

## بررسی رابطه بین مهارت های کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان

دکتر سنجر سلاجقه<sup>۱</sup>، سمانه کریمی افشار<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> استادیار و مدیر گروه دکترای بخش مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

Salajeghe\_187@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

, 09131986405 [S\\_karimafshar@yahoo.com](mailto:S_karimafshar@yahoo.com)

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مهارت های کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان می باشد. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. متناسب با هدف تحقیق، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین شده است. جامعه آماری تحقیق ۲۲۸۱ نفر از کارکنان شاغل سازمان های دولتی شهر کرمان است که تعداد ۳۲۹ نفر از آن ها به عنوان نمونه با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری داده ها، دو پرسشنامه محقق ساخته است، که روایی آن ها با کسب نظرات اساتید دانشگاه تایید شد و پایایی آن ها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر مهارت های کارآفرینی ۰/۹۴ و کارآفرینی سازمانی ۰/۹۷۱ بدست آمد. داده های جمع آوری شده به دو شیوه توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن و ضریب رگرسیون) تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهشی حاکی از این است که فرضیه اصلی مورد تایید قرار گرفت. یعنی بین مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم (مثبت) وجود دارد. و در مورد مولفه های آن بین مهارت های مدیریتی، مهارت های فنی و مهارت های شخصی با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم (مثبت) وجود دارد. در پایان محدودیت های این پژوهش و پیشنهادات برای تحقیقات بیشتر در این زمینه ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** مهارت های کارآفرینی، مهارت های مدیریتی، مهارت های فنی، مهارت های شخصی و کارآفرینی سازمانی.

## مقدمه

سازمان های امروزی با تحولات و تهدیدات گسترده بین المللی روبرو شده اند که بقای آن ها را با خطر مواجه کرده و آنان برای بقای خود باید راه حل ها و روش های جدیدی را تدوین نموده و به نوآوری و خلاقیت مستمر بپردازند. با توجه به روند درحال تسلط در الگوی توسعه کشورها، که توسعه را بر مبنای دانش و قابلیت های انسانی عملی می داند پس استراتژی مناسب دستیابی به آن توسعه کارآفرینی است.

کارآفرینی در سراسر جهان امری سرزنده و پویا است. اقتصاددانان قبول دارند که کارآفرینی مسئول رقابت و نوآوری در جهان کسب و کار است. نوآوری های معرفی شده توسط کارآفرینان، فناوری ها، محصولات و خدمات صنایع موجود را به چالش می کشند (گاندری و کیگول<sup>۱</sup>، ترجمه فارسی، ۱۳۸۸: ۱۰).

کارآفرینی بعد از سال ۱۹۸۰ به طور گسترده مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفت و آن ها تلاش کردند تا کارآفرینی را وارد عرصه سازمانی کنند. پینکات<sup>۲</sup> کارآفرین سازمانی را کسی می داند که در داخل یک سازمان محصولات، فعالیت ها، فناوری های جدید را کشف می کند و به بهره برداری می رساند (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۸).

کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصت ها و موقعیت ها و ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیت ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می شوند (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۲). از طرفی مدیران و کارکنان سازمان های امروز بایستی قابلیت ها و مهارت های چندگانه و متعددی دارا باشند. از این رو با بررسی مهارت های کارآفرینی (مهارت شخصی، مهارت مدیریتی، مهارت فنی) در افراد سعی در شناسایی کارآفرینان و کسانی است که مهارت های کارآفرینی در آن ها وجود دارد (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶: ۴۶).

سازمان ها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمان ها کمک می کند تا این انعطاف پذیری را به دست آورند و نیز کمک می کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشند و باعث نهادینه شدن خلاقیت در سازمان می شود. سازمان ها برای بقا در عرصه رقابت نیازمند شناسایی راه های تغییر و تحول و بررسی مشکلات موجود در این زمینه می باشند.

اینکه چرا برخی از کارکنان نسبت به دیگران کارآمدتر هستند، چرا بعضی از سازمان ها کارآمدتر از دیگر سازمان ها هستند و یا این که چرا برخی از کشور ها بر کشور های دیگر پیشی بسته اند، نیاز به پاسخ دارد. یافتن پاسخ برای این گونه پرسش ها و توجه به این مطلب که کارآفرینی به ویژه در سازمان های دولتی چندان مورد توجه قرار نگرفته است، نیازمند بررسی و تحقیق است. بنابراین سوالی که در این سال ها به دفعات تکرار شده این است که آیا بین مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی رابطه وجود دارد؟

## مروری بر ادبیات موضوع

مهارت به اجرای یک وظیفه خاص (Marrelli et al., 2005:536) و یا به طور عام، به توفیق یا رفتارهایی گفته می شوند که به واسطه ی عمل یا آموزش به دست می آیند (Chong & Cheah, 2009:5). مهارت کارآفرینی توانایی فردی شخصی برای بهره برداری از یک ایده و خلق یک مؤسسه (بزرگ یا کوچک) نه فقط برای اهداف شخصی بلکه برای اهداف و مقاصد توسعه ای و اجتماعی باشد. تعاریف رسمی، مهارت های کارآفرینی را به عنوان توانایی اعتقاد داشتن به خود، جسارت، سرسختی، شور و حرارت، همدلی، تحمل پذیرفتن نصیحت، دستیابی سریع به نتایج، مهارت دیداری و توانایی شناسایی فرصت ها توصیف می کنند. کیلبی<sup>۳</sup> (۱۹۷۱) بیان می دارد که «ارائه مهارت های کارآفرینی، دربرگیرنده تشخیص فرصت های اقتصادی، تکنولوژیکی و نوآوری های سازمانی، به دست آوردن نتیجه از منابع کمیاب، پذیرفتن مسئولیت برای مدیریت داخلی و برای پیشرفت های خارجی سازمان در همه جنبه ها باشد» (Adeyemo, 2009:58).

<sup>۱</sup>. Gandry & Kykul .

<sup>۲</sup>. Pinchot .

<sup>۳</sup>. Kilby .

به اعتقاد اسمیلور<sup>۱</sup>، مهارت های کارآفرینی شامل آن دسته از فعالیت ها یا دانش عملیاتی است که برای استقرار و اداره یک کسب و کار اقتصادی موفق مورد نیاز است. چنین دانشی می تواند شامل علوم مالی، حسابداری، بازاریابی یا تولید باشد. دکین و فرل<sup>۲</sup> مهم ترین «مهارت های کارآفرینی» را در سه گروه مهارت های فردی، بین فردی و فرآیندی به شرح زیر طبقه بندی می کنند:

۱- مهارت های فردی: شامل نوآوری، ابتکار، ریسک پذیری، توانایی بررسی موضوعات ناشناخته، پذیرش چالش ها، مسئولیت پذیری، جست و جوی فرصت ها در تغییر و تحولات.

۲- مهارت های بین فردی: شامل تعامل مؤثر با دیگران، برقرار کردن ارتباط مؤثر، مذاکره کردن، تأثیرگذاری و تظاهرات رهبری.

۳- مهارت های فرآیندی: شامل توانایی طراحی و سازماندهی، توانایی تحلیل، ترکیب و ارزشیابی و توانایی اجرای طرح ها (دربان آستانه، ۱۳۹۱:۳۷).

اما طبقه بندی دیگری از مهارت های کارآفرینی وجود دارد که اغلب صاحب نظران حوزه کارآفرینی بر روی آن اتفاق نظر دارند. در این طبقه بندی مهارت های کارآفرینی را در قالب مهارت های سه گانه شخصی، مدیریتی و فنی تقسیم بندی می کنند.

۱- مهارت های شخصی: که در بردارنده ی مواردی از قبیل: کنترل و نظم درونی، ریسک پذیری، نوآوری، توانایی اداره ی تغییر، تغییر محوری، پافشاری، مقاومت، پشتکار و رهبری دوراندیشی دانست.

۲- مهارت های مدیریتی: که عبارتند از: برنامه ریزی و تعیین اهداف، تصمیم گیری، روابط انسانی، بازاریابی، مهارت های مالی و حسابداری و مدیریت، کنترل، مذاکره و مدیریت توسعه.

۳- مهارت های فنی: که عبارتند از: مهارت های نوشتاری، ارتباطات شفاهی یا ارتباطات کلامی، نظارت یا ارزیابی محیط، مدیریت کسب و کار، فناوری، مهارت شنیداری، توانایی سازمان دهی، ایجاد شبکه های مدیریت (مدیریت مشارکتی)، مربی گری، بازیگر و ایفا کننده ی نقش در تیم یا مهارت های تیم سازی (هیسریچ و پیترز<sup>۳</sup>، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳:۲۷).

در طول سی سال گذشته، به ویژه در دو دهه ی گذشته مفهوم کارآفرینی در سازمان های موجود تکامل یافته و با عناوین مختلفی از جمله، کارآفرینی سازمانی<sup>۴</sup>، کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی، و کارآفرینی راهبردی شناخته می شود. به نظر می رسد که کارآفرینی سازمانی بیش ترین توجه را نسبت به خود به عنوان یک مفهوم، جلب کرده است (Christensen, 2004:304).

فرض اصلی که مبنای ایده ی کارآفرینی سازمانی را تشکیل می دهد، این است که کارآفرینی سازمانی یک مقوله ی رفتاری است (Barringer & Bluedorn, 1999:422) و تمام شرکت ها بر روی پیوستاری که در یک سر آن مفهوم "بسیار محافظه کار" و در سمت دیگر آن "بسیار کارآفرین" واقع شده، قرار می گیرند. شرکت های کارآفرین، ریسک پذیر، نوآور و پیشگام هستند. در نقطه ی مقابل، شرکت های محافظه کار، ریسک گریز، نوآوری در سطح پایین و در حال "انتظار و منفعل" هستند (Antonic & Hisrich, 2004:521).

صمد آقایی (۱۳۷۸) «کارآفرینی سازمانی را فرایندی می داند که در آن، محصولات یا فرایندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می رسد یا به عبارت دیگر مجموعه فعالیت هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دست یابی به نتایج نوآوران برخوردار است». کارآفرینی سازمانی عبارت است از مجموعه تلاش هایی برای توسعه مزیت های رقابتی سازمان از طریق نوآوری و تغییرات معنی دار و نیز موازنه رقابت در یک صنعت می باشد (Ferreira, 2002:2).

صمدآقایی (۱۳۸۵) ویژگی های سازمان کارآفرین را اینگونه ذکر می کند:

ساختار، غیر متمرکز بودن، غیر رسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، در انحصار نبودن اطلاعات، گروهی بودن کارها، کنترل آسان و غیر رسمی، داشتن کارکنان توانمند، حمایت مدیریت، قدردانی مدیریت از افراد ریسک پذیر، تحمل کردن انحراف از

<sup>1</sup>. Smilor .

<sup>2</sup>. Deakins & Freel .

<sup>3</sup>. Hisrich & Peters .

<sup>4</sup>. Intrapreneurship .

قواعد کارکنان متولی طرح های کارآفرینانه، داشتن تنوع در حمایت های مالی مدیریت، حمایت مدیریت از طرح های کوچک آزمایشی، بکار گیری ایده های جدید کارکنان، تغذیه ی مالی برای شروع و حرکت طرح های نو و قدرت تصمیم گیری مدیریت. ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید «آنتونیک و هیسریچ»<sup>۱</sup> (۲۰۰۳): این دو محقق بعد از انجام بررسی ها و مطالعات فراوان در حله ی اول معتقدند که کارآفرینی سازمانی مفهومی چند بعدی بوده و در حله ی دوم شش بعد اساسی را برای این مفهوم در نظر گرفته اند که این ابعاد عبارتند از: نوآوری در فرایند و محصول/خدمات، خود تجدیدی، ریسک پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی (به نقل از تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵:۳۶).

کارآفرینی سازمانی شامل ایجاد محصول جدید، بهبود آن و رویه ها و روش های نو تولید می باشد. نایت<sup>۲</sup> ۱۹۹۷ توسعه یا ارتقای محصولات و خدمات و همچنین فنون و تکنولوژی ها در تولید را به عنوان بخشی از نوآوری سازمانی قرار داده و زهرا<sup>۳</sup> نوآوری محصول و کارآفرینی تکنولوژیکی را به عنوان نمود نوآوری شرکت های تولیدی در نظر می گیرد. تغییر شکل سازمان ها از طریق تجدید ایده های کلیدی است که سازمان بر مبنای آن ها بنا شده است، خودتجدیدی نام دارد که به معنای تغییر سازمان و استراتژیک می باشد و شامل تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، سازماندهی مجدد و ارائه تغییرات گسترده سیستمی جهت نوآوری می باشد. موسیکا<sup>۴</sup> و همکارانش به التزام سازمانی در تجدید مستمر کسب و کار، انطباق پذیری و انعطاف پذیری به عنوان ویژگی های مهم کارآفرینی اعتقاد دارند. استاپورد و بادن- فولر<sup>۵</sup> فعالیت های مربوط به تجدید سازمان های موجود را به عنوان یک عنصر کارآفرینی سازمانی می نگرند. بنابراین، خود تجدیدی را می توان یک بعد مهم کارآفرینی سازمانی مورد نظر قرار داد (Antonic & Hisrich, 2001:498). به نظر زهرا (۱۹۹۳) ریسک پذیری یعنی آرایش شرکت برای پشتیبانی از پروژه های نوآورانه، حتی وقتی که این فعالیت ها در عدم اطمینان انجام شود. به طور کلی، فعالیت هایی که می تواند توانایی شرکت را با تشخیص و بهره برداری از فرصت های بازار افزایش دهد تا در مقابل رقیبان خود پیشرو باشد، ریسک پذیری گفته می شود (Ergun et al., 2004:260). پیش قدم شدن به وسیله ی پیش بینی و پیگیری فرصت های کسب و کار جدید و همچنین به وسیله ی پیش بینی بازارهای جدید، پیشگامی نامیده می شود (Walter et al., 2006:549). پیشگامی مربوط به دیدگاه مدرنی است که شرکت ها، فعالانه به دنبال پیش بینی فرصت هایی برای توسعه و معرفی محصولات جدید برای به دست آوردن مزایای پیشگام و شکل دادن به رهبری محیط هستند (Hughes & Morgan, 2007:652; Chang et al., 2007:1005). رقابت تهاجمی معرف شدت تلاش های شرکت برای پیشرو بودن در عملکرد و تضعیف صنعت رقبا است (Hughes & Morgan, 2007:654; Lumpkin & Dess, 2001:433; Falbe et al., 1998:129). رقابت تهاجمی شدتی را نشان می دهد که یک شرکت، رقابت را انتخاب کرده و تلاش می کند از رقبا پیش بیافتد. تهاجم می تواند با بسیج منابع برای حمله ی مستقیم بر رقبا با هدف درهم شکستن بازار آن ها، یا تضعیف نقاط قوت رقابتی آن ها و یا ایجاد مزیت با شیوه های تهاجمی مداوم، ایجاد شود (Hughes & Morgan, 2007:654).

ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید فرهنگی و صفرزاده (۱۳۸۴): این دو محقق کارآفرینی سازمانی را فرآیندی دارای موارد: تولید، ایده، اجرا و بهره برداری از ایده می دانند.

«پال گامپرز<sup>۶</sup> و همکاران» (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «مهارت در برابر موفقیت در کارآفرینی و سرمایه گذاری» نشان دادند که مهارت عامل تعیین کننده مهم موفقیت کارآفرینان است. «وسالانین»<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه زندگی کارآفرینان و ارائه مدلی سازمانی برای آموزش کارآفرینی انجام داده اند و گزارشی را برای پیدا کردن عواملی که در شخصیت و موفقیت شخصی کارآفرین و مهارت های کارآفرینی دانشجویان دخیل می باشند را تهیه نموده اند. نتایج نشان داد که سن و تحصیلات پدر با مهارت های کارآفرینی دانشجویان رابطه مثبت معنی داری دارد و سطح تحصیلات مادر و تعداد اعضای خانواده با مهارت های

۱. Antonic & Hisrich .

۲. Knight .

۳. Zahra .

۴. Musyka .

۵. Stopford & Baden-fuller .

۶. Paul Gompers .

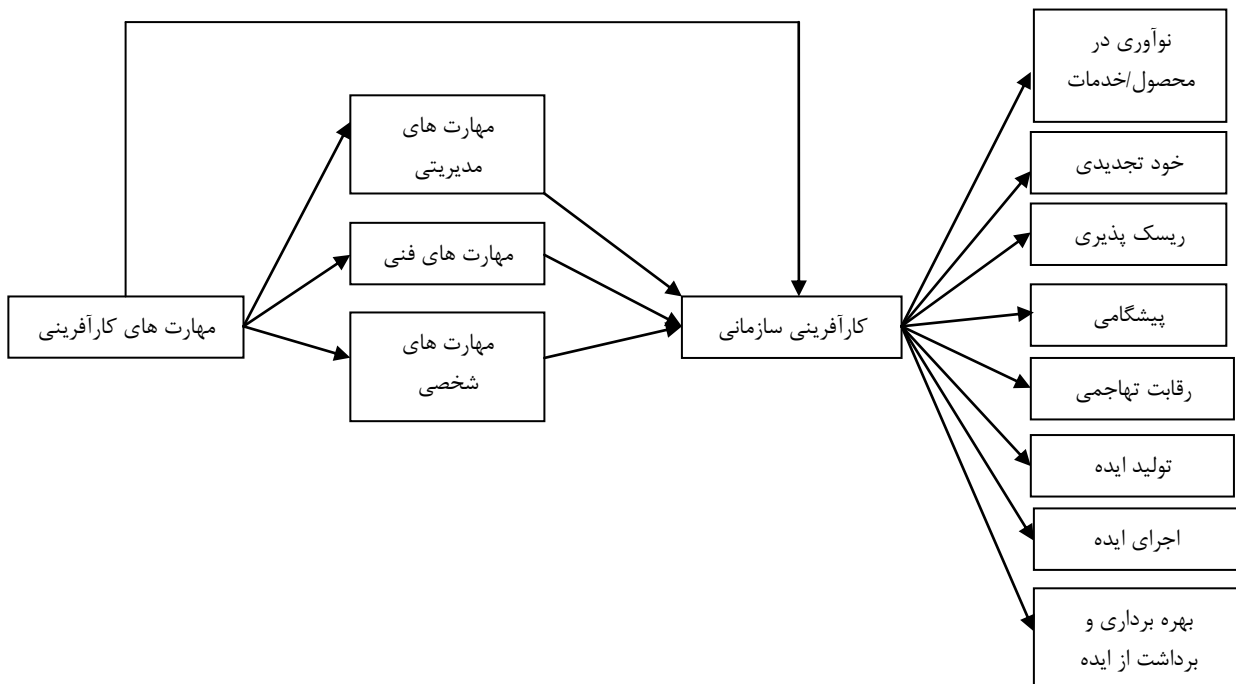
۷. Vesalanin .

کارآفرینی دانشجویان رابطه معنی داری ندارد. عبد الملکی و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله ی خود با عنوان بررسی «رابطه بین مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی» (مطالعه موردی) پژوهش خود را با روش همبستگی انجام داد و نتایج نشان داد که مهارت های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی دارای رابطه مثبت، مستقیم و معنا دار می باشد. گودرزوند چگینی و خوش طینت (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند که یک رابطه معنی دار بین مهارت ها و قابلیت های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد. لشگرآرا و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله ای تحت عنوان «عوامل مؤثر بر مهارت های کارآفرینی زنان روستایی در شهر ایلام» نتیجه گرفت که یک رابطه معنی دار بین ویژگی های شخصیتی و مهارت های کارآفرینی وجود دارد. ماس کانتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) لزوم گسترش کارآفرینی سازمانی را به عنوان یک عامل اساسی در تضمین بقای شرکت ها معرفی نموده است. وی معتقد بود که سازمان ها برای سازگار شدن و ادامه حیات و بقای خود همواره به کارآفرینی سازمانی احتیاج دارند (به نقل از بیگی نیا و همکاران، ۱۳۸۹). خانکا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان می دارد عوامل سازمانی شامل ساختار، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کنترل بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند. هایتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می دارد عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی عبارتند از: طراحی مشاغل، اجتماعی سازی و آموزش کار تیمی، ارزیابی عملکرد و تشویق ریسک پذیری، سرمایه اجتماعی، اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی، حمایت سازمانی، ساختار تیمی و ارتباطات درون و بیرون سازمانی. راترفورد<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) کارآفرینی کارآفرینی سازمانی را شامل سه رکن فرایندها، بستر سازمان، و ویژگی های افراد میدانند. فرایندها بوسیله رهبران تسهیل شده و شامل استراتژی های رهبران در جهت افزایش رفتار کارآفرینانه است. بستر سازمان شامل موقعیت هایی است که نوسازی استراتژیک را در جهت اشاعه کارآفرینی سازمانی تسهیل می کند. ویژگی های افراد شامل مهارت ها، توانایی ها و نگرش ها کارکنان در جهت کارآفرینی است. مقیمی (۱۳۸۳) تحقیقی را با هدف تبیین عوامل مؤثر درون و برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی ایران انجام داده است. وی عواملی چون استراتژی، نظام تحقیق و توسعه، وضعیت فرایندها و روش ها، نظام کنترل، ساختار سازمانی (ساختار ارگانیکی یا مکانیکی)، نظام مالی، نظام پاداش و پرداخت سازمان، ویژگی های مدیریت، سبک رهبری و نظام ارتباطات سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر دانسته است. یداللهی فارسی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیق خود نشان داد که بین تمام متغیرهای سازمانی مورد مطالعه (نظام کنترل، تصمیم گیری، ارتباطات، خطرپذیری، تغییر و نوآوری، آموزش و تحقیق، تشکیل گروه، اهداف و پاداش سازمانی) هم در شرایط موجود هم در ارتباط با دیدگاه مدیران همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به مطالعه ی پژوهش های پیشین و فرضیه های پژوهش فعلی چارچوب نظری نظری زیر (نمودار شماره ۱) برای بررسی رابطه ی بین مهارت های کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی ارائه می شود.

---

۱. Moss Kanter .  
۲. Khanka .  
۳. Hayton .  
۴. Rutherford .



نمودار (۱): چارچوب نظری تحقیق

## روش شناسی

طرح پژوهش حاضر یک طرح توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش همبستگی مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. از نظر هدف هم جز تحقیقات کاربردی و به شیوه تحقیقات میدانی صورت می‌گیرد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، که تعداد کارکنان این ۸ سازمان دولتی ۲۲۸۱ نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۲۹ نفر به دست آمد، که به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده و متناسب با نسبت‌های طبقاتی به این تعداد پرسشنامه توزیع شد که ۳۲۴ عدد از آن‌ها عودت داده شد. قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۳۹۱ می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه‌ی مهارت‌های کارآفرینی شامل ۳۰ سوال و پرسشنامه کارآفرینی سازمانی شامل ۴۱ سوال می‌باشد. برای تعیین روایی، پرسشنامه‌ها به همراه موضوع و فرضیات تحقیق به ۵ نفر از اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ارائه گردید که درباره مناسب بودن گزینه‌های پرسشنامه و تناسب آن‌ها اظهار نظر نمایند. به این ترتیب روایی پرسشنامه مهارت‌های کارآفرینی به میزان ۰/۹۲ و روایی پرسشنامه کارآفرینی سازمانی به میزان ۰/۹۰۳ بدست آمد. پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر ویژگی‌های شخصیتی برابر ۰/۸۱۳، برای متغیر کارآفرینی سازمانی برابر ۰/۹۷۱ بدست آمد. تحلیل داده‌های گردآوری شده در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار spss انجام شد. در سطح آمار توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر میانگین و انحراف معیار به کار توصیف داده‌های پژوهش پرداخته شد. در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون و اسپیرمن و ضریب رگرسیون استفاده شده است.

## یافته‌ها

### الف- یافته‌های توصیفی

در جدول شماره (۱) توزیع میانگین و انحراف معیار نمرات حاصل از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، بیشترین و کمترین میانگین در بین مهارت‌های کارآفرینی مربوط به مهارت‌های مدیریتی (۳/۵۴) و مهارت شخصی (۳/۲۶) می‌باشد.

جدول (۱): میانگین و انحراف معیار نمرات ویژگی های شخصیتی کارکنان

مهارت های مدیریتی	مهارت های فنی	مهارت های شخصی	
میانگین	۳/۵۴	۳/۴۳	۳/۲۶
انحراف معیار	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۶۶

در جدول شماره (۲) توزیع میانگین و انحراف معیار نمرات حاصل از کارآفرینی سازمانی کارکنان ارائه شده است.

جدول (۲): میانگین و انحراف معیار نمرات کارآفرینی سازمانی کارکنان

کارآفرینی سازمانی	میانگین	انحراف معیار
	۲/۶۵	۰/۷۴

### ب) یافته های استنباطی

از شرایط استفاده از آزمون های همبستگی، فاصله ای و نرمال بودن داده ها می باشد. آزمون کولموگروف- اسمیرنف نیز برای بررسی نرمال بودن داده ها به کار می رود. جدول زیر نتیجه این آزمون را برای بررسی نرمال بودن داده های متغیرهای مهارت های کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی نشان می دهد.

جدول (۳): تعیین نرمال بودن متغیرها

متغیر	میانگین نرمال پارامتر	مقدار معنی داری
مهارت های کارآفرینی	۱۰۳/۰۲	۰/۱۷۲
کارآفرینی سازمانی	۱۰۸/۷۴	۰/۹۳

**فرضیه اصلی:** بین مهارت های کار آفرینی با کار آفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد. با توجه به تحلیل داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۲۵۸) و ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۲۴۲) است. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $P$  (معنی داری) بدست آمده برای ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۰۰۰) است و برای ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۰۰۰) است که این مقدار کمتر از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  در نتیجه فرض  $H_1$  مبنی بر ارتباط مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی، تایید می شود. و با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون نیز مثبت است هر چه مهارت های کارآفرینی افراد بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی آن ها بالاتر است. در دیگر سو نیز با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده ( $adjR_{sq}$ ) ضریب رگرسیون، میزان (۶/۴) درصد تغییرات این دو متغیر مشترک است.

جدول (۴): بررسی رابطه خطی بین مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان.

مهارت های کارآفرینی	ضریب پیرسون	مقدار معنی داری	کارآفرینی سازمانی			
			تعداد	ضریب اسپیرمن	مقدار معنی داری	$R_{sq}$ $adjR_{sq}$
	۰/۲۵۸	۰/۰۰۰	۳۲۴	۰/۲۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۶۷ ۰/۰۶۴

**فرضیه ی فرعی اول:** بین مهارت های مدیریتی با کار آفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد. با توجه به تحلیل داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۲۱۷) و ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۱۹۲) است. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $P$  (معنی داری) بدست آمده برای ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۰۰۰) است و برای ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۰۰۰) است که این مقدار کمتر از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  می باشد، در نتیجه فرض  $H_1$  مبنی بر ارتباط



مهارت های مدیریتی با کارآفرینی سازمانی ، تایید می شود. و با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون نیز مثبت است هر چه مهارت های مدیریتی افراد بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی آن ها بالاتر است. در دیگر سو نیز با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده ( $adjR_{sq}$ ) ضریب رگرسیون، میزان (۴/۴) درصد تغییرات این دو متغیر مشترک است.

جدول (۵): بررسی رابطه خطی بین مهارت های مدیریتی با کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان.

کارآفرینی سازمانی						متغیر
$adjR_{sq}$	$R_{sq}$	مقدار معنی داری	ضریب اسپیرمن	تعداد	مقدار معنی داری	ضریب پیرسون
۰/۰۴۴	۰/۰۴۷	۰/۰۰۰	۰/۱۹۲	۳۲۴	۰/۰۰۰	۰/۲۱۷

**فرضیه ی فرعی دوم:** بین مهارت های فنی با کار آفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد. با توجه به تحلیل داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۲۴۸) و ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۲۲۵) است. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $P$  (معنی داری) بدست آمده برای ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۰۰۰) است و برای ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۰۰۰) است که این مقدار کمتر از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  در نتیجه فرض  $H_1$  مبنی بر ارتباط مهارت های فنی با کارآفرینی سازمانی، تایید می شود. و با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون نیز مثبت است هر چه مهارت های فنی افراد بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی آن ها بالاتر است. در دیگر سو نیز با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده ( $adjR_{sq}$ ) ضریب رگرسیون، میزان (۵/۹) درصد تغییرات این دو متغیر مشترک است.

جدول (۶): بررسی رابطه خطی بین مهارت های فنی با کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان.

کارآفرینی سازمانی						متغیر
$adjR_{sq}$	$R_{sq}$	مقدار معنی داری	ضریب اسپیرمن	تعداد	مقدار معنی داری	ضریب پیرسون
۰/۰۵۹	۰/۰۶۲	۰/۰۰۰	۰/۲۲۵	۳۲۴	۰/۰۰۰	۰/۲۴۸

**فرضیه ی فرعی سوم:** بین مهارت های شخصی با کار آفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان رابطه وجود دارد. با توجه به تحلیل داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۲۱۳) و ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۲۲۲) است. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $P$  (معنی داری) بدست آمده برای ضریب همبستگی پیرسون برابر با (۰/۰۰۰) است و برای ضریب همبستگی اسپیرمن برابر با (۰/۰۰۰) است که این مقدار کمتر از سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  در نتیجه فرض  $H_1$  مبنی بر ارتباط مهارت های شخصی با کارآفرینی سازمانی، تایید می شود. و با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون نیز مثبت است هر چه مهارت های شخصی افراد بیشتر باشد کارآفرینی سازمانی آن ها بالاتر است. در دیگر سو نیز با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده ( $adjR_{sq}$ ) ضریب رگرسیون، میزان (۴/۲) درصد تغییرات این دو متغیر مشترک است.

جدول (۷): بررسی رابطه خطی بین مهارت های شخصی با کارآفرینی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان.

کارآفرینی سازمانی						متغیر
$adjR_{sq}$	$R_{sq}$	مقدار معنی داری	ضریب اسپیرمن	تعداد	مقدار معنی داری	ضریب پیرسون
۰/۰۴۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰	۰/۲۲۲	۳۲۴	۰/۰۰۰	۰/۲۱۳



## بحث و نتیجه گیری

سازمان ها به خودی خود خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد مگر اینکه افراد خلاق و نوآور، با خصوصیات و مهارت های خاص خود پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. در کارآفرینی سازمانی، افراد عامل کلیدی محسوب می شوند و مهارت ها و نگرش های فردی، تمایلات کارآفرینان بالقوه را در سازمان توصیف می کند (صالحی امیری، ۱۳۸۷: ۲۴). «جنیوالی و فوگل» چارچوبی از عوامل محیطی را که بر کارآفرینی اثر می گذارند و این عوامل محیطی باعث توسعه کارآفرینی سازمانی می شوند در قالب چند مورد بیان می دارند که یکی از این عوامل اشاره به مهارت ها و کسب و کارهای کارآفرینی دارد که شامل مهارت های فنی و کسب و کاری می شود که کارآفرینان بالقوه دارا هستند (مقیمی، ۱۳۸۴: ۱۱۲).

در تحقیق حاضر نیز این رابطه به دست آمد یعنی هر قدر مهارت های کارآفرینی افزایش یابد کارآفرینی سازمانی نیز بیشتر می شود.

در توضیح نتایج به دست آمده می توان گفت که این نتایج با نتایج حاصل از تحقیقات عبدالملکی و همکاران (۱۳۸۶) و گودرزوند چگینی و خوش طینت (۲۰۱۱) همخوانی وجود دارد.

به عنوان یک نتیجه کلی می توان گفت کارآفرینی و به تبع آن کارآفرینی سازمانی، پدیده ای پیچیده و چند بعدی است و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می گیرد بنابراین نهادینه کردن آن در سازمان ها به ویژه در سازمان های دولتی مستلزم رویکردی سیستماتیک، واقع گرایانه و بلندمدت است و رویکردهای جزئی کوتاه مدت و مقطعی کارساز و مفید نخواهد بود.

## پیشنهادهات

۱- بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش درمورد مهارت های کارآفرینی پیشنهاد می گردد که نسبت به تقویت، آموزش و پرورش مهارت های کارآفرینی افراد توجه شود.

۲- از آنجا که سازمان ها اکثر نیروی کار خود را از دانشگاه ها و مراکز آموزشی جذب می کنند پیشنهاد می شود تا اصول و مبانی و مهارت های کارآفرینی در سرفصل دروس دانشگاهی گنجانده شود.

۳- از آنجا که در فرایند تحقیق، محقق متوجه شد کارکنان زیاد با مقوله کارآفرینی و همچنین کارآفرینی سازمانی آشنا نبودند، پیشنهاد می شود تا سازمان ها نسبت به برگزاری کارگاه های آموزشی در زمینه کارآفرینی، سمینارها و جلسات به صورت منظم و ایجاد و توسعه نشریات علمی - پژوهشی و تخصصی در سازمان، اقدام نماید.

۴- از آنجا که در سازمان ها، واحد جداگانه و مستقلی در زمینه کارآفرینی وجود ندارد، لذا پیشنهاد می شود، دفتر مدیریت کارآفرینی در سازمان ها به منظور ساماندهی و جهت دهی به فعالیت های کارآفرینانه ایجاد شود.

۵- پیشنهاد می شود سازمان از نظام پیشنهادات استفاده کند و یک صندوق پیشنهادات در وب سایت سازمان ایجاد کند و برای پیشنهادات و ایده های خوب تسهیلاتی در نظر بگیرند.

۶- به منظور استقرار کارآفرینی در سازمان های دولتی، پیشنهاد می شود که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی از رفتارها و فعالیت های کارآفرینانه حمایت کرده و بسترهای لازم را فراهم آورند.

۷- پیشنهاد می شود، سازمان ها اقدام به تفویض کارها به افراد خلاق و نوآور در سازمان، مشارکت دادن پرسنل در تصمیم گیری ها، حاکم نمودن اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری در سازمان و تلاش در جهت افزایش تعهد و وفاداری اعضای سازمان، تشویق مدیران به پذیرش تغییر و فرصت جویی و تقویت مهارت های سازمانی و کارآفرینی در مدیران، واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان و ایجاد فضای رقابت توأم با حس اعتماد و نتایج برد در سازمان (در صورت امکان) و تحمل تضادهای سازنده از سوی مدیریت نماید.

پیوست

پرسشنامه ها

ردیف	سوال	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
مقیاس توانایی تشخیصی	۱ احتمال انجام موفقیت آمیز، کار به تلاش شخصی من وابسته است نه شانس و اقبال.					
	۲ من توان تصمیم گیری در شرایطی که اطلاعات کافی در دسترس نیست را دارم.					
	۳ من قادر به کشف روش های جدید برای حل مسائل هستم.					
	۴ تغییر توانایی مرا برای کنترل آنچه که در کار رخ می دهد، نمی کاهش.					
	۵ برای حمایت از تغییر هر آنچه را که ممکن باشد انجام می دهم.					
	۶ سعی می کنم کار خود را حتی با وجود موانع زیاد ادامه دهم.					
	۷ می توانم تصویر کاملی از کسب و کار را در آینده مجسم کنم.					
مقیاس توانایی مدیریتی	۸ در انجام امور برنامه ریزی می نمایم.					
	۹ ابتدا هدف را مشخص می نمایم سپس در آن مسیر حرکت می نمایم.					
	۱۰ می توانم با شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل اقدام به حل آن نمایم.					
	۱۱ من در سازمان ضمن همکاری با همکارانم با آنها همدل می باشم.					
	۱۲ مسایل بازاریابی و مشتری مداری را در سازمان درک می نمایم.					
	۱۳ من با تشخیص روندهای موجود در کار، قادر به راه اندازی کسب و کار عملی می باشم.					
	۱۴ من توانایی اداره وجوه نقد و خواندن گزارشات مالی را دارم.					
	۱۵ توانایی اداره موثر افراد، تفویض وظایف و پاسخگویی به سطوح پایین را دارم.					
	۱۶ توانایی کنترل و پیگیری فعالیت های انجام شده و در صورت لزوم اصلاح آن ها را دارم.					
	۱۷ من قادر به همکاری با دیگران برای رسیدن به یک راه حل برنده-برنده در یک مذاکره هستم.					
مقیاس توانایی ارتباطی	۱۸ قادر به بررسی یک موقعیت، از زوایای مختلف می باشم.					
	۱۹ می توانم یک متن واضح، دقیق و بدون اشتباه بنویسم.					
	۲۰ می توانم به طور واضح و موثر صحبت کنم.					
	۲۱ با بررسی روندها و جریان های موجود قادر به شناسایی فرصت ها و تهدیدات موجود در سازمان هستم.					
	۲۲ با برخورداری از دانش کافی، قادر به اداره یک کسب و کار موفق هستم.					
	۲۳ با برخورداری از دانش عمومی و تکنولوژی مناسب، توانایی اداره یک کسب و کار موفق را دارم.					
	۲۴ می توانم با کارکنان، مشتریان و یا نهادهای نظارتی گفتگو کنم و ارتباط مداومی داشته باشم.					
	۲۵ من هنگام گوش دادن به آسودگی عمل می کنم و کاملاً می توانم بشنوم که دیگران به من چه می گویند.					
	۲۶ استعدادهای خود را در راستای رسیدن به هدف می شناسم.					
	۲۷ توانایی های خود را در راستای رسیدن به اهداف می شناسم					
	۲۸ از طریق ارتباط با همکاران نظر مشورتی آنان را دریافت می نمایم.					
	۲۹ به کارکنان می آموزم چگونه یاد بگیرند.					
	۳۰ از طریق تیم سازی برای رسیدن به اهداف سازمان اقدام می نمایم.					

ردیف	سوال	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
نوآوری در محصولات و فرایندها	۱ برای ارائه مناسب خدمات به ارباب رجوع ، سازمان ایده‌های مبتکرانه ارائه می‌دهد.					
	۲ سازمان در فرایندها و رویه ها نوآور است.					
	۳ سازمان با تاکید بر نوآوری در پی خلق خدمات جدید است.					
	۴ کارکنان مبتکر و خلاق در سازمان با پاداش‌های مالی و غیر مالی تشویق می‌شوند.					
	۵ کارکنان نوآور و مبتکر سازمان، ارتقاء می‌یابند.					
	۶ از تجارب و اندیشه‌های مبتکرانه شما در جهت ارتقا فنی و مناسب خدمات استفاده می‌شود.					
پیشگامی	۷ در جهت برنامه ریزی مناسب برای تحقق اهداف پیشروانه سازمان ، تلاش می‌کنم.					
	۸ سازمان سعی در ارائه خدمات نوین به منظور ورود به عرصه های جدید دارد.					
	۹ فعالیت‌های سازمان شما باعث می‌شود که سایر سازمان ها از سازمان شما پیروی کنند.					
	۱۰ سازمان تلاش می کند که اولین واحدی باشد که خدمات جدید را به کار میگیرد.					
	۱۱ سازمان در استفاده از تکنولوژی و تکنیک های اداری جدید سعی دارد نسبت به سایر سازمان ها پیشگام باشد.					
	۱۲ انگیزه پیشرفت و پیشگامی در شما و همکارانتان از طریق آموزش تقویت می‌شود.					
ریسک پذیری (سازمانی)	۱۳ سازمان تلاش می‌کند که در کار، طرح‌ها، ایده‌ها و تجربه‌های تازه را امتحان کند.					
	۱۴ نگرش مدیران سازمان نسبت به سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید مثبت است.					
	۱۵ برای حداکثر نمودن احتمال بهره‌برداری از موقعیت‌های پر مخاطره سازمان به اقدامات جسورانه تمایل دارد.					
	۱۶ در سازمان این تمایل وجود دارد که پروژه‌های پر مخاطره اجرا شود.					
	۱۷ تحول در سازماندهی را در سازمان احساس می‌نمایم.					
	۱۸ شیوه خدمت رسانی هر روز بهتر از روز قبل است.					
خود تجدیدی	۱۹ سازمان در راستای رسیدن به اهداف ساختار شکنی می کند.					
	۲۰ در سازمان ایده پروری جدید در راستای خدمات جدید وجود دارد.					
	۲۱ سازمان اهداف خود را مورد تجدید نظر قرار می دهد.					
	۲۲ سازمان از مهندسی مجدد در ساختار حمایت می کند.					
	۲۳ سازمان شما تلاش می‌کند که اولین سازمانی باشد که اطلاعات فنی را کسب می‌کند.					
	۲۴ سازمان سعی می نماید در ارزیابی عملکرد مقام اول را کسب نماید.					
رقابت پذیری	۲۵ سازمان سعی می کند بهترین خدمات را ارائه دهد.					
	۲۶ سازمان از روش های متفاوت در ارائه خدمات بکر استفاده می نماید.					
	۲۷ سازمان از تکنولوژی هایی استفاده می کند که سایر سازمان ها آنها را ندارند.					
	۲۸ در سازمان از ایده پروری استقبال می شود.					
	۲۹ کارکنان در سازمان تشویق می شوند که نظرات خود را مطرح نمایند.					
	۳۰ در سازمان از افکار جدید استقبال می شود.					
تولید ایده	۳۱ در سازمان از نظام پیشنهادات استقبال می شود.					

					ارائه نظرات در سازمان یک ارزش محسوب می شود.	۳۲	
					واحد تحقیق و توسعه ایده های افراد را اجرا می نماید.	۳۳	اجرای ایده
					در سازمان از ایده های مطرح شده توسط افراد روش های اجرایی بدست می آید.	۳۴	
					در سازمان بهترین پیشنهادات افراد به مرحله اجرا در می آید.	۳۵	
					در سازمان کارکنان اعتقاد دارند پیشنهادات عملی آنان اجرا می شود.	۳۶	
					سازمان از افراد کارآفرینی که ایده جدید ارائه داده اند، حمایت می کند.	۳۷	بهره برداری و پایداری از ایده
					خدمات جدید امروز حاصل ایده های دیروز است.	۳۸	
					روش های جدید در سازمان برگرفته از افکار افراد است.	۳۹	
					سازمان در راستای اجرا و بهره برداری از ایده های جدید بودجه مناسبی اختصاص می دهد.	۴۰	
					سازمان آمادگی لازم برای بهره برداری از ایده ها را دارد.	۴۱	

### فهرست منابع:

- ۱- ابراهیم پور، ح. و حبیبیان، س. و نیک روز، ض.، ۱۳۹۰، **نقش مهارت در کارآفرینی**، کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون و جهاد اقتصادی.
- ۲- بیگی نیا، عبدالرضا و صفری، سعید و محمدی، محمد (۱۳۸۹)؛ «بررسی تاثیر نوع نیاز بر تمایل کارکنان به کارآفرینی سازمانی- مطالعه موردی»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، تهران: صفحات ۳۶-۷.
- ۳- تسلیمی، محمد سعید و منوریان، عباس و آشنا، مصطفی (۱۳۸۵)؛ «بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی»، نشریه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، تهران: صص ۵۶-۲۷.
- ۴- حق شناس، اصغر و جمشیدیان، مهدی و شائمی، علی و شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶)؛ «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، تهران: صص ۷۴-۳۱.
- ۵- دربان آستانه، علی و قدیری معصوم، مجتبی و فیروزی، محمدعلی (۱۳۹۱)؛ «بررسی ارتباط بین عملکرد سازمانی و مهارت های کارآفرینی مدیران محلی روستایی- مطالعه موردی»، نشریه پژوهش های روستایی، سال سوم، شماره ۱، تهران: صفحات ۵۹-۲۷.
- ۶- رضائیان، علی (۱۳۸۵)؛ مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- صالحی امیری، رضا (۱۳۸۷)؛ نوآوری، پژوهشنامه، شماره ۲۴، تهران.
- ۸- صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸)؛ سازمان های کارآفرین، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۹- صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵)؛ سازمان های کارآفرین، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۰- عبدالملکی، جمال و یوسفی افراشته، مجید و پیرمحمدی، مهرداد و سبک رو، مهدی و محمدی، نوشیروان (۱۳۸۷)؛ بررسی رابطه مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی- مطالعه موردی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۲، تهران: صفحات ۱۲۹-۱۰۳.
- ۱۱- فرهنگی، علی اکبر و صفر زاده، حسین (۱۳۸۴)؛ «طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرایند کارآفرینی سازمانی»، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، سال دوازدهم، شماره ۱۴، تهران: صص ۲۰-۱.
- ۱۲- گاندیری، لیزا کی و کیکول، جیل آر (۱۳۸۸)؛ مدیریت استراتژیک کارآفرینی، مترجم: محمد اعرابی و کوروش نجفی پاشاکی، پژوهشکده مدیریت، تهران: انتشارات مهکامه.
- ۱۳- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)؛ «عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران»، نشریه فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، تهران: صفحات ۷۸-۲۷.
- ۱۴- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)؛ کارآفرینی در سازمان های دولتی، تهران: انتشارات فراندیش.
- ۱۵- هیسریچ، رابرت دی و پیترز، مایکل پی (۱۳۸۳)؛ کارآفرینی، مترجم: سید علیرضا فیض بخش و حمید رضا تقی یاری، جلد اول، دانشگاه صنعتی شریف، تهران: انتشارات موسسه علمی.
- ۱۶- یدالهی فارسی، جهانگیر و جان نثاری، سید امیر و زمانی، محسن (۱۳۸۷)؛ «بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان های دولتی- مطالعه موردی»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۱، تهران: صفحات ۲۰۶-۱۷۱.

17- Adeyemo, A. (2009); "Undrestanding and acquisition of entrepreneurial skills:a pedagogical re-orientation for classroom teacher in science education", *J. Turkish science education*. , No. 3, 57-65.

18- Antonic, B. and Hisrich, R. (2001); "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *J. Business Venturing*., No.16, 495-527.



- 19- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2004); "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation", *Journal of Management Development*., Vol. 23 No. 6, 518-550.
- 20- Barringer, B. R. and Bluedorn, A.C. (1999); "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management", *Strategic Management Journal*., Vol. 20, 421-444.
- 21- Chang S.C. and Lin, R. J. and Chang, F. J. and Chen, R. H. (2007); "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", *Industrial Management & Data Systems*., Vol. 107, No. 7, 997-1017.
- 22- Chong, S. and Cheah, H. (2009); "A values, skills and knowledge framework for initial teacher preparation programmes", *Australian Journal of Teacher Education*., No. 3, 1-17.
- 23- Christensen, K.S. (2004); "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives", *Int. J. Management Enterprise Development*., Vol. 1, No. 4, 301-315.
- 24- Ergun, Ercan et al.(2004); "Connecting The Link Between Corporate Entrepreneurship And Innovative Performance", *Global Business and Technology Association Annual Conference Proceedings Book*, 259- 265, July, Cape Town.
- 25- Falbe, C. M. and Dandridge, T. C. and Kumar, A. (1998); "The Effect Of Organizational Context On Entrepreneurial Strategies In Franchising", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, 125-140.
- 26- Ferreira, J. (2002); "Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective", *International Council for Small Business 47<sup>th</sup> World Conference San Juan, Puerto Rico*.
- 27- Gompers, P. and Kovner A. and Lerner J. and Scharfstein, D. (2006); "Skills vs. luck in entrepreneurship and venture capital: evidence from serial entrepreneurs", *NBER Working Papers Series*, No. 12592, 1-42.
- 28- Goudarzvand, C. M. (2011), "Study of relationship between entrepreneurial skill and organizational entrepreneurship", *J. Australian basic and applied sciences*., No. 4, 165-172.
- 29- Hayton, J. C. (2005); "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review* , Vol. 15, 21-41.
- 30- Hughes, M. and Morgan, R. E. (2007); "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*., Vol. 36, 651-661.
- 31- Khanka, S. S. (2003); "Entrepreneurial Development", New Delhi: Chand & Company LTO.
- 32- Lashgarara, F. and Roshani, N. and Omid Najafabadi, M. (2011); "Influencing factors on entrepreneurial skills of rural woman in Ilam city, Iran", *J. African Business Management* , No. 14, 5536-5540.
- 33- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001); "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*., Vol. 16, 429-451.
- 34- Marrelli, A. F. and Tondora J. and Hoge, M. A. (2005); "Strategies for developing competency models", *J. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*., No. 5-6, 533-561.
- 35- Rutherford, M. W. and Holt, D. T. (2007); "Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*., Vol. 20 No. 3, 429-446.
- 36- Vesalanin, J. (2000); "Toward an Organization Model for Entrepreneurship Education", *International Entrepreneurship Conference Proceedings, Dortmund, Germany*.
- 37- Walter A. and Auer, M. and Ritter, T. (2006); "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*., Vol. 21, 541- 567.