

طراحی الگوی پیشایندهای کارآفرینی سازمانی با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری

* مرتضی مرادی ** اکبر بیات

* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران morteza_moradi@pnu.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران akbarbayat@iau-malayer.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴

ص: ۱۸۵-۲۰۴

چکیده

کارآفرینی یکی از ابزارهای مهم در حوزه کسب و کار و همچنین شیوه مواجهه شدن با دنیای ناشناخته‌هاست. سازمان‌های دولتی نیز مانند سازمانهای بازرگانی می‌توانند از طریق کارآفرینی قدم در راه رویه‌ها و شیوه‌های جدید بگذارند. تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمانهای دولتی انجام شد. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه انجام و گردآوری داده‌ها کیفی از نوع ساختاری-تفسیری است. جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان حوزه کارآفرینی و اساتید دانشگاه (جمعاً ۲۲ نفر) بودند که در پانل دلفی شرکت کرده تا عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی بر مبنای مدل سه شاخگی با توجه به نظر آنها استخراج شود. شیوه انتخاب متخصصان بر اساس روش گلوله برفی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا از طریق تکنیک دلفی مولفه‌های مربوط به عوامل سه شاخگی استخراج و پس از رسیدن به اجماع کلی، به منظور ارتباط این عوامل و ارائه مدل عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی، از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. برای دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل از نرم‌افزار MICMAC استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که در مجموع ۵ عامل زمینه‌ای، ۶ عامل رفتاری و ۱۱ عامل ساختاری به طور کلی بر توسعه کارآفرینی سازمانی دخالت دارند که با توجه به مدلسازی ساختاری تفسیری یک مدل مناسب در این زمینه ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

کارآفرینانه تأکید داشته‌اند و اغلب نشان دادند رابطه مثبتی بین کارآفرینی و نتایج عملکردی وجود دارد (لامپکین و دس^۳، ۲۰۰۱). بنابراین سازمان‌ها برای موفقیت باید چشم‌اندازی داشته باشند که مخاطره‌پذیری و نوآوری را تشویق کرده تا با شرایط محیطی در حال تغییر انطباق پیدا کنند. برای تحقق خلاقیت^۴، نوآوری^۵ و کارآفرینی در درون سازمان، ترویج فعالیتهای کارآفرینی لازم و ضروری است

کارآفرینی^۱ پدیده‌ای چندبعدی با سطوح چندگانه و میان‌رشته‌ای است که فرصت‌ها را جهت تولید کالا و یا ارائه خدمت جدید، کشف و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد (ضیاء و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه پویایی و پیچیدگی محیط باعث شده است که سازمان‌ها به دنبال توسعه تفکر کارآفرینی به عنوان یک مزیت رقابتی باشند (چوی و مارخام^۲، ۲۰۱۹: ۱). همیشه محققان کارآفرینی به‌طور کلی بر اهمیت فعالیت‌های

3. Lumpkin & Dess
4. Creativity
5. Innovation

1. Entrepreneurship
2. Choi & Markham



خود هستند و لازم است با دقت بیشتر و بر اساس یک الگوی کامل، کارآفرینی سازمانی را سرلوحه کار خود قرار دهند. فقدان یک الگوی کامل از پیشایندهای توسعه کارآفرینی در سازمانهای دولتی است موضوعی است که تحقیق حاضر قصد دارد بر اساس مدل سه شاخگی به آن بپردازد و در نهایت بتواند الگویی در این زمینه ارائه دهد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی مفهومی است که به سبب نقشی که در توسعه اقتصاد، اشتغال و تولید ثروت دارد، از جایگاه بالایی برخوردار است و در گذر زمان، به شیوه‌های مختلف و متفاوتی مطرح شده است (تواضعی‌فر و همکاران، ۱۴۰۱). به طور کلی دو نوع کارآفرینی وجود دارد؛ کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی. در کارآفرینی مستقل، شرکت و یا کسب و کار جدیدی تأسیس می‌شود؛ اما در کارآفرینی سازمانی شرایط مدیریتی داخل سازمانها بررسی و آسیب‌شناختی می‌شود تا بستر و شرایط لازم برای نوآوری و بالندگی در سازمان فراهم شود (کوروال و پرلمن^۴، ۱۹۹۰). هر محیطی بستر و شرایط خاص خود را به منظور کارآفرینی دارد. در کارآفرینی سازمانی، هر سازمان باید محیطی را فراهم کند که در آن تمام اعضا بتوانند در انجام امور کارآفرینی مشارکت کنند. سازمانی که چنین محیطی را خلق می‌کند، سازمانی کارآفرین است (کوبین و سلوین^۵، ۱۹۹۱). به منظور ایجاد کارآفرینی سازمانی لازم است تغییراتی در ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان به‌گونه‌ای ایجاد گردد که در نهایت بینش و فهم مشترکی بین مدیران و کارکنان، مبنی بر کارآفرینی به‌وجود آید. چنین اتفاقی می‌تواند باعث افزایش عملکرد نهایی سازمان شود. کرنی و همکاران^۶ (۲۰۰۸)، به بررسی ارتباط بین رشد، توسعه و بهره‌وری به عنوان عناصر عملکردی مرتبط با کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند (کرنی و همکاران، ۲۰۰۸). این عملکرد، محصول محیط و شرایطی است که به عنوان پیشایندهای کارآفرینی سازمانی باید مورد توجه واقع شوند.

چرا که باعث روحیه کارآفرینی در بین کارکنان می‌شود؛ این امر مستلزم شناخت و پرداختن به مفهوم و فرایند کارآفرینی سازمانی است (حسنی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۴۳۴). کارآفرینی سازمانی^۱ از نظر آنتونیک و اسکارلت^۲ (۲۰۰۹) فعالیتی است که در یک سازمان شکل می‌گیرد و منجر به سرمایه‌گذاری و درآمد جدید برای آن سازمان می‌شود (آنتونیک و اسکارلت، ۲۰۰۹). به عبارتی، سازمان باید فرایندی را طی کند تا همه افراد بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه نمایند.

کارآفرینی در هر سازمانی مستلزم انعطاف و تطبیق‌پذیری است که بتوان خود را با پویایی‌های محیطی سازگار کرد. بنابراین کارآفرینی سازمانی مبحثی است که در همه سازمانها اعم از غیردولتی و دولتی نیز مطرح می‌شود. در دهه‌های گذشته تئوری‌های مدیریت دولتی مسیر پر پیچ و خمی را پشت سر گذاشته‌اند؛ از مدیریت دولتی سنتی گرفته تا مدیریت دولتی نوین و نهضت بازآفرینی که به طور اخص بر کارآفرینی تأکید داشته‌اند. به نوعی در این مسیر، از ساختارهای بوروکراتیک و سنتی به سمت ساختارهای منعطف و غیربوروکراتیک در حرکت بوده‌ایم. این تغییر جهت که می‌تواند نوعی «مدیریت کارآفرینانه»^۳ باشد، همگی در جهت عملکرد بهتر و ارائه خدمات باکیفیت‌تر به عموم مردم بوده است. اما برای انجام کارآفرینی سازمانی، پیشایندها و زیرساخت‌هایی لازم است که باید حتماً مورد توجه واقع شوند. اگرچه در تحقیقات گذشته به عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است، ولی کمتر تحقیقی این عوامل را در یک مدل کلی مورد مذاقه قرار داده‌اند. با توجه به اهمیت موضوع و خلاء موجود در زمینه ذکر شده، در تحقیق حاضر بر آن شدیم که زیرساخت‌ها و پیشایندهای مهم و موثر را می‌توان بر اساس مدل سه-شاخگی به طور کامل مورد تحلیل و بررسی قرار داد تا بتوان مدل کاملی در این زمینه استخراج کرد؛ چرا که سازمان‌های دولتی به عنوان سازمان‌های خدماتی که اکثر مردم با آنها سروکار دارند، نیازمند بهبود مداوم در نحوه ارائه خدمات

4. Corwall & Perlman
5. Covin & Slevin
6. Kearney, Hisrich & Roche

1. Corporate Entrepreneurship
2. Antoncic & Scarlat
3. Entrepreneurial management



تحقیقات مختلف، عوامل مختلفی را بر کارآفرینی سازمانی مؤثر می‌دانند؛ برای مثال حق‌شناس و همکاران (۱۳۸۶) عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛ موسوی و همکاران (۱۳۹۹) مولفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی؛ سینگر و همکاران^۱ (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی اثربخش؛ سالیماث و کولن^۲ (۲۰۱۰) فرهنگ و الی آخر. در جدول شماره ۱ به طور خلاصه به موارد بیشتری از آنها اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط با کارآفرینی سازمانی (محقق ساخته)

محقق (محققین)	نتایج تحقیق
حقوق‌ستا و همکاران (۱۴۰۱)	عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در نظام بانکداری کشور عبارتند از: کارآفرینی، بانکداری نوین، کارآفرینی سازمانی و ایده. که مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی شامل افراد، نوآوری، اهداف، ساختار و محیط بودند.
فاضلی و حیدری (۱۴۰۱)	رابطه مثبت و معناداری بین سواد اطلاعاتی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. همچنین رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی وجود دارد.
چپر دار و همکاران (۱۴۰۰)	شرایط علی (قابلیت‌های کارآفرینی سازمانی، قابلیت‌های نوآوری راهبردی، قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی)، عوامل زمینه‌ای (ساختاری، محیطی، رفتاری)، عوامل مداخله‌گر، راهبردها (راهبرد نوآوری، ائتلاف، شبکه‌سازی، رشد) و پیامدها (بازار، مشتریان، اقتصادی، فناوری) در مدل کارآفرینی سازمانی نقش دارند.
صیرفی‌نفسی و طاهری کیا (۱۴۰۰)	عوامل مؤثر، عوامل میانجی، عوامل تعدیل‌گر، پیامدها و راهبردها بر کارآفرینی سازمانی اثر دارند. توجه به کارآفرینی سازمانی و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن با رویکرد انحراف مثبت، می‌تواند منجر به نتایجی همچون نوآوری، رشد و بهبود سازمانی گردد.
اردلان و همکاران (۱۳۹۹)	متغیرهای مدیریت دانش و هوش سازمانی بر کارآفرینی سازمانی اثر دارند. متغیر مدیریت دانش بواسطه هوش سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر کارآفرینی سازمانی دارد.
پورکیانی و همکاران (۱۳۹۹)	ساختار سازمانی، استراتژی، سیستم، سبک مدیریت، نیروی انسانی، مهارت و اهداف کلان به عنوان عوامل درون سازمانی؛ همچنین عامل سیاسی، فناوری، دولتی و قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بوم-شناسی و عامل رقابت به عنوان عوامل برون سازمانی کارآفرینی دولتی شناسایی شدند.
اردلان و همکاران (۱۳۹۶)	مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
زیویار و همکاران (۱۳۹۶)	سیستمهای پاداش و کنترل، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت مدیریتی پیش شرط فعالیتهای کارآفرینی سازمانی است.
حسینی و همکاران (۱۳۹۵)	سبک رهبری تحول‌گرا اثر مثبت و معنی‌داری بر کارآفرینی سازمانی دارد.
علیمردانی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری دارند.
نیک‌نهاد و همکاران (۱۳۹۴)	بین کارآفرینی سازمانی و سابقه خدمت و رسمیت سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.
زالی و همکاران (۱۳۹۳)	توانمندسازی روانشناختی بر ایفای نقش‌های کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
بهزادی و همکاران (۱۳۹۳)	فرهنگ، ساختار سازمانی و مدیریت کلان بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار هستند.
عباسی و همکاران (۱۳۹۲)	فرهنگ انطباق‌پذیری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	فرهنگ سازمانی و شاخصهای آن از قبیل انطباق‌پذیری، مشارکت، سازگاری و مأموریت بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبت و معنی‌داری دارند.
صفری و گلشاهی (۱۳۹۲)	هوش هیجانی مدیران به صورت غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد.
کریمیان و همکاران (۱۳۹۱)	اقدامات مدیریت راهبردی مانند کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی، مشارکت در برنامه‌ریزی، کنترل‌های راهبردی و مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارند.
پیمانی‌زاد و قاسمعلی‌پور (۱۳۹۱)	فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری دارد.

1. Singer, Alpeza & Balkic
2. Salimath & Cullen

۲۰۱۵). علاوه بر این، تحقیقات دیگری نیز در قالب عوامل مؤثر سه‌شاخگی زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری، کارآفرینی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند که خلاصه‌ای از آنها در جدول شماره ۲ آمده است.

همانطور که مشاهده می‌شود؛ عوامل متنوع و مختلفی در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار گرفته است. بعضی تحقیقات نشان داده‌اند که کارآفرینی شامل جنبه‌های فردی، رفتاری، ساختاری و عملکردی است (آدرچ و همکاران^۱،

جدول ۲. پیشینه تحقیق مرتبط در قالب عوامل سه‌شاخگی (محقق ساخته)

عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	عوامل زمینه‌ای	محققان
مدیریت کارآفرینی یکپارچه، شرایط کارکنان	ساختار کارآفرینانه، استراتژی سازمان، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد	محیط کارآفرینانه، حمایت اسناد بالادستی	غیور باغبانی و همکاران (۱۳۹۹)
فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، خطرپذیری، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان	ساختار سازمانی کارآفرین، تصمیم‌گیری و کنترل، سیستم پاداش	سیاسی/دولت، زیرساخت‌ها، ارتباطات، دسترسی به منابع	حسینی و کشاورز (۱۳۹۷)
	راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم پاداش و تصمیم‌گیری	-	زیویار و همکاران (۱۳۹۶)
	ساختار سازمان، استراتژی سازمانی، سیستم مالی و بودجه، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد		ناصری و همکاران (۱۳۹۴)
فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و رهبری، انگیزه و رضایت شغلی، آموزش، تجربه و مهارت، تکلیف-گرایی و خودکنترلی	ساختار سازمانی، اهداف و راهبرد سازمانی، فنی و فناورانه، فرایندها و روش‌ها، منابع مادی، مالی و اطلاعاتی	سلسله مراتب فرماندهی، تعامل منطقی با محیط علمی بیرونی، محیط‌شناسی برای هم‌راستاسازی منافع نهادی با منافع سازمانهای هم‌ردیف، بالادستی و دیگران، بسترهای قانونی و حقوقی، منابع و مبادی پشتیبانی‌کننده	مبینی دهکردی و کشتکار (۱۳۹۳)
فرهنگ سازمانی، خطرپذیری، آینده‌نگری، حمایت مدیران، ویژگی کارکنان، روحیه گروهی، توانمندسازی کارکنان	ساختار، تصمیم‌گیری و کنترل، نظام پاداش، راهبرد، نظام مالی و بودجه، سیستم تحقیق و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام اطلاعاتی	عوامل سیاسی، پیچیدگی، زیرساخت-ها، تغییرات، عدم اطمینان، ارتباطات، فناوری، بازار	لعلی سرابی و همکاران (۱۳۹۲)
آموزش کارکنان، انگیزش کارکنان، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری	استراتژی، ساختار سازمانی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد، فرآیندها و روشها، منابع مالی	ارتباط با ارباب رجوع، محیط سیاسی و حکومتی، محیط اجتماعی و فرهنگی	دهقان و همکاران (۱۳۹۱)
-	ساختار سازمانی، امکانات فیزیکی، نظام پژوهشی، نظام مالی، نظام منابع انسانی، استراتژی سازمانی، نظام منابع اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌های کاری و سیستم کنترل	-	یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۰)

و نظارت



اسفندیاری و همکاران (۱۳۹۰)	مشتری‌گرایی، پیمانکاران و مشاوران	ساختار سازمانی، روش، نظام ماشینی شده اطلاعاتی، پرداخت، گزینش و استخدام، ارتقاء شغلی، ارزیابی عملکرد	فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، آموزش و بالندگی کارکنان، امنیت شغلی
صفرزاده و جعفری (۱۳۹۰)	مشتری و رقیبان قانونی، دولت و بانک-ها	ساختار سازمانی، فنی و فناوری	نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی
امیرخانی و متقی ثابت (۱۳۸۹)	بسترهای مخابراتی، بسترهای قانونی و حقوقی، فرهنگ	نیروی انسانی، ساختار اجرایی و هماهنگ کننده، فناوری، بودجه	حمایت کارکنان از تغییر، پشتیبانی مدیران
شریفزاده و همکاران (۱۳۸۸)	محیط اجتماعی فرهنگی، شبکه‌های نوآوری	طبیعی بودن ساختار، ساختار علمی، گسترده‌ی قلمرو مراکز، امور آموزشی، پژوهشی، مالی و اداری	چشم‌انداز، راهبرد، فرهنگ سازمانی، ویژگی فردی، تفکر رهبری، فناوری
مقیم (۱۳۸۳)	ارتباط با ارباب‌رجوع، محیط سیاسی- قانونی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط اداری	ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، فرایندها و روشها، سیستم منابع انسانی	فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیران، آموزش منابع انسانی، سیستم ارتباطات
نوآوری پژوهش حاضر		همانطور که از پژوهش‌های قبلی مشخص است بعضی از این پژوهش‌ها یا یک و یا دو عامل از مدل سه‌شاخگی را لحاظ کرده‌اند و یا پژوهشهایی هم که هر سه عامل را مورد بررسی قرار داده‌اند، مدل جامعی را در این زمینه ارائه نکرده‌اند، بنابراین ارائه مدل جامع با در نظر گرفتن هر سه عامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای از نوآوری‌های تحقیق حاضر است.	

عوامل ساختاری دربرگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی، که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند (عوامل غیرزنده) جزء شاخه ساختاری قرار می‌گیرند. عوامل زمینه‌ای (محیط) شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان تأثیر و تأثر متقابل داشته و خارج از کنترل سازمان هستند. عوامل رفتاری (محتوا) شامل عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل محتوایی در واقع بخش پویا و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هرگونه عوامل و متغیرهایی که به طور غیرمستقیم مربوط به نیروی انسانی است، در این شاخه قرار می‌گیرد (میرزایی-هرنجانی و سرلک، ۱۳۸۴). در مدل سه‌شاخگی، ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای طوری است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام شود. بدین معنی که نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع

لازم و ملزومی بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد، حیات پدیده مورد مطالعه هستند. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری بوده و تنها به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده‌هاست. در حوزه کارآفرینی نیز ضروری است سازمان‌ها روش‌های کارآفرینی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن را به طور کامل بدانند تا از رقابت عقب نمانده و بتوانند عملکرد بهتری داشته باشند. از این رو به نظر می‌رسد؛ بتوان بر اساس مدل سه شاخگی پیش نیازهای کارآفرینی سازمانی را بهتر درک کرد. همانطور که از جدول شماره ۱ و مخصوصاً جدول شماره ۲ مشخص است، پژوهش‌های قبلی هر کدام از زاویه مشخص و محدودی به کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش‌هایی هم که در قالب عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری کارآفرینی سازمانی را مطالعه کرده‌اند، یا فقط در یکی از این سه عامل ورود کرده‌اند و یا اگر هر سه مورد را بررسی کرده‌اند، هیچ‌کدام به دنبال ارائه مدلی جامع که ترکیبی از سه عامل مهم فوق باشد، نبوده‌اند. بنابراین بدیع بودن تحقیق حاضر از جهت ارائه مدلی جامع با در نظر گرفتن هر سه عامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری و همچنین مشخص کردن اهمیت متغیر هر سطح درخور توجه است.

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دسته پژوهش‌های کیفی است که از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود؛ جمع‌آوری اطلاعات ابتدا بر اساس مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش صورت گرفت و با بررسی دقیق مطالعات تجربی گذشته، مولفه‌های مورد بررسی احصاء و جمع‌بندی شد. پس از جمع‌بندی مولفه‌های تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی، از تکنیک دلفی^۱ و سپس برای ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد.

جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و فعال حوزه کارآفرینی بودند که هم در مرحله تکنیک دلفی و هم در مرحله مدل‌سازی ساختاری تفسیری از نظرات آنها استفاده شد. انتخاب نمونه آماری به روش نمونه‌گیری گلوله برفی بود؛ که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. به این ترتیب پانل مذکور با مشارکت ۲۴ صاحب‌نظر؛ به تفکیک ۱۲ نفر از نخبگان دانشگاهی - اعضای هیأت علمی و اساتید کارآفرینی دانشگاه‌ها (حوزه تخصصی کارآفرینی) - و ۱۲ نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی ایجاد گردید. خبرگان بر اساس تخصص آکادمیک و یا تجربه عملی در حوزه کارآفرینی انتخاب شدند. ۱۲ نفر دانشگاهی دارای مدرک دکترا و از ۱۲ نفر حوزه کارآفرینی، ۷ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. حداقل سابقه کار اعضای پانل دلفی پنج سال در نظر گرفته شده بود، به طوری که کسانی انتخاب شدند که حداقل پنج سال در زمینه کارآفرینی تحقیق و مطالعه و یا فعالیت کارآفرینی داشته‌اند؛ البته در این میان افرادی با سابقه حدود سی سال هم وجود داشت.

۳- تکنیک دلفی

همانطور که گفته شد، در این تحقیق در بخش کیفی از

روش دلفی برای جمع‌آوری نظرات خبرگان در مورد عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در قالب مدل سه شاخگی استفاده شد. این مرحله، عمدتاً با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به‌منظور تصمیم‌گیری و جمع‌بندی صورت می‌گیرد. برای این منظور، ابتدا پژوهش‌های مرتبط پیشین و ادبیات موضوع مورد مذاقه قرار گرفت و نتایج آن دسته‌بندی شد که بر آن اساس مؤلفه‌های ۵۵ گانه مربوط به مدل سه شاخگی احصاء شد؛ سپس نتایج به دست آمده از طریق روش دلفی مورد قضاوت اعضای پانل خبرگان قرار گرفت. اعضای پانل می‌توانستند بر اساس دانش، تجربه و تخصص خود، هر یک از گویه‌های پیشنهادی را به یکی از سه شاخه رفتاری، زمینه‌ای و ساختاری ارتباط دهند و نظرات پیشنهادی خود را نیز اعلام دارند. ضمناً به جهت بهره‌مندی هر چه بیشتر از ظرفیت علمی و تخصصی اعضاء، از ایشان خواسته شده بود در صورت وجود و تمایل موارد دیگری نیز اضافه نمایند. بعد از جمع‌آوری نتایج دلفی مرحله اول؛ ۵۵ مؤلفه مطرح شده به ۵۲ مؤلفه کاهش پیدا کرد و در قالب سه عامل ساختاری (۱۹ مؤلفه)، زمینه‌ای (۱۲ مؤلفه) و رفتاری (۲۱ مؤلفه) دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، از اعضای پانل خواسته شد که مولفه‌های شبیه به هم را در هر سه شاخه به صورت جداگانه در صورت امکان ادغام نمایند. جمع‌بندی نتایج مرحله دوم دلفی منتج به ۲۲ گردید، عامل ساختاری (۱۱ مؤلفه)، زمینه‌ای (۵ مؤلفه) و رفتاری (۶ مؤلفه). با جمع بندی مرحله دوم دلفی، در نهایت در مرحله سوم دلفی توافق نهایی حاصل شد و دسته‌بندی عوامل به صورت جدول شماره ۳ ارائه شده است. البته لازم به ذکر است علاوه بر ۲۲ مؤلفه ذکر شده، ۲۷ زیرمؤلفه نیز به دست آمد که در این قسمت ذکر نشده است.

¹. Delphi technique



جدول ۳. نتایج نهایی پانل دلفی در قالب مدل سه شاخگی (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل زمینهای	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری
C1 محیط سیاسی قانونی	C6 سیستم و روابط انسانی	C12 نظام ارزیابی عملکرد
C2 محیط اجتماعی فرهنگی	C7 ویژگیهای مدیران	C13 سیستم اطلاعاتی و فنی
C3 شبکه های نوآوری	C8 آموزش نیروی انسانی	C14 استراتژی و اهداف سازمانی
C4 عدم اطمینان و تغییرات محیطی	C9 ویژگیهای کارکنان	C15 ساختار سازمانی
C5 پیچیدگی محیطی	C10 سبک مدیریت و رهبری	C16 سیستم تحقیق و توسعه
	C11 فرهنگ سازمانی	C17 برنامه ریزی
		C18 سیستم کنترل و نظارت
		C19 سیستم مالی
		C20 بسیج منابع
		C21 فرایندها و روشها
		C22 فناوری

جدول ۴. روابط مفهومی در ماتریس خودتعاملی (آذر و

همکاران، ۱۳۹۲)

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می‌شود (سطر منجر به ستون)
A	j منجر به i می‌شود (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دو طرفه بین i و j وجود دارد.
O	رابطه معتبری بین i و j وجود ندارد.

گام سوم- ماتریس دریافتی اولیه (ماتریس صفر و یک): با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس جدول شماره ۵ ماتریس دستیابی (دریافتی) اولیه بدست می‌آید.

جدول ۵. نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد (آذر و

همکاران، ۱۳۹۲)

نماد	i به j	j به i
V	۱	۰
A	۰	۱
X	۱	۱
O	۰	۰

بر اساس روابط تعریف شده جدول فوق، ماتریس دریافتی اولیه به قرار جدول شماره ۶ استخراج شد.

بعد از اتمام فرایند دلفی، در مرحله بعد برای ارائه الگوی پیشایندهای کارآفرینی سازمانی، از مدلسازی ساختاری تفسیری^۱ (ISM) استفاده شد. استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری علاوه بر آنکه به روابط میان مؤلفه‌ها اعتبار می‌دهد باعث آشکارتر شدن روابط میان این مؤلفه‌ها نیز می‌شود. استفاده از روش ISM مستلزم گام‌هایی است که در پژوهش حاضر طبق مراحل زیر انجام گرفته است: گام اول- شناسایی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی: این مرحله در واقع از طریق پانل دلفی انجام شده است که با جمع‌آوری نظر خبرگان، تعداد ۲۲ عامل استخراج گردید (جدول شماره ۳).

گام دوم- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM): در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و مقایسات زوجی را انجام می‌دهند. یعنی در هر مقایسه زوجی از حروف O, X, A, V بر اساس تعاریف زیر استفاده کردند. روابط مفهومی در ماتریس SSIM در جدول شماره ۴ آمده است:

¹. Interpretive Structural Modeling

جدول ۶. ماتریس دریافتی اولیه عوامل الگوی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

نماد	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	
C1	۱	۱																					
C2		۱																					
C3			۱																				
C4				۱																			
C5					۱																		
C6						۱																	
C7							۱																
C8								۱															
C9									۱														
C10										۱													
C11											۱												
C12												۱											
C13													۱										
C14														۱									
C15															۱								
C16																۱							
C17																	۱						
C18																		۱					
C19																			۱				
C20																				۱			
C21																					۱		
C22																						۱	

درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم. فرمول زیر روش تعیین ماتریس دسترسی را، با استفاده از ماتریس مجاور، نشان می‌دهد:

$$A + I \quad \text{مرحله اول}$$

$$M = (A + I)^n \quad \text{مرحله دوم}$$

که در آن ماتریس A ماتریس مجاور، I ماتریس همانی، n تعداد توانها، M ماتریس دسترسی نهایی است. کلیه محاسبات ریاضی این فرمول بر اساس عملیات بولین انجام می‌شود که در آن $1 \times 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$ است. پس از دو بار به توان رساندن و با توجه به آنکه در بار دوم دیگر هیچ درایه‌ای از صفر به عددی دیگر یا از اعداد دیگر به صفر تغییر نکرد و تثبیت ایجاد شد، ماتریس دسترسی نهایی حاصل می‌شود (هانگ و همکاران، ۲۰۰۵). خانه‌هایی از

گام چهارم- ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: پس از ایجاد ماتریس دستیابی، حالت انتقال‌پذیری بین مؤلفه‌ها بررسی می‌شود. بدین معنی که اگر عامل i بر روی عامل j اثرگذار باشد و عامل j نیز بر روی عامل k اثرگذار باشد، آنگاه عامل i نیز بر عامل k نیز اثرگذار خواهد بود (تاکار و همکاران، ۲۰۰۷). روش بدست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اولیه است که در آن ماتریس مجاور را به ماتریس همانی اضافه می‌کنیم و سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن

بر اساس روابط تعریف شده جدول فوق، ماتریس دریافتی اولیه به قرار جدول شماره ۶ استخراج شد.



همچنین در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از

ماتریس که به صورت 1^* است، خانه‌هایی است که برای ایجاد خاصیت انتقال‌پذیری در ماتریس از عدد صفر به عدد یک تبدیل شده‌اند. جدول شماره ۷ ماتریس دسترسی نهایی را منعکس کرده است:

جدول ۷. ماتریس دریافتی نهایی عوامل الگوی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

قدرت نفوذ	C22	C21	C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	نماد
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	C1
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	C2
۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	C3
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	C4
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	C5
۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C6
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C7
۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	*۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	C8
۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C9
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C10
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C11
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C12
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C13
۱۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C14
۱۴	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	C15
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C16
۳	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C17
۴	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C18
۴	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C19
۴	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C20
۶	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	C21
۱۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	C22
-	۴	۱۲	۷	۷	۷	۱۱	۷	۸	۸	۷	۷	۸	۸	۱۰	۱	۴	۸	۳	۳	۵	۲	۲	میزان وابستگی

مربوطه قابل شناسایی است. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک آنها برای هر یک از عوامل تعیین می‌شود. عواملی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح مدل مشخص شوند. مراحل گفته شده در پژوهش حاضر انجام شد که منجر به ۱۳ تکرار شد، برای نمونه تکرار اول و نتایج نهایی ۱۳ تکرار به ترتیب در جدول شماره ۸ و ۹ آمده است:

همچنین در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. گام پنجم- افزایندهی مدل به سطوح مختلف: در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل به دست می‌آید. مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که بر آنها اثر می‌گذارد که با «۱»های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است. مجموعه ورودی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که از آنها اثر می‌پذیرد که با «۱»های موجود در ستون

جدول ۸. تکرار اول سطح‌بندی مؤلفه‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل	مجموعه دریافتی (سطر)	مجموعه مقدماتی (ستون)	مجموعه اشتراکها	سطح
C1	۱۵-۱۴-۵-۴-۳-۲-۱	۲-۱	۲-۱	۲-۱
C2	۱۵-۱۴-۵-۴-۳-۲-۱	۲-۱	۲-۱	۲-۱
C3	۲۲-۱۵-۱۴-۱۳-۳	۵-۴-۳-۲-۱	۳	۳
C4	۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۴-۳	۴-۲-۱	۴	۴
C5	۲۲-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۵-۳	۵-۲-۱	۵	۵
C6	۱۱-۶	۲۲-۲۱-۱۵-۱۰-۹-۸-۷-۶	۶	۶
C7	۱۱-۱۰-۹-۷-۶	۲۲-۹-۸-۷	۷	۷-۹
C8	۹-۸-۷-۶	۸	۸	۸
C9	۱۱-۱۰-۹-۷-۶	۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۵-۹-۸-۷	۷	۷-۹
C10	۱۱-۱۰-۶	۲۲-۲۱-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۷-۶	۶	۱۰
C11	۱۱	۲۲-۲۱-۱۵-۱۱-۱۰-۹-۷-۶	۶	۱۱
C12	۲۱-۱۷-۱۲	۲۲-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۵-۴	۴	۱۲
C13	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۳-۱۲	۲۲-۱۵-۱۴-۱۳-۵-۴-۳	۳	۱۳
C14	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰	۲۲-۱۵-۱۴-۵-۴-۳-۲-۱	۱	۱۴-۱۵
C15	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۶	۲۲-۱۵-۱۴-۵-۴-۳-۲-۱	۱	۱۴-۱۵
C16	۲۱-۱۷-۱۶	۲۲-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۵-۴	۴	۱۶
C17	۲۱-۱۷-۹	۲۲-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۵	۵	۱۷
C18	۲۱-۱۸-۱۷-۹	۲۲-۱۸-۱۵-۱۴-۱۳-۵-۴	۴	۱۸
C19	۲۱-۱۹-۱۷-۹	۲۲-۱۹-۱۵-۱۴-۱۳-۵-۴	۴	۱۹
C20	۲۱-۲۰-۱۷-۹	۲۲-۲۰-۱۵-۱۴-۱۳-۵-۴	۴	۲۰
C21	۲۱-۱۱-۱۰-۹-۷-۶	۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۴	۴	۲۱
C22	۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۶	۲۲-۵-۴-۳	۳	۲۲



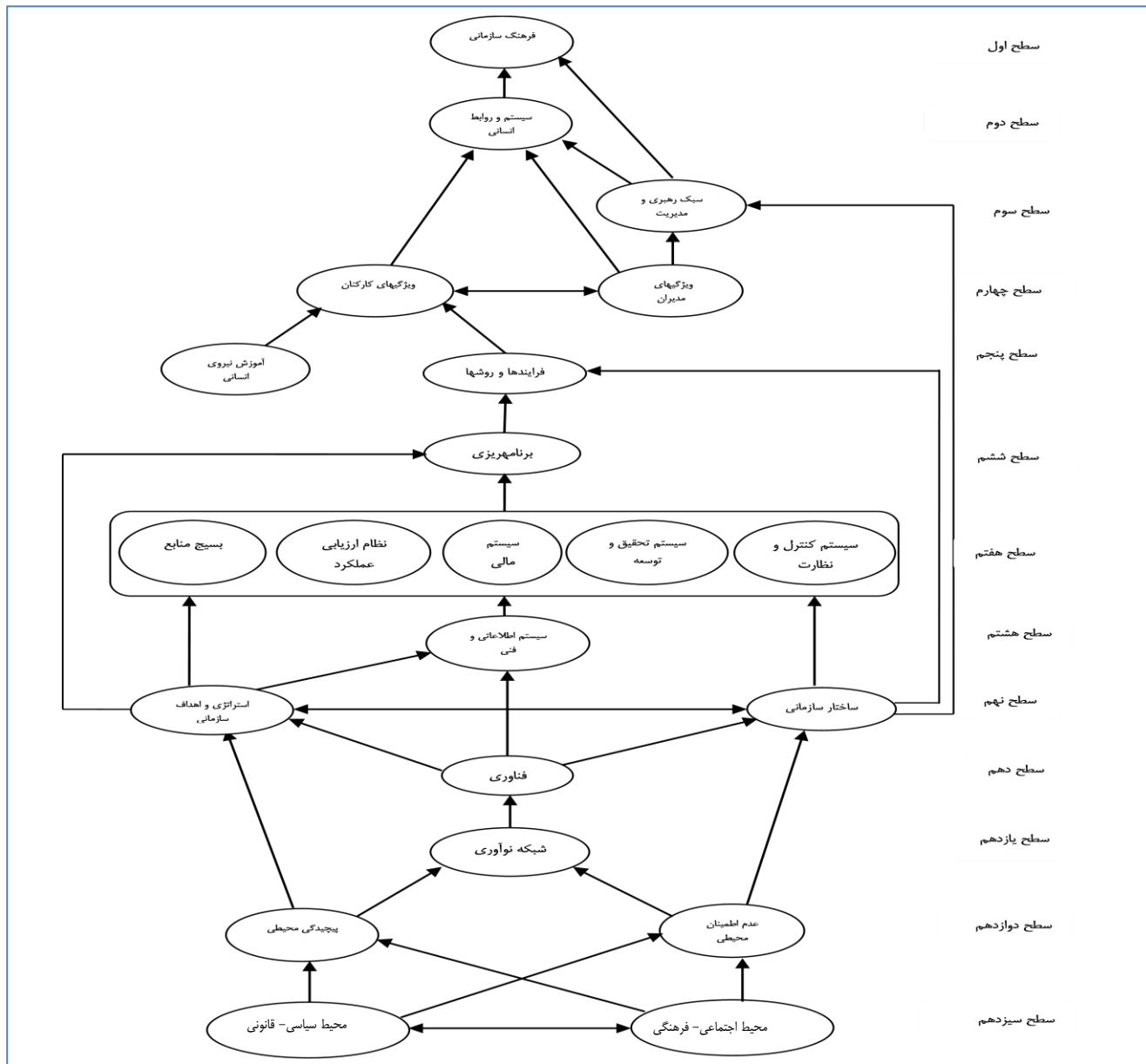
جدول ۹. خلاصه سیزده تکرار سطح‌بندی مؤلفه‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل	متغیرها	مجموعه دریافتی (سطر)	مجموعه مقدماتی (ستون)	مجموعه اشتراکها	سطح
C1	محیط سیاسی قانونی	۲-۱	۲-۱	۲-۱	۱۳
C2	محیط اجتماعی فرهنگی	۲-۱	۲-۱	۲-۱	۱۳
C3	شبکه های نوآوری	۳	۵-۴-۳-۲-۱	۳	۱۱
C4	عدم اطمینان و تغییرات محیطی	۴	۴-۲-۱	۴	۱۲
C5	پیچیدگی محیطی	۵	۵-۲-۱	۵	۱۲
C6	سیستم و روابط انسانی	۶	۲۲-۲۱-۱۵-۱۰-۹-۸-۷-۶	۶	۲
C7	ویژگیهای مدیران	۹-۷	۲۲-۹-۸-۷	۹-۷	۴
C8	آموزش نیروی انسانی	۸	۸	۸	۵
C9	ویژگیهای کارکنان	۹-۷	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۵-۹-۸-۷ ۲۲	۹-۷	۴
C10	سبک مدیریت و رهبری	۱۰	۲۲-۲۱-۱۵-۱۴-۱۰-۹-۷-۴	۱۰	۳

حذف انتقال‌پذیری‌ها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می‌آید.

گام ششم- ترسیم مدل نهایی: با توجه به سطوح عوامل و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم می‌شود و با





شکل ۱. مدل ISM عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)



آموزش نیروی انسانی، فرایندها و روشها، برنامه‌ریزی، نظام ارزیابی عملکرد،

• پیوندی (متصل): عواملی که رابطه دوطرفه‌ای با دیگر عوامل دارند.

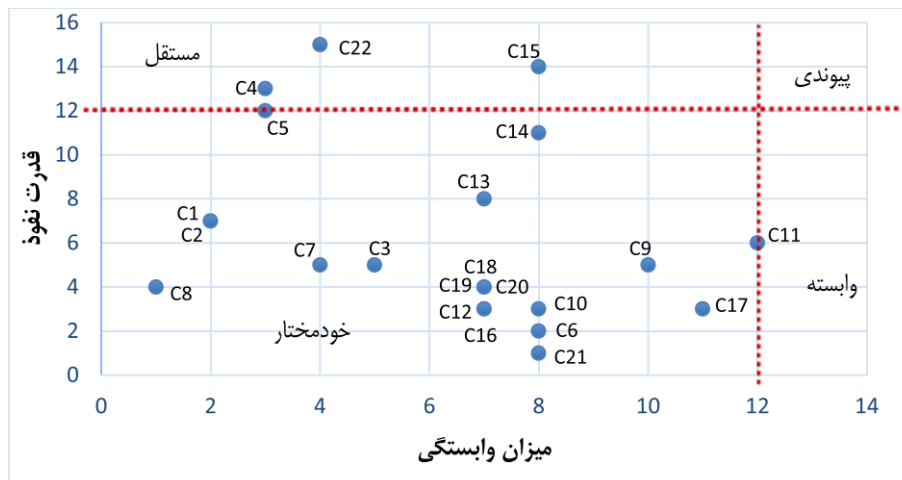
• مستقل (نفوذ): عواملی که بر عوامل دیگر نفوذ قابل توجهی دارند.

بر اساس میزان نفوذ و قدرت وابستگی که در جدول شماره ۷ محاسبه شده است، نمودار میک‌مک برای متغیرهای مشخص شده در الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در نمودار شماره ۱ آمده است:

گام هفتم- تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC): نمودار میک‌مک به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان عوامل مورد مطالعه را براساس قدرت نفوذ هر عامل بر عامل دیگر و میزان وابستگی هر عامل به عوامل دیگر در چهار سطح زیر دسته‌بندی کرد:

• خودمختار: عواملی که حداقل وابستگی و قدرت نفوذ را در دیگر عوامل دارند.

• وابسته: عواملی که وابستگی زیادی به عوامل دیگر دارند. مدیریت و رهبری، ویژگیهای مدیران، ویژگیهای کارکنان،



نمودار ۱. تجزیه و تحلیل میک‌مک بر اساس میزان وابستگی و قدرت نفوذ (منبع: یافته‌های پژوهش)

سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، سیستم مالی، بسیج منابع، سیستم اطلاعاتی و فنی، استراتژی و اهداف سازمانی، شبکه نوآوری، محیط اجتماعی-فرهنگی و محیط سیاسی-قانونی در محدوده خودمختار قرار دارند و متغیری در محدوده پیوندی قرار نگرفت.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر بر این بود تا پیشایندهای مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد و نقش و جایگاه آنها را بر کارآفرینی سازمانی مشخص سازد. از این رو تلاش شد تا با استفاده از پیشینه و ادبیات تحقیقات مرتبط و سپس با بررسی نظرات خبرگان از طریق تکنیک دلفی، فاکتورهای مؤثر احصاء شود. با استفاده از این رویکرد، در نهایت ۲۲ فاکتور در نهایی

در نمودار میک‌مک، متغیرها در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند. ۱. متغیرهای خودگردان: که در این دسته، c1, c13, c12, c21, c10, c9, c8, c7, c6, c3, c2, c14, c16, c17, c18, c19, c20 قرار گرفتند. ۲. متغیرهای مستقل شامل: c4, c5, c15, c22 بودند. ۳. متغیرهای وابسته شامل c11 بود و در نهایت؛ ۴. متغیرهای پیوندی که در این دسته متغیری قرار نگرفت.

همانطور که مشخص است عمده متغیرها در منطقه خودمختار قرار دارند. عدم اطمینان محیطی، پیچیدگی محیطی، ساختار سازمانی و فناوری در منطقه مستقل قرار گرفته‌اند. فرهنگ سازمانی در محدوده منطقه وابسته و مابقی متغیرها از جمله سیستم و روابط انسانی، سبک

۱۳۹۰؛ نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی (صفرزاده و جعفری، ۱۳۹۰)؛ فرهنگ سازمانی، ویژگی فردی، تفکر رهبری (شریفزاده و همکاران، ۱۳۸۸)؛ فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیران، آموزش منابع انسانی، سیستم ارتباطات (مقیم، ۱۳۸۳). و در نهایت، در بعد پژوهش‌های همسو عبارت بودند از: راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم مالی، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم پاداش (زیویار و همکاران، ۱۳۹۶)؛ ساختار سازمان، استراتژی سازمانی، سیستم مالی و بودجه، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد (ناصری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ ساختار، راهبرد، نظام مالی و بودجه، سیستم تحقیق و توسعه، نظام ارزیابی عملکرد، نظام اطلاعاتی (علی‌سرابی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ استراتژی، ساختار سازمانی، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد، فرایندها و روشها، منابع مالی (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱)؛ ساختار سازمانی، نظام پژوهشی، نظام مالی، نظام منابع انسانی، استراتژی سازمانی، نظام منابع اطلاعاتی، فرایندها و روش‌های کاری (یدالهی‌فارس و همکاران، ۱۳۹۰)؛ ساختار سازمانی، روش، نظام ماشینی شده اطلاعاتی، ارزیابی عملکرد (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۰)؛ ساختار سازمانی، فنی و فناوری (صفرزاده و جعفری، ۱۳۹۰)؛ نیروی انسانی، ساختار اجرایی و هماهنگ کننده، فناوری، بودجه (امیرخانی و متقی‌ثابت، ۱۳۸۹)؛ طبیعی بودن ساختار، ساختار علمی، امور مالی و اداری (شریف-زاده و همکاران، ۱۳۸۸)؛ ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، فرایندها و روشها، سیستم منابع انسانی (مقیم، ۱۳۸۳).

همانطور که از مدل مستخرج از نتایج قابل فهم است، به ترتیب عوامل زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری سطوح زیرین کارآفرینی سازمانی را بنا می‌گذارند. قبل از هر چیز محیط به همراه تغییرات و پیچیدگی آن زمینه کارآفرینی را می‌تواند فراهم سازد. کارآفرینی سازمانی در خلاء حاصل نمی‌شود و نیاز به محیط قانونی-سیاسی و فرهنگی-اجتماعی دارد که حامی نوآوری و پیشتیبان ایده‌های نو باشد. بدون وجود چنین محیطی نمی‌توان انتظار کارآفرینی در سازمان را داشت. در سطوح بعدی شبکه‌های نوآوری و فناوری قرار دارند. امروزه این شبکه‌های نوآوری و فناوری می‌توانند سازمانهایی تخت را رقم بزنند که از حالت سلسله‌مراتبی خارج شده و

گردید که از این ۲۲ مورد، ۱۱ عامل در قالب شاخه ساختاری، ۵ فاکتور در شاخه زمینه‌ای و ۶ فاکتور در شاخه رفتاری مدل سه شاخگی جای گرفتند. ۵ فاکتور زمینه‌ای عبارت بودند از: محیط سیاسی قانونی، محیط اجتماعی فرهنگی، شبکه‌های نوآوری، عدم اطمینان و تغییرات محیطی و پیچیدگی محیطی. ۱۱ عامل ساختاری عبارت بودند از فنآوری، ساختار، استراتژی و اهداف سازمانی، سیستم اطلاعاتی و فنی، نظام ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، سیستم مالی، بسیج منابع، برنامه‌ریزی و فرایندها و روشها. در نهایت ۶ فاکتور رفتاری عبارت بودند از: سیستم و روابط انسانی، سبک مدیریت و رهبری، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، آموزش نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی.

در تحقیق حاضر استفاده از مدل سه شاخگی بدین دلیل بود که ادعا شده است، این سه شاخه طوری به هم مرتبط و تکمیل‌کننده یکدیگرند که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام شود. یعنی روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزومی بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد، حیات پدیده مورد مطالعه هستند. بنابراین در نظر گرفتن هر سه شاخه با یکدیگر می‌تواند مدل جامعی را از پیشایندهای کارآفرینی سازمانی ارائه دهد.

نتایج به دست آمده در شاخه عوامل زمینه‌ای با خیلی از پژوهش‌های قبلی بی‌ارتباط نبود؛ برای مثال با بسترهای قانونی و حقوقی (ممبینی و کشتکار، ۱۳۹۳)؛ عوامل سیاسی، پیچیدگی، تغییرات و عدم اطمینان (علی‌سرابی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ محیط سیاسی، دولتی، اجتماعی و اقتصادی (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بسترهای قانونی و حقوقی (امیرخانی و متقی‌ثابت، ۱۳۸۹)؛ محیط اجتماعی فرهنگی، شبکه‌های نوآوری (شریفزاده و همکاران، ۱۳۸۸)؛ محیط سیاسی-قانونی، محیط اجتماعی-فرهنگی (مقیم، ۱۳۸۳). در ارتباط با عوامل رفتاری نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های زیر همسو بودند؛ فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و رهبری، آموزش (ممبینی و کشتکار، ۱۳۹۳)؛ فرهنگ سازمانی، ویژگی کارکنان، توانمندسازی کارکنان (علی‌سرابی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ آموزش کارکنان، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱)؛ فرهنگ سازمانی، آموزش و بالندگی کارکنان (اسفندیاری و همکاران،



مختلف داشته باشد. بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهاداتی به سازمانها ارائه می‌شود: پیشنهاد می‌شود مدیران ساختارهای سازمانی ارگانیک و منعطف را در سازمان خود پایه‌ریزی کنند تا موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی را به حداقل برسانند؛ محیط خلاق و کارآفرین‌نیزمند انعطاف‌پذیری است که ساختارهای بوروکراتیک برای آن مناسب نیست. مدیران باید تلاش کنند فرهنگ کارآفرینی را در سراسر سازمان نهادینه سازند تا همه اعضاء سازمان خود را متعهد به انجام آن بدانند. آنها باید بتوانند شیوه‌ها و رویه‌های کاری متناسب با فرهنگ کارآفرینی را تغییر دهند، رویه‌هایی که امکان فکر کردن و ایده‌پردازی را در سازمان برای کارکنان فراهم آورد. نظامهای اطلاعاتی کارآفرینانه می‌تواند بستر خلاقیت و نوآوری و نهایتاً کارآفرینی را در سازمان ایجاد کند. نظامهایی که بتوانند در بستر فناوری اطلاعات شکل بگیرند، می‌توانند کمک شایانی در این زمینه بکنند؛ بنابراین توصیه می‌شود چنین سیستمهایی در سازمان بکار گرفته شوند چرا که در صورت بکارگیری چنین سیستمهایی، کارکنان به انواع اطلاعات دسترسی خواهند داشت و بر آن اساس می‌توانند ایده‌پردازی کنند. پیشنهاد می‌شود واحدهای R&D ایجاد شده و سازمانها از چارچوب سلسله‌مراتبی فراتر روند و بتوانند با تحقیق و توسعه به رشد و بالندگی سازمان کمک کنند. آموزش مدیران و کارکنان سازمان در حوزه کارآفرینی سازمانی بستری برای آمادگی آنها در زمینه کارآفرینی است که لازم است مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود تا سازمانها به امر آموزش کارکنان و مدیران خود به عنوان سرمایه‌گذاری بنگرند تا در آینده از نتیجه آن منتفع گردند. در نهایت می‌توان گفت، کارآفرینی سازمانی در بستر اعتماد عمومی و سازمانی حاصل می‌شود که خود نتیجه ایجاد ارتباط صمیمی بین کارکنان و مدیران است. مدیران باید سیستمی را ایجاد کنند که علاوه بر ارتباطات رسمی به ارتباطات غیررسمی هم توجه ویژه‌ای شود؛ ایجاد جو دوستانه و مبتنی بر خلاقیت می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد. به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود مدل استخراج شده در قالب یک پژوهش کمی مورد سنجش قرار دهند. تنها محدودیت پژوهش حاضر عدم دسترسی به همه اعضای پانل دلفی به صورت حضوری و رو در رو بود که این همکاری در بستر مجازی صورت گرفت، شاید در صورت امکان برقراری ارتباط حضوری، بررسی عمیق‌تری می‌توانست انجام شود.

تسهیل‌کننده وضعیت کارآفرینی باشند. در سطح بعدی، ساختار و استراتژی قرار گرفتند؛ این دو از ارکان اصلی هر سازمانی هستند که حرکت سازمانها بدون آنها ممکن نیست. استراتژی سازمان، مسیر را در قالب یک ساختار مشخص می‌کند، استراتژی که پذیرای تغییر باشد با خود ساختار منعطف را می‌طلبد و این دو زمینه‌ساز نوآوری در سازمانها هستند. در قالب این ساختار و استراتژی، برنامه‌ها و سیستمهای عملیاتی قرار می‌گیرند که وظیفه اجرای استراتژی سازمان را بر عهده دارند. این سیستمها در سطح بعدی خود را نشان دادند؛ سیستمهایی از قبیل سیستم اطلاعاتی و فنی، نظام ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، سیستم مالی و بسیج منابع. مجموعه این عوامل زمینه‌ای و ساختاری، شرایط را برای عوامل رفتاری کارآفرینی سازمانی مهیا می‌کنند. اگر محیط و زمینه و ساختار از پویایی لازم برخوردار باشند، می‌توان با آموزش کارکنان و مدیران و همچنین انتخاب سبک رهبری مناسب اینگونه محیطها، همراه با ارتقاء سیستمها و روشهای کاری بر اساس روابط انسانی و ارتباطات و همچنین همکاری متقابل، در سازمان به فرهنگی دست پیدا کرد که گویای فرهنگ کارآفرینی سازمانی باشد. بنابراین کارآفرینی سازمانی حاصل هم‌افزایی هر سه بعد مدل سه شاخگی است و بدون وجود هر یک از این ابعاد نمی‌توان انتظار بالایی در سازمانها از منظر کارآفرینی متصور شد. نتایج گویای آن است که کارآفرینی سازمانی تحت تأثیر هر سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است. در بعد ساختاری می‌توان گفت هرچه ساختار به طور کلی و اجزاء آن از انعطاف لازم برخوردار باشند زمینه برای تسهیل کارآفرینی سازمانی فراهم خواهد شد. به عبارت دیگر ساختارهای منعطف که بتوانند فناوری، سیستم اطلاعاتی و فنی، نظام ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، سیستم مالی، بسیج منابع، برنامه‌ریزی و فرایندها و روشهای منعطفی را در پیش بگیرند و متناسب با آن استراتژی و اهداف منعطف داشته باشند، از موفقیت بیشتری در زمینه کارآفرینی سازمانی برخوردار خواهند شد. مزیت پژوهش حاضر علاوه بر اینکه هر سه شاخه مدل سه شاخگی را مورد مذاقه قرار داد، در نهایت به مدلی دست پیدا کرد که در پژوهش‌های قبلی محقق نشده بود. در نظر گرفتن عوامل مختلف و در قالب سطوح گوناگون می‌تواند دستاورد خوبی در حوزه کاربردی برای سازمانهای



منابع

۱. آذر عادل، خسروانی فرزانه، و جلالی رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم (رویکرد ساختاردهی). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۲. احمدی ناصر، پورشافعی هادی، شکوهی فرد حسین (۱۳۹۴). شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم تربیتی، دانشگاه پیام‌نور مرکز نکا، ساری: ۳۰ خرداد ۱۳۹۴.
۳. اردلان محمدرضا، افضل‌افشین، معجونی حسین، عبدالملکی جمال (۱۳۹۹). نقش مدیریت دانش در کارآفرینی سازمانی با میانجیگری هوش سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۳، ص ۲۶۰-۲۳۵.
۴. اسفندیاری عاطفه، نکوئی‌مقدم محمود، محمدی زینب، نوروزی سمانه، امیراسماعیلی محمدرضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی منابع انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی کرمان با استفاده از مدل سه شاخگی. طلوع بهداشت یزد، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۱-۱۲.
۵. امیرخانی امیرحسین، متقی‌ثابت محمود (۱۳۸۹). بررسی موانع توسعه بیمه‌های الکترونیک در شرکت سهامی بیمه آسیا. پژوهشنامه بیمه، دوره ۲۵، شماره ۱، ص ۱۷۷-۱۵۷.
۶. بهزادی نازنین، رضوی سیدمصطفی، حسینی سیدرسول (۱۳۹۳). طراحی الگوی مفهومی دانشگاه کارآفرین با رویکرد کارآفرینی سازمانی. توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۴، ص ۶۹۷-۷۱۳.
۷. پیمانی‌زاد حسین، قاسمعلی‌پور حسن (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی خراسان رضوی. مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۱، شماره ۱، ص ۳۸-۲۹.
۸. پاپزن عبدالحمید، حیدری حسین، کرمی داراب‌خانی رویا (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱۶۸-۱۴۵.
۹. پورکیانی مسعود، حسینسن‌نوه مهدی، بیگزاده عباسی فرزانه، کمالی محمدجلال (۱۳۹۹). نقش عوامل درون و
- برون سازمانی در توسعه کارآفرینی دولتی (مطالعه موردی بانک ملی ایران). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۵۸-۳۷.
۱۰. تواضعی فراسماء، تاش مهیم، و کشاورز سهیلا (۱۴۰۱). ارائه الگوی کارآفرینی دیجیتال در شرکتهای کوچک و متوسط استان خراسان جنوبی در دوران کووید-۱۹. نوآوری و ارزش‌آفرینی دوره ۱۱، شماره ۲۱، ص ۶۴-۴۹.
۱۱. جهانگیری علی، مبارکی محمدحسن (۱۳۸۸). ارائه چارچوب ادراکی مناسب از کارآفرینی در بخش دولتی. توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۳، ص ۶۰-۳۵.
۱۲. چپرदार علی، ایرج‌پور علیرضا، سیدصالحی سیدعلیرضا، داوری علی (۱۴۰۰). ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی در بانکداری ایران مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، دوره ۵، شماره ۲۰، ص ۳۶-۷.
۱۳. حسنی محمد، بهادری رقیه، کاظم‌زاده بیطالی مهدی (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول‌گرا و هویت سازمانی با کارآفرینی سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز. توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۳، ص ۴۵۲-۴۳۳.
۱۴. حسین‌زاده شهری، معصومه (۱۳۸۹). اثر بافتار سازمانی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای راهبردی کسب و کار. توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره ۱۰، ص ۱۱۴-۹۳.
۱۵. حسینی میرزاحسن، کشاورز الهام (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با هدف ارتقای عملکرد شرکت با استفاده از تکنیک سلسله‌مراتب فازی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره ۹، شماره ۳۶، ص ۲۴۲-۲۱۳.
۱۶. حق‌شناس اصغر، جمشیدیان مهدی، شائمی علی، شاهین آرش، یزدان‌شناس مهدی (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲ (شماره ۸)، ص ۷۳-۳۱.
۱۷. حق‌روستا زهرا، ممیز آیت‌اله، حقیقت‌منفرد جلال (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار بر نظام بانکداری نوین. برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، دوره ۱۴، شماره ۵۱، ص ۱۰۳-۷۷.



۱۸. خواجه‌وی خان آزاده، قاضی میرسعید سیدعلی (۱۳۹۱). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشکده‌های طب سنتی ایران. مجله طب سنتی اسلام و ایران، دوره ۳، شماره ۴، ص ۴۹۲-۴۸۹.
۱۹. دهقان رضا، طالبی کامبیز و عربیون ابوالقاسم (۱۳۹۱). پژوهشی پیرامون عوامل موثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۶، شماره ۱، ص ۳۳-۲۲.
۲۰. زالی محمدرضا، رجایی سحر، معزالدین محمدحسین، قطبی سپیده (۱۳۹۳). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر ایفای نقش‌های کارآفرینی سازمانی در ایران و دانمارک (شواهدی مبتنی بر نتایج داده‌های دیده‌بان جهانی ۲۰۱۱). توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۳، ص ۴۴۵-۴۲۷.
۲۱. زیویار فرزاد، فراهانی ابوالفضل، کشاورز لقمان (۱۳۹۶). شناسایی موانع ساختاری کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۲۰۵-۱۸۷.
۲۲. سیدنقوی میرعلی، عبدالله‌پور مونا (۱۳۸۹). رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی. توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره ۹، ص ۱۲۹-۱۰۳.
۲۳. شریف‌زاده فتاح، رضوی سیدمصطفی، زاهدی شمس-السادات، نجاری رضا (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی عوامل موثر بر کارآفرینی دانشگاهی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور). توسعه کارآفرینی، دوره ۲، شماره ۴، ص ۳۸-۱۱.
۲۴. صفرزاده حسین، جعفری محمدسعید (۱۳۹۰). بررسی نقش عوامل مدل سه شاخگی مدیریت (ساختار، زمینه و رفتار) در استقرار حراج الکترونیک (e-auction). پژوهشگر (مدیریت)، دوره ۸، شماره ۲۳، ص ۶۹-۵۱.
۲۵. صفری علی، گلشاهی بهنام (۱۳۹۲). تأثیر هوش هیجانی مدیران بر کارآفرینی سازمانی: نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی. توسعه کارآفرینی، دوره ۶، شماره ۳، ص ۲۰۲-۱۸۳.
۲۶. صیرفی‌نغیس، محمدحسین، طاهری‌کیا فریز (۱۴۰۱). ارائه مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا. مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۶، شماره ۴، ص ۳۰۳-۲۷۵.
۲۷. ضیاء بابک، رضوانی مهران، عین‌القضات محمد (۱۴۰۰). بررسی رابطه کارآفرینی و توسعه پایدار شهری با استفاده از الگوی شهر کارآفرین. نوآوری و ارزش‌آفرینی دوره ۱۰، شماره ۱۹، ص ۱۵۰-۱۳۳.
۲۸. عباسی همایون، باباشاهی حیدر، افخمی‌اردکانی مهدی، فراهانی داود (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۱، ص ۸۷-۱۰۶.
۲۹. عربیون ابوالقاسم، دهقان‌نجم‌آبادی عامر، رضازاده آرش، زرنگاریان یوسف، ساعدی‌تپه رشت توفیق (۱۳۹۰). تأثیر ساختار سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاه تهران (پردیس‌های مستقر در شهر تهران). نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی (کتابداری)، دوره ۴۵، شماره ۵۸، صص ۵۳-۳۳.
۳۰. علیمردانی محمد، فراهانی ابوالفضل، قاسمی سیدحمید (۱۳۹۴). ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان قم. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال چهارم، شماره ۱، ص ۳۴-۲۵.
۳۱. غیورباغبانی سید مرتضی، پورنگ علی، توسلی علی (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: آموزش و پرورش خراسان رضوی). فصلنامه تعلیم و تربیت، سال ۳۶، شماره ۳، ص ۵۲-۲۹.
۳۲. فاضلی سیده سکینه، حیدری مریم (۱۴۰۱). بررسی رابطه سواد اطلاعاتی و مدیریت دانش با کارآفرینی سازمانی کارکنان در دوران همه‌گیری اپیدمی کووید-۱۹. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی، سال ۳، شماره ۷، ص ۲۵۴-۲۴۴.
۳۳. فلاحتی، مهدی (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران. مجله پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۴، شماره ۶۷، ص ۶۷-۶۷.
۳۴. قهرمانی محمد، رشید حاجی خواجه‌لو صالح، ابوچناری عقیل (۱۳۹۰). نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به

- سازمان کارآفرین (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی). توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره ۱۴، ص ۲۰۴-۱۸۵.
۳۰. کریمی آصف، رضایی روح‌اله، احمدپور داریانی محمود، انصاری محسن (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره سوم، ص ۱۸۲-۱۶۳.
۳۱. کریمیان محمدوزین، خلیلی حسن، صفری سعید، عابدعلی داوود (۱۳۹۱). تأثیر اقدامات مدیریت راهبردی بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سرمایه‌گذاری مهدتابان). توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره ۱۵، ص ۶۴-۴۵.
۳۲. لعلی‌سرابی امیر، عبدوی محمد (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه سازمانی در بخش دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، دانشگاه پیام‌نور، قم.
۳۳. مبینی‌دهکردی علی، رضازاده آرش، دهقان‌نجم‌آبادی عامر، دهقان‌نجم‌آبادی منصور (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد). توسعه کارآفرینی دوره ۵، شماره ۲، ص ۶۶-۴۷.
۳۴. مبینی‌دهکردی علی، کشتکارهرانکی مهران (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدل سه‌شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی). مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۴، ص ۷۵-۵۷.
۳۵. محمودی جعفر، هانیه‌سادات بی‌ریایی (۱۳۸۸). ارزیابی نظام‌های اطلاعاتی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: معاونت برنامه‌ریزی وزارت بازرگانی). توسعه کارآفرینی، سال ۲، شماره ۶، ص ۱۸۱-۱۵۷.
۳۶. مدهوشی مهرداد، ساداتی عبدالرحیم (۱۳۹۰). بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران). توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره ۱۲، ص ۲۶-۷.
۳۷. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲، شماره ۳، ص ۷۸-۲۷.
۳۸. موسوی سیداسفندیار، زند علیرضا، زاهدی زینب (۱۳۹۹). تعیین ارتباط مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران. ششمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت‌بدنی ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، تهران.
۳۹. میرزایی‌اهرنجانی، حسن، سرلک، محمدعلی (۱۳۸۴). نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیر تحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی، فصلنامه پیک‌نور، ۳(۳).
۴۰. نوروزی، مجتبی (۱۳۸۴). بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۴۱. نیک‌نهاد صفورا، حسینی سیدعماد، رضوی سیدمحمدحسین (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد ساختار سازمانی و کارآفرینی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۰، ص ۱۳۴-۱۲۱.
۴۲. یدالهی‌فارسی، جهانگیر، زالی محمدرضا، باقری‌فرد سیدمرتضی (۱۳۹۰). شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه جامع علمی-کاربردی. سیاست علم و فن‌آوری، دوره ۴، شماره ۱، ص ۳۲-۱۷.
۴۳. یدالهی‌فارسی، جهانگیر، عزیزی زیارت امید، خواستار حمزه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی شهر تهران). توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره ۵، ص ۸۰-۵۵.
۴۴. یدالهی‌فارسی، جهانگیر، جانثاری، امیر، زمانی محسن (۱۳۸۷). بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی؛ مطالعه موردی در استان خوزستان. نشریه توسعه کارآفرینی، ۱(۱)، ۲۰۶-۱۷۱.
45. Antoncic, B., & Scarlat, C. (2009). Corporate entrepreneurship performance: Slovenia and Romania, *Journal of Management*, 3 (1): 15- 38.
46. Audretsch, D. B., Kuratko, D. F., & Link, A. (2015). Making sense of the elusive

55. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons Journal*, 1(57), 253-273.
56. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
57. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
58. Ratten, Vanessa. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1): 57-69.
59. Sepehri, S., & Khayati, E. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship in food and beverage industries. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(3), 144-151.
60. Shihab, M., Wismiarsi, T. & Sine, K. (2011). Relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation: Indonesian SMEs context. *Proceeding of 2nd International Conference on Business, Economics and Tourism Management, IPEDR*, 24(2011), IACSIT Press, Singapore, 93- 97.
61. Singer, S., Alpeza, M. & Balkic, M. (2010). Corporate entrepreneurship: Is entrepreneurial behavior possible in a large company? *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management Studies*, 1(1), 1- 8.
- paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(4), 703-712.
47. Choi, Jong-in., & Markham, Stephen. (2019). Creating a corporate entrepreneurial ecosystem: the case of entrepreneurship education in the RTP, USA. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(62): 1-15.
48. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16(1):7-24.
49. Corwall, J. R., & Perlman, B. (1990). Organizational entrepreneurship. *Journal of Homewood, IL*, 22(3), 221–258.
50. Engelen, A., Christina, F. T., Thalmann, J., Brettel, M. (2013). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*. 51(4), 1-21.
51. Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editor's introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5–15.
52. Huang J. J., Tzeng G. H., & Ong C. S., (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 26, 755–767.
53. Kaid, 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), 28- 46.
54. Kearney, C. Hisrich, R. & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 4(1): 295–313.



modeling (ism) and analytic network process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 25-59.

64. Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(4), 5-21.

62. Salimath, M., & Cullen, J. (2010). Formal & informal institutional effects on entrepreneurship: a synthesis of nation-level research. *International Journal of Organizational Analysis*. 18(3), 358-385.

63. Thakkar, Jitesh, S. G., Deshmukh, A. D. Gupta., & Ravi, Shankar. (2007). Development of a balanced scorecard an integrated approach of interpretive structural

