازمانی) به ترتیب برای تبیین متغیر استقلال با بیشترین ضریب  $R^2$  (۲۲ درصد) عبارت است از:

$$Z_A = -0.31*MS + 0.21*CU + 0.21*OC + 0.24*NS + 0.13*AM$$

طبق این الگو، رابطه‌ی معکوس حمایت مدیریت (MS) و استقلال (CO) به‌خوبی مشهود است اما وجود حداقل ۲۱ درصد از ضریب مشتری‌مداری (CU)، ۲۱ درصد تعهد سازمانی (OC)، ۲۴ درصد مهارت‌های مذاکره (NS) و ۱۳ درصد جاه‌طلبی (AM) می‌تواند بیشترین استقلال را در سازمان فراهم کند. بقیه‌ی عوامل در این ترکیب معنادار نبوده است. عامل‌های نوآوری، سبک‌پذیری، رفتار اثرگذار و استقلال چهار عاملی هستند که توسط لامپ کین و دوس (۱۹۹۶)، سوزان پیترسون رسانک لی (۲۰۰۰) کینزبرگ، سلوین، کودین، نامان، موریس و شافر در مطالعات کارآفرینی به‌عنوان ابعاد کارآفرینی به کار گرفته شده‌اند.

الگوی پیش‌بینی برای تبیین رفتار اثرگذار با بیشترین ضریب  $R^2$  (۱۷ درصد) عبارت است از:

$$Z_{RIS} = -0.25*ROM + 0.24*OC - 0.18*TTC$$

این الگو نشان می‌دهد برای رسیدن به رفتار اثرگذار در سازمان، رابطه‌ی معکوسی بین سبک رهبری رابطه‌مدار<sup>۱</sup> (ROM) به میزان ۲۵٪ و ویژگی تمایل به خلاقیت<sup>۲</sup> (TTC) به میزان ۱۸٪ و رابطه‌ی مستقیمی با تعهد سازمانی به میزان ۲۹٪ وجود دارد. بقیه‌ی عوامل برای پیش‌بینی رفتار اثرگذار از نظر آماری معنادار نبوده‌اند.

در مورد نوآوری، عوامل شاید به خوبی شناخته نشده‌اند زیرا نتیجه‌ی الگو این بود که برای ایجاد نوآوری با ضریب  $R^2$  (۰/۱۰) حدود ۲۵٪ کنترل راهبردی باید ایجاد شود؛ البته این از نظر آماری معنادار نبوده است. عوامل نوآوری، خطرپذیری، رفتار اثرگذار و استقلال چهار عاملی هستند که توسط لامپ کین و دس (۱۹۹۶)، سوزان پیترسون و سانک لی (۲۰۰۰)، گینزبرگ، سلوین، کوین، موریس و شافر در مطالعات کارآفرینی به عنوان ابعاد کارآفرینی به کار گرفته شده‌اند.

الگوی پیش‌بینی برای تبیین خطرپذیری با ضریب  $R^2$  (۱۶ درصد) با دو عامل تعهد سازمانی (۲۴٪) و مهارت مذاکره (NS) (۲۳٪) تبیین شده است و بقیه‌ی عوامل معنادار نبوده‌اند:

$$Z_{RIS} = 0.24 * OC + 0.23 * NS$$

الگوی پیش‌بینی برای تبیین تمایل به اصلاح با ضریب  $R^2$  (۱۶٪) با دو عامل سازمانی (۲۷٪) و مهارت مذاکره (۳۶٪) تبیین شده است و بقیه عوامل معنادار نبوده‌اند.

$$Z_{TTR} = 0.27 * OC + 0.36 * NS$$

نتیجه‌گیری کلی این است که از بین عوامل پانزده‌گانه تنها هشت عامل معنادار بوده که از این هشت عامل، ویژگی‌های مدیریت رابطه‌مداری، تمایل به خلاقیت و حمایت مدیریت با مدیریت مشتری‌گرا رابطه‌ی معکوس داشته‌اند. البته این رابطه‌ی معکوس در تمامی ابعاد نبوده و تنها در دو بعد رفتار اثرگذار و استقلال ملموس است. بقیه‌ی پنج عامل نیز رابطه‌ی مثبت دارند؛ هر چند که این روابط بین ۲۰ الی ۳۰ درصد بوده است.

<sup>۱</sup> -Related-oriented Management

<sup>۲</sup> - Tendency to creativity

یافته‌های دیگر در تحلیل مسیر نهفته است، با توجه به فرض اولیه‌ی الگوی طراحی شده درباره‌ی تأثیر تعدادی از عوامل فردی و سازمانی به طور هم‌زمان بر کارآفرینی و در نظر نگرفتن رابطه‌ی بین عوامل فردی و سازمانی از یک طرف و پایین بودن نمره‌ی ارتباط عوامل، این فرض در حین تحقیق به وجود آمد که آیا ممکن است تعدادی از این مجموعه عوامل به عنوان متغیرهای میانجی عمل کنند و آثار غیر مستقیم بر متغیر وابسته (کارآفرینی) داشته باشند؟ از این رو برای آزمون این فرض، یکبار متغیرهای عوامل فردی و بار دیگر متغیرهای عوامل سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شد و سپس با استفاده از رگرسیون هم‌زمان، نتایج استخراج شد. علت قطعی نبودن متغیرهای میانجی، نبود هیچ‌گونه زمینه در ادبیات موضوع بوده است. بنابراین پس از اخذ نتایج هر دو الگو، تقریباً تمامی عوامل از نظر آماری معنادار نبودند. بدین معنی که عوامل فردی و سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل در این پژوهش، به استثنای چند مورد که رابطه‌ی ضعیفی داشتند در بیشتر موارد به هم وابسته نبوده‌اند.

در ضمن مورد دیگری نیز در زمان تحلیل اطلاعات قابل تصور بود و آن این که آیا ممکن است کارآفرینی به صورت برگشت در الگوی رابطه‌ی دو طرفه‌ی بین متغیرهای مستقل و وابسته بر عوامل فردی و سازمانی تأثیر بگذارد؟ برای پاسخ به این سؤال ابزارهای پیچیده‌ای نیاز است که فراتر از روش تحلیل مسیر است. اما برای رسیدن به حداقل پاسخ قابل قبول، با تجمیع اجزای پنج‌گانه‌ی کارآفرینی در قالب یک عامل به نام کارآفرینی با روش رگرسیون هم‌زمان تحلیل مجدد انجام شد که نتایج آن به شرح زیر است:

تأثیر کارآفرینی بر مشتری‌مداری ۱۸٪، بر خطرپذیری ۱۵٪، بر اعتماد به نفس ۲۱٪، بر تعهد سازمانی ۴۲٪ و بر مهارت‌های مذاکره ۳۰٪ بود و بقیه عوامل از نظر آماری بی معنا بودند.

آخرین یافته‌ها که در آن همه‌ی متغیرها ترکیب خطی مناسبی را ارائه می‌دهند از تحلیل همبستگی بنیادی استنتاج شده که نتایج آن به شرح زیر است:

بر اثر ترکیب ۸ متغیر مستقل عوامل سازمانی و ۷ متغیر مستقل عوامل فردی با ۵

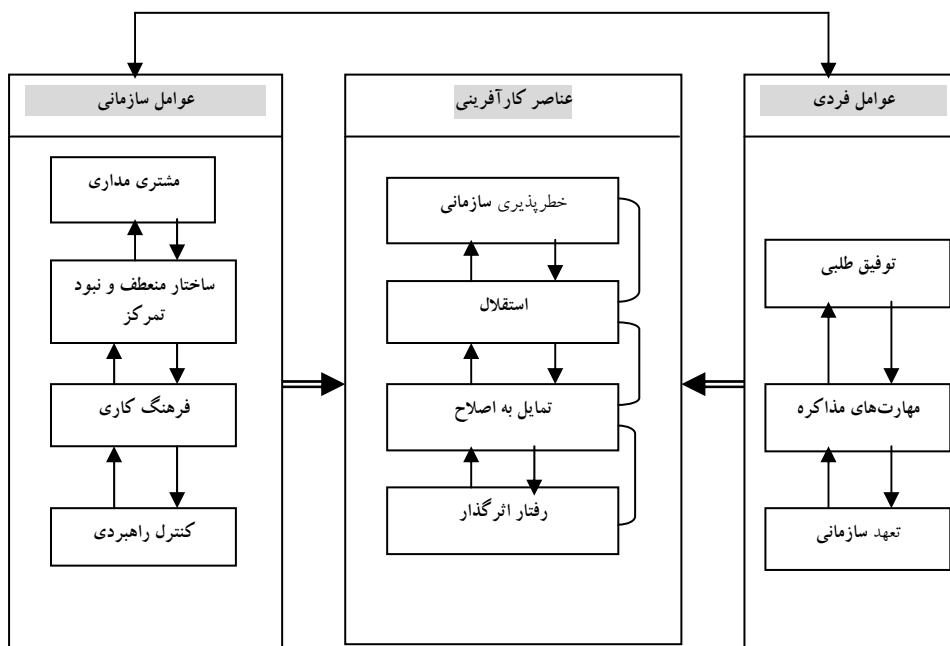
عنصر کارآفرینی به عنوان متغیر وابسته، بردارهای ایجاد شده به عنوان مطلوب‌ترین ترکیب خطی که در بهترین حالت در اولین ترکیب ۲۸٪ واریانس  $Z_{X1}$  توسط  $Z_{Y1}$  یا برعکس و در ترکیب دوم ۱۵٪ واریانس  $Z_{X2}$  توسط  $Z_{Y2}$  و یا برعکس تبیین می‌شوند. گرچه ۲۸٪ واریانس زیادی نیست اما در تحقیقات اکتشافی قابل توجه است؛ زیرا با کمترین ادبیات نظری و یافته‌های علمی تحقق‌یافتن چنین نتیجه‌ای راهگشای تحقیقات بعدی است.

یکی از نتایج این بود که همه‌ی متغیرهای مستقل ابتدا وارد الگو شد که ارزش ویژه‌ی آن‌ها ( $R^2$ ) به ترتیب ۲۸ و ۱۵ درصد برای دو ترکیب اول و دوم بود. بدنبال آن، متغیرهای مستقل عوامل فردی به صورت یک مجموعه‌ی مستقل وارد الگو شد که در این حالت ضرایب ارزش ویژه‌ی ترکیب اول و دوم به ۲۳ و یک درصد تقلیل یافت، یعنی نسبت به الگوی یکپارچه‌ی اول به ترتیب ۵ و ۱۴ درصد ارزش ویژه کاهش یافت. در واقع تحلیل قبلی متغیر عوامل سازمانی در بیشتر عوامل از نظر آماری بی‌معنا بوده‌اند اما با وارد شدن به الگوی بنیادی میزان ارزش ویژه ترکیب اول را به ۲۵٪ و ترکیب دوم را به ۱۵٪ رسانده است که حاکی از تأثیرگذاری متغیرهای مذکور است. در این‌جا الگوی انتخاب شده بر مبنای بالاترین ضریب بوده است (ورود مجموعه‌ی متغیرها به‌طور هم‌زمان) و متغیر عوامل سازمانی به‌طور جداگانه یک درصد واریانس‌ها را تبیین کرده‌است.

فرد ریکسون به نقل از کوهن وایمیکر (۱۹۹۹)، اوزمین کوسکی و کوراتکو، سادلر و موریس عوامل سازمانی از قبیل اختیار، تصمیم‌گیری مشارکتی، روشن‌بودن اهداف، حمایت سازمانی، ساختار پویا، یادگیری از اشتباهات و مشتری‌گرایی، نگرش بلند مدت و انعطاف‌پذیری الگوهای کاری را جزو عوامل سازمانی کارآفرینی دانسته‌اند و افرادی مانند فوستر، گراهام، پاولین، هارگر و پروپنکو به عوامل فردی همانند نوآوری، خلاقیت، فرصت‌طلبی، خطرپذیری و تسهیل‌کنندگی را به‌عنوان عامل کارآفرینی مورد مطالعه قرار داده‌اند.

الگوی انتخاب شده بدین شرح است:

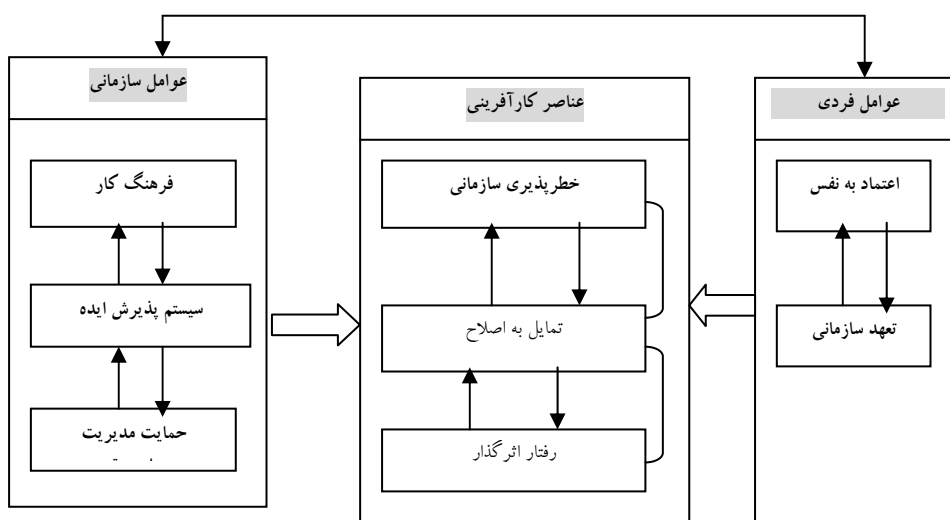
## الگوی اول: برون داد پژوهش



**الگوی اول:** برای تبیین ۲۷٪ واریانس از طریق مجموعه‌ی متغیرها لزوماً حمایت مدیریت و مدیریت مشترک، مدیریت رابطه‌مداری، اعتماد به نفس، نظام پذیرش ایده، نظام ارزیابی عملکرد، جاه‌طلبی، خطرپذیری و تمایل به خلاقیت، خنثی هستند و مشتری‌مداری با ۴۴٪، تعهد سازمانی با ۴۸٪، مهارت مذاکره با ۶۰٪، نظام غیرمتمرکز و ساختار منعطف با ۱۹٪، فرهنگ کاری با ۱۲٪ و کنترل راهبردی با ۱٪ می‌توانند بیشترین میزان واریانس را تبیین کنند. یعنی اگر الگوی اول انتخاب شود به ترتیب متغیرهای مهارت‌های مذاکره با ضریب ۶، تعهد سازمانی با ضریب ۵، مشتری‌مداری با ضریب ۴، نبود تمرکز، توفیق طلبی و بقیه متغیرها با ضریب کم اثر ۱ و یا خنثی می‌توانند کارآفرینی را ایجاد کنند که در آن عناصر کارآفرینی بدین شرح خواهند بود: استقلال با ضریب ۶، تمایل به اصلاح با ضریب ۴، خطرپذیری با ضریب ۳، رفتار اثرگذار با ضریب ۲ و نوآوری نیز خنثی خواهد بود. البته لاچ سینگر (۲۰۰۱) از جمله‌ی ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین را نوآوری و خطرپذیری می‌داند، گرچه در این الگو

عامل نوآوری خنثی بوده است. جلینگ و همکارانش (۱۹۹۵) به جای نوآوری، مفهوم هوشیاری نسبت به موارد غیر معمول را از ویژگی‌های سازمان کارآفرین می‌دانند. این هوشیاری، گرچه به صراحت نوآوری را در بر نمی‌گیرد اما از مراحل نوآوری به حساب می‌آید. یعنی عوامل پیش‌گفته در چهار عنصر کارآفرینی مؤثرند اما در بعد نوآوری نقشی نخواهند داشت.

### الگوی دوم: برون‌داد پژوهش



الگوی دوم: برای تبیین ۱۵٪ واریانس از طریق مجموعه‌ی متغیرها در ترکیب دوم، متغیرهای خنثی شامل کنترل راه‌بردی، نبود تمرکز، جاه‌طلبی، خطرپذیری، مدیریت رابطه‌مداری و متغیرهای مهارت مذاکره، توفیق‌طلبی، نظام ارزشیابی عملکرد، مشتری‌مداری مثبت اما در حد نزدیک به صفر و بقیه متغیرها با ضرایب مثبت همانند حمایت مدیریت و مدیریت مشترک ۹۰٪، سیستم پذیرش ایده ۴۲٪، فرهنگ کاری ۲۲٪، تعهد سازمانی ۱۳٪ و اعتماد به نفس ۲۶٪ می‌توانند بیشترین میزان واریانس را تبیین کنند. یعنی اگر الگوی دوم انتخاب شود به ترتیب متغیرهای حمایت مدیریت و مدیریت مشترک با ضریب ۹، سیستم پذیرش ایده با ضریب ۴، اعتماد به نفس با ضریب ۳،

فرهنگ کاری با ضریب ۲ و بقیه‌ی عوامل با ضرایب یک و صفر می‌توانند کارآفرینی را ایجاد کنند که در این صورت عناصر کارآفرینی بدین شرح خواهند بود: خطرپذیری با ضریب ۵، رفتار اثرگذار با ضریب ۴، تمایل به اصلاح با ضریب ۳ و استقلال و نوآوری نیز خنثی خواهد بود.

مطالعه‌ی داگلاس لیون و همکارانش (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که رفتار اثرگذار، نوآوری و خطرپذیری مورد تأکید افرادی مثل زارا، میلر کووین، تان، گریم، وینگارد، باگبی، پالش و براش و کوبرک بوده است.



## منابع

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۳). سیر تکامل کارآفرینی، مفهوم، دیدگاه‌ها، تهران: دانشگاه تربیت مدرس: فصلنامه مدرس شماره ۶
۲. فرشادفر عزت اله، (۱۳۸۰). اصول و روش‌های آماری چند متغیره، چاپ اول، کرمانشاه انتشارات غرب.
۳. هومن حیدر علی، (۱۳۸۰). تحلیل داده‌های چند متغیره در پژوهش رفتاری، چاپ اول، تهران، نشر پارسا
4. Belinda Luke, Martie Louise Verreynne (2006), "Exploring Strategic Entrepreneurship in the public Sector," *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 3, No. 1
5. Gregorio, Smith, (2005). *Mechanisms of Integrating Entrepreneurship & Strategic Actives*, *ACR*, Vol. 13, No. 1
6. Heinonen, Jarna. (2003). *Entrepreneurship in public sector organizations*
7. Jahnson, David. (2001). *What is innovation and entrepreneurship ? Lesson for larger organization, industrial and commercial training*. Vol. 33, N. 4.
8. Liewellyn, Nick, Lawton Alan Edward Charles, Hone Geoff. (2000) *Entrepreneurship: Understanding Key Organizational Contingencies & Competencies*, *The Fourth International Research Symposium on Public management*.
9. Lumpkin, G. T. , Dess, Gregory G. (1996) . "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ", *Academy of management Review*. Vol. 21
10. Mahaderan, Sanker & Sanker, Amit. (2001). *Innovation and Entrepreneurship in post – liberalized India*, *Innovation and Entrepreneurship in corporate India*.
11. McFadzean Elspeth , Andrew O leaghlin, Eizabeth Show (2005), "Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1", *European Journal of Inovation Management* , Vol. 8, No. 3
12. Megahan Anila , Pete Klein ( 2009), "The Economic Organization of Public Entrepreneurship," *Copenhagen Business School, Denmark*.
13. Mierlo J. G. A. Van. (1996). *Public entrepreneurship as Innovative management strategy in the public sector*. Paper presented at the 65th Annual conference of the Southern Economic Association, USA.
14. Morris, Michael, H. & Jones Foard, F. (1999). *Entrepreneurship in*

- established organizations: The case of the public sector*,  
Entrepreneurship: Theory of practice. Issue. 1, Vol. 24.
15. Morris, Michael, H. (1999). *The forms corporate entrepreneurship Takes* ,EPI update. No. 2.
  16. Ozminkowski, Mariusz, (1999). Cultural Requisites of Public Entrepreneurship; A Study of Regional Differences in post Communist Poland, *Claremont Graduate University Theses*.
  17. Pizaroo Moreno , Isabel ( 2004 ) , " Corporate Entrepreneurship:Building a Knowledge-Based View of the Firm ,"University of Balblo De Olividad.
  18. Ramachandaran ,SougateRay (2006)," *Corporate Entrepreneurship: How*,"Indian School Business .
  19. Sadler, Robert, J. (2000). *Corporate entrepreneurship in the public sector; The Dance of the chameleon*. Australian Journal of public Administration, Vol. 59, Issue 2.
  20. Sang Me Lee, Peterson, Suzanna J. (2003), Entrepreneurship, *Journal Business*. Vol. 35, Issue 4.
  21. Schneider , Merk & teske, faul & Mintrom, Micheal, (1995). " *Public entrepreneurs*" , Princeton university press, P. 30-45
  22. Souitaris Vangelis , Stefania Zerbinati(2004)," *Entrepreneurship in the public Sector:A Frame work of Analysis in European Local Governments*,"Cass Business School, London.