

## مولفه‌های تاثیرگذار بر کارآفرینی در سازمانهای آموزشی: واکاوی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان<sup>۱</sup>

نعمت الله عزیزی<sup>۲</sup> و روناک نصیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۰۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه و شناسایی مولفه‌های تاثیرگذار بر کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی به صورت مطالعه موردی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان کردستان انجام شد. شرکت کنندگان این مطالعه مدیران و کارشناسان خبره سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای بودند که به صورت هدفمند انتخاب گردیدند. در انجام این مطالعه از نظریه مبنایی به عنوان یک روش تحقیق کیفی استفاده گردید. داده‌های مورد نیاز نیز از طریق مصاحبه نیمه ساختمند گردآوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا تجزیه و تحلیل شد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که سازمان مورد مطالعه از جهات مختلف با معیارهای یک سازمان کارآفرینی فاصله دارد. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که وجود ساختار سازمانی متمرکز، حاکمیت رویکرد تئوری ایکس در مدیریت کارکنان، فرهنگ سازمانی نامناسب، ریسک ناپذیری مدیران و کارکنان سازمان و همچنین بهره‌گیری سازمان از سازوکارهای محدودکننده ریسک‌پذیری در کارکنان از جمله چالش‌هایی هستند که مانع تحقق کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزشی فنی و حرفه‌ای شده‌اند. بر این اساس بهره‌گیری از افرادی شایسته، مجرب و آگاه به اهداف سازمان در پست‌های مدیریتی سازمان، ایجاد از یک ساختار سازمانی منعطف، بهره‌گیری از نظرات و ایده‌های پرسنل بخش صف سازمان جهت بهبود امور و فرایندهای سازمانی، استفاده از سبک مدیریت مشارکتی، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گرا جهت تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو، می‌تواند در تقویت بعد کارآفرینی سازمانی در سازمان مذکور مؤثر واقع شود.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، سازمانهای آموزشی، آموزش فنی و حرفه‌ای، مطالعه موردی، نظریه مبنایی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> - این مطالعه با حمایت مالی دانشگاه کردستان انجام شده است.

<sup>۲</sup> - استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، N.Azizi@uok.ac.ir

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی nasiriroonak@gmail.com

## مقدمه

جهانی شدن، افزایش رقابت، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، توجه به کیفیت کالاها و خدمات و مشتری‌مداری، سبب شده تا در سراسر جهان، دولت‌ها در اداره امور بخش عمومی با چالش‌های متعددی روبرو شوند. از جمله راهکارهای اثربخش دولت‌ها برای رویارویی با این چالش‌ها، توسل به کارآفرینی است. از اینرو تجربیات کشورهای پیشرفته از دهه هشتاد به بعد حاکی از توجه کامل آنها به مقوله کارآفرینی و ترویج آن در جامعه است (مقیم، ۱۳۸۴). از طرف دیگر وضعیت اقتصادی و ترکیب جمعیتی کشور بیش از هر زمان دیگری ضرورت یافتن زمینه‌های پیشرو در صحنه اقتصادی را آشکار می‌سازد. در این راستا بهره‌گیری از مدل‌ها، الگوها و راهکارهای مناسب برای آموزش، تربیت و استفاده بهینه از نیروی فعال و کارآفرین بسیار ضروری به نظر می‌رسد. برخی صاحب‌نظران در خصوص اهمیت خلاقیت و نوآوری، آنها را به شاه‌رگ حیاتی سازمان تشبیه می‌کند که در صورت قطع شدن آن، تداوم حیات سازمانی به مخاطره می‌افتد. بدیهی است که خلاقیت و نوآوری برای کارآفرینان به منزله ابزارهایی هستند که به وسیله آنها فرصت‌های موجود را شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند. نکته اساسی در این میان، توجه به این قابلیت‌ها در سازمان‌هاست؛ چرا که میزانی از خلاقیت و نوآوری بطور بالقوه در همه افراد وجود دارد که به فعلیت رساندن آنها مستلزم برنامه‌ریزی صحیح از طرف مدیران است. معذک اهمیت کارآفرینی سازمانی به آنجا رسیده است که از آن به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم سازمانها در دوره اقتصاد دانش‌بنیان یاد می‌شود (Azizi and Alikhani, 2013). به علاوه با عنایت ظهور روز افزون رقباتی جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به کارآمدی شیوه‌های سنتی مدیریت در سازمان‌ها، تأکید بر تقویت جنبه‌های کارآفرینانه سازمانی به عنوان یک راهبرد مهم سازمانی مبدل شده‌است. بر همین مبنا در استراتژی لیسبون (۲۰۱۰-۲۰۰۰) که بر نیاز به یک اقتصاد رقابتی دانش‌بنیان و همچنین یک جامعه هماهنگ و یکپارچه از نظر اجتماعی تأکید شده، کارآفرینی به منزله یکی از عوامل اصلی نوآوری، رقابت‌پذیری و رشد مورد توجه قرار گرفته است. در این استراتژی همچنین کارآفرین بودن در زمره یکی از مهارت‌های پایه قرار دارد که برای همه افراد جهت زندگی و کار در جامعه دانش‌بنیان ضروری است (Rodriguez, et al., 2010).

با این اوصاف در بسیاری از اسناد اخیر اتحادیه اروپا تصریح شده است که در سازمانهای آموزشی و مهارت‌آموزی بویژه در حوزه آموزش فنی‌وحرفه‌ای به طور کافی به نگرشها و مهارتهای کارآفرینانه توجه نشده‌است (Jónsdóttir, 2008: 3). شایان ذکر است که

آموزش کارآفرینی<sup>۱</sup> نه تنها شامل توسعه نگرش‌های شخصی و مهارت‌هایی نظیر خلاقیت، نوآوری، اعتماد به نفس و نظایر آن می‌باشد، بلکه همچنین در بهبود برابری در میان افراد و در متنوع ساختن زندگی کاری افراد نیز نقش مهمی ایفا می‌کند.

به هر حال کارآفرینی سازمانی یک مفهوم فرایندی است که با القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می‌انجامد. کارآفرینی سازمانی را می‌توان بر اساس ویژگی‌ها و شاخص‌هایی چون ساختار، حمایت مدیریت، هدف‌ها و راهبردها، فرهنگ سازمانی، سیستم ارزیابی و تشویق، سیستم پیشنهادها و سیستم آموزش سنجید. در تمامی تعاریف ارائه شده از کارآفرینی بر این امر اتفاق نظر وجود دارد که ما با نوعی از رفتار مواجهیم که نقطه ثقل آنها مقولاتی نظیر پذیرش، پیشگامی، سازماندهی مجدد مکانیزمهای اجتماعی، اقتصادی جهت بهره برداری از منابع و قبول خطر و شکست می‌باشد. علیهذا در حرکت سازمانها به سوی کارآفرینی، آنها با موانع و محدودیت‌های متعددی نیز مواجه هستند (Zilberman, 1996). از نظر موریس و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، ویژگی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی هنوز در دوره طفولیت خود قرار دارد. مفهوم «کارآفرینی دولتی» مفهومی است که اخیراً در ادبیات کارآفرینی متداول شده و به منزله «فرایند خلق ارزش» برای شهروندان تلقی می‌گردد که از طریق ترکیب منابع دولتی و خصوصی و به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های اجتماعی عمل می‌کند. در سازمان‌های کارآفرین، کارآفرینان نقش الگو را بازی می‌کنند. یعنی سازمان‌های کارآفرین دائماً به دنبال افراد و واحدهایی هستند که کارها را بهتر و بصورت متفاوت از دیگر واحدها انجام دهند. بر این اساس سازمان‌های آموزشی نیز در پی یافتن پاسخهایی برای این پرسش‌ها هستند که «چه عواملی بر کارآفرینی سازمانی در این سازمانها موثر است؟ برای بهبود کارآفرینی سازمانی در سازمانهای آموزشی چه اقداماتی انجام می‌گیرد؟ اتخاذ چه استراتژی‌هایی باعث می‌شود تا روح کارآفرینانه در سازمانهای آموزشی، تداوم داشته و تقویت گردد؟ معالوصف کارآفرینی به منزله یک رویکرد تازه در عرصه مدیریت و در حیطه‌های متعدد دولتی، بازرگانی، صنعتی و آموزشی (زندوانیان و مهرعلیزاده، ۱۳۸۵) فرایندی است که از نظر استیوسون<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) نقش قابل توجهی در نیل به اهداف سازمانی داشته و بستر ساز تداوم و توسعه پیشرفت‌های سازمانی می‌باشد (Morris, 2001). در اوایل قرن بیست و یکم، تمرکز کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نوآوری یا ایجاد ترکیبات نو از منابع برای

۱. Entrepreneurship education (EE)

۲. Morris & Jones

۳. Stevenson

تولید محصولات، فرایندها، ساختار سازمانی، منابع حمایتی و بازارهای جدید، متحول گردید (همان: ۱۳). بعلاوه وان آردت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۰: ۱۸) بر این باور هستند که کارآفرینی چیزی نیست که تنها محدود به سازمانهای کوچک یا متوسط شود بلکه بایستی به عنوان یک عامل حیاتی در سازمانهای بزرگ نیز مورد توجه قرار گیرد. سازمانهای بزرگ یاد می‌گیرند که یا بایستی خلاق و نوآور باشند و یا ریسک بی ارزش شدن را بپذیرند. بدیهی است که خلاقیت و نوآوری از عوامل کلیدی کارآفرینی به شمار می‌روند. هر چند این دو عامل با هم تفاوت دارند اما اغلب باهمدیگر اشتباه گرفته می‌شوند. در مطالعه عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی، تاکید از بیش از حد بر قوانین و مقررات، سلسله مراتب انعطاف ناپذیر، نبود آزادی عمل و کنترل بیش از اندازه در زمره چهار عامل اصلی بازدارنده کارآفرینی سازمانی قرار می‌گیرند. علاوه بر موارد مذکور موانع و مشکلات زیادی برای کارآفرینان در سازمان وجود دارد که در میان مهمترین آنها می‌توان به بوروکراسی، بیماری پُرکاری، کنترل‌های دولتی و تبعیض نژادی، جنسیتی یا محدودیت‌های فیزیکی برای افرادی که ناتواناییهای جزئی دارند، اشاره کرد.

بهرحال فرایندهای ایجاد و تقویت کارآفرینی درون سازمانی با ساختار سازمانی و روندهایی مانند توزیع روتین منابع موجود، قوانین تصمیم‌گیری و ساختار ثابت و غیر منعطف در تقابل آشکار است (Molina and Callahan, 2009). در همین راستا لازم است ذکر شود که روحیه کارآفرینی مستلزم درگیر شدن مدیران و کارکنان در اهداف، استراتژی، ساختار، فرایندها، ارزش‌های سازمان و وظایف کاری می‌باشد (Morris, 2001: 95). توشمن و نادر (۱۹۹۷) مدلی برای تحلیل سازمانی پیشنهاد کرده‌اند که در آن وظایف، افراد، چیدمان رسمی سازمان و سازمان غیر رسمی به عنوان چهار عامل سازمانی به طور پیوسته با همدیگر رابطه تعاملی داشته و همدیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهند. در این ارتباط لازم است ذکر گردد که نباید نقش و کارکرد عوامل محیط خارجی مانند محیط پیرامون، منابع موجود و تاریخچه سازمان را از نظر دور داشت. با این حال، نظر به اینکه مدل مذکور یک مدل عمومی است و می‌توان از آن برای بررسی‌های تخصصی‌تر استفاده شود؛ اما برای ترویج و توسعه کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی نیز در درون سازمان وجود داشته باشد که بر جو یا محیط کارآفرینی دلالت دارند. شایان ذکر است که جو سازمانی، فرایندهای روانشناختی و سازمانی نظیر ارتباطات، حل‌مشکل، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی و نوآوری و در نهایت کارایی و بهره‌وری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (علم بیگی و همکاران، ۱۳۸۷). با این حال مشارکت فعال کارکنان در تدوین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و

1. Van Aardt

پرهیز از تاکید بر مدیریت استراتژیک منابع مالی سازمان، دریافت به موقع اطلاعات و عمل بر اساس اطلاعات موثق، کوتاه کردن ارتفاع سازمان، تاسیس واحد کارآفرینی در سازمان و تاکید بر شکل گیری فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و خلاقیت، زمینه‌ساز بروز استعداد کارآفرینی کارکنان سازمان است (Chen, et al., 2005).

### پیشینه تحقیق

یزدان شناس (۱۳۹۲) در بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن نشان میدهد که وضعیت کارآفرینی در ۲۷ اداره مرکزی سازمان های دولتی- خدماتی کمی پایین تر از حد متوسط است و این سازمانها در وضعیت کارآفرینی بالایی قرار ندارند. نتیجه تحقیق او همچنین نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (جسارت، تحمل انحراف خلاق، جسارت شکست، معنی داری کار، ریسک پذیری، ارتباطات باز، همکاری، نوآوری پیشگامانه، ابراز نظر) این سازمانها پایین تر از حد متوسط قرار دارد و از وضعیت کارآفرینانه فاصله دارند. به علاوه ضعف فرهنگ کار تیمی و مقاومت های شدید در برابر تغییرات از مهمترین نارسایی های سازمانهای مورد مطالعه گزارش شده است.

ترابی و همکارانش (۱۳۸۹) در بررسی رابطه‌ی کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی و حرفه‌ای شهرستان گچساران دریافتند که بین کارآفرینی و خلاقیت رابطه معنا داری وجود دارد. همچنین بین ابعاد کارآفرینی سازمانی نظیر بر سخت کوشی، مسؤلیت پذیری، موفقیت، ریسک پذیری، انعطاف پذیری، روایی کلامی و تحمل ابهام از طرفی و خلاقیت از طرف دیگر همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

رضوانی و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمانهای عمومی غیر دولتی مفهوم پردازای راهبرد کارآفرینی سازمانی بر پایه داده های واقعی"، نشان دادند که تعالی عملکرد، تعالی منابع انسانی و تعالی مشتریان از پیامدهای بهره-گیری از این راهبرد در سازمانهای مورد مطالعه می باشد.

مقدسی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان امکان سنجی پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سها طب نشان داد که برخی از مولفه‌ها مانند میزان حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور و دوره های آموزشی برای کارکنان برای پیاده سازی کارآفرینی در وضعیت مناسبی قرار دارد ولی ساختار سازمانی، سبک رهبری، داشتن

رویکرد استراتژیک و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پیاده‌سازی در وضعیت مناسبی قرار ندارد.

کاظمی و ارجمندی نژاد (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی با استفاده از مدل استیونسون، نشان دادند که وضعیت کارآفرینی درون‌سازمانی در سازمان مورد مطالعه در مؤلفه‌های گرایش استراتژیک، تعهد به فرصت، تعهد به منابع، کنترل منابع، ساختار مدیریت و فلسفه پاداش و ویژگی کارآفرینی سازمانی از میانگین مورد انتظار پایین‌تر بوده است که این نشان می‌دهد که کارکنان سازمان به جای بروز «جهت‌گیری کارآفرینانه»، بیشتر متمایل به حفظ «رفتار اداری» در سازمان می‌باشند.

علم بیگی و همکارانش (۱۳۸۸) در بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی نشان دادند که عوامل سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی نظیر خط مشی سازمانی، میزان ارتباطات با ارباب رجوع سازمان، نظام کنترل سازمانی، نظام مالی و نظام پاداش سازمانی، حمایت‌های مدیریت سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری در سازمان و نظام ارتباطات در سازمان در وضعیت و سطح مطلوبی قرار ندارند. همین‌طور یافته‌های حاصل از تحلیل همبستگی نیز نشان داد که بین متغیر توسعه کارآفرینی و متغیرهای مرتبط با عوامل سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

محمدکاظمی و همکارانش (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور دریافتند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران، ویژگی شخصیتی کارکنان، فرهنگ سازمانی، تنش و تضاد سازمانی، سبک رهبری از جمله موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی می‌باشند. بر اساس نتایج مطالعه مذکور سبک رهبری شایسته‌سالاری، تفویض اختیار به کارکنان خلاق و نوآور، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان مورد مطالعه از جایگاه بایسته‌ای برخوردار نیست. همچنین این مطالعه نشان داد که عدم استقبال مدیران از چالش‌ها، فقدان مهارت‌های سازمانی لازم در آنان، کمبود افراد خلاق در میان مدیران و همچنین عدم تمایل کارمندان به پذیرش ریسک، عدم خلاقیت و نوآوری و عدم مسئولیت‌پذیری در میان آنان از موانع و چالش‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور می‌باشد.

طلایی (۱۳۹۰) در بررسی الگوی سنجش کارآفرینی شرکتی با توجه به شاخص‌های دورن سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی در بنگاه‌های صنعت نساجی استان یزد نشان می‌دهد که پشتیبانی مدیریت، آزادی عمل، برنامه‌های تقویتی، دسترسی به زمان لازم و محدودیت‌های سازمانی از جمله عوامل اصلی و پشتیبانی مالی، پشتیبانی از آزادی کارکنان،

حمایت سریع از ایده‌های جدید، حمایت از خطر پذیری، آزادی در استفاده از قضاوت شخصی، برنامه‌های تقویت رسمی و تقویت غیر رسمی، رسمیت متعارف سازمانی و اعمال استانداردهای ارزیابی عملکرد در شمار عوامل فرعی محسوب می‌گردند که بر فعالیتهای کارآفرینانه افراد اثر می‌گذارند.

هولدن و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیق تحت عنوان بررسی موانع کارآفرینی در شرکت‌های تجاری کوچک موانع کارآفرینی را پایین بودن سطح دانش اعضا، پایین بودن مهارتهای شغلی، نبود روحیه خلاقیت و نوآوری در میان اعضای شرکتهای مربوط گزارش نموده‌اند.

### هدف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر مطالعه وضعیت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان و شناسایی مولفه‌های تاثیر گذار بر کارآفرینی سازمانی در سازمان مذکور می‌باشد. برای نیل به این منظور دیدگاه مدیران و کارشناسان در خصوص سؤالات پژوهشی زیر احصا گردید:

۱. وضعیت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای چگونه است؟
۲. سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در راستای تقویت بعد کارآفرینی سازمانی با چه چالشها و موانعی مواجه است؟
۳. با استفاده از چه راهبردهایی می‌توان زمینه و بسترهای تقویت کارآفرینی سازمانی را در سازمان مورد مطالعه فراهم کرد؟

### روش شناسی

با توجه به اینکه امروزه در دنیا رقابتی حاضر کارآفرینی سازمانی و حضور و استفاده از کارآفرینان به یک مزیت رقابتی مهم برای سازمانها تبدیل شده است، مطالعه دقیق و ژرف این مسئله در سازمانهای آموزشی دولتی لازم به نظر می‌رسد. بر همین اساس این موضوع به عنوان یک مطالعه موردی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای با رویکرد مطالعه موردی بوده و برای مطالعه و تحلیل عمق دیدگاه کارشناسان و مدیران سازمان در خصوص عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی از راهبرد کیفی استفاده گردید. در این مطالعه محققان در پی کشف مدلی برآمدند که موضوع مورد مطالعه را به‌درستی توصیف و عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و همچنین تبعات ناشی از

فقدان چنین عواملی را در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای به تصویر بکشد. از اینرو روش نظریه مبنایی<sup>۱</sup>، به عنوان روش پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. این روش در سطحی وسیع، یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. پژوهشگر در این روش با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله-ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند عرضه می‌کند. از آنجاکه این نظریه برخاسته از داده‌هاست، با موقعیت مورد مطالعه متناسب می‌باشد. از اینرو تبیین بهتری از نظریه‌های موجود برای موقعیت مورد نامعین به دست می‌دهد (بازرگان، ۱۳۸۷: ۹۳). این روش بر بکارگیری مراحل تحلیل داده از طریق کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی تاکید دارد که در بخش یافته‌های تحقیق متناسب با فرایند تحقیق حاضر به آنها پرداخته شده است.

در این پژوهش در فرایند گردآوری داده‌ها نیز از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته بهره گرفته شد. مشارکت کنندگان در این مطالعه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش فنی و حرفه-ای استان کردستان بودند که در انتخاب آنان به صورت هدفمند از روش نمونه گیری نظری<sup>۲</sup> استفاده شد. در این روش، انتخاب شرکت کنندگان تا جایی ادامه پیدا می‌کند که دیگر مفهومی به مفاهیم قبلی اضافه نشود. به همین منظور تعداد نمونه مورد مصاحبه بر اساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شده است (استراس و کوربین، ۱۹۶۷). بهر حال در این پژوهش در مجموع با ۱۲ نفر مشتمل بر ۴ مدیر و ۸ کارشناس مصاحبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز متناسب با چارچوب نظریه مبنایی از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده و نتایج حاصل نیز در همین قالب در بخش یافته‌های تحقیق ارائه گردید.

### یافته‌های تحقیق

همچنانکه ذکر شده تجزیه و تحلیل وضعیت خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای با استفاده از نظریه مبنایی (گراندد تئوری) انجام شد. ذکر این نکته لازم است که یافته‌های این مطالعه، با همه محدودیت‌ها و تعمیم‌ناپذیری به جوامع سازمانهای آموزشی نشان داد که در وضعیت سازمانی سازمان‌های دولتی تغییراتی رخ داده

<sup>۱</sup>. Ground Theory

<sup>۲</sup>. Theoretical sampling



است. بنابراین در این بخش ابتدا نتایج حاصل از اجرای کد گذاری باز ارائه و سپس کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### الف: کدگذاری باز؛ مفاهیم اصلی دو گروه مورد مطالعه

بر اساس نتایج کد گذاری باز، دوگروه مشارکت‌کننده (مدیران و کارشناسان) حدود ۱۷۰ گزاره را در توصیف وضعیت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه ارائه کردند. این گزاره ها در نهایت در ۲۹ مقوله کلی خلاصه گردید که در زیر به تفکیک دیدگاه هر گروه، گزارش شده است.

#### ۱. مقولات احصا شده از نظر مدیران

- ویژگی های کارکنان
- مدیریت و سبک های مدیر
- ویژگی های فردی مدیر
- سیستم پاداش و انگیزشی سازمان
- استفاده از آموزش و ابزارهایی دیگر برای به روز رسانی دانش و اطلاعات کارمندان
- تغییر در شرح شغل مدیران
- سیستم دریافت نظر از کارکنان و پیگیری و بازخورد به آنها
- محیط بیرونی سازمانی
- جو و فرهنگ سازمانی
- الزامات و ساختار سخت و غیر منعطف اداری
- در دسترس نبودن مدیر کل
- سپردن کار به افراد
- سیستم ارزشیابی
- تشکیل ساختار غیر رسمی ( گروه های غیر رسمی) موازی ساختار رسمی
- ایده ها و طرح های ناقص و کارشناسی نشده و ناقص

#### ۲. مقولات احصا شده از نظر کارشناسان

- مقوله ویژگی های مدیر و نحوه انتخاب مدیر
- سبک مدیریت
- عدم ثبات مدیران
- ماهیت مشاغل

- سیستم پاداش و انگیزش
- کانالهای ارتباطی سازمان
- اقداماتی جهت بروز رسانی و رفع مشکلات کارکنان
- جنسیت، تحصیلات و تجربه کاری کارمندان
- سیستم بازخورد و اطلاع رسانی
- امنیت شغلی
- جو و فرهنگ سازمانی
- سیستم ارزشیابی
- عدم توجه به نظرات کارمندان و سطح نیازهای آنها
- حق مالکیت فکری و انتفاع شخصی افراد

### ب) نتایج کد گذاری محوری

نتایج این مرحله از کدگذاری دیدگاه مشارکت‌کنندگان را به تفکیک و در قالب ۱۰ مدل پارادایمی ذیلاً ارائه می‌گردد.

#### • نتایج کدگذاری مدیران:

#### ۱. مدل پارادایمی عدم اعتقاد مدیران به کارکنان

**شرایط علی:** ویژگی‌های کارکنان، نسپردن کار به کارمندان، عدم توجه به افراد و ایده‌هایشان، انتظارات نادرست کارکنان از مدیران، پایین بودن تحصیلات مدیران، غیر مرتبط بودن تحصیلات مدیران با کار مدیریت، کم تجربگی در حوه مدیریت، ویژگی‌ها و توانمندیهای مدیران

**پدیده:** کاهش میزان همکاری و تعاون بین مدیر و کارمندان

**زمینه:** باور و روحیه کارمندان

**شرایط میانجی:** ضعیف بودن بودن سیستم گردش اطلاعات، درک درست نداشتن کارکنان از وظایف خودشان  
**راهبردها:** جبهه گرفتن اعضا نسبت به کارهای مدیران، جبهه گرفتن کارمندان در مقابل مدیران

**پیامدها:** عدم احساس تعلق به سازمان، درست انجام ندادن کارها، عدم اعتماد مدیر و کارمندان به همدیگر

## ۲. مدل پارادایمی عدم اعتقاد به کار تیمی و مشارکتی در سازمان

**شرایط علی:** استراتژی و چشم انداز سازمان، علاقمندی مدیر به دریافت ایده، عدالت در برخورد و دادن پاداش، ساختار رسمی و غیر منعطف سازمان  
**زمینه:** کارمندان علاقمند و توانمند، آموزش کارکنان  
**پدیده:** پایین بودن میزان کار تیمی  
**شرایط میانجی:** کارمندان با تحصیلات بالا  
**راهبردها:** غرق شدن در کارهای روتین و روزمره  
**پیامدها:** نهادینه شدن فرهنگ و ارزشهای کار تیمی، گروهی و مشارکتی

## ۳. مدل پارادایمی سیستم تشویقی برای ارائه ایده و خلاقیت

**شرایط علی:** ایجاد انگیزه مالی، دادن بازخورد، ارزیابی درست و به جا، استقبال مدیریت از ایده کارکنان، استفاده از نیروهای صاحب فکر و ایده  
**پدیده:** ضعف سیستم پاداش و تشویق سازمان  
**زمینه:** نارضایی کارکنان از شرایط معیشتی و رفاهی خود  
**شرایط میانجی:** مقایسه سازمان خود با سازمانهای دولتی و غیردولتی مشابه، مقایسه کار خود و دیگران  
**راهبردها:** کاهش انگیزه در تلاش برای بهبود کارهای سازمان،  
**پیامدها:** نادیده انگاشتن سازمان و مسائلش،

### • کد گذاری محوری (کارکنان)

## ۱. الگوی پارادایمی پدیده مدیریت و توانایی های آن

**شرایط علی:** کم تجربه بودن مدیران، انتصابی بودن آنها، سلیقه ای عمل کردن و نداشتن سبک خاص رهبری، عدم اعتقاد به کارآفرینی، قابل قبول نبودن ایده کارکنان رده های پایین سازمان برای مدیران  
**زمینه:** کنترل شدید، تاکید روی کارهای روتین و روزمره، اعتقاد به ارزشمند نبودن نیروی کار

**پدیده:** عدم اعتماد به مدیران  
**شرایط میانجی:** تغییر مداوم مدیران، تمرکز تصمیم گیری در دست مدیران  
**راهبردها:** انجام کارهای روتین، درگیر نکردن خود در امور سازمان

**پیامدها:** عافیت طلبی کارکنان، مجری بودن محض کارهای سازمان، ایجاد کارشکنی و عدم علاقه به بهبود سازمان

## ۲. الگوی پارادایمی تشویق و ایجاد انگیزه

**شرایط علی:** داشتن فضای باز برای ارائه ایده، حمایت مالی و غیر مالی از طرح‌ها و ایده‌ها، تشویق و دادن بازخورد در مورد طرح و ایده‌های ارسالی، امنیت شغلی و امنیت روانی، تقدیر از تلاش‌ها، اجازه مدیران به ابراز ایده از طرف کارمندان انتفاع شخصی و مالکیت فکری، سهل کردن فرایند ارائه ایده و دفاع از آن

**زمینه:** عدم تمایل به مجری بودن ایده‌های ستاد، توجه بیشتر به تنبیهات به جای تشویق

**پدیده:** نداشتن انگیزه برای ارائه ایده

**شرایط میانجی:** روند سخت و دست و پاگیر اداری، تمایل مدیران به بهره‌گیری از ایده‌های کارکنان صرفاً در زمینه اصلاح امور

**راهبردها:** عدم تمایل کارکنان به ارائه ایده به سازمان

**پیامدها:** نادیده گرفتن سازمان و مشکلاتش

## ۳. الگوی پارادایمی تناسب ویژگی شغل و شاغل

**شرایط علی:** ماهیت مشاغل، اجرایی و دولتی بودن سازمان، تقسیم نامناسب وظایف، کمک و همیاری نرساندن همکار به همکار، آموزش‌های کم و ناقص

**زمینه:** فشار کاری زیاد بر یک نفر

**پدیده:** کم توجهی به فرایند تحلیل مشاغل و شاغلان در فرایندهای استخدامی

**شرایط میانجی:** مقایسه کار و میزان پاداش و مزایا و همچنین مقایسه آن با سایر افراد

سازمان

**راهبردها:** عدم تمایل کارکنان به ارائه نوآوریهای حرفه‌ای

**پیامدها:** فرسودگی زودهنگام شغلی به علت عدم تناسب میان شخص و شغل

## ۴. الگوی پارادایمی تسهیم دانش در سازمان

**شرایط علی:** اعتقاد به پیوستگی کار اعضا به همدیگر، داشتن نیروهای دوره دیده و با استعداد و مورد قبول سایر اعضا، عدم داشتن فرصت فکر کردن بعضی از افراد در مورد کارها  
**زمینه:** تقاضای کارکنان برای به روز شدن سواد و معلوماتشان  
**پدیده:** علاقمندی به تبادل ایده و دانش  
**شرایط میانجی:** حضور افراد کارآفرین و مورد تحسین کارکنان در سازمان  
**راهبردها:** علاقمندی به داشتن شوراها یا کمیته‌ها، درخواست زیاد از سازمان برای ارائه الگو مناسب کاری از طرف سازمان، داشتن بازدیدهای علمی، داشتن دوره‌های آموزشی  
**پیامدها:** تلاش برای تشکیل گروه‌های غیر رسمی

#### ۵. الگوی پارادایمی جو و فرهنگ سازمانی

**شرایط علی:** تحقیر کارمندان با استعداد و نخبه، فرهنگ سازمانی کارآفرینی، عدم تفاوت بین افراد خلاق و غیر خلاق، ارزشمند نبودن افراد برای سازمان، راحت طلبی کارکنان  
**زمینه:** استفاده نکردن مدیران از نیروهای کارآمد و متخصص، مدیران کم سواد و کم توان

**پدیده:** فرهنگ سازمانی نامناسب  
**شرایط میانجی:** حضور کارکنان با استعداد و نخبه  
**راهبردها:** عدم تلاش برای ارائه ایده‌های منظم و کارشناسی شده  
**پیامدها:** ایجاد تصور داشتن سازمانی نخبه کش

#### ۶. الگوی پارادایمی سلسله مراتب ارتباطی در سازمان

**شرایط علی:** ارتباط بالا به پایین مدیران، دستوری و امری بودن ارتباطات، تمرکز زیاد در سازمان مرکزی، عدم آگاهی کارکنان از مصوبات شوراها، متمرکز و سراسری بودن برنامه‌ها، تصمیم گیرنده بودن مدیر، دادن فرصت ارتباط و تبادل فکر کردن با یکدیگر  
**زمینه:** حضور کارمندان با انگیزه و علاقه در سطح سازمان، در دسترس نبودن مدیران ارشد، مشارکت طلبی کارکنان

**پدیده:** ضعف سیستم ارتباطی و اطلاعاتی  
**شرایط میانجی:** تمایل کارکنان برای ارتباط بیشتر با مدیران و دخالت داشتن در امور سازمان

راهبردها: فقدان فرصت سازمانی رسمی و ساختار قانونی و سیستماتیک برای مشارکت و اظهار نظر

پیامدها: بیگانگی با سازمان، عدم توجه مدیران ارشد به مشکلات سازمان

#### ۷. الگوی پارادایمی محیط بیرونی سازمان

شرایط علی: محروم بودن استان، نداشتن یا کم بودن صنایع، فاصله زیاد با سازمان مرکزی در تهران، سیاستهای دولت، بی اعتمادی جامعه به خدمات ارائه شده توسط سازمان  
زمینه: مناسب بودن سازمان فنی و حرفه‌ای برای جوامع صنعتی و پیشرفته، با شکست مواجه شدن ایده‌ها

پدیده: عدم تناسب میان سازمان و محیط بیرونی

شرایط میانجی: ضعف صنعت در این استان، محدود بودن بازار کار و نرخ رو به افزایش نیروی کار عمدتاً تحصیل کرده در استان

راهبردها: عدم تمایل به پذیرش ریسک و اقدامات نوآورانه برای جامعه بیرون از سازمان  
پیامدها: عدم توجه به زمینه اصلی سازمان در ارائه ایده‌های جدید و در نظر گرفتن نیاز و انتظارات سایر سازمانها در ایده‌پردازی

#### ج) کد گذاری انتخابی

آنچه که پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها به عنوان مقوله کانونی این پژوهش کشف شد، پدیده کاهش اعتماد درون گروهی، احساس عدم وابستگی به همدیگر و تشدید عدم تعلق به سازمان در محیط مورد مطالعه بود. این مقوله علاوه بر اینکه به شکل‌های مختلف در داده‌ها تکرار شده، با دیگر مقوله‌های تحقیق نیز ارتباط دارد و تمامی آنها را نیز پوشش می‌دهد. نتایج مرحله کدگذاری انتخابی که به صورت یک مدل در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است نشان دهنده همین مطلب است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۱. مدل دلایلی کاهش اعتماد و پیوستگی در سازمان



### شرایط علی مربوط به پدیده کاهش پیوستگی و اعتماد متقابل

شرایط علی که به پیدایش این پدیده‌ها دامن زده اند را می‌توان چنین برشمرد: کاهش اعتماد به مدیران و در عوض افزایش گرایش به افراد صدمه دیده در این سازمان که در نتیجه قدرت‌طلبی مدیران در سازمان بود، یک طرفه بودن ارتباطات در سازمان که همیشه از طرف راس سازمان به سایر بخش‌های سازمان جاری می‌باشد که حتی شخص مدیرکل در استان کردستان اختیار انجام کاری بدون دستورالعمل و بخشنامه از تهران را ندارد. از سوی دیگر راحت‌طلبی و عافیت‌طلبی کارکنان باعث می‌شود که از رفتن و وارد شدن به گود کارآفرینی و سختی‌های ناشی از آن مصون بمانند. سیستم پاداش و تشویق و ارزشیابی موجود در سازمان نیز باعث می‌شود که اگر فردی خلاق و کارآفرین بوده با سایر افراد زیاد فرقی نداشته باشد که متناسب با زحمات ناشی از ابتکار و ارائه ایده‌شان بوده باشد. اکثر مدیران و کارکنان معتقد بودند که سازمان نسبت به ایده‌های ارائه شده توسط آنها هیچ عکس‌العمل و بازخورده از خود نشان نداده است. در واقع ایده‌ها و افکار کارکنان به ویژه کارکنان رده‌های

پایین سازمان بخاطر وجود مدیرانی قدرت طلب و غیر دموکراتیک براحتی نادیده گرفته شده و مورد غفلت واقع گردیده‌است. در نظر گرفتن سطح نیازهای کارکنان و میزان حمایت‌های مالی و غیر مالی ارائه شده از طرف سازمان در میزان مشارکت آنها در اداره سازمان تاثیر داشته باشد. بهر حال نیروی انسانی و سرمایه فکری آنها از منابع با ارزش و لازم برای تداوم حیات سازمانها است که همواره تسهیل‌گر کار سازمانها بوده و خواهد بود. اما مع‌الوصف شرایط سازمانی و مدیریتی حاکم در سازمان به افزایش میزان نارضایتی و ناامیدی و کناره گرفتن نیروهای انسانی از سازمان، اهداف و مشکلات آن منجر شده است. از سوی دیگر مدیران میانی و ارشد با تمرکز امور در دست خود و بی توجهی به دانش، تخصص و مهارت و تجربه دیگر منابع انسانی سازمان سبب گردیده‌اند تا این نیروهای مفید و موثر در حاشیه قرار بگیرند. بدیهی است که این امر فاصله ایجاد شده میان مدیران و زیر مجموعه‌هایشان را تشدید کرده است.

### پدیده ناشی از شرایط علی

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان از وقوع پدیده عدم اعتماد درون گروهی و بین گروهی و بروز بی تفاوتی‌هایی در سازمان بحث کرد که شدت این پدیده مراکز آموزشی بیشتر از اداره کل قابل مشاهده است. در البته در دوره مدیریت جدید سازمان، آزادی بیشتری احساس و جو مساعدتری ایجاد شده است. در همین ارتباط اهتمام مدیر جدید به تشکیل شورا بر مشارکت طلب بودن مدیر دلالت داشته و احساس ارزشمندی کارکنان را بالا برده است. این شرایط مسلماً در سایه اختیارات بیشتر مدیرکل به نسبت مدیران مراکز آموزشی قابل توجیه است. در مراکز آموزشی نشانی از تشکیل شوراهای درون‌گروهی سازمان و تبادل فکر کارشناسان و مدیر دیده نمی‌شود. چنین امری شاید به دلیل کم بودن سطوح سازمانی و دور بودن از ستاد اصلی سازمان و وابستگی اداری کلیه مراکز آموزشی به اداره کل برای ارائه ایده و بررسی آنها، طبیعی به نظر می‌رسد. از سوی دیگر هرچند میزان بی اعتمادی در میان مدیریت مراکز آموزشی و مربیان و کارکنان آن مراکز در مقایسه با اداره کل کمتر است ولی چنین پدیده‌ای نیز تا اندازه‌ای در میان آنها نیز ملاحظه می‌شود.

### شرایط مداخله گر موثر بر راهبردها

نتایج مطالعه حاضر نشان داده است که وجود شرایط مداخله‌گر به ثبیت پدیده مذکور کمک کرده است. از یک طرف فقدان دور اندیشی و عدم نیاز سازمان به پدیده خلاقیت و نوآوری به خاطر دولتی بودن آن و تامین بودجه آن از طرف دولت و همچنین اهتمام مدیران



به منافع آنی خود بجای منافع آتی سازمان، تلاش برای تثبیت خود در پست مدیریت و همینطور فرهنگ و جو سازمانی نامناسب موجود سبب شده است تا کارکنان به کناره‌گیری و انزوای بیشتر از امور سازمان سوق داده شوند و تنها بر انجام وظایف تعریف شده خود تمرکز نمایند.

### راهبردهای مربوط به پدیده دگرگونی

با وقوع هر پدیده‌ای در سازمان، مسلماً از راهبردهایی برای اداره یا مدیریت آن و پاسخ به آن استفاده می‌شود. راهبردهایی که کارمندان در سازمان در برابر ظهور این پدیده در پیش گرفته‌اند شامل استمرار پابندی هر دو طرف به وظایف و شرح شغل‌های تعریف شده برای سمت‌شان بوده و به همین دلیل سعی می‌کنند که پا را فراتر از آن نگذارند. معمولاً طرفین از قوانین نانوشته سازمان تبعیت می‌کنند. مدیران با دید تقریباً نزدیک به تئوری ایکس به کارکنانشان می‌نگرند و کارکنان نیز به مدیرانشان به چشم مدیرانی اقتدارگرا نگریسته و که تنها به خود و تداوم حضورشان در پست مدیریت اهمیت می‌دهند نه پیشرفت سازمان و بهبود وضعیت موجود و کارکنان آن. در واقع هم مدیر و هم کارکنان به نوعی درگیر کارهای روتین و روزمره شده‌اند که جایی برای تفکر و ایده و خلاقیت باقی نگذاشته است. هر دو خود را برای تغییر و نوآوری در سازمان کم‌توان می‌انگارند. از این‌رو این هر دو گروه باید منتظر دستورالعملها و بخشنامه‌هایی باشند از طرف سازمان مرکزی برای اجرا به آنها ابلاغ می‌گردد. این امر که مدیران و کارشناسان قادر به اعمال تغییرات بنیادی نیستند اصولاً به ماهیت دولتی و متمرکز بودن مدیریت سازمان بر می‌گردد. لذا عدم باور کارشناسان به توان و اختیار مدیران مستقیم خود و حتی مدیر ارشد سازمان در استان تا حدودی برای آنان تسکین‌دهنده و قابل توجه است. بر این اساس از نظر آنان اینکه به اقتضای ساختار و سیاستهای موجود مدیران سازمان باید مجری محض دستورات بالا باشند به رکورد و کسالت خاصی برای تبدیل شده است. شاید به همین دلیل است که کارکنان با کمترین تغییر در فضای سازمانی و افزایش حدود اختیارات مدیر استان، خوشحال و او را لایق می‌خوانند.

### پیامدها

بکارگیری هریک از راهبردهای مطرح شده پیامدهایی به دنبال دارد. به‌هرحال در کنار پیامدهای مثبت تغییرات، اما به دلیل داشتن ایده‌های کوچک و تغییرات کم در روند کاری افراد، تغییرات منفی این راهبردها نیز پیامدهایی هم به دنبال داشته است که عبارتند از:

الف) عقب ماندگی سازمان دولتی از ساختارهای جدید سازمانی و ناتوانی سازمان در کارآفرین بودن؛

ب) تضعیف کردن افراد توانمند و پایین آوردن اعتماد به نفس و خلاقیت آنان که به ترویج احساس سرخوردگی و کاهش خود اتکایی و خود باوری در آنها می‌انجامد؛

ج) بی اعتمادی دو گروه کارشناسان و مدیران به همدیگر به جای همکاری و تعامل کاری اثربخش میان آنها؛ و

د) ایجاد و تقویت فرهنگ سازی عافیت طلبی در کارکنان.

از طرف دیگر علیرغم نیاز به پیوستگی و همکاری زیاد میان کارشناسان و مدیران برای بهبود روند کار و پیشرفت سازمان و همچنین ضرورت حمایت مدیران سطح بالاتر از مدیران مراکز؛ چون خود مدیران مراکز زیر مجموعه مدیر کل هستند و این حمایت‌ها را دریافت نمی‌کنند و در مواردی هم مدیر کل بجای آنها تصمیم می‌گیرد، به مدیران مراکز فشار مضاعفی وارد می‌گردد که آنها نیز به نوبه خود این فشار را به مربیان انتقال می‌دهند. بدیهی است که این بی اعتمادی در هر دو گروه وجود دارد. همانطور که کارکنان نسبت به مدیران مراکز بی اعتماد هستند مشابه چنین حسی نیز در خود مدیران وجود دارد. سلسله مراتب سازمانی و ارتباطی موجود باعث فاصله گرفتن مدیران ارشد از کارشناسان سازمان می‌شود؛ طوری که هیچ کدام از دو گروه خود را به دیگری متعلق نمی‌دانند. در مجموع می‌توان گفت که دولتی بودن و مرکزیت داشتن سازمان علیرغم اینکه سازمانی آموزشی بویژه آموزش فنی و حرفه‌ای بوده و نیازمند تغییرات مداوم ساختاری و آموزشی است، در مقایسه با سالهای گذشته شاهد تکرار رویه‌های ناکارآمد پیشین و اعمال تغییرات نسبتاً جزئی در جریان امور هستیم. بی تردید توسعه نیافتگی و کارآفرین نبودن سازمان از پیامدهای طبیعی این روند بشمار می‌آید.

### بحث و نتیجه گیری

به سبب تغییرات محیطی که دائماً چالش‌هایی را فرا روی سازمان قرار می‌دهد و برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی بمانند و تغییرات را به نفع خود اداره کنند، نیاز به افرادی توانمند دارند که به واسطه توانمندی نهادینه شده بتوانند در فرآیندهای کاری دست به کارآفرینی بزنند. به بیان دیگر توسعه منابع انسانی از طریق توانمندسازی آنها در مقیاس وسیع می‌تواند کارآفرینی درون سازمانی را سبب گردد. کارآفرینی سازمانی در حیطه سازمان عمل می‌نماید و ساختارها، رویکردها، هنجاره، فناوری‌ها، خدمات و محصولات فعلی سازمان را گسترش می‌دهد یا در مسیرهای جدید قرار می‌دهد (هیسریچ و دیگران، ۲۰۰۸). با توجه به

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها وضعیت سازمان فنی حرفه ای علی رغم تدارک سازوکارهایی مثل اختصاص دادن بخشی از سایت سازمان به کارکنان جهت ثبت ایده های خود در آن و در نظر داشتن پاداشهایی از طرف سازمان برای کارکنان کارآفرین هنوز به آن شرایط مطلوب نرسیده بود و با آن فاصله زیادی داشت. زیرا از نظر مولفه سازمانی زمینه‌ها و بسترهای لازم را نظیر فرهنگ سازمانی، خط مشی سازمانی، کارکنان توانمند، سازوکارهای مناسب سازمانی، سیستم پاداش و تشویق مناسب و رهبری سازمانی کارآمد را فراهم ننموده است و از این حیث با سازمانهای کارآفرین فاصله زیادی دارد. از سوی دیگر علیرغم تلاش مدیران عالی سازمان برای تغییر وضعیت موجود به دلیل مشارکت دادن نشدن کارکنان سطوح مختلف در فرایند تغییر، تلاشهای صورت گرفته عملاً نتیجه قابل دفاعی در پی نداشته است. از این رو بر اساس نتایج این مطالعه، عمده مشکلات و چالشهایی که مانع تبدیل این سازمان به یک سازمان کارآفرین شده را می‌توان در موارد ششگانه ذیل خلاصه نمود:

۱. عوامل ساختاری سازمان (سیستم متمرکز، ارتباط از بالا به پایین، فرهنگ سازمانی نامناسب)
  ۲. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (گزینش و استخدام افراد، آموزش و توسعه نیروی انسانی)
  ۳. رفتار رهبری (سبک رهبری سلطه طلبانه، فاصله زیاد قدرت)
  ۴. روابط انسانی در سازمان و گروه‌های غیر رسمی
  ۵. تقابل اهداف سازمان و نیازهای جامعه
  ۶. سیستم‌های نظارتی (نامناسب بودن سیستم پاداش و تنبیه)
- به هرحال کارکنان و مدیران، سیستم متمرکز یا به عبارت دیگر عوامل ساختاری سازمان را مانعی در راستای شناسایی و استفاده از نظرات و پیشنهادات و ایده‌های اعضای سازمان می‌دانند و اغلب به دلیل دوری سازمان محل کار آنها از در بیان دیدگاه خود نسبت به مشکلات سازمان سکوت می‌کردند. از نظر آنان این مرکزیت از عواملی است که موجب اتلاف وقت کارکنان می‌شود. بدیهی است که هر سازمانی برای داشتن افراد کارآفرین نیازمند وجود ساختار منعطف و غیر متمرکز است. این در حالی است که سازمانهای دولتی ما در عصر حاضر به صورت بروکراتیک و سنتی اداره می‌شوند و این باعث ایجاد و تدوام تفکر سنتی در میان کارشناسان و مدیران در مورد شیوه اداره آن و نحوه استفاده از نیروی انسانی شده است. طوری که این مسئله جزء باور افراد شده است به نحوی که حتی خود کارمندان ترجیح می‌دهند سلسله مراتب را رعایت کنند. به علاوه سیستم ارتباطی از بالا به پایین که به ایجاد سیستم

ضعیف گردش اطلاعات منجر شده است باعث شده که کارکنان به این نتیجه برسند که سهم و نقشی در سازمان و ارتقای آن ندارند. در واقع آنچه سبب ناخرسندی و شکایت کارکنان شده است این است که آنها هیچ ارتباطی با مدیر ارشد اداره نداشته و تمام ارتباطات سازمانی به صورت بخشنامه از بالا به آنها ابلاغ می‌شود. به علاوه هیچگاه به کارکنان فرصتی داده نشده تا با مدیر در مورد مشکلات کاری گفتگو نمایند و حتی در صورت انعکاس مشکلات خود اصلاً بازخوردی دریافت نکرده‌اند. این وضعیت بر فاصله زیاد قدرت در سازمان مذکور دلالت دارد. از دیگر عوامل می‌توان به عدم وجود سیستم مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان مذکور از نظر آموزش‌های کارآفرینی برای بهبود وضعیت و ارتقا افراد بویژه به پست‌های کلیدی مانند مدیریت در سازمان اشاره کرد. برای اینکه کارکنان بتوانند در حوزه کاری خود ایده و ابتکاری داشته باشند سازمانها باید حداقل‌گویی داشته باشند و یا از آمادگی ذهنی لازم برای این کار برخوردار باشند. در واقع در خلأ که نمی‌توان چیزی را خلق کرد. از سازمان حداقل انتظار می‌رود نسبت به اعزام کارکنان جهت بازدید از سایر سازمانها و مراکز و یا برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام نماید و یا فرصتی را فراهم نماید که افراد نتایج حاصل از شرکت در چنین دوره‌هایی را با همکاران خود در میان بگذارند. در غیر این صورت مبانی فعالیت حرفه‌ای در سازمان به صورت روتین در آمده و افراد کمتر ضرورت یادگیری و ارتقای سطح دانش و مهارت خود را احساس می‌کنند. تبعاً علاقه‌ای هم نخواهند داشت که در مسایل سازمان درگیر شوند. نتایج این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم مانع تلاش افراد فعال و متعهد در سازمان می‌گردد و تلاش می‌گردد تا دیگر همکاران از دادن ایده و درگیر کردن این افراد در مسائل برحذر باشند. این در حالی است که ویژگی‌های ممتاز مدیران، سبک مدیریت آنها، تجربه کارآفرینی خود مدیر و اعتقاد او به کارآفرینی از جمله عوامل مهم در ایجاد کارآفرینی سازمانی است. با این حال هرچند بنابه نظر کارکنان، اغلب اوقات مدیران خواهان استفاده از نظریات سایر کارکنان در سازمان برای حل مسایل سازمانی می‌شوند و کارکنان نیز ایده‌ها و پیشنهادات کاری خود را ارائه می‌دهند؛ اما تاکنونی عکس‌العمل و بازخوردی را چه مثبت و چه منفی از طرف مدیران سازمان دریافت نکرده‌اند. این وضعیت باعث دلسردی و بی‌اعتنایی و رواج بی-اعتمادی کارکنان نسبت به مدیریت، سازمان و مسائل آن شده است. در واقع در سازمانهای سنتی سعی بر این است که مدیران و کارشناسان (سرپرستان) صرفاً در حد شرح وظایف خود مسئول و پاسخگو باشند. بر این اساس نه تنها ارائه ایده و خلاقیت کار آنها نیست بلکه آنها فقط می‌بایست به عنوان مجریان ایده و ابتکارات مدیران ارشد سازمان اصلی عمل کنند. این امر

سبب رواج پدیده انفعال‌گری حرفه‌ای در میان کارکنان سازمان نیروی انسانی سازمان شده است.

شواهد پژوهشی همچنین نشان می‌دهد که در سازمان آموزش و فنی حرفه‌ای هنوز مدیران ارشد خود به کارآفرینی سازمانی اعتقاد پیدا نکرده‌اند و این مقوله هنوز در حد شعار مانده است. یکی از دلایل آنرا می‌توان به این نکته مرتبط کرد که یک سازمان دولتی چه خلاق و کارآفرین باشد و چه نباشد در هر صورت بودجه خود از درآمدهای ملی دریافت می‌کند. مسلماً و این مسئله، راه را بر بروز هر گونه خلاقیتی بسته است؛ زیرا در صورت تمایل و لزوم کسری بودجه سازمان از طرف دولت مرکزی مرتفع می‌شود. به هر حال آنچه روشن است این است که سازمان فنی و حرفه‌ای از رسالت اصلی خود دور شده و از هدف اصلی سازمان مبنی بر تلاش برای ارائه آموزش‌هایی متناسب با نیاز جامعه فاصله گرفته است. به نظر می‌رسد که این مسئله از آنجا ناشی می‌شود که سیستم دریافت ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان حالت صوری داشته و علیرغم اجباری کردن ارسال ایده بازم هیچ بازخوردی به افراد داده نمی‌شود. از این رو به منظور تبیین بیشتر اختلاف سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای با یک ساختار سازمانی با ویژگی کارآفرینی سازمانی، می‌توان به چند مورد زیر اشاره کرد..

اولاً: درحالی‌که سازمان‌های کارآفرین به سوی تمرکز زدایی حرکت می‌کنند سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان به صورت متمرکز و نهادی اداره می‌شود. ثانیاً: درحالی‌که در سازمان‌های کارآفرین، کارکنان سطوح پایین سازمان در ایجاد نوآوری و تغییر نقش مهمی ایفا می‌کنند اما استفاده مدیریت سازمان مورد مطالعه از سبک اقتدار گرایانه سبب شده تا در عمل مدیران مراکز، کارشناسان سازمان و مربیان عملاً به بازی گرفته نشوند.

ثالثاً: سازمان مورد مطالعه یک سازمان آموزشی و مهارت‌آموزی سنتی است که شدیداً بر راهنمایی و هدایت از طرف سازمان مرکزی متکی بوده مجری اجرای آندسته از دوره‌های آموزشی است که برنامه‌ریزی، شیوه اجرای و محتوا و سرفصل‌های تعیین شده آن توسط سازمان مرکزی انجام شده است. در صورتی که ماهیت برنامه‌ها، محتوای دوره‌ها و دیگر سازوکارهای آن می‌بایست متناسب با نیاز جامعه هدف برنامه‌ریزی گردد. مضافاً این سازمان می‌بایست متناسب با مزایای نسبی و رقابتی منطقه دوره‌های حرفه‌آموزی تازه‌ای را به جامعه معرفی کند. اهمیت این امر بخاطر رسالتی است که این سازمان برای تقویت پیوند نظام‌های آموزشی و صنعتی و نقش آن در آماده کردن نیروی کار ماهر برای اقتصاد و صنعت کشور به

عهده دارد. مسلماً تداوم این روند می‌تواند به افزایش شکاف و تقابل میان سازمان و محیط پیرامون آن بیانجامد و هزینه‌های انسانی و مالی هنگفتی را به جامعه و افراد تحمیل نماید. بهر حال از آنجا که تقویت بعد خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی در سازمانهای آموزشی بویژه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در نهایت در ارائه خدمات آموزشی کارآفرینانه به عنوان رسالت اصلی سازمان مذکور نمود می‌یابد، اهتمام بر بکارگیری راهکارهای پیشنهادی ذیل می‌تواند در تقویت بعد کارآفرینی سازمانی در سازمان مذکور مؤثر واقع شود:

۱. بهبود وضعیت ساختار سازمان و اقدام در جهت کاهش دامنه و شعاع تمرکز سازمانی در آن؛
۲. آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان بر پایه نیازهای مهارتی و حرفه‌ای احصا شده از افراد و بهره‌گیری از افرادی که دارای ایده‌های خلاق می‌باشند؛
۳. گزینش مناسب و ارتقای افراد شایسته و اهتمام سازمان بر شایسته‌سالاری؛
۴. ترویج فرهنگ تشریک دانش و یا تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری در جهت رفع مشکلات کاری و سازمانی؛
۵. ایجاد تغییرات در سیستم پاداش و تشویق و سیستم دریافت ایده و پیشنهادات کارکنان؛ زیرا تردیدی نیست که ارزش و بها دادن به ایده‌ها و افکار کارکنان می‌تواند تاثیر زیادی بر روحیه و تعلق سازمانی کارکنان داشته باشد؛
۶. توجه به نیازهای محیطی و درک تغییرات محیطی برای پیشگامی در ایجاد این تغییرات تا بتواند مورد اعتماد جامعه‌ای باشد که بنا است به آنها خدمات خود را ارائه نماید؛ و
۷. تأکید بر اهمیت آموزش کارآفرینی در فراینده توسعه حرفه‌ای مربیان مراکز و ارائه حمایت‌های سازمانی و آموزشی بیشتر به معلمان و مربیانی که در آموزش کارآفرینی درگیر هستند.

## منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۹۶۷). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنايي، رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی مطالعات فرهنگی.
- ترابی، سهیلا. امین، جهرمی شایان و عبدالمحمد، طاهری. (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی و حرفه‌ای شهرستان گچساران. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت*، شماره ۶۲ ص ۴۵.
- رضوانی، مهران. یدالهی فارسی، جهانگیر و واحد وحدت کار، مهدی. (۱۳۸۹). پیامدهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمانهای عمومی غیر دولتی. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۴، ص ۱۴۲-۱۱۹.
- طلایی، قدرت‌اله. (۱۳۹۰). الگوی سنجش کارآفرینی با توجه به شاخص‌های درون سازمانی و اثرگذاری آن بر کارآفرینی (مطالعه موردی: بنگاه‌های صنعت نساجی یزد). *مجله توسعه کارآفرینی*، سال سوم، شماره ۱۲، ص ۱۸۵-۲۰۳.
- علم بیگی، امیر، ملک‌محمدی، ایرج و مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۸). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی/ایران*، دوره ۴۰، شماره ۱، ص ۲۹-۲۱.
- کاظمی، مصطفی و ارجمندی نژاد، افتخارآفاق. (۱۳۸۷). بررسی کارآفرینی درون‌سازمانی با استفاده از مدل استیونسون. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*، شیراز، ۲۷ و ۲۸ بهمن.
- محمد کاظمی، رضا. قاسمی، حمید و رستم بخش، حمید. (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور. *مجله پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، سال اول، شماره ۲، ص ۸۹.
- مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۸). امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی صنعتی سپا طب. *فصلنامه مدیریت*، سال ششم، شماره ۱۶، ص ۱۶.
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۴). *کارآفرینی در سازمان‌های دولت*. تهران: نشر فراندیش.
- یزدان شناس، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن. *مجله فرهنگ مدیریت*، دوره ۱۱، شماره ۴، ص ۱۵۸-۱۳۷.

- Azizi, N., and Alikhani, P. (2013). A Consideration on the TVET's Challenges in Iran: Emerging TVET Priorities for the Knowledge-based Economy. Paper presented at the European Conference on Educational Research (ECER 2013).
- Chen, J., Zhu, Z. & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.
- European Commission (2009). *Entrepreneurship in Vocational Education and Training*. Brussels.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., and Shepard, D. A. (2008). *Entrepreneurship*, 7<sup>th</sup> edition. NY: McGraw - Hill Irwin.
- Holden, R., Jameson, S. and Walmsley, A. (2007). New graduate employment within SMEs: still in the dark? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 211- 227.
- Jónsdóttir, S. R. (2008). *Analysis of Entrepreneurship Education in Vocational and Training in Iceland*. Leonardo National Agency. Iceland.
- Molina, C., & Callahan, J. (2009). Fostering organizational performance. *Training*, 33(5), 388-400
- Morris, M. H. (2001). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, Organizational architecture*. New York: Oxford University.
- Organizations and societies. New York: Quorum Books. Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper
- Morris, M.H. and Jones, F.F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (4): 873-96.
- Rodriguez, R., Warmerdam, J., and Triomphe, C. E. (2010). *The Lisbon Strategy 2000 – 2010 An analysis and evaluation of the methods used and results achieved*. Brussels: European Parliament Press.
- Stevenson, H. H., Robers, M. J., & Grousbeck, D. E. (1989). *Business ventures and the entrepreneur*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1997). *Competing by design: the power of*
- Van Aardt, I., Van Aardt, C., & Bezuidenhout, S. (2000). *Entrepreneurship and new venture management*. Cape Town: Oxford University.
- Zilberman, T. W. and Scarborough, N. M. (1996). "Entrepreneurship and New vere formation", Prentice Hall International Edition.