نشریه علمی(فصلنامه) پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی
سال ششم/ شماره ۲۰/ پاییز ۱۳۹۹/ صفحات ۱۸۶ - ۱۵۷

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 تصمیم گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تهران (نویسنده مسؤول)
f.bagheri93@ut.ac.ir

یکی از الزامات توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان ها نوآوری، تغییر و تحول در سیاست ها و خط‌مشی‌ها و استفاده از مدل های خلاقانه در تصمیم گیری ها است. برای تحقق این هدف، سازمان ها باید در پی کشف فرصت ها و شناسایی راه‌حل‌ها و احتمال های جدید بوده و نوآوری را در تصمیم ها به کار گیرند. چگونگی شناسایی این فرصتها و استفاده از آنها همواره دغدغه خط‌مشی گذاران بوده و تلاشهایی در زمینه آن انجام شده، اما مدل جامعی که در کشور ما بتواند در یک سازمان دولتی منجر به تصمیم گیری کارآفرینانه شود تاکنون ارائه نشده است. بنابراین در صدد برآمدیم تا ابعاد، عوامل و عناصر موثر بر کارآفرینی خط‌مشی را در فرایند خط‌مشی گذاری تولید برق حرارتی شناسایی و مدل مناسبی برای کارآفرینی خط‌مشی برای این حوزه ارائه نمائیم. 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 نمونه گیری 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 زمینه ای، ساختاری و رفتاری ارائه شد. در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه و پس از سنجش روایی محتوایی آن، براساس نتایج آزمون تی تک نمونه ای تاثیر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی بر کارآفرینی خط‌مشی تائید و مؤلفه‌ها براساس آزمون فریدمن رتبه بندی شدند.

واژگان کلیدی: خط‌مشی عمومی، کارآفرینی خط مشی، کارآفرینان خط مشی، تحلیل مضمون

تاریخ دریافت: ۲۳ / ۶ / ۱۳۹۹ تاریخ پذیرش: ۱ / ۸ / ۱۳۹۹

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۱. مقدمه

ابهام به عنوان یک واقعیتِ زندگی سیاسی، خط‌مشی گذاری عمومی را نیز، پیچیده و کمتر قابل فهم می سازد. اطلاعات و سوگیری بر انتخاب تأثیر می گذارد. خوش اقبالی نقش بزرگی ایفا نموده و توانایی پیش بینی رویدادهای آتی را مخدوش می سازد. اما ابهام، نوآوری را پرورش و تعارض سیاسی را گسترش می‌دهد (هاف[1]، ۱۹۸۸؛ شارکنسکای[2]، ۲۰۰۲). نوآوری، تغییر و تحول در سیاست ها و خط‌مشی‌ها همواره یکی از الزامات توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان ها 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 نو رفت. دانش جدید خط‌مشی- گذاری باید راه‌حل‌ها و احتمال های جدیدی را بیابد و نوآوری را در تصمیم هایش به کار گیرد(الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱۸۴).

در طی بیست سال گذشته تعدادی از چارچوب های نظری جدید در مورد فرایند خط‌مشی شکل‌گرفته یا در حد وسیعی اصلاح شده اند(دانایی فرد، ۱۳۹۳، ص ۲۷). یکی از این چارچوب های نظری جدید در بخش عمومی، چارچوب جریانات چندگانه می‌باشد که توسط جان کینگدان[3](۱۹۸۴) ارائه شد و وی برای اولین بار مفهوم کارآفرینی خط‌مشی[4] 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[5]، ۱۹۹۱). اما کینگدان(۱۹۸۴) این سؤال را مطرح می کند که برنامه‌های

1 Huff
2 Sharkansky
3 Kingdon
4 Policy Entrepreneurship
5 Roberts & King

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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 دستورکار دولت به طور قابل توجهی در صورت برقراری ارتباطِ آن با یک مشکل مهم افزایش می‌یابد(کینگدان، ۲۰۱۴، ص ۱۹۸).

صاحبنظران حوزه‌های مختلف همچون اقتصاد، سیاست، علوم اجتماعی و ... همواره با بررسی مسائل عمومی که مبتلابه 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 باکیفیتی 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 نه‌تنها با هزینه تولید برابری نمی‌کند، بلکه وضعیت پیچیده‌ای را به وجود می‌آورد 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 مادرتخصصی توانیر بود از مؤثرترین عوامل در حوزه خط‌مشی‌گذاری بوده و چندین بار مورد بازنگری قرار گرفته است تا جائیکه دولت یازدهم در واپسین روزهای سال 1392 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

شرکت توانیر و تأسیس شرکت "مادرتخصصی تولید نیروی برق حرارتی" از طریق اصلاح اساسنامه سازمان توسعه برق ایران، موافقت کرد(عظیمی،۱۳۹۷،ص۳۹).

برخی از مسائلی که درپی تجدیدساختار 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 مدیریت‌تولید به عنوان متولیان بهره برداری نیروگاههای حرارتی، ناشناخته بودن برند شرکت و سایه برند چندین ساله توانیر روی شرکت، زمزمه‌های بازنگری در این خط‌مشی با تغییر دولت و تیم مدیریتی معاونت برق و انرژی وزارت نیرو در سال۹۶ ،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 تصمیم های با رویکرد نوآورانه تر نیاز دارد، هر چند به نظر می رسد زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری برای فعالیت‌های کارآفرینی خط‌مشی در این شرکت فراهم شده و برخی خط‌مشی های کارآفرینانه اتخاذ و اجرا شده است، اما باید شرایطی که طی آن فرصتهای نوآورانه پیش می آید شناسایی شده، حرکاتی که در این شرایط صورت می پذیرد قابل کنترل و بهره برداری بصورت بهینه بوده و همچنین شرایط و عواملی که تحت آن کارآفرینان وارد فرایند خط‌مشی گذاری می شوند 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 کاملا جدید را مطرح کنند- در واقع طرح یک ایده موجود در یک موقعیت و زمینه جدید نیز

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

کفایت می‌کند (راجرز[1]، ۱۹۹۵-۱۹۶۲). مشخصه و نوآوری کارآفرینی خط مشی، یافتن و ترکیب اندیشه‌ها و مفاهیم از میان شرایط و عوامل مختلف می‌باشد (مینتروم و لوتجنز[2]، ۲۰۱۷).

بنابراین با عنایت به موارد فوق هدف نهایی پژوهش حاضر ارائه مدل مناسب کارآفرینی خط‌مشی به‌منظور 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 می‌کنند، از کارآفرینی خط‌مشی به عنوان یک مفهوم نظری توضیحی استفاده می‌کنند (فریشآویرام و همکاران[3]،۲۰۲۰). کارآفرینی خط‌مشی برای تقویت نوآوری‌های سیاستی برای دستیابی به توسعه پایدار ضروری است (گویال و همکاران[4]، ۲۰۲۰). هاپکینز[5](2016) می نویسد: "کارآفرینی خط‌مشی اغلب برای توضیح دستورکارگذاری از طریق اشاره به رفتار عاملان تغییر[6] فردی استفاده می شود". وی معتقد است در دولت، کارآفرینی خط‌مشی معمولا 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

دولتی تقاضای پنهانی در "بازار سیاسی"[1] 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 می دهند (مینتروم و ورگاری، ۱۹۹۸) و سوم، آنها از ایجاد تیم، تیزهوشی اجتماعی، تعریف مشکل و رهبری با نمونه استفاده می کنند 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 به‌هم‌پیوسته است که در آن بسیاری از کارها به‌طور هم‌زمان اتفاق می‌افتند ولی هرکدام 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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

فعالیت‌های فکری/ خلاقانه	خلق ایده‌ها شامل ابداع ایده‌های جدید خط‌مشی و استفاده از مدل ها و ایده‌های برگرفته از سایر حوزه‌های خط‌مشی تعیین مشکلات و انتخاب راه‌حل شامل تعیین خلاء های عملکردی و تعیین ترجیحی راه‌حل‌های جایگزین انتشار ایده‌ها
فعالیت های طبقه بندی استراتژیک	فرموله کردن چشم انداز و استراتژی اصلی استنتاج استراتژی سیاسی توسعه اکتشافی فعالیت
فعالیت‌های تجهیز و اجرا	ایجاد پروژه‌های نمایشی جذب حامیان و خودی های بروکراتیک مشارکت با افراد شناخته شده / گروه نخبگان فهرست کردن مقامات منتخب تشکیل گروه‌های لابی و هماهنگ کردن تلاش ها جلب‌توجه و حمایت رسانه‌ها
فعالیت‌های اداری و ارزیابی	تسهیل برنامه اداری مشارکت در برنامه ارزیابی

مینتروم 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[1]، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰؛ مینتروم، ۱۹۹۷، ۲۰۰۰، ۲۰۱۳؛ مینتروم 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

1 Meijerink & Huitema

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

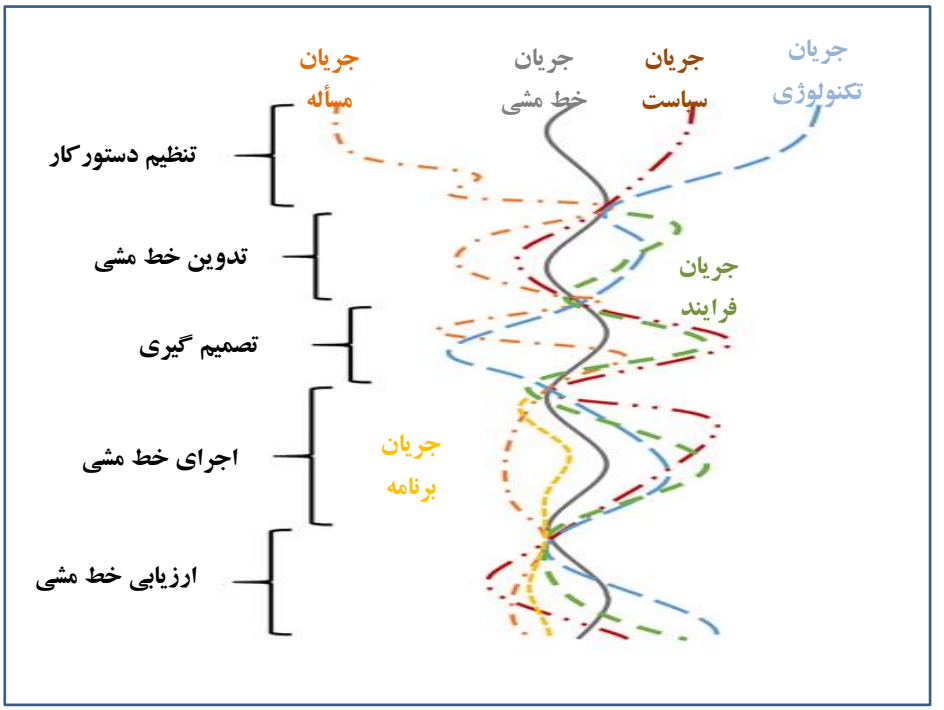
در حال توسعه، یک روند مثبت و رو به رشد در کاربردهای مفهوم کارآفرینی خط‌مشی در مقالات تحقیقاتی در مورد جهان در حال توسعه را که در سال‌های اخیر شتاب گرفته، نشان می دهند و تحلیل آنها به این نتیجه می رسد که کارآفرینان خط‌مشی در کشورهای در حال توسعه تلاش زیادی در مرحله تنظیم دستورکار خط‌مشی‌گذاری از طریق چارچوب‌بندی مشکل و اشاره به راه‌حل‌های ممکن و دست‌یافتنی نوآورانه، می‌کنند. آنها تعاریف و فراوانی استراتژی های به کار رفته توسط کارآفرینان را خلاصه می کنند، استراتژی هایی که بیشترین فراوانی را داشته اند در جدول شماره (۲) نشان داده می شوند.

جدول شماره (۲) : تعاریف و فراوانی استراتژی ها (فریش آویرام و همکاران ۲۰۲۰)

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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

گویال و همکاران(۲۰۲۰) در بررسی خود در زمینه سیاست نوآوری آب-انرژی در گوجورات هند به این نتیجه می رسند که: در حالیکه سیاست و کارآفرینی خط‌مشی بدون شک نقش مهمی در جفت کردن جریان‌ها و تقویت این نوآوری سیاست ایفا می کند، 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 جریان ها عبارتند از جریان مسأله، خط مشی، سیاست، فرایند، برنامه و فناوری که در شکل شماره (۱) نمایش داده می شوند.



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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

بررسی‌ها نشان می دهد در کشور ما تاکنون مطالعه‌ای در زمینه کارآفرینی خط‌مشی و یا مؤلفه‌های مرتبط با آن ازجمله 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 درزمینه کارآفرینی خط‌مشی در کشور به چشم می خورد. 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 کرده اند. 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[1]، ۲۰۱۳). علاوه بر تلاش های رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) و مینتروم (۱۹۹۴) برخی از پژوهش ها در این حوزه که جملگی در حوزه پژوهش کیفی قرار داشته اند بصورت خلاصه در جدول شماره (۳) نشان داده می شوند.

1 Botterill

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول شماره(۳): پیشینه تحقیق

محقق(سال)	عنوان تحقیق	یافته‌های تحقیق
هوتیما و میجرنیک (۲۰۰۹و۲۰۱۰)	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 فرصت هایی 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 بلاواسطه ای از تبدیل MSA به یک نظریه دقیق یا مدلی با فرضیه‌هایی که در موارد متعدد آزموده شده باشد وجود ندارد.
هندرسون (۲۰۱۸)	زمینه کارآفرینی خط مشی: درک پیدایش راه‌حل‌های جدید خط‌مشی برای نوآوری خدمات در فنلاند و ایرلند	شناسایی استراتژی های کارآفرینان خط‌مشی در فنلاند و ایرلند، مانند اجرای تحقیقات سیاسی، استفاده از مشاوران متخصص خارجی و شبکه سازی در عرصه داخلی/ بین‌المللی و تداوم تلاش‌ها

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

۳. چارچوب مفهومی

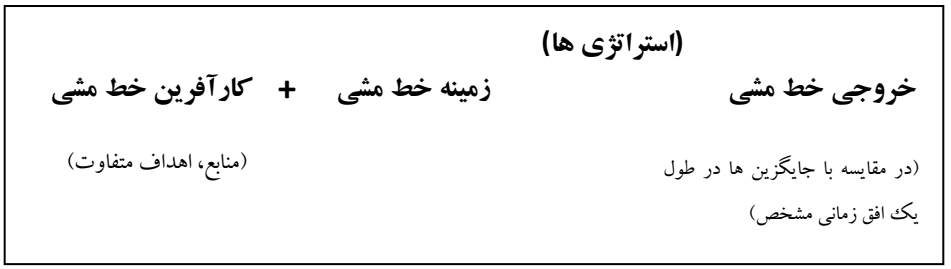
رابرتز و کینگ (۱۹۹۱) کارآفرینی دولتی را فرایند معرفی نوآوری(زایش، تبدیل و اجرای ایده‌های جدید) در درون بخش دولتی توصیف و کارآفرینان خط‌مشی را به عنوان نوعی از کارآفرینان دولتی[1] قلمداد می کنند. از دیدگاه مینتروم و نورمن[2] (۲۰۰۹) ادبیات موجود نشان می دهد که کارآفرینی خط‌مشی بیشتر در مواردی اتفاق می افتد که تغییرات شامل اختلال در روش های تثبیت شده انجام کارها است. خط‌مشی های عمومی برای حل مشکلات خاص طراحی و اجرا می شوند. سپس با پدیدار شدن چالش های جدید، تغییرات تدریجی[3] به این خط‌مشی ها اضافه می شوند. با این حال مواردی اتفاق می افتد که در آن ها چالش های جدید آنقدر مهم هستند که سیستم های ایجاد شده برای مدیریت آنها ناکافی قلمداد می شوند. بخش کلیدی کارآفرینی خط‌مشی شامل تصاحب این چنین لحظات برای ترویج تغییرات عمده می باشد. چنین کاری مستلزم خلاقیت[4]، انرژی و مهارت سیاسی[5] است. از نظر آنها عناصر اصلی کارآفرینی خط‌مشی عبارتند از: تیزفهمی و ذکاوت اجتماعی[6]، تعریف مسأله[7]، تیم سازی و هدایت بر مبنای نمونه‌ها و قاعده‌های کلی[8]. مینتروم در مطالعات خود دریافت که برخی کارآفرینان خط‌مشی از برخی دیگر در شبکه سازی که مرتبط با تیزفهمی و تیزهوشی اجتماعی است اثربخش تر هستند و با توانایی تیم سازی از کارآمدی بیشتری برخودار هستند.

1 Public entrepreneurships
2 Mintrom & Norman
3 Incremental changes
4 Creativity
5 Political skill
6 Displaying Social Acuity
7 Defining Problems
8 Leading by Example

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

گرین[1] (۲۰۱۷) مدل علی کارآفرینی خط مشی[2] را که در شکل شماره (۲) نمایش داده شده، ارائه داده است:

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



٤. 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 اندازه گیری 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 جمع آوری شده و از روش تحلیل مضمون[3] 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 تحلیل های آماری بررسی شدند.

1 Green
2 Causal model of entrepreneurship
3 Thematic Analysis

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

پژوهش کیفی: در این بخش برای جمع آوری داده‌ها، به دلیل ماهیت موضوعِ موردبررسی از مصاحبه به‌صورت نیمه‌ساختاریافته استفاده شده، بدین منظور با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی[1]، مطلعین کلیدی به صورت زنجیره وار شناسایی شده و مصاحبه‌هایی با آن‌ها در خصوص مورد مطالعه انجام شد. این فرایند شامل نمونه گیری 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 بعدا جمع‌آوری شوند و کجا آن‌ها را پیدا کند تا بتواند نظریه اش را توسعه دهد. در فرایند نمونه گیری گلوله برفی مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری یعنی جایی که دانش جدیدی از داده‌ها به دست نمی آید (هارت[2] و دیگران، ۲۰۱۵)، ادامه پیدا می کند. در این پژوهش از مصاحبه۱۵ م به بعد داده جدیدی شناسایی نشده، اما برای حصول اطمینان با ۱۸ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شده است. مصاحبه شوندگان شامل برخی از مدیران ارشد وزارت نیرو و شرکت مادرتخصصی تولید نیروی برق حرارتی و اعضاء هیات مدیره آن بوده اند. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در پیوست (۱) ارائه شده است.

برای محاسبه پایایی روش پژوهش از پایایی بازآزمون استفاده شد. به این منظور دو مصاحبه انتخاب و در فاصله ی 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 Sampeling
2 Hart

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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

براساس فرمول فوق درصد پایایی بازآزمون بیشتر از ۶۰ درصد بوده، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری ها تائید 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 آز 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[1](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[2]، زمینه[3]، محتوا[4]) 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 اهرنجانی، سرلک، ۱۳۸۴) لذا

1 Braun & Clarke
2 Structure
3 Context
4 Content

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

به دلیل اینکه در این پژوهش طراحی مدل کارآفرینی خط‌مشی به عنوان یک مدل تصمیم گیری 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 می باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می شوند جزء شاخه ساختاری قرار می گیرند

عوامل زمینه ای[1](محیطی): شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که بر سازمان احاطه دارد و سیستم های اصلی با ابرسیستمهای سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب رجوع، دولت، بازار و سایر سیستمهای محیطی سازمان را تشکیل می دهد.

عوامل رفتاری[2](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 می شوند (میرزائی اهرنجانی، سرلک، ۱۳۸۲).

بنابر موارد گفته شده، مضمون های اصلی به عنوان ابعاد سه گانه زمینه ای، رفتاری و ساختاری، مضمون های پایه به عنوان مؤلفه‌های مدل و کدهای گزینشی به عنوان شاخص های مدل تعیین شدند، این عوامل در جدول شماره (۴) نشان داده می شود.

1 Contextual
2 Behavioral

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

جدول شماره (۴): مدل کیفی پژوهش

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	شاخص
بعد زمینه ای	جهت‌گیری سیاسی‌واقتصادی	دیدگاه دولت به برق به عنوان یک کالای اقتصادی نه صرفا 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	کشف و استفاده از ظرفیتهای نهفته در قوانین
		ظرفیت خصوصی سازی صنعت برق
		همکاری با سازمان بورس و سازمان خصوصی سازی
	مطالعات تطبیقی	استفاده از تجربیات موفق واحدهای مختلف در شرکت
		استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها
		بررسی و استفاده از تجارب صنایع موفق در کشور
	شبکه سازی	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 شرکتداری

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	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 کاروتفویض 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
	سازماندهی	تعریف درست جایگاه و نقش افراد
		تعیین محدوده خط‌مشی گذاری
		تدوین و بازنگری لازم در شرح وظایف واحدها
	تکنولوژی	فراهم کردن بستر آی تی
		توجه به تکنولوژی مورد نیاز
بعد ساختاری	ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه	راه اندازی سیستم اطلاعاتی
		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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	شاخص
		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
بعد رفتاری	صلاحیت حرفه‌ای منابع انسانی	استفاده از نیروی متخصص برای خط‌مشی گذاری
		توجه به نظام صلاحیت حرفه ای در انتخاب و انتصاب افراد
		توجه به نظام جانشین پروری
		شایسته سالاری در انتخاب مدیران فارغ از نگاه مهندسی در اداره شرکت یا نیروگاه‌های تولید برق
	توسعه منابع انسانی کارآفرین	پاداش مبتنی بر عملکرد(تعریف سیستم ارزیابی عملکرد قوی، توزیع عادلانه پاداش)
		انگیزش نیروی انسانی
		ویژگیهای کارآفرین خط مشی: آشنایی به قوانین، توانایی کارگروهی، داشتن فهم عمیق اجرایی، توانایی پیگیری موضوعات با سماجت، مسئولیت پذیری، ارتباطات، آشنایی با صنعت برق، داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه فعالیت
	مدیریت مشارکتی	درگیر کردن کارکنان خط مقدم
		توجه به ایده‌های کارکنان خط مقدم
		جلب مشارکت نیروی انسانی سازمان
		رویکرد خط‌مشی‌گذاری از پائین به بالا
		تشکیل کارگروه‌های تخصصی در هر حوزه
	فرهنگ سازمانی	ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان
		انتقال فرهنگ نوآورانه با بکارگیری نیرو از سازمانهای دیگر
		تاثیر فرهنگ سازمانی بر ارائه ایده‌های خلاقانه

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

یافته‌های مرحله کمی پژوهش

در این مرحله ابتدا روایی محتوایی پرسشنامه تعیین شده و سپس تحلیل های 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 تائید شده است (پیوست ۳).

تائید مؤلفه‌های مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی

برای تائید مؤلفه‌ها و شاخص های شناسایی شده در بخش کیفی، در این مرحله از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. در این بخش از مشارکت کنندگان خواسته شد که میزان تأثیر هر کدام از شاخص های شناسایی شده را براساس طیف پنج گزینه‌ای 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 تائید قرار نگرفته و ۷۶ شاخص تائید شد و در نتیجه ی این آزمون همه ۱۶ مؤلفه در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تائید قرار گرفت.

رتبه بندی مؤلفه‌های مدل کارآفرینی خط‌مشی تولید برق حرارتی

برای بررسی اینکه آیا مؤلفه‌های شناسایی شده دارای اهمیت یکسان می باشند 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 می شود، در این رتبه بندی مدیریت ارشد از مؤلفه‌های بعد ساختاری، صلاحیت حرفه ای 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 می شوند.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]



شکل شماره (۳): مدل حاصل از پژوهش

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

عوامل زمینه ای: در این پژوهش ۴ عامل زمینه‌ای اثرگذار بر کارآفرینی‌خط‌مشی شناسایی شد که از بین این‌عوامل ظرفیت‌های قانونی به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌گردید. تجربه مدیران در این حوزه نشان‌داده توجه به ظرفیت‌هایی که در برخی قوانین نهفته است مانند اصل ۴۴ قانون اساسی زمینه ساز ارائه ایده‌های خلاقانه در شرکت بوده است. عامل دوم براساس میزان اهمیت جهت‌گیری‌سیاسی و اقتصادی است، دیدگاهی که وزارت‌نیرو به عنوان متولی اصلی صنعت برق در سطح کلان دارد، همچنین نقشی که نمایندگان مجلس در تصمیم‌گیری های تولید برق در سطح استان ها ایفا نموده و تاثیری که می توانند بر برخی از تصمیم ها داشته باشند و موضوع جهت‌گیری سیاسی و اقتصادی کشور در مالکیت‌دولتی یا خصوصی نیروگاهها و وضعیت اقتصادی در کشور و تحریم هایی که حوزه برق را تحت تاثیر قرار میدهد، از جمله شاخص های تعیین کننده ی این عامل می باشد. 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 شبکه سازی است، هر جا که مشارکت ذی نفعان از جمله وزارت نیرو، بخش خصوصی، شرکتهای مدیریت تولید و ... جلب شود، تجربه موفقی برای بروز ایده‌های خلاقانه خواهد بود.

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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

ایده‌های نو در بر خواهد داشت. عامل دوم راه اندازی اتاق فکر است، اتاق فکرهای مستقل از ساختار سازمانی و در واقع تیم های 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 تخصص های 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 تصمیم گیری خواهد شد.عامل سوم تمرکززدایی است، به این مفهوم که ارتباط بین مدیران و کارکنان تسهیل شود، در مواردی که امکان پذیر است به کارکنان برای انجام کارها اختیار لازم داده شده تا زمینه شکوفایی و ارائه ایده‌های نو توسط آنها همراه با پذیرش مسئولیت ها 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 می شود، لازم است مسئولین روی مدل کسب و کار شرکت توافق کنند یعنی به وضوح مشخص شود که وظیفه سازمان، حاکمیت است یا تصدی گری و به مسائل و مشکلاتی توجه شود که جنبه شرکت داری 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 سازمان های 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.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

عوامل رفتاری: از حیث عوامل رفتاری که انسان و روابط انسانی در سازمان را شامل می شود، 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 خط‌مشی‌گذاری ها دارد. مهم ترین عامل رفتاری صلاحیت حرفه ای منابع انسانی است، عنصر مهمی که بیشتر مشارکت کنندگان در پژوهش در این زمینه به آن اشاره کردند، شایسته سالاری در انتخاب مدیران سازمان است، آنچه که صاحب نظران بسیاری به آن اذعان دارند این است که نگاه قالب در بخش برق نگاه مهندسی است و در اداره شرکت یا نیروگاهها بیشتر مهندسین متصدی مشاغل مدیریتی بوده اند، در صورتیکه یک نیروگاه صرفا با حضور مهندسین اداره نمی شود، در نیروگاه تخصص مالی، حقوقی، مدیریتی، اقتصاد هم موردنیاز است، همانگونه که مدیرعامل شرکت مادرتخصصی با تحصیلات اقتصاد و مدیریت MBA موفقیت های 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 هیچ گاه مدیران موفقی نبوده اند. 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 زمینه ی کاریِ نو، می توانند توانمندیهای خود را بروز دهند.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

٦. جمع بندی و نتیجه گیری

شاید در ابتدا با مشاهده عنوان این پژوهش در ذهنِ 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 صاحبنظران 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 خط‌مشی 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 خط‌مشی شامل ابعاد سه گانه "زمینه ای"، "ساختاری" و "رفتاری" ارائه گردید.

عوامل زمینه‌ای مشتمل بر۴ مؤلفه بوده‌که‌به‌ترتیب‌اهمیت عبارتنداز: ظرفیتهای قانونی، جهت‌گیری سیاسی‌واقتصادی، مطالعات تطبیقی و شبکه سازی. از بین عوامل زمینه‌ای شناسایی‌شده عامل جهت‌گیری سیاسی‌واقتصادی مشابه با"جریان‌سیاسی"مدنظر کینگدان (۱۹۹۱) و عامل مطالعات تطبیقی با "استفاده از مدل ها و ایده‌های برگرفته از سایر حوزه‌های خط‌مشی" 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 نوآوری های سیاسی حمایت کند، همچنین با راهبرد "شبکه سازی" مدنظر هویتما و میجرنیک (2010-۲۰۰۹)) 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

میجرینک (۲۰۱۰)؛ مینتروم (۲۰۰۰) در مطالعات خود به آن پرداخته اند. همچنین رابرتز و کینگ(۱۹۹۱) به عامل ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه و عامل "فرموله کردن چشم انداز و استراتژی اصلی" شرکت اشاره داشته اند.

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

منابع

الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۵)، "کارآفرین سیاسی، بازیگر تحول‌آفرین عرصه سیاست‌گذاری"، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست‌گذاری عمومی، ص ۹۱-۸۱

الوانی، سید مهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱)، فرایند خط‌مشی عمومی، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی

بازرگان، عباس، (۱۳۹۷)، مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته، نشر دیدار، ویرایش چهارم

ساباتیر، پل ای(۱۳۹۳)، نظریه‌های فرایند خط‌مشی عمومی، ترجمه دانایی‌فرد، حسن، تهران: صفار

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، 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، 1384 ، "نگاهی به معرفت شناسی سازمانی: سیرتحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی"، پیک نور، سال سوم، شماره سوم، ص ۱۰۳-۶۹

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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 institusional 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: hat 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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 enrepreneurs and chenges stretegies : lesson from sixteen case studies of water trnasiton arounde 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, Vo l. 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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

پیوست (۱) : اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

سطح تحصیلات مصاحبه شوندگان			
دکتری	دانشجوی دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی
۴ نفر	۲ نفر	۹ نفر	۳ نفر

رشته تخصصی مصاحبه شوندگان				
مدیریت	خط‌مشی‌گذاری عمومی	مهندسی برق	اقتصاد	مهندسی مکانیک، حقوق، حسابداری، ارتباطات اجتماعی
۵ تفر	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 توافق ها	ضریب پایایی بازآزمون
۱	۷	۳۵	۱۳	۷۴٪
۲	۱۸	۴۰	۱۸	۹۰٪
کل		۷۵	۳۰	۸۰٪

پیوست (۳): نتایج روایی محتوایی

مؤلفه اصلی	شاخص	روایی محتوایی		نتیجه
		CVI	CVR	
بعد زمینه ای	جهت‌گیری سیاسی‌واقتصادی	100%	100%	تایید
	ظرفیت های قانونی	90%	80%	تایید
	شبکه سازی	90%	80%	تایید
	مطالعات تطبیقی	75%	50%	تایید
بعد ساختاری	تمرکز زدایی	90%	80%	تایید
	تمرکز بر استراتژی اصلی شرکت	90%	80%	تایید
	راه اندازی اتاق فکر	75%	50%	تایید
	سازماندهی	100%	100%	تایید
	ثبت و انتشار ایده‌های خلاقانه	85%	70%	تایید
	منابع مالی	90%	80%	تایید

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]

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

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

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

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-21]