

## بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن\*\*

مهدی یزدان‌شناس\*

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه حضرت معصومه (س)  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۱۱

### چکیده

امروزه، اغلب دولت‌ها روش‌های نوین را در بخش‌های مختلف نظام اداری جست‌وجو می‌کنند. معرفی نظریه‌های کارآفرینی در بخش دولتی از جمله این روش‌ها است. عوامل مختلفی در به‌کارگیری مؤثر رویکرد کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی مؤثرند. در این-زمینه، فرهنگ سازمانی می‌تواند مهم‌ترین نقش را داشته باشد. بنابراین، مقاله حاضر قصد دارد به روشی توصیفی-پیمایشی، و از طریق بررسی وضعیت کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران، راهکارهایی را برای ارتقای وضعیت موجود پیشنهاد دهد. مدیران ارشد اداره‌های مرکزی بیست‌وهفت سازمان دولتی ایران جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. اطلاعات مورد نیاز با ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شد. داده‌ها با اجرای آزمون‌های آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های مورد مطالعه از نظر کارآفرینی وضعیت مناسبی ندارند و فرهنگ حاکم بر آن‌ها، از نظر کارآفرینانه‌بودن، شرایط مطلوبی ندارد. برای ارتقای فرهنگ کارآفرینانه باید بر بهبود شاخص‌های آن در وضعیت موجود تأکید کرد. ضمن اینکه نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری، تأثیرگذاری این شاخص‌ها را بر کارآفرینی سازمانی تأیید کرد.

### واژگان کلیدی

فرهنگ کارآفرینانه، کارآفرینی، کارآفرینی دولتی.

Email: m.yazdanshenas@yahoo.com

تلفن: ۰۲۵ - ۳۶۶۴۲۶۰۰

\* نویسنده

\*\* مقاله حاضر برگرفته از طرحی پژوهشی است که تحت همین عنوان و با حمایت مدیریت پژوهش و فناوری

دانشگاه حضرت معصومه (س) انجام شده است.

## مقدمه

با افزایش نیاز سازمان‌ها به نوآوری، در متون مدیریت کارآفرینی، بر شناخت پویایی‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها تأکید شده است. تا اوایل دهه ۱۹۷۰ تحقیقات در زمینه کارآفرینی بر اقدام‌ها یا ویژگی‌های افراد متمرکز بود. سپس، محققان دریافتند سازمان‌ها نیز فعالیت‌های کارآفرینانه انجام می‌دهند (Burgelman, 1982, p.2; Jennings, 1994, p.126; Miller & Friessen, 1982, p.2; Cornwall & Perlman, 1990, p.65; Pinchot, 1985, p.73; 1983, p.34). این امر باعث شکل‌گیری ایده کارآفرینی سازمانی شد. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان - و نه افراد - و بر فرهنگ‌ها و فرایندهای سازمانی متمرکز است. کارآفرینی سازمانی ابزاری برای جست‌وجو و بهره‌گیری مستمر از فرصت‌ها است و سازمان‌ها را به سمت وضعیت جدیدی سوق می‌دهد (Lessen, 2007, p.111). برای شکوفاشدن کارآفرینی سازمانی، کارکنان باید احساس کنند فرهنگ حاکم بر سازمان از فعالیت‌های نوآورانه آن‌ها حمایت می‌کند (Rutherford & Holt, 2007, p.431). بنابراین، پرورش کارآفرینی سازمانی مستلزم زمینه و فرهنگ سازمانی حامی خلاقیت و نوآوری است. شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های چنین فرهنگی که بتواند زمینه شکوفایی و توسعه کارآفرینی را در سازمان فراهم کند، اهمیت بسیار بالایی دارد و بررسی نحوه ایجاد و حفظ آن، به‌ویژه برای سازمان‌هایی که وضعیت کارآفرینانه مطلوبی ندارند، ضروری است. مطالعه حاضر با فرض تأثیر بسزای فرهنگ سازمانی، و با این پیش‌فرض که کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ایران وضعیت مناسبی ندارد، قصد دارد با بررسی وضعیت دو متغیر فرهنگ و کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، کاستی‌های موجود در فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها را مشخص کند و راهکارهایی را برای بهبود وضع موجود پیشنهاد دهد. به عبارت دیگر، مطالعه حاضر به این پرسش اساسی پاسخ می‌دهد که با توجه به نقش تعیین‌کننده بخش دولتی در ایران، کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ایران در چه وضعیتی قرار دارد و برای بهبود وضعیت موجود به چه عواملی باید بیشتر توجه شود؟

## چارچوب نظری تحقیق

### کارآفرینی سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه

کارآفرینی سازمانی احیا و بازسازی سازمان‌های موجود است و ابزاری برای توسعه و بهبود کسب‌وکار، افزایش درآمد و سودآوری، پیش‌گامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید به کار گرفته می‌شود (Kuratko et al., 2004, p.17; Miles & Covin, 2002, p.27; Zahra et al., 1999, p.51). دس و همکاران دو بعد کارآفرینی را مشخص کردند، نوآوری و تحول سازمانی از طریق بازسازی راهبردی (Dess et al., 1999, p.89). بازسازی راهبردی به تحول سازمان‌ها از طریق بازسازی دیدگاه‌های کلیدی اشاره دارد (Guth & Ginsberg, 1990, p.10). در تحقیق حاضر طبقه‌بندی دس و همکاران (۱۹۹۹) برای سنجش کارآفرینی سازمانی به کار گرفته شد. از طرف دیگر، امروزه بسیاری از دانشمندان معتقدند موضوعات فرهنگی در مرکز مطالعات علمی رشته‌های مختلف قرار دارد (Kavousy et al., 2010, p.227). توسعه شبکه‌های کاری، کار تیمی و همکاری بین اعضا و واحدهای سازمان از ویژگی‌های اصلی فرهنگ کارآفرینانه است (Hisrich et al., 2005, p.52).

اشتباهی که بسیاری از سازمان‌ها مرتکب می‌شوند، تمرکز زیاد بر اقدام‌ها و فعالیت‌های نوآورانه خاص است و در مقابل، به فلسفه و ارزش‌های زیربنایی این اقدام‌ها توجه کافی نمی‌کنند. سازمان‌هایی که در ایجاد فرهنگ کارآفرینانه موفق بوده‌اند، چهار عامل اساسی را مدنظر قرار داده‌اند، قرارداد افراد و نظر آن‌ها در کانون فلسفه مدیریت؛ فراهم کردن امکان پیشرفت افراد به طوری که بتوانند اقدام‌هایی را تجربه کنند و از اشتباهاتشان بیاموزند؛ ایجاد احساس قوی نسبت به بازبودن محیط کار، اعتماد و همکاری در سازمان؛ و تسهیل جابجایی استعدادها در سازمان (Leavy, 2005, p.40). برای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ده بعد پیشنهاد شده است (McGuire, 2001, p.91). این ابعاد در تحقیق حاضر برای سنجش فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به کار گرفته شد. مدل مفهومی تحقیق بر اساس ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، به عنوان متغیرهای مستقل و کارآفرینی سازمانی، به عنوان متغیر وابسته تحقیق طراحی شد.

۱. جسارت<sup>۱</sup>: میزانی که اعضا جسارت در تصمیم و عمل، به ویژه درباره فرصت‌های بازار را ارزشمند می‌دانند؛ تمایل به اقدام‌های جسورانه و متهورانه برای شکل‌دهی محیط آینده، به‌جای منفعل‌بودن یا محدودشدن به منابع فعلی، حتی در شرایط ابهام؛
۲. تحمل انحراف خلاق<sup>۲</sup>: میزانی که اعضا رویکردهای متنوع را می‌پذیرند و آن را ارزشمند می‌دانند، به‌ویژه تحمل تفاوت‌ها در رفتار اعضای خلاق که وضعیت موجود را زیرسؤال می‌برند؛
۳. جسارت باخت و شکست<sup>۳</sup>: میزانی که اعضا پیروزشدن در رقابت را ارزشمند تلقی می‌کنند و از خود راضی‌بودن و جبهه‌گیری را نامناسب می‌دانند؛
۴. معنی‌داری کار: میزانی که اعضا در کار خود احساس معنی‌داری و کامیابی می‌کنند؛ موفقیت و دستیابی به هدف را ارزشمند می‌دانند و خواهان استقلال عمل و آزادی بیشترند؛
۵. خطرپذیری: میزانی که اعضا معتقدند خطرپذیری منطقی در همه سطوح سازمان معقول است و شکست یک منبع یادگیری است، نه موجب شرمساری و تأسف. و اعتقاد اعضا مبنی بر اینکه موفقیت‌ها و شکست‌های هوشمندانه باید پاداش داده شود؛
۶. ارتباطات باز: میزانی که اعضا معتقدند ارتباطات گسترده و باز با یکدیگر و با افراد بیرون از سازمان و دسترسی نسبتاً آزاد همه به اطلاعات رویکرد مناسبی برای انجام کار است؛
۷. همکاری: میزانی که کارکنان دستیابی به اهداف را از طریق تلاش‌های جمعی و تیمی و همکاری با یکدیگر ارزشمند می‌دانند؛
۸. نوآوری پیشگامانه: میزانی که اعضا تفکر و اقدام بیش از خواست مشتریان را به‌جای تأمین صرف نیازهای فعلی مشتریان، منطقی و مناسب می‌دانند و این باور وجود دارد که نوآوری پیشگامانه ابزار مناسبی برای بقا و رشد سازمانی است؛
۹. ابراز نظر: میزانی که اعضا اجازه طرح‌کردن نارضایتی از سازمان را در جهت بهبود دارند و

---

1. Boldness
2. Tolerance of Creative Deviance
3. Underdog Aggressiveness

نیز دیدگاه مثبتی به نگهداری و حفظ کارکنان مستعد دارند، بدین منظور که این کارکنان راهکارهای خلاقانه‌ای برای حل نارضایتی‌ها پیشنهاد می‌دهند؛

۱۰. تفریح: میزانی که اعضا خوشی و تفریح را ارزشمند در نظر می‌گیرند و معتقدند تفریح در کار و بازپرستان و همکاران مطلوب است و عقیده دارند تفریح، روش مناسبی برای حل مشکلات و آزمون احتمالات جدید است.

توصیف‌های کیفی مختلفی درباره فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بیان شده است ( Cornwall & Perlman, 1990, p.112; Winslow, 1990, p.260; Morris & Jones, 1999, p.80). کورنوال و پرلمن ده ویژگی را برای فرهنگ کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌کنند که عبارت است از ۱. میزان خطرپذیری، ۲. توجه کسب‌شده، ۳. اصول اخلاقی، درستی، اعتماد و باورپذیری، ۴. اهمیت دادن به افراد، ۵. تعهد عاطفی، ۶. کار همانند تفریح، ۷. رهبری در همه سطوح، ۸. ارزش دادن به پیروزی، ۹. توجه به افراد، ساختارها و فرایندها، و ۱۰. کارایی و اثربخشی. وینسلو (۱۹۹۰) بیان می‌کند فرهنگ کارآفرینانه دارای شش ویژگی قطعی است که عبارت است از ۱. شور و اشتیاق، ۲. توجه به محصولات و مشتریان به جای تمرکز بر موضوعات مالی، پرسنلی، حقوقی و قانونی، ۳. تمرکز بر انجام دادن کارها و مشاغل، ۴. روحیه تجربه کردن و توانستن و استقلال عمل، ۵. اعتماد رهبران به توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد، و ۶. روحیه جسارت، پرسش‌گری، کاوش، و تجربه‌گرایی در بین افراد. اکوال (۱۹۹۴) توصیفی از محیط سازمانی را بیان می‌کند که از نظر او کارکنان را برای خلاق بودن برمی‌انگیزاند و ده ویژگی یا بعد را برای آن در نظر می‌گیرد که عبارت است از: ۱. چالش، ۲. آزادی عمل، ۳. پویایی، ۴. اعتماد و بازبودن، ۵. وجود زمان کافی برای ایجاد ایده‌های جدید توسط کارکنان، ۶. شادی و نشاط، ۷. تضاد و تعارض فردی اندک، ۸. حمایت از ایده‌های جدید، ۹. بحث و گفتگوی آزادانه، و ۱۰. خطرپذیری (Sadler, 2000, p.27). موریس و جونز (۱۹۹۹) براساس بررسی متون موضوع و تحقیق درباره شدت کارآفرینی در سازمان‌های

دولتی و خصوصی، فرهنگ سازمان کارآفرین را در چهار ویژگی توصیف می کنند که عبارت است از: ۱. فرهنگ قوی، ۲. تعهد به نوآوری، ۳. خطرپذیری و تحمل شکست، و ۴. پیشگامی ( Morris & Jones, 1999, p.79).

اخیراً، تحقیقات متعددی درباره کارآفرینی سازمانی و متغیرهای مرتبط با آن انجام گرفته است. اواد و علی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در بررسی تأثیر هوش عاطفی بر جهت گیری کارآفرینانه، به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی بر خلاقیت افراد و در نتیجه، بر جهت گیری کارآفرینانه تأثیر زیادی دارد. باردواج<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود محیط درون سازمانی مناسب و نقش عواملی همچون خطرپذیری، حمایت مدیریت، استقلال عمل، پاداشها، انعطاف پذیری سازمانی و در دسترس بودن زمان را در شکل گیری کارآفرینی سازمانی بررسی و تأیید کرد. مرزبان و همکاران (۲۰۱۳) تحقیق مشابهی در دانشگاه تهران انجام دادند و نتایج یکسانی به دست آوردند و تأثیر عوامل مذکور را در شکل گیری جو کارآفرینانه تأیید کردند. نارانجو والنسیا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نقش فرهنگ سازمانی را در نوآوری بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی عامل تعیین کننده کاملاً مشخصی در راهبرد نوآوری است. ضمن اینکه فرهنگ ادھوکراتیک باعث پرورش راهبردهای نوآورانه می شود و در مقابل، فرهنگ های سلسله مراتبی، سازمانها را بیشتر به سمت تقلید از دیگران سوق می دهد. در ایران نیز، تحقیقاتی در زمینه فرهنگ و کارآفرینی سازمانی انجام گرفته است. کاوسی و چاوش باشی (۱۳۸۷) در بررسی و مرور متون فرهنگ کارآفرینی سازمانی، ابعاد درک تغییر، مشارکت، خلاقیت، استقلال طلبی و مسئولیت پذیری، و مخاطره پذیری را برای فرهنگ کارآفرینی سازمانی معرفی کردند. قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی را از دیدگاه کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و نیز تأثیر متغیرهای جمعیت-شناختی مانند جنسیت، سابقه کار و مدرک تحصیلی بر نگرش نسبت به کارآفرینی سازمانی را

---

1. Awwad & Ali  
2. Bhardwaj  
3. Naranjo-Valencia

بررسی کردند. شهرکی پور و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی مشابه نشان دادند سه مؤلفه فرهنگ سازمانی یعنی یکپارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش با کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری دارد؛ اما این رابطه در مؤلفه احساس هویت سازمانی تأیید نشد. علم‌بیگی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که چهار متغیر سبک رهبری، راهبرد سازمانی، نظام کنترل سازمانی و فرهنگ سازمانی بیشترین نقش را در پیش‌بینی توسعه کارآفرینی سازمانی دارند. نتایج تحقیق ویسی و کریم‌زاده (۱۳۸۹) نشان داد توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی را می‌توان در سه دسته عوامل مدیریتی، عوامل انسانی- روان‌شناختی و جهت‌گیری راهبردی طبقه‌بندی کرد. شریفی‌راد و عطایی (۲۰۱۲) در مطالعه خود فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انسجام و یکپارچگی، فرهنگ انطباق‌پذیری و فرهنگ مأموریتی را به عنوان انواع فرهنگ سازمانی، و زیرساخت‌های نوآوری، تأثیر نوآوری، گرایش به نوآوری و اجرای نوآوری را به عنوان ابعاد فرهنگ نوآوری در نظر گرفتند و به این نتیجه رسیدند که به جز فرهنگ انسجام و یکپارچگی، سایر فرهنگ‌های سازمانی با فرهنگ نوآوری ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند. تحقیق حاضر از جهت انتخاب مدل جامع و منسجم فرهنگ کارآفرینانه سازمانی و بررسی کارآفرینی در بخش دولتی ایران، از تحقیقات مشابه متمایز می‌شود.

### کارآفرینی در سازمان‌های دولتی

با افزایش اهمیت پرورش فعالیت‌های کارآفرینانه، بحث‌های زیادی درباره ماهیت و کاربرد کارآفرینی در بخش دولتی ایجاد شده است (Bellone & Goerl, 1992, p.130; Borins, 2000, ) (p.500; Terry, 1998, p.196). امروزه، سازمان‌های بخش دولتی با فشارهای بسیار زیادی برای تطبیق با تغییرات چشمگیر محیط بیرونی مواجه‌اند. مدیران سازمان‌های بخش دولتی باید به کارکنان خود کمک کنند تغییرات محیطی و نیاز فوری انطباق‌پذیری با آن را درک کنند. بدین منظور، تغییر فرهنگ این سازمان‌ها امری ضروری است (Schraeder et al., 2004, p.497). امروزه، رهبران سیاسی به پرورش کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی برای بهبود عملکرد دولت،

تمایل بیشتری دارند (Moon, 1999, p.37). بهبود عملکرد دولت باید یکی از خط‌مشی‌هایی باشد که فعالیت‌های کارآفرینان را در جامعه ارتقا می‌دهد (Moe, 1994, p.117). درک مفهوم کارآفرینی دولتی برای استفاده مؤثر در خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های بخش دولتی بسیار ضروری و مهم است (Leadbeater, 1997, p.43). کارآفرینی دولتی با نوآوری ارتباط دارد و هدفش تدارک و ارائه خدمات دولتی به گونه‌ای است که سرمایه اجتماعی افزایش یابد (Borins, 2000, p.29; Boyett, 1997, p.84; Zhao, 2005, p.29). کارآفرینی در همه سازمان‌ها، صرف‌نظر از اندازه یا نوع آن‌ها، وجود دارد (Caruana et al., 2002, p.46; Reynolds et al., 2004, p.17; Chell, 2001, p.205). سازمان‌های بخش دولتی می‌توانند با اتخاذ رویکرد کارآفرینانه به منابعی که تحت کنترل دارند، ارزش جدیدی برای ذی‌نفعان متعدد خود ایجاد کنند (Caruana et al., 2002, p.47). کارآفرینی بخش دولتی لزوماً به دنبال ثروت نیست و اهدافش ممکن است پولی و مالی نباشد (Boyett, 1997, p.36). ازبورن و گابلر (۱۹۹۲) در معرفی مفهوم کارآفرینی به بخش دولتی، در سطح خط‌مشی‌گذاری و در سطح اجرا، شناخته‌شده‌ترین اندیشمندان‌اند. رویکردهای متفاوتی از جمله کاربرد اصول مدیریت و رهبری راهبردی در بخش دولتی، رویکرد بازآفرینی دولت، خصوصی‌سازی و برون‌سپاری فعالیت‌های دولت، قابلیت کاربرد کارآفرینی را در مدیریت بخش دولتی تأیید می‌کند. با این حال، در معنا و مفهوم کارآفرینی دولتی اتفاق نظر زیادی وجود ندارد و سؤال‌های مهمی در زمینه ماهیت کارآفرینی دولتی مطرح است. در هر حال، بنا بر مباحث مذکور، مجموعه‌ای از عوامل در زمینه سازمان‌های دولتی در تسهیل و ارتقا کارآفرینی مؤثر است. فرهنگ سازمانی یکی از این عوامل است که باید ویژگی‌ها و نحوه تأثیرگذاری آن بر کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی مطالعه شود.

### سؤال‌های تحقیق

بر اساس مباحث فوق، سؤال‌های تحقیق حاضر به شکل زیر طراحی شده است و برای پاسخ به آن‌ها داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل شد.

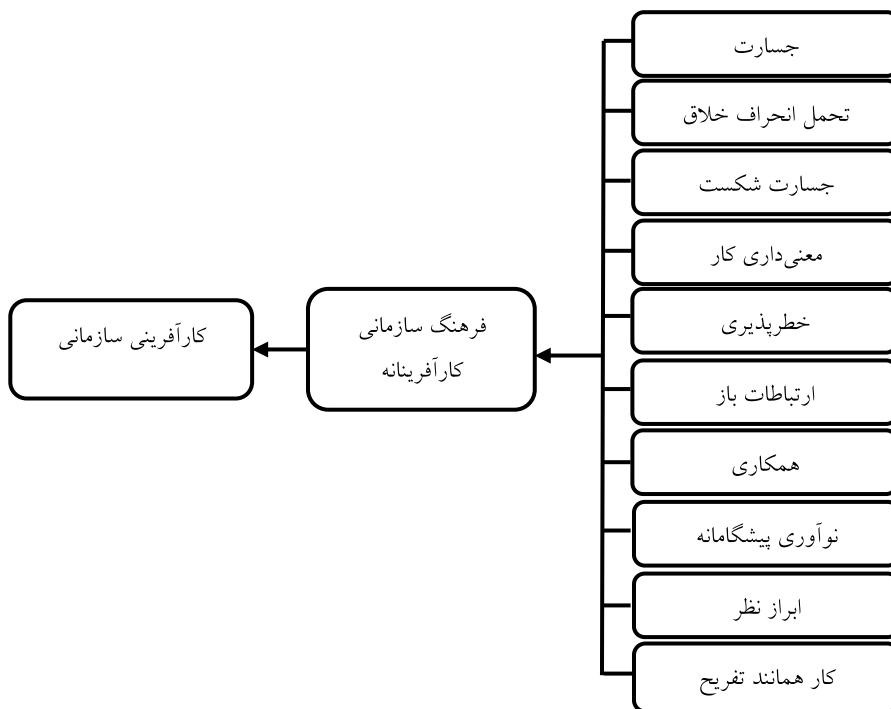
۱. کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه در چه وضعیتی قرار دارد؟



۲. ویژگی‌های کارآفرینانه در فرهنگ سازمانی حاکم بر جامعه مورد مطالعه چه میزان است؟
۳. ابعاد ده‌گانه فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های مورد مطالعه چه وضعیتی دارد؟
۴. رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه چگونه است؟
۵. ابعاد ده‌گانه فرهنگ کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه چه تأثیری دارد؟

### مدل مفهومی تحقیق

بر مبنای بررسی و تحلیل متون موضوع و در راستای تحقق هدف پژوهش و پاسخ به سؤال‌های تحقیق، مدل مفهومی تحقیق طراحی شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و با توجه به فرضیه‌های تحقیق، از نوع تحقیق همبستگی است. جامعه هدف این تحقیق، ادارات مرکزی ۲۷ سازمان دولتی خدماتی است که به نحوی از بودجه دولت استفاده می‌کنند و همچنین، با عرضه خدمات اصلی خود، کسب درآمد دارند. به درآمدزایی سازمان‌های مذکور به این دلیل توجه شده است که سنجش کارآفرینی در این سازمان‌ها جهت‌دار است و پرورش آن در عملکرد این نوع سازمان‌ها نقش چشمگیری دارد. از طرف دیگر، با توجه به کانون اصلی تحقیق که بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر آن است، و در این زمینه، مدیران ارشد سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌کنند، همچنین، درباره سازمان خود و فعالیت‌های آن اطلاعات کاملی دارند، لذا، جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران ارشد اداره‌های مرکزی سازمان‌های دولتی خدماتی مذکور است. این افراد، در مجموع، ۱۹۰ نفر بودند و تمام آن‌ها به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند و پرسشنامه تحقیق برای همه آن‌ها ارسال شد. از این تعداد، ۱۳۵ پرسشنامه کامل برگشت داده شد که نرخ بازگشت بیش از ۷۱ درصد است. این میزان برای تحلیل پذیرفتنی است.

## ابزار گردآوری اطلاعات و روایی و پایایی آن

به دلیل فقدان ابزاری که متغیرهای تحقیق را به‌طور کامل پوشش دهد، پرسشنامه تحقیق حاضر محقق ساخته است. سؤال‌های پرسشنامه بر اساس ابعاد و شاخص‌های هر متغیر و با توجه به هدف‌های تحقیق طراحی شد و شاخص‌های مربوط به هر متغیر با سؤال‌های مطرح شده، پوشش داده شد. برای سنجش روایی محتوا و روایی ظاهر ابزار پژوهش، نظرهای اصلاحی استادان و خبرگان مدیریت، اعمال و اعتبار محتوایی و ظاهری تأیید شد. علاوه بر این، برای اطمینان از روایی سازه ابزار تحقیق روش تحلیل عاملی اجرا شد. مقدار شاخص کی‌ام<sup>۱</sup> برای داده‌های

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)

تحقیق برابر ۰/۷۵۶ است که چون بیشتر از ۰/۶ است، تحلیل عاملی روش مناسبی برای سنجش روایی سازه پرسشنامه است. علاوه بر این، سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده در آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب بوده و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. خروجی‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد مقادیر اشتراک استخراجی در تمامی موارد بیشتر از ۰/۵ و در حد قابل قبول است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی، روایی سازه ابزار تحقیق نیز تأیید شد. در پژوهش حاضر به منظور انجام‌دادن پیش‌مطالعه و محاسبه ضریب آلفا، تعداد بیست پرسشنامه، به صورت آزمایشی، توزیع شد و ضریب آلفا برای متغیرهای تحقیق و نیز کل پرسشنامه به دست آمد. بالابودن ضرایب به‌دست‌آمده، به ویژه ضریب کل پرسشنامه، که بیش از ۹۴ درصد است، نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه تحقیق است. ضریب آلفا برای متغیر فرهنگ سازمانی ۰/۹۴۸ و برای متغیر کارآفرینی سازمانی ۰/۷۳۸۴ است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

هر چند حجم نمونه تحقیق حاضر بزرگ است، برای اطمینان بیشتر از نرمال‌بودن توزیع داده‌ها آزمون کولموگروف-اسمیرنوف اجرا شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد همه عوامل توزیع نرمال دارند. بنابراین، برای آزمون فرضیه‌ها آزمون‌های آماری پارامتریک اجرا می‌شود. برای بررسی وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های مورد مطالعه، آزمون میانگین جامعه اجرا شد. از آنجا که طیف پنج‌گزینه‌ای در سؤال‌ها به‌کار گرفته شد، لذا، آزمون میانگین با مقدار مفروض ۳ انجام گرفت. داده‌های آماری حاصل از آزمون تی برای فرضیه آماری در جدول ۱ نشان داده شده است.

$$\begin{cases} H_0: \mu=3 \\ H_1: \mu \neq 3 \end{cases}$$

جدول ۱. نتایج آزمون میانگین جامعه برای بررسی وضعیت کارآفرینی سازمان‌ها

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	تفاوت با میانگین	میانگین
تأیید فرض صفر	۰/۰۰	۰/۰۵	-۰,۳۶۹	۲,۶۳۱

نتایج فوق نشان می‌دهد وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، کمی پایین‌تر از حد متوسط است. بنابراین، این سازمان‌ها در وضعیت کارآفرینی بالایی قرار ندارند. علاوه بر این، اطلاعاتی که از مصاحبه با برخی مدیران سازمان‌های مورد مطالعه به دست آمد، نیز، نتیجه فوق را تأیید می‌کند. برای بررسی وضعیت کارآفرینانه بودن فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، آزمون میانگین اجرا شد. نتایج حاصل از انجام این آزمون به شرح جدول ۲ است. برای هر یک از متغیرهای مدل مفهومی، فرضیه آماری زیر بررسی شد.

$$\begin{cases} H_0: \mu=3 \\ H_1: \mu \neq 3 \end{cases}$$

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین برای بررسی کارآفرینانه بودن فرهنگ سازمانی

متغیر	میانگین	معنی داری	حد پایین	حد بالا	نتیجه آزمون
جسارت	۳,۵۱۱۱	۰,۰۰	۰,۳۹۸۰	۰,۶۲۴۲	تأیید فرض صفر
تحمل انحراف خلاق	۳,۱۰۳۷	۰,۰۰	۰,۰۰۵	۰,۲۰۶۹	تأیید فرض صفر
جسارت شکست	۳,۱۹۲۶	۰,۰۰	۰,۰۹۰۸	۰,۲۹۴۴	تأیید فرض صفر
معنی داری کار	۱,۹۴۸۱	۰,۰۰	-۱,۱۷۱۰	-۰,۹۳۲۷	تأیید فرض صفر
ریسک‌پذیری	۲,۶۱۴۸	۰,۰۰	-۰,۴۱۱۲	-۰,۱۲۹۸	تأیید فرض صفر
ارتباطات باز	۲,۶۵۱۹	۰,۰۰	-۰,۴۰۰۳	-۰,۱۰۵۵	تأیید فرض صفر
همکاری	۲,۷۴۰۷	۰,۰۲	-۰,۴۰۲۱	-۰,۱۱۶۴	تأیید فرض صفر
نوآوری پیشگامانه	۱,۷۷۷۸	۰,۰۰	-۱,۳۳۹۶	-۱,۱۰۴۹	تأیید فرض صفر
ابراز نظر	۲,۰۴۴۴	۰,۰۰	-۱,۰۸۷۰	-۰,۸۲۴۱	تأیید فرض صفر
کار همانند تفریح	۲,۹۶۳۰	۰,۰۰	-۰,۳۸۸۷	-۰,۰۹۹۰	تأیید فرض صفر
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۲,۸۵۶۲	۰,۰۰	-۰,۳۹۹۸	-۰,۱۰۲۲	تأیید فرض صفر

بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵، فرض صفر تأیید می‌شود. مقادیر حد بالا و حد پایین در آزمون میانگین نیز این امر را تأیید می‌کند. از آنجا که میزان تفاوت با میانگین، منفی است، وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی مورد مطالعه پایین‌تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است و از وضعیت کارآفرینانه بودن فاصله دارد. ضمن اینکه حد بالا و حد پایین در آزمون فوق در تمامی موارد به جز متغیرهای جسارت، تحمل انحراف خلاق و

جسارت باخت و شکست، منفی است. وضعیت سازمان‌های مورد مطالعه از نظر ابعاد جسارت، تحمل انحراف خلاق و جسارت شکست اندکی بهتر از سایر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است. برای بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی نیز آزمون همبستگی اجرا شد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی فرضیه آماری در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی فرهنگ سازمانی و کارآفرینی در سازمان‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	معنی داری	ضریب همبستگی
جسارت	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۳۱۶
تحمل انحراف خلاق	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۳۴۵
جسارت شکست	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۳۳۰
معنی داری کار	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۳۰۸
ریسک‌پذیری	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰۷	۰,۲۳۰
ارتباطات باز	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۳۵۰
همکاری	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۴۷۴
نوآوری پیشگامانه	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰۲	۰,۲۶۴
ابراز نظر	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۱۷	۰,۲۰۴
کار همانند تفریح	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۲۹۷
فرهنگ کارآفرینانه سازمانی	کارآفرینی سازمانی	۰,۰۰	۰,۵۴۶

نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای مستقل (ابعاد فرهنگ سازمانی) و متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) نشان می‌دهد که همبستگی این متغیرها در سطح خطای ۰,۰۵ مثبت معنی دار است. ضریب همبستگی به دست آمده برای متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی برابر ۰,۵۴۶ است. بدین ترتیب، فرض صفر مبنی بر اینکه بین وضعیت فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه ارتباط معنی داری وجود دارد، تأیید می‌شود. برای بررسی تأثیر متغیر فرهنگ بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه رگرسیون خطی چندگانه به کار گرفته شد. در تحقیق حاضر، مقدار آماره آزمون دوربین-واتسون برابر ۲,۱۳۴ به دست آمد که در فاصله ۱,۵ تا ۲,۵ قرار دارد. علاوه بر این، برای به کارگیری رگرسیون باید خطاها

توزیع نرمال با میانگین صفر داشته باشند. نتیجه آزمون و نمودار توزیع خطاها نشان داد توزیع خطاها تقریباً نرمال است و مقدار میانگین نیز برابر صفر است. بنابراین، فرض نرمال بودن خطاها نیز برقرار بوده و می‌توان رگرسیون چندمتغیره را اجرا کرد. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ضریب تعیین برای عوامل مورد بررسی برابر ۰٫۶۶۳ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل مورد مطالعه بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است و ۶۶٫۳ درصد از تغییرپذیری در کارآفرینی سازمانی به وسیله شاخص‌های فرهنگ سازمانی توضیح داده می‌شود. به علاوه، نتایج تحلیل واریانس آزمون رگرسیون نشان می‌دهد معنی‌داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد کمتر از ۰٫۰۵ است. بنابراین، مدل رگرسیون تغییرات در متغیر وابسته را توضیح می‌دهد.

جدول ۴. خلاصه نتایج مدل رگرسیون

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	خطای معیار تخمین	دوربین- واتسون
۰٫۶۸۲	۰٫۶۶۳	۰٫۵۴۲	۰٫۱۵۲	۲٫۱۳۴

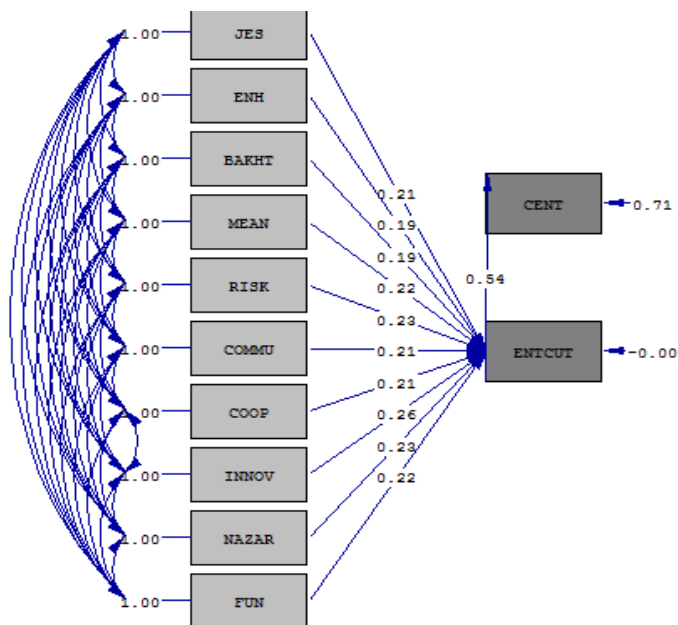
جدول ۵. نتایج آزمون رگرسیون و معنی‌داری عوامل

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
	B	خطای معیار			
مقدار ثابت	۰٫۹۴۵	۰٫۲۷۲	---	۳٫۴۸۰	۰٫۰۰۱
جسارت	۰٫۲۹۵	۰٫۰۹۵	۰٫۳۹۶	۴٫۹۹۴	۰٫۰۰۰
تحمل انحراف خلاق	۰٫۲۲۵	۰٫۰۵۰	۰٫۳۵۷	۴٫۴۹۹	۰٫۰۰۰
جسارت شکست	۰٫۲۵۷	۰٫۰۷۵	۰٫۳۷۸	۴٫۶۵۵	۰٫۰۰۰
معنی‌داری کار	۰٫۰۳۴	۰٫۰۴۲	۰٫۰۱۲	۰٫۸۷۴	۰٫۶۵۳
خطرپذیری	۰٫۰۸۷	۰٫۰۳۸	۰٫۱۴۹	۱٫۵۳۵	۰٫۲۵۳
ارتباطات باز	۰٫۰۹۰	۰٫۰۴۲	۰٫۱۵۲	۱٫۱۴۷	۰٫۱۱۵
همکاری	۰٫۰۹۱	۰٫۰۵۰	۰٫۱۵۹	۱٫۱۶۴	۰٫۳۸۳
نوآوری پیشگامانه	۰٫۰۹۷	۰٫۰۳۹	۰٫۰۱۰	۰٫۴۲۶	۰٫۸۷۰
ابراز نظر	۰٫۰۲۴	۰٫۰۴۳	۰٫۱۳۴	۱٫۵۸۵	۰٫۱۶۹
کار همانند تفریح	۰٫۱۰۰	۰٫۰۴۴	۰٫۱۶۷	۲٫۲۶۶	۰٫۰۲۵

در جدول ۵ ضرایب استاندارد و معنی‌داری تأثیر هر یک از ابعاد فرهنگ کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی نشان داده شده است. بر اساس نتایج جدول ۵ در جامعه مورد مطالعه، ابعاد جسارت، تحمل انحراف خلاق، جسارت شکست و کار همانند تفریح تأثیر بیشتری بر کارآفرینی سازمانی دارد و این تأثیرگذاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است.

### آزمون مدل مفهومی تحقیق

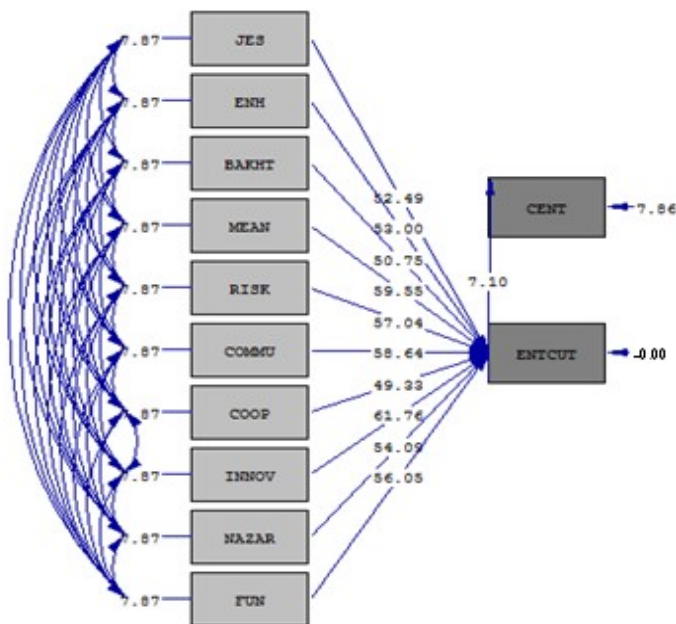
برای بررسی مدل مفهومی تحقیق و تأیید آن، مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. بدین ترتیب که میزان تأثیرگذاری متغیرها و برازش کلی مدل بررسی شد. هدف اصلی به‌کارگیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، آزمون برازش کلی مدل مفهومی از طریق بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد)

در این مدل، برای بررسی برازش کل‌خیز دو بررسی شد. نسبت‌خیز دو به درجه آزادی برابر

۱،۶۳۵ است. به دلیل اینکه مقادیر کوچک خی دو نشان‌دهنده نیکویی برازش است، لذا، در مدل فوق نیکویی برازش وجود دارد. علاوه بر این، شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب استیگر<sup>۱</sup> برای مدل فوق برابر ۰،۰۷۲ به دست آمد که حاکی از برازش بسیارخوب مدل تحقیق است. شاخص برازش مدل<sup>۲</sup> برابر ۰،۹۸ است که این شاخص نیز نشان‌دهنده برازش خوب مدل تحقیق است. از آنجایی که در این تحقیق فرضیه‌ها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد یا خطای ۰،۰۵ آزمون می‌کند، در آزمون تی عددی معنادار است که کوچکتر از ۱،۹۶- و بزرگتر از ۱،۹۶+ باشد. به این معنی که اگر در آزمون تی عددی بین ۱،۹۶- تا ۱،۹۶+ باشد، بی‌معنا است. در شکل ۳ اعداد به‌دست‌آمده از آزمون تی برای بررسی روابط علی متغیرها نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل ساختاری (معناداری اعداد)

1. RMSEA
2. GFI



## بحث و نتیجه گیری

همانند نتایج به دست آمده از تحقیق موریس و جونز (۱۹۹۹، ص ۸۵) و شین و ونکاتارامن (۲۰۰۰، ص ۲۲۰)، مطالعه حاضر، رابطه فرهنگ سازمانی را با کارآفرینی سازمانی تأیید کرد. شاخص‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه اکوال (۱۹۹۴)، وینسلو (۱۹۹۰)، و کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰)، با شاخص‌های مورد مطالعه در تحقیق حاضر همراستاست. تحقیق حاضر نشان داد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه از ویژگی‌های کارآفرینانه فاصله دارد. به طور مشخص، این نتیجه به دست آمد که ضعف فرهنگ کار تیمی و مقاومت‌های شدید در برابر تغییرات از مهم‌ترین نارسایی‌ها است و از آنجا که این دو شاخص از ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است، باید به آن بیشتر توجه شود. البته، سایر شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی نیز در وضعیت مناسبی قرار نداشتند. به منظور ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان باید شاخص‌ها و ویژگی‌های این نوع فرهنگ سازمانی را در نظر داشت و به مسائلی که در تغییر فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود توجه کرد. جدول ۶ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، توجه به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، اقدام‌های ضروری و مسیر حرکت به سمت پرورش چنین فرهنگی را در سازمان‌ها مشخص می‌کند. البته برخی از این راهکارها، مانند کاهش مقاومت در برابر تغییرات یا ایجاد فرهنگ کار تیمی، مستلزم برنامه‌ریزی خاصی است.

### جدول ۶. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

#### ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

تأکید بر اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری، مفید شمردن دانش افراد سازمان، احساس تعهد و وفاداری اعضا به سازمان، تلقی افراد از کار در سازمان همانند تفریح، تلقی پرمعنی و ارزشمند بودن کار سازمان برای مشتریان، توجه بی‌وقفه و مستمر به جزئیات، افراد، ساختار و فرایندها، میدان‌دادن به افراد خلاق و مبتکر، حمایت آیین‌ها، شعائر و رسوم سازمانی از رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه، حاکم بودن این اصل که کارکنان با ارزش‌ترین منبع سازمانی‌اند، عدم مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ کار تیمی، تأکید بر نتیجه و دستیابی به چشم‌انداز سازمان.

منبع: یافته‌های تحقیق

نکته مهم دیگر نقش فرهنگ ملی در شکل‌گیری رفتارها و عملکردهای سازمانی، به طور کل و رفتار کارآفرینانه سازمانی، به طور خاص، است. به عبارت دیگر، یکی از دلایل ضعف فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های مورد مطالعه در این تحقیق ویژگی‌های فرهنگ جامعه است. یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های تکمیلی با عقیده موریس (۱۹۹۸) همراستاست که معتقد است برای پرورش کارآفرینی در فرهنگ ملی باید فعالیت کارآفرینانه را حمایت و تشویق کند. در این زمینه، نظر تالکوت پارسونز، ماکس وبر و دیوید مک‌کلند درباره عوامل مؤثر بر ایجاد و پرورش فرهنگ کارآفرینانه در سطح جامعه شایان توجه است. پارسونز بر عواملی مانند شیوه جامعه‌پذیری، میزان رشد و انسجام شخصیت، استقلال فردی، طرز تلقی از کار و جامعه، سخت‌کوشی، پشتکار و وقت‌شناسی تأکید دارد. ماکس وبر توسعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه را متأثر از چهار عامل تشویق به کار برای کسب سعادت، خطرپذیری برای تغییر سرنوشت، برنامه‌ریزی برای آینده، و صرفه‌جویی می‌داند (Haug & Pardy, 1999, p.442). مک‌کلند نیز، عواملی مانند شیوه جامعه‌پذیری، شیوه‌های تربیتی والدین، ایدئولوژی حاکم، و تحرک اجتماعی را بر توسعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه مؤثر می‌داند (Brockhaus & Hurwitz, 2000, p.35). بنابراین، ضعف فرهنگ کارآفرینانه جامعه ریشه اصلی ضعف فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌ها است و برای ارتقای آن توجه به عوامل مذکور برای پرورش فرهنگ کارآفرینانه در سطح جامعه و به تبع آن، در سطح سازمان‌ها مؤثر است. در سطح سازمان، مدیران ارشد علت اصلی قوت یا ضعف فرهنگ کارآفرینانه هستند. بسیاری از محققان بر نقش حمایت مدیریت در ایجاد فضای درون‌سازمانی پرورش‌دهنده کارآفرینی بی‌سار تأکید کرده‌اند (Honsby et al., 2002, p.255; Pinchot, 1985, ) (p.112; Zahra et al., 1999, p.60; Zampetakis & Moustakis, 2007, p.22). به طوری که در سطح سازمانی نقش مدیران ارشد در ایجاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بنیادین است. بنابراین، ضعف فرهنگ کارآفرینانه در سطح جامعه و عدم حمایت واقعی و جدی مدیران ارشد از کارآفرینی سازمانی علل اصلی ضعف فرهنگ کارآفرینانه سازمانی تلقی می‌شود.

علاوه بر این، همانند بسیاری از نظریه‌پردازان و محققان (Ramamurti, 1986, p.156; Sadler, )

37, p.2000) که بر مشهود بودن بخش دولتی اعتقاد دارند، تحقیق حاضر نیز نشان داد جامعه و رسانه‌ها نسبت به اقدام‌های سازمان‌های بخش دولتی بسیار حساس است و این عامل مانعی در جهت پرورش فعالیت‌های مخاطره‌آمیز و نوآورانه است. رامامورتنی معتقد است کارآفرینان دولتی می‌توانند از مشهود بودن بالای اقدام‌های بخش دولتی به عنوان فرصتی برای فعالیت‌های کارآفرینانه استفاده کنند. برخلاف این نکته، پاسخگویان تحقیق حاضر، فقط، بر بازدارنده بودن این مسئله تأکید داشتند. تحقیقات آینده می‌تواند با رویکردی نظام‌مندتر نقش فرهنگ سازمانی و سایر متغیرهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های بخش دولتی بررسی کند.

## منابع و مأخذ

۱. شهرکی پور، حسن؛ ندری، خدیجه؛ شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان» فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره چهارم، صفحات ۱۳۶-۱۰۹.
۲. علم‌بیگی، امیر؛ ملک محمدی، ایرج؛ مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۹). «بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی» مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۰، شماره اول، صفحات ۲۹-۲۱.
۳. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسین؛ حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). «فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی». چشم انداز مدیریت دولتی، شماره اول، صفحات ۳۹-۲۵.
۴. کاوسی، اسماعیل؛ چاوش باشی، فرزانه (۱۳۸۷). «فرهنگ و کارآفرینی سازمانی». مجموعه مقالات فرهنگ و کارآفرینی، صفحات ۸۴-۶۳، ویراستار: رضا صالحی امیری، تهران، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۵. ویسی، رضا؛ کریم‌زاده، پریسا (۱۳۸۹). «توسعه فرهنگ کارآفرینی، عوامل و راهکارها: مطالعه موردی دانشگاه پیام نور استان مازندران». دوفصلنامه برنامه و بودجه، شماره ۱۱۱، صفحات ۱۵۹-۱۸۳.
6. Awwad, M.S. & Ali, H.K. (2012). "Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14 (1), 115-136.
7. Bellone, C.J. & Goerl, G.F. (1992). "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy". *Public Administration Review*, 52 (2), 130-134.
8. Bhardwaj, B. R. (2012). "Internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing CEAI model for emerging economies", *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (1), 70-87.
9. Borins, S. (2000). "Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers". *Public Administration Review*, 60(6), 498-507.
10. Boyett, I. (1997). "The public sector entrepreneur – a definition". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3 (2), 77-92.

11. Brockhaus, R. & Hurwitz, P. (2000). The psychological of the entrepreneur, In: Sexton, D. & Smilor, R. *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge: Ballinger.
12. Burgelman, R.A. (1983). "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy". *Academy of Management Review*, 8 (1), 32-47.
13. Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan, B. (2002). "Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities". *The Service Industries Management Journal*, 22 (2). 43-58.
14. Chell, E. (2001). "Entrepreneurship: globalization, innovation and development". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7 (5), 205-206.
15. Cornwall, J. and Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Richard Irwin.
16. Dess, G.D., Lumpkin, G.T. and McGee, J.E. (1999). "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research direction". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (3), 85-102.
17. Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). "Guest editors` introduction: Corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11 (5-6), 5-15.
18. Haung, H.M. & Pardy, W. (1999). "Community entrepreneurship in northeast land". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5 (4), 441-464.
19. Hisrich, R.D., Peters, M. P. & Shepard, D. A. (2005). *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill.
20. 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.
21. Jennings, D.F. (1994). *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*. Ohio: South Western Publishing.
22. Kavousy, E., Shahhosseini, A., Kiasi, S., & Tohid, F. (2010). "Cultural entrepreneurship strategies in Iran". *Serbian Journal of Management*, 5 (2),: 227-241.
23. Kuratko, D.F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. (2004). "Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory research and practice". *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7 (1), 7-45.
24. Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos Publication.
25. Leavy, B. (2005). "A leader`s guide to creating an innovative culture". *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38-45.
26. Lessen, A. H. (2007). "Corporate entrepreneurship: an empirical study of the importance of strategic consideration in the creation of radical innovation". *Managing Global Transitions*, 5 (2), 109-131.
27. Marzban, S., Moghimi, S.M. & Ramezan, M. (2013). "The effective factors in organizational entrepreneurship climate Evidence from University of Tehran". *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 5 (1), 76-93.
28. McGuire, S. (2001). *Entrepreneurial organizational culture*, Boston: Pearson.
29. Miles, M.B., & Covin, J.G. (2002). "Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (3), 21-40.

30. Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum". *Strategic Management Journal*, 1(1), 1-25.
31. Moe, R.C. (1994). "The "Reinventing Government" Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences". *Public Administration Review*, 54(2), 111 -22.
32. Moon, M.J. (1999). "The pursuit of managerial entrepreneurship: does organization matter?". *Public Administration Review*, 59(1), 31-43.
33. Morris, M. H., & Jones, F.F. (1999). "Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (1), 71-91.
34. Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Westport, CT: Quorum.
35. Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D.J. & Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture". *Management Decision*, 49 (1), 55-72.
36. Osbourne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. MA: Addison-Wesley.
37. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York: Harper & Row.
38. Ramamurti, R. (1986). "Public Entrepreneurs: Who they are and how they operate". *California Management Review*, 28 (3), 142-164.
39. Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., Arenius, P., Fitsimmons, P., Minniti, M., Murray, S., O'Goran, C. and Roche, F. (2004). *Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
40. Rutherford, M. W. & Holt, D. T. (2007). "Corporate entrepreneurship: an empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents". *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 429-446.
41. Sadler, R.J. (2000). "Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon". *Australian Journal of Public Administration*, 59 (2), 25-43.
42. Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2004). "Organizational culture in public sector organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 492-502.
43. Shane, S., & Venkaraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship a field of research", *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
44. Sharifirad, M.S. & Ataei, V. (2012). "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs". *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (5), 494-517.
45. Terry, L.D. (1998). "Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement". *Public Administration Review*, 58 (3), 194-200.
46. Winslow, E.K. (1990). "The issue of motivating entre (Intra) preneurial behavior". *The Journal of Creative Behavior*, 24 (3), 256-262.
47. Zahra, S.A., Jennings, D.F. and Kuratko, D.F. (1999). "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (2), 45-65.
48. Zampetakis, L.A., and Moustakis, V. (2007). "Entrepreneurial behavior in the Greek public sector". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13 (1), 19-38.
49. Zhao, F. (2005). "Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation". *International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research*, 11 (1), 25-41.