

## Providing a model of entrepreneurial attitude in the public sector with a qualitative analysis approach

Najib Zangi<sup>1</sup> | Mahmoud Reza Mostaghimi<sup>2\*</sup> | Samereh Shojaei<sup>3</sup> |  
Fereydoon Azma<sup>4</sup>

<sup>1</sup> PhD student in Entrepreneurship, General Orientation, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

<sup>2</sup> Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran,  
Email: m-r-mostaghimi@yahoo.ir

<sup>3</sup> Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran

<sup>4</sup> Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

### Article Info

**Article type:**  
Research Full Paper

### Article history:

Received: 19/07/2021

Revised: 31/10/2021

Accepted: 25/12/2021

### Keywords:

Management  
Entrepreneurship  
Attitude  
Performance

### ABSTRACT

In recent years, entrepreneurial efforts in the public sector have received less attention than other approaches. Therefore, the purpose of this study was to present a model of entrepreneurial attitude in the public sector. The present study is applied in terms of goal that has been done with a qualitative approach. The team participating in this study includes experts from the Institute of Labor and Social Security and managers of the General Department of Cooperatives, Labor and Social Welfare of Golestan Province, who were selected by purposeful method. In the interview with the 19th expert, the interview process was saturated due to the lack of new concepts. Findings show that there are eight components: entrepreneurial performance management at the first level, entrepreneurial management and entrepreneurial culture at the second level, entrepreneurial perspective, entrepreneurial strategic thinking and entrepreneurial attitude at the third level, and support for entrepreneurial governance and infrastructure at the fourth level. The elements of level four, namely "governance support" and "entrepreneurial infrastructure of the organization" have the greatest impact on determining the entrepreneurial attitude. These elements influence the "entrepreneurial perspective", the "entrepreneurial attitude" and the "entrepreneurial strategic thinking". These factors, in turn, affect "entrepreneurial management" and "entrepreneurial culture." Ultimately, this model leads to "entrepreneurial performance." Therefore, the government or government organizations should have special training programs on thinking. By changing the insights and attitudes of individuals and equipping them with specific knowledge and skills, a potential entrepreneur can become an actual entrepreneur.

Cite this article: Zangi, N., Mostaghimi, M.R., Shojaei, S., Azma, F. 2022. Providing a model of entrepreneurial attitude in the public sector with a qualitative analysis approach. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 9 (1), 36-50.



© The Author(s).

DOI: 10.22069/JEAD.2021.19333.1512

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

## ارائه مدل نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی با رویکرد تحلیل کیفی

نجیب زنگی<sup>۱</sup> | محمودرضا مستقیمی<sup>۲\*</sup> | سامره شجاعی<sup>۳</sup> | فریدون آزما<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته کارآفرینی، گرایش عمومی، گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران، رایانامه: m-r-mostaghimi@yahoo.ir

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۴. گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	در سال‌های اخیر تلاش‌های کارآفرینی در بخش دولتی نسبت به سایر زمینه‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو هدف این تحقیق ارائه مدل نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی می‌باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده که با رویکرد کیفی انجام شده است. تیم مشارکت‌کننده در این پژوهش شامل خبرگان مؤسسه کار و تأمین اجتماعی و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گلستان می‌باشند، که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. در مصاحبه با خبره ۱۹ام به دلیل اضافه نشدن مفاهیم جدید، فرآیند مصاحبه به اشباع رسید. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده هشت مؤلفه بوده که از این میان مؤلفه مدیریت عملکرد کارآفرینانه در سطح اول، مدیریت کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در سطح دوم، چشم‌انداز کارآفرینانه، تفکر استراتژیک کارآفرینانه و نگرش کارآفرینانه در سطح سوم و پشتیبانی حاکمیت و زیرساخت‌های کارآفرینانه در سطح چهارم قرار دارند. عناصر سطح چهارم یعنی «پشتیبانی حاکمیت» و «زیرساخت‌های کارآفرینانه سازمان» بیشترین تأثیر را در تعیین نگرش کارآفرینانه دارند. این عناصر بر «چشم‌انداز کارآفرینانه»، «نگرش کارآفرینانه» و «تفکر استراتژیک کارآفرینانه» اثرگذار بودند. این عوامل نیز به نوبه خود بر «مدیریت کارآفرینانه» و «فرهنگ کارآفرینانه» تأثیر داشتند. در نهایت نیز این مدل به «عملکرد کارآفرینانه» منجر شد. لذا دولت یا سازمان‌های دولتی باید برنامه‌های آموزشی خاص در خصوص تفکرگرا بودن می‌تواند با تغییر بینش و نگرش افراد و تجهیز آن‌ها به دانش و مهارت‌های خاص، یک کارآفرین بالقوه را به کارآفرین بالفعل تبدیل کند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸	
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۴	
واژه‌های کلیدی: مدیریت کارآفرینی نگرش عملکرد	

استناد: زنگی، ن.، مستقیمی، م.ر.، شجاعی، س.، آزما، ف. (۱۴۰۱). ارائه مدل نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی با رویکرد

تحلیل کیفی. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۹ (۱)، ۳۶-۵۰.

DOI: 10.22069/JEAD.2021.19333.1512

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

© نویسندگان.



## مقدمه

امروزه در دنیای پرشتاب اقتصاد، حرکت تدریجی کار و فعالیت‌های خوداشتغالی به سمت کارآفرینی و موقعیت‌های کارآفرینانه رواج زیادی پیدا کرده است، به طوری که در این راستا محققان نیز بی‌تلاش نبوده و در صدد دستیابی به مطالعات و تحقیقاتی در زمینه کارآفرینی و مهارت‌های کارآفرینی در حوزه‌های مختلف برآمده‌اند (حسینی قصر و همکاران، ۱۳۹۳). در این میان بخش دولتی به طور مستمر در جهت کارایی و اثربخشی عملکرد خود تحت فشار بوده و خدمات دولتی به لحاظ ارائه خدمات با کیفیت با رقابت فزاینده‌ای همراه بوده است (Huber et al., 2014). در پاسخ به این چالش‌ها و تحولات محیط پویا و متلاطم بیرونی، دولت‌ها به ناچار به تغییر و اصلاح رویکردهای‌شان در شیوه‌ای مدیریت و اداره امور روی آورده‌اند (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از رویکردهای اصلاحی که دولت‌ها به سمت آن گرایش پیدا کرده‌اند، مدیریت دولتی نوین است که از طریق بخش دولتی در جهت کارآمد محوری حمایت می‌نماید (حسینی قصر و همکاران، ۱۳۹۳). بر اساس این رویکرد استراتژی‌های سازمان در بخش دولتی معرفی شده‌اند که عبارتند از خصوصی‌سازی، مشارکت بخش خصوصی و دولتی، برون‌سپاری و کارآفرینی دولتی (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱).

در سال‌های اخیر تلاش‌های کارآفرینی در بخش دولتی نسبت به سایر رویکردها کمتر متوجه قرار گرفته است (داوری و همکاران، ۱۳۹۶). از جمله عواملی که باعث مطرح شدن کارآفرینی دولتی در سازمان‌های امروزی شده است، عبارتند از محدودیت منابع، مشکلات اجتماعی، روند کوچک‌سازی دولت‌ها، ناکارآمدی روش‌های سنتی مدیریت دولتی، تغییرات سریع محیطی و حفظ نیروی انسانی کارآمد و ماهر (علم‌بیگی و همکاران، ۱۳۸۸).

حال علی‌رغم اشتیاق و باور گسترده در خصوص کاربرد اقدامات کارآفرینانه در بخش دولتی، هنوز شک و تردیدهایی در خصوص تناسب آن‌ها با سازمان‌های دولتی وجود دارد. البته شایان ذکر است که اصلاحات و تحولات بخش دولتی در مقایسه با سازمان‌های مبتنی بر بازار، امکان رشد اقدامات کارآفرینی را در این بخش نیز فراهم کرده است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱). برای بررسی وضعیت کارآفرینی دولتی باید گفت که با توجه به ضرورت و اثربخشی توسعه و ترویج کارآفرینی در اعتلای اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی کور و مشروعیت بخشی به آن در قوانین اساسی و عادی، طرح‌های مختلفی در برخی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی به اجرا درآمده است. هدف از این طرح‌ها، توسعه فرهنگ کارآفرینی و تشویق و ترغیب آحاد افراد جامعه به ایده‌های خلاقانه، در جهت حمایت از کارآفرینان می‌باشد. از جمله این طرح‌ها می‌توان به طرح کاراد، طرح کاد، طرح خوداشتغالی، طرح‌های بانک کشاورزی و غیره اشاره نمود (مدرسی سریزدی و همکاران، ۱۳۹۹).

از طرفی، در بسیاری از تحقیقات فرض بر این است که عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی بخش دولتی، همان عواملی هستند که در سازمان‌های خصوصی باعث موفقیت اقدامات کارآفرینانه شده است. این در حالی است که این مفهوم در بخش دولتی بسیار پیچیده و دارای ویژگی چند بعدی است و فراتر از آن است که به سادگی همانند کارآفرینی در بخش خصوصی در نظر گرفته شود. چنین مفاهیمی معمولاً مستلزم میزانی از آزادی عمل در سازمان‌ها است که در بخش غیردولتی و خصوصی معنادار است. با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی (ساختار ماشینی، بوروکراتیک و محیط فعالیت) به نظر می‌رسد توسعه این مفهوم در بخش دولتی نیاز به بررسی ویژگی‌های

نگرشی است که اجزای انگیزه پیشرفت، کنترل درونی، عزت نفس و خلاقیت را با ترکیبی از ابعاد سه گانه نگرش شناختی، عاطفی و رفتاری را در پی دارد (Draghici et al., 2014). نگرش کارآفرینانه فرد را درگیر فرآیند کارآفرینی می‌کند و این نوع نگرش، ترکیبی از سه نوع واکنش شناختی، عاطفی و رفتاری درباره یک موضوع کارآفرینانه است (Do and Dadvari, 2017).

Robinson و همکاران (1991)، در پژوهشی تحت عنوان رویکرد نگرش به پیش‌بینی کارآفرینی، نظریه نگرش را برای پیش‌بینی فعالیت‌های کارآفرینانه ارائه می‌دهد و آن را متشکل از چهار بعد میل به موفقیت، مرکز کنترل، عزت نفس و نوآوری می‌داند که هر کدام دارای سفته جنبه شناختی، عاطفی و هنجاری در ارتباط با ایجاد کسب‌وکار و کارآفرینی است. بُعد میل به موفقیت دارای مؤلفه رسیدن به هدف و بُعد کنترل شخصی دارای مؤلفه‌های کنترل فرد بر خود و میزان اثرگذاری می‌باشد. مؤلفه‌های بُعد خلاقیت و نوآوری شامل بروز رفتار و ارائه راه‌های جدید بوده و در نهایت در بُعد عزت نفس دارای مؤلفه باور فرد درباره شایستگی‌ها در برخورد با کارهای خویش می‌باشد (محمدکاسمی و همکاران، ۱۳۹۰). در شکل ۱ مدل نگرش کارآفرینانه رابینسون ارائه شده است.

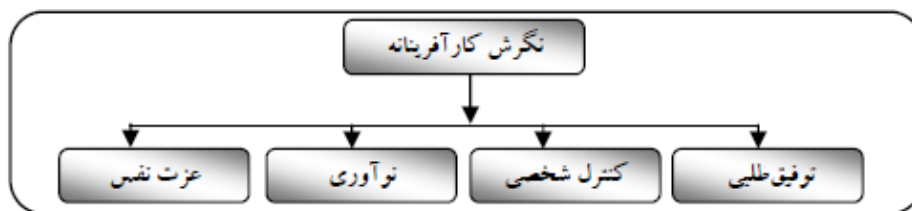
سنجقی و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند بین سبک‌های رهبری و گرایش کارآفرینانه رابطه وجود دارد. همچنین رضازاده و عزیزی (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری و مدیریتی با کارآفرینی دولتی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در برخی تحقیقات، تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها که به احساس نیاز با مشکل اشاره دارد نیز به عنوان عامل مهم در بروز رفتار کارآفرینانه یاد شده است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۶).

سازمانی و محیطی این سازمان‌ها و تأثیر آن‌ها بر کارآفرینی دارد. از سوی دیگر فقدان نگرش مناسب به کارآفرینی دولتی، خدمات کارآفرینی در بخش دولتی را در جهت بهبود کارکردها و وظایف سازمان‌های دولتی تضعیف نموده است و انتظارات گمراه‌کننده‌ای در زمینه تأثیر کارآفرینی دولتی در سطح سازمانی، منجر به تعهد کمتر نسبت به کارآفرینی در بخش دولتی شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱).

در این پژوهش سعی شده است نگرش کارآفرینانه کارکنان در بخش دولتی به صورت یکپارچه شناسایی و ابعاد توسعه فعالیت‌های کارآفرینی در قالب یک الگوی دولت کارآفرین در این سازمان دولتی تبیین شود. لذا این پژوهش به دنبال توسعه الگوی نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی در جهت توسعه فعالیت‌های کارآفرینی می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محققانی مانند Ajzen (۱۹۹۱) و روزنبرگ و همکاران (۱۹۶۰)، نگرش را به عنوان حالتی از آمادگی یا تمایل در نظر گرفته‌اند که به طور کلی، حالتی موافق یا مخالف را نسبت به موضوع نگرش ایجاد می‌کند. نگرش یک حالت درونی و آمادگی است، به این معنی که نگرش رفتار نیست، بلکه پیش‌رفتار است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۶). وقتی نگرش را آمادگی قبلی برای پاسخ مساعد و نامساعد به شیئی و هدفی بدانیم، بیانگر این واقعیت است که نگرش به رفتار شکل و جهت می‌دهد (Axelsson, 2015). با این توصیف، نگرش یک حالت درونی و نگرش کارآفرینانه جهت‌گیری‌های شخصی به سمت فعالیت‌های ارزشمند در آینده و خوداستخدامی در کسب‌وکارهای کوچک تعریف شده که دارای انگیزه پیشرفت، کنترل درونی، عزت نفس و خلاقیت نیز می‌باشد (Mahfud et al., 2020). نگرش کارآفرینانه



شکل ۱- مدل نگرش کارآفرینانه Rabinson و همکاران، ۱۹۹۱؛ محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۰

بعد ریسک‌پذیری و عزت نفس را در مدل توانایی کارآفرینانه دانش‌آموزان در نظر نگرفت و بیان می‌کند که تلاش برای اندازه‌گیری ریسک‌پذیری و عزت نفس در کارآفرینان، نتایج چندگانه‌ای داشته است. براین اساس، پنج بُعد برای توانایی کارآفرینانه نهفته انتخاب شدند که عبارت بودند از توفیق‌طلبی، کنترل شخصی، خلاقیت، رهبری و شهود. جدول ۱ خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده درباره مفاهیم نگرش کارآفرینانه در سازمان را نشان می‌دهد.

Jain و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که شش بعد نگرش، یعنی گرایش به موفقیت، گرایش به ریسک‌پذیری، مکان درونی کنترل، نوآوری، فعال بودن و جهت‌گیری بازار، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارآفرینان دارد. Athayde (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "اندازه‌گیری پتانسیل شرکتی در جوانان" با مبنا قرار دادن مدل رایبسون، مدل دیگری برای سنجش توانایی کارآفرینانه طراحی کرد که آن را "نگرش نسبت به راه‌اندازی کسب‌وکار کارآفرینانه" نامید. وی

جدول ۱- خلاصه یافته‌های پژوهش‌های پیشین

پژوهشگر	سال	عنوان	مفاهیم / ابعاد نگرش
Wardana و همکاران	۲۰۲۰	تأثیر آموزش کارآفرینی و ذهنیت کارآفرینی دانشجویان: نقش میانجی نگرش و خودکارآمدی	خودباوری، ریسک‌پذیری، تحمل ابهام، توفیق‌طلبی
Do and Dadvari	۲۰۱۷	تأثیر سه‌گانه تاریخ در رابطه بین جهت‌گیری نگرش کارآفرینی و قصد کارآفرینی	نوآوری، ریسک‌پذیری، نیاز به دستیابی به موفقیت، اعتماد به نفس و کنترل خودباوری، ریسک‌پذیری، خلاقیت، میل به موفقیت
Huber و همکاران	۲۰۱۴	تأثیر آموزش اولیه کارآفرینی	خودباوری، ریسک‌پذیری، خلاقیت، میل به موفقیت
Paco and Palinhas	۲۰۱۱	آموزش کارآفرینی به کودکان	تمایل به نوآوری، انگیزه پیشرفت، همکاری، ابتکار عمل
Heilbrunn	۲۰۱۰	پیشرفت کارآفرینی در یک مدرسه ابتدایی	کارتیمی، تلاش برای تغییر، تحمل ابهام، رهبری
بهمنی و همکاران	۱۳۹۶	آموزش کارآفرینی در مقطع ابتدایی با هدف تقویت نگرش کارآفرینانه	میل به موفقیت، کنترل شخصی، خلاقیت و نوآوری، عزت نفس، تشخیص و بهره‌برداری
محمدکاظمی و همکاران	۱۳۹۰	شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور	نوآوری، کنترل شخصی، عزت نفس، توفیق‌طلبی

تأثیر برخی متغیرها بر کارآفرینی یا توسعه الگوهای پیشین صورت گرفته‌اند. اما پژوهش حاضر با

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش مشخص گردید که تمامی تحقیقات انجام گرفته در خصوص بررسی

شناسایی مؤلفه‌های نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی اقدام به ارائه مدل در این حوزه نموده است.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، به لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل کیفی، و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. داده‌های مورد نیاز در این بخش از انجام مصاحبه نیم‌ساختاریافته با خبرگان تجربی شامل کارشناسان مؤسسه کار و تأمین اجتماعی و مدیران اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گلستان به دست آمد. ملاک انتخاب تیم مشارکت‌کننده در درجه اول تجربه کافی و در درجه دوم مدرک تحصیلی بود که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. از مصاحبه با خبره ۱۹ام به بعد دیگر مفهوم جدیدی به مطالب ثبت شده اضافه نگردید و مصاحبه به اشباع رسید. جهت شناسایی و استخراج مفاهیم از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. این روش دارای شش مرحله می‌باشد که در گام اول شاخص‌های مدل نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی از متون مصاحبه شناسایی می‌گردد. در گام بعدی کدهای اولیه ایجاد می‌شوند. هر کدام از کدها نشان‌دهنده ویژگی از داده‌ها می‌باشند. در گام سوم به ترکیب، غربالگری و حذف کدهای تکراری و دسته‌بندی آن‌ها پرداخته می‌شود. مرحله چهارم شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه محتواها است. به این معنا که چنانچه محتوای ایجاد شده با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، فرآیند کدگذاری مجدد انجام می‌گردد. در این مرحله نیز شاخص‌های استخراج شده مجدداً غربال شده و شاخص‌های اضافی یا فاقد

ارزش لغوی در راستای الگوی پژوهش، حذف می‌گردند. در مرحله پنجم نام‌گذاری شاخص‌ها در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی صورت می‌پذیرد. گام ششم نیز شامل تهیه گزارش پایانی می‌باشد. برای طراحی مدل اولیه تعیین نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است که خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی می‌گردد.

پس از شناسایی تأثیر متغیرها بر یکدیگر، با استفاده از نرم‌افزار میک-مک قدرت نفوذپذیری و میزان وابستگی هر متغیر شناسایی گردید. در این نرم‌افزار میزان ارتباط از صفر تا سه سنجیده می‌شود که عدد صفر به معنی عدم تأثیر، عدد یک به معنی تأثیر ضعیف، عدد دو به منزله تأثیر متوسط و عدد سه به معنی تأثیر زیاد می‌باشد.

### یافته‌ها

بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۹ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. مشخصات دموگرافیک خبرگان در جدول ۲ ارائه شده است.

پس از انجام مصاحبه‌ها، به کمک روش تحلیل محتوا و در شش گام، ۸ مفهوم یا مقوله اصلی و ۳۸ مقوله فرعی استخراج شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۵۸	۱۱	مرد	جنسیت
۴۲	۸	زن	
۲۱	۴	کمتر از ۴۰ سال	سن
۴۲	۸	۴۰ تا ۵۰ سال	
۳۷	۷	۵۰ سال و بیشتر	
۳۲	۶	کارشناسی	تحصیلات
۵۳	۱۰	کارشناسی ارشد	
۱۵	۳	دکتری	
۲۱	۴	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه‌کاری
۷۹	۱۵	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۹	کل	

جدول ۳- مقوله اصلی و فرعی مستخرج از مصاحبه و پیشینه پژوهش

مقوله‌های اصلی	نماد	مقوله‌های فرعی
نگرش کارآفرینانه	EA	توفیق و استقلال‌طلبی
		اعتماد به نفس
		خلاقیت و نوآوری
		کنترل شخصی عزت نفس
مدیریت کارآفرینانه	EM	سبک مدیریتی سازمان
		تدوین استراتژی‌های کارآفرینانه
		تسهیل قوانین جهت حمایت از توسعه کارآفرینی
		ارائه نوآوری در مدیریت تدوین اهداف کوتاه و بلند مدت مدیریتی
زیرساخت‌های کارآفرینانه سازمان	EI	تأمین منابع مالی سازمان
		تأمین تجهیزات و امکانات سازمان
		بهبود زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
		انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سازمانی مهندسی مجدد زیرساخت‌های سازمانی
استقرار فرهنگ کارآفرینانه در سازمان	EC	فرهنگ سازمانی منعطف
		ایجاد سیستم تشویق و ترغیب کارآفرینی
		پذیرش ایده و طرح‌های نوین افراد فرهنگ عمل‌گرایانه افراد
عملکرد کارآفرینانه	EP	به‌روز رسانی تجهیزات فناورانه
		برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه کارآفرینی ایجاد سامانه اطلاعاتی جهت زمینه‌سازی کارآفرینانه

تخصیص منابع مود نیاز در زمینه کارآفرینی		
ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در سازمان		
جذب تسهیلات دولتی		
سیاست‌های حمایتی دولت	GS	پشتیبانی حاکمیت
حمایت از کارآفرینان سازمان		
استراتژی‌های حاکمیتی		
تدوین راهبردهای کارآفرینانه		
تدوین چشم‌انداز آینده‌نگر کارآفرینانه		
سازماندهی و شکل‌گیری کارآفرینی در سازمان	EV	چشم‌انداز کارآفرینانه
تدوین سیاست‌های حمایت‌گرانه		
تدوین مأموریت‌های کارآفرینانه		
میزان ریسک‌پذیری افراد		
ارائه طرح‌های نوآورانه		
ارتقاء مهارت و توانمندی‌های افراد	EST	تفکر استراتژیک کارآفرینانه
ویژگی‌های شخصیتی افراد		
تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها		

شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهای زیر استفاده می‌گردد:

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه از i به j)  
 A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه از j به i)  
 X: بین عامل سطر (i) و عامل (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد. به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و بالعکس)

O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (i) و (j) وجود ندارد. با توجه به این علائم، ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول ۴ خواهد بود.

برای طراحی مدل اولیه تعیین نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است که ایده اولیه آن توسط Warfield (۱۹۷۴) مطرح و توسط Seige (۱۹۷۷) معرفی گردید. سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل اولیه تعیین نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی عبارتند از چشم‌انداز کارآفرینانه (EV)، مدیریت کارآفرینانه (EM)، تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST)، فرهنگ کارآفرینانه (EC)، نگرش کارآفرینانه (EA)، پشتیبانی حاکمیت (GS)، زیرساخت‌های کارآفرینانه (EI)، عملکرد کارآفرینانه (EP).

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای

1. Structural Self-Interaction Matrix, (SSIM)



جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

EP	EI	GS	EA	EC	EST	EM	EV	SSIM
O	A	A	X	O	X	V		EV
V	A	A	O	X	A			EM
V	A	A	X	V				EST
V	A	A	A					EC
V	A	A						EA
V	X							GS
V								EI
V								EP

شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

**تشکیل ماتریس دریافتی:** ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C

جدول ۵- ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

EP	EI	GS	EA	EC	EST	EM	EV	RM
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	EV
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	EM
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	EST
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	EC
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	EA
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	GS
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	EI
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	EP

اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

**ایجاد ماتریس دسترسی نهایی:** پس از این که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه

جدول ۶- ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش

EP	EI	GS	EA	EC	EST	EM	EV	TM
۱*	۰	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	EV
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	EM
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	EST
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	EC
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	EA
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	GS
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	EI
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	EP

به آن‌ها رسید.  
مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.  
جدول ۷ این روابط و سطح‌بندی را نشان می‌دهد.

تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص‌ها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.  
مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان

جدول ۷- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

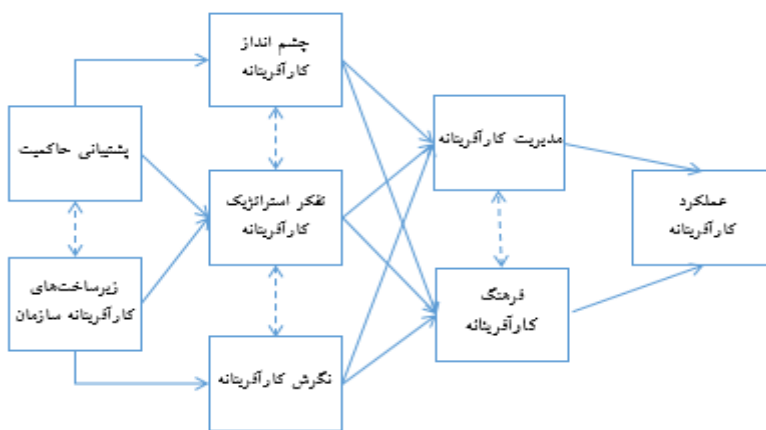
اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	متغیرها
EV,EST,EA	EV,EST,EA,GS,EI	EV,EM,EST,EC,EA,EP	EV
EM,EC	EV,EM,EST,EC,EA,GS,EI	EM,EC,EP	EM
EV,EST,EA	EV,EST,EA,GS,EI	EV,EM,EST,EC,EA,EP	EST
EM,EC	EV,EM,EST,EC,EA,GS,EI	EM,EC,EP	EC
EV,EST,EA	EV,EST,EA,GS,EI	EV,EM,EST,EC,EA,EP	EA
GS,EI	GS,EI	EV,EM,EST,EC,EA,GS,EI,EP	GS
GS,EI	GS,EI	EV,EM,EST,EC,EA,GS,EI,EP	EI
EP	EV,EM,EST,EC,EA,GS,EI,EP	EP	EP

بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند. متغیرهای مدیریت کارآفرینانه (EM) و فرهنگ کارآفرینانه (EC) در سطح دوم قرار دارد. متغیرهای چشم‌انداز کارآفرینانه (EV)، تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST) و نگرش کارآفرینانه (EA) در سطح سوم قرار دارند.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. بنابراین متغیر عملکرد کارآفرینانه (EP) در سطح نخست قرار دارد. پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها

معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.

متغیرهای پشتیبانی حاکمیت (GS) و زیرساخت‌های کارآفرینانه (EI) در سطح چهارم قرار دارند. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط



شکل ۲- الگوی تعیین نگرش کارآفرینانه در بخش دولتی

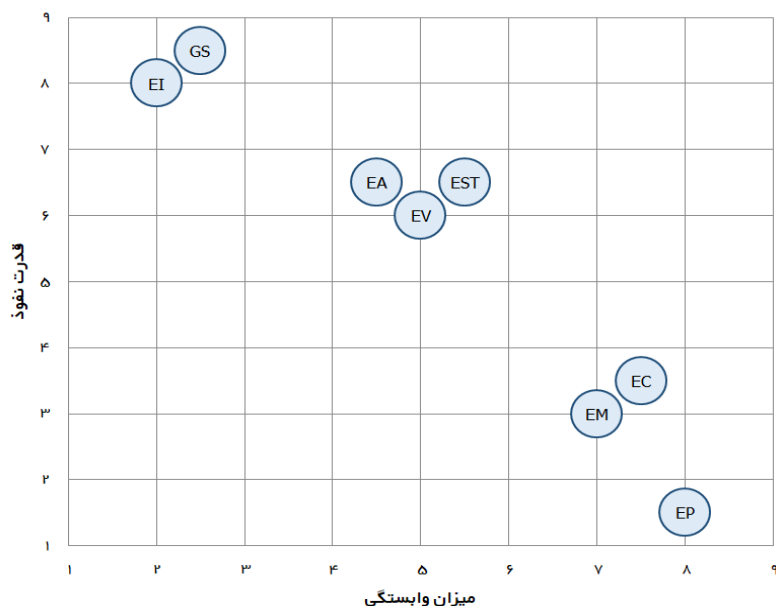
است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

حال پس از مشخص شدن روابط متغیرها، میزان نفوذ و وابستگی آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار میک-محاسبه می‌گردد. خروجی این نرم‌افزار در قالب جدول ۸ ارائه شده است. همچنین شکل ۳، نمودار قدرت نفوذ و وابستگی‌های متغیرها را نشان می‌دهد.

عناصر سطح چهار یعنی «پشتیبانی حاکمیت» و «زیرساخت‌های کارآفرینانه سازمان» بیشترین تأثیر را در تعیین نگرش کارآفرینانه دارند. این عناصر بر «چشم‌انداز کارآفرینانه»، «نگرش کارآفرینانه» و «تفکر استراتژیک کارآفرینانه» اثر می‌گذارند. این عوامل نیز به نوبه خود بر «مدیریت کارآفرینانه» و «فرهنگ کارآفرینانه» تأثیر می‌گذارند. در نهایت نیز این مدل به «عملکرد کارآفرینانه» منجر می‌شود. در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده

جدول ۸- قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها

متغیر	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
چشم‌انداز کارآفرینانه (EV)	۵	۶	۳
مدیریت کارآفرینانه (EM)	۷	۳	۲
تفکر استراتژیک کارآفرینانه (EST)	۵	۶	۳
فرهنگ کارآفرینانه (EC)	۷	۳	۲
نگرش کارآفرینانه (EA)	۵	۶	۳
پشتیبانی حاکمیت (GS)	۲	۸	۴
زیرساخت‌های کارآفرینانه (EI)	۲	۸	۴
عملکرد کارآفرینانه (EP)	۸	۱	۱



شکل ۳- نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی

(۲۰۰۹)، بهمنی و همکاران (۱۳۹۶)، محمدکاظمی و

همکاران (۱۳۹۰) همسو می‌باشد.

با توجه به پژوهش انجام‌شده و مؤلفه‌های در نظر گرفته‌شده، خصوصیات یک دولت کارآفرین با در نظر گرفتن مؤلفه‌های مورد نظر نگرش کارآفرینانه خواهد بود. در واقع دولت کارآفرین دولتی است که نگرش کارآفرینانه را در خود تقویت کند و به کارمندان خود و مدیران و مسئولان مورد نظر مرتبط با ابداع و کارآفرینی بیاموزد که جهت ایجاد نگرش کارآفرینانه باید در همه مراحل کارآفرینی حامی کارآفرین بود و زیرساخت‌های مورد نیاز جهت تسهیل کارآفرینی را فراهم نمود.

از این رو پیشنهاد می‌گردد دولت با ترسیم چشم‌انداز کارآفرینانه از طریق تدوین راهبردها و سیاست‌های کارآفرینانه هدفمند به فعالیت‌های مدیران و کارمندان سمت و سو دهد. به علاوه دولت می‌تواند با استفاده از آموزش تفکرگرا بودن برای تمام کارکنان خود راه‌های افزایش نگرش و تفکر را در آنها تقویت نماید. همچنین جهت ایجاد تفکر استراتژیک باید

### بحث و نتیجه‌گیری

پس از انجام مصاحبه، ۸ مفهوم یا مقوله اصلی و ۳۸ مقوله فرعی استخراج گردید. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص گردید که مقوله اصلی مدیریت عملکرد کارآفرینانه در سطح اول، مدیریت کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در سطح دوم، چشم‌انداز کارآفرینانه، تفکر استراتژیک کارآفرینانه و نگرش کارآفرینانه در سطح سوم و پشتیبانی حاکمیت و زیرساخت‌های کارآفرینانه در سطح چهارم قرار دارند. عملکرد کارآفرینانه مقوله‌های پشتیبانی حاکمیت و زیرساخت‌های کارآفرینانه سازمان بیشترین تأثیر را دارا هستند. سپس این مقوله‌ها اثر خود را بر چشم‌انداز کارآفرینانه، نگرش کارآفرینانه و تفکر استراتژیک کارآفرینانه می‌گذارند. این عوامل نیز بر مدیریت کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه تأثیرگذار هستند. در نهایت این سطوح از تأثیر مقوله‌ها عملکرد کارآفرینانه را در پی دارد. برخی از یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های Wardana و همکاران (۲۰۲۰)، Robbinson و همکاران (۱۹۹۱)، Athayde

سازمان و تخصیص منابع مورد نیاز جهت فعالیت‌های کارآفرینانه، مدیریت کارآفرینانه را رقم زد. همچنین دولت باید با ایجاد سامانه تشویق و ترغیب کارآفرینی، پذیرش طرح‌های نوین و تشویق به عمل‌گرایی سعی در استقرار فرهنگ کارآفرینی نماید.

کارمندان و مدیران را به ریسک‌پذیری منطقی، ارائه طرح‌های نوآورانه و کمک به تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها تشویق نمود. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه کارآفرینی، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در

### منابع

۱. بهمنی، ن.، آراستی، ز. و حسینی، س. ر. ۱۳۹۶. آموزش کارآفرینی در مقطع ابتدایی با هدف تقویت نگرش کارآفرینانه. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۰ (۴): ۵۷۴-۵۵۵.
۲. حسینی قصر، ص.، زین‌آبادی، ح. ر. و علیزاده، م. ۱۳۹۳. تحلیلی بر روش‌شناسی و یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کارآفرینی و ویژگی‌های کارآفرینان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ایران، ۱۸ (۴): ۶۱-۴۳.
۳. دانایی‌فرد، ح.، عباسی، ط. و صالحی، ع. ا. ۱۳۹۱. ارتقای کارآفرینی در بخش دولتی؛ بررسی عوامل ساختاری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۱ (۱۰): ۱۳-۷.
۴. داوری، ع.، سفیدبری، ل. و باقرصاد، و. ۱۳۹۶. عوامل اکوسیستم کارآفرینی ایران براساس مدل آیزنبرگ. توسعه‌ی کارآفرینی، ۱۰ (۱): ۱۲۰-۱۰۰.
۵. رضازاده، آ. و عزیزی، غ. ر. ۱۳۹۱. تأثیر رهبر تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان. نشریه تازه‌های جهان بیمه، ۶ (۱۷۲): ۴۳-۲۹.
۶. سنجقی، م. ا.، فرهی، ب. و گلستانه‌فر، س. ح. ۱۳۹۱. تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱ (۳): ۲۸-۴۰.
۷. علم‌بیگی، ا.، ملک‌محمدی، ا. و مقیمی، س. م. ۱۳۸۸. تحلیل عاملی مولفه‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی (ICT) مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی ایران. مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)، ۲۳ (۱): ۱-۱۰.
۸. محمدکاظمی، ر.، قاسمی، ح. و رستم‌بخش، م. ر. ۱۳۹۰. شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱ (۲): ۸۹-۱۰۰.
۹. مدرسی سریزدی، س. ج.، عباس‌پور، ع.، سخدری، ک. و غیثی‌نوشین، س. ۱۳۹۹. شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر دانشگاه کارآفرین (با رویکرد فراترکیب). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸ (۳): ۴۵۶-۴۲۵.
1. Axelsson, K., Hägglund, S. and Sandberg, A. 2015. Entrepreneurial learning in education preschool as a take-off for the entrepreneurial self. *Journal of Education and Training*, 2 (2): 40- 58.
2. Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2): 179- 211.
3. Athayde, R. 2009. Measuring enterprise potential in young people. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33 (2): 481-500.
4. Do, B. R., and Dadvari, A. 2017. The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in Taiwan University. *Asia Pacific Management Review*, 22 (4): 185-191.
5. Draghici, A., Albulescu, C. T., and Tamasila, M. 2014. Entrepreneurial attitude as knowledge asset: Its impact on the entrepreneurial activity in Europe. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109: 205-209.
6. Heilbrunn, S. 2010. Advancing entrepreneurship in an elementary school: A case study.

- International Education Studies, 3 (2): 174-184.
7. Huber, L. R., Sloof, R. and Van Praag, M. 2014. The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*, 72 (2): 76- 97.
  8. Jain, R., Ali, S. W. and Kamble, S. 2015. Entrepreneurial and intrapreneurial attitudes: Conceptualization, measure development, measure test and model fit. *Management and Labour Studies*, 40 (1,2): 1-21.
  9. Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., and Mulyani, Y. 2020. The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26 (1): 33-39.
  10. Paço, A. D., and Palinhas, M. J. 2011. Teaching entrepreneurship to children: a case study. *Journal of Vocational Education and Training*, 63 (4): 593-608.
  11. Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., and Hunt, H. K. 1991. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4): 13-32.
  12. Rosenberg, M. J., Hovland, C. I., McGuire, W. J., Abelson, R. P. and Brehm, J. W. 1960. *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components.* (Yales studies in attitude and communication.). Yale University Press.
  13. Wardana, L. W., Narmaditya, B. S., Wibowo, A., Mahendra, A. M., Wibowo, N. A., Harwida, G., and Rohman, A. N. 2020. The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy. *Heliyon*, 6 (9): 904-922.