



Providing an Organizational Entrepreneurship Model with a Positive Deviance Approach in the Fledgling Digital Industry

Mohammadhoseyn Sirafi¹, Fariz Taherikia(Ph.D.)^{*2}Behnaz Khosh tinat(Ph.D.)³
(Receipt: 2021.07.12- Acceptance:2021.10.27)

Abstract

Today, the importance of paying attention to emerging digital industries in countries has led to a reduction in various issues and challenges such as employment and unemployment. In a dynamic environment of global competition, organizations are increasingly committed to entrepreneurial activities in order to survive and achieve success, and consider entrepreneurship as one of the development tools for the fledgling digital industry. The purpose of the current study was to present an organizational entrepreneurship model with a positive deviance approach in the fledgling digital industry. Using the qualitative method of content analysis and conducting semi-structured interviews with the experts in the field of organizational entrepreneurship, a model including effective factors (key influential variables, mediators and moderators), consequences and strategies to promote organizational entrepreneurship with a positive deviation approach in industry Start-up digital is provided. Based on the findings of a semi-structured interview with 15 academic experts and executives, 42 constructive themes were formed that can be categorized into 21 comprehensive themes under five factors: effective factors, mediating factors, moderating factors, consequences and strategies. The results showed that paying attention to organizational entrepreneurship and the factors affecting its formation within a positive deviation approach can lead to results such as innovation, growth and organizational improvement.

Key Words: content analysis method, entrepreneurship, positive deviance approach, organizational entrepreneurship

1.Ph.D. Candidate of Department of Business Administration, Emirates Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2.Assistant Professor, Department of Business Management, Firuzkoh Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*. Corresponding Author: Taherikia@iaufb.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Boyen Zahra Branch, Islamic Azad University, Boyen Zahra, Iran



10.30495/QJOPM.2021.1935460.3191



ارائه مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا

محمدحسین صیرفی نفیس^۱، فریز طاهری کیا^{۲*}، بهناز خوش طینت^۳
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵)

چکیده

امروزه اهمیت توجه به صنایع دیجیتال نوپا در کشورها باعث شده است تا مسائل و چالش‌های مختلفی مانند اشتغال و بیکاری کاهش پیدا کند. سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت، به‌طور فزاینده‌ای به فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان متعهد شده‌اند و کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه در جهت صنایع دیجیتال نوپا به‌شمار می‌آورند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا است. با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و خبرگان در زمینه کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت، مدلی شامل عوامل مؤثر (متغیرهای کلیدی تأثیرگذار، میانجی و تعدیل‌گر)، پیامدها و راهبردهای ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا ارائه شده است. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۳ تن از خبرگان و مدیران، ۴۲ مضمون سازنده شکل گرفت که می‌توان آنها را در ۲۱ مضمون فراگیر تحت پنج عامل شامل: عوامل مؤثر، عوامل میانجی، عوامل تعدیل‌گر، پیامدها و راهبردها طبقه‌بندی کرد. نتایج بررسی نشان داد که توجه به کارآفرینی سازمانی و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن با رویکرد انحراف مثبت، می‌تواند منجر به نتایجی همچون نوآوری، رشد و بهبود سازمانی گردد.

واژه‌های کلیدی: روش تحلیل مضمون، کارآفرینی، رویکرد انحراف مثبت، کارآفرینی سازمانی

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Hamidkakaei306@yahoo.com

۲ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* نویسنده مسؤول: Taherikia@iaufb.ac.ir

۳ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بوین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بوئین زهرا، ایران

مقدمه

اغلب شرکت‌های پیشرو در سراسر جهان به این حقیقت کاملاً واقف هستند که مهم‌ترین عاملی که باعث برتری آنها در بازار رقابت جهانی می‌گردد، داشتن قابلیت استمرار در طراحی و عرضه محصولات و خدمات جدید، هرچه سریع‌تر و مؤثرتر از سایر رقبا به بازار است (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی بهترین و مؤثرترین شگرد دستیابی به چنین قابلیت‌هایی، کارآفرین بودن سازمان و کارکنان آن است و همچنین نگرش به کارآفرینی یکی از عوامل اثرگذار بر روی نگرش بر کسب و کار است (طیبی و همکاران، ۱۳۹۶).

اما عدم وجود نگاه سیستمیک و همه‌جانبه به کارآفرینی در صنایع دیجیتال کشور یکی از معضلات اساسی است. نظام ملی توسعه کارآفرینی در کشور ما از فقدان رهیافتی جامع‌نگر رنج می‌برد. بسیاری از کارآفرینان با مشکل تأمین اعتبارات موردنیاز مواجه هستند. در حال حاضر بانک‌ها، با وجود رشد قارچ‌گونه، پاسخگوی نیاز اعتباری بخش تولید کشور نیستند. بازار غیرمتمسک پولی و بخش غیررسمی تأمین وجوه با نرخ‌های بسیار بالا مؤید همین موضوع است. برخورد با کارآفرینان در حوزه‌های مالیاتی، تسهیلاتی و اداری از دیگر مشکلات است. سرگردانی کارآفرین برای گرفتن مجوز اشتغال در دستگاه‌های مربوطه از معضلات دیگر است.

بسیاری از کارآفرینان ایرانی اقدام به نوآوری‌های افراطی و نامتناسب با بازار می‌کنند که در نهایت موجب شکست کسب‌وکار آنان می‌شود. بنابراین تنها تشویق یکسری از افراد به سمت کارآفرینی و حمایت مراکز رشد برای ترویج کارآفرینی کافی نیست. توسعه کارآفرینی نیازمند آمادگی زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، همکاری نظام‌های آموزشی، ساختارهای اداری و مالی و سایر سازوکارهای حمایتی است. در واقع جهان، در آغازین سال‌های ورود به هزاره سوم، اهمیت کارآفرینی را به منزله موتور محرکه توسعه به‌خوبی دریافت. بر این اساس کشورها تلاش کردند شاخص فعالیت‌های کارآفرینانه جامعه را ارتقا بخشند (مدرسی سریزدی و همکاران، ۱۳۹۹). لذا توسعه کارآفرینی در کشور مستلزم نگاه سیستمی مسؤولان به کارآفرینی است به‌طوری‌که عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مقرراتی مرتبط با کارآفرینی را به‌طور همزمان مورد توجه قرار دهند و در تدوین سیاست‌های توسعه کارآفرینی همه ابعاد را مورد نظر قرار دهند (گزارش پایش و بهبود نظام کارآفرینی، ۱۳۹۵).

از طرفی با توجه به افزایش جمعیت جوانان جویای کار دانشگاهی و معضل بیکاری آنان، توجه به کارآفرینی می‌تواند یکی از راهکارهای مناسب این حوزه باشد. برای تشویق دانشجویان به

کارآفرین شدن، شناخت عوامل و فرایندهای تصمیم‌سازی که به کارآفرین شدن آنها منجر می‌شود ضروری است (بهاروند و همکاران، ۱۳۹۹).

حال آنکه مطالعات بسیاری در زمینه کارآفرینی سازمانی انجام گرفته است و مدل‌هایی در این زمینه ارائه شده است که در اکثر آنها صرفاً به کارآفرینی سازمانی با رویکرد مدیریتی یا ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان پرداخته شده است. در زمینه کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت، پژوهش‌های انجام گرفته در سایر کشورها علاوه بر این که دارای تعداد محدودی بوده و به دلیل بومی نبودن قابلیت استفاده در داخل کشور را ندارد، همچنین این تحقیقات فقط به برخی از رفتارهای انحرافی مثبت پرداخته‌اند و از بررسی کامل این تیپ رفتاری غفلت کرده‌اند. لازم به ذکر است که هیچ مدلی برای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در داخل کشور طراحی نگردیده و برای اولین بار است که طراحی چنین مدلی، موضوع پژوهش قرار گرفته است.

در سال‌های اخیر اکثر پژوهشگران در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست منسجم‌ترین شکل اجتماعات بشری، یعنی سازمان‌ها بوده‌اند. موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر بیانگر تصمیم‌گیری‌های مناسب و نامناسب و وجود فرهنگ‌های سازمانی قوی و ضعیف در سازمان است. به بیان روشن‌تر، بالندگی و کارآفرینی سازمان به‌منزله یک فرآیند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است (گلبان و همکاران، ۱۳۹۹). کالینز و مور^۱ در سال ۱۹۷۰ اولین محققینی بودند که در مطالعات خودبین کارآفرینان مستقل و سازمانی تمایز قائل شدند و این‌گونه عنوان کردند که کارآفرینان مستقل سازمان‌های جدیدی را به‌طور مستقل به مرحله ظهور می‌رسانند درحالی که کارآفرینان اداری سازمان‌های جدیدی را در درون یا در کنار ساختارهای شرکتی موجود ایجاد می‌نمایند (لچنر و لیروناس^۲، ۲۰۱۲). آنها با استفاده از نوآوری، به توسعه محصولات و خدمات جدید در شرکت می‌پردازند (جیانگا و همکاران^۳، ۲۰۱۸).

کارآفرینی به عنوان فرآیند خلق ارزش جدید با تقبل ریسک‌های مالی، فیزیکی و اجتماعی با وقف زمان و انرژی کافی و درنهایت به دست آوردن رضایت و استقلال شخصی در نظر گرفته می‌شود. کارآفرینی گرایي اساساً نشان‌دهنده پاسخ شرکت به نیازهای آینده و بالقوه بازار است (آکار و همکاران^۴، ۲۰۱۳). سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی،

1. Collins & Moore
2. Lechner & Leyronas
3. Jianga et al
4. Acar et al

جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به‌طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (کوبین و کوراتکو^۱، ۲۰۱۷). گرایش به کارآفرینی از ۵ عنصر کلیدی، نوآوری (توسعه خلاقیت و دانش به‌منزله تولید محصولات و خدمات جدید، رهبری فناوری و به‌کارگیری فرآیندهای مبتنی بر تحقیق و توسعه)، ریسک‌پذیری (انجام اقدامات جسورانه مبتنی بر کمبود منابع در محیط‌های جدید و حتی ناشناخته)، فعال بودن (فرصت‌طلبی، شناسایی و پیش‌بینی تقاضای بازار در آینده و تولید محصولات و خدمات متناسب با آن)، رقابت‌پذیری (شدت تلاش شرکت به نسبت رقبا و پاسخ تهاجمی به تهدیدهای رقابتی) و استقلال (فعالیت مستقل رهبران و تیم‌های کارآفرین در سرمایه‌گذاری‌ها و به‌کارگیری راهبردها) تشکیل شده است (راچ و همکاران^۲، ۲۰۰۹). هر کشور درحال توسعه، باید در زمینه^۳ افزایش بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و پویاتر کردن دولت توجه بیشتری صورت گیرد تا مسیر توسعه هموارتر گردد. امروزه کارآفرینی به عنوان چاره^۴ این مشکلات شناخته شده و مشاهده شده است که سازمان‌های کارآفرین همواره رشد و پویایی بیش‌تر و کارایی بالاتری نسبت به سازمان‌های سنتی داشته‌اند (آکار و همکاران، ۲۰۱۳). اما در تحقیقات گوناگون برای کارآفرینی ابعاد زیادی مطرح شده است، اما تاکنون هیچ توافقی بین محققان برای پذیرفتنی‌ترین تعریف یا رویکرد گرایش به کارآفرینی وجود ندارد. فراگیرترین تعریفی که از گرایش کارآفرینانه وجود دارد، بیان می‌کند که اگر یک شرکت دائماً نوآوری‌هایی در محصولات خود ارائه کرده، ریسک‌پذیر باشد و نیز رفتار فعالانه‌ای از خود بروز دهد؛ این شرکت گرایش کارآفرینانه دارد برخی نیز، گرایش کارآفرینانه را به عنوان تمایل مدیریت ارشد به پذیرش ریسک‌های محاسبه شده، نوآوری و پیشگام بودن تعریف کرده‌اند (تودورویک و ما^۵، ۲۰۰۸).

عوامل متعددی بر توسعه فرآیند کارآفرینی مؤثر هستند. ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و دیگر عوامل تسهیل‌کننده درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی، هر یک به‌نوعی در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه تأثیرگذارند. از دیدگاه کوراتکو و حاجتز^۴ (۱۹۸۹)، هشت دسته از عوامل در اجرای یک تفکر در سازمان‌ها مؤثر هستند که تعامل آنها سبب شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی می‌گردد. آنها معتقدند که کارآفرینی در سازمان بر اساس سه عامل اصلی مشخصات سازمانی؛ مشخصات فردی و کنترل حادثه ناگهانی شکل می‌گیرد. از دیدگاه ایرلند و همکاران^۵ (۲۰۰۶)، استراتژی کارآفرینی سازمانی، آغازگر توسعه رفتارهای کارآفرینانه در شرکت‌هاست. این استراتژی موجب می‌شود سازمان

1. Covin & Kuratko
2. Rauch et al
3. Todorovic & Ma
4. Kuratko & Hodgetts
5. Ireland et al

جهت‌گیری کلی خود را در راستای نوآوری و کارآفرینی در پیش گیرد. بر مبنای این استراتژی، سازمان قادر خواهد بود محرک‌های استراتژیکی را شناسایی کند. لامپکین و دس^۱ (۱۹۹۶)، نیز پیشایندها و یا پیامدهای پدیده گرایش کارآفرینانه در سطح سازمان را که فرآیندها، اعمال و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به ورودی جدیدی به عنوان تعریف شده است، را مطرح کرده‌اند. از سوی دیگر، انحراف مثبت به طرق مختلف و البته نسبتاً مشابه تعریف گردیده است. در تعریفی مرتنز و همکاران (۲۰۱۶) انحراف مثبت را به عنوان "رفتارهای عمدی که به شیوه^۲ محترمانه از هنجارهای گروه مرجع (سازمان) خارج می‌شود و نتایج مثبتی بیار می‌آورد" تعریف کرده‌اند. گالپرین (۲۰۰۳) انحراف مثبت را این‌چنین تعریف کرده: "رفتار داوطلبانه‌ای که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کند و در انجام این کار به رفاه سازمان یا اعضای آن یا هر دو کمک می‌نماید" (گالپرین^۲، ۲۰۰۳). وادرا و همکاران (۲۰۱۳) تعریف جامع‌تری از رفتارهای انحرافی مثبت بیان داشته که عبارت است از: "رفتارهایی که هنجارهای گروه مرجع را نقض کرده اما به نفع گروه مرجع و مطابق با هنجارهای جامعه (هایپرنرمها) است" (وادرا و همکاران^۳، ۲۰۱۳). بنابراین مفهوم انحراف مثبت از ۳ معیار اصلی برخوردار است: ۱) انحراف از معیارهای (هنجارها و قواعد) سازمان. ۲) دارای اثرات مثبت برای سازمان. ۳) از هنجارهای جامعه عدول نکند. زیرا اگر رفتار در مغایرت با هنجار جامعه باشد، به عنوان رفتار غیراخلاقی مطرح می‌شود که از حوزه شمول انحراف مثبت خارج می‌شود. فرد با رفتار انحرافی مثبت به‌طور متفاوتی جهان را درک می‌کند، هنجارها را می‌شکند و منابع را بسیج می‌کند تا ایده‌های جدید خود را دنبال کند که باعث می‌شود این سازمان برخلاف سازمان‌های محافظه‌کار رقابت کند. تحمل نسبت به افرادی که تمایل به انجام کار متفاوت یا غیر برنامه‌ریزی دارند حتی اگر در دیگران شک و تردید ایجاد کند، وجود دارد (گلدستین و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

در هر جامعه و سازمانی، برخی افراد با همان ابزارها و محدودیت‌ها بهتر از دیگران عمل می‌کنند. پاسکال و همکاران^۵ (۲۰۱۲) این‌ها را انحرافات مثبت می‌نامند. چنین افرادی هنجارهای رفتاری جامعه را مرتبط با مسأله ایجاد می‌کنند و یا جامعه را قادر می‌سازد تا رفتارها / راهبردهای غیرمعمول موفق را که توسط انحرافات مثبت اعمال می‌شود کشف کند. انحراف مثبت بر روی عمل

-
1. Lumpkin & Dess
 2. Galperin
 3. Vadera et al
 4. Goldstein et al
 5. Pascale et al

تمرکز دارد نه دانش. موافی^۱ (۲۰۱۵)، معتقد است اگرچه بیشتر مشکلات دارای دلایل اساسی و پیچیده و درهم تنیده است، اما وجود انحرافات مثبت نشان می‌دهد که می‌توان افرادی را در سازمان یافت که ایده‌های جدیدی را برای به چالش کشیدن وضع موجود به دست آورند و به دنبال منابع از طریق شبکه‌های اجتماعی باشد. کارمندان با دیدگاه‌های واگرا ترجیح می‌دهند روش‌های جدید انجام کارها را آزمایش کنند تا بتوانند مشکلات شایع در کسب‌وکار را حل کنند.

سیدمان و مک‌کوالی^۲ (۲۰۰۸)، نیز بیان کردند که توانایی‌های موجود در رهبری سیستم‌های اجتماعی به کارکنان کمک می‌کند تا آزمایش‌های جدیدی از انحرافات مثبت را تقویت کنند و این موارد به حل مشکلات موجود و یا پتانسیل استفاده بهینه از فرصت‌ها، که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند، کمک می‌کنند. لیندهالت و هازی^۳ (۲۰۱۶)، اضافه می‌کنند که تفاوت‌های کارمندان باعث ایجاد تازگی می‌شود زیرا تعامل دو چیز یکسان نمی‌تواند چیز جدیدی ایجاد کند. محرک اصلی نوآوری، وجود انحراف مثبت از فرایندهای جاری سازمانی است. نتایج مثبت حاصل از این نوآوری و کارآفرینی، به نفع سازمان است هرچند انحرافات مثبت در سازمان نوعاً مورد توجه قرار نمی‌گیرد و عموماً سازمان‌ها به این رویکرد رفتاری، توجهی نشان نمی‌دهند. فریز و کیث^۴ (۲۰۱۴) معتقدند در محیط کار، رشد نوآوری و کارآفرینی به‌واسطه رویکرد انحراف مثبت، سازمان را برای اتفاقات غیرمنتظره و تغییرات سریع محیطی آماده می‌کند و رقابت‌پذیری و بقا را افزایش می‌دهد. درنهایت، طبق گفته گالپرین (۲۰۱۲) کارکنانی که هنجارهای سازمانی را در جهت رفاه سازمان نقض می‌کنند منبع نوآوری و بازیگران پیشگام در تغییر سازمانی و کارآفرینی هستند. از آنجایی که نوآوری تأثیر بسزایی در مزیت رقابتی دارد، بنابراین انحراف مثبت عامل مهمی برای سازمان‌هاست.

در ادامه در راستای هدف پژوهش و دستیابی به نتایج سؤالات پژوهش به بررسی مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی پرداخته شده است که به‌صورت خلاصه در جدول زیر تشریح شده است:

-
1. Muafi
 2. Seidman & McCauley
 3. Lindhult & Hazy
 4. Frese & Keith

جدول ۱: خلاصه‌ای از مرور ادبیات

Table 1: Summary of the Literature Review

نتیجه	عنوان	نویسنده
مؤلفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی مورد بررسی در این پژوهش (ساختار سازمانی، عملکرد سازمانی، فرایندها، تیم سازی) بر گرایش کارآفرینی مدیران در شرکت‌ها اثرگذار است.	فرهنگ سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی: بررسی از طریق دریچه مفهومی جدید	لینگ و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)
چهار بعد سبک رهبری کارآفرینانه منجر به خلق ارزش مشترک می‌گردد. همچنین شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های نوآورانه و شایستگی‌های فنی منبع ایجاد ارزش در کسب‌وکار می‌باشند.	تأثیر رهبری کارآفرینانه بر خلق ارزش و عملکرد صنعت خودروسازی در تایلند	پوتسم و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)
استقلال راهبردی، رسمیت زیاد و نظام پاداش و تنبیه، وقوع رفتار نوآوری پنهان را افزایش داده و کارآفرینی را در سطح سازمان ارتقا می‌دهد.	شیوه‌های مدیریتی شکل‌دهنده رفتارهای کارآفرینی	گلوبوکنیک و سالومو ^۳ (۲۰۱۴)
استقلال و آزادی عمل باعث پرورش رفتار نوآوری پنهان می‌شود.	بررسی ابعاد کارآفرینی سازمانی و نوآوری پنهان	کریسکولو ^۴ (۲۰۱۳)
پتانسیل کارآفرینی سازمانی در افراد با مهارت‌های کارآفرینانه آنان، منابع سازمان، مرکز کنترل درونی و خلاقیت آنها دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است.	بررسی بعضی ویژگی‌های شخصیتی (مهارت‌های کارآفرینانه، منابع سازمان، مرکز کنترل درونی، خلاقیت، ریسک‌پذیری، استقلال‌طلبی و توفیق طلبی) با پتانسیل کارآفرینی سازمانی	لوتا و کازان ^۵ (۲۰۱۱)
پشتیبانی مدیریت، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی رابطه مثبت و معناداری با کارآفرینی سازمانی دارند.	طراحی مدلی برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان	بلوسوا و همکاران ^۶ (۲۰۱۰)

1. Ling et al
2. Putsom et al
3. Globocnik & Salomo
4. Criscuolo
5. Luca & Cazan
6. Belousova et al

نویسنده	عنوان	نتیجه
آگسودورفر ^۱ (۲۰۰۸)	مدیریت عدم اطمینان‌ها در کارآفرینی	نیاز به افزایش اطمینان از امکان‌پذیری ایده‌ها، عدم فشار روانی بر افراد، ظهور ایده در فاصله بین دوره‌های تأمین بودجه، حفظ استقلال و محافظت از ایده از دلایل اصلی بروز رفتار نوآوری پنهان و متعاقباً کارآفرینی سازمانی است.
جورجسن ^۲ و جیسن ^۳ (۲۰۰۶)	نوآوری پنهان یکی از اصلی‌ترین عوامل بروز و شیوع کارآفرینی سازمانی	مقاومت سازمان در برابر تغییر دلیل نوآوری پنهان است.
گرانثام و رادمن ^۳ (۲۰۰۵)	دلایل شیوع کارآفرینی سازمانی	وجود ایده‌های خارج از استراتژی کسب‌وکار اصلی شرکت، دلیل پیدایش نوآوری پنهان و متعاقباً کارآفرینی است.
شجاعی و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی موانع کارآفرینی در دانشگاه آزاد اسلامی و نقش کارآفرینان در توسعه اقتصادی و اجتماعی	عوامل داخلی و محیطی و منتجی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و مناداری دارد.
همکاران (سختری و سختری) (۱۳۹۳)	بررسی علل بروز کارآفرینی سازمانی و رفتار نوآوری پنهان	عوامل مختلف فردی (مانند: کنجکاو، تمایل به محرمانه نگه‌داشتن ایده، عملگرایی، ضعف در بیان ایده، ترس از مخالفت مدیران و خودنمایی)، عوامل سازمانی (مانند: تمایل مدیران به کنترل، دشواری بیان نظر در جو سازمان، حمایت مدیران از نوآوری، متناسب بودن ایده با نیاز، فرهنگ فضولی، فرهنگ فردگرایی، کنترل و نظارت شدید، فرهنگ حسودی و عدم تشویق موفقیت‌ها، فرهنگ عدم‌تغییر، غلبه بر موانع بوروکراتیک و در دسترس بودن منابع محیط (مانند: استانداردهای کاری صنایع مختلف، ماهیت صنعت و حوزه فعالیت)، و ویژگی‌های ایده (سطح انتزاعی یا واقعی بودن ایده، دامنه تأثیرگذاری ایده در سازمان و هزینه‌بر بودن ایده) بر بروز کارآفرینی مؤثر هستند.
فیض و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط	فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر مناداری در بروز کارآفرینی سازمانی و همچنین ابعاد ایجاد مشاغل جدید، نوآوری در فرایندها، ریسک‌پذیری، خود تجدیدی و رقابت تهاجمی نداشته است.

1. Augsdorfer
2. Jenssen & Jorgensen
3. Grantham & Readman

نویسنده	عنوان	نتیجه
(۱۳۸۹) وفایی و ثقفی	بررسی نقش عوامل سازمانی در افزایش کارآفرینی شرکت‌های صنعتی کوچک	میزان برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی سه‌گانه، نوع سیستم بودجه‌ریزی، نظام ارزیابی عملکرد و ابعاد فرهنگ شرکت‌های کارآفرین با شرکت‌های غیر کارآفرین به صورت معناداری متفاوت است.
(۱۳۸۷) عبدالملکی و همکاران	بررسی رابطه مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی در بین مدیران میانی شرکت ایران‌خودرو	رابطه معناداری بین مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد.

اهداف تحقیق عبارتند از:

مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا. عواملی کلیدی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف. پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف. راهبردهای ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت.

ابزار و روش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و روش نظریه داده بنیاد است. نظریه داده بنیاد، روشی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است. این روش کشف نظریه از روی داده‌هایی است که به صورت روشمند در پژوهش‌های اجتماعی به دست آمده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد. به‌طور کلی روش نظریه داده بنیاد، یکی از استراتژی‌های پژوهش است که از طریق آن نظریه‌پردازی بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌های موجود در زمینه شکل می‌گیرد. استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد از نوع رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد و سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقرا درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند (کوربین و اشتراس، ۲۰۱۴).

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران اجرایی و خبرگان دانشگاهی است. در بخش مدیران اجرایی شرکت‌های فعال در صنعت دیجیتال نوپا و در بخش دانشگاهی نیز اساتید حوزه مدیریت و کارآفرینی و متخصصان این رشته که در مورد کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت اطلاعات کافی داشته باشند، به‌عنوان اعضای جامعه آماری مدنظر قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری که جهت انتخاب افراد به کار گرفته شده است، روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر نیز هدفمند قضاوتی بوده

است. نمونه‌گیری در بخش کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری، قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع‌آوری داده‌های بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقات کمک کند، به پژوهش وارد نمی‌شود. روند اشباع داده‌ها از مصاحبه ۱۳ به بعد صورت گرفت.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده جهت دستیابی به مدل نهایی کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت، از تحلیل مضمون^۱ استفاده شده است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. فراگرد تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند.

یافته‌ها

خلاصه یافته‌های مربوط به مشارکت‌کنندگان نشان داد که ۷۷ درصد مشارکت‌کنندگان مرد و ۳۳ درصد زن؛ همچنین ۵۴ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس، ۳۸ درصد دارای مدرک دکتری و ۸ درصد نیز دارای مدرک لیسانس بوده‌اند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول زیر تشریح شده است:

جدول ۲: مشخصات مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

Table 2: Profile of participants in the quality section

گروه مصاحبه	شرکت/دانشگاه	سمت/مرتبۀ علمی	جنسیت	مدرک تحصیلی
دانشگاهیان	تهران	عضو هیأت علمی	مرد	دکتری
	علامه طباطبایی	عضو هیأت علمی	مرد	دکتری
	شریف	عضو هیأت علمی	مرد	دکتری
	خوارزمی	عضو هیأت علمی	مرد	دکتری
مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در صنعت دیجیتال بونا	شرکت هیراب طب عرشیا	مدیر داخلی	مرد	کارشناسی ارشد
	شرکت وندا زیست فناوریان	مدیر عامل	زن	کارشناسی ارشد
	شرکت اسنپ	معاون بازاریابی	مرد	کارشناسی ارشد
	شرکت دیجی کالا	مدیر داخلی	مرد	کارشناسی
	شرکت مهندسی تراموج پارس	مدیر اجرایی	مرد	کارشناسی ارشد
	شرکت نوآوران سرآمد شریف	مدیر داخلی و بازاریابی	زن	کارشناسی ارشد
	شرکت فناوری پارمیس	مدیرعامل	مرد	کارشناسی ارشد
	شرکت پایدار کنترل آریا	مدیر منابع انسانی	مرد	دکتری
	شرکت آما پردازش ایساتیس	عضو هیأت مدیره	زن	کارشناسی ارشد

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها، طی فرآیندی متن مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مفاهیم، ویژگی‌ها و ابعاد این مقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. فرآیند کدگذاری بدین ترتیب صورت گرفته که ابتدا کدها از گفتارهای کلیدی هر مصاحبه استخراج شده، سپس مضامین پایه بر اساس کدها تدوین شده و به همین منوال مضامین سازنده بر اساس مضامین پایه و مضامین فراگیر بر اساس مضامین سازنده استخراج گردید.

مضامین پایه: در این مرحله مفاهیم مدنظر تحقیقی و ویژگی‌ها و ابعاد مرتبط با آن مفاهیم از داده‌های موجود استخراج و طبقه‌بندی می‌شوند. در تحقیق حاضر متن حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به‌طورکامل مورد مطالعه و مفاهیم کلیدی مرتبط با موضوع تحقیق استخراج و نشانه‌گذاری شده است. نمونه‌ای از مضامین پایه در زیر تشریح شده است:

(۱) عوامل کلیدی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت کدامند؟

"برخی از کارکنان افکار، رفتار و شخصیت بسیار متفاوتی را در محل کار از خود نشان می‌دهند. یکی از این ویژگی‌های شخصیتی، سبیری‌ناپذیری و عدم رضایت از وضع موجود است. منظورم این است که فرد عملاً از شرایط فعلی سازمان راضی نیست علی‌رغم اینکه ممکن است تمام اقدامات رفاهی در سازمان موجود باشد و فرد حقوق خوبی را نیز دریافت نماید ولی باین‌حال، از وضعیت موجود ناراضی است."

جدول ۳: کدگذاری مصاحبه نمونه (سؤال اول)

Table 3: Sample Interview Coding (Question 1)

مصاحبه‌شونده اول (A) - سؤال اول (a)		
کدها	گفتارهای کلیدی	نشانهگر
افکار متفاوت	برخی از کارکنان افکار، رفتار و شخصیت بسیار متفاوتی را در محل کار از خود نشان می‌دهند	Aa1
رفتار متفاوت		Aa2
شخصیت متفاوت		Aa3
سیری‌ناپذیری از تغییر	یکی از این ویژگی‌های شخصیتی، سیری‌ناپذیری از تغییر است.	Aa4

۲) پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت کدامند؟

"در واقع، فرد با یک حالت سرکشی و رفتار منفی، باعث ایجاد یک تغییر مثبت همیشه که چه بسا منجر به تولید ایده، خدمات و محصول نو و تازه نیز بشه. در این میان، سازمانی که فرد در آن مشغول هست نیز خیلی مهمه. برخی سازمان‌ها مثل خب حالا اسم نبرم بهتره، زیاد اجازه انتقاد و آزادی عمل به کارکنان نمیدن و در صورت بروز چنین رفتاری ممکنه حتی فرد اخراج بشه. ولی اگر سازمانی به لحاظ ماهیت و ساختار و سبک اداره قدری منعطف‌تر بوده و فضا و اختیار کافی در اختیار همچنین افرادی قرار داده بشه، عملاً انگار چراغ سبزی به وی نشان داده می‌شود که به این شیوه رفتار خود ادامه دهد که اگر به نتیجه مطلوب دست یابد، شاید مورد تأیید و تشویق همکاران، هم تیمی‌ها و حتی مدیران سازمان نیز قرار گیرد در غیر این صورت، فرد مستمراً به این کار ادامه می‌دهد تا بالاخره به نتیجه دلخواه دست یابد."

جدول ۴: کدگذاری مصاحبه نمونه (سؤال دوم)

Table 4: Sample Interview Coding (Question 2)

مصاحبه‌شونده اول (A) - سؤال دوم (b)		
کدها	گفتارهای کلیدی	نشانهگر
تولید ایده نو	چه بسا منجر به تولید ایده، خدمات و محصول نو و تازه نیز بشه	Ab1
خدمات نو		Ab2
محصول نو		Ab3
خاتمه فعالیت فرد	در صورت بروز چنین رفتاری ممکنه حتی فرد اخراج بشه	Ab4

۳) راهبردهای ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت چیست؟

"این سؤال خیلی جالبه به نظرم. چون یک سازمان باید عملاً با رفتارهایی که در ظاهر علیه خودش هست و کلیت سازمان را با چالش مواجه می‌کند، علاوه بر اینکه کنار بیاید بلکه آن را تقویت هم بکند. لازمه این امر در درجه اول به نظرم آینه که مدیران سازمان باید دیدگاهی باز به مسأله

تغییر داشته باشند و اصل یادگیری همیشگی را به عنوان یک اصل اساسی در سراسر سازمان جاری نمایند. سبک اداره و رهبری سازمان بایستی بر این اصل استوار باشد که همیشه راه‌های بهتری برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد و حتی اهداف بهتری هم می‌تواند وجود داشته باشد. لذا خروج از انجماد فکری و سبک‌های اداره بالا به پایین و رئیس مرئوسی از مهم‌ترین راهبردهای تقویت این رفتار است."

جدول ۵: کدگذاری مصاحبه نمونه (سؤال سوم)

Table 5: Sample Interview Coding (Question 3)

مورد مطالعه اول (A) - سؤال سوم		
کدها	گفتارهای کلیدی	نشانهگر
دیدگاه باز مدیران به تغییر	مدیران سازمان باید دیدگاهی باز به مسأله تغییر داشته باشند	Ac1
اصل یادگیری همیشگی	اصل یادگیری همیشگی را به عنوان یک اصل اساسی در سراسر سازمان جاری نمایند	Ac2

مضامین سازنده: وقتی که در داده‌ها پدیده‌های خاصی مشخص شد، آنگاه می‌توان مفاهیم را بر محور آنها گروه‌بندی کرد. این کار تعداد واحدهایی که باید با آنها کارکرد را کاهش می‌دهد. هدف این مرحله برقراری روابط بین مضامین پایه‌ای است که استخراج شده‌اند. مضمون سازنده بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله مرکزی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند.

مضامین فراگیر: در این مرحله که بر اساس نتایج مضامین پایه و سازنده به دست می‌آید، مقوله‌های احصا شده به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آنها بررسی می‌شود. این امر همان فرآیند کشف نظریه و ظهور نظریه است یعنی یافتن سازه‌ها، مرتبط ساختن آنها و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. جدول زیر، این روابط را در قالب مدل پارادایمی نشان می‌دهد:

جدول ۶: چارچوب مضامین بر مبنای نظریه داده بنیاد

Table 6: Thematic Analysis based on Grounded Theory

سؤال	مضامین فراگیر	مضامین سازنده	ردیف	مضمون پایه
۱. عملکرد خلاق	۱. خلاقیت		۱	خلاق بودن
			۲	حل مسأله
	۲. ریسک‌پذیری		۳	تترس بودن
			۴	جسور بودن
	۲. اعتراض عملی	۳. انتقاد مثبت	۵	انتقادگری
			۶	انسداد اقدامات
		۴. نقض فرایندهای انجام کار	۷	نارضایتی از وضع موجود
			۸	اعتراض به رویه‌های جاری
	۳. موفقیت خواهی	۵. امیدواری	۹	تلاش گری
			۱۰	خستگی‌ناپذیری
۶. توسعه مداری		۱۱	آرمان‌گرایی	
		۱۲	هدفمندی	
۴. آوای اعتراضی	۷. بیان نارضایتی	۱۳	بحث و منازعه با سرپرست	
		۱۴	تبادل نظر دائمی	
	۸. مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۵	ارائه راهکار	
		۱۶	پیشنهادهای تحولی	
۵. استقلال طلبی	۹. کنترل درونی	۱۷	خودکنترلی	
		۱۸	آزادی خواهی	
۶. قانون شکنی خیر خواهانه	۱۰. اختیار عمل	۱۹	قدرت انتخاب	
		۲۰	نقض عمدی سیاست رسمی سازمان	
	۱۱. بهبود رفاه سازمان	۲۱	نقض مقررات سازمان	
		۲۲	تغییر شیوه انجام کار	
۷. تغییرزایی	۱۲. بهبود رفاه مشتری	۲۳	نقض قواعد ارائه خدمات	
		۲۴	زمینه‌سازی برای تغییر	
	۱۳. عامل تغییر	۲۵	شروع‌کننده تغییر	
		۲۶	تسهیلگر تغییر	
۸. ترویج ایده زایی	۱۴. استمراربخشی تغییر	۲۷	تسریع‌گر تغییر	
		۲۸	مساعدسازی فضا	
	۱۵. تسهیل ایده پروری	۲۹	عدم قضاوت	
		۳۰	پذیرش افکار مختلف	
۹. چرخه یادگیری	۱۶. انعطاف‌پذیری	۳۱	حمایت از ایده‌های متنوع	
		۳۲	اشتیاق به یادگیری	
	۱۷. شوق اکتساب	۳۳	عطش آگاهی	
		۳۴	استمرار یادگیری	
	۱۸. فراگیری مستمر	۳۵	حمایت از یادگیری	

سؤال	مضامین فراگیر	مضامین سازنده	ردیف	مضمون پایه
تولیدها	۱. نوآوری	۱. نوآفرینی	۳۶	تفکر خلاق
		۲. تولید نو	۳۷	ایده‌سازی
			۳۸	تولید محصول جدید
		۲. فرهنگ‌سازی	۳. الگوگیری	۳۹
	۴۰			تأیید مدیر و سرپرست
	۴. استمرار بخشیدن		۴۱	تأیید همکاران
			۴۲	تشویق مدیر و سرپرست
	۳. رشد و توسعه	۵. توسعه سازمان	۴۳	تشویق همکاران
			۴۴	توسعه ساختارها و سیستم‌ها
		۶. توسعه منابع انسانی	۴۵	استفاده کارآمد از منابع
			۴۶	توانمندسازی
	۴. ثروت آفرینی	۷. رشد سودآوری	۴۷	انگیزش برای پیشرفت
۴۸			رشد سهم بازار	
۸. مزیت رقابتی		۴۹	افزایش فروش	
		۵۰	رشد ارزش افزوده	
۵. بهینه‌سازی فرایند	۹. مهندسی مجدد فرایند تولید محصول	۵۱	حفظ مشتری	
		۵۲	بازنگری فرایند تولید محصول	
	۱۰. مهندسی مجدد فرایند ارائه خدمت	۵۳	بهبود شیوه تولید محصول	
		۵۴	بازنگری فرایند ارائه خدمت	
	۶. عملکرد بهینه	۱۱. دستیابی به اهداف سازمان	۵۵	بهبود شیوه ارائه خدمت
			۵۶	کارآمدی
۱۲. استفاده کامل از منابع موجود		۵۷	بهبود بهره‌وری	
		۵۸	استفاده از تمام ظرفیت سازمان	
ارکان رفتار	۱. استعدادیابی	۱. شناسایی افراد مستعد	۵۹	استفاده از تمام استعدادهای کارکنان
			۶۰	شناسایی افراد عملگرا
			۶۱	شناسایی افراد تغییرزرا
	۲. توانمندسازی	۲. منابع انسانی پویا	۶۲	شناسایی افراد ریسک‌پذیر
			۶۳	سیستم جذب فعال
		۳. آزادی عمل	۶۴	سیستم نگهداشت فعال
	۶۵		مسئولیت دهی	
	۳. جو انتقادپذیری	۴. تقویض قدرت انتخاب	۶۶	تقویض اختیار
			۶۷	کاهش کنترل
		۵. امکان‌سازی انتقادگری	۴. تقویض قدرت انتخاب	۶۸
	۶۹			ایجاد فضای باز
	۶. ترغیب کارکنان به انتقاد کردن		۷۰	عدم قضاوت
۷۱			منتقدپروری	
۷۲	پاسخ‌دهی مناسب به انتقادات			

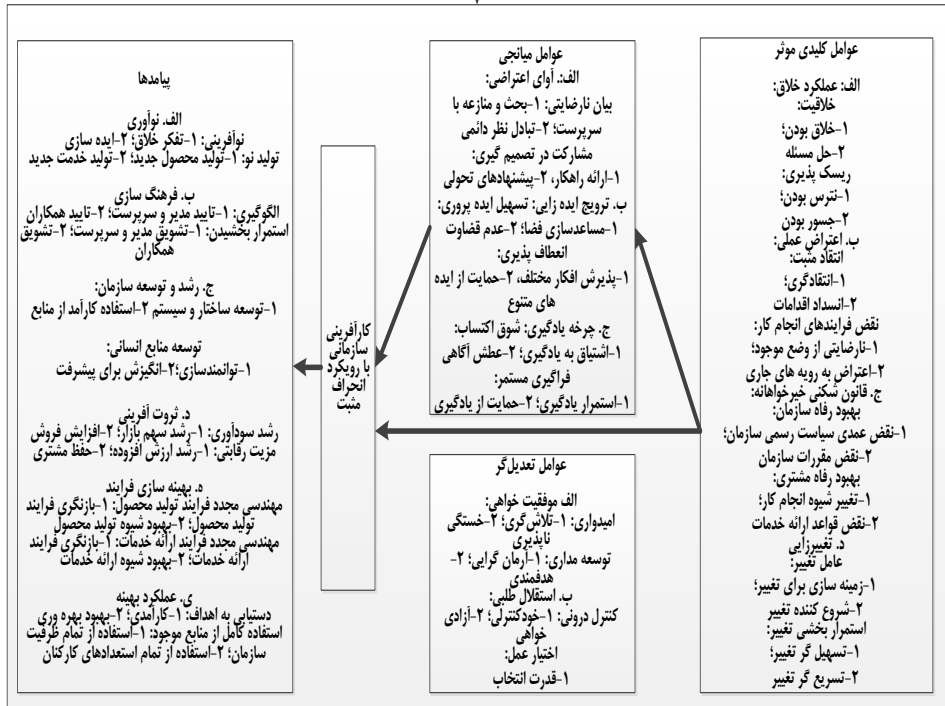
سوال	مضامین فراگیر	مضامین سازنده	ردیف	مضمون پایه
۴. مدیریت ایده	۷. ایده سازی	۷۳	۷۳	حل مسأله فرضی
			۷۴	جلسات طوفان مغزی
	۸. ایده پردازی	۷۵	۷۵	امکان پذیری عقلی ایده
			۷۶	امکان پذیری عملی ایده
۵. به کارگیری ایده	۹. تخصیص بودجه	۷۷	۷۷	برآورد هزینه اجرا
			۷۸	اختصاص هزینه
	۱۰. حمایت اجرایی	۷۹	۷۹	حمایت مدیریت
			۸۰	بسیج منابع
۶. مدیریت تعاملی	۱۱. تصمیم سازی کارآمد	۸۱	۸۱	تصمیم گیری مشارکتی
			۸۲	تسریع فرایند تصمیم گیری
	۱۲. بوروکراسی زدایی	۸۳	۸۳	مدیریت انعطاف پذیر
			۸۴	کاهش کاغذبازی

با توجه به جدول چارچوب مضمونی پژوهش، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت شامل ۹ مضمون فراگیر است که از این بین، ۴ مضمون فراگیر عملکرد خلاق، اعتراض عملی، قانون شکنی خیرخواهانه و تغییرزایی تحت عنوان عوامل کلیدی مؤثر دسته بندی شد. ۳ مضمون فراگیر آوای اعتراضی، ترویج ایده زایی و چرخه یادگیری تحت عنوان عوامل میانجی دسته بندی شد. همچنین ۲ مضمون فراگیر موفقیت خواهی و استقلال طلبی به عنوان عوامل تعدیل گر دسته بندی گردید.

همچنین بر اساس جدول چارچوب مضمونی پژوهش، پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت دارای ۶ مضمون فراگیر نوآوری، فرهنگ سازی، رشد و توسعه، ثروت آفرینی، بهینه سازی فرایند و عملکرد بهینه است. نتایج حاصل از تحلیل مضمون و چارچوب مضمونی پژوهش حاکی از این است که راهکارهای ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت شامل ۶ مضمون فراگیر استعدادیابی، توانمندسازی، جو انتقادپذیری، مدیریت ایده، به کارگیری ایده و مدیریت تعاملی است.

با توجه موارد مطرح شده، مدل مفهومی نهایی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه می گردد.

راهِبردها
 الف. استعدادیابی: ۱. شناسایی افراد مستعد؛ شناسایی افراد عملکردا؛ شناسایی افراد تغییرزا؛ شناسایی افراد ریسک پذیر؛ ۲. منابع انسانی پویا؛ سیستم جذب فعال؛ سیستم نگهداشت فعال
 ب. توانمندسازی: ۱. آزادی عمل؛ مسئولیت دهی؛ تفویض اختیار؛ ۲. تفویض قدرت انتخاب؛ کاهش کنترل؛ کاهش رسمیت
 ج. جو انتقادی: ۱. آماج سازگی؛ انتقادی؛ ایجاد فضای باز؛ عدم قضاوت؛ ۲. تزغیب کارکنان به انتقاد کردن؛ منتقد پروری؛ پاسخ‌دهی مناسب به انتقادات
 د. مدیریت ایده: ۱. مدیریت ایده؛ ایده سازی؛ حل مسئله فرضی؛ جلسات طوفان مغزی؛ ۲. ایده پردازی؛ امکان پذیری عقلی ایده؛ امکان پذیری عملی ایده
 د. بکارگیری ایده: ۱. تخصیص بودجه؛ برآورد هزینه اجرا؛ اختصاص هزینه؛ ۲. حمایت اجرایی؛ حمایت مدیر؛ بسیج منابع
 ی. مدیریت تعاملی: ۱. تصمیم سازی کارآمد؛ تصمیم گیری مشارکی؛ تسریع فرایند تصمیم گیری؛ ۲. بوروکراسی زدایی؛ مدیریت انعطاف پذیر؛ کاهش کاغذبازی



شکل ۱: مدل نهایی تحقیق
 Figure 1: The final research model

بحث و نتیجه‌گیری

طبق مدل ارائه شده، پنج عامل «عوامل مؤثر»، «عوامل میانجی»، «عوامل تعدیل‌گر»، «پیامدها» و «راهِبردها» در تعامل باهم، مدل جامعی از کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا را تشکیل داده‌اند. محور راهبردها، در واقع همان پیشنهادها کاربردی پژوهش است. سازوکار اجرایی شدن مدل فوق در زیر تشریح شده است:

الف- عوامل مؤثر: در این مقوله، ۹ مضمون فراگیر قرار گرفته است که تمامی آنها به صورت فزاینده عمل می‌کنند. یعنی هر یک از مضامین سازنده موجود در این دسته افزایش پیدا کند، باعث

می‌شود که میزان وقوع کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا افزایش پیدا کند.

۱. عملکرد خلاق: بر اساس مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده مشخص گردید که اگر عملکرد کارکنان در سازمان به‌صورت خلاقانه باشد، باعث افزایش میزان کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت می‌شود. با توجه به اینکه خلاقیت به معنی خرق عادت است، لذا می‌تواند در قالب انحراف طبقه‌بندی شود. حال اگر عملکرد فرد به خلاقانه باشد، انحراف مثبتی رخ داده است که طبق نتایج تحقیق می‌تواند باعث افزایش میزان کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا گردد. نتایج به دست آمده از تحقیق لینگ و همکاران (۲۰۲۰)، آگسدرفر (۲۰۰۸) و فیض و همکاران (۱۳۹۱) نیز حاکی از این است که عملکرد خلاق باعث بهبود میزان کارآفرینی سازمانی می‌شود. در کل، هیچ تحقیقی به‌صورت مستقیم بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت تمرکز نداشته است و تحقیقاتی که با نتایج تحقیق حاضر مورد مقایسه قرار می‌گیرند، تحقیقاتی هستند که بیشترین ارتباط معنایی را با موضوع پژوهش دارند.

۲. اعتراض عملی: در مورد مضمون فراگیر اعتراض عملی مثبت می‌توان چنین بیان کرد که کارکنان وقتی فرایندهای اصلی انجام کار را نقض می‌کنند و در پی ایجاد فرایندهای جدیدی برمی‌آیند که امورات سازمانی به صورتی بهتر و سریع‌تر و کارآمدتر صورت پذیرد، درواقع، شیوه‌های جدیدی از انجام کارها را بنیان می‌نهند که در قالب کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت نمود پیدا می‌کند. نتایج به دست آمده از تحقیق‌های لوکا و کازان (۲۰۱۱)، کریسکولو (۲۰۱۳)، گلوبوکنیک و سالومو (۲۰۱۴) و سخدری و همکاران (۱۳۹۴) حاکی از این است که اعتراض عملی باعث بهبود میزان کارآفرینی سازمانی می‌شود.

۳. قانون‌شکنی خیرخواهانه: این مضمون فراگیر بیانگر این مهم است که گاهی افراد صرفاً به‌منظور افزایش رفاه مشتری یا سازمان، دست به اقداماتی می‌زنند که خارج از اصول و هنجارهای سازمان است. درواقع این افراد جهت انتفاع سازمان یا مشتریان، اقدامات مغایر هنجار معمول سازمانی انجام می‌دهند که منجر به بهبود کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در سازمان می‌شود. در مورد این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است.

۴. تغییرزایی: این افراد دائماً در پی یافتن شیوه‌هایی جدید برای انجام کارها بوده و بهترین، سریع‌ترین و جالب‌ترین راه انجام امور را می‌یابند. در این مسیر، تمامی موانع را پشت سر گذاشته و بر ایجاد تغییر، تأکید دارند. نتایج به دست آمده از تحقیق یسن و جورجنسن (۲۰۰۴)، نشان می‌دهد که تغییرزایی باعث بهبود کارآفرینی سازمانی می‌شود.

ب- عوامل میانجی: در این طبقه، سه مضمون فراگیر قرار گرفته است که تمامی آنها به صورت نقش مستقیم و واسط عمل می‌کنند. یعنی علاوه بر این که حلقه افزایشی واسط بین عوامل مؤثر و کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت هستند، خود نیز به صورت مستقیم بر این نوع از رفتار تأثیر مثبت دارند.

۱- آوای اعتراضی: این افراد، به صورت دائمی به فرایندها و روش‌های انجام امور اعتراض داشته و تمام تلاش خود را می‌کنند تا رویه‌ها را مطابق نظر خود عوض کنند یا در تصمیمات مشارکت داشته و اعمال نفوذ نمایند.

۲- ترویج ایده‌زایی: بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، این گونه افراد علاوه بر این که خود مستمراً ایده پروری می‌کنند، شرایط را با اقداماتی همچون عدم قضاوت و حتی تشویق و ترغیب بقیه افراد و کارکنان، برای پرورش ایده‌های جدید مهیا می‌کنند. ایده‌های مطرحه ممکن است مغایر با هنجارهای سازمان باشد و فرایندها و استانداردهای فعلی انجام امور را به کلی دچار دگرگونی کند. بر این اساس، ترویج ایده‌زایی می‌تواند یکی از علل بروز رفتار کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت تلقی شود. نتایج به دست آمده از تحقیق‌های آگسدورفر (۲۰۰۸) و سخدری و همکاران (۱۳۹۴) حاکی از این است که ترویج ایده‌زایی باعث بهبود میزان کارآفرینی سازمانی می‌شود.

۳- چرخه یادگیری: یادگیری نیز یکی از مضامین فراگیر به دست آمده از تحلیل مضمون است. طبق این مضمون، افراد عطش شدیدی به یادگیری دارند و به صورت دائمی به امر مشغول هستند. همچنین با حذف عملی کاغذبازی و امور مرسوم اداری، سعی در حمایت از پدیده یادگیری دارند و به اشاعه آن می‌پردازند. بنابراین عملاً چرخه یادگیری ایجاد می‌کنند که منتج به ارتقای میزان کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت می‌شود.

ج- عوامل تعدیل‌گر: عوامل تعدیل‌گر دارای دو مضمون فراگیر است. این مضمون‌های فراگیر به صورت مستقل باعث بروز کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت نمی‌شوند ولی زمینه را برای بروز آن مستعد می‌نمایند. در واقع اگر شرایط (عوامل مؤثر) مهیا باشد، در این صورت در بستری که عوامل تعدیل‌گر ایجاد کرده‌اند، بروز کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت تسهیل و تسریع می‌شود.

۱- موفقیت خواهی: افراد دارای حس موقت خواهی بالا، به دلیل تمایل به رسیدن به موقعیتی بهتر و بالاتر، برانگیخته می‌شوند تا در رفتارهای کارآفرینانه مشارکت نمایند. در واقع نتایج تحقیق نشان داد که این افراد، هدفمند و آرمان‌گرا بوده و در راستای دستیابی به این اهداف، به صورت

خستگی ناپذیری تلاش بی‌وقفه می‌کنند. همین عامل، زمینه افزایش میزان کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت مهیا می‌سازد.

۲- استقلال‌طلبی: این افراد دارای حس آزادی‌خواهی بوده و مرکز کنترل درونی دارند. بر همین اساس اختیار عمل را دست گرفته و حتی برخلاف هنجارهای سازمانی، برای خود قدرت انتخاب قائل شده و کارها را بر اساس بهترین حالتی که تشخیص می‌دهند، پیش می‌برند. همین امر منجر به بروز زمینه وقوع کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت می‌گردد. نتایج به دست آمده از تحقیق‌های آگسдорفر (۲۰۰۸)، گلوبونیک و سالومو (۲۰۱۴) و وفایی و شافعی (۱۳۸۹) حاکی از این است که استقلال‌طلبی باعث بهبود میزان کارآفرینی سازمانی می‌شود.

د- پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت: هر رفتاری که صورت می‌پذیرد، تبعاتی در پی دارد. با توجه به اصل هزینه-فایده، اساساً افراد وقتی می‌خواهند اقدامی انجام بدهند بایستی مزایا و مضرات اقدام را مقایسه کرده و بر این اساس نسبت به اقدام یا عدم اقدام تصمیم بگیرند. در مورد کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت نیز وضع به همین منوال باید باشد. ولیکن تصور عمومی بر این است که چون این رفتار می‌تواند باعث شکستن چارچوب‌ها و هنجارهای سازمان شود بنابراین ممکن است مضراتی برای سازمان در پی داشته باشد. با این حال نتایج تحقیق حاضر حاکی از این است که پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا بسیار سازنده است و در نهایت سازمان و کارکنان و حتی کل صنعت می‌تواند از منافع آن در راستای پیشرفت و پیشبرد اهداف و توسعه یکباره سازمان استفاده کند.

در این راستا، شش مضمون فراگیر شناسایی شده که در زیر مورد بحث قرار می‌گیرد:

۱- نوآوری: نوآوری چه در عرصه فکر و ایده و چه در عرصه عمل (محصول و خدمت) اولین پیامد حاصل از کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت است. در واقع زمانی که افراد در پی ایجاد ایده و فکر نو باشند، طبعاً محصولات و خدمات و فرایندهای نو نیز ایجاد می‌شود.

۲- فرهنگ‌سازی: زمانی که اقدامات افرادی که کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت انجام می‌دهند به تأیید مدیران، سرپرستان و همکاران می‌رسد، عموماً نوعی الگوگیری اتفاق می‌افتد. زمانی که برخی اقدامات در سازمان به عنوان الگو معرفی می‌شوند طبعاً در پی انجام همچنین اموری، تشویق و تحسین مدیران و ... نیز وجود دارد. این مجموعه اقدامات باعث می‌شود تا کارآفرینی با رویکرد انحراف مثبت به‌نوعی فرهنگ‌سازی ختم شود.

۳- رشد و توسعه: زمانی که انجام رفتار کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت به‌مثابه الگو و فرهنگ در سازمان جا افتاد، استفاده از منابع کارآمد می‌شود و ساختارها و فرایندهای سازمان

توسعه پیدا می‌کند. همچنین نتایج مبین این نکته است که کارکنان سازمان در راستای این فرایند، توانمند شده و اشتیاق بیشتری به پیشرفت و توسعه از خود نشان می‌دهند. بنابراین سازمان به عنوان یک کل، دستخوش رشد و توسعه می‌شود.

۴- ثروت آفرینی: پس از این که کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در سازمان به وقوع می‌پیوندد، نتایج نشان داد که سهم بازار سازمان به صورت چشمگیری افزایش می‌یابد. همچنین ارزش افزوده سازمان در خدمات یا محصولات تولیدی خود افزایش یافته و منجر به ارتقای میزان فروش می‌شود. به طور طبیعی افزایش میزان فروش سازمان و رشد سهم بازار آن باعث می‌شود تا برای سازمان نوعی ثروت آفرینی اتفاق بیفتد. در زمینه این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است.

۵- بهینه‌سازی فرایند: اصرار و تأکید افراد بر تغییر و اعتراض عملی مستمر آنان باعث می‌شود که این افراد به صورت عملی دست به تغییر زده و زمینه تغییر فرایندها و رویه‌های انجام امور را فراهم سازند. بنابراین پس از گذر اندک زمانی، فرایندهای تولید محصول و ارائه خدمات مورد بازنگری قرار گرفته و تغییراتی در راستای بهبود و توسعه در آنها ایجاد می‌شود. بنابراین بهینه‌سازی فرایندهای تولید محصول و ارائه خدمات یکی از دیگر از پیامدهای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت است.

۶- عملکرد بهینه: بازنگری در فرایند تولید محصول و ارائه خدمات منجر می‌شود که از تمام ظرفیت سازمان و استعدادها کارکنان در راه دستیابی به اهداف سازمان استفاده شود. همین امر موجب بهبود بهره‌وری و ارتقای کارآمدی می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد که سازمان با استفاده بهینه از منابع موجود، به اهدافش دست یافته و عملکرد سازمان بهینه می‌شود.

مدل ارائه شده در پژوهش نشان می‌دهد برای ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت راهکارهایی وجود دارد. راهکارهای ارائه شده در مدل، در شش مضمون فراگیر طبقه‌بندی شده‌اند که در زیر بیان می‌شوند:

۱. استعدادیابی: اولین راهکار پیشنهادی پژوهش به سازمان‌های فعال در صنایع دیجیتال نوپا این است که به منظور بهبود و ارتقای کارآفرینی سازمانی با رویکرد مثبت، به شناسایی افراد مستعد پرداخته و منابع انسانی خود را پویا نگاه‌دارند.
۲. توانمندسازی: برای توانمندسازی افراد لازم است به آنان قدرت انتخاب داده شود و از آزادی عمل لازم برخوردار باشند که قدرت تفکر، عمل و ایده‌زایی‌شان محدود نباشد.

۳. جو انتقادپذیری: برای ایجاد امکان انتقاد بایستی زمینه لازم فراهم شود. درواقع محتمل است بسیاری از کارکنان به صورت ضمنی دارای انتقادهایی از روش و رویه و قواعد سازمانی انجام امور تولید یا ارائه خدمات داشته باشند ولیکن امکان مطرح کردن نداشته باشند. بدین منظور بهتر است تمامی نظرات و انتقادات مورد بررسی قرار گرفته و بازخورد مثبت داشته باشد.
۴. مدیریت ایده: با توجه به اینکه، زایش ایده اولین و مهمترین گام شروع کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت است، لذا بایستی ایده‌های نو طی فرایندهای درستی مورد بررسی قرار گرفته و به نتیجه برسند. به همین منظور و جهت جلوگیری از ایجاد گورستان ایده در سازمان، بهتر است مسائل فرضی مطرح شود و نظرات افراد جهت حل مسأله به بهترین شیوه ممکن اخذ شود.
۵. به‌کارگیری ایده: پس‌ازاینکه ایده‌های مطرح شده مورد بررسی قرار گرفت و در فرآیند مدیریت ایده مشخص گردید که کدام ایده‌ها امکان عقلی و عملی تجاری‌سازی دارند، نوبت به به‌کارگیری ایده‌ها می‌رسد. در این راستا مدیریت سازمان لازم است حمایت کافی از اجرای ایده داشته باشد که تمامی منابع سازمان را بدین منظور، بسیج کند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

References

- AbdulMalki, J., Yousefi, M., Pirmohammadi, M., Sabkroo, M., & Mohammadi, N. (2007). Investigating the Relationship between Entrepreneurial Skills and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Middle Managers of Iran Khodro Company), *Entrepreneurship Development*, 1(2), 103-129 (In Persian).
- Augsdorfer, P. (2008). Managing the unmanageable. *Research-Technology Management*, 51(4), 41-47.
- Baharvand, F., & Goran, M (2020). Explaining the Relationship Model between Spiritual Intelligence and Business Attitudes in Students, *Business Management Quarterly*, 45, 272-293 (In Persian).
- Belousova, O., Gailly, B. and Basso, O. (2010), A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior (Interactive paper), *Journal of Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30 (17), pp. 1- 14.
- Blake, N (2005). *Social research design*. Translated by Hassan Chavoshian: Published (In Persian).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3(2):77-101.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications, 1-456.
- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2017). The concept of corporate entrepreneurship. In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1-37.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. (2013). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25(5), 1287-1305.

- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Qualitative Research Strategies (Reflections on Foundation Data Theorizing), *Management Thought*, 1(2), 69-98. (In Persian).
- Delavar, A. (2001). Theoretical and practical foundations of research in humanities and social sciences, Tehran: Roshd Publications, 1-464. (In Persian).
- Faiz, D., Nemati, M., Jebli Javan, A., & Zangian, S. (2012). The Impact of Marketing Capabilities on the Performance Outcomes of Small and Medium-Sized Entrepreneurial Companies (Case Study: Tehran Hamburger Food Company), *Quarterly Journal of Innovation and Value-Creating*, 1, 156-135 (In Persian).
- Frese, M., & Keith, N. (2014). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations, *Annual Review of Psychology*, 66(1): 661-687.
- Galperin, B. L. (2003). Can workplace deviance be constructive? In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations: 154-170*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Globocnik, D., & Salomo, S. (2015). Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior? *Journal of Product Innovation Management*. 32(4), 505-521.
- Golban, J., & Razghi Shirsavar, H. (2020). Application of ISM model for leveling the components of organizational culture and ranking the components using AHP method, *Organizational Culture Management*, 8(4), 775-798 (In Persian).

- Goldstein, N. E. S., Serico, J. M., Riggsromaine, C. L., Zelechowski, A. D., albeitzer, R., Kemp, K., & Lane, C. (2013). Development of the juvenile justice anger management treatment for girls. *Cognitive and Behavioral Practice*, 20, 171-188.
- Grantham, A., & Readman, J. (2005). Comparing Quality and Business Improvement Methodologies for Collaborative Working in the Product Development Process of SMEs, CENTRIM, University of Brighton, 5-6 September, pp.249-260.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641 -661.
- Howell, J.M., & Higgins, C.A. (1990). Champions of Technological Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-41
- Hulsheger, U. Anderson, N. Salgado, F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, 1128 -1145.
- Iran Entrepreneurship Monitoring and Improvement Report (2016). Ministry of Welfare, Deputy Minister of Entrepreneurship Development and Employment, Office of Entrepreneurship Development. (In Persian).
- Ireland, R. Kuratko, F. Morris, M. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I, *Journal of Business Strategy* 27(1):10-17.
- Jenssen, J. I., & Jørgensen, G. (2004). How do corporate champions promote innovations?. *International Journal of Innovation Management* Vol. 08, No. 01, pp. 63-86
- Jianga ,X., Liub, H., Feyc, C., Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach, *Journal of Business Research* 87 (2018) 46-57.

- Jesarati, A., Babazadeh, H., Zanjani, S., Jesarati, A., Azizi, H., Rezapur, A. (2013), An investigation of the relationship between motivational factors and performance of education staff, *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 681-686
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. (1989). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, (3rd ed) NY: The Dryden Press.
- Lechner, C., & Leyronas, C. (2012). The competitive advantage of cluster firms: The priority regional network position over extra-regional networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24 (5-6): 457-473.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens., *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 709–737.
- Luca, M. R., & Cazan, A. M. (2011). “Involvement in entrepreneurial training and personality”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1251-1256.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2005). Entrepreneurial orientation. In M.A. Hitt & R.D. Ireland (Eds.), *The blackwell encyclopedic dictionary of entrepreneurship (Blackwell Encyclopedia of Management)* (pp. 104–107). Oxford: Blackwell Publishing.
- Mirfakhredini, S. H., Safari, K., & Shabani, A. (2016). Investigating the effect of customer participation on new product development in Yazd ceramic tile industry. *Bi-Quarterly Journal of Industrial Technology Development*. 30, 46-37 (In Persian).
- Modarresi Srizadi, J., Abbaspour, A., Sakhdari, K., & Ghiasi Nodoshan, S. (2020). Identifying organizational factors affecting the entrepreneurial

- university (with a meta-combination approach), *Organizational Culture Management*, 18(3), 456-425 (In Persian).
- Muafi, U. (2015). Green IT Empowerment, Social Capital, Creativity and Innovation: A Case Study of Creative City, Bantul, Yogyakarta, Indonesia, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3): 719-737.
- Putsom, W., Suwannarat, P., & Songsrirote, N. (2019). The Effect of Entrepreneurial Leadership, Value Creation and Automotive Parts Manufacturing Businesses Performance in Thailand. *Human Resource and Organization Development Journal*, 11(2): 1-33.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(3):761 – 787.
- Sakhdari, K., Jalali, E., & SeyedAmiri, N. (2016). Analysis of factors affecting the formation of hidden innovation behavior in selected organizations. *Technology Development Management Quarterly*, 2(4), 31-50 (In Persian).
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E (2000). *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran, Agah Publications, 1-408. (In Persian).
- Seidman, W., & Michael, M. (2008). Positive Deviants Rule. *Cutter IT Journal*, 21(7):16-20.
- Sharaei, F., & Kalabi, A. (2020). The Impact of Entrepreneurial Marketing Position on the Sustainability of Knowledge-Based Companies with Emphasis on Strategy Modernization, *Entrepreneurship Development*, 13(3),421-440. (In Persian).
- Shojaei, Z., & Alizadeh, R. (2020). Investigating the Barriers to Entrepreneurship in Islamic Azad University and the Role of Entrepreneurs in Economic and Social Development, *Iranian Journal of Social Development Studies*, 12(2), 151-162. (In Persian).

- Taybi Abolhassani, S., & Ayoubi, M. (2016). Factors Affecting Business Attitudes Among Basij Students, *Basij Strategic Studies*, 20(75), 66- 88. (In Persian).
- Todorovic, Z. W., & Ma, J. (2011). Entrepreneurial and market orientation relationship to performance, the multicultural perspective, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 2, pp 21-36.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*. 39(5), 1221-1276.
- Vafaie, R., & Shafei, E. (2010). Investigating the role of organizational factors in increasing the entrepreneurship of small industrial companies, *Lecturer of Humanities-Management Research in Iran*, 14(69), 257-233 (In Persian).
- Zanjani, S., Iranzadeh, S., Khadivi, A., Feghhi Farahmand, N. (2020), Designing a Corporate Growth Strategy Based on Ansoff Matrix Using Fuzzy Inference System, *novation Management in Defense Organizations*, 3(2), 151-178.
- Zakai, S. (2001). Theory and research in qualitative methods, *Social Sciences Quarterly*, Allameh Tabatabai University. 9 (17), 69-41 (In Persian).