

## ارزیابی ابعاد فرهنگی تاثیرگذار در تحول راهبردی به سوی رفتار کارآفرینانه

مریم اخوان خرازیان\*، محمد مهدی شهبازی\*\*

### چکیده

با توجه به رقابت روزافزون در فضای کسب و کار کنونی، «تحول راهبردی به سوی کارآفرینی سازمانی»، به نیاز اساسی سازمان‌ها مبدل شده است. از آنجاکه فرهنگ سازمانی بر تمامی فرآیندها و راهبردهای سازمان اثرگذار است، سازمان‌ها با بهره‌گیری از تفکری راهبردی، به منظور تسهیل رفتار کارآفرینانه، به بسترسازی فرهنگی متوسل می‌شوند. هدف پژوهش حاضر، بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در تحول راهبردی به سوی بروز رفتار کارآفرینانه است. در راستای نیل به هدف مذکور و با به کارگیری شیوه‌ای نظام‌مند، «شاخص فرهنگ سازمانی» و «مقیاس رفتار کارآفرینانه» به عنوان مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی انتخاب و در نهایت در قالب شبکه‌ای پیچیده با یکدیگر ترکیب شده‌اند. در این پژوهش، از روش‌های «گروه کانونی» و «فرآیند تحلیل شبکه‌ای» استفاده شده است. با توجه به این‌که این پژوهش از راهبرد «مطالعه موردی» استفاده می‌کند، دامنه آن به «یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات» محدود شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، دو بعد «اعتماد» و «نوآوری» نقش مهم‌تری در بروز رفتار کارآفرینانه دارند.

کلیدواژه‌ها: ابعاد فرهنگ سازمانی؛ رفتار کارآفرینانه سازمانی؛ تحول راهبردی؛ گروه کانونی؛ فرآیند تحلیل شبکه‌ای.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۲۷

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* معاون تحقیق و توسعه موسسه هدایت فرهیختگان جوان، کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: shahbazi.mohammadmahdi@gmail.com

## ۱. مقدمه

کارآفرینی سازمانی یک راهبرد رشد و یک مسیر اثربخش برای دستیابی به مزیت رقابتی است [۳۱]. با توجه به رقابت روزافزون در فضای کسب‌وکار کنونی، تحول راهبردی<sup>۱</sup> به‌سوی کارآفرینی سازمانی (به‌عنوان یک راهبرد رشد)، به نیاز اساسی بسیاری از سازمان‌ها مبدل شده است. این مسئله درباره مورد مطالعاتی این پژوهش نیز صدق می‌کند.

در بازار نامطمئن کنونی، توجه به تحول راهبردی منجر به کسب مزیت‌های رقابتی و بی‌توجهی به آن منجر به از دست دادن مزیت‌های رقابتی خواهد شد [۴۱]. تصمیم دشواری که سازمان‌ها در محیط‌های پویا با آن مواجه هستند این است که آیا بر راهبرد فعلی خود پافشاری نمایند و یا آن را تغییر دهند؟

به‌منظور دنبال نمودن تحول راهبردی، بررسی و تحلیل تغییرات (آن تغییراتی که قرار است اتفاق بیافتد) و فرآیند آن (گام‌ها و شیوه تغییر) امری ضروری است [۲۶]. از سوی دیگر، به‌منظور تسریع در تحول راهبردی به شیوه‌ای کارا، شرکت‌ها باید از اهرم منابع خود استفاده کنند. بر اساس دیدگاه مدیریت منابع<sup>۲</sup>، ضروری است سازمان‌ها از طریق موزون و هماوا نمودن منابع خود<sup>۳</sup>، قابلیت‌های مورد نیاز برای اجرای راهبرد جدید را در خود ایجاد کنند [۴۱]. مسلم است که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی است. از این‌رو، توجه به ایجاد قابلیت‌های لازم در نیروی انسانی (به‌ویژه قابلیت‌های کارآفرینانه) از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در نتیجه، در مقاله حاضر، به‌بررسی اولویت‌های تحول راهبردی به‌سوی کارآفرینی سازمانی و چگونگی ایجاد قابلیت‌های کارآفرینانه در سرمایه انسانی سازمان (از مسیر به‌سازی فرهنگ سازمانی) پرداخته شده است.

بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده، «فرهنگ سازمانی»<sup>۴</sup> نقش مهمی در بروز «فعالیت‌های کارآفرینانه» دارد [۳۳]. از طرف دیگر، از آنجاکه فرهنگ سازمانی نقش غیرقابل‌انکاری در موفقیت کسب‌وکار ایفا می‌کند [۳۸] و نیز به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارها و ارزش‌های غالب عمل می‌کند [۲۰] و همچنین بر تمام تعاملات سازمانی [۶] از جمله مدیریت راهبردی سازمان اثرگذار است، باید برای تسهیل بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان به مقوله فرهنگ سازمانی متوسل شد. به بیان دیگر، تنها در صورتی می‌توان به تحول راهبردی به‌سوی بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان امیدوار بود که نخست آن‌دسته از ابعاد فرهنگ سازمانی که در بروز رفتار

1. Strategic Change
2. Resource management perspective
3. Orchestrate their resources
4. Organizational Culture

کارآفرینانه اهمیت نسبی بیشتری دارند را شناسایی کرد و دوم برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی کرد. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز راهبردی نشود، حداقل اشکالات زیادی را در این روند ایجاد می‌کند [۶]. بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز مانند هر موضوع دیگری نیازمند همخوانی با فرهنگ سازمان است و از قاعده فوق مستثنی نیست. به عبارت دیگر، تنها زمانی تحقق تحول راهبردی در جهت بروز مؤثر رفتارهای کارآفرینانه مشاهده می‌شود که این تغییرات و رفتارهای ناشی از آن توسط فرهنگ سازمانی حمایت و تقویت شوند.

این پژوهش بر اساس درک سازمان مورد نظر (یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات) نسبت به ضرورت و اهمیت ایجاد محیط کارآفرینانه و همچنین بر اساس علائق پژوهشی پژوهشگر (کارآفرینی سازمانی با رویکرد رفتاری و فرهنگ سازمانی) طرح‌ریزی شده است. همچنین دلیل دیگر انجام این پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی ارائه‌شده در پژوهشی دیگر [۱۱] مبنی بر بررسی اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های مختلف (به‌منظور ایجاد توسعه نظری در این حوزه موضوعی) است.<sup>۱</sup>

اهداف مورد نظر از انجام این پژوهش عبارت‌اند از: تبیین چگونگی تاثیرگذاری هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز رفتار کارآفرینانه (در قالب شبکه تاثیرات مستقیم و بازخوردی)؛ تبیین اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی تاثیرگذار در تحول راهبردی به سوی بروز رفتار کارآفرینانه.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**فرهنگ سازمانی.** تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برخی فرهنگ سازمان را نظامی از باورها می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است؛ برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک می‌دانند که با مفاهیم نمادینی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه‌کلام‌ها منتقل می‌شود؛ برخی نیز مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است. در وضعیتی که هیچ اجماعی برای تعریف فرهنگ سازمانی وجود نداشت،

۱. تکرار (Replication) یکی از اصول اساسی پژوهش علمی [۴] و از فعالیت‌های مرسوم در پژوهش‌های موردی است که به تقویت قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این‌گونه از پژوهش‌ها کمک می‌کند.

هافستد<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰)، پیشنهاد کردند که اغلب پژوهشگران نمی‌توانند منکر شوند که فرهنگ ساختی است که «کل‌گرا<sup>۲</sup> است، به صورت تاریخی تعیین می‌شود، در ارتباط با مفاهیم انسان‌شناسی است، به صورت اجتماعی ایجاد می‌شود، ماهیت نرم‌افزاری دارد و به سختی قابل تغییر است» [۲۳]. دنیسون (۱۹۹۶)، معتقد است که فرهنگ سازمانی عبارت است از: «ساختار عمیق یک سازمان که در ارزش‌ها، باورها و مفروضاتی که توسط اعضای سازمان به دست می‌آید، ریشه دارد» [۲۳].

**کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و رویکرد رفتاری به کارآفرینی.** تعاریف مختلفی از کارآفرینی<sup>۳</sup> ارائه شده است؛ یکی از بهترین تعریف‌ها توسط لامپکین و دس<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) بیان شده است؛ آن‌ها «ورود به بازارهای موجود یا جدید، با کالاها و یا خدمات موجود و یا جدید، با استفاده از یک کسب‌وکار موجود و یا جدید» را به عنوان تعریف کارآفرینی ذکر کرده‌اند [۷].

کارآفرینی سازمانی<sup>۵</sup> گونه‌ای خاص از کارآفرینی است؛ در حقیقت کارآفرینی سازمانی یک راهبرد رشد و یک مسیر اثربخش برای دستیابی به مزیت رقابتی است. به عقیده زهرا<sup>۶</sup> (۱۹۹۱): «کارآفرینی سازمانی فعالیت‌های رسمی و یا غیر رسمی‌ای است که از طریق نوآوری‌های محصول و فرآیند و توسعه‌ی بازار، به ایجاد یک کسب‌وکار جدید در یک شرکت استقرار یافته، کمک می‌کند»<sup>۸</sup> [۳۱]. رویکرد رفتاری به کارآفرینی از سال ۱۹۸۰ قوت گرفت؛ در این رویکرد، فرد کارآفرین مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد؛ بلکه فرآیند خلق و یا مدیریت سازمان مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. در رویکرد رفتارمدار پاسخ به «کارآفرین چه می‌کند؟» در مرکز توجهات قرار می‌گیرد؛ در حالی که در رویکرد ویژگی‌مدار پاسخ به «کارآفرین چه کسی است؟» مورد توجه است [۷].

**تحول راهبردی.** در بازار نامطمئن کنونی، توجه به تحول راهبردی منجر به کسب مزیت‌های رقابتی و بی‌توجهی به آن منجر به از دست دادن مزیت‌های رقابتی خواهد شد [۴۱]. تصمیم دشواری که سازمان‌ها در محیط‌های پویا با آن مواجه هستند این است که آیا بر راهبرد فعلی خود پافشاری نمایند

1. Hofstede

2. Holist

3. Entrepreneurship

4. Lumpkin & Dess

5. Corporate Entrepreneurship

۶. در یک تقسیم‌بندی، کارآفرینی به سه گونه فردی (مستقل)، درون سازمانی و سازمانی (یا شرکتی) تقسیم‌بندی می‌شود.

7. Zahra

۸. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تعاریف کارآفرینی سازمانی (شرکتی) نگاه کنید به: (Gartner & Carter, 2003).

و یا آن را تغییر دهند [۲۱]. در این خصوص توجه به مفهوم سرعت تحول راهبردی<sup>۱</sup> حائز اهمیت است. این مفهوم به تدوین و اجرای یک راهبرد جدید در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، چگونگی و سرعت عمل شرکت‌های برتر در خصوص اجرای یک راهبرد جدید را نشان می‌دهد. سرعت تحول راهبردی به قابلیت‌های سازمان در ساختاردهی مجدد به منابع داخلی و خارجی وابسته است [۴۱]. دامینگز، گلان‌گونزالس و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، به نقل از بوین و می‌یر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) از منظر شناختی، تحول راهبردی<sup>۴</sup> را به‌عنوان فرآیندی پویا در جهت پاسخ‌گویی سازمان به وقایع درونی و بیرونی تعریف کرده‌اند [۲۶].

از سوی دیگر، به‌منظور دنبال نمودن تحول راهبردی، بررسی و تحلیل تغییرات (آن تغییراتی که قرار است اتفاق بیافتد) و فرآیند آن (گام‌ها و شیوه تغییر) امری ضروری است [۲۶]. به‌منظور تسریع در تحول راهبردی به شیوه‌ای کارا، شرکت‌ها باید از اهرم منابع خود استفاده کنند. بر اساس دیدگاه مدیریت منابع<sup>۵</sup>، ضروری است سازمان‌ها از طریق موزون و هماوا نمودن منابع خود<sup>۶</sup>، قابلیت‌های مورد نیاز برای اجرای راهبرد جدید را در خود ایجاد کنند [۴۱].

مسلم است که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی است. از این‌رو، توجه به ایجاد قابلیت‌های لازم در نیروی انسانی (به‌ویژه قابلیت‌های کارآفرینانه) از اهمیت بسزایی برخوردار است.

**مطالعات پیشین.** فرهنگ سازمانی نقش اجتناب‌ناپذیری در موفقیت کسب‌وکار ایفا می‌کند [۳۸]. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند [۲۰] و بر تمام تعاملات سازمانی اثرگذار است [۶]. در نتیجه، برای تسهیل بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان، لازم است به فرهنگ سازمانی متوسل شد؛ چرا که تنها در صورتی می‌توان به بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان امیدوار بود که آن دسته از ابعاد فرهنگ سازمانی که در بروز رفتار کارآفرینانه اهمیت نسبی بیشتری دارند را شناسایی و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی کرد. بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات زیادی را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌نماید [۶].

1. Speed of strategic change (SSC)

2. Dominguez, Galán-González & Barroso

3. Boyne & Meier

4. Strategic Change

5. Resource management perspective

6. Orchestrate their resources

بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز مانند هر موضوع دیگری نیازمند هم‌خوانی با فرهنگ سازمان است و از این قاعده مستثنی نیست. در حقیقت تنها زمانی بروز مؤثر رفتارهای کارآفرینانه مشاهده می‌شود که این رفتارها توسط فرهنگ سازمانی حمایت شود. بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده، فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان ایفا می‌کند [۳۳].

پژوهش‌های خارجی. کرنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، عوامل مؤثر در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه کارآفرینانه در سطح سازمان را به دو دسته متغیرهای سازمانی و عناصر محیط خارجی تقسیم کردند [۳۳]. آن‌ها اظهار کردند که فرهنگ به‌عنوان یکی از پنج متغیر سازمانی اصلی در این حوزه نقش‌آفرینی می‌کند. السویدی و محمد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، به بررسی رابطه متقابل بین گرایش کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند [۱۹]. در نتیجه لازم است سازمان‌ها به‌منظور بهبود گرایش کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه را به‌صورت جدی توسعه دهند.

بوکورین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «فرهنگ، عامل تعیین‌کننده در رفتار کارآفرینانه» به بررسی این موضوع پرداخته‌اند [۲۲]. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد یک فرهنگ قوی می‌تواند رشد سازمانی را معین کند و نگرش افراد به تغییرات را تحت تأثیر قرار دهد و بر مخاطره‌پذیری، خلاقیت و نوآوری اثر بگذارد.

نایاجر و ویورن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، با انجام پژوهشی با عنوان «تحلیل استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی شرکت‌های حامی کارآفرینی» نتیجه گرفتند: تنها راه دستیابی شرکت‌های کارآفرین به مزیت‌های رقابتی، تداوم حمایت از ابعاد نوآورانه فرهنگ سازمانی است [۳۶].

پژوهش‌های داخلی. پاکجو (۱۳۸۳) در پژوهشی، ارتباط بین فرهنگ سازمانی (الگوی هافستد) را با ویژگی‌های سازمانی الگوی تعاملی کارآفرینی درون‌سازمانی (الگوی کوراتکو) بررسی می‌کند [۲]. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد بین ابعاد «فردگرایی - جمع‌گرایی»، «فاصله قدرت» و «اجتناب از عدم اطمینان» با مقوله «کارآفرینی درون‌سازمانی» رابطه معناداری وجود دارد. شهرکی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود، رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند.

1. Kearney

2. Al-Swidi & Mohammad

3. Bucurean

4. Nayager & Vuuren

نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که سه مؤلفه از فرهنگ سازمانی (شامل: یکپارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش) با رفتار کارآفرینانه در سطح سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد [۱۰].

قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹)، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان پرداختند [۱۳]. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که بین «فرهنگ سازمانی» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی (جهت‌دهی، احساس هویت سازمانی، سیستم‌های پاداش مناسب، خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام سازمانی، الگوهای باز و متنوع ارتباطات، حمایت مدیریت) و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار است.

حیدری و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی (بر اساس چارچوب نظری کوئین) و کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی، رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد [۳].

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اکثر مطالعات انجام‌شده در رابطه با بررسی رابطه فرهنگ و کارآفرینی سازمانی از منظری غیر از منظر رفتاری به کارآفرینی نگریسته‌اند و این در حالی است که رویکرد رفتاری به کارآفرینی قرابت ویژه‌ای با مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. همچنین اغلب مطالعات پیشین یکی از دو مفهوم فرهنگ و یا کارآفرینی سازمانی را به شکل یک کل واحد در نظر گرفته‌اند و به بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های این مفاهیم و ارزیابی روابط مستقیم و بازخوردی آن‌ها نپرداخته‌اند. لازم به ذکر است که رفع خلأهای مطالعات پیشین، در طرح‌ریزی پژوهش حاضر لحاظ شده است. در نتیجه سؤالات این پژوهش (استخراج‌شده از مبانی نظری، پژوهش‌های پیشین و اهداف پژوهش حاضر) به این شرح هستند: شبکه تاثیرگذاری ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه (در قالب شبکه تاثیرات مستقیم و بازخوردی) چگونه است؟ اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در تحول راهبردی به سوی بروز رفتار کارآفرینانه به چه میزان است؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته<sup>۱</sup> طرح‌ریزی شده است؛ چرا که در مرحله گردآوری اطلاعات با اتخاذ رویکردی کیفی، از نظرات خبرگان سازمان (در قالب گروه کانونی) استفاده می‌کند؛ همچنین در مرحله بررسی و تحلیل اطلاعات به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش، از روش ANP<sup>۲</sup> استفاده می‌کند که یکی از فنون بررسی و تحلیل کمی است.

در بررسی ماهیت پژوهش، در نگاه اول این‌طور تصور می‌شود که این پژوهش، از آن جهت که از چارچوب‌های نظری تدوین شده در پژوهش‌های بنیادی استفاده می‌کند، جنبه کاربردی خواهد داشت؛ ولی علاوه بر جنبه کاربردی، از این جهت که به رتبه‌بندی و تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها (و به‌ویژه مورد مطالعاتی این پژوهش) می‌پردازد، جنبه توسعه‌ای نیز دارد [۴]. جنبه توسعه‌ای این پژوهش از آن جهت است که نتایج دو مدل مفهومی در حوزه‌های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را با یکدیگر تلفیق می‌کند و در قالب یک شبکه پیچیده ارائه می‌دهد.

این پژوهش بر حسب روش، در زمره مطالعات موردی<sup>۳</sup> قرار دارد. مطالعه موردی به مطالعه متغیرهای مهم و کنش و واکنش‌های مربوط به آن‌ها در یک واحد مطالعاتی خاص (یک فرد، یک گروه، یک سازمان و غیره) می‌پردازد. این پژوهش از آن جهت که در پی مطالعه یک سازمان خاص (یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات) است، در زمره روش‌های موردی قرار خواهد گرفت [۱].

با توجه به این که این پژوهش در زمره پژوهش‌های موردی است، جامعه آماری آن محدود به مورد می‌شود. تعداد کارکنان سازمان مورد مطالعه حدود ۱۰۰ نفر است. با در نظر داشتن لزوم نظرخواهی از خبرگان، جامعه آماری این پژوهش شامل آن دسته از کارکنان و مدیران این سازمان خواهد بود که به‌طور همزمان دارای دو ویژگی باشند: نخست نسبت به سازمان شناخت کافی داشته باشند و دوم نسبت به مسائل عمومی دانش «مدیریت و سازمان» اطلاعات کافی داشته باشند. افرادی که حائز ویژگی‌های مذکور باشند با تشکیل یک «گروه کانونی»، به ایجاد داده‌های اولیه مورد نیاز این پژوهش کمک خواهند کرد. نتایج ارزیابی کارکنان و مدیران سازمان حاکی از آن است که تعداد ۱۰ نفر از کارکنان سازمان دارای ویژگی‌های مذکور هستند؛ بنابراین از مجموع حدود ۱۰۰ نفر

1. Mixed

2. Analytic Network Process

3. Case Study



(کارکنان و مدیران)، ۱۰ نفر به عنوان جامعه خبرگان سازمانی شناخته شدند. لازم به ذکر است در پژوهش‌هایی که با استفاده از رویکرد MADM (و به‌ویژه ANP) انجام می‌شود، تعداد خبرگان محدود است.<sup>۱</sup>

مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان انتخاب‌شده در این پژوهش به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	بازه	مشخصه جمعیت‌شناختی
۲۰	۲۵-۲۰ سال	سن
۱۰	۳۰-۲۶ سال	
۷۰	۳۵-۳۱ سال	
۶۰	مرد	جنسیت
۴۰	زن	
۵۰	کارشناسی	سطح تحصیلات
۵۰	کارشناسی ارشد	
۳۰	۵ سال و کمتر	
۲۰	۱۰-۶ سال	سابقه کار
۵۰	۱۵-۱۱ سال	

۱. در روش ANP تعداد خبرگان محدود است. در این روش حتی می‌توان از تنها یک خبره بهره جست. این موضوع در پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی قابل مشاهده است. برای مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

تعداد خبرگان	پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش
۶ نفر	عالم‌تیریز و منیری	۱۳۹۰	فازی در بهبود عملکرد پروژه MADM به کارگیری مهندسی ارزش با رویکرد
۳ نفر	Liao & Chang	2009	Select televised sportscasters for Olympic Games by analytic network process

برای مطالعه بیشتر در این زمینه (و مشاهده چندین مثال از پژوهش‌هایی که با روش ANP انجام شده است و تعداد خبرگان آن محدود است) به مقاله فارسیجانی و همکاران (۱۳۹۳) مراجعه شود.

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از «روش گروه کانونی» و همچنین ابزار «پرسشنامه» و برای بررسی و تحلیل داده‌ها از «روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای» استفاده شده است.

**روش گروه کانونی.** گروه کانونی<sup>۱</sup> روش کم‌هزینه‌ای است که در زمانی کوتاه، اطلاعات موثقی را فراهم می‌آورد. این روش، یکی از روش‌های مصاحبه است که در پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۴]. تفاوت این روش با مصاحبه عمیق در آن است که در گروه کانونی مصاحبه‌شوندگان با یکدیگر در تعامل هستند. در این رویکرد، مصاحبه‌کننده نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کند. به‌طور معمول یک گروه کانونی دارای ۵ تا ۱۲ عضو است. معمولاً زمانی از این رویکرد استفاده می‌شود که مطالعه گروه خاصی اهمیت داشته باشد و یا مصاحبه جداگانه با تک‌تک مصاحبه‌شوندگان امکان‌پذیر نباشد [۱].

**روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای.** این روش که به‌طور موفقیت‌آمیزی در زمینه‌های گوناگون به‌کار گرفته می‌شود، یک روش با ماهیت ریاضی است که توسط ساعتی<sup>۲</sup> ابداع شده است و با انواع وابستگی‌ها سر و کار دارد. این روش با فراهم‌کردن ساختاری برای سازماندهی معیارهای متفاوت و ارزیابی اهمیت و ارجحیت هریک از آن‌ها، فرآیند حل مسئله را آسان می‌کند. یکی از دلایل استفاده از این روش در این پژوهش، وجود وابستگی‌های گوناگون بین متغیرها است؛ چراکه این روش در مواقعی مناسب است که بین معیارهای تصمیم‌گیری و یا حل مسئله، رابطه و وابستگی وجود داشته باشد<sup>۳</sup>. مراحل انجام پژوهش به روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای عبارت‌اند از: تعریف هدف مسئله تصمیم، تبیین مسئله و پایه‌ریزی مدل در قالب یک شبکه، انجام مقایسه‌های زوجی، تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی (تعیین وزن خوشه‌ها و عناصر)، سنتز گزینه‌ها (و یا تبیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها) و محاسبه شاخص ناسازگاری مقایسه‌ها [۱۵، ۱۶].

1. Focus Group  
2. Thomas L. Saaty

۳. با توجه به وجود روابط و تاثیر و تاثیرهای فراوان میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بسیاری از مفاهیم سازمانی (و از جمله مقوله‌ی رفتار کارآفرینانه)، وجود رابطه میان متغیرهای پژوهش، برای نویسنده، اساتید و خبرگان سازمانی، مسجل شده است.

باید به این نکته توجه کرد که ANP ماهیت استقرایی<sup>۱</sup> دارد؛ حال آن که فرضیه‌پردازی بیشتر مربوط به پژوهش‌های قیاسی<sup>۲</sup> است. برخلاف پژوهش قیاسی که ماهیت «کل به جزء» دارد، پژوهش استقرایی ماهیت «جزء به کل» دارد؛ به این معنا که پس از گردآوری داده‌ها بینش‌هایی ایجاد شده است و بر اساس آن‌ها نظریه‌های جدید تدوین می‌شوند [۴]؛ بنابراین با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، فرضیه‌سازی ضرورت نخواهد داشت.

**روایی و پایایی.** برای سنجش روایی این پژوهش از روایی محتوایی<sup>۳</sup> استفاده شده است. بدین منظور گزارش فرآیند و همچنین پرسشنامه این پژوهش (پرسشنامه فرآیند تحلیل شبکه‌ای) در اختیار اساتید و خبرگان سازمان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص فرآیند انجام پژوهش (انتخاب چارچوب نظری فرهنگ و کارآفرینی سازمانی، نحوه ترکیب کردن این دو چارچوب و...) و همچنین جنبه‌های مختلف پرسشنامه (استحکام سؤالات، گویه‌های استفاده شده، رابطه منطقی سؤالات و...) بیان کنند. سپس، بر اساس نظرات اساتید و خبرگان سازمانی، آخرین تغییرات در فرآیند و پرسشنامه در نظر گرفته شد؛ همچنین نتایج جلسه‌های گروه کانونی برای بررسی اعتبار (روایی و پایایی) در هر مرحله به اساتید ارائه شد و مورد تأیید قرار گرفت.

در روش ANP برای ارزیابی پایایی نیازی به استفاده از روش‌های معمول (نظیر: ضریب آلفای کرونباخ و فرمول کولدر-ریچاردسن<sup>۴</sup>) نیست؛ چرا که در نرم‌افزار Super Decision با قابلیت «شاخص ناسازگاری»<sup>۵</sup> وجود دارد که به منظور ارزیابی پایایی از آن استفاده می‌شود [۸، ۱۶].

1. Inductive Method
2. Deductive Researchs
3. Content Validity
4. Kulder- Richardson
5. Inconsistency Index

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

به منظور نیل به اهداف فرعی پژوهش لازم است تا گام‌های زیر دنبال شود:

**گام اول.** در این گام، از بین ۶ چارچوب نظری (از برجسته‌ترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی) که در جدول ۲ نشان داده شده است، با استفاده از شاخص‌هایی نظیر «میزان ارجاعات<sup>۱</sup>، جامعیت و مانعیت<sup>۲</sup>، روزآمدی<sup>۳</sup> و تناسب با مسئله و هدف پژوهش<sup>۴</sup>» [۴] و بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین [۹] چارچوب نظری «شاخص فرهنگ سازمانی» [۴۳] به عنوان مناسب‌ترین چارچوب نظری فرهنگ سازمانی برای نیل به اهداف پژوهش انتخاب شد.

جدول ۲. خلاصه‌ای از مشهورترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی

نام چارچوب نظری	نویسنده و سال انتشار	کارکرد	جزئیات
شاخص فرهنگ سازمانی	زئیتز و همکاران (۱۹۹۷) کارملی (۲۰۰۵)	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: چالش شغلی، ارتباطات، اعتماد، نوآوری و پیوستگی اجتماعی.
ابزار اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی هافستد	هافستد (۱۹۸۰)، ۱۹۸۴، ۱۹۹۰ ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ ملی)	ابعاد فرهنگ سازمانی (به تبع فرهنگ ملی): فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، اجتناب از عدم قطعیت، فاصله قدرت، مردانگی در برابر زنانگی و جهت‌گیری بلندمدت.
مقیاس فرهنگ سازمانی دنیسون	دنیسون (۱۹۹۰)، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۴	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت.
چارچوب نظری ارزش‌های رقیب	کوئین (۱۹۸۳)، ۱۹۸۸، ۱۹۹۸ (۱۹۹۱ و ۱۹۹۹)	دسته‌بندی فرهنگ سازمانی	انواع فرهنگ سازمانی: فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ بازار، فرهنگ ادھوکرایی و فرهنگ سلسله‌مراتبی.
پروفایل فرهنگ سازمانی	اوریلی و همکاران (۱۹۹۱)	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: نوآوری و خطرجویی، توجه به جزئیات، بازده‌گرایی، مردم‌گرایی، گروه‌گرایی، پرخاشگری و ثبات‌قدم.
سطوح فرهنگ سازمانی	شاین (۱۹۸۵)، ۱۹۸۹ و ۱۹۹۱	سطح‌بندی فرهنگ سازمانی	سطوح فرهنگ سازمانی: مصنوعات و مخلوقات، ارزش‌ها و مفروضات.

1. Citation
2. Recall & Precision
3. Up to Date
4. Contingency

شاخص فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> را زئیتز<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۷) طراحی کرده است؛ این ابزار به سنجش ابعاد فرهنگ در سازمان می‌پردازد و ۱۰ بعد را برای فرهنگ سازمانی استخراج کرده است. این ۱۰ عامل، توسط کارملی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و با استفاده از روش آماری تحلیل عاملی<sup>۴</sup>، به ۵ بعد تقلیل یافته است [۲۳]:

چالش شغلی<sup>۵</sup>: این بعد از فرهنگ سازمانی به تنوع و پیچیدگی<sup>۶</sup> کار اشاره می‌کند.  
 ارتباطات<sup>۷</sup>: این بعد از فرهنگ سازمانی به اثربخشی ارتباطات<sup>۸</sup> بین مدیریت عالی و کارکنان و همچنین اثربخشی ارتباطات بین کارکنان با کارکنان اشاره دارد.  
 اعتماد<sup>۹</sup>: این بعد به وجود اعتماد بین کارکنان و مدیران و همچنین بین خود کارکنان اشاره دارد؛ نوعی از اعتماد که گفت‌وگوی آزاد و ایجاد محیط آزاداندیشی<sup>۱۰</sup> را امکان‌پذیر می‌سازد.  
 نوآوری<sup>۱۱</sup>: این بعد از فرهنگ به یک محیط حمایتی برای خلاقیت<sup>۱۲</sup>، حل مسئله<sup>۱۳</sup> و پیشبرد ایده‌های جدید<sup>۱۴</sup> اشاره دارد.  
 پیوستگی اجتماعی<sup>۱۵</sup>: این بعد از فرهنگ به استحکام روابط متقابل اعضای سازمان و به وسعت و اندازه این روابط اشاره دارد و با حس همکاری<sup>۱۶</sup> و انسجام<sup>۱۷</sup> نمایان می‌شود.

**گام دوم.** در این گام، از بین ۹ چارچوب نظری (از برجسته‌ترین چارچوب‌های نظری کارآفرینی سازمانی) که در جدول ۳ نشان داده شده است، با استفاده از شاخص‌های ذکر شده در گام قبلی [۴] و بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین [۹] چارچوب نظری «مقیاس رفتار کارآفرینانه» [۳۷] به‌عنوان مناسب‌ترین چارچوب نظری کارآفرینی سازمانی برای نیل به اهداف پژوهش انتخاب شد.

1. Organizational Culture Index
2. Zeitz
3. Carmeli
4. Factor Analysis
5. Job Challenge
6. Diversity and Complexity
7. Communication
8. Effectiveness of Communication
9. Trust
10. Open-minded environment
11. Innovation
12. Creativity
13. Problem-solving
14. New ideas
15. Social Cohesion
16. Cooperation
17. Solidarity

جدول ۳. چارچوب‌های نظری ارزیابی رفتار کارآفرینانه

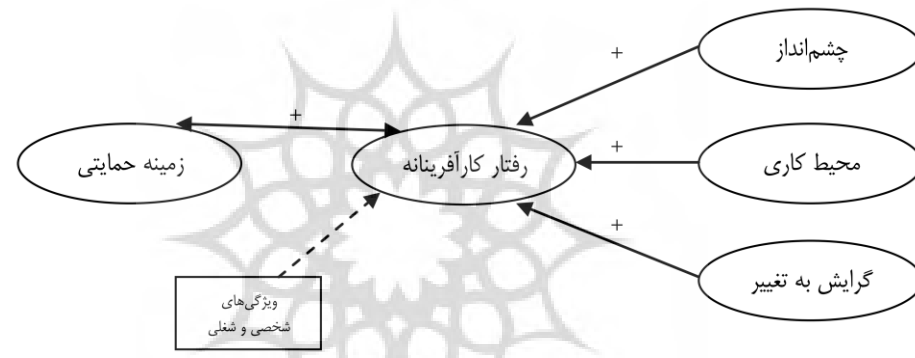
نام چارچوب نظری	نویسنده و سال انتشار	کارکرد	جزئیات
رفتار کارآفرینانه مدیران میانی	هورنسبای و همکاران (۲۰۰۲)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (در مدیران میانی): حمایت مدیریت، استقلال کاری، پاداش‌ها، دسترسی به زمان، ساختار سازمانی، منابع و مخاطره‌پذیری.
رفتار کارآفرینانه در کسب‌وکارهای خانوادگی	کلرمنس و ادلستون (۲۰۰۶)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (در کسب‌وکارهای خانوادگی): تمایل به تغییر، درگیری نسلی، فرصت‌های فن‌آورانه درک‌شده.
مدل تطبیقی گرایش کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه	چن و همکاران (۲۰۱۱)	تعیین نقش گرایش کارآفرینانه در رفتار کارآفرینانه	ابعاد گرایش کارآفرینانه (اختیار، نوآوری، مخاطره‌پذیری، پیش‌فعالی و تهاجم رقابتی) به‌صورت مثبت با رفتار کارآفرینانه در ارتباط است.
طبقه‌بندی رفتار کارآفرینانه	کوپین و مایلز (۱۹۹۹)	طبقه‌بندی رفتار کارآفرینانه	انواع رفتار کارآفرینانه: بازایبی حمایت‌شده، بازجوان‌سازی سازمانی و بازتعریف قلمرو.
تشریح رفتار کارآفرینانه با استفاده از چارچوب نظری رفتار برنامه‌ریزی شده	کروگر (۲۰۰۰)	تعیین عوامل پیشگوکننده نیت در فعالیتهای کارآفرینانه	عوامل پیشگوکننده نیت در فعالیتهای کارآفرینانه: گرایش به رفتار، هنجارهای اجتماعی و باور به خودکارآمدی.
مدل کارآفرینانه فردی در سطح سازمانی	اکز و همکاران (۲۰۱۰)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی: گرایش به فرصت، قابلیت‌های فردی، نوآوری و پیش‌فعالی.
مدل یکپارچه‌ی رفتار کارآفرینانه سازمانی	بلوسوا و همکاران (۲۰۱۰)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی: کشف فرصت‌ها، ارزیابی فرصت‌ها، مشروعیت بخشیدن و بهره‌برداری از فرصت‌ها.
مقیاس رفتار کارآفرینانه	زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (کارکنان خط اول): گرایش به تغییر، چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پر تکاپو، و زمینه حمایتی.
مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی	کوراتکو و همکاران (۱۹۹۳)	تعیین مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی	عوامل مؤثر در شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی عبارت‌اند از: مشخصات سازمانی، ویژگی‌های فردی و وقایع تسریع‌کننده/ حادثه‌ی ناگهانی.

مقیاس رفتار کارآفرینانه<sup>۱</sup> توسط پیرس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۷) تدوین شده است. این مقیاس دارای چهار مؤلفه‌ی اصلی است [۴۲]:

چشم‌انداز راهبردی<sup>۳</sup>: رفتار کارآفرینانه به تبیین چشم‌انداز و تمرکز بر نوآوری نیازمند است. چشم‌انداز راهبردی بر این مبنا استوار است که سازمان در حال حاضر به تمامی ظرفیت‌های خود دست‌نیافته است و به تغییر نیازمند است.

محیط کاری پر تکاپو<sup>۴</sup>: این مؤلفه به بروز رفتارهای پویا و ایجاد محیط کاری پر تکاپو در مقابله با چالش‌های کاری (مانند: خروج ناگهانی یک موضوع از کنترل در غیاب سرپرستان و نبود رویه‌های استاندارد) اشاره دارد. گرایش به تغییر<sup>۵</sup>: این مؤلفه به ایجاد تغییر و بهبود در نحوه‌ی تولید (خدمت) و کسب مهارت‌های جدید اشاره دارد. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان به اکتساب مهارت‌های جدید و ایجاد تغییر و بهبود در انجام فعالیت‌ها علاقه‌مند هستند.

زمینه حمایتی<sup>۶</sup> برای رفتار کارآفرینانه: این مؤلفه یک ساخت چندبعدی است که شامل «آزادی برای انطباق با پیشگامان، دسترسی به منابع و اطلاعات، و حمایت اجتماعی - سیاسی»<sup>۷</sup> است.



نمودار ۱. چارچوب نظری مقیاس رفتار کارآفرینانه [۴۲]

1. Entrepreneurial Behavior Scale
2. Pearce
3. Strategic Vision
4. Creation Of An Energetic Working Environment
5. Change Orientation
6. Supportive Context

۷. مفهوم حمایت سیاسی ریشه در سرفصلی در حوزه رفتار سازمانی با عنوان مدیریت رفتارهای سیاسی دارد. منظور از رفتارهای سیاسی در سازمان و در علم مدیریت، مفهوم متداول در علم سیاست نیست؛ بلکه این مفهوم اشاره به کنش‌های منفی و مثبتی دارد که جزئی از شغل افراد نیست و سازمان آن‌ها را به صورت رسمی مجاز نمی‌داند. این رفتارها در شرایط ابهام، فقدان قواعد رسمی و کمبود منابع خود را بیشتر نشان می‌دهد [۱۷].

**گام سوم.** در این گام، در جلسات گروه کانونی با خبرگان سازمانی، مسئله رابطه بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی با هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه به بحث گروهی گذاشته شد. در نهایت نتایج نهایی حاصل شد (این نتایج در قالب شبکه ANP در مرحله چهارم و در نمودار ۲ منعکس شده است).

**گام چهارم.** در این گام بر اساس فرآیند تحلیل شبکه‌ای که در بالا به تفصیل تشریح شده است، به گردآوری داده‌ها (با استفاده از پرسشنامه استخراج‌شده از نرم‌افزار Super Decision) و بررسی و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است.

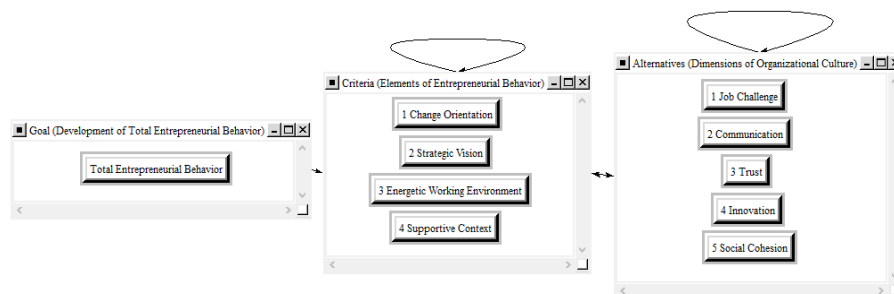
جدول ۴. خوشه‌ها و عناصر شبکه

خوشه‌ها (Clusters)	عناصر مربوطه (Nodes)
هدف	تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه
ابعاد فرهنگ سازمانی	چالش شغلی، ارتباطات، اعتماد، نوآوری و پیوستگی اجتماعی
مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	گرایش به تغییر، چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی

**تعریف هدف مسئله تصمیم:** این بخش از پژوهش به منظور «تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه» با استفاده از نظرات خبرگان سازمان مورد مطالعه (یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات) طرح‌ریزی شده است.

**تبیین مسئله و پایه‌ریزی مدل در قالب یک شبکه:** ساختار شبکه با انجام مرور مبانی نظری و تصمیم‌گیری در مورد مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری (گام اول و دوم) و مشورت با خبرگان (گام سوم) تنظیم شده است. در همین راستا ابتدا خوشه‌ها و عناصر مورد نیاز (مندرج در جدول ۴) تعیین شد و سپس ارتباطات مورد نیاز میان عناصر شبکه (ارتباطات معین شده در گام سوم) در قالب یک شبکه پیچیده ترسیم شد. ساختار شبکه نهایی در نمودار ۲ نمایش داده شده است:





نمودار ۲. شبکه تحلیل مسئله (شبکه ANP)

**انجام مقایسه‌های زوجی:** در این مرحله، بخش‌های مختلف پرسشنامه توسط خبرگان سازمانی تکمیل می‌شود. به دلیل این که مقایسه‌های زوجی ۱۰ بار (توسط ۱۰ نفر) انجام شده است، ابتدا میانگین هندسی تمامی پاسخ‌ها محاسبه شده است و سپس مقادیر به دست آمده وارد نرم‌افزار Super Decisions شده است.

**تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی (تعیین وزن خوشه‌ها و عناصر):** در این مرحله با استفاده از مفهوم زنجیره مارکوف<sup>۱</sup> و سایر روابط ریاضی، «ابرماتریس ناموزون<sup>۲</sup>، ابرماتریس موزون<sup>۳</sup> و ابرماتریس حدی<sup>۴</sup>» توسط نرم‌افزار Super Decision تشکیل می‌شود.

**تبیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها:** در این مرحله، به تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه (با استفاده از دستور Synthesize در نرم‌افزار Super Decision) پرداخته می‌شود. در مسیر نیل به هدف محوری پژوهش (تبیین اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه) نتایج به دست آمده نشانگر آن است که ترتیب و میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه به شرح زیر خواهد بود: اعتماد با ۲۸/۲۲٪؛ نوآوری با ۲۲/۴۳٪؛ چالش شغلی با ۱۸/۵۴٪؛ ارتباطات با ۱۶/۱۸٪ و پیوستگی اجتماعی با ۱۴/۶۳٪.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دو بعد «اعتماد» و «نوآوری» اهمیت نسبی بالاتری دارد؛ در نتیجه به عنوان دو اولویت اول فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه شناخته شده است. در بخش نتیجه‌گیری به تحلیل اثرات این دو بعد پرداخته می‌شود.

1. Markov chain process  
 2. Unweighted supermatrix  
 3. Weighted supermatrix  
 4. Limiting supermatrix

محاسبه شاخص ناسازگاری مقایسه‌ها. شاخص ناسازگاری به دست آمده از تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی، به شرح جدول ۵ است:

جدول ۵. شاخص ناسازگاری مقایسه‌های زوجی

شاخص ناسازگاری	ابعاد ماتریس	شرح سؤالات	شماره	دسته سؤالات
۰/۰۳۲	۴ در ۴	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز رفتار کارآفرینانه	۱	هدف
۰/۰۱۷	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری ارتباطات	۲	
۰/۰۴۵	۴ در ۴	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری اعتماد	۳	بررسی اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری یکدیگر
۰/۰۱۷	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری نوآوری	۴	
۰/۰۰۵	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری پیوستگی اجتماعی	۵	
۰/۰۴۵	۵ در ۵	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز گرایش به تغییر	۶	
۰/۰۴۹	۵ در ۵	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز چشم‌انداز راهبردی	۷	بررسی اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه
۰/۰۵۸	۵ در ۵	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز محیط کاری پرتکاپو	۸	
۰/۰۷۸	۵ در ۵	بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز زمینه حمایتی	۹	
۰/۰۰۰	۲ در ۲	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز چالش شغلی	۱۰	
۰/۰۳۲	۴ در ۴	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز ارتباطات	۱۱	بررسی اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی
۰/۰۱۷	۴ در ۴	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز اعتماد	۱۲	
۰/۰۱۷	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز نوآوری	۱۳	
۰/۰۱۷	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز پیوستگی اجتماعی	۱۴	
۰/۰۰۰	۲ در ۲	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در شکل‌گیری گرایش به تغییر	۱۵	بررسی اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در شکل‌گیری یکدیگر
۰/۰۱۷	۳ در ۳	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در شکل‌گیری محیط کاری پرتکاپو	۱۶	
۰/۰۰۰	۲ در ۲	بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در شکل‌گیری زمینه حمایتی	۱۷	

با توجه به نتایج مقایسه‌های زوجی و مقادیر مربوط در سوپر ماتریس، اگر ماتریس مقایسه‌های ابعاد ۳×۳ داشته باشد، شاخص ناسازگاری قابل قبول کمتر از ۰/۰۵ خواهد بود و اگر ابعاد آن ۴×۴ باشد، شاخص ناسازگاری قابل قبول کمتر از ۰/۰۸ خواهد بود؛ برای سایر ابعاد، شاخص قابل قبول کمتر از ۰/۱ است [۱۶۸]. با توجه به قواعد روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، پایایی لازم برای تحلیل سؤالات مذکور و شبکه ANP مورد قبول است.

به‌منظور سنجش مطلوبیت روش ANP و تشریح مزیت‌های آن نسبت به روش AHP، علاوه بر محاسبه اولویت‌ها با روش اصلی (فرآیند تحلیل شبکه)، رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی نیز انجام شد.

جدول ۶. مقایسه اولویت‌ها در دو روش AHP و ANP

چالش شغلی	ارتباطات	اعتماد (اطمینان)	نوآوری	پیوستگی اجتماعی
وزن اهمیت در AHP	۱۴/۱۸	۹۳/۱۰	۷۹/۱۹	۵۸/۳۸
رتبه در AHP	۳	۵	۲	۱
وزن اهمیت در ANP	۵۴/۱۸	۱۸/۱۶	۲۲/۲۸	۴۳/۲۲
رتبه در ANP	۳	۴	۱	۲

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، رتبه‌های اول و دوم و همچنین رتبه‌های چهارم و پنجم با یکدیگر جابه‌جا شده است. این جابه‌جایی ناشی از پائین بودن قابلیت‌های روش AHP در مدلسازی روابط بین سطوح مختلف تصمیم‌گیری (هدف، معیارها و گزینه‌ها) است؛ در حالی که AHP صرفاً روابط یک‌طرفه را بین سطوح مختلف مدل به‌کار می‌گیرد، روش ANP قابلیت مدلسازی روابط متقابل بین سطوح تصمیم‌گیری را دارا است. به عبارت دیگر، هر چند که هر دو روش از یک مقیاس اندازه‌گیری نسبی (مبتنی بر مقایسه‌های زوجی) بهره می‌برند؛ اما ANP تنها یک ساختار سلسله‌مراتبی را به مسئله تحمیل نمی‌کند؛ بلکه مسئله را با به‌کارگیری دیدگاه سیستمی توأم با بازخورد، مدلسازی می‌کند [۱۵]. از این‌رو، نتایج روش ANP دقیق‌تر و قابل اتکاتر است؛ چرا که ماهیت مسئله این پژوهش، اقتضا می‌کند روابط بازخوردی نیز لحاظ شوند؛ چرا که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و مولفه‌های رفتار کارآفرینانه تأثیرات دو سویه وجود دارد. با توجه به اقتضات و ویژگی‌های ذکر شده برای مدل ANP و به دلیل وجود بازخورد و روابط غیر سلسله‌مراتبی، در پژوهش حاضر از روش ANP استفاده شده است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در بررسی‌های انجام‌شده در منابع خارجی، هیچ پژوهشی یافت نشد که چارچوب‌های نظری شاخص فرهنگ سازمانی [۴۳] و مقیاس رفتار کارآفرینانه [۳۷] و یا نسخه‌های اصلاح‌شده آن‌ها به ترتیب توسط کارملی (۲۰۰۵) و زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) را به صورت همزمان مورد بررسی قرار داده باشد؛ اما در میان منابع داخلی، این کار توسط فارسبجانی و همکاران (۱۳۹۳) در یک سازمان (به صورت مطالعه موردی) انجام شده است. نتایج پژوهش مذکور مشابهت نسبی (توام با چند تفاوت) با نتایج پژوهش حاضر دارد. در پژوهش مذکور پیوستگی اجتماعی دارای اولویت اول و اعتماد دارای اولویت دوم شناخته شده است. در صورتی که در پژوهش حاضر اعتماد دارای اولویت اول و نوآوری دارای اولویت دوم است [۱۱]. این تشابه نسبی بین نتایج پژوهش (در دو مورد مطالعه متفاوت) می‌تواند به توسعه نظری در این حوزه علمی منجر شود. در ادامه ابتدا تشابه این دو پژوهش و سپس تفاوت آن‌ها تشریح شده است.

نتایج نشانگر آن است که در بین ابعاد فرهنگ سازمانی بعد «اعتماد» از درجه اهمیت اول در راستای بسترسازی برای بروز رفتار کارآفرینانه برخوردار است. در همین راستا نتایج پژوهش گرین<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، نشانگر آن است که وجود اعتماد در سازمان، امکان بروز رفتارهای کارآفرینانه را تسهیل می‌کند. یافته‌های مطالعات زهرا (۱۹۹۹)، نشانگر آن است که اعتماد به سرمایه اجتماعی<sup>۲</sup> به وجود آمدن فرهنگ کارآفرینانه را در پی خواهد داشت. نتایج پژوهش فردرکینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد روابط سازمانی و پرورش اعتماد، کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس نتایج مطالعات جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، اعتماد مدیران و کارکنان از طریق تأثیرات مثبتی که بر اشتراک دانش و تسهیم اطلاعات می‌گذارد، موجب ایجاد بهبود در یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌شود. لین<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، نیز اذعان نموده است که اعتماد به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار کارآفرینانه مطرح است. پژوهش تولدانو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، نشان می‌دهد که تقویت اعتماد در نهایت به ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه بیشتر و توسعه کارآفرینی سازمانی منجر خواهد شد. یافته‌های مطالعات رادفورد و هالت<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نیز نتایج پژوهش

1. Green
2. Social Capital
3. Frederking
4. Jones
5. Lin
6. Toledano
7. Rutherford & Holt

زهر (۱۹۹۹) را تایید می‌کند. مطالعات دیکسون و ویور<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، نشان می‌دهد که رهبران سازمان‌هایی که سطح بالایی از اعتماد و اطمینان را تجربه کرده‌اند، تمایل زیادی به اتخاذ رویکردهای کارآفرینانه دارند و به تبع آن، رفتارهای کارآفرینانه در این افراد بیش‌تر پدیدار می‌شود. نتایج پژوهش کاستروچیوانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، نشان می‌دهد که اکثر مدیران برای ایجاد بهبود در کارآفرینی سازمانی، از روش‌هایی همچون ارتباطات باز، روابط مبتنی بر اعتماد و سیستم‌های پاداش استفاده می‌کنند. همچنین نتایج مطالعات گومز هارو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، یافته‌های پژوهش فردرکینگ (۲۰۰۴) را تایید می‌کند. وقتی در یک شبکه اعتماد افزایش یابد، احتمال تامین نمودن منابع مورد نیاز هر یک از اعضای شبکه توسط سایر اعضا افزایش می‌یابد و با آن احتمال بهره‌برداری از فرصت‌ها توسط افرادی که دارای گرایش کارآفرینانه هستند، افزایش می‌یابد [۳۰]. کاستینگ، ایلتر و برمان<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، به این نکته اشاره کرده‌اند که سطح بالای اعتماد در بین کارکنان سازمان موجب ایجاد محیطی می‌شود که از مخاطره‌جویی حساب‌شده<sup>۵</sup> پشتیبانی می‌نماید و گرایش کارآفرینانه را مورد حمایت قرار می‌دهد.

همچنین نتایج نشانگر آن است که در بین ابعاد فرهنگ سازمانی بعد «نوآوری» از درجه اهمیت دوم در راستای بسترسازی برای بروز رفتار کارآفرینانه برخوردار است. در همین راستا، بررسی مفهوم کارآفرینی و پژوهش‌های گوناگونی که در این خصوص انجام شده است، نشان می‌دهد که مفهوم کارآفرینی، مفهوم خلاقیت و نوآوری را نیز در دل خود جای داده است و کارآفرینی با مفاهیم خلاقیت و نوآوری عجین است؛ هر چند که به آن‌ها محدود نمی‌شود. دراکر<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) معتقد است که خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی لازم و ملزوم یکدیگر هستند و کارآفرینی بدون خلاقیت و نوآوری معنا ندارد. نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینان تنها در پی سود و انگیزه‌های اقتصادی نیستند. سولومون<sup>۷</sup> (۱۹۸۹)، با بررسی ۱۵۰ کارآفرین به این نتیجه رسیده است که بسیاری از آن‌ها با انگیزه خلق چیزهای نو و بدیع (نوآوری) اقدام به کارآفرینی می‌کنند [۱۲].

در پژوهش فارسیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، پیوستگی اجتماعی در رتبه اول اولویت‌ها قرار دارد. در صورتی که در پژوهش حاضر در رتبه آخر قرار گرفته است. هر چند که تفاوت نتایج در تحقیقاتی که به

1. Dickson & Weaver
2. Castrogiovanni
3. Gómez-Haro
4. Costigan, Ilter, & Berman
5. calculated risk-taking
6. Druker
7. Solomon

روش مطالعه موردی انجام می‌شود بدیهی است؛ اما دلیل چنین تفاوت‌هایی در شرایط و اقتضائات سازمان‌های مورد مطالعه قابل رهگیری است. از این‌رو، تفاوت در ویژگی‌های سازمان (سبک مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، موضوع فعالیت و...)، ویژگی‌های کارکنان (تیپ شخصیتی و رغبت، سطح تحصیلات و...) و موارد دیگر، منجر به تغییر نتایج مطالعه موردی در بین سازمان‌ها خواهد شد. از این‌رو، این احتمال وجود دارد که نتایج این پژوهش (در یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات) ناشی از چنین مواردی باشد. پژوهشگران معتقدند که شاید بتوان این‌گونه استدلال نمود که دلیل پایین بودن اولویت پیوستگی اجتماعی در نتایج پژوهش حاضر، ناشی از تیپ شخصیتی و رغبت‌های شغلی<sup>۱</sup> کارکنان سازمان مورد مطالعه باشد؛ چراکه با بررسی شبکه اطلاعات شغلی ایالات متحده (O\*NET) معین شد که در بین سه مولفه اول رغبت‌های شغلی بسیاری از مشاغل مرتبط با سازمان‌های صنعت ICT، مولفه اجتماعی<sup>۲</sup> وجود ندارد و همچنین مولفه واقع‌گرا<sup>۳</sup> (که در مدل شخصیت شغلی هالند<sup>۴</sup> ویژگی‌های مخالف با رغبت اجتماعی دارد) قرار دارد؛ بنابراین کارکنان این مشاغل معمولاً به ارتباطات، پیوستگی و فعالیت‌های اجتماعی تمایل کمتری نشان می‌دهند [۱۸]. در رابطه با دستاوردها و نوآوری‌های علمی<sup>۵</sup> این پژوهش می‌توان این‌گونه گفت که از آنجاکه تاکنون تنها در یک پژوهش دیگر، چارچوب‌های نظری شاخص فرهنگ سازمانی تدوین شده توسط زئیتز و همکاران [۴۳] و مقیاس رفتار کارآفرینانه تدوین شده توسط پیرس و همکاران ([۳۷] و یا نسخه‌های اصلاح شده آن‌ها به ترتیب توسط کارملی (۲۰۰۵) و زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) به صورت همزمان مورد بررسی قرار گرفته است، ترکیب این دو چارچوب به عنوان یکی از جنبه‌های نوآوری این پژوهش مدنظر است. همچنین مطابق آنچه که در بخش پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفت، اکثر مطالعات انجام شده در رابطه با بررسی رابطه فرهنگ و کارآفرینی سازمانی از منظری غیر از منظر رفتاری به کارآفرینی نگریسته‌اند و این در حالی است که رویکرد رفتاری به کارآفرینی قرابت ویژه‌ای با مفهوم فرهنگ سازمانی دارد. از طرف دیگر، اغلب مطالعات پیشین یکی از دو مفهوم فرهنگ و یا کارآفرینی سازمانی را به شکل یک کل واحد در نظر گرفته‌اند و به بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های این مفاهیم و ارزیابی روابط مستقیم و بازخوردی آن‌ها نپرداخته‌اند. این پژوهش با عبور از موارد مذکور بر جنبه‌های نوآورانه خود افزوده است.

1. Interests
2. Social
3. Realistic
4. Holland's occupational personality types
5. Scientific Contribution

نتیجه آن که تحقق تحول راهبردی نیازمند همکاری عمومی بسیاری از ذی‌نفعان سازمان در جهت مشارکت در تغییر و پذیرش و به‌کارگیری اقدامات جدید<sup>۱</sup> است [۲۶]. سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان مورد مطالعه در این پژوهش (یک سازمان فعال در صنعت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات) می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج و یافته‌های مذکور، در راستای ایجاد بهبود در فرهنگ سازمانی به‌منظور بسترسازی جهت ایجاد بهبود در رفتار کارآفرینانه کارکنان خود، گام‌های مؤثری بردارند. در همین راستا برخی از پیشنهادهاى اجرایی به شرح زیر خواهد بود:

سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی در جهت تقویت بعد «اعتماد» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی (با اولویت اول) زمینه تحول راهبردی به‌سوی کارآفرینی سازمانی (و در نتیجه بروز رفتار کارآفرینانه) را در سازمان تسهیل کنند. برای این منظور باید «ایجاد اعتماد و اطمینان بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیریت عالی» در دستور کار قرار گیرد [۲۳، ۱۱].

همچنین سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی در جهت تقویت بعد «نوآوری» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی (با اولویت دوم) زمینه تحول راهبردی به‌سوی کارآفرینی سازمانی (و در نتیجه بروز رفتار کارآفرینانه) را در سازمان تسهیل نمایند. برای این منظور باید «زمینه‌سازی برای ایجاد و توسعه یک محیط حمایتی برای بروز خلاقیت و پیشبرد ایده‌های جدید» در دستور کار قرار گیرد [۲۳، ۱۱].

همچنین پژوهشگرانی که موضوع این پژوهش در زمره علایق پژوهشی آن‌ها قرار دارد، می‌توانند یکی از موارد زیر (پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی) را دنبال کنند:

پژوهشگران می‌توانند این پژوهش را در مورد‌های دیگر (سایر سازمان‌ها) تکرار<sup>۲</sup> نمایند و به مقایسه نتایج به‌دست‌آمده و نتایج این پژوهش بپردازند. تکرار این پژوهش در مطالعات موردی دیگر (سایر سازمان‌ها) می‌تواند به قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج کمک شایانی نماید.

همچنین پژوهشگران می‌توانند با ترکیب سایر چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی و سایر چارچوب‌های نظری کارآفرینی سازمانی به پیشبرد دانش در این حوزه کمک نمایند.

از همه موارد مذکور مهم‌تر، پژوهشگران می‌توانند نسبت به شناسایی راهکارهای تقویت مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی (یعنی: اعتماد و نوآوری) جهت بسترسازی تحول راهبردی به‌سوی بروز رفتار کارآفرینانه اقدام کنند.

ذکر این نکته ضروری است که با توجه به استفاده این پژوهش از روش مطالعه موردی و اقتضات مطالعات موردی در حوزه تعمیم نتایج، لازم است در استفاده از یافته‌های این پژوهش،

#### 1. New Practices

۲. تکرار (Replication) یکی از اصول اساسی پژوهش علمی [۴] و از فعالیت‌های مرسوم در پژوهش‌های موردی است که به تقویت قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این‌گونه از پژوهش‌ها کمک می‌کند.

مسئله سطح تعمیم‌پذیری نتایج مدنظر قرار گرفته شود. با توجه به تشابه نسبی نتایج این پژوهش با پژوهش فارسیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، تعمیم اهمیت نسبی (لااقل در خصوص بعد اعتماد) به سایر سازمان‌ها غیر ممکن نیست؛ اما در رابطه با نوآوری (به دلیل تفاوت نتایج دو پژوهش در رابطه با این بعد فرهنگ سازمانی) تعمیم نتایج به سادگی امکان‌پذیر نیست.





## منابع

۱. احمدی، سید علی اکبر؛ صالحی، علی و فریدی، محمدرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. چاپ اول: ۱۳۸۹ چاپ پنجم: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲. پاکجو، محمدرضا (۱۳۸۳). رابطه ابعاد فرهنگ با ویژگی های مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی: مقایسه مدیریت شعب منطقه ۶ بانک تجارت استان تهران با مدیریت شعب استان آذربایجان شرقی. رساله کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. حیدری، حسین؛ پاپ زن، عبدالحمید؛ کرمی دارابخانی، رؤیا (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳، ۱۴۵-۱۶۶.
۴. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش های کمی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ اول: ۱۳۸۷ چاپ ششم: ۱۳۹۱ تهران: انتشارات صفار.
۵. رحمان سرشت، حسین و قدرتیان کاشان، سیدعبدالجبار (۱۳۸۹). ارزیابی چند سطحی عوامل مؤثر بر رقابت مندی کل صنعت در ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴، ۱۵-۴۱.
۶. رحیم نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱، ۱۴۷-۱۷۰.
۷. رضائی، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای کارآفرینانه کارکنان تامین اجتماعی استان مرکزی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ۲۷ و ۲۸، شیراز، ۱-۲۷.
۸. ساعتی، توماس ال. (۱۳۸۷). تصمیم گیری برای مدیران، ترجمه علی اصغر توفیق، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۹. شهبازی، محمدمهدی (۱۳۹۲). تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه با رویکرد ANP؛ مورد کاوی: مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
۱۰. شهرکی پور، حسن؛ ندری، خدیجه؛ و شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱(۴)، ۱۰۹-۱۳۶.
۱۱. فارسبجانی، حسن؛ اخوان خرازیان، مریم؛ و شهبازی، محمدمهدی (۱۳۹۳). نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۴، شماره ۲۰، ۷۳-۹۷.
۱۲. فرید، داریوش (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین خلاقیت و کارآفرینی در بین مردان و زنان ورزشکار و غیرورزشکار (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه یزد). مدیریت ورزشی، شماره ۲، ۹۷-۱۱۶.
۱۳. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن و حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با

- کارآفرینی سازمانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، ۲۵-۳۹.
۱۴. کردنائیج، اسداله؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ۱۱۹-۱۳۴.
۱۵. کیانی، اکبر و سالاری سردری، فرضعلی (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی اولویت‌های منظر فضاهای عمومی شهر عسلویه با استفاده از مدل ANP. فصلنامه علمی- پژوهشی باغ نظر. شماره هجدهم، سال هشتم، ۲۵-۳۸.
۱۶. محمدی لرد، عبدالمحمود (۱۳۸۸). فرآیندهای تحلیل شبکه‌ای و سلسله مراتبی. چاپ اول، تهران: انتشارات البرز فر دانش.
۱۷. مقبل باعرض، عباس و هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۰). رابطه ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه های دولتی شهر تهران: تبیین نقش تعدیل گر معنویت سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره ۱۵، شماره ۲ (پیاپی ۷۱)، ۱۸۱-۲۰۳.
۱۸. هالند، جان ال. (۱۳۹۰). حرفه مناسب شما چیست؟ ترجمه سیمین حسینیان و سیده منور یزدی. چاپ اول: ۱۳۷۳، چاپ دوم: ۱۳۹۰، تهران: انتشارات کمال تربیت.
19. Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks?. *European Journal of Social Sciences*, 20(1), 28-46.
20. Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), 274-288.
21. Batra, S. (2016). Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2). (Pre-Print).
22. Bucurean, Mirela; Madalina-Adriana Costin & Mihai-Florin Marcu (2011). Culture - A Factor That Determines The Entrepreneurial Behavior, *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 5., 26-29.
23. Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
24. Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
25. Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (2008). The role of the institutional environment in determining firm orientations towards entrepreneurial behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 467-483.
26. Dominguez CC, M., Galán-González, J. L., & Barroso, C. (2015). Patterns of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 411-431.
27. Frederking, L. C. (2004). A cross-national study of culture, organization and entrepreneurship in three neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development*,

- 16(3), 197-215.
28. Gómez-Haro, S., Aragón-Correa, J. A., & Cordon-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
29. Green, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 103-122.
30. Haller, M. K., & Welch, E. W. (2014). Entrepreneurial Behavior of Academic Scientists: Network and Cognitive Determinants of Commitment to Grant Submissions and Award Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 807-831.
31. Hancer, M., Ozturk, A. B., & Ayyildiz, T. (2009). Middle-level hotel managers' corporate entrepreneurial behavior and risk-taking propensities: A case of Didim, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(5), 523-537.
32. Jones, O. (2005). Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 491-511.
33. Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
34. Liao, S. K., & Chang, K. L. (2009). Select televised sportscasters for Olympic Games by analytic network process. *Management Decision*, 47(1), 14-23.
35. Lin, W. B. (2006). A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory. *Expert Systems with Applications*, 31(2), 207-220.
36. Nayager T., Vuuren J. (2005). An Analysis of an Organizational Strategy, Structure & Culture that Supports Corporate Entrepreneurship in Established Organization SAJEMS, 8, 29-38.
37. Pearce, J.A., Kramer, T.R. and Robbins, K.D. (1997). Effects of managers entrepreneurial behaviour on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-60.
38. Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
39. Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
40. Toledano, N., Urbano, D., & Bernadich, M. (2010). Networks and corporate entrepreneurship: A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 396-412.
41. Yi, Y., Li, Y., Hitt, M. A., Liu, Y., & Wei, Z. (2016). The influence of resource bundling on the speed of strategic change: Moderating effects of relational capital. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-33.
42. Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(1),

19-38.

43. Zeitz, G., Johanneson, R. and Ritchie, J.E. Jr (1997). Employee survey measuring total quality management practices and culture, *Group & Organization Management*, 22 (4), 414-444.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی