

## بررسی و تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد و ابعاد کارآفرینی سازمانی

اعتبار نقدی<sup>۱</sup>، سیروس بابایی سیاهکلرودی<sup>۲</sup>، وحیده علی پور<sup>۳</sup>، فرهاد مطالایی<sup>۴</sup>

**چکیده:** کارآفرینی سازمانی مسئله‌ای است که طی چند سال اخیر تأکید فراوانی بر آن شده است. محققان، رابطه کارآفرینی سازمانی با عواملی مانند ساختار و تکنولوژی را سنجیده‌اند؛ اما در این بین، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی نادیده گرفته شده است. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی و شناسایی روابط معنادار بین ابعاد فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی است که روی جامعه آماری مد نظر، یعنی کارکنان دانشکده‌های دانشگاه تهران، اجرا شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی به‌شمار می‌رود و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی است. برای این تحقیق پرسشنامه‌ای حاوی ۲۵ سؤال اصلی و چهار سؤال فرعی طراحی شد و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. نتایج به‌دست آمده از ۲۸۵ پرسشنامه گردآوری شده نشان داد، بین ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمان و کارآفرینی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه تهران، فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی، مدل هافستد.

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. کارشناس ارشد کارآفرینی گردشگری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران
۴. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۳

نویسنده مسئول مقاله: سیروس بابایی سیاهکلرودی

E-mail: sirousbabaee@ut.ac.ir

## مقدمه

از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری در آغاز هزاره سوم میلادی، فرایند کارآفرینی و خلاقیت است که اساس و زمینه‌ساز تغییر و تحول به‌شمار می‌رود. افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند، دچار توقف، سکون و اضمحلال می‌شوند (طاهری و شایان چهرمی و ترابی، ۱۳۹۲). به باور بسیاری از صاحب‌نظران، کارآفرینی نیروی محرکه تغییرات اقتصادی و اجتماعی است و در عصر حاضر، کارآفرینان سنگ بنا و شالوده سیستم اقتصادی هر کشور به‌شمار می‌روند (علوی و حداد سبزواری، ۱۳۸۰). کارآفرینی سازمانی، دربرگیرنده تلاش‌های کارآفرینانه‌ای است که به حمایت‌های سازمانی و اختصاص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، فرایندی و تولیدی احتیاج دارد. تاکنون تحقیقات زیادی درباره ابعاد سازمانی که بر کارآفرینی سازمانی اثرگذارند، انجام گرفته است که در این تحقیقات، به عوامل درونی سازمان، از قبیل سیستم‌های کنترلی و انگیزشی شرکت‌ها، ساختار سازمانی (کووین و اسلیون، ۱۹۹۰ و نامان و اسلیون، ۱۹۹۳) و حمایت‌های مدیریتی توجه خاصی شده است (زهرا، ۱۹۹۳). به نظر می‌رسد، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارتقای کارآفرینی سازمانی و کمک به موفقیت آن، به‌ویژه دانشگاهیان، تأثیرات معناداری داشته باشد.

امروزه پیدایش فناوری‌های نوین، پارادایم‌ها و دیدگاه‌های جدید در آموزش عالی و ترکیب جمعیتی و وضعیت اقتصادی کشور، بیش از پیش برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران را به یافتن زمینه‌های پیشرو در صحنه اقتصادی نیازمند کرده است و در این راستا، ضرورت داشتن مدل‌ها، الگوها و راهکارهای مناسب در دانشگاه‌ها، به‌منظور آموزش، تربیت و استفاده بهینه از نیروی فعال و کارآفرین، بیشتر احساس می‌شود (علی‌مردانی، قهرمانی و ابوالقاسمی، ۱۳۸۹). با توجه به ظرفیت‌هایی که دانشگاه‌ها به‌عنوان نهاد تولید و توزیع‌کننده دانش دارند، می‌توانند به‌عنوان دانشگاه‌های کارآفرین، در نوآوری صنعتی و توسعه فناوری، نقش اساسی ایفا کنند. با توجه به اهمیت کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌ها و نقش عمده فرهنگ سازمانی در بهبود و توسعه آن، به نظر می‌رسد که برای پیاده‌سازی کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ مانند دانشگاه تهران به‌منزله نماد آموزش عالی کشور، ضرورت دارد عوامل سازمانی مختلف در دانشگاه، از جمله فرهنگ سازمانی و نحوه ارتباط آنها با کارآفرینی سازمانی، به‌دقت بررسی شود تا بتوان با شناخت بیشتر، بین آنها انسجام و هماهنگی لازم را ایجاد کرد (کردنائیچ، مقیمی و یزدانی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، علیرغم ریشه‌دار بودن فرهنگ کارآفرینی در فرهنگ ملی، متأسفانه هنوز موضوع کارآفرینی و اهمیت آن، در خط‌مشی‌های سیاسی و اجرایی دولت انعکاس مناسبی نیافته است. به این سبب بررسی همه‌جانبه موضوع کارآفرینی و درک اهمیت و شناخت عوامل مؤثر در فرایند آن

و نیز، شناخت رابطه کارآفرینی با فرهنگ سازمانی، نه تنها مهم است، بلکه ضرورتی عاجل محسوب می‌شود. از این رو، در تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته می‌شود. از آنجا که تاکنون پژوهشی که این رابطه را بر اساس ابعاد فرهنگ سازمانی هافستد بررسی کرده باشد، اجرا نشده است، انجام پژوهشی که این رابطه را بررسی کند، ضروری به نظر می‌رسد. در ادامه این نوشتار، پیشینه تحقیق در زمینه کارآفرینی سازمانی و فرهنگ سازمانی مرور می‌شود؛ سپس با تکیه بر روش‌شناسی و بیان فرضیه‌های تحقیق، از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از جامعه آماری مد نظر، چارچوب پژوهش ارائه شده و یافته‌ها تحلیل می‌شود.

### پیشینه نظری پژوهش

#### کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup>

برای موفقیت در دنیای پر از تغییرات امروز، وجود و حرکت به سمت کارآفرینی بسیار اهمیت دارد. امروزه کارآفرینی را یکی از ابزارهای توسعه می‌دانند؛ زیرا انسان‌های کارآفرین، زمینه‌ساز موفقیت‌ها هستند. همچنین، با توجه به افزایش سریع رقباتی جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های سنتی، ضرورت کارآفرینی در سازمان احساس می‌شود. در این ارتباط، وظیفه سازمان‌های پویا، کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین است. هر سازمان در راستای پرورش افراد خلاق و نوآور، به ساختار مناسب و افراد کارآفرین نیاز دارد (آگوستو، هلنا و گنچالوز؛ ۲۰۱۳). کارآفرینی سازمانی در درون سازمان صورت می‌پذیرد و انقلابی در درون سازمان است که برای تغییر و نوسازی از درون سیستم تلاش می‌کند (زاریدیس و موسیولیس، ۲۰۱۴).

کوبین و اسلوین، کارآفرینی سازمانی را به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرایندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین، به کار می‌برند. گاث و گینزبرگ نیز بیان کرده‌اند که کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده دو نتیجه است: ایجاد کسب‌وکار جدید در درون شرکت و تغییر سازمان‌ها از طریق نوسازی استراتژیک. زهرا می‌گوید؛ کارآفرینی شرکتی، فعالیت‌های رسمی و غیررسمی با هدف ایجاد شرکت جدید در درون سازمان از قبل تأسیس شده، از طریق تولیدات و فرایندهای جدید، نوآوری‌ها و توسعه بازارهاست (کوراتکو و هورنزی، ۱۹۹۶). کارآفرینی سازمانی، ظهور رفتارها یا نسبت‌های رفتاری خارج از عرف انجام کسب‌وکار است. کارآفرینی سازمانی، رفتار کارآفرینانه را در سازمان ارتقا می‌دهد و شامل گرایش‌ها و فعالیت‌هایی می‌شود که توانایی

سازمان را در مواجهه با خطرهای افزایش می‌دهد و شکار فرصت‌ها و نوآوری را تسهیل می‌کند (مک‌کیور، اندرسون و جک، ۲۰۱۴).

سازمان‌های کارآفرین، روحیه کارآفرینی را در فرهنگ خود وارد کرده و به تعهد استراتژیک بلندمدت اعتقاد دارند (کانتر، ۱۹۹۴). اغلب در این نوع سازمان‌ها، با توجه به هنجارهای اصلی سازمان از قبیل کارآفرینی سازمانی و کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز و جدید (کوپن، ۱۹۸۵ و ایروین و رول، ۱۹۸۵)، مزایای اولین حرکت‌کننده کسب می‌شود. کارآفرینی سازمانی ابزاری برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به منظور افزایش توانایی‌های نوآوری کارکنان و موفقیت شرکت است. برای ایجاد کارآفرینی سازمانی، مجموعه تلاش‌های تئوری و عملی پیچیده و مناسب ضروری است. از نظر عملی، سازمان‌ها به منابع مستقیم و غیرمستقیم برای ایجاد استراتژی‌های کارآفرینی مؤثر نیاز دارند. از نظر تئوری، محققان پیوسته نیازمند ارزیابی اجزا و ابعاد آن هستند تا بتوانند عوامل محیطی را پیش‌بینی، تبیین و طراحی کنند.

در تحقیق حاضر، سه بعد اصلی برای کارآفرینی سازمانی شناسایی شده است که عبارت‌اند از:

- نوآوری<sup>۱</sup> که شامل ایجاد محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های جدید می‌شود؛
- مخاطره‌پذیری<sup>۲</sup> که به معنای پیگیری شدن و وارد شدن در کسب‌وکارهای جدید و ایجاد ارتباط با بازارهای جدید است؛
- پیشگام‌بودن<sup>۳</sup> که به تمایل مدیریت عالی در افزایش رقابت اشاره می‌کند و شامل ابتکار، ریسک‌پذیری و هجوم رقابتی و شجاعت می‌شود.

### فرهنگ سازمانی

از دهه ۱۹۸۰ میلادی، موضوع فرهنگ سازمانی موضوع متداولی برای تحقیق بوده است. استفاده از عنوان «فرهنگ» برای نرم‌افزار ذهنی مشترک افراد در یک سازمان، روش مناسبی برای رواج دوباره این دیدگاه جامعه‌شناختی است (بینگ، ۲۰۰۴). مکتب فرهنگ سازمانی از جدیدترین مکاتب نظریه سازمان است. در این مکتب فرض می‌شود که بسیاری از رفتارها و تصمیم‌ها از طریق الگوهایی که در فرضیه‌های اصلی سازمان وجود دارد، انجام می‌گیرد و از قبل تعیین شده‌اند. این فرضیه‌ها به‌طور مداوم وجود داشته و بر رفتارهای سازمان تأثیر می‌گذارند؛ زیرا آنها، افراد را مکرراً در جهت تصمیم‌گیری‌هایی که قبلاً نیز شبیه آنها اتخاذ شده است، هدایت می‌کنند. وقوع پیاپی چنین رفتارها و تصمیم‌هایی، رفته‌رفته در ضمیر ناخودآگاه آنها قرار می‌گیرد، اما تأثیر

---

1. Innovation  
2. Risk taking  
3. Proactive

آن بر رفتارها و تصمیم‌های سازمانی حتی زمانی که محیط سازمان تغییر می‌کند، ادامه می‌یابد. فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی در نظر گرفت که بین اعضای سازمان مشترک‌اند. این ارزش‌ها بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند و افراد سازمان از این ارزش‌ها به‌عنوان دستورالعمل‌هایی برای تصمیم‌ها و رفتارهای خود استفاده می‌کنند (گرگوری و ارمناکیس، ۲۰۰۹). کلوکوهن و کلی (۱۹۷۲) فرهنگ سازمان را الگو یا روش زندگی‌ای که سازمان را منحصربه‌فرد کرده و از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، تعریف کرده‌اند. در صورتی که فرهنگ سازمانی بتواند بر رفتار سازمانی اثرگذار شود، بر یادگیری فردی کارکنان سازمان نیز تأثیر می‌گذارد (سومپراچ، پراسرتچارون سوک و نگانگ، ۲۰۱۵).

به زعم هافستد، فرهنگ، برنامه‌ریزی ذهنی جمعی (هافستد، ۲۰۰۱) است و آن بخشی از شرطی‌سازی ماست که ما با اعضای ملت، منطقه و گروه خود در آن اشتراک داریم، نه با اعضای گروه، منطقه یا ملت دیگر. هافستد این فرض را در نظر می‌گیرد که قابلیت پیش‌بینی فرهنگ، ذهن، ارزش‌ها و رفتار، همه با هم مرتبط هستند.

فرهنگ سازمانی یا شرکتی به ارزش‌ها، باورها و رویه‌هایی گفته می‌شود که بین بیشتر اعضای سازمان مشترک است. این ارزش‌ها، باورها و رویه‌ها ممکن است از گروه‌های شغلی یا منطقه‌ای یا تجارب سازمانی مشترک نشئت گرفته باشند و متعاقب آن، ممکن است برای خارج از سازمان کاربردی نباشد. مطالعات اخیر نشان داده است که فرهنگ تأثیرات زیادی بر شیوه‌های مشارکت افراد یا گروه‌ها در سیستم‌های کاری دارد. به نظر می‌رسد تأثیر فرهنگ بر رفتار افراد درون سیستم‌های کاری، بیشتر از تأثیر فرهنگ بر خود سیستم باشد (آدلر، ۱۹۸۳).

### پیشینه تجربی پژوهش

شهرکی‌پور، ندیری و شیرمحمدی (۱۳۸۹) پژوهشی را با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی میان کارکنان دانشگاه لرستان انجام دادند. آنها با روش نمونه‌گیری ساده و جمع‌آوری داده از ۱۷۵ کارمند دانشگاه، به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه از نوع همبستگی مثبت و قوی است. کامیاب و فروزشهرستانی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی» نشان دادند از نظر کارکنان مطالعه شده، بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، توجه به اعضای سازمان، تیم‌سازی و شبکه‌های کاری و ریسک‌پذیری، به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر کارآفرینی سازمانی می‌گذارند. سایر شاخص‌های تأثیرگذار به‌ترتیب اولویت‌جاه‌طلبی، توجه به پیامدها و نتایج، توجه به جزئیات و پایداری/ ثبات است. در پژوهش دیگری

که در شرکت‌های کوچک و متوسط شهر بیرجند صورت گرفت، مشخص شد که بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این معناداری در مورد مفهوم تحول‌گرایی و تعالی‌طلبی نسبت به سایر ابعاد بیشتر است (زارعی متین، مقیمی، جندقی و ایمانی، ۱۳۹۲). همچنین در پژوهشی که علیمردانی و همکاران (۱۳۸۹) در دانشگاه شهید بهشتی با موضوع فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی انجام دادند، مشخص کردند که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به بیان دیگر با بهبود فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی افزایش خواهد یافت. علاوه بر این، 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 در دانشگاه شهید بهشتی مثبت و معنادار است و به‌طور کلی بهبود ابعاد یاد شده، به کارآفرینی سازمانی منجر خواهد شد. همچنین طاهری و همکاران (۱۳۹۲) در سازمان فنی و حرفه‌ای به نتایج مشابهی رسیدند و نشان دادند بین فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی و خلاقیت، رابطه معناداری وجود دارد. کاید و روسلی (۲۰۱۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر شاخص‌های کارآفرینی سازمانی شامل ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. بر اساس یافته‌ها مشخص شد که ایجاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به انگیزش و رضایت کارکنان، توانمندسازی کارکنان و بهبود کیفیت خدمات و در نهایت، افزایش عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

محققان زیادی کوشیده‌اند اهمیت کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان استراتژی رشد و ابزاری مؤثر برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی مطرح کنند (پینچات، ۱۹۸۵؛ کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۶؛ لامپکین و دس، ۱۹۹۶) و تلاش‌هایی نیز صورت گرفته است تا از طریق مطالعات تجربی، عناصر اصلی فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت‌ها بررسی و شناسایی شوند (زهره، ۱۹۹۱؛ لامپکین و دس، ۱۹۹۶). یافته‌های چنین تحقیقاتی گویای این مهم هستند که عوامل درونی سازمان با خلق فضای کارآفرینانه سازمانی، ارتباط تنگاتنگی دارند (کوراتکو، زهره و کوین، ۲۰۰۲). پونومیچ و دیما (۲۰۱۴) دریافتند یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل کارآفرینی سازمانی با خلق فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌های اساسی فرهنگ کارآفرینانه است، ارتباط دارد؛ همانند عوامل انگیزشی که پیاده‌سازی ارزش‌های اساسی را در محیط سازمان حمایت می‌کند. تفتی، محبی و مطلق (۲۰۱۶) رابطه بین فرهنگ سازمانی با رفتار کارآفرینانه را بررسی کردند و دریافتند که ایجاد بستر نوآوری از طریق مدیریت، الگوهای ارتباطی، رهبری، سیستم پاداش و... با رفتار کارآفرینانه در ارتباط است.

### چارچوب نظری و فرضیه‌های پژوهش

از مشهورترین مطالعاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی وجود دارد، تحقیقات ای. بی. ام.<sup>۱</sup> است که غیرت هافستد انجام داده است. وی در کتاب پیامدهای فرهنگ<sup>۲</sup>، نتایج تحقیق وسیع خود را بیان کرده است. هافستد در تحقیق خود، نگرش‌ها و ارزش‌های کاری بیش از ۱۱۶۰۰۰ کارمند و کارگر را در بیش از ۴۰ کشور مختلف که همگی برای شرکت ای. بی. ام. کار می‌کردند، بررسی کرد. هافستد با استفاده از تحلیل عاملی داده‌های جمع‌آوری شده (میانگین امتیازهای برای هر کشور)، به این نتیجه رسید که پنج بعد اساسی وجود دارند که این ابعاد را نمی‌توان با عوامل دیگری همچون، سطح شغل، سطح توسعه اقتصادی کشور و... توصیف کرد و با خصوصیات فرهنگی وصف می‌شوند (وان و جان، ۲۰۰۱). وی بر اساس نتایج تحقیق خود بیان کرد که فرهنگ ملی تأثیر عمده‌ای بر نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان یا کارگران می‌گذارد.

یافته‌های پژوهشی هافستد، علاوه بر وصف خصوصیات فرهنگی، به روشن شدن پاره‌ای از الگوهای فرهنگی و رفتاری سازمان‌ها در کشورهای گوناگون یاری می‌رساند. چهار بعد فرهنگی‌ای که هافستد کشورها را بر اساس آنها گروه‌بندی کرد، عبارت‌اند از: ۱. فاصله قدرت<sup>۳</sup>؛ ۲. فردگرایی و جمع‌گرایی<sup>۴</sup>؛ ۳. مردخویی و زن‌خویی<sup>۵</sup>؛ ۴. اجتناب از عدم اطمینان<sup>۶</sup> (هافستد، ۱۹۹۷).

### فاصله قدرت

یکی از جنبه‌هایی که موجب تفاوت بین جوامع می‌شود، طریقه برخورد آنها با نابرابری است. نابرابری در هر جامعه‌ای وجود دارد؛ برخی افراد قدرت بیشتری نسبت به دیگران دارند و می‌توانند رفتار بقیه را جهت‌دهی کنند، برخی ثروت بیشتری دارند و برخی نیز از موقعیت اجتماعی و احترام بیشتری برخوردارند (هافستد، ۱۹۹۷). اصطلاح فاصله قدرت از عنوان تحقیق روان‌شناس اجتماعی آلمانی، مارک مولدر با عنوان فاصله هیجانی مشتق شده است که زیردستان را از رؤسا جدا می‌کند. فاصله قدرت، روابط وابستگی را به ما نشان می‌دهد. در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، زیردستان وابستگی محدودی به سرپرستان داشته و به مشورت تمایل دارند و این وابستگی متقابل را نشان می‌دهد. فاصله هیجانی بین آنها کم است و زیردستان به آسانی مخالفت خود را به سرپرستان اعلام می‌کنند. در کشورهایی که مقدار فاصله قدرت زیاد است، زیردستان وابستگی

1. IBM
2. Cultures Consequences
3. Power Distance
4. Individualism versus Collectivism
5. Masculinity versus Femininity
6. Uncertainty Avoidance

فراوانی به سرپرستان دارند، فاصله هیجانی بین کارمندان و رؤسا زیاد است و کارمندان مستقیماً با رؤسا مخالفت نمی‌کنند. فاصله قدرت از طریق سیستم ارزشی اعضای کم‌قدرت تر توصیف می‌شود. این بعد بیان‌کننده این واقعیت است که افراد برابر نیستند. افراد به شکل نابرابر متولد می‌شوند و به شکل‌های متفاوتی از ویژگی‌های ذهنی و فیزیکی خود بهره‌برداری می‌کنند. برخی جوامع به این نابرابری‌ها اجازه رشد می‌دهند، به حدی که با گذشت زمان موجب اختلاف در قدرت و ثروت شده و نابرابری‌های قدرت و ثروت در جامعه مرسوم می‌شود (ترباندیس، ۲۰۰۴). فاصله قدرت همچنین نابرابری انسان را در سازمان‌ها نشان می‌دهد، به‌خصوص در ارتباط با سبک رهبری، تصمیم‌گیری رؤسا، ترس کارکنان از مخالفت با مافوق و اینکه چرا زیردستان ترجیح می‌دهند یک رئیس تصمیمات را اتخاذ کند. این مسئله در فرهنگ جوامع ریشه دارد و اینکه افراد تا چه حدی توزیع نابرابر قدرت را در سازمان‌ها می‌پذیرند.

فرضیه‌های مرتبط با رابطه بین فاصله قدرت و ابعاد کارآفرینی سازمانی، به‌ترتیب زیر بیان می‌شوند:

- فرضیه ۱- الف. بین فاصله قدرت و نوآوری، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. هرچه میزان فاصله قدرت سازمان بیشتر باشد، نوآوری سازمانی کاهش خواهد یافت.
- فرضیه ۱- ب. بین فاصله قدرت و ریسک‌پذیری، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. هرچه میزان فاصله قدرت در سازمان بیشتر باشد، ریسک‌پذیری سازمانی کاهش خواهد یافت.
- فرضیه ۱- ج. بین فاصله قدرت و پیشگام بودن، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه میزان فاصله قدرت در سازمان بیشتر باشد، میزان پیشگام بودن سازمانی کاهش خواهد یافت.

### **فردگرایی و جمع‌گرایی**

این بعد به میزان و درجه‌ای که مردم خود را متعلق به یک گروه احساس می‌کنند، اشاره دارد و با ماهیت روابط فرد با گروه مرتبط است. در جوامع فردگرا، ارتباطات میان افراد سست بوده و هرکس مراقب منافع خویش است. به افراد، آزادی زیادی داده می‌شود تا راه‌ها و فعالیت‌های خویش را خودشان انتخاب کنند. در جوامع فردگرا افراد رابطه خود را با سازمان‌ها از دیدگاه حسابگرانه و فردی تفسیر و تعبیر می‌کنند. تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن در این جوامع محدود است و افراد تا حدی منافع خود را بیشتر از منافع سازمان در نظر می‌گیرند (هافستد، ۱۹۹۷).

در جوامع جمع‌گرا، افراد روابط سازمانی را از دیدگاه اخلاقی تفسیر می‌کنند، به سازمان احساس وفاداری و تعلق روحی دارند و به تصمیمات گروهی بیشتر از تصمیمات فردی توجه دارند. به



عقیده هافستد در فرهنگ‌های فردگرا نظیر فرهنگ آمریکا، افراد همیشه برای تعریف و توصیف خود به خصوصیت‌های فردی و موفقیت‌های خودشان تکیه می‌کنند. به همین ترتیب، سیاست ارزیابی عملکرد کارکنان در این کشور مبتنی بر موفقیت‌ها و ظرفیت‌های فردی افراد است، ولی در جوامع جمع‌گرا مانند ژاپن، ارزیابی افراد بر اساس عملکرد گروهی آنهاست. البته میزان گرایش فردی یا گروهی در جوامع مختلف، ممکن است ترکیب متفاوتی داشته باشد. برای مثال، در ژاپن با آن که به گرایش گروهی بسیار توجه می‌شود، نقش فرد مثلاً به‌عنوان مسئول کل سازمان، در تصمیم‌گیری برجسته است، هرچند تصمیم‌ها پس از مشاوره کامل اخذ می‌شوند.

فرضیه‌های مربوط به رابطه بین فردگرایی و ابعاد کارآفرینی سازمانی به‌ترتیب زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه ۲- الف. بین فردگرایی و نوآوری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرچه میزان فردگرایی سازمان بیشتر باشد، نوآوری سازمانی افزایش خواهد یافت.
- فرضیه ۲- ب. بین فردگرایی و ریسک‌پذیری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرچه میزان فردگرایی در سازمان بیشتر باشد، ریسک‌پذیری سازمانی افزایش خواهد یافت.
- فرضیه ۲- ج. بین فردگرایی و پیشگام‌بودن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه میزان فردگرایی در سازمان بیشتر باشد، میزان پیشگام‌بودن سازمانی افزایش خواهد یافت.

### مردخویی و زن خویی

این بعد تقسیم نقش بین جنسیت‌ها را در جوامع ارزیابی می‌کند؛ زیرا تعاریف مبتنی بر نقش جنسیت‌های مختلف در یک جامعه ممکن است با جامعه دیگر تفاوت عمده‌ای داشته باشد. در برخی جوامع، کودکان بدون توجه به جنسیتی که دارند با ارزش‌های مربوط به هر دو جنس پرورش می‌یابند. جوامعی هم هستند که گرایش زن‌خویی دارند؛ در این جوامع هم زنان و هم مردان در یک سری ارزش‌های مربوط به کیفیت زندگی، تواضع، همکاری بین افراد و رسیدگی به دیگران سهیم‌اند؛ در حالی که در جوامع مردخو بر رقابت و سرسختی در عقیده و مادی‌گرایی تأکید می‌شود، در جوامع زن‌خو، فردی که مظلوم باشد در کانون توجه عموم قرار می‌گیرد (هافستد، ۱۹۹۷). در کشورهای مردخو، مدیرانی که پربلاقت‌تر و ستیزه‌جوترند، موفق‌تر پنداشته می‌شوند، نه مانند زنان انعطاف‌پذیر، مطیع، بصیر و احساسی. در جوامع مردخو، درآمد، شناخته‌شدن و پیشرفت برای کارمندان، اهمیت زیادی دارد. کار در زندگی محوریت دارد و پیشرفت با ثروت و موقعیت حرفه‌ای تعریف می‌شود. از طرف دیگر، در جوامعی با گرایش مردخویی کمتر، همکاری و

امنیت برای مستخدمان ارزشمند است، کار محوریت کمتری دارد و پیشرفت بر مبنای تعاملات انسانی تعریف می‌شود.

برای این بعد، فرضیه‌هایی به شرح زیر تدوین شده است:

- فرضیه ۳- الف. بین مردخویی و نوآوری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرچه میزان مردخویی سازمان بیشتر باشد، نوآوری سازمانی افزایش خواهد یافت.
- فرضیه ۳- ب. بین مردخویی و ریسک‌پذیری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرچه میزان مردخویی در سازمان بیشتر باشد، ریسک‌پذیری سازمانی افزایش خواهد یافت.
- فرضیه ۳- ج. بین مردخویی و پیشگام‌بودن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه میزان مردخویی در سازمان بیشتر باشد، میزان پیشگام‌بودن سازمانی افزایش خواهد یافت.

### اجتناب از عدم اطمینان

این بعد بر نحوه مواجهه افراد جامعه با امکان مخاطرات احتمالی آینده نظارت دارد. در واقع این عامل تلاش و کوشش افراد جامعه را برای دستیابی به موقعیت مطمئن و اطمینان خاطر و نیز، اضطرابی که افراد در موقعیت‌های تعارضی احساس می‌کنند، بیان می‌کند. احساس عدم اطمینان شخصی نیست، بلکه ممکن است بین سایر اعضای جامعه مشترک باشد، احساس عدم اطمینان اکتسابی و یادگرفتنی است، این احساس‌ها و روش‌های روبه‌رو شدن با آنها به میراث فرهنگی جوامع تعلق دارند و از طریق بنیادهای اساسی مانند خانواده، مدرسه و حکومت، انتقال یافته و تقویت می‌شوند (هافستد، ۱۹۹۷). در فرهنگ‌های سخت، قواعد، هنجارها و استانداردهای زیادی برای رفتار وجود دارد. برای مثال، قواعد مستحکمی برای خندیدن یا احترام گذاشتن وضع می‌شود، اما در فرهنگ‌های نرم، قواعد، هنجارها و استانداردهای کمتری وجود دارد (تریاندیس، ۲۰۰۴). سازمان‌ها نیز در نرم یا سخت‌بودن با یکدیگر تفاوت دارند، برخی استفاده از کراوات و پوشیدن کت را اجباری می‌کنند و برخی کارمندان را در پوشیدن لباس آزاد می‌گذارند. در فرهنگ‌هایی با اجتناب از عدم اطمینان بالا، افراد می‌خواهند ساختار داشته باشند و آن‌گونه که از آنها انتظار می‌رود، رفتار کنند و به‌طور دقیق بدانند چه اتفاقی در آینده می‌افتد (هافستد، ۲۰۰۴).

فرضیه‌های مربوط به این بعد به ترتیب زیر مطرح می‌شوند:

- فرضیه ۴- الف. بین اجتناب از عدم اطمینان و نوآوری، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. هرچه میزان اجتناب از عدم اطمینان در سازمان بیشتر باشد، نوآوری سازمانی کاهش خواهد یافت.

- فرضیه ۴- ب. بین اجتناب از عدم اطمینان و ریسک‌پذیری، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. هرچه میزان اجتناب از عدم اطمینان در سازمان بیشتر باشد، ریسک‌پذیری سازمانی کاهش خواهد یافت.
- فرضیه ۴- ج. بین اجتناب از عدم اطمینان و پیشگام‌بودن، رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بدین معنا که هرچه میزان اجتناب از عدم اطمینان در سازمان بیشتر باشد، میزان پیشگام بودن سازمانی کاهش خواهد یافت.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است، از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - همبستگی محسوب می‌شود و از آنجا که داده‌ها در زمان خاصی جمع‌آوری شده‌اند، از نوع مقطعی است. در این تحقیق داده‌های ثانویه (داده‌های که قبلاً تولید شده و در منابع موجود قابل دسترسی است) از طریق روش کتابخانه‌ای، شامل مطالعه کتب، اسناد و مدارک و همچنین اینترنت جمع‌آوری شدند و از آنها برای تدوین مبانی نظری استفاده شد. همچنین داده‌های اصلی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شدند.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان دانشکده‌های زیرمجموعه دانشگاه تهران در پست کارشناسی و سرپرستی به تعداد ۳۲۰۰ نفر، در نظر گرفته شده است. با توجه به همگن بودن جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و به کمک فرمول کوکران حجم نمونه به دست آمد که در نهایت ۲۸۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. در پرسشنامه پژوهش ۲۵ سؤال اصلی مطرح شد که سؤال‌های ۱ تا ۱۶ ابعاد فرهنگ سازمانی را می‌سنجید و سؤال‌های ۱۷ تا ۲۵ نیز به سنجش ابعاد کارآفرینی سازمانی یعنی نوآوری، ریسک‌پذیری<sup>۱</sup> و پیشگام بودن<sup>۲</sup> می‌پرداخت. چهار سؤال عمومی نیز در پرسشنامه تحقیق برای شناسایی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مطرح شد.

میزان پایایی هر یک از ابعاد تحقیق بر اساس شاخص آلفای کرونباخ برای فاصله قدرت برابر با ۰/۸۶۲، فردگرایی برابر با ۰/۸۰۵، زن‌خویی برابر با ۰/۸۵۰، اجتناب از عدم اطمینان برابر با ۰/۷۲۲، نوآوری برابر با ۰/۷۸۹، ریسک‌پذیری برابر با ۰/۸۴۵ و پیشگام‌بودن برابر با ۰/۹۳۰.

به دست آمد. از آنجا که ضریب آلفای هر یک از متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۶ به دست آمد، می توان ادعا کرد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. پس از توزیع پرسشنامه ها بین نمونه آماری و جمع آوری آنها، تمام اطلاعات مندرج در پرسشنامه های تحقیق وارد رایانه شد و آماره های مد نظر تفسیر شدند. تجزیه و تحلیل داده های تحقیق نیز به کمک نرم افزار رایانه ای SPSS انجام گرفت. در پژوهش حاضر از هر دو نوع آمار توصیفی (برای نمایش اطلاعات جمعیت شناسی) و آمار استنباطی (برای آزمون فرضیه ها) استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

#### یافته های توصیفی پژوهش

در بخش نخست، به بررسی ویژگی های توصیفی و جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش پرداخته می شود. یافته های به دست آمده در قالب چهار متغیر اصلی (جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) است که نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می شود.

جدول ۱. نتایج بررسی توصیفی مشارکت کنندگان در پژوهش

| متغیرهای پژوهش | زیرمتغیرها      | فراوانی | درصد (%) | مجموع |
|----------------|-----------------|---------|----------|-------|
| جنسیت          | مرد             | ۷۹      | ۵۰       | ۱۵۸   |
|                | زن              | ۷۹      | ۵۰       |       |
| وضعیت تأهل     | مجرد            | ۵۳      | ۳۳.۵     | ۱۵۸   |
|                | متأهل           | ۱۰۵     | ۶۶.۵     |       |
| میزان تحصیلات  | دکتری           | ۱       | ۰.۶      | ۱۵۴   |
|                | کارشناسارشد     | ۷۰      | ۴۴.۳     |       |
|                | کارشناس         | ۶۸      | ۴۳       |       |
|                | فوق دیپلم       | ۱۱      | ۷        |       |
| سابقه خدمت     | کمتر از ۵ سال   | ۳۹      | ۲۴.۷     | ۱۵۸   |
|                | ۵ تا ۱۵ سال     | ۶۸      | ۴۳.۰     |       |
|                | بیشتر از ۱۵ سال | ۵۱      | ۳۲.۳     |       |

### یافته‌های تحلیلی پژوهش

#### تحلیل فرضیه‌های ۱- الف تا ۱- ج

نتایج آزمون پیرسون برای بررسی همبستگی بین فاصله قدرت و ابعاد کارآفرینی سازمانی در جدول ۲ نشان داده شده است. یافته‌های این جدول نشان می‌دهد بین فاصله قدرت و ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

جدول ۲. نتایج آزمون پیرسون برای بررسی همبستگی بین فاصله قدرت و ابعاد کارآفرینی سازمانی

| نام متغیرها | نوآوری    | ریسک‌پذیری | پیشگام بودن |
|-------------|-----------|------------|-------------|
| فاصله قدرت  | ** -۰/۳۹۹ | ** -۰/۳۹۳  | ** -۰/۴۵۷   |

\* همبستگی معنادار در سطح ۵ درصد، \*\* همبستگی معنادار در سطح یک درصد

#### تحلیل فرضیه‌های ۲- الف تا ۲- ج

با توجه به یافته‌های جدول ۳، سه فرضیه مطرح شده برای رابطه بین فردگرایی و ابعاد کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪ به تأیید می‌رسد.

جدول ۳. نتایج آزمون پیرسون برای بررسی همبستگی بین فردگرایی و ابعاد کارآفرینی سازمانی

| نام متغیرها | نوآوری   | ریسک‌پذیری | پیشگام بودن |
|-------------|----------|------------|-------------|
| فردگرایی    | ** ۰/۳۵۲ | ** ۰/۳۸۹   | ** ۰/۴۴۲    |

\* همبستگی معنادار در سطح ۵ درصد، \*\* همبستگی معنادار در سطح یک درصد

#### تحلیل فرضیه‌های ۳- الف تا ۳- ج

در جدول ۴، نتایج آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه‌های ۳- الف تا ۳- ج نشان داده شده است. با توجه به این یافته‌ها، تمام فرضیه‌های مطرح شده برای رابطه بین مردخویی و ابعاد کارآفرینی سازمانی، در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون پیرسون برای بررسی همبستگی بین مردخویی و ابعاد کارآفرینی سازمانی

| نام متغیرها | نوآوری   | ریسک‌پذیری | پیشگام بودن |
|-------------|----------|------------|-------------|
| مردخویی     | ** ۰/۴۰۰ | ** ۰/۳۵۲   | ** ۰/۳۰۴    |

\* همبستگی معنادار در سطح ۵ درصد، \*\* همبستگی معنادار در سطح یک درصد

### تحلیل فرضیه‌های ۴- الف تا ۴-ج

در جدول ۵ نتایج آزمون پیرسون برای بررسی فرضیه‌های ۴- الف تا ۴- ج نشان داده شده است. با توجه به این یافته‌ها، تمام فرضیه‌های مطرح شده درباره رابطه بین اجتناب از عدم اطمینان و ابعاد کارآفرینی سازمانی، در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون پیرسون برای بررسی همبستگی بین اجتناب از عدم اطمینان و ابعاد کارآفرینی سازمانی

| نام متغیرها           | نوآوری    | ریسک‌پذیری | پیشگام بودن |
|-----------------------|-----------|------------|-------------|
| اجتناب از عدم اطمینان | ** -۰/۵۵۸ | ** -۰/۴۵۵  | ** -۰/۵۵۲   |

\* همبستگی معنادار در سطح ۵ درصد، \*\* همبستگی معنادار در سطح یک درصد

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال بررسی و شناسایی روابط بین ابعاد فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی بود و برای یافتن روابط معنادار و میزان این همبستگی‌ها طراحی و سازماندهی شد. برای دستیابی به این هدف، پس از مطالعه تفصیلی مبانی تئوریک پژوهش، فرضیه‌هایی برای تحلیل روابط مدنظر طراحی شد. به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های طراحی شده، از پرسشنامه‌ای که روایی و پایایی آن به تأیید رسید و از اعتبار مناسبی برخوردار بود، استفاده شد. داده‌های لازم از پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شده و به کمک نرم‌افزار تحلیل آماری تجزیه و تحلیل شدند. همان‌گونه که نشان داده شد، در پژوهش حاضر، تمام فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد به تأیید رسیدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد بین ابعاد یا مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج گذشته مانند هافستد (۱۹۹۷)، تریان‌دیس (۲۰۰۴) و بینگ (۲۰۰۴)، نشان می‌دهد بین یافته‌ها هماهنگی وجود دارد.

بر اساس نتایج، بعد اول پژوهش (فاصله قدرت) با سه متغیر کارآفرینی سازمانی (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن)، رابطه منفی و معناداری دارد. با توجه به ادبیات نظری، تأیید این فرضیه پیش‌بینی می‌شد. در سازمان‌هایی که کمابیش بوروکراسی حرفه‌ای حکمفرماست (مانند دانشگاه) و کارهای اجرایی با تنوع همراه است، فاصله قدرت نمود بیشتری دارد و اجازه نوآوری داده نمی‌شود و زمینه تصمیمات ریسکی و پیشگام بودن برای کارکنان فراهم نمی‌شود. پس در چنین سازمان‌هایی، لازم است برای ترغیب نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام بودن، فاصله قدرت در سازمان‌ها را کاهش داد تا فضای رشد و پیشرفت و همچنین ارائه خدمات مشهودتر شود. از

سه مؤلفه اصلی کارآفرینی سازمانی، بیشترین رابطه فاصله قدرت با مؤلفه پیشگام بودن به میزان ۴۵ درصد بود.

نتایج نشان داد بعد دوم پژوهش (فردگرایی) با سه مؤلفه کارآفرینی سازمانی (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن) رابطه مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه در جوامع جمع‌گرا افراد روابط سازمانی خود را از دیدگاه اخلاقی تفسیر می‌کنند، به سازمان احساس وفاداری و تعلق روحی دارند و به تصمیمات گروهی بیشتر از تصمیمات فردی توجه می‌شود، احتمال کاهش ریسک‌پذیری و نوآوری و مد نظر قرار گرفتن تصمیم‌های گروهی، دور از انتظار نیست. از آنجا که در سازمان‌های فردگرا نتایج و پاداش مبتنی بر فرد است، کارآفرینی در سازمان‌های فردگرا بیشتر و ملموس‌تر است، البته آنچه بیان شد به این معنا نیست که در سازمان‌های جمع‌گرا کارآفرینی صورت نگیرد، بلکه به این مفهوم است که در سازمان‌های فردگرا، کارآفرینی بیشتر و پربازده‌تر انجام می‌شود. گفتنی است از بین سه مؤلفه اصلی کارآفرینی سازمانی، بیشترین رابطه فردگرایی با مؤلفه پیشگام بودن به میزان ۴۴ درصد است.

بر اساس نتایج، بعد سوم پژوهش یعنی مردخویی با سه مؤلفه کارآفرینی سازمانی (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن) رابطه مثبت و معناداری دارد. از بین سه مؤلفه اصلی، کارآفرینی سازمانی، بیشترین رابطه مردخویی با مؤلفه نوآوری به میزان ۴۰ درصد است. به‌طور مسلم، در جوامعی که گرایش به زن‌خویی مشاهده می‌شود؛ ساختار سازمان‌ها نیز با همین گرایش شکل می‌گیرد. در این سازمان‌ها، ارزش‌های مربوط به کیفیت زندگی، تواضع، همکاری بین افراد و رسیدگی به دیگران، نمود بیشتری دارد و به رقابت، نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن توجه زیادی نمی‌شود. در حالی که در جوامع مردخو، بر رقابت و سرسختی در عقیده و مادی‌گرایی تأکید می‌شود و به موجب این ویژگی‌ها، سازمان‌ها برای پیشرفت، برتری و رقابت، بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند که یکی از نتایج آن را می‌توان در کارآفرینی مشاهده کرد. در این مطالعه نیز مطابق ادبیات نظری، مشخص شد که مردخویی بیشتر ابعاد کارآفرینی سازمانی را تبیین می‌کند.

بر اساس نتایج، بعد چهارم پژوهش (اجتناب از عدم اطمینان)، با سه مؤلفه کارآفرینی سازمانی (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن) رابطه منفی و معناداری دارد. از بین سه مؤلفه اصلی کارآفرینی سازمانی، بیشترین رابطه اجتناب از عدم اطمینان با مؤلفه نوآوری (حدود ۵۶ درصد) است. این بعد بر نحوه مواجهه افراد جامعه با امکان مخاطرات احتمالی آینده نظارت دارد. در واقع این عامل، تلاش و کوشش افراد جامعه را برای دستیابی به موقعیت مطمئن و اطمینان خاطر و نیز، اضطرابی که افراد در موقعیت‌های تعارضی احساس می‌کنند، بیان می‌کند. هرچه سازمان‌ها برای پیش‌بینی رفتار کارکنان، قوانین سفت و سخت‌تری وضع کنند و به بیان دیگر، به دنبال

ثبات باشند، از روحیه کارآفرینی افراد کاسته می‌شود. با توجه به اینکه سازمان‌هایی مانند دانشگاه تهران، موظفانند خود را با آخرین روش‌های آموزشی و پژوهشی تطابق دهند، برای پاسخگویی بهتر به تغییرات باید روحیه کارآفرینی افراد را تقویت کنند؛ این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که از بوروکراسی سازمانی کاسته شود. در واقع، وجود قوانین زیاد از ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگام‌بودن می‌کاهد. نتایج به‌دست آمده مشخص کرد که آزادی نسبی کارکنان، در افزایش روحیه کارآفرینی سازمانی نقش بسزایی دارد.

علی‌رغم تحقیقات صورت‌گرفته در حوزه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی، پژوهشی با این موضوع و به‌خصوص با مؤلفه‌های تحقیق هافستد در دانشگاه‌ها صورت نگرفته که به نوعی نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود. رؤسای ارشد دانشگاه‌ها می‌توانند برای پیشبرد اهداف سازمانی از دستاوردهای این تحقیق استفاده کنند.

### **پیشنهادهایی برای تحقیق حاضر**

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل بعد اول فرهنگ سازمانی، باید در سازمان به‌دنبال کاهش هرچه بیشتر فاصله قدرت باشیم تا بتوانیم میزان کارآفرینی سازمانی را در جهت مثبت تحریک کنیم. در واقع، هرچه فاصله قدرت بیشتر باشد یا بیشتر احساس شود، از میزان سه مؤلفه اصلی کارآفرینی (نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگام‌بودن)، کاسته می‌شود. از این رو انتظار خلق موقعیت‌های کارآفرینانه در سازمان مورد انتظار و محتمل نیست. یکی از راه‌های پیشنهادی، ارتباطات نزدیک‌تر و گسترده‌تر مدیران با کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان است تا کارکنان در سازمان، بین خود و میزان قدرت مدیران فاصله زیادی را احساس نکنند و این خلأ کمتر شود.

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل بعد دوم فرهنگ سازمانی، یعنی رابطه مثبت میان فردگرایی و ابعاد کارآفرینی سازمانی، به نظر می‌رسد لازم است به ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های معنادار کارکنان و نیروهای سازمان توجه شود و فضایی فراهم آید که ضمن احترام به علایق و خواسته‌های هر یک از کارکنان، تلاش شود استعدادها و توانایی آنها به مرحله شکوفایی برسد.

همچنین با توجه به رابطه مثبت و معنادار میان مردخویی با مؤلفه‌های اصلی کارآفرینی سازمانی، به نظر می‌رسد این بعد را باید از عمق فرهنگ ملی کشور که طبعاً در سازمان‌ها نیز به روشنی قابل درک است، تبیین و تحلیل کرد. با توجه به ویژگی‌های جامعه ایرانی و غلبه ویژگی مردخویی یا مردسالاری در ایران، افرادی که در سطح بالایی از این صفت برخوردارند، به سطح بالاتری از موفقیت و کارآفرینی در سازمان دست خواهند یافت. هافستد معتقد است در کشورهای مردخو، مدیرانی موفق پنداشته می‌شوند که ستیزه‌جوتر و پرطاقت‌تر باشند و نه مانند زنان



انعطاف‌پذیر، مطیع، بصیر احساسی. در جوامع مردخو، درآمد، شناخته‌شدن و پیشرفت برای کارمندان اهمیت زیادی دارد. محوریت زندگی کار است و پیشرفت با ثروت و موقعیت حرفه‌ای تعریف می‌شود. از طرف دیگر، در جوامعی که گرایش به مردخویی نمود کمتری دارد، همکاری و امنیت برای مستخدمان ارزشمندتر است، کار محوریت کمتری دارد و پیشرفت بر مبنای تعاملات انسانی تعریف می‌شود (هافستد، ۱۹۹۷). با توجه به این تفسیرها، به نظر می‌رسد که داشتن صفت مردخویی در جامعه به موفقیت در کسب‌وکارها و به طبع آن، کارآفرینی کمک شایان توجهی می‌کند.

در نهایت، با اتکا به یافته‌های به‌دست آمده برای بعد چهارم فرهنگ سازمانی، یعنی اجتناب از عدم اطمینان و رابطه منفی و معنادار آن با مؤلفه‌های اصلی کارآفرینی سازمانی، این نکته مهم مشخص می‌شود که هرچه عدم اطمینان نیروها و کارکنان سازمان کمتر باشد، می‌توان انتظار بیشتری برای دستیابی به کارآفرینی و خلق فرصت‌های کارآفرینانه در سازمان تصور کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به سطوح بالاتر کارآفرینی در سازمان، شرایطی فراهم شود تا کارکنان، به‌ویژه نیروهای دانشی در سازمان بتوانند در محیطی مطمئن و امن و با استفاده از خلاقیت و نوآوری به خلق فرصت‌های کارآفرینانه بپردازند.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود نقش ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را با شناسایی و به‌کارگیری یک مدل یا چارچوب بومی برای آن، در مراحل مختلف کارآفرینی سازمانی، بررسی و تحلیل کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش مؤلفه‌های فرهنگ ملی ایران را بر گرایش افراد (به‌ویژه نخبگان) به خلق و استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه در جامعه ارزیابی کنند و یافته‌های خود را در اختیار جامعه کارآفرینی و دانشگاهی قرار دهند.

### فهرست منابع

زارعی متین، ح.، مقیمی، س.م.، جندقی، غ.، ایمانی، ع. (۱۳۹۲). مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جهت‌گیری کارآفرینانه: مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶ (۲۱)، ۴۹-۷۸.

شهرکی‌پور، ح.، ندروی، خ.، شیرمحمدی، ر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۴)، ۱۳۶-۱۰۹.

طاهری، ع.، شایان جهرمی، ش. ا.، ترابی، س. (۱۳۹۲). بررسی رابطه کارآفرینی و خلاقیت در سازمان‌های فنی و حرفه‌ای گچساران، *مجله رویکردهای نوین مدیریت آموزشی*، ۱ (۴)، ۴۵-۶۱.

علوی، س.ع.ا، حداد سبزواری، م. (۲۰۰۱). خلاقیت و نوآوری در دانشگاه‌ها. مقالات چهل و چهارمین نشست رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز علمی - تحقیقاتی کشور. مؤسسه برنامه‌ریزی و تحقیق آموزش عالی.

علیمردانی، م.، قهرمانی، م.، ابوالقاسمی، م. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی). فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۱۳۱-۱۴۴.

کامیاب، م.، فروز شهرستانی، م. (۱۳۸۹). تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری؛ ۱۷-۱

Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8(2), 226-232.

Alavi, S.A. & Haddad Sabzevar, M. (2001). Creativity and innovation in universities. *Proceedings of gathering the forty-fourth of the heads of universities and scientific research centers in the country*. Institute of Planning and Research of Higher Education. (in Persian)

Ali Mardani, M., Ghahremani, M. & Abolghasemi, M. (2010). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship (Case Study of Shaheed Beheshti University). *New Approach Quarterly in Educational Management*, 1(3), 131-144. (in Persian)

Augusto, F. J., Helena, M. & Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.

Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive*, 18(1), 80-87.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990). Judging entrepreneurial style and organizational structures: How to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(4), 45-56.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation. *Management science*, 42(5), 693-716.

Fallah Tafti, A., Mohebbi, S. & Esteghlal Motlagh, A. (2016). Relationship between Organizational Culture with Entrepreneurial Behavior of Gas Refinery employees of Qeshm and Sarkhoon, Iran. *Journal of Management Sciences*, 2 (2), 90-96.

Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.

- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations, software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoppe, M. H. (2004). An interview with Geert Hofstede. *Academy of Management Executive*, 18(1), 75-79.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' Perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Kaid, A. & Rosli, M. (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.
- Kamyab, M. & Frouz Shahraostani, M. (2010). The Impact of Organizational Culture Dimensions on Organizational Entrepreneurship in Government Organizations. *The First International Management and Innovation Conference*, 1-17. (in Persian)
- Kanter, R. M. (1994). *Innovative reward systems for the changing workplace*, New York: McGraw Hill.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Corso, L. M (1996). Building an adaptive firm. *Small Business Forum*, 14(1), 41-48.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McKeever, E., Anderson, A. & Jack, S. (2014). Entrepreneurship and mutuality: social capital in processes and practices. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(5-6), 453-477.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Paunovic, S. & Dima, I.C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(1), 269-276.
- Pinchot, G. (1985). *Intrepreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 73-84.

- Rule, E.G. & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Shahrakipour, H., Naderi, Kh. & Shirimohammadi, R. (2010). The Relationship between Organizational Cultures among Employees of Lorestan University. *Educational Management Researchs*, 1(4), 109-136. (in Persian)
- Somprach, K.O., Prasertcharoensuka, T. & Keow Ngang, T. (2015). The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (186), 1038-1044.
- Taheri, A., Shayan Jahromy, A., Torabi, S. (2013). Survey the relationship between entrepreneurship and creativity in Technical and professional organizations of Gachsaran. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(4), 45-61. (in Persian)
- Triandis, H. C. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.
- Van Oudenhoven, J.P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Zahra, S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zarei Matin, H., Moghimi, S. M., Jandaghi, Gh. & Imani, A. (2014). Study of the Relationship between Entrepreneurial Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: A Study of Small and Medium Companies; *Public Management Research*, 6(21), 49-78. (in Persian)
- Zaridis, A. D., Mousiolis, D. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 463-467.