



تبیین ارتباط عوامل اثر گذار بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان فنی حرفه ای شهر تهران)

سمیرا کریمی^{۱*}

۱- دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

sa.karimi@iau.ir

چکیده

کارآفرینی سازمانی، امروزه به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی تحول و پویایی در سازمان های دولتی شناخته می شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی، در بستر سازمان آموزش فنی و حرفه ای شهر تهران انجام گرفته است. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و داده ها از طریق پرسشنامه استاندارد گردآوری شده است. تحلیل داده ها با بهره گیری از روش معادلات ساختاری (PLS) صورت گرفت. نتایج حاکی از آن است که حمایت مدیریتی، ساختار منعطف، نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد و فرهنگ نوآوری، تأثیر مستقیم و معناداری بر ارتقای سطح کارآفرینی سازمانی دارند. بر اساس یافته ها، توجه به این مؤلفه ها می تواند زمینه ساز شکل گیری رویکردهای خلاقانه و بهبود مستمر عملکرد در سازمان های دولتی شود.

کلمات کلیدی: کارآفرینی سازمانی، حمایت مدیریتی، ساختار منعطف، فرهنگ نوآوری، سازمان فنی و حرفه ای

۱. مقدمه

امروزه به صورت انکارناپذیری حیات و تداوم موفقیت شرکت ها و سازمان های خصوصی و عمومی به نوآوری و کارآفرینی وابسته است. این امر را می توان از منظرهای متفاوتی تحلیل نمود. از منظر محیط رقابتی، محدودیت شدید منابع و شرایط غیرقابل پیش بینی بازار در کنار رشد از طریق فعالیت های نوآورانه و مخاطره پذیر، چالش های قابل توجهی را برای بقای سازمانی به وجود آورده است. از منظر نیروی انسانی، هر پیشرفت سازمانی همواره از انرژی و اشتیاقی سرچشمه می گیرد که روحیه کارآفرینی را در افراد تعریف می کند. فعالیت کارآفرینانه نتیجه خلاقیت، شور و سرسختی افراد است و استراتژی صحیحی که نوآوری های فردی را آزاد می کند، کارآفرینی سازمانی است. از منظر تحولات تکنولوژیک، توسعه، کاربرد و ارتقای فناوری های جدید، با سرعتی نفس گیر در حال رخ دادن است و نوآوری است که روش کسب کار را هدایت می کند. از آنجایی که تعداد کسب و کارهای خطرپذیر، محصولات، فرایندها، تکنولوژی ها و اختراعات جدید، به معنای واقعی کلمه در



سراسر جهان به صورت انفجاری در حال افزایش است، شرکت های موجود یا باید آینده خود را با نوآوری پیوند بزنند و یا قربانی نوآوری شوند؛ بنابراین؛ کارآفرینی سازمانی به عنوان روشی برای نوآوری، پاسخ گویی به نیازهای مشتریان و رقابت پذیری سازمان ها، پذیرش روزافزونی را کسب کرده است. طی قرن بیست و یکم، محققان، کارآفرینی سازمانی را به ایجاد مزیت های رقابتی پایدار کهمی توانند به عنوان پایه و اساس رشد سودآوری عمل کنند، مرتبط کرده اند.

صاحب نظران این حوزه، در ارتباط با اهمیت کارآفرینی سازمانی به نکات جالبی اشاره کرده اند. آن ها معتقدند سازمان های کارآفرین در مقابل سازمان های سلسله مراتبی به مراتب بهتر راهبری می شوند؛ زیرا تناسب بین سیستم و سرمایه های فکری خود را به دقت حفظ می کنند.

کارآفرینان سازمانی افرادی هستند که فرایند نوآوری را برای رسیدن به نتایج موفقیت آمیز هدایت می کنند. آن ها تولیدات، خدمات و فرایندهای جدیدی را معرفی کرده تا شرکت را قادر سازند به رشد و سود بالایی دست یابد. کارآفرین سازمانی فردی است که هنگام کار در یک سازمان بزرگ، از مهارت های کارآفرینانه خود استفاده کرده و منابع را سازمان دهی می کند تا فعالیت جدیدی را ایجاد و مدیریت کند

با توجه به تغییرات سریع محیط های سازمانی و رشد فناوری های نوین، امروزه کارآفرینی سازمانی تنها یک انتخاب نیست، بلکه یک الزام برای بقا و رقابت پذیری محسوب می شود. مطالعات اخیر نشان می دهند که فناوری های دیجیتال و تحول دیجیتال نقشی کلیدی در ارتقای قابلیت های کارآفرینی درون سازمان ها ایفا می کنند. (Scuotto et al., 2024)

موریس و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که در قرن ۲۱ کارآفرینی سازمانی به صورت فزاینده ای به عنوان راه مشروع دستیابی به عملکرد بالای سازمانی شناخته شده است. هیسریچ و کرنی (۲۰۱۱)، کارآفرینی سازمانی را فرآیندی می دانند که به واسطه آن افراد درون سازمان ها فرصت هایی را مستقل از منابعی که در کنترل دارند، پیگیری می کنند؛ این فرایند شامل انجام کارهای جدید و رها شدن از عادت ها برای پیگیری فرصت هاست. هیسریچ و الدباغ (۲۰۱۳) معتقدند کارآفرینی سازمانی روح جدیدی از کارآفرینی و نوآوری ها را ایجاد کرده و با آزاد گذاشتن کارکنان و انعطاف پذیری برای پیگیری اهدافشان، آن ها را تشویق می کند تا مانند کارآفرینان فکر کرده و عمل کنند. نتیجه این فرایند می تواند خلق چیزهای جدید یا تجدید و نوآوری در سازمان باشد.

اهمیت فعالیت های کارآفرینانه سازمانی در موفقیت شرکت ها، محققان را به سمت عوامل سازمانی مشوق و یا جلوگیری کننده از این فعالیت ها، جذب کرده است. محققان در پی شناسایی تعدادی از متغیرهای کلیدی کارآفرینی سازمانی، گروهی از عوامل درونی، از جمله سیستم های کنترلی و انگیزشی سازمان، فرهنگ، ساختار سازمانی و حمایت مدیریت را شناسایی کرده اند. همچنین در طول سال های اخیر، مدل های پیشنهادی فرایند کارآفرینی سازمانی، ارتباطات معناداری را میان ساختار، تصمیم گیری استراتژیک، محیط، فرایندهای مدیریت و گرایش کارآفرینانه شناسایی کرده اند. با وجودی که باور گسترده ای در خصوص نیاز به عمل کارآفرینانه و ارزش ذاتی آن در بخشی از سازمان های موجود، ایجاد شده هنوز نیاز به بررسی های بیشتر در خصوص اینکه چگونه استراتژی کارآفرینی سازمانی در تنظیمات سازمانی بروز می کند، وجود دارد.

سازمان های ایرانی نیز مانند سایر سازمان ها در سراسر دنیا، در محیط و شرایط پیچیده ای به سر می برند و نیاز روزافزون به نوآوری و کارآفرینی در آن ها مشاهده می شود. سازمان فنی حرفه ای به عنوان مول اصلی آموزش های کاربردی به هموطنان عزیز در بخش مدیران ارشد و میانی خود برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی با چه عواملی روبه رو هستند؟ این عوامل تا چه اندازه با عوامل موجود در ادبیات این حوزه همخوانی دارند؟ یافتن پاسخ این سؤال ها کمک خواهد کرد تا علاوه بر اینکه درک بهتری از شرایط سازمان فنی و حرفه ای تهران به دست می آید، بتوان برای بهبود شرایط پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در ایران، پیشنهادات و برنامه های مناسب ارائه داد. در این راستا و با توجه به تعداد به نسبت محدود پژوهش های علمی ایرانی



در حوزه کارآفرینی سازمانی و به‌ویژه عوامل پیش روی سازمان‌ها برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی، این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی، به بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان مذکور می‌پردازد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری و پیشینه پژوهش کارآفرینی سازمانی مفهومی بین‌رشته‌ای است که در تعامل با عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی معنا پیدا می‌کند. از منظر نظریه‌پردازان کلاسیکی چون شومپتر (۱۹۳۴)، نوآوری عامل کلیدی در پویایی اقتصادی و پیش‌ران اصلی کارآفرینی است.

در مقابل، کرزنر (۱۹۷۳) بر نقش کشف فرصت در شرایط عدم تقارن اطلاعاتی تأکید می‌کند. در چهارچوب سازمانی، مفهوم کارآفرینی سازمانی به ظرفیت سازمان برای تولید رفتارهای نوآورانه، تحمل ریسک و پیش‌نگری در بهره‌برداری از فرصت‌های بازار اشاره دارد. (Antoncic & Hisrich, 2003) ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است. رسمیت بالا، با محدود کردن خلاقیت و تصمیم‌گیری، زمینه بروز رفتارهای کارآفرینانه را کاهش می‌دهد. همچنین تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری، مانع از بروز نوآوری‌های محلی و مشارکت جمعی در فرایندهای سازمانی می‌گردد. (Covin & Slevin, 1991) از منظر محیطی نیز، سازمان‌هایی که از سیستم‌های باز، منابع دانشی و ابزارهای فناورانه بهره می‌برند، آمادگی بیشتری برای خلق ارزش نوآورانه دارند. (Scuotto et al., 2024) در این میان، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ یادگیری، و ساختار منعطف نقش کاتالیزور در توسعه رفتارهای کارآفرینانه ایفا می‌کنند. (Morris et al., 2022) در سطح داخلی، نتایج مطالعه رحمانی و همکاران (۱۳۹۹) بیانگر تأثیر مثبت توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر تمایل آنان به مشارکت در فعالیتهای کارآفرینانه است. همچنین صادقی (۱۴۰۰) نشان داد که جو سازمانی مثبت و پذیرای نوآوری، زمینه‌ساز رفتارهای کارآفرینانه در بین کارکنان می‌شود. قاسمی و میرزایی (۱۴۰۱) نیز تأکید کرده‌اند که انعطاف‌پذیری ساختاری و تمرکززدایی، تأثیر بسزایی در ارتقای خلاقیت سازمانی دارد. در سطح بین‌المللی، مطالعه Zahra (1991) مدل جامعی از مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی ارائه داد که فرهنگ مشارکتی، ریسک‌پذیری و نوآوری را شامل می‌شود. همچنین Burgelman (1983) در مطالعات موردی خود نشان داد که شرکت‌هایی با سیاست‌های باز در تبادل ایده و حمایت از کارکنان، موفق‌تر در پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآورانه هستند. در مجموع، بررسی منابع نظری و تجربی نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی نه صرفاً یک ویژگی فردی بلکه حاصل تعامل میان ساختار، فرهنگ، و سیاست‌های سازمانی است. با تکیه بر این چارچوب نظری، تحقیق حاضر تلاش دارد تا اثر ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) را بر کارآفرینی سازمانی در نهادهای آموزشی مورد بررسی قرار دهد.

شکاف نظری/پژوهشی	پیشینه پژوهش	نظریه پردازان کلاسیک و مدل‌ها	بعد
تحقیقات در حوزه نحوه اثرگذاری نوآوری در سازمانهای آموزشی نیاز به بررسی بیشتر دارد به ویژه در حوزه چگونگی تشویق	Antoncic & Hisrich کارآفرینی سازمانی به عنوان ظرفیت برای تولید رفتارهای نوآورانه و پیش‌نگری؛ مدل Zahra (1991): مؤلفه‌های	شومپتر (۱۹۳۴): نوآوری عامل کلیدی در پویایی اقتصادی و پیش‌ران کارآفرینی کرزنر (۱۹۷۳)	نوآوری و کشف فرصت‌ها



نوآوری و کشف فرصتها در این نهادها	کارآفرینی سازمانی شامل نوآوری و ریسک پذیری	کشف فرصتها در شرایط عدم تقارن اطلاعاتی	
بررسی دقیقتر تأثیر ابعاد ساختاری در نهادهای آموزشی با توجه به پیچیدگی و رسمیت بیشتر در این سازمانها نیاز به تحقیق دارد.	Covin & Slevin (1991): پیچیدگی رسمیت و تمرکز ساختارهای سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه تأثیرگذار هستند	پیچیدگی رسمیت و تمرکز ساختارهای سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه تأثیرگذار هستند	ابعاد ساختاری
بررسی نقش مدیران در نهادهای آموزشی و تأثیر خاص آنها در رفتارهای کارآفرینانه کارکنان این نهادها نیاز به مطالعات دقیقتر دارد.	Morris et al. (2022): حمایت مدیران ارشد و فرهنگ یادگیری نقش کاتالیزور در توسعه رفتارهای کارآفرینانه دارند	Morris et al. (2022): حمایت مدیران ارشد و فرهنگ یادگیری نقش کاتالیزور در توسعه رفتارهای کارآفرینانه دارند.	نقش مدیران و فرهنگ سازمانی
نیاز به تحقیقات تجربی بیشتر در خصوص چالشهای عملیاتی کارآفرینی سازمانی در نهادهای آموزشی و تطبیق آن با ویژگیهای خاص این نوع سازمانها.	مدل های نظری به دنبال شفاف سازی ارتباط بین ابعاد مختلف کارآفرینی سازمانی هستند اما در بسیاری از مطالعات شکافهایی در زمینه عملی شدن این نظریات در محیط های خاص وجود دارد.	مدل های نظری به دنبال شفاف سازی ارتباط بین ابعاد مختلف کارآفرینی سازمانی هستند اما در بسیاری از مطالعات شکافهایی در زمینه عملی شدن این نظریات در محیط های خاص وجود دارد.	چالش های عملی و نظری

شکاف نظری و ضرورت انجام پژوهش مرور نظاممند ادبیات نظری و مطالعات تجربی نشان می دهد که اگرچه کارآفرینی سازمانی به عنوان راهکاری راهبردی برای ارتقاء مزیت رقابتی و نوآوری درون سازمانی مورد توجه قرار گرفته، اما همچنان خلأهایی جدی در درک تعامل ابعاد ساختاری سازمان با ظهور رفتارهای کارآفرینانه در محیطهای کاری وجود دارد. اغلب پژوهشهای داخلی، تمرکز خود را بر متغیرهای فردی یا فرهنگی معطوف کرده اند و بررسی منسجم اثر سه گانه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان مؤلفه های کلیدی ساختار سازمانی مغفول مانده است. همچنین، در تحقیقات خارجی نیز، علی رغم اشاره به نقش ساختارهای منعطف و غیرمتمرکز، عمدتاً به بسترهای فناورانه یا فرهنگی پرداخته شده و تحلیل مستقیم و میدانی از روابط میان ساختارهای صلب و پویایی رفتار کارآفرینانه، کمتر دیده می شود. با توجه به فشارهای روزافزون محیط رقابتی، پیچیدگی روزافزون مسائل مدیریتی، و نیاز سازمانها به نوآوریهای درونزا، بررسی تأثیر عناصر ساختاری بر کارآفرینی سازمانی ضرورتی دوچندان می یابد. این پژوهش درصدد است با نگاهی تحلیلی و بر پایه شواهد تجربی، تصویری



شفاف از چگونگی تعامل ساختار سازمانی با ظرفیت‌های کارآفرینانه کارکنان ارائه دهد و از این رهگذر، زمینه طراحی ساختارهایی هم‌راستا با نوآوری و پویایی در سازمان‌ها را فراهم سازد.

۳- روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق توصیفی بوده و بر اساس هدف تحقیق، از نوع کاربردی می‌باشد و به لحاظ نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع تحقیقات کمی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد و میانی سازمان فنی و حرفه ای شهر تهران است. در این تحقیق جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. برای به دست آوردن حجم نمونه از فرمول و جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است:

$$s = \frac{x^2 \times N \times p(1-p)}{d^2 \times (N-1) + x^2 \times p(1-p)} = \frac{3.841 \times 4800 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2 \times (4800-1) + 3.841 \times 0.5(1-0.5)}$$

$$= \frac{4609.2}{12.022} = 383$$

باید توجه داشت که در این فرمول:

S= تعداد نمونه مورد نیاز است، این مقدار در جدول هم مشخص شده است.

N= تعداد اعضای جامعه است که در جدول هم آمده است.

P= نسبت جمعیت است (این نسبت وقتی ۰/۵ باشد حداکثر نمونه مورد نیاز را به دست می‌دهد که در جدول زیر از

نسبت ۰/۵ استفاده شده است)

d= درجه دقت نسبت بیان شده است (که در این جدول d=0.05 در نظر گرفته شده است). x^2 = مقداری از جدول کای

اسکویر با یک درجه آزادی در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (اگر به جدول x^2 مراجعه شود این مقدار ۳/۸۴۱ است.

پرسش نامه‌ای با توجه به استاندارد هیل (۱۹۹۶) برای سنجش مدل طراحی شد. این پرسشنامه سه بخش اصلی را دربرمی‌گیرد می‌باشد: بخش اول شامل یکسری اطلاعات جمعیت شناختی نظیر جنسیت، سن و... را شامل شده است بخش دوم به اطلاعاتی در مورد ابعاد متغیرها به پاسخ دهندگان اختصاص دارد و سرانجام بخش سوم شامل جواب پاسخ دهندگان به پرسش‌ها می‌باشد. پرسشنامه‌ها در اختیار پاسخ دهندگان هدف قرار گرفتند.

جدول ۱. ابعاد و گویه های پرسش نامه تحقیق

نمونه گویه (خلاصه)	تعداد گویه ها	بعد	متغیر اصلی
کارکنان فرصت های جدید را پیشنهاد می دهند	۵	نوآوری	کارآفرینی سازمانی
سازمان از تصمیمات پرریسک پشتیبانی می کند	۴	پذیرش ریسک	
سازمان در پاسخ به تغییرات پیش قدم است	۴	پیش فعال بودن	
ساختار سازمانی چند لایه و تخصص گر است	۳	پیچیدگی	ساختار سازمانی
فعالیت ها به شدت از رویه ها تبعیت می کنند	۴	رسمیت	



	تمرکز	۳	تصمیم گیری ها به شدت در سطوح بالای مدیریت انجام می شود
سرمایه انسانی	توانمندسازی روانی	۴	کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت دارند
جو نوآوری	حمایت از نوآوری	۴	مدیریت نوآوری های کارکنان را تشویق می کنند
حمایت مدیریتی	پشتیبانی استراتژیک	۳	مدیران ارشد از ایده های جدید استقبال می کنند

شیوه تحلیل داده ها و ابزار آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده ها، در این پژوهش از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر) ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و شاخص های کلی متغیرها توصیف شد. سپس به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. در ادامه، جهت آزمون فرضیات تحقیق و ارزیابی مدل مفهومی، از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) بهره گرفته شد. در این چارچوب، ابتدا پایایی و روایی ابزار اندازه گیری (پرسش نامه) با استفاده از معیارهایی نظیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (معیار فورنل-لارکر) ارزیابی شد. سپس مدل اندازه گیری و مدل ساختاری به تفکیک تحلیل و برازش آن ها سنجیده شد. در گام نهایی، برای آزمون معناداری ضرایب مسیر و تحلیل نقش میانجی متغیرها، از آماره های تی و مقادیر ضرایب استاندارد شده استفاده شد.

نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی در گرو ترکیبی از عوامل ساختاری، فرهنگی و انسانی است. ساختار سازمانی منعطف، کاهش تمرکز، فرهنگ سازمانی مشارکتی و توجه به سرمایه انسانی خلاق، از مهم ترین مؤلفه هایی بودند که در ارتقای رفتارهای کارآفرینانه نقش آفرینی کردند. این یافته ها نشان می دهند که سیاست گذاری درست در سازمان های خدماتی به ویژه سازمان فنی و حرفه ای، می تواند بسترهای لازم برای ظهور و توسعه کارآفرینی درون سازمانی را فراهم آورد. جدول زیر، خلاصه ای از نتایج کلیدی پژوهش حاضر را در مقایسه با مطالعات پیشین نشان می دهد: این یافته ها نشان می دهند که در صورت فراهم بودن شرایط ساختاری و فرهنگی مناسب، سازمان های خدماتی نیز می توانند همچون سازمان های تولیدی، به بستر مهمی برای رشد کارآفرینی درون سازمان تبدیل شوند. همچنین، این پژوهش نشان داد که افزایش سرمایه فکری و توسعه قابلیت های منابع انسانی، بیش از هر عامل دیگری، مسیر توسعه کارآفرینی را هموار می سازد.

پیشنهاد های کاربردی با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهاد های زیر برای مدیران و سیاست گذاران سازمان های خدماتی به ویژه سازمان آموزش فنی و حرفه ای ارائه می شود.

۱. بازنگری در ساختار سازمانی با تأکید بر کاهش تمرکز و افزایش اختیارات سطوح میانی برای تقویت انگیزه های کارآفرینانه ۲.

۲. ایجاد سازوکارهای حمایتی از نوآوری و ایده پردازی از طریق پاداش دهی، تشویق به ریسک پذیری، و کاهش تنبیه در صورت شکست های سازنده ۳.



۳. توانمندسازی سرمایه انسانی با برگزاری دوره‌های مهارتی در زمینه تفکر خلاق، فرصت‌یابی و رفتارهای کارآفرینانه
۴. نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی که در آن اشتراک دانش، بازخورد مستمر و خطاپذیری به‌عنوان ارزش‌های کلیدی شناخته شود.

۵. ایجاد واحد رسمی برای حمایت از طرح‌های درون‌سازمانی و توسعه سامانه‌های پیشنهاددهی که مسیر مناسبی برای بروز ایده‌های نو باشد

جمع‌بندی نهایی

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش ساختار سازمانی در ارتقاء کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران انجام شد. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که ابعاد مختلف ساختار سازمانی از جمله تمرکز، رسمیت و پیچیدگی، تأثیر معناداری بر میزان رفتارهای کارآفرینانه درون‌سازمانی دارند. به‌ویژه ساختارهای منعطف‌تر با رسمیت و تمرکز کمتر، زمینه مساعدتری برای بروز خلاقیت، نوآوری و فرصت‌جویی در میان کارکنان فراهم می‌سازند. نتایج پژوهش در چارچوب نظریه‌های نوین سازمانی مؤید آن است که در عصر پیچیدگی و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند بهره‌گیری از ظرفیت‌های درونی و منابع انسانی خلاق خود هستند. کارآفرینی سازمانی به‌عنوان رویکردی استراتژیک، می‌تواند سازمان‌ها را به سمت پویایی و نوآوری مستمر سوق دهد، مشروط بر آن‌که ساختارهای آن‌ها امکان تحقق چنین رویکردی را فراهم سازند. از این‌رو بازنگری در ساختارهای رسمی، ایجاد بسترهای حمایتی، و تقویت فرهنگ یادگیری درون‌سازمانی از مهم‌ترین اقدامات توصیه‌شده به مدیران این حوزه می‌باشد.

منابع

1. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
2. Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
3. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
4. Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2022). *Corporate entrepreneurship & innovation* (6th ed.). Cengage Learning.
5. Scuotto, V., Ferraris, A., & Bresciani, S. (2024). Digital transformation and open innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 168, 114345.
6. Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
7. رحمانی، ف.، مرادی، س.، و حسینی، ن. (۱۳۹۹). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر کارآفرینی سازمانی. فصلنامه صادقی، م. (۱۴۰۰). نقش جو سازمانی در ارتقای نوآوری. 8. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۲(۴)، ۵۱–۶۶ قاسمی، م.، و میرزایی، س. (۱۴۰۱). رابطه ساختار. 9. کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۲۲(۲)، ۸۹–۱۰۶ شومپتر، جوزف. 10. سازمانی با کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه نوآوری و کارآفرینی، ۴(۱)، ۳۳–۴۵ (۱۹۳۴). نظریه توسعه اقتصادی. ترجمه فارسی توسط سازمان برنامه و بودجه، تهران



ردیف	نوع	تا اندازه ای	زیاد	خیلی زیاد	لطفاً میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر کدام از موارد زیر با علامت ضربدر مشخص کنید.	ردیف
					در شرکت ما سرعت بالایی در معرفی و ارائه خدمات جدید دارد.	۱
					در شرکت ما خدمات جدید و نوآوری ها در مقایسه با شرکت های مشابه بیشتر است.	۲
					در شرکت ما ، میزان خدمات ارائه شده، طی دو سال گذشته افزایش داشته است.	۳
					شرکت ما همیشه به دنبال فرصت های ناشناخته می رود.	۴
					پرسنل و مشتریان برای ارائه بازخورد به شرکت در خصوص خدمات ارائه شده همیشه دعوت و تشویق می شوند.	۵
					در شرکت ما ، بین تعداد نظرات جدید ارائه شده و به کارگیری این نظرات ارتباط محکمی وجود دارد.	۶
					شرکت ما، دائماً به دنبال فرصت ها و موقعیت های جدیدی برای پیشرفت است.	۷
					در شرکت ما ، تأکید زیادی بر بهبود مستمر کلیه خدمات می شود.	۸
					من قادر هستم به هدف هایم دست یابم، حتی وقتی نظام مندی و راهنمایی کمی در سیستم وجود دارد.	۹
					اگر سنت شکنی منجر به موفقیت می شود، من حاضرم به خاطر آن مورد انتقاد قرار بگیرم.	۱۰
					بزرگ ترین موفقیت های من نتیجه تسلیم ناپذیری و سخت کوشی من است.	۱۱
					من با جدیت و رغبت از پس مشکلات بر می آیم.	۱۲
					به دنبال یافتن راه های جدید و نو در انجام وظایفم هستم.	۱۳
					من به تغییرات بیشتر به عنوان فرصتی برای پیشرفت می نگرم تا تهدیدی برای موقعیتم.	۱۴
					مایلم راه های مختلفی را بیازمایم، حتی اگر احتمال شکست وجود داشته باشد.	۱۵



				ترجیح می دهیم کارهای مشکل را تجربه کرده و شکست بخورم، تا اینکه به هیچ وجه آنها را انجام ندهم.	۱۶
				شرکت ما به عنوان یک سازمان با ساختار منعطف شناخته می شود.	۱۷
				ساختار سازمانی در شرکت ما، اجازه تقسیم منابع را داده و دارای انعطاف است.	۱۸
				نظرات و پیشنهادات پرسنل سطوح پایین تر دارای ارزش است و جدی گرفته می شوند.	۱۹
				پرسنل برای انجام وظیفه به روشی جدید و نو، با مافوق خود در تعامل و ارتباط هستند	۲۰
				در شرکت ما، از شرح وظایف منعطف بیشتر از شرح وظیفه رسمی سود می برد.	۲۱
				پرسنل سطوح پایین تر شرکت، اختیارات متناسبی در مورد چگونگی انجام شغلشان دارند.	۲۲
				همه پرسنل با توجه به تخصص و حیطه کاری خود در تصمیمات شرکت همکاری می گیرند.	۲۳
				پرسنل در ارتباط بین سازمانی در درون ساختار منعطف و پویایی در تعامل هستند.	۲۴
				شرکت ما ، به عنوان یک سازمان ترفیع دهنده شناخته می شود.	۲۵
				سیستم پاداش و ترفیع شرکت ما، ارزش محور بوده و برخورداری از آن برای پرسنل محدودیتی ندارد.	۲۶
				همیشه فعالیت های خود محور و غیر رسمی پرسنل که دارای فوایدی برای شرکت است، حمایت می شود.	۲۷
				به افراد جهت کار روی پروژه های شخصی که می تواند برای شرکت فوایدی داشته باشد، فرصت و وقت لازم داده می شود.	۲۸
				در شرکت ما به طور منظم اهداف مربوط به رفتارهای نوآورانه، مخاطره جویانه و بزرگ منشاء انتخاب و مورد ارزیابی قرار می گیرد.	۲۹
				شرکت ما، از ملاک های ارزشیابی زیادی، جهت حمایت از یک طرح ابتکاری استفاده می کند.	۳۰



				شرکت دارای سیستمی است که هر دو نوع پاداش های مالی و غیر مالی را به رفتارهای کارآفرینانه می دهد.	۳۱
				پرسنل به خاطر قبول مخاطره های حساب شده خود، پاداش می گیرند.	۳۲
				پرسنل به خاطر ارائه نظرات و پیشنهادات نوآورانه خود، گواهی نامه ای از شرکت دریافت می کنند.	۳۳
				رئیس شرکت اشتیاق کارآفرینی را در همه پرسنل تزریق می کند.	۳۴
				رئیس شرکت ما، مخاطرات حساب شده را در جهت کشف و کسب فرصت های رشد، می پذیرد.	۳۵
				مسئولین و مدیران ارشد شرکت، مشکلات را به وسیله تبادل نظر با دیگران رفع می کنند.	۳۶
				رئیس شرکت ما دائماً در حال بررسی فرصت های بالقوه پیشرفت است.	۳۷
				رئیس شرکت توانایی زیادی در ترغیب دیگران برای رسیدن به هدف های معین دارد.	۳۸
				رئیس شرکت، رغبتی به بحث آزاد با همه پرسنل ندارد.	۳۹
				او فلسفه کارآفرینی را در همه پرسنل شرکت تزریق کرده است.	۴۰
				در شرکت، افرادی که دارای دید متفاوت هستند و باعث نوآوری می شوند، مورد تشویق قرار می گیرند.	۴۱
				رئیس شرکت، به دنبال از بین بردن اصطکاک موجود بین پرسنل شرکت می باشد.	۴۲
				شرکت ما، بر این باور است که نوآوری و خلاقیت نیازی ضروری برای آینده شرکت است.	۴۳
				در شرکت ما، افراد دائماً تشویق می شوند تا ظرفیت هایشان را برای کسب موفقیت های بیشتر افزایش دهند.	۴۴
				شرکت ما، الگوهای فکری جدید و رو به توسعه را پرورش می دهد.	۴۵
				برای اطمینان از هماهنگی پرسنل جدید با اهداف و سیاست های سازمانی برنامه های زیادی وجود دارد.	۴۶
				در شرکت به استخدام کارآفرینان اهمیت داده می شود.	۴۷
				در شرکت ما تأکید زیادی بر کار تیمی می شود.	۴۸



ردیف	نوع	تا اندازه ای	زیاد	کمتر	لطفاً میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر کدام از موارد زیر با علامت ضربدر مشخص کنید.	ردیف
					در شرکت ما سرعت بالایی در معرفی و ارائه خدمات جدید دارد.	۱
					در شرکت ما خدمات جدید و نوآوری ها در مقایسه با شرکت های مشابه بیشتر است.	۲
					در شرکت ما ، میزان خدمات ارائه شده، طی دو سال گذشته افزایش داشته است.	۳
					شرکت ما همیشه به دنبال فرصت های ناشناخته می رود.	۴
					پرسنل و مشتریان برای ارائه بازخورد به شرکت در خصوص خدمات ارائه شده همیشه دعوت و تشویق می شوند.	۵
					در شرکت ما ، بین تعداد نظرات جدید ارائه شده و به کارگیری این نظرات ارتباط محکمی وجود دارد.	۶
					شرکت ما، دائماً به دنبال فرصت ها و موقعیت های جدیدی برای پیشرفت است.	۷
					در شرکت ما ، تأکید زیادی بر بهبود مستمر کلیه خدمات می شود.	۸
					من قادر هستم به هدف هایم دست یابم، حتی وقتی نظام مندی و راهنمایی کمی در سیستم وجود دارد.	۹
					اگر سنت شکنی منجر به موفقیت می شود، من حاضرم به خاطر آن مورد انتقاد قرار بگیرم.	۱۰
					بزرگ ترین موفقیت های من نتیجه تسلیم ناپذیری و سخت کوشی من است.	۱۱
					من با جدیت و رغبت از پس مشکلات بر می آیم.	۱۲
					به دنبال یافتن راه های جدید و نو در انجام وظایفم هستم.	۱۳
					من به تغییرات بیشتر به عنوان فرصتی برای پیشرفت می نگرم تا تهدیدی برای موقعیتم.	۱۴
					مایلم راه های مختلفی را بیازمایم، حتی اگر احتمال شکست وجود داشته باشد.	۱۵



				ترجیح می دهیم کارهای مشکل را تجربه کرده و شکست بخورم، تا اینکه به هیچ وجه آنها را انجام ندهم.	۱۶
				شرکت ما به عنوان یک سازمان با ساختار منعطف شناخته می شود.	۱۷
				ساختار سازمانی در شرکت ما، اجازه تقسیم منابع را داده و دارای انعطاف است.	۱۸
				نظرات و پیشنهادات پرسنل سطوح پایین تر دارای ارزش است و جدی گرفته می شوند.	۱۹
				پرسنل برای انجام وظیفه به روشی جدید و نو، با مافوق خود در تعامل و ارتباط هستند	۲۰
				در شرکت ما، از شرح وظایف منعطف بیشتر از شرح وظیفه رسمی سود می برد.	۲۱
				پرسنل سطوح پایین تر شرکت، اختیارات متناسبی در مورد چگونگی انجام شغلشان دارند.	۲۲
				همه پرسنل با توجه به تخصص و حیطه کاری خود در تصمیمات شرکت همکاری می گیرند.	۲۳
				پرسنل در ارتباط بین سازمانی در درون ساختار منعطف و پویایی در تعامل هستند.	۲۴
				شرکت ما ، به عنوان یک سازمان ترفیع دهنده شناخته می شود.	۲۵
				سیستم پاداش و ترفیع شرکت ما، ارزش محور بوده و برخورداری از آن برای پرسنل محدودیتی ندارد.	۲۶
				همیشه فعالیت های خود محور و غیر رسمی پرسنل که دارای فوایدی برای شرکت است، حمایت می شود.	۲۷
				به افراد جهت کار روی پروژه های شخصی که می تواند برای شرکت فوایدی داشته باشد، فرصت و وقت لازم داده می شود.	۲۸
				در شرکت ما به طور منظم اهداف مربوط به رفتارهای نوآورانه، مخاطره جویانه و بزرگ منشاخه انتخاب و مورد ارزیابی قرار می گیرد.	۲۹
				شرکت ما، از ملاک های ارزشیابی زیادی، جهت حمایت از یک طرح ابتکاری استفاده می کند.	۳۰



				شرکت دارای سیستمی است که هر دو نوع پاداش های مالی و غیر مالی را به رفتارهای کارآفرینانه می دهد.	۳۱
				پرسنل به خاطر قبول مخاطره های حساب شده خود، پاداش می گیرند.	۳۲
				پرسنل به خاطر ارائه نظرات و پیشنهادات نوآورانه خود، گواهی نامه ای از شرکت دریافت می کنند.	۳۳
				رئیس شرکت اشتیاق کارآفرینی را در همه پرسنل تزریق می کند.	۳۴
				رئیس شرکت ما، مخاطرات حساب شده را در جهت کشف و کسب فرصت های رشد، می پذیرد.	۳۵
				مسئولین و مدیران ارشد شرکت، مشکلات را به وسیله تبادل نظر با دیگران رفع می کنند.	۳۶
				رئیس شرکت ما دائماً در حال بررسی فرصت های بالقوه پیشرفت است.	۳۷
				رئیس شرکت توانایی زیادی در ترغیب دیگران برای رسیدن به هدف های معین دارد.	۳۸
				رئیس شرکت، رغبتی به بحث آزاد با همه پرسنل ندارد.	۳۹
				او فلسفه کارآفرینی را در همه پرسنل شرکت تزریق کرده است.	۴۰
				در شرکت، افرادی که دارای دید متفاوت هستند و باعث نوآوری می شوند، مورد تشویق قرار می گیرند.	۴۱
				رئیس شرکت، به دنبال از بین بردن اصطکاک موجود بین پرسنل شرکت می باشد.	۴۲
				شرکت ما، بر این باور است که نوآوری و خلاقیت نیازی ضروری برای آینده شرکت است.	۴۳
				در شرکت ما، افراد دائماً تشویق می شوند تا ظرفیت هایشان را برای کسب موفقیت های بیشتر افزایش دهند.	۴۴
				شرکت ما، الگوهای فکری جدید و رو به توسعه را پرورش می دهد.	۴۵
				برای اطمینان از هماهنگی پرسنل جدید با اهداف و سیاست های سازمانی برنامه های زیادی وجود دارد.	۴۶
				در شرکت به استخدام کارآفرینان اهمیت داده می شود.	۴۷
				در شرکت ما تأکید زیادی بر کار تیمی می شود.	۴۸



شماره سواها	تعداد سواها	کارآفرینی سازمانی
۱ تا ۸	۸	افعال سازمانی
۹ تا ۱۶	۸	نگرش فردی
۱۷ تا ۲۴	۸	انعطاف سازمان
۲۵ تا ۳۲	۸	وضعیت پاداش
۳۳ تا ۴۰	۸	رهبری کارآفرینانه
۴۱ تا ۴۸	۸	فرهنگ کارآفرینانه