

## شناسایی تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد کسب و کار (مورد مطالعه: شرکت‌های فنی تابعه‌ی شرکت ملی نفت ایران)

علی داوری<sup>۱\*</sup> - سعید شهباز مرادی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۱۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۹/۶)

### چکیده

از ابتدای دهه‌ی ۸۰ میلادی، کارآفرینی سازمانی، به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر خروجی سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند رشد و نوآوری یک سازمان را بهبود بخشد. امروزه بسیاری از سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی را به‌عنوان روشی برای کسب مزیت رقابتی در بلندمدت، استفاده می‌کنند. با توجه به اهمیت این موضوع، شناسایی تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی در قالب یک پژوهش توصیفی-همبستگی در شرکت‌های فنی دولتی مورد توجه قرار گرفت و چارچوب مفهومی با سه بُعد گرایش کارآفرینانه، عوامل سازمانی و عملکرد سازمان طراحی شده بود. پرسش‌نامه‌ی پژوهش به‌صورت تصادفی بین ۲۸۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و کارشناسان در شرکت‌های فنی تابعه‌ی شرکت ملی نفت ایران توزیع و در نهایت ۲۱۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از میانگین، همبستگی و تحلیل مسیر و آنتروپی شانون استفاده شد. نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیات پژوهش پذیرفته شده‌اند. در پایان پیشنهادهایی نیز به‌منظور بهبود کارآفرینی سازمانی و پژوهش‌های آینده ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، گرایش کارآفرینانه، عوامل سازمانی، عملکرد، شرکت ملی نفت ایران

## مقدمه

روح کارآفرینانه موتور رشد اقتصادی بوده و افزون بر سطح فردی، در سطح سازمانی نیز می‌بایست افزایش پیدا کند (Mohamad et al., 2011). در واقع کارآفرینی تنها به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز مستقل منحصر نمی‌شود، بلکه افزون بر آن شامل سازمان کارآفرین و مجموعه‌های سازمانی نیز می‌شود (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). در سی سال اخیر به‌منظور غلبه بر چالش‌های موجود در محیط خارجی، شرکت‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی پایدار هستند، بر کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک گرایش راهبردی توجه کرده‌اند (Karacaoglu et al., 2013) تا موجب کمک به بقا و رشد شرکت‌های بزرگ و توسعه‌ی شرکت‌های کوچک بشود (Zehir et al., 2012). سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند که در کل سازمان، جو و روحیه‌ی کارآفرینی حکم‌فرما شده و افراد بتوانند به‌طور فردی و گروهی، در سازمان فعالیت‌های کارآفرینانه داشته باشند (Shepherd et al., 2008). به همین دلیل سازمان‌های مختلف مشتاقانه در حال ترویج فعالیت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان خود هستند. بنابراین ضروری است تا ضمن شناخت و دسته‌بندی این عوامل، وضعیت آنها برای ارتقای کارآفرینی سازمان‌ها بررسی شود (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶).

در دهه‌ی اخیر سازمان‌های ایرانی به کارآفرینی سازمانی توجه کرده‌اند تا از این طریق عملکرد خود را بهبود دهند (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶). یکی از سازمان‌های بزرگ کشور که در سال‌های اخیر بر ضرورت پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی توجه کرده است شرکت ملی نفت ایران می‌باشد که برای دستیابی به این مهم، اداره‌ی کل کارآفرینی را تشکیل داده و در حال شناخت وضع موجود و تدوین برنامه در این زمینه است. با توجه به این موضوع، این تحقیق می‌تواند به‌منظور ترویج کارآفرینی سازمانی در صنعت نفت از طریق مشارکت دادن بیشتر کارکنان در اجرای طرح‌های نوآورانه و یا ریسکی، بهبود فرایندهای کاری و نوآوری‌های جدید با اهداف کاهش اثرات تحریم‌های چند سال اخیر، افزایش میزان درآمد شرکت‌های فنی تابعه‌ی شرکت ملی نفت و نیز افزایش رضایت مشتریان راه‌گشا باشد. بنابراین برای دستیابی به ضرورت‌های بیان شده، این پژوهش با

هدف شناسایی عوامل کارآفرینی سازمانی در قالب دو بُعد گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی و بررسی تاثیر آنها بر عملکرد انجام شده و سؤال اصلی تحقیق این است که آیا گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد تاثیر دارند؟

### مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

از ابتدای دهه‌ی ۱۹۸۰، کارآفرینی سازمانی رویکردهای کارآفرینانه در اقتصاد جهانی و پویا، به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر خروجی سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ در نظر گرفته می‌شود (Antoncic, 2004). مفهوم کارآفرینی سازمانی، از طریق نوآوری، تغییر راهبردی و مدیریت راهبردی تکامل یافته و بر فعالیت‌های کارآفرینانه در یک سازمان، به‌منظور بهبود عملکرد تاکید دارد (Kuratko & Goldsby, 2004). در برخی منابع، درباره‌ی مفاهیم گرایش کارآفرینانه و عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی بحث شده است. از دهه‌ی ۱۹۸۰ تاکنون پژوهش‌های مختلفی در زمینه‌ی کارآفرینی سازمانی انجام شده که می‌توان از جنبه‌ی نوع‌شناسی به سه رویکرد در این زمینه اشاره کرد. (۱) برخی از مطالعات، در زمینه‌ی کارآفرینی فردی و رفتار وی در سازمان هستند (Shane & Venkataraman, 2003)؛ برای مثال استیونسون و جاریلو (۱۹۹۰) در تعریف کارآفرینی سازمانی با تاکید بر سطح تحلیل فردی، آن را فرایندی می‌دانند که در آن افراد هم به‌صورت مستقل و هم درون سازمان، به بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که تحت کنترل آنهاست می‌پردازند. البته کارآفرینان سازمانی ریسک‌پذیری و انتظار سود پایین‌تری نسبت به کارآفرینان مستقل دارند (Rocha & Birkinshaw, 2007). (۲) برخی دیگر بر سازمان و ظرفیت آن برای توسعه‌ی خطوط جدید کسب و کار اشاره می‌کنند (Chesbrough, 2005). این کسب و کارهای جدید می‌بایست مجزا از کسب و کارهای موجود و جاری شرکت اداره شوند (Chesbrough, 2005). (۳) برخی رویکردها، درباره‌ی عوامل مشوق کارآفرینی سازمانی شامل ساختار انعطاف‌پذیری و زمینه‌ی سازمانی آن بحث می‌کنند (Birkinshaw, 2007; Kuratko & Goldsby, 2004). این عوامل به نوآوری و پیشگامی و ریسک‌پذیری متعادل کمک می‌کنند (Haar & White, 2013). در اینجا

مدیر ارشد سازمان نقش اصلی در ایجاد زمینه‌ای دارد که در آن کارآفرینی امکان رشد و تقویت پیدا می‌کند (Gibson & Birkinshaw, 2004). باید گفت که از بین این سه دیدگاه، تمرکز ادبیات بیشتر در زمینه‌ی ساختارهای سازمانی و نظام‌های موجود در سازمان و زمینه‌های سازمانی آن بوده و عواملی که منجر به تشویق و تقویت آن در درون سازمان‌ها می‌شود (Rocha & Birkinshaw, 2007).

زهره<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی را فرایند جوان‌سازی سازمانی می‌داند که دو بُعد نوآوری و مخاطره‌پذیری، و نوسازی راهبردی دارد که مجزا اما در عین حال با یکدیگر مرتبط‌اند (Zahra, 1993). برخی محققان، کارآفرینی سازمانی را روشی برای تطبیق سازمان‌ها با محیط رقابتی و پویای امروزی از طریق گرایش کارآفرینانه می‌دانند (Hornsby et al., 2009; Ireland et al., 2009). کارآفرینی سازمانی یک فرایند و بخشی از فرهنگ یک سازمان است (Villiers-Scheepers, 2012). آنتونسیک و هیسریچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) با ارایه‌ی مدل کارآفرینی درون سازمان، عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی را به دو بخش محیطی (پویایی، فرصت‌های فناورانه، رشد صنعت، تقاضا برای محصولات جدید و غیره) و سازمانی (ارتباطات، کنترل رسمی، حمایت سازمانی، و غیره) تقسیم‌بندی کرده‌اند. کارآفرینی سازمانی در مدل ارایه شده شامل، نوآوری، کسب و کار جدید، نوسازی راهبردی و پیشگامی بوده و نتیجه‌ی آن در عملکرد بر حسب رشد و سودآوری ارزیابی شده است. همچنین بین عوامل محیطی و سازمانی به‌عنوان پیشینه‌های کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی مثبت وجود دارد. فاکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) کارآفرینی سازمانی را شامل دو بخش گرایش کارآفرینانه و مدیریت کارآفرینانه می‌داند. گرایش کارآفرینانه (شامل نوآوری، فوق‌فعال بودن و ریسک‌پذیری) به فعالیت‌های تعیین راهبرد بر می‌گردد که کسب و کارها برای شناسایی و راهبری شرکت‌های نوپا به کار می‌برند. مدیریت کارآفرینانه (شامل نگرش راهبردی که ساختار سازمان، نظام پاداش و فرهنگ سازمانی) به تمایل مدیریت به‌عنوان

1 Zahra, Shaker

2. Antoncic & Hisrich

3. Fox

پیگیری کننده و بهره‌بردار از فرصت‌ها، بدون در نظر گرفتن کنترل منابع اشاره دارد که هر دوی این عوامل بر عملکرد شرکت (شامل مالی و غیر مالی) تاثیر دارند (Fox, 2005). آکتان و بیولت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، معتقدند که برای ایجاد کارآفرینی سازمانی باید به تمایلات افراد در سازمان به منظور فعالیت‌های کارآفرینانه توجه کرد و به ابعاد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رویکرد تهاجمی در سازمان، اهمیت ویژه قایل شد (Aktan & Bulut, 2008).

جدول ۱. خلاصه‌ی عوامل بررسی شده در مطالعات کارآفرینی سازمانی

نویسنده	عناصر مدل
Burgess (2013)	ساختار سازمانی، نظام‌ها، رهبری و ارتباطات عواملی هستند که بر جنبه‌های متفاوت نقش مدیران میانی از جمله نوآوری، ریسک‌پذیری و تسهیل‌کننده‌ی یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد و به وی توانایی می‌دهد تا رویکرد کارآفرینی سازمانی را در شرکت به کار ببرد.
Zehir et al (2012)	کارآفرینی سازمانی افزون‌بر تاثیر بر عملکرد مالی شرکت، بر عملکرد غیرمالی شرکت نیز تاثیر می‌گذارد و این تاثیر به واسطه‌ی دو عامل تعهد اثرگذار و تعهد مستمر انجام می‌شود.
Balan, & Lindsay, (2010)	قابلیت نوآوری (عوامل سازمانی) و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد تاثیر دارند.
Wiklund, Lumpkin, & etal (2009).	ابعاد مورد استفاده درباره‌ی گرایش کارآفرینانه نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌تازی در بازار است. اندازه‌ی کسب و کار، ساختار صنعت و فرهنگ ملی متغیر تعدیل‌گر بوده که بر عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی تاثیر دارند.
Rutherford & Holt (2007)	کارآفرینی سازمانی شامل سه رکن فرایندها، بستر سازمان، و ویژگی‌های افراد است. فرایندها به وسیله‌ی رهبران تسهیل شده و شامل راهبردهای رهبران به منظور افزایش رفتار کارآفرینانه می‌باشد. بستر سازمان شامل موقعیت‌هایی است که نوسازی راهبردی را برای اشاعه‌ی کارآفرینی سازمانی تسهیل می‌کند. ویژگی‌های افراد شامل مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌ها کارکنان می‌باشد.
Heinonen, & Korvela, 2006	پیش‌نیازهایی مانند فرهنگ سازمان، مدیریت و مهارت‌های کارکنان بر کارآفرینی سازمانی (ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌آمیز و نوسازی راهبردی) تاثیر داشته و در نهایت منجر به رضایت مشتری، کارکنان و عملکرد مالی بهتر می‌شوند.
Antoncic & Hisrich (2003)	ابعاد هشتمگانه‌ی کارآفرینی سازمانی اعم از نوآوری در محصول/ خدمت، نوآوری در فرایند، ریسک‌پذیری، فعالیت‌های پیش‌تازانه در بازار، کسب و کارهای جدید، کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید.
امیری و نائیجی (۱۳۸۹)	مدیریت راهبردی (شامل تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، کنترل راهبردی، کنترل مالی) بر کارآفرینی شرکتی تاثیر دارد. در این پژوهش مدیریت راهبردی غالب بر اساس طبقه‌بندی پورتر انتخاب شده است.
قاسمیه و عبدالمهی (۱۳۹۱)	رفتار کارآفرینانه‌ی شرکتی (نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری، بازسازی سازمان، ایجاد کسب و کار جدید) بر عملکرد رضایت کارکنان، مشتریان و عملکرد مالی تاثیر دارد.

ماخذ: تدوین توسط پژوهشگران

لومپکین و دس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) چهار بُعد اصلی کارآفرینی سازمانی را گرایش کارآفرینانه، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عملکرد سازمان می‌دانند. گرایش کارآفرینانه فرایندها، و فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای جدید با محصولات و خدمات فعلی یا جدید بوده و شامل پنج بُعد استقلال، نوآوری، ریسک‌طلبی و تهاجمی بودن رقابت است. عوامل سازمانی شامل اندازه، ساختار، راهبرد، فرهنگ، مدیریت ارشد بوده و همچنین عوامل محیطی ویژگی صنعت و غیره را شامل می‌شود. عملکرد نیز شامل سودآوری، رشد فروش و رضایت ذینفعان است. به صورت مشابه بالان و لیندزی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) گرایش کارآفرینانه و قابلیت نوآوری (عوامل سازمانی) را بر عملکرد اثرگذار می‌دانند. با توجه به اهمیت کارآفرینی در سازمان‌ها، محققان در پژوهش‌های خود به شناسایی ابعاد و عناصر کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. به منظور تلخیص نتایج این پژوهش‌ها، سایر مدل‌های کارآفرینی سازمانی در جدول شماره (۱) خلاصه شده‌اند.

### چارچوب مفهومی

با مروری بر مدل‌های کارآفرینی سازمانی دیدگاه‌هایی در زمینه‌ی تعریف و اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی مشاهده می‌شود. برای مثال تعاریف مختلف بر نقش نظام‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیران، نوآوری و کسب و کار جدید و غیره تأکید دارند. با این وجود بیشتر این مدل‌ها مشترکاتی در اندازه‌گیری این مفهوم نیز دارند. در این پژوهش چارچوب مفهومی براساس الگوی لومپکین و دس (۱۹۹۶)، فاکس (۲۰۰۵) و بالان و لیندزی (۲۰۱۰) تدوین شده است. علت توجه به سه الگوی بیان‌شده در تدوین چارچوب مفهومی جامعیت این الگوها در توجه هم‌زمان به تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد سازمان می‌باشد. البته در گام بعد این چارچوب مفهومی توسط خبرگان نفت نیز تأیید شده و متناسب با شرایط صنعت نفت بومی سازی شد. بر این اساس چارچوب پژوهش در قالب سه بُعد گرایش کارآفرینانه، عوامل سازمانی و عملکرد تدوین شد.

1 Lumpkin, & Dess

2 Balan, & Lindsay

**۱) گرایش کارآفرینانه**

گرایش کارآفرینانه فرایندها، و فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای جدید با محصولات و خدمات فعلی یا جدید است (Lumpkin & Dess, 1996) در واقع این عوامل ویژگی‌های اصلی کارآفرینانه هستند که وجود آنها بیانگر هدف مشخص سازمان در زمینه توسعه کارآفرینی بوده و منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود (Irland, Covin & Kuratko, 2009). در این پژوهش ابعاد گرایش کارآفرینانه عبارتند از:

◀ **پیشگامی:** پیشگامی تلاش شرکت از طریق موضع تهاجمی برای واکنش به اقدام‌های رقبا است (Karacaoglu, 2013) که به افزایش قدرت رقابت شرکت منجر می‌شود (Villiers-Scheepers, 2012). پیشگامی نگرش‌ها و قابلیت‌هایی را شامل می‌شود که به محصولات، خدمات و فرایندهای جدید برتر از رقبا در بازار منجر می‌شود (Liu et al., 2002).

◀ **ریسک‌پذیری:** سازمان به ایجاد مخاطره‌ی جدید به منظور رشد و سودآوری شرکت از طریق تحمل خسارات احتمالی گرایش دارد (Bulut & Yilmaz, 2008). در واقع سازمان‌های کارآفرین برای تخصیص منابع موجود به فرصت‌های با احتمال شکست را دارند (Liu et al., 2002).

◀ **نوآوری:** بیانگر توانایی خلق ایده‌هایی است که به تولید محصولات، خدمات و فناوری‌های نوین کمک می‌کند (Villiers-Scheepers, 2012). شرکت‌هایی که محصولات، خدمات و ایده‌هایی مبتنی بر نیاز مشتریان ارائه می‌دهند، موقعیت بهتری نسبت به رقبا خود در بازار پیدا می‌کنند و مزیت رقابتی به دست می‌آورند (Samad, 2012). از نقطه نظر محققان، نوآوری ابعاد متفاوتی دارد که عبارتند از: محصول، خدمات و فناوری (Antoncic & Hisrich, 2001) فرایندی، محصول یا خدمت، اداری (Samad, 2012; Jimens et al., 2008).

◀ **نوسازی یا بازسازی راهبردی:** دگرگونی با اصلاح ایده‌های کلیدی که سازمان بر مبنای آن بنا شده است (Antoncic & Hisrich, 2004) شامل اصلاح راهبرد، سازمان‌دهی مجدد و تغییرات سازمانی که منجر به ترکیب جدیدی از منابع و در نهایت مزیت

رقابتی می‌شود (Villiers-Scheepers, 2012).

◀ **کسب و کارهای جدید:** برجسته‌ترین ویژگی کارآفرینی سازمانی است زیرا منجر به ایجاد کسب و کار جدید در درون سازمان فعلی با ایجاد خطوط تولید جدید و نیز ورود به حوزه‌های کاری جدید می‌شود (Antoncic & Hisrich, 2001).  
با توجه به ابعاد بیان‌شده برای گرایش کارآفرینانه و تاثیر مثبت این عامل بر عملکرد می‌توان فرض زیر را بیان کرد.

فرضیه شماره (۱): گرایش کارآفرینانه (با ۵ بُعد) بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت دارد.

## ۲) عوامل سازمانی

این عوامل تقویت‌کننده‌ی کارآفرینی بوده و با گرایش کارآفرینانه رابطه داشته و نیز تأثیر مثبتی بر عملکرد دارند (Balan, & Lindsay, 2010). هارنسی و همکاران (۱۹۹۲) عوامل سازمانی را شامل حمایت مدیریت ارشد، منابع، سازمانی، ساختار سازمانی، پاداش‌ها، و غیره می‌دانند. در این پژوهش عوامل سازمانی عبارتند از:

◀ **رهبری سازمان:** سازمان‌ها امروزه به‌منظور مقابله با عدم قطعیت محیطی، نیازمند رهبری راهبردی برای انعطاف‌پذیری، نوآوری، خلاقیت و مدیریت رفتارهای کارآفرینانه هستند (Hough & Scheepers, 2008). رهبر سازمان می‌تواند با حمایت از ایده‌های نوآور، آماده کردن منابع یا متخصصان مورد نیاز، نهادینه کردن فعالیت‌های کارآفرینانه در نظام‌ها و فرایندهای شرکت، کارآفرینی سازمانی را تسهیل کند (Hornsby et al., 2002). سازمان‌ها به مدیران کارآفرین و سبک مدیریت کارآفرینانه نیاز دارند.

◀ **ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی حمایتی سازوکار اداری را به‌گونه‌ای طراحی می‌کند که ایده‌ها ارزیابی، گزینش و اجرایی شوند. ساختار شامل استاندارد عملیاتی، قوانین و مقررات مکتوب، روشن بودن شرح وظایف، استانداردهای عملکردی پرسنلی مدون (Hornsby et al., 2002).

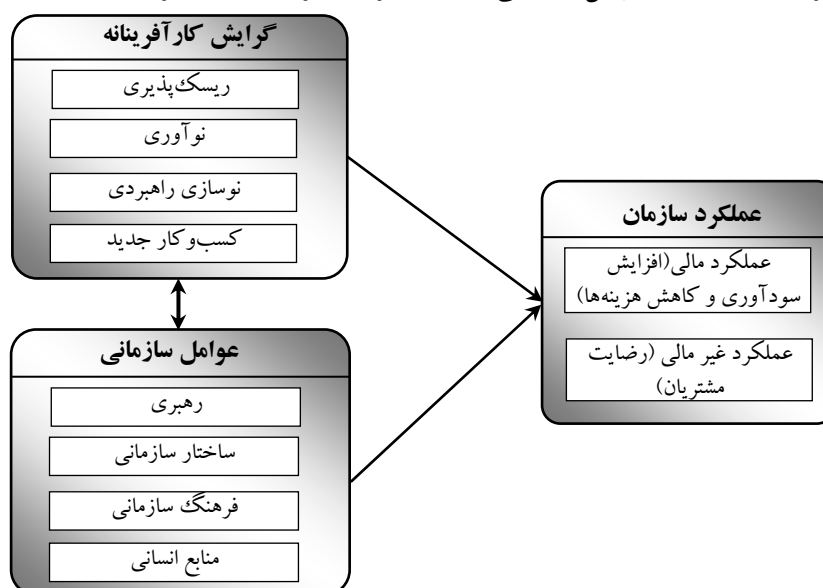


« فرهنگ سازمانی: به عقیده‌ی چندلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، منابع انسانی به واسطه‌ی یک فرهنگ حمایتی می‌توانند در سازمان خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند. فرهنگ کارآفرینانه، به اعضای سازمان توانایی می‌دهد تا با توجه به نیازهای مشتریان پیشگامانه عمل کنند و در ارایه‌ی ارزش به مشتری و جلب رضایت وی، تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری پیدا کنند (Nasution et al, 2011).

« منابع انسانی: منابع انسانی به توسعه‌ی نگرش کارآفرینانه‌ی غیر قابل تقلید کمک و خلاقیت و ابتکار را در سازمان رواج می‌دهند (Bratnicki, 2005). نظام پاداش و دستمزد، آموزش، گزینش و استخدام (Hayton, 2005; Castrogiovanni et al., 2011) عناصر منابع انسانی هستند که بر کارآفرینی تاثیر دارند.

با توجه به اینکه عوامل سازمانی بر عملکرد مالی و غیرمالی تاثیر مثبت دارد، می‌توان فرض زیر را بیان کرد.

فرضیه شماره (۲): عوامل سازمانی (با ۴ بُعد) بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت دارد.



نمودار ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### ۳) عملکرد سازمان

نتیجه یا عملکرد وجود محیطی کارآفرینانه در سازمان را می‌توان در افزایش حجم فروش، درآمد و افزایش تعداد مشتریان و غیره مشاهده کرد که محققانی مانند هنینون و کورولا (۲۰۰۶) به آن اشاره کرده‌اند. نتیجه یا عملکرد، معیاری برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره‌ی زمانی خاص که از طریق نشانه‌هایی در بازار، مشتری و میزان فروش آن سازمان مشخص می‌شود (Adams & Sykes, 2003). در این پژوهش عملکرد شامل موارد زیر است.

◀ **عملکرد مالی:** کارآفرینی سازمانی به بهبود عملکرد مالی از طریق معرفی، ایجاد و ارتقای نوآوری، تغییر و رقابت کمک می‌کند (Antoncic & Antoncic, 2011) و منجر به افزایش رشد و سودآوری شرکت می‌شود (Karacaoglu et al, 2013). در این پژوهش از شاخص‌هایی مانند افزایش سودآوری و میزان کاهش هزینه‌های سالانه و غیره برای سنجش عملکرد مالی استفاده شده است.

◀ **عملکرد غیرمالی (رضایت مشتریان):** شین و ونکاتارمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) کارآفرینی را فرایندی تعریف می‌کنند که یک هدف آن ارضای نیاز مشتری و رضایتمندی وی از طریق نوآوری است. رضایت مشتریان به وفاداری آنها به محصولات شرکت و افزایش عملکرد مالی سازمان کمک می‌کند (Webb et al., 2011). در این پژوهش از شاخص‌هایی مانند رضایت شرکت‌های مشتری از کیفیت اجرای طرح‌ها و ارائه خدمات شرکت در دوره‌ی واگذاری طرح برای سنجش عملکرد غیرمالی استفاده شده است.

### روش‌شناسی

این تحقیق از جنبه‌ی رویکرد کلی پژوهش، از نوع پژوهش‌های کمی می‌باشد.

1. Shane & Venkataraman

همچنین با توجه به هدف اصلی پژوهش که شناسایی تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد است، بنابراین این تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع علی می باشد. به منظور دستیابی به این هدف، ابتدا مبانی نظری مطالعه شده و چارچوب مفهومی و پرسش نامه‌ی محقق ساخته‌ی اولیه تدوین شد. در گام بعد با حضور ۱۴ خبره از شرکت ملی نفت ایران، چارچوب و پرسش نامه‌ی تدوین شده مرور شد. در این جلسات تعداد ابعاد چارچوب ارائه شده و سوالات پرسش نامه‌ی اولیه از ۶۴ سوال به ۴۲ سوال کاهش یافت و متناسب با شرایط شرکت نفت بومی شده و در ادامه پرسش نامه توزیع شد. جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی این پژوهش شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان ستاد شرکت‌های فنی تابعه‌ی نفت در تهران (شامل شرکت مهندسی و توسعه‌ی نفت، نفت و گاز پارس و مدیریت اکتشاف) هستند. برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. با توجه به اینکه حجم جامعه براساس اطلاعات نظام منابع انسانی شرکت نفت ۴۲۰ نفر برآورد شده بود، براساس جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۱ نفر برآورد شد که در مجموع ۲۸۰ پرسش نامه توزیع و ۲۱۴ پرسش نامه جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS20 (برای محاسبه‌ی آلفای کرونباخ میانگین و جدول فراوانی) و نرم‌افزار LISREL8 (برای محاسبه‌ی تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر) و EXCEL 2010 (برای محاسبه‌ی آنتروپی شانون) استفاده شد؛ روش‌های آماری مورد استفاده شامل روش‌های آمار توصیفی و تحلیل مسیر و آنتروپی شانون است. به منظور سنجش روایی و پایایی محتوایی پرسش نامه از نظر خبرگان استفاده شد.

جدول ۲. سنجش روایی و پایایی شامل آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تاییدی

نتیجه نهایی	NNFI	RMSEA	X2/df	آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	روش
	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۵	کمتر از ۳	بزرگ‌تر از ۰/۷		معیار پذیرش
قابل قبول	۰/۹۱	۰/۰۴	۱/۴۱	۰/۹۱	۱۷	گرایش کارآفرینانه
قابل قبول	۰/۹۸	۰/۰۵	۲/۵۴	/۸۹	۱۷	عوامل سازمانی
قابل قبول	۰/۹۴	۰/۰۴	۱/۰۸	۰/۸۸	۶	عملکرد سازمانی

## یافته‌ها

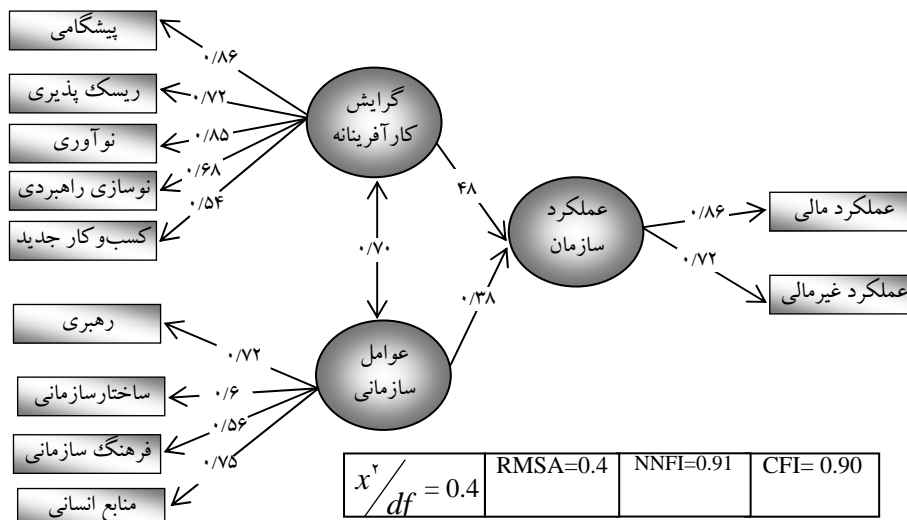
آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی: توزیع فراوانی جنسیت نشان داد که ۸۳ درصد

پاسخ گویان مرد و ۱۷ درصد زن بوده‌اند. توزیع فراوانی سطح تحصیلات نشان داد که ۴۸ درصد مدرک کاردانی، ۴۰ درصد کارشناسی، ۱۲ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر دارند. همچنین توزیع فراوانی سابقه‌ی کار نشان داد که ۶۵ درصد بالای ۱۵ سال سابقه دارند.

**آزمون فرضیات پژوهش براساس مدل تحلیل مسیر:** به منظور بررسی فرضیات پژوهش از نرم افزار لیزرل و آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است.

جدول ۳. آزمون فرضیات پژوهش

فرضیات	میزان شدت	مقدار $\chi^2$	نتیجه
گرایش کارآفرینانه بر عملکرد تاثیر مستقیم دارد.	۰/۴۸	۲/۶۸	پذیرش فرض
عوامل سازمانی بر عملکرد تاثیر مستقیم دارد.	۰/۳۸	۴/۲۱	پذیرش فرض



نمودار ۲. تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد

برای استفاده از تحلیل مسیر، ابتدا همبستگی بین متغیرهای تحقیق محاسبه شد. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد با یکدیگر رابطه‌ی معنادار دارند. بنابراین هرگونه تغییر در یکی از متغیرها با تغییری هم جهت در سایر متغیرها همراه خواهد بود، در ادامه از تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج

آزمون تحلیل مسیر نشان داد که همه‌ی فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شده‌اند. نمودار شماره (۲) مدل تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. باید گفت که همه‌ی ضرایب مدل در بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری از  $t > 1/96$  بوده و معنادار هستند.

**وزن‌دهی به عناصر چارچوب از طریق آنتروپی شانون:** برای وزن‌دهی به عناصر چارچوب مفهومی از آنتروپی شانون استفاده شده است. استفاده از آنتروپی شانون نشان می‌دهد که در بین شاخص‌های ویژگی‌های کارآفرینانه، کسب و کارهای جدید، در بین ابعاد عوامل اثرگذار، فرهنگ سازمانی و در بین شاخص‌های نتایج، رضایت کارکنان بیشترین وزن را دارند. باید یادآور شد که میانگین ابعاد در جدول شماره (۲) مشخص شده است.

جدول ۴. وزن‌دهی ابعاد چارچوب مفهومی پژوهش

کل مقیاس	وزن	میانگین	ابعاد	
۲/۹۸ و ۰/۳۶	۰/۱۴	۳/۱۸	پیشگامی	گرایش کارآفرینانه
	۰/۱۲	۲/۹۸	ریسک‌پذیری	
	۰/۱۳	۲/۹۳	نوآوری	
	۰/۳۷	۲/۹۴	نوسازی راهبردی	
	۰/۲۴	۲/۸۹	کسب و کارهای جدید	
۲/۷۹ و ۰/۴۷	۰/۳۰	۳/۳۲	رهبری سازمان	عوامل سازمانی
	۰/۲۲	۲/۸۸	ساختار سازمانی	
	۰/۱۱	۲/۳۷	فرهنگ سازمانی	
	۰/۳۷	۲/۶۰	منابع انسانی	
۳/۸۶ و ۰/۱۷	۰/۵۸	۳/۱۳	عملکرد مالی	عملکرد
	۰/۴۲	۴/۶۰	عملکرد غیر مالی	

## بحث و نتیجه

با توجه به اهمیت این موضوع، بر شناسایی تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد شرکت‌های فنی تابعه‌ی شرکت ملی نفت ایران در قالب یک پژوهش توصیفی-همبستگی توجه شد. نتایج به دست آمده از بررسی پایایی و روایی در قالب تحلیل عاملی تاییدی و آلفای کرونباخ نشان داد که شاخص‌های پرسش‌نامه مناسب بوده‌اند. آزمون تحلیل مسیر نشان داد که روابط پیشنهادی در چارچوب مفهومی قابل قبول بوده و فرضیات

پژوهش تایید شدند. یعنی گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد تاثیر مثبت و مستقیم دارند. به بیان دیگر هر چه عوامل گرایش کارآفرینانه و تقویت کننده‌های آن بهبود یابند، عملکرد مالی و غیرمالی شرکت‌های فنی نفت بهبود خواهند یافت. باید یادآور شد که نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین همگراست. لومپکین و دس (۱۹۹۶) بر تاثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد سازمان تاکید دارند. تحقیق فاکس (۲۰۰۵) نیز بیان می‌کند که گرایش کارآفرینانه و مدیریت کارآفرینانه هر دو بر عملکرد (مالی و غیرمالی) تاثیر مثبت و معنادار دارند. با این وجود، بررسی بالان و لیندزی (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که قابلیت نوآوری بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر مثبت و معنادار دارد، اما گرایش کارآفرینانه بر عملکرد تاثیر معنادار ندارد. بر این اساس می‌توان گفت نتایج این پژوهش تقریباً با نتایج پژوهش‌های منتخب قبلی مشابه است.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج پژوهش، توصیه‌هایی در قالب اهداف کلان و عملیاتی و پروژه‌های بهبود تدوین شد که در این مقاله با عنوان پیشنهادهای اجرایی در ادامه بیان شده است.
- ◀ شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت در مقایسه با رقبا: با مقایسه وضع موجود خود با رقبا می‌توان به تقویت شایستگی‌های کلیدی خود و رفع نقاط ضعفی که با آن مواجه است به شرایط بالاتری از بازار دست یافت.
- ◀ بررسی فناوری‌های جدید قابل استفاده در حوزه‌های تخصصی مختلف: انجام مطالعات دوره‌ای مداوم درباره‌ی فناوری‌های جدید در حوزه‌های مختلف به مدیریت شرکت و بدنه‌ی کارشناسی دید مناسبی نسبت به وضعیت شرکت در بازار میان رقبای بین‌المللی خواهد داد.
- ◀ توسعه‌ی واحدهای تحقیق و توسعه: معرفی فناوری‌های جدید و بومی‌سازی درست آنها می‌تواند از مسیر واحدهای تحقیق و توسعه اتفاق بیفتد که لازمه‌ی این امر توسعه‌ی این واحدها را مشخص می‌کند.
- ◀ حذف و یا تغییر رویه‌های سازمانی دست و پاگیر و غیر ضروری در چارچوب مقررات صنعت نفت: برخی از رویه‌های اداری لزوماً منجر به نظم بیشتر در سازمان نمی‌شوند،

بلکه گاهی خود محل نظم و هماهنگی در سازمان هستند. بنابراین شناسایی و حذف آنها به انعطاف ساختار سازمانی کمک می کند.

◀ تفویض اختیار به مدیران واحدها در مواردی که منجر به بهبود خلاقیت و نوآوری می شود؛ بایستی در شرکت به مدیران واحدهای مختلف؛ اختیاراتی تفویض شود تا آنان قانوناً بتوانند از خلاقیت و نوآوری در واحد خود حمایت کنند.

◀ تشویق و حمایت مدیرانی که ریسک منطقی را می پذیرند. از دلایل عدم انجام پروژه‌های با ریسک بالا، عدم حمایت کافی از مدیران است. برای افزایش روحیه‌ی کارآفرینی و پذیرش عدم قطعیت از سوی مدیران بایستی دستورالعمل‌های تشویقی و حمایتی نگاشته شود تا به صورت رسمی چنین حمایتی انجام شود.

◀ تلاش برای افزایش رضایت کارکنان از طریق پایش مداوم رضایت کارکنان از خدمات و تسهیلات رفاهی و بررسی روند افزایشی آن طی هر سال، بازنگری در نحوه‌ی اراییه‌ی تسهیلات رفاهی با هدف افزایش آنها، و در نظر گرفتن درصدی از افزایش تولید به منظور پاداش کارکنان.

#### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

یکی از محدودیت‌های این پژوهش عدم توجه به عوامل محیطی و محیط خاص صنعت نفت است. بر این اساس به محققان بعدی پیشنهاد می شود در صورت پژوهش مجدد کارآفرینی سازمانی در صنعت نفت، این متغیرها را به عنوان متغیرهای تعدیلگر رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد مورد توجه قرار دهند.

## منابع

- امیری، مجتبی و نائیجی، محمد جواد (۱۳۸۹). شاخص‌های مدیریت راهبردی، راهبرد رقابتی و کارآفرینی شرکتی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱۰، صص ۱۵۵-۱۷۱.
- حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص ۷۳-۳۱.
- دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۹۱). "پژوهشی پیرامون عوامل موثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور"، پی‌اورد سلامت، شماره ۱، صص ۳۳-۲۲.
- قاسمیه، رحیم و عبدالهی، حسن (۱۳۹۱). تبیین رابطه‌ی اقدامات کارآفرینانه‌ی شرکتی بر عملکرد سازمانی (یک مطالعه‌ی تجربی)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۲۷-۴۶.
- Adams, B. & Sykes, V. (2003). Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, Vol.2, No.3, 418- 424.
- Aktan, B., & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: a case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antoncic, J.A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Balan, P., & Lindsay, N. (2010). Innovation capability, entrepreneurial orientation and Performance in Australian hotels: An empirical study. Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- Bratnicki, M. (2005), "Organizational entrepreneurship: theoretical



- background, some empirical tests, and directions for future research”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-33.
- Bulut, Z., & Yilmaz, H. (2008). Determination of landscape beauties through visual quality assessment method: a case study for Kemaliye (Erzincan/Turkey). *Environmental monitoring and assessment*, 141(1-3), 121-129.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers’ ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*. Vol, 32, pp:193- 201.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76.
- Chesbrough, H. W. (2005), ‘Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology’. Harvard Business School Press, pp. 1–227.
- Fox, J. M. (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension (Doctoral dissertation, Ohio State University).
- Haar, J. M. & White, B. J (2013), Corporate entrepreneurship and information technology towards employee retention: a study of New Zealand firms. *Human Resource Management Journal*, Vol 23, no 1, pp:109- 125.
- Hayton, J. C. (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, Vol, 15. Pp: 21- 41.
- Heinonen, J., Korvela, K. (2006). How About Measuring Intrapreneurship?. *Turku School of Economics and Business Administration*, Finland.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*.3
- 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.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Jimens, J. D., Sanz Valle, R., Hernandez Espillardo, M., (2008), "Fostering Innovation the Role of Market Orientation and Organizational Learning" *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No 3, pp: 389-412.
- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. B. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), p163.
- Kuratko, Donald F & Goldsby, Michael G (2004). " Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship ", *Journal of Business Ethics* 55: 13–30.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367-382.
- Mohamad, O ; Ramayah, T; Puspowarsito, H ; Natalis, D & Saerang, D. P. E (2011). "Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator". *The IUP Journal of Management Research*, Vol. X, No. 3, PP: 7- 27.
- Rutherford, Matthew W. & Holt, Daniel T.(2007) "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 Iss: 3, pp.429 - 446
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Rocha, H. ; Birkinshaw, J. (2007), *Entrepreneurship Safari: A Phenomenon-Driven Search for Meaning*. the essence of knowledge. now Publishers Inc.
- Samad, S. (2012), *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 57, PP: 486- 493.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2003). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shepherd, D; Covin, G.F; Kuratko F.D. (2008). "Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process", *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.

- Villiers-Scheepers, M. J. D. (2012), Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, Vol. 24, No. 5, PP: 400-424.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 537-554.
- Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: and assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 33 (3), 761-787.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- Zehir, C.; Muceldili, B. & Zehir, S., (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No, 58, pp: 924 – 933.

