

بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران

سوسن قناتی^۱ - اسداله کردنائیج^{۲*} - حمیدرضا یزدانی^۳

۱. فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، پردیس قم دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۲۹، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۷/۱۷)

چکیده

یکی از ابزارهای راهبردی و کلیدی در راه توسعه اقتصادی و تضمین اشتغال پایدار در جوامع امروزی، وجود دانشگاه کارآفرین در سطح آموزش عالی است. هنگامی که دانشگاهی می‌خواهد به سمت کارآفرینی حرکت کند، باید فرهنگ کل دانشگاه به فضای کارآفرینانه تبدیل شود. به عبارت دیگر دانشگاه کارآفرین نیازمند یک فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بوده و برهمین اساس این تحقیق در صدد آن است تا به بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران بپردازد. روش تحقیق استفاده شده، روش توصیفی از شاخه‌ی پیمایشی است. داده‌های تحقیق با پرسش‌نامه انجام شده و برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و شناسایی نقاط ضعف و قوت از آزمون‌های علامت و تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. جامعه‌ی آماری تحقیق مدیران و کارشناسان دانشکده‌های دانشگاه تهران بالغ بر ۱۵۳۶ نفر هستند. تعداد کارشناسان رسمی در واحدهای ستادی و دانشکده‌ها ۱۱۹۱ نفر و تعداد مدیران برابر با ۳۴۵ نفر بوده است. تعداد نمونه‌ی محاسبه شده برابر با ۲۰۳ بوده اما در نهایت تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه برگشت داده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. تنها دو بعد تفریح و سرگرمی، و ارزش‌مندی کار در وضعیت مطلوب بوده و سایر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شامل جسارت، تحمل انحراف خلاق، آینده‌نگری جسورانه، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش‌گام، تحمل شنیدن اظهارنظرهای مخالف در وضعیتی نامطلوب هستند.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، پارادایم‌های دانشگاهی، دانشگاه کارآفرین، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

مقدمه

پیدایش فناوری‌های نوین، پارادایم‌ها و دیدگاه‌های جدید در آموزش عالی و به تبع آن تغییر نقش دانشگاه‌ها و تدوین رسالت‌های نوین در آموزش عالی، موجب شده است تا موسسه‌های آموزش عالی به تکاپو افتاده و برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و متغیر کنونی اقدام‌هایی انجام دهند. مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده‌ی جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی جمعیت شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، دگرگونی انتظارات اجتماعی و پیدایش رقیبان غیردانشگاهی در حوزه‌ی آموزش عالی، تغییرهای بنیادی در بازار کار و مواردی از این نوع، ضرورت بهبود و بازسازی سازمان‌های آموزش عالی را آشکار می‌کند. "اتزکویتز" پارادایم‌های دانشگاهی را به سه دسته شامل دانشگاه آموزشی، دانشگاه تحقیقاتی و دانشگاه کارآفرین تقسیم می‌کند (Etzkowitz, 2004, p. 67).

بیان مساله

در نظام آموزش عالی مهم‌ترین ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین برخورداری از فرهنگ سازمانی کارآفرینانه است. از آنجا که لازمه‌ی وجود فرهنگ کارآفرینانه داشتن فضای مساعد برای نوآوری و پاسخ‌گویی خلاق به نیازهای محیطی به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌نیاز تحقق الگوی دانشگاه کارآفرین و بستر فعالیت‌های کارآفرینانه است، باید دانشگاه‌ها را بسترسازی کرد، تا هم‌چنان در متن تحول‌ها بمانند، رشد کنند و محل همکاری پژوهش‌گران و استادان و جایگاهی مهم برای پژوهش و آموزش باشند (Ropke, 1998, p. 2).

براساس مطالب بیان شده، سوال تحقیق این است که آیا فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران کارآفرینانه است و در پی آن، درصدد است که براساس شاخص‌های ده‌گانه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک‌گوایر^۱ به بررسی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دانشگاه تهران پردازد.

1. Mc Guire

مروری بر پیشینه‌ی تحقیق

دانشگاه‌ها چگونه کارآفرین می‌شوند

یکی از محورهای مهمی که در بحث دانشگاه کارآفرین وجود دارد، بحث چگونگی کارآفرین شدن و انجام اقدام‌های کارآفرینانه توسط دانشگاه است. پنج شاخص کلیدی برای کارآفرین شدن دانشگاه وجود دارد که عبارتند از: ساختار منعطف، فرهنگ کارآفرینانه‌ی منسجم، تعامل مستمر با محیط، چشم‌انداز مشترک و راهبرد آینده‌نگر و توجه به نیروی انسانی (کردنائیج، ۱۳۸۴، ص ۲۹). دانشگاه برای کارآفرین شدن باید فرهنگ کارآفرینانه را در خود نهادینه کند (Clark, 1998, p1-2).

فرهنگ سازمانی

تاکنون تعاریف متعدد و گوناگونی از فرهنگ سازمانی ارائه شده اما بی‌شک مهم‌ترین تعاریف مربوط به شاین، هافستد، هچ و وارن بنیس است. از نظر "شاین"، فرهنگ الگویی از فرض‌های بنیادی یا اساسی بوده و بر اثر اندوختن تجربه از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یک‌پارچگی درونی، از سوی گروهی معین از انسان‌ها ایجاد، کشف و یا پرورده شده‌اند (Tolfo & Wazlawick, 2008 Schein, 1985 ; Yilmaz & Ergun, 2008).

فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

در این بخش ابتدا تعاریفی از فرهنگ کارآفرینانه از دیدگاه صاحب‌نظران کارآفرینی ارائه شده و سپس با چارچوب فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک‌گوایر تطبیق داده می‌شود.

فرهنگ کورنوال و پرلمن برای سازمان‌های کارآفرینانه

کورنوال و پرلمن سازمان‌های کارآفرینانه را با خطرپذیری و تمرکز بر آینده و مرزهای سازمانی منعطف و ارتباط‌های باز و مکرر در تمامی جهات توصیف می‌کنند (Cornwall & Perlman, 1990, p77). این دو محقق ۱۰ ویژگی یک فرهنگ برای کارآفرینی سازمانی را ارائه می‌دهند که به‌طور عمده شامل این موارد می‌شود. (۱) خطرپذیری (۲) کسب احترام، به این مفهوم که سازمان در آنچه برای آن بر پا شده است، آنچه که

انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن و نیز به دلیل چگونگی تلاش‌های نادر و مشارکت افرادی که در آنجا کار می‌کنند، منحصر به فرد است. (۳) نظام اخلاقی مبتنی بر یک پارچگی، اعتماد کردن و قابل قبول بودن. افراد در سازمان مجبور هستند رفتار صحیح داشته باشند. (۴) افراد، دانستن این امر که افراد برای مشارکت در آن چه که برای سازمان مهم است ترغیب می‌شوند، نه این که کنار گذاشته شوند. (۵) تعهد احساسی، قدردانی و احترام زیاد تا حد تعصب. افراد اجازه دارند در مورد آن چه که آن‌ها انجام می‌دهند، احساس قوی داشته باشند و آن را به صورت شفاف و بارز به یک‌دیگر منتقل کنند. (۶) کار تفریح است، افراد فکر می‌کنند که "ما باید تا آنجا که می‌توانیم از انجام این کار لذت ببریم، وقت و سرمایه‌ی زیادی را از خودمان در این کار خرج می‌کنیم". (۷) رهبری در تمام سطوح، اجازه‌ی آزادی دادن و فراهم کردن موقعیت رهبری برای همه در تمامی سطوح. (۸) ارج نهادن به بردها (پیروزی‌ها)، هر کاری که سازمان می‌کند باید برای مشتریان و کارکنانش ارزشمند باشد. مشتریان باید محصولات و کالاهایی را دریافت کنند که برای زندگی‌شان با معنی و ارزشمند است. کارکنان در تمامی سطوح باید کاری را انجام دهند که برایش ارزش قابل هستند و ارزش آن حتی بیش از حقوقی باشد که دریافت می‌کنند. (۹) توجه پی‌گیر به جزییات، افراد، ساختار و فرایند، اعضای سازمان معتقدند که اگر چیزی درست کار نمی‌کند باید تعمیر شود و اگر چیزی خوب کار می‌کند، باید پیشرفت کند. (۱۰) اثربخشی و کارایی، سازمان کارآفرین برای اجرای کارها و فعالیت‌های روزانه‌اش نظم و ترتیب دارد و در عین حال اجازه‌ی نوآوری و خطرپذیری را هم می‌دهد (Cornwall and Perlman, 1990, P78).

فرهنگ کارآفرینانه وین اسلو

وین اسلو بیان می‌کند که یک فرهنگ کارآفرینانه ۶ ویژگی معین و مشخص دارد که اساساً شامل موارد زیر است: (۱) احساس‌ها، هیجان و برانگیختگی (۲) توجه و نگرانی نسبت به محصولات و مشتریان، بیش از تاکید بر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های شخصی، مالی و موضوع‌های قانونی. (۳) تمرکز بر این که کار حتماً انجام شود. (۴) خودانگیختگی، تجربه کردن و روحیه‌ی اعتماد به نفس. (۵) اعتماد رهبران به شایستگی و قابلیت افراد.

(۶) رفتار افراد به نحوی است که فردی که خود را وقف ایجاد و حل مشکلات می‌کند، جسور، مورد سوال، طرفدار جدل، سنت شکن، گستاخ، و تجربه طلب به نظر می‌رسد (Winslow, 1990, p. 259). وین اسلو اضافه می‌کند که در فرهنگ کارآفرینانه رفتار گستاخانه هم اتفاق می‌افتد و هم اجازه اتفاق افتادن به آن داده می‌شود.

محیط‌های ایستا در مقابل محیط‌های خلاق احوال

احوال توصیفی را برای یک محیط کارآفرینانه ارائه می‌دهد که معتقد به تحریک افراد برای خلاقیت است. او ۱۰ ویژگی و بُعد را ارائه می‌دهد، که براساس آن سازمان‌ها را می‌توان در یک مجموعه‌ای از ضعیف‌ترین درجه (که به آن محیط ایستا گفته می‌شود) تا بالاترین درجه (محیط خلاق) طبقه‌بندی کرد (Ekvall summarized in Gundry, , Kickul , and Prather, 1994, p34).

(۱) چالش و مبارزه طلبی - آن حدی که کارکنان در عملیات و کارهای روزانه درگیر می‌شوند و کار برای توسعه‌اش نیاز به آن افراد دارد. (۲) استقلال - آن حدی که به افراد آزادی عمل و اختیار در مشخص کردن و اجرای کارهایشان داده می‌شود. (۳) پویایی - تا آن حدی که، سازمان فعال است و کارکنان هستند و آهنگ سرعت را طاقت فرسا می‌پندارند یا آن را سرعت کامل تلقی می‌کنند. (۴) اعتماد و صراحت (محدودیت نداشتن) - حدی که کارکنان احساس‌های سالم را در روابط کاری‌شان تجربه می‌کنند. وقتی که اعتماد بالاست، عقاید جدید به آسانی بروز پیدا می‌کند. (۵) زمان تفکر - برای کارکنان و برای توسعه دادن به عقاید جدیدشان. (۶) شوخ طبعی و سرگرمی - آن درجه‌ای که خود انگیختگی (خودجوشی) وجود دارد و کارکنان راحت و آسوده هستند و صدای طنز و خنده می‌تواند به گوش برسد. (۷) تعارض - کارکنان در حد کمی درگیر تضادها و ستیزه جویی با یکدیگر می‌شوند. (۸) حمایت ایده - به نحوی که ایده‌های جدید دریافت و عمل می‌شوند. (۹) مناظره (بحث و گفت‌وگو) - درجه‌ای که در آن کارکنان برای شرکت فعال در بحث و گفت‌وگو احساس راحتی می‌کنند. درجه‌ای که دیدگاه‌های اقلیت با صداقت و صراحت و به آسانی بیان شده و گوش فرا داده می‌شود. (۱۰) خطرپذیری - درجه‌ای که کارکنان ابهام‌ها را تحمل کرده و در تلاش برای ایجاد ایده‌های جدید از

اشتباه نمی‌هراسند (Ekvall Summarized In Gundry; Kickul and Prather, 1994).

الگوی سطحی کارآفرینی در مقابل الگوی عمقی سانه

سانه براساس مطالعه‌ی عمقی که در ۴ شرکت امریکایی بزرگ انجام داد، دو الگوی مشخص از کارآفرینی را ارائه کرد (Sathe, 1988, p. 390). الگوی اول یعنی الگوی سطحی در شرکت‌هایی یافت شد که توجه مدیران ارشد به نوآوری و کسب و کار تجاری جدید بسیار مهم بود. دومین الگو، الگوی عمقی در جایی یافت شد که کارآفرینی یک ارزش مشترک بسیار مهم بود. الگوی عمقی، فرهنگ کارآفرینانه‌ای را توصیف می‌کند که در خدمت شکل دادن رفتارها، سیاست‌ها و تصمیم‌هایی در تاریخ شرکت‌ها بوده و پیوسته این تصمیم‌ها و سیاست‌ها در طول یک دوره‌ی بلند زمانی، کارآفرینانه بوده است (Ibid). سانه ویژگی‌های مشخص شرکت‌هایی با الگوی عمیق کارآفرینانه را توصیف کرد و آن‌ها را در مقابل ویژگی‌هایی با الگوهای سطحی به شرح زیر قرار داد:

(۱) **خودگزینی:** در شرکت‌های کارآفرینی با الگوی سطحی، کارآفرینان داخلی از داخل یا خارج از شرکت‌ها تعیین و منصوب می‌شوند. آن‌ها توسط مدیریت ارشد برای اجرای پروژه‌ها در شعبه‌هایی که نیازمند تغییرها و کسب و کارهای جدید هستند، انتخاب می‌شوند (Sathe, 1988, p. 395). سانه به این نتیجه رسید که کارآفرینان منصوب شده در دو شرکت که دارای الگوی سطحی بوده‌اند، از نقطه‌نظر دانش آن‌ها در مورد پروژه و یقین‌شان به این که تلاش و کوشش آن‌ها موفقیت‌آمیز خواهد بود، با یک‌دیگر فرق داشتند. اما در دو شرکت با الگوی عمیق، کارآفرینان داخلی خودشان انتخاب می‌شوند و در نقش‌های کارآفرینانه خودجوش هستند. سانه به این نتیجه رسید که در شرکت‌های با الگوی عمقی، کارآفرینان داخلی دانش بالایی از پروژه‌های کارآفرینانه دارند و در مورد کسب موفقیت بسیار متعهد هستند. او بدین نحو شرح می‌دهد که چگونه فرهنگ به فرایند خودگزینی در شرکت‌های الگوی عمقی مربوط می‌شود.

(۱) **با به اشتراک گذاشتن وسیع و عمیق این ارزش، یعنی کارآفرینی نیاز کمی به کارآفرینی انتصابی یا کارآفرینان منصوب دارد.** مدیران اجتماعی شده در چنین فرهنگی کسانی هستند که از دیرباز در کارشان آن‌چنان مستعد دریافت فرصت‌های ناپیدا بودند، که

آن‌ها را کارآفرینان برجسته‌ای کند. (۲) **انگیزه‌های درونی (ذاتی):** در الگوهای عمقی به پول به‌عنوان محرک اصلی (اولیه) کارآفرینان در این شرکت‌ها نگاه نمی‌شود (Sathe, 1988, p. 396). کارآفرینان با شناسایی موقعیت‌های بالاتر و فرصت‌های اضافی برای درگیر شدن در کارآفرینی تشویق می‌شوند (Ibid). در الگوهای سطحی کارآفرینان داخلی، پول و انتصاب‌ها را به‌عنوان یک محرک اولیه و اصلی می‌بینند. (۳) **یادگیری از شکست‌ها:** براساس نظر سازه‌ی طرز تلقی شرکت از شکست، اثر سرنوشت‌سازی بر انگیزه‌ی مدیران در ایجاد یک فعالیت کارآفرینانه دارد (Ibid). در شرکت‌های با الگوی عمقی به شکست به‌عنوان یک فرصت طبیعی برای یادگیری توجه می‌شود و الزاما به موضع‌گیری یا سرزنش منتهی نمی‌شود. در یک مصاحبه که توسط سازه با یکی از مدیران یک شرکت برجسته با الگوی عمقی به‌عمل آمده بود، وی اظهار می‌کند که "اگر در هر کسب‌وکاری که تلاش کردیم، موفق می‌شدیم باید اکنون یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا می‌شدیم. شکست یک امر عادی بوده و آن‌چه که اهمیت دارد این است که ما از آن شکست چه چیزی فرا می‌گیریم (Ibid). اما در شرکت‌های با الگوهای سطحی، کارآفرینان ترس شرکت‌شان از شکست را غیرمترقبه^۱ می‌دانند. سرزنش بر روی فرهنگ شرکت‌های الگوی سطحی بسیار تاثیرگذار بوده و شعارشان این است که هنجارشکنی نکنید. (۴) **تفویض اختیار و کنترل** (Ibid, p397): از آن‌جا که فعالیت کارآفرینانه اساسا نامطمئن است، شرکت‌ها با هر دو الگوی سطحی و عمقی برای پروژه‌های جدید و کسب‌وکار نظام‌های کنترلی کار گذاشتند. در حالی که شرکت‌های الگوی سطحی قابلیت سوددهی و عملی شدن پروژه‌ها را براساس تحلیل‌های مالی و بازار برآورد می‌کنند، شرکت‌ها با الگوی عمقی بیش از برآورد، به قضاوت در مورد تعهد و تقید کارآفرینان به اعضای شرکت تکیه می‌کنند. سازه اظهار می‌کند، که مدیران شرکت‌های با الگوهای عمیق در مواجهه با تصمیم‌های سخت در موقعیت‌های مشکل و نیز به‌هنگام تصمیم در مورد نحوه‌ی برخورد و مدت برخورد با مشکلات یک فلسفه‌ی مشخص داشتند و آن قضاوت و

1. Management by Gotcha

وفاداری کارآفرینانی است که در آن روز درگیر با آن مشکل بودند (تکیه بر افراد به جای تجزیه و تحلیل) (Sathe, 1988). (۵) ارتباط باز: در شرکت‌های با الگوی عمقی، مدیران اجرایی ارشد به طور کامل در جریان روند فعالیت‌های کارآفرینانه قرار می‌گیرند. برخی از پنهان کاری‌ها امکان دارد در سطوح پایین اتفاق بیافتد، اما هنجار و عرف، پنهان نکردن اطلاعات است. در شرکت‌های الگوهای سطحی شفافیت ارتباط‌ها فرق می‌کند (Sathe, 1988). (۶) نافرمانی: سانه دریافت که در شرکت‌های الگوهای سطحی فرمان‌های مدیران ارشد و نیز سرپیچی از آن‌ها قابل تحمل نیست. اما در شرکت‌های الگوهای عمقی، مدیران اجرایی به کارآفرینانی که قلمروشان را می‌شناسند و بعضی از سرپیچی‌ها را تحمل می‌کنند، اعتماد می‌کنند (Ibid). (۷) کاهش بودجه: در هر دو شرکت با الگوی عمقی و سطحی، وقت و بی‌وقت امکان دارد بودجه کاهش یابد که این موضوع بر فعالیت‌های کارآفرینانه اثر می‌گذارد. در شرکت‌های الگوهای سطحی، کارآفرینان اعتقاد دارند این چنین کاهش بودجه‌هایی به فعالیت‌های کارآفرینانه آسیب رسانده و سبب کاهش تعهد مدیران ارشد می‌شود. در شرکت‌های با الگوهای عمقی، کارآفرینان کاهش بودجه را موانع تاسف‌باری می‌دانند که با آن مواجه می‌شوند. سانه همانند وین اسلو یادآوری می‌کند که رفتار کارآفرینان گاه از آن‌چه نوعاً از اعضای سازمان در یک بورکراسی عظیم انتظار می‌رود منحرف می‌شود. در شرکت‌های الگوهای عمقی، مدیران اجرایی اعتقاد دارند که کارآفرینان توانا نیازمند دادن آزادی عمل به ایشان هستند. بنابراین برخی نافرمانی‌ها و خودسری‌ها قابل انتظار است. پیترز و واترمن و کورنوال و پرلمن پیشنهاد می‌کنند که مخفی کردن اطلاعات و پنهان کاری پروژه‌های کارآفرینانه جدای از دیگر هزینه‌ها یک خطای ضروری بوده (Cornwall & Periman, 1990; Peters and Waterman 1992) و جالب این‌که سانه نیز در می‌یابد که پنهان کاری در شرکت‌های الگوی عمقی، حداقل در پروژه‌های بزرگ، یک ناهنجاری است. در یک چنین شرکت‌هایی اطلاعات در مورد فعالیت‌های کارآفرینانه به صورت آزاد و به حد وفور جریان دارد و هیچ چیز از مدیران اجرایی پنهان نگه داشته نمی‌شود.

فرهنگ سازمانی کارآفرینانه موريس

از نظر موريس ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شامل ابعاد زیر است: ۱- فرهنگ قوی، ۲- تعهد به نوآوری، ۳- خطرپذیری و تحمل شکست و ۴- پیش فعالی (Morris, 1998, p.102).

چارچوب فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک گوایر

ابعاد ۱۰ گانه‌ی مک گوایر شامل جسارت، تحمل انحراف خلاق، آینده‌نگری جسورانه، ارزش‌مندی کار، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش‌گام، تحمل شنود اظهارنظرهای مخالف و تفریح و سرگرمی است. تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک گوایر براساس یک یا چند بعد پیشنهادی توسط تنی چند از صاحب‌نظران کارآفرینی (کورنوال و پرلمن، وین اسلو، اکوال، ساته و موريس) بوده و البته در بعضی موارد کاستی‌هایی نیز وجود دارد. به‌زعم مک گوایر جسارت سطحی است که در آن اعضای سازمان در تصمیم‌گیری و عمل به‌ویژه در ارتباط با کسب فرصت‌های بازار به آن ارج می‌نهند. اولویت دادن به کار جسورانه در شکل‌دهی (طراحی) محیط آینده به‌جای منفعل بودن، فعال بودن همراه با مقاوم بودن در جریان منابع حتی تحت شرایط ابهام، آزادی در انجام تغییر و عقیده بر این که بدون اعمال موشکافانه‌ی بالا هیچ نوع فعالیت سازمانی وجود نخواهد داشت. این بعد از ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک گوایر را می‌توان با سطحی از خودجوشی وین اسلو، پویایی اکوال، تفویض اختیار و کنترل ساته و پیش‌گامی موريس منطبق دانست. دومین شاخص فرهنگ سازمانی کارآفرینانه یعنی «تحمل انحراف خلاق» سطحی است که در آن، رویکردهای مخالف در کار را ارج می‌نهد و به‌ویژه اختلاف در عملکرد (رفتار) را با افراد توانا و خلاق که با وضع موجود به چالش و مبارزه بر می‌آیند، تحمل کرده و می‌پذیرد. اعتقاد بر این که نقش اساسی مدیریت، یافتن افراد توانا و نیز فراهم کردن شرایطی برای آنهاست که بتوانند کارآفرین باشند. این بعد را کورنوال و پرلمن به‌عنوان تعهد احساسی، وین اسلو به‌عنوان افراد کنجکاو، اکوال به‌منزله‌ی حمایت‌ایده، و ساته به‌منزله‌ی نافرمانی قلمداد می‌کند. آینده‌نگری جسورانه، سطحی است که در آن اعضای سازمان به ضربه زدن در رقابت ارج

می‌نهند، (همین‌طور نسبت به تازه‌واردها) و نیز نسبت به خشنودی و سنگربندی آن‌ها برخورداردی مناسب دارند. این توصیف را کورانونال و پرلمن با تعابیری هم‌چون احترام کسب شده و نیز تعهد احساسی، و وین اسلو به شور و هیجان یاد می‌کنند. ارزش‌مندی کار چهارمین بعد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مک‌گوایر است. سطحی که در آن اعضا معنی ویژه‌ی کار خود و نیز انجام آن کار را درک کرده و انجام کامل و دسترسی به اهداف و درخواست استقلال در کار و آزادی از قید بورکراسی را ارج می‌نهند. در حالی که از دیدگاه کورنوال و پرلمن ارج نهادن به بردها و پیروزی‌ها از یک سو و رهبری در تمامی سطوح از سوی دیگر ارزش‌مندی کار محسوب می‌شود، وین اسلو انجام کامل کار رهبران و اعتماد و شایستگی آن‌ها، اکوال چالش، استقلال و زمان تفکر، و سازه خود‌گزینی، انگیزه‌ی درونی و نیز تفویض اختیار و کنترل را ارزش‌مند بودن کار می‌پندارند. خطرپذیری سطحی است که در آن اعضا معتقدند که همه‌ی افراد باید خطرهای معقول در تمامی سطوح سازمانی انجام دهند. این که شکست خود منبع و مآخذی است برای یادگیری (به‌جای منبعی از شرم‌ساری) و سطحی که در آن اعضا معتقدند موفقیت‌ها و نیز شکست‌های هوش‌مندانه باید پاداش داده شود. کورنوال و پرلمن واژه‌ی خطر، اکوال خطرپذیری، و سازه و موریس نیز واژه‌ی یادگیری از شکست را با آن منطبق می‌دانند. بعد ششم ارتباط باز و مبتنی بر اعتماد است. سطحی که اعضا باور دارند ارتباط مکرر و باز با یک‌دیگر و با افراد خارج از سازمان داشته باشند و دسترسی به‌نسبت آزاد و همگانی به اطلاعات توسط همه‌ی افراد یک رویکرد شایسته و مناسب در کار است. این باور که عقاید و پیشنهادها می‌توانند از منابع متعددی شامل کارکنان در تمامی سطوح سازمان به‌دست آیند. سازه نیز از همین تعبیر استفاده کرده، اما اکوال اعتماد و صراحت را منطبق این بعد می‌شناسد. همکاری و تشریک مساعی، سطحی که افراد دست‌یابی به اهداف را با تلاش‌های جمعی یا گروهی و توسط تشریک مساعی با دیگری ارج می‌نهند. کورنوال و پرلمن واژه‌ی افراد^۱ و اکوال واژه‌ی تعارض^۱ را برای این توصیف مناسب می‌دانند. نوآوری

1. People

پیش‌گام، شاخص دیگر مک‌گوایر است. سطحی که اعضا در می‌یابند کار و فعالیت جلوتر (پیشگام‌تر) از مشتری، مناسب‌تر و منطقی‌تر از این است که نیازهای فعلی و یا ظاهری مشتری را برآورده کنند. عقیده بر این که نوآوری فعال ابزار شایسته و مناسبی برای بقای سازمان و شکوفایی آن است. کورنوال و پرلمن آن را توجه مستمر و نیز ارج نهادن به منافع مشتریان تعبیر می‌کنند، در حالی که وین اسلو توجه به محصولات و مورس آن را تعهد به نوآوری و پیش‌گامی تعبیر می‌کنند. شاخص تحمل شنیدن نقطه‌نظرهای مخالف از نظر مک‌گوایر سطحی است که در آن افراد اعتقاد دارند، اجازه دادن به افراد برای بیان نارضایتی‌های‌شان برای بهبود و اصلاح سازمان راه مناسب‌تری است تا تحمل خاموشی یا ترک سازمان و نیز، سطحی که در آن حفظ افراد بردبار مناسب‌تر است، گرچه انجام این کار نیازمند راه‌حل‌های ابداعی غیرمعمول باشد. وین اسلو شایستگی و اعتماد به رهبری و نیز احوال بحث و گفت‌وگو را منطبق با این شاخص می‌پندارند. آخرین شاخص مک‌گوایر یعنی تفریح و سرگرمی آن سطحی است که اعضا به تفریح ارج می‌نهند و معتقدند که تفریح در کار با کارکنان هم‌جنس مناسب بوده و باور این که فعالیت‌ها و سرگرمی‌های عملی راه‌حل مناسبی برای حل مشکلات و تلاش در ایجاد امکانات جدید بوده، هم‌چنین در اندیشه‌ی کورنوال و پرلمن کار سرگرمی است. در حالی که وین اسلو خودانگیزی و احوال شوخ‌طبعی و تفریح را منطبق با این توصیف‌ها می‌پندارند (McGuire, S.J., 2003, p78-79).

در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از دیدگاه صاحب‌نظران کارآفرینی به تصویر کشیده شده است. با توجه به ابعاد و تعاریف بیان شده در جدول شماره (۱) و مقایسه‌ی آن‌ها با یک‌دیگر، ابعاد مشترک به شرح زیر است: خطر (۶ مورد)، اعتماد (۵ مورد)، کار به‌عنوان تفریح (۳ مورد).

جدول ۱. ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از دیدگاه صاحب‌نظران کارآفرینی

نام محقق	ابعاد ذکر شده فرهنگ سازمانی کارآفرینانه
کورنوال و پرلمن (۱۹۹۰)	خطرپذیری، کسب احترام، نظام اخلاقی مبتنی بر یک‌پارچگی، اعتماد کردن و قابل قبول بودن، افراد، تعهد احساسی، کار به‌عنوان تفریح، رهبری در تمام سطوح، ارج نهادن بر بردها، توجه بی‌گیر به جزییات، افراد و ساختار و فرایند، اثربخشی و کارایی
وین اسلو (۱۹۹۰)	احساسات، هیجان و برانگیختگی، توجه و نگرانی نسبت به محصولات و مشتریان، بیش از تاکید بر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های شخصی، مالی و قانونی، تمرکز بر این‌که کار به‌طور حتم انجام شود، خود انگیختگی، تجربه کردن و روحیه اعتماد به نفس، اعتماد رهبران به شایستگی و قابلیت افراد، رفتار افراد به نحو جسورانه، مورد سوال، طرفدار جدل، سنت شکن، گستاخ و تجربه‌طلب
اکوال (۱۹۹۴)	چالش و مبارزه‌طلبی، استقلال، پویایی، اعتماد و صراحت، زمان تفکر، شوخ طبعی و سرگرمی، تعارض، حمایت ایده، مناظره، خطرپذیری،
ساته (۱۹۸۸)	الگوی سطحی کارآفرینی: خود‌گزینی، الگوی عمقی کارآفرینی: پا به اشتراک گذاشتن وسیع و عمیق، انگیزه‌های درونی، یادگیری از شکست‌ها، تفویض اختیار و کنترل، ارتباط باز، نافرمانی، کاهش بودجه
موریس (۱۹۹۸)	فرهنگ قوی، تعهد به نوآوری، خطرپذیری و تحمل شکست، پیش‌فعالی
مک گوایر (۲۰۰۳)	جسارت، تحمل انحراف خلاق، آینده‌نگری جسورانه، ارزش‌مندی کار، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش‌گام، تحمل شنود اظهارنظرهای مخالف، تفریح و سرگرمی

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه از پرسش‌نامه‌ی مک گوایر که مشتمل بر ۷۸ سوال بوده و طی تحقیقی در سال ۲۰۰۳ در دانشگاه جرج واشینگتن طراحی شده است، استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه، در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده و به تایید صاحب‌نظران کارآفرینی رسیده است. برای سنجش پایایی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در یک نمونه‌ی ۳۰‌تایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ فرهنگ سازمانی کارآفرینانه برابر با ۸۷ درصد و برای ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به ترتیب برای جسارت (۹۰درصد)، تحمل انحراف

خلاق (۸۶ درصد)، آینده‌نگری جسورانه (۷۱ درصد)، ارزش‌مندی کار (۷۶ درصد)، خطرپذیری (۸۱ درصد)، ارتباط باز (۷۹ درصد)، تشریک مساعی (۷۰ درصد)، نوآوری پیش‌گام (۹۵ درصد)، تحمل شنیدن اظهارنظرهای مخالف (۷۳ درصد) و تفریح و سرگرمی (۸۹ درصد) بوده است.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق در قالب یک فرضیه اصلی و ۱۰ فرضیه فرعی تبیین شده است که عبارتند از:

فرضیه اصلی: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دانشگاه تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

فرضیه‌های فرعی: ابعاد ۱۰ گانه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دانشگاه تهران (جسارت، تحمل انحراف خلاق، آینده‌نگری جسورانه، هدف‌مندی و ارزش‌مندی کار، خطرپذیری، ارتباط باز، همکاری و تشریک مساعی، نوآوری پیش‌گام، تحمل شنیدن اظهارنظرهای مخالف (کلام)، تفریح و سرگرمی در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جامعه‌ی آماری تحقیق مدیران و کارشناسان دانشکده‌های دانشگاه تهران بالغ بر ۱۵۳۶ نفر هستند. تعداد کارشناسان رسمی در واحدهای ستادی و دانشکده‌ها ۱۱۹۱ نفر و تعداد مدیران برابر با ۳۴۵ نفر بوده است. تعداد نمونه‌ی محاسبه شده برابر با ۲۰۳ بوده اما در نهایت تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه برگشت داده شده است. **روش نمونه‌گیری** استفاده شده، **نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب** بوده و براساس این روش نمونه‌گیری از کارشناسان تعداد ۱۲۵ پرسش‌نامه و از مدیران تعداد ۳۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است.

یافته‌های تحقیق

الف) آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

نتایج به‌دست آمده از آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان درباره‌ی جنسیت عبارت است از ۶۲/۸ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۳۷/۲ درصد پاسخ‌دهندگان مرد، درباره‌ی

تحصیلات ۶۸/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۰/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱/۴ درصد دارای مدرک دکتری، و نیز در مورد رده‌ی سنی ۱۰/۶ درصد پاسخ‌دهندگان کم‌تر از ۳۰ سال، ۵۳ درصد بین سنین ۴۰-۳۱، ۳۱/۳ درصد بین سنین ۵۰-۴۱، و ۵/۱ درصد در رده‌ی سنی بیش از ۵۰ سال قرار داشتند. توزیع سابقه‌ی خدمت کارکنان نیز بدین شرح است. ۱۰/۲ درصد کم‌تر از ۵ سال سابقه، ۲۴/۹ درصد بین ۱۰-۶ سال، ۱۶/۴ درصد بین ۱۵-۱۱، ۲۶/۸ درصد بین ۲۰-۱۶، ۲۱/۷ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی کار داشتند. درباره‌ی سمت شغلی، بیش‌ترین توزیع با ۷۴/۹ درصد مربوط به کارشناسان و ۲۵/۱ درصد مربوط به مدیران می‌شد.

ب) آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق

جدول ۲. نتایج آزمون علامت و فریدمن ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه

نام متغیر	تعداد علامت‌های مثبت	مقدار آماره‌ی مشاهده شده	مقدار آماره‌ی جدول	رتبه‌ی آزمون علامت	نتیجه‌گیری
جسارت	۷۱	-۲,۸۴	۱,۶۴۵	۷	نامناسب
تحمل انحراف اخلاق	۴۹	-۱۲	۱,۶۴۵	۹	نامناسب
آینده‌نگری جسورانه	۵۴	-۵,۳۷	۱,۶۴۵	۸	نامناسب
ارزش‌مندی کار	۱۰۹	۲,۸۴	۱,۶۴۵	۲	مناسب
خطرپذیری	۴۲	-۷,۱۶	۱,۶۴۵	۱۰	نامناسب
ارتباط باز	۸۵	-۰,۷۵	۱,۶۴۵	۳	نامناسب
همکاری و تشریک مساعی	۷۸	-۱,۷۹	۱,۶۴۵	۵	نامناسب
نوآوری پیش‌گام	۸۰	-۱,۴۹	۱,۶۴۵	۴	نامناسب
تحمل شهود نقطه نظرات مخالف (کلام)	۷۳	-۲,۵۴	۱,۶۴۵	۶	نامناسب
تفریح و سرگرمی	۱۱۵	۳,۷۳	۱,۶۴۵	۱	مناسب
فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۷۳	-۲,۵۴	۱,۶۴۵		نامناسب

بحث و نتیجه

با بررسی شاخص‌های ۱۰ گانه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و سپس بررسی و تطبیق آن با پرسش‌نامه‌های ارائه شده برای بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه

تهران، و براساس آزمون‌های علامت و فریدمن شاخص خطرپذیری نامناسب و رتبه ۱۰ را داراست و بدین ترتیب از کم‌ترین وضعیت مطلوب نسبت به سایر شاخص‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران برخوردار بوده و بیان‌گر این واقعیت است که کارکنان و مدیران رغبت چندانی به خطرپذیری در تصمیم‌گیری‌های خود ندارند.

اصولا ضرورت خطرپذیری از آن‌جا حاصل می‌شود که تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در بسیاری از وقت‌ها باید در شرایط ابهام و با بی‌اطمینانی اتخاذ شود، در این حالت تصمیم‌گیری احتیاج به خطرپذیری بالایی دارد. موریس ادعا می‌کند خطرپذیری و تحمل شکست، فرهنگ یک سازمان کارآفرینانه را از سایر فرهنگ‌ها متمایز می‌کند و شدت کارآفرینی با پذیرش شکست پیوند و رابطه دارد (Morris, 1998).

شاخص دیگر پس از خطرپذیری، تحمل انحراف خلاق در وضعیت نامناسب و در رتبه ۹ است. براساس مبانی نظری در این‌باره توجه به این نکته ضرورت دارد که اساسی‌ترین نقش مدیریت، یافتن افراد توانا و نیز فراهم کردن شرایطی برای آن‌هاست تا بتوانند کارآفرین باشند. در واقع براساس نتایج آزمون‌های آماری می‌توان چنین استنباط کرد که کارکنان در دانشگاه تهران به خلاق بودن تشویق نمی‌شوند و کارکنانی که وضع موجود را به چالش می‌کشند جایگاه خوبی ندارند. به‌طبع در این فضا افراد اجازه ندارند تا مشکلات مشابه را با راه‌های متفاوت حل کنند. آینده‌نگری جسورانه در وضعیت نامناسب و رتبه‌ی ۸ حاکی از این واقعیت است که دانشگاه مربوطه در مورد رقبای جدید خود به‌اندازه‌ی مطلوب محتاط و هوشیار نیست و در ارابه‌ی محصولات و خدمات‌های بهتر از رقبا، تلاشی نمی‌کند. درباره‌ی شاخص بعدی یعنی جسارت با توجه به وضعیت نامناسب و رتبه ۷ باید اذعان کرد که کارکنان دانشگاه تصمیم‌های جسورانه‌ای برای رونق و شکوفایی فرصت‌های بازار نمی‌گیرند، فرصت‌های جدید را تعقیب نمی‌کنند و به آسانی خودشان را با شرایط متغیر تطبیق نمی‌کنند. هم‌چنین در مورد بُعد دیگر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه یعنی کلام در وضعیت نامناسب و رتبه‌ی ۶، این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت زمانی که کارکنان دانشگاه مشکلاتی در کار می‌بینند، ترجیح می‌دهند آن مشکل را رها کرده و به‌جای آن به‌دنبال شغل دیگر در جای دیگری بگردند. افراد ناراضی شفاف و راحت

صحبت نمی کنند و تلاشی برای بهبود موقعیت نمی کنند. بعد دیگر یعنی همکاری و تشریک مساعی با وضعیت نامناسب و رتبه ۵ بیان گر این واقعیت است که افراد در درون واحدهای دانشگاهی به واقع با یکدیگر همکاری نمی کنند و اعتقادی هم به کار تیمی ندارند. شاخص نوآوری پیش فعال براساس وضعیت نامناسب و رتبه ۴ نیز از شرایطی مشابه برخوردار است. در واقع در این شرایط سازمان پیشرفتی در زمینه خدماتها و تولیدهای مستمر و مداوم نخواهد داشت و نوآوری به عنوان راهی مناسب برای حل مشکلات قلمداد نمی شود. ارتباط باز شاخص دیگر در وضعیتی نامناسب و با رتبه ۳ بیان گر این واقعیت است که ایده های جدید به خوبی ارایه و یا دریافت نمی شوند. کارکنان دانشگاه اطلاعات خویش را در اختیار یکدیگر قرار نمی دهند و اعتقادی نیز به تسهیم گسترده اطلاعات بین کارکنان وجود ندارد.

پیشنهادها

در پایان برای ارتقا و بهبود وضعیت شاخص های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و براساس یافته های تحقیق به ترتیب پیشنهادهای زیر ارایه می شود.

۱. به مدیران و روسای دانشگاه تهران پیشنهاد می شود، شرایطی فراهم کنند تا کارکنان در تمامی سطوح به انجام خطرپذیری منطقی تشویق شوند تا خطرپذیری یک کیفیت مثبت قلمداد شود. سازمان عدم موفقیتها و اشتباهها را در پروسه نوآوری امری اجتنابناپذیر دانسته و این گونه شکستها را بپذیرد و نیز رویکردی استوار و قابل پیش بینی در انجام کسب و کار ارایه دهد.

۲. درباره تحمل انحراف خلاق پیشنهاد می شود، به کارکنان اجازه داده شود تا در مورد مسایل و مشکلات کنونی سازمان راه حل های متفاوتی را ارایه دهند و برای تغییر و بهبود قوانین تشویق شوند.

۳. هم چنین درباره آینده نگری جسورانه توصیه می شود مدیران با دیدی واقع بینانه رقبا را بشناسند، نسبت به آنها محتاط و هوشیار باشند و تلاش کنند در ارایه خدماتها بهتر از رقبای پیشی بگیرند. در زمینه شاخص جسارت توصیه می شود مدیران

- ارشد سازمان برای بهبود وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه جوی فراهم کنند تا تصمیم‌های جسورانه به تاخیر نیافتد و ایده‌های خوب به سرعت به اجرا در آیند. مدیران ارشد فرصت‌های جدید را به شدت تعقیب کرده و کارکنان به گونه‌ای پرورش یابند تا به آسانی خودشان را با شرایط متغیر تطبیق دهند.
۴. در مورد شاخص کلام، توصیه می‌شود، مدیران ارشد فضای سازمان را به گونه‌ای مهیا کنند تا کارکنان ناراضی شفاف صحبت کرده و برای بهبود موقعیت خویش تلاش کنند. اعتقاد روسا به حفظ کارکنان توانمند و خلاق سازمان به گونه‌ای باشد که حتی اگر مجبور شد، نیز برخی نیازهای منحصر به فرد آن‌ها را برآورده کند.
۵. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود تا برای تقویت روحیه همکاری و تشریک مساعی کارکنان به ارایه و تشویق کارهای گروهی ارج نهاده و افراد به همکاری درون واحدها ترغیب شوند و حتی افراد خارج از سازمان اعم از مشتری‌ها تا عرضه‌کنندگان و نیز شرکای خارج از دانشگاه نیز به دیده‌ی متحدانی ارزش‌مند نگریسته شوند.
۶. پیشنهاد می‌شود دانشگاه برای بهبود وضعیت نوآوری فعال به دنبال فرصت‌هایی باشد که هنوز مشتریان آن‌ها را در نظر نگرفته‌اند و این تفکر که نوآوری راه مناسبی برای حل مشکلات است، تقویت شود.
۷. در پایان درباره‌ی وضعیت نامناسب ارتباط‌ها باز پیشنهاد می‌شود، مدیران شرایط دسترسی آزاد افراد به منابع را مهیا کنند، ارتباط‌ها بین واحدهای مختلف کار در سازمان تقویت شود و کارکنان به در اختیار قرار دادن اطلاعات به صورت آزادانه تشویق شوند.

منابع

۱. کردنائیج، اسداله (۱۳۸۴)، "دانشگاه کارآفرین، آموزش عالی و نقش آن در ایجاد اشتغال"، مدیریت و توسعه، دوره هفتم، شماره ۲۶، ص ۳۳-۱۷.
2. Clark, Burton R.(1998), **Creating Entrepreneurial University: Pathways Of University Transformation**, Paris Entrepreneurial And Oxford, IAU And Elsevier Science.
3. Cornwall, J.R., and Baron Periman (1990). **Organizational Entrepreneurship**. Homewood, IL: Homewood.
4. Ekvall Summarized In L.K. Gundry, J.R. Kickul, and C.W. Prather (1994). "Building The Creative Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37.
5. Etzkowitz, H. (2004). "The Evolution Of The Entrepreneurial University", **International Journal Of Technology and Globalization**, Vol. 1, No.1, pp. 64-77.
6. McGuire, S.J.J. (2003). **Entrepreneurial organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation**, Phd Thesis, The George Washington University, 379 Pages.
7. Morrise, M.H. (1998). **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies**. Westport, CT: Quorum.
8. Peters, T. and Waterman, R. (1992). **Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties** (New York: Alfred A. Knopf).
9. Ropke, J. (1998). **The entrepreneurial university: Innovation, Academic knowledge creation and regional development in a globalized economy**, Department of economics, Philipps-universitat Marburg, Germany.
10. Sathe, V. (1988). "From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship" **Human Resource Management**, Vol. 27, No. 4. pp. 384- 411.
11. Sathe, Vijay. (1988). "A Model of Large-Firm Entrepreneurship", **Journal of Development Planning**, Vol. 18. pp. 37-56.
12. Schein, EH. (1985). **Organizational Culture and Leadership**, JohnWiley and Sons Inc.
13. Schulte, p. (2004). "The Entrepreneurial University: A Strategy For Institutional Development" In **Higher Education in Europ, Entrepreneurial Studies In Higher Education (unesco Cepas)**, Vol XXIX, No. 2. pp.187-191.
14. Tolfo, Cand Wazlawick, R.S. (2008). The influence of Irganizational culture on the adoption of extreme programming, **Journal of Systems And software**, Vol 81, No.11, p.1955-1967.

15. Winslow, (1990). "The Issue of Motivating Entre (Intra) Preneurial Behavior", **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 24, pp. 256-262.
16. Yilmas, C. and Ergun, (2008). "Organizational culture and firm effectiveness", **Journal of world Business**, Vol. 43, No.3, pp.290-306.

