

## شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هوایمایی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای روش شناسی کیو

محمدحسن مبارکی<sup>۱\*</sup>، محمدرضا زالی<sup>۲</sup>، رومینا دهناد<sup>۳</sup>

۱ و ۲. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۳؛ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۲۰)

### چکیده

امروزه رمز بقا و توان ارزش آفرینی سازمان‌ها در گرو تفکر خلاق و نوآورانه و درک فرصت‌های محیطی و بهره‌برداری از این فرصت‌هاست. پژوهش حاضر تلاشی در جهت شناسایی موانع رفتاری سازمان، که توسعه کارآفرینی سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند می‌باشد، که طی آن ابتدا به بیان موانع رفتاری گوناگون کارآفرینی سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف پرداخته شده است. در ادامه با استفاده از روش کیو در صدد شناسایی ذهنیت‌های گوناگون مدیران خبره سازمان هوایمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) در ارتباط با موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان می‌باشیم و با حجم نمونه ۵۷ نفر و با توزیع پرسش‌نامه کیو (با آلفای کرونباخ ۰۹۵ درصد) به گردآوری اطلاعات پرداخته شده است.

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که مدیران معاونت بازرگانی سازمان هما مدعی هستند که مهم‌ترین موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی عدم برنامه‌ریزی کافی، گرایش به آزمون و خطا (تجربه) و تمایل به سودهای کوتاه‌مدت است، درحالی‌که مدیران معاونت برنامه‌ریزی و خدمات مدیریت سازمان هما مدعی هستند که عدم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان، ارتقای افراد سازگار و تأکید بر نتایج از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان است و مدیران معاونت آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان هما، مدعی هستند که کنترل شدید و رسمی مدیران، فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای در سازمان و گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان مهم‌ترین موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هما به‌شمار می‌رود.

### واژگان کلیدی

کارآفرینی سازمانی، موانع رفتاری، روش کیو.

## مقدمه

کارآفرینی در ابعاد عام و سازمانی آن به عنوان یک راهکار اساسی فراروی سازمان‌ها می‌باشد، زیرا کارآفرینی به عنوان یک پدیده نوین نقش موثری در توسعه جوامع داشته و بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه توجه جدی به آن دارند (احمدپور، ۱۳۸۳). در این میان، یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی است. کوین و اسلوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) کارآفرینی سازمانی را فرآیندی می‌دانند که در آن کل سازمان و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی بوده و سازمان، بستر و محیط مناسب را برای پرورش و ترویج کارآفرینی مهیا می‌سازد. کارآفرینی سازمانی از نظر ایشان مفهوم چند بعدی است که فعالیت‌های سازمان را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فن‌آوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی می‌سازد و در واقع، به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین است (Covin & Slevin, 1991, pp. 7-25). تحقیقات متنوع ارتباط بین کارایی سازمان و کارآفرینی سازمانی را تأیید می‌کند، به طور مثال، موریس<sup>۲</sup>، لوییس<sup>۳</sup> و سکستون<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) مشاهده کردند که کارایی بالاتر در سازمان‌های بزرگ با درجه بالاتری از کارآفرینی سازمانی همراه است. گاث<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) نشان داد که شرکت‌های با درجه بالای نوآوری داخلی که فرصت‌های کارآفرینی را تعقیب و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند کارایی بالاتری نسبت به سایرین دارند. محققان بسیاری به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در ابعاد گوناگون از جمله بعد رفتار که در سازمان‌های ایرانی کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد، پرداخته‌اند. از جمله

- 
1. Covin & Slevin
  2. Morris
  3. Louis
  4. Sexton
  5. Guth

فرای<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) به کنترل شدید در سازمان، تمایل به سودهای کوتاه مدت، عدم تمایل سازمان به تشویق و پاداش دهی براساس عملکرد و فرهنگ محافظه کارانه، خشک و مکانیکی اشاره می کند. سایکس<sup>۲</sup> و بلاک<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) از تقویت روش های استاندارد، تمایل سازمان به کنترل به جای برنامه ریزی، مدیریت وظیفه ای و پاداش به صورت مساوی به عنوان موانع کارآفرینی سازمانی یاد کرده اند. مک میلان<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۸۶) از عدم گرایش سازمان به برنامه ریزی دقیق و کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت های کارآفرینانه یاد کرده اند. از نظر زیلبرمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) فقدان آزادی عمل، کنترل بیش از اندازه و تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات موانع کارآفرینی سازمانی هستند.

مقاله حاضر، درصدد است که به شناسایی ذهنیت های مدیران سازمان هواپیمایی هما در ارتباط با موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی بپردازد، زیرا عدم توجه به کارآفرینی سازمانی باعث دور شدن کارکنان از خلاقیت و نوآوری می گردد که امروزه در بسیاری از سازمان های داخلی شاهد تمایل به اشتغال در امور جاری، فرار از تغییر و حرکت نوآورانه هستیم، از طرف دیگر، توسعه یافتگی کشور یکی از اهداف اصلی در سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران می باشد (رضایی و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱۵) و صنعت هوایی کشور سهم قابل توجهی در تحقق این مهم خواهد داشت.

سازمان هواپیمایی هما به عنوان یکی از ناوگان های پرسابقه در کشور می باشد. امروزه این سازمان با چالش های گوناگونی مواجه است که از جمله این چالش ها، بالا بودن عمر ناوگان هوایی و تنوع هواپیماهای موجود در آن است، که سبب افزایش هزینه ها و زمین گیر شدن هواپیماها برای مدت طولانی شده و منجر به افزایش تاخیرهای پروازی می گردد.

- 
1. Fry, F.
  2. Sykes, H.B.
  3. Block, Z.
  4. McMillan, I
  5. Zilberman

روند ناعادلانه پرداخت دستمزد و توجه نکردن به عملکرد کارکنان، منجر به از بین رفتن فرهنگ رقابت میان آنان، عدم مسؤولیت‌پذیری آن‌ها در برخی واحدهای سازمانی این شرکت و کاهش تمایل به نوآوری گشته است. مشکلات گوناگون این شرکت در ابعاد مختلف از جمله بعد رفتاری سازمان، نیاز به تحولات سازمانی و مدیریتی را افزایش می‌دهد.

از این رو، هدف اساسی این مقاله بررسی و شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هوپیمایی هما می‌باشد که به منظور پاسخ‌گویی به مسأله مزبور، از روش ترکیبی (کیفی و کمی) اکتشافی<sup>۱</sup>، با استفاده از متدولوژی کیو ذهنیت‌های گوناگون مدیران واحدهای مختلف سازمان در ارتباط با موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی شناسایی می‌گردد. پیش از بیان روش‌شناسی تحقیق، به بررسی پیشینه تحقیق پرداخته می‌شود.

### بررسی پیشینه تحقیق

از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و بروز کارآفرینان مستقلی که بیش از پیش در بازار ظاهر می‌شدند، به ناچار شرکت‌ها ناگزیر به نوآوری برای بقا و رقابت شدند و فعالیت‌های کارآفرینانه درون شرکت‌ها آغاز شد. به عبارت دیگر، با آغاز دهه ۱۹۸۰ و تغییرات ناگهانی بازار در عرصه‌های جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ، بیش از گذشته مورد تأکید قرار گرفت و مدیران کانون توجه خود را به چگونگی گسترش کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های خود معطوف ساختند (Stevenson & Gumpert, 1985, pp. 85-94). از اوایل دهه ۱۹۹۰ در اکثر کشورهای پیشرفته، سازمان‌ها با محوریت کارآفرینی سازمانی به سمت خلاقیت، نوآوری، انعطاف‌پذیری ساختاری، افزایش رقابت و... پیش رفتند تا بتوانند به ترویج اثربخش کارآفرینی در جامعه کمک نمایند.

### موانع کارآفرینی سازمانی

موانع و محدودیت‌های گوناگونی در توسعه کارآفرینی سازمانی وجود دارد، هر چند بسیاری از این موانع ناخواسته بوده، پیامد و بازخور به‌کارگیری فنون مدیریت سنتی در سازمان می‌باشد.

فرای (۱۹۹۳) موانع کارآفرینی سازمانی را چنین طبقه‌بندی کرده است (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۴۱ - ۱۵۹):

۱. کنترل شدید در سازمان از جمله موانع کارآفرینی سازمانی می‌باشد، زیرا چنین سازمانی نمی‌تواند در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن ادامه حیات دهد.

۲. سیستم تشویق و پاداش مناسب از مهم‌ترین عوامل توسعه کارآفرینی سازمانی است. در سازمان‌هایی که از روش‌های سنتی ارزش دهی و ارتقای کارکنان استفاده می‌نمایند، تمایل به پذیرش ریسک و دست‌زدن به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز کاهش می‌یابد.

۳. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ محافظه‌کارانه، خشک و مکانیکی باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت دچار آشفتگی می‌شوند، درحالی که در سازمان‌هایی که فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری، کار تیمی‌کردن و مواردی نظیر این، ارزش تلقی شود موجب موفقیت بلندمدت سازمان می‌گردد.

۴. سازمان‌هایی که به سودهای کوتاه‌مدت توجه دارند با واردآوردن فشارکاری زیاد به کارکنان به آنان صدمه زده و از اهداف بلندمدت سازمانی دور می‌شوند. سودهای کوتاه‌مدت مانع نوآوری‌های بلندمدت در سازمان می‌باشد و به‌عنوان مانعی در توسعه کارآفرینی سازمانی محسوب می‌گردد.

مک‌میلان و همکارانش (۱۹۸۶) موانع کارآفرینی سازمانی را مشکلات عملیاتی، برنامه‌ریزی بی‌دقت و ناکافی، انتظارات سازمانی غیرواقعی، کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت‌های کارآفرینانه و اشتباه‌خواندن بازار معرفی نموده‌اند (بخشی، ۱۳۸۱، ص ۳۷). زیلبرمن (۲۰۰۰) در مقاله‌ای موانع کارآفرینی سازمانی را در چهار عامل اصلی تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات، سلسله‌مراتب انعطاف‌ناپذیر، فقدان آزادی عمل و کنترل بیش از اندازه خلاصه نموده است (پرداختچی، ۱۳۸۵، ص ۱۰۶). موانع کارآفرینی سازمانی از

دیدگاه سایکس<sup>۱</sup> و بلاک<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) در جدول ۱ آمده است (احمدپور، ۱۳۸۳، ص ۱۵۳).

جدول ۱: موانع کارآفرینی سازمانی از دیدگاه سایکس و بلاک (۱۹۸۹)

تأثیرات منفی	شیوه مدیریت سنتی
محدود شدن راه‌حل‌های خلاق و هدر رفتن سرمایه	تقویت روش‌های استاندارد برای جلوگیری از اشتباه
از دست دادن رهبری برای رقابت	مدیریت منابع برای کارایی
واقعیات به جای آن که جایگزین فرضیات شوند، نادیده گرفته می‌شوند.	کنترل به جای برنامه‌ریزی
به دنبال اهداف واهی و تحمل هزینه‌های شکست	برنامه‌ریزی بلندمدت
شکست کارآفرین و یا شکست فعالیت‌های مخاطره‌آمیز	مدیریت وظیفه‌ای
از دست رفتن فرصت‌ها	اجتناب از اقداماتی که فعالیت اصلی شرکت را به خطر می‌اندازد.
زمانی که فعالیت اصلی تهدید شود اقدام‌های مخاطره‌آمیز کنار گذاشته می‌شود	حمایت از فعالیت اصلی به هر طریق ممکن
تصمیمات نادرست در مورد رقابت و بازار	ارزیابی گام‌های جدید از طریق فعالیت‌های قبلی
انگیزش پایین و اقدامات غیرکارآمد	پاداش به صورت مساوی
خروج افراد خلاق	ارتقای افراد سازگار

#### ابعاد رفتاری توسعه کارآفرینی سازمانی

در این بخش به ابعاد رفتاری گوناگون مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی می‌پردازیم. از جمله این عوامل فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارد و نمایانگر بخش نانوشته، اما محسوس سازمان است.

کورنوال<sup>۳</sup> و پرلمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) معتقدند فرهنگی که کارآفرینی سازمانی را حمایت

می‌کند، دارای ویژگی‌های ذیل است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۲۵۷):

1. Sykes, H.B.
2. Block, Z.
3. Cornwall
4. Perlman

۱. ریسک: به کاربردن مخاطره، خلاقیت و ایده‌های جدید در تمام سطوح سازمان حمایت می‌شود.
  ۲. احترام کسب‌شده: احساسی است که گروه (شرکت، موسسه و...) آنچه انجام داده و می‌دهد می‌داند و آن کاری که انجام می‌دهد، نیازمند تلاش تخصصی است.
  ۳. اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری: افراد سازمان نسبت به یکدیگر تعهد اخلاقی دارند که با روشی درست با یکدیگر رفتار کنند.
  ۴. افراد: دانشی که افراد دارند، آن چیزی است که برای سازمان مهم است. افراد مهم‌ترین منبع با ارزش برای سازمان هستند و در آینده در حال شکوفاشدن هستند.
  ۵. تعهد: احترام زیاد برای وابستگی به سازمان قائل شدن. افراد باید درباره آنچه انجام می‌دهند و ارتباط برقرار می‌کنند احساسی مثبت و قوی داشته باشند.
  ۶. کار را تفریح دانستن: افراد باید ویژگی‌های بازی را در کار خود به کار بندند.
  ۷. رهبری: اجازه دادن به تمام سطوح سازمان که آزاد باشند و فرصت رهبری دیگران را داشته باشند.
  ۸. کسب ارزش: هر فعالیتی که سازمان انجام می‌دهد باید برای مشتریان و کارکنانش ارزش داشته باشد. قیمت‌های پایین تنها باعث جذب مشتریان نمی‌شود، بلکه محصولات و خدماتی که سازمان ارائه می‌کند، برای زندگی آن‌ها ارزشمند است. کارکنان سازمان در تمام سطوح باید دارای کاری ارزشمند باشند. در این دیدگاه پرمعنی بودن کار مهم‌تر از حقوق است.
  ۹. توجه به جزئیات، افراد، ساختار و فرآیندها
  ۱۰. کارایی و اثربخشی: یک سازمان نیازمند نظم ضروری برای اجرای روزانه فعالیت‌ها و آزادی برای تطبیق با جهان در حال تغییر است، هم‌چنین نیازمند سیستم کنترلی عالی است، ولی در عین حال باید به خلاقیت و ریسک‌پذیری اجازه فعالیت دهد.
- مشخصه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه طبق نظر تیمونز (۱۹۹۹) شامل تعهد، مسئولیت‌پذیری، به رسمیت شناختن، روحیه کارگروهی، استانداردهای کاری سازمان‌یافته و

منظم است و پیترز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را فرهنگی که دارای شنود، توجه به مشتری، تغییرپذیری، یکپارچگی کلی، برتری جویی، درگیرکردن افراد در امور مختلف، تجربه کردن، نوآوری همراه با سرعت عمل، مدیریت آشکار و اندازه گیری/حسابگری است معرفی می نماید (Singer, 2008, p5). از دید سادلر (۲۰۰۰) مدیریت اثربخش می بایست فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که تمام کارکنان بتوانند رفتارهای کارآفرینانه را در پیش گیرند. از دید وی این فرهنگ دارای چنین شرایطی است (Sadler, 2000, p. 59):

۱. در دسترس بودن منابع گوناگون در سازمان به منظور نوآوری

۲. ارتباطات زیاد بین بخش های مختلف سازمان

۳. پذیرش تضاد بین گروه های سازمانی

۴. تشویق به اقدام های خلاقانه

سادلر هم چنین به عوامل رفتاری دیگری که در توسعه کارآفرینی سازمانی نقش برانگیزاننده دارند اشاره می نماید:

۱. گرایش به سیستم پاداش دهی به مدیران خطرپذیر و عدم تمایل به جریمه مدیران

شکست خورده

۲. عدم تمایل سازمان به تمرکز در تصمیم گیری

۳. گرایش سازمان به تخصص گرایی کارکنان

۴. گرایش سازمان به اختیاردهی به کارکنان

۵. تعیین اهداف عملکردی سازمان از پایین به بالا

رابین<sup>۲</sup> در تحقیقات خود به این نتیجه می رسد که نقش های کارآفرینانه و محیط عملیاتی منجر به ایجاد تنش در افراد می شود. آغاز به کار و مدیریت یک فعالیت کارآفرینانه، نیازمند ریسک پذیری بالایی است و این مخاطرات و فعالیت های ریسکی، ممکن است مالی، شغلی، خانوادگی، اجتماعی یا فیزیکی باشد. هم چنین، کارآفرینان باید به

1. Peters, T.

2. Robin



طور مستمر فعالیت‌های ارتباطی برقرار کنند. آن‌ها باید با افراد و گروه‌هایی همچون همکاران، ارباب رجوع، عوامل دولتی، وکلا، عرضه‌کنندگان و... تعامل داشته باشند. علاوه بر این، ساختار شخصیتی برخی افراد نیز تنش‌زا است به طوری که افراد با شخصیت‌های متفاوت دارای رفتارهای تنشی متفاوتی نیز هستند. بوید<sup>۱</sup> و گامپرت<sup>۲</sup> چهار منبع برای تنش‌ها و تضادهای کارآفرینانه مورد شناسایی قرار می‌دهند که عبارتند از (مقیم، ۱۳۸۳):

۱. دلتنگی و غربت: اگرچه کارآفرینان معمولاً به وسیله دیگران (کارکنان، ارباب رجوع و...) احاطه شده‌اند، ولی در عین حال به‌نوعی جدا از افراد هستند تا بتوانند با آن‌ها درددل کنند. ساعت‌ها کار طولانی مانع از این می‌شود که دوستان و یا اعضای خانواده به آن‌ها دلداری و مشاوره دهند.

۲. غوطه‌ور شدن در کسب‌وکار: کارآفرینان به علت مشغله فراوان سازمانی فرصت کمی برای تفریح، ادامه تحصیل و زندگی شخصی دارند و همین امر باعث تنش‌های درونی در آن‌ها می‌شود.

۳. مشکلات با سایر افراد: کارآفرینان باید با شرکا، کارکنان، ارباب رجوع، حامیان مالی و افراد حرفه‌ای کار کنند و بیش‌تر ناکامی‌ها، دل‌سردی‌ها و عصبانیت‌ها در کارشان مربوط به افراد است که با آن‌ها کار می‌کنند. کارآفرینان وسواس زیادی در کارشان دارند و می‌دانند که چگونه کارشان را انجام دهند و اغلب تلاش می‌کنند تا افراد بی‌علاقه را نسبت به دستیابی به عملکرد استاندارد رهنمون سازند و به کرات به‌علت ایجاد تضادهای سازش‌ناپذیر، همکاری بین آن‌ها و سایر افراد دچار اختلال می‌شود.

۴. نیاز به موفقیت: موفقیت منجر به رضایت می‌شود. در طول مطالعات بوید و گومپرت این نکته روشن است که ارتباط خوبی بین تلاش بیش از حد برای موفقیت و ناتوانی برای دستیابی به موفقیت کافی وجود دارد. از آنجایی که کارآفرینان برای رسیدن به

---

1. Boyd

2. Gumpert

موفقیت تلاش زیادی دارند و اغلب نیز در فشار زمانی قرار می‌گیرند، این امر منجر به ایجاد فشارهای روانی و تضاد درونی در آنها می‌شود. ایشان پنج روش برای کاستن از فشارها و تضادهای کارآفرینانه پیشنهاد می‌کنند که این روش‌ها عبارتند از (مقیمی، ۱۳۸۳):

۱. شبکه‌سازی: برای رهایی از دلتنگی و غربت، کارآفرینان می‌توانند با سهیم شدن در تجربیات دیگران از طریق شبکه‌سازی، پیروزی‌ها و شکست‌های دیگران را بشنوند و این تجربیات برای آنها درمان‌بخش است.
۲. موقتاً به‌خود استراحت‌دادن: بنا به گزارش کارآفرینان بهترین راه علاج برای کارآفرینانی که در کارشان غوطه‌ور شده‌اند، وجود تعطیلات است. اگر کارآفرینان هفته‌ها و روزهای متوالی به علت شرایط کاری مجبور به کار هستند، ولی به هر حال ممکن است زمان‌های کوتاه برای استراحت کردن آنها وجود داشته باشد. چنین فرصت‌هایی به کارآفرینان اجازه می‌دهد که به بازسازی خود پردازند.
۳. برقراری ارتباطات با کارکنان: برای کاهش مشکلات با سایرین، کارآفرینان باید تماس‌های نزدیک‌تری با آنها برقرار کنند و بخشی از زمان خود را صرف معاشرت و برقراری ارتباطات با افراد دیگر سازمان نمایند.
۴. جستجوی رضایت در خارج از سازمان: کارآفرینان در مواجهه با وسوسه‌های نیاز به موفقیت که منجر به نقش‌هایی در آنها می‌شود، نیازمندند که گاهی از کسب و کار مورد نظر خارج شده و به زندگی شخصی خود پردازند. چراکه آنها نیاز دارند که چشم‌اندازهای جدیدی را به دست آورند.
۵. تفویض اختیار: کارآفرینان، تفویض اختیار را کاری مشکل می‌دانند و فکر می‌کنند که باید در تمامی اوقات در کسب و کار مورد نظر حضور داشته باشند و در هر جنبه‌ای از عملیات سازمانی مشارکت داشته باشند. در حالیکه کارآفرینان باید ضمن یافتن افراد واجد شرایط و آموزش آنها، برای تسکین تنش‌های روانی خود، کارها را به آنها تفویض نمایند. در جدول شماره ۲ به تحقیقات بیش‌تری در ارتباط با موضوع مقاله اشاره گردیده است.

جدول ۲: سایر تحقیقات مرتبط گذشته

نتایج تحقیق	سال	عنوان تحقیق	محقق
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد فعالیت‌های کارآفرینانه نقش موثری در افزایش کارایی سازمان‌های گوناگون در ابعاد و اندازه‌های مختلف دارد. در این پژوهش گرایش‌های کارآفرینانه و مدیریت کارآفرینانه به ترتیب براساس مدل‌های کوین <sup>۲</sup> و اسلوین <sup>۳</sup> (۱۹۸۹) و برون <sup>۴</sup> ، دیویدسون <sup>۵</sup> و ویکلوند <sup>۶</sup> (۲۰۰۱) با در نظر گرفتن شاخص‌های مالی و غیر مالی بررسی شده است و نشان داده شده که کارآفرینی سازمانی در عملکرد سازمان‌ها در شناسایی فرصت‌های جدید نقش موثر دارد.	۲۰۰۵	Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension	جولی فاکس <sup>۱</sup>
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کارآفرینی سازمانی منجر به یادگیری سازمانی شده و به خلق دانش جدید در سازمان انجامیده و در نهایت منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌گردد.	۲۰۰۳	Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship	گریگوری دس <sup>۷</sup> و همکاران
نتایج این تحقیق منجر به شناسایی عوامل گوناگونی همچون ارزیابی عملکرد براساس میزان ریسک‌پذیری، حمایت سازمانی، آموزش‌های لازم در زمینه کارگروهی، طراحی شغل همراه با استقلال و اختیار کافی کارکنان، اعتماد به سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی در سازمان و تبادل اطلاعات و منابع در داخل و خارج سازمان گشته است که منجر به کارآفرینی سازمانی می‌گردد.	۲۰۰۵	Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research	جیمز هایتون <sup>۸</sup>

1. Fox, M. J.
2. Covin
3. Slevin
4. Brown
5. Davidsson
6. Wiklund
7. Dess, G.G.
8. Hyton, J.C.

<p>نتایج تحقیق نشان می‌دهد میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شامل سیستم پرداخت دستمزد و پاداش‌دهی، تشویق به کار تیمی، نحوه تفویض اختیار، استخدام کارکنان و آموزش آنان و کارآفرینی سازمانی ارتباط مستقیمی وجود دارد.</p>	۲۰۰۸	<p>Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior</p>	ژانگ <sup>۱</sup> و همکاران
<p>نتایج این تحقیق نشان می‌دهد در دنیای پر تلاطم کسب و کار امروزی که سازمان‌ها از منظر تکنولوژی، اقتصاد، شرایط نظارتی، قانونی و سیاسی با تغییرات فراوان مواجه هستند برای حفظ توان رقابتی خود و فعال ماندن در بازار می‌بایست بدنبال یافتن راه‌ها و منابع جدیدی باشند که برای آن‌ها مزیت رقابتی کسب نماید و با توسعه ظرفیت داخلی سازمان، تکنولوژی‌های به روز، سرویس‌های جدید، یافتن بازار نو و هر نوع فعالیت نوآورانه در فرایندها و رویه‌های سازمانی این مسیر هموارتر می‌گردد و این توانایی‌های سازگاری، انعطاف پذیری، سرعت عمل و نوآوری مشخصه‌های فعالیت‌های کارآفرینانه هستند که می‌بایست در سطح فردی، سازمانی و محیطی به آن پرداخته شود تا فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سه بعد که شامل بیش فعالی سازمان، نوآورانه بودن و ریسک‌پذیری است ظهور یافته و سازمان قدرت تحرک داشته باشد. در این پژوهش عوامل رفتاری تاثیرگذار در توسعه کارآفرینی سازمانی ایجاد انگیزش در کارکنان و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بیان گردیده است.</p>	۲۰۰۸	<p>Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behavior Possible in a Large Company?</p>	سلاویکا سینگر <sup>۲</sup> و همکاران
<p>در این تحقیق به نقش مدیران سطوح مختلف سازمان و ظرفیت‌های مدیریتی و سازمانی بر کارآفرینی سازمانی اشاره دارد. عدم حمایت مدیران در سطوح مختلف در سازمان و عدم</p>	۲۰۰۹	<p>Corporate entrepreneurship: Current research and future directions</p>	فیلیپ فان <sup>۳</sup> و همکاران

1. Zhang, Z.
2. Singer, S.
3. Phan, Ph. H.

تفویض اختیار آنان، تاثیر منفی بر روی تقویت کارآفرینی سازمانی دارد.			
نتایج این پژوهش نشان می‌دهد سه گروه فرآیند(سیستم پاداش دهی و حمایت مدیران)، محتوا(حمایت سازمان، ارتباطات سازمانی و افزایش کار تیمی) و ویژگی‌های فردی(کارایی و اثربخشی فردی) بر روی کارآفرینی سازمانی با دو دیدگاه نوآوری فرد در سازمان و نوآوری سازمانی تاثیرگذار بوده و کارآفرینی سازمانی نتایجی چون رضایت‌مندی شغلی، تعهد عاطفی و عدم تمایل به ترک خدمت حاصل می‌شود.	۲۰۰۴	Corporate entrepreneurship: An empirical look at the dimension innovativeness and its antecedents	ماتئو رادفورد <sup>۱</sup> و همکاران
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در فرآیند کارآفرینی سازمانی عوامل سازمانی نظیر حمایت و پشتیبانی مدیریت، مکانیزم‌های پاداش و تقویت، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی و همچنین مؤلفه های ارتباطات سازمانی قابل توجه بوده و در دستیابی به میزان اثربخشی بالاتر سازمانی موثر می‌باشند.	۱۳۸۴	طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرآیند کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شرکت‌های پخش سراسری در ایران	حسین صفرزاده
در این پژوهش به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تبدالی و تحولی بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است. آنچه یک سازمان را کارآفرین می‌سازد، تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول، نوآوری تکنولوژی، ریسک‌پذیری و پیشتاز بودن است. در سازمان عوامل بسیاری وجود دارند که بر کارآفرینی سازمانی موثر می‌باشند. از آن جمله عوامل، سبک رهبری مدیران در سطوح مختلف می‌باشد.	۱۳۸۸	بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تبدالی و تحولی بر کارآفرینی سازمانی: گروه بهمن	محمد نوری‌یامی

امیرمسعود صالحی	شناسایی عوامل و شاخص‌های اولویت دار جهت دستیابی به سازمان‌های کارآفرین در کشور	۱۳۸۱	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، عامل‌های: انعطاف پذیری در ساختار سازمان، تمرکز زدایی از ساختار سازمان، داشتن کارکنانی با مهارت‌های چندگانه، مشارکت بالای کارکنان، کم‌رنگ بودن سلسله مراتب، تأکید بر مسؤلیت افراد، پذیرش شکست در میان کارکنان، به تقویت فضای نوآوری و افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان منجر می‌گردد.
محمود احمدپور داریانی	طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت	۱۳۷۷	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد مدیران کارآفرین در صنعت موجب بروز استعدادها و کارآفرینانه شده و در این تحقیق دو الگوی موفقیت سازمانی کارآفرین و الگوی پرورش مدیران کارآفرین ارائه شده است.
سید محمد مقیمی	طراحی و تبیین مدل کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی (NGOs)	۱۳۸۱	در این تحقیق مدلی بومی جهت کارآفرینی سازمانی سازمان‌های غیردولتی در ایران ارائه گردیده است و نشان داده شده است عوامل ساختاری (سیستم حقوق و دستمزد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مالی و بودجه، ساختار سازمانی و استراتژی سازمانی)، عوامل محتوایی (فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های سازمانی، تضاد سازمانی، ویژگی‌های مدیران و سبک رهبری مدیران) و عوامل زمینه‌ای (ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و ارتباط با شهروندان) برگرفته از مدل سه‌شاخگی بر روی کارآفرینی سازمانی NGOها موثر است.
فرج‌الله رحیمی فیل‌آبادی	بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر	۱۳۸۳	نتایج تحقیق نشان می‌دهد عوامل ساختاری سازمان (عوامل در نظر گرفته شده در این تحقیق رسمیت، پیچیدگی، تمرکز و میزان استانداردها) که از جمله عوامل سازمانی تاثیرگذار در کارآفرینی سازمانی است در مجتمع اقتصادی کوثر در سطح قابل قبولی نیست و شرایط لازم برای کارآفرینی سازمانی وجود ندارد و این سازمان نیازمند اصلاح ساختار است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد کارآفرینی سازمانی از ضروریات حفظ بقاء و نوآوری در سازمان‌های داخلی است. و عوامل سازمانی تاثیرگذار در کارآفرینی سازمان که در ظرفیت کارآفرینی سازمانی است شامل حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم‌ها و اهداف و استراتژی‌ها می‌باشد.	۱۳۸۲	بررسی مدل‌ها و استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی و آرایه الگوی مناسب جهت سازمان‌های داخلی	الهام رحیمی
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، موانع داخلی مهم‌ترین عامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران است و از میان موانع داخلی، تصمیمات نامناسب مدیران عالی در انتصاب و به کارگیری مدیران زیردست و از بین موانع منتجی، موانع فرهنگی-اجتماعی و از بین موانع محیطی، فقدان رقابت، بیش‌ترین نقش بازدارندگی را بر کارآفرینی سازمانی این دانشگاه دارد.	۱۳۸۱	بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران	غلامرضا بخشی
یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که کارآفرینی مدیران در سازمان هوایمایی کشوری و وزارت جهاد کشاورزی بیش از حد متوسط و بالا است و بین کارآفرینی این دو گروه از مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته‌های فرعی این پژوهش نشان داده است که بین میزان تحصیلات، پست سازمانی، سن و تجربه خدمتی آزمودنی‌ها و کارآفرینی آن‌ها رابطه معناداری وجود ندارد.	۱۳۸۵	مقایسه کارآفرینی مدیران ستادی سازمان هوایمایی کشوری و مدیران ستادی وزارت جهاد کشاورزی	بهزاد عزیزیان
نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سه مانع فرهنگ سازمانی محافظه کارانه، سیستم پاداش نامناسب و توجه به سودهای کوتاه‌مدت به‌عنوان موانع تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال است و مانع کنترل شدید در این شرکت به‌عنوان یک مانع اساسی نمی‌باشد.	۱۳۸۴	بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال	حسن اکبری

در جدول شماره ۳: بخشی از موانع رفتاری شناسایی شده از تحقیقات اندیشمندان که

پیش‌تر به آن‌ها اشاره گردید بیان شده است.

جدول ۳: خلاصه بررسی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی برآمده از تحقیقات داخلی و خارجی

ردیف	محقق(سال)	موانع رفتاری	منبع
۱	Fry, F Sykes, H. B & Block, Z Zilberman Antonicic & Hisrich فرای (۱۹۹۳) احمدپور(۱۳۸۳) سایکس و بلاک (۱۹۸۹) زیلبرمن (۲۰۰۰) آنتونسیک و هیستریچ (۲۰۰۴)	تمایل به کنترل شدید و رسمی	کردنائیچ و همکاران، (۱۳۸۶) احمدپور،(۱۳۸۳) پرداختچی و همکاران، (۱۳۸۵) زالی و همکاران، (۱۳۸۸)
۲	Fry, F فرای (۱۹۹۳) اکبری(۱۳۸۴)	گرایش به فرهنگ محافظه کارانه	کردنائیچ و همکاران، (۱۳۸۶) اکبری، (۱۳۸۴)
۳	Osborne & Volker آزبورن و گیبلر(۱۹۹۲)	تأکید بر نتایج	جهانگیری و مبارکی، (۱۳۸۸)
۴	Fry, F فرای (۱۹۹۳)	تمایل به سودهای کوتاه مدت	کردنائیچ و همکاران، (۱۳۸۶)
۵	.Maurice, M Sadler میشل موریس(۲۰۰۱) سادلر (۲۰۰۰)	پذیرش شکست	جهانگیری و مبارکی، (۱۳۸۸) سادلر، (۲۰۰۰)
۶	Sykes, H. B & Block, Z سایکس و بلاک (۱۹۸۹)	گرایش به مدیریت وظیفه‌ای	احمدپور، (۱۳۸۳)
۷	Sykes, H. B & Block, Z سایکس و بلاک (۱۹۸۹)	گرایش به ارتقاء افراد سازگار	احمدپور، (۱۳۸۳)
۸	Sykes, H. B & Block, Z Zilberman سایکس و بلاک (۱۹۸۹) زیلبرمن (۲۰۰۰)	فرهنگ استانداردهای زیاد	احمدپور، (۱۳۸۳) پرداختچی و همکاران، (۱۳۸۵)
۹	Sadler سادلر(۲۰۰۰)	گرایش سازمان به تخصص گرایی کارکنان	سادلر، (۲۰۰۰)
۱۰	.Hisrich, R رابرت هسیریچ (۲۰۰۲)	گرایش به مهارت‌های چندگانه کارکنان	هیسریچ و همکاران، (۲۰۰۲)
۱۱	.Hisrich, R Fry, F Sadler رابرت هسیریچ (۲۰۰۲) فرای (۱۹۹۳) سادلر(۲۰۰۱)	عدم گرایش سازمان به پاداش دهی براساس عملکرد	هیسریچ و همکاران، (۲۰۰۲) احمدپور، (۱۳۸۳) جهانگیری و مبارکی، (۱۳۸۸)



### قلمرو پژوهش (زمان، مکان، موضوع)

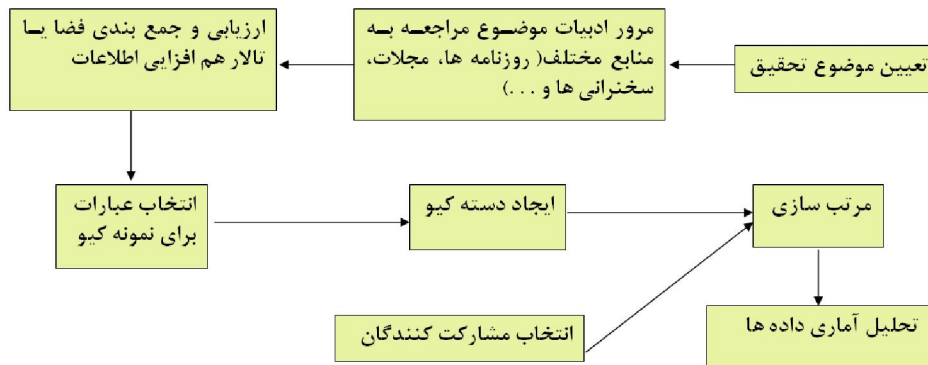
گردآوری اطلاعات این پژوهش در پاییز سال ۸۹ با محوریت سازمان هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) در راستای شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در آن سازمان انجام شده است.

### روش شناسی تحقیق

هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی از دید مدیران واحدهای سازمانی مختلف سازمان هما و سپس گروه بندی افراد براساس ادراکاتشان است. برای دستیابی به این هدف از روش شناسی کیو استفاده می‌شود. روش کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد (McKeown & Thomas, 1988).

خوشگویان فرد (۱۳۸۶) مراحل اجرای یک تحقیق با روش کیو را چنین بیان می‌دارد که پس از تعیین موضوع تحقیق می‌بایست مرور ادبیات موضوع انجام گیرد و سپس ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان صورت گرفته و نمونه کیو انتخاب گردد، دسته کیو تشکیل شده و مشارکت کنندگان انتخاب شده و مرتب‌سازی انجام می‌شود، در آخر تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده صورت می‌گیرد.

مراحل اجرای یک تحقیق با روش کیو به شرح زیر می‌باشد (نمودار ۱):



نمودار ۱: مراحل اجرای یک تحقیق به روش کیو (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶)

به منظور تشکیل تالار گفتمان مراحل زیر طی شده است:

۱. مطالعه ادبیات نظری، مقالات داخلی و خارجی، پایان نامه ها و کتاب ها پیرامون عوامل رفتاری سازمان، تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی
  ۲. بررسی بولتن ها و نشریات داخلی شرکت هما، سخنرانی های مدیران، تحقیقات صورت گرفته و پایان نامه های انجام شده در شرکت هما مرتبط با عوامل رفتاری سازمان تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی
  ۳. مصاحبه با سه نفر از مدیران رده های گوناگون (ارشد، میانی و عملیاتی) در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران پیرامون عوامل رفتاری سازمان تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی
- جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران خبره شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در واحدهای سازمانی مختلف می باشد. در روش شناسی کیو برای انتخاب مشارکت کنندگان تعداد مشخصی تعریف نشده است. از سوی دیگر حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین می شود (آذر، مومنی، ۱۳۷۷). براساس محاسبات انجام گرفته حجم نمونه کیو براساس فرمول کوکران<sup>۱</sup> برابر ۵۸ نفر است.

$$1. n = \frac{75 \times 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{75 \times 0.06 + 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)} = 58$$

دسته کیو شامل گویه‌های زیر می‌باشد:

۱. کنترل شدید و رسمی
۲. گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان
۳. استانداردسازی زیاد
۴. مدیریت وظیفه‌ای
۵. فرهنگ محافظه‌کاری
۶. مهارت‌های چندگانه کارکنان
۷. عدم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان
۸. تشکیل گروه‌های غیررسمی
۹. ارتقاء افراد سازگار
۱۰. تمایل به سودهای کوتاه‌مدت
۱۱. فرهنگ رقابت
۱۲. تأکید بر نتایج
۱۳. گرایش به آزمون و خطا-تجربه
۱۴. برنامه‌ریزی بلندمدت
۱۵. حمایت از خطرپذیری
۱۶. عدم برنامه‌ریزی کافی

#### **روایی و پایایی مرتب سازی کیو**

به منظور بررسی روایی پژوهش حاضر، جلساتی با حضور چندین مدیر خبره سازمان هما به صورت مجزا برگزار گردیده است و بررسی روایی محتوا و صورتی عبارات انجام شده است که گویه‌هایی با کم‌ترین فراوانی حذف شده و دسته کیو آماده شده است. سپس نمودار کیو با توزیع اجباری، شامل ۷ طیف و ۱۶ خانه به منظور مرتب سازی کیو در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> به کمک نرم افزار آماری SPSS<sup>۲</sup> محاسبه گردیده است که ۹۵ درصد به دست آمده است و این عدد نشان دهنده آن است که پرسش نامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

### یافته‌های تحقیق

براساس داده‌های به دست آمده ۶۷ درصد مشارکت‌کنندگان تحقیق را مردان و ۳۳ درصد را زنان تشکیل داده‌اند، که اکثر آنان در گروه سنی ۴۰ الی ۵۰ سال قرار داشته‌اند. تحصیلات ۲۸ درصد از مشارکت‌کنندگان در رشته مدیریت بوده و ۷۲ درصد آنان در رشته‌هایی غیر از مدیریت تحصیل نموده‌اند. بیش‌ترین مشارکت‌کنندگان از واحدهای سازمانی بازرگانی و عملیات شعب و برنامه ریزی و خدمات مدیریت بوده و واحدهای مهندسی و تعمیرات و خدمات فرودگاهی کم‌ترین مشارکت‌کنندگان را به خود تخصیص داده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴: تحلیل جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

عنوان			آمار	
سن	۳۰ تا ۴۰ سال - ۸ نفر	۴۱ سال تا ۵۰ سال - ۳۶ نفر	۵۱ سال تا ۶۰ سال - ۱۴ نفر	
جنسیت	زن - ۱۹ نفر		مرد - ۳۹ نفر	
رشته تحصیلی	رشته مدیریت - ۱۶ نفر		غیر رشته مدیریت - ۴۲ نفر	
واحد سازمانی	بازرگانی و عملیات شعب - ۱۰ نفر		منابع انسانی - ۹ نفر	خدمات فرودگاهی - ۶ نفر
	آموزش و بهسازی منابع انسانی - ۸ نفر		عملیات - ۹ نفر	مهندسی و تعمیرات - ۶ نفر

واریانس کل میان مشارکت‌کنندگان حدود ۶۰ درصد به دست آمده است که واریانس تبیین شده میزان خوبی محسوب می‌گردد و براساس استخراج عوامل سه گروه ذهنیت در

1. Cronbach's  $\alpha$  (alpha)
2. Statistical package for social sciences

میان آنان وجود دارد که آرایه‌های عاملی آنان در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. براساس شاخص‌سازی که از آرایه‌های عاملی کیو و با رتبه‌دهی به امتیازهای عاملی به دست می‌آید می‌توان دریافت که هر یک از گروه‌ها با کدام عبارت نظر کاملاً موافق تابی نظر و تا کاملاً مخالف داشته‌اند و براساس آن تفسیرپذیری عبارات کیو انجام می‌شود.

جدول ۵: آرایه‌های عاملی ۳ گروه

شماره گروه	ب.ب.ز	ب.ب.ز	رتبه بندی گروه ۱۰	امتیاز گروه ۱۰	رتبه بندی گروه ۲۰	امتیاز گروه ۲۰	رتبه بندی گروه ۳۰	امتیاز گروه ۳۰
۱	کنترل شدید و رسمی	۰۰۲۸۲.۱	۶	-۰.۸۸۶۸.۱	۱۳	۳۵۵۸۶.۱	۲	
۲	گرایش سازمان به تخصص گرایی کارکنان	-۱۶۱۶۳.۱	۱۵	-۰.۳۳۷۱۶	۱۰	۷۹۸۹۹	۳	
۳	استانداردسازی زیاد	-۰.۱۰۵۹۹	۸	۶۶۰۹۷	۴	۶۲۶۷۹	۵	
۴	مدیریت وظیفه ای	۰.۴۸۶۲۳۰	۷	-۳۳۵۷۳.۱	۱۵	۷۵۳۰۵.۱	۱	
۵	فرهنگ محافظه کاری	۱۸۶۵۰.۱	۴	-۵۶۲۹۳	۱۱	-۰.۱۳۳۹۷۴	۹	
۶	مهارت‌های چندگانه کارکنان	-۰.۸۰۳۴۰	۱۲	-۶۸۱۰۱	۱۲	-۰.۹۲۶۱۳	۱۳	
۷	عدم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان	۰.۷۳۱۷.۱	۵	۴۳۹۸۸.۱	۱	-۰.۲۶۲۶۷	۱۶	
۸	تشکیل گروه‌های غیررسمی	-۰.۵۰۴۳۶	۹	۶۳۴۰۴	۵	۷۵۵۶۰	۴	
۹	ارتقاء افراد سازگار	-۱۱۲۱۹.۱	۱۴	۳۷۷۵۵.۱	۲	-۰.۴۸۷۲۲	۱۱	
۱۰	تمایل به سودهای کوتاه‌مدت	۵۷۲۹۳.۱	۲	۶۱۰۰۸	۶	۵۶۱۷۰	۶	
۱۱	فرهنگ رقابت	-۰.۶۰۷۹۱	۱۱	-۶۰۶۶۲.۱	۱۶	-۵۵۴۸۲.۱	۱۵	
۱۲	تأکید بر نتایج	-۰.۵۲۲۷۱	۱۰	۲۹۰۵۸.۱	۳	-۰.۲۵۴۷۱	۱۰	
۱۳	گرایش به آزمون و خطا	۳۱۲۷۵.۱	۳	۰.۴۷۶۱۱	۷	-۰.۱۷۲۳۱۵	۸	
۱۴	برنامه‌ریزی بلندمدت	-۲۶۸۸۴.۱	۱۶	-۲۰۷۶۸.۱	۱۴	-۰.۰۰۰۰۷.۱	۱۴	
۱۵	حمایت از خطرپذیری	-۰.۸۵۴۷۸	۱۳	۰.۲۷۸۶۴	۸	-۰.۱۴۴۶۴	۷	
۱۶	عدم برنامه‌ریزی کافی	۹۰۸۴۲.۱	۱	-۰.۰۴۷۹۶	۹	-۰.۶۵۰۲۱	۱۲	

بر اساس نتایج تحلیل عاملی، تعداد ۱۴ مشارکت‌کننده بر اساس نظرات و عقایدشان در عامل اول قرار گرفته‌اند، همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است، گویه‌های ۱۶، ۱۰ و ۱۳ در گروه اول دارای بیش‌ترین امتیاز هستند. می‌توان نتیجه گرفت افراد این گروه که اکثر مشارکت‌کنندگان از معاونت بازرگانی سازمان هما می‌باشند، به عنوان مهم‌ترین مانع

رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان، معتقد به ناکافی بودن برنامه‌ریزی‌ها هستند. گویه‌های ۹، ۷ و ۱۲ در گروه دوم با ۸ مشارکت‌کننده، دارای بیش‌ترین امتیاز هستند. می‌توان نتیجه گرفت، افراد این گروه که اکثر مشارکت‌کنندگان از معاونت برنامه‌ریزی و خدمات مدیریت سازمان هما می‌باشند، معتقدند مهم‌ترین مانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان، فرهنگ ارتقاء افراد سازگار در سازمان است و در نتیجه توجه به اصلاح قوانین ارتقای کارکنان ضروری است. در عامل سوم نیز تعداد ۸ مشارکت‌کننده قرار گرفته‌اند و گویه‌های ۴، ۱ و ۲ در این گروه دارای بیش‌ترین امتیاز هستند. می‌توان نتیجه گرفت، افراد این گروه که اکثر مشارکت‌کنندگان از معاونت آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان هما می‌باشند، به عنوان مهم‌ترین مانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان، معتقدند مدیریت وظیفه‌ای در سازمان وجود دارد و در نتیجه سازمان نیازمند اصلاح قوانین شغلی کارکنان است. در جدول شماره ۶ شماره مشارکت‌کننده و مقدار بار عاملی هر یک از آن‌ها آورده شده است.

جدول ۶: مشارکت‌کنندگان عامل‌ها و مقدار بار عاملی آنان

عامل سوم		عامل دوم		عامل اول	
بار عاملی	شماره مشارکت‌کننده	بار عاملی	شماره مشارکت‌کننده	بار عاملی	شماره مشارکت‌کننده
۹۷۲.۰۰	۴	۹۴۱.۰۰	۲	۷۷۸.۰۰	۱
۹۰۳.۰۰	۱۳	۹۴۱.۰۰	۷	۷۲۴.۰۰	۳
۹۵۲.۰۰	۲۳	۸۶۰.۰۰	۱۷	۷۵۰.۰۰	۸
۸۷۲.۰۰	۲۴	۷۰۳.۰۰	۲۱	۷۳۴.۰۰	۱۶
۹۱۶.۰۰	۳۲	۹۴۱.۰۰	۳۷	۸۶۰.۰۰	۲۲
۹۰۴.۰۰	۴۰	۹۴۱.۰۰	۴۶	۷۰۳.۰۰	۲۶
۸۹۹.۰۰	۴۲	۹۴۱.۰۰	۵۰	۷۴۲.۰۰	۲۷
۹۱۲.۰۰	۵۱	۹۴۱.۰۰	۵۷	۷۷۸.۰۰	۳۰
				۷۵۰.۰۰	۳۱
				۷۴۲.۰۰	۳۴
				۷۲۴.۰۰	۴۱
				۸۶۰.۰۰	۴۸
				۷۰۳.۰۰	۵۵
				۷۳۴.۰۰	۵۶

## نتیجه

کارآفرینی سازمانی نقشی حیاتی در فعالیتهای سازمانها ایفا می‌نماید، از آنجا که در کشورهای جهان سوم، دولت و سازمانهای دولتی در تمام عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حضوری گسترده و فراگیر دارند، تبدیل این سازمانها از حالت سنتی و بروکراتیک به سازمانهای کارآفرینانه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مطالعه نشان می‌دهد که متغیرهای مختلفی بر توسعه کارآفرینی سازمانی موثر هستند و به طور خاص با تمرکز بر موانع رفتاری سازمان، موانع گوناگون شناسایی گردیده‌اند.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ذهنیت مدیران سازمان هوپیمایی جمهوری اسلامی ایران از تاثیر متغیرهای رفتاری شناسایی شده از منابع گوناگون، بر توسعه کارآفرینی سازمانی این سازمان چیست و به نقش هر عامل اشاره شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش که دارای سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و پست سازمانی متفاوت می‌باشند دارای عقاید و نظرات گوناگونی درباره موانع رفتاری توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان هوپیمایی جمهوری اسلامی ایران هستند که به صورت خلاصه در جدول شماره ۷ به آنها اشاره گردیده است.

مدیران معاونت بازرگانی سازمان هما بر این عقیده هستند که موانع رفتاری اولویت دار در توسعه کارآفرینی سازمانی عدم برنامه‌ریزی کافی، گرایش به آزمون و خطا (تجربه) و تمایل به سودهای کوتاه‌مدت است. مک‌میلان و همکارانش (۱۹۸۶) نیز بیان نموده‌اند که برنامه‌ریزی بی‌دقت و ناکافی از موانع کارآفرینی سازمانی است (بخشی، ۱۳۸۱). فرای (۱۹۹۳)، از جمله موانع کارآفرینی سازمانی به عامل تمایل به سودهای کوتاه‌مدت در سازمان اشاره می‌کند و چنین بیان می‌دارد که سازمانهایی که به سودهای کوتاه‌مدت توجه دارند، با واردآوردن فشارکاری زیاد به کارکنان به آنان صدمه زده و از اهداف بلندمدت سازمانی دور می‌شوند و سودهای کوتاه‌مدت مانع نوآوری‌های بلندمدت در سازمان می‌باشد (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۸۶). در ارتباط با گرایش مدیران به آزمون و خطا (تجربه) رابرت هسیریچ (۲۰۰۲) عقیده دارد که اگر محیط سازمان به گونه‌ای باشد که افراد در قالب تجربه کردن بتوانند مسیر خلاقیت و نوآوری را طی نمایند، این عامل منجر به توسعه کارآفرینی سازمانی می‌گردد (Hisrich and other, 2002)، ولی در سازمان هما که یک

سازمان با قدمت، بزرگ و دولتی است استفاده صرف از تجربیات گذشته که به دور از خلاقیت و نوآوری است باعث گردیده عامل آزمون و خطا (تجربه) به عنوان یک مانع شناسایی گردد.

گروهی دیگر که اعضاء آن را مدیران معاونت برنامه ریزی و خدمات مدیریت سازمان هما تشکیل می‌دهند، چنین ذهنیتی دارند که عدم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان، ارتقای افراد سازگار و تأکید بر نتایج از موانع رفتاری اولویت دار در توسعه کارآفرینی سازمانی در این سازمان است. براساس مطالعات انجام شده از نظر محققان و اندیشمندان گوناگون نیز، پاداش دادن به صورت مساوی به کارکنان، بدون در نظر گرفتن خلاقیت و نوآوری آنان، منجر به انگیزش پایین و اقدامات غیرکارآمد در آنان می‌گردد. در ارتباط با عامل ارتقاء افراد سازگار، سایکس و بلاک (۱۹۸۹) بیان داشته‌اند که از شیوه‌های مدیریت سنتی است که در نتیجه از بین رفتن انگیزه، منجر به خروج افراد خلاق از سازمان می‌شود (احمدپور، ۱۳۸۳، ص ۱۵۲).

گروه آخر که مدیران متعلق به آن از معاونت آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان هما می‌باشند، بر این عقیده هستند که کنترل شدید و رسمی مدیران، فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای در سازمان و گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان از موانع رفتاری اولویت‌دار در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان هما است. از دیدگاه سایکس و بلاک (۱۹۸۹) نیز مدیریت وظیفه‌ای مانعی برای کارآفرینی سازمانی محسوب می‌گردد. زیرا نتیجه آن را شکست کارآفرین و یا شکست فعالیت‌های مخاطره‌آمیز می‌دانند. از نظر فرای (1993)، کنترل شدید در سازمان از جمله موانع کارآفرینی سازمانی می‌باشد زیرا چنین سازمانی نمی‌تواند در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن ادامه حیات دهد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۸۶). آنتونسیک و هیستریچ (۲۰۰۴) نیز در مدل کارآفرینی سازمانی خود، کنترل رسمی را از جمله موانع سازمانی دانسته‌اند که در کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است.



جدول ۷: گروه بندی ذهنیت‌های استخراج شده از نتایج تحقیق

ردیف	واحد سازمانی اعضاء گروه	موانع رفتاری اولویت دار توسعه کارآفرینی سازمانی
۱	معاونت بازرگانی	عدم برنامه‌ریزی کافی، گرایش به آزمون و خطا (تجربه) و تمایل به سودهای کوتاه‌مدت
۲	معاونت برنامه‌ریزی و خدمات مدیریت	عدم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان، ارتقاء افراد سازگار و تأکید بر نتایج
۳	معاونت آموزش و بهسازی منابع انسانی	کنترل شدید و رسمی مدیران، فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای در سازمان و گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان

پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های گردآوری شده، در راستای شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران، پیشنهادهایی به منظور بهبود توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان مزبور ارائه می‌گردد:

۱. راه‌اندازی واحد کارآفرینی در سازمان هما به منظور گسترش فرهنگ کارآفرینی

سازمانی

۲. آموزش مهارت‌های لازم کارآفرینی به مدیران و کارکنان

۳. برنامه‌ریزی در جهت پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان هما

۴. کاهش تغییرات فراوان مدیریتی و گسترش فرهنگ مستندسازی و فرهنگ یادگیری

در سازمان به منظور کم‌رنگ کردن تاثیر این تغییرات که براساس نتایج تحقیق می‌تواند بر توسعه کارآفرینی سازمانی در معاونت بازرگانی سازمان هما تاثیرگذار باشد.

۵. گسترش فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان و ارج نهادن به فعالیت‌های خلاقانه

و همچنین گسترش فرهنگ مشارکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیت و نوآوری آنان که توجه به این مهم در تمامی سازمان‌های امروزی ضروری به نظر می‌رسد.

۶. اصلاح سیستم ارتقاء و ترفیع سنتی کارکنان دولت به نوعی که سازمان بتواند

براساس عملکرد، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان آنان را ارتقای شغلی دهد، این عامل به طور خاص مورد توجه مدیران معاونت برنامه‌ریزی و خدمات مدیریت سازمان هما قرار گرفته است، ولی عملی کردن آن نیازمند توجه تمامی مدیران ارشد سازمان به این مهم است.

۷. از بین بردن فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای به منظور ایجاد زمینه فعالیت‌های مخاطره‌آمیز

در سازمان ضروری است و توجه به این مهم نیازمند بازنگری شرح مشاغل گوناگون سازمان است.

۸. توجه سازمان به مهارت‌های چندگانه کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی موثر و مستمر که مطمئناً بر موفقیت‌های مستمر سازمان تاثیرگذار است.

## منابع

۱. آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۷۷)، *تحلیل آماری*، تهران، سمت.
۲. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۳)، *کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها*، چ پنجم، تهران، شرکت پردیس.
۳. بخشی، غلامرضا (۱۳۸۱)، *بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران*، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته علوم اداری و مدیریت با راهنمایی دکترمهرداد مدهوشی. مازندران، دانشگاه مازندران.
۴. پرداختچی، محمدحسین؛ شفیعی زاده، حمید (۱۳۸۵)، *درآمدی بر کارآفرینی سازمانی*، تهران، نشر ارسباران.
۵. جهانگیری، علی اصغر؛ مبارکی، محمد حسین (۱۳۸۸)، *ارایه چارچوب ادراکی کناسب از کارآفرینی در بخش دولتی*، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره سوم.
۶. خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۸۶)، *روش شناسی کیو، چ اول*، تهران، صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، مرکز تحقیقات.
۷. رضایی، میرقائد؛ مبینی دهکردی، علی (۱۳۸۵)، *ایران آینده در افق چشم انداز*، چ اول، تهران، انتشارات فرمنش (چاپ اول).
۸. زالی، محمدرضا؛ کردنائیج، اسدالله؛ رضوی، مصطفی؛ اکبری، حسن (زیرجواب)، *کارآفرینی سازمانی: مفاهیم، الگوها و کاربردها*، تهران، دانشگاه تهران.
۹. کردنائیج، اسدالله، رضاییان، علی؛ اکبری، حسن (۱۳۸۶)، *بررسی موانع کارآفرینی سازمانی: مورد مطالعه، شرکت صنعت چوب شمال*، فصل نامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، شماره ۵۵، صفحات ۱۴۱-۱۵۹.
۱۰. مددی یکتا، شیرین (۱۳۸۴)، *بررسی عوامل موثر بر جلب رضایت مندی مشتریان پروازهای داخلی شرکت هواپیمایی هما*، مجله علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال ۱۷، شماره ۱.
۱۱. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، *کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی پژوهشی در*

سازمان‌های غیردولتی (NGOs) ایران، چ دوم، تهران، دانشگاه تهران.

۱۲. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، چ اول، تهران، نشر فراندیش.

۱۳. نجاری، رضا (۱۳۸۸)، طراحی عوامل موثر بر کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه پیام نور. پایان نامه دکترا در رشته مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

14. Covin, J. Slevin, D. ; (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship theory and practice, 16(1), pp. 7-25.
15. Dess, G. G. ; Ireland, R. D. ; Zahra, S. A. ; Floyd, S. W. ; Janney, J. J. ; Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. Journal of Management, 29(3), pp.351-378.
16. Fox, J. M. (2005), *Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension*, Ohio State University. Page 431.
17. Hayton, J. C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, Human Resource Management Review 15, pp. 21-41
18. Hisrich, R. D. ; Peters, M. P. (2002), *Entrepreneurship*, Tuta Mc Graw- Hill publishing company.
19. McKeown, B. F. and Thomas, D. B. (1988), *Q Methodology*, Sage publication, Ind.
20. Phan, Ph. H. ; Wright, M. ; Ucbasaran, M. & Tan, W. (2009), *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, Journal of Business Venturing 24 , pp. 197-205.
21. Rutherford, M. W. , Holt, D. T. (2007), *Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents*, Journal of Organizational Change Management; 20(3), pp. 429-446.
22. Sadler, R. J. (2000), *Corporate entrepreneurship in the public sector*, The dance of the chameleon. Australian journal of public administration, 59(2).
23. Singer, S. ; Alpeza, M. ; Balkić, M. (2008), *Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behavior Possible in a Large Company? Faculty of Economics in Osijek*, J. J. Strossmayer University of Osijek.
24. Stevenson, H. ; Gumpert, D. (1985), *The Heart of Entrepreneurship*, Harvard Business Review, Vo. 63, No. 2, pp. 85-94.
25. Zhang, Z. , Wan, D. , Jia, M. (2008), *Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior*, Journal of High Technology Management Research 19, pp.128-138.