



Presenting Organizational Entrepreneurship Ways and Prioritizing them using the Online Delphi Method in a Provincial Gas Company

Amirhassan Ranjbar¹ | Rouhollah Sohrabi² | Amirhossein Rahbar^{3*}

1. Department of Management of Technology, University of Shahid Beheshti, Tehran, Iran. Email: amir.ranjbar@mail.sbu.ac.ir
2. Department of production and operations management, Faculty of economics and social sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: R.sohrabi@basu.ac.ir
3. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina, University, Hamedan, Iran. Email: A.h.rahbar@basu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received 21 July 2023
Revised 25 September 2023
Accepted 30 September 2023
Published online 25 September 2023

Keywords:
Entrepreneurship,
Organizational Entrepreneurship,
Provincial Gas Company,
Benchmarking,
Delphi.

ABSTRACT

Today, entrepreneurship in the public sector has gained a special meaning and importance, and in addition to private companies, government organizations also emphasize the necessity of organizational entrepreneurship. This research answers two questions with the aim of extracting organizational Entrepreneurship strategies in a Provincial Gas Company in the west of Iran and prioritizing them: First, what are the strategies of organizational entrepreneurship in the researched provincial gas company? And second, what is the weight and importance of the identified strategies compared to each other? In this research, benchmarking, library studies, and interviews were used to identify strategies. The obtained data were analyzed using the Theme analysis method, and as a result of this analysis, organizational entrepreneurship strategies were extracted. The identified Strategies were formulated in the form of 28 propositions and classified into six headings. These topics include Gas supply services and customer affairs, Office and support, Technical Services, Devices and equipment, Assets and real estate, And other initiatives. Then, the online Delphi method was used to determine the weight and importance of each of the propositions (ranking of the propositions). Finally, after prioritizing the propositions, the best organizational Entrepreneurship strategies along with suggestions were presented to the Provincial Gas Company.

Cite this article: Ranjbar, A. ; Sohrabi, R. & Rahbar, A. (2023). Presenting Organizational Entrepreneurship Ways and Prioritizing them using the Online Delphi Method in a Provincial Gas Company. *Organizational Culture Management*, 21 (3), 291-306. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362626.1008573>





ارائه راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی و اولویت‌بندی آن‌ها با روش دلفی برخط

امیرحسین رنجبر^۱ | روح‌الله سهرابی^۲ | امیرحسین رهبر^{۳*}

۱. گروه مدیریت صنعتی و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: amir.ranjbar@mail.sbu.ac.ir

۲. گروه حسابداری، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: R.sohrabi@basu.ac.ir

۳. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: A.h.rahbar@basu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸

کلیدواژه:

ترازیابی،

دلفی،

شرکت گاز استانی،

کارآفرینی،

کارآفرینی سازمانی.

امروزه کارآفرینی در بخش دولتی معنا و اهمیتی ویژه پیدا کرده است و علاوه بر شرکت‌های خصوصی سازمان‌های دولتی نیز بر ضرورت کارآفرینی سازمانی تأکید دارند. این پژوهش، با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای کارآفرینی سازمانی در یکی از شرکت‌های گاز استانی غرب کشور، به دنبال پاسخگویی به دو سؤال است: اول، راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی مورد پژوهش کدام‌اند؟ دوم، وزن و اهمیت راهکارهای شناسایی شده نسبت به یک‌دیگر چگونه است؟ به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش برای پاسخ به سؤال نخست، از مطالعات کتابخانه‌ای و مرور مقالات و پژوهش‌های پیشین، ترازایی نمونه‌های موفق، و ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت گاز استانی استفاده شده و داده‌های به‌دست‌آمده با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این مرحله ۲۸ تم فرعی به‌عنوان راهکار کارآفرینی سازمانی در شرکت مذکور به دست آمد که در شش تم اصلی دسته‌بندی شد؛ شامل خدمات گازرسانی و امور مشترکین، اداری و پشتیبانی، خدمات فنی و مهندسی، دستگاه‌ها و تجهیزات، دارایی‌ها و مستلزمات و سایر ابتکارات. سپس برای پاسخ به سؤال دوم و اولویت‌بندی راهکارهای پیشنهادی، با استفاده از هم‌اندیشی به روش دلفی آنلاین اقدام به گردآوری نظرات خبرگان شد. در ادامه بر اساس شاخص P-value بر روی توزیع t با n-1 درجه‌ی آزادی، راهکارها اولویت‌بندی شدند. از جمله راهکارهای دارای اولویت می‌توان به بسترسازی پرداخت الکترونیکی قبوض، اجرای نظام نگهداری و تعمیرات، برگزاری کلاس و دوره‌های آموزشی تخصصی، استفاده از ظرفیت‌های آموزشی و رفاهی موجود، تغییر کاربری منازل سازمانی، بازیافت ضایعات آهن‌آلات و مصالح شرکت و .. اشاره نمود.

استناد: رنجبر، امیرحسین؛ سهرابی، روح‌الله و رهبر، امیرحسین (۱۴۰۲). ارائه راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی و اولویت‌بندی آن‌ها با روش دلفی برخط. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۳) ۲۹۱-۳۰۶.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362626.1008573>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© امیرحسین رنجبر، روح‌الله سهرابی، امیرحسین رهبر.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362626.1008573>



مقدمه

در مواجهه با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی آن راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را از دست داده‌اند و در این میان یکی از راه‌های پاسخ‌گویی به این چالش‌ها کارآفرینی سازمانی است (Harrison et al., 2017). به طور کلی در دنیای امروزی استفاده از تجارب گذشته برای حل مسائل جاری و آینده سازمان کافی نیست و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتری ارائه کرد. از این رو کارآفرینی سازمانی با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها در سازمان به عمل می‌آورد پیش‌گامی سازمان را در تحولات اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌سازد (زارع احمدآبادی و همکاران، ۱۳۹۷). کارآفرینی سازمانی به فرایندی گفته می‌شود که طی آن همه کارکنان در سازمان بتوانند در نقش کارآفرین به انجام دادن وظایف سازمانی خود بپردازند (fox, 2005). طی این فرایند باید فرهنگ کارآفرینانه ایجاد شود (Aktan & Bulut, 2008) تا همه فعالیت‌های فردی یا گروهی در سازمان به طور مستمر و سریع انجام گیرد (fox, 2005). به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی تلاش می‌کند تا مهارت‌های کارآفرینانه ایجاد کند و این ویژگی‌ها و ذهنیت‌ها را به درون فرهنگ و فعالیت‌های سازمان وارد کند.

ضرورت کارآفرینی سازمانی ناشی از ناسازگاری و عکس‌العمل‌کنند سازمان‌های متوسط و بزرگ در برابر تغییرات سریع و پیچیده و نامطمئن محیطی است (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به سرعت تحولات و پیچیدگی‌های محیط رقابتی، سازمان‌ها باید از منابع داخلی و خارجی استفاده کنند تا با به‌کارگیری اثربخش و به‌موقع این منابع به مزیت‌های رقابتی بهتری دست پیدا کنند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۵)؛ که یکی از مؤلفه‌های آن توجه به منابع و قابلیت‌های درون‌سازمانی است. به طور کلی کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها درون سازمان از طریق ترکیب مختلف منابع جدید است (Stoner et al., 1998). این مفهوم ابزاری برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، پیش‌گامی در ایجاد و توسعه محصولات و خدمات و فرایندهای جدید، و در نهایت افزایش درآمد و سودآوری به شمار می‌آید (Miles & Covin, 2002). به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی روشی برای مقابله با تغییرهای محیطی و داخلی سازمان است که در صورت عدم تحقق کارآفرینی حیات و بقای سازمان در بلندمدت با مشکل مواجه خواهد شد (Hornsby et al., 2002). این به دلیل سرعت تغییرات محیط کسب‌وکار و ضرورت نوآوری برای سازمان‌هاست. به بیان دیگر، یادگیری و نوآوری برای سازمان‌هایی که در پی بقا و اثربخشی هستند یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌ها شدیداً به دنبال روش‌ها و رویکردهای کارآفرینانه به منظور بهبود اثربخشی و کارآمدی و انعطاف‌پذیری هستند (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶).

در حالی که بسیاری باور دارند رابطه‌ای قوی میان بخش خصوصی و کارآفرینی وجود دارد و بخش دولتی مخالف مطلق کارآفرینی است (Sundin & Tillmar, 2008)، این موضوع در سال‌های اخیر به مباحث مدیریت بخش دولتی نیز وارد شده که عمدتاً ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی و بهبود عملکرد آن‌ها بوده است (Zampetakis & Moustakis, 2007). به‌علاوه باید توجه داشت که کارآفرینی ارتباط نزدیکی با مدیریت استراتژیک برای شناسایی فرصت‌های جدید و تولید فرایند جدید و نوآوری‌های خدماتی از طریق سازمان‌های بخش عمومی دارد (Shi et al., 2015). بنابراین، آنچه از رهگذر کارآفرینی سازمانی در بخش خصوصی به دست می‌آید در بخش دولتی نیز قابل استفاده و شایان توجه است.

روند کلی در سازمان‌های دولتی ایران مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها سنتی و غیرکارآفرینانه است (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶). از جمله این سازمان‌ها در ایران شرکت‌های گاز استانی هستند که از شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران و زیرمجموعه وزارت نفت‌اند. بر اساس آمارهای رسمی از بین ۳۱ شرکت گاز استانی ۲۸ شرکت زیان‌ده بوده‌اند. سازکار پیش‌بینی‌شده برای کسب درآمد در این شرکت‌ها خرید و فروش انرژی است (پیرپیران و رفیعی سامانی، ۱۳۹۶) و عدم توازن بین درآمد و هزینه این شرکت‌ها به مهم‌ترین موضوع و دغدغه مدیران ارشد صنعت گاز تبدیل شده است (رسولی نصرآبادی و طایفی نصرآبادی، ۱۳۹۱). دلیل این امر آن است که اتکای شرکت‌های استانی گاز به درآمد حاصل از فروش انرژی پاسخگوی همه احتیاجات و هزینه‌های این مجموعه نیست و از آنجا که درصد قابل توجهی از درآمدهای فروش گاز نیز به

صورت مطالبات معوق است این شرکت‌ها نیازمند کسب درآمد از منابع دیگر در چارچوب اساسنامه شرکت هستند. گفتنی است مطالبات معوق یکی از چالش‌های اساسی در شرکت‌های گاز استانی است. مدیران شرکت گاز استانی مورد مطالعه نیز به مطالبات معوقه ۱۷۵ میلیارد تومانی تا سال ۱۳۹۶ اشاره کرده‌اند. این چالش‌ها و معضلات مالی در شرکت گاز استانی بیانگر اهمیت و ضرورت شناخت راهکارهای کارآفرینی سازمانی است. چون خارج شدن از وضعیت کنونی جز با شناسایی یا خلق منابع مالی جدید و نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینی در شرکت محقق نخواهد شد.

بدین ترتیب و با وجود اینکه هزینه‌های شرکت گاز، اعم از هزینه‌های عمومی اداری و نگهداری و تعمیرات تأسیسات، از محل منابع درآمدی حاصل از فروش گاز تأمین می‌شود، شناسایی راهکارهایی که بتواند به کارآفرینی و افزایش درآمد شرکت‌های گاز استانی کمک کند از اهمیتی بسزا برخوردار است. با توجه به مشکلات و چالش‌های شرکت‌های گاز استانی و نیز ضرورت کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی، لازم است مدیران شرکت‌های گاز استانی برای حفظ حیات و پویایی خود به جست‌وجو و شناسایی و خلق راهکارهای کارآفرینی سازمانی و همچنین مدیریت آن به منظور اخذ درآمد بپردازند و به دنبال آن در جهت افزایش منابع گام بردارند. در شرکت گاز استانی مورد پژوهش، که در غرب کشور واقع است، به‌رغم زیان‌ده بودن و وجود مطالبات معوق قابل توجه، توانایی‌های نهفته‌ای جهت افزایش درآمد از طریق کارآفرینی سازمانی وجود دارد که می‌تواند در شرکت تحول ایجاد کند. بنابراین این پژوهش با مشارکت کارکنان این شرکت و خبرگان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به شناسایی و رتبه‌بندی این راهکارها پرداخته و در این مسیر از روش‌های نوآورانه، مانند دلفی آنلاین، استفاده کرده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در زمینه کارآفرینی و مفاهیم مرتبط با آن، تعاریف گوناگون و متفاوتی وجود دارد. اگرچه به دلیل میان‌رشته‌ای بودن مفهوم کارآفرینی تعریف واحد و مشخصی از آن وجود ندارد (Fredrichson, 2006)، می‌توان آن را فرایند ایجاد ارزش از طریق فراهم آوردن ترکیبی منحصر به فرد از منابع جهت بهره‌گیری از یک فرصت تعریف کرد (Stevenson et al., 1985). پژوهشگران کارآفرینی را به سه دسته تقسیم می‌کنند؛ شامل کارآفرینی فردی^۱ (مستقل)، کارآفرینی درون‌سازمانی^۲، کارآفرینی سازمانی^۳ (پیکارجو و همکاران، ۱۳۸۷). در این میان، توجه به تفاوت تعاریف کارآفرینی درون‌سازمانی و کارآفرینی سازمانی اهمیت دارد. کارآفرینی درون‌سازمانی فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت خلاقانه و نوآورانه را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر برساند (کریاسی و همکاران، ۱۳۸۱). اما، از سوی دیگر، کارآفرینی سازمانی فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین به انجام دادن وظایف خود بپردازند و همه فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به شکل مستمر و سریع و راحت در سازمان به سرانجام رسند (fox, 2005). همان‌طور که پیداست هر دو نوع کارآفرینی درون‌سازمانی و کارآفرینی سازمانی به فرایندی بودن آن اشاره دارد. اما وجه افتراق آن عامل کارآفرینی است که در واقع این فرایند را طی می‌کند. این پژوهش مفهوم کارآفرینی سازمانی را برگزیده است. چون به دنبال راهکارهایی است که توسط سازمان برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود، نه کارکنان و افراد سازمان.

از طرفی، بررسی مفهوم کارآفرینی دولتی^۴ و تمایز آن با کارآفرینی سازمانی حائز اهمیت است. در تعاریف کارآفرینی دولتی به فرایندی بودن آن و نیز نوآورانه بودن آن اشاره شده است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین، موریس و جونز (۱۹۹۹) کارآفرینی دولتی را فرایند ایجاد ارزش برای شهروندان با تخصیص منابع دولتی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های اجتماعی تعریف کرده‌اند (پورکیانی و همکاران، ۱۳۹۹). اما تفاوت آن با کارآفرینی سازمانی در این است که کارآفرینی دولتی به نقش دولت و سیاست‌گذاران در توسعه کارآفرینی (چه فردی، چه سازمانی) از طریق وضع قوانین جدید یا اصلاح قوانین موجود اشاره دارد؛ در حالی که کارآفرینی سازمانی به منزله شکار فرصت‌های نوآورانه در درون سازمان و توسط مدیران سازمان است.

1. entrepreneur
2. intrapreneur
3. organizational entrepreneurship
4. governmental entrepreneurship

مطالعات نشان می‌دهند کارآفرینی سازمانی به افزایش موفقیت و بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود (Coker et al., 2017). شومپتر بر آن است که کارآفرینی سازمانی مفهومی است که از درون دنیای کسب‌وکار برخاسته و به معنای توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود (Eyal & Inbar, 2003). همچنین ون‌دیون بر این باور است که کارآفرینی محدود به شرکت‌های تجاری نیست و چه در شرکت‌های خصوصی و دولتی چه در شرکت‌های غیرانتفاعی وجود دارد (Zahra, 2016). کوراتکو^۱ و همکارانش (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های از قبل تأسیس شده جاری می‌شود تا افراد آن سازمان آزادانه اقدامات و ابتکارات خود را بدون در نظر گرفتن قوانین محدودکننده پی گیرند.

کارآفرینی سازمانی، علاوه بر محصولات و بازارهای جدید، بر تأثیر کارآفرینی سازمانی روی نوآوری در فرایندهای داخلی و عملکرد و سودآوری نیز متمرکز است (Burgess, 2013). کارآفرینی سازمانی مفهومی چندبعدی است که ابعاد و مؤلفه‌های متعددی دارد؛ شامل نوآوری، پیشگامی، نوسازی، خطرپذیری (Scheepers et al., 2008). خطرپذیری شامل آمادگی سازمان برای به‌کارگیری منابع جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها و شروع پروژه‌ها بدون اطلاع از نتایج و بازگشت سرمایه است (Hough & Scheepers, 2008). نوسازی در سازمان به تغییر و اصلاح مأموریت سازمانی، سازمان‌دهی مجدد، و ایجاد تغییرات وسیع در نظام سازمانی شرکت نیاز دارد. پیشگامی پیش‌بینی و رفتار مناسب برای رفع نیازهای آتی از طریق جست‌وجو و به‌کارگیری فرصت‌هاست که بر توسعه محصولات دلالت دارد (Hartsfield et al., 2008). و نوآوری شامل تولید و خلق محصولات، خدمات، فرایندهای فناوری، و مدل‌های جدید کسب‌وکار است (Hough & Scheepers, 2008).

برخی پژوهشگران به کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی و دولتی توجه کرده‌اند. کرنی^۲ و همکاران (۲۰۰۷) برای فرایند کارآفرینی سازمانی یک مدل مفهومی ارائه داده‌اند. در مدل پیشنهادی آن‌ها پیشایندها و پیامدهای کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی تعیین شده است. همچنین کرنی و مینهارت (۲۰۱۶)، به منظور ترکیب و ادغام مفاهیم کلیدی حوزه کارآفرینی سازمانی، به مفهوم‌سازی راهبرد کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی پرداخته‌اند. در پژوهش‌های داخلی نیز الوانی و همکارانش (۱۳۹۰) کارآفرینی عمومی و اهمیت آن را بررسی کرده و الگویی برای تحقق کارآفرینی در بخش عمومی ارائه داده‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که زایش کارآفرینی در بخش عمومی نتیجه رابطه هم‌افزای فرد و سازمان و محیط است. در نتیجه هر چه نقطه اشتراک این سه عنصر بیشتر باشد زایش و توسعه کارآفرینی در بخش دولتی محتمل‌تر است. در پژوهشی دیگر، عربشاهی (۱۳۹۹)، با استفاده از روش نظریه بنیادی، مدل کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران را طراحی و ارائه کرد. دیگر پژوهش‌های داخلی که کارآفرینی سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند در جدول ۱ آمده است.

مرور پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد تا کنون پیشنهاد راهکارهای عملیاتی برای کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی و خصوصی ایران مطالعه نشده است. از آنجا که هدف غایی از کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی افزایش درآمد و خلق منابع درآمدی جدید است، آن دسته از پژوهش‌هایی که مرتبط با افزایش درآمد و منابع مالی در این شرکت‌ها باشد نیز شایسته بررسی‌اند. در پژوهش‌هایی که در شرکت‌های گاز استانی صورت گرفت موردی که به طور مستقیم بر درآمد و درآمدزایی متمرکز باشد یافت نشد. در این پژوهش‌ها عواملی مورد توجه قرار گرفته که در نهایت تأثیر آن‌ها بر حصول درآمد بیشتر یا جلوگیری از صرف هزینه‌های گزاف از نتایج آن تحقیق است. همچنین مطالعات و پژوهش‌هایی که در سایر شرکت‌های توزیع انرژی، مانند شرکت‌های توزیع برق، انجام شده نیز بررسی شده است. در اکثر این پژوهش‌ها، موضوع وصول مطالبات مطرح شده و بیشتر بر آن تأکید شده است. وصول مطالبات موضوعی است که همه شرکت‌های عرضه‌کننده انرژی با آن درگیرند. اگرچه این درآمد بیشترین حجم از درآمد شرکت گاز را به خود اختصاص می‌دهد و وصول مطالبات و شناسایی راه‌های تسریع و تسهیل آن ضروری است، نیاز است به طور دقیق‌تر بر موضوع درآمد و کارآفرینی در این شرکت‌ها تمرکز شود. همان‌طور که پیرپیران و رفیعی سامانی (۱۳۹۶) منابع درآمدی قابل اتکا در شرکت‌های توزیع برق را شناسایی کرده‌اند و شش حوزه را در جهت خلق منابع

در شرکت توزیع برق اصفهان ارائه داده‌اند، درمی‌یابیم که این شرکت‌ها^۱ می‌توانند از راه‌های دیگری، غیر از وصول مطالبات انرژی فروخته‌شده، به درآمد برسند.

جدول ۱. پژوهش‌های داخلی کارآفرینی سازمانی

نویسندگان	شرح
طالقانی و طالقانی‌نژاد (۱۳۹۵)	به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و پنج اقدام خاص مدیریت راهبردی- شامل میزان کاوش یا بررسی محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، ویژگی‌های کنترل- در شرکت پارس‌خزر پرداختند.
کردنائیچ و همکاران (۱۳۸۶)	موانع کارآفرینی سازمانی- مانند فرهنگ سازمان، نحوه کنترل در سازمان، توجه به سودهای کوتاه‌مدت و بلندمدت، شیوه‌های تشویق و ارائه پاداش- را در شرکت صنعت چوب شمال مورد بررسی قرار دادند.
حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶)	به منظور ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، وضعیت کارآفرینی در ادارات مرکزی سازمان‌های خدماتی دولتی ایران را مورد مطالعه قرار دادند.
زیویار و همکاران (۱۳۹۶)	به شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پرداختند و پیشنهاد کردند در برنامه‌های اجرایی مواردی مانند واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان، ترغیب افراد به بیان نظرهای نو و خلاقانه، و ایجاد فضای رقابت توأم با حس اعتماد در سازمان مد نظر قرار گیرد.
کوشکی جهرمی و همکاران (۱۳۸۹)	رابطه بین ویژگی‌های سازمانی- از قبیل حمایت مدیریت، تشویق و پاداش، تفویض اختیار، فرصت زمانی، ساختار سازمانی- و کارآفرینی سازمانی در شرکت نفت و گاز پارس را مورد بررسی قرار دادند.
تاج‌پور و حسینی (۱۳۹۸)	تأثیر هوش و فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز شیراز را مورد مطالعه قرار دادند و نتیجه گرفتند که هر دو عامل تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد.
احمدی و همکاران (۱۳۹۱)	با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی در تحقق کارآفرینی، به بررسی تأثیر اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی بر ارتقای کارآفرینی در صنعت نفت ایران پرداختند.
موصلی و همکاران (۱۴۰۰)	مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی در کمیته امداد امام‌خمينی ^(۹) را طراحی و ارائه کردند. آن‌ها عوامل را در شش دسته شرایط علی، زمینه‌ای، محوری، راهبردی، مداخله‌گر، و پیامدها قرار دادند.
شرافتی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸)	مدل کارآفرینی سازمانی در صنایع نساجی ایران را طراحی کردند. عوامل ساختاری و محیطی موجود در صنایع نساجی و نیز استراتژی و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی نقش شگرفی در این صنعت دارد.

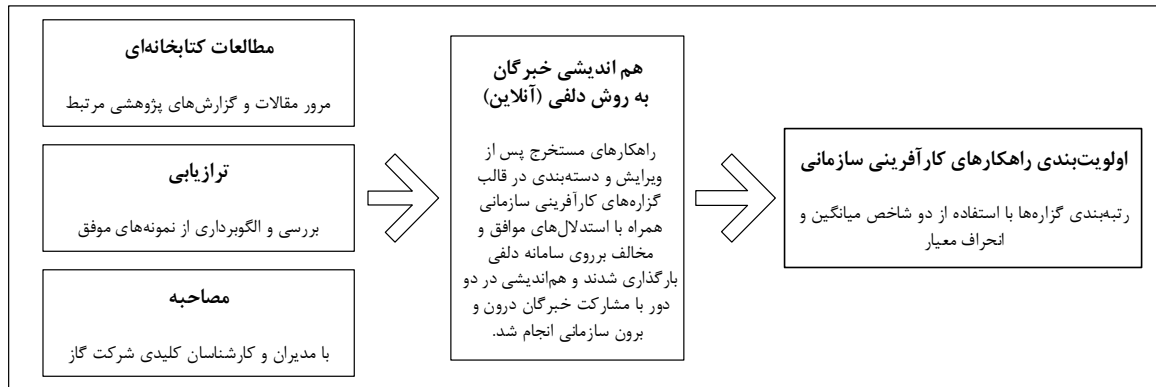
تا این قسمت، به پژوهش‌های داخلی و خارجی که به کارآفرینی سازمانی به طور خاص در بخش دولتی پرداخته‌اند اشاره شد. چنانچه مشاهده شد، پژوهش‌های متعددی به ارائه الگو و مدل کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند و تعدادی هم موانع آن را بررسی کرده‌اند. اما میان آن‌ها پژوهشی که به دنبال شناسایی فرصت‌های کارآفرینی باشد دیده نشد. بدین ترتیب، این پژوهش به دنبال ارائه راهکارها و فرصت‌های کارآفرینی سازمانی است. این پژوهش ماهیت اکتشافی دارد و از این نظر به دنبال اندازه‌گیری متغیر مشخصی نیست و به جای فرضیه از سؤال‌های پژوهش استفاده می‌شود. از آنجا که هدف اصلی پژوهش اول تعیین راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی مورد پژوهش و دوم تعیین وزن و اهمیت راهکارهای شناسایی شده نسبت به یک‌دیگر است، سؤال‌های پژوهش بدین صورت است:

- مهم‌ترین راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی کدام‌اند؟
- وزن و اهمیت راهکارهای شناسایی شده نسبت به هم چگونه است؟

روش‌شناسی

در این پژوهش برای گردآوری پیشنهادهای مرتبط با هدف پژوهش (شناسایی راهکارها) از ابزار مصاحبه و ترازیبی^۲ و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. سپس برای صحت‌گذاری و تعیین وزن و اهمیت هر یک از راهکارهای پیشنهادی از روش هم‌اندیشی برخط (دلفی آنلاین) بهره گرفته شد که به طور خلاصه در شکل ۱ دیده می‌شود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل مدیران، کارشناسان، کارکنان، و سایر ذی‌نفعان شرکت گاز هستند.

۱. شرکت‌های توزیع انرژی (برق، گاز، آب) در مأموریت و عملکرد مشابه هم‌اند.



شکل ۱. خلاصه فرایند پژوهش

مطالعات کتابخانه‌ای: جهت بهره‌گیری از مطالعاتی که پیش‌تر در شرکت ملی گاز در این حوزه صورت پذیرفته است به مقالات و کتاب‌ها و فایل‌های معتبر الکترونیکی و منابع اطلاعات علمی مراجعه شد.

ترازیابی سایر شرکت‌های توزیع انرژی: ترازیابی طرح‌های کارآفرینی و درآمدزایی تعدادی از شرکت‌های عرضه عمومی انرژی و حامل‌های انرژی (همچون شرکت‌های توزیع برق استانی، شرکت‌های پخش فرآورده‌های نفتی، سایر شرکت‌های گاز استانی، حتی شرکت آبفا) در دستور کار قرار گرفت. این کار به کمک رجوع به سایت اینترنتی برخی از آن شرکت‌ها، رجوع به مصاحبه‌های مدیران آن‌ها با رسانه‌های عمومی، یا مصاحبه با افراد آگاه درون شرکت صورت پذیرفت.

مصاحبه: مصاحبه با چهارده مدیر و کارشناس کلیدی شرکت گاز آن استان صورت گرفت و تلاش شد ایده‌های ایشان درباره موضوع استخراج شود. مصاحبه‌ها با مدل هفت‌مرحله‌ای وال (۱۹۹۶) انجام شد که این هفت مرحله عبارت‌اند از: تعیین موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری (رونویسی کردن)، تحلیل، تأیید، گزارش‌دهی. تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون صورت گرفت. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است. تم فرعی در واقع همان راهکارهای کارآفرینی سازمانی هستند.

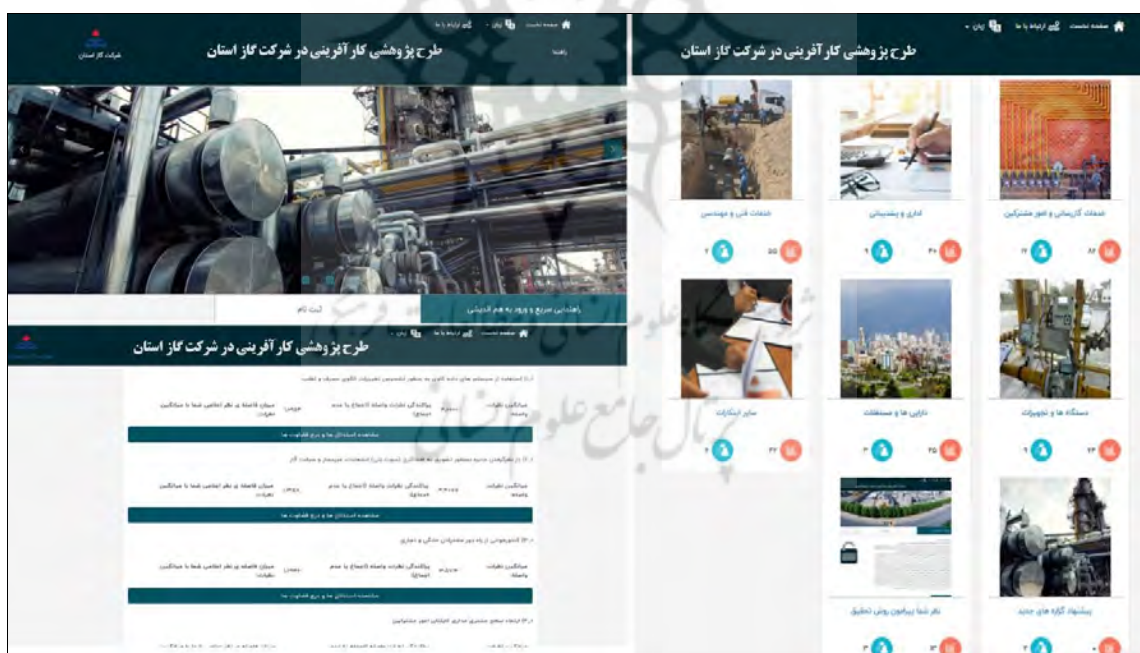
جدول ۲. نمونه کدگذاری مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز

تم فرعی	کد اولیه	گزاره کلامی
خدمات فنی جانبی برای مشتریان	خدمات مشترکین	شرکت گاز می‌تواند مشابه کشورهای خارجی که وقتی منزل و محلی را به مالک یا ساکن بعدی تحویل می‌دهند یک سری آیت‌ها را چک می‌کنند چنین اموری را بر عهده بگیرد و به درآمد برسد. [م ۲]
	پروژه‌های تعمیرات و بهره‌برداری	شرکت باید پروژه‌هایی در حوزه تعمیرات و بهره‌برداری انجام دهد. چون هم نیروی متخصص دارد هم امکانات. [م ۶]
	اقدامات جانبی گازرسانی	می‌توان هنگامی که گازرسانی به واحد یا شهر یا صنعتی انجام می‌شود، از اقدامات جانبی گازرسانی استفاده کرد و درآمد حاصل کرد. در گذشته، تأیید گاز خانگی بر عهده شرکت گاز بود که مبلغی جزئی در قبال تأیید دریافت می‌کرد. اما این امر برون‌سپاری شد. [م ۱]
ارائه خدمات اعم از فنی، مشاوره‌ای، و آموزشی به سایر شرکت‌های گاز استانی به‌ویژه استان‌های مجاور	ارائه خدمات فنی به سایر استان‌ها	تأثیر ارائه خدمات به دیگر شرکت‌های گاز استانی از بقیه راه‌ها بیشتر است. خدماتی را در طراحی تأسیسات گاز، حوزه تأمین کالا، و حوزه بازرسی فنی به آن‌ها ارائه دهیم. [م ۲]
	ارائه خدمات به سایر استان‌ها	با توجه به اینکه ما ظرفیت حداکثری را در گازرسانی در استان ایجاد کرده‌ایم، می‌توانیم در استان‌های مجاور یک خط انتقال را برای آن‌ها اجرا کنیم تا انتفاع مالی برایمان داشته باشد. [م ۸]
آموزش به سایر استان‌ها	خدمات مشاوره	می‌توانیم برای استان‌های ضعیف‌تر که نیروی تخصصی ندارند خدمات مشاوره‌ای ارائه دهیم. [م ۶]
	آموزش به سایر استان‌ها	در حال حاضر شرکت گاز استان همدان از طریق نظارت بر کارگاه‌های عایق‌کاری سایر استان‌ها در حال درآمدزایی است. می‌توان قرارداد با سایر استان‌ها منعقد کرد که افراد بروند آنجا و تدریس کنند. [م ۹]

پس از استخراج تم‌های فرعی، در مرحله کدگذاری گزینشی آن دسته از تم‌های فرعی که قرابت محتوایی با یکدیگر داشتند تم‌های اصلی را تشکیل دادند که در این پژوهش از آن به عنوان «سرفصل» یاد شده است. همچنین، برای اطمینان از «روایی»

پژوهش، مصاحبه‌شوندگان از طیف متنوعی از افراد کلیدی انتخاب شدند تا سوگیری احتمالی مصاحبه‌شوندگان به حداقل برسد. به‌علاوه از آنجا که در مصاحبه تحقیقات کیفی «پایایی» از طریق رعایت پروتکل یکسان مصاحبه، درج داده‌ها با امانت کامل در زمینه اظهارات مصاحبه‌شونده از نظر نقل قول، و تحلیل بر اساس مصاحبه‌ها حاصل می‌شود (Flick, 2018)، در این پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه‌ها)، کدگذاری، و تحلیل مصاحبه‌ها و داده‌های متنی بر اساس پروتکلی مشخص انجام شد. همچنین یافته‌های این مرحله در اختیار یکی از کارشناسان مجرب و خبره شرکت قرار گرفت تا در پیشنهادهای جمع‌آوری شده اشکال و غلط عمده‌ای وجود نداشته باشد.

هم‌اندیشی برخط (دلفی آنلاین): در این مرحله، با استفاده از روش دلفی، فرصت‌ها و راهکارهای کارآفرینی و خلق منابع جدید در این شرکت گاز استانی میان مدیران، متخصصان، کارمندان، و عموم ذی‌نفعان شرکت به صورت آنلاین به هم‌اندیشی گذارده شد؛ بدین معنی که انواع پیشنهادهای مستخرج از منابع مختلف به طور عمیق بررسی شد و راهکارهایی که به‌وضوح غلط و غیر عملیاتی بودند حذف شدند و ابتکارات استراتژیکی که به هم شبیه بودند در یک‌دیگر ادغام شدند. سپس استدلال‌های موافق و مخالف و ملاحظاتی که درباره هر یک از آن‌ها وجود دارد ذیل هر پیشنهاد مجتمع شد و جهت سنجش جوانب هر ایده و تعیین وزن و اهمیت آن از خبرگان دعوت شد که در قالب روش دلفی در یک هم‌اندیشی آنلاین شرکت کنند. سامانه اختصاصی برای برگزاری دلفی برخط طراحی شد که تصاویری از قسمت‌های مختلف آن در شکل ۲ نشان داده شده است. در اجرای این فاز، از مشارکت یک تن از کارشناسان مجرب و خبره شرکت گاز استان استفاده شد تا در پیشنهادهایی که بنیاد به هم‌اندیشی آنلاین گزارده شود غلط و مشکل عمده‌ای وجود نداشته باشد. آن‌گاه پیشنهادهای کارآفرینی سازمانی همراه استدلال‌ها و ملاحظات بر سامانه هم‌اندیشی آنلاین بارگذاری شد و میان کارشناسان و مدیران مبرز شرکت گاز استان همراه جمع محدودی از استادان دانشگاه و پیمانکاران در دو دور به هم‌اندیشی گذاشته شد.



شکل ۲. نمایشی از صفحه اول، صفحه سرفصل‌ها، صفحه راهکارها در سامانه دلفی اختصاصی پژوهش

هرچند تا به حال مطالعات بسیاری انجام شده که از رویکرد دلفی استفاده کرده‌اند، فرایندهای انجام دادن آن معمولاً وقت‌گیر و هزینه‌بر است. استفاده از اینترنت با فرصتی که برای مشارکت‌کنندگان فراهم کرده است تا به پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین پاسخ دهند به این فرایندها سرعت بخشیده است؛ بدون آنکه از اصول اساسی روش دلفی، یعنی گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد، تخطی شود (Gordon et al., 2015). در سامانه دلفی، که برای این پژوهش طراحی شد، مشارکت‌کننده در مواجهه با هر گزاره (راهکار) می‌تواند، با کلیک روی آن، نظر موافقان و مخالفان را مشاهده کند و نیز پیشنهادهای مطرح‌شده در زمینه اجرای بهتر

این ایده یا در امان ماندن از آثار نامطلوب جانبی را مطالعه کند و سپس بر مبنای تشخیصی که از مفید بودن و عملی بودن آن گزاره دارد درجه موافقت یا مخالفت خود با آن گزاره را بر یک طیف پنج‌نقطه‌ای، از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق، مشخص کند. نیز استدلال‌ها و پیشنهادها را در پنجره‌ای که به همین منظور در نظر گرفته شده وارد کند. در دور دوم هم‌اندیشی، نظرات گردآوری شده از راند نخست توسط پژوهشگر جمع‌بندی و برای راند بعد در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد با مطالعه بازخورد دیگران بر نظرات قبلی‌شان، در صورت لزوم، نظراتشان را جرح و تعدیل کنند. جمع‌بندی قضاوت‌های کمی خبرگان (کاملاً موافق ۵، موافق ۴، ممتنع ۳، مخالف ۲، کاملاً مخالف ۱) به کمک دو شاخص مهم آمار توصیفی، یعنی میانگین و انحراف معیار، صورت پذیرفت. هر قدر میانگین قضاوت‌های دریافتی بالاتر باشد راهکار مورد نظر مفیدتر و عملی‌تر تشخیص داده شده است و هر قدر انحراف معیار کمتر باشد بیانگر اتفاق نظر بیشتر خبرگان بر عدد میانگین است. اعداد میانگین و انحراف معیار در هر گزاره بر مبنای قواعد جدول ۳ تفسیر می‌شود.

جدول ۳. قواعد تفسیر میانگین و انحراف معیار هر گزاره

بازه میانگین	تفسیر میانگین	بازه انحراف معیار	تفسیر انحراف معیار
بالاتر از ۴٫۵	سایر خبرگان با این گزاره کاملاً موافقاند	کمتر از ۰٫۶	اتفاق نظر خبرگان بر قضاوت اشاره شده
بین ۳٫۵ و ۴٫۵	سایر خبرگان با این گزاره موافقاند	بین ۰٫۶ و ۱٫۱	توافق نسبی بر قضاوت اشاره شده
بین ۲٫۵ و ۳٫۵	سایر خبرگان با این گزاره نه موافقاند نه مخالف	بالاتر از ۱٫۱	نبود اتفاق نظر بر قضاوت اشاره شده
بین ۱٫۵ و ۲٫۵	سایر خبرگان با این گزاره مخالف‌اند		
کمتر از ۱٫۵	سایر خبرگان با این گزاره کاملاً مخالف‌اند		

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از ترازایی و مصاحبه با خبرگان ۲۸ گزاره است که در ۶ سرفصل دسته‌بندی شد و همراه استدلال‌های موافقان و مخالفان روی سامانه هم‌اندیشی بارگذاری شد. منظور از گزاره راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت است. تعداد قضاوت‌های کمی و تعداد نظرات کیفی وارد شده روی هر یک از ۶ سرفصل هم‌اندیشی در جدول ۴ آمده است. جدول ۵ نشان‌دهنده عنوان گزاره‌ها همراه اطلاعاتی مانند نظرات کیفی و قضاوت‌های کمی خبرگان، میانگین و انحراف معیار در مجموع دو راند، شاخص P-value روی توزیع t با n-1 درجه آزادی، تأثیر برگزاری راند دوم بر میانگین و انحراف معیار و درجه اولویت (طبق رتبه‌بندی صورت گرفته) برای هر گزاره است.

جدول ۴. تعداد قضاوت‌های کمی و نظرات کیفی سرفصل‌ها

سرفصل‌ها	خدمات گازرسانی و امور مشترکین	اداری و پشتیبانی	خدمات فنی و مهندسی	دستگاه‌ها و تجهیزات	دارایی‌ها و مستغلات	سایر ابتکارات
تعداد قضاوت‌های کمی	۸۶	۴۰	۵۵	۷۴	۲۵	۴۲
تعداد نظرات کیفی	۱۶	۹	۷	۹	۳	۶

جدول ۵. اطلاعات گزاره‌های کارآفرینی سازمانی در انتهای راند دوم و رتبه‌بندی آن‌ها

رتبه اولویت	سرفصل (تم اصلی)	عنوان گزاره (راهکارهای کارآفرینی و درآمدزایی)	تعداد نظر کیفی		تعداد قضاوت کمی	
			انحراف معیار کلی	P-value	تأثیر راند دوم بر میانگین	تأثیر راند دوم بر انحراف معیار
۳		استفاده از سیستم‌های داده‌کاوی به منظور تشخیص تغییرات الگوی مصرف و تقلب	۵	۱۴	۰٫۸	۰٫۰۰
۲۴	خدمات گازرسانی و امور مشترکین	در نظر گرفتن جایزه به منظور تشویق به افشاجری (سوت‌زنی) انشعابات غیر مجاز و سرقت گاز	۲	۱۳	۱٫۱۸	۰٫۱۸
۲۰	مشترکین	کنتورخوانی از راه دور مشترکان خانگی و تجاری	۲	۱۴	۱٫۳۴	۰٫۰۷
۱۸		ارتقای سطح مشتری‌مداری کارکنان امور مشترکین	۳	۱۴	۱٫۱۵	۰٫۰۳

ادامه جدول ۵.

رتبه (اولویت)	میانگین کلی		تعداد قضاوت کمی P-value	تعداد نظر کیفی انحراف معیار کلی	عنوان گزاره (راهکارهای کارآفرینی و درآمدزایی)	سرفصل (تم اصلی)
	تأثیر راند دوم بر انحراف معیار	مد تأثیر راند دوم بر میانگین				
۱۴	۳,۷۹ -۰,۱۹	۴ ۰,۲۹	۱۴ ۰,۰۱	۱ ۱,۱۲	افزایش مشروعیت نهادی شرکت گاز	اداری و پشتیبانی
۱	۴,۶۹ -۰,۱۲	۵ ۰,۱۳	۱۶ ۰,۰۰	۳ ۰,۰۶	ایجاد بستر مناسب جهت پرداخت الکترونیکی قبوض توسط مشتریان	
۱۶	۳,۸۳ -۰,۱۵	۴ -۰,۰۶	۱۲ ۰,۰۱	۳ ۱,۱۱	راه‌اندازی سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)	
۸	۳,۸۶ -۰,۱۷	۴ -۰,۰۴	۱۴ ۰,۰۰	۴ ۱,۰۳	اجرای نظام آراستگی محیط کار	
۱۹	۳,۵ -۰,۳۹	۴ ۰,۱۳	۱۴ ۰,۰۴	۲ ۱,۰۲	جاری‌سازی سیستم مدیریت تماس جهت صرفه‌جویی در هزینه‌های تلفن	
۱۷	۳,۷۵ -۰,۳۱	۴ ۰,۰۸	۱۲ ۰,۰۲	۲ ۱,۰۶	ارائه خدمات اعم از فنی، مشاوره‌ای، آموزشی به سایر شرکت‌های گاز استانی به‌ویژه استان‌های مجاور	خدمات فنی و مهندسی
۱۳	۳,۷۵ -۰,۲۹	۴ ۰,۰۴	۱۲ ۰,۰۱	۱ ۰,۹۷	استفاده از نیروی انسانی شرکت گاز در زمینه طراحی تأسیسات گازرسانی	
۲۲	۳,۴۰ -۰,۱۹	۴ -۰,۲۷	۱۰ ۰,۰۸	۱ ۰,۸۴	نقش‌آفرینی شرکت گاز استان در صادرات گاز	
۲۱	۳,۵۸ ۰,۴۹	۴ -۰,۴۲	۱۲ ۰,۰۸	۲ ۱,۳۱	انجام دادن خدمات فنی جانبی برای مشترکین	
۲۸	۲,۴۴ -۰,۵۹	۲ -۰,۱۳	۹ ۰,۹۱	۱ ۱,۱۳	برون‌سپاری کارکردهای غیر استراتژیک	
۲	۴,۳۳ -۰,۰۴	۴ ۰,۱۹	۱۲ ۰,۰۰	۲ ۰,۶۵	اجرای سیستم مدیریت نگهداری و تعمیرات (نت)	دستگاه‌ها و تجهیزات
۹	۳,۹۰ ۰,۲۴	۴ -۰,۱۰	۱۰ ۰,۰۰	۱ ۰,۸۸	مدیریت نشت‌یابی با نصب سیستم ردیاب روی دستگاه‌ها و نصب نرم‌افزارهای مربوطه روی موبایل	
۱۲	۳,۹۰ -۰,۰۱	۴ -۰,۱۰	۱۰ ۰,۰۱	۲ ۰,۹۹	استفاده از سیستم‌های نوین نرم‌افزاری درباره خوردگی و حفاظت کاتدی	
۵	۴,۰۰ -۰,۱۲	۴ ۰,۳۳	۱۱ ۰,۰۰	۱ ۰,۶۳	اجرای پروژه مانیتورینگ	
۱۰	۳,۸۰ -۰,۰۳	۴ ۰,۱۳	۱۰ ۰,۰۱	۱ ۰,۷۹	صرفه‌جویی در مصرف سوخت با بهره‌مندی از مشعل دمنده‌دار	
۴	۴,۱۰ -۰,۵۷	۴ ۰,۱۰	۱۰ ۰,۰۰	۱ ۰,۵۷	ارتقای دانش و مهارت کارکنان در حوزه عایق‌کاری	دارایی‌ها و مستغلات
۱۵	۳,۵۵ -۰,۱۴	۳ ۰,۰۵	۱۱ ۰,۰۱	۱ ۰,۶۹	بازيافت يا فروش برخط ضایعات آهن‌آلات و مصالح شرکت	
۲۷	۲,۶۷ -۰,۱۴	۴ ۰,۰۰	۹ ۰,۷۸	۱ ۱,۲۲	استفاده از ظرفیت مجتمع منازل سازمانی از راه اجاره دادن یا تبدیل به مجتمع رفاهی وزارت نفت	
۲۶	۲,۸۸ ۰,۱۰	۳ ۰,۲۸	۸ ۰,۶۳	۱ ۰,۹۹	تغییر محل ساختمان اداره گاز منطقه ۱ و استفاده از موقعیت ساختمان فعلی برای کسب درآمد	
۲۳	۳,۵۰ -۰,۴۵	۴ -۰,۱۰	۸ ۰,۱۱	۱ ۱,۰۷	اجاره دادن ساعتی مرکز آموزش شرکت و سالن ورزشی شرکت به سایر سازمان‌ها	
۱۱	۴,۰۹ -۰,۱۶	۵ ۰,۳۸	۱۱ ۰,۰۱	۱ ۱,۲۲	اختصاص درصدی از درآمد حاصل از قبوض به شرکت گاز استان	سایر ابتکارات
۷	۳,۹۱ ۰,۳۴	۴ ۰,۱۹	۱۱ ۰,۰۰	۲ ۰,۸۳	استفاده از ظرفیت مرکز آموزش شرکت برای آموزش پیمانکاران	
۶	۴,۱۱ -۰,۰۵	۴ ۰,۳۱	۹ ۰,۰۰	۱ ۰,۷۸	انقصاد تفاهم‌نامه همکاری با شرکت برق استان به منظور استفاده از منابع و ظرفیت‌های بین‌دستگاهی	
۲۵	۳,۱۸ -۰,۶۲	۳ -۰,۸۲	۱۱ ۰,۳۲	۲ ۱,۲۵	مطالعه فراگیر درباره بررسی علل تأخیر پروژه‌های شرکت گاز استان	

مشکل ریزش مشارکت‌کنندگان در راند دوم^۱ از همان ابتدای به‌کارگیری روش دلفی همراه آن بوده است. هلمر و گوردون هنگام گزارش نخستین تجربه انستیتو رند در به‌کارگیری روش دلفی در مقیاس بزرگ ریزشی در حدود ۵۰ درصد را در راند دوم گزارش کرده‌اند. در راند دوم دلفی زیپفینگر ده نفر از سیزده نفر مشارکت کرده‌اند (Zipfingher, 2007). خلاصه میزان مشارکت در دلفی این پژوهش و مقایسه آن با میانگین پنج حوزه دلفی سنتی پامفا در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. خلاصه آمار مشارکت در دلفی پژوهش

دور دوم		دور اول			
میزان مشارکت	تعداد مشارکت (پاسخنامه)	تعداد بازدید (پرسشنامه)	میزان مشارکت	تعداد مشارکت (پاسخنامه)	تعداد بازدید (پرسشنامه*)
۵۰٪	۱۲=۹+۳	۲۴=۱۴+۱۰	۵۱٪	۱۶	۳۱
۸۳٪	۱۱۰,۴	۱۳۳,۴	۷۰٪	۱۲۷,۴	۱۸۲,۲

* تعداد «بازدیدکنندگان» و «مشارکت‌کنندگان» در دلفی آنلاین به ترتیب معادل «پرسشنامه‌های توزیع‌شده» و «پاسخنامه‌های دریافت‌شده» در روش سنتی دلفی است.

در دور نخست دلفی این پژوهش ۱۶ نفر در هم‌اندیشی شرکت کردند که از این تعداد هفت نفر از شرکت در دور دوم کناره گرفتند. دور دوم نیز با مشارکت ۱۲ خبره انجام شد که سه نفر از آن‌ها در دور نخست مشارکت نداشتند؛ یعنی در راند دوم به جمع مشارکت‌کنندگان پیوستند. لازم است توجه شود که همه مشارکت‌کنندگان در راند دوم، اعم از اینکه در راند اول مشارکت داشته‌اند یا نداشته‌اند، به خلاصه نتایج راند اول و راند دوم دسترسی داشته‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با دو هدف اساسی انجام گرفت؛ اول، تعیین راهکارهای کارآفرینی سازمانی یک شرکت گاز استانی واقع در غرب کشور به منظور افزایش درآمد و صرفه‌جویی در هزینه‌ها و دوم، تعیین وزن و اهمیت راهکارهای شناسایی‌شده نسبت به یک‌دیگر جهت اولویت‌بندی راهکارها. به دنبال تعیین این اهداف دو سؤال اصلی پژوهش تدوین شد که عبارت‌اند از راهکارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز استانی کدام‌اند؟ و این راهکارها نسبت به هم چه وزن و اهمیتی دارند؟

به منظور پاسخگویی به نخستین سؤال پژوهش، از چند ابزار استفاده شد. ابتدا به مقالات، کتاب‌ها، و فایل‌های معتبر الکترونیکی و منابع اطلاعات علمی مراجعه شد. سپس ترازبایی طرح‌های مشابه تعدادی از شرکت‌های عرضه عمومی انرژی در دستور کار قرار گرفت. در ادامه، از طریق مصاحبه با مدیران و متخصصان شرکت گاز، ایده‌ها و پیشنهادهایی گردآوری شد. پس از جمع‌آوری ایده‌های کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز از راه‌های یادشده، پژوهشگران به پالایش (حذف راهکارهای غیر عملیاتی، ویرایش، ادغام) این ایده‌ها و پیشنهادها پرداختند و ۲۸ راهکار کارآفرینی سازمانی استخراج و آن‌ها را در ۶ سرفصل دسته‌بندی کردند. این گزاره‌ها را یک نفر از خبرگان شرکت گاز بررسی و تأیید کرد تا از صحت مطالب و عملیاتی بودن این راهکارها در شرکت اطمینان حاصل شود.

جهت پاسخگویی به سؤال دوم، از هم‌اندیشی آنلاین به روش دلفی استفاده شد. در این روش، ۲۸ گزاره (فرصت‌ها و راهکارهای کارآفرینی سازمانی) میان مدیران و کارشناسان شرکت به صورت آنلاین به هم‌اندیشی گذارده شد. در آخر، با به‌کارگیری یک شاخص ترکیبی مبتنی بر تابع پی‌ولیوی آزمون ساده t-student، گزاره‌های کارآفرینی سازمانی اولویت‌بندی و همراه استدلال‌های موافق و مخالف و پیشنهادها اجرای به شرکت گاز استانی ارائه شدند.

راهکارهایی که در اولویت‌های بالاتر قرار گرفتند عبارت‌اند از بسترسازی پرداخت الکترونیکی قبوض، اجرای نظام مدیریت نگهداری و تعمیرات، تشخیص تقلب با استفاده از سیستم‌های داده‌کاوی، انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با شرکت برق استان به منظور استفاده از منابع و ظرفیت‌های بین‌دستگاهی، استفاده از ظرفیت مرکز آموزش شرکت جهت آموزش پیمانکاران، باز یافت یا فروش برخط ضایعات آهن‌آلات و مصالح شرکت، استفاده از نیروی انسانی متخصص و مجرب شرکت در زمینه طراحی تأسیسات گازرسانی، اجرای مانیتورینگ دستگاه‌های رکتیفایر، نوآوری در مدیریت نشت‌یابی.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، در مطالعات مرتبط، پژوهشی که راهکارهای کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌های دولتی بررسی کرده باشد یافت نشد. اما یافته‌های سایر تحقیقات مرتبط می‌تواند در واکاوی راهکارهای ارائه‌شده در این پژوهش مفید واقع شود. همان‌طور که در بخش یافته‌ها قابل مشاهده است، اغلب راهکارهای استخراج‌شده به فرایندهایی اشاره دارد که مانع اتلاف هزینه‌های گزاف در سازمان مورد نظر می‌شود. در این خصوص گفتنی است کارآفرینی، علاوه بر تولید محصولات و ارائه خدمات جدید و نوآورانه، به بهینه‌تر کردن فرایندها نیز توجه دارد. از این رو، با در نظر گرفتن وضعیت موجود شرکت گاز مورد نظر در فرایندهای سازمانی، اغلب مصاحبه‌شوندگان به ایده‌های مرتبط با این موضوع پرداختند. به‌علاوه اینکه شرکت‌های گاز استانی در ارائه خدمات جدید و متنوع از اختیارات کافی برخوردار نیستند.

علاوه بر این، برخی از راهکارهای به‌دست‌آمده، مانند ارائه خدمات (اعم از فنی، مشاوره‌ای، آموزشی) به سایر شرکت‌های گاز استانی، به‌ویژه استان‌های مجاور، استفاده از نیروی انسانی شرکت گاز در زمینه طراحی تأسیسات گازرسانی، ارتقای دانش و مهارت کارکنان در حوزه عایق‌کاری، و ... ناظر بر اهمیت نقش منابع انسانی در موضوع پژوهش هستند. پیش‌تر احمدی و همکاران (۱۳۹۱) نیز بر نقش منابع انسانی در تحقق کارآفرینی تأکید کرده‌اند. در خصوص منابع انسانی نکته دیگر که قابل بیان است فرهنگ کارآفرینی است که باید مانند روح در کالبد سازمان دمیده شود. چون اجرای بسیاری از راهکارهای ارائه‌شده مستلزم آن است که فرهنگ کارآفرینانه در سازمان نهادینه شود. در تحقیقات پیشین نیز تاج‌پور و حسینی (۱۳۹۸) به تأثیر متقابل فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند. در ادامه، توضیحات تکمیلی درباره تعدادی از راهکارهای دارای اولویت ارائه شده است:

- ایجاد بستر مناسب جهت پرداخت الکترونیکی قبوض توسط مشتریان: پرداخت آسان و سریع قبوض در بستر مناسب (مانند تلفن‌بانک، سایت شرکت، نرم‌افزارهای تلفن همراه) مزایایی همچون ضریب اطمینان بالا، توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی، افزایش رفاه شهروندان، کاهش هزینه‌ها، عدم اتلاف وقت، کاهش آلودگی محیط زیست، و غیره را به دنبال دارد. اگرچه در حال حاضر خدمات الکترونیک پرداخت در این شرکت گاز استانی ارائه می‌شود، این خدمات متناسب با نسل اول پرداخت اینترنتی و مبتنی بر شناسه قبض و شناسه پرداخت است. در این زمینه، علاوه بر استفاده از درگاه‌های متنوع و مستقل پرداخت، پیشنهاد شد، با الگوبرداری از شرکت برق، تمهیداتی جهت همکاری با اپلیکیشن‌های معتبر فراهم شود تا قبوض گاز مشترکین به طور منظم و بدون نیاز به عملیات تکراری (نظیر وارد کردن شناسه قبض و کد پرداخت در هر مرتبه پرداخت) نمایش داده شود و قابل پرداخت باشد.
- اجرای سیستم مدیریت نگهداری و تعمیرات (نت): کنترل و مراقبت و نگهداری از همه دارایی‌های فیزیکی و مشهود شرکت از زمان خرید، انبارش، نصب، و راه‌اندازی تا مرحله اسقاط تأثیر بسیاری در کاهش قیمت تمام‌شده خدمات، سرعت ارائه خدمات، قابلیت اطمینان، و چابکی سازمان خواهد داشت. با توجه به اینکه در شرکت گاز استانی مورد پژوهش مدیریت نگهداری و تعمیرات با هدف حداقل کردن دفعات خرابی و حداکثرسازی سرویس‌دهی تجهیزات انجام می‌شود، طی این راهکار پیشنهاد شد تا به طور کارآمد و مؤثر از نرم‌افزار TMMS استفاده شود. با استفاده از این نرم‌افزار، تعمیرات به صورت مکانیزه، با برنامه‌ریزی دقیق و کمترین هزینه، انجام خواهد شد. شرکت استانی گاز می‌تواند با استفاده از مهم‌ترین قابلیت‌های این نرم‌افزار از خدماتی نظیر تغذیه همه اطلاعات شبکه‌ها و تجهیزات و تأسیسات گازرسانی، برنامه‌ریزی منظم و دقیق، اورهال ایستگاه‌ها در قالب برنامه روزانه، مانیتورینگ، و تحلیل گزارش از عملیات‌های تعمیراتی بهره‌مند شود.
- استفاده از سیستم‌های داده‌کاوی به منظور تشخیص تغییرات الگوی مصرف و تقلب: با توجه به اهمیت موضوع سرقت، که علاوه بر اینکه هر ساله هزینه‌های سنگینی به بار می‌آورد، مشکلات فنی و نیز خسارات قابل ملاحظه‌ای به دنبال دارد، این نیاز در شرکت‌های گاز استانی احساس می‌شود تا با روشی مطمئن انشعابات غیر مجاز و تقلب در مصرف را تشخیص دهد. یکی از روش‌ها استفاده از متدهای مختلف داده‌کاوی جهت استخراج الگوهای مختلفی است که در کلان‌داده‌های موجود در شرکت‌ها قابل شناسایی است. از اهدافی که با استفاده از این سیستم می‌تواند محقق شود مواردی چون کاهش هزینه‌ها، کشف تقلب و تخلفات، خوشه‌بندی مصرف‌کنندگان، و برنامه‌ریزی‌های هدفمند در ارتباط با هر گروه است. اگرچه نصب کنتورهای هوشمند با قابلیت اعلام مصرف غیر مجاز به منزله جایگزین این راهکار مطرح

شده، باید به این نکته اشاره کرد که سرقت از تجهیزات شبکه مختص شبکه‌های توزیع نیست، بلکه بخش انتقال و تولید را نیز شامل می‌شود. بنابراین، به کارگیری سیستم‌های داده‌کاوی محدود به بخش توزیع نیست.

- ارتقای دانش و مهارت کارکنان در حوزه عایق‌کاری: این راهکار به منظور کاهش هزینه‌های شرکت گاز به دنبال آشنایی بیشتر کارکنان با تعاریف و مفاهیم، استانداردها، آزمون‌های کنترل کیفی، چگونگی تشخیص مواد عایقی سالم از معیوب، و عوامل آسیب‌رسان به عایق‌ها و مقاومت پوشش‌ها به عوامل خوردنده است تا بهبود فرایند پروژه‌ها و تعمیر و نگهداری شبکه‌های تحت بهره‌برداری حاصل شود و حفاظت از دارایی‌های فیزیکی و کاهش خوردگی صورت گیرد. بنابراین برگزاری کلاس و دوره‌های آموزشی مستمر پیشنهاد شده است. همچنین، پیشنهاد شد به منظور کاهش هزینه‌های این طرح از سیستم ویدئو- کنفرانس استفاده شود.

- انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با شرکت برق استان به منظور استفاده از منابع و ظرفیت‌های بین‌دستگاهی: شرکت‌های توزیع برق و گاز ماهیت یکسانی دارند. بنابراین، زمینه‌های فراوانی برای همکاری آن‌ها وجود دارد. این راهکار به این مهم می‌پردازد که استفاده از ظرفیت‌های مشترک موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های دو شرکت و جلوگیری از هزینه‌های جانبی و اضافی خواهد شد. مثلاً، از آنجا که عمده اطلاعات وابسته به مشترکین این دو شرکت یکسان است، کاهش هزینه‌های تهیه و تولید نقشه و اطلاعات مکانی و توصیفی، به‌روزرسانی اطلاعات مشترکین، و ارائه خدمات جدید الکترونیک به مشتریان از مواردی است که می‌تواند در همکاری این دو شرکت مد نظر قرار گیرد. شرکت همچنین، علاوه بر شرکت برق، می‌تواند این نوع از همکاری را با دیگر شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت مستقر در سطح استان توسعه دهد.

- استفاده از ظرفیت مرکز آموزش شرکت برای آموزش پیمانکاران: با گسترش پیمانکاری در شرکت گاز و نیز با توجه به اینکه کارهای عملیاتی و فنی شرکت گاز نیاز به مهارت‌های خاص با توانمندی بالا دارد لازم است پیمانکاران تحت آموزش‌های تخصصی قرار گیرند. در این خصوص می‌توان از ظرفیت مرکز آموزشی شرکت جهت آموزش پیمانکاران استفاده کرد و از آن‌ها شهریه دریافت کرد. همچنین این امر می‌تواند با مشارکت شرکت ملی گاز و سازمان فنی- حرفه‌ای انجام گیرد؛ شرکت گاز استانی امکانات موجودش را به کار گیرد و امکانات تکمیلی را سازمان فنی- حرفه‌ای تأمین کند. ذیل این راهکار پیشنهاد می‌شود پرسنل شرکت گاز نیز متناسب با حرفه و حوزه کاری خود این آموزش‌ها را دریافت کنند.
- اجرای نظام آراستگی محیط کار: با اجرای این پیشنهاد، دستیابی به افزایش سرعت و بهره‌وری، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش کیفیت، افزایش عمر وسایل و ابزارآلات و پیشگیری از خرابی‌ها از رهگذر ساماندهی، نظم و ترتیب، پاکیزه‌سازی، استانداردسازی، و انضباط در محیط کار حاصل خواهد شد. آراستگی محیط کار بسیاری از هزینه‌های ناشی از مفقودی اقلام و دوباره‌کاری‌ها را کاهش می‌دهد. اگرچه نظام آراستگی در اصل برای محیط‌های تولیدی طراحی شده است، بسیاری از اصول این نظام را می‌توان در سایر محیط‌ها اجرا کرد. همچنین، به منظور اجرای صحیح این طرح در شرکت، انجام دادن آن در قالب یک پروژه پژوهشی با همکاری دانشگاه‌های استان و با مدیریت واحد پژوهش پیشنهاد شد.

از موضوعات مهمی که می‌تواند در پژوهش‌های آینده مورد توجه قرار گیرد بررسی موانع قانونی کارآفرینی سازمانی و درآمدزایی در شرکت‌های گاز استانی و شناسایی اقدامات و اصلاحات لازم است. علاوه بر تعدادی از راهکارها که در عموم شرکت‌های گاز استانی قابل استفاده است، برخی از راهکارهای کارآفرینی به‌دست‌آمده در این پژوهش به طور خاص در شرکت گاز استانی مورد مطالعه قابل اجراست. همچنین حرکت از شیوه‌های سنتی پیمایش به سمت شیوه‌های بازخوردی (همچون دلفی)، به نحوی که مشارکت‌کنندگان بتوانند به کمک فناوری اطلاعات از نظرات سایر هم‌ترازان بیاموزند، دستاورد دیگر این پژوهش است که پیشنهاد می‌شود مورد توجه پژوهشگران حوزه سازمانی قرار گیرد.

تقدیر و تشکر

این پژوهش با حمایت مالی شرکت گاز استانی مورد پژوهش انجام شد.

منابع

- احمدی، پرویز؛ نائیجی، محمدجواد و باباشاهی، جبار (۱۳۹۱). زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۲(۱)، ۱ - ۲۱.
- الوانی، س.؛ محمدی الیاسی، ق.؛ خنیفر، ح.؛ جندقی، غ. و وکیلی، ی. (۱۳۹۰). کارآفرینی در بخش عمومی: رویکرد هم‌افزایی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۲)، ۵ - ۲۸.
- بحرینی، جعفر (۱۳۸۳). بررسی تأثیر وصول مطالبات مشترکین در پیشبرد سرمایه‌گذاری شرکت توزیع برق استان اصفهان. *نهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق*. زنجان. انجمن مهندسين برق و الکترونیک ایران. دانشگاه زنجان.
- پورکیانی، مسعود؛ حسینس نوه، مهدی؛ بیگزاده عباسی، فرزانه و کمالی، محمدجلال (۱۳۹۹). نقش عوامل درون و برون سازمانی در توسعه کارآفرینی دولتی (مطالعه موردی: بانک ملی ایران). *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۱(۲) (پیاپی ۳۸)، ۳۷ - ۵۸.
- پیکارجو، کامبیز و علی‌اصغری، فرزانه (۱۳۸۷). کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین. تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
- پیریپران، حمیدرضا و رفیعی سامانی، عباس (۱۳۹۶). مدیریت خلق منابع در شرکت‌های توزیع برق. *ششمین کنفرانس منطقه‌ای سیرد*. تهران.
- تاج‌پور، مهدی و حسینی، الهه (۱۳۹۹). تأثیر هوش و فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت گاز شیراز. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲(۴۵)، ۳۳۵ - ۳۵۴.
- رسولی نصرآبادی، مصطفی و طایفی نصرآبادی، حمید (۱۳۹۱). نقش عوامل مؤثر بر کاهش زمان و هزینه‌ها از لحظه فروش انرژی تا وصول مطالبات و تأثیر آن در گردش نقدینگی شرکت‌های توزیع. *هفدهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق*. تهران: انجمن مهندسين برق و الکترونیک ایران.
- زیویار، فرزاد؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان (۱۳۹۶). شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۱۸۷ - ۲۰۵.
- شرافتی‌نژاد، ع.؛ سجادی، س.؛ قاسمی، ح.؛ شهیدی، ش.؛ علی‌میری، م. و موسوی شوشتری، س. (۱۳۹۸). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی در صنایع نساجی ایران. *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۸(۱۵)، ۹۳ - ۱۰۸.
- صداقتی، علی‌رضا (۱۳۹۷). روش نوین قیمت‌گذاری هزینه نهایی بلندمدت برای جبران کمبود درآمد شبکه انتقال در سیستم قدرت تجدیدساختار شده. *مهندسی و مدیریت انرژی*، س ۸، ش ۳، ۲ - ۱۳.
- طالقانی، محمد و طالقانی‌نژاد، سارا (۱۳۹۵). بررسی نقش مدیریت راهبردی در کارآفرینی سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۷(۲۷)، ۲۷۱ - ۲۹۳.
- عربشاهی، سمانه (۱۳۹۹). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. رساله منتشر نشده دکترا. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.
- کرباسی، علی؛ ولدخانی، محمد؛ شرافت، مهرداد و عظیم‌زادگان، حمید (۱۳۸۱). مروری بر ادبیات کارآفرینی. *صنایع*، ش ۳۳، ۲۷ - ۳۱.
- کوشکی جهرمی، ع.؛ بودلایی، ح. و نریمانی، م. (۱۳۸۹). ویژگی‌های سازمانی و تأثیر آن‌ها بر کارآفرینی سازمان (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۳)، ۱۱۳ - ۱۲۹.
- موصلی، م.؛ سلاجقه، س. و صیادی، س. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ع). *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۳(۳)، ۷۹ - ۱۰۲.
- نائیج، اسدالله کرد؛ اکبری، حسن و رضائیان، علی (۱۴۰۰). بررسی موانع کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت صنعت چوب شمال). *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۱(۲۰)، ۱۴۱ - ۱۵۹.
- یگانگی دستگردی، وحید (۱۳۹۰). راهکارهای عملی درآمدزایی پایدار برای صندوق‌های سرمایه‌گذاری شهرداری‌ها (بخش اول: مشارکت در کشاورزی و صنعت). *اقتصاد شهر*، س ۳، ش ۹، ۵۴ - ۶۸.
- Ahmadi, P., Naeiji, M., & Babashahi, J. (2012). HR Subsystems and Organizational Entrepreneurship: Explaining a Pattern in Oil Industry of Iran. *Organizational Resources Management Research*, 2(1), 1-20. (in Persian)
- Aktan, B. & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 12(8), 1530-2275.
- Alvani, M., Mohammadi Elyasi, G., Khanifar, H., Jandaghi, G., & Vakili, Y. (2011). Entrepreneurship in Public Sector a: Synergistic Approach. *Public Management Researches*, 4(12), 5-28. (in Persian)

- Arabshahi, S. (2020). Designing an Organizational Entrepreneurship Model in Iranian Government Organizations. *Unpublished PhD thesis*. Faculty of Management and Accounting. University of Tehran. (in Persian)
- Burgess, C. (2013). Factors Influencing Middle Managers' Ability to Contribute to Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- Coker, K. K., Flight, R. L., & Valle, K. N. (2017). Social entrepreneurship: the role of national leadership culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139.
- Dehghan, H., Charkhtab Moghaddam, J., & Dehghan Najmabadi, A. (2016). The Organization's Intellectual Capital Influence on the Process of Technological Entrepreneurship Scientific and Industrial Research Organization of Iran. *Entrepreneurship Development*, 9(2), 276-257. (in Persian)
- Eyal, O. & Inbar, D. E. (2003). Developing a Public School Entrepreneurship Inventory: Theoretical Conceptualization and Empirical Examination. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(6), 221-244.
- Flick, U. (2018). Triangulation in Data Collection. *The SAGE handbook of qualitative data collection*, 527-544.
- Fox, J. M. (2005). *Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension*. The Ohio State University.
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Gordon, T., Sharan, Y., & Florescu, E. (2015). Prospects for Lone Wolf and SIMAD Terrorism. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 234-251.
- Haghshenas, A., Jamshidian, M., Shaemi, A., Shahin, A., & Yazdanshenas, M. (2007). Model of Entrepreneurship in the Public Sector in Iran. *Journal of Management Sciences in Iran*, 2(8), 73-31. (in Persian)
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2017). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521-548.
- Hartsfield, S., Johansen, D., & Knight, G. (2008). Entrepreneurial Orientation, Strategy, and Marketing Capabilities in the Performance of Born Global Firms. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 2(1), 12-38.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hough, J. & Scheepers, R. (2008). Creating Corporate Entrepreneurship Through Strategic Leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2), 17-25
- Kearney, C. & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2007). Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: A Conceptual Model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), 275-299.
- Kordnaie, A., Akbari, H., & Rezaeian, A. (2021). Investigation of Corporate Entrepreneurship Obstacles; An Empirical Evidence from North Wood Industry Company. *Management Research in Iran*, 11(20), 141-159. (in Persian)
- Koushki Jahromi, A., Boudlaei, H., & Narimani, M. (2011). Organizational Characteristics and its Influence on Organizational Entrepreneurship (Case Study: Pogg). *Human Resource Management in the Oil Industry*, 4(13), 113-129. (in Persian)
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Miles, M. P. & Covin, J. G. (2002). Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common forms and their Organizational Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40.
- Mouseli, M., Salajegheh, S., & Sayadi, S. (2020). Designing a Conceptual Model for Organizational Entrepreneurship in Imam Khomeini Relief Foundation. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 3(3), 79-102. (in Persian)
- Pirpiran, H. & Rafiei Samani, A. (2017). Resource Creation Management in Electricity Distribution Companies. *6th Sird Regional Conference*. Tehran. (in Persian)
- Rasooli Nasrabadi, M. & Tayefi Nasrabadi, H. (2012). The Role of Factors Affecting the Reduction of Time and Costs, from the Moment of Energy Sales to Receipt of Receivables and its Impact on the Cash Flow of Distribution Companies. *17th National Conference on Power Distribution Networks*. Tehran: Iranian Association of Electrical and Electronics Engineers. (in Persian)
- Scheepers, M. J., Hough, J., & Bloom, J. Z. (2008). Nurturing the Corporate Entrepreneurship Capability. *Southern African Business Review*, 12(3), 50-75.

- Sherafatinejad, A., Sajadi, S., Ghasemi, H., Shahidi, S., Alimiri, M., & Mousavi Shooshtari, S. (2019). Designing an Organizational Entrepreneurship Model In Iran's Textile Industry. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(15), 93-108. (in Persian)
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social Capital in Entrepreneurial Family Businesses: the Role of Trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 21(6), 814-841
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sundin, E. M. (2008). A Nurse and a Civil Servant Changing Institutions: Entrepreneurial Processes in Different Public Sector Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 113-124.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1989). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. (No Title)
- Tajpour, M. & Hosseini, E. (2020). The Effect of Intelligence and Organizational Culture on Corporate Entrepreneurship in Shiraz Gas Compa. *Human Resource Management In The Oil Industry*, 12(45), 335-354. (in Persian)
- Taleghani, M. & Taleghani Nejad, S. (2016). The Investigation of Role of Strategic Management in Organizational Entrepreneurship. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(27), 271-293. (in Persian)
- Yadolahi pharsi, J., Azizi zeyarat, O., & khastar, H. (2009). To Examine the Relationship Between Structure and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Private Banks in Tehran). *Entrepreneurship development*, 2(5), 80-55. (in Persian)
- Zahra, S. A. (2016). Portrait of a research pioneer: Andrew Van de Ven. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 413-429.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial Behaviour in the Greek Public Sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 13(1), 19-38.
- Zare Ahmadabadi, H., Zamzam, F., Zare Banadkouki, M., & Habibi, M. (2018). The Analysis Of Organizational Entrepreneurship Factors with the Combined Approach of Grounded Theory and Fuzzy Cognitive Map (Case of: Electricity Distribution Company of Yazd). *Transformation Management Journal*, 10(2), 95-122. (in Persian)
- Zipfinger, S. (2007). *Computer Aided-Delphi—An Experimental Study of Comparing Round-based with Real-time Implementation of the Method*. Trauner Verlag, Linz.
- Ziviar, F., Farahani, A., & Keshavarz, L. (2017). Identification of structural Obstacles to Organizational Entrepreneurship in the Ministry of Sport and Youth. *Organizational Culture Management*, 15(1), 187-205. (in Persian)