

# طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه

مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران

اسماعیل کاوسی\*

فرشاد رحمتی زنجان‌طلب\*\*

## چکیده

این پژوهش به منظور طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در سال ۱۳۸۸ انجام پذیرفته است. چارچوب نظری آن بر پایه مدل سه‌شاخه‌ای و بر اساس سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری (محتوایی) و زمینه‌ای (محیطی) می‌باشد که می‌تواند در ارتقای کارآفرینی سازمانی مؤثر واقع شوند. این تحقیق از نظر روش توصیفی و با استفاده از زمینه‌یابی یا پیمایشی و همچنین روش همبستگی انجام گرفته است و جامعه آماری آن تعداد ۷۵۰ نفر از مدیران و کارکنان ارشد و میانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشند. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که این واحد از وضعیت کارآفرینی مطلوبی برخوردار نیست و به منظور استقرار کارآفرینی در آن بایستی با توجه به عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای از فعالیت‌های کارآفرینانه حمایت کند و بسترهای لازم را برای اجرای آن فراهم آورد. براساس نتایج تحقیق، مدل عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران ارائه شده است.

## واژگان کلیدی

ارتقای کارآفرینی سازمانی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای، مدل سه‌شاخه‌ای  
سلسله‌مراتبی.

Email: ekavousy@yahoo.com

\* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

Email: dr46ali@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۰/۱۵

تاریخ ارسال: ۸۹/۰۶/۱۵

فصلنامه راهبرد / سال بیستم / شماره ۵۹ / تابستان ۱۳۹۰ / صص ۲۴۱-۲۱۷

## مقدمه

کارآفرینی فرایندی است که در محیط‌ها و مجموعه‌های مختلفی اتفاق می‌افتد و طی آن تغییرات در سیستم اقتصادی از طریق نوآوری‌های افرادی که به فرصت‌های اقتصادی واکنش نشان می‌دهند، رخ می‌دهد که این باعث ایجاد ارزش فردی و اجتماعی خواهد شد (Hurley, 1999, p. 2). امروزه کارآفرینی را به‌عنوان موتور رشد و حرکت توسعه اقتصادی جوامع، سازمان‌ها و دانشگاه‌ها می‌شناسند.

دستیابی به اهداف مشخص شده در سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی، ضرورت تحول در نظام اداری کشور را قطعی می‌سازد، اما مشکل عمده‌ای که وجود دارد، فقدان توانمندی و ظرفیت‌های درونی سازمان‌های فرهنگی و آموزشی در کشور است. روند کلی در سازمان‌های فرهنگی ایران مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها، سنتی و غیر کارآفرینانه می‌باشد که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی آن می‌تواند ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی در آنها باشد؛ لذا این سازمان‌ها بر این نکته وقوف کامل دارند که تا ظرفیت‌های ساختاری و رفتاری

خود را ارتقاء نبخشند، توان ایفای نقش اصلی و فعال خود را در جامعه نخواهند داشت.

کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌هایی که در پی کارآیی و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و بسیاری از سازمان‌های فرهنگی و آموزشی به شدت به دنبال روش‌ها و رویکردهای کارآفرینی سازمانی می‌باشند. بخش فرهنگی یک کشور از بسترهای رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، آموزشی و... محسوب می‌شود. بنابراین، کارآمدی این بخش و ضعف سازمان‌های فرهنگی و آموزشی به‌عنوان مجاری اصلی اجرای فرهنگی در کشور، مشکلاتی را برای جامعه به همراه خواهد داشت که با توجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی و بسترسازی برای فرهنگ و آموزش حامی کارآفرینی از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است. هم‌اکنون موضوع کارآفرینی با ایجاد نهادهای کارآفرینی در دانشگاه‌ها مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. به منظور پیاده سازی اهداف کارآفرینی در دانشگاه‌ها، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مسئولیت اجرایی "طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور" را که به اختصار "کاراد" نامیده می‌شود، به سازمان

مرتبط با اهداف کارآفرینی در این دانشگاه گردد.

بدین منظور، براساس الگوی ارائه شده، عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مختلف و مرتبط مشخص شده و در نهایت با توجه به شرایط خاص سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ایران، چارچوبی ارائه می‌شود که ویژگی‌های لازم را برای این عوامل به منظور ارتقای کارآفرینی سازمانی در جامعه مورد مطالعه مشخص می‌سازد.

## ۱- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

با توجه به اینکه کارآفرینی سازمانی (به‌عنوان متغیر وابسته)، فرآیند درون سازمانی بوده و متأثر از عوامل ساختاری نظیر ساختار، استراتژی، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد، عوامل رفتاری نظیر فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیران و سبک رهبری و عوامل زمینه‌ای (محیطی) نظیر ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و با شهروندان (به‌عنوان متغیرهای مستقل) است. مدل مفهومی، یک الگوی نظام‌مند است که در تحقیق حاضر در شکل شماره (۱) آمده است.

سنجش آموزش کشور واگذار کرده است. این سازمان نیز از اواخر سال ۱۳۷۹ نسبت به سازماندهی آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌های مجری طرح اقدام نموده است.

باتوجه به اینکه کارآفرینی، فرآیند درون سازمانی است، در تحقیق حاضر، ضمن بررسی عوامل مختلف مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی، بر نقش مهم این موضوع در بهبود وضعیت این سازمان‌ها تأکید می‌شود. در این میان مسئله اصلی این است که چگونه می‌توان کارآفرینی سازمانی را در این واحد بهبود بخشید؟ در پاسخ به این سؤال بایستی عوامل مختلفی را که در این رابطه تأثیرگذار هستند، شناسایی کرد و نحوه تأثیرگذاری آنها را مشخص نمود. این عوامل شامل عوامل ساختاری نظیر ساختار، استراتژی، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد، عوامل رفتاری نظیر فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیران، سبک رهبری، و عوامل زمینه‌ای (محیطی) نظیر ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و تعامل با شهروندان هستند که بررسی نقش و اثر این عوامل بر کارآفرینی سازمانی، می‌تواند موجب بهبود، تسهیل و تسریع پیامدهای

کارآفرین، ارگانیک است (صمدآقایی ۱۳۸۲، ص ۴۵).

در سازمان‌ها باید ساختاری ایجاد شود که از رفتارهای کارآفرینانه اعضاء سازمان حمایت نماید. در گام نخست مدیران باید سلسله‌مراتب سازمانی تخت (نه بلند) ایجاد نمایند و فرهنگ کارآفرینانه را در سازمان اشاعه نمایند. مهم‌ترین ویژگی‌های ساختارهای کارآفرینانه عبارت‌اند از:

۱. نوآوری‌های کارکنان عملیاتی با ارتباطات روشن؛

۲. کاهش سبک آمرانه با صرف‌نظر کردن از کنترل متخصصان به جای بنیانگذاری ارشدیت؛

۳. سیستم‌های عملکردگرا با تمرکز بر حمایت، تسهیل‌سازی و مربیگری؛

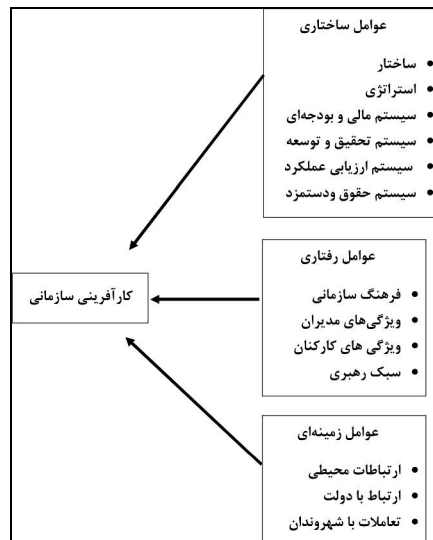
۴. نوآوری سازمان‌یافته و نظام‌مند در تعقیب یک مأموریت صریح؛

۵. انرژی زیاد به منظور شکل‌گیری خلاقانه سازمان با به‌کارگیری ریسک معقول؛

۶. تکالیف قانونی روشن؛

۷. هم‌وردطلبی برای بهبود مهارت‌های افراد و روش‌های تفکر؛

۸. طراحی معیارهای سنجش برای ارزیابی شاخص‌های مختلف عملکرد؛



شکل شماره (۱): چارچوب مفهومی پژوهش

## ۲- عوامل ساختاری مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

### ۲-۱- ساختار سازمان‌های

**کارآفرین:** سازمان‌های سنتی بر ساختارهای بوروکراتیک مبتنی هستند. ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک ظرفیت یک سازمان را برای پرورش کارآفرینی محدود می‌سازد. از طرف دیگر، ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌کنند. ویژگی‌های ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین شامل رسمیت کم، کمرنگ بودن سلسله‌مراتب، پیچیدگی اندک، تمرکز کم و حرفه‌ای بودن می‌باشد. از این ویژگی، مشخص می‌شود که نوع ساختار سازمان‌های

"مایلز واسنو" در تبیین رفتار استراتژیک، انواع استراتژی سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند که عبارت‌اند از:

۱. استراتژی آینده‌نگر: این سازمان‌ها تمایل دارند در محیط ناپایدار فعالیت کنند و دائماً در جستجوی فرصت‌های بازار هستند و اغلب از طریق ارائه خدمات و محصولات جدید و تحقیق و توسعه، خالق تغییر هستند.

۲. استراتژی تدافعی: این سازمان‌ها تمایل دارند در یک قلمرو محدود و محصول بازار ثابت فعالیت کنند. مدیران عالی متخصصان برجسته‌ای در حوزه عملیاتی محدود سازمان‌هایشان هستند، اما به تحقیق خارج از قلمرو برای فرصت‌های جدید تمایلی ندارند.

۳. استراتژی تحلیلی: این سازمان‌ها بین طیف آینده‌نگر و تدافعی هستند و بنابراین مشخصات هر دو را از خود بروز می‌دهند. آنها رقبا را از نزدیک مورد مطالعه قرار می‌دهند، سپس با ایده‌های جدید، خود را تطبیق می‌دهند و از تحقیقات کارآ و مهارت‌های تولیدی استفاده می‌کنند.

۴. استراتژی انفعالی: سازمان‌هایی هستند که مدیریت عالی، تغییر و عدم اطمینان را درک می‌کنند، اما در مقابل آن

۹. انعطاف‌پذیری ساختاری که براساس آن بوروکراسی تنزل یابد و ادھوکراسی ارتقاء پیدا کند؛

۱۰. کارگروهی و سبک‌های مدیریت مشارکتی؛

۱۱. تأکید بیشتر بر فرآیندها به جای نتایج (Echols and Neck, 1998, p. 5).

ایجاد یک سازمان ارگانیک، نیازمند تعهد خاص به مفهوم کارآفرینی سازمانی است. این مسئله مستلزم یک فرایند تفکر تازه در مورد کل سازمان است. ایجاد یک سازمان ارگانیک در سازمانی که دارای ساختار بوروکراتیک یا مکانیکی سنتی است، اگر غیر ممکن نباشد، کار بسیار مشکلی است.

## ۲-۲- استراتژی سازمان‌های

**کارآفرین:** یکی از ویژگی‌های سازمان کارآفرین، دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است؛ به گونه‌ای که رشد سازمان را از طریق اقدامات مخاطره‌آمیز و جدید تشویق می‌کند. در واقع یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی این است که کلیه کارکنان سازمان، مأموریت و رسالت سازمان را درک و نسبت به تحقق آن تلاش کنند (هادیزاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

ناتوان است. این استراتژی در بلندمدت دوام‌پذیر نیست.

در یک سازمان کارآفرین، اطلاعات مهم به سازمان اجازه می‌دهند که فرصت‌های جدید را یافته و از آنها بهره‌برداری کند. مایلز و اسنو سازمان‌های کارآفرین را یک تحلیلگر یا آینده‌نگر می‌نامند. یعنی سازمانی که تلاش می‌کند به عرصه‌های سازمان‌های جدید وارد شود. سازمان‌های مدافع، تحلیلگر و کاوشگر، اغلب اطلاعات یکسانی را گردآوری می‌کنند. مدافع به دنبال اطلاعاتی است که به حفظ و مصونیت حرفه اصلی سازمان کمک می‌کند. مدافع آینده خود را فدای محصولات و خدمات حال می‌کند و برای کمک به شرایط رقابتی خود به دنبال اطلاعات است. تحلیلگر و آینده‌نگر حرفه فعلی خود را حفظ می‌کند، اما تلاش می‌کند تا فرصت‌های کاملاً جدید را در محیط خارجی‌اش مشخص سازد. هر یک از آنها به دنبال سرمایه‌گذاری‌های جدید هستند. این نوع اطلاعات است که مدافع یا آنها را نادیده می‌گیرد یا قادر نیست از آنها استفاده کند.

### ۲-۳- سیستم مالی و بودجه:

بسیاری از تحقیقات، دسترسی به منابع را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی دانسته‌اند و بر این اساس عوامل متعددی در

سنجش کارآفرینی سازمانی با سیستم مالی ارتباط پیدا می‌کنند. در سازمان‌های کارآفرین، فرایند تخصیص بودجه آسان و سریع بوده و پروژه‌های کارآفرینانه از حمایت‌های مالی متنوعی برخوردار می‌شوند. از خصوصیات دیگر سیستم مالی سازمان کارآفرین، اولویت دادن تأمین مالی هزینه‌های واحد پژوهش و توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات جدید است (صمد آقایی ۱۳۸۲، ص ۵۷).

فنون مختلفی برای بودجه‌ریزی وجود دارد که مهم‌ترین این فنون برای بودجه‌ریزی در سازمان‌های فرهنگی عبارت‌اند از:

۱- بودجه‌ریزی سنتی بر مبنای فصول مواد- هزینه؛

۲- سیستم بودجه‌ریزی طرح و برنامه؛

۳- بودجه‌ریزی بر مبنای صفر.

بودجه متداول یا سنتی در واقع قدیمی‌ترین روش برآورد هزینه‌هاست و مبنای برآورد آن غالباً هزینه‌های قطعی سال قبل با توجه به افزایش احتمالی سال جاری و نظر کارشناسان برای سال بودجه است.

در بودجه‌ریزی طرح و برنامه، تجزیه و تحلیل هزینه‌ها به منظور یافتن بهترین راه مؤثر حل مشکلات با توجه به معیارهای عینی و حقیقی مورد توجه است. بدین

دارند و علت‌ها را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند (Gay, 1992, p. 9).

تحقیقات بنیادی و کاربردی توأمان دو سر یک پیوستار نیستند، بلکه باهم رابطه‌ای متقابل دارند، به گونه‌ای که غالباً در تحقیقات کاربردی، اصول علمی تدوین شده در تحقیقات پایه، مبنای کاربردی شدن قرار می‌گیرند.

**۲-۵- سیستم ارزیابی عملکرد:** نظام ارزیابی عملکرد یکی از زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد، ارزیابی عملکرد فرآیندی است در کل فرآیند مدیریت عملکرد و در سه سطح افراد، گروه و سازمان انجام می‌گیرد. ارزیابی عملکرد سازمان، معیاری است برای سنجش اثربخشی سازمان. ارزیابی عملکرد، مقایسه طرز انجام کار واقعی کارکنان با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین‌شده است و با توجه به نگرش سیستمی به سازمان عوامل داخلی و خارجی بر این فرآیند مؤثر است. به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های کارآفرین، معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت خاصی را برای خلاقیت‌ها مدنظر

منظور هدف‌ها و نتایج عملیات به گونه‌ای بررسی می‌شود که انتخاب مناسب‌ترین راه انجام دادن کار، در حداقل زمان و با کمترین هزینه، امکان‌پذیر شود. وظایف اساسی بودجه در این روش به صورت خلاصه، کنترل مالی، کنترل به وسیله مدیران و برنامه‌ریزی استراتژیک است (صالحی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۶).

**۲-۴- سیستم تحقیق و توسعه:** در سازمان‌های کارآفرین واحد پژوهش و توسعه از استقلال بالایی برخوردار است و از ساختار ماتریسی یا پروژه‌ای استفاده می‌کند. سازمان‌های کارآفرین، پروژه‌های تحقیقاتی خود را بر اساس نتایج پژوهش‌های بازار و دیدگاه‌های مشتریان انتخاب می‌کنند. تحقیقات بنیادی یا پایه در انتزاعی‌ترین شکل خود، به منظور ایجاد پالایش نظریه‌ها صورت می‌گیرند. در این نوع تحقیقات، مسئله از حوزه اجرایی واقعی ناشی نشده است. هدف اساسی این نوع تحقیقات تبیین روابط بین پدیده‌ها و کشف قوانین و اصول علمی است. تحقیقات کاربردی، نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فنونی را که در تحقیقات پایه تدوین می‌شوند، برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می‌گیرد. این نوع تحقیقات بیشتر بر مؤثرترین اقدام تأکید

۲-۶- سیستم حقوق و دستمزد: سیستم پرداخت و پاداش نیز از زیرسیستم‌های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به حساب می‌آید. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، دیدگاه‌های زمانی کوتاه و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری.

پاداش به کارآفرینان سازمانی مشکلات پیچیده‌ای را در سازمان‌های سنتی ایجاد می‌کند. به این دلیل که به کارکنان در سازمان، حقوق ماهانه مشخص یا دستمزد ساعتی و یا حق کمیسیون پرداخت می‌شود و کارآفرینان سازمانی دوست ندارند وضعیت حقوق ماهیانه‌شان را در سازمان کاملاً از دست بدهند، و آن را به یک سیستم پاداش مبتنی بر ریسک که در آن کارآفرینان با همکاران خود یکسان‌اند، تغییر دهند. همچنین سیستم پاداش پایاپای برای کارآفرینان کافی نیست، زیرا آنها فکر می‌کنند که اگر قرار است بر روی طرح‌های ریسک‌پذیر کار کنند، باید از آن ریسک نفعی عاید آنها بشود. طراحی سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی نیاز دارد که مدیریت

قرار می‌دهد، بر ارزیابی جهش‌ها در آینده متمرکز است و بین آزادی عمل و کنترل توازن ایجاد می‌کند.

ارزیابی عملکرد کارکنان و گروه‌ها و سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف مختلفی صورت می‌گیرد که مهم‌ترین این اهداف عبارت‌اند از:

۱. برای ایجاد و حفظ سطح رضایت بخش عملکرد؛
۲. برای کمک به رشد و توسعه کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی؛
۳. کمک به مافوق برای درک مناسب کارکنان؛
۴. راهنمایی افراد به انجام تغییرات شغلی با استفاده از رتبه‌بندی‌های مستمر؛
۵. برای تسهیل جبران خدمات عادلانه و مناسب به کارکنان مبتنی بر عملکرد؛
۶. برای تسهیل آزمون و معتبر نمودن آزمون‌های انتخاب و فنون مصاحبه از طریق مقایسه با رتبه‌های ارزیابی عملکرد؛
۷. فراهم نمودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری راجع به اخراج، بازنشستگی و موارد دیگر؛
۸. اطمینان از اثربخشی سازمانی از طریق اصلاح کارکنان باتوجه به استاندارد، عملکرد و پیشنهاد تغییر در رفتار کارکنان.



۱. ریسک: به کاربردن مخاطره، خلاقیت و حمایت از ایده‌های جدید در تمام سطوح سازمان حمایت می‌شود.

احترام کسب‌شده: احساسی است که گروه (شرکت، مؤسسه و...) خود آنچه انجام می‌دهد، می‌داند و انجام آن تخصص نیازمند تلاش غیر معمول است.

۲. اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری: افراد سازمان نسبت به یکدیگر تعهد اخلاقی دارند که با روشی درست با یکدیگر رفتار کنند.

۳. افراد: دانشی که افراد دارند، آن چیزی است که برای سازمان مهم است. افراد مهم‌ترین منبع با ارزش برای سازمان‌اند و در آینده در حال شکوفا شدن هستند.

۴. تعهد: احترام زیاد برای وابستگی به سازمان قائل شدن. افراد باید درباره آنچه آنها انجام می‌دهند و ارتباط برقرار می‌کنند، احساس قوی و مثبتی داشته باشند.

۵. کار را تفریح دانستن: افراد باید ویژگی‌های بازی را در کار خود به کار بندند.

۶. رهبری: اجازه دادن به تمام سطوح سازمان که آزاد باشند و فرصت رهبری دیگران را داشته باشند.

۷. کسب ارزش: هر چیزی که سازمان انجام می‌دهد، باید برای مشتریان و

سطح بالا از نیازهای کارآفرینان و کارکنان معمولی در سازمان‌ها آگاه باشد.

سازمان‌های کارآفرین باید سیستم پرداختی را ایجاد نمایند که برای خلاقیت و ایده‌های نوآورانه در زمینه خدمات و محصولات، ایجاد انگیزه نماید. البته سیستم پرداخت به تنهایی نمی‌تواند این وظیفه را انجام دهد، بلکه باید استراتژی‌ها و ساختار و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان مکانیسم‌های حمایتی، آن را تقویت کنند (Cornwall and Pelman, 1990, p. 129).

### ۳- عوامل رفتاری مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

۳-۱- فرهنگ سازمانی سازمان‌های کارآفرین: فرهنگ سنتی سازمانی به‌طور کلی از تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه حمایت می‌کند و بر رویکرد سلسله‌مراتبی مبتنی است. در مقابل فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رشد بینش هدفگذاری، برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، مشارکت، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای و کار تیمی استوار است (هادیزاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴).

کورنوال معتقد است فرهنگی که کارآفرینی سازمانی را حمایت می‌کند، دارای ویژگی‌های زیر است:

کارکنانش ارزش داشته باشند. قیمت‌های پایین تنها باعث جذب مشتریان نمی‌شود، بلکه محصولات و خدمات که سازمان ارائه می‌کند، برای زندگی آنها ارزشمند است. کارکنان سازمان در تمام سطوح باید دارای کاری ارزشمند باشند. پرمعنی بودن کار مهم‌تر از حقوق است.

۸. کارآیی و اثربخشی: یک سازمان نیازمند نظم ضروری برای اجرای روزانه فعالیت‌ها و آزادی برای تطبیق با جهان در حال تغییر است و علاوه بر آن نیازمند سیستم کنترلی عالی است، ولی درعین حال باید به خلاقیت و ریسک‌پذیری اجازه فعالیت دهد. به‌طور کلی، سازمان‌های کارآفرینانه، فرهنگ برنده و برنده را در سیستم خود لحاظ می‌کنند و نه برنده و بازنده (Cornwall and Pelman, 1990, p. 77).

### ۳-۲- ویژگی‌های مدیران

**سازمان‌های کارآفرین:** سازمان‌ها به خودی خود، خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد، مگر اینکه افراد خلاق و نوآور با خصوصیات و ویژگی‌های خاص خود پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. به‌طور کلی ویژگی‌های نیروی انسانی کارآفرین اعم از مدیران و کارکنان عبارت‌اند از: ذهنیت تحلیل‌گرایانه، مرکز کنترل درونی، کنجکاوی، تحمل بالای ابهام و

عدم قطعیت، اعتماد به نفس بالا، نیاز شدید به استقلال، نیاز بالا به احترام، خلاقیت، کارمحوری، سخت‌کوشی، خوش‌بینی، عزم راسخ، انرژی زیاد و خوش‌شانسی. با این حال سه فهرست زیر در اکثر فهرست‌های مربوط به شخصیت کارآفرین دیده می‌شوند: نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال و تحمل ابهام.

نکته مهم این است که مدیران و کارکنان سازمان‌های فرهنگی امروزی باید قابلیت‌ها و مهارت‌های چندگانه و متعددی را دارا باشند. علاوه بر این، سازمان‌های فرهنگی باتوجه به شرایط خاصی که دارند، نیازمند کارکنان و مدیرانی هستند که علاوه بر مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی، از مهارت‌های کارآفرینی در ایجاد تعامل با ذینفعان مختلف مانند سیاستمداران، قانونگذاران، رسانه‌ها، شهروندان و... برخوردار باشند.

مدیر کارآفرین نیاز دارد که هم‌نوایی بین محیط، منابع و ارزش‌ها را حفظ کند. معنی ضمنی این عبارت آن است که ریسک‌هایی را که سازمان با آن مواجه می‌شود، مدیریت نماید. یعنی نه با ریسک مخالف است و نه با ریسک افراط می‌کند. مدیر کارآفرین از فرصت‌های ارزشمند بهره‌برداری می‌نماید و بدین طریق از بروز

روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. کارآفرین (درون) سازمانی، فردی است که در محیط سازمانی با تمرکز بر روی نوآوری و خلاقیت، یک فکر یا رؤیا را به اقدامی سودآور تبدیل می‌کند.

#### ۳-۴- سبک رهبری سازمان‌های

**کارآفرین:** سبک رهبری از جمله مؤلفه‌های رفتاری است که عبارت است از روش و نحوه برخورد مدیر با زیردستان برای هدایت آنها جهت دستیابی به اهداف سازمان. در واقع سبک رهبری به میزانی که یک رهبر، کارمدار یا کارمندمدار باشد، گفته می‌شود. برخی از محققان استنتاج نموده‌اند که سبک کارمندمدار منتج به سطح بالاتر عملکرد می‌شود. در مقابل، برخی دیگر از پژوهشگران دریافته‌اند که سبک رهبری کارمدار است که زمینه عملکرد بهتر را فراهم می‌آورد.

مطابق با مراحل بلوغ، چهار سبک رهبری پیشنهاد می‌کنند:

۱. سبک دستوری (طرفدار کار و بی‌توجه به کارمند): رهبر نقش زیردستان را تعیین کرده و روی دستورالعمل‌ها تأکید زیاد می‌کند. او به افراد می‌گوید چه وقت و در کجا، چگونه و چه کاری باید انجام دهند.

بحران جلوگیری می‌کند. اما اگر مدیر در پیگیری فرصت افراط و تفریط نماید و به رویه‌های مدیریتی خشک و بوروکرات روی بیاورد، سازمان را مستعد بحران نموده است (Thompson, 1999, p. 292).

#### ۳-۳- ویژگی کارکنان سازمان‌های

**کارآفرین:** از آنجایی که منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می‌باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه‌دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود. سازمان‌ها به منظور بقا و پیشرفت، نیازمند تمرکز اساسی روی منابع انسانی‌اند. رشد و ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی، عامل اصلی در ایجاد مزیت رقابتی و پویایی در فضای رقابتی امروز است. یکی از توانایی‌های اساسی نیروی انسانی که شرکت‌ها، رشد و پرورش آن را هدف گرفته‌اند، تفکر خلاق و توان ایده‌سازی و کارآفرینی کارکنان در تمامی سطوح است. سازمان‌های امروز نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان

۲. سبک متقاعدکننده (طرفدار کار و کارمند): رهبر دستورالعمل‌های مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

۳. سبک مشارکتی (طرفدار کارمند و بی‌توجه به کار): رهبر و پیروان او در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند و یک سامانه ارتباطی قوی به وجود می‌آید.

۴. سبک تفویضی (بی‌توجه به کار و کارمند): در رابطه با کار و در زمینه حمایت از کارکنان، رهبر هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند.

#### ۴- عوامل زمینه‌ای مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

##### ۴-۱- ارتباطات محیطی سازمان‌های کارآفرین

هرچند پژوهشگران روابط بین ارزش‌های کلی فرهنگ ملی و اقدامات کارآفرینانه را نشان داده‌اند، اما تصویر روشن و دقیقی از این روابط وجود ندارد. برخی پژوهشگران بر اساس پژوهش مک کلند (۱۹۶۱) و با استفاده از ویژگی‌های خاص فردی، مانند نیاز به موفقیت و تمایل به ریسک‌پذیری، به توضیح رفتار کارآفرینانه پرداخته‌اند. برخی دیگر چنین فرض کرده‌اند

که در فرهنگ‌های فردگرا که هویت اجتماعی براساس موفقیت فردی است و افراد تمایل زیادی به ریسک‌پذیری دارند، جهت‌گیری کارآفرینانه بیشتری دیده می‌شود. با این حال نتایج پژوهش‌ها در این زمینه، ترکیبی بوده‌اند. آن‌طور که برگر (۱۹۹۱) بیان می‌کند، در کارآفرینی، فرهنگ همانند یک هدایت‌کننده عمل می‌کند و کارآفرین به مثابه یک کاتالیزور. براین اساس علی‌رغم وجود یک محیط مناسب و افرادی که با عواملی همانند پاداش‌های مالی، موفقیت‌های اجتماعی، شغلی و فردی برانگیخته شده‌اند، یک فرهنگ ملی که فعالیت کارآفرینانه را حمایت و تشویق کند، مورد نیاز است.

از طرفی، از آنجا که کارآفرینی برای توسعه و پیشرفت و ایجاد تغییرات اقتصادی ضروری است، عواملی که باعث رشد و توسعه اقتصادی می‌شوند، در ظهور کارآفرینی نیز مؤثرند. کنت عوامل متعدد اقتصادی را که بر سطح فعالیت کارآفرینانه تأثیر گذارند، در قالب موارد زیر مورد شناسایی قرار می‌دهد: تقاضا برای محصولات نهایی، دسترسی به منابع (ورودی‌ها)، تورم، مالیات، مقررات و ثبات سیاسی (Cornwall and Paln, 1990, p. 5).

##### ۴-۲- ارتباط سازمان‌های فرهنگی

و آموزشی با دولت: سازمان‌های فرهنگی

فرهنگی و آموزشی سازمان‌هایی مأموریت‌مدار هستند که هدف از ایجاد آنها پاسخگویی به نیاز شهروندان در زمینه‌های مشخصی است. بنابر این برقراری ارتباطات مؤثر با ارباب رجوع، تشخیص نیازهای آنها و ارائه خدمات مناسب به آنها، به گونه‌ای که رضایت آنان را جلب نماید، از جمله اهداف این سازمان‌هاست. با توجه به گسترش فعالیت‌ها، پیچیدگی‌ها و رقابت شدید در عرصه تولید و خدمات و گسترش روزافزون سازمان‌های عرضه‌کننده خدمات، برقراری ارتباط سازمان‌ها با مردم و توجه به دیدگاه و خواسته افراد جامعه ضروری به نظر می‌رسد. تا آنجا که می‌توان گفت شرط بقا و دوام هر سازمان، داشتن روابط پویا، عمیق و مؤثر با مراجعه‌کنندگان است. اکنون اکثر سازمان‌ها و مؤسسات فرهنگی در شرایطی به سر می‌برند که باید به تقاضاهای روزافزون شهروندان آگاه، تشکل‌های علمی، گروه‌های ذینفع، نهضت‌های اجتماعی، مطبوعات، وسایل ارتباط جمعی و غیره پاسخگو باشند. پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع در همه سازمان‌ها نقش محوری و اساسی دارد و بسیاری از مدیران و مسئولان خواستار آن‌اند که کارکنان در این زمینه از قدرت نامحدود و

در محیطی فعالیت می‌کنند که چارچوب‌های سیاسی و قانونی نقشی اساسی در فعالیت‌های آنها ایفا می‌کنند و توجه به قوانین و مقررات و همچنین تأثیرپذیری از خط مشی‌ها و سیاست‌های دولت، چاره‌ناپذیر است. از آنجایی که قوانین در جوامع ممکن است دارای اهداف عالی باشند، اما قوانین و مقررات بدون توجه کافی به شرایط اقتصادی - اجتماعی وضع می‌شوند، مدیریت سازمان‌ها باید معمولاً قادر به شناسایی قوانین و مقررات خوب باشند تا بر بازده و کارایی این نوع قوانین بیفزایند. فعالیت‌ها و تصمیمات دولت، روش فعالیت و عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تغییرات در مقررات و الزامات قانونی و فرایندهای سیاسی و قضایی، فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی را ایجاد می‌کنند و بر نحوه ارائه خدمات و محصولات اثر می‌گذارند.

از طرف دیگر، سیاست‌ها و خط مشی‌های دولتی می‌توانند مانعی در جهت موفقیت کارآفرینی باشند. پژوهشگران نشان داده‌اند که الزامات و رویه‌های سنگین و متعدد ممکن است فعالیت‌های کارآفرینانه را محدود سازند (Dana, 1990).

### ۳-۴- تعامل سازمان‌های فرهنگی و

آموزشی با شهروندان: سازمان‌های

تهدیدکننده آنها در برابر ارباب رجوع سوءاستفاده نکنند.

## ۵- اهداف تحقیق

در این پژوهش اهداف متعددی دنبال می‌شود که آنها را می‌توان در قالب هدف اصلی و اهداف جزئی تقسیم نمود: هدف اصلی این پژوهش، بررسی توانمندی‌ها و ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران می‌باشد تا براساس آن الگویی طراحی گردد که سازمان‌های فرهنگی و آموزشی در راستای اهداف مشخص شده در سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و همچنین اهداف برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، به بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های ساختاری، رفتاری و محیطی خود بپردازند و برای ایفای مؤثر نقش فرهنگی و آموزشی در جامعه، آمادگی لازم را پیدا نمایند. با توجه به ابعاد و متغیرهای مدل مفهومی تحقیق، مهم‌ترین هدف فرعی برای این پژوهش عبارت است از: ارائه الگوی مطلوب در زمینه عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای سازمان‌های فرهنگی متناسب با ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی.

## ۶- فرضیه‌های تحقیق

فرضیات پژوهشی این تحقیق براساس مدل مفهومی سازماندهی گردیده که از سه فرضیه اصلی و سیزده فرضیه فرعی تشکیل شده است. فرضیات اصلی و فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. بین عوامل ساختاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

۱-۱. بین ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم مالی و بودجه، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

۲. بین عوامل رفتاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

۲-۱. بین فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان و سبک رهبری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

۳. بین عوامل زمینه‌ای و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

## ۸- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری هدف مورد مطالعه در این تحقیق کارکنان و مدیران واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران هستند که تعداد آنها ۷۵۰ نفر است. بر این اساس، حجم نمونه از تعداد نفرات مورد نیاز با سطح اطمینان بالا از روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از فرمول زیر انتخاب شده و سپس نتایج حاصله به کل جامعه تعمیم داده می‌شود.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot S^2}{N \cdot d^2 + t^2 \cdot S^2}$$

که در آن:

$n$  = حجم یا اندازه نمونه،  $N$  = حجم یا اندازه تخمینی جامعه که در این تحقیق ۷۵۰ نفر است،  $t$  = تعداد اشتباه استاندارد لازم برای دستیابی به ضریب اطمینان قابل قبول است که با توجه به ضریب اطمینان قابل قبول ۹۵ درصد،  $t = 1/96$  می‌شود،  $d$  = میزان دقت احتمالی مطلوب یا دامنه خطای قابل قبول، که در این فرمول  $d = 0/5$  می‌شود،  $S^2$  = برآورد واریانس متغیر یا صفت مورد مطالعه جمعیت که با استفاده از تحقیقات مشابهی که انجام گرفته برابر ۵ است (سرایی ۱۳۷۵، ص ۱۲۸).

۱-۳. بین ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و تعاملات با شهروندان و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط وجود دارد.

## ۷- روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. این تحقیق از روش توصیفی با استفاده از زمینه‌یابی یا پیمایشی و همچنین روش همبستگی انجام می‌گیرد. داده‌های میدانی که شامل داده‌های واقعی است، از طریق روش‌های مختلف گردآوری می‌گردد. پرسشنامه، مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک و مشاهده، از جمله روش‌هایی است که برای گردآوری داده‌ها استفاده خواهد شد. البته از میان روش‌های فوق، عمدتاً از پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از انواع روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در قالب نرم‌افزار SPSS استفاده شده و نیز روابط علی متغیرهای مستقل و وابسته از طریق مدل با استفاده از نرم‌افزار LISREL VER 8. 5 تبیین گردیده است.

## ۹- آزمون فرضیه‌ها

### ۹-۱- آزمون فرضیه اصلی (ساختاری)

در فرضیه اصلی نخست آمده است که بین "عوامل ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد." برای رد یا تأیید فرضیه اصلی تحقیق در ارتباط با عوامل ساختاری از آزمون همبستگی استفاده می‌شود که بر این اساس فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

$H_0$ : بین عوامل ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین عوامل ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی بین متغیر مستقل (ساختار سازمانی) و متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون  $0/00$  کوچک‌تر از خطای  $0/05$  می‌باشد، فرض  $H_1$  مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب همبستگی مثبت نیز بیانگر این واقعیت است که بین دو متغیر مستقل و وابسته ارتباط مستقیم وجود دارد، به عبارت

دیگر هرچه عوامل ساختاری در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران که شامل ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد سازمانی می‌شود، کارآفرینانه‌تر باشد، کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران افزایش خواهد یافت.

**آزمون علامت یا Sign:** برای بررسی وضعیت عوامل ساختار سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بود، فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

$H_0$ : میانگین نمره عوامل ساختار سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران با نمره متوسط میانگین اختلاف معناداری ندارد.

$H_1$ : میانگین نمره عوامل ساختار سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران با نمره متوسط میانگین اختلاف معناداری دارد.

نتایج آزمون نشان می‌دهد که میزان سطح معنی‌داری  $0/651$  بیشتر از میزان خطای  $0/05$  است و بر این اساس  $H_1$  رد می‌شود. از آنجا که میزان تفاوت منفی با



## ۹-۲- آزمون فرضیه اصلی رفتاری

برای رد یا تأیید فرضیه اصلی دوم تحقیق در ارتباط با عوامل رفتاری از آزمون همبستگی استفاده می‌شود که بر این اساس فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.  
 $H_0$ : بین عوامل رفتاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین عوامل رفتاری و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

باتوجه به اینکه سطح معنی‌داری  $0/017$  کمتر از میزان خطای  $0/05$  می‌باشد، لذا فرض  $H_1$  مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب همبستگی مثبت نیز بیانگر ارتباط مستقیم بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است. بر این اساس می‌توان گفت که مجموعه عوامل رفتاری در این تحقیق عبارت‌اند از: ویژگی‌های کارکنان و مدیران، سبک رهبری مدیران و فرهنگ سازمانی. اگر چنانچه مطابق شرایط کارآفرینانه قرار داشته باشند، کارآفرینی سازمانی را در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران افزایش می‌دهند.

**آزمون علامت یا Sign:** برای بررسی وضعیت عوامل رفتار سازمانی واحد علوم و

میانگین (۲۴) کمتر از میزان تفاوت مثبت با میانگین (۲۰) است، لذا می‌توان گفت که عوامل ساختاری سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بودن از حد متوسط پایین‌تر است.

## آزمون تحلیل واریانس فریدمن

**عوامل ساختاری:** به منظور رتبه‌بندی عوامل ساختاری در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در ارتباط با کارآفرینی سازمانی، آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): رتبه‌بندی عوامل

### ساختاری

رتبه	میزان میانگین	عوامل ساختاری
۱	۳/۷۱	ساختار
۴	۳/۴۲	استراتژی
۱	۳/۷۱	سیستم بودجه و مالی
۲	۳/۷۰	سیستم تحقیق و توسعه
۵	۲/۹۹	سیستم ارزیابی عملکرد
۳	۳/۴۸	سیستم حقوق و دستمزد

ملاحظه می‌شود که از بین عوامل مختلف ساختاری به ترتیب ساختار، سیستم بودجه و مالی، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم حقوق و دستمزد، استراتژی و ارزیابی عملکرد در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران کارآفرینانه است.

تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بودن، فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

نتایج نشان می‌دهد که میزان سطح معنی‌داری  $0/651$  بیشتر از میزان خطای  $0/05$  است و بر این اساس  $H_1$  رد می‌شود. از آنجا که میزان تفاوت منفی با میانگین (۲۷) کمتر از میزان تفاوت مثبت با میانگین (۱۸) است، لذا می‌توان گفت که عوامل رفتار سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بودن از حد متوسط پایین‌تر است.

### آزمون تحلیل واریانس فریدمن

**عوامل رفتاری:** به منظور رتبه‌بندی عوامل رفتاری در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در ارتباط با کارآفرینی سازمانی، آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. بر این اساس رتبه‌های آنها بر مبنای درجه میانگین در جدول شماره (۲) ارائه می‌گردد.

#### جدول شماره (۲): رتبه‌بندی عوامل رفتاری

رتبه	میزان میانگین	عوامل رفتاری
۲	۲/۷۱	ویژگی‌های مدیران
۲	۲/۷۱	ویژگی‌های کارکنان
۱	۳/۳۰	فرهنگ سازمانی
۳	۱/۳۸	سبک رهبری

ملاحظه می‌شود که از بین عوامل مختلف رفتاری، فرهنگ سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران کارآفرینانه‌تر از بقیه عوامل رفتاری مانند ویژگی‌های کارکنان و ویژگی مدیران است و پس از آن سبک رهبری مدیران کارآفرینانه است.

### ۹-۳- آزمون فرضیه اصلی (زمینه‌ای)

برای رد یا تأیید فرضیه اصلی سوم تحقیق در ارتباط با عوامل زمینه‌ای از آزمون همبستگی استفاده می‌شود که بر این اساس فرضیه آماری زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

$H_0$ : بین عوامل زمینه‌ای و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین عوامل زمینه‌ای و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون  $0/003$  کمتر از خطای  $0/05$  می‌باشد، فرض  $H_1$  مورد تأیید قرار می‌گیرد. از سوی دیگر ضریب همبستگی مثبت نیز بیانگر این واقعیت است که هرچه عوامل مختلف زمینه‌ای در جهت افزایش تعامل با

ملاحظه می‌گردد که میزان میانگین تمامی عوامل زمینه‌ای کمتر از حد متوسط است، ولی در این میان ارتباطات محیطی نسبت به سایر عوامل از وضعیت بهتری برخوردار است و به ترتیب تعامل با شهروندان و ارتباط با دولت قرار می‌گیرند.

**پ) آزمون تحلیل واریانس فریدمن سه شاخه:** به منظور رتبه‌بندی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در ارتباط با کارآفرینی سازمانی، نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره (۴) ارائه می‌گردد:

**جدول شماره (۴): رتبه‌بندی عوامل زمینه‌ای**

**براساس میزان میانگین**

رتبه	میزان میانگین	عوامل سه شاخه
۱	۲/۳۹	عوامل ساختاری
۲	۱/۹۴	عوامل رفتاری
۳	۱/۶۸	عوامل زمینه‌ای

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، رتبه میانگین کارآفرینی در عوامل ساختاری بالاتر از عوامل رفتاری و زمینه‌ای است.

**ت) مدل روابط علی در شاخه عوامل ساختاری:** معادله ساختاری کارآفرینی سازمانی با توجه به عوامل ساختاری در جدول شماره ۵ می‌باشد.

(سیستم تحقیق و توسعه)  $0.1-$   
(سیستم مالی و بودجه)  $0.33+$  (استراتژی)

شهروندان، دولت و محیط باشد، کارآفرینی سازمانی نیز در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران افزایش خواهد یافت.

**الف) آزمون علامت یا Sign:** برای بررسی وضعیت عوامل زمینه‌ای واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بودن، نتایج نشان می‌دهد که میزان سطح معنی‌داری  $0.003$  کمتر از میزان خطای  $0.05$  است و بر این اساس  $H_1$  تأیید می‌شود. از آنجا که میزان تفاوت منفی با میانگین (۴۱) بیشتر از میزان تفاوت مثبت با میانگین (۱۷) است، لذا می‌توان گفت که عوامل زمینه‌ای واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران از جنبه کارآفرینانه بودن از حد متوسط پایین‌تر است.

**ب) آزمون تحلیل واریانس فریدمن عوامل زمینه‌ای:** به منظور رتبه‌بندی عوامل زمینه‌ای در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران در ارتباط با کارآفرینی سازمانی، نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره (۳) ارائه می‌شود.

**جدول شماره (۳): رتبه‌بندی عوامل**

**زمینه‌ای براساس میزان میانگین**

رتبه	میزان میانگین	عوامل زمینه‌ای
۱	۲/۳۲	ارتباطات محیطی
۳	۱/۶۲	ارتباط با دولت
۲	۲/۰۶	تعامل با شهروندان

جدول شماره (۵): نتیجه آزمون همبستگی عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای

فرضیات	متغیر وابسته	متغیر وابسته	سطح معنی داری	میزان خطا	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون همبستگی
۱	عوامل ساختاری	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۴۶	فرض H1 تأیید می‌شود
۱-۱	ساختار سازمانی	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۳۹	فرض H1 تأیید می‌شود
۲-۱	استراتژی سازمانی	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۳۶	فرض H1 تأیید می‌شود
۳-۱	سیستم مالی و بودجه	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۴۱	فرض H1 تأیید می‌شود
۴-۱	سیستم تحقیق و توسعه	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۴	۰/۰۵	۰/۳۶۰	فرض H1 تأیید می‌شود
۵-۱	سیستم ارزیابی عملکرد	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۱۸	۰/۰۵	۰/۲۹۲	فرض H1 تأیید می‌شود
۶-۱	سیستم حقوق و دستمزد	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۷۴۴	فرض H1 تأیید می‌شود
۲	عوامل رفتاری	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۱۷	۰/۰۵	۰/۳۵۳	فرض H1 تأیید می‌شود
۱-۲	فرهنگ سازمانی	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۸۸	فرض H1 تأیید می‌شود
۲-۲	ویژگی‌های مدیران	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۷۹	فرض H1 تأیید می‌شود
۳-۲	ویژگی‌های کارکنان	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۸	فرض H1 تأیید می‌شود
۴-۲	سبک رهبری	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۲۰	فرض H1 تأیید می‌شود
۳	عوامل زمینه‌ای	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۶۸	فرض H1 تأیید می‌شود
۱-۳	ارتباطات محیطی	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۳	۰/۰۵	۰/۳۶۵	فرض H1 تأیید می‌شود
۲-۳	ارتباط با دولت	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۳۲۷	فرض H1 تأیید می‌شود
۳-۳	تعامل با شهروندان	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۹۴	فرض H1 تأیید می‌شود

پژوهش

طراحی و ارائه الگوی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه

سازمانی) ۰/۲۴ - (ساختار سازمانی) ۰/۲۸ - =  
 کارآفرینی سازمانی  
 (واریانس خطا) ۰/۴۲۶ + (سیستم حقوق و دستمزد) ۱/۰۵ + (سیستم ارزیابی عملکرد) ۰/۲۲ -  
 همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر سیستم حقوق و دستمزد و کارآفرینی بالاترین میزان را با ۱/۰۵ به خود اختصاص می‌دهد و پس از آن سیستم مالی و بودجه‌ای با ۰/۳۳، سیستم تحقیق و توسعه با ۰/۰۱، سیستم ارزیابی عملکرد با ۰/۲۲، استراتژی سازمانی با ۰/۲۴ و ساختار سازمانی با ۰/۲۸ - قرار دارند.  
 (ث) مدل روابط علی در شاخه عوامل رفتاری: براساس این مدل معادله ساختاری کارآفرینی سازمانی با توجه به عوامل رفتاری به شرح زیر است:  
 (ویژگی‌های کارکنان) ۴/۹۱ + (ویژگی‌های مدیران) ۵/۰۹ - (فرهنگ سازمانی) ۰/۳۷ = کارآفرینی سازمانی  
 (واریانس خطا) ۰/۶۷۹ + (سبک رهبری) ۰/۳۴۲  
 (ج) مدل روابط علی در شاخه عوامل زمینه‌ای: براساس این مدل معادله زمینه‌ای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران نیز محاسبه و به شرح زیر است:

ساختار سنتی و بوروکراتیک به ساختار ارگانیک و کارآفرینانه پیشنهاد می‌شود: کارها از طریق تیم‌سازی به‌جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه‌ای انجام شود، قوانین و مقررات متنوع و گوناگون کاهش یابد (رسمیت)، میزان پیچیدگی و تمرکز کاهش یابد، ساختار ماتریسی به اقتضای پروژه‌های خاص به منظور انعطاف‌پذیری و تطبیق با تغییرات محیطی در این واحد ایجاد شود.

۲. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که استراتژی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی از نظر آینده‌نگری و پیشگام بودن در حد پایینی قرار دارد، لذا پیشنهاد می‌شود: این واحد تلاش نماید جهت کارآفرینانه شدن از جنبه استراتژی تدافعی و یا انفعالی بودن خود بکاهد، به سمت استراتژی آینده‌نگر و یا تحلیلی‌گام بردارد. یعنی این واحد بکوشد با تجزیه و تحلیل فرصت‌های بیرونی با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت خود به جستجوی فرصت‌های جدید مبتنی بر مفروضات استراتژی آینده‌نگر بپردازد و برنامه‌های استراتژیک خود را بر مبنای آن تدوین، اجرا و کنترل نماید.

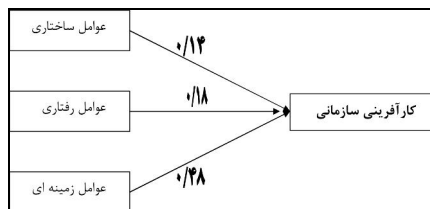
۳. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سیستم مالی و بودجه در واحد علوم و

(واریانس خطا)  $+ 0/748$  (ارتباط محیطی)  $+ 0/144$  (ارتباط با دولت)  $+ 0/0176$  - (تعامل با شهروندان)  $= 0/420$  = کارآفرینی سازمانی

**چ) مدل روابط علی سه شاخه: مدل روابط علی در شاخه عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای با کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نرم افزار معادلات ساختاری (5. Lisrel ver. 8).**

شکل شماره (۲): مدل ترسیمی روابط علی

سه شاخه



براساس این مدل معادله سه‌شاخه‌ای، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران نیز محاسبه و به شرح زیر است:

(واریانس خطا)  $+ 0/648$  (عوامل زمینه‌ای)  $+ 0/48$  (عوامل رفتاری)  $+ 0/18$  (عوامل ساختاری)  $+ 0/14$  = کارآفرینی سازمانی

### ۱۰- نتیجه و پیشنهادها

۱. باتوجه به نتایج حاصله در این تحقیق، برای تحول ساختار سازمانی از

تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی از نظر کارآفرینی در حد مطلوبی قرار ندارد، لذا پیشنهاد می‌شود: بودجه‌ریزی در این واحد براساس روش سنتی که در قالب مواد- هزینه است که باید به‌جای آن برای دستیابی به کارآفرینی سازمانی از سیستم مالی و بودجه‌ای منقطع (بودجه‌ریزی طرح و برنامه) استفاده کنند، اهداف به دقت شناسایی و نتایج هر برنامه براساس واقعیات تجزیه و تحلیل شود، توزیع منابع مالی بین واحدهای مختلف براساس اولویت برنامه‌ها و نه براساس روند گذشته باشد.

۴. باتوجه به نتایج این تحقیق در خصوص سیستم تحقیق و توسعه، پیشنهاد می‌شود: به تحقیقات بنیادی (نظری) و کاربردی به‌صورت توأمان توجه شود، به نتایج و افق‌های بلندمدت به‌جای نتایج ملموس و کوتاه‌مدت توجه شود، پروژه‌های تحقیق و توسعه براساس نتایج تحقیقات انجام شده و دیدگاه‌ها و نیاز شهروندان انتخاب شود.

۵. باتوجه به نتایج حاصله در سیستم حقوق و دستمزد برای کارکنان و مدیران برای ایجاد فضای کارآفرینانه پیشنهاد می‌شود: حقوق کارکنان و مدیران باتوجه به عملکرد آنها و نه صرفاً براساس حضور فیزیکی پرداخت شود، بین معیارهای

پرداخت‌های حقوق و پاداش با خلاقیت و ریسک‌پذیری ارتباط ایجاد شود، ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران باتوجه به پاداش‌های مالی و غیرمادی به صورت توأمان مبتنی بر محرک‌های درونی و مادی.

۶. باتوجه به نتایج حاصله در سیستم ارزیابی عملکرد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی پیشنهاد می‌شود: این واحد باید معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران (در سطوح فردی، گروهی و سازمانی) را براساس دستیابی واحد به اهداف و در نتیجه اثربخشی قرار دهد، باید سیستم ارزیابی عملکرد این واحد براساس جهش‌ها در آینده و مزایای مستقیم و غیرمستقیم خلاقیت‌های افراد قرار گیرد.

۷. باتوجه به نتایج حاصله، فرهنگ سازمانی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی از نظر کارآفرینی در حد قابل قبولی نیست، لذا تعدادی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به شرح زیر به تحول بیشتری نیاز دارند: به افراد خلاق و نوآور میدان بدهند تا فرهنگ کاری آنها به صورت فرهنگی کارآفرینانه درآید، دانش افراد را متناسب با نیاز واحد افزایش دهد، حس تعهد و وفاداری کارکنان را تقویت نماید، افراد به گونه‌ای پرورش یابند که توجه مستمری به افراد،

۱۰. نتایج آزمون‌های آماری نیز نشانگر اهمیت فوق‌العاده سبک رهبری در افزایش کارآفرینی سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود: میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران افزایش یابد (سبک مشارکتی)، به افراد در تمام سطوح سازمان این اختیار داده شود تا رهبری دیگران را برعهده بگیرند و کارها را به افراد خلاق و نوآور تفویض نمایند (سبک تفویضی)، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات جدید و اجرایی نمودن آن در واحد علوم و تحقیقات ایجاد شود، مدیریت و رهبری در این واحد در افراد یا گروهی خاص خلاصه نشود و از حالت انحصاری خارج شود و افراد توانمند که لیاقت مدیریت دارند، فرصت رهبری را به دست آورند تا هر چیزی براساس صلاحیت و شایستگی استوار شود.

۱۱. نتایج آزمون‌های آماری نیز نشانگر اهمیت فوق‌العاده ارتباطات محیطی در افزایش کارآفرینی سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود: تبادل جریان آزاد اطلاعات در جامعه برای نشان دادن مطلوبیت دانشگاه در سطح جامعه افزایش یابد، گرایش واحد علوم و تحقیقات به جلب مشارکت‌های مردمی (ارائه پیشنهادات و نقاط قوت و ضعف) به منظور جلب اعتماد عمومی که در

ساختارها و فرآیندها داشته باشد، شرایطی در ماهیت شغل و محیط کاری فراهم شود که افراد کار را همانند تفریح بدانند.

۸. برای اینکه ویژگی‌های کارکنان در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی کارآفرینانه باشد:

روحیه مخاطره‌پذیری و ریسک‌پذیری را در کارکنان افزایش دهند، کارکنان را به ارائه ایده‌های نو، خلاق و کارآفرین تشویق نمایند، افراد را از نظر مرکز کنترل درونی تقویت کنند، به گونه‌ای که آنها بیاموزند که نتایج شکست‌ها را برعهده گیرند و فرصت خطا کردن به آنها را بدهند، نیاز به استقلال، توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری و دوراندیشی باید تقویت شود.

۹. برای اینکه ویژگی‌های مدیران در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران، کارآفرینانه باشد:

روحیه فرصت‌جویی و پذیرش تغییر در مدیران ایجاد شود، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در مدیران پرورش یابد، بینش آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن در مدیران ایجاد شود، علاوه بر مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، مهارت‌های کارآفرینی نیز به آنها آموزش داده شود.

عملکرد مطلوب دانشگاه به شهروندان جامعه زمینه‌های کارآفرینی محیطی را فراهم می‌آورد.

۱۲. نتایج نشان می‌دهد که در تعامل با دولت نه تنها نقش مثبتی در کارآفرین نمودن این واحد نداشته است، زیرا اکثراً معتقدند که دولت در واگذاری نقش‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی پشتیبانی لازم را به عمل نمی‌آورد و قوانین و مقررات دولتی را مانعی برای عملکرد این واحد می‌دانند. واگذاری نقش‌های جدید و توسعه‌ای، زمینه را برای توسعه کارآفرینی در آن فراهم می‌نماید، البته این کمک‌ها نباید به گونه‌ای باشد که استقلال این واحد از دولت را خدشه‌دار نماید.

۱۳. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که میزان تعامل با شهروندان واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی کارآفرینانه نیست، لذا پیشنهاد می‌شود: اطلاع رسانی و انتشار فعالیت‌ها به شهروندان درخصوص زمان انجام کار، مدارک مورد نیاز، مقررات و غیره، تسهیلات و امکانات مناسب برای رفاه حال شهروندان در این واحد ایجاد شود، فرهنگ مشارکت با شهروندان از طریق جمع‌آوری، جمع‌بندی و رسیدگی به شکایات گسترش یابد.

### منابع فارسی

۱. اسکات ریچارد. (۱۳۷۴)، *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه میرزایی اهرنجانی حسن و سلطانی تیرانی فلورا. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۲. سرایی حسن. (۱۳۷۵)، *مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق*. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۳. صالحی داوود. (۱۳۸۵)، *مبانی امور مالی و بودجه در آموزش و پرورش*. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت).
۴. صمدآقایی جلیل. (۱۳۸۲)، *سازمان‌های کارآفرین*. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۵. مقیمی سیدمحمد. (۱۳۸۰)، *طراحی و تبیین مدل کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های غیر دولتی (NGO's)*. پایان‌نامه دکتری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.
۶. مقیمی سیدمحمد. (۱۳۸۴)، *کارآفرینی در سازمان‌های دولتی*. تهران: انتشارات فراندیش.
۷. هادیزاده اکرم، ورحیمی فیل آبادی فرج اله. (۱۳۸۴)، *کارآفرینی سازمانی*. تهران: نشر جانان.

### منابع لاتین

8. Cornwall, J. & Perlman, B. (1990), *Home-wood: Irwin. Organisational Entrepreneurship*.
9. Dana, L. P. (1990), "A case study of the effects of culture on economic development", *Journal of Small Business Management* :20.
10. Echoles, A. and Neck, C. (1998). "The Impact of Behavior and Structure on





- Corporate Entrepreneurship Success”,  
*Journal of Managerial Psychology*, 13.
11. Gay ,L. R. -Diehl. L. P (1992). *Research Methods for Bussiness and Management*, Maxwell Macmillan International Editions.
  12. Hurley, Amy. (1999). "Incorporating Feminist Theories to Sociological Theories of Entrepreneurship", *Woman in Management Review*, Vol. 14,N. 2.
  13. Thompson,John. (1999). "A Strategic Perspective of Entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 5,No. 6.

