

## عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران<sup>۱</sup>

دکتر سید محمد مقیمی<sup>۲</sup>

### چکیده

در این مقاله که برگرفته از پژوهشی میدانی در سطح ملی است، ضمن بیان متدولوژی تحقیق در قالب اهداف تحقیق، روش تحقیق، روش‌های گردآوری داده‌ها، سؤالات تحقیق، جامعه و نمونه آماری و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، ادبیات علمی مرتبط با موضوع به طور مختصر بیان گردیده است. در بخش بعدی که چارچوب اصلی مقاله را تشکیل می‌دهد، ابتدا وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی بخش دولتی ایران به تفکیک بخشی و منطقه‌ای تبیین گردیده و سپس با توجه به سؤالات پژوهشی و متغیرهای مطرح در این سؤالات، ویژگی‌های کارآفرینانه در عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی سازمان‌های مذکور مورد کاوش قرار گرفته و میزان ارتباط این عوامل و متغیرهای فرعی آن با کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی و اهمیت هر یک از آن‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و

---

۱. این مقاله برگرفته از پروژه شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی دولتی ایران<sup>۱</sup> است که در مؤسسه توسعه مدیریت سلامت پایدار (SHMDI) صورت پذیرفته و داده‌های حاصله مربوط به شش ماهه اول سال ۱۳۸۳ است. تاریخ دریافت ۸۳/۱۰/۱۵ تاریخ پذیرش ۸۳/۱۱/۱۱

۲. عضو هیأت علمی پردیس قم دانشگاه تهران

استنباطی، تجزیه و تحلیل شده است. در بخش پایانی مقاله نیز با توجه به تجزیه و تحلیل علمی که از داده‌های واقعی و نگرشی به عمل آمده، پیشنهادهای و راهکارهایی برای توسعه کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی که در برخی زمینه‌ها برای سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز قابلیت کاربرد دارد، ارائه شده است.

### واژه‌های کلیدی

کارآفرینی<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup>، سازمان کارآفرینانه<sup>۳</sup>، سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی<sup>۴</sup>، عوامل ساختاری کارآفرینانه<sup>۵</sup>، عوامل رفتاری کارآفرینانه<sup>۶</sup>، عوامل زمینه‌ای کارآفرینانه<sup>۷</sup>.

### مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم، سازمان‌های دولتی به ابزاری مهم تبدیل شدند که تمامی دولت‌های جهان به کمک آن‌ها توسعه اقتصادی را به منظور دستیابی به اهداف خاص اجتماعی دنبال کنند. بنابراین مؤسسات دولتی در فرآیند توسعه بسیاری از کشورها، بویژه در کشورهای در حال توسعه نقش برجسته‌ای ایفا می‌نمایند؛ اما به علل مختلف، این سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم به مرور

- 
1. Entrepreneurship
  2. Organizational Entrepreneurship
  3. Entrepreneurial Organization
  4. Governmental Cultural & Societal Organizations
  5. Entrepreneurial Structural Factors
  6. Entrepreneurial Behavioral Factors
  7. Entrepreneurial Context Factors

زمان کارایی خود را در پاسخگویی به نیازهای متنوع و رو به تزاید شهروندان از دست می‌دهند؛ که محدودیت‌های بودجه‌ای، سیستم‌های ناکارآمد تشویق و تنبیه، ساختارهای بوروکراتیک و غیر منعطف، فقدان انگیزه‌های کاری در مدیران و کارکنان و همچنین تعامل نامؤثر این سازمان‌ها با محیط پیرامونی و شهروندان، سازمانهای دولتی را با چالش جدی مواجه ساخته است.

در سال‌های اخیر بسیاری از نویسندگان و پیشگامان، تغییراتی در سازمان و خدمات مدیریت دولتی را مورد توجه قرار داده‌اند و چارچوب مفهومی و اصول جدیدی را تحت عنوان «دولت کارآفرین» یا «مدیریت کارآفرینانه در بخش دولتی» به عنوان محورهای مدیریت دولتی نوین مطرح می‌کنند که می‌تواند سازمان‌های دولتی را در مواجهه با چالش‌های فرارو، اثر بخش‌تر و پاسخگوتر سازد.

### مروری بر ادبیات تحقیق

از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی شاهد تحولاتی در بخش دولتی کشورها بوده‌ایم، به گونه‌ای که ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک اداره امور دولتی که در اکثر سال‌های قرن بیستم حالت مسلط را داشت، در حال تبدیل به نوعی مدیریت دولتی قابل انعطاف و کارآمد است. این تغییر و تبدیل یک تجدیدنظر ساده و یک تغییر جزئی در مدیریت نیست، بلکه تغییری همه جانبه است که پارادایم جدیدی تحت عنوان «مدیریت کارآفرینانه» آن را حمایت می‌کند (تامپسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۲۹).

صاحب‌نظران مختلف، تعاریف متعددی از کارآفرینی نموده و آن را از منظرهای مختلف مورد توجه قرار داده‌اند. «جفری تیمونز»<sup>۱</sup> کارآفرینی را توانایی خلق یک چیز عملاً از هیچ می‌داند (کتی اشامر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱)

برخی دیگر بر این باورند که کارآفرینی عبارت است از هر نوع کوشش در ایجاد کسب و کار جدید یا فعالیت‌های جدید مخاطره‌آمیز همچون خود اشتغالی، ایجاد یک سازمان جدید و یا توسعه سازمانی، از طریق یک فرد، یک تیم و یا سازمانی که قبلاً تأسیس شده است (تینا سیلیگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲)

«استیونسون»<sup>۴</sup> کارآفرینی را به عنوان رویکردی مدیریتی تلقی می‌کند که فرصتها بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل هستند، تحقیق و پیگیری می‌شوند (استیونسون، ۱۹۹۹، ص ۱۰). در خصوص کارآفرینی ابتدا تأکید سنتی بر تلاش‌هایی بود که یک فرد، یک بینش را به یک کسب و کار موفق تبدیل می‌نمود، اما اخیراً کارآفرینی به عنوان فرآیندی که می‌تواند در سازمان‌ها با هر نوع و اندازه‌ای رخ دهد، که افراد نیز جزئی از آن هستند، مفهوم پردازی شده است. فرآیند کارآفرینانه دارای عناصر و نگرش و رفتاری است که از نظر نگرشی به تمایل یک فرد یا یک سازمان برای استفاده از فرصت‌های جدید و حس مسؤلیت

- 
1. Jeffrey Timmons
  2. Cathy Ashomre
  3. Tina Seelig
  5. Stevenson

برای تغییر خلاقانه اشاره دارد، این تمایلات را گرایش‌های کارآفرینانه می‌گویند (موریس و لوئیز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۳۲)

کارآفرینی با تغییر، ارتباط تنگاتنگی دارد. کارآفرینان تغییر را به عنوان یک هنجار و امری مطلوب پذیرفته‌اند؛ دائما به دنبال تغییر بوده و سعی می‌کنند از آن به عنوان فرصت بهره‌برداری نمایند (استونر و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۱۵۷).

کارآفرینی تنها به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز مستقل منحصر نمی‌شود، بلکه علاوه بر آن شامل سازمان کارآفرینانه و مجموعه‌های سازمانی نیز می‌شود (دیس و استار<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲، ص ۹۲).

«شومپیتر»<sup>۴</sup> بر این باور است که کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته، و توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود (ایبال و اینبار<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲۲۲).

کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیبات مختلف منابع جدید است (استونر و دیگران<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸، ص ۱۵۹).

- 
1. Morris & Lewis
  2. Stoner & Others
  3. Dees & Starr
  4. Shumpeter
  5. Eyal & Inbar
  6. Stoner & Others

«جان تامپسون»<sup>۱</sup> معتقد است که رفتار کارآفرینانه نیازی فراگیر و ضروری برای تمامی سازمان‌ها (دولتی، خصوصی، داوطلبانه و غیره) با هر اندازه (بزرگ، متوسط و کوچک) می‌باشد (تامپسون، ۱۹۹۹، ص ۲۸۱).

در برخی کشورها ساختار دهی مجدد در سازمان‌های دولتی به منظور بهبود در کارایی این سازمان‌ها از طریق کمک به حذف موانع سازمانی صورت گرفته است و در برخی کشورهای دیگر شیوه‌های مختلف خصوصی سازی دنبال می‌شود. صاحب‌نظران بر این باورند که اصلاحات سازمانی و خصوصی سازی نمی‌توانند بدون کارآفرینی موفق باشند، و فرض اساسی این است که سازمان‌های دولتی در سراسر جهان برای ادامه حیات خود، باید رفتارهای کارآفرینانه را گسترش دهند (پراکوپنکو و پاولین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۸).

احیای تحقیقات و عملیات کارآفرینی به دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می‌گردد که آن را «انقلاب کارآفرینانه»<sup>۳</sup> نامگذاری نموده‌اند و این انقلاب هنوز هم استمرار دارد و به ایجاد فضای باز اقتصادی در چین و ویتنام، فروپاشی بلوک کمونیست در اروپا و اتحاد جماهیر شوروی کمک نموده است. سازمان‌های مهم بین‌الدولی همچون سازمان ملل متحد، در امر توسعه کارآفرینی درگیر شده‌اند؛ و دولت‌های مختلفی به ترغیب کارآفرینی در افراد جامعه پرداخته‌اند. به عنوان نمونه

---

1 - John Thompson

2 . Prokopenko & Pavlin

3 . Entrepreneurial Revolution

در آمریکا رشته‌های مختلف کارآفرینی ظهور نموده و دولت سنگاپور کارآفرینی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در فرآیند رشد و توسعه اقتصاد ملی مورد شناسایی قرار داده است. تلاش‌های کارآفرینانه در آفریقای جنوبی، هند، اروپا، روسیه، ایرلند، استرالیا و سایر کشورها نیز بسیار چشمگیر بوده است. (هین جای کو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۳).

جنبش جدید مدیریت دولتی بر نحوه توسعه عملکرد نهادهای دولتی متمرکز است. یکی از راهکارهای ارائه شده آن است که مدیران باید اجازه یابند تا مدیریت کنند و از کارآفرینان بخواهند تا کارشان را به گونه‌ای انجام دهند که گویی در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند (برنییر و هافسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲).

«اوگن لوئیز»<sup>۳</sup> معتقد است که کارآفرینان دولتی به جای آن که سازمان دولتی را به عنوان سازمان بی‌ثمری که خدمات عمومی را بصورت ناکارآمد ارائه می‌کند و دارای پرسنل کوتاه فکر و محافظه کار است، بنگرند؛ تأثیرات بالقوه سازمان‌های دولتی مؤثر را مورد توجه قرار می‌دهند. بدین معنا که درک آن‌ها از سازمان‌های دولتی این است که اگر آن‌ها به صورت مؤثر اداره شوند، می‌توانند تأثیرات بسیاری در جامعه داشته باشند و سازمان‌های دولتی بزرگ و پیچیده را به

---

1 . Hain Chye Koh

2 . Bernier & Hafsi

3. Ogen lewis

عنوان قدرتمندترین ابزار برای تغییر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تلقی می‌کند (روزنبلوم<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۴۲).

کارآفرینی پدیده‌ای است که شرایط محیطی در آن تعیین کننده است که «موریس»<sup>۲</sup> و «لوئیز»<sup>۳</sup> بر این باورند که ترکیب زیر ساختارهای محیطی، درجه آشفستگی محیطی و تجربیات محیطی افراد جامعه بر سطح انگیزه کارآفرینانه در جامعه تأثیر گذار است (موریس و لوئیز، ۱۹۹۵، ص ۳۵). تئوری‌های جامعه شناسی کارآفرینی به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه محیط بر کارآفرینی تأثیر گذار است (هرلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، ص ۵۶). طبق نظر «جفری تیمونز» آنچه در محیط مطلوب کارآفرینانه مورد نیاز است، محیطی می‌باشد که ویژگیهای اجتماعی، سیاسی و آموزشی را با هم ترکیب نماید؛ بویژه این محیط نیازمند فرهنگی است که برای کارآفرینی ارزش قائل می‌شود، تحصیل مردم اجباری است، حکومت به طور جدی از علوم محض و کاربردی حمایت می‌کند، کارآفرینی را با خط مشی روشنفکرانه پرورش می‌دهد و دانش‌آموزان نخبه‌ای را تربیت می‌کند (الیسون مریسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰، ص ۶۲).

1 . Rosenbloom

2. Morris

3 . Lewis

4 . Hurley

5 . Alison Morrison



«ورنون»<sup>۱</sup> و «ورتزل»<sup>۲</sup> بر این باورند که فرهنگ در توسعه کارآفرینی از جایگاه والایی برخوردار است؛ چرا که فرهنگ تعیین کننده نگرش‌های افراد در جهت آغاز فعالیت کارآفرینانه است؛ و علاوه بر آن هر زمانه‌ای، مدل‌های خاص کارآفرینی مطابق با نیازهای خاص جامعه را ایجاد می‌کند (الیسون مریسون، ۲۰۰۰، ص ۵۱).

### متدولوژی تحقیق

با توجه به ضرورت کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل موفقیت سازمان‌های کارآفرین در بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی در ایران است، تا بر اساس آن الگویی کاربردی برای بهبود کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی طراحی و تبیین گردد. با توجه به هدف فوق الذکر، این پژوهش، تحقیقی توصیفی است که با استفاده از «روش پیمایشی»<sup>۳</sup> صورت گرفته در سال ۱۳۸۲ آغاز و در سال ۱۳۸۳ پایان یافته است. از آن‌جا که در روش پیمایشی ابزارهایی مورد نیاز است تا بتوان داده‌های مورد نظر را گردآوری نموده، در این پژوهش از روش پرسشنامه<sup>۴</sup> و همچنین

---

3.Vernon

4. Wortzel

1. Survey Method

۴. عمده روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است که شامل حدود ۲۰۰ سؤال بوده، که نتایج محاسبات آزمون آلفای کرونباخ در خصوص قابلیت اتکا (Reliability) پرسشنامه ۰/۹۷ است که بیانگر اعتبار بالای ابزار می‌باشد.

روش‌های مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک برای پاسخ به سؤالات ذیل استفاده گردیده است:

**سؤال اصلی:** عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران کدامند؟

برای شناسایی عوامل مؤثر، سه دسته عوامل کلی و چندین عوامل فرعی مورد توجه قرار گرفته‌اند، که سؤالات ذیل مطرح گردیده‌اند:

۱. عوامل ساختاری مؤثر بر موفقیت کارآفرینی سازمانی سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران کدامند؟

عوامل ساختاری مورد نظر در این سؤال پژوهشی عبارتند از: ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم کنترل و نظارت، سیستم مالی، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌ها، امکانات فیزیکی و سیستم منابع انسانی. برای هر یک از این عوامل، سؤالات فرعی مطرح شده است.

۲. عوامل رفتاری مؤثر بر موفقیت کارآفرینی سازمانی سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران کدامند؟

عوامل فرعی رفتاری عبارتند از: فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، آموزش و ارتباطات. برای هر یک از مؤلفه‌ها، سؤالات فرعی مطرح گردیده است.

۳. عوامل زمینه‌ای یا محیطی مؤثر بر موفقیت کارآفرینی سازمانی

سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران کدامند؟

برای بررسی عوامل محیطی، متغیرهایی همچون ارتباط با ارباب رجوع، محیط فنی - اقتصادی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط سیاسی - قانونی، محیط اداری و محیط بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته، سؤالات فرعی برای آن‌ها طرح شده است.

با توجه به این‌که سازمان‌های خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران که در طبقه‌بندی عملیات در قالب امور اجتماعی می‌گنجد (سایر امور عبارتند از: امور دفاعی، عمومی و اقتصادی)، به عنوان جامعه هدف مطرح بوده‌اند؛ لذا سازمان‌های مختلفی که متولی بخشی از فصل یا یک فصل یا چند فصل از فصول سیزده‌گانه امور اجتماعی در سند بودجه کل کشور هستند، با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه نامحدود و به کارگیری روش تصادفی طبقه‌بندی شده، مورد توجه قرار گرفته‌اند، که بر این اساس تعداد ۱۶۹ سازمان از طبقات ذیل به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند<sup>۱</sup>:

#### الف. طبقه بندی بخشی: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱. دانشگاه‌ها و سازمان‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛
۲. دانشگاه‌ها و سازمان‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
۳. سازمان‌های وزارت کار و امور اجتماعی؛

---

۱ - با توجه به فرمول نمونه‌گیری جامعه نامحدود، تعداد نمونه علمی ۱۵۱ سازمان بود؛ ولی ۲۲۰ سازمان در نمونه‌گیری شرکت داده شدند که از این مجموع، تعداد ۱۶۹ پرسشنامه دریافت شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۴. سازمان‌های وزارت آموزش و پرورش؛

۵. سازمان‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛

۶. سایر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی که از بودجه عمومی ارتزاق می‌نمایند.

#### ب. طبقه بندی منطقه‌ای:

۱. گروه استان‌های توسعه یافته (نمونه‌ها شامل استان‌های تهران، فارس و خراسان. گروه استان‌های کم‌تر توسعه یافته (نمونه‌ها شامل استان‌های قم، سمنان و کرمانشاه).

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، میانه ومد) و آماراستنباطی (آزمون همبستگی) استفاده شده است.

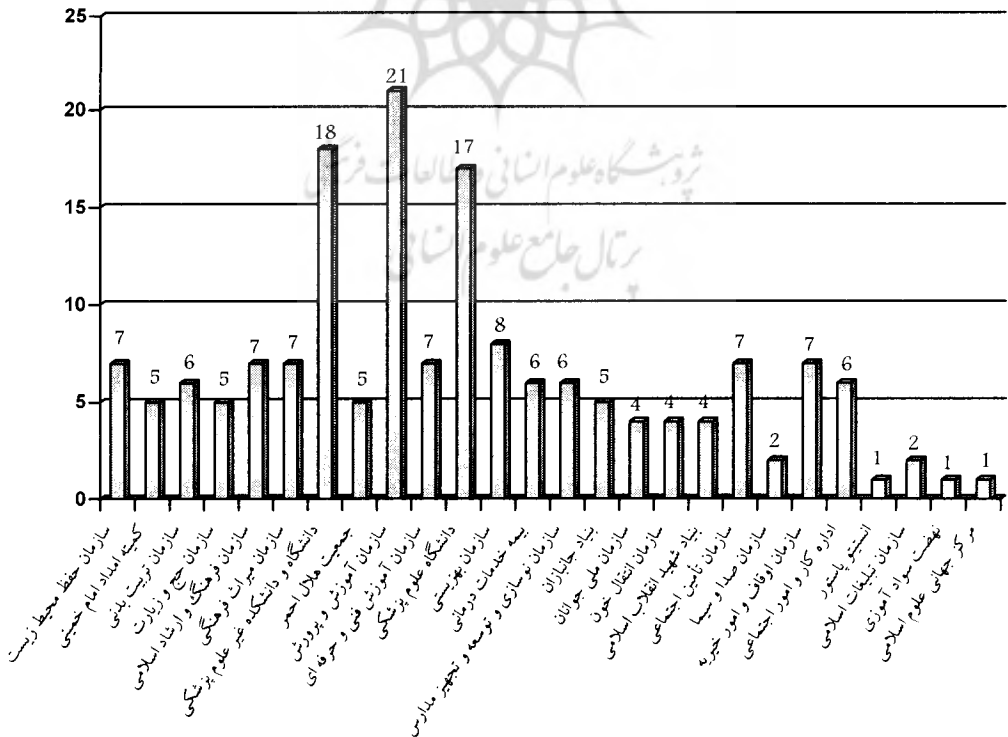
#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش از مقاله، ابتدا آمار توصیفی جامعه آماری ارائه می‌گردد، و سپس نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری داده‌ها در قالب آزمون‌های آمار استنباطی مورد بررسی قرار خواهد گرفت، و سپس اولویت‌های تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران با توجه به رویکرد کارآفرینی معرفی می‌گردند.

جدول شماره ۱- فراوانی سازمان‌های تحت بررسی به تفکیک استانی و وزارتخانه‌های

ردیف	وزارتخانه‌ها	استانها	قم	فارس	سمنان	سناذکل	خراسان	تهران	کرمانشاه	جمع
۱	وزارت آموزش و پرورش	۳	۴	۳	۵	۴	۷	۲	۲۸	
۲	وزارت علوم تحقیقات و فن آوری	۱	۲	۲	۳	۳	۵	۲	۱۸	
۳	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۴	۴	۴	۷	۴	۱	۴	۲۸	
۴	وزارت کار و امور اجتماعی	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۱۳	
۵	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۵	۴	۷	۴	۷	۱۰	۶	۴۳	
۶	سایر سازمان‌ها	۵	۸	۵	۷	۶	۱	۷	۳۹	
	جمع	۲۰	۲۴	۲۳	۲۸	۲۶	۲۵	۲۳	۱۶۹	

نمودار شماره ۱: فراوانی سازمان‌های تحت بررسی



## بررسی میزان کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی

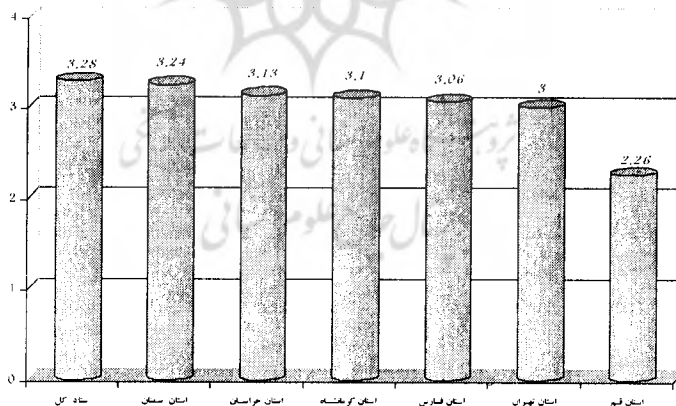
برای سنجش میزان کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، از دوازده شاخص علمی - کاربردی بهره گرفته شده است که این شاخص‌ها و توصیف آماری داده‌های گردآوری شده حاصل از مطالعه میدانی در قالب جدول شماره ۲ ارائه می‌گردد:

جدول شماره ۲- بررسی وضعیت کارآفرینی سازمان‌های تحت بررسی

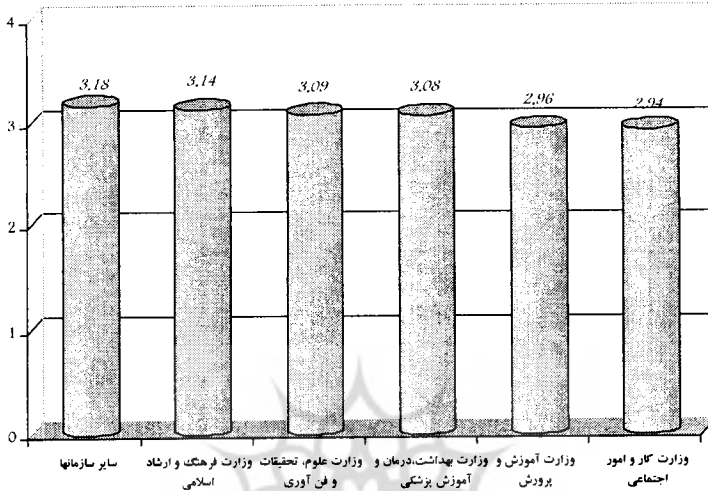
ردیف	مؤلفه‌های کارآفرینی	میانگین	میان	مد	جمع
۱	میزان رضایت ارباب رجوع بر اساس فرم های نظر سنجی سازمان مدیریت و برنامہ ریزی	۴	۴	۴	۵۸۰
۲	میزان فعالیت ها و وظایف واگذار شده سازمان به بخش غیردولتی	۲,۶۴	۲	۲	۴۳۰
۳	میزان جذب منابع مالی غیردولتی از محل کمک‌های مردمی، سایر سازمان‌ها، فروش خدمات و غیره.	۲,۱۸	۲	۱	۳۳۶
۴	میزان تنوع منابع درآمدی سازمان	۲,۰۶	۲	۱	۳۰۹
۵	میزان آرایه خدمات و محصولات جدید براساس نیازهای جدید مردم و خدمات گیرندگان	۳,۰۶	۳	۳	۴۷۸
۶	میزان کاهش حجم بودجه جاری (هزینه های حقوق، اداری و ...) و افزودن بودجه های غیر جاری (فعالیت هاو برنامه های سازمان )	۲,۸۱	۳	۳	۴۲۴
۷	ایجاد تیم های تحقیق و توسعه در سازمان به منظور شناخت نیازهای اجتماعی و فرهنگی جامعه	۲,۹۱	۳	۳	۴۶۰
۸	میزان کیفیت خدمات ارائه شده سازمان	۳,۸۲	۴	۴	۶۲۲
۹	اقدامات سازمان درخصوص حذف واحدهای موازی و غیر ضروری در طی سال‌های اخیر	۳,۲۲	۳	۴	۵۰۳
۱۰	دسترسی آسان به خدمات از طریق راه اندازی مراکز ارائه دهنده خدمات در سازمان	۳,۴۸	۴	۴	۵۶۳
۱۱	میزان کمک به توسعه قابلیت های اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی جامعه از طریق تقویت تشکل های مردمی	۳	۳	۳	۴۵۶
۱۲	تاکید بر برنامه ریزی در جهت توقف مسائل ومشکلات قبل از آن‌که رخ دهند (پیشگیری به جای درمان)	۳,۵۹	۴	۴	۵۸۵
	میزان کارآفرینی	۳,۰۸	۳,۱۴	۳,۱۶	۵۱۸

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌گردد، میانگین کارآفرینی در سازمان‌های مورد مطالعه، تقریباً ۳/۱ است که گویای میزان پایین کارآفرینی در این سازمان‌هاست. از میان شاخص‌هایی که کارآفرینی را مورد سنجش قرار داده، میزان رضایت ارباب رجوع بر اساس فرم‌های نظرسنجی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سطح نسبتاً خوبی است؛ ولی پایین بودن میزان تنوع درآمدی سازمان‌ها، پایین بودن جذب منابع مالی غیردولتی، میزان کم فعالیت‌ها و وظایف واگذار شده سازمان‌ها به بخش غیردولتی، عدم کاهش هزینه‌های جاری، فقدان تیم‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌ها از جمله مواردی هستند که باعث افت میزان کارآفرینی سازمانی در این سازمان‌ها شده است.

نمودار شماره ۲: میانگین کارآفرینی سازمانهای تحت بررسی به تفکیک استانی



نمودار شماره ۳: میانگین کارآفرینی سازمانهای تحت بررسی به تفکیک وزارتخانه ای



### بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن عوامل ساختاری در سازمانهای مورد بررسی

عوامل ساختاری مورد بررسی در این مطالعه، عبارتند از:

ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم حقوق دستمزد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، فرآیندها و

روش‌های کاری، سیستم منابع انسانی، امکانات فیزیکی، سیستم اطلاعاتی

در جدول شماره ۳، نتایج حاصله از ارزیابی مجموعه متغیرهای عوامل

ساختاری به صورت آمار توصیفی ارائه شده است:



جدول شماره ۳: بررسی مجموعه عوامل ساختاری در سازمان‌های تحت بررسی

ردیف	عوامل ساختاری	میانگین	میان	مد	جمع
۱	ساختار سازمانی	۲،۵۵	۲،۵	۲،۳۳	۴۲۷
۲	استراتژی سازمانی	۳،۵۲	۳،۵	۴	۵۸۵
۳	سیستم حقوق و دستمزد	۲،۶۱	۲،۷۵	۳،۲۵	۴۳۶
۴	سیستم مالی و بودجه‌ای	۲،۷۶	۲،۷۷	۳/۱۱	۴۵۵
۵	سیستم تحقیق و توسعه	۲،۹۹	۳	۲،۷۵	۴۹۰
۶	سیستم کنترل و نظارت	۳،۶۳	۳،۶۴	۳	۶۰۲
۷	فرآیندها و روش‌های کاری	۳،۳۶	۳،۳۳	۴	۵۶۷
۸	سیستم منابع انسانی	۳	۳	۳	۵۰۱
۹	امکانات فیزیکی	۳،۱۱	۳،۳۳	۳،۳۳	۵۲۳
۱۰	سیستم منابع اطلاعاتی	۳،۲۱	۳/۲۸	۳/۷۱	۵۴۰
	<b>مجموع عوامل ساختاری</b>	<b>۳،۰۸</b>	<b>۳،۱۰</b>	<b>۳،۴۳</b>	<b>۵۱۸</b>

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌گردد، ده عامل مهم ساختاری که در ارزیابی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی به کار رفته از نظر آمار توصیفی به صورت مقایسه‌ای در جدول آمده است. میانگین مجموعه عوامل ساختاری (میانگین ۳،۰۸)، گویای متوسط بودن وضعیت عوامل ساختاری سازمان‌های مورد بررسی از حیث کارآفرینانه بودن است. بنابراین می‌توان گفت که عوامل ساختاری موجود در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی کارآفرینانه نیست؛ و علاوه بر آن، هیچ کدام از عوامل فرعی آن نیز بصورت کارآفرینانه وجود ندارد؛ هر چند که برخی از این عوامل نسبت به برخی دیگر از وضعیت مناسب‌تری برخوردارند، به طوری که می‌توان گفت، سیستم کنترل و نظارت، استراتژی

سازمانی و فرآیندها و روش‌ها دارای وضعیت بحرانی از نظر میزان کارآفرینی نیستند؛ ولی ساختار سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه‌ای و سیستم تحقیق و توسعه دارای وضعیت بسیار نابسامانی هستند.

**بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن عوامل محتوایی یا رفتاری در سازمان‌های مورد بررسی**  
برای بررسی عوامل محتوایی یا رفتاری سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی از عوامل فرعی ذیل استفاده شده است:

فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیران، آموزش منابع انسانی، سیستم ارتباطات در جدول شماره ۴ نتایج حاصل از ارزیابی وضعیت عوامل محتوایی یا رفتاری سازمان‌های مورد بررسی که از طریق مطالعه میدانی به دست آمده، ارائه می‌گردد:

**جدول شماره ۴: بررسی مجموعه عوامل محتوایی در سازمان‌های تحت بررسی**

ردیف	توصیف آماری	میانگین	میانه	مد	جمع
۱	فرهنگ سازمانی	۳،۴۱	۳،۴۲	۳	۵۶۲
۲	انگیزش نیروی انسانی	۳،۱۱	۳،۱۴	۳،۱۴	۵۱۶
۳	سبک رهبری	۲،۹۵	۳	۳،۴	۴۹۰
۴	ویژگی‌های کارکنان	۳،۱۱	۳،۱۲	۳،۲۵	۵۰۷
۵	ویژگی‌های مدیران	۳،۴۲	۳،۵	۴	۵۵۷
۶	آموزش منابع انسانی	۳،۱۲	۳،۱۲	۳	۵۲۴
۷	سیستم ارتباطات	۲،۷۴	۲،۸	۳	۴۵۹
	<b>مجموعه عوامل رفتاری یا محتوایی</b>	<b>۳،۱۲</b>	<b>۳،۱۶</b>	<b>۳،۸۵</b>	<b>۵۲۵</b>

همان‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد، میانگین مجموعه عوامل محتوایی یا رفتاری ۳،۱۲ است که گویای حد متوسط از حیث کارآفرینی می‌باشد.

در میان عوامل محتوایی، ویژگی‌های مدیران و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی از وضع بهتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند؛ ولی سیستم ارتباطات حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه و همچنین سبک رهبری مدیران آن‌ها حتی پایین‌تر از حد متوسط است. در مجموع، عوامل رفتاری یا محتوایی سازمان‌های مورد مطالعه نیز کارآفرینانه نیست.

### بررسی مجموعه عوامل تأثیرگذار محیطی (زمینه‌ای) در سازمان‌های مورد بررسی

برای بررسی تأثیرگذاری عوامل محیطی بر کارآفرینی در سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی دولتی در این پژوهش عوامل محیطی به عوامل فرعی زیر تقسیم گردیده‌اند:

ارتباط با ارباب رجوع، محیط فنی- اقتصادی، محیط سیاسی- قانونی، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط اداری، محیط بین‌المللی.

تحلیل توصیفی داده‌های به دست آمده از مطالعه میدانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی در حوزه عوامل محیطی در جدول شماره ۵ آمده است:

جدول شماره ۵: بررسی مجموعه عوامل محیطی (زمینه‌ای) سازمان‌های تحت بررسی

ردیف	عوامل محیطی	میانگین	میان	مد	جمع
۱	ارتباط با ارباب رجوع	۳،۳۵	۳،۴	۳	۵۵۷
۲	محیط فنی-اقتصادی	۱،۹۵	۲	۲	۳۱۸
۳	محیط سیاسی-قانونی	۲،۲۵	۲،۴	۲،۴	۳۶۳
۴	محیط اجتماعی-فرهنگی	۲،۲۱	۲،۳۳	۲،۳۳	۳۵۹
۵	محیط اداری	۲،۱	۲،۱۴	۲	۳۳۹
۶	محیط بین‌المللی	۱،۹۹	۲	۲	۳۱۱
	مجموع عوامل محیطی (زمینه‌ای)	۲،۳۳	۲،۳۶	۲،۰۴	۳۸۷

همان‌گونه که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌گردد، میانگین مجموع عوامل محیطی ۲،۳۳ است که امتیاز بسیار کمی است. این بدان معناست که مجموع عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی تأثیر گذارند، نه تنها تأثیر مثبت و تقویت کننده ای در کارآفرینی این سازمان‌ها ندارند، بلکه تأثیر منفی دارند. از میان عوامل محیطی، وضعیت ارتباط با ارباب رجوع سازمانهای مورد مطالعه کاملاً متفاوت از بقیه عوامل است، هر چند که وضعیت این متغیر نیز مطلوب نیست. به نظر می‌رسد که اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های دولتی موجب این گردیده که ارتباط با ارباب رجوع از جایگاه بهتری برخوردار باشد. سایر عوامل محیطی تقریباً با امتیازی نزدیک به هم، تأثیر مثبتی در کارآفرینی سازمان‌ها ندارند و حتی موانعی را برای کارآفرینی سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند.

### مقایسه وضعیت کارآفرینی عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی در سازمان‌های مورد بررسی

همان‌طور که در مدل مفهومی این پژوهش مطرح گردیده، برای بررسی وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی دولتی، کلیه مؤلفه‌ها و متغیرهای سازمانی در سه دسته کلی تقسیم گردیده است:

۱. عوامل ساختاری؛
۲. عوامل رفتاری یا محتوایی؛
۳. عوامل محیطی یا زمینه ای.

در جداول قبلی عوامل فرعی هر یک از این عوامل کلی مورد بررسی قرار گرفت. در جدول شماره ۶ این سه عامل به صورت مقایسه ای بررسی می‌گردند:

جدول شماره ۶: مقایسه عوامل سه گانه سازمانی در سازمان‌های تحت بررسی

ردیف	مجموعه عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی	میانگین	میانه	مد	جمع
۱	عوامل ساختاری	۳،۰۸	۳،۱۰	۳،۴۳	۵۱۸
۲	عوامل رفتاری	۳،۱۲	۳،۱۶	۳،۸۵	۵۲۵
۳	عوامل محیطی	۲،۳۳	۲،۳۶	۲،۰۴	۳۸۷

همان‌طور که در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌گردد، عوامل محیطی از حیث تأثیر کارآفرینانه بر سازمان‌های مورد مطالعه، با فاصله زیادی نسبت به عوامل رفتاری و ساختاری، در وضعیت بسیار نامناسبی قرار دارند، و زمینه مساعدی برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی فراهم نمی‌نمایند. عوامل رفتاری و ساختاری نیز تقریباً با میانگین مشابه، از جنبه کارآفرینانه بودن برای سازمان‌های مورد مطالعه، در حد متوسط قرار دارند؛ به عبارت دیگر این دو عامل اساسی (عوامل ساختاری و رفتاری) نیز در وضعیت فعلی سازمان‌های مورد مطالعه، کارآفرینی را تقویت نمی‌نمایند.

### اولویت بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی در ایران

باتوجه به تجزیه و تحلیل‌های آماری انجام شده و ضرایب همبستگی به دست آمده، می‌توان اولویت هر یک از عوامل را در تأثیرگذاری بر درجه موفقیت

کارآفرینی سازمانی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران مشخص نمود. جدول شماره (۷) اولویت عوامل کلان را در ارتباط با کارآفرینی سازمانی نشان می‌دهد:

جدول شماره (۷): اولویت بندی عوامل کلان مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

اولویت	ضریب همبستگی	عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی	ردیف
اولویت اول	۰/۶۱۳	عوامل ساختاری	۱
اولویت اول	۰/۶۱۰	عوامل رفتاری یا محتوایی	۲
اولویت دوم	۰/۲۸۱	عوامل زمینه ای یا محیطی	۳

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، عوامل ساختاری و رفتاری با ضریب همبستگی تقریباً یکسان است (میزان  $۰/۰۰۳$  از نظر آماری تفاوت معناداری ایجاد نمی‌کند)؛ از نظر اهمیت تأثیرگذاری در کارآفرینی سازمانی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، در رتبه اول قرار دارند و عوامل محیطی با فاصله نسبتاً زیاد در اولویت بعدی قرار دارد. برای پی بردن به رتبه‌های عوامل فرعی به عنوان متغیرهای این شاخه‌های اصلی، جدول شماره (۸) اطلاعات آماری و همچنین اولویت‌های آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۸): اولویت بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینی سازمانی سازمان‌های

اجتماعی و فرهنگی دولتی در ایران

ردیف	عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی	ضریب همبستگی	اولویت عامل در شاخه مورد نظر	اولویت عامل در مجموع سه شاخه (ساختاری، رفتاری، محیطی)
۱	ساختار سازمانی	۰/۴۰	اولویت ششم	اولویت نهم
۲	استراتژی سازمانی	۰/۵۶	اولویت دوم	اولویت دوم
۳	سیستم حقوق و دستمزد	۰/۴۴	اولویت پنجم	اولویت هشتم
۴	سیستم مالی و بودجه‌ای	۰/۴۴	اولویت پنجم	اولویت هشتم
۵	سیستم اطلاعاتی	۰/۴۸	اولویت چهارم	اولویت پنجم
۶	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۵۰	اولویت سوم	اولویت چهارم
۷	سیستم کنترل و نظارت	۰/۵۰	اولویت سوم	اولویت چهارم
۸	فرآیندها و روش‌ها	۰/۶۰	اولویت اول	اولویت اول
۹	سیستم منابع انسانی	۰/۳۸	اولویت هفتم	اولویت دهم
۱۰	فرهنگ سازمانی	۰/۴۸	اولویت سوم	اولویت پنجم
۱۱	انگیزش نیروی انسانی	۰/۴۵	اولویت پنجم	اولویت هفتم
۱۲	سبک رهبری	۰/۵۶	اولویت اول	اولویت دوم
۱۳	ویژگی‌های کارکنان	۰/۵۱	اولویت دوم	اولویت سوم
۱۴	ویژگی‌های مدیران	۰/۵۱	اولویت دوم	اولویت سوم
۱۵	آموزش منابع انسانی	۰/۴۶	اولویت چهارم	اولویت ششم
۱۶	سیستم ارتباطات	۰/۲۴	اولویت ششم	اولویت چهاردهم
۱۷	ارتباط با ارباب رجوع	۰/۴۶	اولویت اول	اولویت سیزدهم
۱۸	محیط سیاسی - قانونی	۰/۲۷	اولویت چهارم	اولویت سیزدهم
۱۹	محیط اجتماعی - فرهنگی	۰/۲۸	اولویت سوم	اولویت دوازدهم
۲۰	محیط اداری	۰/۳۴	اولویت دوم	اولویت یازدهم

## مدل کارآفرین سازمانی برگرفته از نتایج تحقیق

با توجه به داده های به دست آمده از مطالعه میدانی و همچنین تجزیه و تحلیل‌های آمار توصیفی و استنباطی، مدل ذیل طراحی و ارائه گردیده که علاوه بر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، سایر سازمان‌های دولتی و حتی سازمان‌های بخش خصوصی نیز می‌توانند برای توسعه کارآفرینی از آن استفاده نمایند و راهکارهای ارائه شده به وسیله این مدل را به کار بندند.

### ۱- عوامل ساختاری (۰/۶۱)

- ۱-۱ ساختار سازمانی (۰/۴۰)
- ۲-۱ استراتژی سازمانی (۰/۵۶)
- ۳-۱ سیستم حقوق و دستمزد (۰/۴۴)
- ۴-۱ سیستم مالی و بودجه‌ای (۰/۴۴)
- ۵-۱ سیستم اطلاعاتی (۰/۴۸)
- ۶-۱ سیستم تحقیق و توسعه (۰/۵۰)
- ۷-۱ سیستم کنترل و نظارت (۰/۵۰)
- ۸-۱ فرآیندها و روش‌ها (۰/۶۰)
- ۹-۱ سیستم منابع انسانی (۰/۳۸)

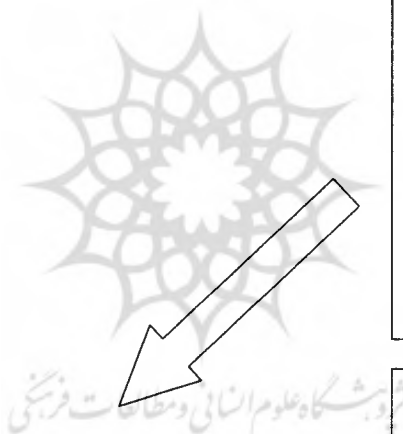
### ۲- عوامل رفتاری یا محتوایی (۰/۶۱)

- ۱-۲ فرهنگ سازمانی (۰/۴۸)
- ۲-۲ انگیزش نیروی انسانی (۰/۴۵)
- ۳-۲ سبک رهبری (۰/۵۶)
- ۴-۲ ویژگی‌های کارکنان (۰/۵۱)
- ۵-۲ ویژگی‌های مدیران (۰/۵۱)
- ۶-۲ آموزش منابع انسانی (۰/۴۶)
- ۷-۲ سیستم ارتباطات (۰/۲۴)

### ۳- عوامل محیطی یا زمینه‌ای (۰/۲۸)

- ۱-۳ ارتباط با ارباب رجوع (۰/۴۶)
- ۲-۳ محیط سیاسی-قانونی (۰/۲۷)
- ۳-۳ محیط اجتماعی-فرهنگی (۰/۲۸)
- ۴-۳ محیط اداری (۰/۳۴)

کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های  
اجتماعی و فرهنگی بخش دولتی ایران



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



**ایجاد ساختار سازمانی کارآفرینانه:** همان‌طور که «پیتر دراکر»<sup>۱</sup> بیان می‌دارد، ساختار سازمانی مناسب‌ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی است (پراکوپنکو و پاولین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱۵). «فری»<sup>۳</sup> معتقد است، ساختار سازمانی کارآفرینانه ساختاری است که به صورت ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد شده باشد (فری، ۱۹۹۳، ص ۳۷۸). مطالعه انجام شده در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی گویای حاکمیت ساختار بوروکراتیک در این سازمان‌هاست، به گونه‌ای که قدرت، دانش و داده‌ها در سطح عالی سازمان متمرکز است، که نتیجه آن، تصمیم‌گیری متمرکز، مقررات و رویه‌های رسمی، انجام فرآیندهای سازمانی در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده می‌باشد.

آزمون‌های همبستگی در این مطالعه نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی کارآفرینانه و کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ارتباط معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، سازمان کارآفرینی خواهان اجتناب از ساختار مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی است؛ چرا که ساختار ارگانیکی، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می‌دهد. ساختار کارآفرینانه ارگانیکی

---

1. Peter Ducker

2. Prokopenko & Pavlin

3. Fry

دارای دگرگون پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً دارای مقررات ضروری بوده و بر مرزگستری افقی تأکید دارد.

لذا با توجه به نتایج حاصله در این پژوهش، برای تحول ساختار سازمانی از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی به ساختار ارگانیک و کارآفرینانه در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، انجام اقدامات ذیل ضروری است:

۱. طراحی ساختارهای سازمانی حول محور اطلاعات و ارتباطات و نه سلسله مراتب؛
۲. کاهش تأثیرات منفی بوروکراسی غیر کارکردی بر نوآوری، خلاقیت، فرصت‌گرایی و اعمال ریسک از طریق کاهش لایه‌های ساختاری؛
۳. انجام دادن کارها از طریق تیم‌سازی به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه‌ای؛
۴. تدوین آیین‌نامه‌ها و مقررات و روابط تعریف شده رسمی در سازمان برای تشویق نوآوری، خلاقیت و ریسک‌پذیری؛
۵. ایجاد تناسب بین اختیارات و وظایف محوله به مدیران؛
۶. تأکید بر وظایف و تحقق اهداف سازمانی به جای تأکید بر رعایت صرف قوانین و مقررات؛
۷. کاهش قوانین و مقررات متنوع و گوناگون در مورد موضوعات خاص؛
۸. عدم تأکید بر رعایت دقیق و بی‌چون و چرای سلسله مراتب؛
۹. کاهش میزان پیچیدگی و شرح مشاغل؛
۱۰. ایجاد ساختار ماتریسی و ادھوکراسی به اقتضای پروژه‌های خاص، به منظور ایجاد انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری با محیط در حال تغییر.

**ایجاد استراتژی سازمانی کارآفرینانه:** کارآفرینی سازمانی باید در فرآیند مدیریت استراتژیک ادغام شود، که لازمه این ادغام، کسب اطلاعات از محیط‌های داخلی و خارجی است. کارآفرینی سازمانی رویکردی منحصر بفرد را در قبال مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند که امکان توجه بیشتر به سازگاری و بقای بلندمدت سازمان را فراهم می‌آورد. در محیط متلاطم امروزی، این امر موضوعی بسیار مهم است (کرن وال و پرلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۳۰).

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استراتژی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی در ایران کارآفرینانه نیست. از طرف دیگر، نتیجه آزمون همبستگی نیز بیانگر ارتباط بسیار قوی بین کارآفرینی سازمانی و استراتژی‌های کارآفرینانه است؛ لذا با توجه به مؤلفه‌های بررسی شده در این پژوهش، برای بهبود وضعیت استراتژی کارآفرینانه در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱. تدوین رسالت‌ها، اهداف و مأموریت با توجه به فلسفه وجودی سازمان و نقشی که سازمان در جامعه دارد؛
۲. تجزیه و تحلیل اهداف، سیاست‌های راهبردی و برنامه‌های دولت، قوانین و مقررات، تغییرات اجتماعی، انتقادی، سیاسی و غیره برای تدوین استراتژی‌ها؛

۳. تعیین شاخص‌ها و معیارها برای ارزیابی چگونگی تحقق استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی آن؛
۴. فراهم نمودن زمینه‌های مشارکت فعال و مفید سازمان، به همراه پیشنهادها و منطبق با سیاست‌های کلی نظام در تنظیم برنامه‌های پنج ساله؛
۵. تدوین استراتژی آینده نگر برای سازمان در جهت شناسایی فرصت‌های جدید و ورود به عرصه‌های جدید.

**ایجاد سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه:** سازمان‌های کارآفرینانه باید سیستم پرداختی را ایجاد نمایند که برای خلاقیت و ایده‌های نوآورانه در زمینه خدمات و محصولات، ایجاد انگیزه نماید. البته سیستم پرداخت به تنهایی نمی‌تواند این وظیفه را انجام دهد، بلکه باید استراتژی‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان مکانیزم‌های حمایتی آن را تقویت کنند (کرن وال و پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۱۲۹).

نتایج مطالعات در این پژوهش نشان می‌دهد که بین میزان کارآفرینی سازمانی و سیستم کارآفرینانه پرداخت و پاداش رابطه‌ای بسیار معنادار وجود دارد (ضریب همبستگی ۰/۴۴). از طرف دیگر، این مطالعه نشان می‌دهد که سیستم حقوق و دستمزد در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی کاملاً غیرکارآفرینانه است. بنابراین مدیران این سازمان‌ها با دو مسأله مهم مرتبط با سیستم پرداخت مواجه هستند: یکی مسأله عملکرد است، یعنی تعریف و ارزیابی آنچه باید پاداش داده شود. به عبارت دیگر، تعریف موفقیت کارآفرینانه اثربخش در یک سازمان، پیش نیاز تعیین سیستم پرداخت است. دومین مسأله سیستم پرداخت، اجرا و

مدیریت موفقیت آمیز سیستم پرداخت است. این امر در سازمان کارآفرینانه از اهمیت زیادی برخوردار است که پاداش‌ها از نوآوری‌های سازمانی و فنی پشتیبانی نمایند.

با عنایت به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای ذیل در خصوص طراحی و استقرار سیستم حقوق و دستمزد کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی در حوزه فرهنگی و اجتماعی ارائه می‌گردد:

۱. پرداخت حقوق کارکنان و مدیران با توجه به عملکرد آن‌ها و نه صرفاً حضور فیزیکی در سازمان؛

۲. برانگیختن کارکنان و مدیران با توجه به پاداش‌های مالی و غیر مادی به صورت توأمان مبتنی بر محرک‌های درونی و مادی؛

۳. ایجاد انعطاف در پرداخت حقوق و پاداش‌ها متناسب با نوع نیاز و علاقه افراد سازمان؛

۴. ایجاد ارتباط معیارهای پرداخت‌های حقوق و پاداش با ریسک‌پذیری و خلاقیت.

#### **ایجاد سیستم مالی و بودجه‌ای کارآفرینانه: منابع مالی و فرآیند تخصیص منابع**

در فعالیت‌های کارآفرینانه از جایگاه مهمی برخوردارند، که نتایج آزمون همبستگی در این پژوهش نیز گویای ارتباط قوی بین سیستم مالی کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران است. از طرف دیگر نتایج بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها فاقد سیستم مالی و بودجه‌ای کارآفرینانه هستند؛ لذا با عنایت به این نتایج، سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی

دولتی باید بکوشند تا سیستمی کارآفرینانه در حوزه مالی و بودجه‌ای خود ایجاد کنند.

بر اساس نتایج این تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

۱. بودجه‌ریزی در سازمان‌های مذکور بر اساس روش‌های سنتی و در قالب مواد هزینه است که باید به جای آن بر روی طرح‌ها و برنامه‌ها متمرکز شود؛
۲. میزان سرعت در فرآیند تخصیص بودجه در سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی دولتی باید افزایش یابد؛
۳. باید از روش‌های پیشرفته و مناسب برای پیش بینی درآمدها و هزینه‌ها و همچنین تحقق پیش بینی‌ها استفاده به عمل آید؛
۴. باید نسبت هزینه‌های جاری به هزینه‌های عمرانی کاهش یابد؛
۵. توزیع منابع مالی بین واحدهای مختلف سازمانی باید بر اساس اولویت برنامه‌ها و نه بر اساس روند گذشته باشد؛
۶. باید سیستم‌های پیشرفته حسابداری در سازمان‌ها مستقر گردند؛
۷. باید سیستم کنترل مالی دقیق و مکانیزه در سازمان‌ها استقرار یابد؛
۸. باید میزان هماهنگی ذی‌حسابی و عوامل آن با مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی افزایش یابد؛
۹. ترتیبی اتخاذ گردد تا میزان اشتباهات و اهمال کاری در سندهای مالی و حسابداری کاهش یابد.

**ایجاد سیستم اطلاعاتی کارآفرینانه:** مدیران سازمان‌های دولتی هر روزه حجم انبوهی از اطلاعات را دریافت می‌کنند. مهارت مدیریت باید آن چنان باشد که سریعاً مشخص کند، چه اطلاعاتی مهم هستند و کدام یک مهم نیستند. اطلاعات کلید کاهش ابهامات و برخورد با خطرات تهدید کننده سازمان و افراد است. در یک سازمان کارآفرین، اطلاعات مهم به سازمان اجازه می‌دهند که فرصت‌های جدید را یافته و از آن‌ها بهره‌برداری نماید. نتایج آزمونهای همبستگی در این پژوهش گویای ارتباط بسیار بالا و معنادار بین سیستم اطلاعاتی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی فرهنگی و اجتماعی است (ضریب همبستگی ۰/۴۸). از سوی دیگر، نتایج بررسی‌ها گویای غیر کارآفرینانه بودن سیستم اطلاعاتی در سازمان‌های مورد بررسی است، و این میزان در حد متوسط است؛ لذا ضروری است که سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی نسبت به ایجاد تحول در سیستم اطلاعاتی خود در جهت بهبود کارآفرینی اقدام نمایند. به این منظور، اقدامات ذیل که منبث از نتایج پژوهش حاضر می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

۱. ایجاد سیستم اطلاعاتی یکپارچه و اثر بخش در سطوح مدیریتی و عملیاتی؛
۲. بهبود وضعیت اطلاعات در سازمان از نظر دسترسی بموقع، دقت، صحت و هزینه؛
۳. افزایش مهارت و توانایی متخصصین کامپیوتر و انفورماتیک با برگزاری دوره‌های آموزشی؛
۴. فراهم نمودن امکانات و تجهیزات فناوری اطلاعات از جنبه سخت افزاری و نرم‌افزاری که پاسخگوی نیازهای سازمان باشد؛

۵. اشاعه و گسترش استفاده از شبکه اینترنت و اینترنت در سازمان؛  
 ۶. مکانیزه نمودن سیستم‌های عمومی سازمان همچون سیستم‌های پرسنلی،  
 بودجه، مالی، پشتیبانی و غیره؛

۷. ایجاد نظام اطلاع رسانی خدمات به مردم به صورت سهل و آسان.

#### ایجاد سیستم تحقیق و توسعه کارآفرینانه : «استونر» از صاحب‌نظران مدیریت

معتقد است که رشد اقتصادی، بهره‌وری محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های جدید، از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R & D)، از مهم‌ترین مزایای کارآفرینی هستند (استونر و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۱۶۲). نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین سیستم تحقیق و توسعه (R & D) و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی با ضریب همبستگی ۵۰٪، ارتباط معنادار بسیار بالایی وجود دارد. از طرف دیگر، مطالعات این تحقیق گویای غیر کارآفرینانه بودن سیستم تحقیق و توسعه در سازمان‌های مذکور می‌باشد.

با عنایت به این نتایج و مؤلفه‌های سیستم تحقیق و توسعه کارآفرینانه، پیشنهادهای ذیل به منظور بهبود کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ارائه می‌گردد:

۱. سازمان‌ها ضمن ایجاد واحد تحقیق و توسعه و تعیین مقررات و روش‌هایی برای آن، ایده‌های جدیدی را باید خلق و اجرا کنند؛
۲. در سازمان‌های سنتی، واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمانی از یکدیگر جدا هستند و سلسله مراتب رسمی سازمانی بین محققان و مدیران



حاکم است. نتیجه چنین امری این خواهد بود که در حمایت بودجه‌ای برای فعالیت‌های تحقیق و توسعه نوسان به وجود آمده و به فعالیت (R & D) به عنوان یک فعالیت لوکس نگریسته می‌شود که این موضوع باعث قطع بودجه در مواقع کمبود بودجه، فقدان یا ضعف ارتباط و هماهنگی بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدها و عدم موفقیت در تلفیق فعالیت‌های تحقیق و توسعه با عناصر سازمان خواهد شد. بنابراین باید بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدها شکاف و انفکاک وجود نداشته باشد؛

۳. توجه به تحقیقات بنیادی (نظری) و کاربردی به صورت توأمان؛

۴. توجه به نتایج و افق‌های بلندمدت به جای نتایج ملموس کوتاه مدت در تلاش‌های تحقیق و توسعه؛

۵. باید تدبیری اندیشیده شود که پروژه‌های تحقیق و توسعه به جای این‌که توسط مدیریت ارشد سازمان درخواست شود، بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده و دیدگاه‌های ارباب رجوع انتخاب شود.

**ایجاد سیستم کنترل و نظارت کارآفرینانه:** روابطی که بر حسن شهرت، اعتماد، رابطه متقابل و وابستگی‌های دوسویه متمرکز است، به ایجاد سازمان کارآفرینانه حمایتی منجر می‌شود. از این رو قدرت و کنترل در یک سازمان کارآفرینانه، ایجاد نوآوری‌ها را تسهیل می‌نماید. نتایج مطالعات صاحب‌نظران نشان می‌دهد که مدیران اجرایی که رفتارهای استبدادی خود را کاهش می‌دهند و از بعضی کنترل‌ها بر کارکنان صرف‌نظر می‌کنند، از عملکرد مطلوب‌تری برخوردارند.

ولی به هر حال این بدان معنا نیست که کنترل بر کارکنان وجود نداشته باشد و یا سیستم کنترلی کارآمدی در سازمان مستقر نشود، بلکه بر عکس باید سیستم کنترلی کارآمد و اثربخشی بوجود آید که سلامت سازمانی و شفافیت و پاسخگویی را که لازمه کارآفرینی است، ارتقا بخشد. نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که همبستگی بسیار بالایی (ضریب همبستگی ۰/۵۰) بین سیستم کنترل و نظارت و کارآفرینی سازمانی وجود دارد و از سوی دیگر سیستم کنترلی حاکم بر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، کارآفرینانه نیست؛ لذا با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای ذیل به منظور ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمانهای اجتماعی و فرهنگی دولتی ارائه می‌گردد:

۱. طراحی و استقرار نظام بازرسی و نظارت کارآمد در سازمان و مجموعه سیستم دولتی ایران؛
۲. ارتقای سلامت اداری و مالی در سازمان از طریق پیشگیری و مبارزه با رشوه، پارتی بازی و غیره؛
۳. اقدامات لازم در خصوص ارتقای شفافیت و پاسخگویی در سازمان؛
۴. افزایش حساسیت و میزان توجه در نگهداری و مصرف اموال دولتی در سازمان؛
۵. تأکید بر رعایت ضوابط استفاده از تجهیزات، امکانات و اتومبیل‌های دولتی در سازمان؛
۶. تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد برای سازمان از سوی مراجع ذیصلاح؛
۷. ارزیابی عملکرد کلی سازمان و بررسی نقاط قوت و ضعف آن به طور سالانه.

**بهبود فرآیندها و روش‌ها :** فرآیندها و روش‌های کاری در سازمان‌های کارآفرینانه همواره باید مورد ارزیابی و تجدید نظر قرار گیرند و نسبت به بهبود، اصلاح، کوتاه نمودن، ادغام و یا حذف فرآیندها و روش‌هایی که مانع از بروز خلاقیت‌ها، نوآوری و کارآفرینی می‌شوند و یا نارضایتی ارباب رجوع را به دنبال دارند، اقدام لازم به عمل آید. نتیجهٔ آزمون همبستگی در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین وضعیت فرآیندها و روش‌ها با کارآفرینی سازمانی ارتباط بسیار معناداری وجود دارد (ضریب همبستگی  $0.60$ )؛ به طوری که این مقدار ضریب همبستگی در میان متغیرهای مورد بررسی، در رتبه و اولویت اول قرار دارد. از طرف دیگر، نتایج مطالعه حاضر گویای غیرکارآفرینانه بودن فرآیندها و روش‌های کاری در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی است. برای بهبود فرآیندها و روش‌های کاری در سازمان‌های مورد بررسی در جهت تقویت کارآفرینی سازمانی، پیشنهادات ذیل که بر گرفته از نتایج این پژوهش است، ارائه می‌گردد:

۱. تهیهٔ برنامه‌های اجرایی سالانه برای اصلاح روش‌های کاری اختصاصی و

مشترک سازمان؛

۲. احصای مستندسازی روش‌های کاری مشترک و اختصاصی دستگاه؛

۳. بهبود فرآیند و روش‌های کاری از نظر دقت، سرعت، کیفیت و ارائه

خدمات برای جلب رضایت ارباب رجوع.

**ایجاد سیستم منابع انسانی کارآفرینانه:** از آن‌جا که مهم‌ترین منبع سازمانی،

منابع انسانی است؛ برای جذب، به کارگیری و نگهداری نیروی انسانی باید

سیستمی کارآمد در حوزه منابع انسانی در هر سازمان مستقر شود. مطالعهٔ حاضر

نشان می‌دهد که در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی بین سیستم منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد (ضریب همبستگی ۰/۳۸). از طرف دیگر، نتایج بررسی‌ها در این سازمان‌ها نشان می‌دهد که سیستم منابع انسانی کارآفرینانه نیست.

با توجه به نتایج فوق و همچنین مؤلفه‌های سیستم منابع انسانی که در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی مورد بررسی قرار گرفته است، پیشنهادهای ذیل برای ایجاد ویژگی‌های کارآفرینانه در این سازمان‌ها ارائه می‌گردد:

۱. تعیین و اجرای ضوابط مشخص و معین برای انتخاب و انتصاب مدیران؛
۲. ایجاد وحدت رویه برای جلوگیری مجراها و طرق مختلف ورود به خدمات دولتی و مهار توسعه کمی در سازمان؛
۳. استقرار نظام رقابتی در جذب و انتخاب نیروی انسانی و تأمین نیرو از طریق آزمون‌های تخصصی عادلانه؛
۴. انطباق تحصیلات و تخصص کارکنان با مشاغل مورد تصدی؛
۵. ایجا دسیستم ارزیابی عملکرد کارآمد با لحاظ نمودن معیارها و شاخص‌های مناسب؛
۶. لحاظ نمودن نتایج ارزیابی عملکرد و نتایج نظرات ارباب رجوع در وضعیت استخدامی مدیران و کارکنان؛
۷. یکپارچه سازی و جلوگیری از تنوع و چندگونه بودن استخدام در بخش‌های مختلف سازمان.

**ایجاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه:** اگر سازمانی قصد دارد به سازمانی کارآفرینانه مبدل شود، باید فرهنگ کل سازمان با فضای کارآفرینانه متناسب شود، که البته این امر در کوتاه مدت امکان‌پذیر نیست؛ ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را بنماید، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت. نتایج آزمونهای آماری پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمانهای اجتماعی و فرهنگی دولتی ارتباط معناداری وجود دارد (ضریب همبستگی ۰/۴۸). از طرف دیگر، نتایج مطالعات میدانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی کارآفرینانه نیست. با توجه به تأثیر فراوان فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی و همچنین پایین بودن ویژگی‌های کارآفرینی در فرهنگ سازمانی سازمان‌های مورد بررسی، پیشنهاد می‌گردد که مؤلفه‌های فرهنگی ذیل در این سازمان‌ها اشاعه یابند:

۱. اخلاق، درستی، اعتماد و باور پذیری؛
۲. دانش افراد به گونه‌ای ارتقا یابد که مورد نیاز سازمان است؛
۳. افزایش حس تعهد و وفاداری اعضا سازمان؛
۴. شرایطی در ماهیت شغل و محیط کاری سازمان فراهم شود، که کارکنان کار را همانند تفریح بدانند؛
۵. با استفاده از مکانیزم‌های مختلف، تلاش گردد کاری که سازمان انجام می‌دهد، برای ارباب رجوع پرمعنا و باارزش باشد؛

۶. افراد به گونه‌ای پرورش یابند، که به جزئیات، سایر کارکنان، ساختارها و فرآیندها توجه بی وقفه و مستمر داشته باشند؛
۷. به افراد خلاق و مبتکر میدان داده شود.

### ایجاد سیستم کارآفرینانه برای انگیزش نیروی انسانی

برای ترغیب خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی بایستی محرک‌های انگیزشی مناسب در سازمان ایجاد شود، تا افراد، روحیه و انگیزه کافی برای ارائه ایده‌های جدید و تعهد کارآفرینانه داشته باشند. در مطالعه حاضر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مربوط به انگیزش نیروی انسانی، ارتباط معناداری با کارآفرینی سازمانی دارند (ضریب همبستگی ۰/۴۵). از سوی دیگر، مطالعه مؤلفه‌های انگیزش در نیروی انسانی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، گویای این امر است که در سیستم انگیزشی این سازمان‌ها ملاک‌های کارآفرینانه وجود ندارد، و حتی محرک‌های انگیزشی در سطح پایین‌تر از متوسط است؛ لذا با عنایت به همبسته بودن مؤلفه‌های انگیزشی با کارآفرینی سازمانی و همچنین کارآفرینانه نبودن سطح انگیزش کارکنان در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، پیشنهادها ذیل که برگرفته از نتایج این پژوهش است، عرضه می‌گردد:

۱. بالا بردن رضایت کارکنان از منزلت شغلی و سطح پرداخت‌ها و جبران خدمات؛
۲. بالا بردن روحیه و انگیزه کارکنان در انجام دادن وظایف و ارائه خدمات با کیفیت مطلوب؛

۳. افزایش توانمندی سازمان در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص؛

۴. بالا بردن میزان تعهد و وجدان کاری در کارکنان و مدیران سازمان؛

۵. فراهم نمودن امکانات رفاهی همچون وام، مسکن سازمانی، تعاونی مصرف و سایر امکانات برای کارکنان سازمان؛

۶. فراهم آوردن شرایطی که مدیران به نیازهای کارکنان توجه نموده و برای حل مشکلات آن‌ها تلاش نمایند؛

۷. کارکنانی که بیش‌ترین سطح رضایتمندی و کیفیت خدمات را برای ارباب رجوع فراهم می‌سازند، مورد شناسایی، تقدیر و تشویق قرار گیرند.

**سبک رهبری کارآفرینانه:** سبک رهبری عبارت است از روش و نحوه برخورد مدیر با زیردستان برای هدایت آن‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمان. سبک رهبری از جمله مؤلفه‌های رفتاری بوده است که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط آن با کارآفرینی سازمانی ارزیابی گردیده است. نتایج آزمون همبستگی گویای وجود ارتباط معنا دار بین سبک رهبری و کارآفرینی سازمانی است (ضریب همبستگی ۰/۵۶). از طرف دیگر، نتایج به دست آمده نیز نشان دهنده غیرکارآفرینانه بودن سبک رهبری در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی است. با توجه به ارتباط معنا دار سبک رهبری مدیران با کارآفرینی سازمانی و غیرکارآفرینانه بودن سبک رهبری مدیران در سازمان‌های مورد بررسی و نقاط ضعفی که در این زمینه وجود دارد، پیشنهادهای ذیل به منظور بهبود

سبک رهبری مدیران دولتی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی، در جهت ایجاد بهبود روحیه کارآفرینی در سازمان‌ها، ارائه می‌گردد:

۱. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران؛
۲. افزایش تقویض اختیار از سوی مدیران به کارکنان خلاق و نوآور؛
۳. مدیران باید نه تنها تضاد را پدیده‌ای مخرب تلفی نمایند، بلکه از وجود اختلاف سلیقه و تضارب افکار در کارکنان استقبال نمایند؛
۴. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و فراگیر نمودن آن در سازمان؛
۵. تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادهای جدید و اجرایی نمودن پیشنهادها در سازمان.

#### **ایجاد ویژگی‌های کارآفرینانه در کارکنان:** در مطالعه‌ای که در یکی از بخش‌های

خدماتی صورت پذیرفته، نتایج نشان می‌دهد که نرخ مرگ و میر، بقا و کارآفرینی در سازمان‌ها، با اندازه، سن و ترکیب و تعلق و وابستگی کارکنان ارتباط دارد (جلالگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲) علاوه بر آن، نتایج مطالعه حاضر نیز گویای ارتباط معنادار بین ویژگی‌های کارکنان و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی است (ضریب همبستگی ۰/۵۱). از طرف دیگر ویژگی‌های کارکنان در سازمان‌های مورد بررسی کارآفرینانه نبوده، و نیاز به بهبود و ارتقاء در این حوزه



وجود دارد. با عنایت به همبسته بودن کارآفرینی سازمانی با ویژگی‌های کارکنان، و پایین بودن ویژگی‌های کارآفرینانه در کارکنان؛ بر اساس نتایج حاصله از این پژوهش میدانی، توصیه می‌گردد که نسبت به تقویت ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، بویژه در زمینه‌های ذیل اقدام عملی صورت پذیرد:

۱. بالا بردن تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت ارتقا توفیق طلبی در کارکنان؛
۲. آموزش و ترغیب کارکنان در تقویت مرکز کنترلی درونی، به منظور نسبت دادن موفقیت‌ها یا شکست‌ها به خود؛
۳. افزایش روحیه مخاطره‌پذیری و ریسک‌پذیری در کارکنان؛
۴. تقویت نیاز به استقلال در کارکنان با واگذاری برخی اختیارات به آن‌ها؛
۵. تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو و خلاقیت در سازمان؛
۶. افزایش روحیه تحمل ابهام در کارکنان؛
۷. افزایش روحیه مسؤلیت‌پذیری در کارکنان؛
۸. تقویت بینش بلند مدت و دوراندیشی در کارکنان.

**ایجاد ویژگی‌های کارآفرینانه در مدیران:** بدون شک، مدیران نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند و سکان هدایت سازمان را در دست دارند، که داشتن ویژگی‌های کارآفرینانه در آن‌ها، یکی از عوامل اساسی تضمین‌کننده موفقیت در سازمان‌هاست. مطالعه حاضر، با تأیید همبسته بودن ویژگی‌های مدیران با کارآفرینی سازمانی، بر این ادعا صحت می‌گذارد (ضریب همبستگی ۰/۵۱). علاوه بر

آن نتایج بررسی به عمل آمده در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی گویای این موضوع است که هر چند مدیران نسبت به کارکنان از ویژگی‌های مناسب‌تری برخوردارند، ولی به‌رحال، ویژگی‌های مدیران در مجموعه سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی کارآفرینانه نیست. با عنایت به این نتایج و همچنین ارزیابی‌های صورت گرفته از ویژگی‌های مدیران دولتی در مطالعه حاضر، پیشنهادهای ذیل به منظور بهبود و توانمند سازی مدیران برای تصدی و هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی فرهنگی و اجتماعی ارائه می‌گردد:

۱. فراهم نمودن زمینه برای ریسک پذیری و رفتارهای جسورانه در مدیران؛
۲. ایجاد روحیه فرصت جویی و پذیرش تغییر در مدیران؛
۳. افزایش میزان تحمل مدیران برای توان ساعت‌ها کار طولانی؛
۴. پرورش خلاقیت و نوآوری در مدیران؛
۵. ایجاد بینش آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن در مدیران؛
۶. تقویت روحیه کار تیمی و کار در شرایط چالشی در مدیران؛
۷. بهبود توان مذاکره در مدیران؛
۸. ایجاد و بهبود مهارت‌های مناسب سازمانی در مدیران.

#### **آموزش کارآفرینانه در منابع انسانی: آنچه مسلم است، با توجه به شرایط**

معمول در محیط سازمانی و مطرح شدن نیازهای جدید و لزوم واکنش به این نیازهای دائم‌التغیر، نیروهای انسانی باید توانایی‌های جدیدی را از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی کسب نمایند. نتایج آزمون همبستگی در پژوهش حاضر

گویای وجود رابطه معنادار بین کارآفرینی سازمانی و آموزش منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی دولتی در ایران است (ضریب همبستگی ۰/۴۶). از طرف دیگر، مطالعه میدانی انجام شده گویای این واقعیت است که آموزش منابع انسانی در سازمان‌های مورد بررسی، به صورت کارآفرینانه نیست. با عنایت به همبسته بودن کارآفرینی سازمانی با آموزش منابع انسانی و فقدان ویژگی‌های کارآفرینانه در آموزش منابع انسانی سازمان‌های مذکور، پیشنهادها ذیل به منظور بهبود آموزش منابع انسانی در سازمان‌های مورد بررسی، ارائه می‌گردد:

۱. تدوین نظام جامع آموزش بر اساس نیازسنجی از کارکنان و مدیران سازمان؛
۲. ایجاد شناسنامه آموزشی برای کارکنان و مدیران در قالب یک بانک اطلاعاتی، که تمامی اطلاعات آموزشی از بدو خدمت تا انتهای خدمت در آن گنجانده شود؛
۳. برگزاری دوره‌های آموزش شغلی اختصاصی، مطابق نظام آموزشی کارکنان دولت؛
۴. برگزاری دوره‌های آموزش توانمندی عمومی، مطابق نظام آموزش کارکنان دولت.

#### **ایجاد سیستم ارتباطات کارآفرینانه:** در فضای پویای سازمانی، تعاملات بین

مدیران و کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به گونه‌ای که سیستم‌های ارتباطی به عنوان رگ‌های حیاتی سازمان، اطلاعات که به مثابه خون در این رگها به جریان می‌افتد را منتقل می‌نمایند. در مطالعه حاضر، نتایج آزمون همبستگی گویای وجود رابطه معنادار بین سیستم ارتباطات و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولت است (ضریب همبستگی ۰/۲۴). از طرف دیگر، بررسی مؤلفه‌های سیستم ارتباطات در این سازمان‌ها، گویای غیر کارآفرینانه بودن ارتباطات می‌باشد. با توجه به همبسته بودن کارآفرینی سازمانی و سیستم

ارتباطات و همچنین ناکارآمدی سیستم ارتباطات سازمان‌های مورد بررسی، برای بهبود سیستم ارتباطی که کارآفرینی سازمانی را تقویت نماید، پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌شود:

۱. تدبیری اندیشیده شود که جریان ارتباطات در سازمان صرفاً از سطح عالی مدیریت به سطوح پایین‌تر نباشد؛ بلکه ارتباطات به جای یک طرفه بودن، به صورت متقابل و چند جانبه باشد؛

۲. روابط غیر رسمی و ایجاد گروه‌های غیر رسمی و کارآمد مورد توجه قرار گیرد و افراد و گروه‌ها صرفاً بر اساس الگوی ارتباطی رسمی عمل نکنند؛

۳. علاوه بر ارتباطات تلفنی و کتبی، تلاش شود تا آن‌جا که ممکن است، ارتباطات به صورت شفاهی و چهره به چهره باشد؛

۴. رعایت قواعد و مقررات رسمی در برقراری ارتباطات باید اهمیتی به مراتب کم‌تر از محتوای ارتباطات داشته باشد؛

۵. تلاش گردد تا اطلاعات و منابع مورد نظر، بسرعت در درون سازمان منتقل شوند.

#### **ارتباطات کارآفرینانه با ارباب رجوع : سازمان‌های دولتی سازمان‌هایی مأموریت**

مدار هستند، که هدف از ایجاد آن‌ها پاسخگویی به نیاز شهروندان در زمینه‌های مشخصی است. بنابراین برقراری ارتباطات مؤثر با ارباب رجوع، تشخیص نیازهای آن‌ها و ارائه خدمات مناسب به آن‌ها، به گونه‌ای که رضایت ارباب رجوع را جلب نماید، از جمله اهداف این سازمان‌هاست. سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی

برای تحقق شرایط فوق‌الذکر، باید ارتباطات با ارباب رجوع را به صورت کارآفرینانه برقرار نمایند، که این ادعا در تحقیق حاضر از طریق برقراری ارتباط معنادار بین کارآفرینی سازمانی و ارتباطات با ارباب رجوع، با ضریب همبستگی ۰/۴۶٪ مورد تایید قرار گرفته است. از سوی دیگر، نتایج به دست آمده از نحوه ارتباطات این سازمانها با شهروندان، گویای غیر کارآفرینانه بودن این روابط است. بنابراین، با عنایت به همبسته بودن کارآفرینی سازمانی و ارتباطات ارباب رجوع و پایین بودن سطح کارآفرینی در این تعاملات، پیشنهادهای ذیل که برگرفته از نتایج تحقیق است، ارائه می‌شود:

۱. تدوین، ترویج و عملیاتی کردن منشور اخلاقی سازمان؛
۲. ایجاد تسهیلات و امکانات مناسب برای رفاه حال ارباب رجوع در سازمان؛
۳. مستندسازی و اطلاع رسانی به ارباب رجوع در خصوص زمان انجام کار، مدارک مورد نیاز، مقررات مورد عمل، عنوان واحد و محل استقرار؛
۴. جمع آوری و جمع بندی منظم و تحلیل نظرات ارباب رجوع؛
۵. طراحی و عملیاتی کردن ساز و کارهای لازم جهت جمع‌آوری، جمع‌بندی، نگهداری و رسیدگی به شکایات ارباب رجوع.

#### **محیط سیاسی - قانونی کارآفرینانه:** سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی در

محیطی فعالیت می‌کنند که چارچوب‌های سیاسی و قانونی نقشی اساسی در فعالیت‌های آنها ایفا می‌کنند و توجه به قوانین و مقررات و همچنین تأثیرپذیری از خط مشی‌ها و سیاست‌های دولت، چاره ناپذیر است. در پژوهش حاضر، یکی از مؤلفه‌های محیطی مورد بررسی، محیط سیاسی - قانونی بوده است که ارتباط آن

با کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی، از طریق آزمون همبستگی مورد ارزیابی قرار گرفته است و نتایج حاصله حاکی از همبسته بودن آن‌ها با ضریب همبستگی ۰.۲۷٪ است. از طرف دیگر، برای ارزیابی اینکه آیا محیط سیاسی - قانونی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌های مورد بررسی، تسریع کننده کارآفرینی بوده است یا خیر؛ نتایج بررسی، نشان دهنده آن است که محیط سیاسی- قانونی نه تنها موجبات کارآفرینی سازمانی را فراهم نمی‌نماید، بلکه به عنوان مانع تلقی می‌شود. با توجه به این بررسی‌ها و همچنین اطلاعات بدست آمده در این تحقیق، پیشنهادهای ذیل به منظور بهبود محیط سیاسی - قانونی، در جهت کارآفرینی سازمانی سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، ارائه می‌گردد:

۱. کارآمد نمودن قوانین و مقررات دولتی در حوزه فعالیت سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی دولتی، برای ترغیب سازمانهای کارآفرین؛
۲. تأکید بر رعایت قانونمندی، ضابطه گرایی و شایسته سالاری در نظام انتصابات دولتی؛
۳. تدوین و بازنگری لازم در وظایف و نقش دولت متناسب با احکام قانون اساسی در ارتباط با مأموریت سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی؛
۴. سیاست زدایی از نظام اداری کشور در حوزه فرهنگی و اجتماعی دولتی؛
۵. کاهش تأثیرات فعالیت‌های حیاتی بر عملکرد سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی.

**ایجاد محیط اجتماعی - فرهنگی کارآفرینانه:** از آن‌جا که ماهیت سازمان‌های مورد مطالعه اجتماعی- فرهنگی بوده است، تأثیر محیط اجتماعی- فرهنگی بر عملکرد آن‌ها نیز طبیعی و گریز ناپذیر است. نتایج آزمون همبستگی در خصوص ارتباط محیط اجتماعی- فرهنگی با کارآفرینی سازمانی، حاکی از همبسته بودن آن‌هاست. علاوه بر این، مؤلفه‌هایی که به ارزیابی محیط اجتماعی- فرهنگی سازمان‌های مورد مطالعه پرداخته، گویای این واقعیت است که محیط اجتماعی- فرهنگی متعامل با سازمان‌ها، از نظر تأثیرات مثبت کارآفرینانه، محیطی غیرکارآمد بوده است؛ به گونه‌ای که مروج و مشوق کارآفرینی در سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی نیست. با عنایت به این موضوع و همچنین اثبات همبسته بودن محیط اجتماعی - فرهنگی با کارآفرینی سازمانی، پیشنهادهای مربوط به اصلاح و بهبود محیط اجتماعی - فرهنگی که برگرفته از نتایج تحلیلی این پژوهش است، ارائه می‌گردد:

۱. اصلاح تصور ذهنی و باور اجتماعی مبنی بر این‌که نظام اداری تنها محل اشتغال نیروی انسانی نیست و هدف آن صرف ایجاد اشتغال نمی‌باشد؛
۲. ایجاد گرایش در سازمان‌ها به منظور جلب مشارکت‌های مردمی و واگذاری امور تصدی‌گری؛
۳. تلاش برای افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی؛
۴. فرهنگ سازی به منظور از بین بردن تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در مقابل تحول و نوسازی در بطن فرهنگ جامعه؛

۵. افزایش تمایل و انگیزه مردم به مشارکت در فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی و دولتی؛

۶. نهادسازی و تقویت تشکلهای جامعه مدنی و مردمی در حوزه مأموریت سازمانهای اجتماعی و فرهنگی دولتی از سوی دولت.

**ایجاد محیط اداری کارآفرینانه:** یکی از محیطهایی که تأثیر و تأثر متقابل و مهمی با سازمانهای اجتماعی و فرهنگی دولتی دارد، محیط اداری است، که عمدتاً سازمان مدیریت و برنامه ریزی نقشی اساسی در آن ایفا می کند. محیطی که سیاست کلان مدیریتی را در سازمانهای دولتی مشخص می نماید و تعامل نزدیکی از نظر اداری با آنها دارد. نتایج آزمون همبستگی در تحقیق حاضر گویای ارتباط معنادار محیط نظام اداری با کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد بررسی است (ضریب همبستگی ۰/۳۴). از طرف دیگر، مطالعه حاضر نشان می دهد که مؤلفه های مورد بررسی در محیط اداری ایران، متناسب با ویژگی های کارآفرینانه نبوده، که برای بهبود کارآفرینی سازمانی در سازمانهای مورد نظر، بایستی اصلاحات اساسی در این محیط صورت پذیرد. با عنایت به همبسته بودن کارآفرینی سازمانی و محیط نظام اداری ایران، پیشنهادهای ذیل که برگرفته از داده های گردآوری شده از سازمانهای مورد بررسی است، عرضه می گردد:

۱. باید تعریف دقیق و قطعی میان وظایف سازمانهای مرکزی و استانی در

حوزه مدیریت، در جهت مأموریت سازمان صورت پذیرد؛



۲. ایجاد رابطه منطقی میان سیاست‌های کلان اجتماعی و فرهنگی در حوزه مدیریت با حفظ خط‌مشی‌های اجرایی و اقدامات عملی سازمان‌ها؛
۳. انجام ارزیابی منظم از عملکرد دستگاه‌های فرهنگی و اجتماعی از سوی سازمان‌های مربوطه؛
۴. مرزبندی مشخص و عدم تداخل وظایف و فعالیت‌های هر سازمان با سایر سازمان‌های دولتی؛
۵. ایجاد سیستم شایسته‌سالاری در مدیریت اجتماعی و فرهنگی دولتی؛
۶. از میان برداشتن بخشی‌نگری و ایجاد کلان‌نگری در حوزه مدیریت سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی در سطح استانی و ملی؛
۷. به کارگیری الگوها و نظام‌های جدید مدیریتی در اداره امور کلان بخش فرهنگی و اجتماعی کشور .

### نتیجه‌گیری

کارآفرینی به عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی در عصر اطلاعات، نقشی محوری در فعالیت‌های فردی و سازمانی ایفا می‌کند؛ و از آن‌جا که در کشورهای جهان سوم، دولت و سازمان‌های دولتی در تمام عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حضوری گسترده و فراگیر دارند، تبدیل این سازمان‌ها از حالت سنتی و بوروکراتیک به سازمان‌های کارآفرینانه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به نتایج حاصله از این پژوهش، بخوبی می‌توان دریافت که سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی در ایران نتوانسته‌اند در رهگذر انقلاب کارآفرینانه، از مزایای

کارآفرینی در سازمان‌های خود بخوبی بهره‌گیری نمایند، و کارآفرینی سازمانی در آن‌ها در حد نامطلوبی است. از طرف دیگر، این مطالعه نشان می‌دهد که متغیرهای مختلفی در قالب عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی مرتبط با سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی بر توسعه کارآفرینی در این سازمان‌ها، با درجه اولویت و اهمیت متفاوت تأثیر گذارند. بنابراین با عنایت به این نتایج، این سازمان‌ها نیازمند الگوی کاربردی برای توسعه کارآفرینی هستند، که مدل پیشنهادی و راهکارهای ارائه شده در این مقاله می‌تواند راهگشای سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی دولتی و همچنین سایر سازمان‌ها در بخش دولتی و خصوصی باشد.



## منابع و مآخذ

1. Ashomre cathy (2004), "*Criteria for youth entrepreneurship education*", Columbus
2. Bernier Luc & Hafsi Taieb (2003), "*The changing Nature of public Entrepreneurship*", Chicago: the Midwest Political science Association Conference.
3. Cornwall Jeffrey & Perlman Baron (1990), "*Organizational entrepreneurship*", Londoni Richard Irwin.
4. Dees Gregory & Starr Jennifer (1992), "*Entrepreneurship through on ethical lens : dilemmas and Issues for reasearch and practice*", in Sexton & Kasarda, The state of the Art of Entrepreneurship, Boston: Pws – Kent publishing co.
5. Eyal ori & Inbar Dan (2003), "*Developing a public School entrepreneurship inventory*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.9, N.6.
6. Fry Fred(1993), "*entrepreneurship: a planning approach*", west publishing clmpany.
7. Hjalager anne (1998), "*Structural constraints on organizational and interirganizational learning in the restaurant sector*" , The learning organization, Vol.5, N.5.
8. Hurley amy(1999), "*incorporating feminist theories to sociological theories of entrepreneurship*", women in management review, Vol.14, N.2.
9. Koh Hian chye (1996), "*Testing hypothesis of entrepreneurial characteristics*", Journal of Managerial Psychology, Vol.11, N.3.
10. Morris Michael & Lewis Pamela (1995), "*The determinants of entrepreneurial activety : implication for marketing*", European Journal of Marketing, Vol.29, N.7.

11. Morrison Alison (2000), "*Entrepreneurship: What triggers it?*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.6, N.2.
12. Prokopenko Joseph & Pavlin Igor (1991), "*Entrepreneurship development in public enterprises*", Geneva: International Labour office.
13. Rosenbloom David (1989), "*public Administration: understanding Management politics and law in the Public sector*", Random House.
14. Seeling Tina (2003), "*High Technology Entrepreneurship Education*": STVP and REE, Sao paulo: Stan fird Technology Ventures Program.
15. Stevenson Haward (1999), "*A Perspective on entrepreneurship*", in Sahlman & Stevenson & Roberts & Bhide, The Entrepreneurial Venture, Boston: Harward Business school press.
16. Stoner James & Freeman Edward & Gilbert Daniel (1998), "*Management*", New Jersey : Prentice Hall.
17. Thompson John (1999), "*A Strategic Perspective of entrepreneurship*", Internatioal Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , Vol.5, N.6.