

\*

( // : // : )

این تحقیق در پی بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی بود که به روش توصیفی - همبستگی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۷۶۸ نفر از کارشناسان ترویج کشاورزی بود. از هر منطقه جغرافیایی کشور و بر اساس تقسیم بندی کشوری وزارت جهاد کشاورزی، یک استان به تصادف انتخاب و جامعه آماری منتخب ۱۱۴۵ نفر برآورد شد که از بین آنها به صورت تصادفی و با رعایت انتساب متناسب ۲۵۰ نفر (بر حسب محاسبه فرمول کوکران) انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه ای با دو بخش بود که، بخش اول آن ابزار سنجش توسعه کارآفرینی سازمانی کوراتکو و موریس (۲۰۰۲). شامل ۴۰ پرسش، و بخش دوم آن شامل عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی شامل ۶۹ پرسش در قالب طیف لیکرت بود. روایی پرسشنامه بر اساس نظر جمعی از اساتید رشته ترویج کشاورزی و کارآفرینی سازمانی دانشگاه تهران تایید گردید. جهت تعیین پایایی تعداد ۲۵ پرسشنامه از کارشناسان ترویج کشاورزی تکمیل شد و ضریب آلفای کرونباخ برای بخش های اول و دوم به ترتیب  $\alpha=0/93$  و  $\alpha=0/906$  بود که نشان می دهد پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. آزمون نشانه، تحلیل همبستگی و رگرسیون چند متغیره برای عملیات آماری استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون نشانه نشان داد که وضعیت عوامل سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج پایین تر از حدمتعادل است و به عبارت دیگر به لحاظ شاخص های کارآفرینی در سطح مطلوبی قرار ندارند. یافته های حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که بین متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی و متغیرهای مرتبط با عوامل سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی در سطح یک درصد وجود دارد و نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نیز نشان داد که چهار متغیر سبک رهبری، راهبرد سازمانی، نظام کنترل سازمانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب دارای بیشترین نقش در پیش بینی متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی هستند. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که عوامل سازمانی مناسب نقش زیادی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج دارند.

:

است. این تغییر و تبدیل یک تجدید نظر ساده و یک تغییر جزئی در مدیریت نیست، بلکه تغییری همه جانبه است که پارادایم جدیدی تحت عنوان "مدیریت کارآفرینانه"، آن را حمایت می کند. آنچه مسلم است سازمان های دولتی

ساختار سلسله مراتبی و دیوان سالاری اداره امور دولتی که در اکثر سال های قرن بیستم حالت مسلط داشت، در حال تبدیل به نوعی مدیریت دولتی قابل انعطاف و کارآمد

صرفنظر از کارآمدی آنها، به دلایل مختلفی به حیات خود ادامه می‌دهند، با این توقع که نقشی اساسی در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه داشته باشند. براساس گزارش‌های موجود از سازمان FAO وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌های ترویج در کشورهای در حال توسعه دارای وضعیت نابسامانی است. نیاز به تحول و بهسازی مداوم در سازمان ترویج کشاورزی موضوعی است که باید مورد توجه واقع شود، این امر در واقع به علل مختلفی چون، ضرورت اعمال مدیریتی کارآمد بر نیروی انسانی در برنامه‌های ترویجی، نیاز به ارتقای کیفیت خدمات ترویجی، توجه روز افزون به نقش با اهمیت منابع انسانی در مدیریت، تغییرات سریع در فناوری‌ها و تحولات در نیازهای مخاطبین قابل توجه است (Swanson, 2002). در این راستا یکی از مهمترین زمینه‌های تحول سازمانی در چند سال اخیر، بحث کارآفرینی سازمانی بوده است.

امروزه سازمان‌های دولتی مانند سازمان‌های غیردولتی خصوصی با این سوال مواجه‌اند که: چگونه می‌توان کارآیی سازمانهای دولتی را بهبود بخشید؟ سازمانهای امروزی در محیطی پویا، پر ابهام و متحول فعالیت می‌کنند. با توجه به اینکه یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سازمانها با تغییراتی مواجه اند که در دنیای مشتری‌گرایی و رقابت افزای کنونی هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد. وسعت و تنوع تغییراتی که بر سازمان‌های امروزی وارد می‌شود به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد. در دنیای متحول امروز اگر سازمانی نتواند به تغییرات و نیازهای مخاطبان خود پاسخ دهد یا در مقابل تغییرات حالت منفعلانه به خود بگیرد، از قافله توسعه عقب خواهد ماند. دستیابی به این امر محقق نخواهد بود مگر اینکه کارآفرینی سازمانی در بدنه سازمان‌ها مورد توجه جدی سیاستگذاران باشد (Hadizade Moghadam et al., 2005).

در ترویج، سازمانی قوی و کارا قلمداد می‌شود که از انعطاف‌پذیری لازم برای واکنش نشان دادن در قبال تغییر و تحولات پیرامون خود برخوردار باشد. سازمان‌های ترویج

باید خود را با تغییر و تحولات خارج از سازمان از قبیل تغییر در عرصه فناوری‌های کشاورزی، روش‌های ارتباطی، نیازهای کشاورزان، شرایط روستایی، صادرات و واردات محصولات کشاورزی و اقتصاد بازار وفق دهند (Swanson, 2002). از سوی دیگر جهانی شدن، افزایش رقابت، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، توجه به کیفیت کالاها و خدمات، مشتری‌مداری، ناکارآمدی دولت‌ها و غیره اداره امور بخش عمومی را در سراسر دنیا و در این عرصه‌ها با چالش‌های جدی روبرو نموده است. از جمله راهکارهای اثر بخش دولت‌ها برای رویارویی با این چالش‌ها، توسل به کارآفرینی است. از اینرو تجربیات کشورهای پیشرفته در دهه‌های هشتاد به بعد، حاکی از توجه کامل آنها به مقوله کارآفرینی و ترویج آن در جامعه است (Moghimi, 2003).

در عصر حاضر بهره‌گیری مناسب از استعدادها و توانایی‌های افراد در تدوین چارچوب‌ها و الگوهای فکری جدید، شناسایی نیازهای واقعی مخاطبین و بهبود مستمر خدمات و فرآورده‌های تولیدی، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. سازمانها برای موثر بودن، نیاز به افراد آینده‌نگر دارند که بدانند چه کارهایی باید انجام شود تا بتوانند به راحتی با کسانی که گوش به زنگ تحولات هستند ارتباط برقرار کرده، خود و سازمانشان را برای رویارویی با چالش‌های فردا آماده کنند. راه حل مشکلات آینده در ابزارهایی نیست که در حال حاضر استفاده می‌شود بلکه در ابزارهایی مانند تشویق و حمایت مدیریت عالی از فعالیتهای خلاق و نوآور کارکنان است که تا به امروز کمتر مورد توجه بوده است (Hadizade Moghadam et al., 2005).

سازمان ترویج نیز اگر می‌خواهد در امر توسعه کشاورزی نوین در جایگاه والایی باقی بماند باید به اهداف مختلف، گروههای هدف جدید و به روش‌های نوینی که برای آینده کشاورزی کشور مناسب باشند، دسترسی پیدا کند، این امر مستلزم وجود یک برنامه مستمر توسعه سازمانی و همچنین وجود یک خط مشی روشن است تا فرصت‌هایی برای توسعه فردی تمام مروجان کشاورزی فراهم آورد (Vandenban & Hawkins, 2006). اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشاء تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها نیز به عنوان

مشترک گردند و شیوه همکاری موثر را یاد بگیرند (Daft, 2006).

از سوی دیگر ساختارهای رسمی همبستگی منفی با فعالیت‌های کارآفرینانه منطبق با نوآوری دارد. دلیل قابل قبول برای این موضوع این است که در زمینه و بافت رسمی، رفتارهای مرتبط با فعالیت به شکل گسترده‌ای به وسیله قوانین و رویه‌های محدودکننده، کنترل شده و عملاً فرصت بسیار جزیی برای خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آید. ساختارهای غیررسمی در نقطه مقابل این ساختار بوده و کمترین تأکید را بر رویه‌های رسمی دارند. این ساختارها بیشترین میزان استقلال را در زمینه راه حل‌های تجربی داشته و اجازه دهنده تبادل به نسبت راحت از اطلاعات در سراسر حیطه‌های سازمانی محسوب می‌شوند (Adonisi, 2003). منابع سازمانی نیز متغیرهایی مهم برای کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شوند. Kuratko et al. (1990)، اعتقاد دارند که عمده‌ترین چالش فرا روی تعقیب راهبردهای کارآفرینانه، نحوه تخصیص منابع لازم برای تحقق کوشش‌های کارآفرینانه است. چالش حال حاضر بسیاری از سازمانها نحوه تلفیق راهبرد های کارآفرینانه با راهبردهای جاری سازمان است. این بدان معنا است که فعالیت‌های کارآفرینانه باید از اولویت‌های اساسی برای تخصیص بودجه برخوردار باشند. در این راستا منابع داخلی سازمان به عنوان یک منبع منحصر به فرد و برتری نسبی بی‌نظیر تلقی می‌شوند، لذا نحوه اداره امور مالی و جلوگیری از اتلاف منابع یک ضرورت برای ارتقای کارآفرینی سازمانی است. از سوی دیگر Zahra et al. (1999)، نشان دادند که توانایی سازمان در ارتقای کارآفرینی سازمانی به شکل عمده‌ای به وسیله ساز و کارهای فعالیت‌های مدیریتی آن که با میزان کارآفرینی در رابطه است، تعیین می‌شود. برخی از این فعالیت‌ها در قالب رهبری استراتژیک فعالیت‌های مدیر مطرح هستند. رهبری استراتژیک متضمن تسهیلاتی برای مدیران است تا بتوانند به‌هر دو نوآوری بنیادی و جاری سازمان، به عنوان ضرورتی استراتژیک در میزان رقابت سازمان و ضرورتی تاکتیکی در فرآیندها و عملیات آن، تعهد داشته باشند.

Raynor (2008)، در تحقیقی نشان داد که استراتژی‌های کارآفرینانه سازمان به ویژه در زمینه جلب رضایت ارباب رجوعان سازمان و توسعه منابع انسانی سازمان رابطه مثبتی با توسعه کارآفرینی سازمانی دارند.

قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخ‌های توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت در می‌آید (Aghazade & Rezazade, 2004). توجه ویژه به کارآفرینی در سازمان نیز به دو دلیل اساسی صورت می‌گیرد:

۱. کارکنان و تفکرات‌شان را در سازمان فعال و پویا نگه دارد؛

۲. به ساختار سلسله مراتبی سازمان، حیاتی دوباره ببخشد (Pardakhtchi & Shafie zade, 2005).

به اعتقاد Hadizade Moghadam & Rahimi (2005)، برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که توسعه کارآفرینی سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود. جو سازمانی، فرآیندهای روانشناختی و سازمانی نظیر ارتباطات، حل مشکل، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارآیی و بهره‌وری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

بهبود شرایط مدیریتی سازمانی و فضای حاکم بر آن یکی از ابعاد اصلی توسعه کارآفرینی سازمانی است. در این بین مشارکت فعال کارکنان سازمان در تدوین استراتژی‌های سازمانی، تدوین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و پرهیز از تاکید بر استراتژی‌های محافظه کارانه، تاکید بر مدیریت استراتژیک منابع مالی سازمان، دریافت به موقع اطلاعات و عمل بر اساس اطلاعات موثق، کوتاه کردن ارتفاع سازمان، تاسیس واحد کارآفرینی در سازمان و تاکید بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و خلاقیت، بستر بروز استعداد کارآفرینی کارکنان سازمان را شکل می‌دهد (Chen et al., 2005).

به اعتقاد Russel (2002)، چارچوب های کارآفرینانه، ساز و کاری را خلق می‌کنند که بر متغیرهای چون، راهبردهای کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع در دسترس، نظام‌های پاداش و تشویق و حمایت مدیریت وابسته است. به طور کلی فرهنگ در سازمان دو کارکرد اساسی دارد که عبارتند از: متحد یا یکپارچه کردن اعضاء به گونه ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند و به سازمان کمک کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. منظور از اتحاد یا یکپارچگی داخلی سازمان این است که اعضاء دارای هویت

Demirbag et al. (2006)، حمایت‌های مدیریت سازمان از کارکنان را به عنوان یک عامل اساسی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی کرده اند. به اعتقاد ایشان سهولت ارتباط بین مدیریت سازمان و کارکنان نقشی مهم در این رابطه دارد. Mosadegh Rad (2006)، نیز در تحقیقی بر وجود رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و اشتراک‌گذاری اطلاعات و شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه در کارکنان، تاکید کرده است. Chen et al. (2005)، در تحقیقی در ۷۵ سازمان دولتی در کشور چین به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی انعطاف‌پذیر، حمایت مدیریت از کارآفرینان و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نقش عمده‌ای در توسعه کارآفرینی سازمانی دارند. Furst (2005)، در تحقیقی عوامل سازمانی چون؛ استراتژی‌های سازمانی، وجود روحیه نوآوری در سازمان، منابع سازمانی و فرهنگ سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی موثر دانسته است. Wong (2005)، در تحقیقی در سازمان‌های دولتی چین نشان داد که بین ارتباطات سازمانی و توسعه کارآفرینی سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. Hill (2003)، در تحقیقی در هشت سازمان در کشور آفریقای جنوبی از ساختار سازمانی، نظام پاداش و تشویق سازمان؛ مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی، به عنوان عوامل تاثیرگذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی یاد کرده است. Johansen et al. (2001)، در تحقیقی در کشور نروژ در زمینه تبیین عوامل سازمانی موثر بر کارآفرینی سازمانی، به عوامل: حمایت مدیریت، استقلال کارکنان، سرمایه اجتماعی موجود در سازمان، سرمایه انسانی (افرادی که برای انجام وظایف صلاحیت دارند)، مفاهیم سازمانی، زمان در دسترس و فرهنگ سازمانی اشاره داشته است.

Moghimi (2004)، تحقیقی را با هدف تبیین عوامل موثر درون و برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، در سازمان‌های دولتی ایران انجام داده است. وی عواملی چون استراتژی، نظام تحقیق و توسعه، وضعیت فرآیندها و روش‌ها، نظام کنترل، ساختار سازمانی (ساختار ارگانیک یا مکانیکی)، نظام مالی، نظام پاداش و پرداخت سازمان، ویژگی‌های مدیریت، سبک رهبری و نظام ارتباطات سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی موثر دانسته است. بر اساس مرور ادبیات تحقیق چارچوب نظری تحقیق حاضر به شکل زیر تدوین گردید (شکل ۱).

اهداف کلی تحقیق حاضر عبارتند از:

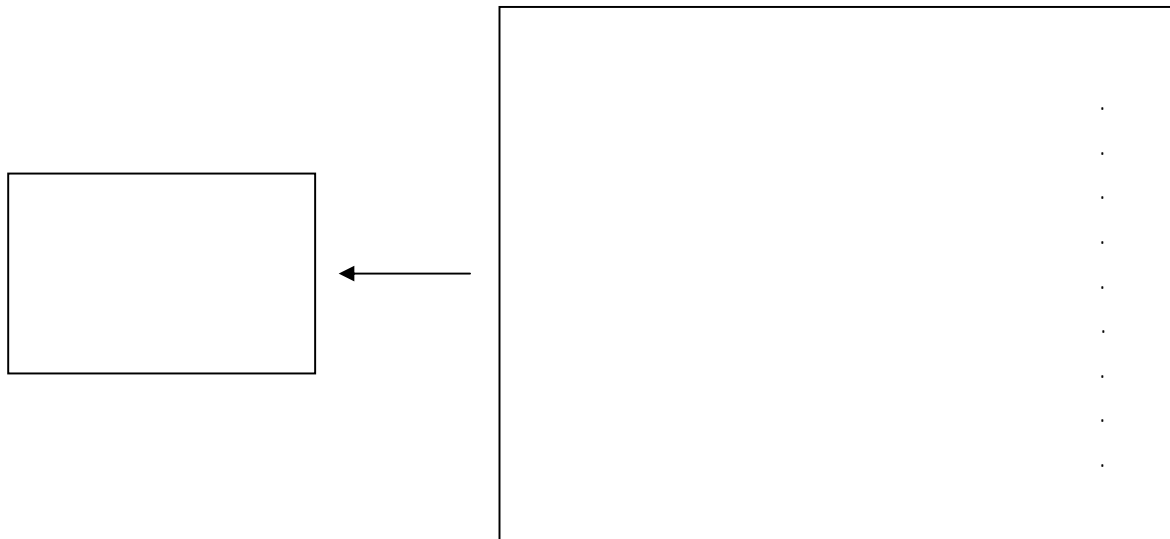
۱. بررسی وضعیت عوامل سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج.
۲. شناسایی نقش هر یک از عوامل سازمانی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج.

### مواد و روش‌ها

تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۷۶۸ نفر کارشناسان ترویج کشاورزی کشور است. از هر منطقه جغرافیایی کشور، بر حسب تقسیم‌بندی کشوری وزارت جهاد کشاورزی، یک استان به تصادف انتخاب و جامعه آماری منتخب ۱۱۴۵ نفر برآورد شد که از بین آنها به صورت تصادفی و با رعایت انتساب متناسب ۲۵۰ نفر (برحسب محاسبه فرمول کوکران) انتخاب شدند.

ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای با دو بخش بود که، بخش اول ابزار سنجش توسعه کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> Kuratko et al. (2002)، مشتمل بر ۴۸ گویه است. که با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های ایران، تغییراتی با نظر کمیته راهنمای تحقیق در این ابزار به وجود آمد و در نهایت ۴۰ پرسش آن مورد استفاده واقع شد، و بخش دوم آن شامل عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی (شامل خط‌مشی، میزان ارتباط با ارباب رجوع، نظام کنترل، ساختار سازمانی، نظام مالی و نظام پاداش، ویژگی‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و نظام ارتباطات)، شامل ۶۹ پرسش در قالب طیف لیکرت بود. روایی پرسشنامه بر اساس نظر جمعی از اساتید رشته ترویج کشاورزی و کارآفرینی سازمانی دانشگاه تهران تایید گردید. جهت تعیین پایایی تعداد ۲۵ پرسشنامه از کارشناسان ترویج کشاورزی خارج از نمونه تحقیق تکمیل شد و ضریب آلفای کرونباخ برای بخش اول  $\alpha=0/93$  بود. ضرایب مربوط به بخش سنجش عوامل سازمانی نیز در جدول ۱ آمده است. مقدار ضرایب نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. جهت تحلیل آماری از آزمون نشانه، تحلیل همبستگی و تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام و نرم‌افزار SPSSwin15 استفاده شده است.

1. Corporate entrepreneurship assessment instrument (CEAI)



شکل ۱- چارچوب نظری تحقیق

جدول ۲- تحلیل همبستگی بین متغیرهای عوامل سازمانی با توسعه کارآفرینی سازمانی (ضریب همبستگی پیرسون)

P-value	ضریب همبستگی (r)	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۵۷۶**	خط مشی سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۳۶**	میزان ارتباط با ارباب رجوع سازمان
۰/۰۰۰	۰/۳۵۶**	نظام کنترل سازمان
۰/۰۰۰	۰/۴۲۱**	ساختار سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۳۴۶**	نظام مالی و پاداش سازمان
۰/۰۰۱	۰/۲۱۵**	ویژگی‌های مدیریت سازمان
۰/۰۰۰	۰/۶۲۶**	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۶۶۶**	سبک رهبری در سازمان
۰/۰۰۰	۰/۵۴۴**	نظام ارتباطات سازمان

\*\* معنی‌دار در سطح آماری ۱٪ یا سطح اطمینان ۹۹٪

جدول ۱- مقادیر مربوط به آلفای کرونباخ بخش مربوط به عوامل سازمانی

عوامل سازمانی	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
راهبرد های سازمانی	۰/۹۰
ارتباط با ارباب رجوع	۰/۹۲
نظام کنترل سازمان	۰/۹۰
ساختار سازمانی	۰/۸۹
نظام مالی و پاداش سازمان	۰/۹۲
حمایت های مدیریت سازمان	۰/۹۲
فرهنگ سازمانی	۰/۹۰
رهبری سازمان	۰/۹۰
ارتباطات سازمانی	۰/۹۰

### نتایج و بحث

به منظور تعیین نقش عوامل سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی، از رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده شد. تمام مولفه‌های سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل با متغیر وابسته (توسعه کارآفرینی سازمانی)، دارای رابطه معنی‌داری در سطح  $P=0/01$  بوده اند. لذا تمام متغیرها برای پیش بینی متغیر وابسته مورد استفاده واقع شدند.

نتیجه تجزیه واریانس ( $F=78/35$ )، برای معادله رگرسیون معنی‌دار است ( $P=0/000$ ). لذا می‌توان معادله مذکور را با نتایج دیگری که در جدول وجود دارد، معتبر و قابل تحلیل دانست. متغیر سبک رهبری، متغیر راهبرد سازمانی، متغیر نظام کنترل سازمانی و متغیر فرهنگ

برای بررسی رابطه همبستگی بین عوامل سازمانی و توسعه کارآفرینی در سازمان ترویج از ضریب همبستگی پیرسون (با توجه به مقیاس اندازه‌گیری استاندارد شده پرسشنامه تحقیق)، استفاده شد. نتایج حاصل از این قسمت در جدول ۲ آمده است.

همانطور که از جدول ۲ مشخص است، بین متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی و متغیرهای مرتبط با عوامل سازمانی شامل خط مشی سازمانی، میزان ارتباط با ارباب رجوع سازمان، نظام کنترل سازمان، ساختار سازمانی، نظام مالی و نظام پاداش سازمان، ویژگی‌های مدیریت سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری در سازمان و نظام ارتباطات سازمان رابطه معنی‌دار و مثبتی در سطح  $P=0/01$  مشاهده شد.

سازمانی به ترتیب اولین تا چهارمین متغیر تاثیرگذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی شناخته شدند که در قالب مدل رگرسیونی زیر ارائه شده‌اند.

$$Y = 1.32 + 0.363X_1 + 0.295X_2 - 0.366X_3 + 0.137X_4$$

که در آن:

Y: توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج

X<sub>1</sub>: سبک رهبری

X<sub>2</sub>: راهبرد سازمانی

X<sub>3</sub>: نظام کنترل سازمانی

X<sub>4</sub>: فرهنگ سازمانی

مدل فوق بیانگر اهمیت بیشتر متغیر سبک رهبری به عنوان یک مولفه سازمانی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی، و سپس متغیرهای راهبرد سازمانی، نظام کنترل سازمانی و فرهنگ سازمانی می‌باشد. چنانچه ملاحظه می‌شود R<sup>2</sup> در گام اول برابر ۰/۴۴ و در گام دوم برابر ۰/۴۶، در گام سوم ۰/۵۵ و در گام چهارم ۰/۵۶ می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که چهار متغیر وارد شده در رگرسیون در مجموع توانسته اند ۵۶ درصد از تغییرات توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج در حوزه عوامل سازمانی تاثیرگذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج را تبیین کنند. ۴۴ درصد تغییرات باقیمانده مربوط به متغیرهای عوامل سازمانی دیگری است که در تحقیق حاضر مورد بررسی واقع نشده‌اند.

یکی دیگر از اهداف پژوهش حاضر بررسی وضعیت کارآفرینی مولفه‌های سازمانی مرتبط با کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج فعلی بود. با استناد به تحقیقات Moghimi (2003)، که برای این منظور از آماره نشانه<sup>۱</sup>، استفاده نموده است، در این پژوهش نیز از این آماره استفاده شد. این آزمون زمانی که محقق در نظر دارد ثابت کند که دو موقعیت با هم تفاوت دارند قابل استفاده است. تنها الزامی که باید رعایت شود اینست که در هر جفت از نظر متغیرهای نامربوط آزمایشگر باید به هم‌تاسازی رسیده باشد. یک راه برای رسیدن به چنین الزامی این است که هر آزمودنی را به عنوان گواه خودش به کار ببریم (Sidney, 2004). به این شکل که در صورت معنی‌داری آماره، از روی تفاوت مثبت یا منفی با میانگین، وضعیت هر یک از عوامل فوق مشخص شد. برای این کار اختلاف آماری میانگین رتبه‌ای هر یک از گویه‌ها با حد متعادل آنها، به کمک آماره نشانه بررسی شد و در صورت معنی‌داری آماره و وجود اختلاف مثبت چنین نتیجه‌گیری شد که عامل مورد بررسی کارآفرینانه است و در صورت وجود اختلاف منفی چنین نتیجه‌گیری شد که عامل مورد بررسی به لحاظ ویژگی‌های کارآفرینانه در سطح مطلوبی نیست. نتایج حاصل از آماره نشانه در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴- بررسی وضعیت عوامل سازمانی مرتبط با کارآفرینی

سازمانی در سازمان ترویج

Sig	Z	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین	مولفه‌های سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی
۰/۰۰۰	-۶/۸۳**	۶۰	۱۶۳	راهبرد سازمانی
۰/۰۰۰	-۶/۸۹**	۵۸	۱۶۱	میزان ارتباط با ارباب رجوع
۰/۰۰۰	-۵/۵۴**	۷۰	۱۵۴	نظام کنترل
۰/۰۰۰	-۷/۸۹**	۵۵	۱۷۶	ساختار سازمانی
۰/۰۰۰	-۱۲/۴۱**	۲۳	۲۱۶	نظام مالی و نظام پاداش
۰/۰۰۰	-۵/۷۰**	۷۰	۱۵۷	ویژگی‌های مدیریتی
۰/۰۰۰	-۱۱/۵۴**	۳۱	۲۱۲	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	-۱۰/۵۶**	۳۶	۱۹۹	سبک رهبری
۰/۰۰۰	-۸/۱۸**	۴۲	۱۵۹	نظام ارتباطات

\*\* معنی داری در سطح P=۰/۰۱

جدول ۳- ضرایب رگرسیونی چند گانه مربوط به متغیر وابسته

توسعه کارآفرینی سازمانی

متغیر	B	SEB	R <sup>2</sup>	Beta	t	Sig
۱ ضریب ثابت	۱/۱۶۷	۰/۰۸	۰/۴۴	---	۱۴/۵۶	۰/۰۰۰
	۰/۴۵۹	۰/۰۳۳			۱۴/۰۶	۰/۰۰۰
۲ سبک رهبری	۱/۰۵	۰/۰۸۵	۰/۴۶۹	۰/۵۱۳	۱۲/۴۲	۰/۰۰۰
	۰/۳۵۳	۰/۰۴۴			۷/۹۶	۰/۰۰۰
راهبرد سازمانی	۰/۱۳۸	۰/۰۴۰	۰/۲۲۰	---	۳/۴۱	۰/۰۰۰
	۱/۳۶	۰/۰۹۱			۱۵/۰۹	۰/۰۰۰
۳ سبک رهبری	۰/۴۵۵	۰/۰۴۳	۰/۵۵۳	۰/۴۹۷	۱۰/۴۶	۰/۰۰۰
	۰/۳۱۱	۰/۰۴۵			۶/۹۰	۰/۰۰۰
نظام کنترل سازمانی	-۰/۳۶۲	۰/۰۵۳	۰/۴۸۹	---	-۶/۷۸	۰/۰۰۰
	۱/۳۲	۰/۰۹۲			۱۴/۴۲	۰/۰۰۰
سبک رهبری	۰/۳۶۳	۰/۰۶۰	۰/۵۲۸	---	۶/۰۸	۰/۰۰۰
	۰/۲۹۵	۰/۰۴۵			۶/۵۲	۰/۰۰۰
راهبرد سازمانی	-۰/۳۶۶	۰/۰۵۳	۰/۴۹۴	---	-۶/۹۱	۰/۰۰۰
	۰/۱۳۷	۰/۰۶۲			۲/۲۰	۰/۰۲۸

## 1. Sign test

آزمون نشانه برای مولفه‌های نه گانه سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی که در پژوهش حاضر در نظر گرفته شدند، در سطح  $P=0/01$  معنی‌دار بوده و فرض صفر رد شد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که تفاوت از میانگین این مولفه‌ها در سازمان ترویج کشاورزی معنی‌دار است و با توجه به اینکه تفاوت از میانگین منفی در تمام مولفه‌های فوق بیشتر از تفاوت از میانگین مثبت گزارش شده است، می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که وضعیت این عوامل از حد متعادل مورد اشاره پایین‌تر است و به عبارت بهتر این مؤلفه‌ها از ویژگی‌های کارآفرینی مناسبی بهره‌مند نیستند.

### نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از آزمون نشانه حاکی از آن است که عوامل نه‌گانه سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی، در سازمان فعلی ترویج از ویژگی‌های کارآفرینانه در حد متعادلی برخوردار نیستند.

از سوی دیگر نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که بین توسعه کارآفرینی سازمانی، که در پژوهش حاضر توسط ابزار موریس و کوراتکو سنجیده شده، و عوامل سازمانی شامل مولفه‌های راهبرد سازمانی، میزان ارتباط با ارباب رجوع، نظام کنترل سازمانی، ساختار سازمانی، نظام مالی و نظام پاداش، ویژگی‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نظام ارتباطات سازمان رابطه‌ای قوی و مثبت در سطح یک درصد وجود دارد. با توجه به نتایج حاصل از آزمون نشانه و تلفیق یافته‌های آن با تحلیل همبستگی می‌توان چنین نتیجه گرفت که توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج فعلی در سطح نامطلوبی قرار دارد و یکی از دلایل اصلی ضعف کارآفرینی در سازمان ترویج فعلی، به فقدان ویژگی‌های کارآفرینی در عوامل سازمانی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی مرتبط است. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیقات Furst (2005)، Wong (2005)، Adonisi (2003)، Hill (2003)، Johansen (2001)، Moradnejadi et al. (2007)، Moghimi (2004) و بسیاری دیگر از یافته‌هایی در این حیطه همخوانی دارد، در نتیجه رابطه مثبت این متغیرها با توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی نیز تأیید می‌شود. به عبارت دیگر در صورت بهبود ویژگی‌های عوامل سازمانی به سوی کارآفرینی در سازمان

ترویج فعلی، توسعه کارآفرینی سازمانی تحریک خواهد شد.

همچنین در بررسی رگرسیونی، سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل سازمانی، پر اهمیت‌ترین متغیر در پیش‌بینی تغییرات متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی بود. بدیهی است که سبک رهبری مدیران تابعی از طرز تلقی آنان از کارکنان سازمان است، لذا اگر مدیران کارکنان را به مثابه افرادی فعال، مسئولیت‌جو و علاقه‌مند به کار، در نظر گیرند، طبیعتاً سبک رهبری مناسب‌تری را در این رابطه اتخاذ خواهند نمود. از سوی دیگر در شرایطی که هدف سازمان نوآوری و پاسخگویی به شرایط تغییر محیط می‌باشد، سازمان نیازمند رهبری است که توان کارآفرینی داشته و از قدرت خود در جهت تأمین منابع برای سازمان استفاده نماید و به نیازهای شخصی کارکنان و ارزش‌ها و باورهای آنان توجه کند. متغیرهای راهبرد سازمانی، نظام کنترل سازمانی و فرهنگ سازمانی در مراتب بعدی به لحاظ اهمیت، در پیش‌بینی متغیر وابسته تحقیق (توسعه کارآفرینی سازمانی)، نقش داشتند. که با نتایج تحقیقات Raynor (2006)، Mosadegh Rad (2006)، Aaltio & Takal (2004)، shalley & Gilson (2008)، و Moradnejadi et al. (2007) همخوانی دارد.

### پیشنهادها

- بر اساس یافته‌های فوق پیشنهادهای زیر داده می‌شود:
- با توجه به اینکه سبک رهبری بیشترین نقش را در پیش‌بینی متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج داشته است، پیشنهاد می‌شود، با ایجاد یک پایگاه ارتباطی بر اساس اینترنت موجود در سازمان، مشارکت کارشناسان در تصمیم‌گیری مدیران افزایش یابد. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و فراگیر نمودن آن در سازمان ترویج نیز در این رابطه مثر خواهد بود. رفتار رهبر سازمان در صورتی باعث اثربخشی می‌شود که تأمین نیاز و رضایت کارکنان و همچنین مطلوب‌سازی شرایط کاری و پشتیبانی از کارکنان را به همراه داشته باشد، لذا تطبیق سبک رهبری سازمان ترویج با این مولفه‌ها عامل بسیار مهمی در زمینه توسعه کارآفرینی سازمانی خواهد بود.
  - با توجه به نقش پراهمیت راهبردسازمانی در پیش‌بینی متغیر توسعه کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود

- بازنگری در ساختار سازمانی ترویج و طراحی ساختارهای مبتنی بر فعال‌سازی کارکنان تخصصی ترویج و ایجاد جو خلاق به جای نظام اداری منفعل فعلی.
- با توجه به اینکه تمام عوامل سازمانی مورد بررسی از نظر ویژگی‌های کارآفرینانه در سطح مطلوبی قرار نداشتند، لازم است با استقرار واحد مدیریت کارآفرینی در سازمان ترویج، به ایجاد فضا و شرایط لازم برای رشد و توسعه کارآفرینی سازمانی اقدام گردد و علل پدید آمدن وضع ناکارآمد فعلی از لحاظ شاخص‌های کارآفرینی سازمانی بررسی گردد.
- شفاف‌سازی سیاست‌های سازمانی برای کارکنان در دستور کار قرار گیرد. همچنین تفویض اختیار به کارکنان به عنوان یکی از عواملی که موجب توسعه انسانی می‌شود، در راهبردهای سازمان ترویج لحاظ شود. علاوه بر آن بر اساس یک نظام منظم دریافت نظرات ارباب رجوعان، نظرات ارباب رجوع سازمان در تدوین راهبردهای سازمانی مورد استفاده واقع شود.
- با توجه به نقش فرهنگ سازمانی، ترغیب روحیه کارهای تیمی در بین کارکنان با تاکید بر نوآوری، ریسک‌پذیری، آزادی عمل و اعتماد به عنوان یک عامل مهم در نظر گرفته شود.

## REFERENCES

1. Aaltio-Marjosola, I. & Takal, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 12(4), 146-158.
2. Adonisi, M. (2003). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction*, Retrieved 20 Feb 2006, from <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-112520204-0603/unrestricted/thesis.pdf>
3. Aghazade, H. & Rezazade, H. (2004). Entrepreneurs of organization. *Tadbir Journal*, (3), 14. (In Farsi).
4. Chen, J., Zhu, Z. & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.
5. Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1206-28.
6. Daft, R. L. (2006). *Fundament of organizational theory and designing*. Translated by: Ali Parsaeian and Mohammad erabi. Cultural research bureau publication. Tehran. 3<sup>rd</sup> ed. (P.680).
7. Elizabeth Hill, M. (2003). *The development of an Instrument to measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*. from <http://eprints.ru.ac.za/210/01/hill-ma-thesis.pdf>
8. Furst, R. M. (2005). An exploration of corporate entrepreneurship: Venturing signatures and their underlying dynamics. from [www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin\\_0304.Pdf](http://www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin_0304.Pdf).
9. Hadizade Moghadam, A. & Rahimi Filabadi, F. (2005). Intrapreneurship. Janan Pub. Iran-tehran.p.120.
10. Johansen. K. J. (2001). *Organizational Factors and Intrapreneurship*, Retrieved 20 Feb 2006, From <http://www.entrepreneur.ir/pdf/KarlJohan%20Johansen%20Organizational%20factors%20and%20intrapreneurship.pdf>.
11. Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11,49-58.
12. Moghimi, M.(2003). *Entrepreneurship in NGOs*. Tehran University and Tehran University entrepreneurship center publication. Tehran. 2<sup>nd</sup> ed. (P.395). (In Farsi).
13. Moghimi, M. (2004). *Entrepreneurship in governmental organization*. Tehran University entrepreneurship center publication. Tehran. 1<sup>st</sup> ed. (P.307). (In Farsi).
14. Moradnejadi, H. S., Fami, H. S., Irvani, H., Hossini, S. M. & Kafi, M. (2007). An analysis of the barriers of entrepreneurship development in greenhouse enterprises in IRAN. *Iranian Journal of Agricultural Science*, 38-2 (2). ISSN, 1017-5652, 175-184. (In Farsi).
15. Mosadegh Rad, A. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18 (6), 606-625.
16. Pardakhtchi, M. H. & Shafiezhade, H. (2005). *Introduction to intrapreneurship*. Arasbaran publication. 1<sup>st</sup> ed. (P.128). (In Farsi).
17. Russell, J. (2002). *Corporations and entrepreneurs*. Business Horizons, 30. P4.
18. Raynor, M. E. (2008). Strategic options: A new tool for managing in turbulent environments. 9(1), 21-29, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637 Business Strategy Series.
19. Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? *Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-54.
20. Sidney, S. (2004). *Non-parametric statistic for the behavioral science*. Translated by Karimi, Y. second edition. Allame university publication. Tehran .p. 384.



21. Swanson, B. E. (2002). *Improving agricultural extension, a reference manual*. Translated by salehnasab, GH. First Edition. Agricultural Jihad ministry pub. Tehran. P.590. (In Farsi).
22. Vandenban, E. W. & Hawkins, H. S. (2006). *Agricultural extension*. Translated by tabarraei, M., and zamanipour, A. Ferdousi university publication. Iran-Mashhad. 1<sup>st</sup> ed. (P.344).
23. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 261-79.
24. Zahra, S. A., Kuratko, D. F. & Jennings, D. F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, 23 (3), 5-10.





پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی