

رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و تمایل به کارآفرینی

(مورد مطالعه: شرکت لعابیران زرقان)

سعیده نیک فرجام^۱ - نادر نادری^۲ - بیژن رضایی^۳

چکیده

امروزه سازمان‌ها می‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای طرح کارآفرینانه بر رقبای منعطف و نوآور و فرصت‌گرا فائق آیند، بنابراین برای غلبه بر مشکلات و تهدیدهایی که متوجه سازمان‌های امروزی است، تنها یک راه حل کار ساز است و آن هم ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینی در سازمان می‌باشد. مطالعات و پژوهش‌های قبلی یک رابطه مثبت و قوی بین فرهنگ سازمانی و تمایل به کارآفرینی را تایید می‌کند، لذا به دلیل اهمیت این موضوع هدف از این مقاله بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مولفه‌های تمایل به کارآفرینی در شرکت لعابیران زرقان پرداخته ایم. روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری در این پژوهش را کارکنان شرکت لعابیران زرقان (بدون در نظر گرفتن بخش تولید) ((N=107 که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (n= 86) نفرات انتخاب گردید. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه‌ی استاندارد کارآفرینی و فرهنگ سازمانی (که با آلفای ۰.۸۳ و ۰.۶۶ پایایی تایید شد) استفاده گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از این است که بین فرهنگ سازمانی و برخی از مولفه‌های تمایل به کارآفرینی (ریسک‌پذیری متعادل، کانون کنترل، سلاست فکر، عملگرایی و رویا پردازی) رابطه‌ی مثبت و معنا دار و با مولفه تحمل ابهام رابطه‌ی منفی و معنادار وجود دارد اما نتایج با دست آمده عدم وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی با برخی دیگر از مولفه‌های تمایل به کارآفرینی (نیاز به موفقیت و چالش طلبی) را نشان می‌دهد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، تمایل به کارآفرینی، ریسک‌پذیری و کانون کنترل

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران mansoorstar.ofsky@gmail.com

(مسئول مکاتبات)

^۲ استادیار، گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

مقدمه:

طرح تحقیق

تعاریف فرهنگ سازمانی

الف: فرهنگ برای سازمان در واقع چیزی است که به افراد آن سازمان شخصیت و هویت می‌بخشد، به طور خاص تر، یک سری از خصوصیات خاص یکسان است که بخشی را از دیگر بخش‌ها متمایز می‌کند مانند: مناطقی از یک شهر، مناطقی از یک کشور یا گروهی از نژادهای مختلف. سازمان‌ها دارای فرهنگ‌های مشخصی هستند که بر روی ابعاد مرکزی یکسانی بنا شده‌اند، که ارزش‌ها را نگه داری، هنجارها را دنبال و رفتارهایی را انتظار دارند (کانتیو؛ گابر و استفانسکو ۲۰۱۲، ۵۵۵۳).

ب: فرهنگ سازمانی یک برجسب اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی اعضای سازمان را به هم پیوند می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند نیرومند و یا سست باشد که به متغیرهایی نظیر همبستگی، ارزش‌های مشترک و تعهد فردی به هدف‌های جمعی بستگی دارد (برومند ۱۲۹، ۱۳۸۹).

ج: فرهنگ به معنای چیزی که یک سازمان دارد نیست (به این معنی که موضوعی نیست که به وسیله‌ی سازمان درست شده باشد یا تغییر کند) بلکه علت وجودی سازمان است و یا در واقع چیزی است، که سازمان بر اساس آن بنا شده است (تسیو و همکاران ۲۰۰۶، ۱۱۴).

د: در تعریف دیگری فرهنگ سازمانی را می‌توان از دیدگاه فیزی اینچنین مطرح کرد:

۱- **فرهنگ مبتنی بر وظیفه:** در این نوع فرهنگ، وظایف نسبتاً ساده هستند و به روشنی تعریف شده‌اند و قابل سنجش می‌باشند. سهولت انجام وظایف در این فرهنگ‌ها موجب هماهنگی بخش‌های سازمان می‌شود که سازمان‌های دولتی دارای این فرهنگ می‌باشند.

۲- **فرهنگ مبتنی بر موفقیت:** در این نوع فرهنگ بیشتر برانجام کار تاکید می‌شود. افراد به خودکامی

از آنجایی که کار آفرینی به دست نیروی انسانی سازمان انجام می‌گیرد، در نتیجه سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. چرخ‌های توسعه‌ی اقتصادی همواره با توسعه‌ی کارآفرینی به حرکت در می‌آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که شرکتهای بزرگ جهان برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده‌اند (انضباطی و ولی پور ۱۳۸۹، ۱۰). (هادی زاده مقدم؛ رامین مهر و حسینی ۱۳۸۸، ۱۳۹) از طرفی بستر فرهنگی به عنوان عاملی زیر بنایی و یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازم برای کارآفرینی، مستلزم تحولات عمیق در شناخت باورها، حقوق، آداب، رسوم و اخلاق یک ملت است (حیدری و همکاران ۵، ۱۳۹۰). فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی ایجاد شود. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. اکنون بسیاری از شرکت‌ها با تشخیص نتایج حاصل در زمانی که کارمندان دیگر شرکت‌های بزرگ سهامی دچار «تب کارآفرینی» می‌شوند، در تلاشند همان روح، فرهنگ، چالش‌ها و پاداش‌های کارآفرینی را در سازمان‌هایشان بیافرینند (فیض بخش و تقی یاری ۱۳۸۹، ۱۳).

با توجه به مفاهیم مذکور مفهوم کارآفرینی برای سازمان‌های امروزی اهمیت بسزایی پیدا کرده است. با توجه به اهمیت موضوع کارآفرینی و مزایایی که در نتیجه وجود آن حاصل می‌شود و نقش اساسی فرهنگ سازمانی در تسریع کارآفرینی سازمانی در این پژوهش به مطالعه‌ی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و تمایل به کارآفرینی پرداخته ایم.

فرآیند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند، اثرات شدیدی می‌گذارد. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می‌شود تاجو کلی (از نوع رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. این که تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مساله بستگی دارد که در فرآیند گزینش افراد، سازمان تا چه اندازه بتواند ارزش‌هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد (پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۰، ۵۷).

روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی

روش‌های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روش‌ها یا به دنبال تغییر از درون هستند که معمولا براساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تاکید می‌شود و یا به دنبال تغییر از بیرون باشند که معمولا برای ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تاکید می‌شود. آموزش: تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزشی عمومی، از مهمترین روش تغییر است. در برنامه‌های آموزشی، باید در مورد اثرات و ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب فرهنگ موجود مانند تنبلی، بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، بدخلقی، خلف وعده و مانند آن صحبت شود و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد.

علاقمند هستند و در انجام کار مبارزه طلبی دارند. در این فرهنگ افراد زمان و انرژی زیادی صرف می‌کنند و از انجام کار لذت می‌برند که موسسه‌های پژوهشی دارای این فرهنگ هستند.

۳- فرهنگ مبتنی بر قدرت: در این نوع فرهنگ

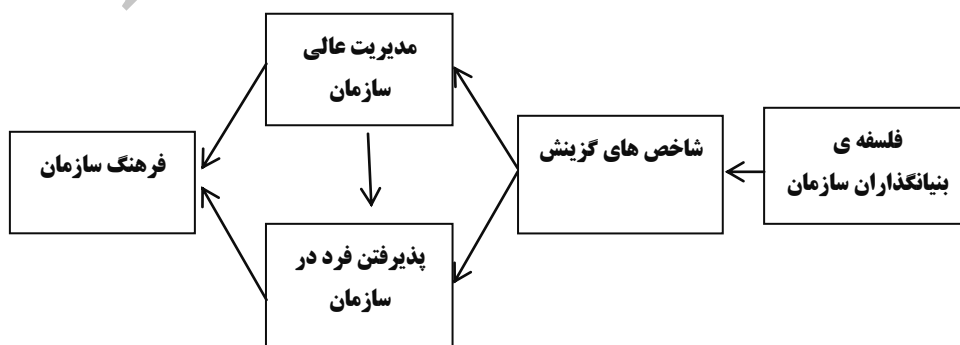
افراد معینی بر سازمان مسلط هستند و بقیه‌ی افراد سازمان فرمانبردار آنها می‌باشند، رهبران خیلی مشهور و قدرتمند می‌باشند و زیر دستان یا شاکی هستند یا مشتاق و حد وسطی وجود ندارد. سازمان‌های مافیایی عربی نمونه‌ای از این فرهنگ هستند.

۴- فرهنگ مبتنی بر حمایت: در این فرهنگ سعی

می‌شود که رضایت اعضای سازمان حاصل شود و به همین دلیل بر روابط دوطرفه، تعلق و وابستگی افراد تاکید زیادی می‌شود. در سازمانهایی که دارای این نوع فرهنگ می‌باشند، افراد فارغ از تعهدات گروهی به سازمان کمک می‌کند و به همین دلیل در این گونه سازمان‌ها معمولا افراد در فرایند اداره سازمان مشارکت دارند و بر وفاداری افراد تاکید می‌شود. کارخانه‌های چینی در طول انقلاب فرهنگی داری چنین فرهنگی بوده اند (فیزی ۱۹۹۶، ۶۷).

شیوه‌ی شکل‌گیری فرهنگ‌ها

در نمودار ۱ شیوه‌ی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگه‌داری آن ارائه شده است. منشا فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه‌ی بنیان‌گذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه‌ی خود بر شاخص‌هایی که بر



نمودار ۱: شیوه‌ی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

(پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۰)

برنامه‌های آموزش فرهنگ سازمانی، از طریق شیوه‌های زیر عملی می‌گردد:

- برگزاری مسابقات برنامه ریزی شده‌ی جهت دار
- اختصاص دادن فصلی از نشریات و خبر نامه‌های داخلی برای پرورش فرهنگ سازمانی
- نصب پلاکارت و نمایش رفتارهای مناسب در سطح سازمان
- برگزاری الگوهای تفریحی - آموزشی، به ویژه برای مدیران

- برگزاری سمینار آموزشی برای مدیران
- تخصیص بخشی از برنامه‌های آموزشی تخصصی به آموزش فرهنگ سازمانی برای کلیه کارکنان در برنامه‌های آموزشی، آموزش مدیران سازمان از توجه بیشتر باید برخوردار باشد.

۲- **تغییرات افراد کلیدی:** اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر سازمان نیز تغییر می‌کند، به ویژه اگر تغییر در پست‌های کلیدی باشد. تغییر پست‌های افراد و برنامه‌های جابه‌جایی در سازمان‌ها نیز می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمان کمک کند به ویژه اگر افراد مورد نظر دارای فرهنگ مطلوب سازمانی باشند. تغییر و انتصاب آنها، منجر به انتقال مفاهیم، تجربیات، ارزش‌ها و همچنین کسب معرفت گشته و موجب پرورش فرهنگ سازمان می‌گردد. در سازمان‌هایی که برای مدت زیادی دارای شرایط ثابت بوده‌اند، تغییر فرهنگ در گرو تغییر رهبران سازمان است، زیرا مدیران نقش محوری در تغییر فرهنگ دارند.

۳- **توسعه نظام مشارکتی:** نظام مشارکتی با توسعه‌ی گروه‌های کاری، منجر به پرورش فرهنگ سازمانی می‌گردد زیرا از طریق گروه‌ها، افراد بر رفتار و نگرش یکدیگر تاثیر می‌گذارند و مباحث گروهی، یک روش مالی برای توسعه‌ی اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای مطلوب رفتاری به شمار می‌آیند. نظام مشارکتی در

بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش توانایی‌های حل مسائل و تصمیم‌گیری و رشد کارکنان نیز موثر است.

۴- **نظام ارزشیابی عملکرد:** معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می‌تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند. در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد، فقط به کمیت و کیفیت کار نباید توجه گردد، بلکه براساس ارزش‌های فرهنگ سازمانی، باید معیارهایی تدوین شود که به پرورش فرهنگ سازمانی بینجامد.

۵- **توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف:** نظریه مدیریت بر مبنای هدف به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسائل تاکید دارد. همچنین یک روش اساسی در ارزیابی عملکرد می‌باشد. در به کار گیری این روش افراد به اتفاق سرپرست ارتباط نزدیک خود را با کارکنان حفظ می‌کنند و کارکنان در طول دوره براساس اهداف تعیین شده نسبت به عملکرد خود، نظارت می‌کنند و در پایان دوره در فرآیند ارزیابی عملکرد نقش فعال دارند (زارعی ۱۳۷۸، ۱۲۰-۱۱۷).

۶- **طراحی مشاغل:** کوشش‌هایی که به منظور غنی‌سازی و توسعه‌ی عمومی مشاغل صورت می‌گیرد، قطعاً تغییرات زیادی بر رفتار کارکنان و نگرش آنها نسبت به شغل و سازمان ایجاد می‌کند، لذا اتخاذ هر روش برای طراحی مشاغل، اثر خاصی بر فرهنگ سازمانی دارد. بنابراین، تغییر روش طراحی مشاغل منجر به تغییر فرهنگ سازمان می‌شود (پاکدل ۱۳۸۶، ۹۵).

تعاریف کارآفرینی

- کارآفرینی می‌تواند یک بنیان (پایه) برای رقابت و پیشرفت تکنولوژی در تمام شرکت‌هایی که به سوی رشد و توسعه در اقتصاد جهانی جدید رهسپار هستند، ایجاد کند. همچنین کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک راهنما (نماد) به سوی توسعه‌ی اقتصادی محلی، منطقه‌ای و ملی تعریف

و اجرای کار احتیاج به حمایت‌های مالی و قانونی مدیران دارند و باید سعی کنند از طریق ارتباط با دیگران، ریسک کار خود را برای سازمان توجیه کنند و در واقع ایده شان را به سازمان بقبولانند.

مرحله سوم: تجهیز و تکمیل

پروژه بعد از قبول شدن در این مرحله هویدا می‌شود. در این مرحله، کارآفرینان برای تجهیز و تکمیل ایده هایشان به مسائلی مانند: پروژه، کار تیمی و رقبا توجه می‌نمایند.

مرحله چهارم: ترک / جانشینی

اگر پروژه به صورتی موفق تجهیز و تکمیل شده باشد، در این مرحله باید محصول یا فرآیند جدید در سازمان به صورت عادی و طبیعی درآمد و از این پس احتیاج است تا بهره‌وری و ثبات را با مهارت‌های مدیریتی افزایش داد. معمولاً کارآفرینان علاقه‌ای به ماندن در این وضعیت را ندارند و ادامه‌ی کار را به دیگری واگذار می‌کنند. عموماً در سازمان‌های سنتی پیدا کردن جانشینی که توانایی اداره‌ی چنین پروژه‌هایی را داشته باشد و بتواند آنها را به وضع روتین تبدیل کند، بسیار دشوار است. ضمن اینکه سازمان‌های سنتی خیلی سریع پروژه را ترک می‌کنند و افراد درگیر در پروژه متحمل ریسک بزرگی می‌شوند. اما در سازمان‌های کارآفرین، اگر پروژه با شکست مواجه شود، به سرعت و قاطعیت آن را متوقف می‌کنند و خطری کارآفرینان و افراد درگیر در پروژه را تهدید نمی‌کند. در حالی که سازمان‌های سنتی خیلی زود پروژه را شکست خورده تلقی کرده و یا با تاخیر زیاد پروژه‌های شکست خورده را متوقف می‌کنند (حسن مرادی ۱۳۸۵، ۴۸-۴۶) پس، مراحل تبدیل به یک سازمان کارآفرین بستگی زیادی به فرهنگ سازمان دارد و با سازمان‌های سنتی که دارای فرهنگ دموکراتیک هستند و به سلسله مراتب توجه می‌کنند و روح خلاقیت را از افراد می‌گیرند مطابق نیست، مگر اینکه تغییراتی را در فرهنگ آن سازمان اعمال کنیم.

شود و نیز می‌تواند به عنوان یک فاکتور مهم در توسعه‌ی شرکت‌هایی که بر اساس مزیت رقابتی شکل گرفته‌اند مورد توجه قرار گیرد (ویسین؛ اییان و گیتا ۲۰۰۴، ۲۴۴).

- مفهوم کارآفرینی حول خلق کسب و کار جدید و همچنین رشد و توسعه‌ی کسب و کارهای موجود متمرکز شده است (وود ۲۰۱۱، ۱۵۳).

- کارآفرینی خلق چیزی جدید و پذیرش مخاطرات و سود حاصل از آن است (فیض بخش و تقی یاری ۱۳۸۹، ۱۰).

با توجه به اینکه بخشی از موضوع پژوهش حاضر در رابطه با کارآفرینی سازمانی می‌باشد، مراحل کارآفرینی درون سازمانی را به شرح زیر بیان می‌نماییم: اساساً، مراحل کارآفرینی درون سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر یا از ایده‌ای تا ایده‌ای دیگر متفاوت است و نمی‌توان فرمول ثابت و استاندارد برای آن ارائه داد، اما مراحل مشترکی در پروسه‌ی کارآفرینی درون سازمانی و رفتارهای کارآفرینان دیده شده است، از جمله مراحل چهارگانه‌ی زیر که در سال ۱۳۸۹ توسط کانتر ارائه شده است.

مرحله‌ی اول: مشخص کردن مشکل یا مسئله

اولین مرحله‌ی کارآفرینی درون سازمانی، تشخیص و تعیین موضوع، مشکل یا ایده‌ای که برای آشکار شدن و جمع‌آوری اطلاعات آن ممکن است ماه‌ها یا حتی سال‌ها وقت لازم باشد. کارآفرینان سازمانی باید در این مرحله نه تنها به صدای درونی خود گوش دهند بلکه با دیگران (مشتری، رقبا، بازار و...) نیز مشورت کرده و چیزهایی یاد بگیرند.

مرحله‌ی دوم: ائتلاف (اتحاد موقتی)

بعد از معین کردن موضوع یا ایده سازی، کارآفرینان سازمانی وارد مرحله‌ی ائتلاف با دیگران می‌شوند. در سازمان‌های بزرگ، کارآفرینان برای ادامه

موانع کارآفرینی در ایران

- ۱- عملکرد نامطلوب تنها سازمان‌های متولی در بخش سیاست گذاری و امور اجرایی.
- ۲- تخصیص نامناسب بودجه به امر آموزش و تحقیقات.
- ۳- عدم حمایت از تشکیل و توسعه‌ی شرکت‌های فناور.
- ۴- عدم توجه به منابع انسانی و موسسات تحقیقاتی.
- ۵- نبود سیاست‌های تقویت فعالیت‌های نوآورانه.
- ۶- نبودن سیاست‌ها در جذب سرمایه.
- ۷- عدم استفاده از تخصص کارشناسان و به ویژه فعالان صنعت در تدوین سیاست ها، سرمایه گذاری‌ها و فعالیت‌های اجرایی.
- ۸- نبود مدل‌های همکاری ویژه بین موسسات تحقیقاتی خصوصی و صنایع فعال با تنها سازمان متولی سیاست گذاری و اجرایی (نصری ۱۳۹۱، ۳).

می‌کنند.» یا به نظر یکی از نویسندگان: کارآفرینی همانند پرتابدارت و امید به کسب بهترین نتیجه نیست. این کار مستلزم برنامه ریزی و ریسک‌های حساب شده بر اساس آگاهی از بازار، منابع یا محصولات موجود و یک معیار از پیش تعیین شده در زمینه احتمال موفقیت است.

۳. مرکز کنترل درونی:

افراد با مرکز کنترل بیرونی معتقدند که وقایع خارجی، خارج از کنترل آنها می‌باشد و سرنوشت آنها را تعیین می‌کند. برعکس، کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند. به عقیده آنها شکست و پیشرفت تحت کنترل و نفوذ آنها بوده و خود را در نتایج عملکردشان مؤثر می‌دانند.

۴. خلاقیت:

ذهن پویای کارآفرین مرزهای از پیش تعیین شده و قالب‌های رایج را در هم می‌شکند و با وجودی که همان چیزی را می‌بیند که همگان می‌بینند، اما چیزی را می‌اندیشد که دیگران نمی‌اندیشند. پیتراکر (۱۹۸۵) معتقد است که وجود نوآوری به قدری ضروری است که می‌توان ادعا نمود کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و نوآوری نیز بدون کارآفرینی، نتیجه‌ای نمی‌دهد.

۵. آینده نگری:

کارآفرینان تصور و دیدگاه مطلوبی از آینده سازمان خود دارند. البته بسیاری از اوقات این تصور از ابتدا وجود ندارد و در طی زمان شکل می‌گیرد که شرکت چه است و چه می‌تواند باشد. هرچند ممکن است کارآفرین مجبور به برنامه ریزی کوتاه مدت و قطعی باشد اما داشتن چنین دیدگاهی می‌تواند این برنامه‌های کوتاه مدت را در یک جهت برای رسیدن به هدف هماهنگ نماید.

ویژگی‌های کارآفرینان

۱. میل به پذیرش مسئولیت:

کارآفرینان حس عمیقی از مسئولیت فردی برای پیامدهای فعالیت‌های خود دارند. آنها ترجیح می‌دهند منابع خود را کنترل نموده و از آنها برای تحقق اهداف خود استفاده کنند.

۲. تمایل به ریسک متوسط

کارآفرینان ریسک‌های بزرگ نمی‌کنند بلکه ریسک را حساب شده انجام می‌دهند. یک مطالعه درباره بنیانگذاران مؤسسات بازرگانی، که در مجلات معروف تحت عنوان شرکت‌های موفق شناخته شده اند، هیچگونه رابطه همبستگی بین ریسک پذیری و کارآفرینی پیدا نکرده اند. به قول مک فارلند، یکی از محققان کارآفرینی، «این اعتقاد که کارآفرینان ریسک پذیران خارق العاده‌ای هستند اعتقاد درستی نیست. برخلاف قماربازان حرفه‌ای، کارآفرینان به ندرت قمار

۶. قدرت تحمل ابهام:

یعنی پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی. برای یک کارآفرین لحظه تصمیم آغاز، تنها زمانی نیست که او با مخاطره مواجه می‌شود، ابهام یک پایان نامعلوم بر هر قدم این راه سایه می‌افکند.

۷. سطح بالای انرژی:

کارآفرینان در مقایسه با افراد عادی پرنرژی ترند. این انرژی می‌تواند یکی از عوامل مهمی باشد که با توجه به تلاش انکار ناپذیر مورد نیاز برای راه اندازی یک شرکت نوپا ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه ساعت‌های طولانی و کار سخت یک قاعده است نه یک استثناء و بعضاً این مسیر می‌تواند خسته کننده به نظر برسد.

۸. استقلال طلبی:

کارآفرین برای اینکه بتواند درست آنچه را که می‌اندیشد عینیت بخشد و عزم خود را عملی کند باید رئیس و کارفرمای خود باشد.

۹. خوش بینی:

کارآفرین اغلب با مشکلاتی روبرو می‌شود و ممکن است در ادامه کار دچار تزلزل گردد، اما در طول این دوره با اعتمادی که به خود دارد در حل این مشکل تلاش می‌کند. این باعث می‌شود که دیگران نسبت به خلاقیت و نوآوری خوش بین باشند و حس اطمینان در گروه پدید آید.

۱۰. ثبات رأی:

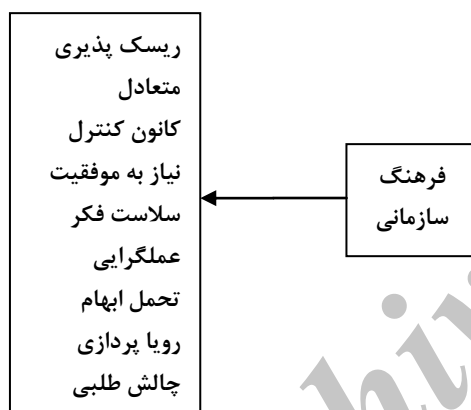
موانع، مشکلات و شکست‌ها غالباً نمی‌توانند کارآفرینان را از تعقیب مصرا نه دیدگاه هایشان باز دارند. آنها به تلاش خود ادامه خواهند داد.

۱۱. مهارت در سازمان دهی:

ایجاد یک شرکت از نقطه صفر همانند کنار هم قرار دادن قطعات یک پازل بسیار بزرگ است. کارآفرینان می‌دانند که چگونه باید افراد مناسب را برای انجام یک وظیفه گرد هم آورند. ترکیب مؤثر افراد و مشاغل، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا بینش خود را به واقعیت تبدیل کنند (کریاسی ۱۳۹۱، ۱۰).

مدل مفهومی

با توجه به مطالب ارائه شده و تحقیقات گذشته محققان، الگوی مفهومی زیر را برای نحوه‌ی تاثیر گذاری فرهنگ سازمانی و تمایل به کارآفرینی ارائه می‌کنیم:



نمودار ۲: مدل مفهومی پژوهش
(نیک فرجام، ۱۳۸۹)

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیق همبستگی است که یکی از روش‌های تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) می‌باشد و رابطه‌ی بین متغیرها را بر اساس هدف تحقیق بررسی می‌کند، از نظر پارادایم کمی و از جنبه هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه‌ی کارکنان شاغل در شرکت لعابیران شهرستان زرقان می‌باشد، که تعداد آنها $(N=230)$ است. همچنین تعداد افراد نمونه آماری $(n=62)$ نفر از کارکنان می‌باشد. در تحقیق حاضر اطلاعات به وسیله

جدول رابطه‌ی میان سوالات پرسشنامه کارآفرینی و فرضیه‌های تحقیق

ردیف	مؤلفه‌ها	شماره سوالات
۱	ریسک‌پذیری متعادل	۱-۱۸
۲	کانون کنترل	۱۹-۳۵
۳	نیاز به موفقیت	۳۶-۵۰
۴	سلاست فکری	۵۱-۶۳
۵	عملگرایی	۶۴-۷۱
۶	تحمل ابهام	۷۲-۸۲
۷	رویا پردازی	۸۳-۸۹
۸	چالش طلبی	۹۰-۹۵
۹	کارآفرینی	جمع کلیه سوالات

نحوه امتیازبندی پرسشنامه:

برای محاسبه امتیاز پاسخ‌گویان در مورد هر یک از مقوله‌ها باید به شیوه زیر عمل نمود:

× در همه سوال‌ها به جز سوال‌های ۷۲-۸۲ به هر یک از گزینه‌ها بر اساس مقیاس متفاوتی امتیاز داده می‌شود:

× در سوال‌های ۷۲-۸۲ به هر یک از گزینه‌ها بر اساس مقیاس زیر امتیاز داده می‌شود:

کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	۲	۳	۴

کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۴	۳	۲	۱

روایی پرسشنامه: روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از نظرات اساتید دانشکده کشاورزی (گروه آموزش و ترویج) و اساتید دانشکده‌ی علوم اجتماعی (کارآفرینی) از نظر روایی صوری مورد تایید قرار گرفت.

پایایی: برای تعیین پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش تعداد ۳۰ پرسشنامه به صورت

نمونه‌گیری تصادفی از جامعه انتخاب گردید، حجم نمونه متناسب با استفاده از فرمول ذیل محاسبه گردید.

$$n = \frac{N \times (z_{1/2})^2 \times p \times q}{\epsilon^2(N-1) + (z_{1/2})^2 \times P \times q}$$

N: جامعه آماری

n: حجم نمونه مورد نیاز

ε: تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن در جامعه است که در تحقیق حاضر آن را ۰.۰۵٪ در نظر گرفته ایم و دقت نمونه‌گیری نیز به آن بستگی دارد.

Z: اندازه متغییر در توزیع نرمال که در این تحقیق 1.96 می‌باشد.

P: در صد توزیع صفت در جامعه است که در این تحقیق 5۰٪ می‌باشد.

q: در صد افراد فاقد صفت مورد مطالعه که در این تحقیق 5۰٪ می‌باشد.

بنابراین حجم نمونه مورد نیاز به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$n = \frac{230 \times [1.96]^2 \times (.5) \times (.5)}{229 \times [0.05]^2 + [1.96]^2 \times (.5) \times (.5)} = 62$$

در تحقیق حاضر، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط از پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شده است. دو پرسشنامه اصلی به کار رفته در این تحقیق عبارتند از:

الف: پرسشنامه فرهنگ سازمانی:

این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد است که توسط رابینز در قالب ۲۶ سوال طراحی شده است.

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

ب: پرسشنامه‌ی کارآفرینی:

این پرسشنامه شامل ۹۵ سوال در قالب ۸ متغیر می‌باشد:

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی اول

فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۱	ریسک پذیری متعادل
	Sig	.۰۴۸	.۳۴۱*
ریسک پذیری متعادل	ضریب همبستگی	.۳۴۱*	۱
	Sig	.۰۴۸	

آزمایشی پخش شد و برای پرسشنامه‌های کارآفرینی و فرهنگ سازمانی به ترتیب آلفای ۸۳٪ و ۶۶٪ به دست آمد و با توجه به اینکه این اعداد بیش از ۶۰٪ است پایایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت.

فرضیه‌ی اول تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

فرض دوم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است
بین فرهنگ سازمانی و کانون کنترل افراد رابطه معنا داری وجود ندارد. $H_0:P=0$

بین فرهنگ سازمانی و کانون کنترل افراد رابطه معنا داری وجود دارد. $H_1:P \neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪ از آنجا که سطح معناداری برابر با ۰،۰۳۹ و کوچکتر از ۰،۰۵ است لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معنا داری بین فرهنگ سازمانی و کانون کنترل افراد وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی پیرسون (ضریب همبستگی = ۰،۳۶۰) لذا رابطه مستقیم می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌ی دوم تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

یافته‌ها:
فرض اول: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است:

بین فرهنگ سازمانی و ریسک پذیری متعادل افراد رابطه‌ی معنا داری وجود ندارد. $H_0:P=0$

بین فرهنگ سازمانی و ریسک پذیری متعادل افراد رابطه معنا داری وجود دارد. $H_0:P \neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪ مقدار $sig=0.048$ بدست آمد. چون مقدار $sig < 0.05$ لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معنا داری بین فرهنگ سازمانی و ریسک‌پذیری متعادل افراد وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی پیرسون ($r = 0.341$)، لذا رابطه مستقیم می‌باشد. بدین ترتیب

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی دوم

فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۱	کانون کنترل
	Sig	.۰۳۹	.۳۶۰*
کانون کنترل	ضریب همبستگی	.۳۶۰*	۱
	Sig	.۰۳۹	

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی سوم

نیاز به موفقیت	فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
.۰۸۵	۱	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
.۶۳۸		Sig	
۱	.۰۸۵	ضریب همبستگی	نیاز به موفقیت
	.۶۳۸	Sig	

فرض چهارم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است

بین فرهنگ سازمانی و سلاستفکری افراد رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0:P=0$

بین فرهنگ سازمانی و سلاستفکری افراد رابطه معناداری وجود ندارد. $H_1:P\neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار (sig = .009) به دست آمد. چون مقدار آن کوچکتر از ۰،۰۵ می‌باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و سلاست فکری افراد، وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی پیرسون ($r = .454$) لذا رابطه مستقیم می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌ی چهارم تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

فرض سوم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است:

بین فرهنگ سازمانی و نیاز به موفقیت افراد رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0:P=0$

بین فرهنگ سازمانی و نیاز به موفقیت افراد رابطه معناداری وجود دارد. $H_1:P\neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪، مقدار $\text{sig} = .638$ به دست آمد. چون مقدار آن بزرگتر از ۰،۰۵ است فرض صفر را قبول کرده و فرض مقابل را رد می‌کنیم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه‌ی معناداری بین فرهنگ سازمانی و نیاز به موفقیت افراد، وجود ندارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی پیرسون ($r = .085$) لذا رابطه مستقیم می‌باشد، اما وابستگی خیلی کمی دارند چون ضریب به یک نزدیک نیست. بدین ترتیب فرضیه‌ی سوم تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی‌گردد.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی چهارم

سلاست فکری	فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
.۴۵۴*	۱	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
.۰۰۹		Sig	
۱	.۴۵۴*	ضریب همبستگی	سلاست فکری
	.۰۰۹	Sig	

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی پنجم

فرهنگ سازمانی	عمل‌گرایی	ضریب همبستگی	Sig
فرهنگ سازمانی	عمل‌گرایی	۰.۴۰۲*	۰.۰۲۰
عمل‌گرایی	فرهنگ سازمانی	۰.۴۰۲*	۰.۰۲۰

فرض پنجم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است

بین فرهنگ سازمانی و عمل‌گرایی افراد رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0:P=0$
 بین فرهنگ سازمانی و عمل‌گرایی افراد رابطه معناداری وجود دارد. $H_1:P \neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪، (سطح معناداری = ۰،۰۲۰) به دست آمد. چون مقدار آن کوچکتر از ۰،۰۵ است لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و عمل‌گرایی افراد، وجود دارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی پیرسون (۰،۴۰۲) لذا رابطه مستقیم می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌ی چهارم تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

فرض ششم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر است:

بین فرهنگ سازمانی و تمایل به امام‌افراد رابطه معناداری وجود ندارد. $H_0:P=0$
 بین فرهنگ سازمانی و تمایل به امام‌افراد رابطه معناداری وجود دارد. $H_1:P \neq 0$

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪، (sig = ۰.031) چون مقدار آن کوچکتر از ۰،۰۵ است لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و تمایل به امام‌افراد، وجود دارد و با توجه به منفی بودن ضریب همبستگی پیرسون ($r = -0.371$) لذا رابطه معکوس می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌ی ششم تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی ششم

فرهنگ سازمانی	تمایل به امام	ضریب همبستگی	Sig
فرهنگ سازمانی	تمایل به امام	-۰.۳۷۱*	۰.۰۳۱
تمایل به امام	فرهنگ سازمانی	-۰.۳۷۱*	۰.۰۳۱

جدول ۷: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی هفتم

فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۱	۰.۵۵۱*	رویا پردازی
	Sig		۰.۰۰۱	
رویا پردازی	ضریب همبستگی	۰.۵۵۱*	۱	
	Sig	۰.۰۰۱		

فرض هفتم: فرض آماری مورد نظر به صورت زیر

است:

بین فرهنگ سازمانی و رویا پردازی افراد رابطه معنا

$$H_0: P=0$$

داری وجود ندارد.

بین فرهنگ سازمانی و رویا پردازی افراد رابطه معنا

$$H_1: P \neq 0$$

داری وجود دارد.

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪،

لذا $\text{sig} = ۰.۰۰۱$ به دست آمد. چون مقدار $\text{sig} < ۰.۰۰۵$ است،

فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می‌پذیریم.

یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه معنا داری بین

فرهنگ سازمانی و رویا پردازی افراد، وجود دارد و با

توجه به مثبت ضریب همبستگی پیرسون ($r = ۰.۵۵۱$)،

لذا رابطه مستقیم می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه‌ی هفتم

تحقیق با سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌گردد.

فرض هشتم: فرض آماری مورد نظر به صورت

زیر است:

بین فرهنگ سازمانی و چالش طلبی افراد رابطه معنا

$$H_0: P=0$$

داری وجود دارد.

بین فرهنگ سازمانی و چالش طلبی افراد رابطه معنا

$$H_1: P \neq 0$$

داری وجود دارد.

با انجام آزمون مربوطه در سطح اطمینان ۹۵٪،

لذا $\text{sig} = ۰.۱۶۱$ به دست آمد، چون مقدار آن بزرگتر از

۰.۰۰۵ است، لذا فرض صفر را قبول کرده و فرض

مقابل را رد می‌کنیم. یعنی از نظر پاسخ دهندگان، رابطه

معنا داری بین فرهنگ سازمانی و چالش طلبی افراد،

وجود ندارد و با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی

پیرسون ($r = ۰.۲۴۲$) لذا رابطه مستقیم می‌باشد، اما

وابستگی خیلی کمی دارند چون ضریب به یک نزدیک

نیست. بدین ترتیب فرضیه‌ی هشتم تحقیق با سطح

اطمینان ۹۵٪ تایید نمی‌گردد.

جدول ۸: نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌ی هشتم

فرهنگ سازمانی	ضریب همبستگی	۱	۰.۲۴۲	چالش طلبی
	Sig		۰.۱۶۱	
چالش طلبی	ضریب همبستگی	۰.۲۴۲	۱	
	Sig	۰.۱۶۱		

بحث و نتیجه گیری

یکی از ابزارهای مهم برای رشد تمایل به کارآفرینی وجود بستر فرهنگی مناسب می‌باشد. فرهنگ سازمانی نامناسب روح کارآفرینی را از افراد می‌گیرد و مانعی بر سر راه ریسک پذیری، خلاقیت، خود کنترلی و... می‌شود. با توجه به اهمیتی که فرهنگ سازمانی در افزایش تمایل به کارآفرینی در بین افراد دارد، در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته ایم، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و اکثر مولفه‌های تمایل به کارآفرینی (ریسک پذیری متعادل، کانون کنترل، سلاست فکر، عملگرایی و رویا پردازی) در شرکت لعابیران زرقان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

در تحقیقی که کلاته سیفری و تند نویس با عنوان رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با کارآفرینی در اداره‌ی تربیت بدنی تهران در سال ۱۳۹۰ انجام دادند، نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط معنی دار و مثبت وجود دارد ($r=0.331, p<0.05$)، همچنین در پژوهشی دیگر که توسط حیدری، پاپ زن و دارابخانی (۱۳۹۰) با عنوان بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی انجام گرفت مشخص شد که بین تغییر فرهنگ سازمانی با مؤلفه

های کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

دهکردی و همکاران در تحقیق خود با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (۱۳۹۰) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر روی گرایش کارآفرینانه‌ی افراد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد، به طوری که برای ایجاد و قویت گرایش کارآفرینانه در کارکنان باید روی فرهنگ سازمان تمرکز کرده و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد و سازمان اقدام کرد. همچنین نتایج پژوهش‌های حیدری و همکاران (۱۳۹۰)، قهرمانی، حسین زاده و پرداخت چی (۱۳۸۹)، جفری (۲۰۱۱) با نتایج تحقیق حاضر که نشان داد در شرکت لعابیران شهر زرقان رابطه‌ی مثبت

و معنی دار بین اکثر مولفه‌های تمایل به کارآفرینی و فرهنگ سازمانی وجود دارد، همخوانی دارد. با توجه به اینکه بین تمایل به کارآفرینی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ی معنی دار و مثبتی وجود دارد، لذا به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنیم که بستر فرهنگی متناسب با ایجاد روحیه‌ی کارآفرینی در کارکنان در سازمان فراهم کنند. با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق که بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های ریسک پذیری متعادل، کانون کنترل، سلاست فکر، عملگرایی و رویا پردازی رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد به مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود که محیطی را در سازمان ایجاد کنند که افراد به خاطر خطاهایشان سرزنش نشوند، ایده‌های جدید و نو افراد پذیرفته شود، از فنون تصمیم گیری که به تفکر خلاق کمک می‌کند استفاده شود (مانند گروه اسمی) و به نتیجه‌ی کار افراد توجه، آنها را تشویق و به آنها بازخورد داده شود از طرفی دیگر از آنجا که بر اساس نتیجه تحقیق حاضر بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشته پیشنهاد می‌شود که در نهادهای کردن هرچه بیشتر این فرهنگ در بین اعضای سازمان کوشش کنند، همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیریت این سازمان به واحد پژوهش این فرصت را بدهد تا نوع فرهنگ این سازمان را مشخص کرده و اگر رگه‌هایی از فرهنگ بروکراتیک در سازمان مشاهده می‌شود (از آنجا که طی تحقیقات این فرهنگ مانع از کارآفرینی است) در صدد حذف آن برآیند تا فرهنگ این سازمان هرچه بیشتر بستر لازم برای کارآفرینی در این سازمان را فراهم کند.

همچنین به سایر پژوهش‌گرانی که علاقه مند به تحقیق در این زمینه می‌باشند پیشنهاد می‌شود که به بررسی رابطه‌ی انواع مختلف فرهنگ با کارآفرینی سازمانی در این اداره و دیگر اداره‌ها و انتخاب بهترین نوع آن برای ترویج بین سازمان‌ها بپردازند، همچنین انجام تحقیق مقایسه‌ای بین رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و

کارآفرینی سازمانی بخش‌های دولتی و خصوصی یا تولیدی و خدماتی نیز می‌تواند مثمر ثمر واقع شود.

منابع و مأخذ

- Boroomand,Z. (2010) , Improvement of organization ,Publications: forest,p.129 .
- Zarei,M. (2009) , Ways to change the corporate culture, Published: knowledge management, pp.117-120.
- Histrich,R;Piters,M. (2002) , Entrepreneurship, translation: Faizbaghsh, A.R;Taghiyaree,H,R. Tehran: Sharif University of Technology, Institute of Scientific Publications,p.10.
- Pakdel,S. (2007) , Explain the characteristics of an effective organizational culture institutionalize management system,p.95.
- Nasree,GH; Bahrameezadeh,B. (2013) , Social factors in the development of entrepreneurship,pp.3-4.
- Karbasee,A. (2013) , Characteristics of entrepreneurs.
- Conti, Liacodrina, gobar, Manuela rozalia and stefanescu, Daniela (2012). Hofsted,scultural dimension andstudents, ability to develop an entrepreneurial spirit,P.5553.
- tsui,anne s.zhi-xue,zhang.wang.hui.xin,Katherine r and wu,Joshua b (2006).unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. P114.
- Pheyesey.CDiana,OrganizationalBehavior:Concepts,Controversies and Application,Englwood v cliffs,Prince Hall,1996. P67
- gupta,vipin.macmillan,ian c and suriegita (2004.) entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, P.244.
- wood,matthew s. (2011) ,a process model of academic entrepreneurship,P.153.
- Moradi,H. (2006) , organizational Entrepreneurship, PP.46-48