بررسی و تحلیلی بر آموزش و تربیت مدیران کارآفرین سازمانی در بخش دولتی؛
چالش‌ها و راهکارها

داریوش رضابیگی[۱]

چکیده

کارآفرینی سازمانی به گونه‌ای از کارآفرینی اطلاق می‌گردد که فرد کارآفرین با کشف هوشیارانه فرصت‌های کارآفرینانه در سازمان، ریسک‌های منطقی و محاسبه‌شده را پذیرفته و ضمن تحمل ابهام‌های موجود، با اقدام به عمل کارآفرینانه، در سازمان خلق ارزش می‌نماید. از آنجا که مفاهیم فرصت، تهدید، ریسک و ابهام ارتباط تنگاتنگی با مفهوم راهبرد در سازمان پیدا می‌کند، تربیت مدیران کارآفرین نیز یکی از شیوه‌های حرکت به سمت تربیت مدیران راهبردی است. ارتباط تنگاتنگ مفاهیم کارآفرینی و راهبرد، به شکل مستقیم حتی در گونه‌ای از کارآفرینی تحت عنوان کارآفرینی استراتژیک (راهبردی) تبلور عینی یافته است. گرچه در بخش تجاری و خصوصی، این مباحث تا حد مطلوبی جای خود را باز کرده است، اما در بخش دولتی میزان توفیق در تربیت مدیران کارآفرین، هنوز تا حد مطلوب فاصله دارد. بنا به اذعان اکثر صاحب‌نظران مدیریت دولتی و نظام اداری، در بخش دولتی کشور ما منابع راکد و بلااستفاده بسیار زیادی هم در بخش نیروی کار و هم در حوزه انواع مختلف سرمایه وجود دارد که به دلیل فقدان افرادی که بتوانند آنها را به مرحله بازدهی برسانند، نه تنها حاصلی برای کشور دربر ندارند، بلکه در بسیاری از اوقات، هزینه‌های جانبی دیگری را نیز به دولت تحمیل می‌نمایند. از این رو، به دلیل وجود فرصت‌های بسیار زیاد در زمینه کارآفرینی درون‌سازمانی در بخش دولتی و نظام اداری، تربیت مدیران کارآفرین که بتوانند این‌گونه منابع را به بار بنشانند، اهمیتی ویژه می‌یابد تا با کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، در سازمان خلق ارزش کنند. در این نوشتار در تلاش هستیم تا با نگاهی به جوانب موضوع، به بررسی چالش‌ها و راهکارهای مختلف تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی بپردازیم.

واژگان کلیدی: آموزش مدیران ، تربیت مدیران، کار آفرینی سازمانی، تربیت مدیران کارآفرین

مقدمه

نگاهی گذرا به مفهوم کارآفرینی[۲]

برای سال‌های متمادی، صاحب‌نظران عرصه اقتصاد، دو مفهوم «نیروی کار» و «سرمایه» را به‌عنوان مهم‌ترین و شاید تنها عامل تأثیرگذار در مباحث اقتصادی در کانون توجه داشتند و مطالعات و تجزیه‌تحلیل‌های خود را روی این دو متمرکز نموده بودند. به‌تدریج با نگاه به شواهد عینی از دنیای واقعی، آشکار شد که نیروی کار و سرمایه به خودی خود، قادر به تولید ارزش نیستند و وجود افرادی با خصیصه‌های ذاتی مشخص، لازم است تا با اقدام کارآفرینانه نیروی کار و سرمایه را به تحرک واداشته و خلق ارزش نمایند. از این‌گونه افراد با عنوان کارآفرین سخن به میان آورده می‌شود و با مشاهده و مطالعه رفتار و عملکرد این‌گونه افراد در بخش تجاری دنیای اقتصاد، خصوصیات مشترکی در بین همه آنها شناسایی گردیده است که از آن جمله می‌توان به توفیق‌طلبی و میل به موفقیت، ریسک‌پذیری، تحمل ابهام، مرکز کنترل درونی، سلاست فکری و قدرت تصمیم‌گیری اشاره نمود. اقدام، عمل و کنش کارآفرینانه طیف وسیعی از انواع اقدامات را می‌تواند دربرگیرد که در پایین‌ترین سطح آن راه‌اندازی یک کسب و کار

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی

2. Entrepreneurship

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

ساده بدون نوآوری خاص و قابل توجه (که کسب‌وکارهای مشابه آن نیز ممکن است به وفور وجود داشته باشند) قرار دارد و در سطوح بالاتر آن کسب‌وکارهای بسیار نوآورانه و خلاقانه قرار دارند که گاه حتی ممکن است پارادایم صنعت یا حوزه کسب‌وکار مربوطه را دچار دگرگونی نمایند. این وجه از کارآفرینی، وجه شناخته‌شده‌تر آن است که عموماً به راه‌اندازی یا تأسیس یک کسب وکار جدید در قالب یک شرکت یا سازمان تازه تأسیس دلالت دارد. وجه دیگر کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی است که عموماً به مفهوم کنش یا اقدام کارآفرینانه در درون یک سازمان یا شرکت از پیش موجود اشاره می‌نماید که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

کارآفرینی سازمانی[1]

در پاسخ به شرایط پیچیده و پویای محیطی حاکم بر دنیای امروز، سازمان‌ها نیاز به کارآفرینی در سازمان را درک کرده و تفکر و اندیشه‌های کارآفرینی در ساختارهای اداری بسیاری از کشورها نفوذ کرده است. افزایش سریع تعداد رقبا، توسعه فزاینده فناوری‌های نوین، افزایش حس بی‌اعتمادی عمومی به ساختارها و روش‌های بوروکراتیک در مدیریت سازمان‌ها، افزایش انتظارات ذینفعان، افزایش رقابت‌های بین‌المللی، گرایش به کوچک‌سازی و چابک‌سازی سازمان‌ها و نیز تقاضای فزاینده به افزیش بهره‌وری باتوجه به محدودیت روزافزون منابع، از جمله شرایط محیطی هستند که رشد، پویایی و حتی بقای سازمان‌های امروزی را به مقوله کارآفرینی سازمانی گره زده‌اند (کوراتکو و هاجتس[2]، ۲۰۰۱). در گذار از محیط با ثبات و ساده به محیط پویا و پیچیده، نه تنها رشد بلکه حتی گاه بقای سازمان‌ها نیز به خطر می‌افتد. از این رو، امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ رشد و بقاء، نیازمند توسعه کارآفرینی سازمانی هستند. در واقع کارآفرینی سازمانی لازمه احیای مجدد و ارتقای عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها است. در یک بیان ساده، کارآفرینی سازمانی به معنای ایجاد و معرفی خدمات و محصولات جدید، شیوه‌ها و فرایندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین می‌باشد (کوین و اسلوین[3]، ۱۹۹۶). زهرا شاکر (۱۹۹۱) نیز کارآفرینی سازمانی را به معنای فرایند ایجاد کسب و کارهای جدید در داخل سازمان‌های رسمی برای ارتقای عملکرد و افزایش موقعیت رقابتی آن یا نوسازی راهبردی در فعالیت‌های فعلی سازمان بیان می‌کند. گرچه این مفاهیم در بخش خصوصی و تجاری جای خود را به خوبی باز کرده‌اند (آنتونسیچ و هیسریچ[4]، ۲۰۰۲)، اما این به آن معنا نیست که کاربرد آنها صرفاً در بخش تجاری است و کاربردی در بخش‌های دولتی و عمومی ندارند. آنچنان که پیش‌تر نیز گفته شد، به دلیل وجود منابع راکد و سهل‌الوصول بسیار زیاد در بخش عمومی، این بخش حوزه بسیار مستعدی برای بروز و ظهور مقوله کارآفرینی سازمانی است. به شرط آن‌که در کنار تمام شرایط و زمینه‌های مورد نیاز، مدیرانی کارآفرین در این بخش تربیت یافته و فعالیت نمایند که بتوانند با گرایش‌های کارآفرینانه خود، در سازمان با کنش‌ها و اقدامات کارآفرینانه خود به اهداف جامه تحقق بپوشانند. در ادامه نگاهی به برخی چالش‌ها در مسیر تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی خواهیم داشت.

آموزش و یادگیری کارآفرینی

آموزش و یادگیری کارآفرینی به یک حوزه مهم تحقیقی در مطالعات آکادمیک حوزه کارآفرینی تبدیل شده است. اما مقوله‌ای است که هنوز به روشنی درک نگردیده و اجماع کاملی درخصوص آن وجود ندارد. گورمن و همکاران[5] (۱۹۹۷)، این سؤال که آیا می‌توان کارآفرینی را به افراد آموزش داد، به چالشی بسیار اساسی در مباحث و مجامع آکادمیک و تخصصی کارآفرینی و تئوری‌پردازی‌های مربوط به آن تبدیل گردیده است. در این رهگذر، دو دیدگاه اساسی و کاملاً متفاوت در این زمینه در بین صاحب‌نظران وجود دارد، عده‌ای که کارآفرینی را مقوله‌ای ذاتی و ژنتیکی در افراد و آن را غیرقابل آموزش و یادگیری می‌پندارند و صاحب‌نظرانی که در مخالفت با دیدگاه پیشین، معتقدند کارآفرینی را می‌توان به افراد آموزش داد و آن را فراگرفت.

دیدگاه مبتنی بر ویژگی‌ها و خصیصه‌های فردی

این دیدگاه درباره ویژگی‌های کارآفرینان سازمانی اساساً بر ویژگی‌های ذاتی، غریزی و ژنتیکی فردی و به‌طور کلی بر ویژگی‌های شخصی و درونی تاکید دارد که در فرد کارآفرین در جهت اقدام و کنش کارآفرینانه، ایجاد انگیزش می‌نماید. از این منظر بخش قابل توجهی از ویژگی‌ها و خصیصه‌های کارآفرینی اساساً یا در فردی وجود دارد و یا وجود ندارد. (فرد ذاتاً یا کارآفرین است یا نیست.) این گروه از صاحب‌نظران قائل به تأثیر بسیار پایین مقوله آموزش و یادگیری در تربیت کارآفرینان سازمانی هستند و اساساً آن را موضوعی قابل آموزش و یادگیری نمی‌دانند. یکی از استدلال‌های این گروه از اندیشمندان در دفاع از نظریه خود، آن است که تعداد بسیار اندکی از کارآفرینان شاخص و تأثیرگذار بین‌المللی در حوزه کارآفرینی سازمانی، خروجی و محصول

1. Organizational Entrepreneurship
2. Kuratko and Hodges
3. Kevin and Sloane
4. Antonsic and Hisrich
5. Gorman et al

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مدارس، آکادمی‌ها و کالج‌های آموزش کارآفرینی بوده‌اند.

در این دیدگاه فرایند کارآفرینی چه در سازمان دولتی و چه غیر آن، یک کنش انسانی است و همه فعالیت‌های انسانی ماحصل عوامل انگیزشی و شناختی است که در این مقولات، ژنتیک و ویژگی‌های شخصیتی و ذاتی نقشی تعیین‌کننده را ایفا می‌کنند. از نظر شین[1] (۲۰۰۳) فرایند کارآفرینی در سازمان دولتی، در پی کشف یا خلق فرصت و اقدام برای بهره‌برداری از آن روی می‌دهد و روشن است که واکنش‌های افراد در شناسایی و تشخیص این فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها متفاوت است. چرا که افراد اساساً و ذاتاً از یکدیگر متفاوت هستند و این تفاوت بین کارکنان و مدیران سازمان دولتی، در تمایل، توانایی و نحوه عملکرد آنها در تشخیص و بهره‌برداری از فرصت کارآفرینی در سازمان، تاثیر تعیین‌کننده‌ای روی کنش‌گری کارآفرینانه آنها در سازمان (اعم از دولتی و خصوصی) دارد. ادوین لاک[2] (۲۰۰۳) در تحقیقات نسبتاً جدید خود، این گفته را که مردم در تمایل و توانایی برای درگیر شدن در فرایند کارآفرینانه، به دلیل تفاوت‌های شخصی غیرانگیزشی، متفاوت هستند، را پذیرفته است. محققان نشان داده‌اند که تمایل افراد در سازمان دولتی برای پیگیری فرصت‌های کارآفرینانه، به برخی عوامل نظیر هزینه فرصت، ارزیابی ریسک، تجربه کاری، ثبات جایگاه در سازمان دولتی و برخورداری از قدرت و شبکه مطلوب در سازمان بستگی دارد. بدین ترتیب مدیرانی که از حیث این فاکتورها، در شرایط بهتری قرار دارند، از احتمال موفقیت بیشتری نیز در مسیر همراه نمودن سازمان دولتی با اقدام کارآفرینانه خود برخوردار و از نوعی خوش‌بینی و خودباوری نیز در این مسیر بهره‌مند هستند.

کولینز و همکاران[3] (۲۰۰۳) در تحقیقات مختلف، عوامل شخصیتی متفاوتی را برای کارآفرینان سازمانی ذکر کرده‌اند که در این قسمت تعدادی از مهم‌ترین عوامل را که در مطالعات اکثر صاحب‌نظران روی آنها اجماع وجود دارد، به اجمال مرور می‌کنیم و اشاراتی نیز به مباحث پیرامون آنها در بخش دولتی و نظام اداری کشور خواهیم داشت.

میل به موفقیت (توفیق‌طلبی)

درحوزه تحقیقات ویژگی‌های شخصیتی و کارآفرینی در سازمان، مفهوم میل به موفقیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مک کله‌لند (۱۹۶۱) به‌عنوان مهم‌ترین کسی که برای نخستین بار این موضوع را در کانون توجه و تمرکز قرار دارد، بیان می‌کند که اشخاص با درجه میل به موفقیت بالا نسبت به افرادی که میل به موفقیت کمتری دارند، بیشتر در فعالیت‌هایی که مستلزم درجه بالایی از مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری بوده و بازخورد مشخصی از عملکرد آنها را منعکس می‌نماید، درگیر می‌شوند. بنابراین، در سازمان‌های دولتی نیز، مدیران با درجه توفیق‌طلبی بالاتر برای اقدام به کارآفرینی سازمانی و پیگیری کنش‌های کارآفرینانه در سازمان دولتی نسبت به سایرین، متمایل‌تر هستند. جانسون[4] (۱۹۹۵)، با مرور ۲۳ مطالعه و پژوهش انجام شده در توفیق‌طلبی و اقدام به کنش کارآفرینانه دریافت که رابطه مثبتی بین این دو وجود دارد.

اگر بخواهیم در نظام اداری و بخش دولتی کشور، این عامل را مورد بررسی قرار دهیم، باید بپذیریم که توفیق‌طلبی‌ها، به سهولت امکان‌ظهور و بروز نیافته و همواره در شبکه بازیگرانی با سطوح بیشتر قدرت در سازمان دولتی گرفتار می‌گردند. گاهی اوقات اقلیّت مدیرانی که از روحیّات توفیق‌طلبانه (بدون آن که در پی منافع شخصی خاصی باشند) برخوردارند، توسط بازیگران قدرتمندتر که کنش‌های کارآفرینانه این‌گونه افراد را تهدیدی برای منافع و جایگاه خود تصور می‌کنند، به شیوه‌های مختلف از بازی خارج شده یا از رشد و بالندگی آنان که قطعاً به بالندگی سازمان کمک می‌کند، جلوگیری می‌کنند. بازیگرانی که شاید ویژگی‌ها و خصیصه‌های کارآفرینانه آنان در سطوح کمتری از مدیر کارآفرین قرار داشته باشد. به هر حال در بحث تربیت مدیران کارآفرین، شایسته است که از همان بدو استخدام، کارکنانی با روحیات و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه در بخش دولتی جذب گردند و با شناسایی این‌گونه افراد در مسیر فعالیت شغلی، از حذف یا سرخوردگی و انفعال ایشان در طی دوره مسئولیت به شیوه‌های مختلف انگیزشی پیشگیری به عمل آید.

ریسک‌پذیری

تمایل به مخاطره‌پذیری یکی دیگر از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان سازمانی است که از تحقیقات اصلی مک کله‌لند[5] (۱۹۶۱) بر خصوصیات فردی و شخصیتی کارآفرینان ظهور پیدا کرد. مک کله‌لند ادعا کرد که افراد با میل به موفقیت بالا، تمایل مطلوبی برای ریسک‌پذیری‌های معقول و محاسبه‌شده خواهند داشت. فرایند اقدام کارآفرینانه در سازمان، اغلب با عمل در شرایط مواجهه با عدم اطمینان توأم است. لایلس[6] (۱۹۷۴) بیان می‌کند که کارآفرینان سازمانی اغلب باید عدم اطمینان موجود را با اتکاء به سلامت روانی، امنیت شغلی، شبکه اطرافیان و روابط خانوادگی بپذیرند. برخی تئوری‌های کارآفرینی، کارآفرین سازمانی

1. Shane
2. Edwin Locke
3. Collins et al
4. Johnson
5. McClelland
6. lilies

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

را به‌عنوان تحمل‌کننده عدم اطمینان باقیمانده در محیط سازمان می‌دانند (ونکاتارمن،۱۹۹۷). آتکینسون(۱۹۵۷) بیان می‌کند که اشخاص با انگیزه بالا در نیل به موفقیت، فعالیت‌های متضمن ریسک و مخاطره را ترجیح می‌دهند؛ چرا که این نوع از فعالیت‌ها، با نوعی چالش همراه هستند و در عین مخاطره‌آمیز بودن، قابل دسترسی و جذاب به نظر می‌رسند. به‌عبارت‌دیگر، اشخاصی که نمره بالایی در اجتناب از شکست کسب می‌کنند، از ریسک معقول و متعادل نیز اجتناب خواهند کرد. این افراد معمولاً تکرار فعالیت‌های ساده، ایمن و آزمون شده قبلی را ترجیح می‌دهند. (به دلیل اینکه شانس بالایی از موفقیت وجود دارد و ریسک چندانی نیز در آنها مطرح نیست.)

باید پذیرفت که در بخش دولتی کشور ما، این چالش یک چالش اساسی به شمار می‌رود که بسیاری از مدیران دولتی از هرگونه اقدام کارآفرینانه سازمانی که با عدم اطمینان یا درصدی از ریسک (حتی ریسک معقول، منطقی و محاسبه‌شده) همراه باشد، پرهیز نموده و تمایل دارند که فعالیت‌های قبلاً آزمون شده را که مخاطره یا عدم اطمینان خاصی را دربر ندارند، مجدداً به انجام برسانند. از این رو آشنا نمودن مدیران با مقوله مخاطره‌پذیری معقول، منطقی و محاسبه‌شده یکی از راهکارهای مؤثر در تربیت مدیران کارآفرین در سازمان‌های دولتی است. حمایت از مدیران کارآفرین در جهت کنش‌های مثبت کارآفرینانه و متوقف کردن فرایندهای تکراری و بیهوده پیشین که در هر سازمان دولتی می‌توان به سهولت تعداد قابل توجهی از آنها را یافت، به بروز و ظهور رفتارها و اقدامات کارآفرینانه در درون سازمان از جانب ایشان کمک می‌کند. شجاعت حمله به خرده‌ساختارهای ناکارآمد اداری و تخریب[1] آنها و بازطراحی، بهینه‌سازی و بازسازی[2] آنها یا تعریف ساختارهای جدید، یکی از حیاتی‌ترین مقوله‌هایی است که در نتیجه تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی می‌توان به تحقق آن امیدوار بود.

تحمل ابهام

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم کارآفرینان سازمانی، توانایی تحمل ابهام و انجام کنش و اقدام کارآفرینانه علی‌رغم وجود اطلاعات ناقص و ناکافی است. شرر[3] (۱۹۸۲) اظهار می‌دارد که تحمل ابهام، ویژگی مهمی برای کارآفرینان است، زیرا فارغ از جسارت و نیروی بالقوه لازم برای اقدام به عمل کارآفرینانه، بسیاری از پیامدهایی که در طی مسیر کارآفرینی سازمانی به‌وقوع می‌پیوندد، اساساً غیرقابل پیش‌بینی است و اطلاعات دقیقی در خصوص آنها وجود ندارد. باندر(۱۹۸۲) تحمل ابهام را به‌عنوان تمایل به جذاب‌تر دیدن شرایط بدون توجه به پیامدهای تهدیدآمیز تعریف می‌کند. به‌دلیل اینکه کارآفرینان سازمانی همواره نسبت به مدیران محافظه‌کار با شرایط عدم اطمینان بیشتری در محیط روزمره فعالیت روبرو هستند، از حیث ویژگی تحمل ابهام باید در درجات بالاتری قرار داشته باشند. بسیاری از شواهد و مطالعات انجام شده، این موضوع را تأیید می‌نماید، تا آنجا که حتی برخی از محققان، توانایی و قابلیت تحمل ابهام را به‌عنوان مهم‌ترین خصوصیت کارآفرینان سازمانی در کانون توجه قرار داده‌اند. در بخش دولتی و نظام اداری کشور ما، همواره ابهام و عدم قطعیت محیطی بسیار زیادی در بستر فعالیت‌ها و ساختارها وجود دارد. این ابهام و عدم قطعیت، طیف گسترده‌ای از حیطه‌ها و دامنه‌ها را دربر می‌گیرد که ممکن است شامل ابهام در برخی قوانین و مقررات و رویه‌ها، ابهام در جهت‌گیری‌های تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران، ابهام در جابه‌جایی و تعویض تیم‌های مدیریتی و مواردی از این دست باشد. از این رو نقش و اهمیت تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی و نظام اداری اهمیتی دوچندان می‌یابد که باید با آموزش‌های لازم خصوصاً برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی در موضوع شیوه‌های تصمیم‌گیری و اقدام در حالت عدم قطعیت و ابهام و با وجود اطلاعات ناقص، نسبت به ترویج فرهنگ آن اقدام نمود.

مرکز کنترل درونی

ویژگی انگیزاننده دیگری که در بین کارآفرینان سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، مرکز کنترل درونی است. به این معنی که کارآفرینان سازمانی باور دارند که نتایج به دست‌آمده، حاصل اقدامات و ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد خودشان است. برخلاف کارآفرینان سازمانی، اشخاص با حیطه کنترل بیرونی، بر این باورند که نتایج حاصله، تا حد زیادی خارج از کنترل ایشان است، در حالی که اشخاص با حیطه کنترل درونی معتقدند که اقدامات آنهاست که به طور مستقیم روی پیامد رویدادها اثرگذار است (روتر[4]، ۱۹۶۶).

به باور مک‌کله‌لند، افراد با درجه میل به موفقیت بالا، شرایطی را که می‌توان در آن، به‌طور مستقیم چگونگی تاثیر تلاش فردی روی نتایج را دید ترجیح می‌دهند (مک‌کله‌لند[5]، ۱۹۶۱). این دیدگاه بوسیله برخی از دیگر صاحب‌نظران بسط و تعمیم داده شد. به زعم ایشان، احتمال اینکه افراد با مرکز کنترل درونی نقش‌های

1. Deconstruction
2. Reconstruction
3. Sherer
4. Rotter
5. McMullan

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

کارآفرینانه را در سازمان برعهده گیرند، بیشتر است؛ چرا که آنها خواهان موقعیت‌هایی هستند که اعمالشان به‌طور مستقیم و مشهود روی نتایج تاثیر بگذارد (روتر، ۱۹۶۶).

در سازمان‌های دولتی و نظام اداری کشور ما، به‌دلیل وجود فرهنگ خاص موجود در بخش دولتی، میزان روحیه مرکز کنترل درونی در بین مدیران و کارکنان را می‌توان در سطح نسبتاً پایینی ارزیابی کرد. عموماً کنشگران این بخش، راغب هستند تا پیامدهای مثبت اقدامات، برنامه‌ها و فعالیت‌ها را به عملکرد مطلوب خود و شکست‌ها و ناکامی‌ها در نیل به اهداف را به علل و عوامل خارج از حیطه کنترل خود نسبت دهند. از این رو در تربیت مدیران کارآفرین، می‌باید به اهمیت موضوع مرکز کنترل درونی توجه ویژه معطوف داشت و با آموزش‌های مستمر و اثربخش، فرهنگ آن را در بین مدیران و کارکنان ترویج نمود.

دیدگاه رفتاری

در این دیدگاه، هر چند نقش عوامل ذاتی و فردی نادیده نگرفته شده است، اما این باور وجود دارد که آنها نقش تکاملی و تسهیل کننده دارند و بیان می‌کند که خصیصه‌ها و ویژگی‌های ذاتی و درونی با توجه به شرایط و زمینه‌های محیطی قابل تغییر است. در واقع در نگاه رفتاری، خصیصه‌های شخصیتی، صددرصد پایدار نبوده و با تأثیر عوامل محیطی می‌تواند دستخوش تغییر گردد (کاسپی و همکاران[1]، ۲۰۰۵). به بیان دیگر خصلت‌های شخصیتی در بلندمدت در افراد ثابت نبوده و حداقل تعدادی از آنها قابل تغییر هستند. این شرایط و ویژگی‌های محیطی می‌تواند شامل عوامل جغرافیایی و اقلیمی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل اقتصادی و سیاسی و نظیر آن باشد. تغییرپذیری خصلت‌های شخصیتی بستگی به نوع تجربه‌های افراد و نیز ظرفیت یادگیری آنها در کارآفرینی سازمانی دارد (شیور[2]، ۱۹۹۵). به بیان دیگر در درازمدت، خصیصه‌های پایدار شخصیتی، نتیجه تعامل و تأثیر و تأثر عوامل درونی و ذاتی و عوامل محیطی است (فرانک، ۲۰۰۷). در نگاه این دسته از صاحب‌نظران، عوامل محیطی تأثیرگذار بر افراد، تا حدی قابل تغییر و کنترل هستند. از این رو، این گروه از صاحب‌نظران مقوله کارآفرینی (از جمله کارآفرینی در سازمان را) موضوعی قابل آموزش و یادگیری می‌انگارند.

تلفیق و تقابل دو دیدگاه

باتوجه به مباحث مطرح شده، دیدگاه مبتنی بر ویژگی‌های ثابت درونی، گرچه در نگاه اول جذاب‌تر به نظر می‌رسد، از جانب اکثر صاحب‌نظران چندان مقبولیت نیافته است. چرا که براساس این دیدگاه، مباحثی همچون توانایی یادگیری، انطباق‌پذیری و تلاش برای تغییر، غیرقابل استفاده و بیهوده انگاشته خواهد شد. در نگاه ایشان، مسأله ذاتی بودن خصیصه کارآفرینی یک افسانه است (کوراتکو[3] ، ۲۰۰۵) و عقیده ایستای ذاتی بودن کارآفرینی در تناقض با مقوله پویایی همچون آموزش کارآفرینی است. فرانک (۲۰۰۷) از نظر اعتبار تجربی نشان داد که اهمیت ویژگی‌های شخصیتی، در میزان اقدام به کنش کارآفرینانه در میان کارآفرینان سازمانی نوظهور، کاهش یافته است. در تحقیق وی مشخص شد که از میان کسانی که تمایلات کارآفرینانه داشتند، تنها بیست درصد از افراد ویژگی‌های کارآفرینانه درونی و ذاتی قابل توجه داشتند و در بررسی اقدامات کارآفرینانه موفق در درون سازمان‌ها و شرکت‌ها، این عدد به سمت صفر نزدیک می شد. بنابراین وقتی از دیدگاه رفتاری سخن به میان آورده می‌شود، فرض بر این است که کارآفرینی، مقوله‌ای قابل آموزش و یادگیری است. دراکر[4] (۱۹۸۵) بیان داشت که کارآفرینی موضوع اسرارآمیز یا جادویی نیست و هیچ چیز ذاتی یا ژنتیکی وجود ندارد. او از وجود رشته تحصیلی کارآفرینی دفاع کرد و بیان داشت که کارآفرینی را می‌توان آموزش داد و آموخت. به گفتهٔ سودبرگ[5] (۲۰۰۰) مطالعات در موضوع کارآفرینی در طی ده تا بیست سال گذشته تا حدی زیادی پیشرفته‌تر شده است و موضوعاتی که قبلاً مردم فکر می‌کردند قابل تدریس و یادگیری نیست، امروزه به راحتی تدریس شده و افراد آنها را می‌آموزند. گزارش‌های مراکز مختلف مطالعاتی نشان می‌دهد که اکثر اقدامات کارآفرینانه جدید و موفق توسط افرادی که فارغ‌التحصیلان رشته کارآفرینی هستند، آغاز شده و مدیریت می‌شوند (کولورید و موئن[6] ، ۱۹۹۷). آموزش کارآفرینی به‌طور برجسته‌ای می‌تواند گرایشات و تمایلات کارآفرینانه افراد را تغییر دهد. از سوی دیگر، گزارشات نشان می‌دهد اثر مستقیم آموزش‌های کارآفرینی این است که که افراد بعد از این دوره‌ها تمایلات بیشتری برای اقدام کارآفرینانه در سازمان دارند و سعی در راه‌اندازی یک فعالیت جدید و یا توسعه و نوآوری در فعالیت‌های قبلی در سازمان خود می‌نمایند(راسماسن، ۲۰۰۶) که دقیقاً همان آرمان کارآفرینی سازمانی است.

مهارت‌های اصلی در آموزش کارآفرینی سازمانی و تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی

درباره آنچه کارآفرینان سازمانی در بخش دولتی می‌باید در دوره‌های کارآفرینی بیاموزند، نظریات فراوانی مطرح گردیده

1. Caspi et al
2. Shiver
3. Kuratko
4. Drucker
5. Sudberg
6. Colored and Moen

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

است. به باور اکثر صاحب‌نظران فرد کارآفرین، از تمایل و انگیزش نسبی به‌منظور اقدام، کنش و عمل کارآفرینانه برخوردار است و در پی آموختن شیوه‌ها، روش‌ها و مهارت‌هایی است که پتانسیل خود را به فعلیت رسانده و در سازمان، خلق ارزش نماید. از این‌رو، مهم‌ترین مواردی که باید در دوره‌های آموزش کارآفرینی سازمانی به مدیران دولتی منتقل نمود، علاوه بر مطالب انگیزشی، دانش و مهارت‌های کاربردی لازم در فرایند کارآفرینی سازمانی خصوصاً در بخش دولتی است. دیدگاه‌های متفاوتی درخصوص شیوه تربیت و آموزش کارآفرینان سازمانی وجود دارد. به عقیده راسماسن[1] (۲۰۰۶) گسترش فرهنگ کارآفرینی مهم‌ترین عامل در تربیت کارآفرینان سازمانی و کاربردی نمودن آموخته‌های تئوری و آکادمیک در این زمینه است. اما بحث در این‌باره یعنی گسترش و ترویج فرهنگ کارآفرینی در سازمان دولتی بسیار مشکل و ابعاد این مسأله بسیار فراگیر و چند بعدی است. هرچند مهارت‌های سنتی مدیریتی برای کارآفرینان سازمانی ضروری است، اما تمام چیزی نیست که برای کارآفرین شدن در سازمان لازم است و صاحب‌نظران مختلف از اهمیت آموزش در موضوعات فنی و تکنولوژیکی، مدیریتی و فردی در جهت تربیت مدیران کارآفرین در سازمان سخن به میان می‌آورد. به هر ترتیب همان‌طور که مک مولن و لانگ تأکید کرده‌اند، آموزش کارآفرینی سازمانی نباید محدود به موضوعاتی شود که در رشته‌های مدیریت تدریس می‌شود.

مک مولن و لانگ، خواستار این شدند که مهارت‌های اساسی همچون قدرت مذاکره، رهبری، تفکر خلاق و تکنیک‌های فناورانه به برنامه‌های آموزشی در تربیت کارآفرینان سازمانی اضافه شود. رونستات[2] (۱۹۹۰)، بر اهمیت مهارت‌های دیگری همچون خلاقیت، تحمل ابهام، کشف و شناسایی فرصت‌ها، ریسک‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی و شبکه‌سازی تاکید کرد. به علاوه، وی بر آموزش مهارت‌هایی همچون تفکر انتقادی، قدرت حل مساله و مدیریت زمان نیز در تربیت مدیران کارآفرین در سازمان تاکید نمود.

باتوجه به مطالب ذکر شده شاید مهارت‌های اصلی برای تربیت مدیران کارآفرین سازمانی در بخش دولتی را شامل موارد زیر دانست:

- خصیصه‌های رفتاری به‌ویژه رهبری
- خلاقیت و نوآوری خصوصاً در چارچوب محدودیت‌ها و قوانین و مقررات الزام‌آور بخش دولتی
- طراحی و برنامه‌ریزی
- قدرت مذاکره و چانه‌زنی
- تخصص تکنولوژیک
- قدرت ارتباط با محیط و شبکه سازی با سایر بازیگران
- قدرت تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
- قدرت حل مساله
- مهارت مدیریت زمان
- مدیریت ریسک

در این میان آموزش همچون مواردی چون تخصص‌های فناورانه نسبتاً آسان‌تر و آموزش اموری همچون خلاقیت و نوآوری نسبتاً مشکل‌تر است. نکته مهم در اینجا این است که مهارت‌های مرتبط با کارآفرینی سازمانی، باید تا حد زیادی به‌صورت تجربی و عملی آموزش داده شوند و صرفاً تدریس نظری و تئوری کفایت کار را نمی‌کند. این امر مستلزم مجموعه‌ای از تغییرات بنیادی در روش‌های آموزش کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی و تربیت مدیران کارآفرین است و به جای روش‌های تدریس تئوری، می‌باید روش‌های کاربردی مبتنی بر تجربه عملی و موردکاوی[3]، مهارت‌های کارآفرینی را جایگزین گردد (هاسه و همکاران[4]، ۲۰۱۰).

نکته بسیار مهم دیگر در این راستا، تأکید بر لزوم تغییر روش از فردمحور به گروه‌محور در تمامی دوره‌های آموزشی است. چرا که روش فردمحور بازتابی از روش‌های سنتی آموزش کارآفرینی سازمانی است و شیوه گروه‌محور تشابه بسیار بیشتری به شیوه فعالیت و دنیای واقعی سازمان‌های دولتی دارد (اتزکوویتز[5]، ۲۰۰۳)، چرا که هیچ سازمانی به صورت فردی اداره نمی‌شود و یک مدل فردمحور نمی‌تواند پاسخگوی تمام نیازها در این زمینه باشد. به‌عبارت دیگر، شاید افراد به تنهایی نتوانند در سازمان کارآفرین شوند، ولی به‌صورت جمعی به کمک یکدیگر تبدیل به یک گروه موفق کارآفرین در سازمان دولتی شوند. از این رو تمرکز صرف بر مفهوم سنتی و فردی کارآفرینی سازمانی در تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی به نظر ناکافی می‌رسد.

نقش مدارس و دانشگاه‌ها در تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی

نتایج حاصل از تحقیقات روشن می‌کند که در طول دوره آموزش در مدارس می‌توان به خوبی بر گرایش کارآفرینانه و تمایل به کنش‌های کارآفرینانه چه در سازمان و چه در بیرون آن، در میان دانش‌آموزان تأثیر گذاشت. بهترین مکان برای تشویق

1. Rasmussen
2. Ronstadt
3. Case Study
4. Haase
5. Etzkowitz

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

دانش‌آموزان به کنش‌های کارآفرینانه در مشاغل آینده خود، محیط‌های آموزشی هستند که بسیاری از فعالیت‌هایی که دانش‌آموزان ممکن است در شغل‌های بعدی خود انجام دهند، در آن قابل شبیه‌سازی و آموزش است. در پروژه‌های کارآموزی دانش‌آموزان دبیرستان، به آن‌ها فرصت داده می‌شود که ایده‌های کاری خلاقانه خود را عملی کنند. به‌علاوه، استفاده از الگوی نقش[1] یک شیوه بسیار مثبت و اثربخش در این زمینه است. انعطاف‌پذیری، کنجکاوی، تسلط به ابزارهای فناوری اطلاعات، قابلیت یادگیری بالا و سطح انرژی مطلوب از جمله ویژگی‌هایی است که اثربخشی آموزش‌های مربوط به کارآفرینی سازمانی به‌منظور تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی را، در سطح مدارس افزایش می‌دهد.

در این میان نقش دانشگاه‌ها نیز در آموزش و تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی و ارائه آموزش‌های کاربردی تا حدی برجسته می‌گردد، تا آنجا که بسیاری از دانشگاه‌ها به ایجاد این رشته به‌صورت مجزا اقدام نموده‌اند. به هرحال، دانشگاه‌ها به دو صورت (به‌طور غیرمستقیم و با آموزش و تربیت دانشجویان و نیز به‌طور مستقیم و با انجام تحقیقات کاربردی و تعامل اثربخش دانشگاه با مدیران سازمان‌های دولتی در جهت پیاده‌سازی پروژه‌های کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی) می‌توانند در تربیت مدیران کارآفرین سازمانی در بخش دولتی و کمک به موفقیت آنها نقش داشته باشند.

نقش مراکز و مؤسسات آموزشی نظیر مرکز آموزش مدیریت دولتی در تربیت مدیران کارآفرین دولتی

مراکز و مؤسسات آموزشی رسمی خصوصاً آنهایی که از قدمت و پیشینه و اعتبار مطلوبی در نظام اداری کشور برخوردارند، به دلیل برخورداری از تجربه مناسب، دسترسی به خبرگان نظام اداری، دارابودن منابع با کیفیت و محتواهای آموزشی به‌روز و نیز مجهز بودن به ابزارهای فناورانه و کمک‌آموزشی، می‌توانند تأثیر شگرفی در تربیت مدیران کارآفرین در سازمان‌های دولتی به جای بگذارند. این مراکز می‌توانند با گردهم‌آوردن صاحب‌نظران از سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی مختلف و تبادل تجربیات و گردآوری محتواهای آموزشی ایشان، به مخزن بسیار غنی و ارزشمندی از دانش و اطلاعات کاربردی در مسیر تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی تبدیل گردند. در کنار کارکردها و مأموریت‌های مختلف آموزشی و پژوهشی این‌گونه مراکز، برگزاری نشست‌های تخصصی تبادل تجربیات، پخش فیلم‌های آموزشی موردکاوانه[2]، انجام بازدیدهای میدانی و گردش‌های کاری و تخصصی، برگزاری همایش‌ها و سمینارها با دعوت از مدیران کارآفرین موفق در بخش دولتی، چاپ کتب تخصصی و مقالات مرتبط با موضوع در نشریات از جمله اقداماتی است که این مراکز می‌توانند از طریق آن نسبت به ترویج مقوله کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی که امروزه باتوجه به کثرت منابع راکد در سازمان‌های دولتی به یک نیاز حیاتی بدل گردیده است، اقدام نمایند. در این راستا مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان یکی از معتبرترین این مراکز در بخش دولتی و نظام اداری که از قدمت و پیشینه فعالیت قابل‌توجهی نیز در نظام اداری کشور برخوردار است، توانسته است با تشکیل تیم‌های کاری تخصصی و ساختاردهی مناسب به فرایندهای کاری آموزشی و بهره‌گیری مطلوب از ابزارهای فناورانه کمک‌آموزشی، گام‌های ارزشمندی را به جلو برداشته و با نگاه به آینده و نیازهای نوظهور نظام اداری، در این مسیر حرکت کند.

یادگیری زمینه‌ای

آنچنان که مشهود است، فرایند یادگیری، صرفاً در دوره‌های آموزشی شغلی و حتی مدارس و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی صورت نمی‌پذیرد. بلکه امر یادگیری در سراسر زندگی مدیر کارآفرین از طریق تعامل با محیط، تعامل با دیگران، غوطه‌ور شدن در صنعت یا کسب‌وکار خاص سازمان دولتی خود و عضویت در شبکه همتایان خود، می‌تواند تحقق یابد که گاه از آن با عنوان یادگیری زمینه‌ای سخن به میان آورده می‌شود. یادگیری زمینه‌ای جایی اتفاق می‌افتد که مدیر تجربیات فردی خود را با دیگران مرتبط و مقایسه کرده و از طریق مشارکت‌های اجتماعی در فرهنگ، صنعت و دیگر شبکه‌های نظام اداری، اشتراک معناداری را با دیگران ایجاد می‌کند. از طریق این تعاملات اجتماعی تجربیات، مدیر مستقیماً می‌آموزد که چگونه فرصت‌های کارآفرینی را در سازمان دولتی خود شناسایی نموده و با اقدام کارآفرینانه از آنها در خلق ارزش بهره‌برداری نماید. علاوه بر آن این نوع رویکرد عملگرا کارآیی یادگیری را افزایش می‌دهد. برای مثال یافته‌ها نشان می‌دهد که یادگیرندگان هنگامی که موضوع یادگیری را می‌شنوند، معمولاً تنها ده درصد آن را به‌طور کامل می‌آموزند. در حالی‌که ترکیبی از دیدن، شنیدن، حس کردن و تجربه کردن این نسبت را به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد. به هر حال روش‌های آموزشی عمل‌گرا و تجربه‌گرا نیز، حتی نباید تنها متکی به انجام و عمل به موضوع یادگیری و تجربه آن باشد، بلکه مهم اندیشیدن در هنگام عمل و نتیجتاً درونی کردن موضوع آموزش است (فرانک[3]، ۲۰۰۵).

1. Role Model
2. Case Based
3. Frank

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

نتیجه‌گیری

باید اذعان داشت که علی‌رغم آنکه ویژگی‌ها و خصوصیات ذاتی، روانی و شخصیتی در تربیت مدیران کارآفرین در بخش دولتی از نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای برخوردار است، اما نباید از اهمیت و کارایی آموزش نیز در این زمینه غافل بود. مدرسان و موسسات آموزشی دولتی در صورت برخورداری از یک برنامه و راهبرد آموزشی مدون و اثربخش با ترکیب هوشمندانه تئوری و تجربه عملی، خواهند توانست در انتقال دانش به کارکنان و پرورش مدیران کارآفرین در نظام اداری نقشی حیاتی ایفا نمایند. هرچند تاثیر شرایط محیطی و زمینه‌ای نیز در این راستا انکارناپذیر می‌نماید. در کنار نقش انکارناپذیر مدارس و دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزشی نظیر مرکز آموزش مدیریت دولتی نیز می‌توانند با ارائه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، ضمن ایجاد انگیزه در مدیران، پتانسیل‌های نهفته و بالقوه در این بخش را به فعلیت برسانند. از آنجا که فرایند کارآفرینی سازمانی در مراحل و فازهای مختلفی به انجام می‌رسد، شاید ضروری باشد که با تمرکز کامل به موضوع، در خصوص هر بخش از فرایند نیز دوره‌های آموزشی خاص طراحی شده و به اجرا برسد. به هر روی در هر اقدام ترویجی و آموزشی از این دست، می بایستی ضمن تعیین چارچوب نظری و تئوریک بحث و نیز ابعاد تجربی و عملی آن، با شناخت دقیق جامعه مخاطبان هدف، نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌ها اقدام نمود تا شاهد بازدهی مطلوبی از اجرای فعالیت‌ها در تربیت و پرورش مدیران کارآفرین در بخش دولتی باشیم.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

منابع

1. Shane, s, (2003). A general theory of entrepreneurship : The individual- opportunity nexus : Edward Elgarpub,

2. Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York: Harper & Row

3. Einar A. Rasmussen, Roger Sorheim (2006). Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology (NTNU), NO-7491 Trondheim, Norway

4. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). Action-based entrepreneurship education. The future of the university and the University of the Future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. Research Policy, 29(2), 313–330. doi:10.1016/S0048-7333(99)00069-4.

5. Frank,H (2005). Entrepreneurial orientation and education in Austrian secondary schools. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 12 No. 2, 2005 pp. 259-273. Emerald Group Publishing Limited DOI: 10.1108/14626000510594647

6. Haase, H & Lautenschläger, A (2010). The 'Teachability Dilemma' of entrepreneurship. Int Entrep Manag J DOI: 10.1007/s11365-010-0150-3

7. McMullan, W. E., & Gillin, L. M. (1998). Industrial viewpoint—entrepreneurship education: developing technological start-up entrepreneurs: a case study of a graduate entrepreneurship programme at Swinburne University. Technovation, 18(4), 275–286. doi: 10.1016/S0166-4972(97)00119-3.

8. Ronstadt, R. (1990). The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning. In C. A. Kent (Ed.), Entrepreneurship education: Current developments, future directions (pp. 69–88). New York: Quorum Books.

9. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80(1), 1–28. doi:5340840.

10. Gorman, G., Hanlon, D. and King, W. (1997) Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A ten-year literature review. International Small Business Journal, 15(3): 56-77.

11. Fiet, James. (2001). The Pedagogical Side of Entrepreneurship Theory. Journal of Business Venturing. 16. 101-117. 10.1016/S0883-9026(99)00042-7.

12. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. Journal of applied psychology, 88(1), 87.

13. Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. Human resource management review, 13(2), 257-279.

14. Caspi, Avshalom, Brent W. Roberts, and Rebecca L. Shiner. "Personality development: Stability and change." Annu. Rev. Psychol. 56 (2005): 453-484.

15. Frank, A. I. (2007). Entrepreneurship and enterprise skills: A missing element of planning education?. Planning, Practice & Research, 22(4), 635-648.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

16. Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 577-597.
17. Kolvereid, L., & Moen, O. (1997). Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?. Journal of European industrial training.
18. Rasmussen, E. A., & Sorheim, R.(2006). Action-based entrepreneurship education. Technovation, 26(2), 185-194.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]