

## بررسی موانع کارآفرینی در دانشگاه مازندران\*

نویسندگان: دکتر مهرداد مدهوشی\*\*

(عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران) و

غلامرضا بخشعی

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهمترین موانع محیطی، داخلی و منتجی کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مذکور صورت گرفته است. در این راستا از الگوی موانع کارآفرینی استفاده شد که در سازمانهای غیرانتفاعی کاربرد دارد. متغیرهای مستقل مؤثر در سه دسته موانع محیطی شامل فقدان رقابت، نداشتن اختیار سیاستگذاری و تعیین مأموریت توسط مدیران، وجود گروه های ذینفع متعدد؛ زیاد مشهود بودن موانع داخلی شامل: تصمیمات نامناسب مدیریت عالی در انتصاب و انتخاب مدیران، عدم تفویض اختیار کافی به مدیران زیردست، و دوگانگی و تعدد اهداف؛ و موانع منتجی نیز مشتمل بر متغیر فرهنگی - اجتماعی، تعریف سستی از موفقیت، امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود ناکارآمد بودن و تغییرات مکرر مدیریت در دوره های زمانی کوتاه هستند. نوع تحقیق کاربردی و به روش توصیفی و همبستگی است. در جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه و مصاحبه و در تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق عبارت بود از ۸۷ نفر از رؤسا، معاونان و مدیران دانشگاه که از این میان، ۶۴ نفر به پرسشنامه های ارسالی پاسخ دادند. با توجه به یافته های تحقیق، موانع داخلی بیشترین تأثیر منفی را در ایجاد

---

\* این مقاله در هیأت تحریریه فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، «علمی - ترویجی» ارزیابی شده است. \_ دفتر فصلنامه.

کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران داشته‌اند. موانع محیطی در این زمینه کمترین نقش بازدارنده را در دانشگاه مازندران داشته‌اند. از بین موانع داخلی، تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و انتخاب مدیران زیردست و از بین موانع منتجی، متغیر فرهنگی - اجتماعی و از بین موانع محیطی نیز فقدان رقابت، بیشترین تأثیر منفی را بر کارآفرینی دانشگاه نهاده‌اند. ضمناً پیشنهاد شده است که تحقیق وسیعتری در مورد سایر دانشگاه‌ها صورت گیرد تا بر اعتبار نتایج تحقیق افزوده شود.

کلید واژگان: کارآفرینی، کارآفرین، کارآفرین درون سازمانی، کارآفرینی سازمانی.

## مقدمه

در عصر حاضر، مدیریت بر سازمانها به شرایط محیطی بیرونی و درونی مؤسسات بستگی دارد و تغییر و تحولات محیطی باید مورد توجه قرار گیرد (زمردیان، ۱۳۷۳). مفهوم این تغییر و تحولات سریع آن است که سازمانها دیگر نمی‌توانند با تکیه بر روشهای پیشین، اهداف خود را محقق سازند و به رسالت خود عمل کنند. تغییرات پرشتاب، پیچیدگی فزاینده، رقابت روزافزون و ... باعث شده‌اند تا حیات سازمانها هرچه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و یافتن راه چاره به عنوان دغدغه فکری مدیران سازمانها مطرح شود (جدی، زنجانی، ۱۳۸۰). قرن جدید به دنبال راهبردهایی سازمانی است که به شدت بر نوآوری تمرکز دارند. نوآوری مداوم (بر اساس محصولات، فرآیندها، ساختارها و امور روزمره اداری) و توانایی رقابت مؤثر در بازارهای بین‌المللی از جمله مهارتهایی هستند که انتظار می‌رود به طور فزاینده‌ای بر عملکرد سازمانها در اقتصاد جهانی قرن بیست و یکم تأثیر بگذارند (Kuratko, Hodyetts, 2001).

بنابراین، سازمانها باید به طور پیوسته با ترکیب جدیدی از منابع، مزیتی جدی فراهم آورند. اینجاست که اهمیت نیروی انسانی خلاق و به عبارت دیگر،

کارآفرینان سازمانی برجسته می شود. وجود بستر مناسب برای فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان و نیز وجود محیط بیرونی پشتیبانی کننده از این گونه فعالیتهای از مهمترین عوامل کارآفرینی سازمانی به شمار می روند (جدی، زنجانی، ۱۳۸۰). به علاوه، امروزه سازمانها نمی توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین بر رقبای خود فائق آیند؛ آنها باید شرایطی فراهم سازند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کنند و بتوانند فعالیتهای کارآفرینانه فردی یا گروهی خود را به راحتی به اجرا درآورند. ایجاد چنین سازمانی در گرو عواملی کلیدی همچون شناخت شرایط محیطی، درک عواقب وضع موجود و احساس نیاز به تغییر اساسی، شناخت ویژگیها و اهمیت کارآفرینها، شناخت ویژگیهای سازمان کارآفرین و ایجاد بستر مناسب برای جذب کارآفرینها است (صمد آقایی، ۱۳۷۸). از طرفی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی نیز که دارای نقش قابل ملاحظه و انکارناپذیری در سرنوشت هر جامعه هستند و از پایه های اساسی رشد و توسعه و استقلال هر نظام اجتماعی محسوب می گردند با این شرایط و چالشها مواجه خواهند شد. بنابراین، در تحقیق حاضر که در سال ۱۳۸۰ انجام شد و در برگیرنده تمامی دانشکده های تحت پوشش دانشگاه مازندران است سعی گردیده تا با بررسی و شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مذکور، پیشنهادهایی در جهت رفع آن ارائه گردد. امید است که نتایج این مطالعه در جهت انجام بهتر رسالت دانشگاه ها مفید واقع شود.

## اهمیت موضوع

پژوهش حاضر از دو جنبه دارای اهمیت است: «دانشگاه» و «کارآفرینی سازمانی». در جهان امروز، دانشگاه‌ها از ارکان اساسی هر کشوری به حساب می‌آیند و می‌توانند تأثیرات قابل توجهی در زمینه‌های مختلف اعم از اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و غیره بر جای گذارند و منشأ تغییر و تحولات مهم باشند.

امروزه، هزینه‌هایی که جامعه برای آموزش متحمل می‌شود افزون‌تر می‌گردد. رشد اقتصادی است. بنابراین، دانشگاه‌ها با مشکلات روزافزونی برای حفظ سطح وجوه مورد نیاز روبرو هستند و بسیاری از مؤسسات آموزشی مجبورند که مأموریت و راهبردهای کلی خود را دوباره ارزیابی نمایند. شایان ذکر است که اجزا و عناصر اصلی راهبرد کارآفرینی در سازمانهای غیرانتفاعی همان اجزا و عناصر اصلی راهبرد کارآفرینی در سازمانهای انتفاعی یعنی پیگیری فرصتها، فرهنگ سازمانی، توانمندی کارکنان، ساختار و ارتباطات، پاداش و قدردانی، کار گروهی، خلاقیت و کارآفرینی در نظر گرفته می‌شوند. یکی از راه‌های پاسخگویی دانشگاه‌ها به الزامات محیطی و پشتیبانی از مأموریت‌هایشان استفاده از کارآفرینی سازمانی است (Sandra & Dubinsky, 2000). اهمیت کارآفرینی به آنجا رسیده است که بعضی از صاحب‌نظران، آن را یکی از عوامل تولید، مانند سرمایه و کار (به غیر از نیروی انسانی)، می‌شناسند و آن را موتور توسعه اقتصادی می‌دانند. سالهاست که موضوع کارآفرینی در کشورهای توسعه یافته مورد توجه دانشمندان، مسئولان و مردم قرار گرفته و به صورت یکی از پرتعدادترین رشته‌های دانشگاهی درآمده است (صمدآفایی، ۱۳۷۷). همچنین با توجه به افزایش سریع رقابت جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه



های مدیریت سنتی در سازمانها و نیز از دست دادن بهترین نیروهای کاری، ضرورت کارآفرینی در سازمانها جدی است (احمدپورداریانی، ۱۳۷۸). با نظر به اینکه بیشتر مطالعات در زمینه کارآفرینی مستقل انجام شده اند و مطالعات زیادی تحت عنوان کارآفرینی سازمانی به ثبت نرسیده اند و تعدادی از مطالعات انجام شده نیز تحت عنوان ویژگیهای سازمانهای پیشرو و نوآور و ... آمده اند و اصلاً مطالعه ای درباره کارآفرینی سازمانی در کشور نیز انجام نشده است ضرورت موضوع بیشتر احساس می شود.

## مروری اجمالی بر نظریات و مطالعات انجام شده

### ۱- مفهوم کارآفرینی

«کارآفرینی» واژه جدیدی است که نمی توان از طریق معنی لغوی به مفهوم واقعی آن دست یافت. این واژه به جای لغت Entrepreneurship به کار رفته، که اصل آن از لغت فرانسوی *entreprendre* به معنی «متعهد شدن» گرفته شده است (Jennings, 1994). به عبارت بهتر، هنوز معادل دقیقی در زبان فارسی برای انتقال مفهوم آن نداریم و این واژه شنونده ناآشنا را اغلب به اشتباه می اندازد. ضمناً به رغم بحثهای قابل ملاحظه و تحقیقات زیادی که برای تعریف «کارآفرینی» صورت گرفته است مفهوم و واقعیت اصلی کارآفرینی هنوز شناخته شده نیست و نمی توان تعریف جامع و مانعی از آن ارائه کرد. مفهوم کارآفرینی از مکاتب اقتصادی شروع شده و به مکاتب روانشناسی، جامعه شناسی و مدیریت راه یافته است. برای مثال، کانتیلون (۱۷۲۵)، جین باتیست سی (۱۸۰۳) - اقتصاددان مشهور فرانسوی - و ژوزف شومپتر (۱۹۳۴) - اقتصاد دان نابغه قرن

بیستم - همه درباره کارآفرینی و اثر آن بر توسعه اقتصادی مطالبی نوشته‌اند (Kurato & Hodgetts, 2001). در حقیقت، از دهه ۱۹۵۰، اکثر تعاریف و منابع کارآفرینی از اقتصاددانان بوده است. به طور کلی، فرض اصلی در برخورد اقتصادی با کارآفرینی، رفتار عقلایی انسان با منابع کمیاب است. کارآفرینی در این باره ساز و کاری به شمار می‌رود که تخصیص بهینه منابع را با استفاده از فرصتهای آتی همراه با مخاطره میسر می‌سازد. در این نگرش اقتصادی، دو محدودیت بارز به چشم می‌خورند که عبارت از محدودیتهای شناختی - ادراکی انسان و تأثیر قوی عوامل اجتماعی بر ادراک وی و پردازش اطلاعات هستند. این دو محدودیت مهم صاحب‌نظران را بر آن داشتند که برای تحلیل کارآفرینی پا را از حیطه علم اقتصاد فراتر نهند و ناشناخته‌های خود در این زمینه را در مقوله‌هایی دیگر، جستجو نمایند (احمدپورداریانی، ۱۳۷۸).

روانشناسان در ابتدا در پی یافتن پاسخ این سؤال بودند که کدام ویژگیهای فردی کارآفرین وی را از افراد غیر کارآفرین جدا می‌کند. پس از این نوع تحقیقات که اصطلاحاً «رویکرد شخصیتی» نامیده شدند، از اوایل دهه ۶۰ توجه جامعه‌شناسان و محققان دیگر به دسته دیگری از متغیرهای جمعیت شناختی معطوف گردید که با عنوان «رویکرد - رفتاری» از آنها یاد می‌شود. این رویکرد نیز به فعالیت کارآفرین و دلایل و چگونگی تشکیل کسب و کار توجه می‌کند. در تعریف کلی، کارآفرینی به مثابه تأسیس یک شرکت یا کسب و کار جدید تلقی شده است. اما به طور خاص، کارآفرینی فرآیند کسب سود از طریق ترکیب ارزشمند، جدید و منحصر به فرد منابع در یک محیط مبهم توأم با عدم قطعیت (وارث، ۱۳۷۸) یا راه اندازی و رشد کسب و کار و سرمایه‌گذاری از طریق استفاده از نوآوری و تقبل ریسک (Fry, 1993) و یا فرایند ریسک‌پذیری، نوآوری و

پیشدستی در ایجاد یا کنترل وقایع تعریف شده است (Liuand Dubinsky, 2000).

محققان تصدیق می کنند که کارآفرینی از منطق و روش خاص خودش استفاده می کند (Filion, 1997). هیچ چهارچوب نظری مشترکی برای ترکیب دیدگاه های مختلف وجود ندارد (Low & Macmillan, 1988). به کارآفرینی می توان به عنوان اقدامی پویا<sup>۱</sup> توجه کرد نه یک حادثه ایستا<sup>۲</sup>. به عبارت دیگر، کارآفرینی در برگیرنده اقدامات ضروری برای تجزیه و تحلیل فرصتها، راه اندازی یا گسترش کسب و کار، تأمین مالی و بهره برداری از آن است (Fry, 1993). کارآفرینی پدیده ای راهبردی، موقتی و منطقه ای است که مطابق با محیط فعالیتش ظاهر می شود (Knight, 1986). کارآفرینی محصول محیط خود است و مشخصات زمان و مکانی را که کارآفرینان در آن زندگی می کنند، منعکس می سازد (McGuire, 1976). کارآفرینی ممکن است یک یا چند مورد از عوامل (عناصر) زیر را شامل شود:

- راه اندازی کسب و کار؛
- داشتن خلاقیت و نوآوری در توسعه محصولات یا خدمات جدید؛
- اداره کسب و کار موجود به طریقی که رشد سریع و پیوسته داشته باشد؛
- جستجوی منابع مالی و دیگر منابع برای دستیابی به توان زیاد به منظور رشد در کسب و کار و پذیرش خطر (ریسک) در توسعه یا رشد کسب و کار.

این عوامل، جنبه‌های مهم فرایند کارآفرینانه است، هرچند که وجود تمام عوامل ارائه شده در هر موقعیت کارآفرینانه ضروری نیست.

## ۲- انواع کارآفرینی

به طور کلی، کارآفرینی می‌تواند در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می‌گیرد (صمد آقایی، ۱۳۷۸):

در قالب افراد مستقل و غیر وابسته به سازمان (کارآفرینان شخصی<sup>۳</sup> - کارآفرینی مستقل<sup>۴</sup>)

کارآفرینی مستقل (فردی) فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طوری مستقل به ثمر رساند.

در قالب کارکنان سازمان (کارآفرینان سازمانی<sup>۵</sup> - کارآفرینی درون سازمانی<sup>۶</sup>)  
کارآفرینی درون سازمانی عبارت از فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و دیوان سالار (بوروکراتیک) است، طی نماید. بینکات کارآفرین سازمانی را فردی می‌داند که همچون یک کارآفرین در سازمانهای بزرگ فعالیت می‌کند. گینزبرگ و گات<sup>۷</sup> کارآفرین سازمانی را فردی می‌دانند که در زیر چتر یک شرکت محصولات، فعالیتها و فناوری جدید را کشف می‌کند و به بهره‌برداری می‌رساند (احمدپورداریانی، ۱۳۷۸). یکی از فرقه‌های اساسی کارآفرینان سازمانی با

- 
3. Individual Entrepreneurs
  4. Independent Entrepreneurship
  5. Intra preneurs
  6. Intra preneurship
  7. Ginsberg & Goth

کارآفرینان مستقل در این است که کارآفرینان سازمانی کمتر می‌توانند از ابتدای فرایند نوآوری (خلق ایده) تا انتهای آن (بخش تجاری) بر امور نظارت داشته یا مجری آن باشند (صمدآقایی، ۱۳۷۸). همچنین کارآفرینان مستقل، وقت و سرمایه خود را در معرض خطر قرار می‌دهند ولی در کارآفرینی سازمانی غالباً سرمایه، اعتبار و سهم بازار شرکت و موقعیت کارآفرین سازمانی در معرض مخاطره قرار می‌گیرد (Carter & Evans, 2000). اگرچه از اوایل دهه ۷۰ برخی از محققان به تشریح کارآفرینی در درون سازمانها پرداختند اما تا اوایل دهه ۸۰ این موضوع به طور جدی مورد توجه محققان قرار نگرفت (احمد پورداریانی، ۱۳۷۸).

#### در قالب سازمان (سازمان کارآفرین<sup>۸</sup> - کارآفرینی سازمانی<sup>۹</sup>)

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خودمختار به ثمر برسد. تصور می‌شود که کارآفرینی سازمانی فرایندی باشد که بتواند تلاشهای سازمان را برای نوآوری مداوم و فائق آمدن مؤثر بر واقعیتهای رقابتی که سازمانها هنگام رقابت کردن در بازارهای بین‌المللی با آن مواجه می‌شوند، تسهیل نماید. رفتارها و ویژگیهای کارآفرینانه برای تمام سازمانها و با هر اندازه‌ای به منظور موفقیت و رشد در محیطهای رقابتی، ضروری هستند (Kuratko & Hodegetts, 2001).

8. Entrepreneurial Organization

9. Corporate Entrepreneurship

تا قبل از دهه ۷۰، تحقیق درباره کارآفرینی بر اقدامات یا مشخصات افراد متمرکز بود. تحقیقات بعدی نشان دادند که خود سازمانها فعالیتهای کارآفرینانه را به عهده گرفته‌اند (Miller, 1982). این موضوع اندیشه کارآفرینی سازمانی را ایجاد کرد. کارآفرینی سازمانی بیش از اینکه روی چگونگی انجام کار متمرکز باشد بر این مطلب تمرکز دارد که سازمانها چه کاری انجام می‌دهند. همچنین کارآفرینی سازمانی، بیش از تمرکز بر افراد و فرهنگها و فرایندهای آموزشی که سازمان آنها را در بر می‌گیرد، مفهومی است که روی سازمان متمرکز است (Cornwall & Pearlman, 1993). برخی از تعاریف ارائه شده درباره کارآفرینی سازمانی به شرح ذیل‌اند:

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که سازمانها به وسیله آن متوجه فرصتها می‌شوند و برای سازماندهی خلاقانه مبادلات بین عوامل تولید عمل می‌کنند تا ارزش افزوده ایجاد نمایند (Sandra & Dubinsky, 2000).

شاپیرو کارآفرینی سازمانی را مفهومی چند بعدی می‌داند که فعالیتهای سازمان را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فناوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی می‌سازد (احمدپورداریانی، ۱۳۷۸).

تفاوت کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در این است که کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً همواره هر شخص یا گروهی که بخواهد فرایند کارآفرینی درون سازمانی را طی کند بتواند آن را سریع، راحت و اثربخش به اجرا درآورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش‌دهنده افراد برای اجرای فعالیتهای کارآفرینانه باشد (صمدآقایی، ۱۳۷۸). امروزه کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی به عنوان دو راهبرد متفاوت برای ایجاد تحول در سازمانها مطرح‌اند. در کارآفرینی درون سازمانی،

فرد آغازگر فعالیتهای مخاطره آمیز در سازمان است که به او کارآفرین سازمانی می گویند؛ ولی در کارآفرینی سازمانی، کل سازمان و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی هستند. به عبارت دیگر، در کارآفرینی درون سازمانی، کلیه مراحل فرایند کارآفرینی از کارآفرین سازمانی نشأت می گیرند و نهایتاً به تکمیل و اجرای یک تفکر در درون سازمان منجر می شوند؛ ولی در کارآفرینی سازمانی، ساختارها و فرهنگ سازمان تغییر می کند؛ گروه های کارآفرین تشکیل می شوند و در نهایت، یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان ایجاد می گردد (احمدپورداریانی، ۱۳۷۸).

### ۳- تحقیقات انجام شده

بحث کارآفرینی که در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ داغ بود و در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ از رونق افتاد، بار دیگر شایع شده است. متون مربوط به کارآفرینی و کارآفرینان در رشته های متعددی از جمله اقتصاد، روانشناسی، انسانشناسی و جامعه شناسی و مدیریت بسط یافته اند (Louisburg, 1998). و اندیشمندان مدیریت ضمن انتخاب رویکرد فرایندی به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد جو کارآفرینانه در سازمانها پرداخته اند.

مهمترین مطالعاتی که در زمینه کارآفرینی در کشور ما صورت گرفته اند عبارتند از:

طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت، توسط محمود احمدپور (۱۳۷۷) در دانشگاه تربیت مدرس. در این مطالعه، محقق ضمن جمع بندی ویژگیها و عوامل مؤثر بر کارآفرینی مستقل و سازمانی، کارآفرینی را به صورت یک فرآیند سیستمی نگرینده که دارای یک مجموعه ورودی (عوامل

فردی، سازمانی و محیطی)، فرایند پردازش (شکل‌گیری تفکر، تدوین برنامه‌ها، فعالیت و اجرای تفکر) و خروجی (رشد، تغییر و نوآوری) است و بر این اساس، مدلی پیشنهاد داده که این امکان را فراهم آورده است تا بتوان تعریفی جامع از کارآفرینی، خواه به صورت مستقل و خواه سازمانی، ارائه داد.

یک طرح تحقیقاتی دیگر، تحت عنوان **مطالعات جامع کارآفرینی**، توسط جلیل صمدآقایی (۱۳۷۸) با هدف بررسی تنگناهای توسعه کارآفرینی در ایران در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و با همکاری بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی انجام شده است. در این مطالعه، موانع کارآفرینی به طور کلی از دو جهت یعنی موانع بیرونی و موانع درونی و در ۹ شرکت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مهمترین موانع بیرونی شناخته شده عبارتند از قانون کار، قانون تأمین اجتماعی، زیاد بودن نرخ حق بیمه، قانون مالیاتها و عوارض، قانون صادرات و واردات، قوانین پولی و بانکی، عدم امنیت اقتصادی و سرمایه‌گذاری، دخالت دولت در کلیه شئون اقتصادی کشور و دیوان سالاری شدید، روابط خارجی بین کشورها با ایران و ... مهمترین موانع درونی نیز عبارتند از تهدیدگرا بودن شرکتها (به جای فرصت‌گرا بودن)، عدم ارائه فرصت کافی به کارکنان برای پیگیری افکار جدید، عدم آموزشهای لازم در زمینه کارآفرینی به کارکنان.

تحقیق دیگر بررسی موانع کارآفرینی در صنعت کشور و ارائه راهکارهای اساسی جهت توسعه کارآفرینی است که سید محمد مقیمی در جهاد دانشگاهی انجام داده است. در این تحقیق، موانع کارآفرینی با استفاده از الگوی سه شاخگی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۴) در سه شاخه رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای طبقه‌بندی و مورد مطالعه قرار گرفته است. بر اساس نتایج این تحقیق، اگرچه مدیران



با مباحث کارآفرینی آشنایی دارند ولی از آن استقبال نمی کنند. به اعتقاد آنها نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان در شرکتها برقرار نیست و پرداخت حقوق بر مبنای کارایی صورت نمی گیرد، در نتیجه، مدیران رضایت شغلی ندارند. مدیران فاقد ویژگی خطرپذیری، کانون کنترل بیرونی و تفکر سیستمی هستند. از طرف دیگر، کارکنان نیز انگیزه موفقیت، خطرپذیری و تحمل اختلاف سلیقه ندارند. در بحث موانع ساختاری، نتیجه این تحقیق نشان می دهد که شرکتها فاقد نظامهای تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش، ارزیابی عملکرد، بودجه بندی و نظامهای اطلاعاتی مدیریت هستند و از راهبردهای رهبری هزینه و نوآوری هزینه استفاده نمی کنند. در نهایت، در بحث موانع زمینه ای نیز سیاستهای دولت، مشکلات قانونی و فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته اند که بخشی از آنها مربوط به عدم ارائه برنامه های آموزشی کارآفرینی در مراکز علمی و دانشگاهی کشور است (مقیم و زالی، ۱۳۷۹). مطالعاتی هم در مورد کارآفرینی سازمانی در دانشگاه ها (کارآفرینی دانشگاهی<sup>۱۰</sup>) صورت گرفته است که از آن در عنوانی مستقل بحث می شود (Sandra & Dubinsky, 2000).

#### ۴- کارآفرینی سازمانی در دانشگاه (کارآفرینی دانشگاهی)

در بحث کارآفرینی سازمانی در دانشگاه دو دیدگاه مطرح است. در دیدگاه اول، دانشگاه به مثابه بنگاهی اقتصادی است و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه به مانند کارآفرینی سازمانهای انتفاعی تعریف می شود. در این رویکرد، چون مدیران و رؤسای دانشگاه ها هر روز که می گذرد با وضعیت سخت تری مواجه می شوند

و وجوه دولتی کاهش می‌پذیرد و میزان پاسخگویی در مورد استفاده از این وجوه افزایش می‌یابد، بنابراین، دانشگاه‌ها باید گزینه‌های دیگری برای ایجاد درآمد و پشتیبانی کردن از مأموریتشان جستجو کنند. یکی از این راه‌کارها استفاده از کارآفرینی دانشگاهی است. به طور سنتی، دانشگاه‌ها از طریق فعالیتهایی که عمدتاً متوجه جذب دانشجو بوده‌اند در جستجوی حفظ و بهبود موقعیت رقابتی خود برآمده‌اند. با شرایط کنونی و پویایی موجود در محیط، مدیران نمی‌توانند صرفاً بر تلاشهای جذب دانشجو برای موفقیت متکی باشند. آنها نیاز خواهند داشت که نوآور و پیشگام باشند، مضاف بر اینکه ریسک‌پذیری نیز داشته باشند. همچنین لازم است که یک روش بازاریابی راهبردی اتخاذ کنند و آن را در فعالیتهای مدیریت راهبردی خود جای دهند. با توجه به چنین شرایطی مدیران بصیر دانشگاهی درگیر کارآفرینی دانشگاهی (یا کارآفرینی سازمانی در دانشگاه) خواهند شد (Sandra & Dubinsky, 2000). در نگاه دیگر، کارآفرینی دانشگاهی عبارت است از ایجاد محیطی برای (حمایت فعال از) کاربرد دانش و برانگیختن رفتار کارآفرینانه در میان تمام اعضا و ساختارهای مجموعه دانشگاهی (Van der Sijde, 2000)؛ که در این رویکرد فعالیتهای بخش دولتی به هدفهای کلی‌تری از هدفهای ساده تجاری مربوط می‌شود. بنابراین، دانشگاه‌های دولتی به عوامل دیگری غیر از انگیزه سود باید نظر داشته باشند و به تقویت تعهدات برای کارآفرینی سازمانی بپردازند. در این دیدگاه، عناصر بخش دولتی غالباً با عنوان بوروکراسی، تمرکزگرایی و فردگرایی توصیف می‌شوند. نتیجه این گونه توصیف آن است که بخش دولتی نمی‌تواند کارآفرین باشد. دولتها در سراسر جهان به طور دائم برای فقدان رفتار کارآفرینانه در بخشهای دولتی تأسف می‌خورند (Reith, 1996). مسلماً نمی‌توان انکار کرد که

فارغ التحصیلان و نیروی کار کیفی در حقیقت، سوخت توسعه اقتصادی جوامع را تأمین می کنند. آموزش عالی باید در ایجاد خلاقیت و شیوه های تفکر هوشمندانه به افراد کمک کند تا توانایی تعریف، فرموله کردن و برطرف ساختن مشکلات را به صورت مستقل و یا گروهی تحقق بخشند. نقش آموزش عالی تنها آماده سازی شغلی نیست، بلکه مهمتر از آن باید پیشرفتی ذهنی را ایجاد کند تا تأثیر مادام العمر بر فرد داشته باشد (Hawing, 2000).

در هر صورت، نقش رسمی دانشگاه‌ها در بسیاری از جنبه‌ها برای قرن‌ها بدون تغییر مانده است ولی امروزه آموزش عالی به عنوان مرحله‌ای اساسی در زندگی افراد تلقی می شود. نیاز به یک نظام آموزشی بسیار گسترده، انتظارات متغیر از دستاوردهای آموزشی، انقلاب در روش‌های یادگیری و مواردی از این قبیل نقش‌های سنتی دانشگاه‌ها را به عنوان ارائه دهندگان دانش به چالش کشیده است. اکنون دانشگاه‌ها برای جذب دانشجو، وجوه مورد نیاز و کسب اعتبار در درون مرزهای ملی و خارج از آن در حال رقابت هستند. به عبارت دیگر، آموزش عالی بین المللی شده است و همچنان که دانشجویان برای ادامه تحصیل اقدام به مسافرت می کنند، ارائه دهندگان خدمات آموزشی نیز خدمات خود را از طریق روش‌های آموزشی راه دور و تکنیک‌های ارتباطی نظیر اینترنت، ماهواره، کنفرانس ویدیویی و دانشگاه مجازی صادر می کنند (Davies, 1998).

#### ۴-۱- مدل رهبری دانشکده‌ای

مدل رهبری دانشکده‌ای<sup>۱۱</sup> فرایندهای عملیاتی را توصیف می‌کند که در آن، دوره‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها از میان دانشکده‌ها آغاز می‌شوند. این شکل کار در حقیقت می‌تواند کارآفرینی درون سازمانی را تسهیل نماید. این فعالیت عمدتاً با کارآفرینی فردی در هر مؤسسه ارتباط می‌یابد. به عنوان مثال، امروزه از کارکنان دانشگاهی انتظار می‌رود در تلاشهای تحقیقاتی خود و طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌ها عدم اطمینان را سازماندهی کنند و متوجه فرصتها باشند. به علاوه، روندهای جدید افزایش کنترل سازمان (به وسیله شاخصهای ارزیابی عملکرد برای تخصیص وجوه) و پاسخگویی عمومی آموزش عالی، کارآفرینی را در میان اعضای سازمان طلب می‌کند. برای مثال، بسیاری از مؤسسات مراکزی تحقیقاتی ایجاد کرده‌اند که آنها را اعضای دانشکده سرپرستی و به سوی انجام تحقیقات خارجی و پروژه‌های مشاوره‌ای هدایت می‌کنند. هنگام تلاش برای پاسخگویی به موقع به تأثیرات محیطی، مدیران ارشد در مدیریت مرکزی به عنوان یک تیم راهبردی عمل می‌کنند که این خود مستلزم رهبری در برنامه‌ریزی برای ایجاد یک مأموریت و آرمان مشترک سازمانی است. برای موفقیت تغییرات سازمانی در طول دوره انتقال (تغییر و تحول)، مدیریت مرکزی باید شیوه‌ای از رهبری تحوّل‌آرمانی اتخاذ نماید. این مدیران یک دید بلندمدت دارند و عوامل درون سازمانی و فراسازمانی را با گرایش کلی نگر مشاهده می‌کنند. در چنین دانشگاه‌هایی، وقتی بستر مناسب کارآفرینی درون سازمانی مهیا شود دانشگاه به صورت یک سازمان کارآفرین در می‌آید. ترکیب ساختاری کارآفرینی سازمانی در دانشگاه که در شکل ۱ ارائه شده، از کار ستاپ فورد و بادن فولر (۱۹۹۴) به

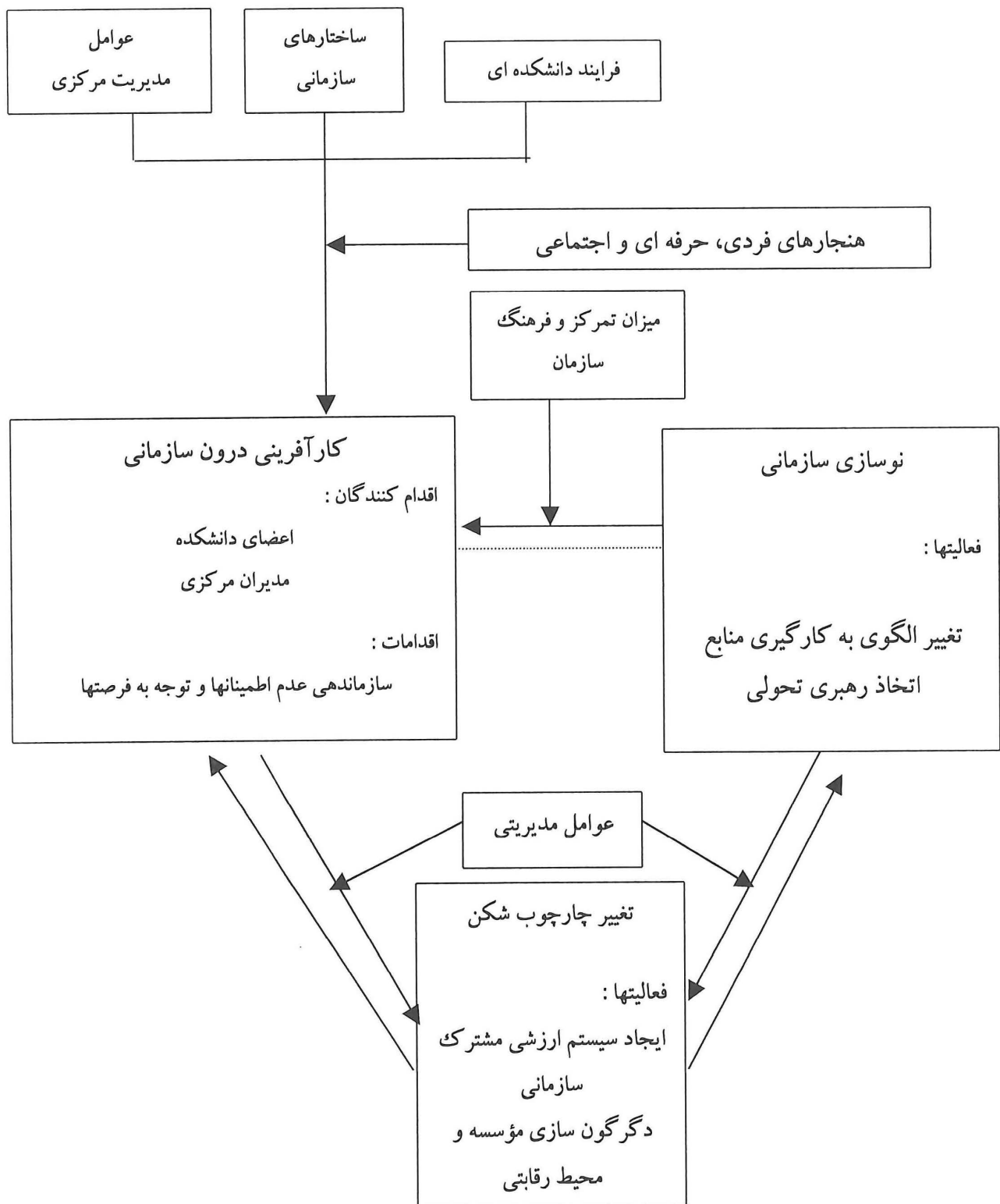
دست آمده است. آنها گفته اند که نوآوریها مستلزم تغییر در الگوی به کارگیری منابع و ایجاد تواناییهای جدید است. آنها فرایند کارآفرینی سازمانی را بر اساس راهبردهای سه گانه برای تجدید حیات سازمانی به صورت زیر بیان می کنند (Sandra & Dubinsky, 2000):

- ۱- مخاطره پذیری سازمانی<sup>۱۲</sup>
- ۲- نوسازی سازمانی<sup>۱۳</sup>
- ۳- تغییر مبتنی بر چارچوب شکنی<sup>۱۴</sup>

در مخاطره پذیری سازمانی، فعالیت مخاطره آمیز جدیدی در سازمان آغاز می شود و معمولاً با کارآفرینی فردی ارتباط دارد. افراد و گروه های کوچک می توانند گروه های کارآفرینانه ای را در داخل سازمان تشکیل دهند (Sandra & Dubinsky, 2000). مخاطره پذیری سازمان شامل فعالیت هایی می شود که در سطح عملیاتی انجام می گیرند. در این مرحله، دانشگاه می تواند با تأسیس مراکز پژوهشی، تحقیقاتی داخلی و پروژه های مشاوره ای را تشویق کند. در نوسازی سازمانی، از طریق میزان تمرکز و تحوّل فرهنگی در سازمان، نوسازی سازمانی آغاز می شود. این امر مستلزم آن است که مدیریت مرکزی الگوی به کارگیری منابع را تغییر دهد و رهبری تحول را اتخاذ نماید. نکته قابل توجه این است که همچنان که نشان داده شده است، تغییر مستبدانه فرهنگ سازمانی، که به وسیله مدیریت عالی دیکته می شود، تنش داخلی را افزایش می دهد و منجر به کاهش تعهد فردی و اخلاقی نسبت به دانشگاه می گردد (Sandra & Dubinsky, 2000).

---

12. Institutional Venturing  
 13. Institutional renewal  
 14. fram- breaking change



شکل ۱- ترکیب ساختاری کارآفرینی سازمانی برای دانشگاه‌های در حال تغییر و تحول

تغییر چارچوب شکن الزامات سخت تری دارد، بدین صورت که نه تنها در سازمان بلکه در محیط رقابتی یا صنعت نیز باید تغییرات بسیار زیادی ایجاد شود. تغییر چارچوب شکن در دانشگاه باید یک نظام ارزشی مشترک و فرهنگ سازمانی را ایجاد کند که برای افراد ذینفع داخلی تازه باشد. در حقیقت، میزان آن تغییر هم خود مؤسسه و هم محیط رقابتی آن را به صورت کلی دگرگون می‌سازد.

#### ۴-۲- کارآفرینی در بخش دولتی

تحقیقاتی نیز کاربرد کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی و غیرانتفاعی را مورد بررسی قرار داده اند و در مورد این که آیا عوامل (فاکتورهای) کارآفرینی سازمانی در بخش خصوصی در بخش دولتی نیز قابل تعمیم‌اند، بحث کرده‌اند. برای توضیح درباره کارآفرینی سازمانی خصوصاً در سازمانهای دولتی باید بدانیم که چگونه به این مفهوم رسیده ایم. طبق نظر کورنوال و پرلمن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد (Cornwal & Pearlman, 1986):

- عدم کارآیی مدیریت در نتیجه وجود اهداف متعدد و متضاد در سازمان؛
- نوآوری کم به دلیل استقلال محدود مدیران به رغم توانایی زیاد برای تعامل؛
- رفتار محتاطانه مدیران به دلیل زیاد مشهود بودن آنها؛
- خطر (ریسک) پذیری کم و نبود نظام پاداش مناسب؛
- نگاه کوتاه مدت که موجب سست شدن ابتکارات کارآفرینانه می‌شود؛
- سیاستهای پرسنلی محدود کننده که توانایی رهبران را برانگیختن کارکنان کاهش می‌دهند.

تحوّلات محیطی در بدنه بخش دولتی شباهتها و محدودیتهایی منحصر به فردی برای کارآفرینی سازمانی ایجاد کرده است و کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی با آنچه در بخش خصوصی مطرح است فرق می‌کند. اما رویه‌ها در تحقیقات معاصر چنین چیزی را در معرفی کارآفرینی در بخش دولتی نشان نمی‌دهند. اگرچه کارآفرینی نیروی عمده‌ای برای اصلاح مدیریت دولتی محسوب می‌شود (Forster & Graham, 1996)، اما فرض آنها بر این است که مدل کارآفرینی بخش خصوصی می‌تواند در بخش دولتی به کار برده شود. ادبیات پراکنده‌ای که کارآفرینی را در بخش دولتی مطرح کرده‌اند معمولاً آن را در کنار مدل‌های بخش خصوصی به شیوه کارآفرینی مورد بررسی قرار داده‌اند که بیشتر بر تجارب و اندیشه آنها استوار است. مدل کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی معطوف شده است (Boyett, 1996). با آنکه عزم جهانی برای نوآوری و کارآفرینی در بخش دولتی وجود دارد، شواهد کمی از پارادایم بین‌المللی اصلاحات به چشم می‌خورد. از نظر مینتزرگ در دانشگاه‌ها نوعی ساختار دیوان سالار حرفه‌ای وجود دارد. او معتقد است که برای رسیدن به تصمیم در این ساختار به ارتباطاتی وسیع، مداوم و طولانی مدت نیاز است. همزیستی مدل‌های دیوان سالار و دانشکده‌ای در دانشگاه‌ها ممکن است بین مدیریت ارشد و اعضای دانشکده ایجاد تنش کند. مسئله مهمی که می‌تواند باعث منازعه شود بینش کلی دانشگاه درباره میزان کارآیی و بهره‌برداری از منابع (که در مدل دیوان سالار مورد تأکید قرار می‌گیرد) و آزادی و خودمختاری دانشگاهی (که مدل دانشکده‌ای از آن حمایت می‌شود) است (Sandra & Sadler, 2000).



## ۵- متدولوژی تحقیق

## ۵-۱- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی، و روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است. در تجزیه و تحلیل اطلاعات ابتدا از آمار توصیفی سپس برای آزمون فرضیات تحقیق و همچنین تعیین نوع و میزان رابطه متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون دو متغیره، و به منظور بررسی اهمیت و رتبه بندی موانع نیز از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش ۸۷ نفر مشتمل بر رؤسا، معاونان و مدیران اجرایی دانشگاه مازندران بود. دلیل انتخاب مدیران به عنوان جامعه آماری این بود که با توجه به متغیرها و عواملی که در الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند، این افراد در مناسب ترین جایگاه برای پاسخگویی به سؤالات مربوط دارند. عمده ترین ابزار برای جمع آوری اطلاعات استفاده از دو پرسشنامه بود؛ اما برای پوشش دادن ابهام احتمالی پرسشها به صورت حضوری به تکمیل پرسشنامه اقدام و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شد. با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، نمونه ای انتخاب نشد و کل جامعه آماری یعنی ۸۷ نفر پرسشنامه توزیع گردیدند. از این تعداد، ۶۴ پرسشنامه را پاسخگویان تکمیل کردند و بازگرداندند که این رقم معادل ۷۴٪ پرسشنامه های توزیع شده بود.

در پرسشنامه اول، بر اساس مدل ارائه شده برای شناسایی موانع کارآفرینی در دانشگاه مازندران، یازده عامل اساسی مطرح و برای بررسی آنها ۴۳ سؤال در پرسشنامه درج گردیدند. ۷ سؤال مربوط به مشخصات عمومی و مابقی مربوط به متغیرهای مدل هستند. ۳۱ مورد از سؤالات پرسشنامه در قالب طیف پنج

گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم)، دو مورد به صورت دو گزینه ای و بقیه به صورت باز، طراحی گردیدند. جدول شماره ۱ تا ۴ نشان دهنده میانگین کل امتیاز هر شاخص است. پرسشنامه دوم نیز دربرگیرنده ۲۱ سؤال در قالب طیف پنج گزینه ای لیکرت است که به منظور سنجش کارآفرینی سازمانی (بر اساس عوامل اصلی کارآفرینی سازمانی یعنی تشویق و پاداش، ساختار سازمانی تخت، خطرپذیری، تحمل شکست و اشتباه، دسترسی به منابع و حمایت مدیریت) در دانشگاه مازندران طراحی گردیدند.

#### ۵-۲- حدود تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق تمام دانشکده های تحت پوشش دانشگاه مازندران (۶ دانشکده) و قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۳۸۰ را در بر می گیرد. سازمانهای غیرانتفاعی (از جمله دانشگاه ها) را می توان به سه دسته تقسیم نمود [۴۹]:

- موانع محیطی،
- موانع داخلی (ساختارها و فرآیندها)،
- موانع منتجی (عواملی که از دو عامل فوق منتج می شوند).



شکل ۲. الگوی موانع کارآفرینی سازمانی در سازمانهای غیرانتفاعی

با توجه به مراتب فوق، موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران از نظر عوامل سه گانه مزبور مورد بررسی قرار گرفت و برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه (با طیف پنج گزینه ای لیکرت) و مصاحبه با مدیران و معاونان دانشگاه مورد نظر استفاده شد.

موانع محیطی شامل متغیرهای زیرند:

### - فقدان رقابت:

نبود فشار از طرف رقبا بر سازمانهای غیرانتفاعی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی باعث می‌شود که سازمانها کمتر نگران موقعیت و جایگاه خود باشند و این خود بالاترین دلیل برای کارآفرین نشدن است.

### - تعیین مأموریت خارج از سازمان

قصد و مأموریت سازمانهای غیرانتفاعی را هیأت امناء و قانونگذاران خارج از سازمان تنظیم می‌کنند. وقتی این مأموریت به سازمان تحمیل می‌شود در واقع شیوه مدیریت نیز تحمیل شده است. از طرف دیگر، چون گروه‌های مختلفی در تنظیم مأموریت نقش دارند، غالباً توصیفها و تعریفهای مختلفی از نیازها و توقعات عموم مردم داده می‌شود و لذا مأموریت و فلسفه وجودی سازمان دچار ابهام و چندگانگی می‌گردد و در این شرایط، اتخاذ راهبرد کارآفرینانه مشکل می‌شود.

در اصلاحات گسترده‌ای که برای آموزش عالی چین در نظر گرفته شده، اعطای اختیارات بیشتر به مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک اصل پذیرفته شده است. بر اساس این طرح، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها باید حق تعیین رشته‌های تحصیلی خود را مطابق با نیازهای علمی، اجتماعی و اقتصادی، ثبت نام دانشجویان، اداره و افزایش وجوه از منابع مختلف، تأیید افراد برای اعزام به خارج جهت ادامه تحصیل، تعیین دانشمندان خارجی برای تدریس و تحقیق در چین و ثبت نام دانشجویان خارجی متقاضی تحصیل در چین داشته باشند. به این ترتیب، مؤسسات آموزش عالی چین به صورت واقعی خود مختار و مستقل خواهند شد (Lianqing, 1996).

### - وجود گروه های ذینفع متعدد

بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی باید گروه های زیادی از جمله مشتریان، افراد جامعه، نمایندگان مردم، دولتمردان، سازمانها و غیره را راضی کنند. چنانچه رضایت همه گروه ها مد نظر نباشد، خطرپذیری و اجرای اندیشه های جدید دچار مشکل می شود و گروه ها ممکن است که به سازمان فشار آورند.

گرچه شناسایی دانشجویان به عنوان ذینفعان اصلی در دانشگاهها و تلاش برای برآورده نمودن نیازهای واقعی آنها دارای اهمیت است ولی درک نیازهای دیگر گروهها نیز ضروری به نظر می رسد. برخی کارفرمایان را ذینفعان واقعی می دانند. دیگران بر این عقیده اند که ذینفعها می توانند شامل دولت که وجوه آموزش عالی را تأمین می کند، یا والدین که آموزش فرزندانشان را تأمین مالی می کنند و سازمانها که استفاده کنندگان خروجیهای دانشگاه هستند نیز می شود. اما بیشتر افراد بر نقشهای چندگانه ذینفعان متعدد توافق دارند. این گروه ها ممکن است شامل دولت، شرکتهای خصوصی، صنایع، انجمنهای محلی، شهروندان، فارغ التحصیلان و غیره باشند (Hwang, 2001).

### - زیاد مشهود بودن

موشکافی زیاد عموم مردم در مورد مدیران و اعمال آنها در سازمانهای غیرانتفاعی، باز بودن سازمان، منظره ها و مباحثه های عمومی موجب می شوند که مدیران به سختی بتوانند اولاً راهبردهای مختلف را ارزیابی و انتخاب کنند و ثانیاً شایستگی راهبردهای کارآفرینانه انتخاب شده را مورد سنجش قرار دهند.

موانع داخلی دربرگیرنده متغیرهای زیر هستند:

#### - مدیریت ارشد

مدیریت ارشد سازمان غیرانتفاعی به دلایل مختلفی می‌تواند مانع استخدام و ابقای مدیران نوآور شود. از جمله ممکن است مدیران نوآور را در جایی نامناسب مستقر کنند و یا معتقد باشند که مشکلات سازمان آنقدر حاد نیستند که به مدیران کارآفرین نیازی باشد؛ در حالی که ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، به کارگیری روشهای بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام پذیرند. مدیران کارآفرین با تکیه بر تواناییهای ابداع، ابتکار و خلاقیت و با پیشنگری به آینده سازی می‌پردازند. مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را برطبق خواستها، علایق و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاها و خدمات خود بدانها پاسخ گوید. چنین نگرشی در مدیریت نیازهای تازه در محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاها و خدمات خود بدانها پاسخ گوید. این نگرش در مدیریت و برنامه‌ریزی برای توسعه امری ضروری است (الوانی، ۱۳۷۷).

#### - عدم تفویض اختیار

صرف وجود مدیران نوآور کافی نیست، بلکه تا زمانی که مدیران نوآور اختیار و قدرت لازم برای تصمیم‌گیری نداشته باشند نمی‌توانند راهبردهای کارآفرینانه را به اجرا درآورند.

### - دوگانگی و تعدد اهداف

بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی هدفهای متعدد و دوگانه‌ای دارند که اغلب مبهم، غیرعینی و ناسازگارند. این پیچیدگی باعث می‌شود تا مدیران و نهایتاً سازمانها نتوانند به طور جدی کارآفرینی را تعقیب کنند. موانع منتجی دربرگیرنده متغیرهای زیرند:

### - فرهنگ محافظه کاری

اصولاً استمرار و ادامه روشها و روالهای قبلی در سازمانهای غیرانتفاعی ایجاد انتقاد نمی‌کند؛ در حالی که خطر کردن (نوآوری) سازمان را در مقابل فرهنگ، مدل‌های ذهنی و غیره قرار می‌دهد.

### - تعریف سنتی از موفقیت

مدیریت، کارکنان، هیأت‌های مدیره، هیأت‌های امنای و دیگر ارکان بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی موفقیت را «رشد» تعبیر می‌کنند. اما ممکن است این سازمانها تنها به دلیل افزایش پرسنل، بودجه، یا نفوذ سیاسی رشد کرده باشند نه بر اثر افزایش بهره‌وری و اثربخشی. همین تعبیر غلط از موفقیت مانع استفاده سازمان از روشهای کارآفرینانه می‌شود. به عنوان مثال، قرار گرفتن کشوری در شرایط خطر باعث افزایش بودجه نظامی و رشد ارتش آن کشور خواهد شد ولی این رشد دلیلی بر موفقیت یا افزایش کارایی و بهره‌وری قبلی آن ارتش نیست. اما اگر تخصیص بودجه به سازمانهای غیرانتفاعی منوط به ارائه شاخصهای زیاد بهره‌وری باشد، سازمانها مجبور خواهند شد که رفتار کارآفرینانه داشته باشند.

#### - امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کارآمد نبودن

سازمانهای انتفاعی وقتی شکست می‌خورند و سرمایه خود را از دست می‌دهند، مجبورند از کسب و کار خارج شوند. اما بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی به دلیل نداشتن رقیب، حمایت‌های مختلف دولتی و غیردولتی و مواردی از این قبیل، با اینکه کارایی ندارند می‌توانند سالهای متمادی به کار خود ادامه دهند. در نتیجه، عملکرد موجود حالت طبیعی پیدا می‌کند و دیگر احتیاجی به نوآوری و کارآفرینی احساس نمی‌شود.

#### - تغییرات مکرر مدیریت و افق زمانی کوتاه

بسیاری از مدیران ارشد سازمانهای غیرانتفاعی را صاحب منصبان سیاسی، کسانی که وضعیت خودشان منوط به انتخابات دیگری است، انتخاب می‌کنند. در چنین شرایطی، هر دو یا چهار سال یکبار (زمان انتخابات) تغییرات زیادی صورت خواهد گرفت که خود یکی از موانع جدی کارآفرینی سازمانهای غیرانتفاعی است.

#### ۶- تجزیه و تحلیل و یافته‌ها

در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای کاهش و رفع همپوشی متغیرها، تحلیل عاملی به جهت تأیید دسته‌بندی متغیرها انجام شد که مشخص گردید عوامل مورد نظر بیش از ۷۴٪ موانع کارآفرینی در دانشگاه مازندران را توضیح می‌دهند [۱]. سپس برای آزمون فرضیات تحقیق و همچنین تعیین نوع و میزان رابطه موانع کارآفرینی و متغیر وابسته از تحلیل رگرسیونی استفاده گردید.



لازم به یادآوری است که چون مقادیر ترتیبی با استفاده از میانگین به مقادیر فاصله ای تبدیل شدند امکان استفاده از آزمونهای ناپارامتریک میسر گردید؛ زیرا اساساً اکثر معیارهای روانشناختی رتبه ای هستند و اغلب می توانیم با اطمینان قابل ملاحظه ای وجود برابری فاصله ها را فرض شده تلقی کنیم و بهترین روال این است که با اندازه گیری رتبه ای همانند اندازه گیری فاصله ای برخورد شود (کرنجر، ؟). ضمناً به منظور بررسی اهمیت و چگونگی رتبه بندی موانع از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شده است.

#### ۶-۱- تجزیه و تحلیل موانع به تفکیک محل خدمت پاسخ دهندگان

جدول زیر نشان دهنده نمره هر یک از متغیرها به تفکیک محل خدمت پاسخ گویان است. در ادامه نیز وضعیت این موانع به صورت نمودار مشخص شده است.

همچنان که ملاحظه می شود از بین موانع محیطی، کمترین رقابت در دانشکده علوم انسانی و بیشترین رقابت نیز در دانشکده هنر وجود داشته است. کمترین اختیار سیاستگذاری و تعیین مأموریت در دانشکده فنی و مهندسی و بیشترین میزان آن در سازمان مرکزی بوده است. بیشترین تعدد گروه های ذینفع در دانشکده منابع طبیعی و کمترین آن در دانشکده فنی هستند. از نظر پاسخگویی به مردم، سازمان مرکزی در رتبه اول و دانشکده هنر و معماری نیز در رتبه آخر قرار گرفته است.

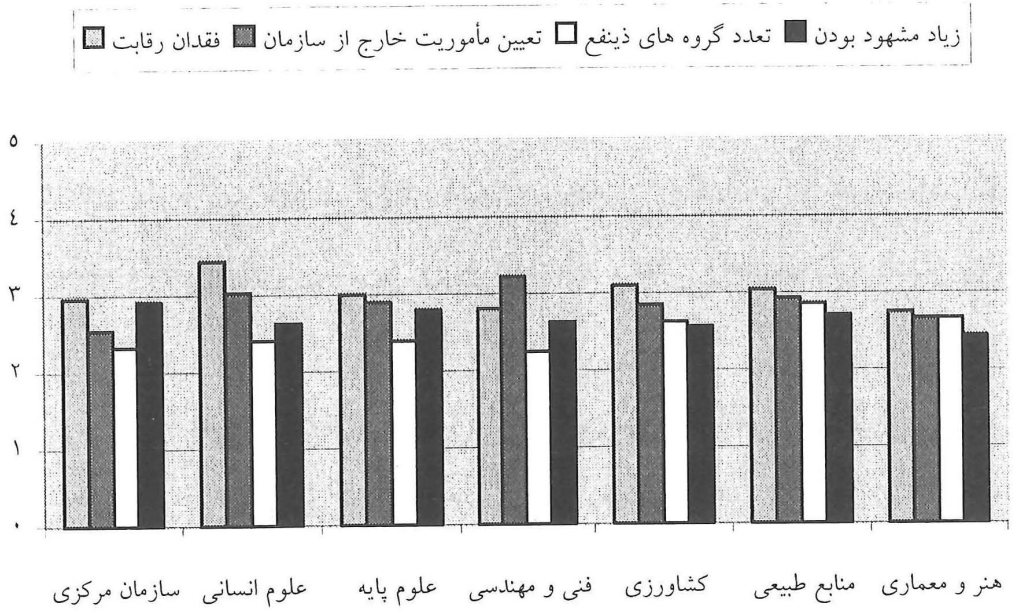
جدول ۱- تجزیه و تحلیل تفصیلی موانع به تفکیک محل خدمت پاسخ دهندگان

موانع	محل خدمت							میانگین کل	
	سازمان مرکزی	علوم انسانی	علوم پایه	فنی و مهندسی	کشاورزی	منابع طبیعی	هنر و معماری		
محیطی	فقدان رقابت	۲,۹۶	۳,۴۴	۳,۰۰	۲,۸۱	۳,۱۰	۳,۰۴	۲,۷۵	۳,۱۰
	تعیین مأموریت خارج از سازمان	۲,۵۵	۳,۰۳	۲,۹۰	۳,۲۲	۲,۸۵	۲,۹۳	۲,۶۷	۲,۹۰
	تعدد گروه‌های ذینفع	۲,۲۳	۲,۴۱	۲,۴۰	۲,۲۵	۲,۶۳	۲,۸۶	۲,۶۷	۲,۴۷
	زیاد مشهود بودن	۲,۹۲	۲,۶۳	۲,۸۰	۲,۶۳	۲,۵۷	۲,۷۱	۲,۴۴	۲,۶۹
داخلی	مدیریت ارشد	۳,۶۰	۳,۷۹	۳,۶۰	۳,۶۱	۳,۷۰	۳,۵۷	۳,۵۰	۳,۶۶
	عدم تفویض اختیار	۳,۵۰	۳,۵۴	۳,۸۰	۳,۵۰	۳,۷۳	۳,۴۸	۳,۴۴	۳,۵۷
	دوگانگی و تعدد اهداف	۳,۳۴	۳,۳۹	۳,۵۸	۳,۳۱	۳,۵۹	۳,۶۱	۳,۵۸	۳,۴۵
سببی	فرهنگ محافظه کاری	۳,۶۳	۸۶, ۳	۳,۶۹	۳,۳۶	۳,۴۷	۳,۶۴	۳,۰۰	۳,۶۱
	تعریف سنتی از موفقیت	۳,۲۹	۳,۵۰	۳,۶۰	۲,۸۹	۳,۱۵	۳,۲۹	۲,۵۰	۳,۲۶
	امکان ادامه فعالیت با وجود کارآمد نبودن	۳,۳۹	۳,۹۱	۳,۴۰	۳,۲۸	۳,۶۷	۳,۷۶	۳,۲۲	۳,۶۰
	تغییرات مکرر مدیریت	۳,۴۲	۳,۶۴	۳,۳۰	۳,۵۰	۳,۸۵	۳,۵۰	۳,۰۰	۳,۵۴

در ارتباط با موانع داخلی، تصمیمات نامناسب مدیریت عالی در مورد انتصاب و به کارگیری مدیران زبردست بیشترین مانع را در دانشکده علوم انسانی و کمترین مانع را در دانشکده هنر و معماری ایجاد کرده اند. بیشترین تفویض اختیار در دانشکده هنر و معماری صورت گرفته و کمترین اختیار نیز در دانشکده علوم پایه تفویض شده اند. همچنین دوگانگی و تعدد اهداف در دانشکده منابع طبیعی بیشترین و در دانشکده فنی و مهندسی کمترین بوده است.

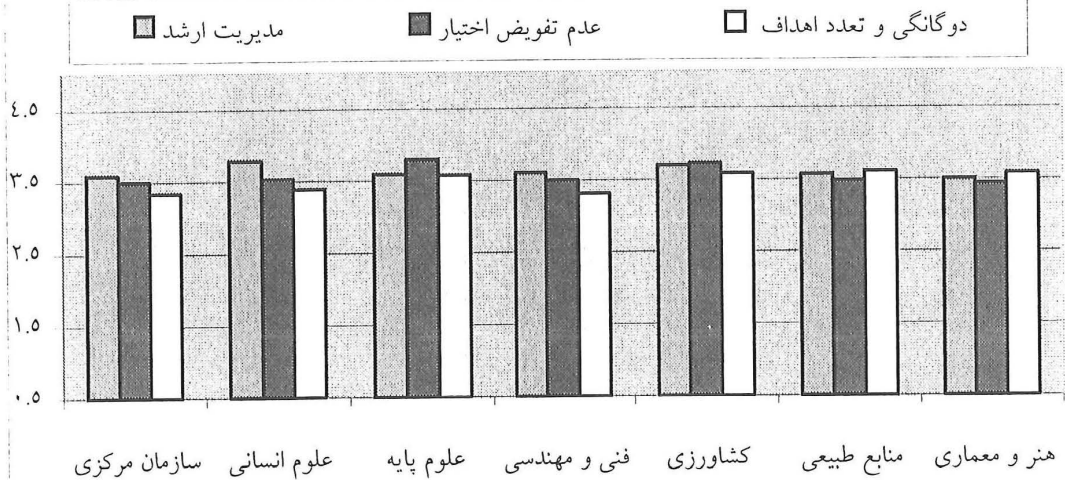
از نظر موانع منتجی، عوامل فرهنگی - اجتماعی بیشترین مانع را در دانشکده علوم انسانی و کمترین مانع را در دانشکده هنر و معماری به وجود آورده اند. در مورد تعریف موفقیت نیز بدترین وضعیت در دانشکده علوم پایه و بهترین وضعیت در دانشکده هنر و معماری دیده می شوند. در زمینه کارایی، دانشکده علوم انسانی در بدترین وضعیت و دانشکده هنر و معماری در بهترین وضعیت قرار دارند. در دانشکده کشاورزی بیشترین تغییر مدیریت و در دانشکده هنر و معماری کمترین میزان آن را داشته ایم.

نمودار مقایسه ای موانع محیطی به تفکیک محل خدمت



نمودار ۱- مقایسه موانع محیطی به تفکیک محل خدمت

نمودار مقایسه ای موانع داخلی به تفکیک محل خدمت



نمودار ۲- مقایسه موانع داخلی به تفکیک محل خدمت



نمودار ۳- مقایسه موانع منتجی به تفکیک محل خدمت

بر اساس جدول ۲، به طور کلی از نظر وجود موانع محیطی، بیشترین مشکل را دانشکده علوم انسانی و منابع طبیعی و پس از آنها به ترتیب، دانشکده کشاورزی، علوم پایه، فنی و مهندسی، سازمان مرکزی، و در آخر دانشکده هنر و معماری دارند.

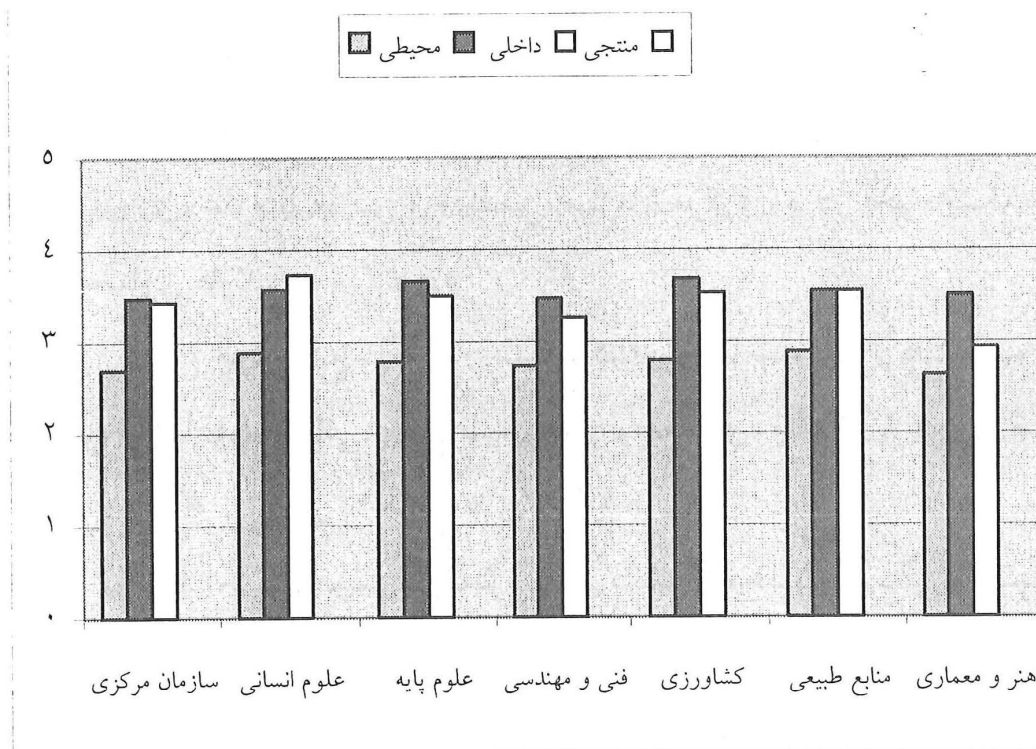
از نظر وجود موانع داخلی، دانشکده کشاورزی رتبه اول و دانشکده های علوم پایه، علوم انسانی، منابع طبیعی، هنر و معماری، سازمان مرکزی و فنی و مهندسی، به ترتیب رتبه های بعدی را دارا هستند.

موانع منتجی نیز بیشترین نمود را در دانشکده علوم انسانی و سپس در دانشکده های منابع طبیعی، کشاورزی، علوم پایه، سازمان مرکزی، دانشکده فنی و مهندسی، و در آخر دانشکده هنر و معماری داشته است.

جدول ۲- تجزیه و تحلیل کلی موانع کارآفرینی سازمانی به تفکیک محل خدمت

موانع	محل خدمت							میانگین کل
	سازمان مرکزی	علوم انسانی	علوم پایه	فنی و مهندسی	کشاورزی	منابع طبیعی	هنر و معماری	
محیطی	۲,۶۹	۲,۸۸	۲,۷۸	۲,۷۳	۲,۷۹	۲,۸۸	۲,۶۳	۲,۷۹
داخلی	۳,۴۸	۳,۵۷	۳,۶۶	۳,۴۷	۳,۶۸	۳,۵۵	۳,۵۱	۳,۵۶
منتجی	۳,۴۳	۳,۷۳	۳,۵۰	۳,۲۶	۳,۵۳	۳,۵۵	۲,۹۳	۳,۵۰

نمودار مقایسه ای موانع کارآفرینی به تفکیک محل خدمت



نمودار ۴-مقایسه موانع کارآفرینی سازمانی به تفکیک محل خدمت

### ۱۰-۲- تجزیه و تحلیل موانع به تفکیک حوزه فعالیت پاسخگویان

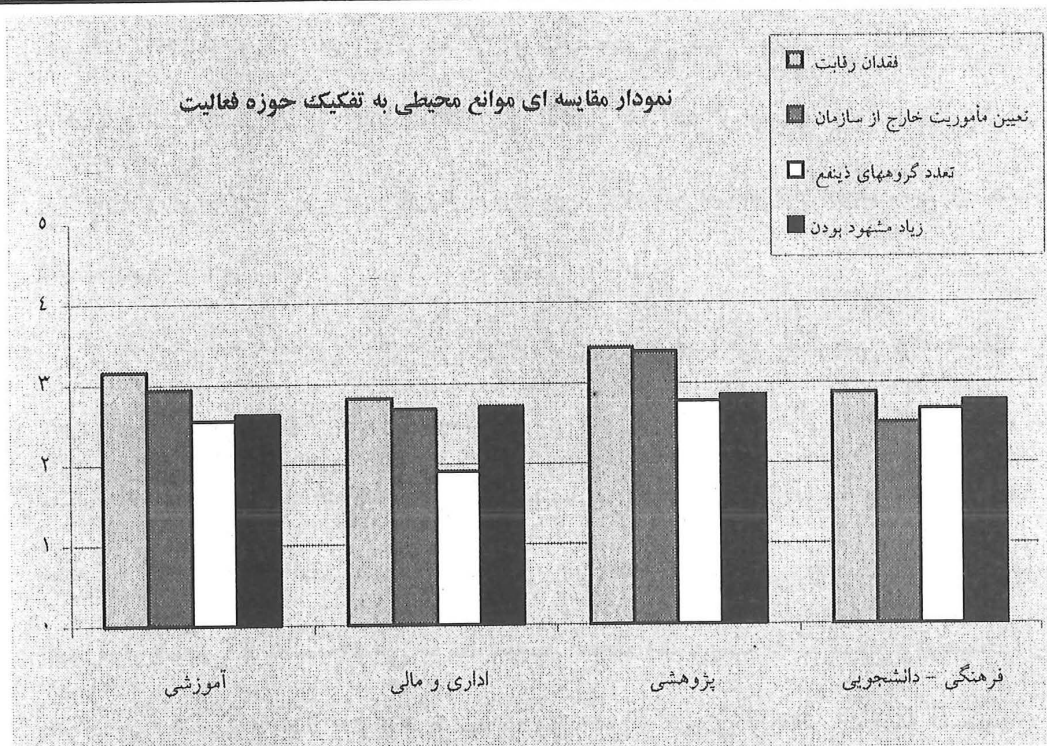
همان طور که در جدول ۳ و نمودارهای زیر مشاهده می شود، از بین موانع محیطی، کمترین رقابت در حوزه پژوهشی و بیشترین رقابت در حوزه اداری و مالی بوده است. در حوزه پژوهشی، کمترین اختیار سیاستگذاری و در حوزه فرهنگی و دانشجویی بیشترین میزان اختیار سیاستگذاری وجود داشته است. تعدد گروه های ذینفع در حوزه پژوهشی بالاترین حد و در حوزه اداری و مالی کمترین بوده اند. زیاد مشهود بودن در پژوهشی بالاترین میزان و در حوزه آموزشی پایین ترین میزان را نشان می دهد.

در مورد موانع داخلی، تصمیمات نامناسب مدیریت عالی در انتصاب و به کارگیری مدیران زیردست بیشترین مشکل را در حوزه آموزشی و کمترین مشکل را در حوزه اداری و مالی داشته اند. در حوزه اداری و مالی، بیشترین تفویض اختیار و در حوزه فرهنگی و دانشجویی نیز کمترین تفویض اختیار وجود داشته است. در حوزه اداری و مالی، اهداف از وضوح و روشنی بیشترین برخوردار بوده اند ولی در حوزه پژوهشی، اهداف بیشترین دوگانگی و تعدد را داشته اند.

از نظر موانع منتجی، عوامل فرهنگی و اجتماعی بدترین وضعیت را در حوزه پژوهشی و بهترین وضعیت را در حوزه اداری و مالی داشته اند. تعریف سنتی از موفقیت در حوزه آموزشی مهمترین مانع و در حوزه پژوهشی کمترین مانع را ایجاد کرده اند. کمترین کارایی در حوزه آموزشی و بیشترین کارایی در حوزه فرهنگی و دانشجویی بوده است. ثبات مدیریت بدترین وضعیت را در حوزه پژوهشی و بهترین وضعیت را در حوزه اداری و مالی داشته است.

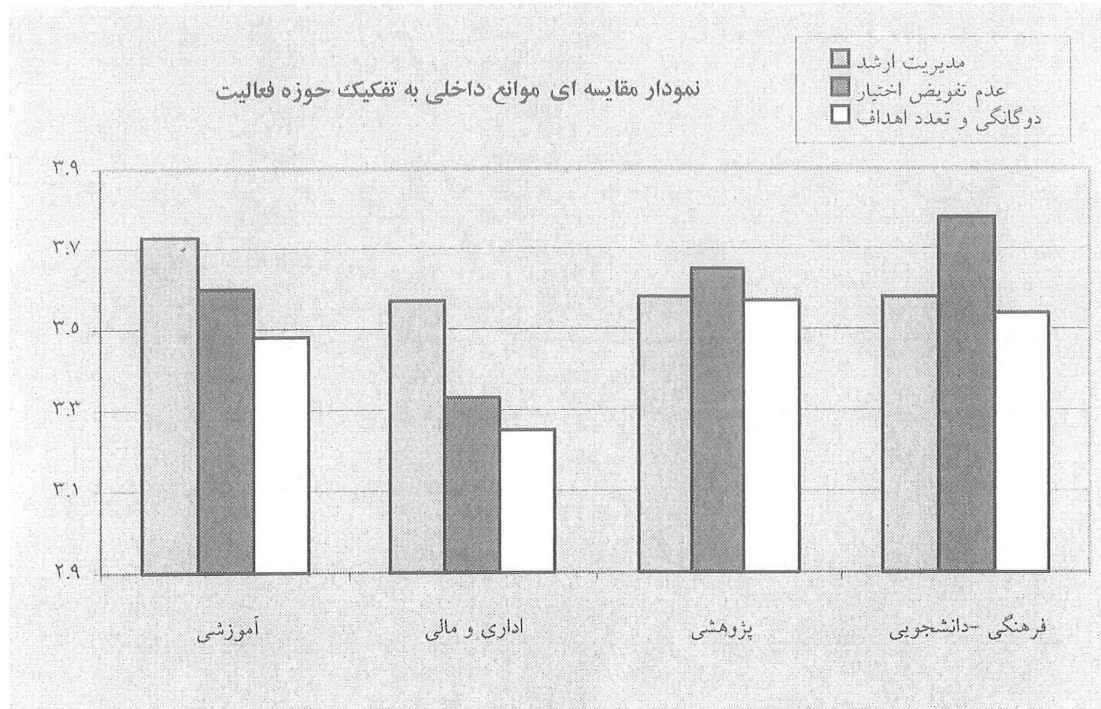
جدول ۳- تجزیه و تحلیل تفضیلی موانع به تفکیک حوزه فعالیت پاسخ دهندگان

موانع	حوزه فعالیت				میانگین کل	
	آموزشی	اداری و مالی	پژوهشی	فرهنگی - دانشجویی		
محیطی	فقدان رقابت	۳,۱۵	۲,۸۲	۳,۴۴	۲,۸۸	۳,۱۰
	تعیین مأموریت خارج از سازمان	۲,۹۴	۲,۶۸	۳,۳۹	۲,۵۰	۲,۹۰
	تعدد گروه های ذینفع	۲,۵۵	۱,۹۱	۲,۷۸	۲,۶۷	۲,۴۷
	زیاد مشهود بودن	۲,۶۲	۲,۷۱	۲,۸۵	۲,۷۸	۲,۶۹
داخلی	مدیریت ارشد	۳,۷۳	۳,۵۷	۳,۵۸	۳,۵۸	۳,۶۶
	عدم تفویض اختیار	۳,۶۰	۳,۳۳	۳,۶۵	۳,۷۸	۳,۵۷
	دوگانگی و تعدد اهداف	۳,۴۸	۳,۲۵	۳,۵۷	۳,۵۴	۳,۴۵
منبعی	فرهنگ محافظه کاری	۳,۶۸	۳,۴۳	۳,۷۰	۳,۴۷	۳,۶۱
	تعریف سنتی از موفقیت	۳,۲۷	۳,۲۵	۳,۲۲	۳,۲۵	۳,۲۶
	امکان ادامه فعالیت با وجود کارآمد نبودن	۳,۷۰	۳,۵۷	۳,۴۸	۳,۲۲	۳,۶۰
	تغییرات مکرر مدیریت	۳,۶۳	۳,۲۱	۳,۷۸	۳,۴۲	۳,۵۴

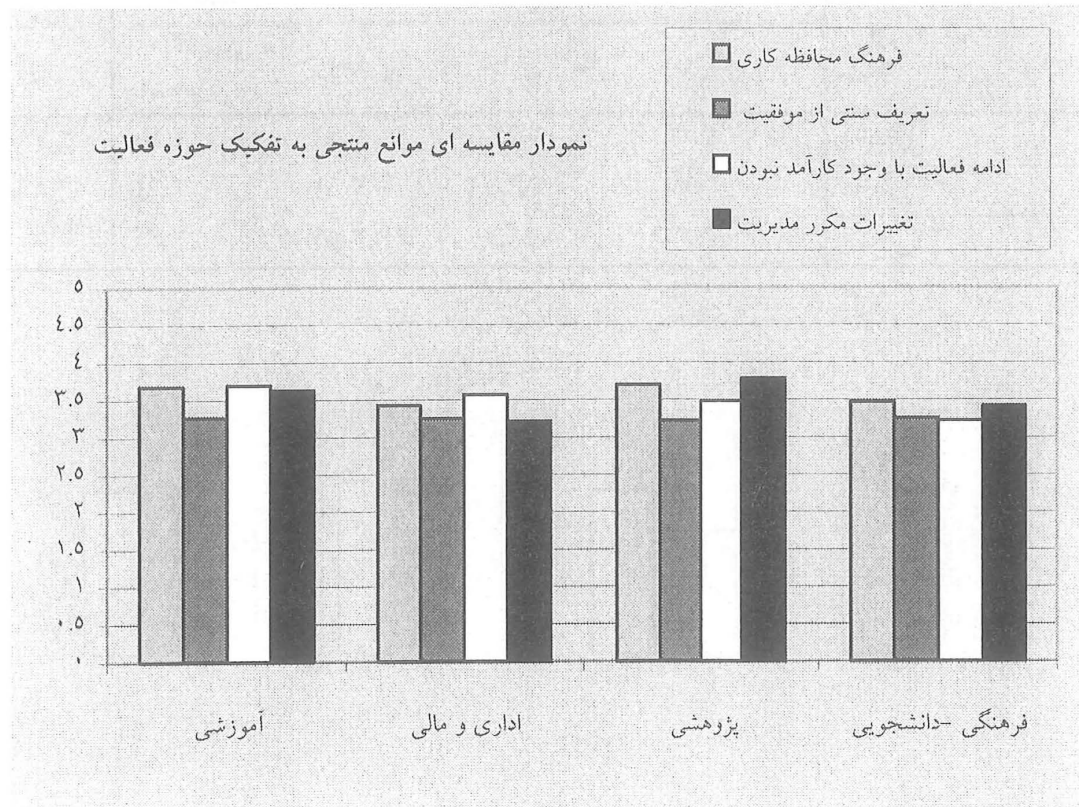


نمودار ۵- مقایسه موانع محیطی به تفکیک حوزه فعالیت





نمودار ۶- مقایسه موانع داخلی به تفکیک حوزه فعالیت



نمودار ۷- مقایسه موانع منتجی به تفکیک حوزه فعالیت

طبق جدول ۴، به طور کلی وضعیت موانع به صورت زیر است:

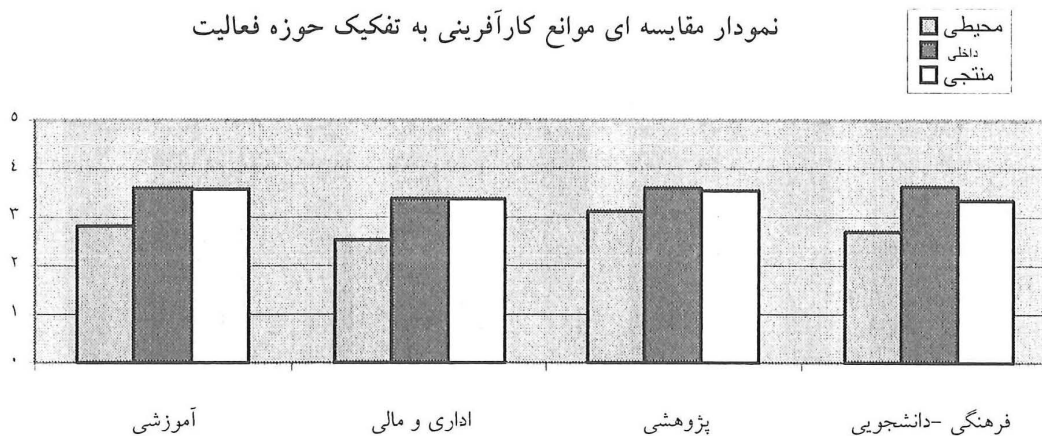
از نظر موانع محیطی، بیشترین مشکل به ترتیب در حوزه پژوهشی و پس از آن در حوزه های آموزشی، فرهنگی و دانشجویی، و در آخر، حوزه اداری و مالی وجود داشته است.

از نظر موانع داخلی، بدترین وضعیت به ترتیب در حوزه فرهنگی و دانشجویی و پس از آن در حوزه پژوهشی و آموزشی، و در نهایت در حوزه اداری و مالی مشاهده می شود.

در مورد موانع منتجی نیز بیشترین مشکل را در حوزه آموزشی و پس از آن به ترتیب در حوزه پژوهشی، اداری و مالی، و فرهنگی و دانشجویی داشته ایم. جدول ۴- تجزیه و تحلیل کلی موانع کارآفرینی سازمانی به تفکیک حوزه فعالیت

موانع	حوزه فعالیت				میانگین کل
	آموزشی	اداری و مالی	پژوهشی	فرهنگی - دانشجویی	
محیطی	۲,۸۲	۲,۵۳	۳,۱۲	۲,۷۰	۲,۷۹
داخلی	۳,۶۰	۳,۳۸	۳,۶۰	۳,۶۳	۳,۵۶
منتجی	۳,۵۷	پ	۳,۵۴	۳,۳۴	۳,۵۰

نمودار مقایسه ای موانع کارآفرینی به تفکیک حوزه فعالیت



نمودار ۸- مقایسه موانع کارآفرینی به تفکیک حوزه فعالیت

## ۱۱- آزمون فرضیات با استفاده از رگرسیون خطی

در این قسمت با استفاده از رگرسیون خطی به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می شود.

## - آزمون فرضیه اول :

موانع محیطی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران هستند.

با توجه به فرضیه اول، می توان فرض صفر و فرض مقابل را به صورت زیر بیان کرد:

(نقیض ادعا) موانع محیطی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشکده مازندران نیستند.

$$H_0 : \beta = 0$$

فرض صفر

(ادعا) موانع محیطی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران است.

$$H_1 : \beta \neq 0$$

فرض مقابل

فرضیه اول از طریق آزمون رگرسیون و با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۰/۰۵ (α = ۵٪) مورد سنجش قرار گرفت. نتایج به دست آمده در جدول زیر آورده شده اند:

جدول ۵- نتایج آزمون رگرسیون بین کارآفرینی سازمانی و موانع محیطی

	ضریب همبستگی (r)	ضریب تعیین (r <sup>2</sup> )	a	B	β	ضریب معنی دار بودن (sig.)
موانع محیطی	۰/۶۷۰	۰/۴۴۹	۵/۱۱۷	-۰/۹۲۹	-۰/۶۷۰	۰/۰۰۰

همچنان که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، ضریب معنی داری برابر ۰/۰۰ است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که به احتمال ۹۵٪ بین کارآفرینی سازمانی و موانع محیطی ارتباط معنی داری وجود دارد. از آنجا که ضریب تعیین برابر ۰/۴۴۹ می‌باشد، حدود ۴۵٪ از تغییرات کارآفرینی سازمانی قابل استناد به تغییرات موانع محیطی است. با توجه به اینکه ضریب بتا برابر ۰/۶۷۰- شده، رابطه این دو متغیر معکوس است. بنابراین، فرض صفر بودن بتا رد می‌شود. در نهایت، با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون، فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد. معادله رگرسیون برای کارآفرینی سازمانی و موانع محیطی نیز به صورت زیر ارائه می‌شود:

$$\hat{Y} = 5/117 - 0/929 X$$

که در آن: موانع محیطی: X برآورد کارآفرینی سازمانی:  $\hat{Y}$

- آزمون فرضیه دوم:

موانع داخلی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران هستند.

برای فرضیه دوم می توان فرض صفر و فرض مقابل را به صورت زیر نوشت:

(نقیض ادعا) موانع داخلی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران نیستند.  
 $H_0: \beta = 0$

فرض صفر

(ادعا) موانع داخلی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران هستند.  
 $H_1: \beta \neq 0$

فرض مقابل

آزمون فرضیه دوم نیز از طریق محاسبه رگرسیون خطی بین کارآفرینی سازمانی و موانع داخلی اجرا شد. نتایج مربوط در جدول زیر ارائه شده اند.

جدول ۶- نتایج آزمون رگرسیون بین کارآفرینی سازمانی و موانع داخلی

	ضریب همبستگی (r)	ضریب تعیین ( $r^2$ )	a	B	$\beta$	ضریب معنی دار بودن (sig.)
موانع داخلی	۰/۵۵۹	۰/۳۱۳	۵/۹۶۱	-۰/۹۶۸	-۰/۵۵۹	۰/۰۰۰

بر اساس جدول فوق، ضریب معناداری ۰/۰۰۰ می باشد که حاکی از این است که به احتمال ۹۵٪ بین کارآفرینی سازمانی و موانع داخلی همبستگی معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین به دست آمده (۰/۳۱۳) بیانگر این است که حدود ۳۱٪ از تغییرات کارآفرینی سازمانی مربوط به تغییرات موانع داخلی می باشد. ضریب

بتا (۰/۵۵۹-) نیز نشاندهنده ارتباط معکوس متغیرهای مذکور است. به عبارت دیگر، فرض صفر مبنی بر اینکه بتا برابر صفر است، رد شده است و در نتیجه، فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. معادله رگرسیون را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

$$\hat{Y} = 0/961 - 0/968X$$

که در آن:  $X$  : موانع داخلی :  $Y$  : برآورد کارآفرینی سازمانی :

- آزمون فرضیه سوم

موانع منتجی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه  
مازندران هستند.

برای فرضیه سوم می‌توان فرض صفر و فرض مقابل آن را به صورت زیر بیان کرد:

(نقیض ادعا) موانع منتجی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در

دانشگاه مازندران نیست.  $H_0 : \beta = 0$

فرض صفر

(ادعا) موانع منتجی از مهمترین عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه

مازندران است

$H_1 : \beta \neq 0$

فرض مقابل

فرضیه سوم نیز همانند دیگر فرضیات، مورد بررسی قرار گرفته است. جدول زیر نتایج این آزمون را نشان می دهند.

جدول ۷- نتایج آزمون رگرسیون بین کارآفرینی سازمانی و موانع منتجی

ضریب معنی دار بودن (sig.)	$\beta$	B	a	ضریب تعیین ( $r^2$ )	ضریب همبستگی (r)	
۰/۰۰۰	-۰/۶۵۸	-۰/۶۵۶	۴/۸۱۲	۰/۴۳۳	۰/۶۵۸	موانع منتجی

مطابق جدول فوق، ضریب معنی داری برای این دو متغیر برابر ۰/۰۰۰ که نشان می دهد به احتمال ۹۵٪ کارآفرینی سازمانی با موانع منتجی دارای ارتباط معنی داری است. ضریب تعیین (۰/۴۳۳) حاکی از این است که تقریباً ۴۳٪ از تغییرات کارآفرینی سازمانی با تغییرات موانع منتجی مرتبط می باشد. ضریب بتا (-۰/۶۵۸) بیانگر ارتباط معکوس متغیرها است. در نتیجه، فرض صفر رد می شود و فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار می گیرد. معادله رگرسیون کارآفرینی سازمانی و موانع منتجی را می توان به صورت زیر نوشت:

$$\hat{Y} = 4/812 - 0/656 X$$

که در آن : موانع منتجی : X برآورد کارآفرینی :  $\hat{Y}$

## ۱۲- رتبه بندی موانع کارآفرینی سازمانی (محیطی، داخلی و منتجی)

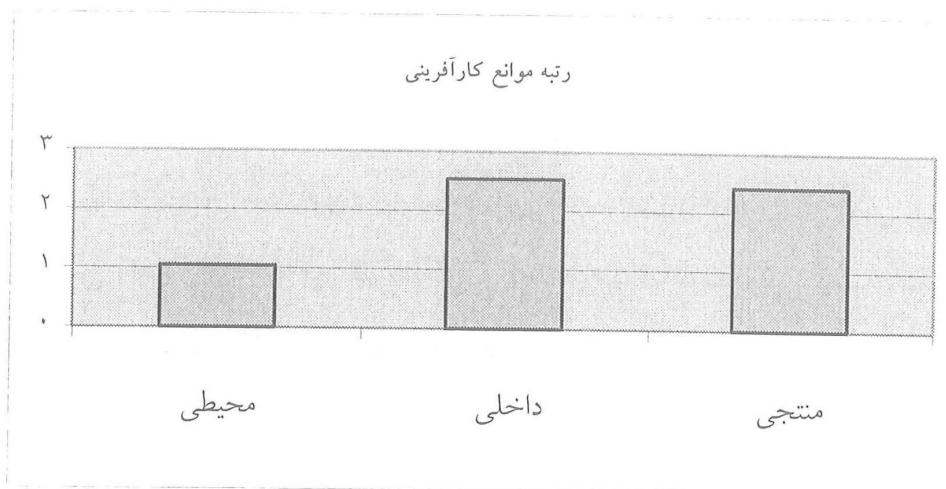
در نهایت، به منظور رتبه هر یک از موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران، با استفاده از آزمون فریدمن، نتایجی به شرح ذیل به دست آمدند.

جدول ۸- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای موانع سه گانه کارآفرینی سازمانی

موانع کارآفرینی سازمانی	میانگین رتبه ها	تعداد جامعه N	کای دو $\chi^2$	درجه آزادی d.f	ضریب معنی دار بودن (sig.)
داخلی	۲/۵۴	۶۴	۸۹/۸۷۸	۲	۰/۰۰۰
منتجی	۲/۴۲				
محیطی	۱/۰۴				

همچنان که در جدول فوق ملاحظه می شود، با توجه به میزان  $\chi^2$  به دست آمده (۸۹/۷۸۷)، درجه آزادی ۲ و ضریب معنی داری (۰/۰۰۰)، با احتمال ۹۵٪ فرض یکسان بودن رتبه موانع کارآفرینی رد می شود. با توجه به میانگین رتبه های به دست آمده، موانع داخلی در رتبه نخست قرار می گیرد. به عبارت دیگر، موانع داخلی بیشترین نقش بازدارندگی را در کارآفرینی سازمانی دارد. پس از آن، موانع منتجی و در رتبه سوم نیز موانع محیطی قرار دارند. نمودار زیر وضعیت رتبه بندی این موانع را نشان می دهد.





نمودار ۹- رتبه بندی موانع کارآفرینی سازمانی

### ۱-۱۳- رتبه بندی موانع داخلی

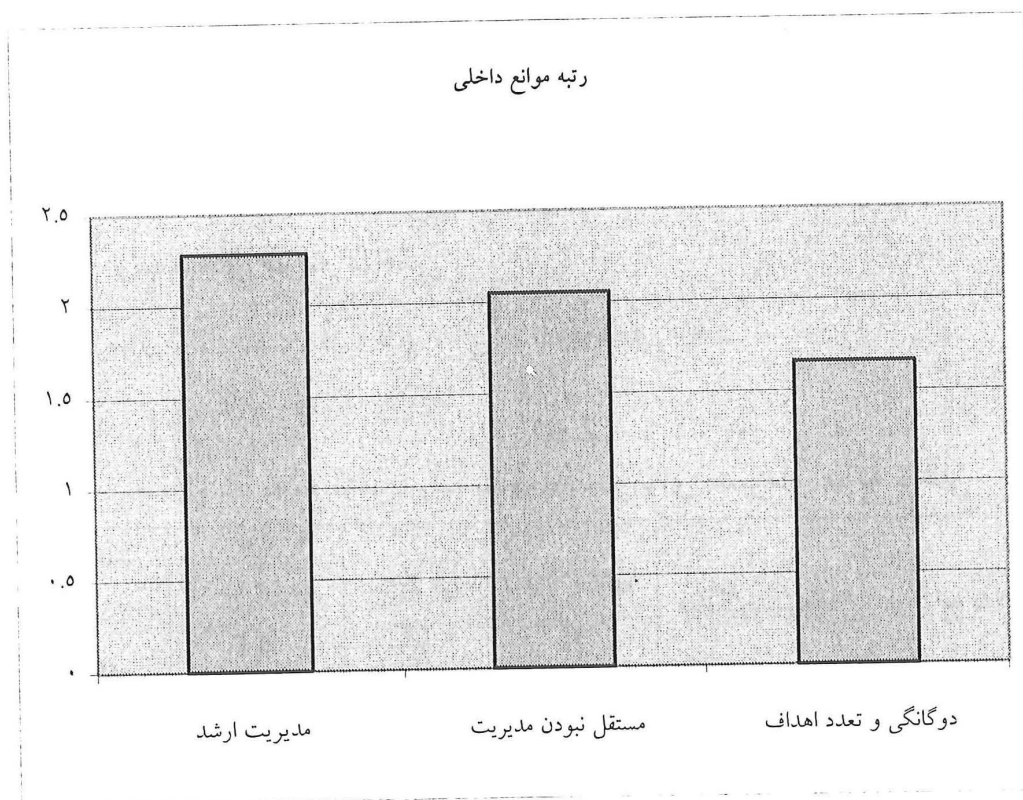
نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای موانع داخلی به شرح جدول زیرند:

جدول ۹- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای متغیرهای موانع داخلی

موانع داخلی	میانگین رتبه‌ها	تعداد جامعه N	کای دو $\chi^2$	درجه آزادی d.f	ضریب معنی دار بودن (sig.)
مدیریت ارشد مستقل نبودن مدیریت دوگانگی و تعدد اهداف	۲/۲۸ ۲/۰۵ ۱/۶۶	۶۴	۱۳/۵۳۴	۲	۰/۰۰۱

چنان که در جدول فوق ملاحظه می شود، با توجه به  $\chi^2$  محاسبه شده (۱۳/۵۳۴)، ضریب معنی داری ۰/۰۰۱ و درجه آزادی ۲، در سطح اطمینان ۹۵٪

فرضیه صفر مبنی بر یکسان بودن رتبه موانع داخلی رد می‌شود. از بین موانع داخلی از نظر رتبه ای، بیشترین نقش بازدارندگی را تصمیمات نامناسب مدیریت عالی در انتصاب و به کارگیری مدیران زیردست و پس از آن عدم تفویض اختیار و در آخر، دوگانگی و تعدد اهداف ایفا می‌کنند. نمودار ۱۰ رتبه بندی موانع داخلی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱۰- رتبه بندی موانع داخلی

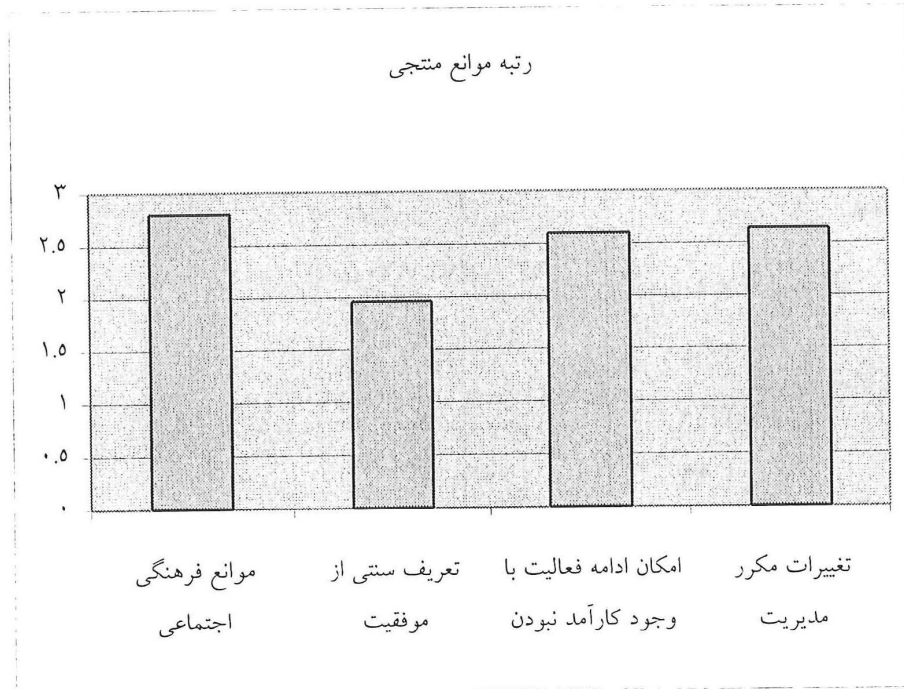
### ۱۳-۲- رتبه بندی موانع منتجی

جدول زیر بیانگر نتایج حاصل از آزمون رتبه بندی فریدمن به منظور تعیین رتبه هر یک از موانع منتجی است:

جدول ۱۰- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای متغیرهای موانع محیطی

موانع منتجی	میانگین رتبه ها	تعداد جامعه N	کای دو $\chi^2$	درجه آزادی d.f	ضریب معنی دار بودن (sig.)
فرهنگ محافظه کاری	۲/۸۰	۶۴	۱۷/۲۰۴	۳	۰/۰۰۱
تغییر مکرر مدیریت	۲/۶۴				
امکان ادامه فعالیت	۲/۶۰				
...					
تعریف سنتی از موفقیت	۱/۹۶				

بر اساس نتایج به دست آمده، با توجه به  $\chi^2$  به دست آمده (۱۷/۲۰۴)، درجه آزادی ۳ و ضریب معنی داری ۰/۰۰۱، با اطمینان ۹۵٪ فرضیه مبنی بر یکسان بودن رتبه موانع منتجی رد می گردد. به عبارت دیگر، با اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که اولاً بین موانع منتجی تفاوت معنی داری وجود دارد و ثانیاً با توجه به میانگین رتبه های محاسبه شده، موانع فرهنگی - اجتماعی بیشترین عامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی است و پس از آن به ترتیب تغییرات مکرر مدیریت، امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود کارآمد نبودن و در نهایت تعریف سنتی از موفقیت قرار می گیرد. نمودار ۱۱ نشاندهنده چگونگی رتبه بندی موانع منتجی است.



نمودار ۱۱- رتبه بندی موانع منتجی

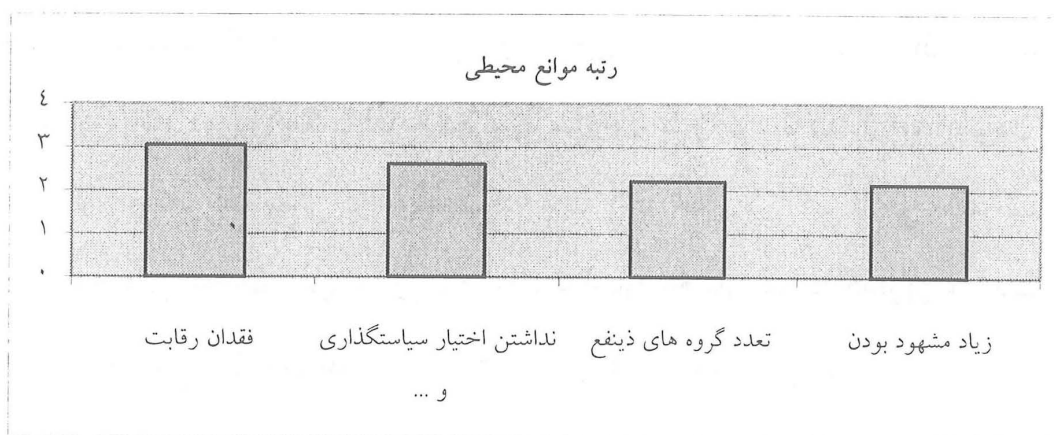
## ۱۳-۳- رتبه بندی موانع محیطی

موانع محیطی دربرگیرنده فقدان رقابت، نداشتن اختیار سیاستگذاری و تعیین مأموریت توسط مدیران، تعدد گروه‌های ذینفع و زیاد مشهود بودن نیست. برای بررسی این که کدام یک از متغیرهای زیر مجموعه موانع محیطی از اهمیت بیشتری برخوردار است از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

جدول ۱۱- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای متغیرهای موانع محیطی

موانع محیطی	میانگین رتبه‌ها	تعداد جامعه N	کای دو $\chi^2$	درجه آزادی d.f	ضریب معنی دار بودن (sig.)
فقدان رقابت	۳/۰۵	۵۷	۱۹/۵۹۶	۳	۰/۰۰۰
تعیین مأموریت خارج از سازمان	۲/۶۱				
زیاد مشهود بودن	۲/۲۰				
تعدد گروه‌های ذینفع	۲/۱۴				

نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که  $\chi^2$  برابر ۱۹/۵۹۶ است که با توجه به درجه آزادی ۳ و ضریب معنی داری ۰۰/۰۰۰ در سطح اطمینان ۹۵٪، فرض صفر مبتنی بر یکسان بودن رتبه موانع محیطی، رد می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که اولاً بین میزان اهمیت موانع محیطی تفاوت معنی داری وجود دارد و ثانياً با توجه به میانگین رتبه محاسبه شده، فقدان رقابت بیشترین بازدارندگی در کارآفرینی سازمانی را دارد. پس از آن، نداشتن اختیار سیاستگذاری و تعیین مأموریت توسط مدیران، رتبه بندی را از نظر بازدارندگی دارا است. نمودار ۱۲ تفاوت بین موانع محیطی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱۲- رتبه بندی موانع محیطی

#### ۱۴- نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون و همچنین ضریب معنی دار بودن با احتمال ۹۵٪، هر چند نقش بازدارندگی موانع محیطی و موانع داخلی و موانع منتجی برای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران قویاً تأیید می‌گردد، اما با توجه به نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی موانع کارآفرینی سازمانی (موانع داخلی، موانع منتجی، و موانع محیطی) و با عنایت به اینکه سطح

معنی‌داری برابر ۰/۰۰۰ شده است، با احتمال ۹۵٪ فرض یکسان بودن رتبه موانع مذکور رد گردید. با توجه به میانگین رتبه‌های به دست آمده، موانع داخلی از مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران تعیین گردید. ضمناً نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی زیر مجموعه‌های موانع داخلی، موانع منتجی، و موانع محیطی نیز اعمال شد که خلاصه نتایج آن چنین است. در رتبه بندی موانع داخلی، مدیریت ارشد یا تصمیمات نامناسب مدیریت عالی در رتبه اول، عدم تفویض اختیار در رتبه دوم و دوگانگی و تعدد اهداف در رتبه آخر قرار می‌گیرند. در رتبه بندی موانع منتجی، با توجه به میانگین رتبه‌های به دست آمده، فرهنگ محافظه کاری در رتبه اول، تغییرات مکرر مدیریت و افق زمانی کوتاه در رتبه دوم و امکان ادامه فعالیت سازمان با وجود ناکارآمد بودن در رتبه سوم و تعریف سنتی از موفقیت در رتبه آخر جای می‌گیرند. در رتبه بندی موانع محیطی، فقدان رقابت در رتبه اول، نداشتن اختیار سیاستگذاری و تعیین مأموریت خارج از سازمان در رتبه دوم و زیاد مشهود بودن در رتبه سوم و تعدد گروه‌های ذینفع در رتبه آخر قرار گرفته است. با توجه به یافته‌های این مطالعه می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

### افزایش رقابت

به نظر می‌رسد که سیاستهای نامناسب دولت یکی از دلایل عمده فقدان رقابت بین دانشگاه‌های کشور باشد که از آن جمله می‌توان به تعیین بودجه ثابت برای دانشگاه‌ها، عدم اعطای مجوز فعالیت به دانشگاه‌های خارجی و ... اشاره نمود. همین موارد باعث می‌شوند که دانشگاه‌ها با چالشهای جدی و عدم اطمینان

محیطی مواجه نباشند و برای افزایش کیفیت آموزشی، کارایی، اثربخشی و کاهش هزینه ها، تلاش کافی نکنند. در بسیاری از کشورها شعبه هایی از دانشگاه های خارجی وجود دارند، در حالی که به این دانشگاه ها اجازه فعالیت در ایران داده نمی شود. با تأسیس این قبیل دانشگاه ها در کنار دانشگاه های داخلی، امکان رقابت در داخل کشور فراهم می گردد و مراکز آموزشی ما نیز به موازات نظامهای آموزشی پیشرفته دنیا رشد خواهند کرد. بنابراین، نقش دولت در ایجاد زمینه های مناسب به منظور وادار نمودن دانشگاهها به رقابت و افزایش قابلیتهای خود، حائز اهمیت است.

مدیران باید جوّی رقابتی در دانشگاه ایجاد کنند، جوّی که همه افراد به عملکرد، برنامه ها، راهبردها، اهداف و نوآوریهای رقبا و حتی دیگر واحدهای دانشگاه حساس باشند. به عبارت دیگر، با استفاده از شیوه های مناسب نظیر نظام پاداش و تشویق، حس رقابت افراد را تحریک و تشویق نمود.

### افزایش اختیار سیاستگذاری مدیران

همچنان که در بسیاری از کشورهای پیشرفته مشاهده می شود، دولت باید اختیارات دانشگاه ها را در این زمینه افزایش دهد تا مدیران بتوانند مأموریت و اهداف کلی دانشگاه را بر اساس نیازهای موجود تعیین کنند. یکی از دلایل عمده دخالت منابع قدرت خارج از دانشگاه در این مورد وابستگی دانشگاه ها به خصوص وابستگیهای مالی آنها به بودجه دولت است. بنابراین، باید با تغییر قوانین و دادن اختیار به دانشگاه ها برای افزایش منابع مالی خود در این جهت اقدام کرد. دانشگاه ها نیز می توانند با جستجوی منابع مالی جدید، از طریق

اجرای طرح‌های تحقیقاتی، همکاری با صنایع، ارائه خدمات جدید و ... در جهت کاهش این وابستگی‌ها تلاش نمایند.

یکی از راه‌هایی که می‌توان با استفاده از آن تا حدودی به دانشگاه‌ها استقلال مالی دارد این است که دولت بخشی از بودجه دانشگاه‌ها را به صورت سهام شرکتها در اختیار دانشگاه‌ها قرار دهد. از این طریق دانشگاه‌ها می‌توانند از سهامداران شرکتها باشند؛ نمایندگان در هیأت مدیره داشته باشند؛ در مدیریت این شرکتها نقش قابل ملاحظه‌ای ایفا کنند و از طریق مدیریت مناسب و با افزایش کارایی و بهره‌وری آن شرکتها بودجه خود را افزایش دهند. از طرفی، بدین طریق ارتباط دانشگاه و صنعت بیشتر می‌شود و صنایع نیز می‌توانند از کمکهای دانشگاه بیشتر بهره‌مند شوند (ابراهیمی، خرداد ۱۳۸۰).

### افزایش فرهنگ خطر (ریسک) پذیری

وقتی مدیران سازمان متحمل خطر (ریسک) می‌شوند، غالباً شغل، اعتبار و شهرت خود را به خطر می‌اندازند. چنانچه ریسک‌پذیری به اندازه کافی در دانشگاه مورد حمایت قرار نگیرد، مدیران تمایلی به ریسک‌پذیری نخواهند داشت، در صورتی که ریسک‌پذیری و کارآفرینی از یکدیگر غیرقابل تفکیک هستند. بنابراین، ضمن اینکه به مدیران تفویض اختیار می‌شود باید از ریسک‌های حساب شده‌ای که آنها متقبل می‌شوند نیز حمایت شود. به بیان دیگر، مدیریت عالی دانشگاه باید رهبری و مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه را تقبل کند. اساساً روحیه افراد کارآفرین با قوانین و مقررات خشک و بوروکراسی حاکم بر سازمانهای بزرگ سازگاری ندارد. بنابراین می‌توان با کاهش مقررات دست و پاگیر و کنترل‌های مستقیم و بیش از حدی که به اعضا تحمیل می‌گردد، در جهت



انعطاف پذیری سازمان و اعطای استقلال و آزادی عمل بیشتر به افراد صاحب ایده، اقدام نمود. بدین منظور، می توان از ساختار موازی بهره گرفت. این ساختار، ساختاری ارگانیک و منعطف است که در کنار یک بوروکراسی طراحی شده و شامل گروه های کوچک مستقلی است که دارای منابع خاص خود هستند و می توانند ایده های شخصی خود را بدون توجه به قوانین و سطوح مدیریتی موجود، دنبال کنند و در نتیجه از انعطاف پذیری لازم برای حل مسائل بدون ساختار برخوردارند (وارث، ۱۳۷۸).

### ایجاد آرمان مشترک برای تغییرات توسط مدیریت ارشد

در دانشگاه باید کار گروهی و تشکیل تیمهای کارآفرینی مورد تشویق و حمایت قرار گیرد و به عنوان یک ارزش درآید. معمولاً هنگامی که افراد به صورت گروهی عمل می کنند خطرهای (ریسکها) بیشتری را می پذیرند. آرمان مشترک نیز از دیگر نیازهای فرهنگی دانشگاه مازندران است. آرمان مشترک وضعیت و چشم انداز مطلوب دانشگاه را نشان می دهد؛ با وجود آرمان مشترک انگیزه تلاش بیشتر برای حرکت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب در افراد سازمان ایجاد می شود. در این مورد، مدیران دانشگاه باید به چند نکته توجه نمایند. آرمان مشترک از آرمانهای شخصی و تعامل آنها نشأت می گیرد و مدیران دانشگاه باید به آرمانهای شخصی افراد احترام گذارند و آنها را تقویت نمایند. در نتیجه، مدیران نمی توانند آرمانهای خود را به عنوان آرمان مشترک از بالا به پایین تحمیل کنند. مدیران دانشگاه باید دارای این مهارت باشند که دورنمای خود را به مرادوه نگذارند و آنها را تقویت نمایند. در نتیجه، مدیران نمی توانند آرمانهای

خود را به عنوان آرمان مشترک از بالا به پایین تحمیل کنند. مدیران دانشگاه باید دارای این مهارت باشند که دورنمای خود را به مراد بگذارند و آن را به عنوان عامل انگیزش افراد به کار گیرند. آرمان مشترک باید مورد تأیید کارکنان باشد تا احساس تعلق و انگیزه تلاش را در آنها ایجاد کند. مدیران دانشگاه باید عملاً پایبندی خود را به آرمانها نشان دهند و برای تقویت آن از ساز و کارهای مناسب مانند انتخاب مدیران نوآور، تفویض اختیار و ایجاد نظام پاداش و تشویقهای مناسب و ... استفاده نمایند. همچنین آرمان مشترک باید صریح، روشن، حامی نوآوری و بازارگرایی باشد.

### یادداشتها

[۱]. با تحلیل عاملی، ۳۷ متغیر ۸ عامل که می‌توان آنها را تحت عنوان سه دسته کلی عوامل داخلی، محیطی و ممتجی برچسب زد و با مقدار ویژه بالای ۱ که واریانس جمعی آنها ۷۴/۹۷۵٪ به دست آمد، بارگذاری شد؛ یعنی این متغیرها بیش از ۷۴٪ موانع کارآفرینی را توضیح می‌دهند.

### فهرست منابع

#### الف) فارسی

۱. ابراهیمی، یزدان (خرداد ۱۳۸۰)؛ «پیشنهادی برای بهبود وضعیت مالی دانشگاهها»؛ *خبرنامه آموزش عالی*، شماره ۱۸.
۲. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۸)؛ *کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها*؛ چاپ سوم، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
۳. الوندی، مهدی (۱۳۷۷)؛ *مدیریت عمومی*؛ چاپ یازدهم، تهران: نشر نی.

۴. جدی، سوسن و محمد زنجانی (بهمین ۱۳۸۰)؛ «موانع توسعه کارآفرینی در ایران»؛ تدبیر، شماره ۱۲۰.
۵. زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)؛ *مدیریت تحول: استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین*؛ چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۶. صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸)؛ *سازمان کارآفرین*؛ چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۴)؛ *جزوه منتشر نشده مبانی فلسفی نظریه‌های سازمانی*؛ دانشگاه تهران.
۸. مقیمی، محمد و محمد زالی (۱۳۷۹)؛ *بررسی موانع کارآفرینی در صنعت کشور و ارائه راهکارهای اساسی جهت توسعه کارآفرینی*؛ جهاد دانشگاهی.
۹. وارث، حامد (۱۳۷۸)؛ «کارآفرینی دولتی»؛ *تحول اداری*، شماره ۲۰، ۱۳۷۸.

#### ب) لاتین

1. Boyett, I. (1996); "The Public Sector Entrepreneur- A Definition"; *International Journal Of Puplic sector Management*, Vol.9, No.2.
2. Burgle man, R.A.(1984) "Designs for Corporate Entrepreneurship", *California Management Review*.
3. Burins, S.(1998); "What Border: Public Management Innovation in the United States and Canada"; paper presented at the 1998 International Public Management Network Conference, Willamette University, Salem, Oregon, June 28-29.
4. Cornwall & Pearlman *ibid*; Kuhn, R.L. (1993); "Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies"; Westport, CT: Quorum Books; Jennings(1994),FN 5,id.
5. Cornwall and Pearlman (1986); "Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate"; *Californian Management Review*, Vol. 28, No. 3.

6. Cornwall and Pearlman (1986); "Public entrepreneurs: Who They Are and How They Operate"; *Californian Management Review*, Vol.28, No.3.
7. David Davies, (1998), "The Virtual university: a learning university"; *Journal of Workplace learning*, volume 10, Number 4.
8. Davies D., (1998); "The virtual university:a learning university"; *Journal of workplace learning*, volume 10, Number 4, pp. 175-213
9. Filion, L.J.(1997); "From Entrepreneurship to Entrepronology"; HEC, The University of Montreal Business School, Paper presented at the 42nd ICSB World Conference, June 21-24, San Francisco, California.
10. Forster , J., & Graham, P.(eds) (1996); *Entrepreneurial Management in the Public Sector*; Melbourne: Macmillan.
11. FRY F.L., (1993); "Entrepreneurship A Planning Approach"; West publish company,USA.
12. Gartner, W.B. (1989); "Who is an Entrepreneur? Is the wrong question"; *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Summer.
13. Hawing H.B., (2001); "translating customers voices into operations requirements- A QFD application in higher"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, volume 18, NUMBER2, pp. 195-226
14. Jennings, D.F(1994) *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*; Ohio: South Western Publishing.
15. Knight, R.M. (1986); "Corporate Innovation and Entrepreneurship – A Canadian Study"; Working Paper Series NC 86-09, School of Business Administration, University of Western Ontario,Canada.
16. Kuratko D.F & Hodgetts, R.M, (2001); "Entrepreneurship a Contemporary Approach"; Harcourt College Publishers.
17. Kuratko D.F. & Hodgetts R.M., (2001); "Entrepreneurship A Contemporary Approach"; college publishers, Harcourt
18. Lianqing Q.,(1996):"Chinas higher education under reform"; *International Journal of Educational Management*, 10/2, pp. 17-20.
19. Lounsbury M., (1998); "collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators"; *Journal of Organization change Management*, volume 11, Number1.
20. Low, M.B., Macmillan, I.C. (1988); "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges"; *Journal of Management*, Vol. 14, No.2.
21. McGuire, J.W. (1976); "The Small Entreprise in Economics and Organization Theory;" *Journal of Contemporary Business*, Vol.5, No.2.

22. Micheal Louisburg, (1998); "collective entrepreneurship: the mobilization of college and university recycling coordinators"; *Journal of organizational change Management*, volume 11, Number 1.
23. Reith, P.(1996); "Towards a Best Practice Australian Public Service"; Discussion Paper, November, Canberra, AGPS; republished in Canberra Bulletin of Public Administration, February 1997, No. 83.
24. Russet, R.(1995); "An Investigation into Some Organizational Correlates of Entrepreneurship: Towards Systems Model of Organizational Innovation"; *Entrepreneurship, Innovation and change*, Vol.4, No.4.
25. Sandra S.Lieu, (2001); "Institutionnel entrepreneurship : Higher Education in Hong Kong"; Baptist university.
26. Sandra, S.Lieu & Alan J.Dubinsky, (2000), "Institution entrepreneurship- A panace for universities in transition"; *European Journal of Marketing*, Volume 34, Number 11/12.
27. Scholhammer H.(1982) *Internal Corporate Entrepreneurship*; Prentice Hall.
28. Sijde, P.V.D.,(2000); "New concepts for academic entrepreneurship"; *university of twenty*.
29. Virtanen, M.(1997); "The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship"; Helsinki School of Economics and Business Administration, Paper presented at the 42nd ICSB World Conference, June 21-24 San Francisco, California.
30. Weller & Davis, G. (Eds.) (1996); *New Ideas, Better Government*, St. Leonard, New South Wales: Allen & Unwind.
31. Zahra, S.A.(1986); "A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance," *Proceedings of the National Academy of Management*, No.46.