

# تحول فرهنگ مدیریت دولتی از فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ کارآفرینانه (مطالعه موردی: ستاد مرکزی وزارت نیرو)

نویسنده: دکتر سید محمد مقیمی\*

دانشیار دانشگاه تهران

\*E-mail: moghimi@ut.ac.ir

## چکیده

با آشکار شدن ناکارآمدی فرهنگ بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی و ظهور نظریات جدید در عرصه مدیریت دولتی نوین، کارآفرینی به‌عنوان کارآمدترین روش تغییر عملیات و فرهنگ سازمانی معرفی شده است. این مقاله که برگرفته از نتایج پژوهشی میدانی در یکی از سازمان‌های دولتی ایران است، تلاش دارد تا ضمن تبیین مسأله فرا روی سازمان‌های دولتی و چالشی که فرهنگ بوروکراتیک برای آنها ایجاد نموده، مروری که بر ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه داشته باشد و نتایج مطالعه مذکور را با بیان متدولوژی تحقیق که در آن به اهداف، فرضیات، روش تحقیق، جامعه آماری، نمونه آماری و همچنین روش‌های تجزیه و تحلیل یافته‌ها، مورد نقد و بررسی قرار می‌دهد. این یافته‌ها که در قالب جداول آماری و تحلیلی تنظیم گردیده و با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، رد و تأیید فرضیات تحقیق را مورد بحث قرار داده و در پایان نیز با استفاده از مبانی علمی مطرح شده و نتایج به‌دست آمده در این تحقیق، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری تحقیق پرداخته شده است.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، شاخص‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، سازمان‌های دولتی، مدیریت دولتی نوین

این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان «بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی» می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه تهران انجام گرفته است.

# دانشور

روشنار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۵/۴/۱۰

• پذیرش مقاله: ۸۸/۷/۲۷

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year, No.41  
Jun.-Jul. 2010

دوماهنامه علمی-پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هفدهم - دوره جدید

شماره ۴۱

تیر ۱۳۸۹

## مقدمه

مبتنی بر بازار» (Market Based Public Administration) و

«مدیریت کارآفرینانه» (Entrepreneurial Management)

اشاره نمود [۱].

تولاک در کتاب «سیاست‌های بوروکراسی»

(The politics of bureaucracy) به تحلیل ناکارآمدی

سازمان‌های بوروکراتیک می‌پردازد و در خصوص

پارادایم سنتی مدیریت دولتی تأکید زیادی بر اختیارات

بوروکراتیک داشت، در حالی که پارادایم جدید دارای

شکل‌ها و عناوین مختلفی است که از آن جمله می‌توان

به «مدیریت‌گرایی» (Managerialist)، «مدیریت دولتی

نوین» (New Public Management)، «اداره امور دولتی

غیرقابل کنترل بودن بوروکراسی می‌گوید: «بوروکراسی، امور را انجام می‌دهد و دست به اقدام می‌زند، نه به این دلیل که چنین اقداماتی مورد علاقه مرجع و مسئول نهایی یا مرکز قدرت سازمانی هستند، بلکه به این دلیل که چنین امور و اقداماتی باعث رشد فرآیندهای بوروکراتیک می‌شوند.» [۲]

کارآفرینی یکی از کارآمدترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریتی است، که طی آن حرکت از عملیات بوروکراتیک به عملیات، فرهنگ، نگرش و مدیریت کارآفرینانه مطرح است. مدیران کارآفرین نقش خیلی مهمی در تغییر و رشد اقتصادی دارند، در حالی که بوروکرات‌ها موجب رکود و نزول سازمانی می‌شوند؛ این موضوع واقعیتی جهانی و عام است [۳].

ظهور فرهنگ کارآفرینی باعث شکل‌گیری سازمان‌های جدید شده و شرکت‌های مستقل و کوچک با امید به رشد اقتصادی در اقتصادهای پیشرفته امروز سربرآورده‌اند. این پدیده همچنین باعث احیای بسیاری از صنایع و ایجاد ساختارهای مدرن صنعتی شده، اشتغال و ثروت‌های زیادی را ایجاد نموده، و از اینرو کارآفرینی به‌عنوان یکی از عناصر مهم اقتصادی و اجتماعی مطرح شده است. امروزه برای دولت‌ها و شرکت‌ها در فضای فرهنگ کارآفرینی توقعات بسیاری به‌وجود آمده که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- ایجاد اشتغال
- شکل‌گیری صنایع جدید
- نوآوری
- برنامه‌ریزی مجدد و احیای مبانی کسب و کار [۴]
- جان تامپسون معتقد است که رفتار کارآفرینانه نیازی فراگیر و ضروری برای تمامی سازمان‌ها (دولتی، خصوصی، داوطلبانه و غیره) با هر اندازه (بزرگ، متوسط، کوچک) است [۵].

کارآفرینی هم می‌تواند وقتی که یک فرد یا گروهی از افراد یک فعالیت جدید اقتصادی را آغاز می‌کنند، اتفاق افتد و هم در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ

دهد، که نوع اخیر را «کارآفرینی درون سازمانی» (Entrepreneurship) یا کارآفرینی سازمانی می‌گویند [۶].

کارآفرینی برای تبدیل موسسات دولتی موجود به واحدهای ارزشمند که قادر به رقابت بین‌المللی باشند، الزامی است. البته موسسات جدید اگر می‌خواهند به حیات خود ادامه دهند باید مدیریت کارآفرینی را بیاموزند. توسعه مدیریت کارآفرینی درونی\_ بیرونی در موسسات دولتی به بهره‌برداری سیستماتیک از فرصت‌های جدید و ابتکارات جدید در عرصه‌های تکنولوژی، سازمانی و بازاریابی بخش دولتی می‌انجامد. این موسسات جدید می‌توانند یک محیط رقابتی را خلق کنند که عملکرد بهتری را در موسسات دولتی موجود بر می‌انگیزد و رقابت با شرکت‌های خصوصی را امکان‌پذیر می‌سازد [۷]. «استیونسون»، کارآفرینی را به‌عنوان رویکردی مدیریتی تلقی می‌کند که فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل است، تعقیب و پی‌گیری می‌شوند [۸]. کارآفرینی درون سازمانی نیز به‌عنوان سیستمی تعریف می‌شود که ظرفیت خلاقانه مدیران و کل نیروی کار در سازمان را افزایش و کاملاً قابل بهره‌برداری می‌سازد، آنها را برای تعیین و دستیابی به اهداف کارآفرینانه با استفاده از توسعه حوزه‌ها و واحدهای سازمانی و توسعه محصولات و خدمات آنها، ترغیب می‌نماید؛ منابع را شناسایی و آماده بهره‌برداری می‌سازد، و برای دستیابی به رشد تولید و سود، بهترین عرضه‌کنندگان و مشتریان را در درون و خارج سازمان می‌یابد [۳].

با توجه به اهمیت و جایگاه کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی، آشنایی با مبانی علمی و نظری این مقوله و همچنین کاربردهای مفاهیم فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی کشورمان در آستانه ورود به عصر کارآفرینی ضرورت می‌یابد که در این مقاله ضمن بررسی ابعاد تحول فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، چگونگی و راهکارهای لازم با استفاده از نتایج مطالعه پیمایشی ارائه می‌گردد.

## بیان مسئله

تئوری بوروکراسی، در گذشته دارای نوعی استمرار و ثبات بود، اما امروزه به یک تئوری خیال‌پردازانه تبدیل شده‌است. اهداف آن تنها برای مدت محدودی روشن هستند و پس از گذشت این دوره، تغییرات محیطی آنها را به چالش می‌کشند. تا آخرین ربع قرن بیستم، آگاه‌ترین نظریه‌پردازان قبول داشتند که وجود مجموعه‌ای ثابت از قوانین باعث ایجاد تضاد میان تئوری و واقعیت پذیرفته شده می‌گردد. به کارمندان دولت که چنین تضادهایی را به‌عنوان بخشی از زندگی روزمره خود تجربه کرده بودند، گفته می‌شد که تا زمان معرفی ساز و کارهایی سیستمی، این تضادها را فراموش کنند [۹].

عدم وجود کارآفرینی، به تشدید بوروکراسی و کاهش بهره‌وری سازمان‌های بخش دولتی می‌انجامد. این امر باعث شکل‌گیری سازمان‌هایی ناکارآمد می‌گردد، که فعالیتشان کمتر از حد انتظار است. برخی از آنها نه تنها ناکارآمد می‌باشند، بلکه کاملاً بیهوده و غیراثربخش هستند. آنها برای انجام برخی فعالیت‌هایشان که ممکن است هیچ اهمیتی هم نداشته باشد، منابع زیادی را صرف می‌کنند [۹].

از یکسو، بوروکراسی به رفتارهای معمول، ریسک‌گریزی و فقدان ابتکار پیوند خورده، و از سوی دیگر رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه می‌توانند همیشه برای کسانی که دست به چنین فعالیت‌هایی می‌زنند، مخاطره‌آمیز باشد. چرا مدیران و کارکنان در بخش دولتی که مزایا و امتیازات آن محدود است، به کارآفرین تبدیل می‌شوند؟ در بخش دولتی، رفتار کارآفرینی یا اصلاً وجود نداشته یا بسیار محدود بوده‌است. برای کسانی که در فعالیت‌های دولتی حضور دارند و عمدتاً نگران عدالت، مسئولیت‌پذیری و مدیریت دقیق بودجه عمومی و دولتی هستند، هر نوع ابتکار و نوآوری مخاطره‌آمیز، توأم با شک و تردید خواهد بود. به اعتقاد نظریه‌پردازان بوروکراسی، این امر زمانی کارآیی خواهد داشت که اهداف مور نظر کاملاً روشن باشند و

کارمندان دولت بتوانند از قواعد تدوین شده به نحو احسن استفاده کنند [۹].

استدلال کارشناسان این است که اصلاحات سازمانی نمی‌تواند بدون کارآفرینی موفق باشد. فرضیه اصلی آن است که به دلایل گوناگون سازمان‌های دولتی سرتاسر جهان باید برای ادامه حیات خود رفتارهای کارآفرینانه را گسترش دهند [۳].

از آن‌جا که حرکت از سوی ساختارها و فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دوره کنونی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، لذا بایستی سازمان‌های دولتی کشورمان در این مسیر تازه گام بردارند. لازمه اولیه پیمودن این فرایند پیچیده و دشوار، شناسایی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و میزان انطباق سازمان‌ها با این ویژگی‌هاست. بر این اساس، مسأله اساسی این است که سازمان‌های دولتی در کجای طیف فرهنگ سازمانی بوروکراتیک در مقابل فرهنگ سازمانی کارآفرینانه قرار دارند و هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تا چه اندازه از ویژگی‌های کارآفرینانه برخوردارند؟ علاوه بر اینها، بایستی به این سؤال پاسخ داده شود که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در وضع موجود تا چه اندازه با وضع مطلوب متفاوت است؟ با عنایت به این چالش‌ها در عصر کارآفرینانه، بایستی با ارائه مکانیزمها و راهکارهای علمی - کاربردی نسبت به تحول فرهنگ سازمانی سنتی در سازمان‌های دولتی تلاش لازم به کار بسته شود تا بتوان با ظرفیت‌سازی لازم در این سازمان‌ها، زمینه را برای پاسخگوتر نمودن آنها در شرایط پویا و متحول امروزی که نیازها و خواسته‌های شهروندان و ارباب‌رجوع متنوع و رو به تزاید است، فراهم نمود.

## پیشینه تحقیق

«ورنون» (Vernon) و «ورتزل» (Wortzel) بر این باورند که فرهنگ کارآفرینی حایز اهمیت است، چرا که فرهنگ تعیین‌کننده نگرش‌های افراد در جهت آغاز فعالیت کارآفرینانه است [۱۰].

شالوده نگرش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه سه بعد اساسی را شامل می‌شود:

- نوآوری
- ریسک پذیری
- پیش‌نگری

حدی که نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌نگری به منصفه ظهور برسد، می‌تواند به‌عنوان یک «رویداد کارآفرینانه» (Entrepreneurial event) تلقی شود؛ و شخصی که این نگرش‌ها و رفتارهای را از خود بروز می‌دهد، «کارآفرین» نامیده می‌شود [۱۱].

نوآوری به معنای گرایش و تمایل به استفاده و کمک به ایده‌ها، توقعات، انتظارات و فرآیندهای جدیدی است که به تولیدات، خدمات یا فن‌آوری‌های جدید می‌انجامند. ریسک‌پذیری دربرگیرنده تمایل به شرکت در فعالیت‌ها توأم با خطر و ریسک است که با شرکت در پروژه‌هایی که نتایج آنها مشخص و معین است، در تضاد می‌باشد. «پیش‌نگری (Proactive ness)» به معنای عمل کردن در سایه پیش‌بینی مشکلات آتی، نیازها یا تغییرات و شروع فعالیت‌ها می‌باشد [۱۲].

### موانع کارآفرینی در سازمان‌های بوروکراتیک

سازمان‌های بوروکراتیک، به دلیل بزرگ بودن، برای دستیابی به کارآفرینی دچار مشکل می‌شوند. همان‌گونه که سازمان‌ها بزرگ می‌شوند، برای کنترل امورشان، مجبور به اضافه کردن سطوح مدیریتی می‌شوند. با زیاد شدن این سطوح، فاصله عمودی بین مدیران واحد اجرایی و سطوح پایین افزایش یافته و مدیران ارشد را در برقراری ارتباط مستقیم با مدیران سطوح پایین‌تر و کارکنان، دچار مشکل می‌کند. هنگامی که کارآفرین نتواند با کارکنان ارتباط برقرار کند، اطمینان از شکل‌گیری یک سطح مناسب کارآفرینی در سازمان بسیار دشوار است. همچنین زیاد شدن سطوح سازمانی باعث ایجاد فاصله بین شخص نوآور و مسئولان تخصیص منابع می‌شود به طوری که اگر کارمندی، ایده تازه‌ای را ارائه نماید، تصویب و تأمین مالی اجرای آن

ایده، به عهده کسی است که غالباً چهار تا شش سطح سازمانی بالاتر قرار دارد، و از سوی دیگر، هر سطح سازمانی قدرت رد کردن این ایده تازه را قبل از آنکه تأمین مالی شود دارد. بنابراین احتمال تحقق یافتن یک ایده نو در چنین سازمانی، شدت کاهش می‌یابد.

سومین مشکل سازمان‌های بوروکراتیک، نیاز آنها به کنترل است. به همان میزانی که فعالیت‌های سازمان گسترش می‌یابد، نیاز آنها به کنترل عملکرد نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه مدیریت سازمان مجبور به ایجاد استانداردهایی برای سنجش عملکرد می‌شود، به طوری که انجام کارهای دفتری و ارائه گزارشات عملکرد و مقررات و استانداردها، بیش از برنامه‌ریزی و رفتارهای کارآفرینانه اهمیت یافته و مورد توجه قرار می‌گیرند.

چهارمین مشکل، مربوط به ماهیت فرهنگ سازمان می‌شود. طبق نظر «هیس ریچ» (Hisrich) و «پیترز» (Peters) فرهنگ بوروکراتیک، دارای سیستم پاداش و جوی است که محافظه کاری در تصمیم‌گیریها را تشویق می‌نماید. آنها اظهار می‌دارند که:

اصول و ویژگی‌های فرهنگ یک سازمان سستی، به کارکنان توصیه می‌کند که: از دستورات صادره اطاعت کنند، هیچگونه اشتباهی را مرتکب نشوند، شکست نخورند، بجای تلاش برای به دست گرفتن ابتکار عمل، منتظر صدور دستور باشند، در حوزه شان باقی بمانند، و گذشته خود را حفظ کنند. چنین فرهنگی، فضایی را به وجود می‌آورد، که دیگر مجاللی برای خلاقیت، انعطاف‌پذیری، استقلال و ریسک‌پذیری باقی نمی‌گذارد، و بعبارت دیگر، در چنین جوی سخن گفتن از کارآفرینی سازمانی امری بیهوده است.

پنجمین تفاوت بین سازمان‌های بوروکراتیک و کارآفرینانه، ویژگی بعد زمانی است. لزوم ارائه گزارشات عملکرد به صورت ماهیانه، یا هر سه ماه یکبار، باعث نزدیک بینی مدیرانی میانی سازمان می‌شود؛ بدین صورت که دوره‌های تخصیص بودجه مدیران را وادار می‌کند تا دائماً به فکر تخصیص منابع از بودجه شرکت باشند و برای رعایت چارچوب بودجه، از مکانیزم‌های

عملکرد و چرخه‌های برنامه‌ریزی تحت فشار قرار می‌گیرند [۱۴].

### انواع مدل‌های فرهنگ کارآفرینی

اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه مدت امکان‌پذیر نیست. ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را بنماید، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت. در این بخش برای آشنایی با مولفه‌های فرهنگ کارآفرینی به معرفی برخی مدل‌ها پرداخته می‌شود.

### ۱. شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی از نظر

#### پین چات

فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی (Intrapreneurial Culture)، فرهنگی است که باعث رشد کارآفرینی در درون محدودیت‌های رایج سازمان می‌شود. «پین چات» (Pin Chot) چند مورد از شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان می‌کند.

#### جدول ۱: شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه

انتخاب آزاد؛
تسلیم ناپذیری؛
مجرى تصمیم می‌گیرد؛
ظرفیت‌های بلا استفاده سازمان؛
فلسفه بازی بیس بال؛
تحمل ریسک، شکست و اشتباه؛
تمایل به سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازگشت فوری؛
آزاد بودن از حریم‌ها (مبارزه با حریم‌ها)؛
تیم‌های چند وظیفه‌ای؛
انتخاب‌های چندگانه؛

«انتخاب آزاد» (Self Selection) بدین معنا است که برای اینکه سازمان برای افراد وظیفه‌ای را مشخص کند، خود کارآفرینان سازمانی وظایف شان را مشخص نمایند. کارآفرینان با حمایت یا بدون حمایت سازمان ایده‌های خود را دنبال می‌کنند، و برای انجام فعالیت‌های

کوتاه مدت کاهش هزینه استفاده نمایند، که کلید اصلی این امر، در تهیه گزارش‌های عملکرد در تاریخی معین می‌باشد. بنابراین حتی اگر سازمانی دارای افق برنامه‌ریزی ۵ تا ۱۰ ساله باشد، باز هم عملکرد واقعی‌اش در دوره‌های زمانی کوتاه یا تاریخهای مشخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، و هنگامی که نتایج عملکرد در دوره‌های کوتاه مدت اندازه‌گیری شوند، ارائه ایده‌های نو از سوی افراد دچار مشکل می‌شود [۱۳].

### تفاوت فرهنگ کارآفرینانه و فرهنگ بوروکراتیک

از آن‌جا که سازمان‌ها ممکن است دارای واحدهای کارآفرین و واحدهای معمولی باشند، لذا باید دارای دو فرهنگ سازمانی متفاوت و یا حتی متضاد نیز باشند. «هوارد استیونسون» (Howard H. Stevenson) و «دیوید گامپرت» (David E. Gumpert) این دو فرهنگ را بنام «فرهنگ کارآفرینانه» (Entrepreneurial culture) و «فرهنگ بوروکراتیک یا اداری» (administrative culture) نامگذاری کرده‌اند. به‌عنوان مثال، «استیونسون» و «گامپرت» معتقدند که یک مدیر ایده‌آل باید در مورد منابع تحت کنترل خود، ساختار روابط بین سازمان و بازار، چگونگی کاهش تأثیر سایرین بر عملکرد شرکت، یافتن فرصت‌های مطلوب و مناسب، سؤالاتی را مطرح نماید.

در فرهنگ کارآفرینانه، اغلب کارآفرینان مدیرانی هستند که تفاوت‌ها را شناسایی کرده و با استفاده از این فرصت‌ها به پیش می‌روند. در صورتی که این فرصت‌ها به‌واسطه ایجاد تغییر در مصرف‌کنندگان محصول، مسائل اقتصادی، قوانین و مقررات سیاسی، ارزش‌های اجتماعی یا تکنولوژیکی کاهش یابد، و کارآفرینان توانایی مقابله با آنها را نداشته باشند، تحت فشار قرار می‌گیرند. اما در فرهنگ اداری یا بوروکراتیک، مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر بوروکرات هستند، با استفاده از منابع کنترل شده، همانند میزان نقدینگی شرکت، مهارت‌ها و سایر دارایی‌های موجود برانگیخته شده و فعالیت می‌نمایند. چنین مدیرانی به‌واسطه الزامات اجتماعی، همکاران و زیردستان، معیارهای ارزیابی

می‌تواند از آن برای تأمین مالی فعالیتی خاص استفاده نماید؛ در حالی که اگر این منابع احتیاطی وجود نداشتند، تأمین مالی پروژه کارآفرین با مشکل مواجه می‌شد.

برای اینکه منابع اضافی در سازمان موجود باشد، یا باید در حسابهای منابع مالی برای امور غیر مترقبه موجود باشد، و یا اینکه جوهی در سازمان به صورت احتیاطی کنار گذاشته شود تا در مواقع ضروری سرعت بتوان از آن استفاده نمود.

«فلسفه «بازی بیس بال» (Ending The Home -Run Philosophy) بیانگر نیاز فزاینده برخی سازمان‌ها به پیروزی بزرگ و یا اصلاً به هیچگونه بردی، می‌باشد. بسیاری از سرمایه‌گذارهای کارآفرینانه با شکست مواجه می‌شوند و برخی دیگر فقط دارای موفقیت نسبی هستند. در این فرهنگ، با استفاده از اصطلاحات بازی بیس بال، کارآفرینی سازمانی به صورت منحصر بفردی، تشویق می‌شود، تا با زدن ضربات پایایی به نتیجه مطلوب برسد. اما تأکید واقعی بر یافتن بازیکنانی است که علاقمند به حرکت کارآفرینانه در بازی بیس بال هستند.

اصل اساسی در کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی این است، که در هر دوی آنها امکان رخ دادن اشتباه، شکست و به هدر رفتن تلاش‌ها وجود دارد. رشد و پیشرفت کارآفرینی منوط به تحمل ریسک، شکست و خطا و اشتباه است. توصیه‌های «آلن جاکوبز» (Allen Jactobs) در مورد نیمرخ کارآفرینی سازمانی بخوبی این مورد را روشن می‌کند. او می‌گوید «در هر صورت اشتباهی رخ خواهد داد، اما اگر کسی کارها را درست انجام دهد، چنین اشتباهاتی در بلند مدت مشکل جدی ایجاد نخواهد کرد»

منظور از «سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازده در کوتاه مدت»، سرمایه‌گذاری در فعالیتهای کارآفرینانه‌ای است که از آن انتظار بازده در کوتاه مدت نمی‌رود.

بخش‌ها، واحدها، وظایف، سطوح سلسله مراتبی و افراد در سازمان‌های بوروکرات به حفظ حریم‌شان تمایل دارند؛ خصوصاً وقتی که این حریم مربوط به

کارآفرینانه، به موقعیت رسمی خود در شرکت توجه چندانی ندارند. گاهی اوقات در شب کار می‌کنند، و روز خود را به بطالت می‌گذرانند؛ و در برخی مواقع، از نظر زمان و سایر منابع، توسط سرپرستان مورد حمایت قرار می‌گیرند. اما نکته مهم اینجاست که آنها کارشان را به صورت خودجوش انجام می‌دهند، و تنها به انجام دادن وظایف رسمی خود بسنده نمی‌کنند.

در سازمان‌های بزرگ سستی، شکست یک فعالیت توسط بخش‌های مختلفی که انجام آن را عهده‌دار شده‌اند، غیر معمول نیست. «قاعده تسلیم ناپذیری» (No Handoffs Rule) با این تمایل به مقابله می‌پردازد. در یک فضای کارآفرینانه، فرد مبتکر یا نوآور در تمام مراحل انجام فعالیت حضور دارد. بعضی از افراد ممکن است گاهی به کار سرکشی نمایند و مسئولیت نهایی پیشرفت فعالیت را به شخص دیگری واگذار نمایند، اما در هر صورت، فرد نوآور، عضویت در تیم کارآفرینی را از دست نخواهد داد. منطق این مسئله این است که فرد مبتکر یک نوع پیوستگی را بین کل فرایند ایجاد نماید و همچنین به عنوان مشوق واقعی برای ایجاد پروژه عمل نماید؛ علاوه بر آن، تقریباً در مواردی که در کل فعالیت از ابتدا تا انتها حضور داشته باشد، احساس نوعی مالکیت به او دست می‌دهد.

نوعاً در سازمان‌ها بین مدیریت عالی و پایین‌ترین سطح چندین سطح فاصله است؛ و از آن‌جا که تصویب تخصیص منابع، توسط سطوح بالای سازمان صورت می‌گیرد، نه تنها باعث اتلاف وقت در اجرای فعالیت می‌شود، بلکه در برخی موارد اگر فعالیت با سلیقه مدیران بالاتر منطبق نباشد، ممکن است اصل فعالیت زیر سؤال برود.

منظور از «ظرفیت‌های بلا استفاده سازمان» (Corporate Slack) منابعی است که بیش از اندازه مورد نیاز برای تولیدات عادی موجود است. معمولاً این منابع برای فعالیتهای برنامه‌ریزی شده‌ای استفاده می‌شوند، که از قبل در مورد آنها بودجه‌ریزی نشده‌است. بنابراین «ظرفیت‌های بلا استفاده» منابعی هستند که کارآفرین

تشویق کارآفرینی سازمانی، علاوه بر لزوم حمایت مدیریت عالی سازمان و ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه، باید کارکنان را تشویق نمود و پروژه‌ها را مورد ارزیابی قرار داد [۱۳].

## ۲. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از نظر لورش

«لورش» برای ممیزی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه الگویی ارائه نموده است که فرهنگ را در قالب چهار گروه اصلی قرار می‌دهد [۱۵].

### الف. اهداف سازمانی

۱. سازمان برای تبدیل شدن یا باقی ماندن در یک استراتژی کارآفرینانه کوشش و تقلا می‌نماید.
  ۲. اهداف عالی اساسی و پایه‌ای هستند؛ و علاوه بر آن، بر نوآوری، محصولات و فرآیندهای جدید، فرصت‌ها و ریسک‌پذیری تأکید می‌شود.
  ۳. آیین‌ها، شعائر و رسومات سازمانی، از رفتارهای کارآفرینانه افراد حمایت می‌نمایند
  ۴. اخلاقیات سازمانی با کارآفرینی همخوانی و سازگاری دارند.
- ب. صلاحیت‌های متمایز
۵. سازمان دارای صلاحیت و موفقیت است، زیرا دارای ویژگی کارآفرینانه است.
  ۶. بعثت آنکه سازمان فرایندهای داخلی جدیدی را به اجرا در می‌آورد، دارای شایستگی است.
  ۷. سازمان برای حفظ توان رقابتی خود از کارآفرینان درون سازمانی (افراد) که در سازمان‌های بزرگ فعالیت‌های کارآفرینانه انجام می‌دهند) استفاده می‌نماید.
  ۸. سمبل‌ها، قهرمانان و سرگذشت‌های موجود در سازمان، از شایستگی‌های کارآفرینانه حمایت می‌نمایند.
  ۹. موفقیت‌های گذشته سازمان تا اندازه‌ای مربوط به کارآفرینی سازمانی است.
  ۱۰. فرهنگ‌های متنوع کارآفرینانه، از شایستگی سازمان حمایت می‌کند.

مالکیت آنها نسبت به منافع یا برخی از ایده‌ها باشد. کارآفرینی سازمانی وقتی پیشرفت خواهد کرد که سازمان از اینگونه حریم‌ها آزاد شود. سازمان شامل مجموعه‌ای از تیم‌هاست، که این تیم‌ها در جهت هدفی واحد به فعالیت می‌پردازند. اما اعتقاد به حریم، باعث می‌شود که در سطوح سازمان شرایط «برد - باخت» حاکم شود؛ یعنی اگر تیمی چیزی را به دست آورد، گروه‌های دیگر بایستی از آن چشم‌پوشی نمایند. اما اگر در سطح سازمان قائل به حریم‌ها نباشیم، فضای «برد - برد» به وجود می‌آید. فرهنگ کارآفرینی سازمانی فضایی را پدید می‌آورد که همه سود ببرند، به طوری که در قالب گروه به فعالیت بپردازند، از منابع موجود به صورت مشترک استفاده نمایند، با یکدیگر تبادل نظر نموده و از نظر معنوی همدیگر را حمایت نمایند؛ و بدون توجه به حریم‌ها به همدیگر کمک کنند و از مناقشات بخشی پرهیز نمایند.

یکی از کارهای مهم در رهایی از حریم‌ها، تشکیل تیم‌های وظیفه‌ای از افراد مختلف است. البته پذیرش این امر برای بوروکرات‌هایی که در ساختارهای سنتی مشغول کار هستند، بسیار مشکل است، ولی این تیم‌ها برای رشد و پیشرفت کارآفرینی سازمانی بسیار مؤثرند، و لذا باید به افراد اجازه داده شود تا بدون توجه به نوع تخصصی که دارند، در قالب تیم‌های کاری گرد هم آیند و از مهارت‌ها و دیدگاه‌های اعضای دیگر گروه استفاده نمایند. در واقع تیم‌های رسمی حول پروژه‌هایی شکل می‌گیرند که «پین چات» این تیم‌ها را «فوق ممتاز» (Inirapises) می‌نامد. به طوری که هر یک از این گروه‌ها دارای یک رهبر بوده و غالباً در کنترل تمام جنبه‌های برنامه نوآوری یا سرمایه‌گذاری‌های جدید دچار مشکل می‌شوند.

علی‌رغم تمام تعصباتی که در مقابل کارآفرینی در برخی سازمان‌ها وجود دارد، باز هم می‌توان کارآفرینی را ترویج نمود. مواردی که در این بخش برای ترویج کارآفرینی سازمانی مطرح شد، برای گسترش کارآفرینی سازمانی نیز می‌تواند بکار برده شود. لذا برای ترویج و

۹. درک اینکه سازمان سیستمی مرکب از اجزاء مرتبط با هم بوده که شامل سیستم‌های فرعی فنی است و موقعیت مدیر جزئی از کل است؛
۱۰. برانگیخته شدن با تأثیرگذاری بر تغییر و نوآوری؛
۱۱. خواستن برای خود و دیگران (کارکنان) [۳]
- مدیریت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه**
- فرآیند مدیریت فرهنگ کارآفرینانه ممکن است در یک فعالیت یا کسب و کار مستقل و یا در درون یک سازمان بزرگ بروز پیدا کند. نوعاً در این فرآیند، رهبری وجود خواهد داشت که تحت عنوان «کارآفرین» شناسایی شده است [۱۶].
- اگر سازمان‌های دولتی خواهان این هستند تا در بازارهایی که امکان موفقیت وجود دارد، حضور داشته باشند و واحدها و همچنین بوروکرات‌ها را به کارآفرینان مبدل سازند، توسعه کارآفرینی درون سازمانی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در این صورت دو فرآیند دارای اهمیت است:
۱. تبدیل مدیران سازمان به کارآفرینان سازمانی؛
  ۲. ایجاد ساختارهای سازمانی در درون سازمان که افراد را برای ایجاد و بکارگیری انگیزه‌های کارآفرینانه و حفظ تعهدشان؛ و به‌طور خلاصه، کارآفرینی درون سازمانی، توانمند سازد [۳].
- با توجه به نقش محوری مدیران در توسعه سازمان‌ها، مدیران باید تبدیل به کارآفرینان درون سازمانی شوند و از سه اصل مهم پیروی نمایند:
۱. مبانی مدیریت حرفه‌ای که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، ارتباطات و تصمیم‌گیری عقلایی است را بیاموزند و به آن عمل کنند؛
  ۲. خود را با «سبک کارآفرینانه» که فراسوی بوروکراسی بوده و جو نوآورانه را در سازمان موجب می‌شود، منطبق سازند؛
  ۳. به ترغیب نوآوری و کارآفرینی درون سازمانی در میان کارکنان بپردازند [۳].
- «کتر د وریس» (Kets de vries) معتقد است که رهبران کارآفرین و مؤثر «نقشهای کریزماتیک و
۱۱. در این سازمان یک فرضیه اساسی وجود دارد که مفهوم خاصی از آنچه که سازمان و کارکنان آن انجام می‌دهند، به‌وجود آمده است.
۱۲. مدیریت سازمان، رهبری و بینش کارآفرینانه‌ای را در سازمان ایجاد نموده‌است.
- ج. باورهای مرتبط با محصول - خدمت و بازار**
۱۳. کارکنان سازمان با استفاده از یک فرهنگ کارآفرینانه در دستیابی به باورهای مرتبط با محصول - خدمت و بازار (یک یا دو سهم در هر بازار، محصول یا خدمت کیفی، احراز شایستگی در ارائه خدمات) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
۱۴. باورهای مرتبط با محصول - خدمت و بازار، در وضعیت فعلی سازمان محرک کارآفرینی هستند
- د. کارکنان**
۱۵. کارکنان سازمان توانمند شده‌اند.
۱۶. سیستم پاداش برای رفتارها، ارزش‌ها و مفروضات کارآفرینانه محرکهایی را ایجاد می‌نمایند.
۱۷. کارکنان کلید موفقیت سازمان هستند.
- ۳. ویژگی‌های کارآفرینان درون سازمانی از نظر راس و آنوالا**
- «راس» (Ross) و «آنوالا» (Unkwalw) بر این اعتقادند که کارآفرینان درون سازمانی در فعالیت‌های خود ویژگی‌های ذیل را بروز می‌دهند:
۱. تمرکز بر نتایج و اثربخشی و نه فعالیت؛
  ۲. تمایل به تغییر چیزها در زمانی که نیاز روشن و واضح است؛
  ۳. زیر سؤال بردن موقعیت موجود؛
  ۴. درک کارکنان به‌عنوان افرادی پاسخگو و مسئول که به دنبال تحقق نتایج هستند؛
  ۵. بلند همت و رقابتی؛
  ۶. باور به وجود پاداش در ماهیت کار؛
  ۷. ناکامی در مواجهه با سیستم‌های دست و پاگیر بوروکراتیک و ایجاد مهارت‌های عملی برای چیره شدن بر این موانع؛
  ۸. توانایی برای حل تضاد و اصطکاک؛

- ۴-۱. بین متغیر خلاقیت و نوآوری در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۵-۱. بین متغیر هماهنگی در کار تیمی در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۶-۱. بین متغیر روحیه توفیق طلبی در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۷-۱. بین متغیر رهبری کارآفرینانه در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۸-۱. بین متغیر خود کنترلی کارکنان در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۹-۱. بین متغیر مسئولیت پذیری در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۱۰-۱. بین متغیر دانش کاری در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۱۱-۱. بین متغیر تعهد سازمانی در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۱۲-۱. بین متغیر اخلاق و درستی در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۱۳-۱. بین متغیر متغیر مشتری مداری در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
- ۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و متغیرهای جمعیت‌شناختی ارتباط وجود دارد.**
  - ۱-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جنسیت پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
  - ۲-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و سن پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
  - ۳-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و تحصیلات پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
  - ۴-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و رشته تحصیلی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
  - ۵-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و سابقه شغلی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.
  - ۶-۲. بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و وضعیت استخدامی پاسخگویان ارتباط وجود دارد.

معماری» (charismatic and architectural roles) را ایفاء می‌کنند. آنها در نقش کریزماتیک اطمینان می‌دهند که سازمان دارای چشم‌انداز و جهت روشن و قابل درک است و کارکنان توانمند و متعهد شده‌اند؛ و در نقش معماری با ایجاد ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترل مدیریت و پاداش مناسب اطمینان می‌دهند که پشتیبانی‌های مناسب صورت گرفته است. مدیر کارآفرین نیاز دارد که هم‌نوابی بین محیط، منابع و ارزش‌ها را حفظ نماید. معنی ضمنی این عبارت آن است که ریسک‌هایی که سازمان با آن مواجه می‌شود را مدیریت می‌کند. یعنی نه با ریسک مخالف است و نه در بکارگیری ریسک افراط می‌کند. مدیر کارآفرین از فرصت‌های ارزشمند بهره‌برداری می‌نماید و بدین طریق از بروز بحران جلوگیری می‌کند. اما اگر مدیر در پیگیری فرصت افراط و تفریط نماید، و به رویه‌های مدیریتی خشک و بوروکرات روی بیاورد، سازمان را مستعد بحران نموده است [۵].

#### مدل مفهومی تحقیق

از آن‌جا که طراحی و تدوین گزاره‌ها و هدایت هر پروژه مبتنی بر یک نقشه ذهنی است که آن را مدل مفهومی می‌گویند، لذا در این پژوهش نیز چارچوبی مفهومی با توجه دیدگاه صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت و کارآفرینی تنظیم گردیده که شاخص‌های فرهنگ کارآفرینی را در قالب سیزده متغیر مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. با توجه به مدل مفهومی، فرضیات تحقیق تدوین شده‌اند که عبارتند از:

- ۱. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب متفاوت است**
  - ۱-۱. بین متغیر ریسک‌پذیری در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
  - ۲-۱. بین متغیر مفرح شدن کار در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.
  - ۳-۱. بین متغیر اعتماد طرفینی در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت وجود دارد.

توصیفی می‌باشد، جمع‌آوری گردیده؛ که بیانگر نگرش‌های مدیران و کارکنان درباره فرهنگ کارآفرینی سازمان است. با توجه به آزمون به عمل آمده با استفاده از آلفا کرونباخ، میزان اعتبار پرسشنامه ۹۴٪ است.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش از مقاله تلاش می‌گردد تا ابتدا متغیرهای مورد مطالعه در قالب جداول توصیفی مورد بررسی قرار گیرد. به گونه‌ای که متغیرهای سیزده‌گانه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با توجه به محورها و سؤالاتی که مورد پژوهش قرار گرفته‌اند، تجزیه و تحلیل می‌گردند و سپس به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته خواهد شد.

### ۳. متغیرهای مختلف فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از اهمیت و اولویت یکسانی برخوردار نیستند.

از آنجا که در این پژوهش، تبیین و تشریح فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان مطرح است؛ روش تحقیق توصیفی مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه مورد مطالعه، عبارتند از مدیران و کارشناسان ستاد مرکزی وزارت نیرو که بر اساس فرمول، تعداد ۱۱۰ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌های مربوط به مولفه‌های سیزده‌گانه فرهنگ کارآفرینی از پرسشنامه ۲۶ سؤالی استفاده گردیده که این داده‌ها با بهره‌گیری از روش پیمایشی به‌عنوان یکی از شاخه‌های روش

### جدول ۲: بررسی فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای مربوطه

ردیف	موضوع	میانگین	میان	مد	جمع
	الف: ریسک‌پذیری:	۲/۵۱	۲/۵۰	۳/۰۰	۲۷۶/۵۰
۱	کارکنان تمایل دارند تا در انجام فعالیت‌های خود ریسک و مخاطرات معقول داشته باشند.	۲/۶۶	۳/۰۰	۳	۲۹۳
۲	شرایط سازمانی برای مخاطره‌پذیری و ریسک‌پذیری کارکنان مهیا بوده و کارکنان در فعالیت‌های کاری خود اقدامات مخاطره‌پذیر در حد معقول را از خود بروز می‌دهند.	۲/۳۵	۲/۰۰	۳	۲۵۴
	ب: اخلاق و درست‌ی:	۳/۱۶	۳/۰۰	۳/۰۰	۳۴۷/۵۰
۳	کارکنان سازمان نسبت به یکدیگر تعهد اخلاقی دارند و با روشی مناسب با یکدیگر رفتار می‌کنند.	۳/۲۵	۳/۰۰	۳	۳۵۸
۴	کارکنان سازمان به یکدیگر باور داشته و روابط آنها توأم با اعتماد است.	۳/۰۶	۳/۰۰	۳	۳۳۷
	ج. دانش کاری:	۲/۹۰	۳/۰۰	۳/۰۰	۳۱۹/۵۰
۵	دانشی که افراد سازمان دارند، منطبق با نیازهای سازمان است.	۲/۹۵	۳/۰۰	۳	۳۲۲
۶	کارکنان سازمان مهم‌ترین منبع باارزش برای سازمان‌اند و دائماً در حال یادگیری و شکوفا شدن هستند.	۲/۸۴	۳/۰۰	۳	۳۰۷
	د. تعهد سازمانی:	۳/۰۳	۳/۰۰	۳/۰۰	۳۳۴/۰۰
۷	کارکنان برای عضویت در این سازمان، ارزش زیادی قائلند.	۳/۰۲	۳/۰۰	۳	۳۲۹
۸	کارکنان درباره آنچه انجام می‌دهند و در راستای آن با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند، احساس قوی و مثبتی دارند.	۳/۰۵	۳/۰۰	۳	۳۳۵

ردیف	موضوع	میانگین	میان	مد	جمع
	همه مفرح شدن کار:	۲/۵۰	۲/۵۰	۳/۰۰	۲۷۳/۰۰
۹	کارکنان انجام وظایف خود را یک تکلیف نمی‌دانند، بلکه کار را همانند بازی، یک نوع تفریح تلقی می‌کنند.	۲/۳۲	۲/۰۰	۳	۲۵۱
۱۰	کارکنان ضمن مشارکت در تعیین اهداف کاری مربوط به خود، دائماً در طول فرایند انجام فعالیت‌ها، از همکاران و مافوق خود بازخور دریافت می‌کنند.	۲/۷۰	۳/۰۰	۳	۲۸۹
	و. رهبری کارآفرینانه:	۲/۷۷	۳/۰۰	۲/۰۰	۳۰۵/۵۰
۱۱	مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند تا نظرات و پیشنهادات خود را برای بهبود فعالیت‌ها ارائه نمایند.	۳/۰۰	۳/۰۰	۳	۳۲۷
۱۲	مدیران در سازمان برای کارکنان زمینه را فراهم می‌کنند تا در قالب تیم‌های کاری فرصت رهبری دیگران را داشته باشند.	۲/۵۶	۳/۰۰	۱	۲۸۲
	ز. مشتری‌مداری:	۳/۳۵	۳/۵۰	۳/۰۰	۳۶۹/۵۰
۱۳	کارکنان احساس می‌کنند فعالیتی که انجام می‌دهند، برای سازمان و ارباب رجوع یا مشتریان ارزشمند است.	۳/۱۹	۳/۰۰	۴	۳۴۵
۱۴	رضایت مشتریان و ارباب رجوع برای کارکنان از اولویت بالایی برخوردار است و برای جلب رضایت مشتریان از هیچ کوششی دریغ نمی‌نمایند.	۳/۵۰	۴/۰۰	۴	۳۷۴
	ح. هماهنگی در کار تیمی:	۲/۷۸	۳/۰۰	۳/۰۰	۳۰۵/۵۰
۱۵	کارکنان عمدتاً وظایف کاری خود را در قالب تیم‌های کاری به‌انجام می‌رسانند، و از مهارت تیمی برخوردارند.	۲/۷۷	۳/۰۰	۳	۳۰۵
۱۶	کارکنان واحد سازمانی، همانند یک تیم با یکدیگر هماهنگ بوده و عقاید و سلاطین متنوع یکدیگر را تحمل می‌کنند.	۲/۷۸	۳/۰۰	۳	۳۰۳
	ت: خودکنترلی کارکنان:	۲/۸۳	۳/۰۰	۲/۵۰	۳۱۱/۵۰
۱۷	سیستم‌های کنترلی در سازمان بجای این که بر روش‌های رسمی و کنترل بوروکراتیک تأکید نمایند، بر خودارزیابی و خودکنترلی مبتنی هستند.	۲/۶۷	۳/۰۰	۳	۲۹۴
۱۸	کارکنان سازمان از ظرفیت لازم برخوردارند، به‌طوری که خودشان نتایج فعالیت‌های خود را مورد ارزیابی و اصلاح قرار دهند.	۲/۹۹	۳/۰۰	۳	۳۲۹
	ی: مسئولیت‌پذیری:	۲/۸۴	۳/۰۰	۳/۰۰	۳۱۳/۰۰
۱۹	کارکنان سازمان نتایج شکست‌ها و موفقیت‌های کاری خود را برعهده می‌گیرند و بجای نسبت دادن شکست‌ها به عوامل بیرونی، مسئولیت آنها را می‌پذیرند.	۲/۶۹	۳/۰۰	۳	۲۹۳
۲۰	کارکنان از قبول وظایف و فعالیت‌های چالشی شانه خالی نمی‌کنند و برای تحقق اهداف سازمانی احساس مسئولیت می‌کنند.	۳/۰۱	۳/۰۰	۳	۳۲۸
	ک: خلاقیت و نوآوری:	۲/۶۸	۲/۷۵	۳/۰۰	۲۹۵/۰۰
۲۱	کارکنان همواره موافق بهبود و تغییر بوده، و با ارائه ایده‌های خلاقانه به دنبال کشف فرآیندها، خدمات و محصولات جدید هستند.	۲/۹۷	۳/۰۰	۳	۳۲۷

ردیف	موضوع	میانگین	میان	مد	جمع
۲۲	شرایط سازمانی به گونه‌ای است که افراد تشویق می‌شوند تا ایده‌های جدیدی ارائه نمایند، و ایده‌های خلاقانه به مرحله‌ی اجراء درمی‌آیند.	۲/۳۸	۲/۰۰	۲	۲۵۹
	ل. اعتماد طرفینی:	۲/۶۵	۲/۵۰	۲/۵۰	۲۹۲/۰۰
۲۳	کارکنان سازمان خود را باور دارند و با اعتماد به نفس بالایی، فعالیت‌های جدید و چالشی را به‌انجام می‌رسانند.	۲/۹۶	۳/۰۰	۳	۳۲۶
۲۴	وجود الگوهای موفق، تجلیل از کارکنان نمونه و یادآوری موفقیت کارکنان، موجبات روحیه خوداتکایی و خودباوری را در کارکنان فراهم نموده است.	۲/۳۲	۲/۰۰	۲	۲۵۳
	م. روحیه توفیق طلبی:	۲/۷۶	۲/۷۵	۲/۰۰	۳۰۴/۰۰
۲۵	کارکنان سازمان اهداف کاری چالشی، برای خود انتخاب می‌نمایند و دوست دارند از نتیجه فعالیت‌های خود آگاه شوند.	۲/۹۶	۳/۰۰	۳	۳۲۶
۲۶	برای کارکنان سازمان دست‌یابی به هدف و ارضای درونی، بیش از پاداش بیرونی، پول و یا قدردانی دیگران، اهمیت دارد.	۲/۵۶	۳/۰۰	۳	۲۸۲

$$\left(\bar{x} - t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-1)\frac{s}{\sqrt{n}}, \bar{x} + t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-1)\frac{s}{\sqrt{n}}\right)$$

فاصله اطمینان فوق را یک فاصله اطمینان  $(1-\alpha)100$

درصدی برای میانگین جامعه می‌گویند.

با استفاده از فرمول فوق برای هر یک از متغیرهای تحقیق یک فاصله اطمینان ۹۵ درصدی ( $\alpha = 0/05$ ) ارائه می‌شود.

مقدار  $1 - \frac{\alpha}{2}$  و درجه آزادی بزرگتر از ۳۰ برابر

۱/۹۶ می‌باشد که در محاسبه فاصله اطمینان تمام متغیرهای این تحقیق لحاظ شده است.

همان‌طور که در جدول شماره ۱۴ تشریح شد، میانگین هر یک از متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای فرعی زیرمجموعه آنها در فضای نمونه محاسبه شد. جهت تعمیم این نتایج به جامعه آماری لازم است که از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه استفاده کرد.

به عبارتی در این جا درصدد هستیم که تعیین کنیم «آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟» جهت پاسخگویی به این سؤال چنین فرض می‌شود که اگر میانگین برآورد شده متغیر در فضای جامعه برابر ۴

با توجه به نتایج آمار توصیفی مؤلفه‌های مختلف فرهنگ کارآفرینی ملاحظه می‌گردد که میانگین‌های حاصله نشانگر نامطلوب بودن این مؤلفه‌هاست. علاوه بر آن، نتایج آمار توصیفی مجموع مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی میانگین ۲/۸۴ را نشان می‌دهد که با توجه به میانگین مطلوب (میانگین ۴ تا ۵)، فرهنگ کارآفرینی در سازمان مورد مطالعه از مطلوبیت لازم برخوردار نیست.

### بررسی مطلوبیت مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی (آزمون فرضیه اول)

میانگین نمونه یک برآورد نقطه‌ای از میانگین نامعلوم جامعه می‌باشد. با استفاده از توزیع  $t$  می‌توان برای ایجاد یک فاصله اطمینان حول میانگین نمونه استفاده کرد تا محدوده‌ای از مقادیر را که احتمالاً میانگین واقعی جامعه در آن واقع شده است، به دست آورد.

فرض کنید نمونه‌ای به حجم  $n$  از جامعه‌ای با میانگین نامعلوم  $\mu$  و واریانس نامعلوم  $\sigma^2$  گرفته شده است. اگر میانگین نمونه و  $s^2$  واریانس نمونه باشد. با استفاده از توزیع  $t$  و در نظر گرفتن میزان آزمون  $\alpha$  می‌توان برای میانگین جامعه یک فاصله اطمینان با ضریب  $1-\alpha = \gamma$  به صورت زیر تعریف نمود:

از فرمول فوق مقدار  $t$  (آماره آزمون) محاسبه و با  $t$  بحرانی در جدول مقایسه می‌شود. چنانچه آماره آزمون در منطقه  $H_0$  قرار گیرد، ادعای ما تأیید شده و میانگین متغیر در جامعه بیشتر از  $\epsilon$  بوده و وضعیت مطلوبی خواهد داشت. در صورتی که آماره آزمون در منطقه  $H_1$  قرار گیرد، ادعا رد می‌شود. با توجه به اینکه  $\alpha = 0/05$  و  $df=109$  می‌باشد از جدول توزیع  $t$ ، می‌توان دریافت که مقدار  $t$  بحرانی برابر  $1/645$  می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصله در جدول ۳، مشخص می‌گردد که کلیه  $t$ های محاسبه شده بزرگتر از آماره آزمون است و در منطقه  $H_1$  واقع شده و کلیه فرضیه‌ها رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه نیست و متغیرهای فرعی آن نیز نامطلوب است.

یا بالاتر باشد مطلوب و چنانچه کمتر از  $\epsilon$  باشد نامطلوب فرض می‌شود. با توجه به این فرضیه، فرضیه آماری برای میانگین جامعه به شکل زیر خواهد بود:

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 4 \\ H_1: \mu < 4 \end{cases}$$

در رابطه‌های فوق  $H_0$  ادعای ماست. همچنین  $\mu$  همان میانگین محور آزمون است.

با توجه به اینکه حجم نمونه بزرگ است ( $n=110$ ) توزیع  $\bar{x}$  براساس قضیه حد مرکزی از تقریب نرمال برخوردار است و آماره آزمون آن عبارت است از:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_x}$$

از فرضیه‌های آماره فوق مشخص می‌شود که آزمون در اینجا، یک دنباله چپ می‌باشد. همان‌طور که می‌دانیم

جدول ۳: بررسی میانگین متغیرها برای آزمون فرضیات مطلوبیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

فرضیه	متغیرها	حجم نمونه	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	حد پایین فاصله اطمینان	حد بالای فاصله اطمینان	آماره آزمون	نتیجه آزمون	وضعیت متغیر
۱	فرهنگ کارآفرینی	۱۱۰	۲/۸۳	۱/۱۰	۲/۷۰	۲/۹۶	- ۱۷/۹۷۳	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۱-۱	ریسک‌پذیری	۱۱۰	۲/۵۱	۰/۸۸	۲/۳۵	۲/۶۸	- ۱۷/۶۲۹	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۲-۱	اخلاق و درستی	۱۱۰	۳/۱۶	۰/۸۹	۲/۹۹	۳/۳۳	- ۹/۸۴۶	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۳-۱	دانش کاری	۱۱۰	۲/۹۰	۰/۹۷	۲/۷۲	۳/۰۸	- ۱۱/۸۰۵	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۴-۱	تعهد سازمانی	۱۱۰	۳/۰۴	۰/۹۱	۲/۳۶	۳/۲۱	- ۱۱/۰۷۰	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۵-۱	مفرح شدن کار	۱۱۰	۲/۵۰	۰/۷۳	۲/۳۷	۲/۶۴	- ۲۱/۲۵۹	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۶-۱	رهبر کارآفرینانه	۱۱۰	۲/۷۷	۱/۱۲	۲/۵۷	۲/۹۹	- ۱۱/۴۴۷	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۷-۱	مشتری‌مداری	۱۱۰	۳/۳۶	۰/۹۴	۳/۱۸	۳/۵۴	- ۷/۱۴۲	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۸-۱	هماهنگی در کار تیمی	۱۱۰	۲/۷۸	۰/۹۹	۲/۵۹	۲/۹۶	- ۱۲/۸۶۶	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۹-۱	خودکنترلی کارکنان	۱۱۰	۲/۸۳	۰/۹۰	۲/۶۶	۳/۰۰	- ۱۳/۵۸۷	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۱۰-۱	مسئولیت‌پذیری	۱۱۰	۲/۸۴	۰/۹۲	۲/۶۷	۳/۰۲	- ۱۳/۰۴۸	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۱۱-۱	خلاقیت و نوآوری	۱۱۰	۲/۶۸	۰/۸۹	۲/۵۱	۲/۸۵	- ۱۵/۵۳۲	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۱۲-۱	اعتماد طرفین	۱۱۰	۲/۶۵	۰/۹۲	۲/۴۸	۲/۸۳	- ۱۵/۳۷۰	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب
۱۳-۱	روحیه توفیق‌طلبی	۱۱۰	۲/۷۶	۰/۹۹	۲/۵۷	۲/۹۵	- ۱۳/۰۶۶	رد فرضیه $H_0$	نامطلوب

### بررسی ارتباط فرهنگ کارآفرینی با متغیرهای جمعیت شناختی (آزمون فرضیه دوم)

به منظور بررسی ارتباط میان متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کار و نوع استخدام) با متغیرهای فرهنگ کارآفرینی به سه دسته آزمون نیاز داریم.

#### الف. متغیرهای کمی (سن و سابقه کار)

جهت بررسی همبستگی بین این متغیرهای کمی با متغیرهای فرهنگ کارآفرینی از آزمون همبستگی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

با توجه به نتایج حاصله از جدول شماره ذیل، مقدار P به دست آمده برای متغیرهای جمعیت شناختی کیفی و فرهنگ کارآفرینی به مراتب بزرگتر از ضریب خطای ۱ درصد می‌باشد. پس فرض  $H_0$  مبنی بر استقلال این دو متغیر تأیید می‌شود و رابطه معناداری بین این متغیرها وجود ندارد.

### ج. متغیرهای رتبه‌ای (سطح تحصیلات):

برای بررسی رابطه سطح تحصیلات و فرهنگ کارآفرینی از آزمون همبستگی و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. جدول ذیل بیانگر نتایج این آزمون است.

از آنجا که مقدار P به دست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی ۰/۰۱ بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن متغیر فرهنگ کارآفرینی با متغیرهای سن و سابقه کاری در سطح ۱ درصد تأیید می‌شود؛ لذا متغیر سن و سابقه کار با فرهنگ کارآفرینی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می‌باشد.

### ب. متغیرهای کیفی (جنسیت، رشته تحصیلی و نوع استخدام)

جهت بررسی رابطه این متغیرها با فرهنگ کارآفرینی از آزمون کای دو ( $X^2$ ) و جهت سنجش شدت آنها از آزمون فی کرامر استفاده می‌شود.

جدول ۴: ارتباط فرهنگ کارآفرینی با متغیرهای جمعیت شناختی کمی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	مقدار P	نتیجه آزمون
۲-۲	سن	فرهنگ کارآفرینی	۹۸	۰/۳۴	۰/۷۴۱	رد فرضیه
۵-۲	سابقه کاری	فرهنگ کارآفرینی	۹۸	۰/۴۷	۰/۶۴۹	رد فرضیه

جدول ۵: ارتباط فرهنگ کارآفرینی با متغیرهای جمعیت شناختی کیفی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	درجه آزادی	میزای کای دو	مقدار P	ضریب فی	نتیجه آزمون
۱-۲	جنسیت	فرهنگ کارآفرینی	۶۴	۵۸/۹۲۸	۰/۶۵۶	۰/۷۴۹	رد فرضیه
۴-۲	رشته تحصیلی	فرهنگ کارآفرینی	۱۷۱	۱۸۸/۸۱۴	۰/۱۶۷	۰/۴۱۷	رد فرضیه
۶-۲	نوع استخدام	فرهنگ کارآفرینی	۵۹	۵۲/۹۱۲	۰/۶۹۸	۰/۷۳۵	رد فرضیه

جدول ۶: ارتباط فرهنگ کارآفرینی با متغیر جمعیت شناختی رتبه‌ای

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	ضریب همبستگی	مقدار P	نتیجه آزمون
۳-۲	سطح تحصیلات	فرهنگ کارآفرینی	۱۰۰	-۰/۰۸	۰/۴۰۹	رد فرضیه

ذکر شد، صورت می‌گیرد. یعنی از آزمون فرض ذکر شده و آزمون  $\chi^2$  استفاده می‌شود. در ادامه، مراحل مختلف آزمون‌های مذکور تشریح می‌شود:

**جدول ۷:** بررسی فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای مربوطه

ردیف	متغیر	میانگین رتبه
۱	متغیر ریسک‌پذیری	۵/۸۲
۲	متغیر مفرح شدن کار	۵/۹۳
۳	متغیر اعتماد طرفینی	۶/۳۴
۴	متغیر خلاقیت و نوآوری	۶/۷۲
۵	متغیر هماهنگی در کار تیمی	۶/۹۵
۶	متغیر روحیه توفیق‌طلبی	۶/۹۸
۷	متغیر رهبری کارآفرینانه	۷/۲۴
۸	متغیر خودکنترلی کارکنان	۷/۴۶
۹	متغیر مسئولیت‌پذیری	۷/۵۲
۱۰	متغیر دانش‌کاری	۷/۹۳
۱۱	متغیر تعهدسازمانی	۸/۷۵
۱۲	متغیر اخلاق و درستی	۹/۳۵
۱۳	متغیر مشتری‌مداری	۱۰/۵۶

در جدول ۷، میانگین متغیر فرهنگ کارآفرینی و کلیه متغیرهای زیرمجموعه آن به ترتیب ذکر شده است. این جدول، معیار و مبنای مقایسه‌های زوجی و ترتیب ورود متغیرها به آزمون فریدمن می‌باشد.

در این مرحله، آزمون فریدمن را بر روی متغیرهای « فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای زیرمجموعه آن انجام می‌دهیم:

مقدار آماره  $\chi^2$  به دست آمده برابر  $۱۵۳/۵۲۵$  است که بسیار بزرگتر از  $۲۲/۳۶ = \chi^2_{(۱۳), ۰.۰۵}$  (۱۳) درجه آزادی و خطای آزمون ۵٪ می‌باشد و دال بر رد فرض  $H_0$  مبنی بر برابری میان‌های این دو متغیر بوده و بین میان‌های این دو متغیر تفاوت معنادار وجود دارد.

**جدول ۸:** نتایج آزمون فریدمن

تعداد نمونه	درجه آزادی	مقدار آماره $\chi^2$
۱۰۹	۱۳	۱۵۳/۵۲۵

از آن‌جا که مقدار P به دست آمده از مقدار ضریب خطا یعنی ۰/۰۱ بزرگتر است، بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرهای فرهنگ کارآفرینی و سطح تحصیلات در سطح ۱ درصد تأیید می‌شود. لذا متغیر سطح تحصیلات با فرهنگ کارآفرینی همبستگی نداشته و ضریب همبستگی به دست آمده تصادفی می‌باشد.

در مجموع، ملاحظه می‌گردد که هیچ یک از مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی با فرهنگ کارآفرینی ارتباط ندارد. لذا نتیجه می‌گیریم که فرضیه دوم تحقیق که به موضوع ارتباط فرهنگ کارآفرینی با متغیرهای جمعیت‌شناختی می‌پردازد، تأکید نمی‌گردد.

### بررسی اهمیت متغیر فرهنگ کارآفرینی (آزمون فرضیه سوم)

برای بررسی فرضیه سوم تحقیق که یکسان نبودن اولویت و اهمیت متغیرهای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را مورد توجه قرار می‌دهد، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفته است. به همین منظور ابتدا، متغیر فرهنگ کارآفرینی و متغیرهای زیرمجموعه آن، با توجه به میانه آنها به ترتیب ذیل دسته‌بندی می‌گردند:

۱. متغیرهای "ریسک‌پذیری، مفرح شدن کار و اعتماد به نفس"  $۲/۵ =$
۲. متغیرهای "خلاقیت و نوآوری و روحیه توفیق‌طلبی"  $۲/۷۵ =$
۳. متغیر "فرهنگ کارآفرینی"  $۲/۸۳ =$
۴. متغیرهای "اخلاق و دوستی، دانش‌کاری، تعهد سازمانی، رهبری کارآفرینانه، هماهنگی در کار تیمی، خودکنترلی کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان"  $۳ =$
۵. متغیر "مشتری‌مداری"  $۳/۵ =$

با توجه به ترتیب میانه متغیرهای فوق، جهت بررسی ترتیب اهمیت آنها آزمون فریدمن، انجام می‌گیرد. در این مرحله، اهمیت هر یک از متغیرها مشخص شده و می‌توان آنها را مرتب نمود. کلیه مراحل طبق آنچه که در قسمت بررسی اهمیت متغیر رفتار شهروندی سازمانی

جدول ۹: نتایج آزمون فریدمن مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی

ردیف	متغیر اول		متغیر دوم		درجه آزادی	X2 محاسبه شده	نتیجه آزمون
	عنوان متغیر	میانگین رتبه	عنوان متغیر	میانگین رتبه			
۱	مفرح شدن کار	۱/۴۸	اعتماد طرفینی	۱/۵۲	۱	۰/۱۸۶	میانها برابرند
۲	اعتماد طرفینی	۱/۴۸	خلاقیت و نوآوری	۱/۵۲	۱	۰/۲۱۱	میانها برابرند
۳	خلاقیت و نوآوری	۱/۴۷	هماهنگی در کار تیمی	۱/۵۳	۱	۰/۴۶۲	میانها برابرند
۴	هماهنگی در کار تیمی	۱/۵۰	روحیه توفیق طلبی	۱/۵۰	۱	۰/۰۱۳	میانها برابرند
۵	روحیه توفیق طلبی	۱/۵۱	رهبری کارآفرینانه	۱/۴۹	۱	۰/۰۹۷	میانها برابرند
۶	روحیه توفیق طلبی	۱/۴۶	خودکنترلی کارکنان	۱/۵۴	۱	۰/۸۴۲	میانها برابرند
۷	مسئولیت پذیری	۱/۴۷	دانش کاری	۱/۵۳	۱	۰/۴۸۶	میانها برابرند
۸	دانش کاری	۱/۴۲	تعهد سازمانی	۱/۵۸	۱	۴/۰۵۰	میانها نا برابرند
۹	تعهد سازمانی	۱/۴۷	اخلاق و درستی	۱/۵۳	۱	۰/۶۳۶	میانها برابرند
۱۰	اخلاق و درستی	۱/۴۲	مشتری مداری	۱/۵۸	۱	۳/۳۲۲	میانها برابرند

سازمان منطبق با نیازهای سازمانی، یادگیری را در سرلوحه اقدامات خود قرار دهند.

- وظایف قانونی و تکالیفی که در قالب سبک بوروکراتیک بر افراد تحمیل شود، انگیزه مشارکت جویی و دریافت بازخورد را در کارکنان کاهش می‌دهد. لذا باید شرایطی در سازمان فراهم شود که ویژگی‌های بازی مبتنی بر وظایف انعطاف‌پذیر در فعالیتهای کاری افراد گنجانده شود و افراد در قالب تیم‌های کاری فعالیت نمایند.
- باید کارکنان آموزش‌های لازم در خصوص درک اهمیت مشتری و ایجاد روابط مناسب با مشتریان داده شود و در خدمات رسانی به مشتریان از هیچ کوششی دریغ نورزند که البته لازمه چنین کاری، اهمیت دادن و درک مشتریان داخلی که همانا کارکنان سازمان هستند، می‌باشد.
- بایستی نگرش کارکنان به مسؤولیت کاری‌شان به گونه‌ای تغییر یابد که ضمن بر عهده گرفتن عواقب اقدامات خود، بجای استفاده از روش‌های رسمی کنترلی، با بالابردن ظرفیتهای درونی آنها، خود ارزیابی و خودکنترلی در سازمان اشاعه یابد.
- با توجه به اهمیت خلاقیت و نوآوری در محیط رقابتی و پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع، شرایط

در نهایت نتیجه آزمون فریدمن و آزمونهای تکمیلی آن در مورد اهمیت متغیرهای مورد بررسی به ترتیب اهمیت در دو سطح به صورت زیر خلاصه می‌شود:

- سطح ۱- متغیرهای تعهد سازمانی، اخلاق و درستی، مشتری‌مداری.
- سطح ۲- متغیرهای مفرح شدن کار، اعتماد طرفینی، خلاقیت و نوآوری، کار تیمی، روحیه توفیق‌طلبی، رهبری کارآفرینانه، خودکنترلی کارکنان، فرهنگ کارآفرینی، مسئولیت‌پذیری کارکنان، دانش کاری.

### نتیجه‌گیری

در مجموع، با توجه به یافته‌های این تحقیق پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- بایستی شرایط سازمانی به گونه‌ای فراهم شود تا کارکنان و مدیران از اقدامات مخاطره‌پذیر معقول استقبال نموده و در فعالیتهای کاری خود اعمال نمایند؛
- مؤلفه‌های اخلاقی و روابط توأم با اعتماد نیاز به بهبود دارند تا در سایه این اعتماد و اخلاقیات، تعهد سازمانی افراد تقویت شود.
- با توجه به دانش محور شدن سازمان در عصر کارآفرینانه، باید تدابیری اندیشیده شود که افراد

جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، سابقه‌کاری و غیره) با روند رو به بهبود یا تنازلی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ارتباطی ندارند. این بدان معنی است که فارغ از هر طیف سنی، جنسیتی، تحصیلاتی، سابقه‌کاری و غیره، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را می‌توان در قالبی منسجم و بدون در نظر گرفتن این مؤلفه‌ها تقویت نمود. نتایج آزمون فریدمن نیز بیانگر این واقعیت است که اولویت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دو سطح قابل تقسیم‌بندی است که متغیرهای تعهد سازمانی، اخلاق و درستی و مشتری‌مداری در یک سطح قرار دارند و نسبت به سایر مؤلفه‌ها که در سطح دوم قرار دارند، از وضعیت مناسب‌تری برخوردارند. هر چند که این تفاوت سطح به مفهوم وضعیت مناسب آنها نیست.

سازمانی باید به گونه‌ای فراهم شود که ضمن ایجاد نگرش مثبت در افراد در مقابل تغییر، افراد تشویق شوند تا ایده‌های جدیدی ارائه نموده و ایده‌های خلاق را به مرحله‌ی اجراء درآورند.

- با توجه به اینکه ایجاد اعتماد به نفس باعث ارتقاء روحیه توفیق‌طلبی افراد می‌شود، بایستی با معرفی الگوهای موفق سازمانی، تجلیل از کارکنان نمونه و یادآوری موفقیت کارکنان، موجبات روحیه‌ی خوداتکایی و خودباوری را در آنها فراهم نمود.

کارآفرینان در تمام کشورها و فرهنگ‌ها موجودند، اما در برخی کشورها و سازمان‌ها بیشتر یافت می‌شوند. چرا که در این کشورها و سازمان‌ها بستر لازم برای توسعه کارآفرینی فراهم شده است، که این بستر فرهنگی مناسب در قالب فرهنگ سازمانی کارآفرینانه تبلور می‌یابد. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه فرهنگی است که در مواجهه با شرایط محیطی پویا و متغیر، مدیران و کارکنان با فرصت‌جویی و اعمال ریسک‌های معقول و حساب شده به نیازهای جدید پاسخ می‌دهند. سازمان‌ها برای پاسخگویی در چنین شرایطی، به کارکنان و مدیرانی با ویژگی‌های خاص نیازمندند که در صورت بروز این ویژگی‌ها، کارآفرینی درون سازمانی تحقق می‌یابد. با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان مورد نظر مورد بررسی قرار گرفته که نتایج حاصل از آن قابل تأمل است. بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد که ویژگی‌های مورد نظر نمی‌تواند دگرگونی اساسی را در فرهنگ سازمانی بوروکراتیک ایجاد نماید. چرا که میانگین حاصله از مجموعه مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی (میانگین ۲/۸۳) در مقایسه با میانگین مطلوب (۴ تا ۵) امیدوارکننده نیست. ارزیابی مؤلفه‌های مختلف فرهنگ کارآفرینی نشان می‌دهد هر چند که در برخی مؤلفه‌ها وضعیت روند خوبی را طی می‌کند، ولی اکثریت مؤلفه‌ها وضعیت ناامیدکننده‌ای دارند. از طرفی دیگر، نتایج مطالعه نشان می‌دهد که هیچ یک از مؤلفه‌های

Bhide, The Entrepreneurial Venture, Boston: Harward Business school press.

9. Bernier Luc & Hafsi Taieb (2003), "The changing Nature of public Entrepreneurship", Chicago: the Midwest Political science Association Conference.

10. Morrison Alison (2000), "Entrepreneurship: What triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.6, N.2.

11. Morris Michael & Lewis Pamela (1995), "The determinants of entrepreneurial activity: implication for marketing", European Journal of Marketing, Vol.29, N.7.

12. Neck, Christopher & et.al (1999) , "I think I Can; I think I Can: a Self- Leadership Perspective toward enhancing entrepreneur thought Patterns, Self- efficacy, and Performance", Journal of Managerial Psychology, vol. 14, No.6.

13. Fry Fred (1993) , entrepreneurship: a planning approach, west publishing company.

14. Stoner James & Freeman Edward & Gilbert Daniel (1998), Management, New Jersey: Prentice Hall.

15. Cornwall Jeffrey and Perlman Baron (1990), Organizational entrepreneurship, New York: Richard Irwin. Inc.

16. Dees Gregory & Starr Jennifer (1992), "Entrepreneurship through on ethical lens: dilemmas and Issues for research and practice", in Sexton & Kasarda, The state of the Art of Entrepreneurship, Boston: Pws – Kent publishing co.

1. Painter Chris & Issac Kester and Rouse Henry (1997), "Local Authorities and Non Elected Agencies: strategic Responses and organization Networks", Public Administration, Vol.75, N.2.

2. Shockley, Gordon & Frank, Peter & Stough, Roger(2002), "toward a theory of Public Sector entrepreneurship", Boston: NCTTA 7th Annual Meeting: Big Idea in a Small world.

3. Prokopenko Joseph & Pavlin Igor (1991), Entrepreneurship development in public enterprises, Geneva: International Labor office.

4. Jack, Sarah & Anderson, Alistair(1999) , "entrepreneurship education within the enterprise culture: Producing reflective Practitioners", International Journal of entrepreneurial Behavior & Research, vol.5, N.3.

5. Thompson John (1999), "A Strategic Perspective of entrepreneurship", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.5, N.6.

6. Koh, Hian chye(1996) , "Testing hypothesis of entrepreneurial characteristics", Journal of Managerial Psychology, Vol.11, N.3.

7. Lober, Douglas(1998) , Pollution Prevention as Corporate entrepreneurship, Journal of organizational change Management, vol.11, No.1.

8. Stevenson Haward (1999), "A Perspective on entrepreneurship", in Sahlman & Stevenson & Roberts &