

# تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی در یک شرکت دولتی

## بر اساس مدل کامرون و کوئین

اصغر آقائی<sup>۱</sup>، حسین طاهری<sup>۲</sup> و مهدی معنوی شاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۳۰

### چکیده

زمینه و هدف: یکی از مهم‌ترین راهکارهای پرورش ایده‌های نو و کارآفرین، بنیان نهادن فرهنگ کارآفرینی در سازمان است. بنابراین هدف این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کوئین بر کارآفرینی در یک شرکت دولتی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۶۹۱ نفر از کارکنان یک شرکت دولتی است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد آن ۲۵۲ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و کارآفرینی مارگارت هیل (۱۹۹۶) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌های یادشده توسط اساتید و صاحب‌نظران تایید شد و ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۴، به دست آمد. همچنین برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف، رگرسیون خطی ساده و چندگانه استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های فرهنگ توسعه‌گرایی، مراتب‌گرایی و گروه‌گرایی به ترتیب در این شرکت دولتی دارای بیشترین تأثیر معنادار بر کارآفرینی بود اما مؤلفه فرهنگ نتیجه‌گرایی تأثیر معناداری بر کارآفرینی نداشت.

نتایج: با توجه به اینکه بر اساس نتایج به دست آمده فرهنگ سازمانی غالب در شرکت یادشده فرهنگ توسعه‌گرایی است. پیشنهاد می‌شود، این شرکت برای حفظ پایایی و پویایی و همچنین ارتقای وضعیت کارآفرینی، فرهنگ سازمانی توسعه‌گرایی را تقویت کند.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدل کامرون و کوئین، کارآفرینی سازمانی، توسعه‌گرایی، مراتب‌گرایی، گروه‌گرایی و نتیجه‌گرایی.

□ استناد: آقائی، اصغر؛ طاهری، حسین؛ معنوی شاد، مهدی (زمستان، ۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی در یک شرکت دولتی بر اساس مدل کامرون و کوئین. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۴)، ۶۶۳-۶۸۲.

۱. استادیار گروه آماج و پشتیبانی دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: aghaee\_1340@yahoo.com

۲. مربی گروه تربیت بدنی دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: hoseintaheri1363@chmail.ir

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی.

## مقدمه

در جهان امروز، انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، انقلاب الکترونیک، تحولات مفهومی در نظام‌های قدرت و ثروت و تغییرات بنیادین فرهنگی، جوامع انسانی را در معرض تحول پرشتاب و غیرقابل پیش‌بینی قرار داده است (زاللی، رضوی و محمدزاده پارچین، ۱۳۹۲، ص ۹۰). وضعیت کنونی جامعه مبین فقدان توازن، پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و ناتوانی آن‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌ها است. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و برای استفاده از فرصت‌ها باید به دنبال تغییرات کارآمد و تحول باشند و خود را با تغییرات منطبق سازند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروز باشند (کلاته سیف‌ری و تندنویس، ۱۳۹۱، ص ۱۰۶). همچنین سازمان‌های عصر حاضر با تحولات و تهدیدهای گسترده ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی روبه‌رو هستند و تضمین و تداوم حیات و بقای سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری، ابداع، خلق محصولات یا خدمات، فرایندها و روش‌های جدید بستگی زیادی دارد. از این‌رو سازمان‌ها، به کارآفرینی سازمانی، به دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند، توجه خاصی دارند (پیمانی‌زاد و قاسم‌علیپور، ۱۳۹۱، ص ۳۱). فرایند کارآفرینی و خلاقیت است که اساس و زمینه‌ساز تغییر و تحول به‌شمار می‌رود. افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند، دچار توقف، سکون و اضمحلال می‌شوند (طاهری، شایان جهرمی و ترابی، ۱۳۹۲، ص ۴۶). به باور بسیاری از صاحب‌نظران، کارآفرینی نیروی محرکه تغییرات اقتصادی و اجتماعی است و در عصر حاضر، کارآفرینان سنگ بنا و شالوده سیستم اقتصادی هر کشور به‌شمار می‌روند. کارآفرینی سازمانی، دربرگیرنده تلاش‌های کارآفرینانه‌ای است که به حمایت‌های سازمانی و اختصاص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، فرایندی و تولیدی احتیاج دارد (کریمی، رضایی، احمدپور و انصاری، ۱۳۹۲، ص ۱۶۴). شرایط اقتصادی، صنعتی و اجتماعی-فرهنگی امروزه کشورمان به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌حل‌های جدید متفاوتی را می‌طلبد. روند رو به افزایش جمعیت کشور، ترکیب جمعیتی جوان، ناتوانی بخش‌های تولیدی در جذب نیروی کار، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و عواملی نظیر این، دلایلی هستند

که موجب می‌شود سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان کشور برای حل این مشکل به‌طور جدی به دنبال یافتن روزهایی باشند و این راهکار، چیزی جز مقوله کارآفرینی نیست، زیرا کارآفرینی به‌عنوان موتور توسعه اقتصادی کشورها شناخته شده است. استقرار و نهادینه کردن موانع مقوله کارآفرینی، از سویی مستلزم رفع موانعی نظیر قالب‌های ذهنی در سطح اشخاص و از سوی دیگر مستلزم برطرف کردن موانع سازمانی در سطح سازمان‌ها و شرکت است (کلاته سیفری و تندنویس، ۱۳۹۱، ص ۱۰۷). یکی از شاخص‌های کلیدی برای کارآفرین شدن شرکت‌ها وجود فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> کارآفرینانه‌منسجم، است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۶۴). با توجه به این‌که فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، فرهنگ سازمانی می‌تواند توانایی یک سازمان را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهد.

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به‌وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دست‌خوش تغییر شود. به‌عبارت‌دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد (لائو و نجو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۱۰۵). در این بین، شرکت دولتی مورد مطالعه یک شرکت انسان‌محور است که هیچ خط تولید و یا محیط و دارایی فیزیکی خاصی به‌جز کارکنان نداشته و سازمانی انسانی بوده و کلیه فعالیت‌های آن فقط براساس دانش و تجربه کارکنان آن صورت می‌گیرد. بنابراین براساس نظر سیزیونین<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، سرمایه انسانی در سازمان، راهبردی‌ترین و اساسی‌ترین راه افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است. از طرفی با توجه به اینکه در این شرکت مسائلی از قبیل؛ تغییر و تحول سریع فناوری، رقابت پیچیده، رشد سریع تعداد رقبای جدید، تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان، میل کلی به بالابردن بازدهی و بهره‌وری، مطرح است، یکی از راه‌های مواجهه با این مسائل و تهدیدها، استفاده از نقش فعال و تأثیرگذار کارآفرینی سازمانی به‌عنوان عامل محرک و تقویت‌کننده رقابت، نوآوری و همچنین عامل بقا، پایایی و پویایی شرکت در

1. Organizational Culture  
3. Ciziuniene

2. Lao & Najho

بین رقبا است؛ که رسیدن به این هدف نیازمند زیربنا و ابزاری است که از آن جمله می‌توان به داشتن فرهنگ سازمانی مثبت، مناسب، منطبق و در راستای اهداف سازمانی اشاره کرد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی شامل؛ فرهنگ توسعه‌گرا، گروه‌گرا، نتیجه‌گرا و مراتب‌گر بر کارآفرینی است.

## مبانی نظری

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود، فلسفه‌ای است که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضا سازمان مشترک هستند. در هر سازمانی الگوهای از باورها، نمادها، شعایر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به‌مرور زمان به‌وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند در مواردی مانند سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بین اعضا به‌وجود آید (کاوسی، ۱۳۸۸، ص ۱۳).

به‌طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و نمایانگر ویژگی‌های معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند. به عبارتی، فرهنگ سازمانی درک کلی است که اعضا از سازمان دارند. آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های عمومی است بدان معنی است که سازمان دارای فرهنگ‌های فرعی است. بیشتر سازمان‌ها دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی هستند. فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که بیشتر اعضای سازمان در آن‌ها مشترک یا سهمیم هستند. فرهنگ‌های فرعی، بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. اگر یک سازمان فرهنگ حاکم نداشته باشد و تنها دارای تعداد زیادی زیرمجموعه‌های فرهنگی باشد، در آن صورت ارزش فرهنگ سازمانی (به‌عنوان یک متغیر مستقل) بسیار پایین می‌آید زیرا در آن صورت کسی نمی‌تواند رفتار مناسب را از رفتار نامناسب تشخیص دهد و تصمیم‌گیری کند (منوریان و احمدی تنکابنی، ۱۳۹۱، ص ۵۵). با نگاهی دقیق به تعاریف پی می‌بریم که زمینه

اصلی فرهنگ سازمان وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. همچنین فرهنگ سازمانی به یک دسته از ارزش‌ها اطلاق می‌شود که اغلب مورد پذیرش و تایید قرار می‌گیرند، در داخل سازمان به اشخاص کمک می‌کنند تا آن‌ها نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می‌شوند و اقداماتی که غیرقابل قبول به حساب می‌آیند، معرفت پیدا کنند (منوریان و احمدی تنکابنی، ۱۳۹۱، ص ۵۶).

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرگریس<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که براساس آن به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی باهم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۲، ص ۱۳). ادگار شاین<sup>۲</sup> نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته‌شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزا و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۲، ص ۱۳).

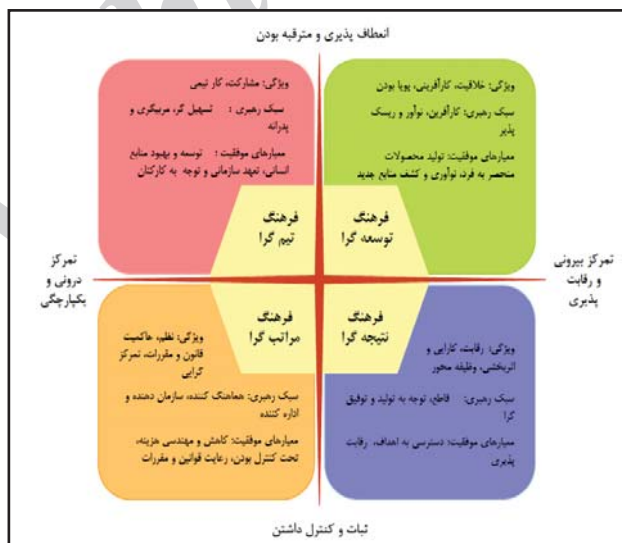
انواع فرهنگ سازمان براساس مدل کامرون و کوئین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶): براساس مدل کامرون و کوئین، فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی، بنا نهاده شده است. از این چارچوب چهار نوع فرهنگ غالب به‌دست می‌آید. از آنجاکه فرهنگ، ارزش‌های اصلی، مفروضات اساسی، تفسیرها و نگرش‌های موجود در یک سازمان را توصیف می‌کند، انتظار می‌رود که کلیه ویژگی‌های سازمان‌ها در دو بعد اصلی و چهار نوع فرهنگ سازمانی منعکس شود. بنابراین، دو بعد اصلی شاخص‌های مزبور را

1. Chris Argyris

2. Schein.edgar

3. Cameron Kime & Quinn

در چهار دسته سازمان‌دهی می‌کنند. یک بعد، شاخص‌هایی از اثربخشی که بر انعطاف‌پذیری تأکید داشتند، از شاخص‌هایی که بر ثبات تأکید داشتند متمایز می‌سازد. بدین معنا که برخی از سازمان‌ها اگر پویا و انطباق‌پذیر باشند (مثل مایکروسافت و نایک)، به‌نظر اثربخش می‌رسند، درحالی‌که برخی دیگر از سازمان‌ها اگر قابل پیش‌بینی و ثابت باشند به‌نظر اثربخش می‌آیند. این بعد، پیوستاری را تشکیل می‌دهد که در یک‌سوی آن سازمان‌های منعطف و در سوی دیگر آن سازمان‌های باثبات قرار می‌گیرند. بعد دوم شاخص‌هایی از اثربخشی را که بر جهت‌گیری درونی و انسجام تأکید داشتند، از شاخص‌هایی که بر جهت‌گیری‌های بیرونی و تمایز تأکید می‌ورزند، متمایز می‌سازد. در همین راستا برخی از سازمان‌ها به‌دلیل برخورداری از ویژگی هماهنگی‌های درونی بالا، سازمان‌های اثربخشی تلقی می‌شوند، درحالی‌که برخی از سازمان‌ها به‌دلیل آنکه بر تعامل و یا رقابت با سازمان‌های بیرون از مرزهای خود تمرکز می‌کنند اثربخش محسوب می‌شوند. این بعد نیز پیوستاری را تشکیل می‌دهد که در یک سر طیف آن سازمان‌های به‌هم‌پیوسته، هماهنگ و هم‌صدا و در سر دیگر آن سازمان‌های مستقل و مجزا از هم قرار دارد. از تقاطع این دو پیوستار چهار ربع شکل می‌گیرد که هریک نمایانگر مجموعه‌ای متمایز از شاخص‌های اثربخشی است. این شاخص‌ها، ارزش‌های پایه‌ای را که سازمان‌ها بر آن اساس مورد قضاوت قرار می‌گیرند، تعریف می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۲۰۰۶)

فرهنگ مراتب‌گرایی (سلسله‌مراتبی): سازمانی دارای فرهنگ مراتب‌گرایی است که بر ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد، مکانی کاملاً رسمی و ساختاریافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده است که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. عامل انسجام و یکپارچگی سازمان، قوانین رسمی و سیاست‌ها است.

فرهنگ گروه‌گرایی (باشگاهی): سازمانی دارای فرهنگ گروه‌گرایی (باشگاهی) است که بر حفظ و بقای درونی و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. انسجام سازمانی از طریق وفاداری به سنت‌ها ایجاد می‌شود و تعهدات سازمانی بسیار بالا است. سازمان بر منافع بلندمدت توسعه منابع انسانی و دستیابی به درجه بالایی از انسجام و اخلاق تأکید می‌ورزد و پاداش ویژه‌ای برای کارهای گروهی، مشارکت و توافق آرا قائل است.

فرهنگ نتیجه‌گرایی (بازاری): سازمانی دارای فرهنگ نتیجه‌گرایی (بازاری) است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی آن‌ها به انجام درست کارها است. کارکنان با یکدیگر رقابت کرده و هدف‌جو هستند. رهبران نیز چالش‌طلب، مولد و سخت‌کوش هستند. آن چیزی که سازمان را متحد می‌سازد، تأکید بر برنده‌شدن است. تأکید بلندمدت بر اقدامات رقابتی و دستیابی به اهداف و مقاصد کمی است و موفقیت برحسب میزان نفوذ در بازار تعریف می‌شود.

فرهنگ توسعه‌گرایی (ادهوکراسی - ویژه سالار): سازمان‌هایی دارای فرهنگ توسعه‌گرایی (ادهوکراسی) هستند که بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف‌پذیری بالا و فرد‌گرایی تأکید می‌ورزند. فضا و محیط کاری چنین سازمان‌هایی پویا، کارآفرین و خلاق بوده و کارکنانی خطرپذیر، همراه با رهبرانی نوآور و خلاق را ترغیب می‌کند. آن چیزی که مایه انسجام سازمان‌های دارای فرهنگ ادهوکراسی می‌شود، تعهد به تجربه‌گرایی و نوآوری است. تأکید بلندمدت چنین سازمان‌هایی، بر رشد و کسب منابع جدید است و موفقیت در آن‌ها به معنای منحصربه‌فرد شدن و ارائه تولیدات یا خدمات نوین است (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶).

کارآفرینی و کارآفرین: کارآفرینی فرآیندی است که طی آن فرد کارآفرین با ایده‌های نو و خلاق و با شناسایی فرصت‌های جدید و بسیج منابع مبادرت به ایجاد کسب‌وکار نو، سازمان جدید، نوآور و

رشدیابنده می‌کند که همراه با پذیرش مخاطره است و منجر به معرفی محصول یا خدمتی جدید در جامعه می‌شود. به عبارت دیگر، کارآفرینی فرآیندی است که بتواند با صرف خلاقیت، چیز جدیدی را با استفاده از زمان، منابع، خطرپذیری و به کارگیری هم‌زمان به وجود آورد و کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازمان‌دهی، اداره و تقبل کند (شنتز، کیستراک و زایتسما، ۲۰۱۸، ص ۴۱۹ و زرین‌آبادی، هداوندی، ابراهیمی، فراهانی و صفی‌خانی، ۱۳۹۶، ص ۴۹).

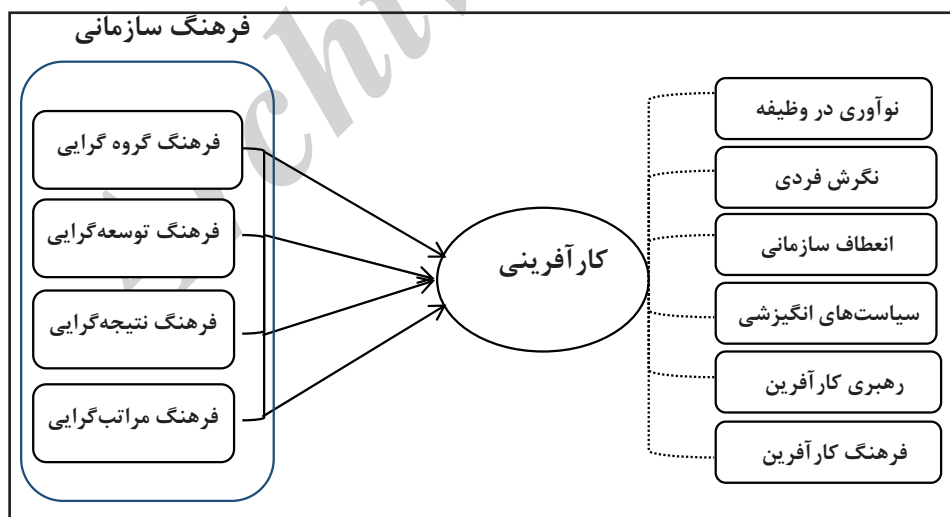
پورصادق (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین فرهنگ سازمانی جهادی» به شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی یکی از مراکز تحقیقاتی وزارت دفاع با رویکرد جهادی پرداخته است. روش پژوهش یادشده پیمایشی است و جمع‌آوری اطلاعات، آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی و پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش کارکنان یکی از مراکز تحقیقاتی وزارت دفاع هستند. یافته‌های پژوهش یادشده پنج بعد فرهنگی - اسلامی، انطباق‌پذیری با محیط، ساختاری، معنایی و انسانی در ۲۷ مولفه و ۱۳۳ شاخص است که پس از تایید روایی و پایایی توسط خبرگان، در طراحی پرسشنامه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بکار گرفته شده و در اختیار جامعه آزمون قرار گرفته است. درنهایت با تجزیه و تحلیل داده‌ها نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که در مرکز تحقیقاتی مورد مطالعه، بعد «معنایی» دارای کم‌ترین و بعد «انطباق‌پذیری محیطی» دارای بیشترین امتیاز است. عربیون، عزیزی و شوقی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان» که بر روی کارکنان شرکت لاستیک پارس انجام دادند، گزارش کردند که ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (ابتکار فردی، خطرپذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوی ارتباطی) با خلاقیت کارکنان وجود دارد. همچنین ابعاد فرهنگ سازمانی به وسیله آزمون رتبه‌ای فریدمن، رتبه‌بندی شد و مشخص شد که بالاترین رتبه مربوط به خطرپذیری است. احمدی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «تاثیر فرهنگ سازمانی پلیسی بر نهادینه کردن انضباط دانشجویان



دانشگاه علوم انتظامی» که جامعه آماری آن شامل ۳۵۲ نفر از دانشجویان دختر و پسر سال آخر مقاطع تحصیلی کاردانی و کارشناسی در دانشگاه علوم انتظامی و تعداد ۸۱ نفر از افسران صف دانشجویی از رده گروهان تارده تیپ در سال ۱۳۸۷ بودند، به صورت تمام شمار از طریق پرسشنامه و تعداد ۱۹ نفر از صاحب نظران در امور آموزش در ناجا و تعداد ۲۴ نفر از دانشگاه امام علی (علیه السلام) از طریق مصاحبه مورد سنجش قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش یادشده نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی از دیدگاه دانشجویان و فرماندهان در نهادینه کردن انضباط دانشجویان موثر است. نقدی، بابایی سیاهکلرودی، علیپور و مطلائی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «بررسی و تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل هافستد و ابعاد کارآفرینی سازمانی» که با استفاده از روش توصیفی-همبستگی بر روی ۲۸۵ نفر از کارکنان دانشکده‌های دانشگاه تهران انجام دادند، اعلام کردند؛ بین ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمان و کارآفرینی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. محمدلو، موسی‌خانی، معمارزاده طهران و حمیدی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی» که جامعه آماری آن کلیه مدیران و معاونان نیروی انتظامی بودند و نمونه گیری به روش تصادفی نسبتی به تعداد ۳۸۲ نفر انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین راهبرد در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۱، ساختار در حالت موجود و مطلوب به اندازه ۳ و فرهنگ سازمانی به اندازه ۱، نیرویابی ۱، آموزش ۱، مدیریت عملکرد ۱ و پرداخت‌ها ۱ شکاف مشاهده می‌شود. همچنین در نیروی انتظامی راهبرد ثبات، ساختار بوروکراتیک، فرهنگ بوروکراتیک، مدیریت عملکرد راهبردی، آموزش‌های درون سازمانی، ارتقا از درون و پرداخت‌های حقوق ماهیانه و مدیریتی و اجرائی در وضعیت مطلوب می‌تواند باعث افزایش تناسب بین راهبردهای منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی شود. کاید و روسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «چگونه فرهنگ سازمانی رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی بانک‌ها را شکل می‌دهد؟» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر شاخص‌های کارآفرینی سازمانی شامل خطرپذیری، نوآوری و پیشگامی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. براساس یافته‌ها مشخص شد که ایجاد فرهنگ سازمانی

کارآفرینانه به انگیزش، رضایت و توانمندسازی کارکنان و بهبود کیفیت خدمات و درنهایت، افزایش عملکرد سازمانی منجر می‌شود. شهرکی‌پور، ندری و شیرمحمدی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان» که جامعه آماری آن کلیه کارکنان دانشگاه لرستان در سال ۸۹-۸۸ به تعداد ۳۰۰ نفر بودند، ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین سه مولفه از فرهنگ سازمانی (یک پارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش) با کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ولی در مورد مولفه احساس هویت سازمانی و کارآفرینی سازمانی نتایج نشان داد که از لحاظ آماری رابطه معنی دار مشاهده نشده است. نتایج به دست آمده از سوال دوم نشان داد که بین ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه همبستگی مثبت و قوی وجود دارد.

با توجه به مفاهیم ارائه شده در این پژوهش برای بررسی فرهنگ سازمانی، مدل کامرون و کوبین (۲۰۰۶)، انتخاب و مؤلفه‌های آن به عنوان متغیرهای مستقل و کارآفرینی سازمانی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (منبع: کامرون و کوبین، ۲۰۰۶)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی است. از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده نیز در طیف پژوهش‌های کمی قرار دارد. جامعه آماری شامل ۶۹۱ نفر از کارکنان یک شرکت دولتی بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۵۲ نفر از آن‌ها براساس معاونت‌ها و امور مختلف به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات جنسیت، سن، تاهل، میزان تحصیلات، سابقه کاری، سمت و امور سازمانی از پرسشنامه جمعیت‌شناختی و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ابعاد فرهنگ سازمانی (گروه‌گرایی، توسعه‌گرایی، نتیجه‌گرایی و مراتب‌گرایی) از پرسشنامه استاندارد ۲۴ سؤالی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ابعاد کارآفرینی (فعال سازمانی، نگرش فردی، انعطاف سازمانی، وضعیت پاداش، رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه) از پرسشنامه استاندارد ۲۳ سؤالی مارگارت هیل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) استفاده شد. قبل از استفاده از پرسشنامه‌ها ابتدا روایی آن‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید و صاحب‌نظران مورد تایید قرار گرفت و در یک مطالعه مقدماتی با تعداد ۲۶ نفر پایایی پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب این ضریب برای آن‌ها ۰/۹۳ و ۰/۹۴ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری کولموگروف- اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده و چندگانه استفاده شد.

## یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری: ۵۲/۷۸ درصد از آزمودنی‌ها دارای سن ۳۶ تا ۴۵ سال، ۷۵ درصد مرد و ۲۵ درصد زن، ۵۷/۹۴ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۵۴/۷۶ درصد دارای شغل کارشناسی و ۵۴/۳۷ درصد از آن‌ها دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سایر طبقات آزمودنی‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی		
۰/۷۹	۲	تا ۲۵ سال	سن
۱۵/۰۷	۳۸	۲۶ تا ۳۵ سال	
۵۲/۷۸	۱۳۳	۳۶ تا ۴۵ سال	
۲۹/۳۶	۷۴	۴۶ تا ۵۵ سال	
۱/۹۸	۵	بالای ۵۵ سال	
۷۵	۱۸۹	مرد	جنسیت
۲۵	۶۳	زن	
۹/۵۲	۲۴	کاردانی و پایین‌تر	تحصیلات
۵۷/۹۴	۱۴۶	کارشناسی	
۳۰/۹۵	۷۸	کارشناسی ارشد	
۱/۵۹	۴	دکتری	
۳/۹۷	۱۰	مدیر	نوع شغل یا مسئولیت
۳۲/۵۴	۸۲	رئیس و سرپرست	
۵۴/۷۶	۱۳۸	کارشناس	
۵/۱۶	۱۳	کمک کارشناس	
۳/۵۷	۹	کارمند	
۱۴/۲۹	۳۶	۱ تا ۱۰ سال	سابقه
۵۴/۳۷	۱۳۷	۱۰ تا ۲۰ سال	
۳۱/۳۵	۷۹	۲۰ تا ۳۰ سال	
تعداد کل = ۲۵۲			

تحلیل استنباطی یافته‌ها: برای تعیین آزمون آماری مناسب برای تحلیل داده‌ها، وضعیت توزیع داده‌ها از نظر نرمال بودن با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون یادشده نشان داد، داده‌های به‌دست آمده برای هر دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی دارای توزیع نرمال بودند ( $P > ۰/۰۵$ )، بنابراین برای تحلیل آن‌ها از آزمون پارامتریک همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی ساده و چندگانه استفاده شد.

در این قسمت ابتدا با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل با کارآفرینی به‌عنوان متغیر وابسته مورد ارزیابی قرار گرفت، با توجه به

اینکه رابطه خطی بین این متغیرها مشاهده شد، برای اندازه‌گیری میزان تأثیر هرکدام از ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

جدول ۲. رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با کارآفرینی

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی					فرهنگ سازمانی	ضرب همبستگی پیرسون	کارآفرینی
مراتب‌گرایی	نتیجه‌گرایی	توسعه‌گرایی	گروه‌گرایی	فرهنگ سازمانی			
۰/۷۲۹	۰/۷۲۷	۰/۸۰۹	۰/۷۴۸	۰/۸۵۲	ضرب همبستگی پیرسون		
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری		

برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شد. جدول ۳ برازش مدل رگرسیونی مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. برازش مدل رگرسیون

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل‌شده	دوربین- واتسون
۰/۸۵۲	۰/۷۲۶	۰/۷۲۴	۱/۸۵۱

جدول ۳ به ترتیب ضریب همبستگی (۰/۸۵۲)، ضریب تعیین (۰/۷۲۶)، ضریب تعیین تعدیل‌شده (۰/۷۲۴) و مقدار آماره دوربین- واتسون (۱/۸۵۱) را نشان می‌دهد، ضریب تعیین تعدیل‌شده نشان می‌دهد که ۷۴/۴ درصد از کل واریانس کارآفرینی ناشی از واریانس متغیر فرهنگ سازمانی است و از طرفی، همان‌طور که نشان داده شده است، مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۸۵۱) در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد بنابراین فرض نبود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۴. محاسبه معادله رگرسیون

سطح معناداری	مقدار تی	ضرب غیراستاندارد		مدل
		ضرب استاندارد شده	B	
۰/۱۴۳	۱/۴۷۰	Beta	خطای استاندارد	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۲۵/۶۸	۰/۸۵۲	۰/۰۳۳	فرهنگ سازمانی

با توجه به یافته‌های جدول ۴ از آنجایی که سطح معناداری برای مقدار ثابت بزرگ‌تر از مقدار ۰/۰۵ است فرض تساوی این مقدار عددی با صفر تایید و از معادله حذف می‌شود، بنابراین معادله رگرسیونی مربوطه به شرح زیر است.

$$\text{کارآفرینی} = \text{فرهنگ سازمانی} \times ۰/۸۵۶$$

برای بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی از آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد. جدول ۵ برازش مدل رگرسیونی مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۵. برازش مدل رگرسیون

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین - واتسون
۰/۸۵۷	۰/۷۴۳	۰/۷۲۹	۱/۹۱۷

جدول ۳ به ترتیب ضریب همبستگی (۰/۸۵۷)، ضریب تعیین (۰/۷۴۳)، ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۷۲۹) و مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۹۱۷) را نشان می‌دهد، ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که ۷۲/۹ درصد از کل واریانس کارآفرینی ناشی از واریانس ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی است و از طرفی، همان‌طور که نشان داده شده است، مقدار آماره دوربین - واتسون (۱/۹۱۷) در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد؛ بنابراین فرض نبود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۶. محاسبه معادله رگرسیون

Sig	T	ضریب غیراستاندارد		مدل
		Beta	Std.Error	
۰/۰۴۶	۱/۰۰۹		۲/۸۲۴	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۳/۶۷۲	۰/۲۲۹	۰/۲۱۵	فرهنگ گروه‌گرایی
۰/۰۰۰	۶/۱۱۴	۰/۳۹۶	۰/۲۲	فرهنگ توسعه‌گرایی
۰/۱۵۱	۱/۴۳۹	۰/۰۸۳	۰/۲۱۶	فرهنگ نتیجه‌گرایی
۰/۰۰۰	۴/۶۴۵	۰/۲۳۸	۰/۱۹۹	فرهنگ مراتب‌گرایی

با توجه به یافته‌های جدول ۶ از آنجایی که سطح معناداری برای ضریب فرهنگ نتیجه‌گرایی بزرگ‌تر از مقدار ۰/۰۵ است، فرض تساوی این ضریب با صفر تایید و از معادله حذف می‌شود،

بنابراین معادله رگرسیونی مربوطه به شرح زیر است.

$$\text{کارآفرینی} = ۵/۶۷۴ + \text{فرهنگ گروه‌گرایی} \times ۰/۷۹ + \text{فرهنگ توسعه‌گرایی} \times ۱/۳۴۳ + \text{فرهنگ مراتب‌گرایی} \times ۰/۹۲۴$$

با توجه به مقدار Beta به دست آمده برای هر کدام از ابعاد متغیر فرهنگ سازمانی می‌توان نتیجه گرفت مراتب‌گرایی و گروه‌گرایی به ترتیب در این شرکت دارای بیشترین تأثیر معنادار بر کارآفرینی بوده اما مؤلفه فرهنگ نتیجه‌گرایی تأثیر معنادار بر کارآفرینی شرکت مورد بررسی ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوعات مربوط به فرهنگ سازمانی و کارآفرینی و عوامل مؤثر بر رشد و توسعه آن‌ها در هر کشوری از جمله مقوله‌هایی است که از ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از اهمیت خاصی برخوردار است. در واقع باید گفت بعضی از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی کارآفرینی را یکی از مهم‌ترین عوامل مهم تولید در نظر گرفته و از آن به‌عنوان موتور توسعه اقتصادی نام می‌برند. نوآوری در واقع، تغییر و انطباق سرمایه‌های فکری، یادگیری و خلاقیت در بستر محیط متغیر است و زمینه مناسب را برای رشد فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌هایی فراهم می‌آورد که از سطوح بالای خطرپذیری، پویایی و خلاقیت، واکنش به تغییرات محیطی، ایجاد تغییر و انعطاف‌پذیری برخوردار باشند (صفایی فخری، ۱۳۸۷). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که با بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی مناسب می‌توان کارآفرینی این شرکت دولتی را ارتقا بخشید. نتایج این پژوهش به‌نوعی با نتایج پژوهش‌های عربیون و همکاران (۱۳۹۱)، نقدی و همکاران (۱۳۹۶)، کاید و روسلی (۲۰۱۱)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)، منوریان و احمدی تنکابنی (۱۳۹۱)، کلاته سیف‌ری و تندنویس (۱۳۹۰)، شهرکی پور و همکاران (۱۳۸۹) و زالی و همکاران (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارد.

کریمی و همکاران (۱۳۹۲)، در نتیجه یافته‌های پژوهش خود با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه» که بر روی ۲۶۴ نفر از اعضای هیئت علمی رشته‌های کشاورزی پردیس

کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران انجام دادند، گزارش کردند که فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه در پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج پژوهش‌های منوریان و احمدی تنکابنی (۱۳۹۱)، کلاته سیفری و تندنویس (۱۳۹۰)، شهرکی پور و همکاران (۱۳۸۹) و زالی و همکاران (۱۳۸۹)، که به بررسی رابطه متغیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی به ترتیب در بانک کارآفرین، اداره کل تربیت بدنی استان تهران، دانشگاه لرستان و دانشگاه تهران پرداختند به نتایج تاحدودی مشابه دست یافته و گزارش کردند که بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی‌داری وجود دارد. این پژوهش‌ها تأکید دارند فرهنگی که حامی خطر و تغییرپذیری هدفمند، نوآوری و ایده‌های جدید در همه سطوح سازمان باشد، کارآفرینی را در سازمان افزایش می‌دهد. براساس این نتیجه می‌توان اذعان کرد سازمانی که در آن فرهنگ خطرپذیری و حمایت از تلاش‌های مخاطره‌آمیز برای پیشرفت وجود دارد، می‌تواند ایده‌ها و افکار جدید و خلاقانه تولید کند که از طریق به‌کارگیری آن‌ها راه رشد و توسعه همه‌جانبه هموار می‌شود. در پژوهش حاضر نیز نتایج مشابهی به دست آمد. امروزه سازمان‌ها می‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای طرح کارآفرینانه بر رقبای منعطف نوآور و فرصت‌گرافائق آیند. سرعت نوآوری به قدری افزایش یافته که تغییرات و ابتکارات به امری عادی تبدیل شده است و آنچه سازمان‌ها به‌عنوان مزیت رقابتی در مقابل سایر رقبا برای خود در نظر می‌گیرند، به‌سرعت توسط دیگران تقلید شده و از اهمیت آن کاسته می‌شود. این موارد، باعث شده تا حیات سازمان‌ها هرچه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و یافتن راه چاره به‌عنوان دغدغه فکری همیشگی برای مدیران و سازمان‌ها مطرح باشد (شهرکی پور و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۳۳). ضرورت خطرپذیری از آنجا حاصل می‌شود که تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در بسیاری از وقت‌ها باید در شرایط ابهام و با بی‌اطمینانی گرفته شود، در این حالت تصمیم‌گیری احتیاج به خطرپذیری بالایی دارد. موریس ادعا می‌کند خطرپذیری و تحمل شکست، فرهنگ یک سازمان کارآفرینانه را از سایر فرهنگ‌ها متمایز می‌کند و شدت کارآفرینی با پذیرش شکست پیوند و رابطه دارد (لانسبری، گیهمن و گلای، ۲۰۱۸، ص ۴ و



قناتی، کردنائیج و یزدانی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۹). در همین راستا شرکت‌های دولتی و غیردولتی مختلف نیز باید برای کارآفرین شدن، فرهنگ کارآفرینانه را در خود نهادینه کنند و در این راستا شرکت دولتی مورد بررسی در این مطالعه نیز باید نیروی انسانی را منبع کلیدی شکل‌گیری فرهنگ دانسته و باورها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را به‌گونه‌ای شکل داده و هدایت کند، تا کارکنان نوآوری در عملکرد را پیشه خود کنند و به نیازهای واقعی محیط پاسخ دهند؛ بدین معنا که همگام با نوآوری، به تغییرات اساسی در عملکرد خود نیز توجه کنند. بنابراین می‌توان این‌طور نتیجه گرفت که یکی از اصولی‌ترین راه‌ها برای رسیدن به سازمانی با گرایش‌های کارآفرینانه، تغییر فرهنگ سازمانی و القاء روحیه کارآفرینی در سازمان است.

#### پیشنهادها

با توجه به نتایج و یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان گفت فرهنگ غالب در شرکت دولتی مورد مطالعه فرهنگ توسعه‌گرایی است. بدین مفهوم که خلاقیت و کارآفرینی و پویایی سازمانی در این حوزه در بیشترین سطح خود قرار داشته و مدیران ارشد سازمان مباحث توسعه‌ای و خلاقیت را توصیه و پشتیبانی می‌کنند و کارکنان نیز فرصت‌خیزی در سازمان را خواهند داشت و این بهترین فرصت برای توسعه مباحث کارآفرینی در سازمان است و تشکیل کمیته‌های خلاقیت و نوآوری و اتاق‌های فکر، برگزاری سمینارها و دوره‌های تخصصی در حوزه‌های نوآوری و مدیریت تغییر و ریسک را می‌توان از جمله اقدامات برای هرچه توانمند نگه‌داشتن کارکنان در این حوزه دانست.

از طرفی پایین‌ترین نتایج حاصل از شناسایی فرهنگ سازمانی در حوزه نتیجه‌گرایی است و این در حالی است که تمرکز بر نتایج و انجام درست کارها در سازمان، یکی از کلیدی‌ترین مباحث در هر سازمان است که با نتایج حاصله، شرکت مورد بررسی در نقطه قابل بهبود قرار دارد. تعریف اهداف و راهبردهای بلندمدت، و تأکید بر دستیابی به اهداف و همچنین افزایش روحیه رقابت‌جویی و برگزاری آموزش‌های چگونگی حل مسئله می‌تواند سازمان را در این جهت توانمند کند. در این سازمان‌ها باید مدیران ارشد مباحث رقابت‌جویی و تحقق اهداف را در اولویت‌های اصلی خود قرار داده و صرف تعریف طرح‌ها مدنظر نباشد بلکه اعلام نتایج و بررسی دقیق فازهای

انجام اقدامات و پیگیری مستمر آن‌ها باید مدنظر قرار گیرد.

در میانه این دو فرهنگ مطرح شده، فرهنگ‌های مراتب‌گرایی و گروه‌گرایی قرار دارند که براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، در وضعیت مناسب و میانی قرار دارند و پیشنهاد‌های زیر برای توسعه این دو فرهنگ هستند.

در خصوص فرهنگ مراتب‌گرایی با توجه به اینکه تأکید آن بر ثبات و کنترل و انجام کارها به صورت کاملاً ساختاریافته در محیط کاملاً رسمی است، پیشنهاد می‌شود تا جای ممکن نسبت به تهیه رویه‌های سازمانی با همکاری سطوح مختلف سازمانی و ابلاغ و اطلاع‌رسانی قوانین و رویه‌های تصویب‌شده اقدام شود. همچنین مدیران و مسئولان سازمان نیز درخصوص انجام این امور جدیت داشته باشند زیرا ثبت و مکتوب کردن رویه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی، گوشه‌ای از مدیریت دانش سازمانی خواهد بود. در این راستا برگزاری دوره‌های آموزشی نحوه ثبت دانش سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند بسیار کاربردی باشد.

درخصوص فرهنگ گروه‌گرایی نیز توجه به مشارکت و کار گروهی در سازمان از جمله موارد مهم در این فرهنگ سازمانی است. بر این اساس تشکیل گروه‌های کاری در حوزه‌های مختلف تخصصی و در راستای آن تأکید بر بهبود مستمر در سازمان، ایجاد روحیه همکاری و صمیمت در بین کارکنان از سوی مدیران ارشد و اعتماد و تفویض اختیار به گروه‌های کاری و تسهیل فعالیت‌های ایشان و ایجاد انگیزاننده‌های مختلف از جمله موارد پیشنهادی است. از طرفی برگزاری دوره‌های آموزشی کار گروهی، مشارکت و... در سطوح مختلف می‌تواند نقش مهمی در توسعه کار گروهی در سازمان داشته باشد. ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری از نتایج توسعه این فرهنگ در سازمان است که ارتباط مستقیم با مباحث کارآفرینی خواهد داشت و روحیه و اعتمادبه‌نفس کارکنان و به‌دنبال آن، افزایش بهره‌وری سازمان را در پی خواهد داشت.

## منابع

- احمدی، محمدحسین. (۱۳۸۸). تاثیر فرهنگ سازمانی پلیسی بر نهادینه کردن انضباط دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی. *پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۴(۳)، صص ۳۸۴ - ۴۱۲. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=128988>
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین فرهنگ سازمانی جهادی. *پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۱۲(۲)، صص ۱۷۵ - ۱۹۶. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=316585>
- پیمانی زاد، حسین و قاسم‌علیپور، حسن. (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی خراسان رضوی. *مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش*، ۱(۱)، صص ۲۹ - ۳۶. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=218703>
- زالی، محمدرضا. رضوی، سیدمصطفی و محمدزاده پارچین، ناهید. (۱۳۹۲). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۵(۲)، ۸۹ - ۱۱۴. قابل بازیابی از: [https://jibm.ut.ac.ir/article\\_36025\\_3713f17cb4fb9501e42991967b2916e3.pdf](https://jibm.ut.ac.ir/article_36025_3713f17cb4fb9501e42991967b2916e3.pdf)
- زرین‌آبادی، حسن رضا. هداوندی، محمدرضا. ابراهیمی، ایوب. فراهانی، کتایون و صفی‌خانی، یحیی. (۱۳۹۶). ارزیابی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با چابکی سازمانی جمعیت هلال احمر در حوادث. *فصلنامه علمی- پژوهشی/مداد و نجات*، ۹(۲)، ۴۶ - ۶۲. قابل بازیابی از: <http://jor.ar/article-1-359-fa.pdf>
- سیدی، امیر و ایزدی، سارا. (۱۳۹۲). فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۵۹(۱)، صص ۱۱ - ۱۶. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/storage/Files/20160829125315-9625-201.pdf>
- شهرکی پور حسن؛ ندری، خدیجه و شیرمحمدی، رحمان. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۴)، صص ۱۰۹ - ۱۳۶. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=120539>
- صفای فخری، لیلا. (۱۳۸۷). *فرهنگ‌های سازمانی نوظهور، رشددهنده خلاقیت و نوآوری به‌سوی کارآفرینی*. اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران.
- طاهری، عبدالحمید؛ شایان جهرمی، امین و ترابی، سهیلا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه کارآفرینی و خلاقیت در سازمان‌های فنی و حرفه‌ای گچساران، *رهیافتی‌نوردر مدیریت آموزشی*، ۱(۴)، صص ۴۵ - ۶۱. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=133045>
- عربیون، ابولقاسم؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد و دهقان نجم‌آبادی، عامر. (۱۳۹۱). *تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت لاستیک پارس)*. قم، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی. قناتی، سوسن. کردنائیچ، اسداله و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران. *توسعه کارآفرینی*، ۳(۴)، صص ۱۱۵ - ۱۳۳. قابل بازیابی از: [https://jed.ut.ac.ir/article\\_22791\\_27c3a719dc460bb9df47d05d8792f8fd.pdf](https://jed.ut.ac.ir/article_22791_27c3a719dc460bb9df47d05d8792f8fd.pdf)
- کاووسی، اسماعیل و قیومی، عباسعلی (۱۳۸۸). *مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی*. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد.
- کریمی، آصف؛ رضایی، روح‌الله؛ احمدپور داریانی، محمود و انصاری، محسن. (۱۳۹۲). تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). *توسعه کارآفرینی*، ۳(۶)، صص ۱۶۳ - ۱۸۲. قابل بازیابی از:

- [https://jed.ut.ac.ir/article\\_36651\\_7d8067e700575426bec6807ebc975ab7.pdf](https://jed.ut.ac.ir/article_36651_7d8067e700575426bec6807ebc975ab7.pdf)  
 کلاته سیفری، معصومه و تندنویس، فریدون. (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*. ۲(۴). ۱۰۵ - ۱۱۷. قابل بازیابی از:  
<https://jrsm.khu.ac.ir/article-1-1605-fa.pdf>
- محمدلو، اقدام؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر. (۱۳۸۸). تناسب و شکاف بین راهبردهای اقتضائی منابع انسانی با راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی در نیروی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی (مطالعات مدیریت/انتظامی)*، ۱۲(۴)، صص ۵۴۳ - ۵۶۶. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=316504>
- منوریان، عباس. احمدی تنکابنی، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین. *فراآیند مدیریت و توسعه*. ۲۵(۲)، صص ۵۳ - ۷۶. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/fa/article/download/320152>
- نقدی، اعتبار؛ بابایی سیاهکلودی، سیروس؛ علیپور، وحیده و مطلائی، فرهاد. (۱۳۹۶). بررسی و تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل هافستد و ابعاد کارآفرینی سازمانی. *مدیریت بازرگانی*. ۹(۲)، صص ۳۹۵ - ۴۱۴. قابل بازیابی از:  
[https://jibm.ut.ac.ir/article\\_63438\\_812d820684f78894b15d036e0df70539.pdf](https://jibm.ut.ac.ir/article_63438_812d820684f78894b15d036e0df70539.pdf)
- Cameron, K. S. and Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based of the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciziuniene, K; Vaiciute, K & Batarliene. (2016). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. *Procedia Engineering*, (134), pp 336 - 343. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/82787903.pdf>
- Kaid Al-S. A, & Rosli, M. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? *European Journal of Social Sciences*. 20(1), pp 28-46. Retrieved from: [http://www.eurojournals.com/EJSS\\_20\\_1\\_03.pdf](http://www.eurojournals.com/EJSS_20_1_03.pdf)
- Lau, C. and Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), pp 685-703. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Lounsbury, Michael; Gehman, Joel; Glynn, Mary Ann. (2018). Beyond Homo Entrepreneurs: Judgment and the Theory of Cultural Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/joms.12429>
- Shantz, Angélique Slade; Kistruck, Geoffrey and Zietsma, Charlene. (2018). The opportunity not taken: The occupational identity of entrepreneurs in contexts of poverty. *Journal of Business Venturing*, 33(4). pp: 416-437. Retrieved from: doi: 10.1016/j.jbusvent.2018.02.003