

## بررسی اولویت بندی زیر معیارهای کارآفرینی سازمانی در شهرداری اصفهان و آرایه مدل مطلوب مطالعه موردی شهرداری اصفهان

شهلا یعقوبی<sup>۱</sup>، سعید صیادی\*<sup>۲</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹

### چکیده

هدف این پژوهش، اولویت بندی معیارهای امکان پذیری استقرار نقشه راه سازمانی در راستای کارآفرینی سازمانی برای شهرداری‌ها است. نخست در بخش کیفی با استفاده از تکنیک دلفی نظر خبرگان را در مورد پرسشنامه طراحی شده جهت شناسایی شاخص‌ها اخذ، و سپس با استفاده از روش اکتشافی به طراحی و تدوین الگو بر اساس معیارهای مورد طراحی مدل پرداخته شده است. جامعه آماری گروه اول شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی منتخب بودند، که تعداد خبرگانی که به پرسشنامه پاسخ دادند ۲۱ نفر بود. جامعه آماری گروه دوم شامل مدیران شهرداری‌ها و معاونین شان در ۱۵ منطقه مختلف شهرداری اصفهان که در مجموع ۲۴۰ نفر معرفی شدند. بر اساس روش نمونه گیری تعداد مورد بررسی ۱۴۴ نفر می باشد که در این تحقیق به تعداد همان جامعه آماری پرسشنامه پخش گردید که در مجموع ۲۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در این تحقیق پس از ویرایش داده‌ها، کدگذاری و ورود داده‌ها جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزارهای نظیر SPSS21، Excel2013، LISREL8.5 استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های کارآفرینی سازمانی: چابک سازی، انعطاف پذیری، نوآوری، فرصت‌گرایی، کم‌هزینه بودن معرفی گردید، از نظر خبرگان مورد تایید می‌باشند. همچنین نشان می‌دهد که تحلیل عاملی تائیدی سازه‌های پرسشنامه دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می‌دهند و مدل نهایی ارائه شده مطلوب می‌باشد. در اولویت بندی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی، نتایج نشان می‌دهد که عامل نوآوری بیشترین اهمیت را دارد. همچنین در زیرمعیارهای طراحی نقشه راه، زیرمعیار اقتصادی بیشترین اولویت را دارد.

واژگان کلیدی: نقشه راه سازمانی، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، نوآوری، شهرداری‌های شهر اصفهان

### ۱- مقدمه

کارآفرینی<sup>۱</sup> به عنوان کلید رشد اقتصادی و اجتماعی در بسیاری از کشورها مورد توجه قرار گرفته است (هارکما و اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ اوگاندل، اکینگ باد و اکینگ لیبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و فرض غالب این است که فعالیت‌های کارآفرینی در جهات

(Corresponding Author): sayadi@iauk.ac.ir نویسنده مسئول\*2

مختلف مفید و مؤثر است (یلدریم و بیگ اسکوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). با نگاهی به روند رشد و توسعه جهانی در می‌یابیم که با افزایش و گسترش فناوری‌های پیشرفته، نقش و جایگاه کارآفرینان به طور فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. به طوری که در غرب و برخی کشورهای دیگر، دو دهه اخیر دهه‌های طلایی کارآفرینی نام گرفته است (مک کلاین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در اکثر کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، مقوله کارآفرینی به عنوان اصلی‌ترین منبع توسعه مورد نظر قرار گرفته است (قنا، سیماتوپانگ و گاستومو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بررسی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی در کشورهای توسعه یافته بیانگر آن است که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی است و کارآفرینان در توسعه اقتصادی و اجتماعی نقش به‌سزایی دارند (راجپوت، سریوست او و دولیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). شناخت عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارآفرینی گام اولیه و حیاتی به سمت توسعه فعالیت‌های کارآفرینی خواهد بود (یغمایی و قاسمی، ۲۰۱۵). در طول سی سال گذشته، به ویژه در دو دهه گذشته مفهوم کارآفرینی در سازمان‌های موجود تکامل یافته و با عناوین مختلفی از جمله، کارآفرینی سازمانی کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی شناخته می‌شود. به نظر می‌رسد که کارآفرینی سازمانی بیش‌ترین توجه را نسبت به خود به عنوان یک مفهوم، جلب کرده است (کریستنسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). کارآفرینی سازمانی و به طبع آن سازمان‌های کارآفرین، از مهم‌ترین عوامل پیشرفت کشورهای امروزی محسوب می‌شود. با توجه به نیاز فعلی کشور برای پیشرفت و توسعه و نیز رسیدن به جایگاه واقعی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند کشور را در راه رسیدن به این مهم یاری رساند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین در تدوین نقشه راه ابتدا بایستی نیازهای مشتری و بازار به طور کامل شناسایی و بررسی شود. سپس چشم‌اندازها و استراتژی‌های مورد نیاز سازمان مشخص شوند و برنامه ریزی این استراتژی‌ها از سطح کلان تا برنامه‌های کوتاه مدت صورت پذیرد (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۳).

نقشه راه نشان‌دهنده چگونگی خلق ارزش توسط سازمان برای ذینفعان (مشتریان، سهامداران، کارکنان و جامعه) است. سازمان‌ها امروزه با اتکا بر دارایی‌های نامشهودشان - سرمایه انسانی، پایگاه داده، سیستم اطلاعاتی، فرآیندهای با کیفیت بالا، ارتباطات با مشتری و نام تجاری، توانایی‌های نوآوری و فرهنگ - ارزش پایدار خلق می‌کنند. از آنجا که دارایی‌های نامشهود بیش از ۷۵ درصد ارزش سازمان را تشکیل می‌دهند در نتیجه باید در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی‌ها یا نقشه راه توجه خاصی به آنها مبذول داشت (کاپلان و نورتون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). البته برای دستیابی به موفقیت، نقشه‌های راه بایستی روشی صحیح را هدفگیری کند، فهم جمعی را در بر گیرد و سطح خاصی از جزئیات را تدارک ببیند. برای ترسیم نقشه راه، ابتدا سازمان بایستی با چشم‌انداز، مأموریت و نگرش راهبردی در خصوص حوزه‌ای که نقشه راه آن تهیه می‌شود آغاز کند و سپس بر روی قابلیت‌های سازمان تمرکز کند. اگر این کار بطور مناسب صورت گیرد، «نقشه راه ظرفیت و قابلیت» توسعه می‌یابد. نقشه راه ظرفیت و قابلیت عبارتست از: توصیفی از پیشرفت‌های مورد نیاز (شامل گزینه‌ها و مسیرهای جایگزین) برای دستیابی به ظرفیت لازم در سازمان برای دستیابی به اهداف آن در آینده (آژانس بین‌المللی انرژی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). آنچه مانع استفاده مؤثر از نقشه‌های راه شده است، فقدان درک این موضوع است که انواع، سطوح و سبک‌های متعددی از نقشه راه‌ها وجود دارند. درست همان طور که انواع مختلفی از نقشه‌ها برای استفاده اتومبیلرانان وجود دارد، انواع گوناگونی از نقشه راه‌ها برای استفاده ما در تجارت و صنعت نیز وجود دارد. از این رو سازمان‌ها به نقشه‌های راهبردی متمرکز توجه دارند. راهبرد یک دیدگاه و یک روش تفکر

<sup>1</sup> Entrepreneurship

<sup>1</sup> Harkema & Schout

<sup>2</sup> Ogundele, Akingbade & Akinlabi

<sup>3</sup> Yildirim & Bige Askum

<sup>4</sup> Mccline

<sup>5</sup> Ghina, Simatupang & Gustomo

<sup>6</sup> Rajput, Srivastava & Dhulia

<sup>7</sup> Christensen

<sup>8</sup> Kaplan & Norton

<sup>9</sup> International Energy Agency

درباره آینده است که ماورای تمرکز فوری بر یک موضوع خاص می‌باشد. سازمان‌ها باید با ایجاد ساختاری سازمانی که نیاز به رویکردی یکپارچه تر در خصوص نیازمندیهای علمی، مدیریت و توسعه سیستم‌ها و محصولات و حرکت سریع به سوی تغییر مناسب را به رسمیت بشناسد، خود را به شرکت یا سازمانی متمرکزتر تبدیل کنند (فال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

مدیریت و برنامه ریزی شهری در ایران نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد به طوری که شهرداریها در انجام پروژه های شهری با موازی کاری، دوباره و چندباره کاری، ناتوانی در تأمین اعتبار و غیره رنج می‌برند از این رو تدارک یک رویه متحد در مدیریت شهری الزامی به نظر می‌رسد. مدیریت و نظام اداری در شهرداریها به عنوان یکی از مهمترین و حیاتی ترین زیرساخت‌های توسعه شهری به شمار می رود که بی توجهی به آن موجب ایجاد آسیب‌ها و مشکلات عدیده ای در مسیر توسعه شهری و جلب رضایت مردم می باشد. از جمله این آسیب‌ها و مشکلات می‌توان به تراکم بیش از نیاز نیروی انسانی غیر متخصص و ناکارآمد، تشکیلات سازمانی حجیم و غیر منطقی، نیروی انسانی نامتناسب با وظایف و مأموریت‌های فعلی شهرداریها، اختصاص بخش عمده اعتبارات شهرداریها به امور جاری و پرداخت حقوق و مزایا، عدم توجه به شایسته گزینی در جذب و بکارگیری نیروی انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی و شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران، عدم شفافیت در سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و در نتیجه بروز فساد اداری اشاره نمود (سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، ۱۳۹۳). بنابراین می‌توان چنین گفت نقشه راه، بسترسازی فرهنگی و پشتوانه مدیریتی سه عامل مهم تحولات سازمانی جهت دستیابی به هدفی مشترک می باشد. شهرداری اصفهان سازمانی است غیردولتی که مسئولیت اداره شهر اصفهان را بر عهده دارد. بالاترین مقام اجرایی این سازمان شهردار اصفهان است که توسط شورای شهر اصفهان انتخاب می‌گردد. شهر اصفهان به ۱۵ منطقه تقسیم و برای هر منطقه یک شهردار منتصب شده است. کارآفرینی نه تنها به عنوان یک نیروی محرک و سازنده اقتصادی بلکه در بعدی گسترده‌تر به عنوان یک عامل پویای اجتماعی مورد توجه برنامه‌ریزان شهری بوده و علاوه بر نقشی که در گسترش فعالیت‌های اقتصادی بخش خصوصی، کاهش بیکاری، افزایش مهارت‌های تولیدی و بازرگانی و نیز سودآوری اقتصادی دارد در ارتقای امنیت اجتماعی جامعه نیز یک عامل متحول کننده و پویا است. بنابراین تدارک و طراحی نقشه راه در نظام اداری و مدیریت شهرداری ها نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل شده است و در صورت عدم موفقیت در این امر در این مرحله از حیات سازمانی شهرداری‌ها هزینه‌های جبران ناپذیری را متوجه شهروندان خواهد نمود. شهرداری اصفهان نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، لذا شناسایی ویژگیهای بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان یکی از اساسی ترین مسائل روز سازمان‌های می‌باشد. با توجه به موارد بیان شده، در پژوهش حاضر سعی داریم به ارزیابی معیارهای سنجش کارآفرینی سازمانی نظیر خلاقیت، نوآوری سازمانی، مسئولیت پذیری سازمانی، ریسک پذیری و غیره را مورد ارزیابی قرار دهیم تا از این منظر به نقشه راه سازمانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی مشخص و نهایتاً به ارایه مدل مطلوب کارآفرینی در شهرداری اصفهان دست یابیم.

## ۲- چارچوب نظری تحقیق

محققان بسیاری به بررسی تهیه نقشه راه و موانع کارآفرینی سازمانی در ابعاد گوناگون پرداخته اند. از جمله فرای<sup>۲</sup>(۱۹۹۳) به کنترل شدید در سازمان، تمایل به سودهای کوتاه مدت، عدم تمایل سازمان به تشویق و پاداش دهی بر اساس عملکرد و فرهنگ محافظه کارانه، خشک و مکانیکی اشاره می کند. سایکس و بلاک<sup>۳</sup>(۱۹۸۹) از تقویت روش‌های استاندارد، تمایل سازمان به کنترل به جای برنامه ریزی، مدیریت وظیفه ای و پاداش به صورت مساوی به عنوان موانع

<sup>۱</sup> Phaal

<sup>۲</sup> Fry

<sup>۳</sup> Sykes & Block

کارآفرینی سازمانی یاد کرده اند. مک میلان و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) از عدم گرایش سازمان به برنامه ریزی دقیق و کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت‌های کارآفرینانه یاد کرده اند. از نظر زیلبرمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) فقدان آزادی عمل، کنترل بیش از اندازه و تاکید بیش از حد بر قوانین و مقررات موانع کارآفرینی سازمانی هستند. کارآفرینی سازمانی، فرایند خلق کسب و کارهای جدید درون سازمان، نوآوری و نوسازی استراتژیک سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. تحولات شدید محیطی، افزایش شدت رقابت، ورود رقبای تازه به صحنه، و ناکارآمدی شیوه‌های سنتی مدیریت کسب و کار که موجب خروج افراد توانمند و کارآفرین سازمان‌ها شده، از جمله دلایلی هستند که موجب گرایش سازمان‌ها به رفتارهای کارآفرینانه شده‌اند. تأثیر مثبتی که کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان دارد موجب شده سازمان‌ها با فراهم نمودن زمینه مناسب درون سازمانی، درصد رشد خلاقیت و نوآوری اعضای سازمان برآیند. بدین منظور طراحی مناسب ساختار سازمانی، روش‌های مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های کنترلی، فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران ارشد سازمان همگی سبب می‌شوند، روح کارآفرینی در سازمان جاری شده و قدرت خلاقیت کارکنان به صورت بالفعل درآید. کارآفرینان سازمانی بیش از هر چیز به فضایی نیاز دارند که امکان پیشبرد ایده‌های خود را در آن پیدا کنند. فضایی توأم با اختیارات فردی مناسب، پشتیبانی مدیران ارشد و در اختیار داشتن منابع کافی. در این صورت این افراد با تکیه بر خلاقیت، ریسک‌پذیری و انگیزه فراوان خود ایده‌های نوآورانه‌ای را به پیش خواهند برد که هر کدام می‌توانند منبع کسب مزیت رقابتی برای سازمان محسوب شوند. به منظور توسعه رفتارهای کارآفرینانه، توسعه چشم‌اندازی مبتنی بر نوآوری، تشویق و ترغیب افراد به انجام فعالیت‌های مبتکرانه، طراحی بستر و ساختار مناسب، پرورش مدیران توانمند و ایجاد تیم‌های کارآفرینی، راهگشا خواهند بود. توسعه کارآفرینی سازمانی هر چند با چالش‌های بسیاری روبروست اما کلید موفقیت سازمان‌ها در عصر حاضر به حساب می‌آید. فرایند کارآفرینی سازمانی به مثابه توسعه روح کارآفرینی در محدوده سازمان‌های از قبل تأسیس شده و ایجاد جو مناسب برای نوآوری شناخته می‌شود. مفهوم کارآفرینی سازمانی در سیر تکاملی خود در قرن بیست و یکم، به تلاش‌های شرکت برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق رشد سودآوری اشاره دارد. کارآفرینی سازمانی می‌تواند در توانایی سازمان برای رقابت، تحولی اساسی ایجاد کند. سازمان‌هایی که در محیطی پویا و توأم با تحولات شدید به سر می‌برند، ناگزیر باید برای بقا، رفتارهای کارآفرینانه را در خود تقویت نمایند تا با خلق کسب و کارهای جدید، ارائه محصولات و خدمات برجسته، حضور در بازارهای جدید، در فرایندها و نیز توسعه و بهره‌برداری از فرصت‌های ارزش‌افزا، جایگاه رقابتی خود را استحکام بخشند. عوامل متعددی بر توسعه فرایند کارآفرینی سازمانی مؤثر هستند. ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و دیگر عوامل تسهیل‌کننده درون سازمانی و یا برون سازمانی، هر یک به نوعی به شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه کمک می‌کنند. استراتژی کارآفرینی سازمانی آغازگر توسعه رفتارهای کارآفرینانه در شرکت‌هاست. این استراتژی موجب می‌شود سازمان جهت‌گیری کلی خود را در جهت نوآوری و کارآفرینی در پیش گیرد. بر مبنای این استراتژی، سازمان قادر خواهد بود محرک‌های استراتژیکی را که پیش از این اشاره شد، شناسایی نماید. کارآفرینان سازمانی در قیاس با کارآفرینان مستقل و مدیران دارای خصوصیات متفاوتی هستند. در حالیکه مدیران سنتی در درجه اول با ترفیع و پاداش‌های ویژه شرکت ترغیب می‌شوند، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی با استقلال و توانایی در آفرینش، شکوفا می‌گردند. کارآفرینان سازمانی انتظار دارند عملکردشان به طرز مناسبی مورد تشویق قرار گیرد. علی‌رغم این که کارآفرینی سازمانی می‌تواند اثرات مثبتی را بر عملکرد سازمان داشته باشد، ممکن است در شرایطی سازمان در بهره‌مندی از منافع آن ناکام بماند (فیض‌بخش، ۱۳۹۵: ۷۳-۷۴).

زمینه‌های تحقیقاتی نوین مربوط به نقشه راه کارآفرینی، نشان دهنده این است که ترکیبی از کارآفرینی و استراتژی، همراه با شناخت روز افزون، مسیری برای رشد در غالب سازمان‌ها و اقتصادهای ملی است (لاک و وریانه، ۲۰۰۶). کارآفرینی

<sup>1</sup> McMillan

<sup>2</sup> Zilberman

<sup>3</sup> Luke & Verreyne

استراتژیک از مداخله دانش مدیریت استراتژیک و کارآفرینی نتیجه می‌شود. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک با رشد و ایجاد ثروت مرتبط اند (ایرلند<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). بر پایه این بررسی، شش عنصر محوری برای کارآفرینی استراتژیک شناخته شده اند که شامل شناسایی فرصت، نوآوری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز و رشد هستند. به طور ویژه مینتزرگ و واترز<sup>۲</sup>، ایجاد استراتژی کارآفرینانه را توسط درجات شفاف و سنجش چشم‌انداز کامل با انعطاف‌پذیری که اجازه تغییر چشم‌انداز را دهد، شرح می‌دهد. برد<sup>۳</sup> مفهوم چشم‌انداز را در غالب کارآفرینی استراتژیک، از طریق شناسایی چشم‌انداز آینده یا تمرکز بر ارائه تصویر سازمان، تقویت می‌کند (لاک و وریانه، ۲۰۰۶).

لارود<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، شش بعد چشم‌انداز (نقشه راه) کارآفرینی را شناسایی کردند: الهام بخش، گویا، واقعی، انعطاف‌پذیر، عمومی و محافظه‌کارانه. این ابعاد به خوبی در ادبیات مدیریت و کارآفرینی مورد توافق هستند. تعریف چشم‌انداز (نقشه راه) کارآفرینی، تصویر آینده‌نگرانه‌ای از کسب و کارهای جدید است که کارآفرینان و تمام ذی‌نفعان را در جهت رسیدن به آینده مطلوب و ممکن به حرکت وا می‌دارد. بعضی از محققان بیان کرده اند که کارآفرینی نیازی به چشم‌انداز ندارد یا اگر چشم‌اندازی وجود داشته باشد، رسمی نیست یا به طور شفاف بیان نشده است؛ در حالیکه در بیشتر ادبیات مربوط به کارآفرینی، به وجود و اهمیت چشم‌انداز در زمینه فعالیت مربوط به کارآفرینی تأکید شده است (رویو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). حسینی و کشاورز (۱۳۹۷) در مقاله‌ای به بررسی عوامل موثر بر کارآفرینی که به بهبود عملکرد شرکت کمک میکند پرداخته اند. این عوامل در و فکتورها در سه دسته عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری شناسایی شده اند. اولویت بندی و اهمیت هر کدام از این عوامل بر اساس تکنیک سلسله‌مراتبی فازی و با نظر سنجی خبرگان شرکت‌ها و موسسات برتر فعال مورد ارزیابی قرار گرفته است. در بین عوامل ساختاری مهمترین عوامل عبارت بودند از ساختار سازمان کارآفرین، تصمیم‌گیری و کنترل، سیستم پاداش و عوامل سیاسی و دولت، زیرساختها، ارتباطات، دسترسی سریع به منابع به عنوان مهمترین عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند و در نهایت مهمترین فاکتورها در بخش رفتاری شامل مولفه‌هایی نظیر فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، خطرپذیری، ویژگی‌های مدیران و ویژگی‌های کارکنان می‌باشد.

وفا خواه و ظریفی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای به شناسایی عوامل تاثیر گذار بر رفتاری که منجر به کارآفرینی سازمانی می‌شوند پرداخته اند و همچنین نقشی که این عوامل در پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی در سازمان ایفا می‌کنند. این عوامل تاثیر گذار بر رفتار منتج به کارآفرینی براساس نتایج آزمون‌ها و ضرایب خروجی از نرم افزار آموس دارای ترتیبی به این صورت است. راهبرد تمایز بالاترین رتبه را دارا می‌باشد. بعد از آن به ترتیب اطلاعات هوشمند، راهبرد مشارکت در نوآوری، رویکرد کارآفرینانه و بازار سنجی کارآفرینانه در مراتب بعدی قرار دارند.

در مقاله‌ای تحت عنوان فاکتورهای تاثیر گذار بر کارآفرینی و تاب‌آوری شغلی، تورپورکار، رویگ تیرنو و لورسا مستر<sup>۶</sup> اینچنین گفته اند که فاکتورهای تاثیرگذار بر فعالیت‌هایی که برای پرورش تاب‌آوری شغلی و ایجاد کارآفرینی می‌باشند با محیط، رفتار انسان، روابط انسانی و تکاپوی شغلی مرتبط است. در این مطالعه بر اساس مطالعه‌ای بر نمونه آماری شده و پاسخ‌های دریافتی از آنها به این نتیجه دست یافته شد که الویت بندی معیارهایی که بر کارآفرین‌هایی که شغل پایداری را شروع کرده اند به این صورت است که فاکتورهای رفتاری و فاکتورهای اصول شغلی اخلاقی، و ارزشها با هوش رقابتی می‌توانند بر رفتاری که در نهایت منجر به پایداری شغلی و جنبه کارآفرینی آن شود تاثیر گذار باشد.

<sup>1</sup> Ireland

<sup>2</sup> Mintzberg & Waters

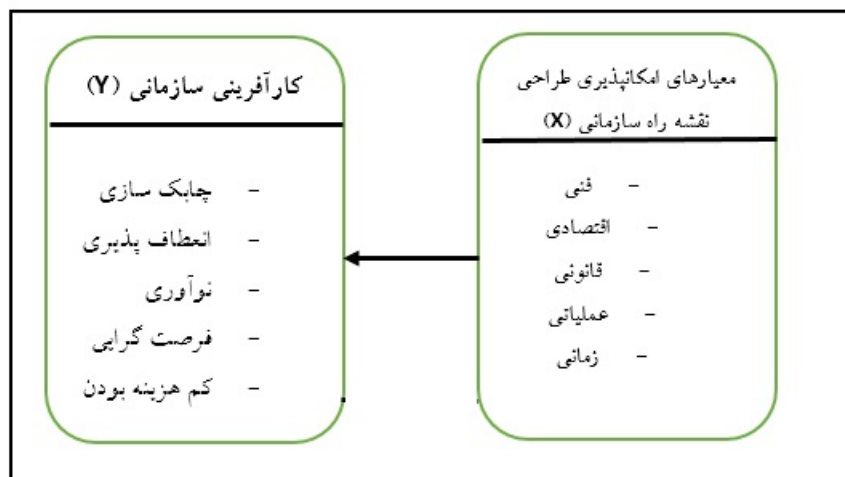
<sup>3</sup> Bird

<sup>4</sup> Larwood

<sup>5</sup> Ruvio

<sup>6</sup> Tur-Porcar, Roig-Tierno & Mestre

چشم انداز (نقشه راه) کارآفرینی کانادا به این صورت بیان شده است: "چشم انداز ما، ایجاد انقلاب جهانی کارآفرینانه با ایجاد ده میلیون کسب و کار کوچک تا سال ۲۰۲۰ است. همکاری مستمر کارآفرینان، ما را به احیای قدرت و دوباره شناخته شدن جهت مشارکت و اثرگذاری بر اقتصاد، محیط و زندگی جمعیت زمین قادر می سازد".<sup>۱</sup> چشم انداز (نقشه راه) کارآفرینی دانمارک تا سال ۲۰۱۵ بدین شرح است: "دانمارک باید تا سال ۲۰۱۵ در میان کشورها، بالاترین میزان رشد راه اندازی کسب و کار را داشته باشد" (اندرسون، ۲۰۰۷). پژوهش حاضر در صدد است که به بررسی و تبیین معیارهای امکان پذیری طراحی نقشه راه سازمانی در راستای کارآفرینی سازمانی و آرایه مدل مطلوب برای شهرداری اصفهان بپردازد. بر اساس چارچوب نظری تدوین شده، مدل مفهومی تحقیق حاضر به جهت فهم مناسب تر و آگاهی از تعداد و نوع متغیرهای اصلی و فرعی تحقیق، ماهیت و کارکرد متغیرها و بررسی روابط موجود بین آنها و نهایتاً و نحوه دستیابی به مدل نهایی تحقیق به صورت ترسیمی در شکل ۱ ارائه گردیده است. تحقیق حاضر به بررسی تبیین معیارهای امکان پذیری استقرار نقشه راه سازمانی در راستای کارآفرینی سازمانی اصفهان و آرایه مدل مطلوب مطالعه موردی شهرداری اصفهان می پردازد. بعد از بررسی وضعیت متغیرها و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و نیز بررسی برازش و اعتبارسنجی مدل اولیه، مدل بومی معیارهای امکان پذیری استقرار نقشه راه سازمانی در راستای کارآفرینی سازمانی ارائه گردیده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و توسعه ای، از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع موردی- پیمایشی، به جهت رویکرد، یک تحقیق کمی و به لحاظ استراتژی تحقیق، یک پژوهش تبیینی می باشد. فرآیند تحقیق بیانگر مجموعه اقدامات متوالی، مرتبط و منظمی است که از ابتدا تا انتهای پژوهش برای دستیابی به اهداف مورد نظر انجام شده است. در این راستا تحقیق حاضر شامل ۴ مرحله و ۱۶ اقدام بوده است. در مرحله اول که از آن به عنوان «تشخیص» یاد شده، شناسایی موضوع، مسأله و اهداف تحقیق پیگیری شد. در مرحله دوم که «تبیین» نامگذاری شد، تدوین مدل پیشنهادی تحقیق با بهره گیری از مطالعات اکتشافی آغاز شد. هدف اصلی در تحقیق اکتشافی، شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی های لازم وجود ندارد. عبارت دیگر در این نوع تحقیق محقق به دنبال دستیابی به اطلاعاتی است که با کمک آنها می تواند موضوع تحقیق را به

<sup>1</sup> Powerhouse Team (2009)

<sup>2</sup> Anderson

خوبی بشناسد. در مرحله سوم یعنی «تحلیل» بر مبنای مدل پیشنهادی تحقیق، پرسشنامه‌هایی تنظیم گردید. در مرحله چهارم با عنوان مرحله «تصدیق»، با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های میدانی، مدل توسعه‌ای (نهایی) تحقیق تدوین و در قالب پرسشنامه‌ای جهت بررسی اعتبار مدل بومی ارائه شده با استفاده از نظر خبرگان پرداخته شده است. جامعه آماری در پژوهش حاضر دو گروه می‌باشند:

گروه اول: شامل خبرگان و اساتید دانشگاهی منتخب و متخصص که دارای ویژگی‌هایی نظیر در دسترس بودن، تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند، به تعداد ۵۰ نفر می‌باشند که در دو بخش از نظرات آنها استفاده شده است. بخش اول برای پرسشنامه‌های مربوط به شناسایی متغیرهای تحقیق و بخش دوم در مرحله اعتبار و روایی مدل نهایی ارائه شده مورد سنجش قرار گرفت، تعداد خبرگان مورد بررسی ۲۱ نفر بود.

گروه دوم: شامل مدیران شهرداری‌ها و معاونین شان در ۱۵ منطقه مختلف شهرداری اصفهان می‌باشد. در مجموع ۲۴۰ نفر معرفی شدند، که به شرح زیر می‌باشند:

معاونین اداری، مالی، عمران، شهرسازی، ترافیک، حقوقی، فرهنگی و مسئول ارشد اجرائیات، زیبا سازی، آمار و برنامه ریزی، انفورماتیک و معاون آزادسازی و املاک از هر ۱۵ منطقه می‌باشند. معاونین مستقر در شهرداری مرکزی و معاونت‌های شهرداری‌ها و مدیران مربوطه نیز می‌باشند. همچنین بر این اساس در پژوهش حاضر جهت انتخاب نمونه مناسب از جامعه مدیران ارشد حوزه‌های مختلف نظیر امور اداری و مالی، معاونت حمل و نقل، خدمات شهری، شهرسازی، واحد سرمایه گذاری و غیره در ۱۵ منطقه مختلف شهرداری اصفهان به روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای و به روش تصادفی ساده استفاده شد. تعداد نمونه بر اساس فرمول‌های بالا ۱۴۴ نفر می‌باشد که در این تحقیق به تعداد همان جامعه آماری پرسشنامه پخش گردید که در مجموع ۲۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

بر این اساس در تحقیق حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده گردیده است. به گونه‌ای که جهت تدوین ادبیات و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از روش میدانی استفاده شده است. در این تحقیق پس از ویرایش داده‌ها جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزارهای نظیر SPSS21، Excel2013، LISREL8.5 استفاده شده است. در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و آلفای کرونباخ استفاده شده است (جدول ۱ و ۲) که از لحاظ روایی و پایایی براساس ضرایب به دست آمده، مورد تایید است.

جدول ۱- ضرایب شاخص روایی محتوایی متغیرهای تحقیق

میانگین ضریب CVR متغیرها	سازه
۰ / ۸۱	چابک سازی
۰ / ۹۰۵	انعطاف پذیری
۰ / ۷۱۴	نوآوری
۰ / ۶۱۹	فرصت گرایی
۰ / ۹۰۵	کم هزینه بودن
۰ / ۷۱۴	معیارهای فنی
۰ / ۸۱	معیارهای اقتصادی
۰ / ۶۱۹	معیارهای قانونی
۰ / ۷۱۴	معیارهای عملیاتی
۰ / ۸۱	معیارهای زمانی



جدول ۲- ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ	متغیرها	آلفای کرونباخ
کارآفرینی سازمانی	۰ / ۹۰۴	چابک سازی	۰ / ۷۴۳
		انعطاف پذیری	۰ / ۷۰۴
		نوآوری	۰ / ۸۰۶
		فرصت گرایی	۰ / ۷۰۲
		کم هزینه بودن	۰ / ۷۰۹
طراحی نقشه راه	۰ / ۸۷۶	معیارهای فنی	۰ / ۷۲۴
		معیارهای اقتصادی	۰ / ۷۱۸
		معیارهای قانونی	۰ / ۷۵۵
		معیارهای عملیاتی	۰ / ۷۴
		معیارهای زمانی	۰ / ۷۲۴

#### ۴- یافته های تحقیق

بررسی وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به پرسشنامه ها نشان داد که بیشترین گروه تحصیلی را در بین پاسخگویان افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی هستند. همچنین بیشترین پست سازمانی را مدیران اجرایی به خود اختصاص داده اند و بیشترین رشته تحصیلی را رشته مدیریت دولتی گرایش خط مشی به خود اختصاص داده اند. همچنین بیشترین گروه سنی را افراد دارای میزان سن ۳۰ تا ۳۵ سال به خود اختصاص داده اند.

نتایج تحلیل دلفی کارآفرینی سازمانی: در مرحله اول در بین ۵ حوزه ریسک شناسایی شده کمترین میانگین مربوط به فرصت گرایی و بیشترین میانگین نظر خبرگان مربوط به چابک سازی می باشد. در مرحله دوم، مشاهده می شود در بین ۵ شاخص شناسایی شده کمترین میانگین مربوط به فرصت گرایی و بیشترین میانگین نظر خبرگان مربوط به چابک سازی می باشد. در واقع می توان گفت اجماع خوبی میان خبرگان پدید آمده است. بنابراین شاخص های چابک سازی، انعطاف پذیری، نوآوری، فرصت گرایی، کم هزینه بودن، با توجه به اینکه توافق خبرگان بر میزان قابل قبول و مناسب قرار دارد و شاخص های فوق ذکر از نظر خبرگان مورد تایید می باشند.

رتبه بندی زیرمعیارهای متغیر کارآفرینی سازمانی: ماتریس مقایسات زوجی تصمیم گیرنده با استفاده از مینگین هندسی به صورت زیر محاسبه شده است. در این روش، بعد از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی، ابتدا میانگین هندسی هر یک از سطرهای ماتریس محاسبه می شود؛ سپس در مرحله دوم ماتریس ستونی حاصل با تقسیم هر یک از مؤلفه هایش بر مجموع مؤلفه های موجود نرمالیزه می گردد. ماتریس ستونی جدید حاصل شده همان ماتریس وزن شاخص های مسئله مورد نظر است. فرم ریاضی این روش را در رابطه زیر می توان مشاهده نمود.

$$(1) \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \xrightarrow{1} \begin{bmatrix} \sqrt[n]{a_{11} \dots a_{1n}} \\ \vdots \\ \sqrt[n]{a_{n1} \dots a_{nn}} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \pi_1 \\ \vdots \\ \pi_n \end{bmatrix} \xrightarrow{2} \begin{bmatrix} \pi_1 \\ \frac{\sum_{i=1}^n \pi_i}{\sum_{i=1}^n \pi_i} \\ \vdots \\ \frac{\pi_n}{\sum_{i=1}^n \pi_i} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_1 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix}$$

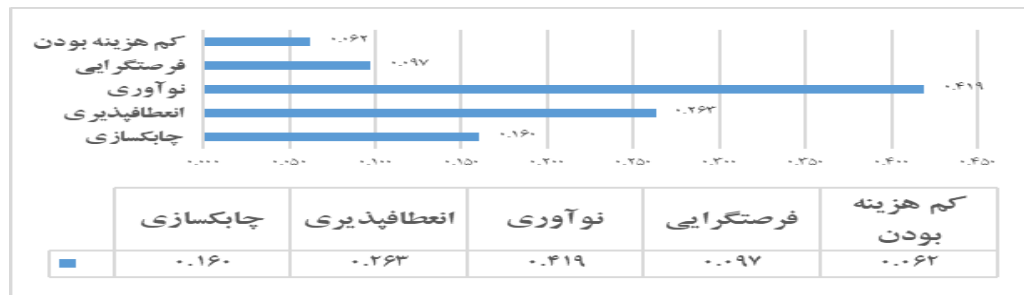
در این پژوهش ۵ زیر معیار رای هر یک از متغیرهای کارآفرینی سازمانی و طراحی نقشه راه شناسایی شده است که ماتریس مقایسات زوجی تصمیم گیرنده به صورت جدول ۳ می باشد.



جدول ۳- ماتریس مقایسات زوجی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی

کم هزینه بودن	فرصتگرایی	نوآوری	انعطافپذیری	چابکسازی	
۳	۲	۳	۲		چابکسازی
۴	۳	۲			انعطافپذیری
۵	۴				نوآوری
۲					فرصتگرایی
				۰/۰۰۲: ناسازگاری	کم هزینه بودن

پس از ساخت مدل در برنامه Expert Choice و ورود مقایسات زوجی شاخص‌ها، وزن معیارها به گونه‌ای که در زیر نشان داده شده است، بدست آمد. در شکل ۲ اولویت بندی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی به کمک نرم افزار Expert Choice نشان داده شده است. همچنانکه در جدول ۴ نیز دیده می‌شود، عامل نوآوری با وزن نسبی ۰/۴۱۹ بیشترین اهمیت را دارد. بنابراین در بین زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی بیشترین اولویت را دارد و عامل انعطاف پذیری با وزن نسبی ۰/۲۶۳ در اولویت بعدی قرار دارد، زیرمعیارهای چابک سازی و فرصت گرایی با اوزان ۱۶/۰ و ۰۹۷/۰ در رتبه سوم تا چهارم قرار داشته و در نهایت عامل کم هزینه بودن با وزن نسبی ۰/۰۶۳ در اولویت آخر قرار دارد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۲ بدست آمده است که چون کمتر از ۱۰/۰ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد.



شکل ۲- اولویت بندی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی

جدول ۴- اولویت بندی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی

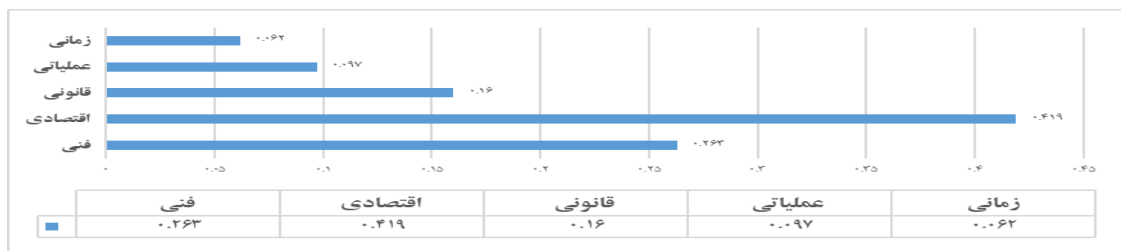
اولویت	وزن	مولفه‌ها	ردیف
۳	۰/۴۱۹	چابک سازی	۱
۲	۰/۲۶۳	انعطاف پذیری	۲
۱	۰/۴۱۹	نوآوری	۳
۴	۰/۰۹۷	فرصت گرایی	۴
۵	۰/۰۶۲	کم هزینه بودن	۵

رتبه بندی زیرمعیارهای طراحی نقشه راه: پس از ساخت مدل در برنامه Expert Choice و ورود مقایسات زوجی شاخص‌ها، وزن معیارها به گونه‌ای که در جدول ۵ نشان داده شده است، بدست آمد.

جدول ۵- ماتریس مقایسات زوجی زیر معیارهای طراحی نقشه راه

کم هزینه بودن	فرصتگرایی	نوآوری	انعطافپذیری	چابکسازی	
۴	۳	۳	۲		چابکسازی
۵	۴	۲			انعطافپذیری
۳	۲				نوآوری
۲					فرصتگرایی
				۰/۰۰۲: ناسازگاری	کم هزینه بودن

در شکل ۳ اولویت بندی زیرمعیارهای طراحی نقشه راه به کمک نرم افزار Expert Choice نشان داده شده است. همچنانکه در جدول ۶ نیز دیده می شود، زیرمعیار اقتصادی با وزن نسبی ۰/۴۱۹ / بیشترین اهمیت را دارد. بنابراین در بین زیرمعیارهای طراحی نقشه راه بیشترین اولویت را دارد و زیرمعیار فنی با وزن نسبی ۰/۲۶۳ / در اولویت بعدی قرار دارد، زیرمعیارهای قانونی و عملیاتی با اوزان ۰/۱۶ و ۰/۰۹۷ / در رتبه سوم تا چهارم قرار داشته و در نهایت زیرمعیار زمانی با وزن نسبی ۰/۰۶۲ / در اولویت آخر قرار دارد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۲ / بدست آمده است که چون کمتر از ۰/۱۰ / است، این مقایسات قابل قبول می باشد.



شکل ۳- اولویت بندی زیرمعیارهای عامل کارآفرینی سازمانی

جدول ۶- اولویت بندی زیرمعیارهای عامل کارآفرینی سازمانی

اولویت	وزن	مولفه ها	ردیف
۲	۰/۲۶۳	معیارهای فنی	۱
۱	۰/۴۱۹	معیارهای اقتصادی	۲
۳	۰/۱۶	معیارهای قانونی	۳
۴	۰/۰۹۷	معیارهای عملیاتی	۴
۵	۰/۰۶۲	معیارهای زمانی	۵

اولویت بندی زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی به کمک نرم افزار Expert Choice انجام شده است. عامل نوآوری بیشترین اهمیت را دارد. بنابراین در بین زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی بیشترین اولویت را دارد و عامل انعطاف پذیری در اولویت بعدی قرار دارد، زیرمعیارهای چابک سازی و فرصت گرایی در رتبه سوم تا چهارم قرار داشته و در نهایت عامل کم هزینه بودن ۰ / در اولویت آخر قرار دارد.

اولویت‌بندی زیرمعیارهای طراحی نقشه راه نشان می‌دهد زیرمعیار اقتصادی بیشترین اهمیت را دارد. بنابراین در بین زیرمعیارهای طراحی نقشه راه بیشترین اولویت را دارد و زیرمعیار فنی در اولویت بعدی قرار دارد، زیرمعیارهای قانونی و عملیاتی در رتبه سوم تا چهارم قرار داشته و در نهایت زیرمعیار زمانی در اولویت آخر قرار دارد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

توسعه در مفهوم واقعی خود نیازمند الزامات و پیش‌نیازهای متعددی است که وجود و حضور آنها در نهایت تحقق آن را امکان پذیر می‌سازد. یکی از اساسی‌ترین پیش‌نیازها که به ویژه در سالهای اخیر در ادبیات علوم گوناگون از جمله مدیریت، اقتصاد، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی مورد توجه جدی قرار گرفته مفهوم کارآفرینی و قابلیت‌های مرتبط به آن است. کارآفرینی از منابع مهم و پایان‌ناپذیر بشری است، منبعی که به توان خلاقیت انسانها برمی‌گردد، از یک سو ارزان و از سوی دیگر بسیار ارزشمند و بی‌پایان است. امروزه همگان دریافته‌اند جوامعی که بر منابع انسانی متکی بوده‌اند نسبت به جوامعی که بر منابع زیرزمینی متکی بوده‌اند موفق‌تر هستند. منابع زیرزمینی در کشورهای جهان سوم برخلاف مزیت از جمله موانع توسعه یافتگی به شمار می‌آیند در صورتی که عدم وجود این منابع در برخی کشورها باعث شده تا آنها با استفاده از نیروی فکر، خلاقیت و ابتکار در یک واژه کارآفرینی از جمله کشورهای پیشرفته در جهان شوند. کارآفرینی را می‌توان در تمام سطوح و سیستم‌های موجود در یک جامعه اجرایی کرد. ولیکن مهمترین و کاراترین این سیستم‌ها که به جرأت می‌توان ادعان کرد که از اثربخش‌ترین آنها نیز می‌باشد. پیاده‌سازی و استقرار نقشه راه سازمانی هم راستا با کارآفرینی سازمانی در ادارات به ویژه شهرداری‌ها می‌تواند در شهرسازی در جنبه‌های مختلف کمک‌شایانی نماید به عبارتی شهرداری‌ها می‌توانند از ابزارهای مختلف از جمله آموزش بهره‌گیرند تا بتوانند انتقال صحیح خلاقیت در راستای نقشه راه سازمانی داشته باشند به عبارتی آموزش ابزار مهمی برای انتقال کارآفرینی است و امروزه در کشورهای مختلف سازمانهای زیادی به آموزش کارآفرینی به می‌پردازند. آموزش کارآفرینی فرآیندی است که قصد توانمندی‌سازی افراد، توسعه و رشد دانش، مهارت‌ها، ارزش و فهم آنها برای کارآفرینی را دارد. این فرآیند نه تنها با فعالیت‌های محدودی مرتبط نبوده بلکه طی آن باید مشکلات زیادی را شناسایی، تعریف، تعیین و حل نمود. با توجه به برنامه ریزی‌های بلندمدت آتی کشور و عدم تکیه اقتصادی کشور بر منابع زیرزمینی، توجه به علوم و فناوری روز دنیا از اهمیت خاصی برخوردار است. از سوی دیگر در دنیای امروز با توجه به فناوری‌های مختلف اشخاص یا شرکت‌هایی به موفقیت می‌رسند که دارای اولین و بهترین تفکر یا ایده در زمینه کاری خویش باشند که این همان بحث کارآفرینی را پیش می‌کشد. بنابراین امروزه با توجه به اینکه میتوان از امکانات دولتی به ویژه شهرداری‌ها در پیاده‌سازی بحث کارآفرینی همسو با توسعه شهری استفاده کرد می‌توان بیان نمود که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بنابراین می‌توان این چنین نتیجه‌گیری کرد که اگر شهرداران بتوانند در توسعه شهری از کارآفرینی استفاده نمایند و اینکه ایده‌های خلاق و کارآفرین را در پیاده‌سازی نقشه راه سازمانی به کار ببندند می‌توانند علاوه بر توسعه شهری از هزینه‌های مازاد و زمان مازاد و هدر رفتن امکانات دولتی جلوگیری نمایند و به اهداف توسعه شهری همراستا با نقشه راه سازمانی تعریف شده برسند.

## ۶- پیشنهادات براساس یافته‌های تحقیق

کارآفرینی مقوله بسیار مهمی است که بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به آن توجه جدی مبذول می‌دارند.

۱. پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها باید با استفاده از روش‌های نو در انجام خدمت، ارتقاء رضایتمندی کارکنان و مشتریان، به کارگیری مناسب نیروهای کار در سازمان به منظور استفاده بهینه از قابلیت‌ها و استعدادهای این افراد، آموزش کارکنان

- خود در جهت افزایش فاکتورهای ریسک پذیری، پذیرش تغییر و استقبال از چالشها در آنها، به کارگیری مدیریت مناسب با رفتارهای کارآفرینانه و افزایش فرهنگ سازمانی مناسب با کارآفرینی سازمانی در جهت ایجاد و رشد و توسعه کارآفرینی در سازمان خود اقدام کنند.
۲. پیشنهاد می گردد ضمن اینکه کارآفرینی سازمانی اثر هم افزایی بر توسعه بلند مدت جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی دارد، جوامع برای رشد و توسعه ناگزیر به اجرای احکام کارآفرینی می باشند و باید ماهیت فعالیت ها و اهداف خود را به این سمت سوق داده و در این راه گام بردارند.
۳. امروزه تنظیم نقشه راه به یک ابزار برنامه ریزی حیاتی برای ادارات از جمله شهرداری های رو به رشد مبدل شده است. پیشنهاد می گردد نقشه های راه به منظور پیاده سازی دولت الکترونیک به شدت تحت تاثیر سرمایه گذاری های انجام شده بر روی فناوریهای کلیدی پایه ریزی گردد به عبارتی پیاده سازی موفق نقشه راه باعث توسعه چشم گیری می شود بنابراین می توان بیان کرد سرمایه گذاری ها از اهمیت بسیاری برخوردار هستند.
۴. پیشنهاد می گردد به دنبال ارزیابی روشهای مختلف تدوین نقشه راه توسعه و پیاده سازی دولت الکترونیک بود که خروجی نهایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد، زیرا در نهایت بتوان چارچوب کلی فرآیند برنامه ریزی و متدولوژی عمومی تدوین نقشه راه برای ادارات دولتی استخراج نمود.
۵. در بین زیرمعیارهای کارآفرینی سازمانی، نوآوری بیشترین اولویت را دارد و عامل انعطاف پذیری در اولویت بعدی قرار دارد. فلذا پیشنهاد می شود محیطی منعطف در کنار پذیرا بودن از ایده ها نوآور و خلاق جهت حل کارآفرینانه مشکلات سازمانی مد نظر قرار گیرد.

سایر پیشنهادات مورد نیاز شهرداری ها و سازمان های دولتی بر اساس نتایج تحقیق

۱. ارتقاء سطح دانش، مهارت و توانایی نیروی انسانی شهرداری ها متناسب با نیازهای شغلی آنان بر اساس مدل ها و نظام های شایستگی.
۲. طراحی و اجرای جشنواره شهردار برتر با رویکرد کارآفرین با هدف تقدیر از شهرداران برگزیده در روز شهردار برگرفته از نظام مدیریت عملکرد در شهرداری ها بویژه جشنواره های ایده های نوآورانه جهت حل مشکلات شهری.
۳. جانشین پروری، شایسته پروری و شایسته سالاری به منظور تقویت روش های نوین کارآفرینی همسو با نقشه راه سازمانی
۴. دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران خلاق و کارآفرین.
۵. ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان.
۶. دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات با توجه به خدمات نوین و در راستای نقشه راه سازمانی.
۷. نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال با رویکردهای نقشه راه سازمانی.
۸. حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.

## منابع

- ۱- حسن پور، م، کبیری نائینی، م، و جعفری اسکندری، م، (۱۳۹۳). تدوین نقشه راه با استفاده از مدل تعالی. کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱. تهران: موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.

- ۲- حسینی میرزا، ح.، و کشاورز، الف.، (۱۳۷۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با هدف ارتقا عمل کرد شرکت با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی فازی (مطالعه موردی: صنعت فنر سازی). *نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۹، شماره ۳۶، ص ۲۴۲-۲۱۳.
- ۳- دفترنوسازی، تحول اداری و فناوری اطلاعات سازمان شهرداری ها و ده یاری های کشور، (۱۳۹۳). نقشه راه نو سازی و تحول در مدیریت و نظام اداری شهرداری های کشور (شامل برنامه ها، طرح ها و پروژه ها) ۱۳۹۴ - ۱۳۹۳.
- ۴- سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور (۱۳۹۳). نقشه راه نوسازی و تحول در مدیریت و نظام اداری شهرداریهای کشور (شامل برنامه ها، طرح ها و پروژه ها). وزارت کشور، دفتر نوسازی و تحول اداری و فناوری اطلاعات.
- ۵- فیض بخش، ع.، (۱۳۹۵). *کارآفرینی، یک جرعه از بی نهایت*. تهران: انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی.
- ۶- فراهانی، الف.، عجم، ق.، عزیزیان کهن، ن.، و سراج، س.، (۱۳۹۰). رابطه بین عوامل روانشناختی توانمند سازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی. *نشریه مدیریت ورزشی (حرکت)*، شماره ۸، ص ۵۵-۴۱.
- ۷- وفاخواه، ه.، و ظریفی، ف.، (۱۳۹۹). شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارآفرینانه سازمانی و نقش آن در پیاپی سازی استراتژی کارآفرینی در بانک قوانین. *نشریه مطالعات رفتاری در مدیریت*، دوره ۱۱، شماره ۲۲، ص ۹۷-۱۰۷.
- 8- Aktan, B., & Bulut, C., (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12(8), 69-79.
- 9- Andreu, T., David, U., & Marta, P., (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- 10- Apostolos, D., & Zaridis, D., (2014). Entrepreneurship and SMEs Organizational Structure, Elements of a Successful Business. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.
- 11- Augusto, J., Helena, M., & Gonçalves, V., (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
- 12- Anderson, B. L., (2007). Regional centers of growth in Denmark. *Danish Enterprise & Construction Journal*, 4, 20-31.
- 13- Christensen, K. A., (2004). Classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1(4), 301-315.
- 14- Gordon, T. J., (2011). Science and technology road mapping, Futures Research Methodology -V3.0, Ed. J. C. Glenn and T. J. Gordon, The Millennium Project.
- 15- Hinz, V., & Ingerfurth, S., (2013). The relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector. Available online from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16429295>
- 16- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G., (2003). A model of Strategic Entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- 17- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H., (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels. *Journal of HRM*, 27(2), 21-30
- 18- International Energy Agency, (2014). Energy Technology Roadmaps a guide to development and implementation, International Energy Agency.

- 19- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy and Leadership*, 32 (5), 10-17.
- 20- Klein, M., & Gregorio C., (2015). A Roadmap for Open Innovation Systems. *Journal of Social Media for Organizations*.
- 21- Larwood, L., Falbe, M., Kriger, M. P., & Miesing, P., (1995). Visioning. *Academy of Management Journal*, 38(3), 790-769.
- 22- Luke, B., & Verreynne, M. L., (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting & Management Journal*, 3, 4-6.
- 23- Pedrini, M., Langella, V., & Molteni, M., (2017). Do entrepreneurial education programs impact the antecedents of entrepreneurial intention? An analysis of an entrepreneurship MBA in Ghana. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3), 373-392.
- 24- Oly Ndubisi, N., & Iftikhar, K., (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- 25- Phaal, R., (2006). Technology and other (mostly sector-level) published roadmaps. Available online from [www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/trm/documents/published\\_roadmaps](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/trm/documents/published_roadmaps).
- 26- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Lazarowiz, H. R., (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
- 27- Tur-Porcar, A., Roig-Tierno, N., & Llorca Mestre, A., (2018). Factors affecting entrepreneurship and business sustainability. *Sustainability*, 10(2), 452.
- 28- Xianguo, Y., Weixiang, W., Zhouqi, R., (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment—Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(4), 566-582.

## Investigating the prioritization of organizational entrepreneurship criteria in Isfahan Municipality and presenting the desired model of Isfahan Municipality case study

Shahla Yaqoubi 1, Saeed Sayadi 2, Sanjar Salajegheh 3

- 1 PhD student in public administration, Islamic Azad University, Kerman branch, Kerman  
2 Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman  
3 Associate Professor, Management Department, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman

### Abstract

The purpose of this study is to prioritize the feasibility criteria for establishing an organizational roadmap for organizational entrepreneurship for municipalities. First, in the qualitative section, using the Delphi technique, the opinion of experts about the questionnaire designed to identify the indicators was obtained, and then, using the exploratory method, the model was designed and compiled based on the criteria designed by the model. The statistical population of the first group included selected experts and university professors, whose number of experts who answered the questionnaire was 21. The statistical population of the second group includes the managers of municipalities and their deputies in 15 different areas of Isfahan Municipality, which introduced a total of 240 people. Based on the sampling method, the number of studied people is 144. In this study, a questionnaire was distributed to the same statistical population that a total of 203 questionnaires were collected. In this research, after editing the data, encoding and entering the data, two methods of descriptive and inferential statistics and software such as Excel2013, SPSS21, LISREL8.5 have been used to analyze the data. The results show that the indicators of organizational entrepreneurship: agility, flexibility, innovation, opportunism, low cost were introduced, are approved by experts. It also shows that the confirmatory factor analysis of the questionnaire constructs has a suitable fit and the questionnaire constructs show the relevant variables well and the final model presented is desirable. In prioritizing the sub-criteria of organizational entrepreneurship, the results show that the innovation factor is the most important. Also, in the roadmap design sub-criteria, the economic sub-criterion has the highest priority.

**Keywords:** Organizational Roadmap, Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship, Innovation, Isfahan Municipalities.