

## بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مولفه های کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب خراسان

### شمالی

ایمان چلیچ<sup>۱</sup> - مجید ربانی<sup>۲</sup> - هدی نیکوزاده<sup>۳</sup> - مجید وحدانی اسدی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> معاون مالی و پشتیبانی، شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی، (Imanhelich@yahoo.com)

<sup>۲</sup> سرپرست امور اداری، شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی (Rabbani249@yahoo.com)

<sup>۳</sup> رئیس اداره کارکنان و رفاه، شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی، (H\_nim82@outlook.com)

### چکیده

این پژوهش به منظور ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مولفه های کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی انجام گرفت. پژوهش حاضر از لحاظ هدف در زمره تحقیقات کاربردی محسوب می شود و از نظر شیوه اجرا پیمایشی است که یکی از ابزارهای رایج این نوع تحقیقات پرسشنامه می باشد که در این تحقیق از دو نوع پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (فرهنگ طایفه ای، فرهنگ سلسه مراتبی، فرهنگ بازاری و فرهنگ ویژه سالاری) و پرسشنامه ارزیابی کارآفرینی سازمانی (نوآوری، رفتار خلاقانه، کشف و تعقیب فرصت ها، انعطاف پذیری، تفویض اختیار، یادگیری سازمانی، حمایت مدیریت از ایده های جدید کارکنان، فرهنگ سازمانی آموزش کارآفرینی، سیستم پاداش مناسب) در طیف پنج گزینه ای لیکرت، استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، ۱۱۲ نفر تعیین شد.

جهت تجزیه و تحلیل از نرم افزار SPSS برای محاسبه شاخصهای آمار توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر مولفه های کارآفرینی و فرهنگ سازمانی ) و آمار استنباطی ( ضریب همبستگی و رگرسیون) استفاده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی، از نوع فرهنگ سازمانی طایفه ای است همچنین میان فرهنگ سازمانی طایفه ای و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد حال آنکه میان فرهنگ سازمانی ویژه سالاری و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید. نتایج بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی نشان می دهد که نگرش بیشتر کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی متوسط رو به بالا است و بیشترین امتیاز را مولفه ی حمایت مدیران از ایده های جدید کارکنان دارا بوده و ۵ مولفه ی کشف و تعقیب فرصت ها، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، آموزش کارآفرینی و سیستم پاداش مناسب از کمترین امتیاز برخوردار می باشند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> -Organizational Culture

<sup>۲</sup> -Organizational Entrepreneurship

## مقدمه

امروزه، پیچیدگی و تلاطم محیط کسب و کار، سازمانها را وادار کرده تا در پاسخ گویی به تغییرات محیطی توانایی های خود را افزایش دهند در پاسخ به تغییرات قابل توجه در محیط کسب و کار، بسیاری از سازمانها اهمیت بیشتری به نوآوری و خلاقیت برای ایجاد ارزش جدید به مشتریانشان قائل می شوند. رس و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) بیان می کنند برای اینکه سازمانها در بازار، رقابتی تر عمل کنند باید رویکردی کارآفرینانه داشته باشند.

در مورد کار آفرینی<sup>۴</sup> سازمانی بایست گفت: کارآفرینان سازمانی نمی توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می بینند بگذرند. انتهای همه مسائل را باز می دانند و همواره به دنبال راه حلی برای آنها می باشند همیشه طرح و ایده جدیدی در ذهن می پروراند. آنها آرمان گرا<sup>۵</sup> هستند و توانایی خوبی در تبدیل فکرها و ایده ها به واقعیتی سود آور دارند و بالاخره اینکه کارآفرینان سازمانی با ایجاد نوآوری نوآوری در سازمان سبب تحول اساسی در آن شده و همواره پیشتاز و پیشگام توسعه محصولات و خدمات جدید هستند(صمدآقایی، ۱۳۷۸). افراد بسیاری که سازمان ها را رها و خودشان سازمان جدیدی تأسیس می کنند، نمایانگر این هستند که بیشتر سازمانها قادر نیستند، محیطی را برای کارآفرینی خلق کنند. که این می تواند بیانگر ریشه دار بودن فرهنگ کارآفرینی در فرهنگ سازمانی باشد. از این رو بررسی همه جانبه موضوع کارآفرینی و عوامل موثر بر آن و نیز شناخت رابطه آن با فرهنگ سازمانی، در سازمان ها باعث غلبه بر مشکلات و تهدیدهایی که امروزه متوجه سازمان است، می گردد. همچنین مطالعه فرهنگ سازمانی، باعث شناسایی خرده فرهنگ ها و گروههای کاری در سازمان می باشد. از این رو مطالعه رابطه بین این دو سازه و تاثیری که بر یکدیگر دارند می تواند مدیران و مسئولین امر را نسبت شناسایی عوامل موثر بر بهبود و توسعه سازمان یاری نماید.

شرکت های آب و فاضلاب با مأموریت توزیع مستمر آب شرب و بهداشتی و جمع آوری فاضلاب از جمله شرکتهای خدماتی هستند که در ارائه خدمات به شهروندان همیشه تحت قضاوت و ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین نوع نگرش کارکنان به سازمان و فرهنگ سازمانی حاکم بر این شرکتهای می تواند ارائه خدمات به شهروندان را تحت تاثیر قرار دهد. با توجه به این امر حساسیت پژوهش در خصوص فرهنگ سازمانی در شرکتهای خدمات رسان از جمله آب و فاضلاب و رابطه آن با میزان خلاقیت و کارآفرینی کارکنان آن که باعث توسعه و بهبود خدمات ارائه شده به شهروندان خواهد شد، دو چندان می شود.

بنابراین این تحقیق در صدد پاسخگویی به سوالات ذیل است.

- در شرکت آب و فاضلاب استان خراسان شمالی چه نوع فرهنگ سازمانی حاکم است؟
- مؤلفه های کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان خراسان شمالی در چه سطحی قرار دارند؟
- آیا بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟

## فرهنگ سازمانی<sup>۶</sup>

در تعریف واژه فرهنگ باید عنوان داشت که فرهنگ واژه ای است فارسی و مرکب از دو جزء فر و هنگ .

فر، پیشوند واژه به معنای جلو و بالاست و هنگ، به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت است. در زبان انگلیسی واژه Culture به کار می رود و معنای آن کاشت و کار و یا پرورش است. این واژه در ابتدا به معنای کشت و زراعت بوده و از قرن نوزدهم به بعد مردم شناسان آن را در معنای جدید بکار گرفته اند (کاوسی، ۱۳۸۸)

<sup>۳</sup> - ras &

<sup>۴</sup> - Entrepreneur

<sup>۵</sup> - Idealistic

<sup>۶</sup> -Organizational cultur

شانن<sup>۷</sup> (۱۵۸۲) در تعریف فرهنگ سازمانی می گوید: فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده و یا توسعه یافته بطوریکه انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارآیی خوبی داشته باشد، اعتبار می یابد بطوریکه شیوه صحیح اداراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می دهد. به طور کلی، فرهنگ سازمانی ادارکی است که افراد از سازمان خود دارند، مفهومی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی های خاصی که در یک سازمان وجود دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان ها را از یکدیگر متمایز می کنند. (مشبکی، ۱۳۸۰).

### توصیف فرهنگ چهارگانه سازمانی

۱ - فرهنگ طایفه‌ای<sup>۸</sup>: نامگذاری این نوع از فرهنگ باتوجه به تشابه آن با سازمان به‌گونه یک خانواده (سازمانهای خانواده‌ای) بوده است. پس از مطالعه شرکتهای ژاپنی در اواخر ۱۹۶۰ و اوائل ۱۹۷۰ تعدادی از پژوهشگران تفاوت‌های اساسی را بین شکل های سازمانی بازاری و سلسله مراتبی در آمریکا و شکل طایفه‌ای در ژاپن مشاهده کردند. ارزشها و اهداف مشترک، انسجام، مشارکت و «احساس جزئی از جمع بودن» بر این نوع از فرهنگ حکمفرما است. سازمانهایی با چنین فرهنگهایی بیشتر به خانواده‌هایی گسترده شبیه هستند تا واحدهای اقتصادی. به‌جای قواعد و رویه‌ها برای فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۹</sup> یا مراکز سود برای فرهنگ بازاری، ویژگیهای این نوع از فرهنگ، کار تیمی<sup>۱۰</sup>، برنامه‌های درگیر کردن کارکنان و تعهد سازمان به کارکنان هستند. این مفاهیم در شکل تیمهای کاری نیمه مستقلی که بر مبنای موفقیت در کار جمعی و نه فردی به آنها پاداش داده می‌شود و اعضایشان را خود انتخاب کرده به کار آنها خاتمه می‌دهند محقق می‌شوند. حلقه‌های کیفیت مشوق کارکنان برای ارائه پیشنهاد در جهت بهبود کار و عملکرد شرکت و فراهم آوردن زمینه برای تواناسازی کارکنان هستند.

مهمترین مفروضات این فرهنگ عبارتند از: محیط از طریق کار تیمی و بهسازی کارکنان به بهترین وجه قابل اداره کردن است. بهتر است که مشتریان به‌عنوان شرکا تلقی شوند. این نوع سازمان در کار منجر به ایجاد یک محیط کار انسانی و کار مدیریت تواناسازی کارکنان، تسهیل عملکرد، تعهد و وفاداری ایشان می‌گردد. این نوع از فرهنگ سازمانی به موفقیت کسب و کار در اوائل دهه ۱۹۸۰ کمک کرده است.

در فرهنگ طایفه‌ای محیط دوستانه‌ای برای کار وجود داشته، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد. سازمان مانند یک خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و سنت به هم پیوند خورده است. رهبران به مثابه رایزنان و شاید والدین تلقی می‌شوند. میزان تعهد بالا و منافع بلندمدت ناشی از بالندگی کارکنان، انسجام بالا و حفظ روحیه آنان از اهمیت برخوردار است. موفقیت از طریق فضای داخلی و ملحوظ داشتن کارکنان تعریف می‌شود. سازمان اهمیت زیادی برای کار تیمی، مشارکت و دستیابی به توافق قائل است.

۲ - فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۱۱</sup>: خصوصیات بوروکراسی از نظر «وبر<sup>۱۲</sup>» متناسب با سازمانهایی است که چالش عمده آنها ایجاد بازده با کارایی بالا و قابلیت پیش‌بینی است. اینها مربوط به شرایط محیطی باثبات است. در اینجا خطوط روشن تصمیم‌گیری و اختیار، قواعد و رویه‌های استاندارد شده، کنترل و سازوکار پاسخگویی، ارزشهای کلیدی برای موفقیت محسوب می‌شوند.

فرهنگ سازمانی متناسب با این شکل سازمانی یک محیط کار رسمی و دارای ساختار است. رویه‌ها بر آنچه که افراد انجام می‌دهند حاکم هستند. رهبران اثربخش کسانی هستند که بتوانند به‌خوبی هماهنگی ایجاد کرده، سازماندهی کنند. آنچه که سازمان در بلندمدت در پی آن است، پایداری، قابلیت پیش‌بینی و کارایی است. قواعد و خط‌مشی‌های رسمی سازمان را سرپا نگه می‌دارند. سازمانهایی مانند

<sup>۷</sup> - Shein

<sup>۸</sup> - Tribal culture

<sup>۹</sup> - Hierarchical culture

<sup>۱۰</sup> - Teamwork

<sup>۱۱</sup> - Hierarchical culture

<sup>۱۲</sup> - Weber



رستورانهای مک‌دونالد و کارخانجات تولید اتومبیل مثال هایی از آن هستند. سازمان های بزرگ و دولتی معمولاً دارای این نوع فرهنگ هستند. ویژگی آنها بر خورداری از تعداد زیادی رویه‌های استاندارد شده، سطوح سلسله مراتبی چندگانه و تاکید بر قواعد است.

۳ - فرهنگ بازاری<sup>۱۳</sup>: این نوع از فرهنگ مجموعه مفروضات متفاوتی با فرهنگ سلسله مراتبی دارد. با توجه به اینکه عمدتاً بعد از دهه شصت قرن بیستم سازمان ها مواجه با چالشهای رقابتی تازه شدند، طرح دیگری از سازمان توسط صاحب‌نظران ارائه شد. واژه بازار در اینجا مترادف با کارکرد بازاریابی نبوده، مرتبط با مصرف‌کنندگان در بازار نیز نیست. این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد. تمرکز بر تعامل با ذی‌مدخلان خارجی مشتمل بر ارائه‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها و... است.

علی‌رغم فرهنگ سلسله مراتبی که در آن کنترل داخلی از طریق قواعد، شغل‌های تخصصی شده و تصمیمات متمرکز صورت می‌پذیرد، در سازمان با این فرهنگ این کار اساساً از طریق سازوکارهای بازار اقتصادی، عمدتاً تبادل پول، انجام می‌شود. یعنی تمرکز عمده این نوع از سازمان تبادل با سایر اجزا است تا مزایای رقابتی ایجاد شود. سودآوری، بازده ملموس، قدرت در بازار، دستیابی به اهداف و حفظ مشتریان اهداف اساسی سازمان هستند. بنابراین، ارزشهای غالب در این نوع از فرهنگ سازمانی رقابتی عمل کردن و بهره‌وری است. این موارد از طریق تاکید زیاد بر توجه به جایگاه خارجی و کنترل حاصل می‌شوند. مفروضه‌های اساسی فرهنگ بازاری آن است که محیط خصمانه بوده، مشتریان مشکل‌پسند هستند، سازمان در کار تقویت جایگاه رقابتی خود است و کار عمده مدیریت، هدایت سازمان به سوی بهره‌وری است. فرض بر این است که یک مقصد روشن و استراتژی تهاجمی به تحقق این دو منجر می‌شود.

آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تاکید بر پیروزی در رقابت است. تاکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت به صورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبری بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است.

۴ - فرهنگ ویژه‌سالاری<sup>۱۴</sup>: همگام با گذر از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، شکل چهارمی از سازمان پدید آمد که ویژگی آن پاسخ به شرایط محیطی بسیار متلاطم و تغییرات پرشتاب است. در این شرایط مفروضات متمایزی از نوع های قبلی مطرح شد. اینها عبارتند از: نوآوری، پیشگامی و ابتکارات به موفقیت منجر می‌شوند. سازمانها دست‌اندرکار ایجاد محصولات و خدمات تازه برای آینده هستند و کار عمده مدیریت تقویت کارآفرینی، خلاقیت و فعالیت در بالاترین و بهترین سطح ممکن است. انطباق‌پذیری و نوآوری به یافتن منابع جدید و سودآوری منجر می‌شود، بنابراین، تاکید بر ایجاد یک چشم‌انداز برای آینده و تخیل منضبط است. ریشه لاتین کلمه ویژه‌سالاری (ADHOCRACY)، واژه ADHOC است که به یک واحد پویای تخصصی شده موقتی گفته می‌شود. در اینجا بیشتر افراد در کمیته‌ها یا نیروهای کاری موقتی کار می‌کنند که به مجرد اتمام کار منحل می‌شوند. در واقع آنها شکل خود را به سرعت مطابق شرایط جدید تغییر می‌دهند. هدف عمده این شکل سازمانی تقویت انطباق و انعطاف‌پذیری و خلاقیت است در هنگامی که بی‌یقینی، ابهام و همپوشی اطلاعات وجود دارد.

سازمان ویژه‌سالاری اغلب در عرصه صناعی مانند فضایی، ایجاد نرم‌افزار، گروه‌های فکری مشاوره‌ای (THINK TANK) و فیلم‌سازی یافت می‌شود. چالش مهم این سازمانها تولید محصولات یا خدمات نوآورانه‌ای است که به سرعت با فرصتهای جدید منطبق شوند. برخلاف نوع های بازاری یا سلسله مراتبی، این نوع از سازمانها دارای قدرت متمرکز یا روابط اختیار نیستند. در عوض، قدرت از فرد به فرد یا کار به کار به تناسب مسئله‌ای که بدان پرداخته می‌شود جریان دارد. تاکید بسیاری بر فردگرایی، خطرپذیری و پیش‌بینی آینده وجود دارد. طوری که تقریباً هر فردی در تولید، مشتریان و پژوهش و توسعه درگیر می‌شود. به طور خلاصه، فرهنگ ویژه‌سالاری با ویژگیهای پویایی، کارآفرینی و خلاقیت در محیط کار شناخته می‌شود. افراد خطرپذیرند. رهبری اثربخش توأم با بصیرت دادن، نوآوری و خطرپذیری است. آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می‌دهد تعهد به تجربه و نوآوری، تاکید بر بهترین بودن و برخورداری از دانش جدید در ارائه محصول یا خدمات است. آمادگی برای تغییر و مواجهه با چالشهای جدید مهم تلقی می‌شوند. توجه عمده بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع تازه است. موفقیت به مفهوم تولید محصول یا خدمات بدیع و بی‌همتا است.

<sup>۱۳</sup> - Market Based Culture

<sup>۱۴</sup> - Adhocracy





انعطاف پذیری و مترقیه بودن



نیات و کنترل داشتن

مفهوم کارآفرینی

اصطلاح کارآفرینی در معنا و مفهوم فعلی را اولین بار ژوزف شومپیتر بکار برد. این اقتصاددان اتریشی الاصل ساکن آمریکا که او را پدر علم کارآفرینی می نامند ، بر این باور بود که رشد و توسعه اقتصادی یک نظام ، زمانی میسر خواهد بود که افرادی در میان دیگر آحاد جامعه با خطرپذیری به نوآوری دست بزنند و با این کار روش ها و راه حل های جدید و کارآمد را جایگزین راهکارهای ناکارآمد و کم بهره قبلی کنند .

پیتر دراکه معتقد است کارآفرین کسی است که فعالیت سودآور کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می کند. ارزش ها را تغییر می دهد و ماهیت آن را متحول می سازد و آینده ای نه چندان دور ، کسب و کاری شایسته را بنیان می دهند .

کارآفرینی سازمانی

بسیاری از سازمان های بزرگ هم اکنون از کارآفرینی سازمانی به عنوان روشی که در بلند مدت به آن ها مزیت رقابتی بیشتری می دهد ، استفاده می کنند . کارآفرینی سازمانی دو هدف اصلی دارد : خلق و پیگیری فرصت ها برای ایجاد کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید و نوسازی استراتژیک . کارآفرینی سازمانی اغلب بر توسعه ی کسب و کار های مخاطره آمیز جدید به صورت درونی تمرکز دارد.

شروع کارآفرینی سازمانی در هر جا یک ریسک است . پاره ای اوقات کوچک و قابل کنترل است اما اگر آغازگر شود ، احتمال موفقیت های بزرگ بسیار بالاست . مدیران به سرعت با هدف و ایده ، اطمینان به وجود آمده و نتایج رخ داده احساس راحتی کنند . نیروی اصلی در پس کارآفرینی تجدید حیات ، ابتکار و نوآوری ، خلق و رهبری سازمانی است. این مهم نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی می تواند نیازهای اجزای اصلی را برای تولیدات آینده ی سازمان ها تأمین کند . بنابراین ، تشخیص اهداف ، خواسته ها ، نیازها و رده ی پتانسیل فعالیت های آموزشی در تألیف استراتژی کارآفرینی در سازمان های معاصر ، امری ضروری است . (محمود احمدپور داریانی ، علی ملکی ، ۱۳۹۰، ۳۵۰)

سازمانهای کارآفرین



هدف اساسی سازمانهای کارآفرین رشد است رشد و تعالی به سمت آرمانها و اهداف از پیش تعیین شده که شاید قدری برای ذهنهای خسته از روزمرگی ، بوی آرمان گرایی و رویا پنداری دارد ، اما این آرمانها و اهداف دور از ذهن ، گاه آنچنان جهشی در امور ایجاد می کند که زندگی بشر را مورد تأثیر جدی خود قرار می دهد ، زندگی الگوهای کارآفرینی در دنیا به زلالی همان رویاها بیان کننده این واقعیت هستند.

ضرورتی نداد که کارآفرینی ، کار فیزیکی خاصی باشد بلکه هر محیط اجتماعی روش خاص خود را برای کارآفرینی دارد. بنابراین هر سازمان می تواند محیطی را فراهم کند که در آن تمام افراد بتوانند در انجام امور کارآفرینی مشارکت کنند.

عموماً سازمانهای کارآفرین را می توان با ویژگی های زیر شناسایی کرد :

- توجه به رشد و تعالی و خلق ارزش
- برخورداری از سیاستهای نوآورانه در بازار
- تمرکز بر مشتری و نیازهای ناگفته اش
- ارزیابی ریسک ها و مخاطرات مطرح در فعالیت تجاری
- آمادگی رویارویی با شکست و بحران
- برخورداری از نیروی انسانی دارای چشم انداز ، استراتژی و آرمانگرا .

#### پیشینه پژوهش:

پژوهشی که توسط سه تن از اعضای هیات علمی دانشگاه رهید ایسلند<sup>۱۵</sup> با عنوان به کارگیری فرهنگ سازمانی در فرایند مدیریت راهبردی انجام شده است نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به طور مستقیم روی رفتار کارکنان از طریق کاهش پدیده عدم اطمینان تأثیر می گذارد. البته تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت راهبردی با توجه به سایر عوامل نظیر ماهیت وظایف و مهارت کارکنان متفاوت است .

در پژوهش دیگر که توسط زی زانگ<sup>۱۶</sup> در دانشگاه علوم و فناوری هنگ کنگ در سال ۱۹۹۸ انجام شده است، در دو نمونه مستقل، روابط بین قدرت رهبر و قدرت فرهنگ سازمانی در موسساتی که در چین واقع شده مورد بررسی قرار گرفته و همچنین شرایطی که ممکن است هماهنگی کمتری بین این دو پدیده وجود داشته باشد نیز بررسی شده است. نتایج پژوهش وجود یک رابطه قوی بین فرهنگ سازمانی و رهبری اجرایی را در بسیاری از موسسات تأیید می کند. با وجود این در موسسات و شرکت های دولتی رابطه بین این دو مقوله کمتر از شرکت ها و سازمان های خصوصی است. از سوی دیگر ارتباط ضعیف بین فرهنگ و رهبری بیشتر در سازمان ها و شرکت های بزرگ و قدیمی و به همان ترتیب در شرکت هایی که منابع آن محدود بوده، مشاهده شده است.

رنالد شومر به نقل از دیوید سون و ویکلند<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۱) در سال ۱۹۸۶ ارتباط بین آزادی عمل و تشویق ناشی از عامل های ساختاری و رویه های سازمان را بررسی کرده و برای پرورش افراد کارآفرین در سازمان باور دارد که اگر سازمان دارای ویژگی های زیر باشد، از فعالیت های کارآفرینی پایین به فعالیت های کارآفرینی بالا ارتقاء می یابد. واحد های مستقل و طبقه ای باشد، گروههای ریسک کننده مستقل از شرکت های وجود داشته باشد، بوراگرایی سازمان به حداقل برسد و انعطاف پذیری سازمانی را افزایش دهیم.

دونسی (۲۰۰۳) به نقل از دیوید سون<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی به بررسی پیامدهای تأثیر کارآفرینی سازمانی ، انعطاف پذیری، تمایل به بازار و رضایت شغلی پرداخت که نتایج پژوهش نشان داد رابطه معناداری بین سطح اعتماد و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. مارتینز و

<sup>۱۵</sup> -Island

<sup>۱۶</sup> -Zi Zang

<sup>۱۷</sup> -Davisson & Wiklund

<sup>۱۸</sup> - Davisson



همکاران<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۰) معتقدند کارآفرینی سازمانی مستلزم معرفی محصولات، فرایند ها و طراحی ساختار سازمانی متناسب و ایجاد کسب و کارهای جدید است.

ارتگا و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۰) نشان داد پیچیدگی سازمانی و تمرکز به ترتیب رابطه منفی و مثبت با عملکرد دانش و به تبع آن با کارآفرینی دارند، در حالی که بین رسمیت و عملکرد دانش رابطه وجود ندارد.

در پژوهش های داخلی می توان به پژوهشی که توسط زارعی متین در سال ۱۳۷۴ با عنوان تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی انجام شده است چنین نتیجه گرفت که در سازمان های اجرایی کشور بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جهان بینی اسلامی، تفاوت معنی داری وجود دارد و ایجاد توسعه الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی در افزایش رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد .

در پژوهشی دیگر که بر اساس الگوی دنیسون توسط میربختایی در سال ۱۳۸۴ در مقطع کارشناسی ارشد انجام شده به بررسی فرهنگ محیط کار در سازمان مدیریت صنعتی پرداخته شده که پس از معرفی انواع الگوهای شناخت فرهنگ سازمانی، الگوی دنیسون که الگویی به نسبت جدیدتر و کاملتر است انتخاب شده است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که این سازمان در هر چهار بعد فرهنگ سازمانی در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد، با این وجود در برخی شاخص ها از جمله هماهنگی و پیوستگی اهداف نیازمند بهبود است.

در سال ۱۳۸۴ پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور توسط شعبان توکلی نیا صورت گرفت که ه یافته های تحقیق حاکی از این بود که ابعاد مرد گرایی - جمع گرایی رابطه مثبت و ابعاد فاصله قدرت - اجتناب از عدم اطمینان رابطه منفی با کارآفرینی سازمانی دارند.

حیدر نژاد و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق با عنوان ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمان در اداره کل تربیت بدنی استان سیستان بلوچستان رابطه معناداری بین ابعاد ساختار سازمانی ( رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با کارآفرینی سازمانی وجود دارد. علیمردانی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی رابطه میان ساختار سازمانی با کارآفرینی پرداخت که نتایج پژوهش نشان داد که بین ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد یعنی هر چقدر رسمیت قانون و مقررات و پیچیدگی در سطح (عمودی، افقی و جغرافیایی) و تمرکز سازمانی بالاتر باشد کارآفرینی سازمانی کمتر می شود.

قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی پرداختند که نتایج این تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی رابطه معنادار وجود دارد.

حیدری و همکاران (۱۳۹۱) نیز رابطه میان فرهنگ سازمانی و مولفه های کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه پرداخت. که نتایج نشان داد که بین متغیرهای فرهنگ سازمانی با مولفه های کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. و فذهنگ یازمانی حاکم بر این سازمان از نوع سلسله مراتبی است.

## روش پژوهش

روش پژوهش از نوع پیمایش و همبستگی است جامعه آماری کلیه کارکنان رسمی شرکت آب و فاضلاب در سطح استان در برگزیده ۱۵۰ نفر می باشد که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان تعداد ۱۱۲ نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند.

در این پژوهش از پرسشنامه کامرون و کوبین برای تعیین فرهنگ سازمانی حاکم در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی استفاده شده است که پایایی آن با روش آلفای کرانباخ برابر با ۰/۸۲/۲۳ است و برای روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شده است . همچنین از پرسشنامه ارزیابی کارآفرینی سازمانی که دارای ۱۰ مؤلفه : نوآوری، رفتار خلاقانه، کشف و تعقیب فرصت ها، انعطاف پذیری، تفویض اختیار، یادگیری سازمانی، حمایت مدیریت از ایده های جدید کارکنان، فرهنگ سازمانی آموزش کارآفرینی، سیستم پاداش مناسب ، برای

<sup>۱۹</sup> - Martinaz & age

<sup>۲۰</sup> -Ortega et al



اندازه گیری کارآفرینی استفاده گردیده است که پایایی آن با استفاده از روش الفای کرانباخ برابر با ۸۵ است و همچنین جهت روایی از روایی صوری و محتوایی استفاده شده است.

جهت تجزیه و تحلیل از نرم افزار SPSS برای محاسبه شاخصهای آمار توصیفی ( میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر مولفه های کارآفرینی و فرهنگ سازمانی ) و آمار استنباطی ( ضریب همبستگی و رگرسیون) استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

#### مشخصات پاسخگویان

با توجه به جدول شماره ۱ ، مشاهده می گردد که ۸۵٫۷ درصد پاسخگویان مرد و ۱۴٫۳ درصد آن زن بودند.

۴٫۵ درصد پاسخگویان کمتر از ۳۰ سال ، ۵۴٫۵ درصد پاسخگویان بین ۳۱ تا ۴۰ سال ، ۳۰٫۳ درصد پاسخگویان بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۰٫۷ درصد پاسخگویان بیش از ۵۰ سال سن دارند.

۱۴٫۳ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم ، ۱۲٫۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم ، ۵۹٫۸ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۱۳٫۴ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس می باشند. همانطور که ملاحظه می گردد بیشتر پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس می باشند.

۵٫۴ درصد پاسخگویان دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال ، ۳۱٫۳ درصد پاسخگویان دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت ۲۹٫۵ درصد پاسخگویان دارای ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه خدمت ، ۲۱٫۴ درصد پاسخگویان دارای ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه خدمت و ۱۲٫۴ درصد پاسخگویان دارای ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه خدمت می باشند.

جدول شماره ۱ توزیع فراوانی شرکت کنندگان در تحقیق

درصد	فراوانی	طبقات	ویژگی های فردی
۸۵٫۷	۹۶	مرد	جنسیت
۱۴٫۳	۱۶	زن	
۴٫۵	۵	زیر ۳۰ سال	سن
۵۴٫۵	۶۱	۳۱ تا ۴۰ سال	
۳۰٫۳	۳۴	۴۱ تا ۵۰ سال	
۱۰٫۷	۱۲	بالای ۵۱ سال	
۱۴٫۳	۱۶	دیپلم و زیر دیپلم	مدرک تحصیلی
۱۲٫۵	۱۴	فوق دیپلم	
۵۹٫۸	۶۷	لیسانس	
۱۳٫۴	۱۵	فوق لیسانس و بالاتر	
۵٫۴	۶	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۳۱٫۳	۳۵	۵ تا ۱۰ سال	





۲۹,۵	۳۳	۱۰ تا ۱۵ سال
۲۱,۴	۲۴	۱۵ تا ۲۰ سال
۱۲,۴	۱۴	۲۰ تا ۲۵ سال

### وضعیت فرهنگ سازمانی و کارآفرینی در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی

همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می گردد ، بیشترین میانگین مربوط به فرهنگ طایفه ای و کمترین میانگین مربوط به فرهنگ ویژه سالاری است. در واقع با توجه به نتایج بدست آمده می توان فرهنگ حاکم در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی را فرهنگ طایفه ای دانست .در فرهنگ طایفه ای محیط دوستانه ای برای کار وجود داشته ، اشتراکات زیادی بین افراد وجود دارد . سازمان مانند یک خانواده بزرگ بوده که از طریق وفاداری و سنت به هم پیوند خورده است.

نتایج بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی نشان می دهد ، نگرش بیشتر کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی متوسط رو به بالا است. در بین مؤلفه های کارآفرینی سازمانی ، حمایت مدیران از ایده های جدید کارکنان از بیشترین میانگین و کشف و تعقیب فرصت ها از کمترین میانگین برخوردار بودند.

جدول شماره ۲ آمار توصیفی مولفه های فرهنگ سازمانی و کارآفرینی در شرکت آب و فاضلاب

متغیر	مؤلفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل نمره	حداکثر نمره
فرهنگ سازمانی	طایفه ای	۳۶,۱	۱۴,۸۸	۰,۰۰	۸۶,۶۷
	سلسه مراتبی	۳۱,۱۱	۱۳,۲۰	۳,۳۳	۸۳,۳۳
	بازاری	۱۷,۷۲	۸,۸۳	۰,۰۰	۵۵,۰۰
	ویژه سالاری	۱۵,۰۴	۸,۷۹	۰,۰۰	۳۴,۱۷
کارآفرینی	نوآوری	۱۰,۹۴	۲,۳۷	۴,۰۰	۱۵,۰۰
	رفتار خلاقانه	۱۰,۱۵	۲,۲۷	۴,۰۰	۱۵,۰۰
	کشف فرصتها	۹,۲۶	۲,۳۸	۴,۰۰	۱۵,۰۰
	انعطاف پذیری	۱۰,۲۱	۲,۴	۳,۰۰	۱۵,۰۰
	تفویض اختیار	۱۱,۰۲	۲,۴۲	۳,۰۰	۱۵,۰۰
	یادگیری سازمانی	۹,۶	۲,۲۹	۴,۰۰	۱۵,۰۰
	حمایت مدیر	۱۲,۶۱	۳,۲۸	۴,۰۰	۲۰,۰۰
	فرهنگ سازمانی	۹,۶۱	۲,۵۶	۳,۰۰	۱۵,۰۰
	آموزش کارآفرینی	۹,۵۲	۲,۴۸	۳,۰۰	۱۵,۰۰
	سیستم پاداش	۹,۷۴	۲,۶۷	۳,۰۰	۱۵,۰۰



### بررسی رابطه ساده بین مولفه های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی شرکت آب و فاضلاب

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود از ۴ مولفه فرهنگ سازمانی فقط دو مولفه فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری با کارآفرینی رابط معناداری وجود دارد. اما رابطه فرهنگ سلسله مراتبی با کارآفرینی رابطه معکوس و معنی داری است به عبارت دیگر هر چقدر فرهنگ سلسله مراتب بالا باشد میزان کارآفرینی به همان میزان منفی خواهد بود. ولی رابطه بین فرهنگ ویژه سالاری با میزان کارآفرینی مثبت و معنا دار است.

جدول ۳ ضرایب همبستگی ساده مولفه های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب

کارآفرینی		مولفه ای فرهنگ سازمانی
p	R	
$P < 0.0140$ ۱۱۲	۰/۱۴۰	فرهنگ طایفه ای
$p < 0.020$ ۱۱۲	-۰/۲۱۹*	فرهنگ سلسله مراتبی
$P < 0.0537$ ۱۱۲	-۰/۰۵۹	فرهنگ بازاری
$P < 0.047$ ۱۱۲	۰/۱۸۸*	فرهنگ ویژه سالاری

### بررسی رابطه چند گانه مولفه های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان شمالی

همان طور که از جدول ۴ ملاحظه می شود، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش ورود مکرر، بین متغیرهای پیش بین با متغیر ملاک کارآفرینی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب همبستگی چند گانه  $MR = 0.288$  است که در سطح  $P < 0.05$  معنی دار است. همچنین، نتایج نشان می دهند که ۸/۳ درصد واریانس کارآفرینی در کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان خراسان شمالی به وسیله متغیرهای فرهنگ سازمانی قابل تبیین است. همچنین از بین مولفه های فرهنگ سازمانی فقط فرهنگ ویژه سالاری است که باعث تبیین کارآفرینی بوده و با اضافه شدن سایر متغیرهای تأثیری در میزان همبستگی مشاهده نشده است. علاوه بر این چون مقدار  $MR$  از ضرایب همبستگی ساده متغیرهای فرهنگ سازمانی با کارآفرینی بیشتر است. بنابراین بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه چندگانه و معنی داری وجود دارد.

جدول ۴ تحلیل رگرسیون متغیرهای پیش بین مولفه های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی

متغیر پیش بین	ضریب MR	ضریب RS تعیین	نسبت F و احتمال	ضرایب رگرسیون
فرهنگ توسعه ای				



$\beta=0/90$ $t=1/44$ $<0/048P$	۲/۴۲ $P<0/040$	۰/۰۸۳	۰/۲۸۸	فرهنگ ویژه سالاری فرهنگ بازاری فرهنگ سلسه مراتبی فرهنگ طایفه ای	کارآفرینی
---------------------------------------	-------------------	-------	-------	--	-----------

### نتیجه گیری

یکی از ابزارهای لازم برای رشد کارآفرینی ، وجود فرهنگ سازمانی منطبق با کارآفرینی سازمانی است ، همانطور که نتایج نشان می دهد بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه چندگانه و معنی داری وجود دارد . جدول ۲ نشان می دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی فرهنگ سازمانی طایفه ای است که با توجه به نتایج تحقیق می توان گفت میان فرهنگ سازمانی طایفه ای و کارآفرینی سازمانی رابطه معنا داری وجود ندارد حال آنکه میان فرهنگ سازمانی ویژه سالاری و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید. همچنین ، نتایج بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب خراسان شمالی نشان می دهد که نگرش بیشتر کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی متوسط رو به بالا است و بیشترین امتیاز را مؤلفه ی حمایت مدیران از ایده های جدید کارکنان دارا بوده و ۵ مؤلفه ی کشف و تعقیب فرصت ها ، یادگیری سازمانی ، فرهنگ سازمانی ، آموزش کارآفرینی و سیستم پاداش مناسب از کمترین امتیاز برخوردار می باشند. پیشنهاد ذیل در راستای تغییر فرهنگ سازمانی و بهبود کارآفرینی سازمانی مطرح می گردد :

- ۱- با توجه به نتایج آمار استنباطی توصیه می شود، برای رسیدن به سازمانی با گرایش های کارآفرینانه ،مدیران سازمان در راستای استقرار فرهنگ سازمانی ویژه سالاری تلاش نمایند.
- ۲- مدیران فرصت بیشتری برای ارائه پیشنهادهای جدید کارمندان فراهم سازند، آن ها را تشویق به مسئولیت پذیری نمایند ، تمهیدات لازم را جهت استقلال شخصیتی آنان فراهم ساخته ، به استقبال از موقعیت های دشوار کاری تشویق نمایند تا روحیه خطرپذیری در آنان تقویت گردد.
- ۳- مدیران مسائل نوآوری ، پیشرفت های محیط ، انعطاف پذیری و فضای باز تصمیم گیری را در سازمان خود گسترش دهند.
- ۴- معیارهای تشویق و پاداش به طور روشن و واضح به اطلاع عموم کارکنان برسد و ریسک پذیری ، نوآوری و کارگروهی و رفتارهای فعالانه مورد تشویق قرارگیرد و به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان خط مشی افزایش تشویق و کاهش ترس از خطا اعمال گردد.
- ۵- باور اینکه شکست موقعیتی برای یادگیری و پیشرفت است در سازمان به عنوان ارزش تعریف شود تا بتواند به کارکنان انگیزه لازم برای شروع کارهای جدید را بدهد.
- ۶- برای کسب مهارت های جدید و پرورش کارآفرینان سازمانی لازم است برای مدیران و کارکنان در فصول زمانی متفاوت دوره آموزشی خاص را برگزار نمایند.
- ۷- سازمان برای حصول اهداف و تحقق بخشیدن به ماموریت و رسالت سازمانی خود باید ضمن درک بالا از محیط پیرامون خود نسبت به تخصیص منابع به شکل بهینه اقدام کند.
- ۸- ایجاد بستر مناسب برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت های کارکنان با یکدیگر و استفاده از اقدامات موفق سایر سازمان ها.



#### منابع

- ۱- احمدپور دارایانی ، محمود ، ملکی ، علی ، ۱۳۹۰، کارآفرینی پیشرفته ، راه دان
- ۲- حسینی ، سید حیدر ، باددست ، بنیامین ، ۱۳۹۰ ، بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی ، مدیریت فرهنگی ، سال پنجم ، شماره ۱۴ ، ۱۰۴ .
- ۳- حیدری حسین، عبدالحمید پاپ و کرمی دارابخانی ، ۱۳۹۰، بررسی رابطه میان فرهنگ سازمان و مولفه های کارآفرینی سازمان، انتکا و خلاقیت در علوم انسانی ، سال اول ، شماره ۳ ، پاییز و زمستان ۹۰
- ۴- حیدری نژاد صدیقه، غفرانی محسن و جلیلود جمشید ، ۱۳۹۱ ، ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اراه کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان ، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۵
- ۵- علیمردانی مهرزاد، قهرمانی محمد و ابوالقاسمی محمود، ۱۳۸۸ ، بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی ( مورد مطالعه دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه رهیافتب نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم
- ۶- قهرمانی محمد، پرداختچی محمد حسین و حسین زاده طاهره ، ۱۳۸۹، فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمان ، چشم انداز مدیریت دولتی ، شماره ۱
- ۷- منوریان ، عباس ، احمدی تنکابنی ، مهدی ، ۱۳۹۱ ، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین ، فرایند مدیریت و توسعه ، شماره ۲ ، تابستان ۹۱ ، ۵۷.
- ۸- نژاد ایرانی ، فرهاد ، ۱۳۸۱ ، مدیریت خلاقیت و نوآوری سازمانها نشر پیک سبحان
- ۹- Cameron, Kim, S. and Quin, Robert, E, ۱۹۹۹, Diagnosing changing organizational cultur, New York , Wesle.
- ۱۰- Davidsson,p. & Wiklund, ۲۰۰۱, levels of analysis in entrepreneurship research: Current re-search practice and suggestin for the future, entrepreneurship theory and practice, vol.۲۶.no.۴
- ۱۱- Martinez,A; Zulima,f and Zquez,I, ۲۰۱۰, Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms, Journal of world business, ۴۵:۲-۸
- ۱۲- Ortega.E.m; Zaragoza-s.p & Claver,C.E , ۲۰۱۰, Can formalization, complexity, and centraliza-tion influence knowledge performance? ,Journal of business Research, ۶۳:۳۱۰-۳۲۰