

تبیین نقش عوامل محیطی در توسعه کارآفرینی در بخش عمومی

یوسف وکیلی^{۱*}، سید مهدی الوانی^۲، قنبر محمدی الیاسی^۳

۱. دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه تهران

۲. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

۳. عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۶

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کارآفرینی در بخش عمومی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری و شهروندان هستند. برای بررسی عوامل محیطی و سنجش کارآفرینی نمونه آماری شامل ۲۲۰ نفر از کارکنان شهرداری و برای سنجش عملکرد شهرداری (رضایت شهروندان) نمونه‌ای شامل ۲۰۰ نفر از شهروندان انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل محیطی روابط متفاوتی با کارآفرینی در شهرداری داشتند. محدودیت‌های قانونی، مداخلات سیاسی، افق زمانی کوتاه‌مدت، فاصله قدرت، پرهیز از بی‌اطمینانی، تقدیرگرایی و فردگرایی مانع توسعه کارآفرینی و قابلیت رؤیت عمومی (توجه رسانه‌ها)، رقابت و تکنولوژی مشوق کارآفرینی هستند. در نهایت، کارآفرینی عمومی با عملکرد بخش عمومی (رضایت شهروندان) رابطه مثبت دارد و به بهبود آن منجر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: شهرداری، عملکرد، عوامل محیطی، کارآفرینی، کارآفرینی عمومی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های عمومی به طور مستمر برای بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد خود تحت فشار بوده‌اند. از سویی، بخش عمومی با محیطی متلاطم، رقابت بخش خصوصی، تغییرات سریع در فناوری، تنوع در تقاضا و فشار برای پاسخگویی عمومی روبه‌رو شده است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۶) و از سوی دیگر، نگرش عامه مردم به بخش عمومی، که بخشی منفعل و به لحاظ سیاسی محافظه‌کار است، فشار را بر این بخش شدت بخشیده است و سازمان‌های عمومی نیاز به توسعه استراتژی‌های خدماتی و اقدامات نوآورانه را احساس کرده‌اند (Nutt and Bachof, 1993: 299). جنبش اصلاح اداری رویکردهای مختلفی (مثل برون‌سپاری و خصوصی‌سازی و کارآفرینی) در پاسخ به این شرایط ارائه کرده است. این گونه اصلاحات برچسب مشترکی با عنوان "مدیریت دولتی نوین" داشتند (Kim, 2007: 2).

واقعیت این است که خدمات عمومی گسترده را نمی‌توان به مؤسسات سودمحور واگذار یا برون‌سپاری کرد؛ از این رو بخش عمومی برای ارائه اثربخش خدمات غیر قابل واگذاری نیازمند توسعه اقدامات نوآورانه است (Kim, 2010: 781). اجرای اقدامات کارآفرینانه در بخش عمومی می‌تواند رویکرد مفیدی در خط مشی و مدیریت عمومی قلمداد شود؛ زیرا به «بهبود بهره‌وری و احیای عملکرد بخش عمومی»، «پاسخگویی به شهروندان»، «ارتقای ظرفیت‌های درونی برای تقویت ارزش‌های عمومی» منجر می‌شود و در نهایت «راهی برای اصلاح برداشت‌های نادرست عمومی درباره خدمات عمومی ناکارآمد» است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۶). نادیده گرفتن کارآفرینی در بخش عمومی به تداوم ناکارآمدی‌های بخش عمومی، سرخوردگی و نارضایتی شهروندان و در نتیجه تدام بوروکراسی، شکل‌گیری تصویر نامطلوب درباره کارکنان و سازمان‌های عمومی و بی‌اعتمادی و ازبین رفتن سرمایه اجتماعی منجر خواهد شد (Fu-Lai Ye, 2001: 754).

در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، مهاجرت بی‌رویه به شهرهای بزرگ، به‌ویژه کلانشهر تهران، مشکلات فراوانی برای مدیریت شهری به دنبال داشته و عملکرد شهرداری را به چالش کشیده است؛ از این رو کارآفرینی به عنوان "یک" راهکار برای مشکلات پیش روی شهرداری مطرح شد^۱. شهرداری در سال ۱۳۸۲ کمیته کارآفرینی در کمیسیون فرهنگی-

1. New Public Management

۲. بند الف ماده ۴۸ قانون برنامه چهارم توسعه کشور شهرداری تهران را به توسعه و ارتقای فرهنگ کارآفرینی ملزم کرد.

اجتماعی را تشکیل داد و منشور کارآفرینی شهری را تصویب کرد و در سال ۱۳۸۵ ستاد توسعه کارآفرینی نیز در شهرداری شکل گرفت؛ اما با وجود تدابیر اندیشیده شده در شهرداری تهران هنوز تغییرات محسوسی دیده نمی‌شود. این امر گویای آن است که نهادهای سازنده کارآفرینی در شهرداری نه تنها مستلزم بستر سازمانی مناسب است، بلکه به بستر محیطی (به‌ویژه بسترهای فرهنگی - اجتماعی) مناسب نیز نیاز دارد.

مرور پیشینه پژوهشی کارآفرینی نشان می‌دهد که نامناسب بودن محیط برای کارآفرینی یکی از دلایل عمده شکست بیشتر کشورها در تشویق اقدامات کارآفرینانه است؛ بنابراین کسب آگاهی در مورد شرایط و موجبات ایجاد کارآفرینی در سازمان‌های عمومی مقوله‌ای ضروری است. به زعم نگارندگان، این دغدغه و کنجکاوی واقعیتی است که در تحقیقات قبلی به صورت محدود مد نظر قرار گرفته است اما در ایران تاکنون پژوهشی در باب آن صورت نگرفته است. موضوعی بدیهی است که نه تنها اهداف بخش عمومی و خصوصی با هم فرق دارند، بلکه محیط فعالیت آن‌ها نیز متفاوت است (فعالیت سازمان‌های عمومی در یک محدوده قانونی و سیاسی جریان دارد)؛ از این رو شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کارآفرینی در بخش عمومی دغدغه و کنجکاوی با اهمیتی به شمار می‌رود. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به پرسش متعاقب است: عوامل محیطی مؤثر بر توسعه کارآفرینی در بخش عمومی (شهرداری) کدامند و چه تأثیری بر توسعه کارآفرینی دارند؟

مبانی نظری

کارآفرینی عمومی

کارآفرینی در بخش عمومی مفهومی "چندبعدی" است و به همین دلیل تعاریف متفاوتی درباره آن ارائه شده است. تعریف کارآفرینی عمومی مستلزم توجه به تفاوت کارآفرینی در بخش دولتی و خصوصی است. هدف کارآفرینی عمومی "تأمین منفعت عامه" و هدف کارآفرینی در بخش خصوصی تعقیب منفعت فردی و خصوصی است. کارآفرینی عمومی «فرایند خلق ارزش برای شهروندان با ارائه ترکیبات منحصربه‌فردی از منابع عمومی یا خصوصی برای کشف فرصت‌های اجتماعی» است (Bellone and Goerle, 1992). رابرتز (۱۹۹۲:۵۶) کارآفرینی عمومی را «معرفی ایده‌ها و طرح‌های جدید و نوآورانه و اجرای این ایده‌های نوآورانه در فعالیتهای بخش عمومی» تعریف کرده است (Zampetakis and

Moustakis, 2007:21). به نظر رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) کارآفرینی عمومی فرایند معرفی نوآوری (ایجاد، انتقال و اجرای ایده‌های جدید) در بخش عمومی است. مارسیاس (۲۰۰۰) نیز کارآفرینی عمومی را استفاده توأم با مخاطره از منابع عمومی برای ایجاد ارزش برای افراد تعریف می‌کند (Kim, 2007:38). در مجموع، در تعاریف متداول در عرصه پژوهش‌های کارآفرینی برای کارآفرینی عمومی به طور معمول از فرایندی سخن به میان می‌آید که: (۱) به ارائه رفتارهای نوآورانه و پیشگام و توأم با مخاطره‌جویی در سازمان‌های عمومی منجر می‌شود؛ (۲) مستلزم "درک منفعت عامه" است و نمی‌توان آن را از شهروندمحوری منفک کرد؛ (۳) به خلق ارزش (رفاه) برای شهروندان می‌انجامد.

در این پژوهش، تمرکز اصلی بر کارآفرینی نه به عنوان یک فرد خاص یا نوعی از شرکت، بلکه به عنوان یک «کارکرد»^۱ مد نظر است. این پژوهش نظر به کافی نبودن و اجماع نداشتن در مورد تعریف کارآفرینی عمومی و با در نظر گرفتن تفاوت بین بخش‌های عمومی و خصوصی، نظریه کارآفرینی با عنوان نوآوری شومپتر (۱۹۳۴) را مبنای مفهوم‌سازی کارآفرینی در بخش عمومی انتخاب و استفاده کرده است. شومپتر نوآوری را «ارائه ترکیبات نوین» در پنج بعد به شرح متعاقب معرفی می‌کند: محصولات جدید، تکنولوژی‌های جدید، بازارهای جدید، مواد خام جدید، و روش‌های جدید ساماندهی امور (Praag and Mirjam, 2005:19-20). نوآوری در بخش عمومی در بردارنده توسعه خدمات و برنامه‌های جدید برای بهبود فرایندهای مدیریتی و وظایف نهادی از طریق تخصیص مجدد منابع موجود (Morris and Kuratko, 2002) و اصلاح در مقاصد استراتژیک و خط‌مشی‌های دولت است. در مجموع، نوآوری، اعم از تکنولوژیکی و سازمانی، در بخش عمومی لازم است؛ بنابراین کارآفرینی عمومی:

فرایندی سازمانی است که شامل بهبود و توسعه خدمات و برنامه‌های کنونی و جدید، نوآوری تکنولوژیکی (فنون، رویه‌ها و قوانین و فرایندهای اداری و انتخابی جدید)، نوآوری سازمانی (فرایندهای مدیریتی جدید و شیوه‌های ساماندهی جدید) در بخش عمومی است که منجر به به‌کارگیری الگوی نوین تخصیص منابع جهت خلق ارزش برای شهروندان می‌گردد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۱).

عوامل محیطی مؤثر بر کارآفرینی در بخش عمومی

محیط خارجی بر ظرفیت بخش عمومی (شهرداری) برای اقدام به فعالیت‌های نوآورانه تأثیر می‌گذارد و محققان (Covin, 1991; Zahra, 1993) تأثیر فاکتورهای محیطی بر کارآفرینی را تأیید کرده‌اند. از این منظر، عوامل محیطی اثرگذار بر کارآفرینی در بخش عمومی (شهرداری) در ادامه بررسی می‌شوند (جدول‌های ۱ و ۲ **قابلیت رؤیت بالا**^۱) **رسانه** (یکی از مقوله‌های محیطی است که بر بازنمایی فعالیت‌های سازمان به وسیله رسانه‌ها دلالت دارد (Ramamurti, 1986:152). مدیران دولتی مانند ماهی قرمز در تنگ بلورین^۲ هستند. اعتقاد بر این است که این نوع مرئی بودن مدیران را محدود می‌سازد و به رفتارهای محتاطانه منجر می‌شود و این امر مانع توسعه کارآفرینی است (Morris & Jones, 1999:84).

جدول ۱. عوامل محیطی اثرگذار بر کارآفرینی (بر اساس طبقه‌بندی یون هی کیم^۳ (۲۰۰۷))

عوامل محیطی	مطالعه در بخش	نظریه پردازان به ترتیب سال مطالعه و (دولتی و خصوصی)
محدودیت قانونی	دولتی	Moon (1999); Kim (2007).
نفوذ سیاسی	دولتی خصوصی	Ramamurti (1986); Morris and Jones (1999); Sadler (2000). Guth and Ginsberg (1990).
رسانه	دولتی	Ramamurti (1986); Morris & Jones (1999); Kim (2007).
رقابت	دولتی خصوصی	Kao (1989); Morris and Jones (1999); Sadler (2000). Kuratko and Montagno (1989); Guth and Ginsberg (1990).
تکنولوژی	خصوصی	Guth and Ginsberg (1990); Covin & Slevin (1991).

نفوذ سیاسی دومین مقوله محیطی است. طبق نظر نوت^۴ (۲۰۰۵)، «محیط خارجی سازمان‌های عمومی مملو از ملاحظات سیاسی است» (Nutt, 2005:5). بوزمن^۵ (۱۹۸۷) بیان داشت که چرخه سیاسی فشار زیادی برای تحقق نتایج سریع وارد می‌کند (Kearney, His rich and Roche, 2009:285). مداخله سیاسی از فعالیت‌هایی که ستاده‌های موفق و پیامدهای

1. High Visibility
2. Goldfish in a bowl
3. Youn Hee Kim
4. Nutt
5. Bozman

انتخاباتی مثبتی را تضمین نمی‌کنند، ممانعت به عمل می‌آورد و فعالیت‌ها و تصمیمات کارآفرینانه در سازمان را محدود می‌سازد. **محدودیت‌های قانونی** نیز بر رفتار سازمان‌های دولتی اثر گذارند. بر اساس محدودیت‌های قانونی، سازمان‌ها قادر نیستند بهترین راهکارها را برای بهبود رفتارهای سازمان بپذیرند و از این رو برای فرار از چنگ محدودیت‌ها و تعهدات قانونی با راهکارهای نوآورانه و مخاطره‌پذیر مخالفت می‌کنند (Moon, 1999:36).

اگر سازمان‌های عمومی فضای رقابتی در محیط را احساس نکنند، نیاز به تفکر و فعالیت‌های کارآفرینانه در آن‌ها شکل نمی‌گیرد. **فقدان رقابت** در میان سازمان عمومی مانع تحقق کارآفرینی در بخش عمومی می‌شود (Morris & Jones, 1999: 84). **فناوری** از دیگر مقوله‌های محیطی است که می‌تواند با تأکید بر تحقیق و توسعه بر توسعه کارآفرینی اثر بگذارد (Covin & Selvin, 1991). در واقع، فرصت‌هایی برای تولید محصولات و ارائه خدمات در نتیجه توسعه فناوری‌های نوین به وجود می‌آید (Guth & Ginsberg, 1990: 7).

مرور پیشینه کارآفرینی نشان می‌دهد که فعالیت کارآفرینی در کشورهای مختلف به دلایل فرهنگی متفاوت است (Herbig & Miller, 1992; Hofstede, 1980). در فرهنگ‌هایی که **خانواده و مدرسه** از نوآوری و مخاطره‌جویی فرزندان حمایت می‌کنند و آن‌ها را از شکست نمی‌ترسانند، کارآفرینی امکان رشد بیشتری دارد. در صورتی که فرهنگ اطاعت از سوی خانواده و مدرسه به فرزندان انتقال یابد، مانع کارآفرینی خواهد بود (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۴).

فرهنگ‌هایی که دارای سطح بالایی از **فردگرایی** هستند، زمینه مناسب را برای زایش کارآفرینی فراهم نمی‌سازند^۱ (Hofstede & Hofstede, 2005)؛ بنابراین اگر تحقق کارآفرینی مستلزم کار جمعی باشد، توفیقی حاصل نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۵)؛ افزون بر این در فرهنگ‌هایی که **فاصله قدرت** کم است، سطوح بالاتری از فعالیت‌های کارآفرینی وجود دارد (Haytone et al., 2002; Mueller & Thomas, 2001)؛ زیرا بیشتر مردم دسترسی تقریباً راحتی به منابع، مهارت‌ها و اطلاعات لازم برای ایجاد و توسعه یک فعالیت یا کسب‌وکار جدید دارند. در فرهنگ‌هایی که در آن‌ها **افق زمانی** کوتاه‌مدت و صبر و حوصله برای رسیدن به مقصود وجود ندارد، کارآفرینی ریشه نمی‌یابد. در مقابل، فرهنگ‌هایی که در آن‌ها افق زمانی بلندمدت موجود

۱. فردگرایی به معنای ارزش قابل شدن برای فرد و دستاوردهای فردی نیست بلکه به معنای خودخواهی و فردی عمل کردن است.

است و شکیبایی، پشتکار و مداومت ارزش به شمار می‌آید کارآفرینی رشد می‌کند و بالندگی به همراه دارد (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۴). **پرهیز از بی‌اطمینانی**^۱ نیز از جمله نگرش‌های فرهنگی است و بیانگر میزانی از قوانین و مقررات جامعه برای سازماندهی زندگی افراد است. یافته‌های پروژه گلوب درباره فرهنگ در سطح جهان نشان می‌دهد جوامعی که پذیرای بی‌اطمینانی هستند به اقتصاد رقابتی تمایل بیشتری دارند (Javidan and Dastmalchian, 2004). **تقدیرگرایی** نیز از ویژگی‌های غالب فرهنگی به شمار می‌آید که زمینه چندان مساعدی برای رشد کارآفرینی نیست. تقدیرگرایی باورهایی است که افراد در مورد روزی خویش دارند، آن را از قبل تعیین شده می‌دانند و تلاش برای روزی بیشتر را کاری بیهوده فرض می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۴). تقدیرگرایی و روحیه فرهنگی تسلیم و توکل منفعلانه مانع بروز و رشد کارآفرینی است. جدول ۲ ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی اثرگذار بر کارآفرینی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی اثرگذار بر کارآفرینی (محقق ساخته)

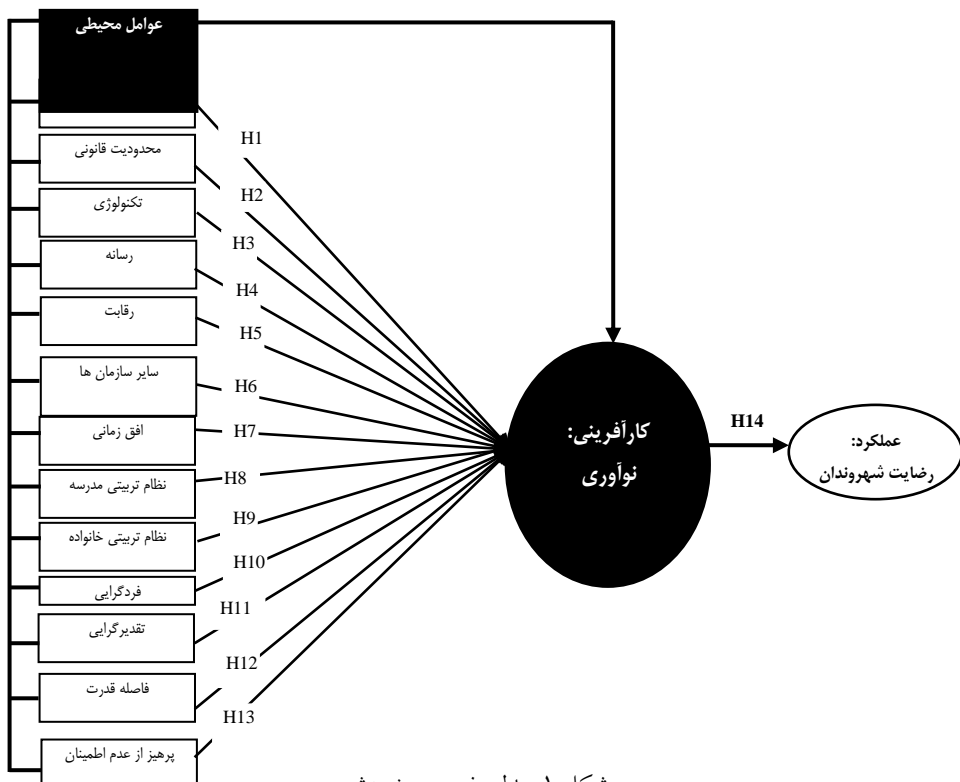
ابعاد	محققین
فردگرایی	Javidan and Hofstede(1980), Bar(2004), الوانی(۱۳۸۸).
فاصله قدرت	Javidan and Dastmalchian(2004), Hofstede(1980)
بی‌اطمینانی	Javidan and Dastmalchian(2004), Hofstede(1980)
افق زمانی دید	Javidan and Dastmalchian(2004), Bar(2004), الوانی(۱۳۸۸).
تقدیرگرایی	Bar(2004), محسنی(۱۳۷۹).
نظام تربیتی خانواده	Javidan and Dastmalchian (2004), الوانی (۱۳۸۸).
نظام تربیتی مدرسه	Javidan and Dastmalchian (2004), الوانی (۱۳۸۸).

عملکرد بخش عمومی در پرتو توسعه کارآفرینی

افزایش توجه به مطالعه کارآفرینی نه تنها پاسخی به این اعتقاد است که فعالیت کارآفرینانه به پیامدهای مثبت در سطح اقتصاد کلان منجر می‌شود، بلکه عملکرد سازمان را نیز بهبود می‌بخشد (Covin and Slevin, 1991:19). طبق نظر آنتونسیک و اسکارلات^۲ (۲۰۰۵: ۷) گرایش به کارآفرینی پیش‌بینی کننده‌ای مهم برای عملکرد سازمانی است. کارآفرینی رویکردی است که در

1. Uncertainty Avoidance Index(UAI)
2. Antoncic and Scarlat

"پارادایم مدیریت دولتی نوین" بدان توجه شده است. هود^۱ (۱۹۹۱) دکترین مدیریت دولتی نوین را مطرح کرد که بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی سیستماتیک عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی و انعطاف پذیر کردن سازمان‌ها، ترجیح مکانیزم‌های بازار به مکانیزم‌های بوروکراتیک، خصوصی سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان ارائه دهندگان خدمات، کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت تمرکز دارد (Hood, 1991). در پارادایم مدیریت دولتی نوین، عملکرد به عنوان "رضایت شهروندان" در نظر گرفته شده است (Caiden and Caiden, 2002)؛ بنابراین لذا، در این پژوهش مطابق با پارادایم مدیریت دولتی نوین، عملکرد معادل خلق ارزش برای شهروندان (رضایت شهروندان) مد نظر قرار می گیرد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Hood

بر مبنای مطالب پیش گفته، چهارچوب مفهومی متعاقب و فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شوند (شکل ۱). همان‌گونه که چهارچوب نشان می‌دهد، عوامل محیطی بر کارآفرینی (به عنوان نوآوری) در بخش عمومی (شهرداری) اثر می‌گذارند و کارآفرینی به بهبود عملکرد (رضایت شهروندان) منجر می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف پژوهش از نوع کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. پس از بررسی پژوهش‌های کارآفرینی در بخش خصوصی و عمومی، بر اساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ادغام منطقی آن‌ها، مقوله‌های محیطی مؤثر بر کارآفرینی در بخش عمومی استخراج شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان معاونت‌های ۲۲ منطقه شهرداری تهران و شهروندان (ارباب‌رجوع شهرداری) بودند. نمونه آماری پژوهش با شیوه نمونه‌گیری چندمرحله‌ای (۴ جهت جغرافیایی شهر تهران و از هر جهت جغرافیایی ۴ منطقه و از هر منطقه کارکنان معاونت‌ها) مشخص شد. نمونه‌ای شامل ۲۲۰ نفر از کارکنان معاونت‌های ۱۲ منطقه شهرداری تهران و ۲۰۰ نفر از ارباب‌رجوعان شهرداری به منظور پیمایش انتخاب شد. برای بررسی ارتباط مؤلفه‌های محیطی، کارآفرینی در بخش عمومی و عملکرد به عنوان رضایت شهروندان از پرسشنامه استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۳۰ پرسشنامه در منطقه ۹ شهرداری تهران توزیع شد. جدول ۳ نتایج آلفای کرونباخ و اعتبار سازه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اعتبار سازه و آلفای کرونباخ

آزمون کروییت و بارتلت		KMO	ابعاد	تعداد آیتم	ضریب آلفای کرونباخ
سطح معناداری	آماره خی دو				
۰/۰۰۰	۹۲۶/۲	۰/۸۸	کارآفرینی	۳۶	۰/۷۶۳
۰/۰۰۰	۲۱۸۵/۳	۰/۷۲	عوامل محیطی	۱۰	۰/۸۸
۰/۰۰۰	۱۵۴/۷۲۱	۰/۵۸	عملکرد	۱۱	۰/۷۲۴

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه با به کارگیری تحلیل عامل تأییدی (KMO) برای عوامل محیطی، کارآفرینی عمومی و عملکرد استفاده شد. همان‌گونه

که جدول نشان می‌دهد، ابزار پژوهش از اعتبار مورد قبولی برخوردار است. KMO محاسبه شده برای کارآفرینی ۰/۸۸ و برای عوامل سازمانی ۰/۷۹ است که نشان می‌دهد از اعتبار سازه‌ای مناسب برخوردارند و عملکرد با $KMO=0/58$ مورد قبول است. برای تحلیل داده‌ها و مشخص کردن روابط متغیرها از رگرسیون خطی، رگرسیون گام به گام و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی برای اطلاعات جمعیت‌شناسی کارکنان شهرداری نشان داد که ۵۴/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۵/۹ درصد آن‌ها زن بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان (۵۸/۲) دارای مدرک لیسانس بودند و در فاصله سنی ۲۵ تا ۳۵ سال قرار داشتند؛ همچنین ۲۹/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان در پست مدیریتی مشغول به کار بودند و ۴۹/۱ درصد کارمند و ۲۱/۴ درصد کارشناس و بیشتر آن‌ها دارای تجربه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال بودند. نتایج حاصل از آمار توصیفی برای اطلاعات جمعیت‌شناختی (شهروندان) نیز نشان می‌دهد که ۵۷/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۲/۵ درصدشان زن بودند و بیشتر آن‌ها (۴۹/۵) دارای مدرک لیسانس بودند و در فاصله سنی ۳۵ تا ۴۵ سال قرار داشتند.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، **عوامل محیطی** ۰/۲۳ از واریانس کارآفرینی در بخش عمومی (یعنی شهرداری) را تبیین می‌کنند. تحلیل واریانس دارای سطح معناداری ۰/۰۰۰ و $F=46/632$ است. این امر نشانگر آن است که عوامل محیطی به طور معناداری کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ از این رو می‌توان گفت کارآفرینی در بخش عمومی (شهرداری) تحت تأثیر عوامل دیگری (عوامل فردی و سازمانی) در کنار عوامل محیطی است. همان‌گونه که جدول ۵ نشان می‌دهد، **بین قابلیت رویت (توجه رسانه‌ها) و کارآفرینی** رابطه مثبت (۰/۲۴) و معنادار وجود دارد. در مجموع، رسانه ۰/۰۵۳ $(Adjusted R^2=0/053)$ از واریانس کارآفرینی عمومی را تبیین می‌کند. تحلیل واریانس دارای سطح معناداری ۰/۰۰۰ و $F=13/16$ است که نشان می‌دهد که مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. ارتباط بین محدودیت قانونی و نفوذ سیاسی و کارآفرینی در شهرداری به ترتیب ۰/۳۱- و ۰/۲۷- است که نشانگر رابطه منفی آن‌هاست؛ بدین

معنا که وجود محدودیت‌های قانونی و مداخلات سیاسی در سازمان مانع ارتقای کارآفرینی می‌شود.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد مؤلفه‌های موجود در مدل

متغیر وابسته	متغیر مستقل	مقدار ثابت	R	R ²	Adj R ²	بتا	مقدار t	F	سطح معناداری
کارآفرینی	عوامل محیطی	۰/۹۰۷	۰/۴۹	۰/۲۴	۰/۲۳	۰/۴۹	۸/۱۸	۲۷/۲۸	۰/۰۰۰
	رسانه	۰/۶۵۸	۰/۲۴	۰/۰۵۷	۰/۰۵۳	۰/۲۴	۳/۶۳	۱۳/۱۶	۰/۰۰۰
کارآفرینی	رقابت	۰/۵۷۱	۰/۱۴	۰/۰۲۰	۰/۰۱۶	۰/۱۴	۲/۱۳	۴/۵۳	۰/۰۳
	محدودیت قانونی	-۱/۲۴۹	-۰/۳۱	۰/۰۹۹	۰/۰۹۴	-۰/۳۱	-۴/۸۸	۲۳/۸۴	۰/۰۰۰
کارآفرینی	نقوذ سیاسی	-۰/۳۲۴	-۰/۲۷	۰/۰۷۷	۰/۰۶۷	-۰/۱۷	-۲/۶۱	۱۶/۶۳	۰/۰۱
	تکنولوژی	۱/۱۹۸	۰/۴۴	۰/۱۸۹	۰/۱۸۶	۰/۴۴	۷/۱۴	۵۰/۹۴	۰/۰۰۰
کارآفرینی	سایر سازمان‌ها	۱/۲۶۳	۰/۳۳	۰/۱۱۲	۰/۱۰۸	۰/۳۳	۵/۲۳	۲۷/۴۳	۰/۰۰۰
	تقدیرگرایی	-۱/۰۲۲	-۰/۳۵	۰/۱۲۵	۰/۱۲۱	-۰/۳۵	-۵/۵۸	۳۱/۲۷	۰/۰۰۰
کارآفرینی	فاصله قدرت	-۰/۷۱۱	-۰/۳۲	۰/۱۰۲	۰/۰۹۸	-۰/۳۲	-۴/۵۰	۲۵/۲۴	۰/۰۰۰
	پرهیز از بی‌اطمینانی	۰/۴۲۷	-۰/۱۴	۰/۰۲۱	۰/۰۱۶	-۰/۱۴	-۲/۱۴	۴/۶۰	۰/۰۳
کارآفرینی	افق زمانی کوتاه‌مدت	۰/۳۶۳	-۰/۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۰۷	-۰/۱۱	-۱/۶۲	۲/۶۵	۰/۱
	فردگرایی	-۰/۵۲۱	-۰/۱۷	۰/۰۲۸	۰/۰۲۴	-۰/۱۷	-۲/۵۱	۶/۳۱	۰/۰۱
کارآفرینی	نظام تربیتی مدرسه	-۰/۰۲۵	-۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۵	-۰/۰۰۸	-۰/۱۲	۰/۰۱۴	۰/۹
	نظام تربیتی خانواده	۰/۱۵۷	۰/۰۴۴	۰/۰۰۲	۰/۰۰۳	۰/۰۴۴	۰/۶۴	۰/۴۱۹	۰/۵۲
عملکرد	کارآفرینی	۰/۰۹۶	۰/۲۰	۰/۰۴۰	۰/۰۳۵	۰/۲۰	۲/۸۸۲	۸/۳۰۸	۰/۰۰۴

*P < ۰/۰۵

همچنین، بین توجه سازمان به استراتژی و تحولات سایر سازمان‌ها و کارآفرینی نیز رابطه مثبت و معنادار (ضریب همبستگی ۰/۳۳) وجود دارد. توجه سازمان به فعالیت‌ها و اقدامات سایر سازمان‌ها (۰/۱۱) $Adjusted R^2 = ۰/۱۱$ از واریانس کارآفرینی عمومی را تبیین می‌کند. در نهایت، رابطه بین نظام تربیتی مدرسه و نظام تربیتی خانواده با کارآفرینی معنادار نبود و این

عوامل نتوانستند تغییر در کارآفرینی عمومی را پیش‌بینی کنند. جدول ۴ روابط بین سایر مؤلفه‌های محیطی و کارآفرینی در بخش عمومی را نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین کارآفرینی و عملکرد (رضایت شهروندان) نیز رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. در واقع، کارآفرینی ۰/۲۰٪ از تغییرات واریانس عملکرد (رضایت شهروندان) را تبیین می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که فعالیت‌های کارآفرینانه به افزایش عملکرد شهرداری منجر می‌شوند.

نتایج تحلیل رگرسیونی گام به گام

با توجه به داده‌های جدول ۵، در گام اول مؤلفه تکنولوژی وارد معادله پیش‌بینی شد و حدود ۰/۱۹ درصد از تغییرات کارآفرینی را تبیین کرد. مقدار $F=50/942$ این معادله پیش‌بینی را در سطح معناداری $p < 0/05$ تأیید می‌کند. در گام دوم نیز مؤلفه محدودیت قانونی به معادله پیش‌بینی اضافه شد که به همراه تکنولوژی روی هم حدود ۰/۲۵ درصد از تغییرات کارآفرینی را تبیین کرد. مقدار $F=37/370$ این معادله پیش‌بینی را در سطح معناداری $p < 0/05$ تأیید می‌کند. افزودن تقدیرگرایی به مدل ۳ افزایش ۰/۰۳۹ درصد در واریانس تبیین‌شده را در پی داشته است. اضافه شدن مؤلفه فاصله قدرت در مدل ۴ میزان تغییرات واریانس تبیین‌شده را به ۰/۰۲۶ درصد رسانده است.

جدول ۵. مقادیر مختلف R برای هر یک از مدل‌ها

مدل	مؤلفه‌های مدل	R	R ²	Adj R ²	R ² Change	Std. Error	مقدار ثابت	مقدار F
۱	تکنولوژی	۰/۴۳۵	۰/۱۸۹	۰/۱۸۶	۰/۱۸۹	۴/۹۹	۰/۱۴۵	۵۰/۹۴۲
۲	محدودیت قانونی	۰/۵۰۶	۰/۲۵۶	۰/۲۴۹	۰/۰۶۷	۴/۷۹	-۰/۶۵۶	۳۷/۳۷۰
۳	تقدیرگرایی	۰/۵۴۳	۰/۲۹۵	۰/۲۸۵	۰/۰۳۹	۴/۶۸	-۰/۵۳۳	۳۰/۱۱۴
۴	فاصله قدرت	۰/۵۶۷	۰/۳۲۱	۰/۳۰۸	۰/۰۲۶	۴/۶	-۰/۶۲۸	۲۵/۴۱۱
۵	رسانه	۰/۵۸	۰/۳۳۷	۰/۳۲۱	۰/۰۱۵	۴/۵۶	۰/۳۵۱	۲۱/۷۰۶

سرانجام، مدل نهایی این بخش یعنی مدل ۵ با افزودن رسانه شکل گرفته است. مؤلفه رسانه به افزایش ۰/۰۱۵ درصد واریانس تبیین‌شده منجر شد. این مدل $R^2=0/321$ درصد واریانس را تبیین کرد ($Adjusted R^2=0/321$). سطح معناداری مدل نهایی ($Sig=0/000$) به دست آمده است و مقدار F مدل نیز ۲۱/۷۱ است.

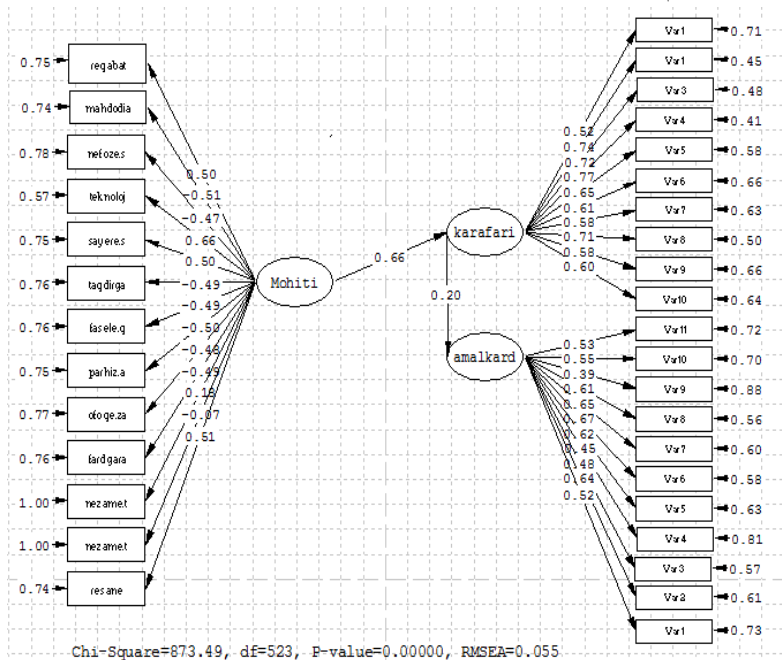
نتایج مدل معادلات ساختاری

در جدول ۶، آثار مستقیم و غیر مستقیم و کل متغیرهای پیش‌بین بر متغیر وابسته کارآفرینی در بخش عمومی نشان داده شده است.

جدول ۶. اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیرهای وابسته

متغیر وابسته	متغیر پیش‌بین	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
کارآفرینی عمومی	عوامل محیطی	۰/۶۶	-	۰/۶۶
عملکرد (رضایت شهروندان)	عوامل محیطی	-	۰/۱۳۴	۰/۳۴
کارآفرینی عمومی		۰/۲۰	-	۰/۲۰

در جدول مذکور، اثر مستقیم معادل ضریب استاندارد شده است که تغییر در متغیر X به تغییر در متغیر Y منجر می‌شود. اثر غیر مستقیم هر متغیر برابر با حاصل ضرایب مسیر همه متغیرهای یک مسیر منتهی به متغیر وابسته مذکور است. اثر کل نیز نشان‌دهنده مجموع اثرهای مستقیم و غیر مستقیم هر متغیر است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری عوامل محیطی - کارآفرینی - عملکرد

با توجه به شاخص‌های کلی برازش می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. مقدار کای اسکور مدل با درجه آزادی ۵۲۳، ۸۷۳/۴۹ است. بر این اساس، نسبت کای اسکور به درجه آزادی مدل ۱/۰۷ به دست آمده است که نشان می‌دهد برازش مدل در حد مورد قبولی است.

$$RMSEA=0/055; P\text{-value}=0/000; GFI=0/090; CFI=0/94; NFI=0/9; NNFI=0/93$$

مطابق جدول ۶ و شکل ۲، عوامل محیطی (متغیرهای مستقل) تأثیر مستقیم و معناداری (۰/۶۶) بر کارآفرینی در بخش عمومی داشته‌اند؛ اما نکته شایان توجه جهت منفی رابطه است که نشان می‌دهد محیط خارجی، که در برگیرنده فرهنگ جامعه نیز هست، مشوق کارآفرینی نیست؛ همچنین متغیر کارآفرینی تنها متغیری است که تأثیر مستقیم (۰/۲۰) بر عملکرد به معنای رضایت شهروندان دارد. عوامل محیطی تأثیر غیر مستقیم به میزان ۰/۱۳۴ از مسیر کارآفرینی بر عملکرد بخش عمومی دارند. نظام تربیتی مدرسه و خانواده، که از نوع محافظه کارانه است، T-value معنادار نداشتند و از مدل حذف شدند.

نتیجه‌گیری و بحث

همان‌طور که بیان شد، این پژوهش به دنبال شناسایی و بررسی میزان تأثیر عوامل محیطی بر کارآفرینی در بخش عمومی (شهرداری تهران) است. نتایج مطالعه تأیید کرد هنگامی که عوامل محیطی در راستای فعالیت‌های کارآفرینانه جهت‌گیری داشته باشند، کارآفرینی عمومی بیشتر ارتقا می‌یابد. یافته‌های پژوهش نشان داد که **قابلیت رویت (رسانه)**، اثر مثبتی بر کارآفرینی در بخش عمومی دارد. نشان‌دادن و افشای نوآوری‌های سازمان به وسیله رسانه‌ها به تشویق سازمان و مسئولان آن به اقدامات نوآورانه و فشار برای پذیرش فرصت منجر می‌شود. این یافته مخالف یافته رامامورتنی (۱۹۸۶) است که بیان داشت که مرئی‌بودن مدیران را محدود می‌سازد و به رفتارهای محتاطانه منجر می‌شود و این امر مانع توسعه کارآفرینی است. نتایج پژوهش نشان داد که بین **رقابت دریافتی از محیط** و کارآفرینی رابطه مثبت وجود دارد؛ بنابراین اگر سازمان رقابت خارجی را در محیط دریافت نکند، نیاز به تفکر نوآورانه و فعالیت‌های کارآفرینانه در آن‌ها شکل نمی‌گیرد. همراستا با این یافته، موریس و جونز (۱۹۹۹) نبود رقابت در میان سازمان‌های دولتی را مانع تحقق کارآفرینی در بخش عمومی می‌دانند

(Morris and Jons, 1999). این پژوهش همچنین نشان داد که **فناوری پیشرفته** بر کارآفرینی در بخش دولتی تأثیر مثبت دارد. فناوری جدید و تأکید بر تحقیق و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدیدی برای فرایند انجام امور سازمان فراهم می‌سازد. نتایج این پژوهش یافته‌های پژوهش‌های قبل را (Guth, and Ginsberg, 1990; Covin and Slevin, 1991) مبنی بر اینکه تکنولوژی پیشرفته و تأکید بر تحقیق و توسعه به توسعه کارآفرینی منجر می‌شوند حمایت می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که **محدودیت قانونی** آثار منفی بر کارآفرینی دارد و مانعی جدی برای کارآفرینی در بخش عمومی است. به نظر مون (۱۹۹۹: ۳۶) سازمان‌ها با راهکارها و رفتارهای نوآورانه و ریسک‌پذیر برای فرار از احتمال مسئولیت‌ها و تعهدات قانونی مخالفت می‌کنند. **نفوذ سیاسی**، به معنای مداخلات سیاسی و تقدم ملاحظات سیاسی بر کارایی، مانع جدی پیش روی کارآفرینی است. این امر یافته پژوهش رامامورتی (۱۹۹۷) را تأیید می‌کند که بیان کرد توجه به طرح‌های کوتاه‌مدت برای راضی‌نگه‌داشتن ذی‌نفعان مانعی جدی برای کارآفرینی دولتی است. توجه به رفتار و تحولات اداری - سیاسی **سایر سازمان‌ها** نیز توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان را در پی خواهد داشت. به این یافته در تحقیقات پیشین اشاره نشده است.

ویژگی‌های فرهنگی نیز نقش مهمی در تحقق یافتن یا نیافتن کارآفرینی دارند. یافته‌ها نشان داد که **تقدیرگرایی** در جامعه مورد مطالعه بالاست و زمینه چندان مساعدی برای رشد کارآفرینی نیست. تقدیرگرایی و روحیه فرهنگی تسلیم و توکل منفعلانه مانع بروز و تداوم نیروهای پویا در حیات فرهنگی و اجتماعی است. الوانی (۱۳۸۸) تقدیرگرایی را یکی از موانع کارآفرینی دانسته است. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که بین **فردگرایی** و کارآفرینی رابطه منفی وجود دارد. همراستا با این پژوهش، یافته‌های الوانی نشان داد فرهنگ‌هایی که دارای سطح بالایی از فردگرایی هستند، زمینه مناسب را برای زایش کارآفرینی فراهم نمی‌سازند (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۵). **فاصله قدرت بالا و پرهیز از بی‌اطمینانی** آثار منفی بر کارآفرینی دارند. در جوامعی که به دنبال حفظ وضع موجود هستند و ساختار قدرت سلسله‌مراتبی و سطح بالایی از پرهیز از بی‌اطمینانی دارند، کارآفرینی مجالی برای رشد نمی‌یابد. به زعم هایتون و دیگران (۲۰۰۲)، در کشورهایی که سطح پایینی از فاصله قدرت دارند، فعالیت کارآفرینانه بیشتر است. با وجود این یافته‌های در زمینه پرهیز از بی‌اطمینانی هماهنگ نیستند. هایتون و

دیگران (۲۰۰۲) و لی و پترسون (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که رفتار کارآفرینانه در فرهنگ‌هایی که دارای سطح پایینی از ابهام‌گریزی هستند تسهیل می‌شود؛ بر عکس آکس و دیگران (۱۹۹۴) گزارش کردند که سطح بالای ابهام‌گریزی با سطح بالای خوداشتغالی ارتباط دارد.

نتایج تحقیق نشان داد که بین **افق زمانی کوتاه‌مدت** و کارآفرینی در بخش عمومی رابطه منفی وجود دارد. در همین راستا، الوانی (۱۳۸۸) بیان داشت در فرهنگ‌هایی که افق زمانی کوتاه‌مدت و صبر برای رسیدن به مقصود وجود ندارد، کارآفرینی ریشه نمی‌یابد (۳۴). نتایج نشان داد که بین **کارآفرینی دولتی و عملکرد بخش عمومی** رابطه مثبت وجود دارد. یافته‌های پژوهش با یافته تحقیقات پیشین در بخش دولتی سازگار است (Kearney et al., 2007; Moon, 1999). کیرنی و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند که کارآفرینی شرکتی بر عملکرد سازمان (توسعه و بهره‌وری) اثر می‌گذارد. مون (۱۹۹۹) نیز به این نتیجه رسید که کارآفرینی مدیریتی (رویه‌ای و رفتاری) بر عملکرد سازمان (رضایت مشتری، نوآوری تکنولوژیکی، فعالیت بازار) تاثیر مثبت دارد.

پیشنادهای کاربردی

مهم‌ترین اقدام برای توسعه کارآفرینی در بخش عمومی ترویج فرهنگ کارآفرینی است. این هدف باید در قالب سیاست‌ها و برنامه‌های تشویقی- ترویجی- آموزشی و در همه سطوح و لایه‌های اجتماعی پیگیری شود. فرهنگ‌سازی مورد نظر در بستری از همکاری دولت، بخش خصوصی، جامعه مدنی و رسانه صورت می‌گیرد. بخش اصلی بار فرهنگ‌سازی بر دوش نظام آموزشی و نظام تربیتی خانواده است. خانواده یکی از عواملی است که در تقویت فرهنگ کارآفرینی و استمرار آن نقش دارد؛ بنابراین با برقراری ارتباط و کنش متقابل بین خانواده و فرد می‌توان به صورت ضمنی بستر مناسب برای ایجاد و پرورش فرهنگ کارآفرینی را فراهم ساخت؛ سپس شیوه تربیت و تعلیم در مدرسه و القای ذهنیت رقابت‌جویی، نوآوری و ریسک‌پذیری مبنایی برای شکل‌گیری رفتارهای خاصی است که بعدها در زندگی سازمانی نمود پیدا می‌کند. دولت از طریق وزارت آموزش و پرورش و سیستم آموزشی می‌تواند مفهوم کارآفرینی را از نظر اقتصادی و اجتماعی معرفی کند؛ همچنین مبحث توسعه کارآفرینی

می‌تواند به عنوان یکی از دروس برای دانش‌آموزانی که تمایل به درک کارآفرینی دارند در نظر گرفته شود تا دانش آموزان بتوانند قابلیت‌های خود را ارزیابی کنند؛ بدین ترتیب دانش‌آموزان آگاه‌تر می‌شوند و در زمان شروع کار خود آمادگی بیشتری خواهند داشت. بخش دیگری از فرهنگ‌سازی بر دوش رسانه‌های جمعی است که کارآفرینی را بهتر بشناسانند و الگوهای موفق کارآفرینی را به عموم مردم و به ویژه نسل جوان معرفی کنند؛ افزون بر این فعالیت‌های کارآفرینانه مستلزم حمایت سیاسی و قانونی قوی، کارآمد کردن قوانین و مقررات (به گونه‌ای که نه تنها عاملی مانع نباشند، بلکه عاملی تسهیل‌گر باشند)، سیاست‌زدایی از نظام اداری و اولویت‌دادن به ملاحظات کارایی تا سیاسی است. سرانجام، شهرداری باید اقدام به به‌کارگیری تکنولوژی‌های اداری نوین و سیستم‌های خدمات‌رسانی و اطلاع‌رسانی آنلاین کند تا فرایند امور را سامان بخشد، مراحل اداری غیر ضروری را حذف کند، زمان انتظار خدمت را کاهش دهد و پاسخگویی به شهروندان را بهبود بخشد. نکته‌حائز اهمیت این است که در کنار نگاه خرد، نگاهی کلان به مسئله باید وجود داشته باشد و این عوامل مستقل از هم دیده نشوند، بلکه وجود توأمان آن‌ها برای وقوع پدیده کارآفرینی مد نظر قرار گیرد.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸)، کارآفرینی: هم‌افزایی فرد، فرهنگ، جامعه، گزیده مدیریت، سال دهم، شماره ۹۲، صص ۳۱-۳۷.
- الوانی، سید مهدی؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ خنیفر، حسین؛ جندقی، غلامرضا؛ و کیلی، یوسف (۱۳۹۰)، کارآفرینی در بخش عمومی: رویکرد هم‌افزایی، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۵۶-۲۸.
- محسنی، منوچهر (۱۳۷۹)، بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای اجتماعی - فرهنگی در ایران، تهران، دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور.
- Bar, Shmuel (2004). Iran: Cultural Values, Self- Images and Negotiation Behavior, The Interdisciplinary Center Herzliya Lauder School of Government, Diplomacy and Strategy Institute for Policy and Strategy, pp.1-51
- Bellone, C. J., & Goerl, G. F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy. *Public Administration Review*, 52, 130-134.
- Caiden, G.E. and N.J. Caiden. (2002). 'toward more Democratic Governance: Modernizing the Administrative State in Australia, North America and the United Kingdom', in E. Vigoda, *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*. New York: Marcel Dekker.
- Covin, J.G., & Slevin. D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 16, No.1, pp. 7-25.
- Fernando, R. Lalitha S.(2005). *Entrepreneurship In Delivery Of Service In Public Sector Organization In Sri Lanka: Prospects For Administrative And Managerial Reforms*, Senior Lecturer and Head of Department of Public Administration, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka.
- Fu-lai Yu T.(2001), "Toward a theory of the entrepreneurial state". *International journal of social economics*, vol. 28, No.9, pp.752-66
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal* (special issue) 11:5-15.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). "National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.

- Herbig, P.A. & J.C. Miller, (1992). "Culture and Technology: Does the traffic move in both directions?" *Journal of Global Marketing*, 6(3), 75 – 104.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons." *Public Administration Review*, 69(1): 3-19, reproduced by permission of Blackwell Publishing.
- Javidan, Mansour and Dastmalchian, Ali, (2004). culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties, and powerful elites, *academy of management executive*, vol.17, No.4, pp.127-141.
- Kao, J. J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kearney, C., His rich, R. and Roche, F. (2007). conceptual model of public sector corporate entrepreneurship *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, No. 1, pp. 26-46.
- Kim, Youn Hee (2007). A Multidimensional Model of Public Entrepreneurship. <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). the intrapreneurial spirit. *Training and Development Journal*, Vol. 43, No. 10, pp. 83-87.
- Llewellyn, Nick and Jones, Geoff (2003). 'Controversies and conceptual development', *Public Management Review*, Vol. 5, No.2, pp.245- 266.
- Moon, M. J. (1999). the pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter? *Public Administration Review*, Vol. 59, pp.31-43.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, pp. 71-91.
- Morris, M.H., Kuratko, and D. F. (2002). *corporate entrepreneurship: entrepreneurial development with organization*. London. Thompson South Western.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Nutt, P.C. and Backoff, R.W. (1993). "Transforming public organisations with strategic management and strategic leadership", *Journal of Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 299-347.
- Praag, c and mirjam, v., (2005). some classical view on entrepreneurship, published by Elgar publishing inc., pp.11-32

- Ramamurti, R. (1986). Public entrepreneurs: Who they are and how they operate. *California Management Review*, Vol. 28, pp. 142-158.
- Sadler, R.J. (2000), "Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 59 No.2, pp.25-43.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319-340.
- Zampetakis, Leonidas A., and Moustakis, Vassilis, (2007), *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 13 No. 1, pp. 19-38.
- Zerbinati, S. and Souitaris, V. (2005), "Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 17, pp.43-64.