

نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه: مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان)

حسن فارسیجانی*، مریم اخوان خرازیان**، محمدمهدی شهبازی***

چکیده

با توجه به رقابت روزافزون در فضای کنونی کسب و کار، ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمان، به نیاز اساسی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. از آن‌جا که فرهنگ سازمانی بر روی تمامی فرآیندهای سازمانی اثرگذار است، سازمان‌ها به منظور تسهیل در بروز رفتار کارآفرینانه، به بسترسازی فرهنگی متوسل می‌شوند. هدف پژوهش حاضر بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه است. در راستای نیل به هدف یادشده و با به کارگیری شیوه‌ای نظام‌مند، «شاخص فرهنگ سازمانی» و «مقیاس رفتار کارآفرینانه» به ترتیب به عنوان مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی انتخاب شده و در نهایت این دو چارچوب در قالب یک شبکه پیچیده با یکدیگر ترکیب شده‌اند. در این پژوهش از قابلیت‌های روش‌های «گروه کانون» و «فرآیند تحلیل شبکه‌ای» استفاده شده است. با توجه به اینکه این پژوهش از راهبرد «مطالعه‌ی موردی» استفاده می‌کند، دامنه‌ی آن به «مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان» محدود شده است. نتایج حاکی از آن است هنگامی که ابعاد فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه، به منظور بررسی زمینه‌های بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان، در قالب یک شبکه در نظر گرفته می‌شوند، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، پیوستگی اجتماعی و اعتماد نقش مهمی در بروز رفتار کارآفرینانه خواهند داشت.

کلیدواژه‌ها: ابعاد فرهنگ سازمانی؛ رفتار کارآفرینانه سازمانی؛ گروه کانون؛ فرآیند تحلیل شبکه‌ای.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۷/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۹/۷.

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

*** کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: shahbazi.mohammadmahdi@gmail.com

۱. مقدمه

کارآفرینی سازمانی یک استراتژی رشد و یک مسیر اثربخش برای دستیابی به مزیت رقابتی است. (Hancer et al., 2009) با توجه به شدت رقابت در فضای کنونی کسب‌وکار، ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمان، به نیاز اساسی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. این مسئله درباره‌ی «مؤسسه‌ی هدایت فرهیختگان جوان» [مورد مطالعاتی پژوهش] نیز صدق می‌کند.

بر اساس بررسی‌های به عمل آمده، فرهنگ سازمانی^۱ نقش مهمی در بروز فعالیت‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند. (Kearney, 2008) از طرف دیگر، از آنجاکه فرهنگ سازمانی نقش غیرقابل انکاری در موفقیت کسب‌وکار برعهده دارد (Philip & McKeown, 2004) و نیز به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی برای تقویت رفتارها و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007) و همچنین بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار است (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸) باید برای تسهیل بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان باید به مقوله فرهنگ سازمانی متوسل شد؛ به بیان دیگر تنها در صورتی خواهیم توانست به بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان امیدوار بود که ابتدا آن دسته از ابعاد فرهنگ سازمانی که در بروز رفتار کارآفرینانه اهمیت نسبی بیشتری دارند، شناسایی شده و ثانیاً برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی شود. عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد حتی اگر منجر به شکست مطلق سازمان و مانع‌سیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل مشکلات زیادی را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند. (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸) بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز مانند هر موضوع دیگری نیازمند هم‌خوانی با فرهنگ سازمان بوده و از قاعده بالا مستثنی نیست. به عبارت دیگر تنها زمانی شاهد بروز مؤثر رفتارهای کارآفرینانه خواهیم بود که این رفتارها توسط فرهنگ سازمانی حمایت و تقویت شوند.

این پژوهش بر اساس نیاز شغلی پژوهشگر به ایجاد محیط کارآفرینانه در حوزه فعالیت خود [مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان] و به علت احساس ضعف رفتارهای کارآفرینانه در محیط یادشده طرح‌ریزی شده است.

اهداف پژوهش حاضر به این شرح است: تبیین اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت مستقل؛ تبیین اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه به صورت مستقل؛ تبیین اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه.

۲. مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

فرهنگ سازمانی. تعریف‌های متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برخی فرهنگ سازمان را نظامی از باورها می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است؛ برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک می‌دانند که با مفاهیم نمادینی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه‌کلام‌ها منتقل می‌شود؛ برخی مانند ادگار شاین نیز فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است. (Yilmaz & Ergun, 2008) در وضعیتی که هیچ اتفاق نظری برای تعریف فرهنگ سازمانی وجود نداشت، هافستد^۱ و همکاران پیشنهاد کردند «اغلب پژوهشگران نمی‌توانند منکر شوند که فرهنگ ساختی است که کل‌گرا^۲ است، به صورت تاریخی تعیین می‌شود، در ارتباط با مفاهیم انسان‌شناسی است، به صورت اجتماعی ایجاد می‌شود، ماهیت نرم‌افزاری دارد و به سختی قابل تغییر است» (Carmeli, 2005). دنیسون معتقد است که فرهنگ سازمانی عبارت است از: ساختار عمیق یک سازمان که در ارزش‌ها، باورها و مفروضاتی که توسط اعضای سازمان به دست می‌آید، ریشه دارد (Denison, 1996).

کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و رویکرد رفتاری به کارآفرینی. تعریف‌های مختلفی از کارآفرینی^۳ ارائه شده است؛ یکی از بهترین تعریف‌ها توسط لامپکین و دس^۴ (۱۹۹۶) بیان شده است؛ آنها ورود به بازارهای موجود یا جدید، به وسیله کالاها و یا خدمات موجود و یا جدید، با استفاده از یک کسب‌وکار موجود و یا جدید را به عنوان تعریف کارآفرینی ذکر کرده‌اند (رضائی، ۱۳۸۹).

کارآفرینی سازمانی^۵ گونه‌ای خاص از کارآفرینی است^۶. کارآفرینی سازمانی یک استراتژی رشد و یک مسیر اثربخش برای دستیابی به مزیت رقابتی است. به عقیده زهرا^۷ (۱۹۹۱): کارآفرینی سازمانی فعالیت‌های رسمی و یا غیررسمی‌ای است که از طریق نوآوری‌های محصول و فرآیند و توسعه بازار، به ایجاد یک کسب‌وکار جدید در یک شرکت استقرار یافته، کمک می‌کند^۸ (Hancer et al., 2009).

1. Hofsted

2. Holist

3. Entrepreneurship

4. Lumpkin & Dess

5. Corporate Entrepreneurship

۶. در یک تقسیم‌بندی، کارآفرینی به سه گونه‌ی فردی (مستقل)، درون‌سازمانی و سازمانی تقسیم‌بندی می‌شود.

7. Zahra

۸. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تعریف‌های کارآفرینی سازمانی رجوع شود به: (Gartner & Carter, 2003)

رویکرد رفتاری به کارآفرینی از سال ۱۹۸۰ قوت گرفت؛ در این رویکرد، فرد کارآفرین مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد؛ بلکه فرآیند خلق و یا مدیریت سازمان مطالعه خواهد شد. در رویکرد رفتارمدار پاسخ به سؤال «کارآفرین چه می‌کند؟» در مرکز توجه قرار می‌گیرد؛ درحالی‌که در رویکرد ویژگی‌مدار پاسخ به سؤال «کارآفرین چه کسی است؟» مورد توجه است (رضائی، ۱۳۸۹).

فرهنگ سازمان و کارآفرینی. فرهنگ سازمانی نقش غیرقابل انکاری در موفقیت کسب‌وکار ایفا می‌کند. (Philip & McKeown, 2004) فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی برای تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007) و بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار است (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸)؛ در نتیجه برای تسهیل بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان، لازم است فرهنگ سازمانی متوسل شد؛ زیرا تنها در صورتی می‌توان به بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان امیدوار بود که آن دسته از ابعاد فرهنگ سازمانی که در بروز رفتار کارآفرینانه اهمیت نسبی بیشتری دارند، شناسایی و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی شود. بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز مانند هر موضوع دیگری نیازمند هم‌خوانی با فرهنگ سازمان بوده و از این قاعده مستثنی نیست. در حقیقت تنها زمانی می‌توان شاهد بروز مؤثر رفتارهای کارآفرینانه بود که این رفتارها توسط فرهنگ سازمانی حمایت شود. مطالعات گوناگونی در این زمینه انجام شده است؛ برای مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پژوهش‌های خارجی. کیرنی^۱ و همکاران (۲۰۰۸) عوامل مؤثر در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه در سطح سازمان را به دو دسته‌ی متغیرهای سازمانی و عناصر محیط خارجی تقسیم کردند. آن‌ها اظهار کردند که فرهنگ به عنوان یکی از پنج متغیر سازمانی اصلی در این حوزه نقش آفرینی می‌کند. السویدی و محمد^۲ (۲۰۱۱) به بررسی رابطه متقابل بین گرایش کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد، سازمان‌ها به منظور بهبود گرایش کارآفرینانه باید فرهنگ کارآفرینانه را به صورت جدی توسعه دهند. بوکورین^۳ و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «فرهنگ - عامل تعیین‌کننده در رفتار کارآفرینانه» به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد یک فرهنگ قوی می‌تواند رشد سازمانی را معین کند، نگرش افراد به تغییرات را تحت‌تأثیر قرار دهد و بر مخاطره‌پذیری، خلاقیت و نوآوری اثر بگذارد. نایاجر و ویورن^۴ (۲۰۰۵) با انجام پژوهشی با عنوان «تحلیل استراتژی، ساختار و فرهنگ

1. Kearney

2. Al-Swidi & Mohammad

3. Bucurean

4. Nayager & Vuuren

سازمانی شرکت‌های حامی کارآفرینی» نتیجه گرفتند: تنها راه دستیابی شرکت‌های کارآفرین به مزیت‌های رقابتی، تداوم حمایت از ابعاد نوآورانه فرهنگ سازمانی است.

پژوهش‌های داخلی. پاکجو (۱۳۸۳) در پژوهشی، ارتباط بین فرهنگ سازمانی [الگوی هافستد] و ویژگی‌های سازمانی الگوی تعاملی کارآفرینی درون سازمانی را [الگوی کوراتکو] بررسی کرد. نتایج پژوهش وی نشان داد بین ابعاد «فردگرایی - جمع‌گرایی»، «فاصله قدرت» و «اجتناب از عدم اطمینان» با مقوله «کارآفرینی درون‌سازمانی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد. شهرکی پور و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود، رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را بررسی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که سه مؤلفه از فرهنگ سازمانی شامل: یکپارچگی و انسجام، حمایت مدیریت و سیستم پاداش با رفتار کارآفرینانه در سطح سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بین «فرهنگ سازمانی» و «کارآفرینی سازمانی» رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی [جهت‌دهی، احساس هویت سازمانی، سیستم‌های پاداش مناسب، خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام سازمانی، الگوهای باز و متنوع ارتباطات، حمایت مدیریت] و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار است. حیدری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی (بر اساس چارچوب نظری کوئین) و کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیشتر مطالعات انجام‌شده در رابطه با بررسی رابطه فرهنگ و کارآفرینی سازمانی از منظری غیر از رفتاری به کارآفرینی نگریسته‌اند؛ درحالی‌که رویکرد رفتاری به کارآفرینی قرابت ویژه‌ای با مفهوم فرهنگ سازمانی دارد؛ همچنین اغلب مطالعات پیشین یکی از دو مفهوم فرهنگ و یا کارآفرینی سازمانی را به شکل یک کل واحد در نظر گرفته‌اند و به بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های این مفاهیم و ارزیابی روابط مستقیم و بازخوردی آن‌ها نپرداخته‌اند. لازم به ذکر است که رفع خلأهای مطالعات پیشین، در طرح‌ریزی پژوهش حاضر لحاظ شده است. در نتیجه سؤال‌های این پژوهش [استخراج‌شده از مبانی نظری، پژوهش‌های پیشین و اهداف پژوهش حاضر] به این شرح است: اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت مستقل چگونه است؟ اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه به صورت مستقل چگونه است؟ اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه چگونه است؟

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته^۱ طرح‌ریزی شده است؛ زیرا در مرحله گردآوری داده‌ها با اتخاذ رویکردی کیفی، از نظرات خبرگان سازمان [در قالب گروه کانون] استفاده می‌کند؛ همچنین در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات به منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، از تکنیک ANP^۲ بهره می‌جوید که یکی از فنون تجزیه و تحلیل کمی است.

در بررسی ماهیت پژوهش، در نگاه اول این‌طور تصور می‌شود که این پژوهش، به این دلیل که از چارچوب‌های نظری تدوین شده در پژوهش‌های بنیادی استفاده می‌کند، جنبه کاربردی خواهد داشت؛ اما از این جهت که به رتبه‌بندی و تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان‌ها [و به ویژه «مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان»] می‌پردازد، جنبه توسعه‌ای دارد. (دانائی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱) جنبه توسعه‌ای این پژوهش به این دلیل است که نتایج دو پژوهش مبنایی در حوزه‌های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را با یکدیگر تلفیق کرده و در قالب یک شبکه پیچیده ارائه می‌دهد.

این پژوهش به لحاظ روش، جزو پژوهش‌های توصیفی^۳ است. پژوهش توصیفی شامل روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف عینی، واقعی و منظم شرایط، رویدادها و پدیده‌های مورد بررسی است. در این روش پژوهشگر لزوماً به دنبال کشف همبستگی‌ها و آزمون فرض و پیش‌بینی رویدادها نیست (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). این پژوهش از آن جهت که به توصیف روابط موجود بین فرهنگ و کارآفرینی می‌پردازد، جنبه توصیفی دارد.

جامعه آماری پژوهش محدود به «مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان» می‌شود که تعداد کارکنان آن ۱۱۰ نفر است. با در نظر داشتن لزوم نظرخواهی از خبرگان، جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل آن دسته از کارکنان و مدیران این سازمان خواهد بود که به‌طور همزمان دارای دو ویژگی باشند: اولاً نسبت به سازمان شناخت کافی داشته باشند و ثانیاً نسبت به مسائل عمومی دانش «مدیریت و سازمان» اطلاعات کافی داشته باشند. افرادی که دارای ویژگی‌های یادشده باشند با تشکیل یک «گروه کانون»، به ایجاد داده‌های اولیه مورد نیاز این پژوهش کمک خواهند کرد. نتایج ارزیابی کارکنان و مدیران سازمان حاکی از آن است که تعداد ۹ نفر از کارکنان سازمان دارای ویژگی‌های یادشده هستند؛ بنابراین از مجموع ۱۱۰ نفر [کارکنان و مدیران]، ۹ نفر [خبرگان] به‌عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب شدند. لازم به ذکر است در پژوهش‌هایی که با

1. Mixed
2. Analytic Network Process
3. Descriptive Method

استفاده از رویکرد MADM و به ویژه ANP انجام می‌شود، تعداد خبرگان محدود است.^۱ برای نمونه می‌توان به مقالات زیر مراجعه کرد:

جدول ۱. تعداد خبرگان در پژوهش‌های گوناگون

عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر	تعداد خبرگان
به‌کارگیری مهندسی ارزش با رویکرد MADM فازی در بهبود عملکرد پروژه	۱۳۹۰	عالم‌تبریز و منیری	۶ نفر
ارزیابی چند سطحی عوامل مؤثر بر رقابت‌مندی کل صنعت در ایران	۱۳۸۹	رحمان سرشت و قدرتیان کاشان	۱۴ نفر
Maintenance strategy selection using AHP and ANP algorithms: a case study	2012	Zaim et al.	مرحله ۱: ۵ نفر مرحله ۲: ۲۲ نفر
Select televised sportscasters for Olympic Games by analytic network process	2009	Liao & Chang	۳ نفر

در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از روش «گروه کانون» و همچنین ابزار «پرسشنامه» و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش «فرآیند تحلیل شبکه‌ای» استفاده شده است.

روش گروه کانون. گروه کانون^۲ روش کم‌هزینه‌ای است که در زمانی کوتاه اطلاعات مورد اطمینانی را فراهم می‌آورد. این روش، یکی از روش‌های مصاحبه است که در پژوهش‌های کیفی استفاده می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱). تفاوت این روش با مصاحبه عمیق در آن است که در گروه کانون مصاحبه‌شوندگان با یکدیگر در تعامل هستند. در این رویکرد مصاحبه‌کننده نقش تسهیل‌کننده را ایفا می‌کند. به طور معمول یک گروه کانون دارای ۵ تا ۱۲ عضو است. معمولاً زمانی از این رویکرد استفاده می‌شود که مطالعه گروه خاصی اهمیت داشته باشد و یا مصاحبه جداگانه با تک‌تک مصاحبه‌شوندگان امکان‌پذیر نباشد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش فرآیند تصمیم‌گیری^۳ در جلسه‌های گروه کانون به این صورت تعریف شده است که تصمیم‌گیری بر اساس رأی حداقل دو سوم اعضای گروه کانون انجام شود؛ یعنی هرگاه حداقل ۶ نفر از ۹ نفر هم‌نظر بودند، نظر آن‌ها پذیرفته می‌شود؛ همچنین هرگاه کمتر از ۶ نفر هم‌نظر بودند، موضوع به بحث گذاشته شود تا توافق مورد نظر حاصل شود.

۱. برای استفاده از روش ANP حتی می‌توان از یک نفر تصمیم‌گیرنده منفرد استفاده کرد.

2. Focus Group

۱. این فرآیند به صورت ابتکاری توسط پژوهشگر طرح‌ریزی شده است.

روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای. این روش که به طور موفقیت آمیزی در زمینه‌های گوناگون به کار گرفته می‌شود، روشی با ماهیت ریاضی است که توسط ساعتی^۱ ابداع شده و با انواع وابستگی‌ها سروکار دارد. این روش با فراهم کردن ساختاری برای سازماندهی معیارهای متفاوت و ارزیابی اهمیت و ارجحیت هریک از آن‌ها، فرآیند حل مسئله را آسان می‌کند (محمدی لرد، ۱۳۸۸). یکی از دلایل استفاده از این روش در پژوهش حاضر، وجود وابستگی‌های گوناگون بین متغیرها است؛ زیرا این روش در مواقعی مناسب است که بین معیارهای تصمیم‌گیری و یا حل مسئله، رابطه و وابستگی وجود داشته باشد^۲ (Mohanty et al., 2005). مراحل انجام پژوهش به روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای عبارتند از: تعریف هدف مسئله‌ی تصمیم؛ تبیین مسئله و پایه‌ریزی مدل در قالب یک شبکه؛ انجام مقایسه‌های زوجی، تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی (تعیین وزن خوشه‌ها و عناصر)، سنتز گزینه‌ها [و یا تبیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها] و محاسبه شاخص ناسازگاری مقایسه‌ها (محمدی لرد، ۱۳۸۸).

باید به این نکته توجه کرد که ANP ماهیت استقرایی^۳ دارد؛ حال آن که فرضیه‌پردازی بیشتر مربوط به پژوهش‌های قیاسی^۴ است. بر خلاف پژوهش قیاسی که ماهیت «کل به جزء» دارد، پژوهش استقرایی ماهیت «جزء به کل» دارد؛ به این معنا که پس از گردآوری داده‌ها بینش‌هایی ایجاد شده و بر اساس آن‌ها نظریه‌های جدید تدوین می‌شوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، فرضیه‌سازی ضرورت نخواهد داشت.

روایی و پایایی. برای سنجش روایی این پژوهش از «روایی محتوایی»^۵ استفاده شده است. به این منظور گزارش فرآیند و همچنین پرسشنامه این پژوهش [پرسشنامه فرآیند تحلیل شبکه‌ای] در اختیار اساتید و خبرگان سازمان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا نظرات خود را در خصوص فرآیند انجام پژوهش [انتخاب چارچوب نظری فرهنگ و کارآفرینی سازمانی، نحوه ترکیب کردن این دو چارچوب و غیره] و همچنین جنبه‌های مختلف پرسشنامه [استحکام سؤال‌ها، گویه‌های استفاده شده، رابطه منطقی سؤال‌ها و ...] بیان کنند. سپس بر اساس نظرات اساتید و خبرگان سازمانی، آخرین تغییرات در فرآیند و پرسشنامه لحاظ گردید. همچنین نتایج جلسه‌های گروه کانونی به‌منظور بررسی اعتبار [روایی و پایایی] در هر مرحله به اساتید ارائه و تأیید شد.

2. Thomas L. Saaty

۳. با توجه به وجود روابط و تأثیر و تأثرهای فراوان میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بسیاری از مفاهیم سازمانی (و از جمله مقوله رفتار کارآفرینانه)، وجود رابطه میان متغیرهای پژوهش، برای نویسنده، اساتید و خبرگان سازمانی، مسجل شده است.

4. Inductive Method

5. Deductive Researchs

5. Content Validity

در روش ANP برای ارزیابی پایایی نیازی به استفاده از روش‌های معمول مثل ضریب آلفای کرونباخ و فرمول کولدر-ریچاردسن^۱ نیست؛ زیرا در نرم‌افزار Super Decision قابلیت با عنوان «شاخص ناسازگاری^۲» وجود دارد که به منظور ارزیابی پایایی از آن استفاده می‌شود. با توجه به نتایج مقایسه‌های زوجی و مقادیر مربوطه در سوپرماتریس، اگر ماتریس مقایسه‌ها ابعاد ۳×۳ داشته باشد، شاخص ناسازگاری قابل قبول کمتر از ۰/۰۵ خواهد بود و اگر ابعاد آن ۴×۴ باشد شاخص ناسازگاری قابل قبول کمتر از ۰/۰۸ خواهد بود؛ برای سایر ابعاد، شاخص قابل قبول کمتر از ۰/۱ است (ساعتی، ۱۳۸۷).

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور نیل به اهداف فرعی پژوهش لازم است تا چهار گام زیر دنبال شود:

گام اول. در این گام، ابتدا ۶ چارچوب نظری از برجسته‌ترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی که در جدول ۲ نشان داده شده است، به خبرگان سازمانی ارائه شد. در جلسه اول گروه کانون ۲ چارچوب نظری از چارچوب‌های نظری یادشده شامل: چارچوب نظری ارزش‌های رقیب و سطوح فرهنگ سازمانی، حذف شد. در جلسه دوم، چهار چارچوب نظری دیگر به بحث گذاشته شد و با استفاده از شاخص‌هایی نظیر «میزان ارجاعات^۳، جامعیت و مانعیت^۴، روزآمدی^۵ و تناسب با مسئله و هدف پژوهش^۶» (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱) ارزیابی شد. در نهایت چارچوب نظری «شاخص فرهنگ سازمانی» (Zeitz et al., 1997) به عنوان مناسب‌ترین چارچوب نظری برای دستیابی به اهداف پژوهش انتخاب شد.

1. Kulder- Richardson
2. Inconsistency Index
3. Citation
4. Recall & Precision
5. Up to Date
6. Contingency

جدول ۲. خلاصه‌ای از مشهورترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی (شهبازی، ۱۳۹۲)

نام چارچوب نظری	نویسنده و سال انتشار	کارکرد	جزئیات
شاخص فرهنگ سازمانی	زیتیز و همکاران (۱۹۹۷) کارملی (۲۰۰۵)	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: چالش شغلی، ارتباطات، اعتماد، نوآوری و پیوستگی اجتماعی.
ابزار اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی هافستد	هافستد (۱۹۸۰)، ۱۹۸۴، ۱۹۹۰ (۱۹۹۸ و ۲۰۰۱)	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ ملی)	ابعاد فرهنگ سازمانی (به تبع فرهنگ ملی): فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، اجتناب از عدم قطعیت، فاصله‌ی قدرت، مردانگی در برابر زنانگی، و جهت‌گیری بلند مدت.
مقیاس فرهنگ سازمانی دنیسون	دنیسون (۱۹۹۰)، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۴	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت.
چارچوب نظری ارزش‌های رقیب	کوئین (۱۹۸۳)، ۱۹۸۸، ۱۹۹۸ (۱۹۹۹ و ۱۹۹۱)	دسته‌بندی فرهنگ سازمانی	انواع فرهنگ سازمانی: فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ بازار، فرهنگ ادوکراسی و فرهنگ سلسله‌مراتبی.
پروفایل فرهنگ سازمانی	اوریلی و همکاران (۱۹۹۱)	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی	ابعاد فرهنگ سازمانی: نوآوری و خطرجویی، توجه به جزئیات، بازده‌گرایی، مردم‌گرایی، گروه‌گرایی، پرخاشگری و ثبات‌قدم.
سطوح فرهنگ سازمانی	شاین (۱۹۸۵)، ۱۹۸۹ (۱۹۹۱)	سطح‌بندی فرهنگ سازمانی	سطوح فرهنگ سازمانی: مصنوعات و مخلوقات، ارزش‌ها و مفروضات.

گام دوم. در این گام، ابتدا ۹ چارچوب نظری از برجسته‌ترین چارچوب‌های نظری کارآفرینی سازمانی که در جدول ۳ نشان داده شده است، به خبرگان سازمانی ارائه شد. در جلسه اول گروه کانون پنج چارچوب نظری از چارچوب‌های نظری یادشده شامل: مدل تطبیقی گرایش کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه، طبقه‌بندی رفتار کارآفرینانه، تشریح رفتار کارآفرینانه با استفاده از مدل رفتار برنامه‌ریزی شده، مدل کارآفرینانه فردی در سطح سازمانی و مدل یکپارچه رفتار کارآفرینانه سازمانی، حذف شد. در جلسه دوم، ۴ چارچوب نظری دیگر به بحث گذاشته شد و با استفاده از شاخص‌هایی ذکرشده در گام قبلی مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت چارچوب نظری «مقیاس رفتار کارآفرینانه» (Pearce et al., 1997) به‌عنوان مناسب‌ترین چارچوب نظری برای نیل به اهداف پژوهش انتخاب شد.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مشهورترین چارچوب‌های نظری ارزیابی رفتار کارآفرینانه (شهبازی، ۱۳۹۲)

نام چارچوب نظری	نویسنده و سال انتشار	کارکرد	جزئیات
رفتار کارآفرینانه مدیران میانی	هورنسی و همکاران (۲۰۰۲)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (در مدیران میانی): حمایت مدیریت، استقلال کاری، پاداش‌ها، دسترسی به زمان، ساختار سازمانی، منابع و مخاطره‌پذیری.
رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی	کلمنس و ادلستون (۲۰۰۶)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (در کسب و کارهای خانوادگی): تمایل به تغییر، درگیری نسلی، فرصت‌های تکنولوژیکی درک‌شده.
مدل تطبیقی گرایش کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه	چن و همکاران (۲۰۱۱)	تعیین نقش گرایش کارآفرینانه در رفتار کارآفرینانه	ابعاد گرایش کارآفرینانه (اختیار، نوآوری، مخاطره‌پذیری، پیش‌فعالی و تهاجم رقابتی) به صورت مثبت با رفتار کارآفرینانه در ارتباط است.
طبقه‌بندی رفتار کارآفرینانه	کوبین و مایلز (۱۹۹۹)	طبقه‌بندی رفتار کارآفرینانه	انواع رفتار کارآفرینانه: باززایی حمایت‌شده، بازجوان‌سازی سازمانی و بازتعریف قلمرو.
تشریح رفتار کارآفرینانه با استفاده از چارچوب نظری رفتار برنامه‌ریزی‌شده	کروگر (۲۰۰۰)	تعیین عوامل پیشگوکننده نیت در فعالیتهای کارآفرینانه: گرایش به رفتار، هنجارهای اجتماعی و باور به خودکارآمدی.	عوامل پیشگوکننده نیت در فعالیتهای کارآفرینانه: گرایش به رفتار، هنجارهای اجتماعی و باور به خودکارآمدی.
مدل کارآفرینانه فردی در سطح سازمانی	اکز و همکاران (۲۰۱۰)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی: گرایش به فرصت، قابلیت‌های فردی، نوآوری و پیش‌فعالی.
مدل یکپارچه‌ی رفتار کارآفرینانه سازمانی	بلوسوا و همکاران (۲۰۱۰)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی: کشف فرصت‌ها، ارزیابی فرصت‌ها، مشروعیت بخشیدن و بهره‌برداری از فرصت‌ها.
مقیاس رفتار کارآفرینانه	زامیتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)	تعیین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی (کارکنان خط اول): گرایش به تغییر، چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پر تکاپو و زمینه حمایتی.
مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی	کوراتکو و همکاران (۱۹۹۳)	تعیین مؤلفه‌های کارآفرینانی سازمانی	عوامل مؤثر در شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی عبارتند از: مشخصات سازمانی، ویژگی‌های فردی و وقایع تسریع‌کننده/حادثه‌ی ناگهانی.

شاخص فرهنگ سازمانی^۱. شاخص فرهنگ سازمانی توسط زئیتز^۲ و همکاران (۱۹۹۷) طراحی شده است. این ابزار به سنجش ابعاد فرهنگ در سازمان پرداخته و ۱۰ بعد را برای فرهنگ سازمانی استخراج کرده است. این ۱۰ عامل توسط کارملی^۳ (۲۰۰۵) و با استفاده از تکنیک آماری تحلیل عاملی^۴، به ۵ بعد تقلیل یافته است که عبارتند از:

- چالش شغلی^۵: این بعد از فرهنگ سازمانی به تنوع و پیچیدگی^۶ کار اشاره می‌کند؛
- ارتباطات^۷: این بعد از فرهنگ سازمانی به اثربخشی ارتباطات^۸ بین مدیریت عالی و کارکنان و همچنین اثربخشی ارتباطات بین کارکنان با کارکنان اشاره دارد؛

- اعتماد^۹: این بعد به وجود اعتماد بین کارکنان و مدیران و همچنین بین خود کارکنان اشاره دارد؛ نوعی از اعتماد که گفتگوی آزاد و ایجاد محیط آزاداندیشی^{۱۰} را امکان‌پذیر می‌سازد؛
- نوآوری^{۱۱}: این بعد از فرهنگ به یک محیط حمایتی برای خلاقیت^{۱۲}، حل مسئله^{۱۳} و پیشبرد ایده‌های جدید^{۱۴} اشاره دارد؛

- پیوستگی اجتماعی^{۱۵}: این بعد از فرهنگ به استحکام روابط متقابل اعضای سازمان و به وسعت و اندازه این روابط اشاره دارد و با حس همکاری^{۱۶} و انسجام^{۱۷} نمایان می‌شود.

مقیاس رفتار کارآفرینانه^{۱۸}. این مقیاس توسط پیرس^{۱۹} و همکاران (۱۹۹۷) تدوین شده و دارای چهار مؤلفه اصلی است که عبارتند از:

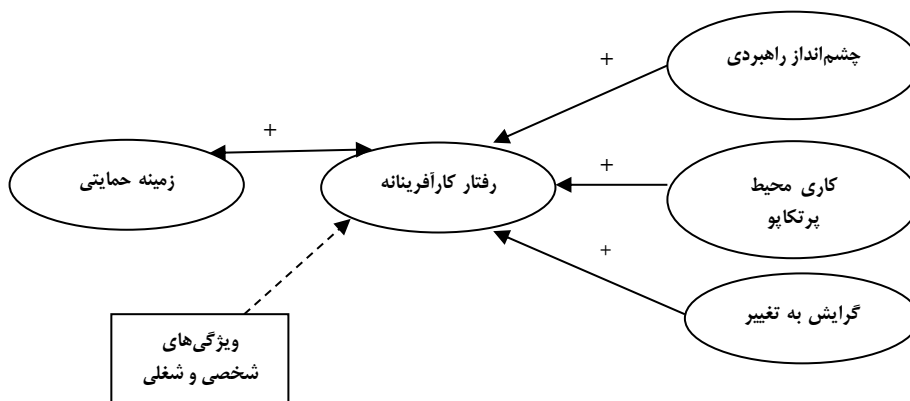
- چشم‌انداز راهبردی^{۲۰}: رفتار کارآفرینانه به تبیین چشم‌انداز و تمرکز بر نوآوری نیازمند است.
چشم‌انداز راهبردی بر این مبنا استوار است که سازمان در حال حاضر به تمامی پتانسیل‌های خود دست نیافته است و نیازمند تغییر است.

-
1. Organizational Culture Index
 2. Zeitz
 3. Carmeli
 4. Factor Analysis
 5. Job Challenge
 6. Diversity and Complexity
 7. Communication
 8. Effectiveness of Communication
 9. Trust
 10. Open-Minded Environment
 11. Innovation
 12. creativity
 13. problem-solving
 14. new ideas
 15. Social Cohesion
 16. cooperation
 17. solidarity
 18. Entrepreneurial Behavior Scale
 19. Pearce
 20. Strategic Vision

- محیط کاری پر تکاپو^۱: این مؤلفه به بروز رفتارهای پویا و ایجاد محیط کاری پر تکاپو در مقابله با چالش های کاری مانند: خروج ناگهانی یک موضوع از کنترل در غیاب سرپرستان و نبود رویه های استاندارد، اشاره دارد؛

- گرایش به تغییر^۲: این مؤلفه به ایجاد تغییر و بهبود در نحوه تولید (خدمت) و کسب مهارت های جدید اشاره دارد. مطالعات نشان می دهد که کارکنان به اکتساب مهارت های جدید و ایجاد تغییر و بهبود در انجام فعالیت ها علاقه مند هستند؛

- زمینه ی حمایتی^۳ برای رفتار کارآفرینانه: این مؤلفه یک ساخت چندبعدی است که شامل آزادی برای انطباق با پیشگامان؛ دسترسی به منابع و اطلاعات و حمایت اجتماعی است (Zampetakis & Moustakis, 2007).



شکل ۱. چارچوب نظری مقیاس رفتار کارآفرینانه (Zampetakis & Moustakis, 2007)

گام سوم. در این گام، در جلسه های گروه کانون، مسئله رابطه بین هر یک از «ابعاد فرهنگ سازمانی» با هر یک از «مؤلفه های رفتار کارآفرینانه» به بحث گروهی گذاشته و در نهایت نتایج زیر به دست آمد:

1. Creation Of An Energetic Working Environment
2. Change Orientation
3. Supportive Context

جدول ۴. رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه

عنوان رابطه	عنصر مؤثر	عنصر / عناصر متأثر
رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی با یکدیگر	چالش شغلی	نوآوری
	ارتباطات	اعتماد و پیوستگی اجتماعی
رابطه مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه با یکدیگر	اعتماد	ارتباطات، نوآوری پیوستگی اجتماعی
	نوآوری	---
رابطه مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه با یکدیگر	پیوستگی اجتماعی	ارتباطات و اعتماد
	گرایش به تغییر	محیط کاری پرتکاپو
رابطه مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه با یکدیگر	چشم‌انداز راهبردی	گرایش به تغییر و محیط کاری پرتکاپو
	محیط کاری پرتکاپو	گرایش به تغییر
تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه (تأثیر مستقیم)	زمینه حمایتی	گرایش به تغییر و محیط کاری پرتکاپو
	چالش شغلی	گرایش به تغییر، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی
تأثیر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه بر ابعاد فرهنگ سازمانی (تأثیر مستقیم)	ارتباطات	چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی
	اعتماد	چشم‌انداز راهبردی و زمینه حمایتی
تأثیر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه بر ابعاد فرهنگ سازمانی (تأثیر بازخوردی: بر اساس قواعد روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای) ^۱	نوآوری	گرایش به تغییر، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی
	پیوستگی اجتماعی	چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی
تأثیر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه بر ابعاد فرهنگ سازمانی (تأثیر بازخوردی: بر اساس قواعد روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای) ^۱	گرایش به تغییر	نوآوری
	چشم‌انداز راهبردی	اعتماد، پیوستگی اجتماعی و نوآوری
تأثیر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه بر ابعاد فرهنگ سازمانی (تأثیر بازخوردی: بر اساس قواعد روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای) ^۱	محیط کاری پرتکاپو	نوآوری
	زمینه حمایتی	اعتماد و پیوستگی اجتماعی

گام چهارم. در این گام بر اساس فرآیند تحلیل شبکه‌ای به گردآوری داده‌ها [با استفاده از پرسشنامه استخراج شده از نرم‌افزار Super Decision] و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است.

تعریف هدف مسئله تصمیم: این بخش از پژوهش به منظور تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه با استفاده از نظرات خبرگان «مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان» طرح‌ریزی شده است.

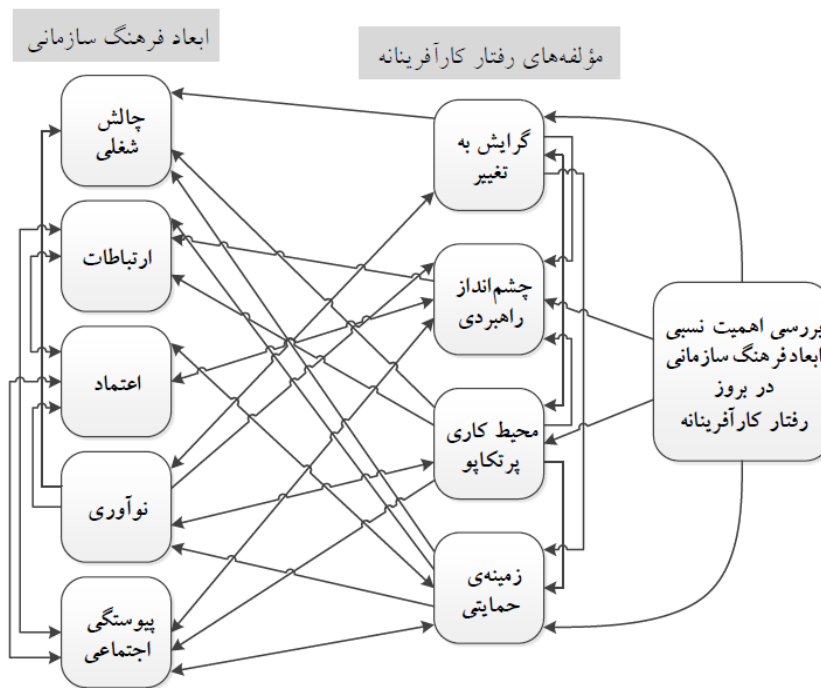
تبیین مسئله و پایه‌ریزی مدل در قالب یک شبکه: ساختار شبکه با انجام مرور مبانی نظری و تصمیم‌گیری در مورد مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری و مشورت با خبرگان تنظیم شده است؛ در این راستا ابتدا خوشه‌ها و عناصر مورد نیاز (جدول ۵) تعیین شد و سپس ارتباطات مورد نیاز میان

۱. با توجه به اقتضائات روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای علاوه بر روابط مستقیم، روابط بازخوردی نیز مد نظر قرار گرفته شده است.

عناصر شبکه [ارتباطات معین شده در گام سوم] در قالب یک شبکه پیچیده ترسیم شد. ساختار شبکه‌ی نهایی در نمودار ۱ نمایش داده شده است:

جدول ۵. خوشه‌ها و عناصر شبکه

عنوان خوشه	عنوان عناصر مربوطه
هدف	تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه
ابعاد فرهنگ سازمانی	چالش شغلی، ارتباطات، اعتماد، نوآوری و پیوستگی اجتماعی
مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه	گرایش به تغییر، چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه حمایتی
رفتار کارآفرینانه کل	رفتار کارآفرینانه کل



نمودار ۱. شبکه‌ی تحلیلی مسئله (شبکه ANP)

انجام مقایسه‌های زوجی: در این مرحله، بخش‌های مختلف پرسشنامه توسط خبرگان سازمانی تکمیل می‌شود. به این دلیل که مقایسه‌های زوجی ۹ بار (توسط ۹ نفر) انجام شده است، ابتدا میانگین هندسی تمامی پاسخها محاسبه شده است و سپس مقادیر به دست آمده وارد نرم‌افزار Super Decisions شده است (دری و حمزه‌ای، ۱۳۸۹).

تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی [تعیین وزن خوشه‌ها و عناصر]: در این مرحله با استفاده از مفهوم زنجیره مارکوف^۱ و سایر روابط ریاضی، ابرماتریس ناموزون^۲، ابرماتریس موزون^۳ و ابرماتریس حدی^۴ توسط نرم‌افزار Super Decision تشکیل می‌شود.

تبیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها: در این مرحله، به تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه [با استفاده از دستور Priorities در Super Decision] پرداخته شد.

در مسیر تبیین اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی به صورت مستقل نتایج به دست آمده نشان‌دهنده آن است که ترتیب و میزان اهمیت ابعاد فرهنگ عبارت است از: نوآوری با ۵۳/۳ درصد؛ پیوستگی اجتماعی با ۲۲/۷ درصد؛ چالش شغلی با ۱۰/۲ درصد؛ اعتماد با ۹/۹ درصد؛ ارتباطات با ۳/۹ درصد.

بر اساس نتایج یادشده بعد «نوآوری» اهمیت نسبی بالایی (۵۳/۳ درصد) در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که پرداختن به مسائلی چون خلاقیت، حل مسئله و پیشبرد ایده‌های جدید، می‌تواند نقش برجسته‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی داشته باشد؛ همچنین بعد «پیوستگی اجتماعی» اهمیت نسبی بالایی (۲۲/۷ درصد) در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که پرداختن به مسائلی همچون وسعت و استحکام بخشیدن به روابط متقابل بین کارکنان در سطوح مختلف و همچنین ایجاد حس همکاری و انسجام بین آن‌ها، می‌تواند در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی نقش برجسته‌ای داشته باشد. برای مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین، پژوهشی یافت نشد که به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی [مربوط به مدل مدنظر پژوهش حاضر] پرداخته باشد؛ بلکه اکثر پژوهش‌های انجام شده مانند کارملی (۲۰۰۵)^۵ تنها به بررسی ابعاد یادشده در جامعه آماری مربوط به پژوهش خود پرداخته‌اند. تحلیل خبرگان این پژوهش نشان می‌دهد که نتایج در مورد بعد «نوآوری» ناشی از ماهیت فعالیت‌های مؤسسه [فعالیت‌های پژوهشی] و نتایج در مورد بعد «پیوستگی اجتماعی» ناشی از رواج فرهنگ کار گروهی و روحیه‌ی تفکر انتقادی در مؤسسه است.

در مسیر تبیین اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه به صورت مستقل نتایج نشان‌دهنده آن است که ترتیب و میزان اهمیت مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه عبارت است از: گرایش به تغییر با ۵۶/۵ درصد؛ محیط کاری پرتکاپو با ۲۶/۲ درصد؛ زمینه حمایتی با ۱۱/۸ درصد؛ چشم‌انداز راهبردی با ۵/۵ درصد.

1. Markov chain process
2. unweighted supermatrix
3. weighted supermatrix
4. limiting supermatrix
5. Carmeli, (2005)

بر اساس نتایج مؤلفه «گرایش به تغییر» اهمیت نسبی بالایی (۵۶/۵ درصد) در بروز رفتار کارآفرینانه دارد؛ بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که پرداختن به مسائلی چون ایجاد تغییر و بهبود در نحوه‌ی تولید (خدمت) و کسب مهارت‌های جدید، می‌تواند نقش برجسته‌ای در بروز رفتار کارآفرینانه داشته باشد. همچنین مؤلفه «محیط کاری پرتکاپو» اهمیت نسبی بالایی (۲۶/۲ درصد) در بروز رفتار کارآفرینانه دارد؛ بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که پرداختن به مسائلی چون زمینه‌سازی در جهت بروز رفتارهای پویا و ایجاد محیط کاری پرتکاپو در مقابله با چالش‌های کاری [خروج ناگهانی یک موضوع از کنترل در غیاب سرپرستان و نبود رویه‌های استاندارد و غیره] می‌تواند در بروز رفتار کارآفرینانه نقش برجسته‌ای داشته باشد. به‌منظور مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین، پژوهشی یافت نشد که به بررسی اهمیت نسبی مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه [مربوط به مدل مدنظر پژوهش حاضر] پرداخته باشد؛ بلکه بیشتر پژوهش‌های انجام شده مانند زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)^۱ تنها به بررسی مؤلفه‌های یادشده در جامعه آماری مربوط به پژوهش خود پرداخته‌اند. تحلیل خبرگان این پژوهش نشان می‌دهد که نتایج در مورد مؤلفه «گرایش به تغییر» و مؤلفه «محیط کاری پرتکاپو» ناشی از پائین‌بودن میانگین سنی کارکنان مؤسسه و روحیه آرمان‌گرایی آنان می‌باشد. در راستای نیل به آخرین هدف پژوهش [تبیین اهمیت نسبی هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه] نتایج نشان‌دهنده آن است که ترتیب و میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه به شرح زیر خواهد بود: پیوستگی اجتماعی با ۳۸/۹ درصد؛ اعتماد با ۳۵/۸ درصد؛ ارتباطات با ۱۳/۳ درصد؛ چالش‌شغلی با ۸/۷ درصد؛ نوآوری با ۳/۳ درصد. با توجه به این که اهمیت نسبی دو بعد «پیوستگی اجتماعی» و «اعتماد»، فاصله معناداری با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی دارد، در ادامه به تحلیل اثرات این دو بعد خواهیم پرداخت. با توجه به آنچه که در شبکه ترسیم شده است، پیوستگی اجتماعی بر شکل‌گیری ۳ مؤلفه مهم از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه [چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه‌ی حمایتی] تأثیرگذار است؛ همچنین پیوستگی اجتماعی بر شکل‌گیری ۲ بعد مهم از ابعاد فرهنگ سازمانی [ارتباطات و اعتماد] اثر قابل‌توجهی دارد. به عبارت دیگر تقویت بعد «پیوستگی اجتماعی» در سازمان به تقویت «ارتباطات و اعتماد» و تقویت «چشم‌انداز راهبردی، محیط کاری پرتکاپو و زمینه‌ی حمایتی» منجر خواهد شد؛ بنابراین ایجاد پیوستگی اجتماعی در سازمان می‌تواند اهمیت نسبی بالایی (۳۸/۹ درصد) در بروز رفتار کارآفرینانه داشته باشد؛ در نتیجه وسعت و استحکام بخشیدن به روابط متقابل بین کارکنان در سطوح مختلف و همچنین ایجاد حس همکاری و انسجام بین آن‌ها، می‌تواند در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نقش برجسته‌ای داشته باشد.

1. Zampetakis & Moustakis, (2007)

با توجه به آنچه که در شبکه ترسیم شده است، اعتماد بر شکل‌گیری ۲ مؤلفه مهم از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه [چشم‌انداز راهبردی و زمینه حمایتی] تأثیرگذار است؛ همچنین اعتماد بر شکل‌گیری ۳ بعد مهم از ابعاد فرهنگ سازمانی [ارتباطات، نوآوری و پیوستگی اجتماعی] اثر به‌سزایی دارد. به بیان دیگر تقویت بعد «اعتماد» در سازمان به تقویت «ارتباطات، نوآوری و پیوستگی اجتماعی» و تقویت «چشم‌انداز راهبردی و زمینه حمایتی» منجر خواهد شد. بنابراین ایجاد اعتماد در سازمان می‌تواند اهمیت نسبی بالایی (۳۵/۸ درصد) در بروز رفتار کارآفرینانه داشته باشد. در نتیجه «ایجاد اعتماد و اطمینان بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیریت عالی» نقش قابل‌توجهی در بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان خواهد داشت.

محاسبه شاخص ناسازگاری مقایسه‌ها: این شاخص با استفاده از رابطه‌ی زیر محاسبه می‌شود:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

شاخص ناسازگاری

شاخص ناسازگاری به‌دست آمده از تحلیل نتایج مقایسه‌های زوجی، در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. شاخص ناسازگاری مقایسات زوجی

شماره‌ی سؤال‌ها	محتوای سؤال‌ها	شاخص ناسازگاری	وضعیت
۱ تا ۱۰	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در هدف پژوهش	۰/۰۷۲	تأیید پایایی
۱۱ تا ۱۵	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری ارتباطات	۰/۰۰۰	تأیید پایایی
۱۶ تا ۱۸	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری چشم‌انداز راهبردی	۰/۰۱۷	تأیید پایایی
۱۹ تا ۲۴	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری محیط کاری پرتکاپو	۰/۰۴۷	تأیید پایایی
۲۵ تا ۳۴	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری زمینه‌ی حمایتی	۰/۰۱۲	تأیید پایایی
۳۵ تا ۴۰	سؤال‌های مربوط به بررسی اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه در بروز رفتار کارآفرینانه کل	۰/۰۴۳	تأیید پایایی

میانگین موزون شاخص ناسازگاری مقایسه‌های زوجی به میزان ۰/۰۳۵ خواهد بود. با توجه به قواعد روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای، پایایی لازم برای تحلیل سؤال‌های یادشده مورد قبول است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مقایسه نتایج با پژوهش‌های مشابه دشوار به نظر می‌رسد؛ زیرا در بررسی‌های انجام‌شده، هیچ پژوهشی یافت نشد که چارچوب‌های نظری شاخص فرهنگ سازمانی (Zeit et al., 1997) و مقیاس رفتار کارآفرینانه (Pearce et al., 1997) را به صورت همزمان بررسی کرده باشد؛ با وجود این در این بخش به مرور نتایج تعدادی از پژوهش‌ها که مؤلفه‌های اصلی این پژوهش [پیوستگی اجتماعی و اعتماد] به‌عنوان مؤلفه اصلی در آن پژوهش‌ها شناسایی شده است، پرداخته خواهد شد.

نتایج نشان می‌دهد که در بین ابعاد فرهنگ سازمانی^۱ بعد «نوآوری» از درجه اهمیت اول و بعد «پیوستگی اجتماعی» از درجه اهمیت دوم برخوردار است. این نتایج با یافته‌های پژوهش کارملی (۲۰۰۵) تشابه نسبی دارد.

همچنین نتایج نشان‌دهنده آن است که در بین مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه مؤلفه‌ی «گرایش به تغییر» از درجه‌ی اهمیت اول و مؤلفه «محیط کاری پرتکاپو» از درجه اهمیت دوم برخوردار است. نتایج پژوهش زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) به صورت نسبی به یافته‌های مربوط به این هدف نزدیک است.

نتایج بررسی آخرین هدف پژوهش^۲ نشان می‌دهد که در بین ابعاد فرهنگ سازمانی^۳ بعد «پیوستگی اجتماعی» از درجه اهمیت اول در راستای بسترسازی برای بروز رفتار کارآفرینانه برخوردار است. در همین راستا، پژوهش کالینسون^۴ (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که شبکه‌های اجتماعی از طریق اتکاء بر پیوستگی اجتماعی، تأثیرات ویژه‌ای بر رفتار کارآفرینانه سازمانی می‌گذارند. یافته‌های پژوهش گوردون و جک^۵ (۲۰۱۰) نیز نتایج پژوهش کالینسون (۲۰۰۰) را تأیید می‌کند. قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی درمورد رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در بین کارمندان غیرهیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی، نتیجه گرفته‌اند که بین پیوستگی و انسجام سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین نتایج پژوهش

۱. با نگاه مستقل (با هدف تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان)

۲. به عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین هدف.

۳. با نگاه شبکه‌ای (در نظر گرفتن توأم ابعاد فرهنگ و مؤلفه‌های کارآفرینی با هدف تبیین اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه)

4. Collinson

5. Gordon & Jack

آنتونیولی^۱ و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که پیوستگی اجتماعی می‌تواند به بهبود تلاش‌های کارآفرینانه منجر شود؛ همچنین نتایج نشان‌دهنده آن است که در بین ابعاد فرهنگ سازمانی بعد «اعتماد» از درجه اهمیت دوم در راستای بسترسازی برای بروز رفتار کارآفرینانه برخوردار است. در همین راستا نتایج پژوهش گرین^۲ و همکاران (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که وجود اعتماد در سازمان، امکان بروز رفتارهای کارآفرینانه را تسهیل می‌کند. یافته‌های مطالعات زهرا (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که اعتماد به سرمایه اجتماعی^۳ به وجود آمدن فرهنگ کارآفرینانه را به دنبال خواهد داشت. نتایج پژوهش فردرکینگ^۴ (۲۰۰۴) حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد روابط سازمانی و پرورش اعتماد، کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس نتایج مطالعات جونز^۵ (۲۰۰۵) اعتماد مدیران و کارکنان از طریق تأثیرات مثبتی که بر اشتراک دانش و تسهیم اطلاعات می‌گذارد، موجب ایجاد بهبود در یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌گردد. لین^۶ (۲۰۰۶) نیز اذعان نموده است که اعتماد به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی رفتار کارآفرینانه مطرح است. پژوهش تولدانو^۷ (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که تقویت اعتماد در نهایت به ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه بیشتر و توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی منجر خواهد شد. یافته‌های مطالعات رادرفورد و هالت^۸ (۲۰۰۷) نیز نتایج پژوهش زهرا (۱۹۹۹) را تأیید می‌کند. مطالعات دیکسون و ویور^۹ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که رهبران سازمان‌هایی که سطح بالایی از اعتماد و اطمینان را تجربه کرده‌اند، تمایل زیادی به اتخاذ رویکردهای کارآفرینانه دارند و به تبع، رفتارهای کارآفرینانه در این افراد بیش‌تر پدیدار می‌شود. نتایج پژوهش کاستروگیوانی^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که بیشتر مدیران برای ایجاد بهبود در کارآفرینی سازمانی، از روش‌هایی همچون ارتباطات باز، روابط مبتنی بر اعتماد و سیستم‌های پاداش استفاده می‌کنند؛ همچنین نتایج مطالعات گومز هارو^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۱) یافته‌های پژوهش فردرکینگ (۲۰۰۴) را تأیید می‌کند.

از آنجا که تاکنون هیچ پژوهشی چارچوب‌های نظری شاخص فرهنگ سازمانی (Zeitz et al., 1997) و مقیاس رفتار کارآفرینانه (Pearce et al., 1997) را به صورت همزمان بررسی نکرده است، ترکیب این دو چارچوب به عنوان یکی از جنبه‌های نوآوری این پژوهش مدنظر می‌باشد.

-
1. Antonioli
 2. Green
 3. Social Capital
 4. Frederking
 5. Jones
 6. Lin
 7. Toledano
 8. Rutherford & Holt
 9. Dickson & Weaver
 10. Castrogiovanni
 11. Gómez-Haro

همچنین مطابق آنچه در بخش پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفت، بیشتر مطالعه‌های انجام‌شده در رابطه با بررسی رابطه فرهنگ و کارآفرینی سازمانی از منظری غیر از منظر رفتاری به کارآفرینی نگریسته‌اند؛ در حالی که رویکرد رفتاری به کارآفرینی قرابت ویژه‌ای با مفهوم فرهنگ سازمانی دارد؛ از طرف دیگر اغلب مطالعه‌های پیشین یکی از دو مفهوم فرهنگ و یا کارآفرینی سازمانی را به شکل یک کل واحد در نظر گرفته‌اند و به بررسی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های این مفاهیم و ارزیابی روابط مستقیم و بازخوردی آن‌ها نپرداخته‌اند. این پژوهش با عبور از دو مسئله یادشده بر جنبه‌های نوآوری خود افزوده است.

سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج و یافته‌های یادشده، در راستای ایجاد بهبود در فرهنگ سازمانی و همچنین بسترسازی برای بهبود در رفتار کارآفرینانه کارکنان خود، گام‌های مؤثری بردارند. در این راستا برخی از پیشنهاد‌های اجرایی به شرح زیر است:

– سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی در جهت تقویت بعد «پیوستگی اجتماعی» به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی [با اولویت اول] زمینه بروز رفتار کارآفرینانه را در سازمان تسهیل نمایند. برای این منظور باید وسعت و استحکام بخشیدن به روابط متقابل بین کارکنان در سطوح مختلف و همچنین ایجاد حس همکاری و انسجام بین آن‌ها با اولویت «اول» در دستور کار قرار گیرد؛

– سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی برایتقویت بعد «اعتماد» به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی [با اولویت دوم] زمینه بروز رفتار کارآفرینانه را در سازمان تسهیل کند. برای این منظور باید ایجاد اعتماد و اطمینان بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیریت عالی با اولویت «دوم» در دستور کار قرار گیرد.

پژوهشگرانی که موضوع این پژوهش در زمره علایق پژوهشی آن‌ها قرار دارد، می‌توانند یکی از موارد زیر را دنبال کنند:

– پژوهشگران می‌توانند این پژوهش را در موردهای دیگر [سایر سازمان‌ها] تکرار^۱ کنند و به مقایسه نتایج بپردازند. تکرار این پژوهش در مطالعه‌های موردی دیگر می‌تواند به قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج کمک شایانی کند؛

– پژوهشگران می‌توانند با ترکیب سایر چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی و سایر چارچوب‌های نظری کارآفرینی سازمانی به پیشبرد دانش در این حوزه کمک کنند؛

– از همه‌ی موارد یادشده مهم‌تر، پژوهشگران می‌توانند نسبت به شناسایی راهکارهای تقویت مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی یعنی پیوستگی اجتماعی و اعتماد به‌منظور بسترسازی بروز رفتار کارآفرینانه اقدام کنند.

۱. تکرار (Replication) یکی از فعالیت‌های مرسوم در پژوهش‌های موردی است (به‌منظور تقویت قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج).

ذکر این نکته ضروری است که با توجه به استفاده این پژوهش از روش مطالعه موردی و نقطه‌ضعف مطالعه‌های موردی در حوزه تعمیم نتایج، لازم است در استفاده از یافته‌های این پژوهش، مسئله سطح تعمیم‌پذیری نتایج مدنظر قرار گرفته شود.

منابع

۱. احمدی، سید علی اکبر؛ صالحی، علی؛ فریدی، محمدرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت. چاپ اول: ۱۳۸۹ چاپ پنجم: ۱۳۹۰ تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲. پاکجو، محمدرضا (۱۳۸۳). رابطه ابعاد فرهنگ با ویژگی های مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی: مقایسه مدیریت شعب منطقه ۶ بانک تجارت استان تهران با مدیریت شعب استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. حیدری، حسین؛ پاپزن، عبدالحمید؛ کرمی دارابخانی، رؤیا (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۳، ۱۴۵-۱۶۶.
۴. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش های کمی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ اول: ۱۳۸۷ چاپ ششم: ۱۳۹۱ تهران: انتشارات صفار.
۵. رحمان سرشت، حسین؛ قدرتیان کاشان، سیدعبدالجبار (۱۳۸۹). ارزیابی چند سطحی عوامل مؤثر بر رقابت مندی کل صنعت در ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۴، ۱۵-۴۱.
۶. رحیم نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). *بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد*. *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، ۱، ۱۴۷-۱۷۰.
۷. رضائی، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای کارآفرینانه کارکنان تامین اجتماعی استان مرکزی. *اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*، ۲۷ و ۲۸ بهمن ۱۳۸۹، شیراز، ۱-۲۷.
۸. ساعتی، توماس ال. (۱۳۸۷). *تصمیم گیری برای مدیران*. ترجمه علی اصغر توفیق، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۹. شهبازی، محمدمهدی (۱۳۹۲). تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه با رویکرد ANP؛ موردکاوی: «مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان»، *پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی*.
۱۰. شهرکی پور، حسن؛ ندری، خدیجه؛ و شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان، *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی تابستان ۱۳۸۹*، ۱(۴)، صص ۱۰۹-۱۳۶.
۱۱. قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن؛ حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱، ۲۵-۳۹.
۱۲. کردنائیج، اسداله؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قناتی، سوسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران. *نشریه مدیریت دولتی*، ۳، ۱۱۹-۱۳۴.
۱۳. محمدی لرد، عبدالمحمود (۱۳۸۸). *فرآیندهای تحلیل شبکه ای و سلسله مراتبی*. چاپ اول، تهران: انتشارات البرز فر دانش.

14. Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (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.
15. Antonioli, D., Mazzanti, M., & Pini, P. (2011). Innovation, industrial relations and employee outcomes: evidence from Italy. *Journal of Economic Studies*, 38(1), 66-90.
16. Barbosa, Í., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women In Management Review*, 22(4), 274-288.
17. Bucurean, Mirela; Madalina-Adriana Costin & Mihai-Florin Marcu (2011). "Culture - A Factor That Determines The Entrepreneurial Behavior" Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume 5, 2011, NR1. 26-29.
18. Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
19. Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
20. Collinson, S. (2000). Knowledge networks for innovation in small Scottish software firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 217-244.
21. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management review*, 21(3), 619-654.
22. Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (2008). The role of the institutional environment in determining firm orientations towards entrepreneurial behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 467-483.
23. Frederking, L. C. (2004). A cross-national study of culture, organization and entrepreneurship in three neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 197-215.
24. Gómez-Haro, S., Aragón-Correa, J. A., & Córdón-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
25. Gordon, I., & Jack, S. (2010). HEI engagement with SMEs: developing social capital. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(6), 517-539.
26. Green, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 103-122.
27. Hancer, M., Ozturk, A. B., & Ayyildiz, T. (2009). Middle-level hotel managers' corporate entrepreneurial behavior and risk-taking propensities: A case of Didim, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(5), 523-537.
28. Jones, O. (2005). Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 491-511.

29. Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
30. Liao, S. K., & Chang, K. L. (2009). Select televised sportscasters for Olympic Games by analytic network process. *Management Decision*, 47(1), 14-23.
31. Lin, W. B. (2006). A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory. *Expert Systems with Applications*, 31(2), 207-220.
32. Mohanty, R. P., Agarwal, R., Choudhury, A. K., & Tiwari, M. K. (2005). A fuzzy ANP-based approach to R&D project selection: a case study. *International Journal of Production Research*, 43(24), 5199-5216.
33. Nayager T., Vuuren J. (2005). "An Analysis of an Organizational Strategy, Structure & Culture that Supports Corporate Entrepreneurship in Established Organization" SAJEMS, Vol. 8, 29-38. Pearce, J.A., Kramer, T.R. and Robbins, K.D. (1997). "Effects of managers entrepreneurial behaviour on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12, 147-60.
34. Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture:: The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
35. Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
36. Toledano, N., Urbano, D., & Bernadich, M. (2010). Networks and corporate entrepreneurship: A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 396-412.
37. Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.
38. Zaim, S., Turkyilmaz, A., Acar, M. F., Al-Turki, U., & Demirel, O. F. (2012). Maintenance strategy selection using AHP and ANP algorithms: a case study. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 18(1), 16-29.
39. Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(1), 19-38.
40. Zeitz, G., Johanneson, R. and Ritchie, J.E. Jr (1997). Employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*, 22(4), pp. 414-44.