

## کارآفرینی خط مشی: مطالعه موردی شرکت تولید برق حرارتی

### رحمت اله قلی پور سوته

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

rgholipor@ut.ac.ir

### قنبر محمدی الیاسی

دانشیار گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

elyasi@ut.ac.ir

### فتاح شریف زاده

استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

shatifzadeh\_f@atu.ac.ir

### فرشته باقری

دانشجوی دکتری تخصصی تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تهران (نویسنده مسؤول)

f.bagheri93@ut.ac.ir

یکی از الزامات توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان‌ها نوآوری، تغییر و تحول در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و استفاده از مدل‌های خلاقانه در تصمیم‌گیری‌ها است. برای تحقق این هدف، سازمان‌ها باید در پی کشف فرصت‌ها و شناسایی راه‌حل‌ها و احتمال‌های جدید بوده و نوآوری را در تصمیم‌ها به کار گیرند. چگونگی شناسایی این فرصت‌ها و استفاده از آنها همواره دغدغه خط‌مشی‌گذاران بوده و تلاش‌هایی در زمینه آن انجام شده، اما مدل جامعی که در کشور ما بتواند در یک سازمان دولتی منجر به تصمیم‌گیری کارآفرینانه شود تاکنون ارائه نشده است. بنابراین در صدد برآمدیم تا ابعاد، عوامل و عناصر موثر بر کارآفرینی خط‌مشی را در فرایند خط‌مشی‌گذاری تولید برق حرارتی شناسایی و مدل مناسبی برای کارآفرینی خط‌مشی برای این حوزه ارائه نماییم. برای تحقق این هدف، پژوهشی بنیادی و مبتنی بر روش ترکیبی اکتشافی انجام شد. بدین منظور در بخش کیفی با ۱۸ نفر از صاحب‌نظران حوزه تولید برق که از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، مصاحبه‌هایی انجام شد. در فرایند مصاحبه ۲۴۴ کد باز، ۸۴ کد گزینشی و ۱۶ مؤلفه اصلی شناسایی شده و مدل کارآفرینی خط‌مشی در سه بعد زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری ارائه شد. در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه و پس از سنجش روایی محتوایی آن، براساس نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی بر کارآفرینی خط‌مشی تأیید و مؤلفه‌ها براساس آزمون فریدمن رتبه بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** خط‌مشی عمومی، کارآفرینی خط‌مشی، کارآفرینان خط‌مشی، تحلیل مضمون

## ۱. مقدمه

ابهام به عنوان یک واقعیت زندگی سیاسی، خط‌مشی‌گذاری عمومی را نیز، پیچیده و کمتر قابل فهم می‌سازد. اطلاعات و سوگیری بر انتخاب تأثیر می‌گذارد. خوش اقبالی نقش بزرگی ایفا نموده و توانایی پیش‌بینی رویدادهای آتی را محدود می‌سازد. اما ابهام، نوآوری را پرورش و تعارض سیاسی را گسترش می‌دهد (هاف<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸؛ شارکنسکای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). نوآوری، تغییر و تحول در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها همواره یکی از الزامات توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان‌ها بوده است و این ضرورت در عصر حاضر با شدت بیشتری خودنمایی می‌نماید (الوانی، ۱۳۹۵). با شیوه‌های کهنه و راه‌حل‌های قدیمی نمی‌توان به استقبال آینده‌ای نورفت. دانش جدید خط‌مشی‌گذاری باید راه‌حل‌ها و احتمال‌های جدیدی را بیابد و نوآوری را در تصمیم‌هایش به کار گیرد (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱۸۴).

در طی بیست سال گذشته تعدادی از چارچوب‌های نظری جدید در مورد فرایند خط‌مشی‌شکل‌گرفته یا در حد وسیعی اصلاح شده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۹۳، ص ۲۷). یکی از این چارچوب‌های نظری جدید در بخش عمومی، چارچوب جریان‌ات‌چندگانه می‌باشد که توسط جان کینگدان<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) ارائه شد و وی برای اولین بار مفهوم کارآفرینی خط‌مشی<sup>۴</sup> را بکار گرفت. کارآفرینی خط‌مشی عبارت است از فرایند نوآوری - تولید، ترجمان، و اجرای ایده‌های جدید در بخش دولتی. کارآفرینی خط‌مشی به اجرا گذاشتن یک پروسه خلاقیت در بخش عمومی است (رابرتز و کینگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). اما کینگدان (۱۹۸۴) این سؤال را مطرح می‌کند که برنامه‌های

1 Huff

2 Sharkansky

3 Kingdon

4 Policy Entrepreneurship

5 Roberts & King

دولت چگونه تنظیم می شود و در پاسخ به آن بر سه نکته متمرکز شده است: مشکلات، سیاست ها و شرکت کنندگان. چرا بعضی از مشکلات بیشتر از مسائل دیگر توجه مقامات دولتی را جلب می کنند؟ پاسخ این سؤال هم به شیوه ای باز می گردد که توسط آن مقامات در مورد شرایط آگاه می شوند و هم به شیوه ای که با آن شرایط به عنوان مشکل تعریف می شوند. شانس مطرح شدن یک پیشنهاد یا موضوع در دستور کار دولت به طور قابل توجهی در صورت برقراری ارتباط آن با یک مشکل مهم افزایش می یابد (کینگدان، ۲۰۱۴، ص ۱۹۸).

صاحبنظران حوزه های مختلف همچون اقتصاد، سیاست، علوم اجتماعی و ... همواره با بررسی مسائل عمومی که مبتلا به جوامع است، فهرست مسائل و موضوعات قابل تأمل را مطرح کرده و راه حل هایی برای آنها ارائه می دهند. در این میان مسائلی که در صنعت برق وجود دارد نیز همواره مورد توجه صاحبنظران بوده است. برق یک کالای استراتژیک است و اگرچه در ایران ساختار مناسب و زیرساخت با کیفیتی دارد اما به گفته مدیرعامل گروه مپنا با توجه به شرایط حاکم بر اقتصاد برق؛ اساساً در ایران، برق کالایی اقتصادی نیست چراکه هزینه فروش نه تنها با هزینه تولید برابری نمی کند، بلکه وضعیت پیچیده ای را به وجود می آورد که حتی باید به نقد بحث توزیع عادلانه آن نیز نشست (دنیای اقتصاد، ۱۳۹۷). ساختار صنعت برق در سه حوزه تولید، توزیع و انتقال، که مسئولیت آن بر عهده شرکت مادر تخصصی توانیر بود از مؤثرترین عوامل در حوزه خط مشی گذاری بوده و چندین بار مورد بازنگری قرار گرفته است تا جائیکه دولت یازدهم در واپسین روزهای سال ۱۳۹۲ بر اساس بررسیهای کارشناسی و پیشنهاد وزارتخانه های نیرو و امور اقتصادی و دارایی و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و در اجرای ماده (۲) و بند (ب) ماده (۱۳) و بند (۵) ماده (۱۸) قانون اجرای سیاست های کلی اصل (۴۴) قانون اساسی، با هدف توسعه رقابت در بخشهای تولید و توزیع و صیانت از حقوق متقابل عرضه کنندگان و مصرف کنندگان برق نسبت به انتزاع فعالیت های حوزه تولید برق حرارتی از

شرکت توانیر و تأسیس شرکت "مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی" از طریق اصلاح اساسنامه سازمان توسعه برق ایران، موافقت کرد (عظیمی، ۱۳۹۷، ص ۳۹).

برخی از مسائلی که در پی تجدید ساختار برای شرکت ایجاد شد عبارتند از مبهم بودن آینده برای یک شرکت نوپا، عدم مقبولیت بین ذی‌نفعانی همچون کارکنان سابق سازمان توسعه برق ایران، شرکت توانیر و شرکتهای مدیریت تولید به عنوان متولیان بهره برداری نیروگاههای حرارتی، ناشناخته بودن برند شرکت و سایه برند چندین ساله توانیر روی شرکت، زمره‌های بازنگاری در این خط‌مشی با تغییر دولت و تیم مدیریتی معاونت برق و انرژی وزارت نیرو در سال ۹۶، عدم تحقق منابع مورد نیاز تجدید ساختار همچون استقلال مالی حوزه تولید و تعریف مناسبات و رویه‌های اداری برای برقراری ارتباط بین بخشهای مختلف و به پیروی از آن اجبار به اجرای سیاستها و برنامه‌های منسوخ شده قبلی.

اگرچه در کشورهای دیگر تجدید ساختار به عنوان یک خط‌مشی کلیدی در صنعت برق مورد استفاده واقع شده و در ایران از ابتدای برنامه سوم توسعه اقداماتی در این خصوص صورت پذیرفته، اما همین خط‌مشی نواقص و معضلات متعددی در اجرا بهمراه آورده است. بنابراین ساختار جدید این شرکت، برای موفقیت به تصمیم‌های با رویکرد نوآورانه تر نیاز دارد، هر چند به نظر می‌رسد زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری برای فعالیتهای کارآفرینی خط‌مشی در این شرکت فراهم شده و برخی خط‌مشی‌های کارآفرینانه اتخاذ و اجرا شده است، اما باید شرایطی که طی آن فرصتهای نوآورانه پیش می‌آید شناسایی شده، حرکتی که در این شرایط صورت می‌پذیرد قابل کنترل و بهره برداری بصورت بهینه بوده و همچنین شرایط و عواملی که تحت آن کارآفرینان وارد فرایند خط‌مشی گذاری می‌شوند شناسایی و از قدرت خلاقیت و نوآوری این افراد استفاده شده یا به آن جهت مثبت داده شود. هر چند لزومی ندارد کارآفرینان خط‌مشی چیزی کاملاً جدید را مطرح کنند- در واقع طرح یک ایده موجود در یک موقعیت و زمینه جدید نیز

کفایت می کند (راجرز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵-۱۹۶۲). مشخصه و نوآوری کارآفرینی خط مشی، یافتن و ترکیب اندیشه‌ها و مفاهیم از میان شرایط و عوامل مختلف می‌باشد (مینتروم و لوتجنز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین با عنایت به موارد فوق هدف نهایی پژوهش حاضر ارائه مدل مناسب کارآفرینی خط‌مشی به منظور تبلور ایده‌های جدید و نوآورانه در فرایند تولید برق حرارتی است. برای دستیابی به این هدف سؤالات پژوهش حاضر عبارتند از: ابعاد مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید نیروی برق حرارتی چیست؟ مؤلفه‌های مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید نیروی برق حرارتی چیست؟ رابطه بین ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی چگونه است؟ بدین منظور پس از مرور مختصر مبانی نظری و پیشینه پژوهش و چارچوب مفهومی، روش پژوهش توضیح داده شده، یافته‌ها تشریح و در پایان مدل مناسب کارآفرینی خط‌مشی ارائه می شود.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی خط‌مشی مفهومی تحلیلی است که به سرعت در حال تکامل است. تعداد رو به رشدی از مطالعات که خط‌مشی عمومی را در کشورهای در حال توسعه بررسی می کنند، از کارآفرینی خط‌مشی به عنوان یک مفهوم نظری توضیحی استفاده می کنند (فریشاویرام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). کارآفرینی خط‌مشی برای تقویت نوآوری‌های سیاستی برای دستیابی به توسعه پایدار ضروری است (گویال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). هاپکینز<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) می نویسد: "کارآفرینی خط‌مشی اغلب برای توضیح دستور کار گذاری از طریق اشاره به رفتار عاملان تغییر<sup>۶</sup> فردی استفاده می شود". وی معتقد است در دولت، کارآفرینی خط‌مشی معمولاً در سه مرحله رخ می دهد. در مرحله اول خدمتگزاران

1 Rogers

2 Mintrom & Luetjens

3 Aviram & Cohen & Beeri

4 Goyal & Howlett & Chindarkar

5 Hopkins

6 Change agents

دولتی تقاضای پنهانی در "بازار سیاسی"<sup>۱</sup> برای نوعی نوآوری که شامل یک محصول عمومی باشد، را شناسایی می‌کنند (مینتروم، ۲۰۰۰-۱۹۹۷)، در مرحله دوم، آنها یک ابزار یا یک رویکرد سیاسی نوین را برای عرضه این تقاضا ارائه می‌دهند (مینتروم و ورگاری، ۱۹۹۸) و سوم، آنها از ایجاد تیم، تیزهوشی اجتماعی، تعریف مشکل و رهبری با نمونه استفاده می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که قرار است نوآوری در دستور کار قرار گیرد (مینتروم و نورمن، ۲۰۰۹).

رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) معتقدند کارآفرینی خط‌مشی نیز مانند بسیاری از فعالیت‌های بشری، یک پروسه اجتماعی پیچیده و مجموعه‌ای به هم پیوسته است که در آن بسیاری از کارها به‌طور هم‌زمان اتفاق می‌افتند ولی هر کدام تحت کنترل بازیگران و کارکنان آن کار هستند. دسته‌بندی این فعالیتها یا به عبارتی ساختار کارآفرینی خط‌مشی عبارت‌اند از (جدول شماره ۱):

---

1 Political marketplace

جدول شماره (۱): ساختار کارآفرینی خط‌مشی (منبع رابرتز و کینگ ۱۹۹۱)

فعالیت‌های فکری / خلاقانه	خلق ایده‌ها شامل ابداع ایده‌های جدید خط‌مشی و استفاده از مدل‌ها و ایده‌های برگرفته از سایر حوزه‌های خط‌مشی تعیین مشکلات و انتخاب راه‌حل شامل تعیین خلاءهای عملکردی و تعیین ترجیحی راه‌حل‌های جایگزین انتشار ایده‌ها
فعالیت‌های طبقه بندی استراتژیک	فرموله کردن چشم‌انداز و استراتژی اصلی استنتاج استراتژی سیاسی توسعه اکتشافی فعالیت
فعالیت‌های تجهیز و اجرا	ایجاد پروژه‌های نمایشی جذب حامیان و خودی‌های بروکراتیک مشارکت با افراد شناخته شده / گروه‌نخبگان فهرست کردن مقامات منتخب تشکیل گروه‌های لابی و هماهنگ کردن تلاش‌ها جلب توجه و حمایت رسانه‌ها
فعالیت‌های اداری و ارزیابی	تسهیل برنامه اداری مشارکت در برنامه ارزیابی

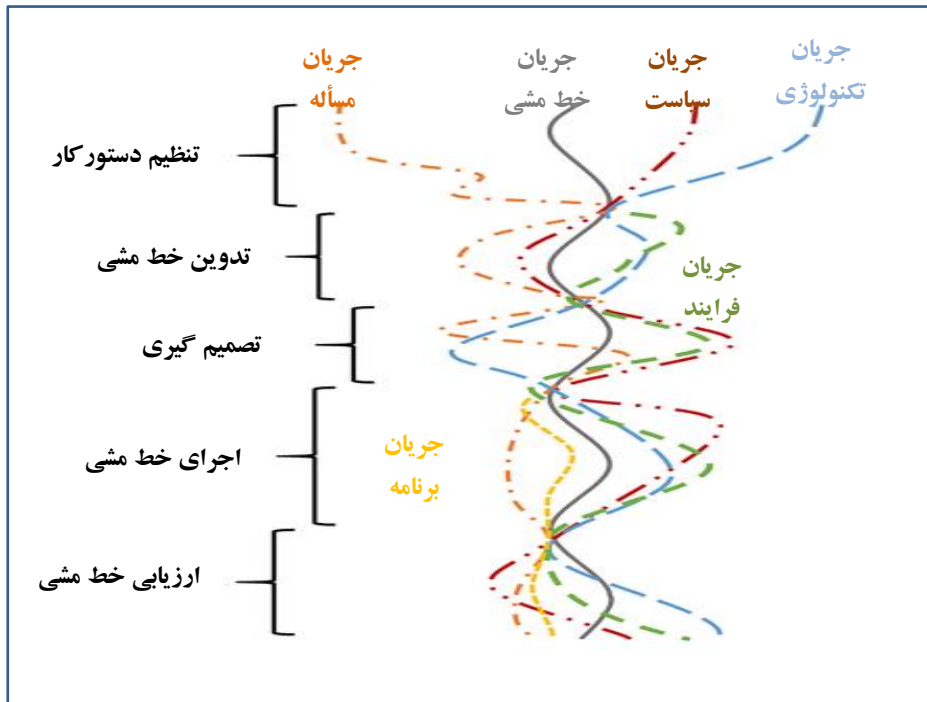
میتروم و لوتجنز (۲۰۱۷) معتقدند که "بهبود نظریه پردازی درباره کارآفرینی خط‌مشی بواسطه مطالعات انجام شده درباره کارآفرینان خط‌مشی در متن سیاست امکان پذیر شده است" (هویتما و میجرینک، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰؛ میتروم، ۱۹۹۷، ۲۰۰۰، ۲۰۱۳؛ میتروم و همکاران، ۲۰۱۴). فریش آویرام و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی ۴۷ مقاله که بین سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۷ منتشر شده‌اند، با هدف مرور سیستماتیک ارزیابی ماهیت کارآفرینی خط‌مشی در کشورهای

در حال توسعه، یک روند مثبت و رو به رشد در کاربردهای مفهوم کارآفرینی خط‌مشی در مقالات تحقیقاتی در مورد جهان در حال توسعه را که در سال‌های اخیر شتاب گرفته، نشان می‌دهند و تحلیل آنها به این نتیجه می‌رسد که کارآفرینان خط‌مشی در کشورهای در حال توسعه تلاش زیادی در مرحله تنظیم دستورکار خط‌مشی‌گذاری از طریق چارچوب‌بندی مشکل و اشاره به راه‌حل‌های ممکن و دست‌یافتنی نوآورانه، می‌کنند. آنها تعاریف و فراوانی استراتژی‌های به کار رفته توسط کارآفرینان را خلاصه می‌کنند، استراتژی‌هایی که بیشترین فراوانی را داشته‌اند در جدول شماره (۲) نشان داده می‌شوند.

جدول شماره (۲): تعاریف و فراوانی استراتژی‌ها (فریش آوبرام و همکاران ۲۰۲۰)

فراوانی (درصد)	تعریف	استراتژی
۸۰.۹	ایجاد شبکه با فعالان بخش‌ها و سازمان‌های مختلف	از بین بردن مشارک‌های بین‌سازمانی و بین‌بخشی
۷۶.۶	چارچوب سازی یک مسأله به شیوه‌ای سیاسی و فرهنگی مقبول و مطلوب	چارچوب بندی مسأله
۷۶.۶	پیشنهاد یک راه‌حل، یک برنامه سیاسی خاص	یافتن راه حل
۷۰.۲	ایجاد شبکه در میان سیاستمداران و کارمندان دولت	ایجاد شبکه در دولت
۷۰.۲	ایجاد شبکه در میان بازیکنان خصوصی، دولتی و بخش سوم	ایجاد ارتباط با دولت
۵۹.۶	تعامل با دیگران برای نشان دادن کارآیی یک پیشنهاد خط‌مشی	جمع‌آوری شواهد برای نشان دادن کارآیی این سیاست
۵۵.۳	داشتن یک برنامه بلند مدت سیستماتیک	برنامه ریزی استراتژیک
۵۵.۳	ارایه ارزش بالقوه برای کارآفرینی سیاسی	ریسک پذیری
۵۳.۲	رهبری فعال شبکه خط‌مشی	رهبری تیم
۵۱	فعال شدن در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری	فعال‌سازی سیاسی

گویال و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی خود در زمینه سیاست نوآوری آب-انرژی در گوجورات هند به این نتیجه می‌رسند که: در حالیکه سیاست و کارآفرینی خط‌مشی بدون شک نقش مهمی در جفت کردن جریان‌ها و تقویت این نوآوری سیاست ایفا می‌کند، کارگزار فرآیند، قهرمان برنامه و نوآور فن‌آوری نیز در تدوین سیاست، اجرا و موفقیت مهم بودند. بنابراین شش نوع جریان برای شناسایی و تشخیص انواع مختلف کارآفرینی درگیر در نوآوری خط‌مشی برای پایداری مفید است. این جریان‌ها عبارتند از جریان مسأله، خط‌مشی، سیاست، فرایند، برنامه و فناوری که در شکل شماره (۱) نمایش داده می‌شوند.



شکل شماره (۱): چارچوب جریان‌ات چندگانه کارآفرینی خط‌مشی (منبع گویال و همکاران ۲۰۲۰)

بررسی‌ها نشان می‌دهد در کشور ما تاکنون مطالعه‌ای در زمینه کارآفرینی خط‌مشی و یا مؤلفه‌های مرتبط با آن از جمله کارآفرینان خط‌مشی انجام نشده است. تحقیقاتی در زمینه تبیین برخی از پدیده‌ها با استفاده از نظریه چارچوب جریانات چندگانه کینگدان صورت گرفته که نتیجه آن ارائه مدل در زمینه کارآفرینی خط‌مشی نبوده است. لذا خلأ پژوهشی در زمینه کارآفرینی خط‌مشی در کشور به چشم می‌خورد. پرداختن به موضوع کارآفرینی خط‌مشی در سایر کشورها در سه دهه گذشته، قابل توجه بوده و مطالعات بسیاری در این حوزه انجام شده است، تلاش‌های صورت گرفته بیشتر در حوزه شناسایی نقش یا ویژگی‌های کارآفرینان خط‌مشی بوده و در درجه اول روی بازیگران و راهبردهای آنها تمرکز می‌کنند و عوامل زمینه‌ای را کمتر لحاظ کرده‌اند. این تا حدودی، به دلیل محدودیت‌های فضایی است. با این حال، تصویر تطبیقی کامل مستلزم کار بیشتر روی عوامل زمینه‌ای است که بر موفقیت کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند (بوتریل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). علاوه بر تلاش‌های رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) و میتروم (۱۹۹۴) برخی از پژوهش‌ها در این حوزه که جملگی در حوزه پژوهش کیفی قرار داشته‌اند بصورت خلاصه در جدول شماره (۳) نشان داده می‌شوند.

جدول شماره (۳): پیشینه تحقیق

محقق (سال)	عنوان تحقیق	یافته‌های تحقیق
هوتیما و میجرنیک (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰)	کارآفرینان خط‌مشی و راهبرد های تغییر: درس‌هایی از ۱۶ مطالعه موردی از تحولات آب در سرتاسر دنیا	خلاصه بندی کارآفرینی خط‌مشی در مطالعات موردی و پرداختن به موانع و امکانات بالقوه برای بهبود فرصت‌هایی برای راهبری موفق تحولات آب
اندرسون (۲۰۱۳)	کارآفرینان خط‌مشی و تغییرات نهادی	ارائه مدل کارآفرینی خط‌مشی: - شرایط اجتماعی-ساختاری - بازخوردهای سازمانی مثبت و منفی - الگوی هنجاری (گفتمان های سیاسی) / فرهنگی / مذهبی) - تفسیر کارآفرینان خط‌مشی
کرنی و جونز (۲۰۱۶)	چارچوب جریان‌ات چندگانه کینگدان: تأثیر تجربی این نظریه جهانی چیست؟	دسته‌بندی ۴۱ مطالعه در قالب ۷ دسته و این نتیجه که هیچ دورنمای بلاواسطه‌ای از تبدیل MSA به یک نظریه دقیق یا مدلی با فرضیه‌هایی که در موارد متعدد آزموده شده باشد وجود ندارد.
هندرسون (۲۰۱۸)	زمینه کارآفرینی خط‌مشی: درک پیدایش راه‌حل‌های جدید خط‌مشی برای نوآوری خدمات در فنلاند و ایرلند	شناسایی استراتژی‌های کارآفرینان خط‌مشی در فنلاند و ایرلند، مانند اجرای تحقیقات سیاسی، استفاده از مشاوران متخصص خارجی و شبکه‌سازی در عرصه داخلی / بین‌المللی و تداوم تلاش‌ها

### ۳. چارچوب مفهومی

رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) کارآفرینی دولتی را فرایند معرفی نوآوری (زایش، تبدیل و اجرای ایده‌های جدید) در درون بخش دولتی توصیف و کارآفرینان خطمشی را به عنوان نوعی از کارآفرینان دولتی<sup>۱</sup> قلمداد می‌کنند. از دیدگاه مینتروم و نورمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ادبیات موجود نشان می‌دهد که کارآفرینی خطمشی بیشتر در مواردی اتفاق می‌افتد که تغییرات شامل اختلال در روش‌های تثبیت شده انجام کارها است. خطمشی‌های عمومی برای حل مشکلات خاص طراحی و اجرا می‌شوند. سپس با پدیدار شدن چالش‌های جدید، تغییرات تدریجی<sup>۳</sup> به این خطمشی‌ها اضافه می‌شوند. با این حال مواردی اتفاق می‌افتد که در آن‌ها چالش‌های جدید آنقدر مهم هستند که سیستم‌های ایجاد شده برای مدیریت آنها ناکافی قلمداد می‌شوند. بخش کلیدی کارآفرینی خطمشی شامل تصاحب این چنین لحظات برای ترویج تغییرات عمده می‌باشد. چنین کاری مستلزم خلاقیت<sup>۴</sup>، انرژی و مهارت سیاسی<sup>۵</sup> است. از نظر آنها عناصر اصلی کارآفرینی خطمشی عبارتند از: تیزفهمی و ذکاوت اجتماعی<sup>۶</sup>، تعریف مسأله<sup>۷</sup>، تیم‌سازی و هدایت بر مبنای نمونه‌ها و قاعده‌های کلی<sup>۸</sup>. مینتروم در مطالعات خود دریافت که برخی کارآفرینان خطمشی از برخی دیگر در شبکه‌سازی که مرتبط با تیزفهمی و تیزهوشی اجتماعی است اثربخش‌تر هستند و با توانایی تیم‌سازی از کارآمدی بیشتری برخوردار هستند.

1 Public entrepreneurs

2 Mintrom & Norman

3 Incremental changes

4 Creativity

5 Political skill

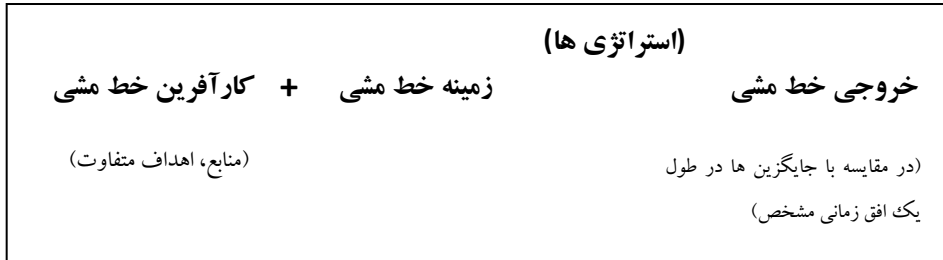
6 Displaying Social Acuity

7 Defining Problems

8 Leading by Example

گرین<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) مدل علی کارآفرینی خط مشی<sup>۲</sup> را که در شکل شماره (۲) نمایش داده شده، ارائه داده است:

شکل شماره (۲): مدل علی کارآفرینی خط‌مشی (منبع گرین ۲۰۱۷)



#### ۴. روش پژوهش

با توجه به ماهیت و اهداف پژوهش از رویکرد ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی استفاده شده است. در صورتی که پژوهشگر بخواهد در آغاز پژوهش به تدوین یک ابزار اندازه‌گیری بپردازد و مشاهده متغیرهای مورد نظر را به عمل آورد، لازم است در مرحله اول، داده‌های کیفی گردآوری و پس از آن در مرحله بعد داده‌های کمی گردآوری شود (بازرگان، ۱۳۹۷، ص ۱۵۹). در این پژوهش و در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری شده و از روش تحلیل مضمون<sup>۳</sup> برای تحلیل داده‌ها و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی خط‌مشی استفاده شده است. در بخش کمی نیز داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری و با استفاده از تحلیل‌های آماری بررسی شدند.

1 Green  
2 Causal model of entrepreneurship  
3 Thematic Analysis

**پژوهش کیفی:** در این بخش برای جمع‌آوری داده‌ها، به دلیل ماهیت موضوع موردبررسی از مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته استفاده شده، بدین منظور با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup>، مطلعین کلیدی به صورت زنجیره وار شناسایی شده و مصاحبه‌هایی با آنها در خصوص مورد مطالعه انجام شد. این فرایند شامل نمونه‌گیری تکراری، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها تا زمانی است که اشباع نظری حاصل شود. اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که هیچ اطلاعاتی درباره موضوع در شرایط تکراری پدیدار نشود. در این راستا پژوهشگر توأمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدبندی و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی بعداً جمع‌آوری شوند و کجا آنها را پیدا کند تا بتواند نظریه اش را توسعه دهد. در فرایند نمونه‌گیری گلوله برفی مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری یعنی جایی که دانش جدیدی از داده‌ها به دست نمی‌آید (هارت<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۵)، ادامه پیدا می‌کند. در این پژوهش از مصاحبه ۱۵ م به بعد داده جدیدی شناسایی نشده، اما برای حصول اطمینان با ۱۸ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شده است. مصاحبه شونده‌گان شامل برخی از مدیران ارشد وزارت نیرو و شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی و اعضاء هیات مدیره آن بوده‌اند. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان در پیوست (۱) ارائه شده است.

برای محاسبه پایایی روش پژوهش از پایایی بازآزمون استفاده شد. به این منظور دو مصاحبه انتخاب و در فاصله‌ی زمانی ده روز دوبار کدگذاری شدند. کدهایی که در دو کدگذاری باهم مشابه بودند به عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. محاسبه پایایی براساس روش هولستی انجام شد که فرمول آن عبارت است از (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰):

1 Snowball Sampling  
2 Hart

$$100\% * \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

براساس فرمول فوق درصد پایایی بازآزمون بیشتر از ۶۰ درصد بوده، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری ها تأیید شده است (پیوست ۲).

پژوهش کمی: در این مرحله بمنظور اعتبارسنجی و اولویت بندی مؤلفه‌های احصاء شده در بخش کیفی با استفاده از ابزار پرسشنامه، داده‌ها جمع آوری و سپس تحلیل شدند. پرسشنامه براساس مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی طراحی و جهت تعیین روایی آن از روایی محتوایی استفاده شد. در این مرحله مدیران عامل شرکتهای تولید و مدیریت تولید برق که تعداد آنها ۳۷ نفر می باشد، به عنوان مشارکت کننده به شیوه هدفمند انتخاب که تعداد ۳۳ نفر از آنها در ۲ مرحله در تکمیل پرسشنامه‌ها بصورت الکترونیکی مشارکت نمودند.

## ۵. یافته‌های پژوهش

### یافته‌های مرحله کیفی پژوهش

با توجه به چارچوبی که براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون تعیین نمودند، نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مدل کیفی پژوهش با ۳ مضمون اصلی، ۱۶ مضمون پایه و ۸۴ کد گزینشی برای ارائه مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی شناسایی شد. در این پژوهش از مدل سه شاخگی (ساختار<sup>۲</sup>، زمینه<sup>۳</sup>، محتوا<sup>۴</sup>) برای نشان دادن مدل استفاده شده، این مدل یک ابزار تحلیلی است که براساس آن می توان مطالعات و تئوری های سازمان و مدیریت را در سه حوزه بررسی کرد (میرزائی اهرنجان، سرلک، ۱۳۸۴) لذا

- 1 Braun & Clarke
- 2 Structure
- 3 Context
- 4 Content

به دلیل اینکه در این پژوهش طراحی مدل کارآفرینی خط‌مشی به عنوان یک مدل تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری برای یک سازمان دولتی مد نظر بوده، از این چارچوب استفاده شده است.

**عوامل ساختاری:** همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند

**عوامل زمینه‌ای<sup>۱</sup> (محیطی):** شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که بر سازمان احاطه دارد و سیستم‌های اصلی با ابرسیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد.

**عوامل رفتاری<sup>۲</sup> (محتوایی):** انسان و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را شامل و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند (میرزائی اهرنجانی، سرلک، ۱۳۸۲).

بنابر موارد گفته شده، مضمون‌های اصلی به عنوان ابعاد سه‌گانه زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری، مضمون‌های پایه به عنوان مؤلفه‌های مدل و کدهای گزینشی به عنوان شاخص‌های مدل تعیین شدند، این عوامل در جدول شماره (۴) نشان داده می‌شود.

---

1 Contextual  
2 Behavioral

جدول شماره (۴): مدل کیفی پژوهش

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	شاخص	
بعد زمینه ای	جهت گیری سیاسی و اقتصادی	دیدگاه دولت به برق به عنوان یک کالای اقتصادی نه صرفاً خدمت	
		ساختار دولتی صنعت برق	
		دیدگاه وزارت نیرو به تولید برق	
		نقش نمایندگان مجلس در تصمیم گیری های تولید برق	
		نقش جهت گیری سیاسی، اقتصادی کشور در مالکیت نیروگاهها	
		تاثیر وضعیت اقتصادی و تحریم ها در تولید برق	
	ظرفیت های قانونی	مطالعات تطبیقی	کشف و استفاده از ظرفیتهای نهفته در قوانین
			ظرفیت خصوصی سازی صنعت برق
			همکاری با سازمان بورس و سازمان خصوصی سازی
	شبکه سازی	منابع مالی	استفاده از تجربیات موفق واحدهای مختلف در شرکت
			استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها
			بررسی و استفاده از تجارب صنایع موفق در کشور
بعد ساختاری	منابع مالی	جلب مشارکت ذی نفعان: نمایندگان مجلس، وزارت نیرو، شرکت توانیر، بخش خصوصی، تولیدکنندگان بخش دولتی و خصوصی، شرکتهای مدیریت تولید برق، مصرف کنندگان برق	
		استفاده از مشاوران مجرب برای رسیدن به اهداف	
		همکاری با متخصصان دانشگاهی و غیردانشگاهی خارج از سازمان	
		استفاده از نظرات متخصصان داخل سازمان	
بعد ساختاری	منابع مالی	محدودیت منابع مالی به عنوان یک محرک	
		تامین منابع مالی مورد نیاز برای انجام مأموریت های سازمان	
		تحقق استقلال مالی شرکت به عنوان منبع اصلی تجدید ساختار	
		توجه به تکالیف بالادستی	
		توافق روی مدل کسب و کار حاکمیت یا تصدی و توجه به نقش شرکنداری	

سازمان دهنده	مضمون	شاخص
	تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت	توجه به مأموریت اصلی شرکت (تولید برق)
		عزم و اراده و هماهنگی ارکان شرکت
		شناسایی مشکلات (شناسایی مسائل اصلی شرکت، نقد واگرایانه به مسائل، توجه به همه ابعاد مسائل)
	تمرکز زدایی	تعیین چارچوب انجام کار و تفویض اختیار به کارکنان برای انجام آن
		تسهیل در ارتباط بین مدیران و کارکنان
		ایجاد ساز و کار مناسب برای کارکنان جهت ارائه ایده
	راه اندازی اتاق فکر	راه اندازی مرکزی تحت عنوان اتاق فکر برای ایده پردازی
		ایجاد واحد کارآفرینی در ساختار سازمانی
		ایجاد یک کانون تفکر مستقل از دولت
		تشکیل تیم فرابخشی برای ایده پردازی و تصمیم گیری
ویژگیهای ایده پردازان در اتاق فکر: آشنایی با تکنیک های خلاقیت، دارا بودن سابقه اجرایی، داشتن انگیزه، نقدپذیری، دنبال نفع شخصی نبودن، ذی نفوذ بودن بجای ذی نفع بودن، آشنایی با مسائل صنعت برق، داشتن تخصص های چندگانه، داشتن ایده‌های جدید		
تعریف درست جایگاه و نقش افراد		
سازماندهی	تعیین محدوده خط‌مشی گذاری	
	تدوین و بازنگری لازم در شرح وظایف واحدها	
	فراهم کردن بستر آی تی	
تکنولوژی	توجه به تکنولوژی مورد نیاز	
	راه اندازی سیستم اطلاعاتی	
بعد ساختاری	ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه	اطلاع رسانی و انتشار ایده‌ها
		استقرار نظام مدیریت دانش
		فعال کردن نظام پیشنهادات
	مدیریت ارشد	توانایی ایده پردازی مدیرعامل شرکت
		توانایی ایده پردازی مدیران ارشد شرکت

شاخص	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
همراهی، توجه و حمایت مدیران ارشد از نوآوری و ایده‌های خلاقانه در شرکت		
تغییر نکردن تصمیمات مدیریتی با جابجایی مدیران		
رسیدن به تعریف مشترک بین مدیران ارشد		
استفاده از نیروی متخصص برای خط‌مشی‌گذاری	صلاحیت	
توجه به نظام صلاحیت حرفه‌ای در انتخاب و انتصاب افراد	حرفه‌ای	
توجه به نظام جانشین پروری	منابع انسانی	
شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران فارغ از نگاه مهندسی در اداره شرکت با نیروگاه‌های تولید برق		
پاداش مبتنی بر عملکرد (تعریف سیستم ارزیابی عملکرد قوی، توزیع عادلانه پاداش)		
انگیزش نیروی انسانی	توسعه منابع	
ویژگیهای کارآفرین خط مشی: آشنایی به قوانین، توانایی کارگروهی، داشتن فهم عمیق	انسانی	
اجرائی، توانایی پیگیری موضوعات با سماجت، مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، آشنایی با	کارآفرین	
صنعت برق، داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه فعالیت		
درگیر کردن کارکنان خط مقدم	مدیریت	
توجه به ایده‌های کارکنان خط مقدم		
جلب مشارکت نیروی انسانی سازمان	مشارکتی	
رویکرد خط‌مشی‌گذاری از پائین به بالا		
تشکیل کارگروه‌های تخصصی در هر حوزه		
ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان	فرهنگ	
انتقال فرهنگ نوآورانه با بکارگیری نیرو از سازمانهای دیگر	سازمانی	
تاثیر فرهنگ سازمانی بر ارائه ایده‌های خلاقانه		

بعد رفتاری

## یافته‌های مرحله کمی پژوهش

در این مرحله ابتدا روایی محتوایی پرسشنامه تعیین شده و سپس تحلیل‌های آماری انجام شد. با توجه به اینکه شاخص CVR برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰.۳۳ و شاخص CVI بیشتر از ۶۰ درصد بودند، روایی محتوایی ابزار تأیید شده است (پیوست ۳).

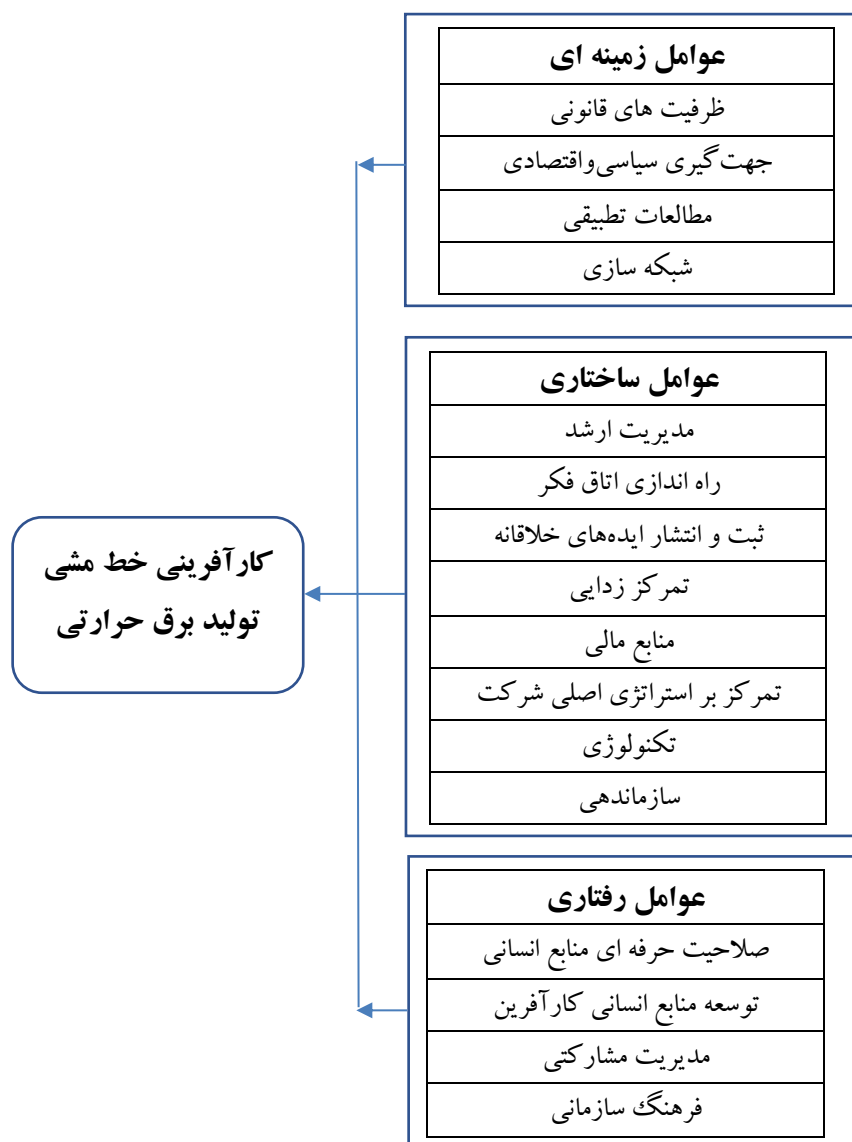
## تأیید مؤلفه‌های مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی

برای تأیید مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در بخش کیفی، در این مرحله از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در این بخش از مشارکت کنندگان خواسته شد که میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌های شناسایی شده را براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت با اختصاص مقادیر ۱ تا ۵ (۱: خیلی کم، ۲: کم، ۳: متوسط، ۴: زیاد و ۵: خیلی زیاد) که آن را به مقیاس شبه فاصله‌ای تبدیل کردیم، مشخص کنند. از بین ۸۴ شاخص شناسایی شده در بخش کیفی، ۸ شاخص از نظر مشارکت کنندگان در این بخش مورد تأیید قرار نگرفته و ۷۶ شاخص تأیید شد و در نتیجه‌ی این آزمون همه ۱۶ مؤلفه در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت.

## رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی

برای بررسی اینکه آیا مؤلفه‌های شناسایی شده دارای اهمیت یکسان می‌باشند یا خیر، از آزمون فریدمن استفاده شد. از آنجا که سطح معناداری مشاهده شده کمتر از ۰.۰۵ است، فرض صفر مبنی بر برابری اهمیت همه مؤلفه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود، در این رتبه‌بندی مدیریت ارشد از مؤلفه‌های بعد ساختاری، صلاحیت حرفه‌ای منابع انسانی و توسعه منابع انسانی کارآفرین از مؤلفه‌های بعد رفتاری بالاترین رتبه‌ها را کسب نمودند (پیوست ۴).

با توجه به نتایج این پژوهش که تشریح شد، مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی در شکل شماره (۳) نمایش و سپس مؤلفه‌های شناسایی شده توضیح داده می‌شوند.



شکل شماره (۳): مدل حاصل از پژوهش

**عوامل زمینه‌ای:** در این پژوهش ۴ عامل زمینه‌ای اثرگذار بر کارآفرینی خط‌مشی شناسایی شد که از بین این عوامل ظرفیت‌های قانونی به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌گر دید. تجربه مدیران در این حوزه نشان‌دهنده توجه به ظرفیت‌هایی که در برخی قوانین نهفته است مانند اصل ۴۴ قانون اساسی زمینه‌ساز ارائه ایده‌های خلاقانه در شرکت بوده است. عامل دوم براساس میزان اهمیت جهت‌گیری سیاسی و اقتصادی است، دیدگاهی که وزارت نیرو به عنوان متولی اصلی صنعت برق در سطح کلان دارد، همچنین نقشی که نمایندگان مجلس در تصمیم‌گیری‌های تولید برق در سطح استان‌ها ایفا نموده و تاثیری که می‌توانند بر برخی از تصمیم‌ها داشته باشند و موضوع جهت‌گیری سیاسی و اقتصادی کشور در مالکیت‌دولتی یا خصوصی نیروگاه‌ها و وضعیت اقتصادی در کشور و تحریم‌هایی که حوزه برق را تحت تاثیر قرار می‌دهد، از جمله شاخص‌های تعیین‌کننده‌ی این عامل می‌باشد. عامل سوم مطالعات تطبیقی است، استفاده از تجربیات خلاقانه در داخل و خارج از سازمان شامل تجربیات موفق در واحدهای مختلف سازمان یا تجربه سایر صنایع در کشور و خارج از کشور. بطور مثال استفاده از تجربه بوئینگ در تعمیرات تجهیزات نیروگاهی باعث کاهش ۴۰ درصدی هزینه تعمیرات تجهیزات نیروگاهی شده است. عامل چهارم شبکه‌سازی است، هر جا که مشارکت ذی‌نفعان از جمله وزارت نیرو، بخش خصوصی، شرکتهای مدیریت تولید و ... جلب شود، تجربه موفق‌تری برای بروز ایده‌های خلاقانه خواهد بود.

**عوامل ساختاری:** از حیث عوامل ساختاری که به عوامل، عناصر و شرایط فیزیکی و غیرانسانی باز می‌گردد، ۸ عامل شناسایی شد، که بیشترین تعداد مؤلفه‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. مهمترین عامل ساختاری اثرگذار مدیریت ارشد تعیین شد، توجه و حمایت مدیریت ارشد از نوآوری و ایده‌های خلاقانه کارکنان شرکت و توانایی ایده‌پردازی مدیرعامل به عنوان عناصر مهم موثر در این حوزه شناسایی شدند که در حال حاضر هم به رغم مشارکت کنندگان در پژوهش بر خط‌مشی‌های اتخاذ شده به آن توجه شده و تمرکز بیشتر روی آن موفقیت بیشتری را در ارائه

ایده‌های نو در بر خواهد داشت. عامل دوم راه اندازی اتاق فکر است، اتاق فکرهای مستقل از ساختار سازمانی و در واقع تیم‌های فرابخشی که ایده پردازان در آنها مشغول فعالیت شده و به عنوان بازوی فکری، ایده‌های نو و خلاقانه را به مدیریت ارائه دهند. البته چارچوب این اتاق فکر و ویژگیهای افرادی که باید در آن عضو باشند، باید مشخص شود. از جمله ویژگیهایی مهمی که برای این افراد برشمرده شد، عبارتند از: دارا بودن سابقه اجرایی، داشتن انگیزه، نقدپذیری، دنبال نفع شخصی نبودن، آشنایی با مسائل صنعت برق، داشتن تخصص‌های چندگانه، داشتن ایده‌های جدید. همچنین ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه به شکلی که کارکنان سازمان در جریان مسائل اصلی شرکت و تصمیماتی که برای حل آنها اتخاذ شده قرار بگیرد، منجر به آگاهی بخشی و تشویق سایر کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری خواهد شد. عامل سوم تمرکززدایی است، به این مفهوم که ارتباط بین مدیران و کارکنان تسهیل شود، در مواردی که امکان‌پذیر است به کارکنان برای انجام کارها اختیار لازم داده شده تا زمینه شکوفایی و ارائه ایده‌های نو توسط آنها همراه با پذیرش مسئولیت‌ها و با آزمون و خطا فراهم شود. عامل بعدی تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت است، که برای دستیابی به آن ضمن توجه به تکالیف بالادستی که توسط مراجع قانونی به شرکت ابلاغ می‌شود، لازم است مسئولین روی مدل کسب و کار شرکت توافق کنند یعنی به وضوح مشخص شود که وظیفه سازمان، حاکمیت است یا تصدی‌گری و به مسائل و مشکلاتی توجه شود که جنبه شرکت‌داری دارد، چون یکی از وظایف اصلی شرکتها سودآوری است، همچنین توجه به مأموریت اصلی شرکت که باید تولید برق باشد و عدم مداخله در موضوعات دیگر که بعضی وقتها مسأله اصلی سازمان‌های دیگر است، هم حائز اهمیت است، در این راستا شناسایی مشکلات اصلی شرکت و توجه به همه ابعاد آن قابل توجه است و ارکان شرکت باید عزم و اراده و هماهنگی لازم را در این زمینه داشته باشند.

**عوامل رفتاری:** از حیث عوامل رفتاری که انسان و روابط انسانی در سازمان را شامل می‌شود، ۴ دسته عامل شناسایی شد. عوامل رفتاری احصاء شده در این پژوهش رتبه‌های ۲ تا ۵ را در بین مجموعه عوامل مؤثر بر کارآفرینی کسب نمودند و این نشان از تأثیر مهم عوامل رفتاری بر خط‌مشی‌گذاری‌ها دارد. مهم‌ترین عامل رفتاری صلاحیت حرفه‌ای منابع انسانی است، عنصر مهمی که بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه به آن اشاره کردند، شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران سازمان است، آنچه که صاحب‌نظران بسیاری به آن اذعان دارند این است که نگاه قالب‌در بخش برق نگاه مهندسی است و در اداره شرکت یا نیروگاه‌ها بیشتر مهندسین متصدی مشاغل مدیریتی بوده‌اند، در صورتیکه یک نیروگاه صرفاً با حضور مهندسین اداره نمی‌شود، در نیروگاه تخصص مالی، حقوقی، مدیریتی، اقتصاد هم موردنیاز است، همانگونه که مدیرعامل شرکت مادر تخصصی با تحصیلات اقتصاد و مدیریت MBA موفقیت‌های بسیاری در مدیریت شرکت کسب نمود، بنابراین شاید بهتر باشد، مهندسان مشاغل فنی را انجام و مدیریت و امور اداره باید به دست متخصصین آن سپرده شود، البته این به این مفهوم نیست که مهندسان هیچ‌گاه مدیران موفق نبوده‌اند. عامل بعدی مدیریت مشارکتی است، در بیشتر مصاحبه‌ها به این عامل اشاره شد و عنصری که نقش محوری در این زمینه داشت تشکیل کارگروه‌های تخصصی و جلب مشارکت کارکنان بود. اما نباید فراموش کنیم که عامل فرهنگ سازمانی همواره یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار رفتاری در سازمان است، چنانچه به دنبال ایده‌ها و افکار نو و خلاقانه در اداره سازمان باشیم، باید فکری برای ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان کنیم و به این عنصر توجه کنیم، یکی دیگر از عناصر مربوط به این عامل انتقال نیروی انسانی از سازمانهای دیگر، از جمله وزارت نیرو، شرکت توانیر، شرکت آب نیرو و ... بوده که هر کدام از این نیروها با تجارب مختلف در زمینه‌ی کاری نو، می‌توانند توانمندیهای خود را بروز دهند.

## ۶. جمع بندی و نتیجه گیری

شاید در ابتدا با مشاهده عنوان این پژوهش در ذهن خواننده، تصویری از کارآفرینی به مفهومی که در کسب و کار وجود دارد متصور شود، اما هدف ما تجلی مفهوم کارآفرینی در بخش عمومی بوده است. بدین منظور در این پژوهش تلاش شد پس از مرور مبانی نظری، در مرحله اول با بهره گیری از تجربیات مدیران و صاحب نظران حوزه تولید برق حرارتی که از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته نظرات آنها جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، عوامل مؤثر بر کارآفرینی خط مشی تولید برق حرارتی شناسایی و براساس آن مدل اولیه پژوهش ارائه شد. در مرحله دوم براساس نتایج حاصل از مرحله قبلی و از طریق پرسشنامه، اعتبار مدل اولیه ارائه شده توسط دسته دوم مشارکت کنندگان مورد سنجش قرار گرفته و در نهایت مدل مناسب کارآفرینی خط مشی شامل ابعاد سه گانه "زمینه ای"، "ساختاری" و "رفتاری" ارائه گردید.

**عوامل زمینه‌ای** مشتمل بر ۴ مؤلفه بوده که به ترتیب اهمیت عبارتند از: ظرفیتهای قانونی، جهت گیری سیاسی اقتصادی، مطالعات تطبیقی و شبکه سازی. از بین عوامل زمینه‌ای شناسایی شده عامل جهت گیری سیاسی اقتصادی مشابه با "جریان سیاسی" مدنظر کینگدان (۱۹۹۱) و عامل مطالعات تطبیقی با "استفاده از مدل ها و ایده‌های برگرفته از سایر حوزه‌های خط مشی" مورد نظر رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) و عامل شبکه سازی با نتایج مطالعه لوتجنز (۲۰۱۷) در مورد اینکه چگونه ایجاد ائتلاف و تلاش‌های شبکه‌ای می‌تواند از گسترش نوآوری‌های سیاسی حمایت کند، همچنین با راهبرد "شبکه سازی" مدنظر هویتما و میجرنیک (۲۰۱۰-۲۰۰۹) سازگاری دارد.

**عوامل ساختاری** مشتمل بر ۸ مؤلفه تحت عنوان: مدیریت ارشد، راه اندازی اتاق فکر، ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه، تمرکززدایی، منابع مالی، تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت، تکنولوژی و سازماندهی می باشد. ویژگیهایی که برای افراد ایده پرداز در اتاق فکر برشمرده شد، شبیه به عامل "کارآفرین خط مشی" است که کینگدان (۱۹۹۵)، مینتروم و ورگاری (۱۹۹۷)، هویتما و

میجرینک (۲۰۱۰)؛ مینتروم (۲۰۰۰) در مطالعات خود به آن پرداخته‌اند. همچنین رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) به عامل ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه و عامل "فرموله کردن چشم‌انداز و استراتژی اصلی" شرکت اشاره داشته‌اند.

**عوامل رفتاری** شامل ۴ مؤلفه: صلاحیت حرفه‌ای منابع انسانی، توسعه منابع انسانی کارآفرین، مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی تعیین شد. یکی از شاخص‌های مؤلفه فرهنگ سازمانی تحت عنوان انتقال فرهنگ نوآورانه با بکارگیری نیرو از سازمان‌های دیگر بوده که مینتروم و همکاران (۲۰۱۱) در این زمینه به "آموختن از قهرمانان مربی و مجری" اشاره و آنرا یک راهبرد کلیدی در فاز تأیید در نظر می‌گیرند.

## منابع

- الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۵)، "کارآفرین سیاسی، بازیگر تحول‌آفرین عرصه سیاست‌گذاری"، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ص ۸۱-۹۱
- الوانی، سید مهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱)، فرایند خط‌مشی عمومی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی
- بازرگان، عباس، (۱۳۹۷)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، نشر دیدار، ویرایش چهارم
- ساباتیر، پل‌ای (۱۳۹۳)، نظریه‌های فرایند خط‌مشی عمومی، ترجمه دانایی‌فرد، حسن، تهران: صفار عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰) "تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی"، اندیشه مدیریت راهبردی، ص ۱۵۱-۱۹۸
- میرزائی اهرنجانی، حسن؛ سرلک، محمدعلی، ۱۳۸۴، "نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی"، بیک نور، سال سوم، شماره سوم، ص ۶۹-۱۰۳

- Anderson Crow, Deserai**, (2010), "Policy Entrepreneurs, Issue Expert, and Water Rights (Policy Change in Colorado)", *Review of Policy Research*, Volume 27, Number 3
- Anderson, Elizabet**, (2013), "Policy Entrepreneurs and institutional changes", Northwestern University
- Botterill, Linda Courtenay**, (2013), "Are Policy Entrepreneurs Really Decisive in Achieving Policy Change? Drought Policy in the USA and Australia" *Australian Journal of Politics and History*
- Braun, V. & Clarke, V.** (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Brouwer, Stijn**, (2015), "Policy Entrepreneurs in Water Governance", Springer International Publishing Switzerland
- Cairney, Paul, D. Jones, Michael**, (2016), "Kingdon's Multiple Streams Approach: What Is the Empirical Impact of this Universal Theory?" *The Policy Studies Journal*, Vol. 44, No. 1
- Cairney, Paul, and Christopher Weible**. (2015). "Comparing and Contrasting Peter Hall's Paradigms and Ideas with the Advocacy Coalition Framework." In *Policy Paradigms in Theory and Practice*, eds. M.Howlett, and J. Hogan. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Courtenay Botterill, Linda**, (2013), "Are Policy Entrepreneurs Really Decisive in Achieving Policy Change?", *Australian Journal of Politics and History*
- Crow, D. A.** (2010). "Policy entrepreneurs, issue experts, and water rights policy change in Colorado". *Review of Policy Research*, 27(3), 299-315
- Frisch Aviram N, Cohen N, Beeri I.**(2020), "Policy entrepreneurship in developing countries: A systematic review of the literature". *Public Admin Dev*:35-48.
- Goyal N, Howlett M, Chindarkar N.**(2020), "Who coupled which stream(s)? Policy entrepreneurship and innovation in the energy-water nexus in Gujarat", *India. Public Admin Dev*.49-64.
- Green, Jessica F**, (2017), "Policy entrepreneurship in climate governance: Toward a comparative approach", *Environment and Planning C: Politics and Space*, Vol. 35(8) 1471-1482
- Hart, J; S, Yelland, A. Mallinson, Z. Hussain, & S. Peters**, (2015), "When Is It Ok to Tell Patients They Are Overweight?", *General Public Views of the Role of Doctor in Supporting Patients, Dieting and Weight Management. Journal of Health Psycholog*, 20(3).
- Hopkins, Vincent**, (2016), "Institutions, Incentives, and Policy Entrepreneurship", *The Policy Studies Journal*, Vol. 44, No. 3

- Huff, Anne Sigismund.** (1988). "Politics and Argument as a Means for Coping with Ambiguity and Change." In Louis R. Pondy, Richard J. Boland, Jr., and Howard Thomas, eds., *Managing Ambiguity and Change*, pp. 79-90. New York: John Wiley & Sons.
- King, N., & Horrocks, C.** (2010), "Interviews in qualitative research", London: Sage.
- Kingdon, John W.** (2014), "Agendas, Alternatives, and Public Policies", Pearson Education Limited
- Meijerink, Sander, Huitema, Dave.** (2010), "Policy entrepreneurs and changes strategies : lesson from sixteen case studies of water transition around the Globe, *Economy and Society*
- Mintrom, Michael**, (1994). "Policy entrepreneurship in theory and practice: A comparative state analysis of the rise of school as a policy idea", A dissertation, political science, state university of new York
- Mintrom, Michael, Norman, Phillipa Norman,** (2009), "Policy Entrepreneurship and policy change", *The Policy Studies Journal*, Vol. 37, No. 4
- Mintrom, Michael**, (2000), "Policy entrepreneurs and school choice", *Political Science*, Georgetown University Press
- Mintrom, Michael, Luetjens, Joannah**, (2017), "Policy entrepreneurs and problem framing: The case of climate change" *Politics and Space*, Vol. 35(8) 1362–1377
- Pattberg, Philipp**, (2017), "The emergence of carbon disclosure: Exploring the role of governance entrepreneurs", *Environment and Planning C: Politics and Space*, Vol. 35(8) 1437–1455
- Raymond, Baver and Gergen Kenneth** (1968), "The Study of Policy Formulation", New York: Free Press.
- Roberts, N. C., & King, P. J.** (1991). "Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(2), 147-175.
- Rogers EM** (1962/1995) *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Sabatier, Paul A.** (2007), "Theories of the Policy Process", Published by Westview Press
- Sander van der Heiden**, (2014), "Policy entrepreneurs in sustainability transitions: Their personality and leadership profiles" assessed Jos Timmermans
- Seaman, Samantha, L.** (2013), "Policy, Problems, and Politics: A multiple streams analysis of Arizona senate Bill 1070", Walden University
- Sharkansky, Ira.** (2002). "Politics and Policymaking". Boulder, CO: Westview
- Schneider, Mark, Teske, Paul** (1992), "Toward A Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government" *The American Political Science Review*, Vol. 86, No. 3 (Sep., 1992), pp. 737-747

پیوست (۱): اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

سطح تحصیلات مصاحبه شونده‌گان				
دکتری	دانشجوی دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۴ نفر	۲ نفر	۹ نفر	۳ نفر	
رشته تخصصی مصاحبه شونده‌گان				
مدیریت	خط‌مشی‌گذاری عمومی	مهندسی برق	اقتصاد	مهندسی مکانیک، حقوق، حسابداری، ارتباطات اجتماعی
۵ نفر	۲ نفر	۴ نفر	۳ نفر	هر رشته ۱ نفر

پیوست (۲): پایایی روش پژوهش

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل داده‌ها (تعداد کدها در مرحله اول+تعداد کدها در مرحله دوم)	تعداد توافق‌ها	ضریب پایایی بازآزمون
۱	۷	۳۵	۱۳	۷۴٪
۲	۱۸	۴۰	۱۸	۹۰٪
	کل	۷۵	۳۰	۸۰٪

پیوست (۳): نتایج روایی محتوایی

نتیجه	روایی محتوایی		شاخص	مؤلفه اصلی
	CVR	CVI		
تایید	100%	100%	جهت‌گیری سیاسی‌اقتصادی	بعد زمینه‌ای
تایید	80%	90%	ظرفیت‌های قانونی	
تایید	80%	90%	شبکه‌سازی	
تایید	50%	75%	مطالعات تطبیقی	
تایید	80%	90%	تمرکز زدایی	بعد ساختاری
تایید	80%	90%	تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت	
تایید	50%	75%	راه‌اندازی اتاق فکر	
تایید	100%	100%	سازماندهی	
تایید	70%	85%	ثابت و انتشار ایده‌های خلاقانه	
تایید	80%	90%	منابع مالی	

نتیجه	روایی محتوایی		شاخص	مؤلفه اصلی
	CVR	CVI		
تایید	70%	85%	مدیریت ارشد	مؤلفه اصلی
تایید	80%	90%	تکنولوژی	
تایید	100%	100%	صلاحیت حرفه ای منابع انسانی	بعد رفتاری
تایید	100%	100%	توسعه منابع انسانی کارآفرین	
تایید	80%	90%	مدیریت مشارکتی	
تایید	90%	95%	فرهنگ سازمانی	

پیوست (۴): تائید و رتبه بندی مؤلفه‌های کارآفرینی خط مشی

رتبه	آزمون فریدمن		آزمون تی		آمار توصیفی		مؤلفه‌ها	انواع
	میانگین رتبه	رتبه	سطح معناداری	آماره تی	انحراف معیار	میانگین		
10	7/80	0/00	4/35	1/00	3/76	جهت‌گیری سیاسی و اقتصادی	زمینه‌ای	
9	7/88	0/00	4/30	1/05	3/79	ظرفیت های قانونی		
16	6/58	0/04	2/17	1/20	3/45	شبکه سازی		
14	7/30	0/00	3/75	1/02	3/67	مطالعات تطبیقی		
8	8/08	0/00	4/18	1/08	3/79	تمرکز زدایی	سازمانی	
12	7/58	0/02	2/36	1/33	3/55	تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت		
6	8/50	0/00	5/33	0/98	3/91	راه اندازی اتاق فکر		
15	7/30	0/03	2/27	1/30	3/52	سازماندهی		
7	8/29	0/00	4/38	1/07	3/82	ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه		
11	7/71	0/03	2/21	1/42	3/55	منابع مالی		
1	12/18	0/00	16/1	0/56	4/58	مدیریت ارشد		
13	7/33	0/00	3/94	1/02	3/70	تکنولوژی	رفتاری	
2	10/92	0/00	14/4	0/56	4/39	صلاحیت حرفه ای منابع انسانی		
3	10/55	0/00	8/60	0/83	4/24	توسعه منابع انسانی کارآفرین		
4	9/18	0/00	9/24	0/68	4/09	مدیریت مشارکتی		
5	8/82	0/00	12/2	0/50	4/06	فرهنگ سازمانی		