

# مدل یابی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه کارکنان استان مازندران

محمد مهدی پرهیزگار\*

محمدولی درینی\*\*

علی اکبر آقاجانی افروزی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۱۳

## چکیده

توسعه و ترویج کارآفرینی در جامعه، با حمایت و پشتیبانی دولت و سازمان‌های دولتی امکان پذیر است. اما واقعیت این است که سازمان‌های دولتی زمانی می‌توانند به ترویج اثربخش کارآفرینی در جامعه کمک کنند که ابتدا خود کارآفرین باشند. به همین دلیل امروزه کارآفرینی نه تنها به عنوان یک راهکار برای درگیر شدن با چالش‌های کسب و کار، بلکه یکی از مهمترین پارادایم‌های نوین اداره امور بخش دولتی محسوب می‌گردد که بر پایه این پارادایم، نظریه دولت کارآفرین مطرح گردیده است. در راستای توجه و اهمیت دادن به متغیر کارآفرینی و کارآفرینان بعنوان موتور رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع بطور عام و بانک رفاه کارکنان استان مازندران بطور خاص، این تحقیق با هدف بررسی و تبیین مدل اثرگذاری موانع کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه به منظور پاسخگویی به مسئله نامشخص بودن مدل بومی موانع کارآفرینی سازمانی، ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی مربوط به کارآفرینی، سه متغیر داخلی، محیطی و برآیندی بعنوان موانع کارآفرینی سازمانی بانک رفاه شناسایی شدند. بر مبنای آن پرسشنامه‌ای ۴۴ سوالی طی چهار مرحله تهیه و تنظیم شد که پایایی آن با ضریب ۰/۸۵ مورد تأیید قرار گرفت. این پرسشنامه بصورت تصادفی طبقه بندی شده در اختیار ۲۲۳ نفر از پرسنل عضو جامعه آماری ۵۲۸ نفری پرسنل بانک رفاه استان مازندران قرار داده شد. سپس داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه‌های عودت داده شده در قالب روش شناسی تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی، پس از کدگذاری وارد نرم افزارهای SPSS و Lisrel شده و مورد آزمون قرار گرفته است. نتیجه تحقیق نشان داده است که اثرگذاری هر سه مانع مورد تأیید قرار گرفته که در هر یک از متغیرها چند عامل تهدیدهای بیشتری را برای سازمان ایجاد می‌کردند.

واژه‌های کلیدی: مدل یابی، معادلات ساختاری، موانع کارآفرینی سازمانی، بانک رفاه کارکنان، استان

مازندران.

## مقدمه و بیان مسئله تحقیق

\* استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

\*\*\* عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور

امروزه روند تغییرات در سازمان‌ها به حدی است که بی‌ثباتی را می‌توان باثبات‌ترین مشخصه سازمان‌ها نامید. اگر تاکنون مؤلفه‌های مدیریت تغییر، ارزشی اضافی برای سازمان‌ها محسوب می‌شد، امروزه این عناصر به عامل بقاء سازمان‌ها تبدیل شده است. بنابراین، سازمان‌ها از یک سو بایستی قادر به خلق شرایط، پیش زمینه‌ها و مکانیسم‌هایی در جهت‌گیری فرآیندهای خود به سمت نوآوری و تغییر باشند و از سوی دیگر زمینه را برای موفقیت نهایی ایده‌های ارائه شده و دستیابی به مفهوم کارآفرینی فراهم آورند. فرآیند کارآفرینی را به صورت مراحل زیر می‌توان برشمرد: شناخت فرصت، توسعه مفهوم، تعیین منابع مورد نیاز، کسب منابع لازم، اجرا، اداره و نهایتاً بهره‌برداری و برداشت (Cornwall & Baron, 1990: 171-175). سازمان‌های عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده بین‌المللی روبرو هستند، از این رو تضمین، تداوم و حیات و بقاء سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات می‌باشد که به نوآوری، ابداع، خلق محصولات، فرآیندها و روش‌های جدید بستگی زیادی دارد (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸)..

شاه کلید طلایی برای دستیابی به جامعه‌ای سرآمد، تنها و تنها کارآفرینی است، زیرا که می‌تواند منبع لایزال خلق فرصت‌های بزرگ و تولید ثروت‌های سرشار، در راه دستیابی به جامعه‌ای سرآمد باشد (ملکی فر، ۱۳۸۵، ۹). همچنین از آنجا که کارآفرینان تغییر را به عنوان یک پدیده معمولی دانسته، همواره در جستجوی آن بوده، به آن واکنش نشان داده و به صورت یک فرصت از آن بهره‌برداری می‌نمایند، پس می‌توانند در دنیای متحول امروزی به عنوان عواملی پیشتاز در توسعه فناوری و اقتصادی ایفاء نقش نمایند (Dunphy, 1994: 1). تجربه موفقیت آمیز اغلب کشورهای پیشرفته و برخی کشورهای رو به توسعه در مورد مدیریت بر بحران‌های اقتصادی نیز، به یمن توجه و التفات به توسعه کارآفرینی و کارهای نوآورانه بوده و به همین علت برای کارآفرینی و کارآفرینان اهمیت خاصی قائل می‌گردند (آقاجانی و آقاجانی، ۱۳۸۴). تولید ثروت، توسعه فناوری و اشتغال مولد سه دلیل مهم توجه به موضوع کارآفرینی است. بنابراین کارآفرینی بعنوان سمبل و نماد تلاش و موفقیت در امور تجاری بوده و کارآفرینان پیشگامان موفقیت‌های تجاری در جامعه هستند و توانایی آنها در بهره‌گیری از فرصت‌ها، نیروی آنها در نوآوری و ظرفیت آنها در قبال موفقیت، نیز به عنوان معیارهایی هستند که کارآفرینی نوین به وسیله آنها سنجیده می‌شود (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰: ۴۰).

برای ترویج کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها و مؤسسات باید شرایطی را در داخل سازمان بوجود آورد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، جو کارآفرینی نامیده می‌شوند. سازمان‌ها برای ترویج روحیه کارآفرینی بایستی ایده‌های جدید و مطرح شده را مورد توجه قرار داده و منابع لازم را در اختیار افراد قرار دهند تا بتوانند، نظریات خود را عملی سازند (Willam, 2002: 2).

همان گونه که اشاره شد، شرکت‌ها و سازمان‌های عصر حاضر به سمت رقابت شدید حرکت می‌کنند و هر روز بر میزان آن افزوده می‌شود. بانک‌ها نیز از جمله مشاغل و کسب و کارهایی هستند که رقابت در آنها افزایش یافته و هر روز بر ارائه خدمات، سرعت و تسهیل فرآیند خدمات دهی آنها افزوده می‌شود. بانک‌های کشور ما نیز متوجه این دیدگاه شده‌اند و از طرف دیگر دولت محترم نگاهی ویژه در خصوصی نمودن آنها به منظور همراستا نمودن شان با بانک‌های جهانی دارد. چرا که با ورود بانک‌های خصوصی مانند اقتصاد نوین، پارسیان، سامان، پاسارگاد و ... بر میزان این اهمیت و تأکید افزوده شد. بانک‌های یاد شده توانستند نگاه بهتری از ارائه خدمات و

رضایت مندی مشتریان از عملکرد بانک‌ها را به مدیران بانک‌ها و نیز مشتریان نشان دهند و با ارائه خدمات نوین بانکی و بهره‌گیری از خدمات الکترونیک، کیفیت ارائه خدمات، احترام به مشتری و... رقابت را وارد این عرصه نمایند. اعتقاد نویسندگان این مقاله بر این است که بانک‌ها خصوصاً بانک رفاه کارکنان برای موفقیت در عرصه رقابتی بانک‌ها چاره‌ای جزء ایجاد ارزش افزوده و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود ندارند و برای بکارگیری این فرصت‌ها و ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان می‌بایست روحیه کارآفرینی را در میان مدیران و پرسنل خود ایجاد نمایند. همان گونه که گفته شد کارآفرینی عبارت است از: نوآوری همراه با مخاطره معقول، تأمین و سازماندهی منابع به منظور کشف و استفاده از فرصت‌های ایجاد ارزش در کسب و کارهای جدید، توسعه کسب و کارهای موجود، حل مشکلات جامعه، دولت و بنگاه‌ها و بهبود زندگی شغلی. بررسی‌های اولیه کم رنگ بودن اقدامات کارآفرینانه میان کارکنان بانک رفاه کارکنان را نشان داد، این امر محققین را بر آن داشت تا به منظور احیاء و ترویج روحیه کارآفرینی موانع اصلی آن را شناسایی نموده و در ادامه پیشنهادهایی اثربخش برای کاهش و از میان بردن این موانع به مدیران بانک ارائه نمایند.

مستند به مطالب بالا، این تحقیق با هدف مدل‌یابی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه کارکنان استان مازندران صورت می‌گیرد و به منظور دستیابی به هدف یاد شده، پس از مرور مختصر بر ادبیات موضوعی مربوط و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی سه بُعدی کروئوال و پارلمن را بعنوان مدل تحقیق انتخاب نموده و بر آن اساس به طرح سؤالات پرداخته و در ادامه با کمک پرسشنامه به روش توصیفی پیمایشی به بررسی و شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی در جامعه بانک رفاه استان مازندران پرداخته خواهد شد.

### پیشینه پژوهش

مرور تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که کارآفرینان برای انجام اقدامات و فعالیت‌های کارآفرینانه خود با مشکلات و موانع گوناگونی مواجه می‌شوند که این موانع از سرعت و توانمندی‌های آنان می‌کاهد. مرور مستند بر ادبیات موضوعی کارآفرینی سازمانی بیانگر این است که تحقیقات گوناگونی به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند که برخی از آنها را به اختصار بیان خواهیم نمود: عده‌ای به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در سه گروه موانع محیطی، موانع داخلی و موانع منتجی پرداخته‌اند (دهقانی زاده، ۱۳۸۶). در تحقیقی دیگر احمدپور موانع و محدودیت‌های کارآفرینی درون سازمانی را بررسی نموده و معتقد است که این موانع موجب می‌شود تا افراد ترجیح دهند از رفتار کارآفرینانه در سازمان خود اجتناب کنند، این موانع عبارتند از: ماهیت سازمان‌های بزرگ، نیاز به سوده‌های کوتاه مدت، فقدان استعداد کارآفرینانه و شیوه‌های نادرست پاداش (احمدپور، ۱۳۷۸).

کراسنیک موانع سازمانی کارآفرینی را شامل موارد زیر می‌داند: رویه‌های اجرایی نامناسب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان، برنامه ریزی بلندمدت، سبک (ساختار) مدیریت وظیفه‌مدار، سیاست‌های تشویقی یگانه برای همه و ترفیع افراد سازشکار یا موافق (Krasniqi, 2006: 71-94). در تحقیقی دیگر مک میلان و همکارانش موانع زیر را برای کارآفرینی سازمانی معرفی کرده‌اند: مشکلات عملیاتی، برنامه‌ریزی بی دقت و ناکافی، انتظارات سازمانی غیر واقعی، کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت‌های کارآفرینانه، و اشتباه خواندن بازار (MacMillan et al, )

191-177: 1986). بورینز عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و معتقد است که عوامل خارجی و مسائل سیاسی تأثیرات محدودتری نسبت به عوامل درون سازمانی دارند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بروکراتیک ارتباط دارند (Borins, 1998). محدود کردن فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند، از این رو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری سازمانی محدود می‌شود. اما مانع اصلی سازمان‌های دولتی نوع و فرم مشکلات مالی آنها (چارچوب‌های خاص بودجه ریزی) است (Forster & Graham, 1996). برخی از محققان به مشکلات سازمان‌ها از دیدگاه درون سازمانی توجه بیشتری نموده و مشکلات درون سازمانی را از عوامل اصلی قلمداد کرده‌اند. برخی از این موانع عبارتند از: کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش از حد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت به جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدودکننده کارکنان، فقدان یک نظام پاداش مناسب و فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری (Shi et al, 2008: 842-852). برخی موانع پیش روی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی بیشتر جنبه ساختاری- فرهنگی دارند، مهمترین این موانع عبارتند از: فقدان محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای ارباب رجوع‌گرایی، قانونگرایی سازمان‌های بروکراتیک، عدم توجه به جریان اطلاعات در سازمان و نظام کنترل سازمانی نامطلوب (عدم توجه به عملکرد) (Van Mierlo, 1996: 18-20). سادلر فقدان عوامل ساختار سازمانی را به عنوان مانعی پیش روی کارآفرینی سازمانی معرفی می‌کند و معتقد است که این عوامل بیشتر نقش محرک را بازی می‌کنند (Sadler, 1999: 495-527). از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه را ندارند و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمان‌ها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود (Soniogri, 2001). در تحقیق براون و همکارانش، تأثیر متغیرهای عدم پذیرش مخاطره، فرهنگ سازمانی، منبع محوری، ساختار مدیریت و فلسفه پاداشی بعنوان موانع کارآفرینی سازمانی آزمون شده و مورد تأیید قرار گرفته‌اند (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001: 935-968). کالپر و همکارانش تحقیقی با عنوان مقررات ورود را به عنوان مانعی از کارآفرینی انجام داده‌اند. آنها به بررسی تأثیر قوانین ورود به بازار بر خلق شرکت‌های با مسئولیت محدود، میانگین اندازه ورودی‌ها و رشد شرکت‌های متصدی پرداختتند. در نهایت آنها دریافتند که قوانین هزینه‌ای، خلق و ایجاد شرکت‌های جدید را مختل می‌سازد. این قوانین همچنین فشاری بر ورودی‌های جدید در بزرگتر شدن ایجاد می‌کند و باعث می‌شود که شرکت‌های متصدی با ماهیت صنایع ورودی بالا، با رشد بسیار کندی همراه شوند (Kalpper, Laeven & Rajan, 2006: 591- 629). فایرلی و همکارانش تحقیقی با عنوان آیا بیمه سلامتی کارکنان مانعی برای کارآفرینی است انجام داده‌اند. آنها شواهدی از اثرگذاری منفی بزرگ از نیاز به بیمه سلامتی بر خلق کسب و کار برای آنهایی که بدون همسران زیر پوشش بیمه بودند، نسبت به آنها که زیر پوشش بیمه بودند، ملاحظه نمودند (fairlie, Kapur & Gates, 2010: 146-162). یعقوبی تحقیقی با عنوان مطالعه موانع ارتقاء کارآفرینی در تحصیلات تکمیلی کشاورزی انجام داد. وی به بررسی موانع در میان دانشجویان رشته کشاورزی دوره تحصیلات تکمیلی استان زنجان پرداخت و در پایان مهم ترین موانع را این گونه بیان می‌کند: گسترش دانشکده‌های کشاورزی بدون توجه به کیفیت علمی، کمبود تناسب محتویات آموزشی با نیاز بازار شغلی، بکارگیری روش‌های آموزشی سنتی که با نیازهای

مطالعاتی هماهنگ نیست و در نهایت گرایش و تمایل نداشتن دانشجویان به یادگیری مهارت‌های عملیاتی (Yaghoubi, 2009: 1901-1905).

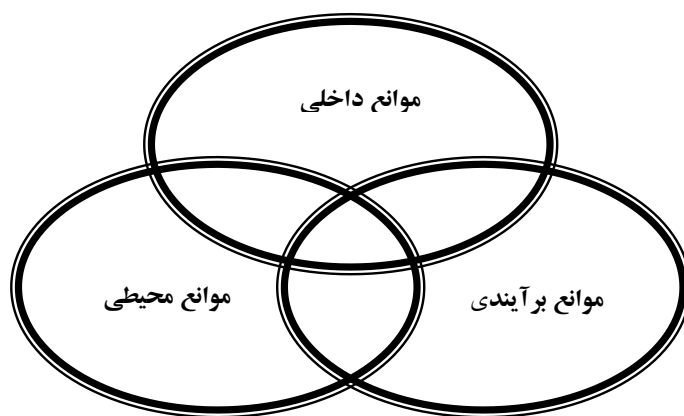
در این تحقیق محققین به منظور بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه سعی نموده‌اند تا بررسی دقیق و منسجمی داشته باشند و موانع را هم از دیدگاه داخل سازمان و هم از دیدگاه عوامل بیرونی سازمان مورد بررسی قرار دهند و در نهایت برآیند عوامل داخلی و بیرونی را مورد ارزیابی قرار دهند. در حالی که در تحقیقات قبلی محققین تنها از یک بُعد داخل یا خارج موانع را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. مرور جامع بر ادبیات موضوعی کارآفرینی نشان می‌دهد تقابل عوامل داخل و بیرون سازمان در انجام فعالیت‌های کارآفرینانه موثر می‌باشد.

### مبانی نظری و مدل تحقیق

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entrepreneur* که به معنی متعهد شدن است (احمدپور، ۱۳۸۰: ۴)، گرفته شده و بیش از ۱۵۰ سال قدمت دارد و در سال ۱۸۲۸ به انگلیسی برگردانده شده است. اخیراً مفهوم جدیدی با عنوان کارآفرینی سازمانی مطرح شده است و به نظر می‌رسد که این مفهوم برای اولین بار در سال ۱۹۷۰ در سوئد به کار گرفته شد (William, 2002: 2). در فرهنگ وبستر، کارآفرین، فردی تعریف شده است که سازماندهی می‌کند و خطر مربوط به مؤسسه‌اش را می‌پذیرد (Adams, 1968: 323). شومپتر معتقد است که کارآفرینی موتور محرک اصلی در توسعه اقتصادی است و نقش کارآفرین عبارت است از: نوآوری و ایجاد ترکیب‌های تازه‌ای از مواد (Palmer, 1987: 48; Zimmerer et al, 1996, 3). کارآفرینی یعنی شناسایی و بهره‌برداری از افکار فرصت طلبانه برای ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد (Brockaus et al, 1986: 45). کارآفرینی فرآیندی است که در آن کارآفرینان فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌کنند (Drucker, 1985). کارآفرینی فرآیندی است که بدون توجه به منابعی که در اختیار است، فرصت‌ها بوسیله افراد تعقیب می‌شود (Hurloy, 1999: 2). ریچارد کانتیلون معتقد است کارآفرین فردی است که اهل ریسک باشد (Herbert et al, 1982: 17). کارآفرین کسی است که با دوری از بی‌کفایتی‌های دیگران به کامیابی دست می‌یابد (Leibenstein, 1986: 323). اندیشمندان زیادی درباره کارآفرینی سازمانی بحث کرده و آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی کرده‌اند (Pearce, 2003: 20). در مجموع تعریفی که می‌توان از کارآفرینی ارائه کرد این است که کارآفرینی عبارت است از: فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصت‌ها با تلاش و پشتکار بسیار و همراه با پذیرش ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی، که البته با انگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت می‌پذیرد (Hisrich, 2002). کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیبات گوناگون منابع جدید است. کارآفرینی درون سازمانی به عنوان سیستمی تعریف می‌شود که ظرفیت خلاق مدیران و کل نیروی کار در سازمان را افزایش داده و قابل بهره‌برداری می‌سازد. این سیستم از طریق توسعه حوزه‌ها و واحدهای سازمانی و هم چنین توسعه محصولات و خدمات، سازمان را در جهت تعیین و دستیابی به اهداف کارآفرینانه حمایت می‌کند، منابع را شناسایی و آماده بهره‌برداری می‌سازد و برای دستیابی به رشد تولید و سود، بهترین عرضه کنندگان و مشتریان را در درون و خارج سازمان می‌یابد (Elango, et al, 2007: 198-204). این کارآفرینان در درون

سازمان‌ها و شرکت‌های موجود کارآفرینی کرده و با فعالیتهای نوآورانه خود باعث به وجود آمدن ایده‌ها، فرآیندها، روش‌ها، رویه‌ها، کالاها و خدمات نوینی در سازمان می‌گردند و به این ترتیب، موجبات رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورده، بر ثمربخشی و اثر بخشی آن می‌افزایند. کارآفرینان سازمانی کسانی هستند که فکر می‌کنند کارها را می‌توان به طریقی دیگر و به نحوی بهتر انجام داد (Kuratko et al, 1993: 28-34). نوآوری در درون سازمان‌ها مستلزم تغییر در الگوی بکارگیری منابع و ایجاد توانایی‌های جدید است. در تحقیق یاد شده هم چنین آمده است که برای تجدید حیات سازمانی باید از راهبردهای سه‌گانه ریسک‌پذیری سازمانی، نوسازی سازمانی و تغییر مبتنی بر چارچوب‌شکنی استفاده شود (Sandra & Dubinsky, 2000).

به منظور بررسی موانع کارآفرینی در بخش دولتی و به ویژه در شعبه‌های مختلف بانک رفاه در سطح استان مازندران می‌توان از مدل سه بُعدی کرونوال و پرلمن استفاده نمود که در آن موانع کارآفرینی سازمانی را به سه دسته موانع داخلی، محیطی و برآیندی تقسیم نموده‌اند (Cornwall & Perlman, 1990: 221). در ادامه مدل تحقیق و تشریح هر یک از ابعاد مدل ارائه خواهد شد.



نمودار ۱- مدل تحقیق

**عوامل درون سازمانی** عواملی اند که مدیریت بر روی آنها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کند. اغلب محققان موانع درونی سازمانی را از عوامل اصلی ناکارآمدی سازمان‌ها در گرایش به کارآفرینی معرفی می‌کنند که بیشتر منشاء درون سازمانی دارند. عمده متغیرهای معرفی شده در تحقیقات قبلی جهت بررسی و شناخت موانع داخلی عبارت بودند از: محدود کردن فعالیتهای درون سازمان‌ها، نوع و فرم مشکلات مالی آنها (Forster & Graham, 1996)، کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش از حد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت به جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدود کننده کارکنان، فقدان یک نظام پاداش مناسب، فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری (Perlman & Cornwall, 1990)، محدودیت اختیارات مدیریت، فقدان محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای ارباب رجوع‌گرایی، قانونگرایی سازمان‌های بوروکراتیک، عدم توجه به جریان اطلاعات در سازمان، نظام کنترل سازمانی نامطلوب (عدم توجه به عملکرد) (Van Mierlo, 1996)، ویژگی‌های ساختار سازمانی

همچون: عدم استفاده از اهداف آشکار، عدم استفاده از کارهای گروهی و تصمیم‌گیری به شیوه مشارکتی، عدم بکارگیری نظام پاداش و تنبیه اثر بخش، عدم استفاده از منابع بیشتر برای نوآوری و نداشتن دیدگاه رقابتی و تحریک خطرپذیری در سازمان با تأکید بر عوامل تولید (Sadler, 1999). در این تحقیق موانع داخلی شامل متغیرهای زیر می‌باشد: اهداف پیچیده، مبهم، ناملموس و متضاد (مقیم، ۱۳۸۳: ۱۴۶)، نا آگاهی و عدم شناخت، نبود اطمینان و اعتماد، ریسک بالا و نبود ساز و کار همسان (یدالهی و آقاجانی، ۱۳۸۶).

دسته دوم موانع عوامل بیرون سازمانی دارند که لزوم بازنگری و حتی تعریف مفاهیم جدید در سطح سیاستگذاری کلان کشوری به عنوان راهکارهای اساسی در جهت اصلاح و مرتفع ساختن این دسته از موانع و ایجاد زیر ساخت‌های مناسب در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی را نمایان می‌سازند. کابین و اسلویین بر این باورند که محیط کارآفرینانه عبارت است از: ترکیب عوامل کلان اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و همچنین دسترسی به کمک و حمایت (Quader, 2007). برخی معتقدند راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه را ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمان‌ها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب رجوع سازمان توجه کافی نمی‌شود (Soniyogi, 2001). سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی امکان کمتری برای حضور در بازار دارند. این امر و عدم رقابت در بازار، باعث عدم تمایل آنها به کاهش هزینه‌ها، فعالیت‌های اثربخش و اجرای مؤثر طرح‌ها می‌گردد (مقیم، ۱۳۷۹). برخی دیگر از این موانع عبارتند از: نبود ابزارهای مناسب جهت اتصال، موانع حوزه‌های کارکردی، عدم تدوین قوانین و نبود ایمنی (لامعی، ۱۳۸۵؛ فتحیان و دیگران، ۱۳۸۴). در این تحقیق موانع بیرونی عبارتند از: روابط بین سازمانی، فرهنگ، جو اجتماعی، عوامل سیاسی و سیاست‌های دولت، زمینه‌های حقوقی و قانونی، قوانین دولتی، فناوری اطلاعات و حمایت‌های مالی دولت.

برای ایجاد هماهنگی و برقراری تعامل بین دو دسته عوامل درونی و بیرونی سازمان، می‌توان از عوامل برآیندی کارآفرینی سود برد. بورینس در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که موانع کارآفرینی در بخش عمومی، عمدتاً برخاسته از عوامل درون سیستمی بخش دولتی است تا سایر عوامل، که در این میان مهمترین مانع، فعالیت در درون ساختار بوروکراتیک است (Sadler, 1999: 5). برخی از مهم‌ترین موانع برآیندی عبارتند از: عدم برقراری ارتباط صحیح و مناسب مدیران با زیردستان و مشتریان، نبود فرهنگ همکاری و همدلی میان کارکنان و نیز در سطوح بالای سازمان، ارائه خدمات انحصاری، فقدان یک نظام بازخورد مطلوب، تضارب افکار و اختلاف سلیقه در میان مدیران و پرسنل، عدم حمایت سایر سازمان‌ها، عدم توجه به اولویت‌ها و نیازهای شهروندان، نبود فرهنگ رقابت و تبعیض قائل شدن میان مشتریان (Elango, et al, 2007؛ دهقانی زاده، ۱۳۸۶؛ یدالهی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۳۴). در این تحقیق موانع برآیندی شامل متغیرهای زیر می‌باشند: داشتن درک و شناخت درست سازمان‌ها از تغییرات محیطی، توانایی مدیران بخش دولتی از برقراری ارتباط صحیح و مناسب با کارکنان و سایر سازمان‌ها، همچنین وجود فرهنگ همکاری و همدلی در سازمان و برخورداری از یک نظام بازخورد مطلوب می‌تواند زمینه را برای ظهور کارآفرینی بوجود آورد (داودی، ۱۳۸۶).

**گزاره‌های تحقیق (اهداف و سوالات تحقیق)**

در این تحقیق به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران بر اساس مدل سه بعدی کروونوال و پارلمن پرداخته شده است. بر این اساس هدف عمده از انجام این تحقیق مشخص نمودن مدل مفهومی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران است. بر این اساس هدف اصلی تحقیق عبارت است از:

- مشخص نمودن میزان تأثیر موانع داخلی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران.
- مشخص نمودن میزان تأثیر موانع محیطی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران.
- مشخص نمودن میزان تأثیر موانع برآیندی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران.

سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

- موانع مختلف موثر و میزان تأثیر آنها بر کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران چگونه است؟

سؤالات فرعی تحقیق عبارتند از:

- میزان تأثیر موانع داخلی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران چقدر است؟
- میزان تأثیر موانع محیطی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران چقدر است؟
- میزان تأثیر موانع برآیندی کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران چقدر است؟

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر بر حسب هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، بر اساس ماهیت این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی و غیرآزمایشی (میدانی و پیمایشی) قرار خواهد گرفت و از نظر روش نیز در دسته تحقیقات همبستگی محسوب می‌گردد. از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز از روش ترکیبی استفاده شده است که بخشی از اطلاعات بصورت اسناد و مدارک و بخشی دیگر بصورت پرسشنامه گردآوری شده است، بر اساس محل از نوع ترکیبی بوده است که از روش‌های کتابخانه‌ای به منظور شناسایی و تعریف متغیرها و از روش میدانی به منظور سنجش متغیرهای یاد شده در دنیای واقعی استفاده شده است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۴).

جامعه آماری این تحقیق را کارمندان، کارشناسان و مدیران بانک‌های رفاه استان مازندران تشکیل داده‌اند. تعداد این افراد ۵۲۸ نفر می‌باشد. با توجه به ویژگی‌ها و شکل خاص پراکندگی کارشناسان حاضر در سطح جامعه آماری، روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع تصادفی طبقه‌بندی شده بوده، که تعداد آنها بر اساس جدول کهن، مورگان و کرجسی برابر با ۲۲۳ نفر در نظر گرفته شد و ۱۵۱ نفر از آنها به پرسشنامه توزیع شده جواب دادند و پرسشنامه‌های تکمیل شده را بازگرداندند.

قلمرو موضوعی این تحقیق عبارت است از: تمام موضوعات مربوط به کارآفرینی بصورتی عام و موانع کارآفرینی سازمانی بصورتی خاص قلمرو زمانی آن سال ۱۳۸۵ و قلمرو مکانی آن را شعبات بانک رفاه در سطح استان مازندران تشکیل می‌دهند.

متغیرهای تحقیق از نظر نقشی که در پاسخ دادن به سؤالات و یا آزمون فرضیات ایفاء می‌کنند به پنج نوع تقسیم شده‌اند (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷: ۴۵-۴۳) که عبارتند از: ۱- موانع داخلی، محیطی و برآیندی بعنوان



متغیرهای مستقل، ۲- میزان کارآفرینی کارکنان بعنوان متغیر وابسته، ۳- بخش‌ها و دواير سازمانی اعضا جامعه آماری مستقر در بانک‌های رفاه استان مازندران و نیز جنسیت بعنوان متغیر تعدیل‌کننده (از آنجا که موقعیت مکانی کارکنان مستقر در شعبات جامعه آماری تأثیری معنی‌دار در نتیجه تحقیق یعنی وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته نداشته است، پس در اینجا آنها را گزارش نکرده‌ایم)، ۴- متغیرهایی چون سبک مدیریت، ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر دواير سازمانی و... بعنوان متغیرهای مداخله‌گر (این متغیرها بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تأثیر دارند ولی ما آنها را ثابت فرض کرده‌ایم)، ۵- اعضا نمونه آماری انتخاب شده که پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کرده‌اند بعنوان متغیرهای کنترل (از آنجا که کارشناسان مذکور به شیوه تصادفی انتخاب شده‌اند اثرات احتمالی نظرات کلیشه‌ای آنها را بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته کنترل و خنثی کرده‌ایم).

در این تحقیق به منظور تعاریف، مفاهیم و ادبیات تحقیق از نتایج کتابخانه‌ای که شامل: کتب، مجلات علمی، انتشارات مراکز تحقیقاتی، پژوهش‌های سازمان‌های آموزشی و اجرایی، پایان‌نامه‌های تحصیلی و رساله تحقیقاتی مرتبط و مقالات می‌باشند، استفاده شده است. در بخش دیگر تحقیق که به شکل میدانی بوده است، ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله پرسشنامه بوده است که جهت تأیید فرضیات و سوالات تحقیق تهیه شده است. در این تحقیق پس از استخراج داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده و انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم، با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSSwin و Lisrel آزمون‌های آماری مربوط شامل تصادفی بودن نمونه‌های انتخاب شده، پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و آزمون نوع و میزان رابطه و همبستگی اجرا شده‌اند که در ادامه تشریح خواهند شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

### ۱- داده‌های آماری جمعیت‌شناختی

به منظور سنجش و استخراج امتیازات متغیرهای موانع داخلی، محیطی و برآیندی کارشناسان و کارکنان در جامعه آماری مورد مطالعه از پرسشنامه‌های تکمیل شده بوسیله اعضای نمونه آماری که دارای طیف یک تا پنج (طیف لیکرت) بوده‌اند، استفاده شده است. جدول ۱ داده‌های آماری توصیفی جمعیت‌شناختی اعضا ۱۵۱ نفره نمونه آماری تحقیق را بر اساس آنچه که در پرسشنامه بوده است نشان می‌دهد.

جدول ۱- داده‌های آماری توصیفی جمعیت‌شناختی اعضا نمونه آماری

جمع	گروه‌ها		سن	
	مرد	زن	گروه‌ها	سن
	۱۱۷	۳۴	فرآوانی	فرآوانی
٪۷۷	٪۲۳	درصد	درصد	
جمع	۲۰-۳۰	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰-۶۰
۱۵۱	۴۲	۹۰	۱۹	۰

(سال)	درصد	٪۲۸	٪۵۹	٪۱۳	۰				٪۱۰۰
تأهل	گروه‌ها	مجرد	متأهل						
	فراوانی	۱۱	۱۴۰						
	درصد	٪۷	٪۹۳						
سابقه (سال)	گروه‌ها	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	۲۰-۲۵	بیشتر از ۲۵	جمع	
	فراوانی	۲۳	۶۱	۴۹	۱۳	۴	۱	۱۵۱	
	درصد	٪۱۵	٪۴۰	٪۳۲	٪۹	٪۳	٪۱	٪۱۰۰	
تحصیلات	گروه‌ها	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر		جمع	
	فراوانی	۰	۲۵	۱۱	۱۱۴	۱		۱۵۱	
	درصد	۰	٪۱۷	٪۷	٪۷۵	٪۱		٪۱۰۰	

## ۲- داده‌های استنباطی (آزمون سوالات)

در تحقیق از آزمون‌های استنباطی همچون: آلفای کرونباخ، ران تست، فریدمن، تی و مدل معادلات ساختاری (لیزرل) استفاده شده است که در این مقاله برخی از آزمون‌های یاد شده را صرفاً به جهت زیاد نشدن حجم مقاله حذف نموده و به نتایج برخی از آنها اشاره می‌شود. شایان ذکر است که نتایج آزمون‌های یاد شده به شرح زیر بوده است: آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ابزار تحقیق را مورد تأیید قرار داد. آزمون ران تصادفی بودن سایر مولفه‌های ابعاد سه گانه تحقیق را تأیید نمود. آزمون فریدمن رتبه‌های مولفه‌های هر یک از ابعاد را مشخص نمود. آزمون تی مشخص نمود که میزان بکارگیری از مولفه‌های کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه استان مازندران نامطلوب می‌باشد.

### ۲-۱- آزمون فرض روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه)

به منظور تنظیم پرسشنامه نخست با استفاده از روش کتابخانه‌ای نسبت به شناسایی متغیرها و شاخص‌های موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران اقدام شد، آنها را جهت تأیید در اختیار جمعی از استادان و کارشناسان آگاه (۸ نفر از استادان دانشگاه‌ها) و نیز مدیران و سرپرستان بانک رفاه (۷ نفر که دارای تحصیلات تکمیلی بوده و در زمینه موضوع تحقیق تخصص و تجربه لازم را داشته‌اند) قرار داده شد تا اولاً مولفه‌های لیست شده را در ابعاد سه گانه تفکیک نمایند، ثانیاً متغیرهای نامرتبط را حذف نمایند و ثالثاً چنانچه به عقیده آنها متغیرها یا مولفه‌هایی در راستای توسعه این تحقیق وجود داشته ولی در جریان مطالعات نظری نادیده گرفته شده‌اند را معرفی نمایند. این فرآیند طی چهار مرحله صورت گرفت و در نهایت پرسشنامه نهایی که مورد تأیید همه این خبرگان باشد با ۴۴ سوال تهیه شد. ابتدا جهت تعیین پایایی تعداد ۳۸ پرسشنامه در اختیار اعضاء نمونه آماری قرار داده شد و پس از جمع آوری، پایایی ابزار بالا با آزمون آلفای کرونباخ سنجیده و با ۰/۸۵ مورد تأیید قرار گرفت و در مرحله بعد در میان سایر اعضاء توزیع گردید.

۲-۲- مدل معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> (اثرگذاری یکپارچه متغیرهای موثر بر موانع کارآفرینی بانک رفاه استان مازندران)

### فرض‌های پژوهشی

فرض صفر: کلیت مدل معادله ساختاری عوامل موثر بر موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران مورد تأیید نیست.

فرض یک: کلیت مدل معادله ساختاری عوامل موثر بر موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران مورد تأیید است.

### فرض‌های آماری

$H_0$ :  $RMSEA \geq 0.05$

$H_1$ :  $RMSEA < 0.05$

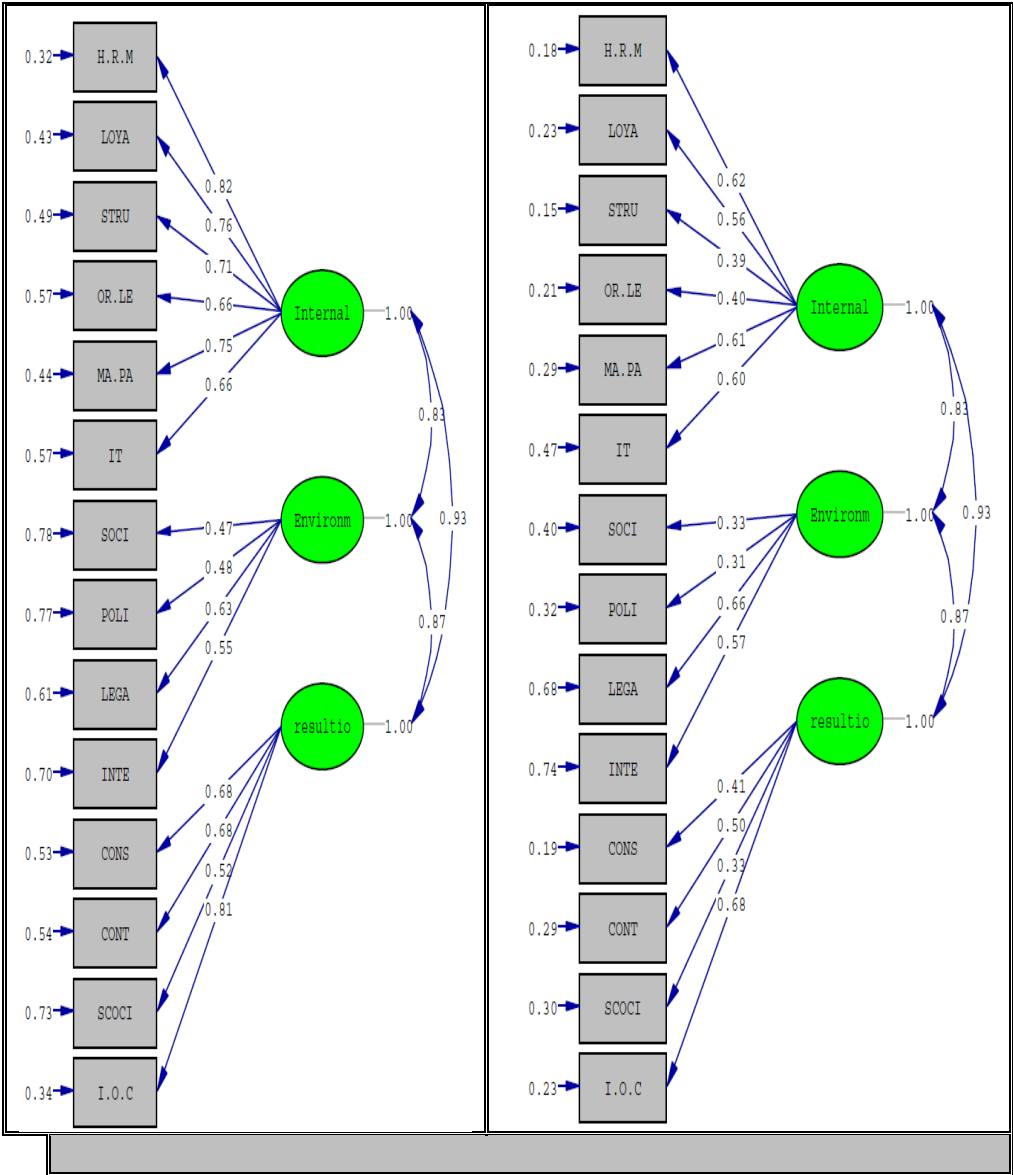
الگوی روابط علی مدل معادله ساختاری عوامل موثر بر موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران مبتنی بر نرم افزار معادلات ساختاری به شرح ذیل است:

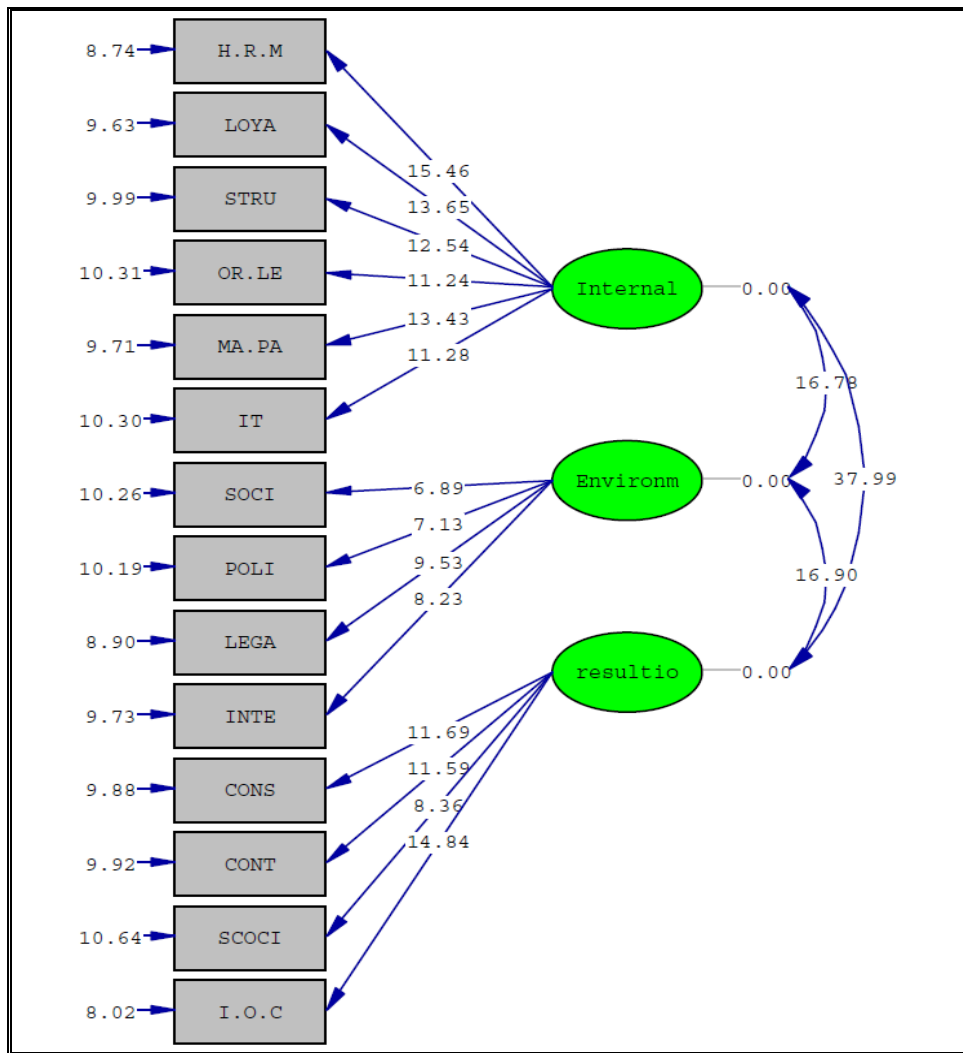
نمودار ۲: نمودار استاندارد نرم افزار

نمودار ۱: نمودار برآوردی نرم افزار

---

<sup>۱</sup>. Structure Evaluation Model





نمودار ۳- نمودار T-Value برآوردی نرم افزار

نتیجه آزمون: به منظور مشخص نمودن برآورد شاخص‌های نیکویی برازش فاکتورهای گوناگونی وجود دارد که ذیلاً هر یک از آنها در قالب جدولی منسجم ارائه خواهند شد:

جدول ۲- شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	نام شاخص	میزان استاندارد	مستندات	مقدار آزمون	نتیجه شاخص
RMSEA	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	$RMSEA \geq 0.05$	Kline, 1998; Marsh, Balla, & McDonald, 1988	.۰۴۹	تأیید آزمون
GFI	شاخص برازندگی	$GFI > 0.9$	Du toit & Du toit, 2001	.۹۶	تأیید آزمون
AGFI	شاخص تعدیل شده برازندگی	$AGFI > 0.9$	هومن، ۱۳۸۴	.۹۴	تأیید آزمون

تأیید آزمون	.۹۴	Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005	PNFI > 0.9	شاخص برازندگی نرم شده پاراسیمون	PNFI
تأیید آزمون	.۹۶	Kline, 1998;	CFI > 0.9	شاخص برازندگی تطبیقی	CFI
تأیید آزمون	.۹۵	Marsh, Balla, & McDonald, 1988	NFI > 0.9	شاخص برازندگی نرم شده	NFI
تأیید آزمون	.۹۶	Du toit & Du toit, 2001	NNFI > 0.9	شاخص برازندگی نرم نشده	NNFI
تأیید آزمون	۲.۳۴	Jorsekog, 1970	X2/df ≥ 0.05	نسبت مجذور کای بر درجه آزادی	X2/df
تأیید آزمون	.۹۵	Kline, 1998; Marsh, Balla, & McDonald, 1988	TLI > 0.9	شاخص تاکر و لویز	TLI

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۲، می‌توان گفت مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است، یعنی اینکه در مجموع کلیت مدل معادله ساختاری عوامل موثر بر موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران مورد تأیید بوده و برازش معنی دار دارد. ذیلاً میزان اثرگذاری مستقیم هر یک از موانع را بر اقدامات کارآفرینانه کارکنان بانک رفاه استان مازندران بر اساس خروجی نرم افزار ارائه خواهد شد:

جدول ۳- میزان اثرگذاری مستقیم هر یک از موانع بر اقدامات کارآفرینانه

متغیر مکنون	متغیرها مشهود	مقدار تی	ضرائب برآوردی	ضرائب استاندارد
موانع داخلی	مدیریت منابع انسانی	۴۶.۱۵	.۶۲	.۸۲
	وفاداری به اهداف	۶۵.۱۳	.۵۶	.۷۶
	ساختار	۱۲.۵۴	.۳۹	.۷۱
	یادگیری سازمانی	۱۱.۲۴	.۴۰	.۶۶
	مدیریت مشارکتی	۱۳.۴۳	.۶۱	.۷۵
	فناوری اطلاعات	۱۱.۲۸	.۶۰	.۶۶
موانع بیرونی	موانع اجتماعی و اقتصادی	۶.۸۹	.۳۳	.۴۷
	موانع سیاسی	۷.۱۳	.۳۱	.۴۸
	موانع قانونی	۹.۵۳	.۶۶	.۶۳
	موانع اینترنتی	۸.۲۳	.۵۷	.۵۵
موانع برآیندی	مشتری‌مداری	۱۱.۶۹	.۴۱	.۶۸
	مدیریت تضاد	۱۱.۵۹	.۵۰	.۶۸
	جامعه‌مداری	۸.۳۶	.۳۳	.۵۲
	همکاری‌های بین سازمانی	۱۴.۸۴	.۶۸	.۸۱

## بحث و مقایسه

تحقیقات قبلی پیرامون موانع کارآفرینی سازمانی را می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی نمود: گروه اول به عواملی در قالب موانع پرداخته‌اند بدون اینکه اشاره به یک عامل کلی پوشش دهنده عوامل بررسی شده نمایند که از این نمونه‌ها می‌توان به تحقیق دکتر احمدپور در سال ۱۳۷۸، سیلز و بلانک در سال ۱۹۸۴ و مک میلان در سال ۱۹۸۶ اشاره نمود. گروه دوم یک عامل کلی را به عنوان مانع مورد بررسی قرار داده‌اند که می‌توان به پژوهش لامعی در سال ۱۳۸۵ که به عامل کلی موانع قانونی پرداخته و پژوهش فون میرلو در سال ۱۹۸۶ در زمینه بررسی مانع ساختاری- فرهنگی در سازمان‌های دولتی و پژوهش بررسی مانع درون سازمانی کرونوال و پرلمن در سال ۱۹۹۶ اشاره کرد. گروه سوم به دو عامل کلی اشاره داشته‌اند، به عنوان مثال می‌توان به پژوهش جلیل صمد آقایی که در سال ۱۳۷۸ به بررسی موانع داخلی و خارجی شرکت‌های گسترش و نوسازی صنایع ایران پرداخت و پژوهش‌های جدی و زنجانی در سال ۱۳۸۰ و ۱۳۸۵ اشاره داشت. در نهایت گروه چهارم به سه عامل کلی اشاره داشته‌اند که می‌توان به تحقیق دکتر مقیمی در سال ۱۳۷۹ که سه مانع رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای در صنعت را بررسی کرده، اشاره داشت.

با توجه به تحقیقات مطرح شده، این پژوهش نیز در گروه چهارم قرار می‌گیرد. در این تحقیق سه مانع داخلی، محیطی و برآیندی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. موانع داخلی شامل: مدیریت منابع انسانی، وفاداری به اهداف، ساختار سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت مالی، فنآوری اطلاعات می‌باشند. موانع محیطی نیز شامل: موانع اجتماعی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و اینترنتی می‌گردند و سرانجام موانع برآیندی از مشتری مداری، مدیریت تضاد، جامعه مداری، رقابت پذیری و همکاری‌های بین سازمانی تشکیل شده است.

## نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این تحقیق مشخص نمودن متغیرهای اثرگذار بر موانع سه‌گانه داخلی، محیطی و برآیندی در میان کارکنان و مدیران بانک‌های رفاه استان مازندران و همچنین سنجش میزان اثرگذاری هر یک و در نهایت مشخص نمودن اولویت ضرایب هر یک از آنها بوده است. همان‌گونه که در متن مقاله آمده است، برای مشخص نمودن متغیرهای اثرگذار بر موانع کارآفرینی سازمانی، ضمن مرور مستند بر ادبیات موضوعی مربوط، پس از بررسی اعتبار محتوایی توسط خبرگان امر و نیز تعیین پایایی لازم، اقدام به ارزیابی موانع سه‌گانه داخلی، محیطی و برآیندی در جامعه یاد شده نمودیم و نتایج آزمون نشان داد که: سهم موانع داخلی در کارآفرینی سازمانی کارکنان بانک رفاه بیشتر از سایر موانع دیگر بوده است. از میان سایر مولفه‌های موانع داخلی، سهم مانع مدیریت منابع انسانی بیشتر از سایر مولفه‌ها بوده است. مستند به ادبیات موضوعی کارآفرینی سازمانی، یکی از موثرترین عامل‌ها در انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، مدیریت بر منابع نیروی انسانی است. مدیریت مشارکتی یکی دیگر از مانع‌های اصلی کارآفرینی سازمانی در بخش داخلی بوده است. مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری و تدوین برنامه‌های آتی سازمان

نقش سازنده‌ای در خلاقیت و فعالیت‌های کارآفرینانه دارد. موانع برآیندی به عنوان دومین مانع اثرگذار بر فعالیت‌های کارآفرینانه در بانک رفاه استان مازندران شناسایی شده است. مولفه همکاری‌های بین سازمانی بیشترین سهم را در موانع برآیندی دارد. این امر نشان می‌دهد که بانک رفاه استان مازندران رابطه موثر و خوبی با دیگر بانک‌ها و دستگاه‌های این استان ندارد. موانع محیطی در جایگاه سوم اثرگذاری به عنوان مانع قرار گرفته‌اند. اما از میان سایر مولفه‌های این بُعد، کارکنان این بانک سهم عامل قانونی را بیشتر از سایر موانع دانسته‌اند. همان گونه که در بررسی پیشینه تحقیق آمده است، موانع قانونی در سایر تحقیقات قبلی مورد تایید قرار گرفت و در این تحقیق نیز بیشترین سهم از عوامل محیطی را به خود اختصاص داده است.

### پیشنهادات و کاربردهای مدیریتی و تحقیقاتی

امروزه جهان وارد دوره‌ای از فرصت‌ها و چالش‌های بزرگ شده است. در دنیای کنونی عوامل مؤثر بر خوشبختی افراد، سازمان‌ها و ملت‌ها به سرعت در حال تغییر هستند. در چنین دوره‌ای موفقیت به برخورداری از آخرین دانش و توانایی دسترس به یک شیوه ابداعی و مؤثر بستگی دارد. خلاقیت و کارآفرینی، ویژگی‌های اصلی افرادی است که در چنین محیطی دست به تلاش و رقابت می‌زنند. بنابراین سازمان‌ها بطور کل و بانک‌های رفاه استان مازندران بطور خاص برای ترویج روحیه کارآفرینی بایستی ایده‌های جدید و مطرح شده را مورد توجه قرار داده و منابع لازم را در اختیار افراد قرار دهند تا بتوانند، نظریات خود را عملی سازند. مدیران محترم بایستی توجه کنند که ایده‌های کارآفرینی زمانی می‌توانند بر تولید، اشتغال و بهره‌وری عوامل تولید بنگاه اثر بگذارند که شرایط اجرای آنها فراهم گردد.

همان گونه که در متن تحقیق آمده است برای شروع هر امری شناخت موانع و مشکلات احتمالی آن لازم و ضروری است. در این تحقیق به منظور توسعه امر خطیر کارآفرینی سازمانی در بانک‌های رفاه استان مازندران، موانع و تهدیدات داخلی را که بر اساس تئوری‌های موجود و همچنین تحقیقات قبلی مدون شده بود را مورد بررسی و بحث قرار دادیم. بنابراین مدیران محترم بانک رفاه با توجه و عنایت لازم به هر یک از آنها و برطرف نمودن مشکلات و معضلات پیش‌روی کارآفرینان می‌توانند در سطح سازمان خود (بانک‌های رفاه استان مازندران) و نیز سطح کلان کشور باعث رونق و رشد کارآفرین شوند. بنابراین موارد ذیل بعنوان پیشنهادهایی چند در راستای توجه و اهمیت دادن هر چه بیشتر به موضوع کارآفرینی و فعالیت‌های کارآفرینانه به منظور انجام بسترسازی‌های لازم با توجه به مسائل و موقعیت‌های خاص اقتصادی و مدیریتی سازمان یاد شده ارائه می‌گردند:

- با توجه به این که بیشتر کارکنان در بانک رفاه استان مازندران دارای مدرک لیسانس هستند، از طرف دیگر ادبیات موضوعی مربوط بدان نشان داد که اغلب ویژگی‌های کارآفرینان اکتسابی است، پس مدیران محترم بانک رفاه می‌توانند با برگزاری کلاس‌های گوناگون کارآفرینی همچون: دوره‌های خلاقیت، نوآوری و فرصت شناسی و... روند کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران را تسهیل نمایند.

- همان گونه که نتایج آزمون تی نشان داده است، متغیرهای موانع اجتماعی و اقتصادی، ساختار سازمانی، یادگیری سازمانی، موانع سیاسی، موانع اینترنتی، مشتری‌مداری، مدیریت تضاد و جامعه‌مداری، از وضعیت نامطلوبی



برخوردارند و بعنوان ضعف و تهدیدات اصلی کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران محسوب می‌گردند، بنابراین به مدیران محترم بانک رفاه استان مازندران پیشنهاد می‌گردد تا اقدامات جدی در جهت کاهش و یا از میان برداشتن هر یک از این موانع انجام دهند. مدیران محترم می‌توانند با توجه به وضعیت موجود بانک خود و نیز اولویت‌های تعیین شده، اقدامات لازم را صورت دهند تا بتوانند فرآیند کارآفرینی در این سازمان را رونق دهند.

- با توجه به این که متغیر موانع داخلی دارای بیشترین تأثیر بر موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه استان مازندران می‌باشد و از طرف دیگر در میان متغیرهای تشکیل دهنده این مدل، سهم موانع مدیریت منابع انسانی (که خود شامل متغیرهایی همچون: جذب نیروی انسانی زبده و ماهر، انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی و ضوابط، تسلط مدیران بر امور سازمان و ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان می‌باشد) و متغیر وفاداری به اهداف (شامل وفاداری مدیران و کارکنان نسبت به اهداف و تعهدات بانک می‌باشد)، بیشتر از سایر متغیرها می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که از میان سایر متغیرها این دو در اولویت باشند.

- اثر گذاری غیر مستقیم سه متغیر مکنون موانع داخلی، محیطی و برآیندی نشان داد که هر یک از این متغیرها اثرگذاری بسیار زیادی بر دو متغیر دیگر دارد و این بیان می‌کند که توجه همزمان و سیستماتیک به این مانع، یکی از عوامل اصلی موفقیت در کاهش و از میان برداشتن موانع کارآفرینی در بانک رفاه استان مازندران باشد، پس به منظور ایجاد بستر مناسب برای رشد و پرورش کارآفرینی، می‌بایست سه مانع یاد شده را در قالب فرآیندی یکپارچه و منسجم در نظر گرفت.

- نتایج آزمون کلی لیزرل نشان می‌دهد که میزان اثرگذاری موانع کارآفرینی بین ابعاد شش گانه مانع داخلی، از ابعاد دو متغیر دیگر بیشتر است، پس پیشنهاد می‌گردد که مدیران محترم بانک رفاه استان مازندران ضمن نگاه سیستماتیک به این سه مانع و ابعادشان، مانع کارآفرینی داخلی و نیز ابعاد تشکیل دهنده آن را در اولویت قرار داده و اقدامات موثری در این زمینه صورت دهند. پیشنهاد می‌گردد تا مدیران محترم به منظور کاهش اثرگذاری این موانع به تعریف عملیاتی متغیر توجه فرمایند تا ضمن شناخت سایر مولفه‌های تشکیل دهنده هر یک از این موانع، اقدامات لازم را به محوریت آن مولفه‌ها و ابعاد انجام دهند.

مستند به بیان مسئله و نیز تحلیل‌های انجام شده در این تحقیق، موارد زیر بعنوان پیشنهادهایی به منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با این تحقیق ارائه می‌گردد:

- مطالعه و تحقیق در خصوص دیگر متغیرهای مرتبط با موضوع موانع کارآفرینی و کارآفرینان، همانند متغیرهای محیطی و برآیندی و داخلی که در این تحقیق آمده‌اند.

- مطالعه، تحقیق و ارائه راهکارهای مناسب در خصوص برطرف ساختن هر یک از ابعاد موانع مطرح شده در این تحقیق که مرتبط با بانک رفاه استان مازندران می‌باشد.

- انجام و اجرای تحقیق با توجه به مدل مطرح شده، در دیگر بانک‌ها و یا نهادها و سازمان‌های موجود در جامعه و مقایسه یافته‌ها باهم، در هر یک از ابعاد.

- آقاجانی، حسنعلی و آقاجانی، علی اکبر. (۱۳۸۵)، ارائه الگویی یکپارچه مدیریت کارآفرینی، مجموعه مقالات سمینار ملی کارآفرینی، دانشگاه تهران.
- آقاجانی، علی اکبر و مدهوشی، مهرداد. (۱۳۸۶)، بررسی و تبیین موانع داخلی کارآفرینی سازمانی، تهران، همایش ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده.
- احمدپور محمود و همکاران. (۱۳۷۸)، پروژه بررسی تجارب موفق، سیاست‌ها و برنامه‌ها و اقدامات ده کشور جهان در زمینه توسعه و ترویج کارآفرینی.
- احمدپور داریانی. (۱۳۸۰)، کارآفرینی و نقش آن در اقتصاد ملی، مجموعه مقالات همایش کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته تهران، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- بازرگان، عباس و دیگران. (۱۳۷۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- داودی، صدیقه. (۱۳۸۶)، بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش شهرستان کرج، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، گروه تحصیلات تکمیلی، دانشکده مدیریت.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۴)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع، تهران: انتشارات صفار.
- دهقانی زاده، محمود. (۱۳۸۶)، بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در میان پرسنل وزارت کشور، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل، گروه تحصیلات تکمیلی، دانشکده مدیریت.
- فتحیان، محمد و دیگران. (۱۳۸۴)، چالش‌های سازمان‌های کارآفرین در بکارگیری کسب و کار الکترونیک، مجموعه مقالات اولین سمینار ملی کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- لامعی، بهزاد. (۱۳۸۵)، موانع قانونی رشد کارآفرینی در صنایع کوچک ایران، سایت مرکز توسعه کارآفرینی در ایران.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۹)، بررسی موانع کارآفرینی در صنعت کشور و ارائه راهکارهای اساسی جهت توسعه آن، تهران: جهاد دانشگاهی.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ملکی فر، عقیل. (۱۳۸۵)، یک کار راه‌هشت گامی برای توسعه کارآفرینی در استان‌ها، مقاله ارائه شده در کنفرانس ملی توسعه کارآفرینی در ایران، گروه پژوهشی کارآفرینی و اشتغال، اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، تهران.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۴)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.
- یدالهی، جهانگیر و آقاجانی، علی اکبر و کریمی، محبوبه. (۱۳۸۶)، ارائه الگوی جامع به منظور بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها و نهادهای دولتی، مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای مدیریت در هزاره سوم، دانشگاه آزاد چالوس.

- Adams, Lewis M. (1968), **webster`s new dictionary**, Book Inc., publishers, New York.  
*Entrepreneurship and venture.*
- Borins, S. (1998), **What Border: Public Management Innovation in the United States and Canada**, paper presented at the 1998 International Public Management.
- Brown, T.H, Davidsson, P & Wiklund, J. (2001), An operationalization of Stevenson,s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior, **strategic management journal**, 22.
- Brockhaus, R. & Horwitz, P. (1986), **The psychology of the entrepreneur**, in D. Sexton & R. Smilor (eds), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Mass: Ballinger.
- Cornwall, R. Jeffery & Baron, Perlman. (1990), **Organizational Entrepreneurship**, Richard Irwin.
- Cronbach, L. J. (1951), **Coefficient alpha and the internal structure of test**, *Psychometricka*, (16).
- Cornwall, R. Jeffery & Baron, Perlman. (1990), **Organizational Entrepreneurship**, Richard Irwin.
- Cornwall, J. R. & Perlman, B. (1990), **Organisational Entrepreneurship**. Boston, MA: Irwin.
- Drucker, P. (1985), **Innovation and entrepreneurship**, NY: Harper Collins Publisher.
- Du toit, Mathilda. & Du toit. (2001) **Stephen., Interactive LISREL: users guide**, *Scientific software international*.
- Dunphy, S. et al. (1994), **the relationship of entrepreneurial and innovative success**, *Marketing Intelligence and Planning*, (12) (9).
- Elango, B.E., Hounter, Gray. L. & Winchell, Mike. (2007), **Barriers to nurse entrepreneurship: a study of the process model of entrepreneurship**, *American Academy of Nurse Practitioners* 19.
- Fairlie, Robert W; Kapur, Kanika & Gates, Susan., (2011), Is employer-based health insurance a barrier to entrepreneurship? **Journal of Health Economics** 30.
- Forster, J. & Graham, P. (1996), **Entrepreneurial Management in the Public Sector**, Melbourne: Macmillan, {on line} <http://www.elsevire.com>.
- Gartner, W.B., Carter, N.M., & Hills, G.E. (2003), The language of opportunity. In C. Steyaert & D. Hjorth (Eds), *New movements in entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Herbert Robert F. & Albert, H. (1982), **link the Entrepreneu mainsteram views and radical crtiques**, New York: praeger publishers.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. (2002), **Entrepreneurship**, New York: Mc-Graw Hill.
- Hurley, A. (1999), **Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship**, *Woman in Management Review*, (14) (2).
- Jorsekog, Karl G. (1970)**A general method for analysis of covariance structures**, *Biometrico*, 57.
- Ketchen, D.J., Jr. (2003), From the special issue editor: Entrepreneurship: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, 29 (3).
- Klapper, Leora., Laeven, Luc. & Rajan, Raghuram. (2006), Entry regulation as a barrier to entrepreneurship, **Journal of Financial Economics** 82.
- Kline, R.B. (1998), **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**. New York: The Guilford Press.

- Klein, B. Sabine, Astrachan, H. Joseph & Smyrniotou, X. Kosmas. (2005) **The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory**, *Journal of Theory and Practice*.
- Krasniqi, Besnik. A. (2006), Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: the case of Kosova, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol 12, No 12.
- Kuratko, D. et al. (1993), Implementing entrepreneurial thinking in established organizations, **Advanced Management Journal**, Winter.
- Leibenstein, H. (1968), Entrepreneurship and development, **American economic review**, (38) (2).
- MacMillan, I.C, Block, Z, & Narasimha, P.N.S. (1986), Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects, **Journal of business venturing**.
- Marsh, H.W., Balla, J.R., & McDonald, R.P. (1988), Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size, **Psychological Bulletin**, 103.
- Palmer, M. (1987), **The application of psychological testing to entrepreneurial potential**, In C. Baumbach & J. Mancuso (eds), *Entrepreneurship and venture management*, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Pearce, James W. (2003), **Western Carolina University**, Vol. 1, No2.
- Philips, Franks. & Garman, Andrew. N. (2006), **Barriers to entrepreneurship in healthcare organizations**, *Journal of Health & Human Services*.
- Quader, Mohammed Shahedul. (2007), Human resource management issues as growth barriers in professional service firm SMEs, **Journal of Services Research**, Volume 2.
- Sadler, R. J. (1999), Corporate Entrepreneurship in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration**, vol,16 (5).
- Shi, H., Peng, S.Z., Liu, Y. & Zhing, P. (2008), Barriers to the implementation of cleaner production in Chinese SMEs: government, industry and expert stakeholders perspectives, **Journal of Cleaner Production 16**.
- Soniogoi, S. (2001), **Restructuring of Public Sector Undertaking**.{on line} <http://www.obtindia.nic.in>.
- Van Mierlo, J. G. A. (1996), **Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector**, A Public Choice-Approach. Paper Originally Presented at the 65th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America November 18-20, 1995.
- Venkataraman, S. (1997), **The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in entrepreneurship**, firm emergence and growth, 3.
- Willam, Francois. (2002), **Entrepreneurship wellsley: center for Entrepreneurial studies, babson college**.
- Yaghoubi, Jafar. (2010), Study barriers to entrepreneurship promotion in agriculture higher education, *Procedia Social and Behavioral Sciences 2*.
- Zimmerer, W. T. & Scarborough, N. (1996), **Entrepreneurship and the new Ventur Formation**, John Wiley & Sons.

