

# نقش فرهنگ سازمانی در کارآفرینی سازمانی؛ مطالعه موردی

(زارعی رهرو. امیرحسین)\*<sup>۱</sup>. (رادمرد. سیدقادر)<sup>۲</sup>. (افخمی اردکانی. مهدی)<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران

۳- عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۲/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۲۶)

## چکیده

بررسی فرهنگ سازمان به‌عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق ضمن مقایسه بخش‌ها و گروه‌های کاری، به اولویت‌بندی مسائل پرداخته و ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند و به تقویت کارآفرینی سازمانی و افزایش زمینه خلاقیت و نوآوری اقدام نمایند. هدف از نگارش این مقاله بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. جامعه مورد پژوهش شامل تمام کارمندان ستادی پژوهشگاه صنعت نفت به تعداد ۲۰۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۷ نفر با استفاده از جدول مورگان انتخاب گردیدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی مارگاریت هیل<sup>۱</sup> و پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی استاندارد کمرون و کویین<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از این است که بین متغیر فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ گروهی، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، فرهنگ سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت

## ۱- مقدمه

در عصری که تغییرات در زمینه‌های گوناگون به سرعت اتفاق می‌افتد و لازمه توسعه اقتصادی، شناسایی و خلق فرصت‌های کارآفرینی است، جامعه‌ای در امر کسب و کار پیشرو خواهد بود که بتواند کارآفرینی را به سمت اقتصاد دانش‌محور سوق دهد [۲۲]. کارآفرینی سازمانی برای بقا، سودآوری، رشد و بازسازی سازمان اهمیت قابل توجهی دارد [۱۳]. تحقیقات نشان داده است که گرایش کارآفرینانه افراد سازمان یکی از ویژگی‌های اساسی و ضروری برای عملکرد بالای سازمان می‌باشد [۱۱]. نیاز امروز جوامع به کارآفرینی سازمانی در پاسخ به چند مشکل به وجود آمده است که از آن جمله می‌توان به رشد سریع تعداد رقبای پیچیده و جدید، حس بی‌اعتمادی نسبت به روش‌های سنتی در مدیریت شرکت‌ها، رقابت بین‌المللی، کوچک کردن شرکت‌های بزرگ و میل عمومی به بالا بردن بازدهی و بهره‌وری، اشاره داشت. خلاقیت و نوآوری ابزاری برای کارآفرینان است که به وسیله آنها می‌توانند فرصت‌های موجود را شناسایی و از آنها بهره‌برداری کنند. نکته اساسی در این مقوله، توجه به پرورش این قابلیت‌ها در سازمان‌هاست. چراکه میزانی از خلاقیت و نوآوری به‌طور بالقوه در همه افراد وجود دارد اما به فعلیت رساندن این توانایی‌ها مستلزم برنامه‌ریزی صحیح از طرف مدیران است [۱۸].

شناخت و ارزیابی فرهنگی سازمان به‌عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بازی می‌کند. فرهنگ در یک سازمان به‌مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و باعث انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی شکل‌دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری استراتژیک را به‌نحو چشم‌گیری تحت تأثیر قرار دهد. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت.

رایینز فرهنگ را به‌عنوان نظامی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کننده رفتار آن‌ها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان می‌باشد، تعریف می‌کند. یکی از عوامل مهم و بسیار اثرگذار در شناسایی، توسعه و بهبود سازمان‌های کارآفرین، فرهنگ سازمانی مناسب است [۲۴]. از سوی دیگر علی‌رغم ریشه‌دار بودن فرهنگ کارآفرینی در فرهنگ ملی، متأسفانه هنوز موضوع کارآفرینی و اهمیت آن در خط‌مشی‌های سیاسی و اجرایی دولت انعکاس مناسبی نیافته است. به این

سبب، بررسی همه‌جانبه موضوع کارآفرینی و درک اهمیت و شناخت عوامل مؤثر در فرآیند آن و نیز شناخت رابطه آن با فرهنگ سازمانی نه تنها مهم بلکه ضروری به نظر می‌رسد. لذا همانطور که ذکر شد با توجه به اهمیت و نقش کارآفرینی در بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها و از آنجایی که فرهنگ سازمانی زیربنای کارآفرینی در سازمان می‌باشد، پژوهش حاضر، به بررسی رابطه بین دو سازه و تأثیر آنها بر همدیگر پرداخته شده است. بنابراین ضمن مرور ادبیات مربوط به فرهنگ و کارآفرینی و رابطه بین این دو سازه، سعی بر آن شده است تا به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که آیا فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر گذار می‌باشد یا خیر؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد [۷]. بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی‌توان موفقیت برنامه‌های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی عامل کلیدی در اثربخشی سازمانی است. سازمان‌ها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند، بلکه باید برای پیشینه و بهینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگی‌های فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند [۳]. لذا فضای سازمانی مناسب برای مدیران و کارکنان در جامعه و سازمان‌ها یکی از شرایطی است که باید به‌طور منطقی به آن توجه شود تا بتوان در افراد نسبت به جامعه و سازمان‌هایی که در آنها فعالیت می‌کنند، دلبستگی ایجاد نمود نه وابستگی.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم و بنیادی در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود و به‌مثابه واقعیتی اجتماعی است که بر مبنای تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی مناسب، تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد. در واقع، توسعه فرهنگ سازمانی، احساس هویت و تعهد را تسهیل می‌کند و نیز ثبات سازمان را بالا می‌برد [۳].

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به‌سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به

دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می شود، تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می گیرد. درحقیقت فرهنگ نشان گر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم های پاداش، سیاست ها، خط مشی ها و قوانین حاکم بر کار تدوین شوند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی، مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود [۲۳]. بنیان گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل گیری ایفا می کنند. اصول اعتقادی، ارزش ها، اهداف و رفتار بنیان گذار سازمان مشخص کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان است. در ادامه این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عملکرد مدیریت است را به خاطر می سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد، آنها را به خاطر می سپارند. این رفتار نشان گر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل نمود. همه اینها مجموعه قوانین نانوشته رفتاری در کار را تشکیل می دهند. گروه های کار این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می گیرند و به افراد تازه وارد می آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ، تداوم می یابد.

هنگامی که اعضای سازمان با یک فرهنگ سازمانی خو می گیرند، رویدادهای سازمان را به شیوه های مشابه درک می کنند و مفهومی را بدان نسبت می دهند که به عنوان نیروی پیوند دهنده آنان و ایجاد قلمروهای شناختی و عاطفی میان آنان و اعضای درون سازمان و افراد غیر عضو به عنوان افراد خارج از سازمان به کار می رود. برای دستیابی به تغییرات پایدار، استراتژی های سازمان باید به گونه ای طراحی و مدیریت شود که توسط فرهنگ سازمانی مورد حمایت قرار گیرد. بنابراین شناخت و ارزیابی صحیح فرهنگ سازمانی نقش به سزایی در موفقیت یا شکست سازمان در جهت گیری های استراتژیک آن دارد [۹]. کامرون و کوپین<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۹، با استفاده از چارچوب ارزش های رقیب، چهار نوع فرهنگ سازمانی را تعریف کرده اند که در این پژوهش مورد استفاده واقع شده است؛

- ۱- فرهنگ گروهی<sup>۴</sup> (قبیله‌ای، تعاونی یا همکاری)؛ این فرهنگ انعطاف‌پذیری را ارزش دانسته و نظارت و کنترل در آن از اهمیت کمتری برخوردار است.
- ۲- فرهنگ ویژه‌سالار<sup>۵</sup> (ادهوکراسی)؛ این فرهنگ به مسائل برون‌سازمانی، نوآوری‌ها، پیشرفت‌های محیط، انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری بسیار اهمیت می‌دهد.
- ۳- فرهنگ مبتنی بر بازار<sup>۶</sup>؛ در این فرهنگ بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود اما مسائل برون‌سازمانی و تغییرات محیط، اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارد.
- ۴- فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۷</sup>؛ این فرهنگ به مسائل درون‌سازمانی بیش از مسائل برون‌سازمانی توجه می‌کند. کامرون و کویین "ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی" را که برای سنجش، ارزیابی و شناسایی برتری نسبی چهار نوع فرهنگ در سازمان به کار می‌رود، ارائه کردند [۲].

## ۲-۲- کارآفرینی

کارآفرینی از جمله موضوعاتی است که از اواخر قرن بیستم مورد توجه محافل آموزشی کشورهای جهان قرار گرفته است. کارآفرینی موتور رشد و توسعه است [۲۰]. کارآفرینی، واژه‌ای است که در اصل از کلمه فرانسوی (آنتروپراندر)<sup>۸</sup> به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه‌نامه وبستر، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید [۱۶]. در مورد کارآفرینی سازمانی باید گفت که کارآفرینی سازمانی به مفهوم فرایندی است که با القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می‌انجامد. کارآفرینی سازمانی را می‌توان بر اساس ویژگی‌ها و شاخص‌هایی به شرح زیر سنجید؛ ساختار، حمایت مدیریت، هدف‌ها و راهبردها، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های ارزیابی و تشویق، سیستم پیشنهادها و سیستم آموزش [۶].

مارگاریت هیل در بررسی کارآفرینی سازمانی به بررسی شش عامل اصلی آن می‌پردازد که شامل موارد زیر می‌شود؛

افعال سازمانی؛ رویکردی که سازمان به کارآفرینی دارد و در جهت تحقق و شکوفایی آن بسترهای لازم را فراهم آورده و به ترویج و گسترش نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌پردازد.

انعطاف سازمانی؛ توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی و داشتن تمایل به تغییرات منطقی بدون مقاومت در مقابل افکار گذشته است.

رهبری کارآفرینانه؛ وقتی کارآفرینان قادر به فروش ایده‌هایشان می‌گردند تبدیل به رهبر می‌شوند. هدف از رهبری کارآفرینانه عبارت از الهام‌بخشی انگیزش سریع یک گروه صاحب ایده‌های جدید و هدایت آنها در تبدیل این دیدگاه مشترک به واقعیت می‌باشد.

فرهنگ کارآفرینی؛ فرهنگ کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری مجموعه ارزش‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهایی است که هویت افراد کارآفرین را تشکیل می‌دهد. افراد کارآفرین سعی می‌کنند با نوع متمایز نگاه‌شان به پدیده‌های اطراف و شیوه متفاوت رفتارشان در مواجهه با پدیده‌های پیرامون خود، دست به فعالیت‌های کارآفرینانه بزنند و محصول و خدمت جدیدی به جامعه ارائه نمایند.

نگرش فردی؛ میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند. در این پژوهش، نوآوری فردی عبارت است از میزانی که کارکنان آزادند تا به افکار نویشان جامه عمل بپوشانند و در به‌کارگیری شیوه‌های جدید در انجام کارهای‌شان مورد تشویق قرار می‌گیرند و پیشنهادات جدید آنان مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد.

سیستم پاداش؛ تا چه حد پرداخت ( نظیر حقوق و ارتقاء) بر اساس معیار عملکرد کارکنان انجام می‌شود. در این پژوهش مقصود از سیستم پاداش حدی است که عملکرد خوب کارکنان پژوهشگاه مورد تشویق قرار گرفته و این نوع عملکرد ارتقاء و پیشرفت شغلی آنها را به‌همراه دارد [۱۵].

### ۳-۲- فرهنگ و کارآفرینی

کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشتازی سوق می‌دهد و در تعادل با فرهنگ سازمانی اتفاق می‌افتد. حوزه‌هایی مانند جو سازمانی، راهبردهای سازمان و فعالیت‌های مدیریت عواملی هستند که کارآفرینی سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین به‌نظر می‌رسد که فرهنگ، نقش مهمی در فرآیند کارآفرینی سازمانی داشته باشد.

فرهنگ‌های متفاوت سازمانی، تأثیرات متفاوتی بر کارآفرینی در سازمان دارد. از طریق شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان و با تقویت نقاط قوت آن می‌توان تأثیر زیادی بر کارآفرینی سازمانی گذاشت و در نهایت به رشد سازمان کمک شایانی نمود. پژوهش‌های انجام شده بر فرهنگ

سازمانی تصدیق می‌کنند که در برخی سازمان‌ها افراد سازمان بیشتر تمایل به بروز فعالیت‌های کارآفرینانه دارند. فرهنگ و رفتار کارآفرینانه این سازمان‌ها و ارتباط این دو با عملکرد بالای سازمان، در میان پژوهش‌گران و مدیران توجه زیادی را به خود معطوف داشته است [۱۹]. استینزما، مارینو و ویور<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) اعلام نمودند که تفاوت‌های فرهنگی بر نگرش‌های کارآفرینان در خصوص راهبردهای همکاری و تعاون مؤثر می‌باشد. همچنین آلتینای و ونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) به بررسی اثرات ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در شرکت‌های کوچک پرداخته‌اند و نتیجه گرفتند که ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی از قبیل آموزش و تجربه بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارند. در پژوهش‌های صورت گرفته در کشورمان نیز باید گفت که در یک مورد رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در ۱۴۸ نفر از کارمندان غیر هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و بین ابعاد فرهنگ سازمانی (جهت‌دهی، احساس هویت سازمانی، سیستم‌های پاداش مناسب، خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام سازمانی، الگوهای باز و متنوع ارتباطات و حمایت مدیریت) و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی مثبت و معنادار است [۸]. طالب‌پور و همکاران (۱۳۸۸) بیان می‌کنند که عوامل متعددی می‌تواند در درون و بیرون سازمان باعث ارتقا یا مانع رشد کارآفرینی شوند، عوامل درونی سازمانی که به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کنند عبارتند از: حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش تقویت، دسترسی زمانی و مرزهای سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام کنترل و نظارت، وضعیت انگیزش، نظام ارتباطات، نظام پرداخت حقوق و دستمزد و غیره [۵].

حسین اکبری مطالعه‌ای با عنوان «بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در صنعت چوب شمال کشور» در سال ۱۳۸۴ انجام داده است. در این پژوهش، چهار مؤلفه اصلی یعنی کنترل شدید، فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، سیستم پاداش نامناسب و توجه به سود کوتاه مدت در شرکت مذکور مورد بررسی قرار گرفته که در نتیجه سه عامل فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، سیستم پاداش نامناسب و توجه به سود کوتاه مدت، به ترتیب به عنوان موانع اصلی کارآفرینی شناخته شده‌اند. محمد سیدحسینی نیز در مطالعه خود با عنوان «شناسایی عوامل و شاخص‌های اولویت‌دار به منظور دستیابی به سازمان‌های کارآفرین در کشور»، عوامل و شاخص‌هایی را مورد بررسی قرار داده است که

در صورت وجود در سازمان‌ها، موجب تقویت فضای نوآوری و رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود. عوامل مذکور به پنج دسته تقسیم شده‌اند که عبارت‌اند از؛ ۱- حمایت مدیریت، ۲- فرهنگ، ۳- ساختار، ۴- سیستم‌ها، ۵- اهداف و استراتژی‌ها.

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

#### ۳-۱- فرضیه‌های اصلی تحقیق

بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه معنادار وجود دارد.

#### ۳-۲- فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین فرهنگ گروهی و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین فرهنگ ویژه‌سالاری و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین فرهنگ مبتنی بر بازار و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه معنادار وجود دارد.
- ۴- بین فرهنگ سلسله مراتبی و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه معنادار وجود دارد.

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری در برگیرنده ۲۰۰ نفر از کارمندان ستادی پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۲۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای ارزیابی فرهنگ سازمانی (شامل ۴ مؤلفه فرهنگ گروهی، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی) از پرسش‌نامه استاندارد کمرون و کوبین<sup>۱۱</sup> و برای اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی نیز از پرسش‌نامه هیل<sup>۱۲</sup> که دارای ۶۰ سؤال بود، استفاده شده است. هر ۱۰ سؤال از پرسش‌نامه هیل مربوط به یکی از مؤلفه‌های شش‌گانه کارآفرینی سازمانی شامل افعال سازمانی، نگرش فردی، انعطاف سازمانی، وضعیت پاداش، رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه است.



روایی محتوایی پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی با استفاده از منابع موجود و نظرات تعدادی از اعضای هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت سنجیده شده است و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۸۸٪ تعیین شده است. همچنین پایایی پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی هم با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۶٪ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جدول توزیع فراوانی داده‌ها، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و در تحلیل استنباطی داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون ساده استفاده شد.

### ۵- یافته‌های تحقیق

همانطور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود در بین متغیرهای کارآفرینی، رهبری کارآفرینانه دارای کمترین ضریب تغییرات (۱۳/۹۳) است که نشان‌دهنده بیشترین اهمیت این شاخص می‌باشد و افعال سازمانی دارای بیشترین ضریب تغییرات (۱۶/۸۱) است که نشان‌دهنده کمترین اهمیت در قیاس با شاخص‌های کارآفرینی می‌باشد.

جدول ۱- نتایج حاصل از بررسی وضعیت مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
افعال سازمانی	۲/۸۸	۰/۶۱	۱۶/۸۱
نگرش فردی	۴/۷۶	۰/۶۷	۱۴/۶۵
انعطاف سازمانی	۲/۹۹	۰/۷۲	۱۴/۷۶
وضعیت پاداش	۳/۰۱	۰/۶۰	۱۵/۰۳
رهبری کارآفرینانه	۳/۲۱	۰/۶۴	۱۳/۹۳
فرهنگ کارآفرینانه	۳/۷۸	۰/۶۸	۱۴/۹۸

در ادامه برای تعیین نوع فرهنگ سازمانی موجود در پژوهشگاه، همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود در سازمان مذکور فرهنگ ویژه‌سالار (ادهوکراسی) حاکم است. در این فرهنگ به مسائل برون‌سازمانی، نوآوری‌ها، پیشرفت‌های محیط، انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری بسیار اهمیت می‌دهند. به‌طور کلی تفکر زیربنایی این نوع سازمان‌دهی این است که تنها با فراهم کردن

شرایطی که موجب بروز ابتکارها، احساس مسئولیت و همکاری کارکنان شود، می‌توان از حداکثر توان افراد بهره‌مند گردید.

#### جدول ۲- نتایج حاصل از بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
فرهنگ گروهی	۳/۷۶	۰/۶۲	۱۶/۰۱
فرهنگ ویژه‌سالار	۳/۸۴	۰/۶۲	۱۶/۰۲
فرهنگ مبتنی بر بازار	۳/۷۸	۰/۵۷	۱۵/۸۷
فرهنگ سلسله مراتبی	۳/۷۸	۰/۵۰	۱۴/۵۶

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون بین چهار نوع مؤلفه فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی) با کارآفرینی سازمانی در جدول شماره ۳ نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن به جز فرهنگ سلسله مراتبی به صورت جداگانه با کارآفرینی سازمانی در سطح معناداری ۵ درصد، رابطه معناداری وجود دارد.

#### جدول ۳- نتایج حاصل از ضریب همبستگی بین چهار نوع فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

مؤلفه	میزان ضریب (۲)	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۰/۴۵	۰/۰۱
فرهنگ گروهی	۰/۴۳	۰/۰۱
فرهنگ ویژه‌سالار	۰/۵۴	۰/۰۱
فرهنگ مبتنی بر بازار	۰/۴۱	۰/۰۴
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۲۸	۰/۰۸

رابطه بین فرهنگ سازمانی با میزان کارآفرینی کارکنان پژوهشگاه با توجه به جدول شماره ۴ از طریق رگرسیون چندگانه مورد مطالعه قرار گرفت.

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود یعنی خطاها با هم همبستگی داشته باشد، امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد. به‌منظور بررسی این کار از آماره دوربین- واتسون استفاده می‌شود [۱۰].

طبق نتایج به دست آمده از این جدول، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۶۲ است که نشان دهنده رابطه مثبت و معنادار بین دو متغیر مذکور در سطح ۰/۰۱ است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می توان گفت؛ کارآفرینی سازمانی در کارکنان پژوهشگاه وابسته به فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آنها است و مقدار ۰/۴۳۸ مربوط به ضریب تعیین، نشان دهنده این است که ۴۳/۸ درصد تغییرات متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی توسط فرهنگ سازمانی تبیین می شود. از آنجا که آماره دوربین- واتسون در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۴- رگرسیون ساده برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین- واتسون	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۰/۶۶۲	۰/۴۳۸	۰/۴۱۴	۱/۹۸	۰/۰۰۰

همان گونه که از جدول شماره ۵ پیدا است آماره آزمون ضریب رگرسیون سه مؤلفه فرهنگی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالار، فرهنگ مبتنی بر بازار) کمتر از ۵ درصد است که این سطح معنی داری را نشان می دهد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که این مؤلفه ها بر متغیر وابسته تأثیرگذار باشند و نباید آن ها را از معادله رگرسیون خارج نمود. به عبارتی دیگر رابطه ای خطی بین این متغیرهای فرهنگ سازمانی با متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) وجود دارد.

جدول ۵- تأثیر ضرایب رگرسیون و مقدار ثابت

متغیر	ضریب رگرسیون	ضریب استاندارد شده (بتا)	آماره آزمون	سطح معناداری	نتایج فرضیات
ضریب ثابت	۲/۰۵۹	-	۹/۴۰۴	۰/۰۰۰	فرضیه اصلی: عدم رد
فرهنگ گروهی	۳/۵۵۸	۰/۲۱۰	۴/۹۹۸	۰/۰۰۱	فرضیه ۱: عدم رد
فرهنگ ویژه سالار	۴/۰۵۸	۰/۳۰۲	۵/۳۶۵	۰/۰۰۰	فرضیه ۲: عدم رد
فرهنگ مبتنی بر بازار	۳/۳۶۱	۰/۱۶۴	۴/۰۹۵	۰/۰۱۳	فرضیه ۳: عدم رد
فرهنگ سلسله مراتبی	۱/۲۰۳	۰/۰۸۹	۳/۰۷۱	۰/۰۶۴	فرضیه ۴: رد

با توجه به یافته‌های نمایش داده شده در جدول ۵ می‌توان معادله رگرسیون را به صورت زیر استخراج نمود؛

$$y = 2/0.59 + 0/21X_1 + 0/30X_2 + 0/16X_3$$

که در آن Y کارآفرینی سازمانی کارکنان و X ها به ترتیب میزان فرهنگ گروهی، ویژه‌سالار و مبتنی بر بازار می‌باشد. از آنجایی که سطح معنی‌داری مؤلفه فرهنگ سلسله مراتبی بیش از ۵ درصد می‌باشد، این مؤلفه معنادار نبوده و بنابراین از معادله رگرسیون خارج می‌شود. از طرفی، مقادیر به دست آمده «بتا» نشان‌دهنده وجود شدت رابطه علی معلولی بیشتری بین دو متغیر فرهنگ ویژه‌سالار و کارآفرینی سازمانی می‌باشد.

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

فرهنگ‌های متفاوت سازمانی، تأثیرات متفاوتی بر کارآفرینی در سازمان به جا می‌گذارد. از طریق شناخت فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان می‌توان تأثیر زیادی بر کارآفرینی سازمانی گذاشته و نهایتاً به رشد سازمان، کمک شایانی نمود. لذا لازم است سازمان‌ها، فرهنگی را در بین اعضای خود پرورش دهند که مولد خلاقیت و نوآوری بوده و زمینه را برای گرایش‌ها و تمایلات کارآفرینانه در افراد به وجود آورد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در مجموع بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با بهبود فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی افزایش خواهد یافت. علاوه بر این، ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه‌سالار، فرهنگ مبتنی بر بازار) و کارآفرینی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت رابطه مثبت و معنادار است. در نتیجه برای ایجاد گرایش کارآفرینانه در افراد یک سازمان باید روی فرهنگ آن سازمان تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت. نتایج این تحقیق با تحقیق قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹)، آلتینای و ونگ (۲۰۱۱) و همچنین سید حسینی (۱۳۸۱) که بیان می‌کنند بین فرهنگ و کارآفرینی ارتباط معنادار وجود دارد، هم‌سو می‌باشد. با توجه به رابطه مثبت میان فرهنگ گروهی و کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود در جهت توسعه اعتماد در میان کارکنان اقدام گردد، در ایجاد و توسعه گروه‌ها و جلب مشارکت کارکنان برنامه‌ریزی شود، تعامل میان تیم‌های کاری تسهیل شود، تعهد

اعضاء به سازمان ارتقا یابد، رهبران و مدیران صادق، حامی و پشتیبان کارکنان بوده و به سخنان آنها گوش فرا دهند. درخصوص فرضیه فرعی دوم با توجه به وجود ارتباط معنادار میان فرهنگ ویژه سالار و کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌گردد که انعطاف‌پذیری در سازمان مورد تأکید قرار گیرد، فضای باز تصمیم‌گیری ایجاد شود، مدیران و کارکنان آفریننده و سنت‌شکن به کار گرفته شوند، کارکنان برای آفریدن اندیشه‌های نو ترغیب شوند و برای تغییرات بزرگ آماده شوند. در خصوص فرضیه سوم نیز پیشنهاد می‌شود که مدیران ضمن روشن نمودن انتظارات و اهداف خود به همسوسازی میان اهداف افراد با اهداف سازمان بپردازند و نقش هر یک از کارکنان را مشخص سازند. با توجه به اینکه وجود ارتباط معنادار میان فرهنگ سلسله مراتبی و کارآفرینی سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت، پیشنهاد می‌شود حتی الامکان از اعمال هر گونه کنترل مستقیم و تأکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پا گیر پرهیز کنند و اصراری بر استمرار و تداوم فرایندهای موجود نباشد.

در نهایت به محققین پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی به بررسی رابطه حمایت مدیریت و شیوه رهبری سازمان، آزادی عمل و استقلال کاری، نظام پرداخت و پاداش، ساختار سازمانی، نظام کنترل و نظارت، وضعیت انگیزش، نظام ارتباطات و همچنین ویژگی‌های فردی با کارآفرینی سازمانی بپردازند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Marguerite Hill
- ۲- Cameron Kim S. and Robert E. Quinn
- ۳- Cameron & Quinn
- ۴- Tribal Culture
- ۵- Adhocracy
- ۶- Market Based Culture
- ۷- Hierarchical Culture
- ۸- Entreprenre
- ۹- Steensma, Marino, and Weaver
- ۱۰- Altinay and Wang
- ۱۱- Cameron Kim S. and Robert E. Quinn
- ۱۲- Marguerite Hill

## ۸- منابع

- [۱] اکبری، حسین. "بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در صنعت چوب شمال کشور" پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۴.
- [۲] پروانه، م. "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در شرکت ره شهر". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.
- [۳] زمینی، سهیلا. حسینی‌نسب، داوود. زمینی، سمیرا. زارعی پروین، "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز"، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۸، شماره ۱، ۱۳۹۰.
- [۴] سیدحسینی، محمد، "شناسایی عوامل و شاخص‌های اولویت‌دار به‌منظور دستیابی به سازمان‌های کارآفرین در کشور"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علم و صنعت، ۱۳۸۱.
- [۵] طالب‌پور، مهدی؛ معرفتی، اکبر؛ غلامیان، جواد، "ارائه مدل رگرسیونی جو سازمانی و کارآفرینی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران"، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۲، ص ۹۷-۱۱۶، ۱۳۸۸.
- [۶] صمدآقایی، جلیل، "سازمان‌های کارآفرین"، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۷.
- [۷] عسگریان، محمد، "مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی"، ماهنامه توسعه انسانی، سال ششم، شماره ۲۴، ۱۳۸۸.
- [۸] قهرمانی، م؛ پرداختچی، م؛ حسین‌زاده، ط. "فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی". فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۱، بهار، صص ۳۹-۲۵، ۱۳۸۹.
- [۹] ملکی، ب. "کارآفرینی در دانشگاه‌ها". ماهنامه تدبیر. سال هجدهم، شماره ۱۸۲، ۱۳۸۹.
- [۱۰] مومنی، م. فعال قیومی، ع. "تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS". ناشر مولف. چاپ اول، ۱۳۸۹.
- [۱۱] Al-Swidi, K; Mohamad, R. "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation & the Organizational Performance of Banks?", *European Journal of Social Sciences*, Vol. ۲۰, No. ۱. pp: ۲۸-۴۶, ۲۰۱۱.

- [۱۲] Altinay, L; Wang, C. L. "The influence of an entrepreneur's sociocultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms", *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol. ۱۸ No. ۴, pp. ۶۷۳-۶۹۴. ۲۰۱۱.
- [۱۳] Antoncic, B., & Prodan, I. "Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms". *Technovation*, ۲۸, ۲۵۷-۲۶۵. ۲۰۰۸.
- [۱۴] Cameron Kim S. and Robert E. Quinn "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework". *Reading, MA: Addison Wesley Longman*. ۱۹۹۹.
- [۱۵] Hill, M. E. "*The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting. Full thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree Master of Arts (MA) in Industrial Psychology*". Department of Psychology Rhodes University. Grahams town. Homewood, IL: ۱۷ Boston-Irvin. ۲۰۰۳.
- [۱۶] Katsikis.L.N. and Kyrgidou. L.P. "entrepreneurship in teleology : the variety of forms". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. ۱۵ No.۲. P: ۲۰۹-۲۳۱. ۲۰۰۳.
- [۱۷] Lee, S. M., Seong-bae, L., & Raghuvar, D. P. "Culture & entrepreneurial orientation: a multicountry study". *International Entrepreneurship & Management Journal*, ۷, ۱-۱۵. ۲۰۱۱.
- [۱۸] liang, T. W. "*Entrepreneurship and Innovation in the Knowledge-based*" Published by the Asian productivity Organizatio". ۲۰۰۲.
- [۱۹] Parnell, J. A; Lester, D. L. "Reevaluating the entrepreneurshipmanagement conundrum: challenges & solution". *Journal of Applied management & entrepreneurship*, Vol, ۱۲, No, ۴, pp: ۷۴-۸۸. ۲۰۰۷.
- [۲۰] Schumpeter, J. "*The Theory of Economic Development*", Cambridge. ۱۹۳۴.
- [۲۱] Steensma, H. K., Marino, L., & Weaver, K. M. "Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs". *Journal of International Business*, ۳۱(۴), ۵۹۱-۶۰۹. ۲۰۰۰.

- [۲۲] Wu, W-Y., Change, M-L., & Chen, C-W. "Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation", *Journal of R&D Management*, Vol. ۳۸, No.۳, pp.۲۶۵-۲۷۷. ۲۰۰۸.
- [۲۳] Yong gun fie D, Ahsan N, Abdullah Z, Shah alam S. "A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: empirical study". *European Journal of Social Sciences*; ۸(۱): ۱۲۱-۱۳۱. ۲۰۰۹.
- [۲۴] Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. "Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۸, ۳۶۳-۳۸۱. ۲۰۰۴.