

## بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های کارآفرینی<sup>۱</sup> سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه)

<sup>۲</sup> حسین حیدری

<sup>۳</sup> عبدالحمید پاپ زن

<sup>۴</sup> رویا کریمی دارابخانی

تاریخ پذیرش: 91/2/10

تاریخ دریافت: 90/11/8

### چکیده

نوآوری و کارآفرینی برای توسعه پایدار و تعالی ایران اسلامی، مستلزم نگاه علمی، منطقی، پویا، همه جانبه و مستمر در قالب سند چشم‌انداز بیست ساله نظام است. هدف از این مقاله بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه در قالب پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و پیمایشی می‌باشد. جامعه مورد پژوهش را تمامی کارمندان ستادی سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه که تعدادشان 270 نفر بوده است، تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری ساده تصادفی تعداد 162 نفر با استفاده از جدول کرجسی - مورگان انتخاب گردید. به منظور گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه کارآفرینی سازمانی محقق ساخته و پرسشنامه فرهنگ سازمانی استاندارد کمرون و کوپین استفاده شد. روایی پرسشنامه کارآفرینی سازمانی با استفاده از منابع موجود و نظرات صاحب نظران تأیید شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن به ترتیب برای مقیاس‌های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی

---

۱. Entrepreneur

2- دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه روستایی دانشگاه رازی کرمانشاه (نویسنده مسئول) [Hosseynehaidary65@yahoo.com](mailto:Hosseynehaidary65@yahoo.com)

3- دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه رازی کرمانشاه [Papzanabdolhamid89@gmail.com](mailto:Papzanabdolhamid89@gmail.com)

4- دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران [Roya.karami@ut.ac.ir](mailto:Roya.karami@ut.ac.ir)

سازمانی، 0/83 و 0/90 به دست آمد. داده‌های جمع آوری شده به دو شیوه توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون ساده) تجزیه و تحلیل شده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از این است که بین متغیر فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و فرهنگ حاکم بر سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه فرهنگ سلسله مراتبی است.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهاد کشاورزی کرمانشاه.

### مقدمه

«کارآفرینی مفهومی عینی و عملی است که هم زمان با آغاز زندگی انسان بر روی زمین و تلاش برای کسب درآمد و تأمین مایحتاج زندگی پا به عرصه وجود گذاشته است» (سعیدی مهرآباد و مهتدی، 1387). «کارآفرینی، واژه‌ای است که در اصل از کلمه فرانسوی (آنتروپراندر)<sup>1</sup> به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه ویستر، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید» (کاتسکیز و کیرگیدو، 2003). در مورد کارآفرینی سازمانی<sup>2</sup> بایست گفت: کارآفرینان سازمانی نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند، بگذرند. انتهای همه مسائل را باز می‌دانند و همواره به دنبال راه‌حلی برای آنها می‌باشند. همیشه طرح و ایده جدیدی در ذهن می‌پرورانند. آنها آرمان‌گرا هستند و توانایی خوبی در تبدیل فکرها و ایده‌ها به واقعیتی سودآور دارند و بالاخره اینکه کارآفرینان سازمانی، با ایجاد نوآوری در سازمان سبب تحول اساسی در آن شده و همواره پیشتاز و پیشگام توسعه محصولات و خدمات جدید هستند. افراد بسیاری که سازمان‌ها را رها و خودشان سازمان جدیدی تأسیس می‌کنند، نمایانگر این هستند که بیشتر سازمان‌ها قادر نیستند، محیطی را برای کارآفرینی خلق کنند (صمدآقایی، 1378: صص 21 - 20). «نقش سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و

<sup>1</sup>. Entreprenre

<sup>2</sup>. Organization Entrepreneur

فرهنگی، آن چنان برجسته است که سازمان‌های هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن جامعه می‌نامند» (خنیفر و وکیلی، 1387). در این راستا موقعیت اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و نیز نوسان بهای نفت از جمله عوامل عمده‌ای هستند که موجب می‌شوند سیاستگذاران و تصمیم‌گیران کلان کشور به منبع درآمد سهل‌الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی‌شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست. اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشأ تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند. چرخ‌های توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت در می‌آید (پارکیر، 2009). «خوشبختانه در سال‌های اخیر در کشور ما، مقوله کارآفرینی مورد توجه قرار گرفته، با این وجود این مفهوم برای بسیاری از دست‌اندرکاران و افراد جامعه ناشناخته و غریب است. شاید به همین دلیل تاکنون برنامه ریزی و بسترسازی مناسبی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و نظام آموزشی کشور برای توسعه کارآفرینی صورت نپذیرفته است. در موقعیت کنونی که اقتصاد کشورمان با مسائل و نارسایی‌های مهمی نظیر فرار مغزها، بیکاری، کمبود نیروی انسانی متخصص، کاهش سرمایه‌گذاری دولت، عدم تحرک و رشد اقتصادی کافی روبه‌روست، پرورش و آموزش کارآفرینان از اهمیت مضاعفی برخوردار است» (ملکی، 1386: 2). از طرفی فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان می‌باشد که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>1</sup>، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان‌یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی<sup>2</sup> را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید. شناخت و ارزیابی

۱. Information Communication Technology

۲. Organization Culture

فرهنگ یک سازمان به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بازی می‌کند. فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهد و باعث تشکل و انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می‌شود. از آن جا که فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری استراتژیک را به نحو چشم‌گیری تحت تأثیر قرار دهد. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثر بخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه داشت.

جهان امروز بی‌تردید از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. یکی از ویژگی‌های عصر حاضر تغییر و تحولات شگرفی است که در طرز فکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار به چشم می‌خورد. از جمله پدیده‌هایی که به شدت تحت تأثیر این تغییرات قرار می‌گیرند، سازمان‌ها می‌باشند. بیشتر تغییراتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند از چنان شتاب و نیرویی برخوردار است که در دنیای رقابت افزای کنونی، هر نوع مقاومتی را درهم کوبیده و همه را با خود به جلو می‌برد.

«تغییر و تحولات گسترده امروزی و پویایی رقابت باعث شده است تا سازمان‌های هوشمند به دنبال ایجاد موقعیتی باشند که بتوانند افراد خلاق و کارآفرین را هر چه بیشتر جذب، مدیریت و نگهداری کنند تا از مزایای کارآفرینی سازمانی هر چه بیشتر بهره‌مند شوند. امروزه سازمان‌ها می‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای طرح کارآفرینانه بر رقبای منعطف و نوآور و فرصت‌گرا فائق آیند. آنها باید موقعیتی را فراهم آورند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند» (صمدآقایی، 1378: 1)، بنابراین برای غلبه بر مشکلات و تهدیدهایی که متوجه سازمان‌های امروزی است، تنها یک راه حل کارساز است و آن هم ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌ها می‌باشد. بستر فرهنگی به عنوان عاملی زیر بنایی و یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازمه برای کارآفرینی، مستلزم تحولات عمیق و در شناخت باورها، حقوق،

آداب، رسوم و اخلاق یک ملت است. با توجه به توضیحات فوق و نیز به دلیل کمبود منابع مالی از یک طرف و انتظارات متفاوت اجتماعی، اقتصادی و نیز چالش‌های فرهنگی از طرف دیگر سازمان‌ها مجبورند به سمت کارآفرینی حرکت کنند.

در بیشتر کشورهای در حال توسعه همچون ایران، موقعیت اقتصادی و اجتماعی به گونه‌ای است که ضمن برخورداری از منابع عظیم مالی و انسانی به لحاظ عدم بهره برداری صحیح و معقول، هم چنان با مشکلات و معضلات سنتی و نوین رو به رو است که نیازمند راه حل‌های بدیع می‌باشد. موضوعات جدیدی که طی چند دهه اخیر در سطح جهان مطرح شده است و جوامع در حال توسعه را نیز به آن سو هدایت می‌کند، مباحثی نظیر اقتصاد دانش محور، ترغیب به نوآوری، تولید محصول و خدمات جدید، ایجاد کسب و کارهای کوچک، متوسط و خود اشتغالی و... است هم چنین مشکلات و معضلات خاص کشور در دهه 70 هم چون معضل بیکاری جوانان به ویژه فارغ التحصیلان دانشگاهی، عدم توان پاسخگویی بخش صنعت در تولید محصولات و ارائه خدمات متنوع و نو، عدم شناخت نیازهای جامعه و ناتوانی برخی بخش‌ها در پاسخگویی به نیازهای شناخته شده، موجب شد تا در تدوین برنامه سوم توسعه کشور بر موضوع کارآفرینی تأکید شود و دولت که بیشترین و قوی‌ترین اهرم‌ها برای ایجاد، تقویت و حمایت از فعالیتهای کارآفرین را در اختیار دارد، ضروری است که با اتخاذ سیاست‌ها و بسترسازی‌های مناسب، موقعیت لازم برای پرورش و رشد کارآفرینان را فراهم کند که در طی سال‌های اخیر در این خصوص اقدامات گوناگون و پراکنده‌ای صورت گرفته است بنابراین آنچه باعث علاقه پژوهشگر به این موضوع گردیده، بررسی موضوع رابطه میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه می‌باشد تا از این طریق به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- آیا بین کارآفرینی سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان

کرمانشاه رابطه معناداری وجود دارد؟

- در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه چه نوع فرهنگی حاکم است؟

- وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه در چه سطحی قرار دارد؟

### مروری بر ادبیات تحقیق

«فرهنگ، نقش‌های متفاوتی را در یک سازمان ایفا می‌کند. در اولین نقش، فرهنگ تعیین‌کننده نقش سازمانی است. دوم نوعی احساس هویت به پیکر اعضای سازمان تزریق می‌کند. سوم باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که بیش از منافع شخصی فرد است. چهارم موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید. هر قدر تعهد و التزام افراد به ارزش‌های اساسی سازمان بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است. بسیاری از صاحب‌نظران بیان نموده‌اند که ارزش‌های مشترک برگرفته از فرهنگ سازمانی، بر ایجاد جوی برای تلاش بیشتر کارکنان بسیار مفید واقع شده و همچنین فرهنگ سازمان دارای اثری مثبت بر کارآمدی سازمان بدون توجه به زمینه‌های کاری آن خواهد شد» (هسریچ و گرانت، 2010). «فرهنگ سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای که خط مشی سازمان و رفتارهای سازمان را به سوی کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا مفروضات و باورهای بنیادی ویژه‌ای که بین اعضای سازمان مشترک بوده که به کمک آنها کارها و فعالیت‌های روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و سرانجام فرهنگ سازمانی را می‌توان وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک بین افراد و اعضای سازمان دانست» (سهیلی، 1379: 5) بنابراین، فرهنگ سازمان از این جهت حائز اهمیت است که کارکردهای زیادی دارد از قبیل اینکه، به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد، تعهد گروهی را آسان می‌سازد، ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند، با یاری دادن به اعضای برای پی بردن به پیرامون محیط کار خود نوع رفتار آنان را در محیط کار شکل می‌دهد که داشتن محیط کاری خلاق، نوآور و رفتاری نوآورانه در این محیط از مصادیق آن می‌باشد» (شریف‌زاده و کاظمی، 1377: 19). «صاحب‌نظران مختلف برای طبقه‌بندی

فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند که از جمله آنها عبارتند از دنیل دنیسون که فرهنگ سازمانی را به چهار گروه فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انعطاف پذیر، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ مشارکتی تقسیم کرده است. از دیدگاه فیزی نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که عبارتند از فرهنگ مبتنی بر وظیفه، موفقیت، قدرت و حمایت» (شهرکی پور و همکاران، 1389). «در این راستا چارلز هندی نیز از خدایان اساطیر یونان به عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت فرهنگ‌های مرتبط با هر یک استفاده کرده است. این چهار فرهنگ عبارتند از: فرهنگ زئوس<sup>۱</sup> (باشگاهی)، فرهنگ آپولویی<sup>۲</sup> (ایفای نقش)، فرهنگ آتنایی<sup>۳</sup> (وظیفه‌گرایی) و فرهنگ دیونیسوس<sup>۴</sup> (اصالت<sup>۵</sup>)» (هندی، 1384).

«کارآفرینان به عنصر تغییر به عنوان یک پدیده معمولی می‌نگرند و همیشه در جستجوی تغییر هستند، به آن واکنش نشان می‌دهند و از آن به عنوان یک فرصت، بهره‌برداری می‌کنند» (رامیرز و وارگاس، 2010) «به عقیده هینونن (2005) کارآفرینی سازمانی عبارت است از شناسایی و بهره‌برداری از یک فرصت و اطمینان از اینکه بهره‌برداری از آن فرصت با یک روش جدید، انحراف از روش قبلی است و به موفقیت و تحقق اهداف سازمانی منجر خواهد شد». همچنین مک کلند (1961) ویژگی‌های افراد کارآفرین را شامل انگیزه پیشرفت، ریسک پذیری، کنترل درونی، خلاقیت و استقلال‌طلبی می‌داند. در این مورد کراتکو و هودگنس (2001) بعد از تحلیل عاملی عوامل پنجگانه برگرفته شده از مطالعات کارآفرینی در نهایت به بیست و یک عامل تحت عنوان ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی دست یافتند که آنها را در سه گروه تقسیم‌بندی کردند: حمایت مدیریت، ساختار سازمانی و وجود منابع. همچنین یانگوی و ایگساو (2008) خود با تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی، ارتباط مثبت بین کارآفرینی سازمانی

۱. Zeus Culture  
 ۲. Apollo Culture  
 ۳. Athena Culture  
 ۴. Dionysus Culture  
 ۵. Existential

را در چهار بُعد با عملکرد تجاری نشان دادند: ریسک‌پذیری تجارت جدید، نوآوری، خود بهبودی، پیش‌دستی می‌باشد. «همان‌طور که تعاریف مختلف نشان می‌دهد، کارآفرینی سازمانی روشی است برای مقابله با تغییرهای محیطی و داخل سازمانی که در صورت عدم تحقق کارآفرینی، حیات و بقای سازمان در بلندمدت با مشکل مواجه خواهد شد. یافته‌های تحقیقات در زمینه کارآفرینی سازمانی بیانگر این هستند که فاکتورهای سازمانی درونی که با یک فضای کارآفرینانه سازمانی مرتبط هستند، وجود دارند» (هورنسی و همکاران، 2002). دراکر (1985) معتقد است که خلاقیت و نوآوری با کارآفرینی لازم و ملزوم یکدیگرند. به حدی که کارآفرینی بدون خلاقیت و نوآوری حاصلی را ندارد. همچنین هوارد (2004) در پژوهشی توسعه قابلیت‌های کارآفرینی (استقلال طلبی، ریسک‌پذیری، انگیزه پیشرفت، کنترل درونی، اعتماد به نفس و جسارت خلاقیت) را بر کارآفرینی 450 نفر از دانش‌آموزان مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که رابطه مستقیمی بین این قابلیت‌ها و توانایی کارآفرینی افراد وجود دارد. در این راستا تحقیقات موریسون در سال 1998 م. و مولر در سال 2001 م. نشان داد که رابطه مهم و معناداری بین کارآفرینی و فرهنگ موجود در سازمان‌ها وجود دارد و فرهنگ یک تشکل و سازمان تأثیر عمیقی بر میزان کارآفرینی دارد. از طرف دیگر احمد (1985) در پژوهشی نشان داد که افراد کارآفرین دارای کنترل درونی، تمایل به ریسک‌پذیری و انگیزه پیشرفت هستند.

آرشید (1368) در مطالعه دیگر نتیجه گرفته است که کارآفرینان موفق، دارای منبع کنترل درونی هستند یعنی موفقیت خود را به عواملی چون تلاش، کوشش و توانایی‌های فردی خود نسبت می‌دهند. در تحقیقی دیگر خدمتی توسط زمینه بروز و پرورش کارآفرینی در بین دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه شهرستان کرج را از نظر مدیران، دبیران و دانش‌آموزان مورد بررسی قرار داد. نتیجه این تحقیق نشان داد که زمینه‌های انگیزه پیشرفت، استقلال طلبی، ریسک‌پذیری و مرکز کنترل درونی دانش‌آموزان بالاتر از سطح میانگین بوده است. پژوهش‌های برومند نسب (1381) نیز نشان داد که بین انگیزه پیشرفت و خلاقیت با کارآفرینی دانشجویان



رابطه معناداری وجود دارد. همچنین عزیزی (1382) در بررسی زمینه‌های بروز و پرورش کارآفرینی در دانشجویان سال آخر کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی نتیجه گرفته است که بین متغیرهای اعتقاد به کنترل درونی، انگیزه پیشرفت، ریسک‌پذیری، استقلال طلبی، و خلاقیت دانشجویان با کارآفرینی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

در پژوهشی دیگر با عنوان بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران به بررسی رابطه بین عناصر ساختار و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران پرداخته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که «بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی کارآفرینانه رابطه قوی، معنادار و مثبتی وجود دارد، نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که مؤلفه‌های حمایت مدیریت، سیستم پاداش و سیستم کنترل بیش از سایر مؤلفه‌ها بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه اثری معنادار داشته‌اند» (کردنائیج و همکاران، 1388).

در پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در 148 نفر از کارمندان غیر هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی مورد بررسی قرار گرفته است. مهم‌ترین نتایج به دست آمده به شرح زیر است. بین «فرهنگ سازمانی» و «کارآفرینی سازمانی» در دانشگاه شهید بهشتی رابطه معنادار وجود دارد و بین ابعاد فرهنگ سازمانی (جهت‌دهی، احساس هویت سازمانی، سیستم‌های پاداش مناسب، خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، تحمل تعارض، یکپارچگی و انسجام سازمانی، الگوهای باز و متنوع ارتباطات و حمایت مدیریت) و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی مثبت و معنادار است (قهرمانی و همکاران، 1388). همچنین ریسال نیز در پژوهشی خلاقیت و نوآوری را مؤثرترین ویژگی در انجام دادن فعالیت‌های کارآفرینانه عنوان کرده است.

بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که در مورد بررسی تأثیر و رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی صاحب‌نظران نظرات متفاوتی داده‌اند و بیشتر آنها بر این نکته تأکید دارند که فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر مناسبی را برای بروز قابلیت‌های کارآفرینانه در اعضای گروه‌ها و سازمان‌ها فراهم سازد و بر نقش فرهنگ سازمانی در فعالیت‌ها و

فرآیندهای کارآفرینی و تأثیرپذیری مثبت مؤلفه‌های کارآفرینی از فرهنگ سازمانی تأکید دارند. در این پژوهش از مدل کامرون و کوین<sup>1</sup> که در سال 1999، با استفاده از چارچوب ارزش‌های رقیب، چهار نوع فرهنگ سازمانی را تعریف کرده‌اند استفاده شده است که در زیر بیان شده است:

«1- فرهنگ طایفه‌ای<sup>2</sup> (قبیله‌ای، تعاونی یا همکاری): این فرهنگ انعطاف‌پذیری را ارزش دانسته و نظارت و کنترل در آن از اهمیت کمتری برخوردار است.

2- فرهنگ ویژه سالار<sup>3</sup> (ادھوکراسی): این فرهنگ به مسائل برون سازمانی، نوآوری‌ها، پیشرفت‌های محیط، انعطاف‌پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری بسیار اهمیت می‌دهد.

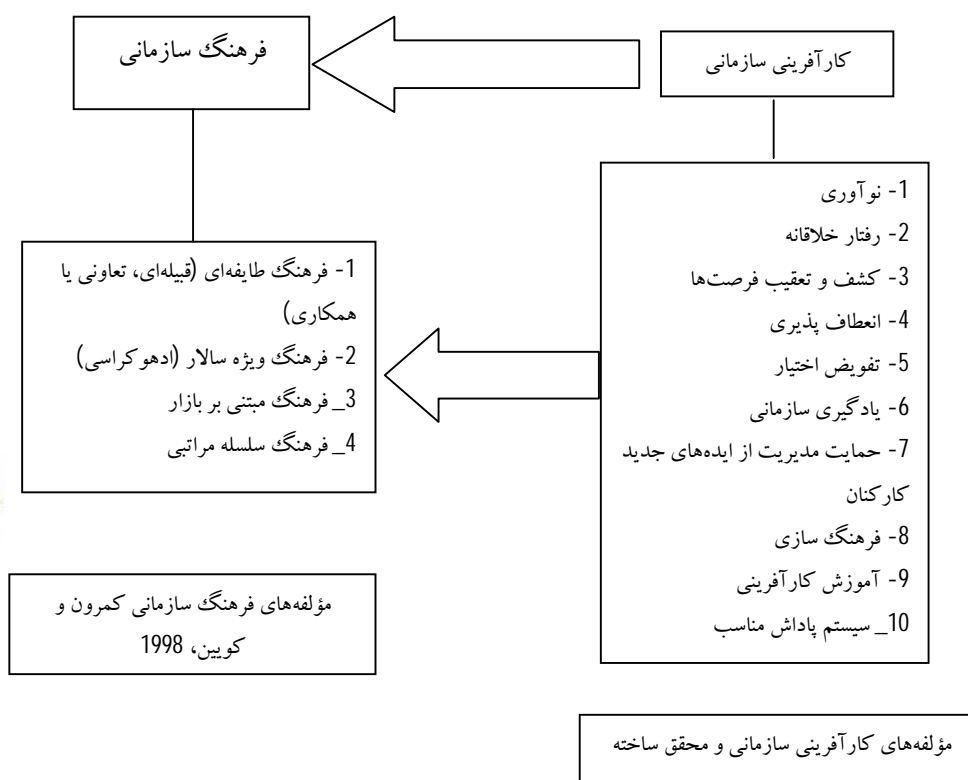
3- فرهنگ مبتنی بر بازار<sup>4</sup>: در این فرهنگ بر نظارت و کنترل بیش از انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود اما مسائل برون سازمانی و تغییرات محیط، اهمیت بیشتری نسبت به مسائل داخلی سازمان دارد.

4- فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>5</sup>: این فرهنگ به مسائل درون سازمانی بیش از مسائل برون سازمانی توجه می‌شود. کامرون و کوین «ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی» را که برای سنجش، ارزیابی و شناسایی برتری نسبی چهار نوع فرهنگ در سازمان به کار می‌رود، ارائه کردند» (پروانه، 1387).

با عنایت به مطالب بالا و پیشینه تحقیق، رابطه بین کارآفرینی سازمانی و فرهنگ سازمانی را می‌توان در قالب مدل مفهومی زیر نشان داد (شکل 1).

---

۱. Cameron & Quinn  
 ۲. Tribal Culture  
 ۳. Adhocracy  
 ۴. Market Based Culture  
 ۵. Hierarchical Culture



شکل 1. مدل مفهومی تحقیق

### روش پژوهش

روش پژوهش از نوع پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری در برگیرنده 270 نفر از کارکنان ستادی سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه می‌باشد که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان تعداد 162 نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد کمرون و کوین برای اندازه گیری کارآفرینی سازمانی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی پرسشنامه کارآفرینی سازمانی را با استفاده از منابع موجود و نظرات استاد‌های گروه ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس

کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه رازی کرمانشاه و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان 90/21 تعیین و همچنین اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی هم با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با 83/91 محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس پی اس نسخه 16 در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جدول توزیع فراوانی داده‌ها، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و در تحلیل استنباطی داده‌ها از همبستگی پیرسون و رگرسیون ساده گردید.

### یافته‌های پژوهش

1- نتایج آمار توصیفی: با توجه به جدول شماره 2 نشان داد که کارکنان مورد مطالعه، متوسط سنی 41 سال با انحراف معیار 7/24 سال داشته‌اند که جوان‌ترین آنها 24 سال و مسن‌ترین آنها 56 سال داشته است. از مجموع 162 نفر مورد مطالعه 115 نفر (71 درصد) مرد و 47 نفر (29 درصد) زن بوده‌اند. از مجموع 162 نفر مورد مطالعه 24 نفر از کارشناسان با فراوانی (14/8 درصد) دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند و 85 نفر (52/5 درصد) دارای تحصیلات لیسانس، 52 نفر (32/1 درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم می‌باشند. همچنین از مجموع 162 نفر مورد مطالعه 148 نفر (91/3 درصد) از آنها کارشناس و 14 نفر (8/6 درصد) از آنها در سمت مدیریت مشغول به کار می‌باشند.

جدول 2. توزیع فراوانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان براساس ویژگی‌های فردی

ویژگی‌های فردی	طبقات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	115	71	71
162=ان	زن	47	29	100
سن	30 سال و پایین تر	20	12/34	12/34
162=ان	31 تا 40 سال	39	24/07	36/41
	41 تا 50 سال	94	58/02	94/43
	51 سال و بالاتر	9	5/55	100
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	52	32/1	32/1
162=ان	لیسانس	85	52/5	84/6
	فوق لیسانس	24	14/8	100
سمت	مدیر	14	8/6	8/6
162=ان	کارشناس	148	91/3	100

2- آمار استنباطی: نتایج بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه با توجه به جدول شماره 3 نشان داد که نگرش بیشتر کارمندان مورد مطالعه، در مورد کارآفرینی سازمانی متوسط است. در این بین، فقط 2 نفر نگرش خیلی منفی و 4 نفر نگرش خیلی مثبت، نسبت به کارآفرینی سازمانی داشته‌اند.

جدول 3. بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی کرمانشاه

متغیر	فراوانی	درصد	درجه اعتبار	درصد تجمعی
خیلی منفی	2	1/2	1/2	1/2
منفی	24	14/8	14/9	16/1
متوسط	106	65/4	65/8	82
مثبت	25	15/4	15/5	97/5
خیلی مثبت	4	2/5	2/5	100
گم شده	1	0/6		
کل	162	100	100	

در این بین برای بررسی مؤلفه‌های دهگانه کارآفرینی سازمانی در جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه با توجه به جدول شماره 4 نتایج زیر به دست آمد. به دلیل اینکه ضریب تغییرات نوآوری از همه پایین‌تر است (0/159)، بنابراین بین مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی، نوآوری در سازمان جهاد کشاورزی کرمانشاه از اهمیت بیشتری برخوردار است و انعطاف‌پذیری از ضریب تغییرات بالایی برخوردار است (0/189) پس دارای اهمیت کمتری از دیگر گویه‌های کارآفرینی سازمانی می‌باشد.

جدول 4. نتایج حاصل از بررسی وضعیت مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در کارمندان جهاد کشاورزی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
نوآوری	4/08	0/65	15/9
رفتار خلاقانه	3/94	0/74	18/7
کشف و تعقیب فرصت‌ها	3/75	0/66	17/6
انعطاف‌پذیری	3/79	0/72	18/9
تفویض اختیار	3/79	0/65	16/3
یادگیری سازمانی	3/89	0/67	17/2
حمایت مدیران از ایده‌های جدید کارکنان	3/79	0/66	17/4
فرهنگ‌سازی	3/81	0/71	18/6
آموزش کارآفرینی	3/85	0/66	17/1
سیستم پاداش مناسب	3/86	0/67	17/3

در ادامه برای تعیین نوع فرهنگ سازمانی موجود در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه با توجه به جدول شماره 5 نشان داده شد که در سازمان مذکور فرهنگ سلسله‌مراتبی حاکم است. در فرهنگ سلسله‌مراتبی به مسائل درون سازمانی بیش از مسائل برون سازمانی توجه می‌شود و بر ثبات و نظارت بیشتر از انعطاف‌پذیری و رقابت‌پذیری تأکید می‌گردد. فرهنگ سلسله‌مراتبی را فرهنگ «نظارت و فرماندهی» نیز می‌خوانند، در این فرهنگ، رهبران

محافظه کار و مدیران بیشتر هماهنگ کننده و نظارت گر هستند. آنان فعالیت کارکنان را ردیابی می کنند و بر پیشرفت کارها مطابق با رویه ها و برنامه ها نظارت می کنند.

جدول 5. نتایج حاصل از بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در جهاد کشاورزی کرمانشاه

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
فرهنگ گروهی	3/72	0/59	15/8
فرهنگ ادهو کراسی	3/64	0/57	15/6
فرهنگ مبتنی بر بازار	3/79	0/60	15/8
فرهنگ سلسله مراتبی	3/79	0/52	13/7

159

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون بین چهار نوع مؤلفه فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ادهو کراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی) با کارآفرینی سازمانی در جدول شماره 6 نشان داد که بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی به صورت جداگانه با کارآفرینی سازمانی در سطح 0/01 رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 6. نتایج حاصل از ضریب همبستگی بین چهار نوع فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

متغیر	میزان ضریب (r)	سطح معناداری
فرهنگ گروهی	0/50**	0/000
فرهنگ ادهو کراسی	0/55**	0/000
فرهنگ بازار	0/31**	0/000
فرهنگ سلسله مراتبی	0/53**	0/000

\*\* : معنی داری در سطح یک درصد

رابطه بین فرهنگ سازمانی با میزان کارآفرینی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه با توجه به جدول شماره 7 از طریق رگرسیون ساده مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج به دست آمده در جدول زیر نشان می دهد که مقدار ضریب همبستگی (آر) برابر 0/593 می باشد

که نشان دهنده آن است که بین دو متغیر مذکور در سطح یک 0/01 رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بنابراین با اطمینان 0/99 می توان گفت: کارآفرینی سازمانی در کارمندان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه وابسته به فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آنها است، ضریب تعیین برابر 0/351 است، به عبارتی می توان گفت: 35/1 تغییرات متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی توسط این متغیر (فرهنگ سازمانی) تبیین می گردد.

جدول 7. رگرسیون ساده برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین
فرهنگ سازمانی	0/593	0/351

جدول 8. مقدار تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی

متغیر	ضریب استاندارد نشده B	ضریب استاندارد شده Beta	T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	2/042	-	9/313	0/000
فرهنگ سازمانی	0/494	0/593	6/079**	0/000

\*\* معنی داری در سطح یک درصد

با توجه به توضیحات ارائه شده در بالا و نتایج جدول شماره 8، معادله خطی حاصل از رگرسیون به شکل زیر می باشد:

$$Y = 2/042 + 0/494(x)$$

که در آن : Y: میزان کارآفرینی سازمانی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی؛

X: میزان فرهنگ سازمانی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی.

در این راستا آزمون تی مربوط به ضریب رگرسیون در جدول شماره 8 نشان می دهد که این ضریب در سطح 0/01 معنادار بوده است بنابراین، با اطمینان 0/99 درصد می توان گفت که



بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در کارمندان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه رابطه علت و معلولی وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

یکی از ابزارهای لازم برای رشد کارآفرینی، وجود فرهنگ سازمانی منطبق با کارآفرینی سازمانی است. فرهنگ نامناسب موجب تنش و تعارض در سازمان و نیز مانع ابتکار و خلاقیت می‌شود که اساسی‌ترین ویژگی کارآفرینی در یک سازمان است. با توجه به اهمیتی که فرهنگ سازمانی در افزایش کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دارد، در این پژوهش به بررسی این موضوع پرداخته شده است که نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. به این معنی که هرچه فرهنگ سازمانی یک سازمان بهتر باشد وضعیت کارآفرینی آن سازمان بهتر است. علاوه بر این ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، مبتنی بر بازار، ادھوکرایی و سلسله مراتبی) و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه مثبت و معنادار است. به طور کلی بهبود ابعاد ذکر شده منجر به کارآفرینی سازمانی خواهد شد. همچنین مشخص شد که فرهنگ غالب در سازمان مذکور فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد. در این نوع فرهنگ، بر ثبات و نظارت، بیشتر از انعطاف پذیری و رقابت پذیری تأکید می‌گردد. فرهنگ سلسله مراتبی را فرهنگ «نظارت و فرماندهی» نیز می‌خوانند. در این فرهنگ، رهبران محافظه کار و مدیران بیشتر هماهنگ کننده و نظارت گر هستند. آنان فعالیت کارکنان را ردیابی می‌کنند و بر پیشرفت کارها مطابق با رویه‌ها و برنامه‌ها نظارت می‌کنند. همچنین در بین مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی، نوآوری در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه از اهمیت بیشتری برخوردار است.

نتایج پژوهش‌های خدمتی (1379)، احمد (1985)، عزیزی (1382)، (هوارد، 2004) و آرشید (1386) با نتایج تحقیق حاضر که نشان داد در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان

کرمانشاه فرهنگ سلسله مراتبی حاکم است و در فرهنگ سلسله مراتبی نیز به مسائل درون سازمانی بیشتر از مسائل برون سازمانی تأکید می‌شود، کاملاً همخوانی دارند. همچنین پژوهش‌های برومند نسب در سال 1381 و ریسال در سال 1992 نیز نشان داد که بین انگیزه پیشرفت و خلاقیت و نوآوری با کارآفرینی دانشجویان رابطه معناداری وجود دارد که با یافته‌های این پژوهش که مولفه ویژه سالار با کارآفرینی همان طوری که نشان داده شد معنادار شد که در فرهنگ ویژه سالار به مسائل برون سازمانی و نوآوری و پیشرفت‌های محیط توجه می‌شود، همخوانی دارد.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه بین کارآفرینی سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد، لذا به مسئولان و مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در فرهنگ حاکم بر سازمان خود تجدید نظر کنند و آن را به گونه‌ای طراحی نمایند که باعث ایجاد تقویت روحیه کارآفرینی در بین کارمندان خود شود. با توجه به رابطه معنادار بین فرهنگ گروهی و کارآفرینی حاصل از این تحقیق به مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود که برای بالا رفتن کارآفرینی سازمانی، انعطاف پذیری را در بین سازمان خود گسترش دهند. با توجه به نتایج به دست آمده پژوهش که بین فرهنگ ادوکراسی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت معنادار وجود دارد، لذا به مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود که مسائل برون سازمانی و نوآوری، پیشرفت‌های محیط، انعطاف پذیری و فضای باز تصمیم‌گیری را در سازمان خود گسترش دهند. با توجه به رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ مبتنی بر بازار و کارآفرینی سازمانی در پژوهش حاضر به مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌شود که نظارت و کنترل، مسائل برون سازمانی و تغییرات در سازمان را گسترش دهند. با توجه به رابطه مثبت و معنادار فرهنگ سلسله مراتبی و کارآفرینی سازمانی نسبت به سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در این تحقیق به مدیران و مسئولان سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه پیشنهاد می‌شود که به مسائل درون سازمانی، ثبات

و نظارت بیشتر در کارها که باعث به وجود آمدن کارآفرینی سازمانی بهتر در سازمان می‌شود، توجه ویژه کنند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بعدی:

- بررسی رابطه متغیرهای گوناگون بر کارآفرینی.

- موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی و راهکارهای ترویج فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌ها.

- طراحی مدلی برای سنجش میزان کارآفرینی در سازمان‌ها.

## منابع فارسی

- آرشید، ج. (1368). بررسی رابطه بین موفقیت شغلی معلمان و مرکز کنترل. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران.
- برومند نسب، م. (1381). بررسی رابطه ساده و چندگانه وضعیت اجتماعی- اقتصادی، انگیزه پیشرفت، مخاطره‌پذیری، جایگاه مهارت، خلاقیت و عزت نفس با کارآفرینی در دانشجویان شهید چمران اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- پروانه، م. (1387). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در شرکت ره شهر. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- خدیوی، ا. (1385). شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی. مجموعه مقالات مدیریت. شماره 115-116.
- خدمتی توسل، ص. (1379). بررسی زمینه‌های بروز و پرورش کارآفرینی در دبیرستان‌های پسرانه دولتی کار و دانش شهرستان کرج از نظر مدیران، دبیران و دانش آموزان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران.

خنیفر، ح و وکیلی، ف. (1387). رابطه بین ساختار سازمانی، کارآفرینی سازمانی و اقتصادی در شرکت‌های اقتصادی کوچک و متوسط. فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال اول، شماره دوم، صص 55 - 35.

سعیدی مهرآباد، م و مهدی، م. (1387). تأثیر آموزش کارآفرینی بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه (مطالعه موردی: آموزش‌های کارآفرینانه وزارت کار و امور اجتماعی). فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال اول، شماره دوم از صص 73-57.

سهیلی، ف. (1379). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان در ادارات بخش کشاورزی استان گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی.

شهرکی پور، ح؛ ندی، خ؛ شیرمحمدی، ر. (1389). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره چهارم.

شریف زاده، م؛ کاظمی، م. (1377). فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمان. تهران: قدس. آقای، ج. (1378). سازمان‌های کارآفرین. چاپ اول. مدیریت دولتی.

عزیزی، م. (1382). بررسی و مقایسه زمینه‌های بروز و پرورش کارآفرینی در دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.

قهرمانی، م؛ پرداختچی، م؛ حسین زاده، ط. (1389). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی. شماره 1، بهار، صص 39 - 25.

کردنائیچ، ا؛ مقیمی، م؛ قناتی، س؛ یزدانی، ح ر. (1388). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی. دوره 1، شماره 3، صص 134-119.

ملکی، ب. (1386). کارآفرینی در دانشگاه‌ها. ماهنامه تدبیر. سال هجدهم، شماره 182. هندی، چ. (1376 - 1384). خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرنوش. تهران: فرا.

## منابع لاتین

- Ahmed, S. U. (۱۹۸۵), "Risk- Taking Personality, Focus on Control and Entrepreneurship", *Personality and individual difference*, ۶.
- Burgelman, R. A. (۱۹۹۱). 'Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research', *Organization Science*, ۲, pp. ۲۳۹-۲۶۲.
- Covin, J.G& Slevin, D.P.(۱۹۹۰). Judging entrepreneurial style and organizational structures: how to get your act together, *management review*, ۳۱:۴۳-۵۲.
- ۲۰\_ Druker, P. (۱۹۸۵), "*The Discipline of Innovation*", New York, NY: Harvard Business Review.
- Heinonen, J., Poikkijoki, S-A., Vento-Vierikko, I., (۲۰۰۵), "Entrepreneurship – An opportunity for academics, A case study of a training programme for bioscience researchers", Paper presented in the RENT XIX Conference in Naples, Italy, November ۱۷-۱۸, ۲۰۰۵.
- Hisrich, R.D., Langan-Fox, J., & Grant, S.L. (۲۰۰۷). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, ۶۲, ۵۷۵-۵۸۹.
- Howard, S. (۲۰۰۴), "Developing Entrepreneurial Potential in youth, The Effects of Entrepreneurial Education and Venture creation", University of south florida.
- ۲۴\_Hornsby, J.S & Kuratko, D.F & Zahra, S.(۲۰۰۲). Middle managers, perception of the internal environment for corporate Entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business venturing*.
- Katsikis.L.N. and Kyrgidou. L.P .(۲۰۰۳). entrepreneurship in teleology : the variety of forms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. ۱۵ No.۲. P: ۲۰۹-۲۳۱.
- Kirzner,I.(۱۹۹۹). Perception of opportunity and profit. Chicago university. Chicago press. ۲۷\_Kuratko, D.F & Hodgetts, R.M.(۲۰۰۱). *Entrepreneurship: a contemporary approach*(۴<sup>th</sup> ed). Fort worth: harcourt coll
- Mueller, S.L. and Thomas, A.S. (۲۰۰۰). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, ۳۱(۲): ۲۸۷-۳۰۱.
- McClelland, D. (۱۹۶۱), "*The Achieving Society*", Princeton:Nj, Van Nostrand.
- Morrison, A. (۱۹۹۸) *Entrepreneurship: an International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Parker. S. C. ( ۲۰۰۹). intrapreneurship or entrepreneurship . *Journal of Business Venturing*. ۱۹۱-۲۰۹
- Ramirez, A. R., R. Orejuela, and G. M. Vargas. (۲۰۱۰). New Perspectives for the Managerial Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. P: ۲۰۳-۲
- Rissal, R., (۱۹۹۲). *A Study of the Characteristics of Entrepreneurs in Indonesia*. EDD Dissertation.George Washington University.

- Yonggui Wang. and Xiao Zhang. (۲۰۰۸). Operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in China: An empirical study. International Conference Technology Management and Innovation in China: Challenges and Opportunities in the ۲۱st Century, October ۲۰۰۸.
- Zahra, S., Neubaum, D.O., Huse, M., (۲۰۰۰). Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. Journal of Management ۲۶ (۵), ۹۴۷-۹۷۶.