

دانش مدیریت

شماره ۶۲ - پاییز ۱۳۸۲

ص ۱۰۱-۱۳۸

ارایه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی ایران با استفاده از رویکرد کارآفرینی

دکتر حسن میرزایی اهرنجانی* - دکتر سیدمحمد مقیمی**

چکیده

با توجه به اهمیت سازمان‌های غیردولتی در فرآیند توسعه پایدار و لزوم ترویج نهادسازی در این زمینه و واگذاری نقش‌های جدیدتر به این تشکلهای، توانمندسازی و تقویت ظرفیت‌های درونی آنها از اولویت‌های اساسی است. در این مقاله که برگرفته از نتایج پژوهشی علمی - کاربردی درباره بررسی وضعیت سازمان‌های غیردولتی ایران به منظور طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی در آنها است، کوشش شده ضمن بیان مسأله، اهمیت و اهداف پژوهش، مروری مختصر بر ادبیات موضوع نیز صورت گیرد. همچنین به بیان فرضیات تحقیق، روش‌شناسی پژوهش، ابعاد مدل مفهومی، جامعه و نمونه آماری، ابزار پژوهش و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است. در بخش دیگری از مقاله، یافته‌های تحقیق در قالب مدل سه‌شاخگی و به تفکیک فرضیات تحقیق و با توجه به آزمون‌های آماری مربوط بررسی شده است.

در پایان نیز ضمن نتیجه‌گیری، پیشنهادها و راهکارهایی برای استقرار الگوی مطلوب سازمانی در سازمان‌های غیردولتی کشورمان با توجه به مدل بومی برگرفته از این پژوهش در قالب رویکرد کارآفرینی ارایه شده است.

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های غیردولتی^۱، کارآفرینی سازمانی^۲، عوامل ساختاری^۳، عوامل رفتاری (محتوایی)^۴، عوامل زمینه‌ای (محیطی)^۵.

* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

1. Non-Governmental Organizations (NGOs)
2. Organizational Entrepreneurship
3. Co-Structure Factors
4. Content Factors
5. Context Factors

مقدمه

سازمان‌های غیردولتی، نهادی قدیمی با مفهومی جدید هستند که ریشه در تاریخ گذشته‌ی بشر دارند و در زمان‌های گذشته با مطرح شدن مدیریت اجتماعات بشری پا به عرصه هستی نهاده‌اند. این نهادهای اجتماعی علاوه بر ریشه‌های تاریخی دارای سابقه‌ای دیرینه در مکتب اسلامی هستند، به گونه‌ای که پیامبر اکرم (ص) قبل از مبعوث شدن به پیامبری، پیمانی تحت عنوان «حلف الفضول» با عده‌ای از جوانان قریش منعقد نمودند که براساس آن از حقوق افراد غریب در شهر مکه دفاع نمایند. امروزه با طرح مباحثی هم‌چون مدیریت‌گرایی و توسعه‌ی جامعه مدنی، این نهادها اهمیت مضاعفی پیدا نموده‌اند، که این روند در کشور ما نیز از حدود یک دهه‌ی گذشته مورد توجه قرار گرفته است و دولت در این راستا تلاش می‌کند تا نقش سازمان‌های غیردولتی در فرآیند توسعه‌ی پایدار را دریابد و ضمن ترویج نهادسازی در این قلمرو، بر واگذاری نقش‌های جدیدتر به آن‌ها تأکید دارد. مشکل عمده‌ای که در این رهگذر وجود دارد، فقدان توانمندی و ظرفیت‌های درونی سازمان‌های غیردولتی است که کارگزاران دولتی را در واگذاری نقش‌های جدید و برجسته به این نهادهای پویا دچار شک و تردید نموده است. سازمان‌های غیردولتی و دولت به‌خوبی بر این نکته وقوف کامل دارند که تا سازمان‌های غیردولتی، ظرفیت‌های ساختاری و رفتاری خود را ارتقاء بخشند، توان ایفای نقش فعال در جامعه را نخواهند داشت.

بیان مسأله

پژوهش حاضر یک تحقیق مسأله‌مدار کاربردی است که در صدد حل یکی از موضوعات اساسی مدیریت عمومی در ایران است. از آن‌جا که سازمان‌های غیردولتی یکی از ابزارهای اساسی مدیریت دولتی نوین در جهت رشد و توسعه هستند و در اکثر کشورها نقشی اساسی در فرآیند توسعه برعهده دارند، چند صباحی است که در کشور ما نیز مورد توجه جدی قرار گرفته‌اند و دولت تلاش می‌کند تا ضمن کمک به شکل‌گیری و ایجاد این نهادهای جامعه مدنی در ایران، در فعالیت‌های توسعه برای آن‌ها نقشی محوری قایل شود. در فرآیند توسعه، این سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند جایگاه مناسبی را کسب کنند و اعتماد ملی و دولتی را جلب نمایند.

سازمان‌های غیردولتی باید توانایی حل و فصل مشکلات مهم اجتماعی را بروز دهند. آن‌ها باید بتوانند به نیازهای اجتماعی به شکل کارآمد و اثربخش پاسخ گویند (کورنوال و پرلمن^۱، ۱۹۹۰: ۲۲۱).

بسیاری از سازمان‌های غیردولتی شاهد این هستند که دیگران با دقت زیاد، بهره‌وری و کیفیت ارایه خدمات آن‌ها را بررسی می‌کنند. تقاضاهای قانونی؛ سیاسی؛ حقوقی و غیره برای مسئولیت‌پذیری آن‌ها رو به افزایش است که سازمان‌های غیردولتی باید بتوانند فرهنگ مسئولیت‌پذیری را اجرا کنند (همان: ۲۲۱). امروزه جوامع در جست‌وجوی روش‌های کارا و نوآورانه برای ارایه کالاهای مهم اجتماعی در حوزه‌های بهداشت، آموزش، خدمات اجتماعی، محیط زیست و توسعه جامعه هستند. به نظر می‌رسد که رهیافت‌های قدیمی منسوخ شده است و فراهم‌کنندگان خدمات غیرانتفاعی با فشارهای مالی جدی روبه‌رو شده‌اند و از این‌رو، سازمان‌های غیردولتی با استفاده از کارآفرینی اجتماعی با تأکید خاص بر مزایا و محدودیت‌های تطبیق عملیات خود با ویژگی‌های محیط‌های عملیاتی بخش عمومی، به دنبال فرصت‌های جدید هستند (لوئیس^۲، ۲۰۰۱: ۲-۴). تلاش آن‌ها به یافتن فرصت‌ها، فرهنگ‌ها، استفاده از گروه‌های تحقیق و توسعه، استفاده از کارآفرینی و نظام‌های کنترل معطوف گردیده است و می‌کوشند تا از یک سازمان سنتی به یک سازمان کارآفرینانه بدل شوند که این فرآیند به کمک ایجاد و استراتژی کارآفرینی، خلاقانه امکان‌پذیر است (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۲۲۱).

روند عمومی در سازمان‌های غیردولتی ایران مؤید این مطلب است که شرایط حاکم بر این سازمان‌ها، سنتی و غیر کارآفرینانه است و به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های غیردولتی در ایران ناشی از فقدان کارآفرینی سازمانی است. هرچند که اکثر صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران سازمان‌های غیردولتی به این امر اذعان دارند، ولی معتقدند که فقدان الگوهای کاربردی متناسب با شرایط بومی ایران که مبتنی بر تحقیقات علمی باشد، از جمله دلایل اصلی، عدم تحول در این بخش مهم مدیریت جامعه است.

1. Cornwall & Perlman

2. Lewis

اهمیت و ضرورت پژوهش

با پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، مشارکت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم مورد توجه جدی قرار گرفت و با تثبیت انقلاب، این روند وارد مرحله‌ای نوین شد و با طرح مباحث جامعه‌ی مدنی و گفت‌گویی تمدن‌ها به اوج خود رسید. برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران که مهم‌ترین برنامه‌ی استراتژیک کشور است، اهمیت بخش سوم و سازمان‌های غیردولتی را مورد توجه ویژه قرار داده و بخش دولتی را مکلف به تقویت و محول نمودن نقش‌های پیش‌تری به آن‌ها در فرآیند توسعه نموده است، به گونه‌ای که بند ۵ ماده ۱، ماده ۴۰، بند ب ماده ۶۴، ماده ۱۰۰، ماده ۱۰۱، بند ب ماده ۱۰۴، بند ج ماده ۱۵۷، بند ماده ۱۵۸، ماده ۱۸۲، بند ۴ ماده ۱۹۲ و برخی دیگر از مواد قانون برنامه سوم توسعه نشان می‌دهد که جایگاه والایی برای مشارکت و ایفای نقش سازمان‌های غیردولتی در نظر گرفته شده و طیف وسیعی از فعالیت‌ها مورد توجه قرار گرفته است. همان‌طور که در برخی از بندها نیز اشاره شده است، سازمان‌های غیردولتی قبل از برعهده گرفتن این نقش‌ها و مشارکت فعالانه در فرآیند توسعه، ابتدا بایستی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های لازم را در جنبه‌های مختلف سازمانی خود تقویت نمایند تا بتوانند در ایفای این نقش‌های مهمی که برنامه سوم برای آن‌ها در نظر گرفته، از اثربخشی لازم برخوردار باشند.

دیدگاه غالب در توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی، توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در آن‌ها است و دو استدلال اساسی از نیاز به کارآفرین شدن سازمان‌های غیردولتی حمایت می‌کنند:

۱. رهبری اجتماعی

۲. مسؤولیت‌های اخلاقی در قبال جامعه

بر این اساس، سازمان‌های غیردولتی باید اثبات کنند که یک سازمان کارآفرین دارای مدیریت قوی می‌تواند روش‌های جدید و بهتر را بیابد (همان: ۲۲۰).

با توجه به نوپا بودن سازمان‌های غیردولتی در ایران و نیاز به توانمندسازی آن‌ها برای ایفای نقش‌های مؤثرتر در توسعه کشور و با توجه به اهمیت کارآفرینی در این سازمان‌ها، نتایج این پژوهش، الگوی جامع کارآفرینی سازمانی را متناسب با شرایط بومی کشورمان برای سازمان‌های غیردولتی ارائه خواهد نمود تا بر پایه آن، سازمان‌های غیردولتی به تقویت

و بهبود توانمندی‌های خود اقدام نمایند و آمادگی لازم برای ایفای نقش‌های مؤثرتر را پیدا کنند.

اهداف تحقیق

در این پژوهش اهداف متعددی دنبال می‌شود که آن‌ها را می‌توان در قالب هدف اصلی و اهداف جزئی تقسیم نمود:

الف. هدف اصلی

هدف اصلی این پژوهش، بررسی توانمندی‌ها و ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی کشور است، تا در پی آن الگوی جامعی طراحی گردد که براساس آن، کلیه سازمان‌های غیردولتی در راستای اهداف برنامه‌ی سوم توسعه جمهوری اسلامی ایران، به بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های ساختاری، رفتاری و محیطی خود پردازند و برای ایفای مؤثر نقش‌های اجتماعی و فرهنگی در جامعه، آمادگی لازم را پیدا کنند.

ب. اهداف جزئی

با توجه به ابعاد و متغیرهای مدل مفهومی تحقیق، اهداف فرعی مختلفی برای این پژوهش وجود دارد که مهم‌ترین این اهداف عبارتند از:

۱. ارایه الگوی مطلوب برای عوامل ساختاری سازمان‌های غیردولتی متناسب با ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی.
۲. ارایه الگوی مطلوب برای عوامل رفتاری سازمان‌های غیردولتی متناسب با ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی.
۳. ارایه الگوی مطلوب برای عوامل زمینه‌ای سازمان‌های غیردولتی متناسب با ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی.

مروری بر چارچوب نظری تحقیق

مقدمه

موجودیت جامعه مدنی مطمئناً هم در کشورهای شمال و هم در کشورهای جنوب پدیده‌ی جدیدی نیست. اما در سال‌های اخیر، مفهوم جامعه مدنی به کرات در گفتمان‌های مربوط به توسعه به‌طور عام و دموکراسی به‌طور خاص، استفاده شده و نقش خاص این بخش از

جامعه به وسیله صاحب نظران، سیاستمداران و رسانه‌ها مورد توجه قرار گرفته است. واژه‌ی جامعه مدنی، از سنت لیبرال و از طریق جان لاک برای تشریح انفکاک جامعه از دولت نشأت گرفته است. این واژه از سنت اروپای قدیم برای تمایز بین دولت و جامعه بسط یافته است. به عنوان یک پیامد این سنت، تحقیق بر روی انجمن‌ها در یک دوره‌ی طولانی بین بازار به عنوان بخش دوم و جامعه مدنی به عنوان بخش سوم تمایز ایجاد نموده است (دیولاس^۱، ۲۰۰۰: ۳-۱).

مشارکت محلی در جامعه‌ی مدنی یکی از نیروهای اساسی پیش‌برنده‌ی توسعه پایدار است و ابتکار، نوآوری و کارآفرینی، انتقال سریع تکنولوژی و تطبیق‌پذیری با فرآیند توسعه را موجب می‌شود (آژانس توسعه‌ی بین‌المللی در آمریکا^۲، ۲۰۰۰: ۱).

داوطلب‌گرایی منجر به افزایش نگرش‌های مثبت، توسعه اخلاقیات و مسئولیت‌پذیری در جامعه می‌شود. بر همین اساس است که بسیاری از کشورها به صورت فعالانه فعالیت‌های داوطلبانه را ترغیب می‌کنند (کاتانو، پوند و کلوودی^۳، ۲۰۰۱: ۲).

تعاریف سازمان‌های غیردولتی

ادبیات سازمان‌های غیردولتی نشان می‌دهد در این که چه نوع نهادهایی می‌توانند سازمان‌های غیردولتی تلقی شوند، اتفاق نظر وجود ندارد. مجموعه‌ای متنوع از نهادها می‌توانند بیان‌گر جامعه مدنی در چارچوب سیاسی جوامع باشند. بعضی صاحب‌نظران در غرب همه‌ی سازمان‌های غیرانتفاعی را در این جایگاه قرار می‌دهند. در این دیدگاه، موزه‌ها، مدارس، بنیادهای خیریه^۴، اتحادیه‌های تجاری، سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی (آن‌هایی که در کشورهای توسعه‌یافته تشکیل شده‌اند ولی در نقاط دیگر جهان فعالیت می‌کنند) و سازمان‌های مردمی و محلی وابسته به توده‌ی مردم می‌توانند تحت عنوان سازمان‌های غیردولتی مورد ملاحظه قرار گیرند.

-
1. Develas
 2. USAID
 3. Catano & pond & kelloway
 4. Philanthropist Foundations

برخی صاحب‌نظران دیدگاه محدودتری دارند و تنها سازمان‌هایی هم‌چون سازمان‌های وابسته به توده‌ی مردم و سازمان‌های حمایتی از توده‌ی مردم را که خارج از سطح محلی فعالیت می‌کنند سازمان‌های غیردولتی می‌نامند (رسالن^۱، ۲۰۰۱: ۲).

جولی فیشر^۲ می‌نویسد: در جهان سوم، واژه سازمان‌های غیردولتی با گستره‌ی وسیعی تعریف شده است و به طور کلی اشاره به سازمان‌هایی دارد که درگیر امور توسعه شده‌اند (همان: ۲).

بیش‌تر تعاریف جدید از واژه‌ی سازمان‌های غیردولتی تمایل دارند که فقط مؤسسه‌ای که درگیر فعالیت‌های توسعه‌ی پایدار هستند را در این قلمرو قرار دهند. بیمارستانها، سازمان‌های خیریه و دانشگاه‌ها در شمار سازمان‌های داوطلبانه و غیرانتفاعی قرار می‌گیرند (همان: ۳).

بانک جهانی سازمان‌های غیردولتی را این‌چنین تعریف می‌کند: «سازمان‌های خصوصی‌ای که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقای منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط زیست، ارایه خدمات اجتماعی اساسی یا توسعه‌ی اجتماعی انجام می‌دهند». در کاربردی وسیع‌تر، می‌توان واژه‌ی سازمان‌های غیردولتی را برای سازمان‌های غیرانتفاعی استفاده کرد که مستقل از دولت هستند. سازمان‌های غیردولتی معمولاً سازمان‌هایی ارزش‌مدار هستند که تماماً یا بخشی از آنها به امور خیریه و فعالیت‌های داوطلبانه مربوط‌اند. اگر چه بخش غیردولتی طی دو دهه‌ی اخیر به شدت حرفه‌ای و تخصصی شده است، اما اصول نوع‌دوستی و داوطلبی هم‌چنان جزو ویژگی‌های کلیدی آن محسوب می‌شوند (بانک جهانی^۳، ۲۰۰۱: ۱).

لامپکین و استنگل^۴ معتقدند که سازمان‌های غیردولتی سالیان طولانی در سراسر دنیا نیروی کلیدی جامعه بوده‌اند. آنها از گروه‌هایی از مردم تشکیل شده‌اند که به صورت داوطلبانه دور هم جمع می‌شوند و خدمات و فعالیت‌هایشان نیز خیلی وسیع و متنوع است (فراهم نمودن فرصت‌های تفریحی و سرگرمی برای جوانان، توزیع غذا و پوشاک برای

1. Rasalan

2. Julie Fisher

3. World bank

4. Lampkin & Stengel

نیازمندان، برگزاری کنسرت موسیقی، مراقبت‌های بهداشتی، و ابراز دیدگاه‌هایی راجع به اداره‌ی امور جامعه‌شان (لامپکین و استنگل، ۲۰۰۱: ۱).

آژانس توسعه بین‌المللی در آمریکا^۱ نهاد کمک‌کننده به سازمان‌های غیردولتی در کشورهای دیگر است. این آژانس در راستای اهداف قدرت‌بخشی به سازمان‌های غیردولتی، بر سازمان‌هایی تمرکز دارد که مستقیماً در توسعه دخالت دارند و قانونی یا غیرقانونی بودن آن‌ها اهمیتی ندارد. از نظر این آژانس، سازمان‌های غیردولتی عبارتند از: سازمان‌هایی که خدمات ارابه می‌دهند، همانند سازمان‌هایی که برای افزایش حیات کودکان خدمات آموزشی عرضه می‌کنند یا برنامه‌های اعتباری برای شرکت‌های کوچک؛ سازمان‌هایی که از اهداف خاص توسعه، هم‌چون خدمات برنامه‌ریزی خانواده یا زیرساختارهای توسعه یا قوانین معافیت مالیاتی برای شرکت‌های کوچک حمایت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که از اصلاحات سیاسی هم‌چون حفظ امنیت و محیط زیست، حمایت می‌کنند؛ سازمان‌هایی که مسایل و مشکلات توسعه هم‌چون فقر یا بی‌اعتنایی به محیط زیست را تجزیه و تحلیل می‌کنند و مناظرات و برنامه‌های آموزش ملی را در باب این موضوعات سازماندهی و اجرا می‌کنند؛ سازمان‌هایی که برای تولید مستقیم یا پردازش و بازاریابی تشکیل شده‌اند، مانند تعاونی‌های کشاورزی و انجمن‌های اعتباری روستایی؛ سازمان‌هایی که با دیگر سازمان‌ها و افراد منافع مشترکی دارند، مانند اطاق‌های بازرگانی، اتحادیه‌های بازرگانی و گروه‌های حقوق بشر (آژانس توسعه بین‌المللی در آمریکا، ۱۹۹۹: ۱).

بندل و مورفی^۲ معتقدند که گروه‌هایی که به‌جای دستیابی به قدرت اقتصادی بازار یا عرصه سیاسی از طریق فرآیند انتخابات، هدفشان ارتقای اهداف محیطی و یا اجتماعی است، تحت عنوان سازمان غیردولتی قرار می‌گیرند (گرینال و رور^۳، ۱۹۹۹: ۱). کارنویتز^۴، سازمان‌های غیردولتی را گروه‌هایی از افراد می‌داند که به دلایل بسیار زیادی سازماندهی شده‌اند که انسان‌ها را در ابداع‌گری درگیر نمایند (لويس، ۲۰۰۱: ۳۶).

1. USAID

2. Bndell & Murphy

3. Greenall & Rovere

4. Charnovitz

سازمان‌های غیردولتی و کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی، خلاقیت و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصادی مدرن را فراهم می‌کنند. مهم دانستن این سه عنصر اغراق‌آمیز نیست. کارآفرینان که در رأس کسب و کارهای مخاطره‌آمیز قرار دارند، در جست‌وجوی فرصت‌ها هستند و خلاقیت‌ها اغلب ابزاری برای موفقیت آن‌ها تلقی می‌شود. کارآفرینان تغییر را یک پدیده‌ی معمولی می‌دانند، لذا همیشه در جست‌وجوی تغییرند، به آن واکنش نشان می‌دهند و از آن به‌عنوان یک فرصت بهره‌برداری می‌کنند. کارآفرینان منابع را از حوزه‌هایی که بهره‌وری پایین دارند به حوزه‌های که دارای بهره‌وری بالاتری هستند، تغییر مکان می‌دهند (دانفی^۱، ۱۹۹۴: ۱).

اساساً کارآفرینان و رفتار کارآفرینانه در هر حوزه‌ای یافت می‌شوند. مهم‌ترین این حوزه‌ها عبارتند از (تامسون^۲، ۱۹۹۹: ۵):

کسب و کار تجاری؛ امور اجتماعی، بویژه در پیشگامی‌ها و ابتکارات فردی (معمولاً کارآفرینی اجتماعی نامیده می‌شود) و پیشگامی و ابتکاران بخش عمومی (کارآفرینی مدنی)؛ امور علمی؛ امور هنری؛ امور ورزشی؛ خدمت‌سربازی و نظام‌وظیفه؛ امور اکتشافی و ماجراجویانه (تامسون و گاف و لس^۳، ۲۰۰۰: ۵).

کارآفرینی صرف نظر از زمینه‌ای که در آن فعالیت صورت می‌گیرد، دارای سه عنصر کلیدی است: یک بینش؛ کسی با مهارت‌های رهبری که می‌تواند بینش را به‌صورت عملیاتی درآورد؛ اراده‌ای که چیزی را بنا کند که رشد کند و پایدار بماند (همان: ۲).

به‌رغم آن که تصور عمومی این است که کارآفرینان با انگیزه‌ی ثروت‌اندوزی تحریک می‌شوند، خلق کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید محدود به بخش اقتصادی نبوده است. روحیه‌ی کارآفرینی هر ساله در خلق هزاران سازمان غیرانتفاعی بازتاب داشته است (اوبرفیلد و دس^۴، ۱۹۹۹: ۵۶۶).

1. Dunphy

2. Thompson

3. Thompson & Geoff & lees

4. Oberfield & Dees

کارآفرینی سازمانی، پرورش رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان قبلاً تأسیس شده است. به طور خلاصه، کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را از طریق تشویق کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان، توسعه دهند و به آن‌ها برای تعقیب برنامه‌های‌شان، آزادی و انعطاف‌پذیری بدهند، بی‌این‌که آن‌ها را در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند (استونر^۱، ۱۹۹۵: ۱۷۰).

به علاوه، سازمان کارآفرینانه را می‌توان به عنوان نظام توانمندسازی افراد برای استفاده از فرآیندهای خلاق در نظر گرفت که آن‌ها را برای به کار گرفتن و نوآفرینی فنون به طور برنامه‌ریزی شده، سنجیده و پرمعنی در سطحی از فعالیت نوآورانه‌ی مطلوب قادر می‌سازد (اکلس و نک^۲، ۱۹۹۸: ۱-۲).

کارآفرینی سازمانی برای اطمینان از بقاء از طریق بازسازی عملیات سازمان‌ها، تعریف مجدد مفهوم کسب و کار و افزایش ظرفیت‌های نوآوری و کیفیت مورد نیاز در محیط پویا ضروری است (همان: ۲).

فری نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که محصولات یا خدمات یا فرآیندهای نوآورانه از طریق خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌گردد (فرای^۳، ۱۹۹۳: ۳۷۳).

کرونوال و پرلمن معتقدند که اصول کارآفرینی سازمانی صرفاً به سازمان‌های انتفاعی و بخش خصوصی محدود نمی‌شود، بلکه می‌توان همین فرآیندها را در قبال سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی نیز به کار برد (کرونوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۲۱۷).

مدل‌های مختلفی برای کارآفرینی سازمانی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

الف) مدل کارآفرینی سازمانی کرونوال و پرلمن که بر مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است (همان: ۲۰).

ب) مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و نافزیگر.

1. Stoner

2. Echols & Neck

3. Fry

کوراتکو، نافزیگر و همکارانش^۱ معتقدند که فرآیند ایجاد کسب و کار کارآفرینانه‌ی جدید، تعاملی از عوامل مختلف است. این مدل کارآفرینی سازمانی، تعامل فعالیت‌های مختلف را به جای رخداد حوادث در خلاء، موجد کارآفرینی در سازمان معرفی می‌کند. براساس این مدل، أخذ تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل ویژگی‌های سازمانی، مشخصات فردی و برخی تسریع‌کننده‌ها است (کوراتکو و هاجیتس^۲، ۲۰۰۱: ۷۲-۳).

ج) مدل کارآفرینی سازمانی اکلس و نک.

این مدل می‌کوشد تا به‌طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه‌ی فردی و ساختار سازمانی بر موفقیت کارآفرینانه سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی سازمان برای بقاء در یک محیط پویای سرشار از نوآوری‌ها نشان می‌دهد (اکلس و نک، ۱۹۹۸: ۲).

در مجموع، در حالی که هدف سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی، کسب سود نیست، بسیاری از این سازمان‌ها با ارایه‌ی خدمات یا کالاها به جامعه، در واقع از فعالیت‌های کارآفرینی خود هم‌چون یک منبع درآمد استفاده می‌کنند. البته خطراتی نیز در این رهگذر وجود دارد که اگر این برنامه‌ها به دقت طراحی شوند و به شکلی کاملاً مطابق با مقررات دولتی به اجراء درآیند، مشکلی به وجود نخواهد آمد. کارآفرینی یک منبع قابل قبول و مهم جهت تأمین منابع مالی بخش سوم (سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی) است (رینولدز^۳، ۲۰۰۱: ۴۴۱).

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های پژوهشی این تحقیق براساس مدل مفهومی سازماندهی گردیده که از سه فرضیه‌ی اصلی و چهارده فرضیه فرعی تشکیل شده است، فرضیات اصلی و فرعی این پژوهش عبارتند از:

1. Kuratko &
2. Kuratko & Hodgetts
3. Reynolds

۱. بین عوامل ساختاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۱. بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۲. بین استراتژی سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۳. بین نظام مالی و بودجه‌ای و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۴. بین نظام تحقیق و توسعه و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۵. بین نظام ارزیابی عملکرد و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱-۶. بین نظام حقوق و دستمزد و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۲. بین عوامل رفتاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۲-۱. بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط وجود دارد.

۲-۲. بین ویژگی‌های کارکنان و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط وجود دارد.

۲-۳. بین ویژگی‌های مدیران و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط وجود دارد.

۲-۴. بین سبک رهبری مدیران و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط وجود دارد.

۲-۵. بین سطح تضاد و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۳. بین عوامل زمینه‌ای و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۳-۱. بین ارتباط محیطی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۳-۲. بین ارتباط با دولت و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

۳-۳. بین تعاملات با شهروندان و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ارتباط معنادار وجود دارد.

روش پژوهش

انتخاب روش تحقیق یکی از مهم‌ترین و فنی‌ترین مراحل است که پژوهش‌گر باید با حساسیت ویژه آن را مورد توجه قرار دهد. در این پژوهش تلاش شده است ضمن تهیه نقشه‌ی عملی و تنظیم مراحل تحقیق، ابزار مناسبی برای گردآوری داده‌ها طراحی شود و با انتخاب نمونه‌های آماری از طریق فرمول نمونه‌گیری، داده‌های عینی، نگرش و جمعیت‌شناختی مورد نیاز جمع‌آوری گردد. هم‌چنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و نرم افزار لیزرل^۱ نیز برای برقراری رابطه‌ی علی بین متغیرهای مستقل به متغیر وابسته نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

مدل مفهومی تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ۱۳۷۹، ص ۲۳). از آن‌جا که هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آن‌ها ترسیم شده باشد، در این پژوهش نیز از ابزار تحلیل سه‌شاخگی که دکتر حسن میرزایی اهرنجانی برای شناخت مسایل سازمانی طراحی کرده‌اند، به‌عنوان مدل مفهومی استفاده گردیده است. این ابزار تحلیلی دارای سه بعد

1. Linear Structural Relation (LISREL)

اساسی است (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۵: ۱۱) که پژوهش گر نیز متغیرهای فرضیات پژوهشی را در این مدل گنجانده است. از آنجا که مدل مفهومی یا چارچوب نظری باید به صورت نمودار شماتیک (مدل تحلیلی) ارائه شود تا تعداد متغیرها و روابط بین آنها مشخص گردد، مدل مورد نظر در این پژوهش نیز در قالب مدل سه شاخگی ترسیم شده است و ابعاد مدل مفهومی در سه شاخه‌ی عوامل ساختاری، عوامل رفتاری (محتوایی) و عوامل زمینه‌ای با مرکزیت کارآفرینی سازمانی با یکدیگر مرتبط شده‌اند.

جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل سازمان‌های غیردولتی هستند که این جامعه از ویژگی‌های ذیل برخوردار است:

۱. سازمان‌های غیردولتی که دارای مشخصات تشکیلات و ساختار سازمانی، غیردولتی، غیرانتفاعی، پاسخگو به نیاز جامعه، و داوطلبانه هستند.
 ۲. سازمان‌های غیردولتی که دفتر مرکزی آن‌ها در شهر تهران است.
 ۳. سازمان‌های غیردولتی که دارای ویژگی‌ها و مشخصات کارآفرینی سازمانی هستند.
- برای شناخت سازمان‌های غیردولتی در شهر تهران، با مراجعه به کتاب سازمان‌های غیردولتی که با همکاری یونسکو و توسط انجمن تنظیم خانواده جمهوری اسلامی ایران تهیه شده و هم‌چنین با مراجعه به شبکه‌های سازمان‌های غیردولتی در ایران (شبکه زنان، جوانان، و محیط زیست)، فهرستی از مشخصات این سازمان‌ها تهیه گردید و سازمان‌های غیردولتی که در شهر تهران دفتر مرکزی دارند، فهرست‌برداری شدند.
- هم‌چنین برای شناسایی سازمان‌های غیردولتی که حایز شرایط بند سوم (دارای شرایط کارآفرینی سازمانی) باشند، ضمن مشورت و رایزنی با شبکه‌های سازمان‌های غیردولتی زنان، جوانان، محیط زیست، انجمن تنظیم خانواده، وزارت کشور و برخی ارگان‌های دولتی و غیردولتی، لیستی از سازمان‌های غیردولتی که دارای ویژگی کارآفرینی سازمانی باشند، تهیه گردید.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده گردیده است و سازمان‌های غیردولتی به دو گروه تقسیم شده‌اند: سازمان‌های غیردولتی فرهنگی،

سازمان‌های غیردولتی اجتماعی. تعداد نمونه‌های این پژوهش نیز براساس فرمول نمونه‌گیری جامعه‌ی محدود محاسبه شده است:

$$n = \frac{Nz'pq}{\varepsilon(N-1) + z'pq} \quad n = \frac{68 \times (1/96)^2 \times 0/50 \times 0/50}{(0/06)^2 (67) + (1/96)^2 \times 0/25} = 54$$

با لحاظ نمودن میزان خطای ۰/۰۶ (با استفاده از تحقیقات مشابهی که انجام گرفته)، احتمال موفقیت ۰/۵۰ و آماره‌ی استاندارد ۳/۸۴ و جامعه هدف ۶۸، تعداد نمونه‌ی مورد نیاز برای این پژوهش که همانا سازمان‌های غیردولتی کارآفرین هستند، ۵۴ خواهد بود.

برای توزیع این نمونه‌ها، ابتدا سهم هر یک از طبقات (سازمان‌های غیردولتی اجتماعی و فرهنگی) از نمونه‌ها مشخص شد. با توجه به این که ۶۰٪ جامعه مربوط به سازمان‌های غیردولتی اجتماعی و ۴۰٪ بقیه مربوط به سازمان‌های غیردولتی فرهنگی بوده است، این نسبت در نمونه‌ها نیز رعایت گردید و سهم سازمان‌های غیردولتی اجتماعی ۳۲ و سهم سازمان‌های غیردولتی فرهنگی ۲۳ نمونه شد.

ابزار پژوهش

تحقیق حاضر، پژوهشی توصیفی است که با استفاده از شاخه‌ی مطالعات پیمایشی^۱ انجام گرفت.

در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، و هم‌چنین فنون مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک، پرسش‌هایی مطرح و داده‌های مورد نظر گردآوری شده است. پرسش‌های پیمایشی این پژوهش از نظر محتوای کلی به سه دسته تقسیم می‌شوند: پرسش‌های جمعیت‌شناختی^۲، پرسش‌های عینی و واقعی^۳، پرسش‌های نگرشی^۴.

1. Field Survey

2. Demographic Questions

3. Factual Questions

4. Attitudinal Questions

آزمون روایی و اعتبار

برای انجام پیش‌آزمون در این تحقیق، تعداد ۲۴ پرسش‌نامه به صورت آزمایشی توزیع گردید که میزان پایایی آن از طریق نرم‌افزار آماری برای علوم اجتماعی^۱ و با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۱ حاصل شد که بیان‌گر پایایی نسبتاً بالای پرسش‌نامه بود. پژوهش‌گر بر اساس نتایج پیش‌آزمون، برخی اصلاحات را در ابزار به وجود آورد، تا به روایی و پایایی آن بیفزاید. البته با گردآوری پرسش‌نامه‌های نهایی تحقیق، یک‌بار دیگر از طریق فرمول آلفای کرونباخ، پایایی پرسش‌نامه مورد سنجش قرار گرفت که میزان آلفاء ۰/۹۲ شد که بیان‌گر پایایی عالی پرسش‌نامه است.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش از روش‌های مختلف آمار توصیفی و آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده شده است. علاوه بر روش‌های مختلف آمار توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزار لیزرل نیز برای تعیین میزان تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته، جهت تبیین روابط بین متغیرها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

متغیر وابسته در این پژوهش، «کارآفرینی سازمانی» است که برای سنجش کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی از دو دسته داده‌ها استفاده شده است: داده‌های واقعی، داده‌های نگرشی. برای ارزیابی کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی هر یک از محورهای ذیل مورد بررسی قرار گرفته است: بررسی وضعیت کسب و کارهای کارآفرینانه در سازمان‌های غیردولتی، بررسی وضعیت شعب سازمان‌های غیردولتی، بررسی میزان رشد سالانه عضویت اعضای داوطلب در سازمان‌های غیردولتی، فرصت‌جویی سازمان‌های غیردولتی، حل مسایل اجتماعی به صورت ریشه‌ای، نوآوری در سازمان‌های غیردولتی، جذب منابع مالی از منابع مختلف، خدمات و محصولات بر اساس نیازها و اولویت‌های شهروندان.

1. Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

سازمان‌های غیردولتی از انواع کسب و کارهای کارآفرینانه استفاده می‌کنند. البته این کسب و کارها کم‌تر از ۱۰ درصد بودجه آن‌ها را تأمین می‌کند و بودجه سازمان‌های غیردولتی عموماً از منابع دیگر تأمین می‌شود. اما به هر حال در میان انواع کسب و کارهای کارآفرینانه، درآمد از محل آموزش در بیش از ۴۰ درصد سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه وجود دارد و پس از آن، درآمد از محل خدمات مشاوره‌ای، نمایشگاه‌های هنری و صنایع دستی و همچنین فروش تکنولوژی ناشی از تحقیق و توسعه از مهم‌ترین کسب و کارهای کارآفرینانه، سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه است. ولی در مجموع، کسب و کارهای کارآفرینانه درصد ناچیزی از درآمد سازمان‌های غیردولتی را به خود اختصاص می‌دهد و عمده‌ی سازمان‌های غیردولتی فاقد ظرفیت لازم برای استفاده از فرصت‌ها و انجام این نوع کسب و کارها هستند.

نگاره ۱، آمار توصیفی تعداد شعب را در سازمان‌های غیردولتی مطالعه شده نشان می‌دهد.

نگاره ۱. آمار توصیفی تعداد شعب سازمان‌های غیردولتی

درصد	فراوانی	توصیف آماری
۱۸٪	۱۰	تعداد شعب بین ۱ تا ۳ شعبه
۵/۴٪	۳	بین ۳ تا ۵ شعبه
۲٪	۱	بین ۵ تا ۷ شعبه
۷٪	۴	بیش‌تر از ۷ شعبه
۶۴٪	۳۶	فاقد شعبه
۳/۶٪	۲	بدون پاسخ
۱۰۰٪	۵۶	جمع کل

نتایج داده‌های گردآوری شده نشان می‌دهد که در حدود ۷۲ درصد سازمان‌های غیردولتی به جای حفظ شرایط موجود، به دنبال موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید هستند؛ در حدود ۶۷ درصد آنها، در حل مسایل اجتماعی شهروندان به ریشه و علل مشکلات می‌پردازند و نه صرفاً بهبودی آنها. همچنین در حدود ۶۷ درصد پاسخگویان معتقد بوده‌اند که سازمان‌های غیردولتی با ایجاد واحد تحقیق و توسعه^۱ و تعیین مقررات، روش‌ها و خط‌مشی‌هایی برای آن، ایده‌های جدید را خلق و اجرا می‌کند. داده‌های جمع‌آوری شده

درباره‌ی جذب منابع مالی نیز نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد پاسخگویان بر این باورند که خدمات و محصولات سازمان‌های غیردولتی معطوف به نیاز و اولویت شهروندان است. نگاره ۲، آمار توصیفی میزان رشد داوطلبی گری در ۳۳ سازمان غیردولتی مورد مطالعه را نشان می‌دهد (بقیه سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه فاقد رشد داوطلبی بوده‌اند و یا میزان رشد داوطلبی را بیان ننموده‌اند).

نگاره ۲: آمار توصیفی میزان رشد عضویت در سازمان‌های غیردولتی

درصد	فراوانی	توصیف آماری میزان رشد داوطلبی گری
۳۶٪	۱۲	رشد صفر تا ده درصد
۳۶٪	۱۲	رشد ده تا سی درصد
۱۲٪	۴	رشد سی تا پنجاه درصد
۳٪	۱	رشد پنجاه تا هفتاد درصد
۱۲٪	۴	رشد هفتاد درصد به بالا
۱۰۰٪	۳۳	جمع کل

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، در حدود ۷۳ درصد سازمان‌های غیردولتی دارای رشد کم‌تر از ۳۰ درصد و حدود ۳۶ درصد آن‌ها نیز رشد داوطلبی کم‌تر از ۱۰ درصد دارند که این امر بیان‌گر رشد پایین داوطلب‌گرایی در سازمان‌های غیردولتی است. نتایج آزمون علامت^۱ نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری ۰/۳۹ بزرگ‌تر از میزان خطای ۰/۰۵ است. در نتیجه، فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌گردد. این بدان معنی است که نمره کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه با نمره متوسط میانگین، اختلاف معنی‌داری ندارد و تقریباً می‌توان گفت که کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی مطالعه شده در حد متوسط است.

فرضیات این پژوهش در قالب مدل سه شاخگی تنظیم شده و با استفاده از نتایج آزمون‌های آماری و هم‌چنین آزمون روابط علی از طریق نرم‌افزار تشریح و تبیین گردیده است.

۱. عوامل ساختاری

۱-۱. استراتژی سازمانی

برای بررسی روابط استراتژی سازمان‌های غیردولتی با کارآفرینی سازمانی، چارچوب نظری مایلز و اسنو مورد پذیرش قرار گرفته است. از میان استراتژی‌های چهارگانه‌ی این چارچوب، همان‌طور که ویلیامز و تس^۱ معتقدند، استراتژی انفعالی چون در بلندمدت دوام ندارد، در سازمان‌های کارآفرین نمی‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد (ویلیامز و تس، ۱۹۹۵: ۳). استراتژی تدافعی در مقابل استراتژی آینده‌نگر مطرح است و استراتژی تحلیل‌گر نیز بینابین آن‌ها قرار می‌گیرد. بر اساس مبانی علمی مورد تأیید صاحب‌نظران موضوع استراتژی، در این پژوهش، استراتژی آینده‌نگر به‌عنوان استراتژی کارآفرینانه مورد توجه قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی این پژوهش، رابطه معنی‌دار و مستقیم بین استراتژی آینده‌نگر و کارآفرینی سازمانی را با ضریب همبستگی ۰/۲۸ مورد تأیید قرار می‌دهد. آزمون روابط علی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نیز ضریب مسیر ۰/۱۸ را درباره‌ی تأثیرگذاری مستقیم متغیر استراتژی آینده‌نگر بر کارآفرینی سازمانی تعیین می‌کند. علاوه بر آن، استراتژی آینده‌نگر نیز از طریق تأثیرگذاری غیرمستقیم، کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تأثیر استراتژی آینده‌نگر بر نظام حقوق و دستمزد با ضریب مسیر ۰/۳۸، بر نظام تحقیق و توسعه با ضریب ۰/۱۷ و بر نظام ارزیابی عملکرد با ضریب مسیر ۰/۱۷، تأثیر غیرمستقیم استراتژی آینده‌نگر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را نشان می‌دهد. با توجه به این یافته‌ها می‌توان گفت که سازمان‌های غیردولتی از طریق استراتژی آینده‌نگر و با ارایه خدمات و محصولات جدید، خلق تغییرات و جست‌وجوی فرصت‌های جدید می‌توانند کارآفرینی سازمانی را بهبود بخشند.

۱-۲. ساختار سازمانی

ساختار سازمانی این پژوهش در چارچوب ساختار بوروکراتیک و ارگانیک مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی، ارتباط معنادار با ضریب همبستگی ۰/۳۳ بین ساختار ارگانیک یا پویا و کارآفرینی سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد و نتایج آزمون

لیزرل نیز با تعیین ضریب مسیر ۰/۱۶، تأثیر مستقیم ساختار سازمانی ارگانیک بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را با ضریب تأثیر معنی‌داری مورد تأیید قرار می‌دهد. با توجه به نتایج آزمون‌های فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت که وجود ساختارهای ارگانیک و پویا در سازمان‌های غیردولتی تحت‌مطالعه، کارآفرینی سازمانی را موجب می‌شود.

اهمیت ساختار سازمانی به گونه‌ای است که پیتر دراگر، ساختار سازمانی را مناسب‌ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می‌داند (پروکوپنکو و پاولین^۱، ۱۹۹۱: ۱۵). وی هم‌چنین معتقد است که ساختار سازمان‌های داوطلبانه باید حول محور اطلاعات و ارتباطات باشد و نه سلسله‌مراتب (رابینسون^۲، ۱۹۹۴: ۲). باتلر و ویلسون نیز استدلال می‌کنند که ساختار ماتریسی که حول پروژه‌های خاص شکل می‌گیرد، می‌تواند برای سازمان‌های خیریه مناسب باشد؛ چرا که آن‌ها به حد زیادی انعطاف‌پذیر و قابل تطبیق با محیط در حال تغییر هستند (همان: ۲). فری نیز معتقد است ساختار سازمانی کارآفرینانه، ساختاری است که به صورت ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد شده باشد (فری، ۱۹۹۳: ۳۷۸). با توجه به نتایج این پژوهش و پشتوانه‌های نظری، می‌توان ویژگی‌های کلی ساختار سازمانی در سازمان‌های کارآفرینانه‌ی غیردولتی را در موارد ذیل خلاصه نمود: لایه‌های ساختاری کمتر، استفاده بیش‌تر از تیم‌ها، انعطاف‌پذیری ساختاری در سایه‌ی کاهش بوروکراسی و افزایش ادھو کراسی، تمرکز پایین و توانمندسازی دیگران، پیچیدگی کمتر، شرح مشاغل کلی‌تر و رسمیت کمتر.

در مجموع، سازمان‌های غیردولتی کشورمان باید برای افزایش کارآفرینی، مطابق با ویژگی‌های فوق، ساختارهای ارگانیک و پویا را در الگوی ساختاری خود مورد توجه قرار دهند.

۳-۱. نظام مالی و بودجه

بر اساس مبانی نظری موجود درباره‌ی امور مالی و بودجه‌ای سازمان‌های غیردولتی، مؤلفه‌هایی هم‌چون بودجه‌ی برنامه‌ای، سرعت فرآیند تخصیص بودجه، موفقیت در جذب منابع مالی و تنوع درآمد در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه قرار گرفت که نتایج آزمون همبستگی، ضریب همبستگی مثبت ۰/۳۰ را بین نظام مالی و بودجه‌ای کارآفرینانه و

1. Prokopenko & Pavlin

2. Robinson

کارآفرینی سازمانی نشان داد. این بدان معنی است که هر چه نظام مالی مطابق شرایط فوق مستقر شود، کارآفرینی سازمانی افزایش می‌یابد. علاوه بر آن، روابط علی مبتنی بر نرم‌افزار لیزرل نیز ضریب مسیر ۰/۱۲ بین نظام مالی و بودجه‌ای با کارآفرینی سازمانی را نشان داد. بر این اساس، سازمان‌های غیردولتی برای دستیابی به کارآفرینی سازمانی باید نظام مالی و بودجه‌ای منعطفی را مبتنی بر شرایط سازمان کارآفرینانه به وجود آورند تا کارآفرینی سازمانی را در سازمان خود افزایش دهند.

۴-۱. نظام ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در سازمان‌های غیردولتی بر اساس متغیرهایی همچون، در نظر گرفتن خلاقیت و نتایج مستقیم و غیرمستقیم نوآوری‌ها، توازن بین کنترل و آزادمنشی، و توجه به آینده و نتایج آتی مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی در خصوص متغیرهای ارزیابی عملکرد با کارآفرینی سازمانی، بیان‌گر ارتباط مستقیم بین نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۳۶ است. از طرف دیگر، نتایج آزمون روابط علی بر اساس نرم‌افزار لیزرل نیز بیان‌گر ارتباط مستقیم و غیرمستقیم بین نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی است؛ به گونه‌ای که نظام ارزیابی عملکرد با ضریب مسیر ۰/۱۵ نقش مهمی در بهبود کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی داشته است. علاوه بر آن، نظام ارزیابی عملکرد از طریق استراتژی با ضریب مسیر ۰/۱۷، نظام تحقیق و توسعه با ضریب مسیر ۰/۲۴، و نظام حقوق دستمزد با ضریب مسیر ۰/۴۲، به‌طور غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی تأثیرگذار بوده است.

۵-۱. نظام تحقیق و توسعه

سازمان‌های کارآفرینانه‌ی غیردولتی از رویکردهای مختلفی برای تحقیق و توسعه استفاده می‌کنند که عمدتاً ویژگی‌های ذیل در آن‌ها وجود دارد:

الف) انتخاب پروژه‌های تحقیقاتی بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده و دیدگاه‌های مشتریان،

ب) انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی به‌صورت توأمان،

ج) در نظر گرفتن افق زمانی بلندمدت در انجام تحقیقات،

د) انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه به صورت یکپارچه و نامتمرکز (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۱۷۴).

بر اساس این ویژگی‌های کارآفرینانه، نظام تحقیق و توسعه در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه قرار گرفت که نتایج آزمون همبستگی بیان‌گر این واقعیت است که ضریب همبستگی مثبت ۰/۲۹ بین نظام تحقیق و توسعه و کارآفرینی سازمانی وجود دارد و این مؤید رابطه‌ی معنی‌دار مستقیم بین آنهاست. یعنی هر چه نظام تحقیق و توسعه‌ی کارآفرینانه‌تر می‌شود، کارآفرینی سازمانی نیز در سازمان‌های غیردولتی افزایش می‌یابد. نتایج روابط علی بر اساس نرم‌افزار لیزرل نیز نشانگر این امر است که نظام تحقیق و توسعه با ضریب مسیر ۰/۱۰ به‌طور مستقیم بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد و علاوه بر آن، با ضریب مسیر ۰/۲۴، ۰/۱۷ و ۰/۲۴ از طریق نظام ارزیابی عملکرد، نظام حقوق و دستمزد و استراتژی سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تأثیر می‌گذارد.

۶-۱. نظام حقوق و دستمزد

دو گروه از پرسنل سازمان‌های غیردولتی حقوق و مزایا دریافت می‌کنند، یک گروه که حالت نیمه داوطلبی دارند و گروهی که اعضای غیرداوطلب هستند. فقط اعضای داوطلب سازمان‌های غیردولتی حقوق دریافت نمی‌کنند (پرابو^۱، ۱۹۹۹: ۷). در این پژوهش، در حدود ۳۰ سازمان غیردولتی دارای کارکنان حقوق‌بگیر بودند که نظام حقوق و دستمزد آنها بر اساس شرایط کارآفرینانه مورد بررسی قرار گرفت. ارتباط بین پرداخت‌ها با عملکرد و نه حضور فیزیکی، وجود محرک‌های درونی، پرداخت‌های انعطاف‌پذیر و ارتباط معیارهای پرداخت با ریسک و خلاقیت افراد، به‌عنوان ویژگی‌های نظام پرداخت کارآفرینانه (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۱۴۳). از طریق آزمون‌های مختلف برای ترسیم روابط همبستگی، و علی‌مورد توجه قرار گرفت. نتایج آزمون همبستگی ارتباط معنادار بین نظام حقوق و کارآفرینی سازمانی را با ضریب همبستگی مستقیم ۰/۳۳ در سازمان‌های غیردولتی نشان می‌دهد. نتایج آزمون روابط علی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نیز ضریب مسیر ۰/۱۵ را نشان می‌دهد که مؤید تأثیر مستقیم نظام حقوق بر کارآفرینی سازمانی است. نظام حقوق و دستمزد از طریق نظام تحقیق و توسعه با ضریب ۰/۲۴، نظام ارزیابی عملکرد

با ضریب مسیر ۰/۴۲ و استراتژی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۸، به‌طور غیرمستقیم نیز بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تأثیر گذار است.

۲. عوامل رفتاری

۲-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگی که کارآفرینی سازمانی را حمایت می‌کند دارای ویژگی‌های ذیل است: اخلاق، درست‌ی، اعتماد و باورپذیری؛ دانشی که افراد دارند، آن چیزی که مورد نیاز سازمان است؛ احساس تعهد و وفاداری اعضا؛ افراد کار را همانند تفریح می‌دانند؛ کاری که سازمان انجام می‌دهد برای مشتریان پرمعنی و باارزش است؛ توجه بی‌وقفه و مستمر به جزئیات، افراد، ساختار و فرآیندها؛ میدان دادن به افراد خلاق و مبتکر (همان: ۷).

بر اساس این ویژگی‌ها، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه قرار گرفته است که نتایج آزمون همبستگی با ضریب همبستگی مثبت ۰/۴۳ ارتباط مستقیم معنی‌دار را بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی نشان می‌دهد. هم‌چنین آزمون روابط علی از طریق نرم‌افزار لیزرل نیز با ضریب مسیر ۰/۱۱، تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را نشان می‌دهد. علاوه بر آن، فرهنگ سازمانی از طریق سبک رهبری با ضریب تأثیر ۰/۱۸، ویژگی‌های کارکنان با ضریب مسیر ۰/۴۰ و ویژگی‌های مدیران با ضریب مسیر ۰/۲۴، بر کارآفرینی سازمانی تأثیر غیرمستقیم نیز دارد.

۲-۲. ویژگی‌های کارکنان

بر اساس نتایج تحقیقات صاحب‌نظران، ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های غیردولتی مبتنی بر شرایط کارآفرینانه در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار گرفت: توفیق‌طلبی، مرکز‌کنترلی درونی، تمایل به مخاطره‌پذیری و ریسک، نیاز به استقلال، ارایه ایده‌های نو و خلاقیت، تحمل ابهام، مسؤلیت‌پذیری، دوراندیشی و آینده‌نگری.

نتایج آزمون همبستگی، رابطه‌ی معنادار بین این ویژگی‌ها با کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را با ضریب همبستگی مستقیم ۰/۵۹ نشان داد، که این به معنی افزایش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی ناست؛ افزایشی که ناشی از وجود این ویژگی‌ها در کارکنان آنها است. علاوه بر این، روابط علی منتج از نرم‌افزار لیزرل نیز

ضریب مسیر ۰/۱۰ را نشان می‌دهد که بیان‌گر تأثیر گذاری مستقیم این ویژگی‌ها بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی است را نشان می‌دهد. البته ویژگی‌های کارکنان به‌طور غیرمستقیم نیز از طریق ویژگی‌های مدیران با ضریب مسیر ۰/۳۳، تضاد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۰۶، فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۰ و سبک رهبری با ضریب مسیر ۰/۳۴، بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تأثیر گذار است.

۲-۳. تضاد سازمانی

مطالعات نشان می‌دهد که غوطه‌ور شدن در کارها، مشکلات با سایر افراد، دلتنگی و نیاز به موفقیت، از جمله منابع تضادهای کارآفرینانه است (کوراتکو و هاجتس، ۲۰۰۱: ۱۰۷). که در کارآفرینان سازمانی به‌وجود می‌آید و اگر در حد بهینه و کارکردی باشد، به‌عنوان فرآیند یادگیری در سازمان‌های غیردولتی ایفای نقش می‌کند (رابینسون، ۱۹۹۴: ۳). وجود تضارب افکار بین کارکنان و مدیریت، استقبال مدیریت از وجود اختلاف سلیقه در جهت دستیابی به اهداف سازمان تضادهای کارکردی مهمی هستند که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج آزمون همبستگی معنادار بین سطح کارکردی تضاد سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را با ضریب همبستگی مستقیم ۰/۳۳ نشان می‌دهد. هم‌چنین نتایج آزمون روابط علی از طریق نرم‌افزار لیزرل نیز تأثیر مستقیم تضاد سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را با ضریب مسیر ۰/۱۵ نشان می‌دهد. البته تضاد سازمانی از طریق سبک رهبری با ضریب مسیر ۰/۱۳ و ویژگی‌های کارکنان با ضریب مسیر ۰/۰۶، به‌صورت غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تأثیر می‌گذارد.

۲-۴. ویژگی‌های مدیران

بر اساس یافته‌های تئوریک، ویژگی‌های مدیران سازمان‌های غیردولتی عبارتند از: پذیرفتن تغییر و فرصت‌جویی، جسارت و ریسک‌پذیری، توان ساعت‌ها کار طولانی، خلاقیت و نوآوری، آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن، استقبال از چالش‌ها و کار تیمی، داشتن مهارت مناسب سازمانی، توان مذاکره، پشتکار و توفیق‌طلبی.

با توجه به ویژگی‌های فوق‌الذکر، مدیران سازمان‌های غیردولتی در مطالعه‌ی حاضر مورد پژوهش قرار گرفتند که نتایج آزمون همبستگی، رابطه‌ی معنی‌دار بین این ویژگی‌ها و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را با ضریب همبستگی مستقیم ۰/۴۷ مورد

تأیید قرار داد. روابط علی متغیر مستقل (ویژگی‌های مدیران) با متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) با ضریب مسیر ۰/۲۴، تأثیر مستقیم ویژگی‌های مدیران بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی را تأیید نمود. علاوه بر آن، این ویژگی‌ها به طور غیرمستقیم از طریق ویژگی‌های کارکنان با ضریب ۰/۳۳، سبک رهبری مدیران با ضریب مسیر ۰/۱۹ و فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۴، بر کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی تأثیر مثبت داشته است.

۲-۵. سبک رهبری مدیران

در سازمان‌های غیردولتی، رهبران باید برای کارکنان فرصت استقلال، قدرت، و موقعیت بیش‌تری فراهم کنند و از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده نمایند، به گونه‌ای که موجبات حمایت از زیردستانشان را فراهم نمایند (کاتانو و پوند و کلویی، ۲۰۰۱: ۲). از این رو، مشارکت در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار به افراد خلاق، رهبری تیمی و گردش بودن مدیریت‌ها از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در سازمان‌های کارآفرینانه غیردولتی مورد توجه است. آزمون همبستگی این مؤلفه‌ها با کارآفرینی سازمانی در مطالعه‌ی حاضر نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد، به گونه‌ای که ضریب همبستگی مستقیم ۰/۳۴ بین آن‌ها وجود دارد. نتایج روابط علی از طریق نرم‌افزار لیزرل نیز بیان‌گر ضریب مسیر مستقیم ۰/۰۶ بین سبک رهبری مدیران و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی است. البته سبک رهبری مدیران سازمان‌های غیردولتی نیز به طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۸، ویژگی‌های کارکنان با ضریب مسیر ۰/۳۴، تضاد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۳، و ویژگی‌های مدیران با ضریب مسیر ۰/۱۹ بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی تأثیرگذار است.

۳. عوامل زمینه‌ای

۳-۱. ارتباطات محیطی

صاحب‌نظران استدلال می‌کنند که سازمان‌های غیردولتی نظام‌های بسته نیستند که مرز مشخصی داشته باشند، بلکه آن‌ها بخشی از نظام‌های بازند که بسیار زیاد به رویدادها و منابع محیط‌شان متکی هستند و نمی‌توان آن‌ها را به‌عنوان موجودیتی منفک از محیط آن‌ها در نظر گرفت (لویس، ۲۰۰۱: ۱۴۰). رقابت برای فعالیت‌های غیرانتفاعی در حال کاهش است.

سازمان‌های غیردولتی نه تنها برای جذب داوطلب از جامعه با یکدیگر کشمکش دارند، بلکه هم‌چنین تلاش دارند تا اعضای داوطلب یکدیگر را نیز جذب نمایند (یاواس و ریکن^۱، ۱۹۹۷: ۱). برای بررسی رابطه و تأثیر ارتباطات محیطی سازمان‌های غیردولتی با کارآفرینی سازمانی، آزمون همبستگی با ضریب همبستگی مثبت ۰/۳۰ رابطه‌ی معنی‌دار مستقیم را نشان می‌دهد. یعنی هر اندازه تعاملات و ارتباطات محیطی در بخش‌های انسانی، مالی و اجتماعی افزایش می‌یابد، کارآفرینی سازمانی نیز در سازمان‌های غیردولتی بهبود پیدا می‌کند. از طرف دیگر، برای بررسی میزان تأثیرگذاری تعاملات محیطی بر کارآفرینی سازمانی، نرم‌افزار لیزرل ضریب مسیر ۰/۲۲ را نشان می‌دهد که حاکی از تأثیر مستقیم تعاملات محیطی بر کارآفرینی سازمانی است.

۲-۳. ارتباط با دولت

مطالعات نشان می‌دهد که برنامه‌های حمایتی دولتی در زمینه‌های مالی، اجتماعی و انسانی برای موفقیت کارآفرینان حایز اهمیت است (جنسن و هاوانز^۲، ۲۰۰۲: ۹). دولت از طریق قوانین و مقررات، حمایت مالی و واگذاری نقش‌های اجتماعی و عمومی به سازمان‌های غیردولتی، آن‌ها را مورد حمایت خود قرار می‌دهد. نتایج آزمون همبستگی در این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین میزان ارتباط دولت با کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی وجود دارد. از طرف دیگر، ضریب همبستگی ۰/۲۸، همبستگی مستقیم را بین این دو متغیر نشان می‌دهد. یعنی هر چه میزان ارتباط دولت با سازمان‌های غیردولتی افزایش می‌یابد، کارآفرینی سازمانی نیز در سازمان‌های غیردولتی بهبود می‌یابد. نتایج آزمون روابط علی از طریق نرم‌افزار لیزرل نیز ضریب مسیر ۰/۱۵ را نشان می‌دهد، که نشان‌گر تأثیر مثبت و مستقیم ارتباط با دولت و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی است. از طرف دیگر ارتباط با دولت به طور غیرمستقیم و از طریق ارتباط با شهروندان با ضریب مسیر ۰/۱۰ نیز بر کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی تأثیر مثبت دارد.

1. Yavas & Riecken

2. Jenssen & Havaness

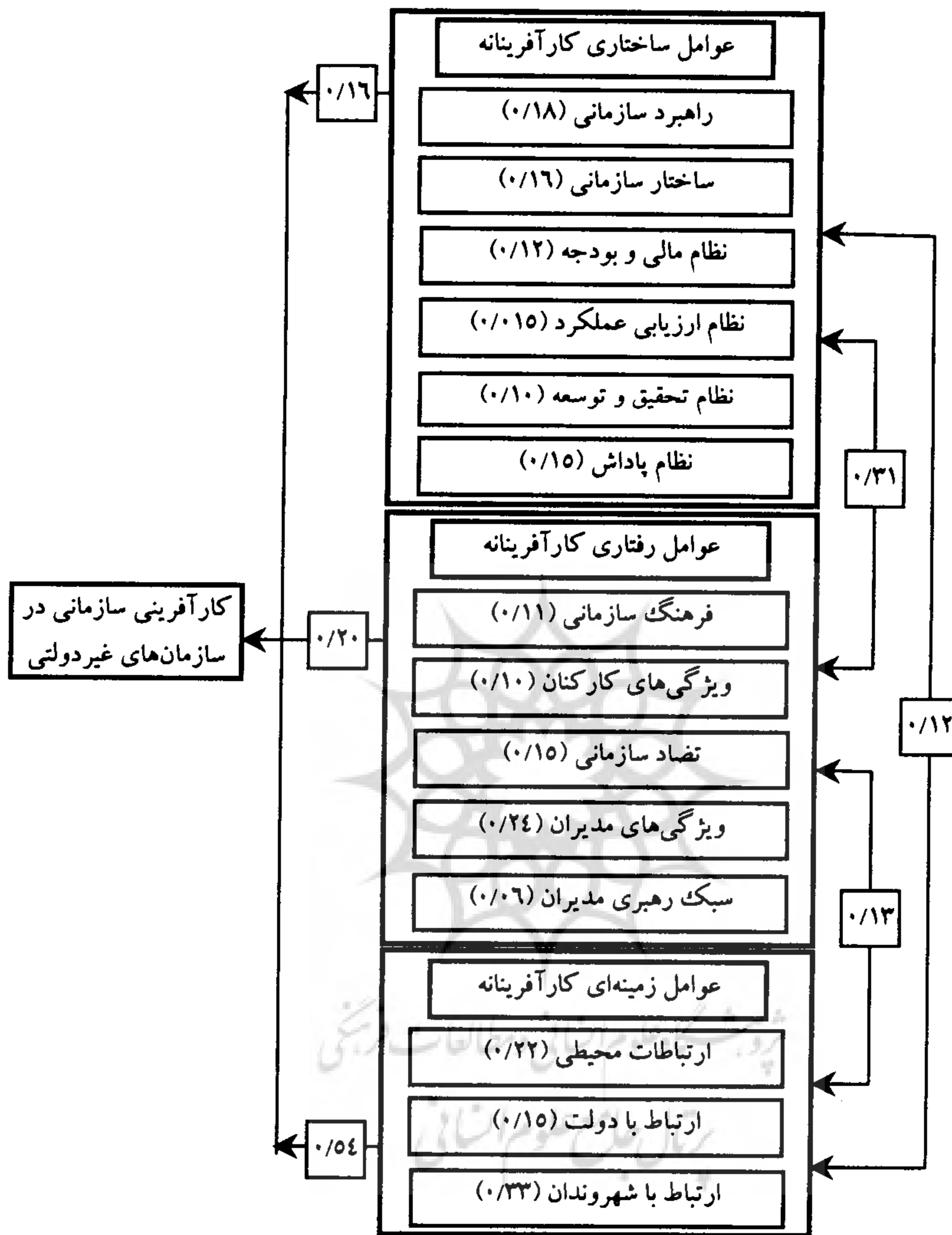
۳-۳. ارتباط با شهروندان

برخی صاحب‌نظران بر این اعتقادند که یک بیانیه‌ی مأموریت در کسب و کارهای کارآفرینانه‌ی اجتماعی باید دارای سه بعد باشد: چه گروه‌های از مشتریان باید مورد توجه قرار گیرند؟ چه نیازهای مشتریان باید برآورده شود؟ نیازهای مشتریان چگونه تأمین گردد؟ (ویکام^۱، ۱۹۹۷: ۴).

تماس نزدیک با شهروندان می‌تواند باعث توسعه‌ی نظام‌ها و استراتژی‌های واکنشی در محل گردد و به نحوی خلاقانه سبب حل ریشه‌ای مشکلات اجتماعی شود (پرابو، ۱۹۹۹: ۷). آزمون همبستگی در این پژوهش نشان می‌دهد که نوع ارتباط سازمان‌های غیردولتی با شهروندان با توجه به مفروضات فوق، ارتباط معناداری با کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی دارد. ضریب همبستگی ۰/۵۳ ارتباط مستقیم و مثبت را بین میزان افزایش ارتباط با شهروندان و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی نشان می‌دهد. آزمون روابط علی مبتنی بر نرم‌افزار لیزرل نیز تأثیر مستقیم ارتباط با شهروندان بر کارآفرینی سازمان‌های غیردولتی را با ضریب مسیر نسبتاً بالای ۰/۳۳ نشان می‌دهد. علاوه بر آن، متغیر ارتباط با شهروندان نیز از طریق ارتباط با دولت با ضریب مسیر ۰/۱۰، تأثیر غیرمستقیم بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی دارد.

با توجه به نتایج این پژوهش، مدل بومی کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی ایران ارایه می‌گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مدل بومی کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی ایران

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات میدانی و آزمون‌های انجام شده بر روی داده‌های گردآوری شده، پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی کشورمان ارایه می‌گردد:

۱. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه، از نظر میانگین کارآفرینی به حد متوسط نزدیک هستند، ولی هنوز با شرایط لازم برای کارآفرینی

سازمانی فاصله دارند. در این میان، وضعیت سازمان‌های غیردولتی که فعالیت فرهنگی دارند، تا حدی مناسب‌تر است، ولی به هر حال کارآفرینی سازمانی در آن‌ها نیز پایین است، که باید تلاش شود با استقرار نظام‌های مختلف ساختاری کارآفرینانه، بهبود رفتارهای کارآفرینانه و ایجاد روابط کارآفرینانه با عوامل زمینه‌ای، شرایط مساعد برای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی فراهم شود.

۲. نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهد که ساختار سازمانی حاکم بر سازمان‌های غیردولتی، ساختار بوروکراتیک مبتنی بر روابط رسمی، سلسله‌مراتب و قوانین و مقررات است. همان‌طور که اکثر صاحب‌نظران اعتقاد دارند که ساختار سازمانی مهم‌ترین فضای کارآفرینی سازمانی است، باید نسبت به اصلاح ویژگی‌های ساختار سازمانی در سازمان‌های غیردولتی اقدام جدی صورت پذیرد، به گونه‌ای که ضمن بها دادن به گروه‌های مستقل و رها نمودن افراد خلاق و نوآور از قوانین و مقررات دست و پاگیر، بستر لازم برای بروز توانمندی‌های داوطلبان و کارکنان سازمان‌های غیردولتی در قالب ساختارهای منعطف و پویا فراهم گردد. از طرف دیگر، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در ساختارهای مدیریتی که ترکیبی از هیأت مدیره و هیأت امنا است، فضای کارآفرینی سازمانی نسبت به موقعیتی که فقط در ساختارهای هیأت مدیره‌ای در سازمان‌های غیردولتی وجود دارد، مساعدتر و بهبودیافته‌تر است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که سازمان‌های غیردولتی ساختار مدیریتی خود را به سمت ساختارهای ترکیبی (هیأت مدیره و هیأت امنا) سوق دهند.

۳. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که استراتژی سازمانی سازمان‌های غیردولتی از نظر آینده‌نگری و پیشگام بودن در حد متوسط قرار دارد. لذا باید سازمان‌های غیردولتی تلاش نمایند از جنبه‌ی تدافعی بودن و یا انفعالی بودن خود بکاهند و به سمت استراتژی تحلیل‌گر و آینده‌نگر گام بردارند. از طرف دیگر، استراتژی‌های کارآفرینی اکتسابی و تقلیدی نیز تأثیری در بهبود کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی نداشته است، به گونه‌ای که حتی در پیش گرفتن استراتژی کارآفرینی تقلیدی منجر به کاهش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی شده است. لذا سازمان‌های غیردولتی باید با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و آینده‌نگری به جست‌وجوی فرصت‌های جدید مبتنی بر مفروضات استراتژی تحلیل‌گر و مهم‌تر از آن استراتژی آینده‌نگر پردازند و برنامه‌های استراتژیک خود را در این راستا تدوین و اجرا نمایند.

۴. ملاحظه‌ی آمار و ارقام مربوط به بودجه‌ی سازمان‌های غیردولتی نشان می‌دهد که مجموع بودجه‌ی سالیانه آن‌ها رقم پائینی را به خود اختصاص می‌دهد و اکثر منابع درآمدی آن‌ها صرفاً از طریق حق عضویت اعضاء تأمین می‌شود و تنوع درآمدی پائینی در نظام مالی آن‌ها وجود دارد.
- نظام مالی و بودجه‌ای سازمان‌های غیردولتی از نظر ویژگی‌های کارآفرینانه در حد متوسط قرار دارد، ولی به‌هرحال فقدان درآمدهای متنوع مسأله‌ای است که سازمان‌های غیردولتی باید به‌طور جدی به آن بیندیشند و راه‌های جدید کسب درآمد از طریق کسب و کارهای کارآفرینانه را مورد مطالعه قرار دهند. در غیر این صورت، بقای آن‌ها با خطر مواجه خواهد شد.
۵. سازمان‌های غیردولتی دارای فعالیت داوطلبی هستند و اکثریت اعضای آن‌ها را داوطلبان شکل می‌دهند. ولی به‌هرحال، گستردگی و افزایش حجم فعالیت‌های آن‌ها می‌طلبد که افرادی به‌صورت تمام‌وقت در خدمت سازمان‌های غیردولتی باشند. برای این افراد معمولاً حقوقی وضع می‌شود تا بتوانند امرار معاش نمایند. برای ایجاد فضای کارآفرینانه در سازمان‌های غیردولتی باید تلاش شود نظامی در بخش پرداخت‌ها و پاداش‌ها مستقر گردد که انگیزشی و کارآفرینانه باشد. مطالعات این پژوهش نشان می‌دهد که نظام حقوق و پرداخت در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه، کارآفرینانه نبوده است و از این نظر در حد متوسطی قرار داشته است. لذا سازمان‌های غیردولتی باید بکوشند تا پرداخت‌ها و پاداش‌هایشان را به کارکنان بر اساس خلاقیت، ریسک‌پذیری، و عملکرد آن‌ها و نه صرفاً بر اساس حضور فیزیکی، طراحی و اجرا نمایند.
۶. از آن‌جا که وجه ممیزه‌ی سازمان‌های غیردولتی با سایر نهادها و سازمان‌ها، پاسخگویی به نیازهای ارضاء‌نشده و هم‌چنین نیازهای جدید شهروندان است، لذا برای شناخت این نیازها، سازمان‌های غیردولتی باید با انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی و در نظر گرفتن نتایج بلندمدت تحقیقات، نیازهای شهروندان را شناسایی و خدمات و محصولاتشان را متناسب با این نیازها فراهم نمایند. سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه، نسبتاً دارای نظام تحقیق و توسعه‌ی کارآفرینانه بوده‌اند، ولی میانگین نسبتاً پائین ۳/۲۸، بیان‌گر این واقعیت است که سازمان‌های غیردولتی با شرایط آرمانی فاصله‌ی زیادی دارند.
۷. وجود نظام ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در سطوح فردی و سازمانی از جمله موضوعات مهمی است که برای ایجاد سازمان غیردولتی کارآفرینانه ضروری است.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های غیردولتی در ایران در حد متوسط است و هنوز شرایط کارآفرینانه بر آن حاکم نیست. سازمان‌های غیردولتی باید نظام ارزیابی عملکرد را بر اساس جهش‌ها در آینده و مزایای مستقیم و غیرمستقیم خلاقیت‌های افراد قرار دهند و معیارهای ارزیابی عملکرد را متناسب با شرایط کارآفرینی در درون سازمان متحول نمایند.

۸. فرهنگ سازمانی سازمان‌های غیردولتی نقش اساسی در فرآیند کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کند و نتایج آزمون‌ها نیز بیان‌گر ارتباط معنی‌دار آن‌ها با یکدیگر است. میانگین فرهنگ سازمانی سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه از حد متوسط بیش‌تر است، اما این وضعیت هنوز حد قابل قبول را نشان می‌دهد و سازمان‌های غیردولتی از نظر فرهنگ سازمانی نیازمند بهبود و تحول هستند و از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نیز تعدادی از آن‌ها به این تحول بیش‌تر نیازمندند؛ به گونه‌ای که افراد باید کار در سازمان را همانند تفریح بدانند (که در وضعیت فعلی چنین نیست) و ویژگی‌های بازی را به مشاغل و فعالیت‌های سازمانی وارد کنند. این ویژگی‌ها در تمامی سازمان‌های کارآفرینانه لازمی موفقیت است، ولی این امر در مورد سازمان‌های غیردولتی با حساسیت بیش‌تری مورد توجه است؛ چرا که ماهیت داوطلبانه بودن آن‌ها ایجاب می‌کند که انگیزه‌های غیرمادی و عمدتاً معنوی و خیرخواهانه در افراد سازمانی ترویج و تحقق یابد. نتایج این پژوهش در باره‌ی ارزشمند بودن کار افراد برای شهروندان نیز حائز اهمیت است. امتیاز این مؤلفه کمی بالاتر از متوسط است، ولی این ویژگی نیز باید به میزان زیادی ارتقاء یابد؛ چرا که اصولاً مأموریت سازمان‌های غیردولتی خدمت به شهروندان و خدمات‌گیرندگان است و اگر قرار باشد کار آن‌ها برای مشتریانشان ارزش کمی داشته باشد، فلسفه‌ی وجودی‌شان زیر سؤال خواهد رفت. لذا آن‌ها باید بکوشند با تشخیص نیازها و اولویت‌های شهروندان، خدمات ارزشمندی ارائه نمایند. از میان این مؤلفه‌ها، فرهنگ اعتماد، باورپذیری، اخلاق، و درستی در حد مناسبی وجود دارد، ولی سازمان‌های غیردولتی باید بکوشند دانش افراد را متناسب با نیاز سازمان افزایش دهند، تعهد و وفاداری کارکنان را در سازمان‌های غیردولتی تقویت نمایند، توجه مستمری به افراد، ساختارها و فرآیندها داشته باشند، و به افراد خلاق و کارآفرین میدان بدهند تا فرهنگ سازمانی آن‌ها به صورت فرهنگی کارآفرینانه درآید.

۹. منابع انسانی هر سازمانی، ارزشمندترین منبع سازمانی هستند که سازمان را در نیل به اهدافش یاری می‌رسانند. این منابع در سازمان‌های غیردولتی به علت ماهیت

داوطلبی شان از اهمیت بیش تری برخوردارند. برای کارآفرین نمودن سازمان‌های غیردولتی باید ویژگی‌های کارکنان نیز کارآفرینانه باشد. این مطالعه نشان می‌دهد که ویژگی‌های کارکنان با آن که از حد متوسط کمی بالاتر است، اما بسیاری از این ویژگی‌ها با شرایط کارآفرینی فاصله‌ی زیادی دارند. در نتیجه، مدیران سازمان‌های غیردولتی باید بکوشند تمایل به مخاطره‌پذیری و ریسک و تحمل ابهام را در کارکنان افزایش دهند و افراد را از نظر مرکز کنترل درونی تقویت کنند، به گونه‌ای که ضمن ایجاد فرصت برای آن‌ها جهت انجام کارهای مخاطره‌پذیر، جرأت و جسارت‌شان را نیز افزایش دهند و به آن‌ها بیاموزند که نتایج شکست‌ها را بر عهده گیرند و نیز به آن‌ها فرصت خطا کردن بدهند. نیاز به استقلال، توفیق‌طلبی، مسؤولیت‌پذیری، آینده‌نگری، رایه ایده‌های نو و خلاق از دیگر ویژگی‌هایی است که سازمان‌های غیردولتی باید برای تقویت آن‌ها در کارکنان برنامه‌ریزی صحیح و منطقی به عمل آورند.

۱۰. مدیران سازمان‌های غیردولتی به‌عنوان هماهنگ‌کننده‌ی فعالیت‌های دواطلبانه، نقش کلیدی در هدایت آن‌ها دارند و زمانی قادر به ایفای نقش خود خواهند بود که از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند. به‌ویژه، این ویژگی‌ها در یک سازمان غیردولتی کارآفرینانه از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. ویژگی‌های مدیران کارآفرین که در سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه بررسی شده است، در مجموع بیان‌گر این است که این ویژگی‌ها در حد نسبتاً خوبی قرار دارد، گرچه برخی از این ویژگی‌ها برای مدیران سازمان‌های غیردولتی کارآفرین قابل قبول نیست. فرصت‌جویی مدیران یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که امکان بهبود کارآفرینی در سازمان‌های غیردولتی را فراهم می‌کند و زمینه‌های محیطی را مورد کنکاش قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تقریباً مدیران نیمی از سازمان‌های غیردولتی تحت مطالعه از این ویژگی چندان بهره‌مند نیستند. توان نسبتاً متوسط مدیران سازمان‌های غیردولتی از حیث ویژگی‌هایی چون مهارت سازمانی، ریسک‌پذیری، و آینده‌نگری قدرت فرصت‌جویی را از آن‌ها سلب کرده است. از میان ویژگی‌های مدیران سازمان‌های غیردولتی، ویژگی‌های توفیق‌طلبی، تحمل کار طولانی، و توان مذاکره وضعیت خوبی دارند و خلاقیت، و کار چالشی نیز در حد نسبتاً زیادی در آن‌ها وجود دارد. در نتیجه، مشخص می‌گردد که باید با اعطای اختیارات و مسؤولیت‌ها به مدیران با جسارت و آینده‌نگر ابتکارات مدیریتی مورد تشویق قرار گیرد و با آموزش‌های مدیریتی و

تکنیک‌های پیش‌بینی توان فرصت‌جویی، آینده‌نگری، و مهارت سازمانی در آن‌ها تقویت شود.

۱۱. به علت ویژگی مشارکت و داوطلبی بودن فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی، سبک رهبری مشارکتی به عنوان سبک رهبری غالب مورد توجه است. حال اگر ویژگی کارآفرینی نیز به این مجموعه افزوده شود، قاعدتاً با سبک رهبری مشارکتی و تفویضی که در سایه‌ی آن افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌نمایند، به افراد در تمام سطوح سازمان این اختیار داده می‌شود تا رهبری دیگران را به عهده گیرند و کارها را به افراد خلاق و نوآور تفویض نمایند و برای عضویت‌شان در هیأت مدیره نیز گردش عضویت وجود داشته باشد. مطالعه‌ی حاضر نشان می‌دهد که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و تفویض کارها به افراد خلاق در حد قابل قبول (و نه مناسب) است و افراد سازمانی فرصت‌چندانی برای رهبری دیگران پیدا نمی‌کنند و عضویت‌گردشی نیز در هیأت مدیره، شورای اجرایی، و یا هیأت‌امنا چندان مورد توجه نیست. لذا برای جلب‌انگیزه‌ها، و استفاده از ظرفیت‌های موجود، حفظ روحیه، و ترویج فرهنگ مشارکتی بایستی ترتیبی اتخاذ شود که مدیریت و رهبری در سازمان‌های غیردولتی در افراد یا گروهی خاص خلاصه نشود و از حالت انحصاری خارج گردد و افراد توانمند که لیاقت مدیریت دارند، فرصت رهبری را به دست آورند تا همه چیز بر اساس صلاحیت و شایستگی استوار گردد.

۱۲. کارآفرینی در فضایی رشد و توسعه می‌یابد که افراد اجازه پیدا کنند دیدگاه‌های متفاوت خود را در سازمان ابزار نمایند و تحمل اختلاف سلیقه وجود داشته باشد و این اختلاف سلیقه‌ها و تضارب افکار در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار گرفته شود. با توجه به این که فقدان تضاد و هم‌چنین تضادهای بیش از حد که به مخاصمه می‌انجامد، غیرکارکردی است، تضادهای بین کارکنان و نیز بین کارکنان و مدیریت، زمانی می‌تواند کارکردی شود که در حد بهینه قرار داشته باشد. مطالعه‌ی حاضر نشان می‌دهد که تضارب افکار و اختلاف سلیقه کارکردی در بسیاری از سازمان‌های غیردولتی وجود ندارد و گاهی این تضادها یا در جهت اهداف سازمانی نیست و یا از سوی مدیریت و کارکنان مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. سازمان‌های غیردولتی باید زمینه‌ای را فراهم نمایند که افراد و مدیران توان تحمل اختلاف سلیقه را در خود افزایش دهند و به افراد مخالف و با تفکرات متمایز فرصت ابراز نظر بدهند تا پویایی و سرزندگی در آن‌ها مداوم و مستمر باشد.

۱۳. سازمان‌های غیردولتی بیش از هر سازمان دیگری با محیط خود ارتباط تنگاتنگی دارند و این آن‌ها را به‌عنوان نظامی باز که دائماً با محیط در تعاملند، مطرح می‌سازد. سازمان‌های غیردولتی کارآفرینانه باید قلمرو فعالیت خود را از سطح محلی به سطوح دیگر، حتی به سطح بین‌المللی گسترش دهند و تنوعی از سازمان‌های محیطی از بخش دولتی و بازار را به‌عنوان همکار، طرف تعامل خود قرار دهند. آن‌ها هم‌چنین برای تقویت ظرفیت‌های خود جهت بر عهده گرفتن فعالیت‌های توسعه‌ای، بایستی زمینه مشارکت داوطلبان را در سازمان‌های غیردولتی فراهم نمایند و داوطلبی‌گرایی را در سطح جامعه اشاعه دهند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات سازمان‌های غیردولتی با محیط‌شان، نه تنها کارآفرینانه نیست، بلکه حتی ضد کارآفرینانه نیز هست. از طرف دیگر، نتایج آزمون‌های آماری و آزمون لیزرل نیز نشان‌گر اهمیت فوق‌العاده‌ی ارتباطات محیطی در افزایش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی است. لذا سازمان‌های غیردولتی باید ضمن شناسایی فرصت‌های جدید محیطی، امکان تبادل محیطی را از طریق برقراری ارتباطات سازنده‌ی مبتنی بر همکاری و رقابت با سایر سازمان‌های غیردولتی، بخش دولتی، و بخش خصوصی فراهم نمایند و حتی شرایط حضور خود را در مجامع بین‌المللی به‌عنوان عضو مشورتی سازمان ملل و نهادهای بین‌الدولی فراهم سازند. تشکیل شبکه‌ی سازمان‌های غیردولتی می‌تواند توان این سازمان‌ها را در برقراری ارتباطات محیطی افزایش دهد. هم‌اکنون شبکه‌ی غیردولتی زنان، جوانان، و محیط زیست فعالیت می‌کنند که از این میان، شبکه‌ی غیردولتی زنان تنها سازمان‌های غیردولتی کشور است که به مقام مشورتی سازمان ملل نیز دست یافته است.

۱۴. نقش دولت در تقویت سازمان‌های غیردولتی در تمامی کشورها به‌عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار گرفته است و راه‌اندازی موج جدید در اداره‌ی امور دولتی و واگذاری تصدی‌های دولتی به بخش دوم (بخش خصوصی) و بخش سوم (جامعه‌ی مدنی و سازمان‌های غیردولتی)، حساسیت دولت‌ها را نسبت به این موجودیت‌ها افزایش داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دولت نه تنها نقش مثبتی در کارآفرین نمودن سازمان‌های غیردولتی در ایران ندارد، حتی به‌عنوان مانع کارآفرینی سازمان‌های غیردولتی ایفای نقش می‌نماید؛ به‌گونه‌ای که اکثریت سازمان‌های غیردولتی قوانین و مقررات دولتی را مانعی برای عملکرد سازمان‌های غیردولتی می‌دانند و معتقدند که دولت در واگذاری نقش‌های اجتماعی به سازمان‌های غیردولتی

توفیق چندانی نداشته است و کمک‌های دولت به سازمان‌های غیردولتی نیز بسیار ناچیز بوده است. علاوه بر این، سازمان‌ها و نهادهای دولتی استفاده چندانی از خدمات و محصولات سازمان‌های غیردولتی نمی‌کنند. هر چند که غیردولتی بودن یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های غیردولتی است، ولی این بدان معنی نیست که دولت مساعدت و حمایت را از آن‌ها دریغ نماید. شواهد و آمار و ارقام در کشورهای دیگر نشان می‌دهد که توسعه و پیشرفت سازمان‌های غیردولتی در گرو حمایت دولت‌ها امکان‌پذیر گردیده و واگذاری نقش‌های اجتماعی و عمومی که قبلاً دولت عهده‌دارشان بوده، زمینه‌ی موفقیت سازمان‌های غیردولتی را فراهم نموده است. برای تقویت سازمان‌های غیردولتی کارآفرین در ایران، دولت باید با ایجاد نهادها و کانون‌های حمایتی و ارایه کمک‌های مالی و همچنین واگذاری نقش‌های جدید و توسعه‌ای، شرایط برای توسعه‌ی کارآفرینی در آنها را فراهم نماید. البته این کمک‌ها نباید به گونه‌ای باشد که استقلال آن‌ها از دولت را خدشه‌دار نماید.

۱۵. سازمان‌های غیردولتی، نهادهای خودجوش مردمی هستند که برای ارایه خدمات به مردم به وجود آمده‌اند و همواره بایستی نیازها و اولویت‌های شهروندان را مدنظر قرار دهند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که میزان ارتباطات سازمان‌های غیردولتی با شهروندان در حد متوسط است و کارآفرینانه نیست. این امر بیان‌گر این واقعیت است که سازمان‌های غیردولتی در انجام مأموریت اصلی خود ناکام بوده و نتوانسته‌اند به خوبی با مردم ارتباط مناسبی برقرار کنند. مردم مشارکت متوسطی در فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی دارند و تقریباً حمایت مالی کمی از سازمان‌های غیردولتی به عمل می‌آورند و استقبال مردم از خدمات سازمان‌های غیردولتی نیز کم‌تر از حد معمول است. لاجرم سازمان‌های غیردولتی باید برقراری تعامل با مردم و شهروندان را بیش‌تر مورد توجه قرار دهند. اطلاع‌رسانی و انتشار فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی، گسترش فرهنگ مشارکت و اقدامات خیرخواهانه، تبیین جایگاه سازمان‌های غیردولتی در فرآیند توسعه، تقدیر از سازمان‌های غیردولتی فعال کشور و معرفی آنان به افکار عمومی، حرکت در راستای مأموریت اصلی و عضویت آزاد از جمله اقداماتی است که سازمان‌های غیردولتی و نهادهای دولتی باید سرلوحه‌ی برنامه‌های خود قرار دهند تا میزان تعاملات با مردم که جزو گروه هدف سازمان‌های غیردولتی هست، افزایش یابد.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

با توجه به طرح نظریات مربوط به جامعه‌ی مدنی و لزوم موجودیت سازمان‌های غیردولتی به‌عنوان ابزار تحقق جامعه‌ی مدنی در یک دهه‌ی گذشته در ایران، و روند رو به رشد این سازمان‌ها از یک طرف؛ و فقدان الگوهای علمی - کاربردی به‌علت انجام نیافتن تحقیقات علمی، زمینه پژوهش‌های میدانی در این بخش بسیار متنوع و جالب توجه است. پژوهش حاضر که به‌صورت کلی و جامع به بررسی جامعه‌ی سازمان‌های غیردولتی در ایران از منظر کارآفرینی سازمانی پرداخته است، بسیاری از خلاءهای مدیریتی و عملیاتی در سازمان‌های غیردولتی را مشخص ساخته است انجام مطالعات تکمیلی و عمیق در محورهای مختلف می‌تواند زمینه‌ی رشد و بالندگی سازمان‌های غیردولتی را در ایران فراهم نماید. برخی از این موضوعات که می‌تواند در قالب پایان‌نامه‌ی دانشجویی و یا تحقیقات کاربردی مورد مطالعه قرار گیرد، عبارتند از:

۱. بررسی موانع و مشکلات سازمان‌های غیردولتی در ایران و ارائه راهکارهای عملی.
۲. بررسی نقش سازمان‌های غیردولتی در فرآیند توسعه‌ی پایدار.
۳. بررسی جایگاه سازمان‌های غیردولتی در رویکرد مدیریت دولتی نوین.
۴. بررسی وضعیت ساختارهای سازمان‌های غیردولتی در ایران و ارائه الگوی مطلوب ساختاری.
۵. طراحی نظام اطلاعاتی سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۶. بررسی راهکارهای حضور فعالانه‌ی سازمان‌های غیردولتی ایران در مجامع بین‌المللی.
۷. طراحی نظام آموزشی برای مدیران و کارکنان سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۸. طراحی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۹. بررسی راه‌های جذب منابع مالی سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۱۰. بررسی زمینه‌های مشارکت شهروندان در فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۱۱. بررسی زمینه‌های واگذاری تصدی‌های دولتی به سازمان‌های غیردولتی در ایران.
۱۲. طراحی و تدوین برنامه‌ی استراتژیک برای سازمان‌های غیردولتی ایران.
۱۳. مطالعات تطبیقی به‌منظور بهره‌گیری از تجربیات موفق سایر کشورها در توسعه‌ی سازمان‌های غیردولتی.
۱۴. طراحی نظام تحقیق و توسعه کارآفرینانه در سازمان‌های غیردولتی ایران.

منابع

ادواردز و همکاران (۱۳۷۹). تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

میرزایی‌اهرنجانی، حسن (۱۳۷۶). جزوه‌ی منتشرشده‌ی مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- Catano, Victor & Pond, Morgan & Kelloway, Kevin (2001). "Exploring commitment and leadership in volunteer organizations", *leadership & organization development journal*, vol.22 N.6.
- Cornwall, Jeffrey & Perlman, Baron (1990). *Organizational entrepreneurship*, Richard Irwin.
- Develas (2000). Civil society and the NGOs, Defining the nature of the challenge, NGO strategy 200 discussion paper.
- Duphy, Steven & Herbig, Paul & Golden, James (1994). "The relationship of entrepreneurial and innovative success", *Marketing intelligence & planning*, vol.12, N.9.
- Echols, Ann & Neck, Christopher (1998). "The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success", *Journal of managerial psychology*, vol. 13, N.1,2.
- Fry, Fred (1993). *Entrepreneurship: a planning approach*, West Publishing Company.
- Greenal, David & Rovere Darin (1999). *Engaging stakeholders and business NGO partnership in development countries*, the canadian international development agency.
- Jenssen, Jan & Havnes peranders (2002). "Public interaccional in the entrepreneurial process: a study based on three norwegian cases", *International Journal of Entrepreneurial behavior & Research*, Vol. 8, N. 3.
- Kuratko, Donald & Hodgetts, Richard (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*, Harcourt College Publishers.
- Lampkin, Linda & Stengel, Nicholas (2001). *How much do non-governmental organizations metter? Differing views from different classification systems*, The urban institute.
- Lewis, David (2001). *NGOs and management: Searching for new models or reinventing the wheel*, Centre for civil society in london of economics.
- Lewis, David (2001). *The management of Non-governmental development organizations*, Taylor & Francies Group.
- Oberfield, Alice & Dees, Gregor (1999). "Starting a nonprofit venture:", in Sahlman Wiliam and Others, *The entrepreneurial venture*, Harrard Business School.
- Parbhu, Ganesh (1999). "Social entrepreneurial leadership", *Career development international*, Vol.4, No.3.
- Prokopenko, Joseph & Pavlin, Igor (1991). *Entrepreneurship development in Public enterprises*, International labour organization.
- Rasalan, Michael (2001). *Evaluating efficacy: The changing relationship between civil society and te philippine state*, [http: Akbar, marlboro](http://Akbar.marlboro).

- Reynolds, Ruthie (2001). "Non-profit organizations as entrepreneurs", in Connors Tracy, *The nonprofit handbook: management*, John Wiley & Sons inc.
- Robinson, Brain (1994). "Voluntary bodies as learning organizations", *The learning organization*, Vol.1, No.3.
- Stoner, James & Freeman, Edware & Gilbert, Daniel (1995). *Management*, Prentice-Hall.
- Thompson, John & Geoff, Alvy & Less, Ann (2000). "Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential", *Management decision*, Vol.38, No. 5.
- Thompson, John (1999). "The worlds of the entrepreneur: A new perspective", *Journal of the workplace learning: employee counselling today*, Vol.11, N.6.
- Usaid (2000). *New partnership initiative: NGO empoverment*, NPI core report.
- Wickham philip (1997). "Developing a mission for an entrefreneurial venture", *Management decision*, Vol. 35, N. 5.
- Williams, Care Elwood & Tse, Eliza (1995). "The relationship between strategy and entrepreneurship", *International journal of contemporary hospitality management*, Vol.7, No.1.
- World, Bank (2001). *Non-governmental organization and civil society*, World Bank website.
- Yavas, Ugur & Riecken, Glen (1997). "Conducting a situation analysis for volunteer organizations: an improred model", *Marketing intelligence & planning*, Vol.15, No.6