

# الگوی موانع کارآفرینی سازمانی در یک مرکز صنعتی دفاعی با استفاده از مدل سه شاخگی

مصطفی لطفی جلال آبادی<sup>۱</sup>، محمود غلامی<sup>۲</sup>، امیر صادقی<sup>۳</sup>، علی فرهادی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۰۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۲۸)

## چکیده

توسعه کارآفرینی سازمانی در محیط‌های پویا و رقابتی امروز به وجود زیرساخت‌های مناسب نیاز دارد. در این راستا پژوهش حاضر به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در یکی از مراکز صنعتی نظامی بر اساس مدل سه شاخگی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) پرداخته است. این تحقیق بر مبنای دستاوردها از نوع کاربردی بوده و بر مبنای اهداف از نوع تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان یک مرکز صنعتی دفاعی است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۹۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته بوده و برای تحلیل داده‌ها نیز از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و فریدمن استفاده شده است. در سازمان صنعتی نظامی مورد بررسی موانع رفتاری کارآفرینانه وجود ندارد، اما برخی موانع ساختاری و زمینه‌ای کارآفرینی وجود دارد. موانع رفتاری کارآفرینی در میان افراد دارای سطح تحصیلات بالاتر کمتر است. افزون بر این افراد دارای آشنایی بیشتر با مباحث کارآفرینی از ویژگی‌های رفتاری کارآفرینی بالاتری برخوردار بودند. بهسازی وضعیت موجود زیرساخت‌های نگرشی، رفتاری، فرهنگی، قانونی و ارتباطات می‌تواند به توسعه کارآفرینی سازمانی مساعدت کند. در این میان پرداختن به عواملی که در حال حاضر از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند و اولویت بیشتری دارند تاثیر گذاری بیشتری خواهد داشت.

**کلید واژه‌ها:** کارآفرینی سازمانی، مدل سه شاخگی، موانع کارآفرینی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور.

نویسنده مسئول: lotfi20098@yahoo.com

۲- استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری. تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس. تهران، ایران.

۴- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی. تهران، ایران.

## مقدمه

ویژگی‌های جهان کنونی، حیات سازمان‌ها را در معرض خطر قرار داده است. مدیران باید به طور پیوسته با ترکیب جدیدی از منابع سازمانی، مزیت‌های جدیدی را فراهم کنند. در این شرایط اهمیت نیروی انسانی خلاق و به عبارت دیگر کارآفرینان سازمانی برجسته‌تر می‌شود. کارآفرینان، نقش مهمی در زندگی جوامع بازی می‌کنند. آن‌ها انواع از وظایف اقتصادی را انجام می‌دهند که موجبات افزایش اشتغال، ایجاد سازمان‌های جدید، کشف روش‌ها و فرآیندهای جدید تولید ارتقای رفاه جامعه را فراهم می‌نمایند. در عصر جهانی شدن، به منظور دوری از مشکلات جهانی شدن و بهره‌برداری از مزایای آن، فعالیت‌های جهانی شدن را باید بر اساس ماهیتی کارآفرینانه هدایت نمود (سالارزهی و هاشمی، ۱۳۸۹). سازمان‌ها برای بقا به سازگاری نیاز دارند؛ و باید در محیط اقتصادی در حال تغییر و پیچیده، به صورت رقابتی باقی بمانند؛ با این وجود کارآفرینی سازمانی مستلزم ساختارها و فرآیندهای مناسب جهت اثر بخشی بیشتر در کار است (برگس، ۲۰۱۳).

در دهه‌های اخیر دولت‌های کشورهای توسعه یافته بر ترویج و حمایت از کارآفرینی به عنوان ابزاری برای پیشرفت اقتصادی تمرکز کرده‌اند (مک کارتی و همکاران، ۲۰۱۵). توسعه کارآفرینی با ایجاد فرصت‌های برابر برای بروز استعدادهای نهفته افراد، به توسعه عدالت اجتماعی در کشور منتهی می‌شود (غلامیان، ویسی و نازکتبار، ۱۳۸۶). سرمایه‌گذاری‌های جدید در کارآفرینی، به دنبال نوش‌دارویی برای بسیاری از دغدغه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی هستند (جرمی، گرگوری و مایکل، ۲۰۱۰). اقتصاددانان کارآفرینی را موتور رشد اقتصادی می‌دانند. جامعه‌شناسان نیز این گروه را مروج فرهنگ رقابت، نواندیشی و پویایی اقتصادی تلقی می‌کنند و علمای مدیریت از آن به عنوان یکی از مهمترین عوامل تحول و نوآوری سازمانی در عصر حاضر یاد می‌کنند. کارآفرینی یک پدیده چندبعدی با سطوح تحلیل چندگانه است که به صورت میان رشته‌ای به وجود آمده است (محمدی الیاسی، ۱۳۸۷).

صنعت دفاعی، یکی از صنایع کلیدی در توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. کارشناسان معتقدند با پیشرفت صنایع نظامی، صنایع دیگر نیز به جریان خواهد افتاد. با توجه به محیط بی‌ثبات و متلاطم صنایع نظامی و پیشرفت جهانی شگرف این صنعت، کارآفرینی سازمانی می‌تواند نقش تطبیق‌دهنده این صنعت با شرایط بی‌ثبات محیطی را فراهم نماید. با کارآفرینی می‌توان این

صنعت و صنایع مرتبط را به جلو هدایت کرد. با این وجود برای کارآفرینی در هر صنعت موانعی وجود دارد. این موانع باعث عدم پیشرفت یا کندی سرعت پیشرفت در آن صنعت خواهند شد. بر این اساس ابتدا باید موانع آن را به خوبی شناسایی کرده و در صدد رفع آن‌ها برآمد. نکته مهم وجود رویکردی جامع جهت شناسایی موانع می‌باشد. آن است که با چه رویکردی موانع شناسایی و احصا شوند؛ تا همه موانع به صورت کامل شناسایی شوند. در این تحقیق از الگوی سه شاخگی جهت این مهم استفاده شده است. این الگو از سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای تشکیل شده است. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی)، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می‌سازند و عوامل زمینه‌ای، شامل محیط و شرایط ارتباطی است که موجب عوامل رفتاری و ساختاری را فراهم می‌نماید (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). نقل شده در خیراندیش، (۱۳۹۳).

پژوهش حاضر با هدف بهسازی زیرساخت تسهیل‌گر کارآفرینی سازمانی به بررسی موانع موجود کارآفرینی سازمانی در سازمان صنایع دفاعی می‌پردازد. بدین منظور از مدل سه شاخگی استفاده شده است. در این راستا به این مسئله پرداخته می‌شود که موانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای موجود در راه توسعه کارآفرینی سازمانی در این سازمان کدامند، اولویت این موانع چگونه است و راهکاری بهسازی وضعیت موجود این عوامل کدامند؟

### مروری بر مبانی نظری

کارآفرینی واژه‌ای فرانسوی<sup>۱</sup>، به معنای متعهد شدن<sup>۲</sup> است. کارآفرینی فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصت‌ها با تلاش بسیار و همراه با پذیرش خطرات مالی، روانی و اجتماعی است، که با انگیزه کسب سود مالی، توفیق‌طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت می‌پذیرد (آنتنیک و هیسریک، ۲۰۰۳). سابقه مفهوم کارآفرینی به دویمت سال پیش بر می‌گردد. اولین کسی که این موضوع را مطرح کرد فردی به نام ریچارد کانتیلون است. این واژه دست‌خوش تعاریف جدید شده و ترجمه آن در ایران به معنای کسی است که زیر بار تعهد می‌رود. بر پایه دیدگاه شومپیتز، کارآفرین نیروی محرکه توسعه اقتصادی و موتور توسعه می‌باشد و نقش وی، نوآوری با ایجاد ترکیب تازه‌ای از مواد است

۱- Entrepreneur

۲- Undertake

(رستگاری، ۱۳۸۸). کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی موجب گردآوری پس‌اندازهای عمومی سرگردان می‌گردد. تشکیل سرمایه را بهبود بخشیده و کاهش مشکلات اقتصادی و اجتماعی، اشتغال در مقیاس وسیع، کاهش بیکاری، کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه، توزیع مجدد ثروت، درآمد و قدرت به صورت عادلانه در جامعه را به دنبال دارد.

کارآفرین به شخصی گفته می‌شود که سرمایه نیروی کار خود را در راستای تولید محصول و یا ارائه خدمتی جدید در سطح جامعه به کار گیرد و در این مسیر ضمن نوآوری، سطح خدمات رسانی به جامعه را ارتقا بخشد و اشتغال‌زایی نماید (حسینی، ۱۳۸۹). از نظر اسلام، کارآفرین فرد تلاش‌گری است که بتواند با اتکا به خداوند از حداکثر توانایی‌های جسمی، مادی و تخصصی خود برای کسب منافع حلال استفاده کند. یک کارآفرین می‌کوشد تا با قدرت، خلاقیت، تصمیم‌گیری به جا، تکیه بر وجدان کاری و انضباط، اطلاعات شغلی خود را همواره توسعه داده و محیط کاری خود را به یک محیط کاری بهره‌ور، پویا، شاداب و خدایسندانه تبدیل کند (مقیمی، ۱۳۸۴).

فرآیند ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌ای جدید نه با پول، استراتژی، تیم و برنامه کسب و کار، بلکه بر اساس فرصت‌ها شروع می‌شود. بنابراین فرصت‌ها به عنوان قلب و نقطه آغازین فرآیند کارآفرینی هستند. فرصت امکان تأمین نیازهای بازار از طریق ترکیب خلاق منابع است که به خلق ارزش مناسب منجر می‌شود. فرصت‌ها در مراحل اولیه شکل‌گیری یا پیدایش، همان نیازهای تعریف شده نادقیق بازار یا منابع و قابلیت‌هایی هستند که به خوبی استفاده نشده‌اند یا بدون استفاده مانده‌اند. در مراحل پیشرفته‌تر، فرصت‌ها شامل اختراع تکنولوژی‌های بنیادین یا ایده‌هایی برای تولید کالاها و محصولات هستند که در حال حاضر برای بازارها به خوبی تعریف، طراحی و عرضه نشده‌اند. بسیاری از تعاریف معتبر کارآفرینی بر پی‌گیری فرصت در فعالیت‌های کارآفرینانه توجه و تمرکز دارند (محمدی الیاسی، ۱۳۸۷).

کارآفرینی انواع مختلف کارآفرینی مستقل، کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی را در بر می‌گیرد. فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای راه‌اندازی و سازمان‌دهی یک سازمان جدید یا تأسیس یک شرکت بوده و فعالیت مخاطره‌آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب یک سازمان موجود است. در کارآفرینی سازمانی یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در سازمان است. در حالی که در کارآفرینی شرکتی کل سازمان

و کارکنان آن باید دارای روحیه کارآفرینی باشد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰). کارآفرینی شرکتی را می‌توان توانایی سازمان در برگرداندن فرصت‌های کارآفرینانه به موقعیت‌های رشد برشمرد (کووین و اسلوین، ۱۹۹۱). کارآفرینی شرکتی، مجموعه فعالیت‌هایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان امکان‌پذیر کرده و رهیافتی در نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان‌ها است (ایمانی پور و زیودار، ۱۳۸۷).

واژه کارآفرینی سازمانی توسط گیفورد پینکات در سال ۱۹۸۵ ابداع گردید. به نظر وی کارآفرین سازمانی فردی است که در سازمان‌های بزرگ هم‌چون یک کارآفرین مستقل فعالیت کند و مسئولیت نوآوری از هر نوع را در سازمان به‌عهده گیرد. برای اینکه کارآفرینی در سازمان ایجاد شود نیاز به افرادی با ویژگی‌های افراد کارآفرین است. لیتونن مشخصه‌های زیر را برای فرد کارآفرین بیان می‌کند؛ توانایی خطرپذیری، نوآوری، دانش در زمینه فنون کار، بازار و بازاریابی، مهارت‌های مدیریت کسب و کار، توانایی برای همکاری، برداشت خوب نسبت به کسب‌وکار و توانایی برای شکار فرصت (لیتونن، ۲۰۰۰). کارآفرینی سازمانی در نوع خود به یک ساخت چند بعدی اشاره دارد. این مفهوم را می‌توان از مجموع تلاش‌های دارای مخاطره، تجدید و نوآوری شرکتی تعریف کرد. در این خصوص نوآوری به تعهد شرکت در خصوص معرفی روش‌ها، فرآیندها و محصولات تولیدی جدید اشاره دارد. تلاش اقتصادی به ایجاد کسب و کار جدید اشاره داشته و تجدید استراتژیک به خلق ثروت جدید از طریق ترکیب‌های جدید منابع اشاره دارد (تورو، ۲۰۱۴). ویژگی‌های کارآفرینی به شکل یک طیف، در همه افراد می‌تواند وجود داشته باشد. اما مدیران و کارآفرینان ضمن داشتن این ویژگی‌ها، در ابعاد زیر متفاوت از هم عمل می‌کنند. یک کارآفرین سعی دارد کسب و کاری را برای خود آغاز کند؛ اما یک مدیر در سازمانی خدمت می‌کند که قبلاً توسط دیگران تأسیس شده است. کارآفرین صاحب کسب و کار است؛ اما مدیر خدمت دهنده در یک کسب و کار است. یک کارآفرین با ریسک در گیر است؛ اما مدیر نمی‌تواند همه ریسک‌ها را قبول کند. کارآفرین برای تحمل ریسک سود می‌گیرد؛ اما مدیر برای ارائه خدمت منظم و ثابت پاداش می‌گیرد. کارآفرین یک نوآور و عامل تغییرات است؛ اما یک مدیر اجراکننده برنامه‌های کارآفرین است (جهانگیری و کلانتری ثقفی، ۱۳۸۷).

تامپسون ویژگی‌های کارآفرینان را این‌گونه برمی‌شمارد: (۱) متمایز از دیگران هستند؛ (۲) از فرصت‌ها بهره‌برداری مناسب می‌کنند؛ (۳) توانایی جذب منابع لازم را دارند؛ (۴) ارزش افزوده ایجاد می‌کنند؛ (۵) دارای شبکه‌های ارتباطی خوبی هستند؛ (۶) سرمایه‌گذاری‌های مناسب می‌کنند؛ (۷) دارای قدرت خطر بالا هستند؛ (۸) به هنگام مواجهه با مشکلات قدرت تصمیم‌گیری مناسب دارند؛ و (۹) خلاق و نوآور هستند (تامپسون، ۲۰۰۲).

### موانع کارآفرینی

محدود کردن فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند. از این رو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری سازمانی محدود می‌شود (فورستر و گراهام، ۱۹۹۶). از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم را برای تشویق کارکنان برای فعالیت‌های کارآفرینانه ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر آن‌ها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب‌رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود (سونیوگی، ۲۰۰۱). برخی از محققان به مشکلات این سازمان‌ها از درون سازمان توجه بیشتری نموده و مشکلات درون سازمانی را از عوامل اصلی قلمداد کرده‌اند. این موانع عبارتند از: کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش از حد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه مدت به جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدودکننده پرسنل، فقدان یک نظام پاداش مناسب و فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۶). بورینس عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بروکراتیک ارتباط دارند (بورینس، ۱۹۹۸). برخی موانع پیش روی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی بیشتر دارای ماهیت ساختاری- فرهنگی هستند. این موانع عبارتند از: فقدان محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای ارباب رجوع‌گرایی، قانون‌گرایی سازمان‌های بروکراتیک، عدم توجه به جریان اطلاعات در سازمان، نظام کنترل سازمانی نامطلوب و عدم توجه به عملکرد (ون مایرلو، ۱۹۹۶).

بنابراین ویژگی‌ها و ساختار سازمانی می‌تواند به عنوان یک محرک و یا مانعی پیش روی فرآیند کارآفرینی عمل کند. فقدان عوامل زیر به عنوان مانعی پیش روی کارآفرینی سازمانی می‌باشند. در واقع این عوامل بیشتر نقش محرک را بازی می‌کنند. استفاده از اهداف آشکار، استفاده از کارهای

گروهی و تصمیم‌گیری به شیوه مشارکتی، نظام پاداش و تنبیه اثر بخش، استفاده از منابع بیشتر برای نوآوری، کاهش دخالت با هدف افزایش انعطاف‌پذیری و افزایش استقلال سازمانی، برخورداری از دیدگاه رقابتی و تحریک خطرپذیری در سازمان از طریق ایجاد یک محیط عملیاتی پویا و کنترل اثربخش و تأکید بر بازده سازمان نه بر عوامل تولید (سدلر، ۱۹۹۹).

از دیدگاه محققان، ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها در جهت کارآفرینی باید تغییر کند. این فرآیند تجدید ساختار می‌باید به عنوان یک فعالیت حیاتی مد نظر سیاستمداران و مدیران ارشد در سطح کلان و مدیران رده میانی در سطح سازمانی قرار گیرد. در ضمن از نکات مثبت سازمان‌های دولتی برای کارآفرین شدن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود. ۱- تعدد گروه‌های هدف که سازمان‌های دولتی می‌باید به آن‌ها ارایه خدمات نمایند؛ ۲- تفسیر وظایف سازمان‌های دولتی مشکل به نظر می‌رسد. در واقع خدمات دولتی که به عنوان تولیدات سازمان‌های دولتی هستند، نامشخص است؛ ۳- فقدان تقاضای روشن برای خدمات و کالاهای دولتی و تحمیل شدن آن بر ارباب رجوع (زربیناتی و سویی تاريس، ۲۰۰۴).

فرای موانع و محدودیت‌های زیر را برای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی کرده است (فرای، ۱۹۹۳). الف: ماهیت سازمان‌های بزرگ، نیاز به کنترل زیاد، وجود فرهنگ محافظه‌کاری در سازمان و وجود رده‌های متعدد مدیریتی را تا حدی اجتناب‌ناپذیر می‌سازد؛ ب: نیاز به سودهای کوتاه مدت؛ ج: استعداد کارآفرینانه در افراد این سازمان‌ها وجود ندارد. زیرا اغلب افراد مستعد و کارآفرین به جای جذب در سازمان‌ها اقدام به کارآفرینی مستقل می‌نمایند؛ ت: شیوه‌های نادرست پاداش که گاهی نوآوری را تحمل نمی‌کند و پاداشی هم نمی‌دهد.

سازمان‌های سلسله‌مراتبی و بورکراتیک به دلیل اندازه و سن خود مانعی برای رشد سازمان محسوب می‌شوند. سن سازمان و اندازه آن می‌تواند بر فرآیند کارآفرینی درون سازمانی تأثیر منفی داشته باشد ولی این مسأله نیاز به بررسی بیشتری دارد (آنتونی و هیسریک، ۲۰۰۳).

تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد در نمایندگی‌های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران انجام شد. اهتمام این پژوهش سنجش میزان همبستگی میان گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد است. ساختار منعطف، جو سازمانی اثربخش، فرهنگ پشتیبان و محرک خلاقیت و نوآوری و قابلیت‌ها و انگیزش فردی کارکنان به

عنوان ابعاد گرایش به کارآفرینی شرکتی و میزان رضایت‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و عملکرد مالی به عنوان ابعاد عملکرد نمایندگی‌ها معرفی شده و همبستگی متقابل این مؤلفه‌ها با یکدیگر اندازه‌گیری می‌شود. نتایج تحلیل‌های آماری مشخص می‌کند که گرایش به کارآفرینی دارای همبستگی مثبت و معنی‌داری با عملکرد است (ایمانی پور و زیودار، ۱۳۸۷).

در تحقیقی دیگر جهانگیری و کلانتری (۱۳۸۷) به بررسی و سنجش ویژگی‌های کارآفرینی مدیران در شرکت مخابرات پرداختند. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرین بودن با سابقه کار، جنسیت و پست سازمانی رابطه نداشته است.

تحقیقی توسط آنتونیک و هیرسیچ بر روی شرکت‌های خدماتی از دو کشور اسلونی و آمریکا با مؤلفه‌های محیطی و سازمانی انجام شد. نتایج نشان دادند که رشد و توسعه، بقا و سودآوری سازمان‌ها، مستلزم ایجاد بستر مناسب برای توسعه کارآفرینی می‌باشد. همچنین پویایی ارتباطات محیطی و ارتباطات مؤثر درون سازمانی موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز و فعالیت‌های مبتکران را تضمین می‌نماید (آنتونی و هیرسیک، ۲۰۰۳).

تحقیقی با عنوان کاوش در کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های خصوصی انجام شد. سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از اینکه چرا شرکت‌های دولتی رفتار کارآفرینانه کمتری نشان می‌دهند و چگونه خصوصی‌سازی می‌تواند این وضعیت را تغییر دهد. این مطالعه از نمونه‌ای از شرکت‌های اسپانیایی برای پژوهش تجربی استفاده نموده است.

یافته‌ها نشان می‌داد که کارآفرینی شرکتی پس از خصوصی‌سازی افزایش می‌یابد. به طور خلاصه، به نظر می‌رسد کارآفرینی شرکتی در شرکت‌های خصوصی، به دو عامل تغییر مالکیت و رقابت بستگی دارد (آنا، زولیمما و الن، ۲۰۱۰).

### الگوی مفهومی پژوهش

توسعه کارآفرینی در سازمان‌های مختلف الزاماً از الگوهای یکسانی تبعیت نمی‌کند. الگوی شاخگی یکی از ابزارهای معتبر برای آسیب‌شناسی پدیده‌های سازمانی است. از نظر صاحب‌نظران مدیریتی، همه پدیده‌های سازمانی و اجتماعی را می‌توان در قالب نظری سه شاخگی؛ ساختار، رفتار و زمینه قرار داد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۱). از این‌رو، مدل مزبور، مبنای فرضیه‌های این پژوهش قرار گرفته است (نمودار ۱). علت نام‌گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل



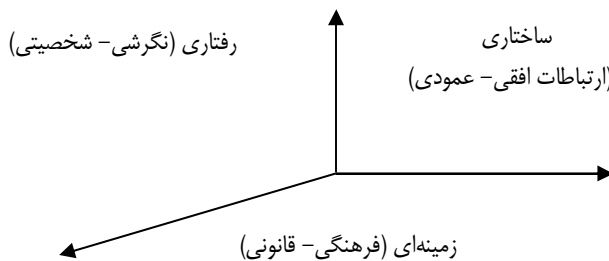
ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌نحوی است که هیچ پدیده یا رویدادی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد (دوگلاس، لومپکین و دس، ۲۰۰۰). این مدل، مدل نظام‌مندی است که کلیه عوامل مؤثر در شکل‌گیری یک پدیده را تبیین می‌کند. در حالی‌که مدل‌های موجود توسعه کارآفرینی از این ویژگی برخوردار نیست. به هر حال با توجه به گزارش‌های دیده‌بان جهانی کارآفرینی و تجربیات کشورها، کلیه راهکارهای توسعه کارآفرینی را می‌توان در سه دسته تقسیم‌بندی نمود: (۱) راهکارهای رفتاری؛ (۲) راهکارهای ساختاری؛ و (۳) راهکارهای زمینه‌ای.

بعد ساختاری؛ شاخه ساختاری دربرگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی است که با نظم و قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و در چارچوب و قالب، پوسته بدنه و هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند (میرزایی، ۱۳۸۱) در این پژوهش ارتباطات افقی و ارتباطات عمودی به عنوان مؤلفه‌های بعد ساختاری هستند.

بعد رفتاری؛ منظور از شاخه رفتار یا محتوا، عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان می‌باشد که شکل‌های رفتاری و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (میرزایی، ۱۳۸۱) در حوزه رفتاری، عمدتاً به انسان پرداخته می‌شود. در این تحقیق ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی کارکنان به عنوان عوامل رفتاری در نظر گرفته شده است.

بعد زمینه‌ای؛ در برگیرنده همه شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط مؤثر بوده و سیستم‌های اصلی یا ابر سیستم‌های آن را تشکیل می‌دهند (میرزایی، ۱۳۸۱) بر اساس ادبیات تحقیق عوامل فرهنگی و قانونی به عنوان مؤلفه زمینه‌ای در نظر گرفته شده است. در نمودار ۱ مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است.

نمودار ۱- مدل سه شاخگی



جدول ۱- جدول تحلیلی موانع کارآفرینی سازمانی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	سنجدها	منابع
ساختاری	ارتباطات افقی	ارتباطات افراد برای خلق ایده نو	فورستر و گراهام، (۱۹۹۶) آنتنیک و هیسریک، (۲۰۰۳) مقیم (۸۳)، کیاکجوری و فاضلی ویسری (۱۳۸۹)، ناهید (۱۳۸۸)، فلاح حقیقتی (۱۳۹۳) و میرزایی (۱۳۸۱)
		ارتباطات اثربخش افقی	
		ارتباطات افقی غیررسمی	
	ارتباطات عمودی	رعایت سلسله مراتب	فورستر و گراهام، (۱۹۹۶) بورینس، (۱۹۹۸) ون مایرلو، (۱۹۹۶) فرای، (۱۹۹۳) آنتنیک و هیسریک، (۲۰۰۳) فلاح حقیقتی (۱۳۹۳)، میرزایی (۱۳۸۱)
		عدم کارآمدی جرایم و مشوق‌های مالیاتی	
		عدم وجود روش‌های اجرایی کارآمد در ادارات وصول و اجرا	
زمینه‌ای	فرهنگی	پاداش به خطرپذیری	کورنوال و پرلمن، (۱۹۹۶) ون مایرلو، (۱۹۹۶) فرای و سدلر، (۱۹۹۹) میرزایی (۱۳۸۱)، ایمانی پور و زیودار (۱۳۸۷)
		حمایت مدیریتی و تأمین افکار نو	
		حمایت مادی و معنوی سازمان از ایده نو	
		فعالیت گروهی	کردنائیج و همکاران (۱۳۸۶)، کیاکجوری و فاضلی ویسری (۱۳۸۹)، ناهید (۱۳۸۸) و محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۰)
		جو اعتماد	
		تحمل اختلاف سلیقه	

## ادامه جدول ۱- جدول تحلیلی موانع کارآفرینی سازمانی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری

ابعاد	مؤلفه‌ها	سنجدها	منابع
	قانونی	مجوز قانونی سرمایه‌گذاری جدید	کورنوال و پرلین، (۱۹۹۶)
		قانون جهت ثبت اختراعات	ون مایرلو، (۱۹۹۶)
		ثبات قوانین	لامعی (۸۵)،
		قوانین متناقض	ناهید (۸۸)، پرهیزکار (۹۱)، فلاح حقیقتی (۹۳)
		قانون کار	فتحیان و همکاران (۸۴)،
	قانون تجارت	مندعلیزاده و هنری (۸۹) و میرزایی (۸۱)	
رفتاری	نگرشی	نگرش به تغییر	فرای، (۱۹۹۳)
		باور به محدودیت‌ها	ناهید (۸۸)، ویلکن (۱۹۹۲)، یعقوبی (۲۰۱۰)، راترفولد (۲۰۰۷)، میرزایی (۱۳۸۱)، محمدکاظمی و همکاران (۹۰) و فلاح حقیقتی (۹۳)
		تفکر استراتژیک	
		موافقت با تغییر	
	شخصیتی	ابهام‌پذیری	فرای، (۱۹۹۳)
		تبدیل محدودیت به فرصت	بران، (۲۰۰۱)
		تحلیل‌گری	ایمانی پور و زیودار (۸۷)
		کانون کنترل	ناهید (۸۸)، راترفولد (۲۰۰۷)
		نوآوری	کیاکجوری و فاضلی ویسری (۸۹)،
		ریسک‌پذیری	میرزایی (۸۱)، محمدکاظمی و همکاران (۹۰) و فلاح حقیقتی (۹۳)
		مسئولیت‌پذیری	
		غرور	

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری، کارشناسان یکی از یگان‌های صنعتی نظامی می‌باشند که تعداد ۱۹۵ نفر آن‌ها از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای و برای بررسی معنی‌دار بودن تفاوت دیدگاه پاسخ‌دهندگان از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده شده است. در نهایت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کارآفرینی با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که

سنجه‌های آن با استناد به ابزارهای استاندارد طراحی شده است. روائی ابزار از طریق مراجعه به نظر خبرگان تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۸۳ درصد تأیید گردید.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر بر اساس الگوی مفهومی و ابعاد و مؤلفه‌های آن، فرضیه‌های تحقیق بدین صورت تدوین شده است که در این سازمان نظامی موانع رفتاری (شخصیتی، نگرشی)، موانع ساختاری (ارتباط افقی و عمودی) و موانع زمینه‌ای (فرهنگی، قانونی) کارآفرینی وجود دارد. آزمون نرمالیتی برای تعیین نوع توزیع داده‌های پژوهش انجام می‌شود. خلاصه نتایج حاصل از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به شرح جدول زیر می‌باشد؛

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیرهای پژوهش	آماره z	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
نگرشی	۱/۱۰۱	۰/۲۶۹	نرمال است
شخصیتی	۰/۸۳۳	۰/۴۹۱	نرمال است
قانونی	۰/۸۴۸	۰/۴۶۸	نرمال است
فرهنگی	۱/۰۹۷	۰/۲۶۴	نرمال است
ارتباطات افقی	۱/۵۶۸	۰/۰۱۵	نرمال است
ارتباطات عمودی	۱/۱۹۸	۰/۱۱۳	نرمال است

نتایج حاصل از آزمون نرمالیتی (کولموگروف- اسمیرنوف) نشان می‌دهد که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای تحقیق نرمال است. بنابراین در ادامه برای آزمون فرضیات از آزمون پارامتریک تی‌استیودنت استفاده می‌گردد.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون تی‌استیودنت (آزمون میانگین جامعه) استفاده شده است. فرضیه صفر و یک به ترتیب ناظر بر عدم وجود شرایط لازم و فرضیه‌های آماری به ترتیب شامل  $\mu \leq 3$  و  $\mu > 3$  می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون تی‌استیودنت از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. آزمون تمام فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شده است. در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت متوسط نمره ۳ می‌باشد، بنابراین این عدد به عنوان مقدار آزمون در آزمون

تی استیودنت استفاده می‌شود. از آنجایی که که در آزمون، میانگین موانع رفتاری از مقدار میانگین آزمون بیشتر است. لذا فرضیه  $H_0$  رد شده و فرض پژوهشگر تایید می‌گردد.

جدول ۳- آزمون تی تک نمونه‌ای (آزمون فرضیه‌های پژوهش)

عامل	میانگین	خطای برآورد	آماره تی	sig	نتیجه فرضیه
نگرشی	۴/۲۰۳۱	۰/۴۶۹۵	۳۵/۷۸۵	۰/۰۰۰	تایید می‌شود
شخصیتی	۳/۵۳۲۹	۰/۳۳۴۹	۲۲/۲۲۳	۰/۰۰۰	تایید می‌شود
قانونی	۲/۷۶۳۲	۰/۳۹۶۴	-۸/۳۴۰	۰/۰۰۰	رد می‌شود
فرهنگی	۲/۵۹۰۶	۰/۵۹۱۱	-۹/۶۷۱	۰/۰۰۰	رد می‌شود
ارتباطات افقی	۳/۰۰۸۸	۰/۳۱۶۷	۰/۳۸۸	۰/۶۹۹	رد می‌شود
ارتباطات عمودی	۳/۰۰۸۸	۰/۳۱۶۷	۰/۳۸۸	۰/۶۹۹	رد می‌شود

بنابراین در سطح معنی‌داری ۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که در این سازمان موانع رفتاری کارآفرینی وجود ندارد. ولی موانع ساختاری و زمینه‌ای وجود دارد. نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش غلامیان و ویسی هم‌راستا می‌باشد. بر اساس تحقیق آن‌ها یکی از مهمترین موانع زمینه‌ای فرهنگ می‌باشد.

برای اولویت‌بندی فرضیه‌های پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده است. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود از نظر پاسخ‌دهندگان بعد زمینه‌ای مهمترین مانع کارآفرینی می‌باشد و پس از آن بعد ساختاری قرار می‌گیرد. این نتیجه نیز با پژوهش‌های پیشین هماهنگ می‌باشد.

جدول ۴- آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی موانع کارآفرینی (فرضیه‌های پژوهش)

رتبه‌بندی میانگین	فرضیه‌ها (موانع)
۴/۸۶	موانع رفتاری کارآفرینی
۲/۶۹	موانع ساختاری کارآفرینی
۱/۵۷	موانع زمینه‌ای کارآفرینی
۰/۰۰۰	درجه معنی‌داری

### دیدگاه پاسخ دهندگان بر اساس عوامل جمعیت شناختی

برای بررسی معنی‌دار بودن تفاوت دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد فرضیه‌های پژوهش بر اساس سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، آشنایی با مباحث کارآفرینی، از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از این آزمون هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه پاسخ‌دهندگان بر اساس سن آن‌ها و سابقه خدمت وجود ندارد. در مورد فرضیه اول (موانع رفتاری) و فرضیه سوم (موانع زمینه‌ای) تفاوت معنی‌داری بین پاسخ‌های کارشناسان این سازمان نظامی با توجه به میزان تحصیلات آن‌ها وجود داشت. بدین صورت که موانع رفتاری در افراد دارای مدرک فوق دیپلم کمتر از افراد دارای مدرک دیپلم است. همین‌طور در مورد فرضیه سوم (موانع زمینه‌ای) تفاوت معنی‌داری بین افراد دارای مدرک فوق لیسانس و لیسانس مشاهده شد. بدین صورت که موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک فوق لیسانس مهم‌تر از افراد دارای مدرک لیسانس می‌باشد. همین‌طور تفاوت معنی‌داری بین نظر پاسخ‌دهندگان بر اساس میزان آشنایی آنان با مباحث کارآفرینی در مورد فرضیه اول مشاهده گردید. بدین صورت که افراد دارای آشنایی زیاد با مباحث کارآفرینی نسبت به افراد دارای آشنایی متوسط نمره بالاتری برای ویژگی‌های رفتاری داده‌اند (جدول ۵).

جدول ۵- آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی برای مقایسه دیدگاه پاسخ‌دهندگان

ویژگی جمعیت شناختی	فرضیه‌ها (موانع)	آماره اف	درجه معنی‌داری
مدرک تحصیلی	موانع رفتاری کارآفرینی	۲/۸۶۰	۰/۰۳۸
	موانع ساختاری کارآفرینی	۰۲/۴۴۵	۰/۰۶۵
	موانع زمینه‌ای کارآفرینی	۰۲/۶۷۴	۰/۰۴۹
میزان آشنایی با مباحث کارآفرینی	موانع رفتاری کارآفرینی	۲/۲۰۲	۰/۰۴۲
	موانع ساختاری کارآفرینی	۰/۹۶۱	۰/۴۳۰
	موانع زمینه‌ای کارآفرینی	۰/۸۲۷	۰/۵۱۰

### رتبه‌بندی شاخص‌های موانع کارآفرینی

همان‌طور که در جدول (۶) مشاهده می‌شود پاسخ‌دهندگان در بعد موانع زمینه‌ای، کمترین امتیاز را به مؤلفه پاداش به خطرپذیری اختصاص داده‌اند و بعد از آن به ترتیب مؤلفه‌های مجوز قانونی سرمایه‌گذاری جدید، قانون جهت ثبت اختراعات، حمایت مدیریتی و تأمین منابع افکار نو، ثبات قوانین، قوانین متناقض و حمایت مادی و معنوی از ایده نو قرار می‌گیرند.

در بعد ساختاری کارآفرینی، شاخص رعایت سلسله، ارتباطات افراد برای خلق ایده نو و فناوری اطلاعات به ترتیب کمترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

همان‌طور که در جدول (۷) مندرج است از نظر مؤلفه‌های اعتماد به نفس، سخت‌کوشی و موفقیت طلبی به ترتیب در جایگاه مناسبی قرار دارد و پاسخ‌دهندگان امتیاز کمتری برای مؤلفه‌های ابهام‌پذیری، نگرش به تغییر و باور به محدودیت‌ها در نظر گرفته‌اند.

جدول ۶- رتبه بندی شاخص‌های کارآفرینی از نظر بعد زمینه‌ای و ساختاری

میزان امتیاز	شاخص‌های بعد ساختاری	میزان امتیاز	شاخص‌های بعد زمینه‌ای
۲/۷۲	رعایت سلسله مراتب	۲/۴۴	پاداش به خطر پذیری
۳/۳۴	ارتباطات افراد برای خلق ایده نو	۲/۷۴	مجوز قانونی سرمایه گذاری جدید
۳/۸۵	فناوری اطلاعات	۲/۹۵	قانون جهت ثبت اختراعات
۳/۹۳	نظارت دقیق بر عملکرد	۳/۰۵	حمایت مدیریتی و تأمین منابع افکار نو
۴/۰۷	ارتباطات اثربخش افقی	۳/۴۸	ثبات قوانین
۴/۴۱	سبک سازماندهی تفویضی	۳/۵۴	قوانین متناقض
۵/۶۹	ارتباطات افقی غیر رسمی	۳/۶۱	حمایت مادی و معنوی سازمان از ایده نو
		۳/۷۹	فعالیت گروهی
		۳/۸۲	جو اعتماد
		۳/۸۶	قانون کار
		۴/۲۹	تحمل اختلاف سلیقه
		۴/۴۳	قانون تجارت

جدول ۷- رتبه بندی شاخص‌های کارآفرینی از نظر بعد رفتاری

میزان امتیاز	شاخص‌ها
۲/۲۴	ابهام‌پذیری
۲/۷۲	نگرش به تغییر
۲/۷۲	باور به محدودیت‌ها
۳/۰۲	تفکر استراتژیک
۳/۱۹	تبدیل محدودیت به فرصت
۳/۳۵	موافقت با تغییر
۴/۴۱	تحلیل‌گری
۵/۲۰	کانون کنترل
۶/۲۹	نوآوری
۶/۴۴	ریسک‌پذیری
۶/۴۶	مسئولیت‌پذیری
۶/۶۵	غرور
۷/۱۲	قاطعیت
۸/۰۴	انطباق‌پذیری
۸/۰۸	موفقیت‌طلبی
۸/۲۰	سخت‌کوشی
۸/۸۵	اعتماد به نفس

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد، بیشترین فراوانی پاسخ‌دهندگان مربوط به افراد کمتر از ۳۰ سال، دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه، دارای مدرک لیسانس و آشنایی متوسط با مباحث کارآفرینی می‌باشد. در واقع اکثر کارشناسان این سازمان جوان بوده و در مقابله با تغییر و نوآوری مقاومت کمتری نشان داده و پذیرای تغییر و نوآوری هستند؛ در نتیجه در سازمان مذکور امکان کارآفرینی وجود دارد و از نظر بعد رفتاری مانعی جدی وجود ندارد.

همین آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که در این سازمان صنعتی نظامی موانع رفتاری کارآفرینانه وجود ندارد و موانع ساختاری و زمینه‌ای کارآفرینی وجود دارد. کارآفرینی، به منظور رشد و نمو در جوامع، نیازمند وجود فرهنگ خاصی است (غلامیان، ویسی و نازکتبار، ۱۳۸۶). فرهنگ چارچوب شناختی اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار داده، به تبع آن چشم انداز رقابتی



اعضای سازمان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. به طور کلی فرهنگ از حیطه‌های اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و سیاسی جدا بوده و مرتبط با رفتار اقتصادی، نوآوری و کارآفرینی می‌باشد (تورو و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین بورینس نیز عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری می‌داند. این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بروکراتیک ارتباط دارند (بورینس، ۱۹۹۸). موانع پیش روی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی بیشتر جنبه ساختاری-فرهنگی دارد (ون مایرلو، ۱۹۹۶).

نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی هیچ‌گونه تفاوت معنی‌داری را بین دیدگاه پاسخ دهنده‌گان بر اساس سن آن‌ها و سابقه خدمت آن‌ها نشان نمی‌دهد. ولی موانع رفتاری در افراد دارای مدرک فوق دیپلم کمتر از افراد دارای مدرک دیپلم است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که افراد دارای سطح تحصیلات بالاتر از موانع رفتاری کارآفرینی کمتری برخوردار هستند. موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک فوق لیسانس مهم‌تر از افراد دارای مدرک لیسانس می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت موانع زمینه‌ای برای افراد دارای مدرک فوق لیسانس ملموس‌تر از افراد دارای مدرک لیسانس می‌باشد. افراد دارای آشنایی زیاد با مباحث کارآفرینی از ویژگی‌های رفتاری کارآفرینی بالاتری برخوردار بودند.

### پیشنهادهای

بر اساس یافته‌های پژوهش موارد زیر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛

- مدیران سازمان باید فرصت لازم برای ارائه ایده‌های جدید کارکنان را فراهم نمایند. سازمان می‌تواند از کارکنان برای ایجاد تیم‌های کاری و تکمیل پروژه‌ها و ایده‌های نو استفاده کند و نیاز به استفاده از مشاوران و متخصصان خارجی در راستای توانمندسازی کارکنان کمتر نماید.
- سازمان می‌تواند با همکاری سازمان‌های تأثیرگذار دولتی سعی در کاهش موانع زمینه‌ای (به‌ویژه قانونی) و یا اصلاح و بازنگری آن‌ها نماید.
- مدیران با طراحی سیستم‌هایی در سازمان، افراد دارای ایده نو و ریسک‌پذیر را تشویق نمایند. به عنوان مثال سیستم حقوق و دستمزد به صورتی تدوین گردد که افراد دارای ایده نو از پاداش متناسب برخوردار شوند.

• مدیران سازمان با برگزاری جلسات مختلف درصدد رفع موانع ساختاری و تسهیل ارتباطات باشد. سازمان باید تلاش خود را بر تغییر رفتار گروهی، تقویت فعالیت‌های گروهی، ایجاد جو اعتماد در سازمان و ایجاد ارتباطات اثربخش افقی قرار دهد.

• ایجاد فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی توصیه می‌شود. برای ایجاد فرهنگ کارآفرینی باید پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت در نظر گرفته شود. شرایطی ایجاد شود که مسایل چالش برانگیز و مبهم، در محیطی باز و دوستانه مطرح و ارزیابی گردد. خلاقیت و نوآوری یکی از مشخصه‌های مهم محیط کار باشد و نوعی ارزش تلقی گردد. در محیط کار، اشتباهات به عنوان ابزاری جهت یادگیری و کسب تجربه قلمداد گردند و تغییر به عنوان یک فرصت ارزیابی شود. کارهای گروهی در محیط کار از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشند. در حقیقت کارآفرینی، فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت، فرهنگ مشارکت، فرهنگ خلاقیت، فرهنگ استقلال‌طلبی و قبول مسئولیت و فرهنگ مخاطره پذیری است.

• نتایج پژوهش نشان داد که سیستم‌های اطلاعات مدیریت در سازمان از نقش کمتری برخوردار هستند. در حالی که اطلاعات صحیح، دقیق و به روز مبنایی اصولی و مطمئن است که مدیران و افراد کارآفرین با اتکاء به آن تصمیم‌گیری کنند. بنابراین استقرار این سیستم توصیه می‌گردد.

• یکی از شاخص‌های موانع زمینه‌ای، حمایت مادی و معنوی از ایده نو می‌باشد. مدیران می‌توانند در این باره تضمین‌های رسمی بدهند. برخی از این تضمین‌ها عبارتند از تأمین مالی مورد نیاز برای تکمیل ایده‌ها، پذیرش آثار حوادث کاری و تضمین حمایت از کارکنان در صورت وقوع این حوادث، تضمین آزادی کارآفرین در تفکر و خلق ایده‌های جدید. یکی از راه‌های ایجاد تضمین مالی این است که سازمان بودجه‌ای را برای کارآفرینی اختصاص دهد که هر موقع کارآفرینان به حمایت مالی نیاز داشتند بدون مواجه شدن با موانع بوروکراتیک بتوانند تأمین مالی شوند.

• تحریک انگیزه‌ها در افرادی که دارای خصوصیات کارآفرینانه می‌باشند. شناخت این افراد از توانایی‌های خود و آگاهی دادن در این زمینه و برانگیختن آن‌ها از اصلی‌ترین وظایف کارآفرینی است.

- بسیاری از افراد از مطرح نمودن اختراع خود به سبب عدم امنیت در حوزه مالکیت فکری هراس دارند. به همین دلیل وجود یک حامی صادق و معتمد برای نظارت دقیق و مطمئن در قالب یک بخش یا دایره در سازمان ضرورت دارد.
- ارتباط و مشارکت با سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی جهت توسعه و ترویج فعالیت‌های کارآفرینی و آشناسازی کارکنان با اهداف و مأموریت سازمان از دیگر راهکارهای مؤثر می‌باشد.
- الگوبرداری از نمونه‌های موفق کارآفرینی سازمانی صنعتی در داخل و خارج از کشور برای توسعه قابلیت کارآفرینی سازمانی مرکز صنعتی دفاعی مورد نظر.

## منابع

احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۰). کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها. تهران: انتشارات پردیس. ایمانی پور، نرگس و زبودار، مهدی (۱۳۸۷). بررسی رابطه گرایش به کارآفرینی شرکتی و عملکرد (مطالعه موردی: نمایندگی‌های فروش شرکت سهامی بیمه ایران در شهر تهران). فصلنامه توسعه کارآفرینی، (۲)، ۱۱-۳۱.

پرهیزکار، محمد مهدی و همکاران (۱۳۹۱). مدل‌یابی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه کارکنان استان مازندران، فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۱۳. جهانگیری، علی و کلانتری ثقفی، ربابه (۱۳۸۷). بررسی و سنجش ویژگی‌های کارآفرینی مدیران (مطالعه موردی: شرکت مخابرات). فصلنامه توسعه کارآفرینی، (۱)، ۸۷-۱۱۰.

حسینی، محمد تقی (۱۳۸۹). توانمند سازی از ضروریات کارآفرینی. کارآفرینان امیر کبیر، (۶۰). خیر اندیش، مهدی (۱۳۹۳). مطالعه تجربی در زمینه آسیب شناسی ارتباطات سازمانی بر اساس الگوی سه شاخگی در دانشگاه هوایی شهید ستاری. فصلنامه مدیریت نظامی، ۵۴. ۱۳۰-۱۵۴. رستگاری، مرتضی (۱۳۸۸). آشنایی با مباحث کارآفرینی. فصلنامه پارک فناوری پردیس، (۲۰)، ۸ و ۹. سالارزهی، حبیب الله و هاشمی، جلیل (۱۳۸۹). کارآفرینی در عصر جهانی شدن. کارآفرینان امیرکبیر، (۵۷)، ۷-۱۱.

غلامیان، سید علی اکبر، ویسی، رضا و نازکتبار، حسین (۱۳۸۶). فرهنگ کارآفرینی سازمان. تدبیر، (۱۸۸). فتحیان، محمد و همکاران (۱۳۸۴). چالش‌های سازمان‌های کارآفرین در به‌کارگیری کسب و کار الکترونیک، مجموعه مقالات اولین سمینار کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن. فلاح حقیقتی، نگین و همکاران (۱۳۹۲). دیدگاه سنجی اعضای هیئت علمی درباره چالش‌های کارآفرین شدن دانشکده‌های کشاورزی ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۹۳. کردنائیچ، اسدالله و همکاران (۱۳۸۶). بررسی موانع کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، پاییز ۸۶.

کیاکجوری، داوود و فاضلی ویسری، الهام (۱۳۸۹). شناسایی موانع داخلی، محیطی و برآیندی کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۰، زمستان ۸۹. لامعی، بهزاد (۱۳۸۵). موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک ایران، سایت مرکز توسعه کارآفرینی در ایران.

محمدکاملی، رضا و همکاران (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۰. محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۸۷). موضوع کارآفرینی به عنوان یک حوزه‌ی علمی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۱).

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران: نشر فراندیش.

- مندعلیزاده، زینب و هنری، حبیب (۱۳۸۹). بررسی عوامل اثر گذار بر کارآفرینی در ورزش، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۲، بهار ۸۹.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). ارایه مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیرساخت‌های بنیادین نظریه‌های مدیریت. مجله دانش مدیریت دانشگاه تهران، ۵۶.
- ناهید، مجتبی (۱۳۸۸). چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۴، فروردین و اردیبهشت ۸۸.
- نظام‌الدین، فقیه (۱۳۸۴). فرآیند تحقیق و توسعه در روند کارآفرینی سازمانی، نشریه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۱۸۳-۱۸۴، آذر و دی ماه ۱۳۸۴.
- Ana, M., R., Zulima, F., and Elena, V. Z. (۲۰۱۰), Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, ۴۵, ۲- ۸.
- Antonic, B. and Hisrich R., D. (۲۰۰۳). Clarifying the entrepreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ۱۰ (۱), ۷- ۲۴.
- Borins, S. (۱۹۹۸). What border: Public Management Innovation in the United States and Canada, paper presented at the ۱۹۹۸ International Public Management.
- Brown, T.H, Davidsson, P & Wiklund, J. (۲۰۰۱), An operationalization of Stevenson,s onceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, *strategic management journal*, ۲۲
- Burgess, Cathy (۲۰۱۳). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate Entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*. ۳۲. ۱۹۳-۲۰۱.
- Cornwall, J. R., and Perlman, B. (۱۹۹۶). *Organisational entrepreneurship*. Boston, MA: Irwin.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (۱۹۹۱). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۱۶ (۱), ۷-۲۵.
- Douglas W. I., Lumpkin, G. and Dess, G. (۲۰۰۰). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, ۲۶, ۵.
- Forster, J., and Graham, P. (۱۹۹۶). *Entrepreneurial Management in the Public Sector*. Melbourne: Macmillan. Available at: <http://www.elsevier.com>
- Fry, F. (۱۹۹۳). *Entrepreneurship: a planning approach*. West Publishing Company.
- Jeremy, K. H., Gregory, A. D., and Michael, J. L. (۲۰۱۰). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, ۲۵, ۴۳۹- ۴۴۸.
- Littunen, H. (۲۰۰۰). Entrepreneurship and the characteristics of entrepreneurial personality, *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, ۶, ۶.
- McCarthy, P.T., O'Riordan, C. and Griffin, R. (۲۰۱۵), " The other end of entrepreneurship: a narrative study of insolvency practice in Ireland", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. ۲۰ No. ۲, ۲۰۱۴ pp. ۱۷۳-۱۹۲

- Millán, José Marí. Congregado, Emilio. Roman, Concepción. Van praag, mirjam. Van stel, andre (۲۰۱۴). The value of an educated population for an individual's entrepreneurship success. *Journal of Business Venturing*. ۲۹, (۵). ۶۱۲-۶۳۲.
- Rutherford, Matthew W. & Holt, Daniel T. (۲۰۰۷), Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۲۰ No. ۳, ۲۰۰۷, pp. ۴۲۹-۴۴۶
- Sadler, R., J. (۱۹۹۹). Corporate Entrepreneurship in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, ۱۶ (۵), ۴۹۵- ۵۲۷.
- Soniyogi, S. (۲۰۰۱). Restructuring of public sector undertaking. Available at: <http://www.obtindia.nic.com>
- Thompson, J. (۲۰۰۲). The worlds of social entrepreneurship. *The International Journal of Public Sector Management*, ۱۵, ۵.
- Turró, Andreu. Urbano, David. Peris-Ortiz, Marta (۲۰۱۴). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting & Social Change*. ۸۸. ۳۶۰-۳۶۹.
- Van Mierlo, J., G., A. (۱۹۹۶). Public entrepreneurship as innovative management strategy in the public sector. A public choice-approach. Paper originally presented at the ۶۵th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America.
- Yaghoub, jafarar (۲۰۱۰), Study barriers to entrepreneurship promotion in agriculture higher education, *Procedia Social and Behavioral Sciences* ۲.
- Zerbinati, S., and Souitaris, V. (۲۰۰۴). Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European Local Government. Available at: <http://www.port.ac.uk>