

شناسایی موانع داخلی، محیطی و برآیندی کارآفرینی سازمانی مطالعه موردی: اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران - بندر نوشهر

دکتر داود کیا کجوری* و الهام فاضلی و بسری**

* دکتری مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس
** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۲/۰۷

چکیده

علما و دانشمندان، کارآفرینی را نیروی محرکه اصلی رشد و توسعه اقتصادی کشور معرفی کرده، و آن را فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصت‌ها با تلاش و پشتکار بسیار دانسته‌اند. سه دلیل مهم توجه به موضوع کارآفرینی، تولید ثروت، توسعه تکنولوژی و اشتغال مولد است. کارآفرینی به عنوان سنبل و نماد تلاش و موفقیت در امور تجاری بوده و کارآفرینان، پیشگام موفقیت‌های تجاری در جامعه، توانا در بهره‌گیری از فرصت‌ها، و پیشتاز در ابتکار و خلاقیت هستند. کارآفرینان از نظر رهبری، مدیریت، نوآوری، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، خلق و استفاده از فرصت‌ها، ایجاد شغل، رقابت و تشکیل شرکت‌های جدید، سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. بنابراین اعتقادی در جوامع لازم است انقلاب کارآفرینی رخ دهد، به گونه‌ای که این انقلاب در قرن حاضر، اهمیتی بیش از انقلاب صنعتی دارد.

هدف مقاله حاضر، شناسایی موانع محیطی، داخلی و برآیندی موثر بر کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر می‌باشد. موانع محیطی شامل فقدان رقابت، نداشتن اختیار سیاست‌گذاری و تعیین مأموریت توسط مدیران، وجود گروه‌های ذینفع متعدد و پاسخگو بودن به عموم مردم، عدم وجود مراکز آموزش (بندری - دریایی) مکانیزه، و عدم وجود اساس‌نامه و توافق‌نامه در بین شرکت‌های کشتیرانی برای جذب کشتی‌های خارجی جهت ارزآوری و کارآفرینی، موانع داخلی شامل تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و بکارگیری مدیران زیردست، عدم تفویض اختیار کافی، پیچیدگی و تعدد اهداف و عدم وجود رقابت شرکت‌های ثانوی در تخلیه و بارگیری کالاها، موانع برآیندی شامل موانع فرهنگی - اجتماعی، تعریف سنتی از موفقیت، امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کارآمد نبودن و تغییرات مکرر مدیریت در دوره‌های زمانی کوتاه، می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، مدیران و کارشناسان بندر می‌باشند. با توجه به تعداد محدود اعضای جامعه آماری، از نمونه‌گیری استفاده نشد بلکه همه اعضای جامعه آماری مورد سرشماری قرار گرفتند. نوع تحقیق کاربردی و از روش توصیفی استفاده گردید. روش جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی بوده و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، مصاحبه (به‌طور خاص جهت طراحی ابزار اندازه‌گیری) و پرسش‌نامه بوده است. آزمون‌های مورد استفاده، آزمون نسبت برای رد یا تأیید فرضیات و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی سوالات با استفاده از نرم افزار SPSS بوده است. نتیجه تحقیق به این صورت بوده که از چهارده فرضیه فرعی، ده فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. در پایان مقاله نیز در قالب جمع‌بندی، بحث، نتیجه‌گیری، پیشنهاداتی چند در رابطه با کاربردهای نتایج مذکور در دنیای واقعی و نیز ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی سازمانی، موانع کارآفرینی سازمانی، عوامل محیطی، عوامل داخلی، عوامل برآیندی.

۱- مقدمه

پیچیدگی و رقابت رو به رشد موجود در دنیای امروز که البته با تحولات سریع محیط بین‌الملل و گذر از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی، و نیز تغییر اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی همراه است باعث شده که از کارآفرینی به‌عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی یاد شود. زیرا آن می‌تواند باعث رشد و توسعه اقتصادی کشورها، افزایش بهره‌وری، ایجاد اشتغال و رفاه اجتماعی شود (احمدپور و دیگران، ۱۳۸۳، ۱). بررسی روند زندگی انسان از دوران اولیه پیدایش تاریخ تاکنون نشان می‌دهد که همواره عامل تغییر یا همان کارآفرین، نقش مهمی در پیشرفت جوامع داشته است. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که کارآفرینی و کارآفرینان از قدیم الایام وجود داشته‌اند، اما توجه به آنها به‌گونه‌ای شایسته و بایسته صرفاً در چند دهه اخیر بوده است. کارآفرینی، خلاقیت، و کسب‌وکارهای ریسکی، به‌عنوان سوخت موتور اقتصاد مدرن در نظر گرفته شده‌اند. کارآفرینان در رأس کسب‌وکارها قرار گرفته، در جستجوی فرصت‌ها بوده، و خلاقیت نیز ابزاری برای موفقیت آنها تلقی می‌شود. کارآفرینان تغییر را به‌عنوان یک پدیده معمولی بدان می‌نگرند، همیشه در جستجوی آن هستند، به آن واکنش نشان داده و از آن به‌عنوان یک فرصت استفاده می‌کنند (دانفی^۱، ۱۹۹۱: ۱). تحقیقات در زمینه کارآفرینی سازمانی به سه بخش اصلی تقسیم شده است: بخش اول بر کارآفرینی فردی متمرکز است و بر ویژگی‌های فردی کارآفرینان تأکید می‌کند. شناسایی و حمایت از افراد کارآفرین در سازمان نیز یکی از اجزای این بخش است. بخش دوم به بنا کردن سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی جدید با تأکید بر تفاوت میان انواع سرمایه‌گذاری تناسباتی با شرکت و محیط داخلی شرکت می‌پردازد. و بالاخره سومین بخش به سازمان‌های کارآفرین می‌پردازد و بر لزوم شناخت ویژگی‌های چنین سازمان‌هایی تأکید می‌کند.

مقاله حاضر از دو جنبه دارای اهمیت می‌باشد: کارآفرینی و اداره بندر. امروزه کارآفرینی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در سال‌های اخیر، اهمیت کارآفرینی در

ایجاد شغل بوده است. افزایش شغل در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی در شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار زیاد بوده است. این شرکت‌ها میلیون‌ها شغل ایجاد کرده‌اند (فری^۲، ۱۹۹۳: ۷). سال‌هاست که موضوع کارآفرینی در کشورهای توسعه یافته مورد توجه دانشمندان، مسئولان و مردم قرار گرفته است و یکی از پرطرفدارترین رشته‌های دانشگاهی گردیده است. اهمیت کارآفرینی به آنجا رسیده است که بعضی از عوامل تولید مانند سرمایه و کار (به غیر از نیروی انسانی) شناخته و آن را به عنوان موتور توسعه اقتصادی معرفی می‌کنند (صمدآقایی، ۱۳۷۷، ۱۵). تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرین‌ها در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. کارآفرینان به علت قابلیت اشتغال زایی که دارند به کاهش نرخ بیکاری که خود از اهداف کلان اقتصادی - اجتماعی دولت‌ها می‌باشد کمک می‌نمایند (وارث، ۱۳۷۸، ۲۲). از طرف دیگر امروزه نیروی انسانی ماهر به عنوان یک منبع نامحدود و محور اصلی هر نوع توسعه مطرح شده است و از آن‌جایی که سیر تطور و تکامل فعالان اقتصادی با کارآفرینان نشان می‌دهد که کارآفرین به‌عنوان یک عامل اصلی ایجاد ثروت و کسب درآمد است. لذا سازمان بنادر و دریانوردی با اطلاع از این امر با افزایش تجهیزات بندری و دریایی و استحصال اراضی و هم‌چنین اجرای طرح‌های کارورزی و حمایت از بنگاه‌های زود بازده و وجوه اداره نشده زمینه را برای تحقق کارآفرین مهیا نموده است. روند عمومی در سازمان بنادر و کشتیرانی مویب این مطلب است که شرایط حاکم بر این سازمان، سنتی و غیر کارآفرینانه است و به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی در این سازمان ناشی از فقدان کارآفرینی سازمانی باشد. هر چند که اکثر مدیران و کارشناسان در این سازمان به این امر اذعان دارند، ولی معتقدند که فقدان الگوهای کاربردی مناسب با شرایط این سازمان که مبتنی بر تحقیقات علمی باشد، از جمله دلایل عدم تحول در این بخش می‌باشد. هدف اصلی مقاله حاضر شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی در اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران - بندر نوشهر می‌باشد. و اهداف فرعی -

افزوده اقدام می‌نمایند (لیو دبنکس^۱، ۲۰۰۲: ۲).
- سازمان کارآفرین: سازمان کارآفرین سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت‌ها را پیگیری می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۳).

- عوامل ساختاری: عوامل ساختاری در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و بهم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد (مقیمی، ۱۳۸۳، ۱۶۴).

- عوامل رفتاری: عوامل رفتاری شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان است که نرم‌های رفتاری، ارتباط غیر رسمی و الگوهای خاص بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (مقیمی، ۱۳۸۳، ۱۶۴).

- عوامل محیطی: عوامل محیطی، شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان تاثیر و تاجر متقابل داشته و خارج از کنترل سازمان می‌باشد (مقیمی، ۱۳۸۳، ۱۶۴).

- موانع داخلی: اغلب محققان موانع درونی سازمانی را از عوامل اصلی ناکارآمدی سازمان‌ها در گرایش به کارآفرینی معرفی می‌کنند و معتقدند که ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها می‌باید تغییر کند. این فرآیند تجدید ساختار می‌باید به عنوان یک فعالیت حیاتی مدنظر سیاستمداران و مدیران ارشد در سطح کلان و مدیران رده میانی در سطح سازمانی قرار گیرد. این دسته، شامل موانعی است که بیشتر منشاء درون سازمانی دارند. موانعی که در این دسته قرار می‌گیرند چه به لحاظ عوامل پدیداری آن و چه به لحاظ راهکارهای برطرف سازی این موانع باید به اصلاح ساختار درون سازمانی و انطباق آن با مدلی از عوامل داخلی سازمان پرداخته شود. محدود کردن فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند، از این‌رو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف پذیری در تصمیم‌گیری سازمانی محدود می‌شود. اما، مانع اصلی سازمان‌های دولتی نوع و فرم مشکلات مالی آنها (چارچوبهای خاص بودجه ریزی) است (فورستر و گراهام^۲، ۱۹۹۶).

- موانع محیطی: دسته دوم موانع بیشتر منشأیی برون سازمانی دارند. لزوم بازنگری و حتی تعریف مفاهیم جدید

شناسایی موانع ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و موانع برآیندی (تعامل عوامل داخلی و خارجی) کارآفرینی سازمانی در اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران- بندر نوشهر می‌باشد.

در مقاله حاضر، برای بررسی و شناسایی موانع داخلی، محیطی و برآیندی کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه (اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران- بندر نوشهر) ضمن مروری مختصر و مستند بر ادبیات موضوعی مربوط به کارآفرینی بصورت عام و کارآفرینی سازمانی به صورت خاص، به بررسی این عوامل در بندر پرداخته و در نهایت مدل مفهومی موانع کارآفرینی سازمانی برای اداره کل بنادر و کشتیرانی استان مازندران- بندر نوشهر ارائه خواهد شد. در پایان مقاله، ضمن بیان نتایج و یافته‌های تفصیلی، موارد مذکور جمع‌بندی شده، در قالب بحث و مقایسه، نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی مدیریتی در دنیای واقعی و نیز ادامه و پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه خواهد شد.

۲- پیشینه تحقیق

۲-۱- مبانی نظری

- کارآفرینی: کارآفرینی عبارت است از قبول مخاطره، تعقیب فرصت‌ها و ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری و تاسیس یک کسب و کار (وارث، ۱۳۷۸، ۲۲).

- کارآفرین: کارآفرین فردی است که یک کسب و کار را راه‌اندازی می‌کند و یا از طریق روش‌های نوآورانه آن را بهبود می‌بخشد (فری، ۱۹۹۳: ۵۹).

- کارآفرینی درون سازمانی: کارآفرینی درون سازمانی فعالیت‌هایی است که به طور صریح از حمایت قانونی و منابع انسانی در جهت تلاش‌های نوآورانه برای ارائه محصول جدید، رشد، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید، برخوردار می‌گردد (احمدپوریانی، ۱۳۸۱).

- کارآفرین سازمانی: کارآفرین سازمانی فردی است که تحت حمایت یک سازمان محصولات، فعالیت‌ها و فن‌آوری جدید را کشف و به بهره برداری می‌رساند (احمدپوریانی، ۱۳۸۱).

- کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که به وسیله آن، سازمان‌ها متوجه فرصت‌ها می‌شوند و از طریق سازماندهی خلاقانه عوامل تولید، به ایجاد ارزش

1. Liu-Debunks

2. Forster & Graham

ردیف	تاریخ	محقق	خلاصه تحقیق
۲	۲۰۰۱	سونی گوگی	راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم را برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمانها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود.
۳	۱۹۹۲	ویلکن	سه دسته از عوامل را برای ظهور کارآفرینی مهم می‌شمارد: ۱- عوامل اقتصادی ۲- عوامل غیراقتصادی ۳- عوامل روان شناختی.
۴	۱۹۹۶	کرونوال و پرلمن	مشکلات درون سازمانی را از عوامل اصلی قلمداد کرده‌اند. این موانع عبارتند از: کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش از حد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه مدت به جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدود کننده پرسنل، فقدان یک نظام پاداش مناسب، و فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری.
۵	۱۹۹۸	بورینز	عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و معتقد است عوامل خارجی و مسائل سیاسی تأثیرات محدودتری نسبتاً به عوامل درون سازمانی دارند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای پروکراتیک ارتباط دارند.
۶	۱۳۸۱	بخشی	در این تحقیق محقق موانع کارآفرینی را در سه گروه موانع محیطی، موانع داخلی و موانع منتجی بررسی نموده است.
۷	۱۳۷۸	احمدپور	این تحقیق، موانع و محدودیت‌های کارآفرینی درون سازمانی را بررسی نموده و بیان می‌دارد که این موانع منجر به ترجیح افراد به دوری از رفتار کارآفرینانه در سازمان می‌گردد. موانع عبارتند از: ماهیت سازمان‌های بزرگ، نیاز به سودهای کوتاه مدت، فقدان استعداد کارآفرینانه، شیوه‌های نادرست پاداش.
۸	۱۳۸۰	جدی و زنجانی	با هدف بررسی تنگنای توسعه کارآفرینی در ایران، که توسط سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام شده است، موانع توسعه کارآفرینی در ایران به طور کلی به دو دسته موانع بیرونی و موانع درونی تقسیم شده‌اند.
۹	۱۳۸۵	لامعی	در این تحقیق، موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک ایران، موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک را در پنج زمینه راه‌اندازی کسب و کار، قانون کار، اعتبارات بانکی، مقررات صادرات و واردات و مالیات و عوارض ارائه کرده است.
۱۰	۱۳۸۱	احمدپور	ضمن جمع‌بندی ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر کارآفرینی مستقل و سازمانی، کارآفرینی را بصورت سیستمی در نظر گرفته است که دارای ورودی‌ها، فرآیند و خروجی خاص (رشد، تغییر و نوآوری) خود است، مدلی را از کارآفرینی ارائه داده است.

در سطح سیاست‌گذاری کلان کشوری به عنوان راهکارهای اساسی در جهت اصلاح، مرتفع ساختن این دسته از موانع و ایجاد زیر ساخت‌های مناسب در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی را نمایان می‌سازد. از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم را برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمانها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود (سون یوگی، ۲۰۰۱).

- موانع برآیندی: دسته سوم از موانع موجود بر سر راه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، موانع برآیندی هستند. در جهان امروز سازمانها باید خود را با شرایط و تغییرات محیط پیرامون خود هماهنگ کنند و گرنه محکوم به فنا هستند. سازمان‌های بزرگ و دولتی با شرایط خاصی روبرو هستند، و این شرایط و ویژگی‌ها باعث شده است تا نتوانند به راحتی خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند. کارآفرینی به عنوان یک راه‌حل اساسی برای اغلب سازمانها پیشنهاد شده است ولی سازمان‌های دولتی در این زمینه نیز با فرصت‌ها و تهدیداتی روبرو هستند. سازمان‌های دولتی برای کارآفرین شدن نیاز به تغییر در نوع روابط و ارتباطات خود با دیگر سازمانها و ارگانها در جامعه دارند (مقیمی، ۱۳۸۳).

۲-۲- سابقه تحقیقات مشابه

مرور ادبیات موضوعی مربوط به تحقیق حاضر نشان می‌دهد که تا کنون تحقیقی بصورت مستقیم با این عنوان در سازمان بنادر و کشتیرانی انجام نشده است، اما تحقیقات انجام شده مشابه و مرتبط با موضوع تحقیق فراوان هستند که ذیلاً به نتایج تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

جدول ۲-۱- خلاصه سابقه تحقیقات مشابه

ردیف	تاریخ	محقق	خلاصه تحقیق
۱	۱۹۹۶	فوستر و گراهام	محدود کردن فعالیتها در درون سازمانها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند، از اینرو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف پذیری در تصمیم گیری سازمانی محدود می‌شود. اما، مانع اصلی سازمان‌های دولتی نوع و فرم مشکلات مالی آنها است.

۳- مدل مفهومی

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ۱۳۷۹، ۲۳). هر مدل مفهومی به‌عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است به‌گونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۰). مدل مفهومی یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است به‌گونه‌ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته، و حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود (ساتر و لیسن^۲، ۱۹۹۹). به منظور آزمون یک مدل می‌توان از سه روش استفاده کرد که عبارتند از: ۱- اجرای مدل در دنیای واقعی (کوونتز^۳، ۱۹۸۶: ۵۰۰) (الوانی، ۱۳۸۰، ۵۴). ۲- استفاده از روش دلفی یا نظرسنجی از خبرگان (مالفورد و گلونگلان^۴، ۱۹۸۲). ۳- استفاده از فنون ریاضی و شبیه سازی (بارجیس و دیگران^۵، ۲۰۰۰). که در تحقیق حاضر از روش دوم استفاده شده است.

مستند به مرور ادبیات موضوعی و پیشینه مربوط، به‌نظر می‌رسد که در تحقیق حاضر بهتر است از مدل سه بخشی بر گرفته از ادبیات و پیشینه مربوط، استفاده شود. همان‌گونه که در بیان فلسفه استفاده از مدل مفهومی تحقیق گفته شده است شروع کار تحقیق حاضر با استفاده از این مدل مفهومی خواهد بود. مدل مذکور در نمودار شماره ۳-۱ آمده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی ابعاد تحقیق

۳-۱- تشریح اجزاء مدل

۳-۱-۱- موانع داخلی (ساختاری- رفتاری)

الف- عوامل ساختاری: عوامل ساختاری در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به‌هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد (مقیمی، ۱۳۸۳، ۱۶۴).

برخی موانع پیش روی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی بیشتر جنبه ساختاری- فرهنگی دارد، مهم‌ترین این موانع عبارتند از: فقدان محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای ارباب رجوع‌گرایی، قانونگرایی سازمان‌های بورکراتیک، عدم توجه به جریان اطلاعات در سازمان، نظام کنترل سازمانی نامطلوب (عدم توجه به عملکرد) (وان میرلو^۶، ۱۹۹۶).

ویژگی‌ها و ساختار سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک محرک و یا مانعی پیش روی فرآیند کارآفرینی عمل کنند. فقدان عوامل زیر را به‌عنوان مانعی پیش روی کارآفرینی سازمانی می‌باشد که این عوامل بیشتر نقش محرک را بازی می‌کنند (سادلر^۷، ۱۹۹۹). آنها عبارتند از: ♦ استفاده از اهداف آشکار، ♦ استفاده از کارهای گروهی و تصمیم‌گیری به شیوه مشارکتی، ♦ نظام پاداش و تنبیه اثر بخش، ♦ استفاده از منابع بیشتر برای نوآوری، ♦ کاهش دخالت با هدف افزایش انعطاف‌پذیری و افزایش استقلال سازمانی، ♦ کثرت و یا چندگانگی اهداف، به‌ویژه زمانی که سیاست‌های دولت متناقض باشد، ♦ دیدگاه رقابتی داشتن و تحریک خطرپذیری در سازمان از طریق ایجاد یک محیط عملیاتی پویا کنترل اثربخش و تأکید بر بازده سازمان نه بر عوامل تولید. تنینگ اهداف هم‌سان و واضح، ساختار انعطاف‌پذیر، استفاده از کارکنان با آموزش‌های تخصصی بالا و کنترل بیشتر بر منابع و واحد سازمانی را از مشخصات کارآفرینی بخش خصوصی می‌داند و معتقد است که فقدان و اهمیت نسبی پایین‌تر این عوامل سازمان‌های دولتی و بزرگ را با موانع جدی کارآفرینی روبرو می‌کند (زمانی و آجیلی، ۱۳۸۴). اما، مانع

1. Edwards et al
2. Sautter & Leisen
3. Koontz
4. Mulford & Glonglan
5. Barjis & Others

6. Van Mierlo
7. Sadler

محدود است. یا ممکن است تمایلات آنها سیاسی باشد، و نیز اینکه ممکن است اختیار و انعطاف‌پذیری آنها مشروط به سیستمی باشد که در آن کار می‌کنند. بورینز عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و معتقد است عوامل خارجی و مسائل سیاسی تأثیرات محدودتری نسبت به عوامل درون سازمانی دارند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بروکراتیک ارتباط دارند (بورنیز^۳، ۱۹۹۶). برخی دیگر از موانع با منشاء درون سازمانی عبارتند از: ناآگاهی و عدم شناخت، نبود اطمینان و اعتماد، ریسک بالا، و نبود ساز و کار همسان.

۱-۲- موانع محیطی (زمینه‌ای): دسته دوم موانع

بیشتر منشایی برون سازمانی دارند. لزوم بازننگری و حتی تعریف مفاهیم جدید در سطح سیاست‌گذاری کلان کشوری به عنوان راهکارهای اساسی در جهت اصلاح، مرتفع ساختن این دسته از موانع و ایجاد زیر ساخت‌های مناسب در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی را نمایان می‌سازد. از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم را برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود (سونی‌یوجی^۴، ۲۰۰۱).

از جمله نهادهایی که بر بسترسازی فعالیت‌های اقتصادی نقش بارز و بی‌چون و چرایی دارد، نهاد دولت است. دولت با استفاده از حق انحصاری خود در وضع قوانین و مقررات آثار زیادی بر روابط و فعالیت‌های کارگزاران و بازیگران عرصه اقتصاد دارد. این ابزار دولت (قانون‌گذاری) می‌تواند نقشی مانند شمشیر دولبه داشته باشد. اگر درست به کار گرفته شود بسترها و شرایط فعالیت و رقابت در عرصه اقتصادی را تسهیل و مهیا می‌کند و اگر به نادرستی به کار گرفته شود، می‌تواند به‌عنوان مانع‌ای برای بازیگران اقتصاد عمل کند. شواهد موجود و بررسی‌های انجام شده در زمینه اقتصاد ایران به

اصلی سازمان‌های دولتی نوع و فرم مشکلات مالی (بودجه‌ریزی) آنها است (فورستر و گراهام^۱، ۱۹۹۶).

ب- عوامل رفتاری: عوامل رفتاری شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان است که نرم‌های رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای خاص به‌هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد (مقیم، ۱۳۸۳، ۱۶۴).

اغلب محققان موانع درونی سازمانی را از عوامل اصلی ناکارآمدی سازمان‌ها در گرایش به کارآفرینی معرفی می‌کنند، و معتقدند که ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها می‌باید تغییر کند. این فرآیند تجدید ساختار می‌باید به عنوان یک فعالیت حیاتی مدنظر سیاست‌مداران و مدیران ارشد در سطح کلان و مدیران رده میانی در سطح سازمانی قرار گیرد. این دسته، شامل موانعی است که بیشتر منشاء درون سازمانی دارند. موانعی که در این دسته قرار می‌گیرند چه به لحاظ عوامل پدیداری آن و چه به لحاظ راهکارهای برطرف سازی این موانع باید به اصلاح ساختار درون سازمانی و انطباق آن با مدلی از عوامل داخلی سازمان پرداخته شود. محدود کردن فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند، از این‌رو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری سازمانی محدود می‌شود برخی از این موانع عبارتند از: کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش از حد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت به جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدود کننده پرسنل، و فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری (پرلمن و کورنوال^۲، ۱۹۹۰).

بسیاری از سازمان‌های دولتی دارای اهداف پیچیده‌ای هستند که اغلب این اهداف، مبهم، ناملموس و متضادند. پیچیدگی اهداف مشکلی است که باعث ملاحظات نادرست در قبال استراتژی کارآفرینی می‌گردد (مقیم، ۱۳۸۳، ۱۴۶). محدودیت اختیارات مدیریت در بخش دولتی آیتم بعدی است. چرا که حتی اگر مدیران ارشد یک سازمان غیر دولتی خواهان استراتژی کارآفرینی باشند، اختیارات آنها در قبال چنین تصمیماتی بسیار

3. Borins
4. Soniyogi

1. Forster & Graham
2. Perlman & Cornwall

عبارتند از: نبود ابزارهای مناسب جهت اتصال، موانع حوزه‌های کارکردی، عدم تدوین قوانین، و نبود ایمنی (فتحیان و دیگران، ۱۳۸۴).

۳-۱-۳- موانع برآیندی: دسته سوم از موانع موجود بر سر راه کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، موانع برآیندی هستند. در جهان امروز سازمان‌ها باید خود را با شرایط و تغییرات محیط پیرامون خود هماهنگ کنند و گرنه محکوم به فنا هستند. سازمان‌های بزرگ و دولتی با شرایط خاصی روبرو هستند و این شرایط و ویژگی‌ها باعث شده است تا نتوانند براحتی خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند. کارآفرینی به عنوان یک راه‌حل اساسی برای اغلب سازمان‌ها پیشنهاد شده است ولی سازمان‌های دولتی در این زمینه نیز با فرصت‌ها و تهدیداتی روبرو هستند. سازمان‌های دولتی برای کارآفرین شدن نیاز به تغییر در نوع روابط و ارتباطات خود با دیگر سازمان‌ها و ارگان‌ها در جامعه دارند (مقیمی، ۱۳۸۳).

موانع برآیندی همانند دو مانع دیگر دارای اهمیت فراوانی می‌باشد که با توجه به آنها می‌توان روند و سرعت کارآفرینی را در جامعه سرعت بخشید. برخی از مهم‌ترین این موانع به قرار زیرند. عدم برقراری ارتباط صحیح و مناسب مدیران با زبردستان و همچنین مشتریان خود در سازمان‌ها. نبود فرهنگ همکاری و همدلی در بین کارکنان و نیز در سطوح بالای سازمان نیز خود مانعی اصلی در سازمان‌های دولتی جامعه می‌باشد. عامل اساسی در کارآفرینی سازمان‌های دولتی، ارائه خدمات انحصاری است که باعث می‌شود این سازمان‌ها به ارباب رجوع سازمان توجه خاصی نکنند. این عدم توجه سبب می‌شود تا این سازمان‌ها علاقه‌ای به تغییر در روش‌های انجام کار و سایر فعالیت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی نشان ندهند. در واقع، فقدان یک نظام بازخورد مطلوب سبب شده است تا مدیران و کارکنان صرفاً به انجام فعالیت‌های قانونی خود بپردازند. تضارب افکار و اختلاف سلیقه در میان مدیران و پرسنل عامل دیگری است، عدم حمایت سایر سازمان‌ها، عدم توجه به اولویت‌ها و نیازهای اساسی شهروندان و نیز نبود فرهنگ رقابت جهت ارائه هرچه بهتر خدمات در میان سازمان‌ها بصورتی کل و پرسنل سازمان بصور می‌باشد، و در نهایت تبعیض قائل شدن میان مشتریان عاملی است که منجر به عدم کارآفرینی در سازمان‌ها شده است.

طور کل و استان مازندران به طور جزء بیانگر این است که قوانین و مقررات وضع شده توسط دولت در عرصه اقتصاد نه تنها بسترهای مناسب برای فعالیت‌های کارآفرینی و تولیدی را فراهم نکرده است، بلکه قوانین و مقررات وضع شده به عنوان مانعی جهت رشد کارآفرینی و در نتیجه عدم رشد و توسعه این امر مهم در اقتصاد ایران عمل کرده است. برخی از موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک در پنج زمینه راه‌اندازی کسب و کار، قانون کار، اعتبارات بانکی، مقررات صادرات و واردات و مالیات و عوارض ارائه گردید. این موانع به همراه ضعف دولت ایران در انجام وظایف اصلی و اولیه نظیر تضمین حقوق مالکیت، تأمین ثبات کلان اقتصادی، فراهم کردن کالاهای عمومی، دست در دست هم موجب تهی شدن ذخیره کارآفرینی بنگاه‌های کوچک، به ویژه صنایع کوچک به عنوان پایه‌های عمده توسعه ملی، شده است (لامعی، ۱۳۸۵). شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی بیش از آنکه فرصت‌گرا باشند، تهدیدگرا بوده و به وقایع محیطی خود به‌عنوان یک تهدید و نه یک فرصت نگاه می‌کنند و در نتیجه واکنشی که نشان می‌دهند بیشتر با هدف رفع تهدیدی است تا استفاده از فرصت فرصت کمی برای پیگیری افکار جدید در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود و این شرکت‌ها به‌لحاظ ارائه آموزش در زمینه‌های مرتبط با کارآفرینی به پرسنل خود نیز، دچار کمبودهایی هستند. از طرف دیگر سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی امکان کمتری برای حضور در بازار را دارند. این امر و عدم رقابت در بازار باعث عدم تمایل آنها به کاهش هزینه‌ها، فعالیت‌های اثربخش و اجرای مؤثر طرح‌ها می‌گردد (مقیمی، ۱۳۸۳). بسیاری از سازمان‌های غیر دولتی باید رضایت چندین گروه از جمله مشتریان، مالیات دهندگان، سیاست‌گذاران، مراجع مختلف دولتی، گروه‌های ذیربط و دیگران را برآورده سازند. ریسک‌پذیری و عقاید جدید را به سختی می‌توان در زمانی که قرار است رضایت همه مراجعین برآورده شود، مد نظر قرار داد و آنانی که احساس می‌کنند نادیده گرفته می‌شوند یا تحقیر شده‌اند به سازمان حمله می‌کنند. مقصود و هدف این سازمان‌ها مشکل بعدی است. چرا که اهداف اکثر سازمان‌ها توسط قانون‌گذاران خارج از سازمان تدوین می‌شوند که حدود مرز مدیریت سازمان را تعیین می‌کنند. برخی دیگر از این موانع

۴- مواد و روش‌ها

در مورد روش تحقیق تاکنون نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است (ظهوری، ۱۳۷۸، ۲۷). علیرغم این، با توجه به روش‌های چهارگانه دیدگاه تئوری‌پردازی، یعنی، بسط یا بهبود تئوری‌های موجود، مقایسه دیدگاه‌های تئوریک مختلف، بررسی پدیده‌ای خاص با استفاده از دیدگاه‌های تئوریک مختلف و بالاخره بررسی پدیده‌ای مستند و تکراری در محیط و شرایطی جدید (فلدمن^۱، ۲۰۰۴: ۱-۶). مقاله حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی می‌باشد و از روش توصیفی استفاده شده، اما در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در حال حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارشناسان و خبرگان امر در سطح بندر نوشهر تشکیل دادند. تعداد این افراد با توجه به کنکاش‌های به‌عمل آمده به‌گونه‌ای که بتوانند در جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق مورد استفاده قرار گیرند ۷۰ نفر می‌باشند. برای همه کارشناسان پرسش‌نامه ارسال شد ولی تعداد ۵۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید و همچنین با توجه به این نکته که بندر نوشهر به‌عنوان نمونه‌ای از کل جامعه بندر محسوب می‌شود لذا این تعداد به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد، و این از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌باشد. اعتبار یعنی اینکه ابزار اندازه‌گیری تا چه حد مناسب انتخاب شده است و می‌تواند متغیر مورد نظر را اندازه‌گیری کند. و قابلیت اعتماد یعنی اینکه ابزار اندازه‌گیری انتخاب شده، در صورت تکرار اندازه‌گیری متغیرها در شرایط یکسان، تا چه حد نتایج مشابهی ارائه می‌کند (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۷۰-۱۶۶).

به‌منظور معتبرسازی پرسش‌نامه تحقیق، از رویه استخراج اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق، و آنگاه بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است (هالت و فرل^۲، ۱۹۹۷) (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۷۱-۱۶۶) (ساروخانی، ۱۳۸۳، ۱۳۹). به این منظور، پرسش‌نامه طراحی شده، بصورت پیش‌آزمون در اختیار تعداد ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از

اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آنها، مجدداً در اختیار تعداد ۲۰ نفر از اعضاء جامعه آماری به‌عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظرات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سوالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسش‌نامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در ضمن، شاخص $GFI = 0.99$ نیز که به‌عنوان یکی از معیارهای سنجش روایی است (هیر و همکاران^۳، ۱۹۹۸) در این تحقیق بیشتر از ۰.۹۰ به‌دست آمده است.

به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران^۴، ۲۰۰۴). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (چرچیل^۵، ۱۹۷۹ و کرونباخ^۶، ۱۹۵۱). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (پیترسون^۷، ۱۹۹۴) اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (ون د ون و فری^۸، ۱۹۷۹، نونالی^۹، ۱۹۷۸). پرسش‌نامه تحقیق حاضر دارای قابلیت اعتماد است زیرا ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۹۱۰ است.

ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات عبارت خواهند بود از: مصاحبه (به‌طور خاص جهت طراحی ابزار اندازه‌گیری) و پرسش‌نامه. پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم به‌وسیله ابزارهای مختلف نام برده شده به‌خصوص از طریق پرسش‌نامه، همگی آنها کدگذاری شده، سپس وارد نرم‌افزار SPSS می‌شوند. آزمون‌های آماری به کار گرفته شده شامل آزمون نسبت که برای تأیید یا رد فرضیات می‌باشد و آزمون فریدمن که برای رتبه‌بندی هر یک از سوالات به‌منظور تعیین اثرگذاری آنها بر مسئله می‌باشد.

۵- نتایج و یافته‌ها

این قسمت از سه بخش تشکیل شده است که عبارتند از:

3. Hair et al
4. Conca & et al
5. Churchill
6. Cronbach
7. Peterson
8. Van de ven & Ferry
9. Nunnally

1. Feldman
2. Hult & Ferrel

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: ۰.۶	0.5	$Z=-1/25$	0.26
	طبقه دوم: ۰.۴	0.5		

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی سوم: با توجه به اینکه مقدار p بیشتر از ۵ درصد می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیری قوی برای یک طبقه در نظر نگرفته‌اند و نمی‌توان فرض H_0 را رد کرد، و فرضیه پژوهش به‌صورت قوی تأیید می‌شود و نتیجه را می‌توان به این صورت بیان کرد که پیچیدگی و تعداد اهداف از مهم‌ترین عوامل باز دارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر نیست.

۵-۱-۴- عدم وجود رقابت شرکت‌های ثانوی در تخلیه و بارگیری کالاها از مهم‌ترین عوامل موانع داخلی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشند.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	P-مقدار
آزمون نسبت	طبقه دوم: 0.22	0.5	$Z=3.2$	0.001
	طبقه اول: 0.78			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی چهارم: با توجه به این که مقدار p کمتر از ۵ درصد می‌باشد رای بر عدم قبول فرض H_0 و در نتیجه فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. به این شکل که عدم وجود رقابت شرکت‌های ثانوی در تخلیه و بارگیری کالاها از مهم‌ترین موانع داخلی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۲- آزمون نسبت موانع محیطی کارآفرینی

سازمانی: موانع محیطی (زمینه‌ای) از مهم‌ترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۲-۱- فقدان رقابت از مهم‌ترین موانع محیطی باز

دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۱- آزمون نسبت موانع داخلی کارآفرینی سازمانی:

موانع داخلی (ساختاری - رفتاری) از مهم‌ترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۱-۱- تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و

به کارگیری مدیران زیر دست از مهم‌ترین موانع داخلی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.08	0.5	$Z=5.32$	0.0019
	طبقه دوم: 0.92			

نتیجه تصمیم‌گیری در مورد فرضیه فرعی اول: تصمیمات نامناسب مدیران از عوامل باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر هستند. زیرا مقدار آماره آزمون عددی بزرگ و مقدار p عدد کوچکی می‌باشد. یعنی فرض صفر رد و فرضیه پژوهش (فرضیه فرعی) تأیید می‌شود و آزمون معنادار خواهد بود.

۵-۱-۲- عدم تفویض اختیار کافی از مهم‌ترین موانع

داخلی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.15	0.5	$Z=4.4$	0.0025
	طبقه دوم: 0.85			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی دوم: با توجه به اینکه مقدار p کمتر از ۵ درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد شده و فرضیه فرعی تأیید می‌شود یعنی عدم تفویض اختیار کافی از عوامل باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۱-۳- پیچیدگی و تعداد اهداف از مهم‌ترین موانع

داخلی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

در نتیجه نمی‌توان به‌عنوان یک عامل مهم در موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی قرار گیرد.

۴-۲-۵- پاسخگو بودن با عموم مردم از مهم‌ترین موانع محیطی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p- مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0. 27	0. 5	Z=2. 3	0. 006
	طبقه دوم: 0. 73			

نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی چهارم از فرضیه اصلی دوم: با توجه به اینکه p- مقدار کمتر از ۵ درصد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود و در نتیجه پاسخگو بودن به عموم مردم از مهم‌ترین عوامل محیطی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۲-۵- عدم وجود مراکز (آموزشی بندری- دریایی) مکانیزه از مهم‌ترین موانع محیطی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	P- مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0. 25	0. 5	Z=3. 12	0. 002
	طبقه دوم: 0. 75			

نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی پنجم از فرضیه اصلی دوم: با توجه به p-مقدار کمتر از ۵ درصد می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود یعنی عدم وجود مراکز آموزشی (بندری - دریایی) مکانیزه از مهم‌ترین عوامل محیطی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۶-۲-۵- عدم وجود اساس‌نامه و توافق‌نامه در بین شرکت‌های کشتیرانی برای جذب کشتی‌های خارجی

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0. 35	0. 5	Z=1. 9	0. 049
	طبقه دوم: 0. 65			

نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی اول از فرضیه اصلی دوم: با توجه به اینکه p- مقدار کمتر از 5 درصد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود و منجر به این نتیجه می‌شود که فقدان رقابت از عوامل محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره سازمان بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۲-۲- نداشتن اختیار سیاست‌گذاری و تعیین ماموریت توسط مدیران از مهم‌ترین موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p- مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0. 25	0. 5	Z=3. 12	0. 001
	طبقه دوم: 0. 75			

نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی دوم از فرضیه اصلی دوم: با توجه به این که مقدار p- کمتر از ۵ درصد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 و فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود و در نتیجه نداشتن اختیار سیاست‌گذاری و تعیین ماموریت توسط مدیران، از مهم‌ترین عوامل محیطی بازدارنده کار آفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

۵-۲-۳- وجود گروه‌های ذینفع متعدد از مهم‌ترین موانع محیطی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0. 43	0. 5	Z=1	0. 4
	طبقه دوم: 0. 58			

نتیجه گیری در مورد فرضیه فرعی سوم از فرضیه اصلی دوم: و با توجه به اینکه p- مقدار بیشتر از ۵ درصد می‌باشد در نتیجه فرضیه فرعی قابل پذیرش نمی‌باشد و

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.5	0.5	Z=0	1
	طبقه دوم: 0.5			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی دوم از فرضیه اصلی سوم: با توجه به اینکه مقدار p- خیلی بیشتر از ۵ درصد می‌باشد لذا می‌توان گفت تعریف سنتی هیچ نقشی در موانع برآیندی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر ندارد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.3	0.5	Z=2.5	0.038
	طبقه دوم: 0.7			

۳-۳-۵- امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کار آمد نبودن از مهم‌ترین موانع برآیندی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.
نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی سوم از فرضیه اصلی سوم: با توجه به اینکه مقدار p- کمتر از ۵ درصد می‌باشد لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 و فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود و می‌توان امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کارآمد نبودن را از مهم‌ترین موانع برآیندی بازدارنده کار آفرینی سازمانی دانست.

۳-۳-۴- تغییرات مکرر مدیریت در دوره‌های زمانی کوتاه از مهم‌ترین موانع برآیندی باز دارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.23	0.5	Z=3.4	0.001
	طبقه دوم: 0.77			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی چهارم از فرضیه اصلی سوم: با توجه به اینکه مقدار p- کمتر از ۵ درصد می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول

جهت ارز آوری و کارآفرینی از مهم‌ترین موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.35	0.5	Z=1.9	0.004
	طبقه دوم: 0.65			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی ششم از فرضیه اصلی دوم: با توجه به اینکه مقدار p- کمتر از ۵ درصد می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که رای بر عدم قبول فرض H_0 فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود و در نتیجه عدم وجود اساس نامه و توافق نامه در بین شرکت‌های کشتیرانی برای جذب کشتی‌های خارجی جهت ارز آوری و کار آفرینی از مهم‌ترین عوامل محیطی می‌باشد.

۳-۳-۵- آزمون نسبت موانع برآیندی کارآفرینی سازمانی: موانع برآیندی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.
۳-۳-۱- موانع فرهنگی - اجتماعی از مهم‌ترین موانع برآیندی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

نوع آزمون	درصد طبقات معرفی شده	نسبت آزمون	آماره آزمون	p-مقدار
آزمون نسبت	طبقه اول: 0.35	0.5	Z=1.9	0.05
	طبقه دوم: 0.65			

نتیجه‌گیری در مورد فرضیه فرعی اول از فرضیه اصلی سوم: با توجه به اینکه مقدار آن ۵ درصد می‌باشد در نتیجه فرضیه فرعی فوق قابل قبول نبوده و لذا نمی‌تواند یکی از عوامل موانع برآیندی باشد.

۳-۳-۲- تعریف سنتی از موفقیت از مهم‌ترین موانع برآیندی بازدارنده کار آفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد.

باید مورد قبول افراد باشند تا آنها به انجام مسئولیت‌ها روی آورند. تفویض اختیار باید دارای شرایط ذیل باشد: دستور برای مجری باید قابل درک باشد.

دستور رئیس باید از نظر مرئوس معتبر باشد و به‌عنوان وسیله‌ای در جهت رسیدن به هدف‌های سازمان تلقی شود. برای اینکه ابهامی در دستورات وجود نداشته باشد بین رئیس و مرئوس باید مجاری ارتباطی روشنی وجود داشته باشد.

۱-۳- نتایج نشان می‌دهد عدم وجود رقابت شرکت‌های ثانوی در تخلیه و بارگیری کالاها از موانع داخلی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود در امر تخلیه و بارگیری مسلماً اگر چند شرکت در این امر با هم کار کنند و در کنار هم به رقابت بپردازند، تاثیر به‌سزایی در جذب و تردد کشتیها و تخلیه و بارگیری دارد. به طوری که چند شرکتی که در امر تخلیه و بارگیری با یک هدف اما به‌صورت مجزا با یک روش و از یک منطقه یا بندر به رقابت می‌پردازند، ملاک اندازه‌گیری و سنجش آنها سرعت در امر تخلیه و بارگیری خدمات دهی بهتر به مشتریان، کاهش هزینه‌های جانبی، راندمان بالا، جذب مشتری از نکاتی است که هر یک از متولیان امر شرکت‌های رقیب سعی در بهتر اجراء نمودن آن دارند که با سعی و تلاش و هم‌فکری شرکت‌ها نسبت به جذب و تردد کالا و کشتی تاثیر به‌سزایی خواهد داشت و دور از دسترس نخواهد بود.

۱-۴- با توجه به نتایج تحقیق فقدان رقابت از موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد بنابراین در این راستا راهکارهایی برای بندر نوشهر پیشنهاد می‌گردد:

بندر علاوه بر اینکه همه براساس خط مشی که سازمان مشخص می‌کند فعالیت می‌کنند ولی با یکدیگر نیز برای جذب کشتیهای بیشتر رقابت می‌کنند ولی این رقابت در شرایط برابر نیست زیرا بندر نوشهر به‌دلیل اینکه در قسمت شهری قرار گرفته و از یک طرف محصور به نیروی دریای ارتش و سوی دیگر ساختمان‌های مسکونی بندر را احاطه نموده‌اند لذا توسعه اراضی که یکی از ارکان مهم برای ایجاد شرایط برای رقابت است از این بندر گرفته

فرض H_0 و فرضیه فرعی فوق تأیید می‌شود، در نتیجه تغییرات مکرر مدیریتی در دوره‌های زمانی کوتاه از مهم‌ترین موانع برآیندی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در بندر نوشهر می‌باشد.

۶- جمع‌بندی

۱-۶- پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق

در مقاله حاضر به‌منظور توسعه امر خطیر کارآفرینی سازمانی (که خود عامل اصلی تولید ثروت، اشتغال و افزایش بهره‌وری در استان می‌باشد)، موانع و معضلات اصلی موجود در سازمان را بررسی و بحث نموده‌ایم. همان‌گونه که مشخص است بسیاری از آنها خارج از حوزه مدیران سازمان‌های کشور می‌باشد ولی تعدادی از آنها در حیطه عمل و اختیارات مدیران محترم می‌باشد. لذا مدیران محترم سازمان مذکور می‌توانند با توجه و عنایت لازم به هر یک از آنها و برطرف نمودن این مشکلات و معضلات پیش‌روی کارآفرینان در سطح سازمان خود (بندر نوشهر) شوند. بنابراین موارد ذیل به‌عنوان پیشنهاداتی چند در راستای توجه و اهمیت دادن هر چه بیشتر به موضوع کارآفرینی ارائه می‌گردند:

۱-۱-۶- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و به‌کارگیری مدیران زبردست از موانع داخلی کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که بندر نوشهر برای برطرف کردن این مشکل موارد زیر را در نظر بگیرد: شایسته‌سالاری، فضای خلاق و نوآور و ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و نوآوری.

۱-۲- تفویض اختیار یعنی واگذاری کار به فرد دیگری است که تعهد متقابلی را برعهده می‌گیرد. فردی که به او تفویض اختیار می‌کنید متعهد می‌شود که انجام کارهای محوله را برآورده کند و شما نیز متعهد می‌شوید با کارکنان به طور کامل همکاری کنید و از آنان پشتیبانی و قدردانی نمایید. در این راستا راهکارهایی برای بندر نوشهر پیشنهاد می‌گردد:

برای تفویض اختیار وظایف به افرادی واگذار می‌گردد که برای انجام آنها مناسب‌اند و همچنین مسئولیت‌ها نیز

شرکت‌های کشتیرانی از موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود:

پویایی و بالندگی هر کشور به تجارت و ارز آوری آن بستگی دارد. شهر نوشهر به دلیل قرار گرفتن در این موقعیت با وجود بندر می‌تواند با ایجاد همکاری و هماهنگی بین مسئولین شهر و مدیران بندر و فراهم آوردن تسهیلات بیشتر برای شرکت‌هایی کشتیرانی راه را برای ورود کشتیهای تجاری به بندر نوشهر هموار کنند.

۱-۶-۸- امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کارآمد نبودن از موانع برآیندی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود:

هر فعالیتی بدون تسریع در تخصیص بودجه بسیار مشکل و سخت است. و اگر منابع مالی به طور منظم به پیمان کار داده نشود کارها نیز به کندی پیش می‌رود. ولی گاهاً به دلیل ضعف در نظارت و انتخاب پیمان کار مناسب باعث شده که تخصیص بودجه به کندی صورت گیرد. برای رفع این مشکل و جذب سریع منابع مالی و استفاده بهینه از این منابع در جهت توسعه بندر باید ناظرین قبل از شرکت پیمانکاران در مناقصه‌ها سوابق کاری و نوع فعالیت و بنیه مالی آنان را خوب مورد بررسی قرار دهند تا در هنگام کار ضرر بسیاری به بندر وارد نشود.

استفاده بهینه از منابع نیروی انسانی رابطه مستقیمی با امنیت شغلی دارد. مدیران باید بیشتر بر کار افراد یا همان شایسته سالاری تکیه کنند و از جابجا کردن زود هنگام افراد جلوگیری کنند، حتی اگر فردی در بخشی که کار می‌کند دچار مشکل است، با فراهم آوردن زمینه‌های آموزشی سعی در رفع مشکلات کاری افراد کنند نه اینکه با برداشتن فرد از شغل باعث شوند که فرد از امنیت لازم برای کارهای بزرگ و ارزشمند باز ماند.

۲-۶- بحث و مقایسه

در این قسمت ضمن تشریح بسیار مختصر مطالعات و تحقیقات مشابه، به مقایسه نتایج تعدادی از این تحقیقات با نتایج تحقیق حاضر پرداخته خواهد شد.

در تحقیقی اشاره شده است که نوآوری در درون سازمان‌ها مستلزم تغییر در الگوی به کارگیری منابع و ایجاد توانایی‌های جدید است. در تحقیق مذکور هم‌چنین

شده است و هم‌چنین یکی از عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر شهر مشارکت و حمایت‌های مسئولین شهری از طرح‌هایی است که باعث شکوفایی در موارد مذکور می‌شود. باید مسئولین بندر با اصرار و تبلیغات درست از مسئولین شهری بخواهند که در شناسایی بندر و منافی که برای این شهر به همراه می‌آورد بتوان گامی بلند در جهت همکاری و همیاری همه مردم برای توسعه و رشد بندر، و به تبع شکوفایی شهر برداشته شود.

۱-۶-۵- نداشتن اختیار سیاست‌گذاری و تعیین مأموریت توسط مدیران از موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد. بنابراین در این راستا راهکارهایی برای بندر نوشهر پیشنهاد می‌گردد:

قوانین و مقررات استخدامی به دلیل اینکه دارای یک شرایط یکسان جهت استخدام برای همه مراکز و ارگان‌ها دیده شده، لذا جذب نیروهای متخصص براساس این ضوابط مشکل است. لذا سازمان بندر باید همانند شرکت ملی نفت و بعضی از سازمان‌ها که دارای تخصص‌های خاص هستند خود و به دور از قوانین و مقررات استخدامی، برای جذب نیرو برابر شرایط و نیاز از طریق برگزاری آزمون اقدام نماید.

متأسفانه اهداف و مأموریتی که بندر در این شهر دارد به دلیل عدم آگاهی مردم نادیده گرفته شده و بندر باید با سعی و تلاش و برگزاری همایش‌ها، و هم‌چنین با استقبال از بازدیدکنندگانی که می‌خواهند بندر و نقش آن را ببینند این شرایط را فراهم آورند.

۱-۶-۶- پاسخگو بودن به عموم مردم از موانع محیطی بازدارنده کارآفرینی سازمانی در اداره بندر نوشهر می‌باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود:

این بندر به دلیل عدم راه شوسته مناسب جهت تردد کامیون‌هایی که برای بارگیری به بندر می‌آیند باعث ترافیک سنگین در محل و خیابان‌های اطراف بندر و نارضایتی مردم می‌گردد. بنابراین مدیران بندر باید مسئولین شهر را متقاعد کنند که با طرح پیشنهادی بندر، یعنی خرید بخشی از زمین‌های باغ کشاورزی (اکولوژی) موافقت نمایند.

۱-۶-۷- عدم وجود اساس‌نامه و توافق‌نامه در بین

هستیم. در هر صورت حتی در مقام مقایسه نیز می‌توان گفت اولین قدم در راه توسعه و ترویج کارآفرینی به طور کل و کارآفرینی سازمانی به‌صورتی خاص این است که موانع و محدودیت‌های موجود بر سر راه کارآفرینی در کشور به‌طور کل و سازمان‌ها به‌طور خاص کدامند؟ و خواسته‌های افراد در سازمان کدامند؟ و مدیران در سازمان چه کمکی می‌توانند بکنند تا بتوان روند کارآفرینی سازمانی را در سازمان مورد مطالعه خود تسهیل، و تسریع کرد؟ این سؤالاتی است که در تحقیق حاضر به آن پاسخ داده شد.

۷- منابع و مراجع

- ۱- احمد پور، محمود.، (۱۳۸۱)، کارآفرینی، تهران: انتشارات پردیس.
- ۲- احمد پور، محمود و دیگران.، (۱۳۸۳)، تجارب کارآفرینی در کشورهای منتخب، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- ۳- آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۵)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت
- ۴- بازرگان، عباس و دیگران.، (۱۳۷۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- ۵- صمدآقایی، جلیل.، (۱۳۷۸)، سازمان کارآفرین، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶- ظهوری، قاسم.، (۱۳۷۸)، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر.
- ۷- فتحیان، محمد و دیگران.، (۱۳۸۴)، چالش‌های سازمانهای کارآفرین در بکارگیری کسب و کار الکترونیک، مجموعه مقالات اولین سمینار ملی کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن.
- ۸- لامعی، بهزاد.، (۱۳۸۵)، موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک ایران، سایت مرکز توسعه کارآفرینی در ایران.
- ۹- مقیمی، سید محمد.، (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، تهران، انتشارات دانشگاه

آمده است، که برای تجدید حیات سازمانی باید از راهبردهای سه‌گانه ریسک‌پذیری سازمانی، نوسازی سازمانی و تغییر مبتنی بر چهارچوب‌شکنی استفاده شود (ساندرا و دوبینسکی^۱، ۲۰۰۰). بورینز عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و معتقد است، عوامل خارجی و مسائل سیاسی تأثیرات محدودتری نسبت به عوامل درون سازمانی دارند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بروکراتیک ارتباط دارند (بورنویس^۲، ۱۹۹۸). صمدآقایی در تحقیقی با هدف بررسی تنگناهای توسعه کارآفرینی در ایران، موانع کارآفرینی در مجموعه شرکت‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران را مورد بررسی قرار داده و آنها را به دو گروه موانع داخلی و خارجی تقسیم کرده است (صمدآقایی، ۱۳۷۸). مقیمی در تحقیق خود موانع کارآفرینی موجود در صنعت کشور را در قالب مدلی سه شاخگی شامل موانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار داده است. در بخشی از نتایج کارآفرینی آشنایی دارند، اما به‌علت وجود نظام نادرست پاداش از آن استقبال نمی‌کنند (مقیمی، ۱۳۷۹). پرویز لامعی در مقاله خود با عنوان موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک ایران، موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک را در پنج زمینه راه‌اندازی کسب و کار، قانون کار، اعتبارات بانکی، مقررات صادرات و واردات و مالیات و عوارض ارائه کرده است (لامعی، ۱۳۸۵). در تحقیقی دیگر زنجانی و جدی موانع توسعه کارآفرینی سازمانی را در ایران در دو گروه سازمانی و درونی بررسی نمودند و در پایان ۳۲ متغیر را شناسایی و معرفی نمودند (زنجانی و جدی، ۱۳۸۵).

به‌مانند دیگر بحث‌ها در علوم انسانی و اجتماعی، با توجه به دو محدودیت زمان و مکان مورد مطالعه یعنی ویژگی اقتضایی بودن موضوع، اگر چه می‌توان نتایج مقاله حاضر را با نتایج برخی از تحقیقات اشاره شده در بالا مقایسه کرد اما بهتر آن است که این مقایسه در کمال احتیاط انجام گیرد. زیرا در ایران هنوز در ابتدای راه

1. Sandra & Dubinsky
2. Borins

- 18- Feldman, D. C., (2004), *The devil is in the detail: converting good research into publishable articles*, *Journal of management*, 30(1), pp. 1-6.
- 19- Forster, J. & Graham, P., (1996), *Entrepreneurial Management in the Public Sector*, Melbourne: Macmillan, {on line} <http://www.elsevire.com>.
- 20- Fry, F., (1993), *Entrepreneurship: A Planning Approach*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- 21- Sadler, R. J., (1999), "Corporate Entrepreneurship in the Public Sector". *Australian Journal of Public Administration*, vol,16(5), pp. 495-527.
- 22- Sautter, E. T. & Leisen, B., (1999), *Managing stakeholders: A tourism planning model*, *Annals of Tourism Research*, (26)(2), pp. 312-328.
- 23- Soniyogi, S., (2001), *Restructuring of Public Sector Undertaking*, {on line} <http://www.obtindia.nic.in>.
- 24- Van Mierlo, J. G. A., (1996), *Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector, A Public Choice-Approach*. Paper Originally Presented at the 65th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America November 18-20, 1995.
- تهران.
- ۱۰- مهدی زاده اشرفی، علی و حسینی، سید مهدی، (۱۳۸۵)، *روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران، یکان.
- ۱۱- وارث، حامد، «کارآفرینی دولتی» تحول اداری، شماره ۲۰، ۱۳۸۷.
- 12- Borins, S., (1998), "What Border: Public Management Innovation in the United States and Canada", paper presented at the 1998 International Public Management.
- 13- Conca, F. J. et al, (2004), *Development of a measure to assess quality management in certified firms*, *European journal of operational research*, (156), pp. 683-697.
- 14- Chronbach, L. J., (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of test*, *Psychometrical*, (16), pp. 297-334.
- 15- Duncan, W. et al., (1988), *intrapreneurship and reinvention of the corporation, business horizons, may & june*.
- 16- Dunphy, S. et al., (1994), *The relationship of entrepreneurial and innovative success*, *Marketing Intelligence and Planning*, (12)(9).
- 17- Edwards, M. et al., *NGOs in a global future: Marrying local delivery to world wide leverage*, NGOs Conference, 2000.