

تأثیر جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران

شیرمراد مرزبان*

کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران

سیدمحمد مقیمی**

دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران

ابوالقاسم عربیون***

استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۷/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۱۸

چکیده

اکثر صاحب‌نظران معتقدند که میزانی از خلاقیت و نوآوری به‌طور بالقوه در همه افراد وجود دارد، اما به فعلیت رساندن این توانایی مستلزم برنامه‌ریزی صحیح از طرف مدیران است. مبحث کارآفرینی در حوزه آموزش عالی یکی از مباحث بسیار مهم در مدیریت دانشگاهی است، در دانشگاه کارآفرین، جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه شرط لازم برای موفقیت دانشگاه در به فعلیت رساندن این قابلیت‌ها محسوب می‌شود. در این راستا از دانشگاه تهران که نماد آموزش عالی در ایران و الگو برای دیگر سازمان‌ها است انتظار می‌رود که در این حوزه نیز پیشگامی خود را حفظ نماید. لذا این پژوهش تأثیر جو کارآفرینی سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران را مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا از این رهگذر نحوه استقرار جو کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌هایی که قصد ورود به رهیافت کارآفرینی را دارند، الگوسازی شود. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی سازمانی، مدیران میانی، جو کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران

طبقه‌بندی JEL: I23, P48, J54, M21

* پست الکترونیکی: shmarzban@ut.ac.ir

** مسئول مکاتبات، پست الکترونیکی: moghimi@ut.ac.ir

*** پست الکترونیکی: arabium@ut.ac.ir

1. مقدمه

شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور در سال‌های اخیر موجب شده که مقوله کارآفرینی در برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم توسعه به‌ویژه در ابعاد پژوهشی و آموزش و پرورش کارآفرینان مورد عنایت قرار گیرد. امروزه مبحث کارآفرینی¹ تمامی حوزه‌های مختلف سازمانی را تحت پوشش قرار داده است. توجه به این موضوع در دانشگاه‌ها که نهادهایی بسیار تأثیرگذار و مهم در توسعه جوامع هستند، ضرورتی اجتناب ناپذیر است.²

کارآفرینی فرایند خلق چیزی با ارزش و متفاوت از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی، همراه با خطر مالی، روانی و اجتماعی به‌منظور دریافت پاداش مالی، استقلال و رضایت شخصی تعریف می‌شود.³

دانشگاه‌ها می‌توانند با افزایش انگیزه و مهارت فارغ‌التحصیلان خود جهت کارآفرین شدن، این نیاز را بر طرف کنند. دانشگاه‌ها می‌بایستی به‌منظور ایفای نقش در جهت توسعه اقتصادی، کارآفرینی را به‌طور عمومی و کاربردی و تجاری نمودن تحقیقات را به‌طور خاص در دستور کار قرار دهند.⁴

دانشگاه‌ها نقش بالقوه و واقعی در توسعه اقتصادی کشورها دارند. ماهیت جدید رقابت‌های بین‌المللی، این نقش را به‌طور بنیادی تغییر می‌دهد و اگر آنها نتوانند به نهاد و دانشگاه‌های کارآفرین تبدیل شوند در توسعه ملی، منطقه‌ای و رقابت شکست خواهند خورد. در دانشگاه کارآفرینی، فکرآفرینی است و مدیران دانشگاه‌ها باید بستر فکر کردن را برای کل سازمان فراهم سازند.⁵ مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت را انجام داده و برای اظهارنظر مدیریت عالی، برنامه‌های بلندمدت و جامع‌تر را آماده می‌کنند. عملکرد مدیران رده پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین و در مسایل مختلف به آنها خدمات مشاوره‌ای می‌دهند.⁶ عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی گاهی با جو سازمان ارتباط پیدا می‌کنند که عوامل و مؤلفه‌های محیط داخل سازمان را در برمی‌گیرد که حمایت و پشتیبانی مدیریت، زمان در دسترس بودن، انعطاف‌پذیری مرزهای سازمان، اختیار و آزادی عمل کاری (تفویض اختیار) و پاداش و تقویت از جمله مؤلفه‌های جو سازمان به‌شمار می‌روند که بر رفتارهای کارآفرینانه افراد سازمان تأثیر می‌گذارند.⁷

¹ Entrepreneurship

² Etzkowitz et al. (2007)

³ Hisrich et al. (2008)

⁴ Rasmussen and Sorheim (2006)

⁵ Moghimi (2004)

⁶ Drucker (1985)

⁷ Hornsby et al. (2002)

این پژوهش بر مدیران میانی تمرکز دارد. زیرا مدیران میانی در فرایندهای کارآفرینانه درون سازمان‌ها نقش محوری ایفا می‌کنند¹ و این موضوع به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است. مدیران میانی نه تنها فرصت‌ها را جستجو می‌کنند بلکه آن را تعقیب می‌نمایند، آنها همچنین فرصت‌ها را از درون زندگی به‌دست می‌آورند.² مدیران میانی فرصت‌ها را به درون سازمان انتقال می‌دهند.³

ادامه مقاله بدین شرح سازماندهی شده است. بخش دوم به مرور ادبیات موضوع می‌پردازد. بخش سوم به مدل و فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد. در بخش چهارم روش تحقیق ارائه می‌شود. در بخش پنجم یافته‌های تحقیق تحلیل می‌شود و در بخش ششم نتایج و پیشنهادها ارائه می‌شود.

2. ادبیات موضوع

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که در تعامل با محیط است. هر چه سازمان پویاتر و متنوع‌تر باشد فعالیت‌های سازمانی آن بیشتر است.⁴ کارآفرینی سازمانی صفت، طیف و دامنه‌ای از سازمان‌هاست که با فعالیت‌های کارآفرینانه چالش دارند.⁵ کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان متمرکز است نه بر فرد و بر فرهنگ و فعالیت‌های سازمانی.⁶ کارآفرینی سازمانی فرایندی برای تجدید سازمان است.⁷ کارآفرینی سازمانی را یک مزیت رقابتی برای خلق ارزش درون سازمانی می‌دانند.⁸ کارآفرینی سازمانی شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمانی می‌شود که پیشتر تأسیس شده است. به‌طور خلاصه، کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را با تشویق کارکنان برای فکر کردن، توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هایشان، آزادی و انعطاف‌پذیری دهند، بدون آنکه آنها را در باتلاق دیوانسالاری گرفتار کنند.⁹

کارآفرینی سازمانی؛ یک سازمان رویکرد کارآفرینی را دنبال می‌کند و سازوکارهای ترغیب کارآفرینی را فراهم می‌سازد.¹⁰ در مدل جامع کوراتکو و همکاران در بخش کارآفرینی سازمانی،

¹ Hornsby and Zahra et al. (2002)

² Koratko et al. (2002)

³ Burgelman (1983)

⁴ Zahra (1993)

⁵ Brazeal and Herbert (1999)

⁶ Cornwall and Perlman (1990)

⁷ Sathe (1989)

⁸ Hit and Ireland (2002)

⁹ Moghimi and Ramezan (2011)

¹⁰ Hisrich et al. (2002)

پنج عامل فعالیت‌های منابع سازمانی را به کارآفرینی سازمانی مرتبط می‌سازند که این پنج عامل عبارتند از: استفاده مناسب از پاداش‌ها، فراهم کردن حمایت مدیریت برای نوآوری، در دسترس بودن منابع برای نوآوری، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و ریسک‌پذیری فردی.¹

زهر (1993) در تحقیق خود عوامل حمایت مدیریت، استقلال کاری و آزادی عمل، پاداش و تقویت، زمان در دسترس و مرزهای سازمانی را بر کارآفرینی سازمانی مؤثر دانسته است؛ کوراتکو و همکاران² به نقل از هرنزبای (1990) برای تعیین کارایی محیط کارآفرینی سازمانی، پنج عامل محیط درونی سازمان، حمایت مدیریتی، خودمختاری یا استقلال کاری، روش پاداش، دسترسی به زمان و مرزهای سازمانی مؤثر بر کارآفرینی را مورد بررسی قرار داده است.

نتایج فعالیت‌های سازمان، به شکل رشد و سوددهی است که نتایج فعالیت‌های کارآفرینی هر سازمان است.³ کارآفرینی سازمانی بخشی از سازمان‌های موفق، با رشد و سوددهی سازمان‌های بزرگ در ارتباط است. ابزار ارزیابی کارآفرینی شرکتی CEAI⁴ برای ارزیابی کارآفرینانه سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار شامل 84 سؤال به روش لیکرت است که محیط کارآفرینانه داخلی را ارزیابی می‌کند.⁵ با توسعه این ابزار و با حذف بعضی از سؤال‌ها، پرسشنامه‌ای با 48 سؤال را ارائه می‌کند.⁶

عوامل درونی سازمانی که مدیریت بر روی آنها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کنند، عبارتند از: حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش تقویت، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی.⁷

رفتار کارآفرینانه⁸ در یک سازمان موجود «مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات را در برمی‌گیرد که توسط افراد در سطوح مختلف انجام شده است و ترکیب تازه‌ای از منابع را برای شناخت و پی‌گیری فرصت‌ها به کار می‌گیرد».⁹ دو عامل اصلی سازمان یعنی بافت ساختاری و افراد و تمایلات آنها با یکدیگر برانگیزاننده کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه هستند.¹⁰ پژوهشگران در پژوهش‌های خود مؤلفه‌های زیر را برای رفتار کارآفرینانه معرفی نموده‌اند.

¹ Zahra

² Kuratko et al.

³ Covin and Slevin (1989)

⁴ Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

⁵ Zahra et al. (1999)

⁶ Jeffrey et al. (2002)

⁷ Hornsby (2002)

⁸ Entrepreneurship Behavior

⁹ Mair (2002)

¹⁰ Zampetakis and Moustakis (2007)

توانایی کاهش کاغذبازی اداری: دیوانسالاری یکی از موانع رفتار کارآفرینانه است، در سازمان‌های بوروکرات کارکنان سازمان مجبورند از سیستم موجود پیروی کنند.¹

گرایش به تغییر کارکنان: یکی از ویژگی‌های کارآفرینی فهم تغییراتی است که باید صورت گیرد و یا اینکه صورت گرفته است، کارآفرین تغییرات حرفه‌ای را به درستی درک کرده و خود را بر موج تغییرات قرار داده و با استفاده مطلوب آنها جهت تحقق اهداف مورد نظر سازمان عمل می‌کند.²

زمینه حمایتی: یک فرد زمانی می‌تواند کارآفرین شود که ساختار سازمان به‌گونه‌ای باشد که رفتار کارآفرینانه را حمایت و تشویق کند.³ زمینه حمایتی به معنای فضای کاری باز و هماهنگ می‌باشد، مشارکت و روابط بین فردی به‌صورت ویژه مورد توجه است.⁴

آینده‌نگری کارکنان: مدیریت راهبردی به کارکنان این امکان را می‌دهد که به‌صورت خلاق و نوآورانه عمل کنند.

محیط کاری پرتحرک: تغییرات، تحرک و پویایی محیط سازمانی افراد منجر به بروز خلاقیت و نوآوری در افراد می‌شود.

3. مدل و فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی ادبیات موضوع، مبانی نظری پژوهش حاضر، اقتباسی از مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکاران⁵ (1993) است. در این مدل، کارآفرینی سازمانی تعامل فعالیت‌های مختلف را به‌جای رخداد حوادث درخلاء، به‌عنوان به‌وجود آورنده کارآفرینی سازمانی معرفی می‌کند. بر اساس این مدل، تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی به‌عنوان نتیجه‌ای از تعامل ویژگی‌های سازمانی، مشخصات فردی و برخی تسریع‌کننده‌ها است.⁶ در این مدل ویژگی‌های سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، حمایت مدیریت، آزادی عمل، تقویت و پاداش‌ها، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی بیان شده است. لذا بر اساس ادبیات نظری و متغیرهای مختلف مؤثر بر

¹ Saljuqi (2005)

² Seydjavady (2004)

³ Zampetakis and Moustakis (2007)

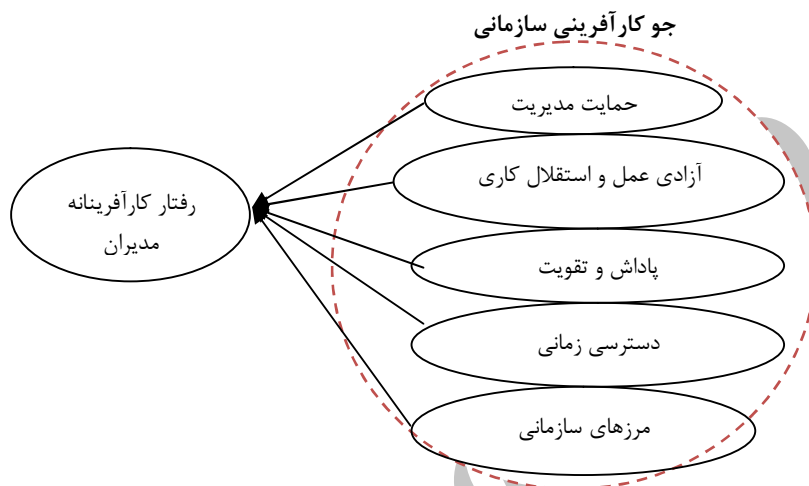
⁴ Lin (2008)

⁵ Kuratko et al.

⁶ Moghimi et al. (2011)

کارآفرینی سازمانی، متغیرهای محیط درونی (جو) سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر مشخص گردید:

شکل 1. مدل مفهومی تحقیق



فرضیه‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد جو کارآفرینی به‌طور خاص نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی و رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کند.¹ عواملی مانند نظام‌های پاداش و کنترل،² حمایت مدیریتی³ و حمایت سازمانی در کارآفرینی سازمانی نقش مؤثری دارد. اهمیت مشارکت مدیریت همچون مشارکت و حمایت مدیریت ارشد و راه و روش و نظام پاداش‌دهی فعالیت‌ها کارکنان برای کارآفرینی سازمانی مهم است.⁴ خصوصیات حمایتی سازمان همچون حمایت مدیریتی، بارکاری، پاداش، وجود زمان کافی و مرزهای سازمانی به‌منزله عوامل درونی سازمانی، بر کارآفرینی سازمانی مؤثر هستند.⁵ جو سازمانی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند درک شده است و روی انگیزش و رفتارشان تأثیر می‌گذارد. از این‌رو فرضیه اول بدین شرح است: جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد.

¹ Covin and Slevin (1991)

² Hornsby (2002)

³ Stevenson et al. (1990)

⁴ MacMillan (1986)

⁵ Hornsby et al. (1999)

در تحقیقات پیشین، کارآفرینی سازمانی حمایت مدیریت از تأثیرگذارترین عوامل بر رفتار کارآفرینانه فرد در سازمان است.¹ حمایت مدیریتی به خواسته‌های مدیریت رده بالا در آسان‌سازی و ارتقاء و ایجاد فضای مناسب برای فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان برمی‌گردد. بر اساس نظر هرنزبای و همکاران حمایت مدیریت افراد را تشویق می‌کند که در سازمان کارآفرینانه عمل نمایند.² از این رو فرضیه دوم بدین شرح است: حمایت مدیریت بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد.

اگر کارکنان در نحوه انجام فعالیت آزادی عمل داشته باشند، احتمال نوآوری در آنها بالا می‌رود.³ اگر واحدهای سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور داخلی مستقل باشند و در برابر عملکرد خود نیز پاسخگو باشند، به رفتار کارآفرینانه روی می‌آورند.⁴ از این رو فرضیه سوم عبارت است از: آزادی عمل و استقلال کاری بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد. همه با اصطلاح تشویق و پاداش آشنایی دارند و معمولاً این دو ارتباط و پیوستگی نزدیکی با یکدیگر دارند، به طوری که یکی بدون دیگری معنایی نخواهد داشت. به اعتقاد برخی از محققان رفتار کارآفرینانه با نظام پاداش‌دهی مناسب بر اساس نتیجه در سازمان گسترش یافته و تشویق می‌شود.⁵ افراد به طرق مختلف تحریک می‌شوند. در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهمیم هستند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارند، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می‌شود.⁶ از این رو فرضیه چهارم بدین شرح است: پاداش و تقویت بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد.

هرنزبای و همکاران (1992) میلادی بیان کردند که برای پیشبرد نوآورانه، افراد باید زمان کافی برای پیاده سازی نظرات خود داشته باشند. به غیر از منابع مالی سازمان‌ها نیازمند منابع ملموس، همچون دانش کارمندان یا کارکنان هستند. این منابع شامل مهارت‌ها، تجربه، توانایی و قابلیت‌هایی است که قابل نسخه برداری و تقلید نیست. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، عامل محرک بسیاری مهمی برای موفقیت سازمان است.

دسترسی زمانی به معنی داشتن زمان کافی برای کار روی پروژه‌های کارآفرینانه مورد نیاز است.⁷ مدیران باید برای فعالیت‌های کارآفرینانه زمان لازم در اختیار داشته باشند. برای پیشبرد

¹ Hornsby et al. (2002) and Kuratko et al. (2005)

² Hornsby et al. (1999)

³ Fairbanks Frank (1996) and Twomey et al. (2000)

⁴ Wikland (1999)

⁵ Hornsby et al. (2002)

⁶ Toomey et al. (2000)

⁷ Moghimi et al. (2011)

پیشبرد نوآورانه، افراد باید زمان کافی برای پیاده‌سازی نظرات خود داشته باشند.¹ از این رو فرضیه پنجم بدین شرح است: دسترسی زمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد.

مرزهای سازمانی اشاره به شرایط سازمانی دارد که کارکنان را برای انجام وظایف کاری خود فراتر از شرح وظایف محدودی که برای آنها تعریف شده، ترغیب می‌نماید.² سیستم‌ها بیشتر در «مرز سیستم»، از محیط خود جدا می‌شوند. مرز سیستم، مجموعه‌ای از عناصر سیستم است که علاوه بر عناصر درونی سیستم، عوامل دیگری (محیط خارجی) نیز در تعیین رفتار آن مؤثر هستند؛ که این عناصر موجود در مرزهای سیستم نیز به محیط خارجی واکنش نشان می‌دهند که به آن تعامل بین بخشی در درون و برون سازمان اطلاق می‌شود.

ساختار سازمانی باید سازوکارهای اداری را برای ارزیابی انتخاب و برای اجرای نظرها پیش ببرد. مرزهای سازمانی مانع اصلی برای مدیران میانی در فعالیتهای کارآفرینی سازمانی هستند. از این رو فرضیه ششم بدین شرح است: مرزهای سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیر دارد.

4. روش تحقیق

در این تحقیق به بررسی تأثیر جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران پرداخته شده و وجود یا عدم وجود رابطه معناداری میان این دو متغیر اصلی به صورت کلی و پنج متغیر فرعی به صورت جزئی مورد بررسی قرار گرفته است. نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی است و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است که به روش مقطعی و با کمک راهبرد پیمایش انجام شده و برای تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی، آمار استنباطی، آزمون میانگین با آماره t و تحلیل واریانس، آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. تمامی عملیات آماری، با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری SPSS و لیزرل انجام گرفته است.

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران میانی دانشگاه تهران است که بر اساس آمار مدیریت نیروی انسانی و مدیریت تشکیلات و بودجه دانشگاه تهران تعداد آنها 131 نفر بوده است تعداد نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران 97 نفر محاسبه شد.

$$n = \frac{Nt^2 p(1-p)}{Nd^2 + t^2 p(1-p)} \quad 97 = \frac{131(1.96)^2 .5(.5)}{131(.05)^2 + 1.96^2 0.5(.5)}$$

¹ Hornsby et al. (1999)

² Moghimi et al. (2011)

داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های (طیف لیکرت: 1-کاملاً مخالفم، 2-مخالفم، 3-نظری ندارم، 4- موافقم، 5-کاملاً موافقم) ویژگی‌های فردی و پرسشنامه استاندارد جو کارآفرینی سازمانی که طبق شاخص ارزیابی کارآفرینی شرکتی¹ (CEAI) هرنبای و همکاران² (2002) که دارای 48 سؤال و پرسشنامه زامپتاکیس و مونستاکیس³ (2007) که شامل 12 سؤال است جهت سنجش رفتار کارآفرینانه مدیران میانی جمع‌آوری شده است.

پایایی و روایی: آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل سؤال‌ها عدد 0/917 است. همان‌طور که در جدول 1 ارائه شده است، ضریب پایایی محاسبه شده برای هرکدام از شاخص‌ها بیش از 0/7 است و پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

برای ارزیابی روایی پرسشنامه از دو روش محتوایی و روایی سازه استفاده شد. برای تأیید اعتبار محتوای آن، پرسشنامه برای چند نفر از افراد خبره ارسال و نظرات آنها اعمال شد و توسط آنها مورد تأیید قرار گرفته است پرسشنامه نهایی، برای جامعه آماری ارسال شد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (نرم افزار Lisrel8/5) به بررسی اعتبار تأییدی ابعاد و سازه‌ها پرداخته شد که پس از حذف متغیرهای، X47، X50، X51، X53، X56، X57 که دارای کمترین درصد همبستگی و تبیین بوده است یعنی متغیرهایی که ضریب آنها معنادار نبوده حذف گردید (متغیرهای مدل در پیوست 1 معرفی شده است). لذا مدل برازش مناسب را پیدا نموده و در وضعیت مناسبی قرار گرفته و از این نظر نیز مورد تأیید است و نتایج به‌دست آمده نشان داد که شاخص‌ها از برازش قابل قبولی برخوردار هستند. (شکل 2)

جدول 1. آلفای کرونباخ و اعتبار ترکیبی (CR)

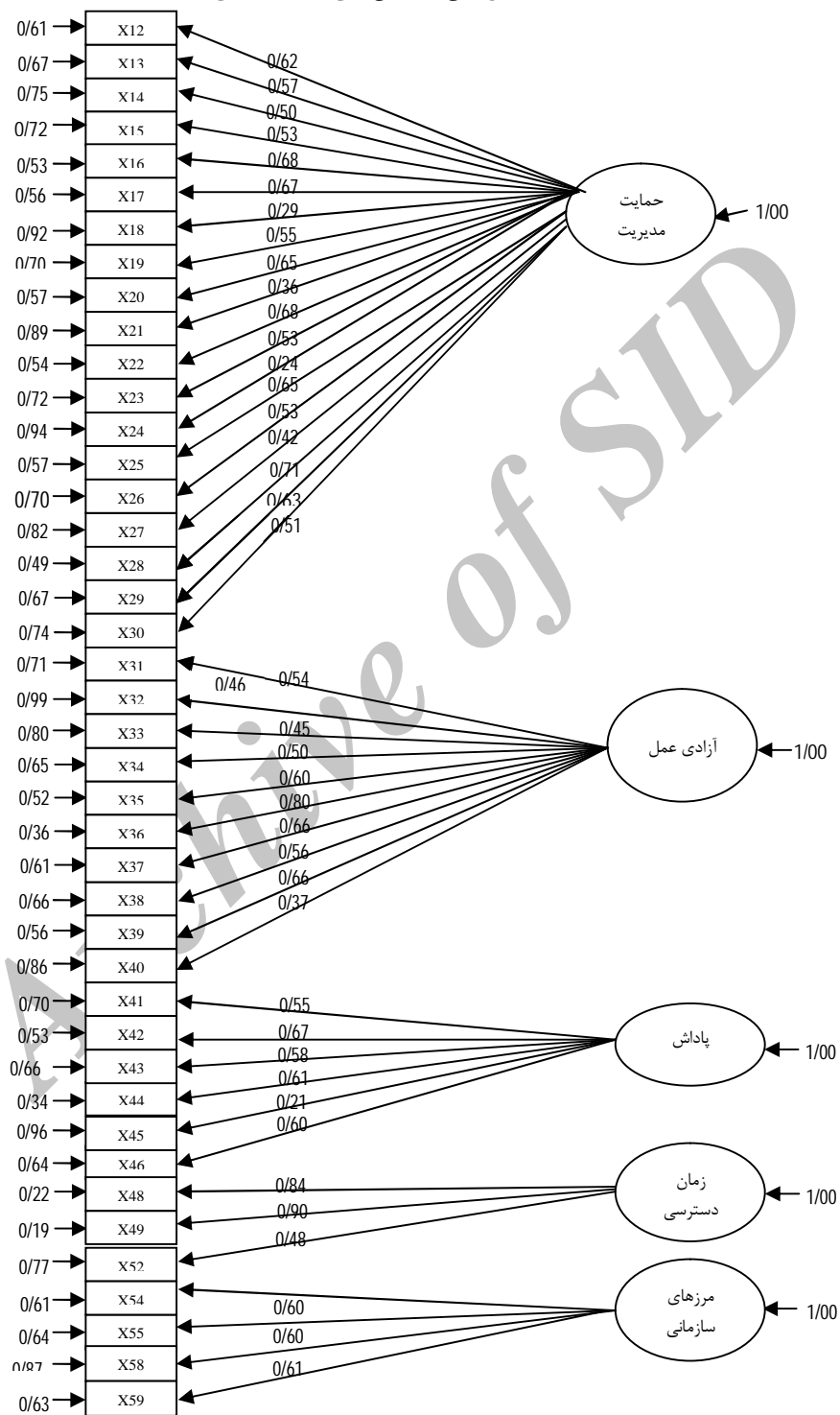
متغیر	میانگین اندازه متغیرهای حذف شده	واریانس اندازه متغیرهای حذف شده	همبستگی کلی متغیرهای اصلاح شده	آلفای کرونباخ
مرزهای سازمانی	11/9408	3/055	0/434	0/701
حمایت مدیریت	12/2060	2/686	0/709	0/886
آزادی عمل و استقلال کاری	12/1058	2/798	0/574	0/814
پاداش و تقویت	11/9933	2/567	0/528	0/740
دسترسی زمانی	12/1246	2/411	0/290	0/761
رفتار کارآفرینانه	16/5059	2/420	0/296	0/918

¹ Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

² Hornsby et al.

³ Zampetakis and Monstakis

شکل 2. برازش شاخص‌های مدل تحقیق



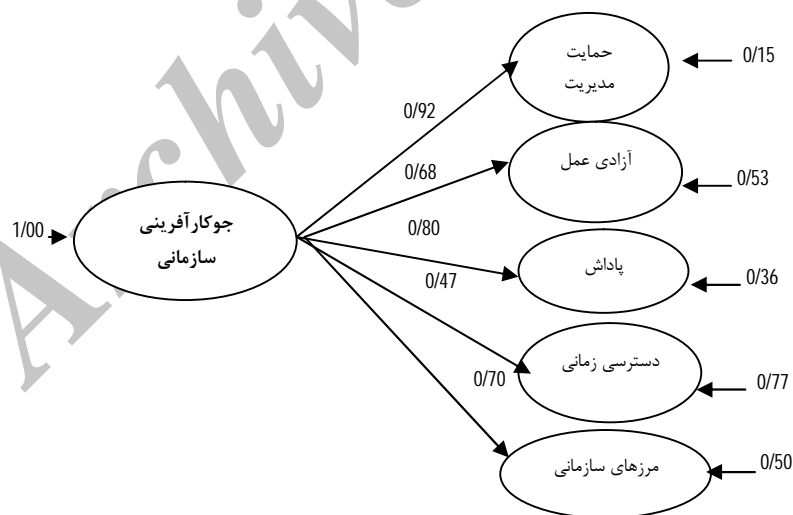
به‌طور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی از شاخص‌های R^2 ، \bar{R}^2 و شاخص تعدیل ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) استفاده شده است. بهتر آن است که نسبت کای دو تقسیم بر درجه آزادی کوچک‌تر از 3 باشد.¹

مقدار R^2 و \bar{R}^2 صفر تا یک متغیرند که هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، نکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. مقدار شاخص RMSEA برای مدل‌های خوب 0/05 تا 0/08 بوده و در مدلی که در آن این شاخص از 0/1 بیشتر باشد برازش ضعیف است.² با توجه به خروجی لیزرل مقدار C^2 محاسبه شده برابر با 1356/95 است و $df = 892$ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. نتایج زیر از خروجی نرم‌افزار لیزرل به‌دست آمده‌اند.

$$C^2 = 1356/95 \quad df = 892 \quad P\text{-Value} = 0.000 \quad RMSEA = 0/073$$

با نگاهی با نتایج خروجی لیزرل، تخمین ضرایب استاندارد نشده مدل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری ابعاد جو کارآفرینی سازمانی مدل مناسبی است و مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد چون که نسبت کای - دو بر درجه آزادی برابر با 1/52 و کوچک‌تر از مقدار مجاز 3 و مقدار RMSEA برابر 0/073 و کوچک‌تر از مقدار 0/08 است.

شکل 3. مدل برازش ابعاد جو کارآفرینی سازمانی



¹ Hooman (2005)

² Ibid.

با توجه به خروجی لیزرل مقدار C^2 محاسبه شده برابر با 1358/49 است و $df=774$ می‌باشد. با توجه به نتایج زیر که از خروجی نرم‌افزار لیزرل به دست آمده‌اند.

$$C^2 = 1358/49 \quad df = 774 \quad P - Value = 0/000 \quad RMSEA = 0/081$$

برآورد استاندارد نشده مدل مؤید این است که مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت به نسبت مناسبی قرار دارد زیرا که نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با 1/75 و کوچک‌تر از مقدار مجاز 3 و مقدار RMSEA برابر 0/081 و تقریباً مساوی مقدار مجاز 0/08 است. بنابراین، بین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و جو کارآفرینی سازمانی از نظر آماری رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

5. تحلیل یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی

نتایج به دست آمده از آمار پاسخ‌دهندگان در مورد جنسیت عبارت است از 91/8 درصد پاسخ‌دهندگان مرد و 8/2 زن، در خصوص تحصیلات 58/2 درصد دارای مدرک دکتری، 28/6 درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و 13/2 درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. در مردان رده سنی 22/4 درصد در دامنه 30-40 و 44/9 درصد در دامنه 40-50 و 28/6 درصد در دامنه 50-40 سال قرار دارند و 4/1 پاسخ نداده‌اند، در مورد سابقه کار 6/1 درصد در دامنه 1-5 سال، 14/3 درصد در دامنه 6-10 سال، 19/4 درصد در دامنه 11-15 سال، 22/4 درصد در دامنه 16-20 سال و 33/7 درصد در دامنه بیش از 20 سال قرار دارند و 4/1 پاسخ نداده‌اند در مورد سابقه مدیریت 34/7 درصد در دامنه 5-1 سال، 29/6 درصد در دامنه 6-10 سال، 15/3 درصد در دامنه 11-15 سال، 10/2 درصد در دامنه 16-20 سال، 6/1 درصد در دامنه بیش از 20 سال قرار دارند و 4/1 پاسخ نداده‌اند در مورد رشته تحصیلی پاسخ‌دهندگان 5/1 درصد رشته تحصیلی پاسخ‌دهندگان کشاورزی، 24/5 درصد مدیریت، 10/2 درصد فنی و مهندسی، 8/2 درصد هنر، 1 درصد پزشکی، 25/5 درصد ادبیات و علوم انسانی، 4/1 درصد تربیت بدنی، 10/2 درصد علوم پایه و 11/2 درصد پاسخ نداده‌اند.

آمار استنباطی

قبل از وارد شدن به آزمون فرضیه‌های تحقیق یعنی بررسی میزان تأثیر ابعاد جو کارآفرینی سازمانی بر روی رفتار کارآفرینانه در قالب مدل معادلات ساختاری از وجود همبستگی‌های اولیه بین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه اطمینان حاصل شد که نتایج آن در جدول 2 آمده است.

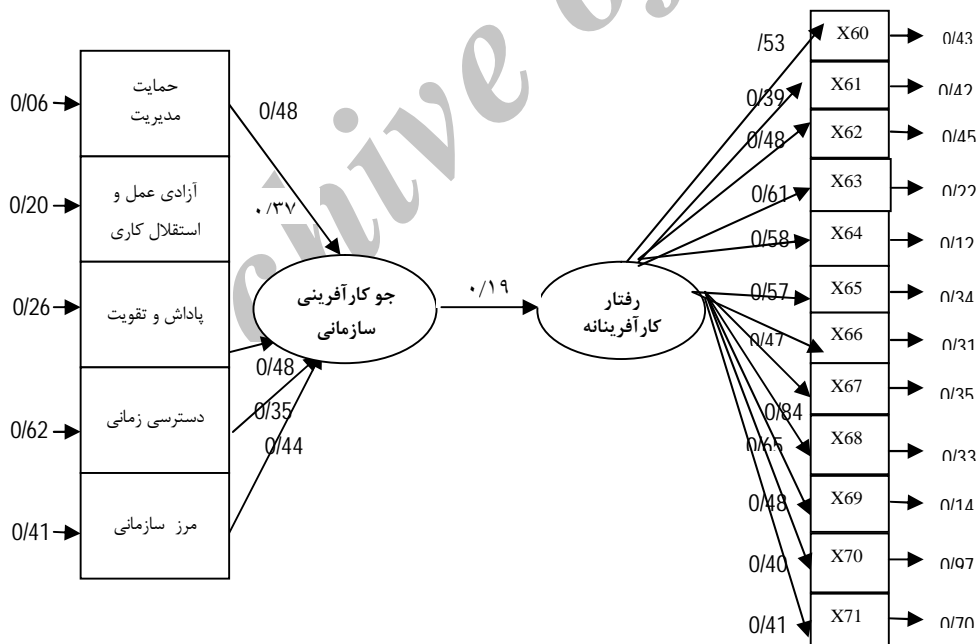
جدول 2. همبستگی بین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه

همبستگی	میزان رابطه	سطح معناداری	نتیجه
جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه	0/262	0/014	رابطه معناداری دارد
حمایت مدیریت و رفتار کارآفرینانه	0/215	0/042	رابطه معناداری دارد
آزادی عمل (استقلال کاری) و رفتار کارآفرینانه	0/210	0/038	رابطه معناداری دارد
تقویت/پاداش و رفتار کارآفرینانه	0/219	0/031	رابطه معناداری دارد
دسترسی زمانی و رفتار کارآفرینانه	0/214	0/001	رابطه معناداری دارد
مرزهای سازمانی و رفتار کارآفرینانه	0/241	0/018	رابطه معناداری دارد

با توجه به نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن مشاهده می‌گردد که عامل حمایت مدیریت، آزادی عمل، پاداش و تقویت، دسترسی زمانی، مرزهای سازمانی و جو کارآفرینی سازمانی می‌تواند با رفتار کارآفرینانه رابطه مثبت و معناداری داشته باشد.

فرضیه اول

شکل 4. خروجی آزمون رابطه علی میان جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه

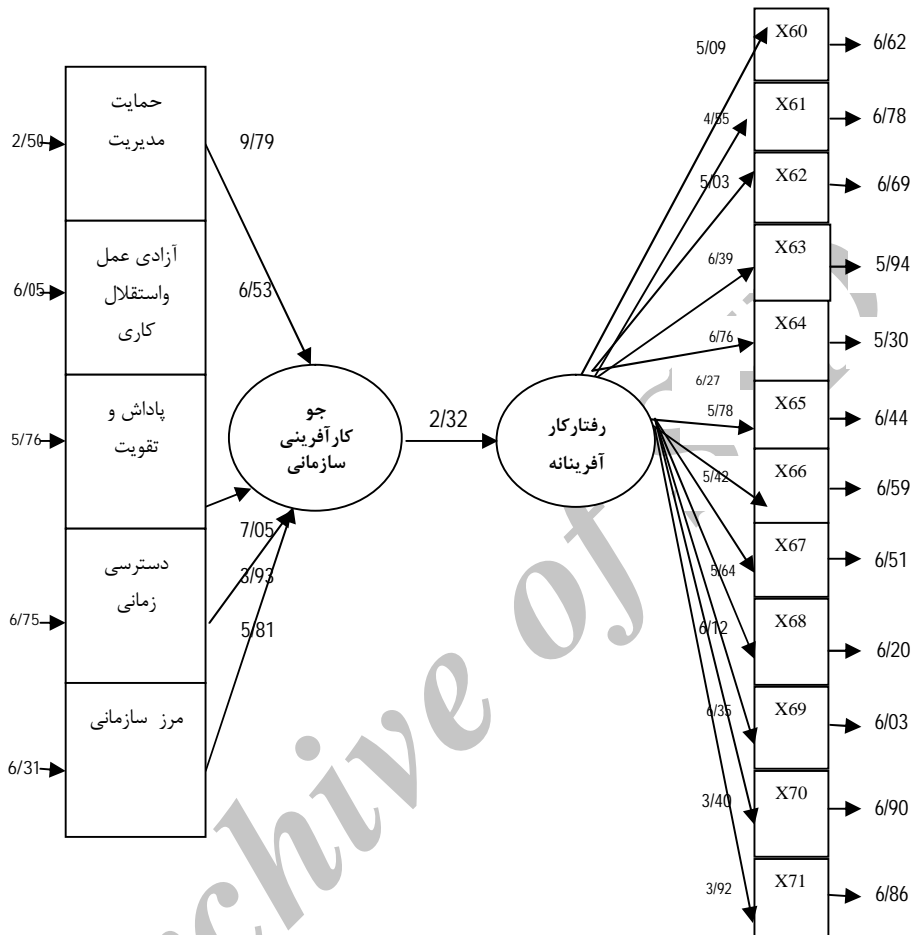


$$C^2 = 229/48$$

$$df = 118$$

$$P\text{-value} = 0/000$$

$$RSMEA = 0/077$$

شکل 5. خروجی آزمون رابطه علی میان جو کار آفرینی سازمانی و رفتار کار آفرینانه¹

جدول 3. نتایج اجرای مدل ساختاری میان جو کار آفرینی سازمانی و رفتار کار آفرینانه

\bar{R}^2	R^2	RMSEA	df	C^2	t	ضریب استاندارد (R)	فرضیه اصلی
0/92	0/94	0/077	118	229/48	2/32	0/19	جو کار آفرینی سازمانی - رفتار کار آفرینانه

¹ متغیرهای X در پیوست 1 معرفی شده است.

فرضیه اول

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اولاً با توجه مقدار t که بزرگ‌تر از $1/96$ ، فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود، چرا که نسبت کای دو به درجه آزادی کم و برابر با $1/94$ و کوچک‌تر از مقدار 3 بوده و مقدار RMSEA برابر با $0/077$ و کوچک‌تر از مقدار مجاز $0/08$ است و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز بیش از 90 است (جدول 4). بنابراین، فرضیه H_0 رد می‌شود لذا می‌توان بیان کرد که جو کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

فرضیه دوم

با توجه به خروجی لیزرل، اولاً با توجه مقدار t که بزرگ‌تر از $1/96$ ، فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA برابر با $0/074$ و کوچک‌تر از مقدار $0/08$ و نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با $1/53$ و کوچک‌تر از مقدار 3 بوده و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز نزدیک 90 درصد است. (جدول 4) بنابراین، می‌توان بیان کرد که حمایت مدیریت بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

فرضیه سوم

با توجه به مقدار t که از $1/96$ بزرگ‌تر است فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA برابر با $0/057$ و از مقدار $0/08$ کمتر و نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با $1/26$ و کوچک‌تر از مقدار 3 بوده و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز نزدیک 90 درصد است. (جدول 4) لذا می‌توان بیان کرد که آزادی عمل و استقلال کاری بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

فرضیه چهارم

توجه به خروجی لیزرل و مقدار t بزرگ‌تر از $1/96$ فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA برابر با $0/069$ و از مقدار $0/08$ کمتر بوده و نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با $1/41$ و از مقدار 3 کمتر بوده و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز نزدیک 90 درصد است؛ (جدول 4) لذا می‌توان بیان کرد که پاداش و تقویت عملکرد کارکنان بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

فرضیه پنجم

توجه به خروجی لیزرل و مقدار t بزرگتر از $1/96$ بوده، فرضیه پنجم تحقیق نیز تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار $RMSEA$ برابر با $0/070$ و کوچکتر از مقدار مجاز $0/08$ بوده و نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با $1/42$ و کوچکتر از مقدار 3 می‌باشد و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز نزدیک 90 درصد است؛ (جدول 4) لذا می‌توان بیان کرد که دسترسی زمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

فرضیه ششم

توجه به خروجی لیزرل و مقدار t که بزرگتر از $1/96$ بوده، فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل نیز تأیید می‌شود، چرا که مقدار $RMSEA$ برابر $0/081$ و کوچکتر از $0/08$ بوده و نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با $1/56$ و کوچکتر از مقدار 3 است و مقدار R^2 و \bar{R}^2 نیز نزدیک 90 درصد است؛ (جدول 4) لذا می‌توان بیان کرد که مرزهای سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران تأثیرگذار است.

جدول 4. مدل ساختاری میان ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه

نتیجه	\bar{R}^2	R^2	RMSEA	df	C^2	مقدار t	ضریب استاندارد (R)	فرضیه‌های فرعی
معنادار	0/90	0/92	0/074	433	665/49	2/23	0/19	حمایت مدیریت - رفتار کارآفرینانه
معنادار	0/90	0/92	0/057	118	237/22	2/17	0/15	آزادی عمل/ استقلال کاری - رفتار کارآفرینانه
معنادار	0/90	0/92	0/069	134	189/24	3/55	0/36	پاداش و تقویت - رفتار کارآفرینانه
معنادار	0/90	0/93	0/070	89	126/31	3/31	0/31	دسترسی زمانی - رفتار کارآفرینانه
معنادار	0/90	0/94	0/081	103	160/55	2/62	0/15	مرزهای سازمانی - رفتار کارآفرینانه

آزمون فریدمن

به منظور رتبه‌بندی هر یک از عوامل مرتبط با جو کارآفرینی سازمانی شامل (حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش و تقویت، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی) از آزمون فریدمن استفاده گردید. با توجه به خروجی SPSS در جدول 5 مقدار عدد در سطح استاندارد 5% و حتی 1% از نظر آماری معنادار است. بنابراین، می‌توان گفت عوامل مرتبط با جو کارآفرینی سازمانی رتبه‌های یکسانی ندارند.

جدول 5. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن عوامل مرتبط با جو کارآفرینی سازمانی

ردیف	متغیر	میانگین رتبه	اولویت	درجه آزادی	سطح معناداری	C^2
1	حمایت مدیریت	2/55	مرزهای سازمانی	4	0/000	20/717
2	آزادی عمل و استقلال کاری	2/78	پاداش و تقویت			
3	پاداش و تقویت	3/23	دسترسی زمانی			
4	دسترسی زمانی	2/91	آزادی عمل و استقلال کاری			
5	مرزهای سازمانی	3/54	حمایت مدیریت			

بر اساس نتایج جدول 5 رتبه‌بندی عوامل بیانگر این مطلب است که در میان ابعاد جو کارآفرینی سازمانی در دانشگاه تهران مرزهای سازمانی دارای بالاترین میانگین رتبه و پس از آن به ترتیب پاداش و تقویت، دسترسی زمانی، آزادی عمل و استقلال کاری و در نهایت حمایت مدیریت قرار دارد. بنابراین، می‌بایستی به ترتیب حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، دسترسی زمانی پاداش / تقویت و مرزهای سازمانی تقویت شوند.

بررسی وضعیت میانگین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه

فرضیه صفر: $H_0 : t \leq 3$

وضعیت ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه در مدیران میانی دانشگاه مناسب است.

فرضیه مقابل: $H_1 : t > 3$

وضعیت ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه در مدیران میانی دانشگاه مناسب است.

در این قسمت با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق یعنی ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه از حیث مناسب بودن پرداخته شد که آیا وضعیت ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه در مدیران میانی دانشگاه مناسب می باشد یا نه؟ نتایج آن در جدول 6 آمده است. با توجه به نتایج آزمون‌های آماری انجام شده با نرم‌افزار لیزرل که مبتنی بر روش رگرسیون بوده است، ارتباط میان ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه مدیران معنادار است و ارتباط به نسبت قابل قبولی بین این دو متغیر، وجود دارد. ولی با توجه به میانگین امتیاز ابعاد جو کارآفرینی در تحلیل‌های آماری انجام شده بر روی پرسشنامه به دست آمده از مدیران با استفاده از نرم‌افزار SPSS، این متغیر از امتیاز مناسبی برخوردار نیست. بدین معنی که متغیر جو کارآفرینی سازمانی در دانشگاه تهران نیازمند تقویت است. لذا با تقویت متغیرهای ابعاد جو کارآفرینی در دانشگاه تهران، با توجه به تأثیری که بر روی رفتار کارآفرینانه مدیران دارد، می‌توان رفتار کارآفرینانه مدیران در دانشگاه تهران را ارتقاء داد.

جدول 6. بررسی وضعیت میانگین ابعاد جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه

متغیرها	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نتیجه‌گیری
حمایت مدیریت	-1/944	0/54466	2/8930	98	نامناسب
آزادی عمل و استقلال کاری	0/053	0/58320	3/0031	98	نامناسب
پاداش/تقویت	1/536	0/70583	3/1095	98	نامناسب
دسترسی زمانی	-2/208	0/86939	2/8061	98	مناسب
مرزهای سازمانی	1/049	0/79459	3/0842	98	نامناسب
جو کارآفرینی سازمانی	-0/407	0/50571	2/9792	98	نامناسب
رفتار کارآفرینانه	1/973	0/54214	3/9498	98	مناسب

6. نتایج و پیشنهادها

با توجه به بررسی تک شاخص‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های تحقیق و نتایج استفاده از آزمون همبستگی در تحلیل داده‌ها و نتایج مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که فرضیه‌های تحقیق با توجه به نتایج آزمون (مقدار همبستگی بین جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه برابر با 0/262 و معنادار) بیان می‌کند که بین جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه مدیران

از نظر آماری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین محیط درونی کارآفرینی سازمانی بر رفتار کارآفرینانه تأثیر مثبت دارد.¹

نتایج این تحقیق افزون بر اینکه شکاف نظری جو کارآفرینی سازمانی و تأثیر بر رفتار کارآفرینانه را پر می‌کند کاربردهایی برای سازمان‌ها نیز دارد. نخست نتایج این تحقیق نقش و اهمیت جو سازمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی برجسته می‌کند. دوم به مدیران میانی دانشگاه نشان می‌دهد که تنها توجه به کارکرد یک بعد از جو کارآفرینی سازمانی نمی‌تواند به دانشگاه در نوآوری و کشف فرصت‌ها کمک کند. بنابراین مدیران دانشگاه برای موفقیت در کارآفرینی باید با نگاه نظام‌مند از ایجاد جو کارآفرینی سازمانی پشتیبانی کنند. یافته‌های سایر پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که جو کارآفرینی سازمانی به‌طور خاص نقش مهمی در تشویق کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه ایفا می‌کند.² تقویت جو کارآفرینی سازمانی در بین حوزه‌های مختلف، سبب تقویت و افزایش رفتار کارآفرینانه در دانشگاه تهران می‌گردد، همچنین نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری بیانگر این مطلب است که بین جو کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه مدیران رابطه خطی مؤثری وجود دارد و مقدار این اثر 0/19 درصد است. بر اساس نتایج آزمون‌ها بین کلیه فرضیه‌های مورد تأیید قرار گرفته حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، آزادی عمل و استقلال کاری، زمان دستری و مرزهای سازمانی با رفتار کارآفرینانه مدیران دانشگاه تهران از نظر آماری تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد و نتایج این تحقیق منطبق با نتایج تحقیقات مشابه خارجی زیر است که در ادبیات موضوع اشاره شد.³

حمایت مدیریت بر رفتار کارآفرینانه مؤثر است.⁴ مرزهای سازمانی بر رفتار کارآفرینانه تأثیر دارد. آزادی عمل و استقلال کاری بر رفتار کارآفرینانه مدیران تأثیر دارد.⁵ پاداش و تقویت بر رفتار کارآفرینانه مدیران تأثیر دارد.⁶ دسترسی زمانی بر رفتار کارآفرینانه مدیران تأثیر مثبت دارد.⁷ همین‌طور با مراجعه به نتایج آزمون میانگین جامعه آماری وضعیت جو کارآفرینی سازمانی نامناسب بوده و از آنجایی که ابعاد تبیین‌کننده جو کارآفرینی سازمانی به‌ترتیب

¹ Jeffrey et al. (2002), Hornsby et al. (1999) and Pinchot (1985)

² Covin and Slevin (1995)

³ Zampetakis (2009), Bloom (2008), Zahr (1993) and Macmillan (1986)

⁴ Jeffrey et al. (2009), Bloom (2008), Hornsby et al. (1999) and Pinchot (1985)

⁵ Jeffrey et al. (2009), Bloom (2008), Jeffrey et al. (2002), Hornsby et al. (1999) and Pinchot (1985)

⁶ Bloom (2008), Zampetakis and Moustakis (2007), Monika Markovska (2008) and Zahra (1993)

⁷ Pinchat (2005) and Jeffrey et al. (2009)

حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، آزادی عمل و استقلال کاری و مرزهای سازمانی دارای بیشترین درصد همبستگی بوده وضعیت آنها نیز نامناسب است در واقع از میان ابعاد تبیین‌کننده جو کارآفرینی سازمانی چهار مؤلفه نامناسب ولی اثرگذار حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، مرزهای سازمانی و آزادی عمل و استقلال کاری توانسته‌اند بر روی رفتار کارآفرینانه مدیران اثر مثبت و معناداری بگذارند؛ لذا جهت تقویت جو کارآفرینی و بهبود بخشیدن ابعاد آن پیشنهاد می‌شود به مدیران میانی برای ابراز ایده‌های نوآورانه وقت آزاد داده و انتخاب این مدیران بر اساس تجربه و نوآوری صورت پذیرد و مدیران نوآور به‌خاطر ایده‌های نوآورانه مورد تشویق قرار گیرند.

مدیران عالی دانشگاه و سیاست‌گذاران دانشگاه نسبت به به‌کاری‌گیری روش‌های کاری نوین و بهبود یافته اهتمام بیشتری بورزند؛ و برای تقویت و روحیه نوآوری در مدیران ضمن قدردانی ویژه از آنها به‌خاطر ارائه ایده‌های نوآورانه اختیارات بیشتری در خصوص تصمیم‌گیری در امور مربوطه تفویض شود و برای آگاهی بیشتر مدیران شرح وظایف مدون و مصوب را به واحدهای مختلف دانشگاه ابلاغ نمایند و جهت فراهم نمودن فرصت و وقت آزاد برای مدیران میانی جهت مطرح نمودن ایده‌های نوآورانه گام برداشته و به آنها اختیار و آزادی لازم جهت تصمیم‌گیری در مورد نحوه و نوع کارها، مسئولیت مدیران بر اساس تصمیم‌گیری آنها در مورد چگونگی انجام کارها، تشویق مدیران برای استفاده از روش‌های متنوع و جدید، حذف موانع و مشکلات کاری، انعکاس عملکردهای برجسته و خاص مدیران میانی، و قدردانی ویژه از مدیران میانی برای انجام کارهای خوب، ایجاد و ابلاغ شرح وظایف مدون و مصوب مدیریت‌های مختلف، آگاه نمودن واحدهای مختلف از وظایف سازمانی داده شود. در ادامه پیشنهاد می‌شود این پژوهش در دیگر دانشگاه‌های صورت پذیرد و از آنجایی که این تحقیق در یک دوره کوتاه‌مدت انجام شده است تحقیق در یک دوره زمانی طولانی‌تر بررسی و نتایج با هم مقایسه گردد.

مآخذ

- Bloom, G. M. (2008). The social entrepreneurship collaboratory: A university incubator for a rising generation of social entrepreneurs. In Nicholls (Ed). *Social Entrepreneurship. New models of sustainable social change*. Oxford University Press. 270-306.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23(3), 29-45.
- Burgelman, R. (1983). Process model of internal corporate venturing in a diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-224.
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Irwin Publishing, Homewood.
- Covin, J., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation*. NY: Harper Collins Publisher.
- Etzkowitz, H., & Zhou, H. C. (2007). Regional innovation initiator: The entrepreneurial university in various triple helix models Singapore triple helix VI conference, *National University of Singapore*, 16-18.
- Fairbanks, F. (1996). Managing for results: The path that phoenix has followed. *Public Management*, 78, 12-15.
- Hisrich, R. B., & Peters –Michael, P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw Hill Publishing Company Limited.
- Hit, M. A., Irland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship creating new mindset*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Hooman, H. A. (2005). *Structural equation modeling with lisrel application*. SAMT Press, (in Persian).
- Hornsby, J. S. D., Kuratko, F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Jeffrey, S., Hornsby, D., & Kuratko, F. (2009). Managers corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing* 24(3), 236-247.
- Jeffrey, S., Hornsby, D., Kuratko, F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.

- Kuratko, F. D., Hornsby, S., & Jeffrey, S. (2002). *Corporatr entrepreneurial and middle managers*. Ball State University.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(1), 49-58.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. F., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *Advanced Management Journal*, (Winter), 28-33.
- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2005). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for Ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.
- Lin, W. B. (2008). *The effect of knowledge sharing model*. 1508-1521, Retrieved from <http://www.Sciencedirect.com>.
- MacMillan, I. C. (1986). *Progress in research on corporate venturing*. In. D.L. Sexton and R. W. Smilor, (eds). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, M. A., Ballinger.
- Mair, J. (2002). *Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: Exploring key drivers*. research paper 466, IESE University of Navarra Barcelona.
- Moghimi, M. (2004). *Entrepreneurship in civil society institutions: A research in non-government al organizations*. Tehran: University of Tehran Pub (in Persian).
- Moghimi, M., & Ramezan, M. (2011). *Management research: Strategic management and entrepreneurship*, 11, Tehran: Rahdan Publisher (in Persian).
- Monika, M. (2008). *Intrapreneurship—Way of work in organizations for improvement of working quality*.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur?* New York: Harper & Row.
- Rasmussen, E. A., & Sorheim, R. (2006). Action-based education. *Technovation*, 26(2), 185-194.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18(1), 20-32.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Special Issue 11, 17-27.
- Seydjavady, S. R. (2004). *Organizational behavior management*. Tehran: Negahe Danesh (in Persian).
- Twomey, D. F. A., Harris, D. F., & Harris, D. L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligining human resource management systems with entrepreneurial intent, *International Journal of Commerce and Management*, 10(3/4), 43 – 55.

- Wikland, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 37-49.
- Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, 23(3), 5-10.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship. As firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- Zampetekis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.
- Zampetekis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *International Journal of Innovation and Management*, 64(4), 583-616.
- Zampetekis, L. A., & Moustakis, V. (2009). Day-to-day entrepreneurship within organizations: The role of trait emotional intelligence and perceived organizational support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.

پیوست 1

متغیرهای تحقیق (X12-X71)

X12	دانشگاه روش‌های کاری بهبود یافته را به سرعت به کار می‌بندد.	میزان همبستگی مدیریت از کارآفرینی سازمانی
X13	دانشگاه روش‌های بهبود یافته‌ای را که توسط زیردستان و کارکنان به وجود آورده‌اند را به سرعت، به کار می‌گیرد.	
X14	برای ارتقاء دانشگاه، ایده‌های شخصی که توسط افراد مطرح می‌شوند، مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرد.	
X15	مدیران عالی دانشگاه، پذیرای ایده‌ها و پیشنهادات هستند.	
X16	ارتقاء مدیران معمولاً بر اساس ایده‌های نوآورانه و جدید صورت می‌گیرد.	
X17	آن دسته از مدیرانی که ایده‌های نوآورانه و جدید خود را ارائه می‌کنند، اغلب مورد تشویق مدیران عالی برای فعالیت‌هایشان قرار می‌گیرند.	
X18	در دانشگاه هر چند روش‌های مصوب وجود دارد ولی به زیردستان و کارکنان اجازه داده می‌شود تا بدون توجه به آنها و بدون نیاز به آوردن توجیه و طی کردن رویه‌های متداول مربوط به فرایند تصویب، در زمینه پروژه‌های جدید تصمیم‌گیری کنند.	
X19	مدیران عالی، نوآوران را تشویق می‌کنند تا قوانین و رویه‌های خشک و انعطاف ناپذیر سازمانی را کنار بزنند و ایده‌های جدید را همواره مطرح کنند.	
X20	انتخاب بسیاری از مدیران عالی دانشگاه به خاطر داشتن تجربه و نوآوری می‌باشد.	
X21	در دانشگاه، برای اجرایی کردن ایده‌ها و پروژه‌های جدید، پول کافی وجود دارد.	
X22	افرادی که دارای پروژه‌های نوآورانه هستند، برای تلاش‌های خود پاداش و مزایای اضافی دریافت می‌کنند.	
X23	در دانشگاه گزینه‌ها و انتخاب‌های متفاوتی برای افراد وجود دارد تا بتوان حمایت‌های مالی مختلفی را برای ایده‌ها و پروژه‌های خلاقانه خود دریافت کنند.	
X24	در دانشگاه افرادی که ریسک‌پذیر هستند، اغلب پروژه‌های جدید را بدون توجه به آنکه شکست بخورند یا موفق شوند بلکه به خاطر علاقه‌مندی دنبال می‌کنند.	
X25	در دانشگاه افراد بیشتر تشویق می‌شوند تا در زمینه ایده‌های جدید، به‌طور حساب شده ریسک‌پذیری کرده و پروژه‌های جدیدی را پیشنهاد و اجرا کنند.	
X26	در دانشگاه ریسک کردن برای افراد جزء نگرش مثبت آنها تلقی می‌شود.	
X27	دانشگاه پروژه‌های کوچک و تجربی را حمایت می‌کند که امید بسیار کمی به موفقیت آنها دارد.	
X28	در دانشگاه به مدیران و کارکنانی که ایده‌های خوبی دارند وقت آزاد داده می‌شود تا ایده‌هایشان را مطرح کنند.	
X29	تمایل قابل ملاحظه‌ای بین افراد دانشگاه جهت تولید ایده‌های جدید، بدون توجه به مرزبندی بین واحدهای دانشگاهی، وجود دارد.	
X30	در دانشگاه افراد تشویق می‌شوند تا درباره پروژه‌های جدید خود با کارکنان سایر واحدهای دانشگاه صحبت کنند.	
X31	من احساس می‌کنم که خودم رئیس خودم هستم و نیازی نیست تصمیماتم دوباره مورد بررسی قرار بگیرد.	استقلال کاری - آزادی عمل
X32	در دانشگاه، انتقادهای سخت و تنبیه‌ها به خاطر اشتباهات عامل مهمی است که کارم را ساخته و پرداخته می‌کند. (انتقادات و تنبیهات فرصت هستند)	
X33	دانشگاه، فرصت خلاق بودن را به وجود می‌آورد و زمینه استفاده از روش‌های شخصی‌ام را برای انجام کارم فراهم می‌کند.	
X34	دانشگاه به من آزادی می‌دهد تا از قضاوت‌های شخصی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارم استفاده کنم.	
X35	دانشگاه به من فرصت می‌دهد تا از توانایی‌هایم، در انجام کارم استفاده کنم.	
X36	در دانشگاه من از آزادی لازم برای تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کاری انجام دهم و در خصوص چگونگی انجام آن برخوردارم.	
X37	در اصل مسئولیت من بر این اصل استوار است که خودم تصمیم بگیرم که چگونه کارها را انجام دهم .	
X38	من بیشتر تصمیم می‌گیرم که در محیط کاریم چه کاری را انجام دهم .	
X39	من از استقلال زیادی در کارم برخوردارم و می‌توانم خودم در مورد آن تصمیم‌گیری کنم.	
X40	من به ندرت از روش‌ها یا مراحل کاری مشابه و تکراری برای انجام وظایف مهم به‌صورت روزانه پیروی می‌کنم.	

X41	مدیران عالی با حذف موانع و مشکلات، شرایط انجام کارم را فراهم می‌کنند.	ویژگی‌ها و کمبودها
X42	پاداش‌هایی که دریافت می‌کنم بستگی به میزان کار انجام شده‌ام در پست و شغلم دارد.	
X43	اگر من کارم را به‌خوبی انجام دهم، مدیران عالی مسئولیت‌های بیشتری در ارتباط با شغلم به من واگذار می‌کنند.	
X44	اگر من کارم را به‌خوبی انجام دهم، مدیران عالی از من قدردانی ویژه می‌کنند.	
X45	در شغل من، چالش‌ها و مشکلات زیادی وجود دارد.	
X46	اگر عملکرد برجسته‌ای داشته باشم، مدیرم این موضوع را به مقامات بالاتر دانشگاه منعکس می‌کند.	مستوی زینتی
X47	در سه ماه گذشته بار کاری من آنقدر سنگین نبوده که نتوانم زمان بیشتری را صرف گسترش و ارائه نظریه‌ای جدید کنم.	
X48	همواره به‌نظر می‌رسد که از زمان کافی برای انجام دادن کارها برخوردارم.	
X49	زمان کاری من با توجه به حجم کارم، به‌گونه‌ای است که می‌توانم فعالیت‌هایم را به‌خوبی انجام دهم (به اندازه انجام کارهایم زمان دارم).	
X50	کار من به‌گونه‌ای است که از زمان کافی برای تفکر درباره موارد مربوط به گسترش و توسعه دانشگاه و نحوه انجام آنها برخوردارم.	
X51	من در کار و مسئولیت روزانه‌ام دچار محدودیت زمانی نیستم.	میزهای سازگاری
X52	من و زیردستانم همواره زمان لازم برای حل مسایل پیچیده و ارائه راه‌حل‌های بلندمدت را که گاهی وقت‌گیر نیز هستند، داریم.	
X53	در سه ماه گذشته من به‌طور مداوم برای انجام وظایف اصلی خود از روش‌ها و فعالیت‌های عملیاتی استاندارد پیروی کرده‌ام.	
X54	در دانشگاه، قوانین و روش‌های مکتوب و مدون برای انجام وظایف اصلی من وجود دارد.	
X55	شرح وظایف من در دانشگاه مشخص بوده و از انتظارات سازمان نسبت به شغلم آگاهی دارم.	
X56	من نسبت به آینده شغلی خود اطمینان و اعتماد زیادی دارم (امنیت شغلی دارم).	رفتار کار آفرینانه مدیران میانی
X57	طی سال گذشته، سرپرست من چندین بار در مورد عملکرد کارم با من گفتگو کرده است.	
X58	در شرح وظایف شغلم به‌طور واضح استانداردهای عملکرد در خصوص ارزیابی کارم مشخص شده است.	
X59	به‌طور واضح می‌دانم سطح انتظارات از عملکرد کاری‌ام چقدر است (بر حسب کمیت، کیفیت و بازدهی).	
X60	من به شیوه‌ای کارآمد، و به دور از هرگونه کاغذ بازی و بروکراسی اداری، از اقدامات پیشنهادی در راستای اهداف واحد استفاده می‌نمایم.	
X61	من به کسب مهارت‌های جدید و انجام کارها به شیوه جدید علاقه‌مند هستم.	
X62	هنگامی که نتایج مورد نظر به دست نیاید، به سرعت اقداماتم را تغییر می‌دهم و به دنبال انجام شیوه‌ای نوآورانه می‌گردم.	
X63	من همکاران را به بیان ایده‌ها و نظرات خود جهت بهبود عملکرد دانشگاه تشویق می‌کنم.	
X64	من همکاران و زیردستانم را جهت تفکر درباره نحوه انجام کارهایشان به شیوه‌های جدید تشویق می‌کنم.	
X65	من زمانی را به زیردستانم اختصاص می‌دهم تا جهت یافتن روش‌های نو برای بهبود عملکرد دانشگاه به آنها کمک کنم.	
X66	من برخلاف همکارانی که رفتارهای سازمانی و محافظه کارانه دارند، تلاش می‌کنم با استفاده از روش‌های جدید به‌سوی آینده حرکت نمایم.	
X67	من به‌طور واضح شرح می‌دهم که امور مربوط به واحد سازمانم در آینده چگونه خواهد بود و چه چیزهایی در آن زمان مورد نیاز است.	
X68	برای اینکه بتوانم از عهده رویارویی با چالش‌ها برآیم، فضای کارگروهی مبتنی بر همکاری در واحد سازمانی را ایجاد کرده‌ام.	
69X	من محیطی را ایجاد می‌کنم که در آن افراد به حرکت در جهت بهبود علاقه‌مند شوند.	
X70	در محیطی که در آن کار می‌کنم، از ابتکارات کارکنان حمایت می‌شود.	
X71	در محیطی که در آن کار می‌کنم، امکان دست‌یابی به اطلاعات مدیریتی وجود دارد.	