

سازمان‌های بخش عمومی چگونه کارآفرین می‌شوند؟

سید علیرضا فیض بخش *

آصف کریمی **

سمانه عربشاهی ***

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۱۰

چکیده

امروزه، محیط بیرونی بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی را می‌توان به صورت بی‌نظمی روز افزون، تحمیل یک پویایی، تهدید، و مجموعه پیچیده‌ای از شرایط برای مدیران توصیف کرد. در چنین شرایطی کارآفرینی بخش عمومی از طریق تأکید بر انعطاف‌پذیری، سازگاری، سرعت، و نوآوری، می‌تواند پاسخ استراتژیک مؤثری به بی‌نظمی‌های محیطی باشد. با این وجود علیرغم توجه گسترده به موضوع نوآوری و کارآفرینی در بخش عمومی در سطح جهانی، هنوز شواهد کمی بر وجود یک پارادایم و مدل تأیید شده مشاهده می‌شود. پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب، در پی پاسخگویی به سه سوال است؛ کارآفرینی بخش عمومی چگونه در ادبیات تعریف شده؟ پیشایندها یا پیش‌نیازهای پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های بخش عمومی کدامند؟ و چه پیامدها و خروجی‌هایی را می‌توان از پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی، انتظار داشت؟ تحلیل کدگذاری‌ها و ترکیب محتوای مقالات منتخب از سه پایگاه اطلاعات علمی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶، به شکل مدلی در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی استخراج و در این مقاله معرفی شده است.

واژگان کلیدی: کارآفرینی عمومی؛ کارآفرینی سازمانی؛ نوآوری سازمانی؛ سازمان‌های عمومی؛ بخش عمومی

* استادیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

** استادیار گروه کارآفرینی پردیس فارابی دانشگاه تهران

*** دانشجوی دکتری کارآفرینی پردیس فارابی دانشگاه تهران

مقدمه

با وجودی که به صورت سنتی کارآفرینی به عنوان پدیده‌ی بخش خصوصی شناخته می‌شود، در حقیقت کارآفرینی مفهومی جامع است و می‌تواند علاوه بر شرکت‌های کوچک و متوسط^۱ و سازمان‌های بزرگ، برای دولت و دیگر سازمان‌های بخش عمومی نیز به کار رود (Hisrich & Al-Dabbagh, 2013). امروزه، محیط خارجی بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی را می‌توان به صورت تلاطم روز افزون، تحمیل یک پویایی، تهدید، و مجموعه پیچیده‌ای از شرایط برای مدیران توصیف کرد؛ در چنین شرایطی کارآفرینی از طریق تأکید بر انعطاف‌پذیری، سازگاری، سرعت، و نوآوری، می‌تواند پاسخ استراتژیک مؤثری به تلاطم‌های محیطی باشد (Kearney & Morris, 2015).

کارآفرینی در بخش خصوصی با تمرکز بر ریسک‌پذیری و پیگیری فرصت‌ها به تکامل رسیده است. در تعاریف مختلف کارآفرینی، مفاهیم نوآوری^۱، ریسک‌پذیری^۲ و رفتار پیشگرا^۳ ابعاد تکرار شونده‌ای هستند (Kearney, Hisrich, & Roche, 2009). با گذشت زمان، مفهوم کارآفرینی فراتر از افراد ریسک‌پذیر، در قالب کارآفرینی سازمانی به تنظیمات سازمانی نیز گسترش یافت (Lunt, Exworthy, Hanefeld, & Smith, 2015; Sadler, 2000). تحقیقات نشان داده است که ظهور کارآفرینی سازمانی یک استراتژی مهم برای موفقیت سازمان‌های بخش خصوصی و بخش عمومی است (Hornsby, Kuratko, Holt, & Wales, 2013).

مفهوم کارآفرینی سازمانی در چهار دهه گذشته تکامل یافته و در طول زمان تعاریف متفاوتی را شامل شده است. تحقیقات اولیه در دهه ۱۹۷۰ بر تیم‌های خطرپذیر^۴ و مفاهیم پایه‌ای این مسأله که چگونه کارآفرینی می‌تواند در سازمان‌های موجود، وجود داشته باشد متمرکز بود. در دهه ۱۹۸۰، محققان کارآفرینی سازمانی را به شکل رفتار کارآفرینانه‌ای مفهوم‌سازی کردند که نیازمند مجوزها و دسترسی به منابع سازمانی^۵ با هدف توسعه انواع مختلف نوآوری‌های ارزش آفرین است. در دهه ۱۹۹۰، پژوهشگران تمرکز خود را به نیروی مجدد^۶ و افزایش توانایی بنگاه برای توسعه مهارت‌ها از طریق آنچه که نوآوری‌ها می‌توانند خلق کنند، قرار دادند و تعاریف جامع‌تری از کارآفرینی سازمانی در این دوران شکل گرفت. با شروع قرن بیست و یکم، کارآفرینی سازمانی به عنوان یک رشته مطالعاتی، تعریف شد و توسعه شایستگی‌های نوآوری از طریق

کارآفرینی سازمانی، همچنان در این دهه مورد توجه قرار گرفت (Kuratko & Morris, 2018). در مجموع اینگونه می‌توان جمع‌بندی کرد که کارآفرینی سازمانی در ۴۰ سال گذشته رشد کرده و به یک استراتژی تبدیل شده که می‌تواند تلاش‌های بنگاه‌ها برای ایجاد نوآوری و مقابله مؤثر با واقعیت‌های رقابتی در بازار رقابتی امروز را تسهیل نماید. متفکران استراتژیک، فراتر از نوآوری‌های سنتی خدمات و محصولات، به سمت آینده-نگری در فرآیندها، زنجیره‌های ارزش، مدل‌های کسب و کار، و همه وظایف مدیریت حرکت کرده‌اند. همانگونه که کوراتکو^۷ (۲۰۰۹) اشاره کرده است، درک «اهمیت کارآفرینی در قرن بیست و یکم» باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد. ایرلند^۸ و همکاران (۲۰۰۹) تأکید می‌کنند که برای توسعه و پرورش همزمان مزیت‌های رقابتی امروز و فردا، مزیت‌هایی که بر پایه نوآوری قرار دارند، بنگاه‌ها به صورت فزاینده‌ای بر کارآفرینی سازمانی تکیه می‌کنند. بنگاه‌هایی که کارآفرینی سازمانی را اجرا می‌کنند معمولاً به صورت نهادهایی پویا، انعطاف‌پذیر و آماده بهره‌بردن از فرصت‌های کسب و کار جدید به محض ظهور، هستند (Kuratko, Hornsby, & Hayton, 2015).

اصطلاح «کارآفرینی» در ادبیات مدیریت دولتی نیز با تکرار در حال ظهور و افزایش بوده و به روش‌های گوناگونی استفاده شده است. دیدگاه رایجی پیشنهاد می‌کند، این نوع کارآفرینی، محصول جانبی کاربرد مدیریت استراتژیک و اصول رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دولتی است. در این دیدگاه، تأکید بر مسئولیت اجرایی‌ای است که شامل شناسایی و اقدام بر مبنای فرصت‌ها، ایجاد منابع درآمدی جدید، استفاده از منابع موجود به روش‌های جدید، ارائه خدمات فزاینده، و کمک به تسهیل افزایش آموزش و مشارکت شهروندان است (Kearney & Morris, 2015).

در طول دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، با توجه به اصطلاحات پیش پا افتاده اداری^۹ و شکل‌های سازمانی بی مصرف مدیریت عمومی سنتی^{۱۰}، کارآفرینی به عنوان یک جریان رایج‌تر برای بخش عمومی شناخته شد (Lunt et al., 2015). اینگونه بود که کم‌کم، کارآفرینی بخش عمومی، به موضوع مهم پر تکراری از جنبش اختراع مجدد دولت^{۱۱}، فرماندهی به جای پارو زدن^{۱۲} و اشکال مدیریت عمومی نوین^{۱۳} تبدیل شد (Borins, 2000; Denhardt & Denhardt, 2000; Osborne & Gaebler, 1992). از اواسط دهه ۱۹۹۰ توجه به تفاوت‌های میان بخش‌های عمومی و خصوصی و تأثیر بالقوه این تفاوت‌ها بر

توسعهٔ چارچوب‌هایی برای ظهور کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی متمرکز گردید. در این سال‌ها، محققان به این نتیجه رسیدند که خصوصیات کارآفرینی بخش عمومی و خصوصی، نمی‌تواند یکسان باشد و یکسان هم نیست (Sadler, 2000). سازمان‌های بخش عمومی به دلایل متفاوتی از سازمان خصوصی متمایز می‌شوند از جمله اینکه آنها بر مبنای مالیات شکل گرفته‌اند و کمتر در معرض بازار و مشتری (هرکس که می‌خواهد باشد) هستند؛ به افرادی خدمت ارائه می‌کنند که بلافاصله با آنها مواجه نمی‌شوند؛ تحت نظارت عمومی هستند؛ با معادلهٔ ریسک/پاداشی^{۱۴} مواجه‌اند که به شدت از اشتباه جلوگیری می‌کند (Currie, Humphreys, Ucbasaran, & McManus, 2008) و غیره. ایجاد مفهوم خلق ارزش عمومی^{۱۵}، تلاشی برجسته برای تطبیق انگیزهٔ کارآفرینانه مدیریت عمومی نوین با احترام به عملکردهای هنجاری وسیع‌تر یک سازمان عمومی در جامعه است. خلق ارزش، که کارآفرینی عمومی را به عنوان وسیله‌ای برای افزایش ارزش عمومی چارچوب‌بندی کرده (Meynhardt & Diefenbach, 2012)، این نکته را یادآوری می‌کند که مدیران عمومی باید بر مسئولیت خود برای خدمت‌رسانی و توانمندسازی شهروندان ضمن مدیریت سازمان‌های عمومی و اجرای سیاست‌های عمومی، تمرکز نمایند (Denhardt & Denhardt, 2000) و این همان چیزی است که «خدمات عمومی نوین»^{۱۶} (Denhardt & Denhardt, 2000) یا «مدیریت ارزش عمومی»^{۱۷} (Diefenbach, 2011) نامیده می‌شود.

علیرغم تحقیقات مهمی که در اقتصاد، تاریخ، حکومت، امور بین‌الملل، و علوم سیاسی با تمرکز بر تغییرات عمده در منافع عمومی و نهادهای عمومی انجام شده، پژوهش‌های کمی در خصوص نخستین اصول مدیریتی در کارآفرینی عمومی وجود دارد (Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2010). و با وجودی که فراخوان برای نوآوری و کارآفرینی در بخش عمومی در سطح جهانی مورد توجه قرار گرفته است، شواهد کمی بر وجود یک پارادایم بین‌المللی جهت اصلاحات^{۱۸} مشاهده می‌شود (Sadler, 2000). علی‌رغم آنکه عوامل سازمانی متعددی در ادبیات بخش خصوصی، برای تسهیل تمایل به کارآفرینی پیشنهاد شده است؛ در زمینهٔ سازمان‌های عمومی، اطلاعات کمی در خصوص پیشایندهای^{۱۹} حقیقی کارآفرینی، به این معنا که، چه چیزی مدیریت دولتی^{۲۰} را نوآور، پیشنگری^{۲۱}، و گاهی حتی ریسک‌پذیر می‌کند، در دسترس است (Currie et al., 2008)؛

Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2013; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Rowe, Boyce, Boyle, & O'Reilly, 2004; Sadler, 2000). بر این اساس و از آنجایی که مقالات مطالعه ادبیات محدودی در حوزه کارآفرینی عمومی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی تا اکنون به چاپ رسیده است. پژوهش حاضر، به عنوان یک پژوهش کاربردی، با استفاده از روش فراترکیب^{۲۲} سعی در استخراج مدلی یکپارچه از ادبیات موجود برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی دارد. طبق تعریف، فراترکیب نوعی تحقیق کیفی است که داده‌های آن را یافته‌های مطالعات پیشین با موضوعات مرتبط و مشابه تشکیل می‌دهند (Zimmer, 2006). سندلوسکی و بارسو^{۲۳} (۲۰۰۷) روشی را برای فراترکیب معرفی کرده‌اند که شامل مراحل: تعیین هدف تحقیق، مطالعه سیستماتیک ادبیات، غربال‌گری و انتخاب مقالات مناسب، استخراج و طبقه‌بندی یافته‌های موجود در مقالات، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها است. در ادامه این مقاله، بر مبنای روش فوق، ابتدا به تشریح روش انجام کار و سپس ارائه یافته‌های حاصل از پژوهش و در نهایت بحث و جمع‌بندی مقاله می‌پردازیم.

هدف و سوال تحقیق

همانگونه که پیش از این اشاره شد، هدف پژوهش حاضر تلاش برای پاسخگویی به کمبود یک چارچوب جامع در زمینه کارآفرینی عمومی است. در نتیجه در این مقاله سعی شده مدلی کلی از دانش موجود در ادبیات این موضوع ارائه شود. برای دستیابی به این هدف، سه سؤال اصلی که از طریق مطالعه ادبیات در پی پاسخ به آنها هستیم، عبارتند از:

سوال تحقیق ۱. کارآفرینی عمومی چگونه در ادبیات تعریف شده است؟ هدف سوال اول آن است که بدانیم محققان حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت عمومی، کارآفرینی عمومی را چگونه تعریف می‌کنند. پاسخ این سوال مفهومی واضح‌تر از پدیده کارآفرینی عمومی ارائه می‌دهد.

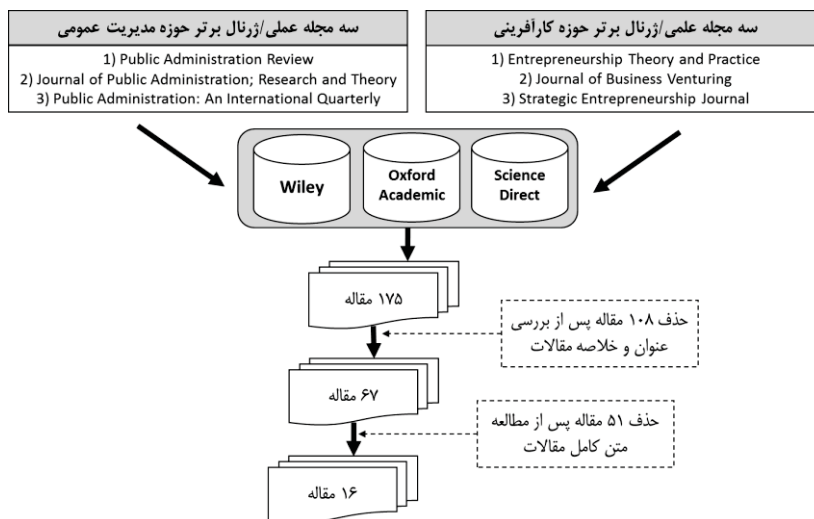
سوال تحقیق ۲. پیشایندها یا پیش‌نیازهای پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی کدامند؟ برای درک بهتر و همچنین شناسایی فرآیند کارآفرینی در سازمان‌های عمومی، شناسایی مشوق‌ها و موانع از اهمیت زیادی برخوردار است.

سوال تحقیق ۳. پیامدها یا خروجی‌های حاصل از کارآفرینی در سازمان‌های عمومی چه

چیزهایی می‌تواند باشد؟ یکی از عناصر اصلی هر فرآیند، خروجی‌های مورد انتظار آن است. هدف این سوال شناسایی خروجی‌های مورد انتظار از فرآیند کارآفرینانه عمومی است.

مطالعه سیستماتیک، غربالگری و انتخاب مقالات مناسب

جهت مطالعه سیستماتیک ادبیات، طبق فرآیند نمایش داده شده در شکل ۱ عمل شد. بر این اساس، ابتدا لیست مجلات برتر دو حوزه کارآفرینی^{۲۴} و مدیریت دولتی^{۲۵} در فهرست سال ۲۰۱۸ راهنمای مجلات علمی انجمن مدارس کسب و کار^{۲۶} مورد بررسی قرار گرفت. هر دوی این حوزه‌ها دارای سه مجله برتر ۴ امتیازی بر اساس این فهرست هستند. سپس پایگاه‌هایی که این ۶ مجله برتر، در آنها فهرست شده‌اند، مشخص گشته و مبنای کار جستجو قرار گرفتند. بر این مبنای جامعه آماری این پژوهش را مقالات چاپ شده با موضوع کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی که در ادبیات، اصطلاح کارآفرینی عمومی^{۲۷} بیشتر برای آن استفاده می‌شود، در سه پایگاه وایلی^{۲۸}، ساینس دایرکت^{۲۹} و آکسفورد آکادمیک^{۳۰} و بازه سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ تشکیل می‌دهند. در مرحله بعد عبارت «کارآفرینی عمومی»^{۳۱} در کل متن مقالات این سه پایگاه و در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا پایان ۲۰۱۶ جستجو شد. طبیعی است که به دلیل فراگیر و عمومی بودن کلید واژه انتخابی، نتیجه جستجو شامل مقالات از حوزه‌های متنوع و گاهی نامرتبط با موضوع نیز می‌شد. اما انتخاب این کلید واژه هدفمند بود تا اطمینان نسبی حاصل شود که مقاله‌ای در این حوزه از قلم نیافتاده است. در نتیجه جستجو، مجموعاً ۱۷۵ مقاله به دست آمد. در بررسی اولیه این مقالات که شامل دقت در عنوان کامل مقاله و مطالعه خلاصه مقالات بود، ۶۷ مقاله برای مطالعه دقیق‌تر انتخاب شدند. در مرحله دوم بررسی و پس از مطالعه متن مقالات انتخابی در مرحله اول، ۵۱ مقاله که ارتباط کمتری با سؤالات تحقیق این پژوهش داشتند، کنار گذاشته شدند و در نهایت، ۱۶ مقاله به عنوان مقالات مورد استفاده در این پژوهش انتخاب شدند. فهرست مقالات منتخب در **Error! Reference source not found.** قابل مشاهده است.



شکل ۱- فرایند جستجو و انتخاب مقالات

جدول ۱: فهرست مقالات منتخب

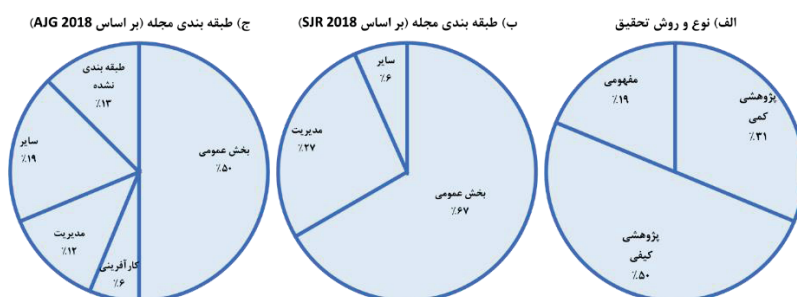
عنوان مقاله	نام نویسنده	سال
The Changing Nature of Public Entrepreneurship	Bernier, Luc; Hafsi, Taleb	2007
Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers	Sandford Borins	2000
Entrepreneurial Leadership in The English Public Sector: Paradox Or Possibility?	Currie, Graeme; Humphreys, Mike; Ucbasaran, Deniz; McManus, Steve	2008
The New Public Service: Serving Rather than Steering	Robert B. Denhardt, Janet Vinzant Denhardt	2000
Determinants of Organizational Failure in the Milwaukee School Voucher Program	Michael R. Ford and Fredrik O. Andersson	2016
Toward a theory of public entrepreneurship	Klein, Peter G.; Mahoney, Joseph T.; McGahan, Anita M.; Pitelis, Christos N.	2010
Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations	Klein, Peter G.; Mahoney, Joseph T.; McGahan, Anita M.; Pitelis, Christos N.	2013
City Managers, Career Incentives, and Municipal Service Decisions: The Effects of Managerial Progressive Ambition on Interlocal Service Delivery	Kelly LeRoux, Sanjay K. Pandey	2011
International patients within the NHS: A case of public sector entrepreneurialism	Lunt, N., Exworthy, M., Hanefeld, J., & Smith, R. D.	2015
Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship	W.R. Mack, Deanna Green, Arnold Vedlitz	2008
Public values as essential criteria for public entrepreneurship: Water management in France	Tsanga Tabi Marie	2016
What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency	Timo Meynhardt, Fabian E. Diefenbach	2012
Autopsy of Change: Contextualising Entrepreneurial and Accounting Potential in the NHS	Sue Richardson, John Cullen	2000
A Comparative Analysis of Entrepreneurial Approaches Within Public Healthcare organisations	Patricia A. Rowe, Rosalie A. Boyce, Maree V. Boyle, Kathleen O'Reilly	2004
Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon	Sadler, Robert J.	2000
A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations	Elisabeth Sundin, Malin Tillmar	2008

استخراج و طبقه‌بندی یافته‌های موجود در مقالات

برای تحلیل و استخراج نتایج از نرم‌افزارهای اطلس تی (نسخه ۸) و اکسل^{۳۳} استفاده شد. جهت ایجاد دیدگاهی کلی در مورد موضوع، مقالات مورد بررسی به کمک نرم‌افزار اطلس تی ۸، از منظر تعداد تکرار کلمات مورد استفاده، تحلیل شدند. شکل ۲ نشان دهنده نتیجه بررسی تکرار کلمات در ۱۶ مقاله مورد بررسی است. این تحلیل می‌تواند راهنمای خوبی برای انتخاب کلیدواژه‌های جستجو برای پژوهش‌های آتی باشد. همچنین توزیع مقالات منتخب از منظر نوع، روش تحقیق و طبقه‌بندی مجله منتشر کننده مقاله (بر اساس دو طبقه‌بندی بین‌المللی سیماگو^{۳۴} و انجمن صنفی مدارس کسب و کار^{۳۵}) و همچنین توزیع جغرافیایی محل پژوهش در شکل ۳ و شکل ۴ قابل مشاهده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، این اشکال، به صورت واضحی تمایل و علاقه بیشتر صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت عمومی و استقبال کمتر صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه کارآفرینی را به کارآفرینی در سازمان‌های عمومی نشان می‌دهد. در خصوص توزیع جغرافیایی پژوهش‌ها نیز، هرچند به دلیل توسعه علمی کشورهای توسعه یافته‌تر، در همه حوزه‌های علمی انتظار می‌رود نسبت تعداد مقالات چاپ شده در این کشورها بیشتر باشد، ولی به نظر می‌رسد برخلاف بسیاری از حوزه‌های پژوهشی، هنوز این حوزه در کشورهای کمتر توسعه یافته مورد اقبال پژوهشگران قرار نگرفته است؛ این امر در حالی است که کارآفرینی می‌تواند تأثیر به‌سزایی در بهبود وضعیت دولت‌های کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته داشته باشد.



شکل ۲ - ابر کلماتی^{۳۶} که بین ۲۰۰ تا ۳۰۰۰ بار در مجموع ۱۶ مقاله مورد بررسی، تکرار شده‌اند. (اندازه بزرگ‌تر کلمات نشان دهنده تکرار بیشتر آنهاست)



شکل ۳- نسبت توزیع مقالات از نظر نوع، روش تحقیق و طبقه بندی مجله



شکل ۴ - توزیع جغرافیایی مقالات

کدگذاری براساس روش کدگذاری باز انجام گرفت. کدگذاری متن مقالات منتخب در راستای پاسخ‌گویی به سوالات تحقیق، در سه زمینه مفهوم کارآفرینی عمومی، پیشایندها و پیامدهای آن، باعث شناسایی مفاهیم و مقوله‌هایی در سه سطح فردی، سازمانی و محیط شد. این مفاهیم و مقوله‌ها و زمینه‌های فرعی آنها در سطوح مختلف در جدول‌های ۲ و ۳ قابل مشاهده هستند. مقوله‌ها و مفاهیم معرفی شده در این جداول در بخش ۵ این مقاله به تفصیل معرفی شده‌اند.

جدول ۲- کدها و مقوله‌های مرتبط با پیشایندهای کارآفرینی عمومی

مقاله	کد/ تعریف	مفهوم	مقوله
Mack, Green, & (Borins, 2000) (Vedlitz, 2008)	خلاقیت و نوآوری	ویژگی‌های کارآفرینانه	سطح فردی - کارآفرینی عمومی
Currie et al., (Bernier & Hafsi, 2007) Mack et al., (Lunt et al., 2015), (2008) (2008)	ریسک پذیری		
(Mack et al., 2008), (Borins, 2000) (Sundin & Tillmar, 2008)	پیشنگیری ^{۳۷}		
(Lunt et al., 2015), (Currie et al., 2008)	توانایی شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها		
Sundin & Tillmar, (Mack et al., 2008) (2008)	پافشاری ^{۳۸}		
(Lunt et al., 2015), (Currie et al., 2008)	داشتن بینش، درک، ارزیابی و پیش‌بینی مناسبتی از دورنمای سیاسی	مهارت‌های سیاسی	
(Currie et al., 2008) Lunt et al., (Sundin & Tillmar, 2008) (2015)	توانایی همراه کردن سایرین توانایی جلب حمایت دیگران	توانایی جلب نظر و حمایت ذی نفعان	
(Sundin & Tillmar, 2008)	مسائل سیاسی، پیشرفت شغلی (جاه طلبی سیاسی)	انگیزه‌های فردی	
Meynhardt & (Mack et al., 2008) (Diefenbach, 2012)	علاقه و تمایل مدیران به برآورده نمودن نیازهای محلی، توانایی تبادل اطلاعات با ذی‌نفعان محلی، شبکه سازی	وابستگی به جامعه محلی و توانایی شبکه‌سازی	
Morris, Kuratko, (Currie et al., 2008) (Diefenbach, 2011), (& Covin, 2011)	استراتژی پیشگیری	استراتژی	
(Klein et al., 2013), (Klein et al., 2013) (Meynhardt & Diefenbach, 2012) (Sadler, 2000)	وضوح/ابهام اهداف		
(Sadler, 2000) Meynhardt & (Currie et al., 2008) Diefenbach, 2012	سلسله مراتب ساختاری، بوروکراسی زیاد، استقلال سازمانی، اختیار کاری، اندازه بنگاه	ساختار	
(Meynhardt & Diefenbach, 2012)	دسترسی به منابع	سیستم‌ها	
(Borins, 2000), (Sadler, 2000) (Meynhardt & Diefenbach, 2012)	سیستم پاداش/تنبیه		
(Meynhardt & Diefenbach, 2012) (Currie et al., 2008), (Klein et al., 2013)	سیستم ارزیابی عملکرد	سبک	
Diefenbach, (Morris et al., 2011) Currie et al., (Sadler, 2000), (2011) (Lunt et al., 2015), (2008)	ریسک پذیری، تحمل شکست، عدم اطمینان و ابهام		
(Borins, (Bernier & Hafsi, 2007) Meynhardt & (Currie et al., 2008), (2000) (& Diefenbach, 2012)	حمایت از نوآوری و رهبری کارآفرینانه		
(Rowe et al., 2004), (Sadler, 2000)	گردش پرسنلی، آموزش تخصصی	مباحث مرتبط با کارکنان	
(Sadler, 2000), (Klein et al., 2013)	منابع سازمان، قابلیت‌های سازمان	مهارت‌ها	
(Sadler, 2000), (Marie, 2016)	ارزش مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی	ارزش‌های مشترک	

مقاله	کد/ تعریف	مفهوم	مقوله
Sundin & Tillmar,) (Sadler, 2000) ، (2008)	میزان تغییرات محیطی، میزان تحولات اقتصادی و اجتماعی	درجه تلاطم محیط	سطح محیط (سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیک)
Ford & Andersson,) (Sadler, 2000) ، (2016)	قوانین، مقررات، رویه‌ها و خطوط قرمز	مقررات، رویه‌ها و خطوط قرمز	
(Borins, 2000) ، (Sadler, 2000)	تأثیر ملاحظات سیاسی در تغییرات محیطی	تأثیرات سیاسی	
Ford &) (Sundin & Tillmar, 2008) ، (Andersson, 2016)	سرمایه اجتماعی، شبکه اجتماعی	حمایت‌های نهادی	
Sundin & Tillmar,) (Borins, 2000) ، (2008)	وضعیت صنعت مورد نظر از نظر نوآوری، تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیک	فضای نوآوری و تکنولوژیک	
Meynhardt) (Sundin & Tillmar, 2008) ، (& Diefenbach, 2012)	انتظارات و خواست جامعه تقاضای جامعه	نیازها و انتظارات جامعه	

جدول ۳- کدها و مقوله‌های مرتبط با پیامدهای کارآفرینی عمومی

مقاله	کد / مفهوم	مقوله
(LeRoux & Pandey, 2011)	استفاده از اعتبار این موفقیت در پیشرفت مسیر شغلی	پیامدهایی برای کارآفرین عمومی
(Meynhardt & Diefenbach, 2012)	بهبود عملکرد	پیامدهایی برای سازمان عمومی
Mack et al. ,) (Bernier & Hafsi, 2007) ، (Rowe et al., 2004) ، (2008)	ارتقای کارآیی	
(Borins, 2000)	بهبود فرآیندها	
(Bernier & Hafsi, 2007)	بهبود بهره‌وری	
(Mack et al., 2008)	افزایش انعطاف‌پذیری	
Mack et al. ,) (Bernier & Hafsi, 2007) ، (2008)	بهبود خدمات رسانی به شهروندان و مالیات دهندگان	پیامدها برای جامعه
(Borins, 2000)	توانمندسازی جوامع و شهروندان	

تحلیل و ترکیب یافته‌ها کنترل کیفیت و ارائه آنها

همانگونه که پیش از این اشاره شد، در راستای پاسخ‌گویی به سوالات سه گانه پژوهش حاضر، متن مقالات منتخب به دقت مطالعه و کدگذاری گردیدند. در نهایت نتیجه مقوله‌بندی، تحلیل و ترکیب، کدها به صورت مدلی که در **Error! Reference source not found.** آمده جمع‌بندی شد. مدل استخراج شده کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی که حاصل فراترکیب مقالات بررسی شده است، مفهوم کارآفرینی عمومی، پیش-آیندها و پیامدهای آن را در سه سطح فردی، سازمانی و محیط تقسیم بندی می‌کند. جهت کنترل کیفیت مدل استخراج شده، شامل روایی و پایایی آن، کدهای استخراج شده و مدل نهایی در اختیار ۴ خبره حوزه مدیریت و کارآفرینی قرار گرفته و از نظرات

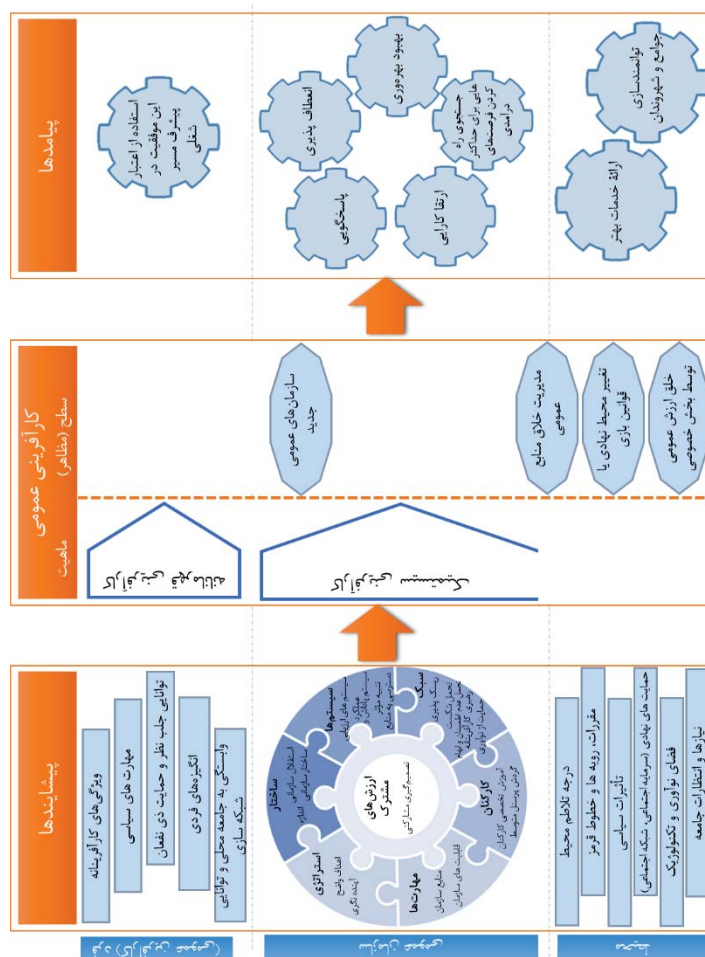
آنها جهت اصلاح و بهبود آن استفاده شد. جزئیات این مدل که مشارکت^{۳۹} اصلی پژوهش حاضر به حساب می‌آید، در ادامه تشریح خواهد شد.

کارآفرینی عمومی

سادلر^{۴۰} (۲۰۰۰) معتقد است، کارآفرینی در بخش عمومی، بر خلاف بخش خصوصی، بر یک تمایل گروهی در سازمان‌ها برای تحول، سازگاری، نوآوری و پذیرش ریسک استوار است. برنیر^{۴۱} و هافسی^{۴۲} (۲۰۰۷) نیز در این راستا، یک تئوری چرخه‌ای از کارآفرینی عمومی که ریشه در شرایط زمینه‌ای دارد، ارائه کرده، استدلال می‌کنند که کارآفرینان عمومی این روزگار، در قالب تیم بوده و اقدامات سیستمیک دارند. در پژوهش‌های پیشین انجام گرفته (مقالات منتخب مورد بررسی)، انواع مختلفی از کارآفرینی عمومی شناسایی و بررسی شده‌اند. این انواع در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴- انواع کارآفرینی عمومی

عنوان	شرح	
کارآفرینی قهرمانانه ^{۴۳}	وقتی یک محیط همگن و پایدار وجود دارد، کارآفرینی عمومی از نوع کلاسیک آن یعنی فردی و استثنایی ^{۴۴} بروز می‌کند. این نوع کارآفرینی عمومی، جرقه‌های سریع و اصلی مورد نیاز برای تغییرات زیربنایی سازمان‌های دولتی را فراهم می‌کند (Bernier & Hafsi, 2007).	ماهیت کارآفرینی
کارآفرینی سیستمیک ^{۴۵}	هنگامی که محیط ناهمگن و متلاطم است، کارآفرینی عمومی مشاهده شده، سیستمیک‌تر خواهد بود، بدین معنی که تنها به یک فرد محدود نمی‌شود بلکه به تعداد زیادی از افراد وابسته است، بخش بزرگی از عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و نهادینه می‌شود (Bernier & Hafsi, 2007).	
ایجاد سازمان عمومی جدید	یکی از مظاهر کارآفرینی عمومی، خلق سازمان‌های عمومی جدید است. با این حال، پژوهش‌های کمی به طور جامع به روش‌های شناسایی فرصت‌ها، هدایت منابع ^{۴۶} ، و ایجاد ساختارهای حکومتی یا موسساتی برای پیگیری منافع عمومی پرداخته‌اند (Klein et al., 2010; Sadler, 2000).	مظاهر انواع کارآفرینی عمومی
مدیریت خلاق منابع عمومی	مدیریت خلاق منابع عمومی شامل شناسایی، خلق، و توسعه منابع جدیدی که یا مالکیت عمومی دارند و یا کاملاً در برگیرنده منافع عمومی هستند، سازماندهی و سازماندهی مجدد دولت‌ها و ادارات دولتی و اشکال جدید تعامل بخش عمومی و بخش خصوصی توسط بازیگران عمومی است (Klein et al., 2010).	
تغییر محیط نهادی یا قوانین بازی	کارآفرینی عمومی با شناسایی اهداف و ایجاد شرایط لازم، چارچوبی برای پیگیری منافع خصوصی و منافع عمومی تنظیم می‌کند. کارآفرینی عمومی قوانین بازی (خوب یا بد) را مقرر می‌کند، و کارآفرینی خصوصی بازی کردن در این زمین بازی است (Klein et al., 2010).	
ایجاد ارزش عمومی توسط بخش خصوصی	بورنیز ^{۴۷} (۲۰۰۰) ضمن مطالعه نوآوری‌های موفق سازمان‌های عمومی استفاده از بخش خصوصی برای دستیابی به اهداف عمومی را به عنوان یکی از ویژگی‌های مشترک این سازمان‌ها شناسایی کرد.	



شکل ۵ - مدل کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های عمومی

سطح سازمان - سازمان عمومی

رفتارهای کارآفرینی عمومی برای توسعه، نیازمند یک زمینه سازمانی مدیریتی یا سیاسی هستند (Lunt et al., 2015; Sadler, 2000). همانگونه که پیش از این نیز اشاره شد، کارآفرینی عمومی را می‌توان محصول کاربرد مدیریت استراتژیک در شرکت‌های دولتی دانست (Kearney & Morris, 2015)، بر این اساس، در این مقاله برای طبقه‌بندی پیشنهادهای سطح سازمانی کارآفرینی عمومی، از یکی از چارچوب‌های پر کاربرد در

دستیابی به تغییر سازمانی پس از معرفی یک استراتژی جدید استفاده شده است. این چارچوب که به چارچوب هفت اس مک کینزی^{۴۸} معروف است، حاوی عناصر لازم برای تأثیرگذاری بر تحولات استراتژیک موفقیت در سازمان می‌باشد (Sheehan & Powers, 2018). طراحان این مدل معتقدند، تحول سازمانی مؤثر در حقیقت رابطه بین ساختار^{۴۹}، استراتژی^{۵۰}، سیستم‌ها^{۵۱}، سبک^{۵۲}، مهارت‌ها^{۵۳}، کارکنان^{۵۴}، و چیزی است که آنها اهداف مافوق^{۵۵} یا ارزش مشترک^{۵۶} می‌نامند. (Waterman Jr, Peters, & Phillips, 1980; Wehrich & Koontz, 1993). در جدول زیر پیشایندهای مختلف کارآفرینی عمومی را بر اساس این مدل در سطح سازمانی بررسی خواهیم کرد.

جدول ۵- پیشایندهای کارآفرینی عمومی در سطح سازمان

بعد	تعریف براساس مدل ۷ اس	پیشایندهای کارآفرینی عمومی/ ویژگی‌های سازمان‌های عمومی
استراتژی	اقدام سیستماتیک و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمان (Wehrich & Koontz, 1993). موضوع‌گیری و اقدامات انجام شده توسط بنگاه در پاسخ به تغییرات یا پیش‌بینی آنها در محیط خارجی، به منظور دستیابی به مزیت رقابتی (Kaplan, 2005).	در زمینه انواع استراتژی‌های رایج در سازمان‌های عمومی کارآفرین مورد مطالعه در مقالات منتخب، اشاراتی به استراتژی پیشگیری به معنی جهت‌گیری عملی (عمل‌گرایی) ۵۸، پیاده‌سازی ایده‌ها، سازگاری ۵۹، و پیش‌بینی و جلوگیری از مسائل (Currie et al., 2008; Morris et al., 2011) (Diefenbach, 2011) وجود دارد. همچنین بحث اهداف و وضوح و ابهام موجود در اهداف در سازمان‌های عمومی، در مقالات مورد بررسی به تناوب تکرار شده است. (Currie et al., 2013; Meynhardt & Klein et al., 2013; Diefenbach, 2012) (Sadler, 2000).
ساختار	ساختار سازمان و روابط اختیار/پاسخگویی است (Wehrich & Koontz, 1993). شيوه‌ای که با آن وظایف و افراد تخصیص یافته و تقسیم شده، و قدرت، توزیع می‌شود؛ اینکه چگونه فعالیت‌ها و روابط گزارش‌دهی و گروه‌بندی می‌شوند؛ مکانیسم‌هایی که با آنها فعالیت‌ها در سازمان هماهنگ می‌شوند (Kaplan, 2005).	سازمان‌های کارآفرینانه بخش عمومی، عمدتاً دارای سلسله مراتب ساختاری هستند (Sadler, 2000). بوروکراسی بیش از حد در بخش عمومی، به عنوان مانعی برای کارآفرینی به حساب می‌آید (Currie et al., 2008). ابعاد مختلف ساختار سازمانی از جمله استقلال سازمانی (Sadler, 2000)، اختیار کاری (Currie et al., 2008; Meynhardt & Diefenbach, 2012) و اندازه بنگاه (Sadler, 2000) نیز در مقالات مورد بررسی مورد بحث قرار گرفته‌اند.
سیستم‌ها	رویه‌های رسمی و غیر رسمی برای مدیریت سازمان، شامل سیستم‌های کنترل مدیریت، سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و پاداش، سیستم‌های بودجه‌بندی و تخصیص منابع، و سیستم‌های اطلاعات مدیریت (Kaplan, 2005).	دسترسی به منابع. دسترسی به منابع ۶۰ به صورت "در دسترس بود منابع برای فعالیت‌های نوآورانه"، از جمله منابع مالی، در دسترس بودن زمان، و منابع انسانی، تعریف شده است. (Meynhardt & Diefenbach, 2012). سیستم پاداش/ تنبیه. بررسی‌ها نشان داده وجود سیستم‌های پاداش/ تنبیه مؤثر، در کارآفرین شدن سازمان‌های عمومی نقش دارد (Borins, 2000; Meynhardt & Diefenbach, 2012; Sadler, 2000). سیستم ارزیابی عملکرد. در عمل، سازمان‌های عمومی مجموعه وسیعی از معیارهای ارزیابی را به کار می‌برند، که تعداد کمی از آنها بر سنجش‌های استفاده شده در بخش خصوصی منطبق می‌شود. (Currie et al., 2008; Klein et al., 2013; Meynhardt & Diefenbach, 2012).

پیش‌بیند کارآفرینی عمومی/ ویژگی‌های سازمان‌های عمومی	تعریف براساس مدل ۷ اس	بعد
<p>ریسک پذیری، تحمل شکست، عدم اطمینان و ابهام، در بخش عمومی، شکست شامل ورشکستگی نیست. با این حال، فعالیت برنامه‌ها یا واحدهای سازمانی می‌تواند متوقف شود، بودجه‌ها کاهش یابد، و خدمت ضعیف ارائه شود یا اصلاً ارائه نشود. (Morris et al., 2011) (Diefenbach, 2011). در نتیجه زمانی که رهبران در سازمان‌های بخش عمومی تصمیم‌گیری استراتژیک می‌کنند، لازم است، نسبت به خواسته‌های طیف وسیعی از ذی‌نفعان حساسیت داشته باشند و از این روست که بخش عمومی محیطی کمتر بخشنده در قبال اشتباه کردن است (Currie et al., 2008) (Lunt et al., 2015; Sadler, 2000). حمایت از نوآوری و رهبری کارآفرینانه. کارآفرینی بدون وجود رهبری در سطح بالای سازمانی که آن را تقویت کند، ظاهر نمی‌شود. (Bernier & Hafsi, 2007; Borins, 2000; Currie et al., 2008; Meynhardt & Diefenbach, 2012).</p>	<p>روشی که مدیریت رفتار کرده و به طور کلی زمان خود را صرف می‌کند تا به اهداف سازمانی دست یابد (Wehrich & Koontz, 1993)، که از آن جمله می‌توان به سبک رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی مدیران اشاره کرد (Kaplan, 2005).</p>	<p>سبک/ فرهنگ ۶۱</p>
<p>در خصوص کارکنان در مقالات مورد بررسی دو نکته ذکر شده است که عبارتند از: گردش پرسنلی: سادلر (۲۰۰۰) گردش پرسنل متوسط را جهت ترویج کارآفرینی در سازمان‌های عمومی لازم می‌داند. آموزش تخصصی: درگیر شدن متخصصین غیر فنی ۶۴ جزء مهمی در کارآفرینی بخش عمومی است. (Sadler, 2000). مطالعه رونه ۶۵ و همکاران (۲۰۰۴) نیز نشان داد، مدیرانی که علاوه بر تحصیلات تخصصی، دارای مدارک مدیریتی بوده و یا در یک دوره رسمی کسب و کار ثبت نام کرده بودند، علاقه بیشتری به درگیر شدن در اصلاحات مدیریتی از خود نشان می‌دادند.</p>	<p>افراد درون بنگاه، پیش‌زمینه‌ها ۶۲ و شایستگی‌های ۶۳ آنها؛ چگونگی استخدام، انتخاب، آموزش، اجتماعی کرد، مدیریت مسیر شغلی، و ارتقای کارکنان توسط سازمان (Kaplan, 2005; Wehrich & Koontz, 1993).</p>	<p>مباحث مرتبط با کارکنان</p>
<p>قابلیت‌های یک سازمان - که بر مبنای منابع آن ایجاد می‌شود - برای رفتار و عملکرد کارآفرینانه آن حیاتی است. (Klein et al., 2013). با وجودی که ادبیات نشان داده در دسترس بودن و کنترل منابع، کارآفرینی بخش خصوصی را تقویت می‌کند، داده‌های کمی در مورد سازمان‌های بخش عمومی این فرض را پشتیبانی کرده‌است. سادلر (۲۰۰۰) معتقد است، فقدان منابع، تفکر نوآورانه را تقویت می‌کند، اما برای پیاده‌سازی نوآوری، منابع مورد نیاز است. سازمان‌های بزرگ‌تر، با دسترسی به منابع بیشتر، کارآفرینانه‌تر از سازمان‌های کوچک‌تر هستند. با این حال، سازمان‌ها یا بخش‌هایی از سازمان‌ها که منابع کمتری دارند برای دستیابی به برنامه اصلاحی از فرآیندهای کارآفرینانه استفاده می‌کنند: آنها «کار بیشتری را با منابع کمتر ۶۹» انجام می‌دهند (Sadler, 2000).</p>	<p>در ادبیات سنتی مدیریت اصطلاح «مهارت‌ها» عموماً برای مهارت‌های شخصی (برای مثال تکنیکال، انسانی، مفهومی) به کار برده شده، در حالی که در چارچوب هفت اس، «مهارت‌ها» به معنای قابلیت‌های سازمان در کل است (Wehrich & Koontz, 1993). به بیان دیگر، در این چارچوب، مهارت‌ها عبارتند از، شایستگی‌های متمایز سازمان؛ چه کاری را در ابعادی مانند افراد، شیوه‌های مدیریتی، فرآیندها، سیستم‌ها، تکنولوژی و روابط مشتری به بهترین صورت انجام می‌دهند (Kaplan, 2005). قابلیت‌های سازمانی و نبود چنین قابلیت‌هایی عموماً در ادبیات مدیریت به عنوان نقاط قوت ۶۷ و ضعف ۶۸ بنگاه نام برده می‌شود (Wehrich & Koontz, 1993).</p>	<p>مهارت‌ها ۶۶</p>
<p>ترویج فرهنگ ارزش‌های عمومی در همه سطوح کلیدی است، ایجاد ارزش‌های مشترک باعث برچیده شدن موانع داخلی میان عملکردهای فنی و اداری می‌شود (Marie, 2016). همچنین سازمان‌های کارآفرینانه بخش دولتی تمایل دارند که از فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده نموده و پایگاه‌های قدرت پراکنده‌ای را ایجاد نمایند که ساز و کارهای حمایت از نوآوری را پرورش می‌دهند (Sadler, 2000).</p>	<p>مجموعه‌ای اصلی یا اساسی از ارزش‌ها که در سازمان به صورت گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده‌اند و به عنوان اصول تعیین کننده آنچه که مهم است، استفاده می‌شوند؛ بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت، و ارزش‌ها که حسی گسترده از هدف برای همه کارکنان فراهم می‌کند (Kaplan, 2005).</p>	<p>ارزش‌های مشترک</p>

سطح محیط (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک)

کارآفرینی متناسب با زمینه^۶ است و چنانچه زمینه تغییر کند، کارآفرینی نیز باید زمینه‌سازی مجدد شود^۱ (Sundin & Tillmar, 2008)؛ از این رو لازم است تا رهبران سازمانی و کارآفرینان بخش عمومی درک روشن و آگاهی مناسب از محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی سازمان‌شان داشته باشند. در نتیجه تحلیل مقالات مورد بررسی، شش موضوع شناسایی شدند که تا حد قابل قبولی در این مقالات مورد توجه قرار گرفته بودند. جدول ۶ به معرفی و بررسی این موضوعات ششگانه پرداخته است:

جدول ۶- پیشایندهای سطح محیط کارآفرینی عمومی

عنوان	شرح
درجه تلاطم محیط	مطالعات سادلر (۲۰۰۰) نشان داد سازمان‌های کارآفرینانه بخش دولتی تلاطم محیط را بیش از سازمان‌های محافظه کار به رسمیت می‌شناسند. ساندین و تیلمار (۲۰۰۸) نیز درجه تلاطم ^{۷۲} در یک زمان و مکان خاص را در کارآفرینی عمومی مؤثر می‌دانند.
مقررات، رویه‌ها و خطوط قرمز	کارآفرینان بخش عمومی در محیطی با مقررات نسبتاً سخت و کنترل شده کار می‌کنند. اگر کارآفرینی در داخل بخش دولتی ظاهر شود، این اتفاق با وجود «خط قرمزهایی» رخ خواهد داد. از این رو، لازم است در تشخیص فرصت‌ها این عوامل به عنوان بخش جدایی ناپذیر از مدیریت بخش عمومی در نظر گرفته شوند (Sadler, 2000). به عبارت دیگر، برای درک دلایل موفقیت یا شکست فعالیت کارآفرینانه، ما باید به نوع مقررات و سیاست‌های ^{۷۳} موجود، و اینکه این مقررات و سیاست‌ها چگونه باعث تحریک و یا تضعیف تلاش‌های عوامل کارآفرین می‌شوند، نیز توجه کنیم (Ford & Andersson, 2016).
تأثیرات سیاسی	نفوذ سیاسی در ادبیات به عنوان یک مانع جدی برای کارآفرینی بخش خصوصی مورد توجه قرار نگرفته است (Sadler, 2000). با این حال، داده‌های مطالعه سادلر (۲۰۰۰) نشان داد که دخالت سیاست در بدنه بخش عمومی محدودیت مهمی در پیگیری کارآفرینی بوده است. نتیجه بررسی‌های بورینز (۲۰۰۰) نیز نشان می‌دهد، ابتکاراتی که از سیستم سیاسی به موجب یک مجوز انتخاباتی ^{۷۴} می‌آیند، وضع قانونی که یک نوآوری را ممکن می‌سازد ^{۷۵} ، یا فشار توسط سیاستمداران ^{۷۶} می‌تواند منجر به نوآوری در سازمان‌ها و نهادهای دولتی شوند.
حمایت‌های نهادی (سرمایه اجتماعی، شبکه اجتماعی)	اهمیت شبکه‌های اجتماعی در فرآیند کارآفرینانه و جاگیری این شبکه‌ها در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، در مسیر اصلی پژوهش‌های کارآفرینی مدت‌هاست که به اثبات رسیده است؛ زیرا تغییر بدون جذب اسپانسرها ^{۷۷} و شرکای ائتلافی امکان‌پذیر نیست (Sundin & Tillmar, 2008). یافته‌های پژوهش فورد و اندرسون ^{۷۸} نیز این مسأله را تأیید کرده، نشان می‌دهد فقدان یک وابستگی مذهبی و پشتیبانی‌های نهادی و سرمایه اجتماعی مرتبط با آن می‌تواند در موفقیت یک نهاد عمومی تأثیر منفی داشته باشد.
فضای نوآوری	بورینز (۲۰۰۰) فرصت‌های جدیدی که توسط تکنولوژی‌ها ایجاد شده‌اند را از پیشایندهای

عنوان	شرح
و تکنولوژیک	نوآوری در سازمان‌ها و نهادهای دولتی دانسته، معتقد است استفاده از تکنولوژی جدید (معمولا تکنولوژی اطلاعات جدید)، از ویژگی‌های مشترک شناسایی شده در نوآوری‌های موفق سازمان‌های عمومی است. ساندین و تیلمار (۲۰۰۸) نیز معتقدند، اگر ابتکارات کارآفرینانه، مطابق با ایده اصلی روز نباشند، ممکن است منجر به تغییرات نهادی نشده و به زودی فراموش شوند.
نیازها و انتظارات جامعه	پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرآیندهای کارآفرینانه اغلب پایین به بالا ^{۷۸} بوده، به وسیله نیازهای محلی و راه حل‌های سازمانی وابسته به زمینه ^{۸۰} هدایت می‌شوند (Sundin & Tillmar, 2008). در مدیریت ارزش مشترک ^{۸۱} ، محیط محلی و ذینفعان باید در گفتگوها و تصمیم‌گیری‌ها، شرکت داشته باشند. نقش مدیر آن است که در این شبکه‌ها درگیر شده و انتظارات فردی و عمومی بسیاری را در نظر بگیرد. (Meynhardt & Diefenbach, 2012)

پیامدهای کارآفرینی عمومی

صاحب‌نظران مختلف، نتایج متفاوتی را برای پیاده سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی برشمرده‌اند، در این مقاله این پیامدها نیز در سه سطح پیامدهایی برای شخص کارآفرینی عمومی، پیامدهایی برای سازمان و پیامدهایی برای جامعه و به شرح جدول ۷ دسته بندی شده است.

جدول ۷- پیامدهای کارآفرینی عمومی

عنوان	شرح
پیامدهایی برای کارآفرین	نتیجه مطالعه لیروکس و پاندی (۲۰۱۱) نشان می‌دهد مدیران شهری که در فعالیتهای کارآفرینانه به منظور ایجاد درآمد اضافی برای شهرشان درگیر می‌شوند، به احتمال کمی، انگیزه دریافت سهمی از این پس‌انداز را دارند، هر چند ممکن است قصد داشته باشند، بعدها از اعتبار این موفقیت در تلاش برای پیشرفت شغلی استفاده نمایند.
پیامدهایی برای سازمان	در مورد خروجی‌های کارآفرینی برای سازمان‌های عمومی موارد مختلفی در مقالات مورد بررسی، مطرح شده است که از آن جمله می‌توان به بهبود عملکرد (Meynhardt & Diefenbach, 2012)، ارتقای کارایی (Rowe et al., 2008; Mack et al., 2007; Bernier & Hafsi, 2007) و بهبود فرآیندها (Borins, 2000)، بهبود بهره‌وری (Bernier & Hafsi, 2007) و افزایش انعطاف پذیری (Mack et al., 2008) اشاره کرد. اما مسأله آنجاست که سازمان‌های عمومی منابع خصوصی و عمومی را مورد استفاده قرار می‌دهند و اندازه‌گیری بهره‌وری آنها در تبدیل خدمات این منابع به خروجی‌های ارزشمند عمومی ^{۸۲} کار پیچیده‌ای است؛ در نتیجه فهم بهره‌وری سازمان‌های عمومی سخت است زیرا ارزیابی سریع، کمی و عینی ارزش ورودی‌ها و خروجی‌های عمومی دشوار است. (Klein et al., 2013).
پیامدهایی برای جامعه	در مقالات بررسی شده، بهبود کمی و کیفی خدمات‌رسانی به شهروندان و مالیات دهندگان (Borins, 2008; Mack et al., 2007; Bernier & Hafsi, 2007) و توانمندسازی جوامع و شهروندان (Borins, 2000) از منافع پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ذکر شده است.

جمع‌بندی

مقاله حاضر با استفاده از روش فراترکیب در پی پاسخگویی به این سه سوال بود که کارآفرینی عمومی چگونه در ادبیات تعریف شده است؟ پیشایندها یا پیش‌نیازهای پیاده‌سازی کافرینی در سازمان‌های دولتی و عمومی کدامند؟ و چه پیامدها و خروجی‌هایی را می‌توان از پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی، انتظار داشت؟ تحلیل کدگذاری‌ها و ترکیب محتوای مقالات منتخب از سه پایگاه اطلاعات علمی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶، به شکل مدلی استخراج و در این مقاله معرفی شد (شکل ۵). به صورت مختصر و اجمالی مدل استخراج شده را اینگونه می‌توان جمع‌بندی نمود:

از آنجایی که شرایط محیطی امروزه به سمت تلاطم، پویایی و عدم ثبات در حال حرکت است، ماهیت کارآفرینی عمومی نیز از حالت فردی و وابسته به فرد کارآفرین عمومی، به سمت کارآفرینی سیستمیک که حاصل همکاری تعداد زیادی از افراد سازمان عمومی است و بخش بزرگی از عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در حال تغییر شکل است. از سوی دیگر کارآفرینی در سازمان‌های عمومی اشکال متعدد و متنوعی دارد که آنها را می‌توان در قالب چهار دسته اصلی سازمان‌های عمومی جدید، مدیریت خلاق منابع عمومی، تغییر محیط نهادی یا قوانین بازی و خلق ارزش عمومی توسط بخش خصوصی، طبقه‌بندی کرد.

از سوی دیگر پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی پیش‌نیازها و مقدماتی را می‌طلبد. این پیش‌نیازهای در سه سطح فرد، سازمان و محیط قابل تحلیل هستند. پیش‌نیازهای سطح فردی، آن دسته از ویژگی‌هایی را شامل می‌شوند که فرد کارآفرین را از سایر کارکنان بخش عمومی متمایز می‌کند که از جمله آنها می‌توان به ویژگی‌های کارآفرینانه، مهارت‌های سیاسی، توانایی جلب نظر و حمایت ذی‌نفعان، انگیزه‌های فردی، وابستگی به جامعه محلی و توانایی شبکه‌سازی کارآفرین عمومی اشاره نمود. در سطح سازمان عمومی، مانند سایر سازمان‌ها، تحول استراتژیک حاصل عملکرد متقابل مجموعه‌ای شامل: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، سبک مدیریتی، مهارت‌های سازمان یا نقاط قوت و ضعف آن، کارکنان و ارزش‌های مشترک سازمانی است. البته مصادیق زیر مجموعه هر یک از این عناوین ممکن است در بخش عمومی و خصوصی تا حد قابل توجهی از یکدیگر متمایز باشند. همچنین عوامل محیطی متعددی در فرآیند کارآفرینانه

شدن سازمان عمومی مؤثر هستند که از جمله آنها می‌توان به درجهٔ تلاطم محیط، مقررات، روبه‌ها و خطوط قرمز، حمایت‌های نهادی (سرمایه اجتماعی، شبکه اجتماعی) فضای نوآوری و تکنولوژیک و نیازها و انتظارات جامعه، اشاره نمود.

پیامدهای مورد انتظار حاصل از کارآفرینی در سازمان‌های عمومی را نیز می‌توان در قالب سه سطح، مطالعه و بررسی نمود. گروه اول نتایجی است که برای فرد کارآفرین ایجاد می‌شود که از جمله آن می‌توان به استفاده از اعتبار و افتخار این موفقیت در پیشرفت شغلی وی اشاره نمود. در سطح سازمانی، کارآفرین‌تر شدن سازمان عمومی می‌تواند به انعطاف‌پذیرتر شدن آن، ارتقای کارایی، بهبود بهره‌وری، پاسخ‌گویی بهتر و جستجوی راه‌هایی برای حداکثر سازی فرصت‌های درآمدی اشاره نمود. در کنار این دو گروه تأثیر، پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های عمومی می‌تواند باعث خدمات رسانی بهتر این مؤسسات به جامعه و شهروندان و توانمندسازی آنها شود.

در پایان لازم است اشاره شود که پژوهش حاضر با توجه به محدودیت مقالات منتشر شده در حوزهٔ مورد نظر انجام گرفته و به نظر می‌رسد افزایش پایگاه‌های دادهٔ بررسی شده و همچنین اضافه کردن کلید واژه‌های جدید به دامنهٔ جستجو، به ویژه با استفاده از واژه‌های استخراج شده در شکل ۳ این مقاله می‌تواند به استخراج مدلی غنی‌تر از ادبیات کمک نماید. همچنین با توجه به تفاوت زیاد فضای سازمان‌های دولتی در کشورهای توسعه یافته که مقالات بررسی شده در این مقاله از داده‌های آنها استخراج شده است، با فضای سازمان‌های دولتی ایرانی، لزوم پژوهشی‌های مختلف کمی و کیفی برای استخراج مدل مناسب کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی و عمومی ایرانی غیر قابل انکار است.

پی‌نوشت‌ها

1. Innovation
2. Risk-taking
3. Proactive behavior
4. venture teams
5. Organizational sanctions and resource commitments
6. Reenergizing
7. Kuratko
8. Ireland
9. administrative shibboleths
10. Traditional public administrative
11. Reinventing government movement
12. Steer rather than row
13. New Public Management

- | | |
|--|------------------------------------|
| 14. Risk/reward trade-offs | 15. Public value |
| 16. New Public Services | 17. Public value management |
| 18. An international paradigm of reform | 19. Antecedents |
| 20. Public administration | 21. Proactive |
| 22. Meta-Synthesis | 23. Sandelowski & Barroso |
| 24. Entrepreneurship and Small Business Management | |
| 25. Public Sector and Health Care | 26. AJG 2018 |
| 27. Public entrepreneurship | 28. Wiley |
| 29. ScienceDirect | 30. Oxford Academic |
| 31. Public entrepreneurship | 32. ATLAS.ti 8 |
| 33. Excel | 34. Scimago Journal & Country Rank |
| 35. Chartered association of business schools | 36. Word cloud |
| 37. Proactiveness | 38. persistence |
| 39. Contribution | 40. Sadler |
| 41. Bernier | 42. Hafsi |
| 43. Heroic entrepreneurship | 44. Individua and exceptional |
| 45. Systemic entrepreneurship | 46. Marshalling resources |
| 47. Borins | 48. 7S Mckinsey |
| 49. Structure | 50. Strategy |
| 51. Systems | 52. Style |
| 53. Skills | 54. Staff |
| 55. Superordinate goals | 56. Shared Values |
۵۷. ویژگی برجسته مدل 7S آن است که علاوه بر اینکه به صورت گسترده‌ای توسط مشاوران مک کینزی در مطالعاتشان بر روی شرکت‌های مختلف آزمون شده، توسط مدارس کسب و کار معتبری مانند هاروارد و استنفورد نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در نتیجه، به نظر می‌رسد که در استفاده از این مدل، تئوری و عمل در مطالعه مدیریت یکدیگر را حمایت می‌کنند (Wehrich & Koontz, 1993).
- | | |
|--------------------------------|--|
| 58. Action orientation | 59. Adaptability |
| 60. Resource availability | 61. Style/culture |
| 62. Backgrounds | 63. Competencies |
| 64. Non -technical generalists | 65. Rowe |
| 66. Skills | 67. Strengths |
| 68. Weaknesses | 69. Do more with less |
| 70. Context-specific | 71. Re-contextualized |
| 72. Turbulence | 73. Regulations and policies |
| 74. Election mandate | 75. Legislation enabling an innovation |
| 76. Pressure by politicians | 77. Sponsors |
| 78. Ford & Andersson | 79. Bottom-up |

80. Context-dependent
81. PVM
82. Publicly valued outputs

۷. منابع

- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00731.x
- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507. doi:10.1111/0033-3352.00113
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial Leadership in The English Public Sector: Paradox Or Possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. doi:10.1111/0033-3352.00117
- Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurial Orientation in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value*. (Doctor of Philosophy in Management), University of St. Gallen, Germany. (3883)
- Ford, M. R., & Andersson, F. O. (2016). Determinants of Organizational Failure in the Milwaukee School Voucher Program. *Policy Studies Journal*, n/a-n/a. doi:10.1111/psj.12164
- Hisrich, R. D., & Al-Dabbagh, A. (2013). *Governpreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. doi:10.1111/jpim.12038
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 33(1), 19-46 .
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46. doi:doi:10.1108/10878570510594442
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46. doi:doi:10.1108/14626000910932863

- Kearney, C., & Morris, M. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445. doi:10.1007/s11187-015-9639-z
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1-15. doi:10.1057/emr.2010.1
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91. doi:10.1002/sej.1147
- Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21 st century. *Business Horizons*, 52(5), 421-428 .
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 245-253. doi:10.1007/s11187-015-9630-8
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship :A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60. doi:10.1177/2515127417737291
- LeRoux, K., & Pandey, S. K. (2011). City Managers, Career Incentives, and Municipal Service Decisions: The Effects of Managerial Progressive Ambition on Interlocal Service Delivery. *Public Administration Review*, 71(4), 627-636. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02394.x
- Lunt, N., Exworthy, M., Hanefeld, J., & Smith, R. D. (2015). International patients within the NHS: A case of public sector entrepreneurialism. *Social Science & Medicine*, 124, 338-345. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.04.027
- Mack, W. R., Green, D., & Vedlitz, A. (2008). Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship. *Review of Policy Research*, 25(3), 233-252. doi:10.1111/j.1541-1338.2008.00325.x
- Marie, T. T. (2016). Public values as essential criteria for public entrepreneurship: Water management in France. *Utilities Policy*, 40, 162-169. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jup.2016.02.005
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 761-792 . doi:10.1093/jopart/mus013
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2011). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Boston: Cengage/ South-Western/ Publishers.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*.
- Rowe, P. A., Boyce, R. A., Boyle, M. V., & O'Reilly, K. (2004). A Comparative Analysis of Entrepreneurial Approaches Within Public Healthcare organisations.

- Australian Journal of Public Administration*, 63(2), 16-30. doi:10.1111/j.1467-8500.2004.00375x
- Sadler, R. J. (2000). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43. doi:10.1111/1467-8500.00149
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*: Springer Publishing Company.
- Sheehan, N. T., & Powers, R. C. (2018). Setting and vetting strategy: Bridging the chasm between CEOs and boards. *Business Horizons*, 61(5), 679-688. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.003
- Sundin, E., & Tillmar, M. (2008). A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 113-124. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2008.03.006
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26 .
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective* (10th Edition ed.): McGraw-Hill Education.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. doi:doi:10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x

How Do Public Sector Organizations Become Entrepreneurs?

Seyed Alireza Feyzbakhsh

Asef Karimi

Samaneh Arabshahi

Abstract

Today, the external environment of many public sector organizations can be described as the increasing turbulence, the imposition of dynamics, threat, and a complex set of conditions for managers. In such a situation, public entrepreneurship can be a strategic response to environmental turbulence through an emphasis on flexibility, adaptability, speed, and innovation. However, despite widespread attention to the issue of innovation and entrepreneurship in the public sector at the global level, there is still little evidence of the existence of a confirmed paradigm and model. Using the meta-synthesis approach, the present study seeks to answer three questions: 1) How the public entrepreneurship has been defined in the literature? 2) What are the antecedents or prerequisites of the implementation of entrepreneurship in public and state organizations? and 3) What outcomes and consequences can be expected from the implementation of entrepreneurship in public sector organizations? The analysis of contents of the selected articles from the three scientific databases in the period of 2000-2016 were extracted in three levels, including individual, organizational, and environmental, which are introduced in this paper.

Keywords: Public Entrepreneurship; Corporate Entrepreneurship; Organizational Innovation; Public organizations; public sector