

عنوان مقاله: بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین

عباس منوریان - مهدی احمدی تنکابنی

دریافت: ۹۰/۷/۲۷

پذیرش: ۹۱/۳/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد پدیدآوران بوده است

چکیده:

اهمیت کارآفرینی در اقتصاد امروز بر هیچ کس پوشیده نیست. در پژوهش‌های رو به رشدی که در حوزه کارآفرینی صورت پذیرفته است تاکید بیشتر بر تزریق روحیه کارآفرینی در زیرساخت‌های سازمان و تطابق سازمان با محیط کسب و کار می باشد. گرایش کارآفرینی به عنوان شاخه‌ای از کارآفرینی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش هدف اصلی بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسه باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان بر روی گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرینی است. این مطالعه ادعا می‌کند که فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک مزبور تاثیرگذار است. در این پژوهش از الگوی دنیسون برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان مزبور استفاده شده است که شاخص‌های درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بعنوان مولفه‌های متغیر مستقل هستند و از الگوی دس و لامپکین برای سنجش متغیر وابسته گرایش کارآفرینی که شاخص‌های استقلال‌طلبی، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌جویی و ریسک‌پذیری را مورد ارزیابی قرار می دهد، استفاده شده است. نتیجه ارزیابی‌ها و بررسی‌های انجام گرفته حکایت از تائید فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی در بانک کارآفرین و همچنین تائید فرضیه‌های فرعی مبنی بر تأثیر شاخص‌های درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت یا ماموریت با گرایش کارآفرینی سازمانی، دارد. در نهایت بررسی‌ها بیان می دارند که فرهنگ حاکم بر بانک کارآفرینی فرهنگی ماموریتی است.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، کارآفرینی، گرایش کارآفرینی، الگوی دنیسون، الگوی دس و لامپکین

۱. دانشیار دانشگاه تهران
monavvarian@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد دانشگاه
آزاد تهران مرکزی
m.a.tonkaboni@gmail.com

بررسی رابطه قواعد ساختاری نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی و قواعد ماهوی این نظام

مقدمه

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. همچنین با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزا بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می‌توانند توانایی یک سازمان را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهند. از طرفی دیگر گرایش کارآفرینانه را می‌توان به مثابه یک راهبرد در سطح بنگاه دانست که بنگاه‌ها از آن برای تصویب اهداف سازمانی، حفظ نگرش و ایجاد مزایای رقابتی استفاده می‌کنند.

یکی از دلایل عمده توجه و علاقه نسبت به مطالعه فرهنگ آن است که مفهوم فرهنگ نه تنها با تحلیل سازمان مرتبط است بلکه به ما کمک می‌کند تا بدانیم در سازمان، جایی که خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های کاری باید با هم کار کنند، چه می‌گذرد. از طرفی اهمیت کارآفرینی در اقتصاد امروز بر هیچ کس پوشیده نیست چرا که کشورهای توسعه یافته در تلاشند تا با زمینه‌سازی‌های مناسب و تخصیص منابع مورد نیاز، نتیجه حاصل از فعالیت‌های کارآفرینانه را به حداکثر برسانند. با توجه به این رویکرد کشورهای در حال توسعه نیز می‌باید جهت رسیدن به رشد پایدار اقتصادی، شرایط بهره‌مندی از کارآفرینی را در سازمان‌های خویش آماده و مهیا سازند (Schein, 1382, 40).

دیدگاه‌ها و نقطه نظرات در مورد فرهنگ سازمانی

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

فر، پیشوند به معنای جلو و بالاست و هنگ، به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت است. در زبان انگلیسی واژه culture به کار می‌رود و معنای آن کشت و کار و یا پرورش است. این واژه در ابتدا به معنای کشت و زراعت بوده و از قرن نوزدهم به بعد مردم‌شناسان آن را در معنای جدید به کار گرفتند (کاوسی، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود،

فلسفه‌ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضا سازمان مشترک می‌باشند، در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعایر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند در مواردی مانند سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بین اعضا به وجود آید (کاوسی، ۱۳۸۸، ۱۳).

شاین در تعریف فرهنگ سازمانی می‌گوید: فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه‌یافته به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آنها می‌آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می‌دهد (Schein, 1382, 9).

به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و مفهومی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (مشبکی، ۱۳۸۰).

فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را به هم می‌چسباند (Queen, 1999). هافستد (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز کند. فرهنگ‌های سازمانی شالوده‌ای تاریخی دارند بدین معنی که نمی‌توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی به طور ناگهانی و اتفاقی بوجود نمی‌آید (Tris & Bear, 1993). بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که "فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود" (طوسی، ۱۳۷۲، ۶۷). فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در چهارگونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهارگونه شامل قومی، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتب می‌باشند (کاوسی، ۱۳۸۸، ۳۴).

فرهنگ سازمانی درکی کلی است که اعضا از سازمان دارند. آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های عمومی است بدان معنی است که سازمان دارای فرهنگ‌های فرعی می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی هستند. فرهنگ

1. Hofstede

حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند. فرهنگ‌های فرعی بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آنها روبه‌رو می‌شوند. اگر یک سازمان فرهنگ حاکم نداشته باشد و تنها دارای تعداد زیادی زیر مجموعه‌های فرهنگی باشد، در آن صورت ارزش فرهنگ سازمانی (به عنوان یک متغیر مستقل) بسیار پایین می‌آید زیرا در آن صورت کسی نمی‌تواند رفتار مناسب را از رفتار نامناسب تشخیص دهد و در این باره تصمیم‌گیری نماید. (الوانی، ۱۳۸۸، ۵۱۶)

با نگاهی دقیق به تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی فرهنگ سازمان وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. با توجه به تعاریف فوق و در نظر گرفتن اشتراکات این تعاریف می‌توان تعریفی جامع و کلی را که مورهد، گریفین ارائه نموده‌اند بیان داشت. آن‌ها عقیده دارند که:

فرهنگ سازمانی به یک دسته از ارزش‌ها اطلاق می‌شود که اغلب مورد پذیرش و تأیید قرار می‌گیرند، در داخل سازمان به اشخاص کمک می‌کنند تا آن‌ها نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می‌شوند و اقداماتی که غیر قابل قبول به حساب می‌آیند، معرفت پیدا کنند. اغلب این ارزش‌ها از طریق داستان‌ها و سایر ابزارهای نمادین منتقل می‌شوند (مورهد، گریفین، ۱۳۸۷، ۲۱).

دیدگاه‌ها و نقطه نظرات در مورد گرایش کارآفرینی

این واژه‌ای است که به ذهنیت بنگاه‌های درگیر در امر پیگیری کسب و کارهای جدید می‌پردازد و چارچوبی مفید را برای پژوهش در مورد فعالیت کارآفرینی ایجاد می‌نماید (Dess, Lumpkin, 1996). متخصصان از این واژه برای توصیف مجموعه‌ای مناسب از فعالیت‌ها یا فرایندهای به هم مرتبط استفاده می‌کنند (Ginsberg, 1985; Nite, 1997) چنین فرایندهایی در برگرفته طیف گسترده‌ای از فعالیت‌هایی هستند که شامل برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری و ابعاد دیگری از فرهنگ سازمانی، سیستم ارزشی و هدف هستند. (Hart, 1992)

بنابراین، گرایش کارآفرینانه را می‌توان به مثابه یک راهبرد در سطح بنگاه دانست که بنگاه‌ها از آن برای تصویب اهداف سازمانی، حفظ نگرش و ایجاد مزایای رقابتی و حفظ آن استفاده می‌کنند. متخصصان غالباً تدوین راهبرد را بر اساس الگوهای عملی یا روش‌هایی بررسی می‌کنند که قابل تعمیم در بین سازمان‌های مختلف هستند (Rajakoplan, Rashid and Data, 1993).

در تعریف اولیه‌ای از گرایش کارآفرینی که توسط میلر (۱۹۸۶) ارائه شده، بنگاه کارآفرین بنگاهی است که در نوآوری بازار محصولات شرکت می‌کند، کسب و کاری پر خطر را انجام

می‌دهد، نخستین شرکتی است که دست به نوآوری‌های پیش‌نگرانه می‌زند و بدین ترتیب از رقبای خود سبقت گرفته و آنها را پشت سر می‌گذارد.

بر مبنای تعریف میلر، سه بعد از گرایش کارآفرینی شناسایی و در ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند که عبارتند از: نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌نگری.

نوآوری عبارت است از پیش قدم شدن در خلاقیت و تجربه کردن از طریق معرفی محصولات یا خدمات جدید و همچنین رهبری فناورانه از طریق تحقیق و توسعه در فرایندهای جدید.

ریسک‌پذیری در برگیرنده اقدام کردن از طریق ورود به حوزه‌ای ناشناخته، استقراض میزان زیادی پول و استفاده از منابع مهم برای انجام کسب و کار در محیط‌هایی پر از ابهام است.

پیش‌نگری یک نوع فرصت‌جویی و نگاه کردن به آینده است که از طریق معرفی محصولات و خدمات جدید پیش از رقبا و عمل کردن بر مبنای پیش‌بینی تقاضای آینده صورت می‌گیرد (مقیمی، ۵۹۲، ۱۳۸۷).

لامپکین و دس (۱۹۹۶) دو بعد دیگر را به گرایش کارآفرینی اضافه کردند. آنها تهور رقابتی و استقلال را به عنوان عناصر الزامی در مفهوم گرایش کارآفرینی مطرح کردند.

تهور رقابتی بیانگر شدت تلاش‌های یک بنگاه برای عملکرد بهتر در برابر رقبا است و ویژگی آن یک وضعیت تهاجمی قوی یا پاسخی جسورانه به اقدامات رقبا است (Dess, 2005, Lumpkin).

استقلال یک اقدام مستقل است که رهبران یا تیم‌های کارآفرینی در کسب و کار جدید انجام می‌دهند و ثمره آن را نیز می‌بینند (مقیمی، ۵۹۴، ۱۳۸۷).

لامپکین و دس (۱۹۹۶) چارچوبی را برای پژوهش در مورد رابطه میان ابعاد گرایش کارآفرینی و عملکرد بنگاه و همچنین تاثیر عوامل سازمانی و محیطی بر رابطه عملکرد گرایش کارآفرینی ارائه کردند (Lumpkin, 2005).

مطالعه پیشینه پژوهش

طبق بررسی‌های به عمل آمده مشخص گردید که در مورد فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینی، پژوهش‌های گسترده‌ای انجام پذیرفته است ولی با توجه به تازه بودن واژه گرایش کارآفرینی پژوهش‌های پیرامون این مسئله به میزان بسیار محدودی مشاهده گردید. در بررسی پیشینه، در ابتدا به پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و در ادامه به پژوهش‌های مرتبط با گرایش کارآفرینی پرداخته می‌شود:

پژوهشی که توسط سه تن از اعضای هیات علمی دانشگاه رهید ایسلند^۱ با عنوان به‌کارگیری فرهنگ سازمانی در فرایند مدیریت راهبردی (Onil, Bioras and School) انجام شده است نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به طور مستقیم روی رفتار کارکنان از طریق کاهش پدیده عدم اطمینان تاثیر می‌گذارد. البته تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت راهبردی با توجه به سایر عوامل نظیر ماهیت وظایف و مهارت کارکنان متفاوت است. در پژوهش دیگر که توسط زی زانگ^۲ در دانشگاه علوم و فناوری هنگ کنگ در سال ۱۹۹۸ انجام شده است، در دو نمونه مستقل، روابط بین قدرت رهبر و قدرت فرهنگ سازمانی در موسساتی که در چین واقع شده مورد بررسی قرار گرفته و همچنین شرایطی که ممکن است هماهنگی کمتری بین این دو پدیده وجود داشته باشد نیز بررسی شده است. نتایج پژوهش وجود یک رابطه قوی بین فرهنگ سازمانی و رهبری اجرایی را در بسیاری از موسسات تایید می‌کند. با وجود این در موسسات و شرکت‌های دولتی رابطه بین این دو مقوله کمتر از شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی است. از سوی دیگر ارتباط ضعیف بین فرهنگ و رهبری بیشتر در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و قدیمی و به همان ترتیب در شرکت‌هایی که منابع آن محدود بوده، مشاهده شده است. در پژوهش‌های داخلی می‌توان به پژوهشی که توسط زارعی متین در سال ۱۳۷۴ با عنوان تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی انجام شده است چنین نتیجه گرفت که در سازمان‌های اجرایی کشور بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود از نظر الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر جهان‌بینی اسلامی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد و ایجاد توسعه الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در افزایش رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت دارد. همچنین در پژوهشی دیگر که بر اساس الگوی دنیسون توسط میربختایی در سال ۱۳۸۴ در مقطع کارشناسی ارشد انجام شده به بررسی فرهنگ محیط کار در سازمان مدیریت صنعتی پرداخته شده که پس از معرفی انواع الگوهای شناخت فرهنگ سازمانی، الگوی دنیسون که الگویی به نسبت جدیدتر و کاملتر است انتخاب شده است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که این سازمان در هر چهار بعد فرهنگ سازمانی در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد، با این وجود در برخی شاخص‌ها از جمله هماهنگی و پیوستگی اهداف نیازمند بهبود است.

1. Island
2. Zi Zang

الگوی نظری پژوهش

رابینز عقیده دارد اگر فرهنگی وجود داشته باشد و برای بررسی و تحلیل مد نظر قرار گیرد باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتواند تعریف شده و مورد سنجش واقع شود. در مورد فرهنگ سازمانی الگوها و نگرش‌های مختلفی وجود دارد. عده‌ای از دانشمندان بر روی عوامل محیطی موثر بر فرهنگ سازمانی پافشاری کرده‌اند. برخی دیگر بر کانون توجه سازمان تاکید داشتند و عده‌ای دیگر به ساختار داخلی سازمان و سیستم‌های پاداش‌دهی و مکانیزم‌های داخلی توجه داشتند. برخی دیگر بر روی مسائل روان‌شناختی و استراتژی متمرکز شدند. الگویی که در این پژوهش استفاده شده است برای متغیر مستقل فرهنگ سازمانی الگوی دنیسون ۲۰۰۰ است. دلایل انتخاب این الگو به عنوان الگوی مفهومی و نظری پژوهش عبارتند از:

۱- الگوی دنیسون مبنای رفتاری دارد ولی سایر الگوها اغلب مبنایی روانی و نامشخص دارند.
۲- الگوی دنیسون در محیط کاری طراحی و ایجاد شده است ولی طراحی سایر الگوها معمولاً در محیطی دانشگاهی انجام گرفته است.

۳- نتایج تجاری قسمت‌های مختلف سازمان در الگوی دنیسون با هم مرتبط هستند ولی در سایر الگوها اغلب درباره ارتباطات خاص، نتایج تجاری دارای ابهام هستند.

۴- الگوی دنیسون از زبانی تجاری برای بیان مفاهیم تجاری استفاده می‌کند ولی در سایر الگوها اغلب از زبانی غیر تجاری استفاده شده است که باید به زبان تجاری تبدیل گردند.

۵- الگوی دنیسون سریع و راحت اجرا می‌شود ولی سایر الگوها اغلب نیاز به صرف زمان زیادی هستند تا سنجش شوند و یا در فضای کسب و کار نتایج حاصل از آنها تفسیر شوند.

۶- الگوی دنیسون در تمامی سطوح سازمان قابل اجرا است، ولی سایر الگوها اغلب برای پیاده‌سازی در سطوح بالای سازمان طراحی شده‌اند (طهرانی، ۱۳۸۷).

این الگو رابطه بین فرهنگ و استراتژی را مورد توجه قرار داده است. به طور کلی استراتژی و فرهنگ خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. فرهنگ سازمان مظهر نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط مورد مطالعه قرار گیرد (Denison, 2000). دنیسون در الگوی خود ابعاد فرهنگی را این‌گونه برشمرده است: درگیر شدن در کار - سازگاری - انطباق‌پذیری - رسالت یا مأموریت.

درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای

سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (بختایی، ۱۳۸۴).

در این الگو این بعد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱-۱ توانمندسازی: افراد، اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را دارند که این موضوع نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۲ تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود، به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۱-۳ توسعه قابلیت‌ها: سازمان‌ها به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازند (Denison, 2000).

سازگاری (ثبات و یکپارچگی): پژوهش‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. این سازمان‌ها با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگی قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (کاوسی، ۱۳۸۸، ۷۴).

این بعد با سه شاخص بررسی می‌شود که عبارتند از:

الف. ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریکند.

ب. توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند، این توافق هم شامل توافق در مولفه‌های سطح سوم، هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر است.

ج. هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت و مختلف می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خود خیلی خوب و هماهنگ با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن به هم ریخته نمی‌شود (Denison, 2000).

انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند و از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش

قائل شدن برای مشتریان هستند. این بعد با سه شاخص به شرح ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:
 الف. ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات پیشی جوید.

ب. مشتری‌گرایی: سازمان مشتری را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صد تامین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه ایست برای نشان دادن این که سازمان‌ها در جهت رضایت‌مندی مشتریان چگونه عمل می‌کنند.

ج. یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه‌گیری می‌کند (Denison, 2000).

رسالت یا ماموریت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌ها یا موسساتی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند به طوری که اهداف سازمانی را اهداف راهبردی تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پر در دسترس‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند ماموریتشان را تغییر دهند، وقتی که یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در راهبرد، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی، چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (کاوسی، ۱۳۸۸، ۷۶).

مانند سایر ابعاد الگوی دنیسون این بعد هم با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

الف. گرایش و جهت راهبردی: گرایش‌های راهبردی روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخصی می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

ب. اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند (Denison, 2000).

ج. چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. ارزش‌های بنیادی را ابراز کرده، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.



نمودار شماره ۱- الگوی دنیسون (Denison, 2000)

همان‌طور که در الگو دیده می‌شود، این الگو دارای دو محور عمودی و افقی است که الگو را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده است. محور عمودی نشان‌دهنده میزان و نوع فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود.

محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (بختیایی، ۱۳۸۴).

برای سنجش متغیر وابسته گرایش کارآفرینی سازمانی الگوی دس و لامپکین (۱۹۹۶) مورد استفاده قرار گرفته که به نسبت سایر الگوها در این مقوله الگویی است جامع و کاملتر که ابعاد آن عبارت است از:

استقلال: منظور از استقلال، فعالیت مستقل فرد یا تیم برای طرح یک اندیشه یا چشم‌انداز و تداوم آن تا مرحله تکامل است (کردنائیج، ۱۳۸۷، ۶۸).
به‌طور کلی استقلال به معنای توانایی و تمایل به خودگردانی در پی بهره‌جویی از فرصت‌هاست.

در بافت سازمانی این واژه به فعالیتی اطلاق می‌گردد که به دور از محدودیت‌های خفقان‌آور سازمانی صورت می‌پذیرد (Dess & Lumpkin, 1996).

اندیشمندان کارآفرینی نقش استقلال را در دو زمینه مد نظر قرار می‌دهند.

مینتزبرگ (۱۹۷۳) و واترز (۱۹۸۵)^۱ بیشتر بر جنبه رهبری قدرتمند استقلال تاکید دارند و بیان می‌کنند که استقلال حالتی از راهبرددگداری کارآفرینی است که در آن رهبری قدرتمند، دست به فعالیت‌های تعیین‌کننده و پر مخاطره می‌زند (Miller, 1983).

در مقابل، چارچوب تلفیقی هارت (۱۹۹۲) شامل حالتی تولیدکننده است که در آن اعضای سازمان با فعالیت‌هایی کارآفرینانه نظیر ارائه ایده‌های جدید به سطوح بالاتر مدیریت، به تعیین استراتژی‌ها کمک می‌کنند (Hart, 1992).

این الگوها نشان می‌دهند استقلال، بعدی حیاتی از گرایش کارآفرینی محسوب می‌شود.

نوآوری: بنابر نظر کوپین و اسلوین (۱۹۸۹)^۲ و دس و لامپکین (۱۹۹۶) نوآوری تمایل به درگیر شدن و پشتیبانی کردن از ایده‌های جدید، ناب و تجربی با استفاده از شیوه‌های خلاق است و به دنبال راهکارهای خلاق، غیر عادی و جدید برای مشکلات و نیازها است. آن‌ها در تعریف دیگری از نوآوری آنرا خلق و معرفی محصولات جدید به بازار، که معمولاً سبب بهبود رقابت می‌شود معرفی می‌نمایند (احمدی‌آذر، ۱۳۸۷).

نوآوری به شکل‌های متفاوتی بروز می‌یابد:

نوآوری‌های فناورانه بطور ابتدایی شامل پژوهش و فعالیت‌های مهندسی با هدف توسعه محصولات و فرایندهای جدید است.

نوآوری محصول بازار شامل تحقیقات بازار، طرح محصول و نوآوری‌هایی در تبلیغات و ارتقا است.

نوآوری اداری به سیستم‌های مدیریت، تکنیک‌های کنترل و ساختار سازمانی نوین برمی‌گردد. از آنجا که نوآوری ابزار مهمی برای ایجاد کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید می‌باشد، باید توجه داشت که این به دلیل وجود ریسک بالا در این نوع نوآوری‌ها، ممکن است سرمایه‌گذاری بازگشت نداشته باشد (Dess & Lumpkin, 1996).

کوپین و مایلز (۱۹۹۹)^۳ عقیده دارند، نوآوری اصلی‌ترین و مهم‌ترین شاخص کارآفرینی می‌باشد و این معیار معمول‌ترین زمینه در ادبیات کارآفرینی است (احمدی‌آذر، ۱۳۸۷).

1. Mintzberg and Waters
2. Queen and Slovin
3. Kavin and Miles

ریسک‌پذیری: میلر و فرایسون^۱ در تعریف ریسک‌پذیری بیان می‌کنند که ریسک‌پذیری اندازه‌ای است که مدیران علاقه دارند دست به تصمیمات پر خطر و بزرگ بزنند (Miller & Friesen, 1978).

در تعریف دیگری، ریسک‌پذیری را تمایل به تخصیص منابع مشخص به فرصت‌هایی می‌دانند که احتمال معقولی برای شکست دارند (Queen and Slovin, 1981).

لامپکین و دس (۱۹۹۶) به منظور ارزیابی ریسک‌پذیری پیشنهاد می‌کنند در مورد تمایل مدیران برای تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌هایی که دارای ریسک بالایی هستند، پژوهش‌های بیشتری انجام شود تا مشخص گردد آنها در این موارد محتاطانه عمل می‌کنند یا در تصمیماتشان راسخ هستند. ریسک‌پذیری یکی از مهم‌ترین خصیصه‌های کارآفرینان است که در فعالیت‌هایشان به چشم می‌خورد. ریسک‌پذیری کسب و کار بدون دانستن احتمال موفقیت، شرکت را درگیر ناشناخته‌ها می‌کند. این نوع ریسک مربوط به بازارهای آزمایش نشده (ناشناخته) یا تعهد به فناوری‌های اثبات نشده است (Dess & Lumpkin, 1996).

پیشگامی: پیشگامی فرایندی است که از طریق پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید و حضور در بازارهای نوظهور تعریف می‌شود (Dess & Lumpkin, 1996).

در تعریفی کامل‌تر از همین نویسندگان، پیشگامی به این صورت تعریف می‌شود «فرصت‌یابی، نگرش به آینده در انجام فعالیت‌های سازمان شامل معرفی محصولات جدید و پیش‌بینی نیازهای آینده است و به طور کلی محیط را تغییر داده و به آن شکل دهد» (Dess & Lumpkin, 2001).
واژه پیشگامی در چاپ نهم از فرهنگ دانشگاهی وبستر چنین تعریف شده است: «اقدام به فعالیت‌های خاص برای مقابله با تغییرات، نیازها و مشکلات آتی». از همین رو، پیشگامی در گرایش کارآفرینی نقشی حیاتی ایفا می‌کند، زیرا بیانگر دیدگاهی آینده‌نگر همراه با فعالیت‌های نوآورانه یا سرمایه‌گذاری‌های جدید و نوین است (احمدی آذر، ۱۳۸۷).

استیونسون^۲ (۱۹۹۰) مطالعاتی درباره شکل رفتارهای پیش‌تازانه در سازمان‌های کارآفرین انجام داده است. او پیش‌تازگی در بازار را به عنوان پیگیری سازمانی فرصت‌های تجاری که بوسیله شرکت، مثبت یا مساعد فرض شده‌اند مفهوم‌سازی می‌کند. این دیدگاه با تعریف جدیدی که بوسیله لامپکین و دس (۲۰۰۱) ارائه شده است، سازگار می‌باشد، در این تعریف پیش‌تازگی در بازار به عنوان «جستجوی فرصت» دیدگاهی آینده‌نگر برای ارائه خدمات یا محصولات جدید و تازه و

1. Miller and Fryson
2. Stivenson

توان ایجاد در رقابت، پیش بینی تقاضای آینده برای ایجاد تغییر و شکل دادن به محیط را شامل می‌شود (Crazer, 2002).

رقابت تهاجمی: استینکامب^۱ در سال (۱۹۶۵) بیان نمود که شرکت‌های نوپا شدیداً در معرض دردسرهای نوپا بودن هستند. به همین دلیل باید در ارتباط با تامین کنندگان، مشتریان و رقبای دیگر، برای ایجاد مشروعیت و قدرت، اقداماتی انجام دهند. از آنجا که در شرکت‌هایی از این دست به نسبت رقبای تثبیت شده، احتمال شکست بیشتر است، بسیاری از کارشناسان عقیده دارند موضعی تهاجمی و رقابت تنگاتنگ برای دوام و موفقیت فعالان نوپا، حیاتی است. بنابراین باید گفت که هجوم رقابتی راهبردی است که بهترین کاربری را در حالت معتدل دارد (MacMillan, 1987).

اهداف پژوهش

هدف اصلی

به طور کلی مهم‌ترین هدف انجام این پژوهش بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین است.

اهداف فرعی

- شناخت فرهنگ سازمانی (فرهنگ کلان) حاکم بر بانک کارآفرین
- شناخت خرده فرهنگ‌های موجود در بخش‌های مختلف بانک کارآفرین

سوال‌ها یا فرضیه‌های پژوهش:

فرضیه اهم:

فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.

فرضیات اخص:

- درگیر شدن در کار بر گرایش کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.
- سازگاری (ثبات و یکپارچگی) بر گرایش کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.
- انطباق‌پذیری بر گرایش کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.
- رسالت یا ماموریت بر گرایش کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ نوع پژوهش‌ها، کاربردی است زیرا سعی می‌کند تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی را مورد مطالعه قرار دهد. روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز توصیفی-زمینه‌یابی است زیرا از مطالعات کتابخانه‌ای و روش نظرسنجی برای به دست آوردن داده‌ها استفاده شده است. در این پژوهش جامعه مورد مطالعه عبارت است از مدیران و کارشناسان بانک کارآفرین که ۳۵۳ نفر را شامل می‌شود و با توجه به نیروی انسانی شاغل در بانک در این پژوهش برای تصادفی کردن و در واقع کنترل عوامل غیر قابل کنترل و پیش‌بینی نشده تاثیرگذار بر روی نتایج پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و حجم نمونه، از فرمول زیر مشخص می‌شود:

$$n = \frac{Nz^2 \alpha / 2pq}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 \alpha / 2pq}$$

$$= \frac{(353)(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/08)^2 (353-1) + (1/96)^2 (0/5)(0/5)} \cong 106$$

به این ترتیب حجم نمونه برابر با ۱۰۶ نفر است که محقق برای افزایش دقت تعداد ۱۳۴ پرسشنامه را جمع‌آوری کرده است. در این پژوهش از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون و برای سنجش گرایش کارآفرینی از پرسشنامه دس و لامپکین در قالب یک پرسشنامه تلفیقی استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل و حصول نتایج از داده‌های جمع‌آوری شده با در نظر گرفتن روش انجام پژوهش از یک سلسله فنون آماری مرتبط استفاده شده که برای سهولت در استفاده از این فنون، از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ بهره گرفته‌ایم. پس از تعیین روش پژوهش و استفاده از ابزارهای مناسب برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از تکنیک‌های آماری مناسب، فرضیه‌های پژوهش مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. از آن‌جا که متغیرهای هر یک از ابعاد کیفی هستند، در این پژوهش جهت آزمون فرضیه‌ها و بررسی ارتباط بین آن‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن و استفاده می‌شود. همچنین آزمون ویلکاکسون و برای ارزیابی همانندی دو نمونه وابسته با مقیاس رتبه‌ای از آزمون ویلکاکسون استفاده شده است.

نتایج پژوهش

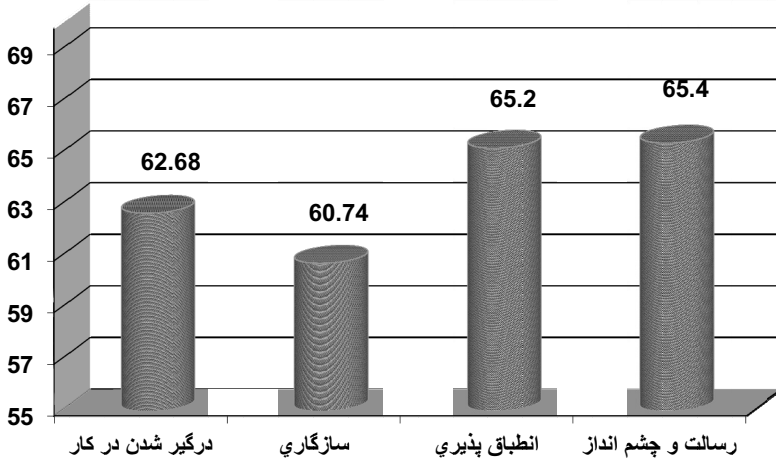
در این پژوهش ابتدا نتایج حاصل از پردازش متغیرهای جمعیت شناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد که بر این اساس ۶۳ برابر با ۴۷٪ از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را مردان و ۷۱ برابر با ۵۳٪ را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین ۵۹ نفر برابر با ۴۴.۴٪ از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را پاسخ‌دهندگانی با کمتر از ۵ سال سابقه کار تشکیل می‌دهند. ۸۱ نفر برابر با ۶۰.۴٪ را کارکنانی با تحصیلات لیسانس به عنوان بیشترین درصد فراوانی تشکیل می‌دهند. ۴ نفر برابر با ۳٪ از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را پاسخ‌دهندگانی با سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال به عنوان کمترین مقدار فراوانی و ۷۶ نفر برابر با ۵۷.۱٪ را کارکنانی با سن کمتر از ۳۱ سال به عنوان بیشترین درصد فراوانی تشکیل می‌دهند.

ابتدا تمامی داده‌های به دست آمده از سوالات پرسشنامه را تلخیص نموده و سپس مولفه‌ها و شاخص‌ها را مورد سنجش قرار دادیم و برای اینکه بتوانیم تفاوت‌ها را به طور ملموس و شفاف مشخص سازیم و همچنین به جای کار با اعداد اعشاری و مشکلات ناشی از آن در این قسمت کلیه جواب‌ها را برای مولفه‌ها و شاخص‌ها در عدد ۲۰ ضرب نموده و سقف امتیاز در نظر گرفته شده برای هر مولفه را ۱۰۰ در نظر گرفتیم. همانطور که در جدول شماره ۱ و نمودار شماره ۲ مشاهده می‌گردد امتیاز حاصل شده برای متغیر مستقل فرهنگ سازمانی در بانک کارآفرین عدد ۶۳.۵ به دست آمده که نشانگر وضعیت مطلوب در جامعه مدنظر است.

جدول شماره ۱- امتیاز مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بانک کارآفرین

متغیر	درگیر شدن در کار	سازگاری	انطباق‌پذیری	رسالت و چشم‌انداز	فرهنگ سازمانی
امتیاز	۶۲.۶۸	۶۰.۷۴	۶۵.۲۰	۶۵.۴۰	۶۳.۵

منبع: یافته‌های پژوهش



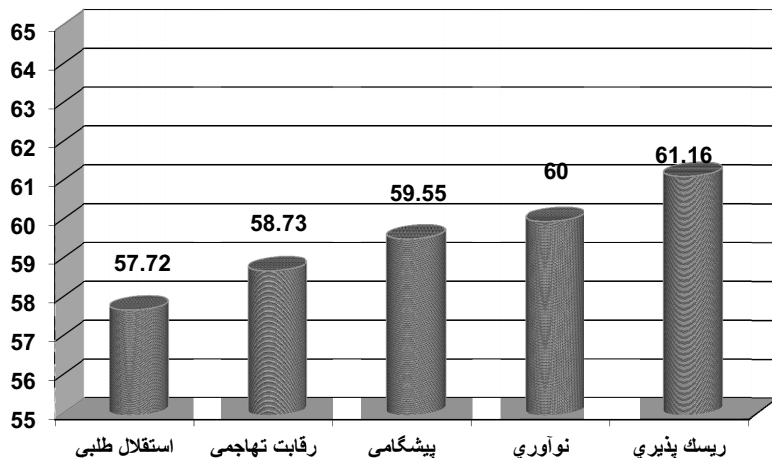
نمودار شماره ۲- مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بانک کارآفرین

همچنین مشاهده می‌گردد که بیشترین امتیاز برای مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بعد رسالت و چشم‌انداز به دست آمده و کمترین امتیاز را بعد سازگاری از آن خود ساخته است. در مرحله بعدی برای امتیازبندی متغیر وابسته گرایش کارآفرینی هم تمامی داده‌های حاصل از نمونه را مانند فرهنگ سازمانی ۲۰ برابر نموده و از امتیاز ۱۰۰ به هر کدام از شاخص‌ها امتیازدهی صورت گرفت که در جدول شماره ۲ و نمودار ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲- امتیاز شاخص‌های گرایش کارآفرینی در بانک کارآفرین

متغیر	استقلال طلبی	رقابت تهاجمی	پیشگامی	نوآوری	ریسک‌پذیری	گرایش کار آفرینی
امتیاز	۵۷.۵۲	۵۸.۷۳	۵۹.۵۵	۶۰	۶۱.۱۶	۵۹.۳۹

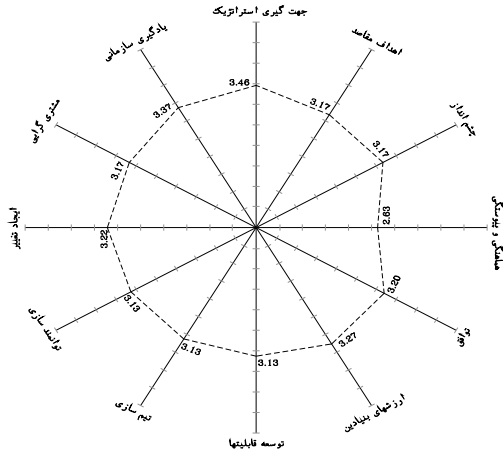
منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار شماره ۳- شاخص‌های گرایش کارآفرینی در بانک کارآفرین

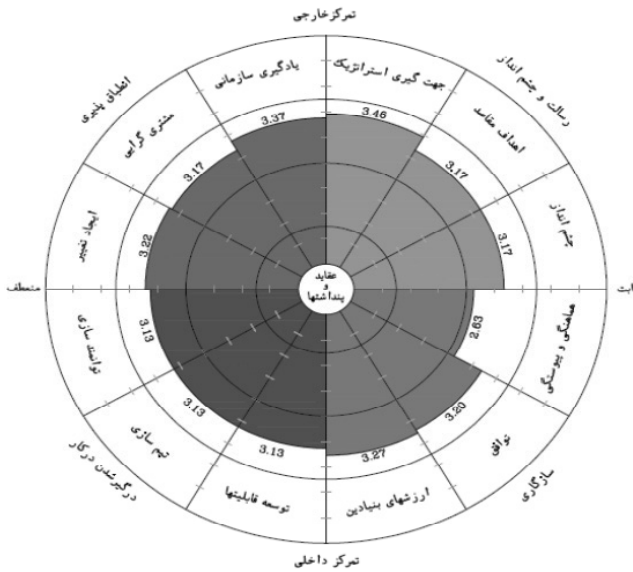
همانطور که در جدول شماره ۲ و نمودار ۳ مشخص گردیده است بیشترین امتیاز سازمان از لحاظ گرایش کارآفرینی مربوط به مولفه “ریسک‌پذیری” و کمترین امتیاز مربوط به مولفه “استقلال طلبی” است. همچنین با توجه به امتیازات به دست آمده می‌توان امتیاز کلی سازمان از لحاظ گرایش کارآفرینی را ۵۹.۳۹ در نظر گرفت.

با اطلاعات حاصله از متغیر مستقل فرهنگ سازمانی می‌توانیم نمودار راداری امتیاز به دست آمده برای شاخص‌های دوازده‌گانه الگوی دنیسون را ترسیم نماییم که در نمودار شماره ۴ این گراف ترسیم شده است.



نمودار شماره ۴- گراف راداری امتیاز بدست آمده برای شاخص‌های دوازده‌گانه

میانگین‌های به دست آمده برای هر شاخص در نمودار فوق ترسیم شده است. برای ترسیم الگوی دنیسون از این نمودار استفاده، تمامی داده‌های به دست آمده را روی الگو ترسیم کرده و تصویر عمومی دنیسون را طبق شکل زیر رسم کرده‌ایم.



نمودار شماره ۵- تصویر عمومی از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در بانک کارآفرین

نتیجه گیری

با توجه به اینکه سطح معنی داری (۰.۰۰۰) آزمون های اسپیرمن و ویلکاکسون در تمامی فرضیات مطرح شده از میزان خطا (۰.۰۵) کوچکتر می باشند با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در بانک کارآفرین تاثیر دارد و همچنین کلیه مولفه های الگوی دنیسون که عبارت بودند از درگیر شدن در کار- سازگاری- انطباق پذیری و رسالت نیز بر متغیر وابسته گرایش کارآفرینی در این جامعه آماری (بانک کارآفرین) تاثیرگذار می باشند.

این فرضیات، فرضیات دس و لامپکین (۱۹۹۶) را تایید می کند. آن ها در پژوهش های خود به نقش عوامل محیطی نظیر فرهنگ سازمانی اشاره کرده اند. بنابراین می توان این طور نتیجه گرفت برای رسیدن به سازمانی با گرایش کارآفرینانه یکی از اصولی ترین راه ها، تغییر فرهنگ سازمان و القا روح کارآفرینانه بودن به سازمان است. اکثر افراد تحت بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی را در بانک کارآفرین مناسب ارزیابی کرده اند. بیشتر امتیازها در بعد رسالت و چشم انداز (فرهنگ ماموریتی) و کمترین امتیاز در بعد سازگاری حاصل شده است. در مجموع هر چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی دارای امتیازاتی بالاتر از متوسط می باشند. بالاترین میانگین شاخص های فرهنگ سازمانی مربوط به جهت گیری راهبردی و کمترین میانگین مربوط به شاخص هماهنگی و پیوستگی است. در مجموع اکثر شاخص ها در وضعیت مطلوب قرار دارند که این موضوع دال بر تایید الگو فرهنگ سازمانی دنیسون است که در پژوهش های قبلی توسط پژوهشگران نیز به کار برده شده است.

در پژوهش های مشابهی که توسط منوریان و بختایی (۱۳۸۴) در سازمان و مدیریت صنعتی انجام گرفته نتایج حاصل بیانگر این مطلب بوده است که سازمان مدیریت صنعتی در هر چهار بعد فرهنگ سازمانی در حد متوسط و بالاتر قرار گرفته است. سازمان مدیریت صنعتی بهترین وضعیت را در متغیرهای درگیر شدن در کار و انطباق پذیری به دست آورده بوده است. با این وجود در برخی از شاخص ها از جمله هماهنگی، پیوستگی، اهداف و مقاصد نیازمند بهبود می باشد. آن ها در پژوهش خود فرهنگ غالب در سازمان مذکور را فرهنگ مشارکتی شناسایی کرده اند. در پژوهش مشابه دیگری که توسط براتی (۱۳۸۵) در بیمارستان هاشمی نژاد انجام شده فرهنگ غالب در این بیمارستان نیز فرهنگ مشارکتی ارزیابی شده است. در این بیمارستان ابعاد تیم سازی و جهت گیری راهبردی دارای وضعیت بهتر نسبت به سایر شاخص ها بوده اند. از طرفی محسن بیگی (۱۳۸۶)

نیز در پژوهش خود تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان افضلی‌پور کرمان به این نتیجه دست یافت که اکثریت افراد تحت بررسی در این بیمارستان دیدگاه مثبتی در مورد سازمان نداشته‌اند. همچنین دارایی نیز در پژوهش خود تحت عنوان بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس به نتایج مشابهی چون محسن بیگی دست یافته است. تمامی این پژوهش‌ها نشان می‌دهد همان طور که وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی می‌تواند بر عملکرد و رضایت شغلی اثر بگذارد، وضعیت نامطلوب فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رضایت شغلی و ارتباطات درون سازمانی اثرات نامطلوب داشته باشد. لذا با توجه به اینکه افراد پاسخگو در این پژوهش وضعیت فرهنگ سازمانی را در بانک کارآفرین مناسب ارزیابی کرده‌اند و از طرفی برنامه‌های تعالی و رشد در گرو داشتن فرهنگ سازمانی مطلوب میسر می‌شود می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که در بانک کارآفرین با اجرای برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمانی می‌توان شرایط را برای بالندگی سازمان مهیا ساخت. بنا به تعریف فرهنگ ماموریتی، سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه‌های مشترک از نظر هدف سازمان توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرند که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند (Daft, 1999, 406).

- از تجزیه و تحلیل‌های به دست آمده در بانک کارآفرین توجه به نکات زیر ضروری است:
- ۱- از آن جا که گرایش‌های راهبردی نشان‌دهنده جهت اهداف سازمانی می‌باشند، لذا گرایش‌های راهبردی سازمان باید کاملاً واضح و روشن مشخص شود.
 - ۲- در تعیین این گرایش‌ها مشارکت کارکنان در تمامی سطوح افزایش داده شود.
 - ۳- اهداف کلی با ماموریت، چشم‌انداز سازمان و استراتژی‌ها در یک سمت و سو باشد، با هم هماهنگ باشند و در همین راستا وظایف کارکنان نیز مشخص شود.
 - ۴- چشم‌انداز سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که نیازهای کارکنان در آن تامین شود همچنین این چشم‌انداز باید مشخص‌کننده جهت‌گیری راهبردی سازمان نیز باشد.
 - ۵- سازمان برای حصول راهبردها به اهداف و تحقق بخشیدن به ماموریت و رسالت سازمانی خود باید ضمن درک بالا از محیط پیرامون خود نسبت به تخصیص منابع به شکل بهینه اقدام کند.

۶- توانا ساختن کارکنان در جهت اداره کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های خود با دارا بودن اختیارات لازم، افزایش یابد.

۷- حس مالکیت و مسئولیت در کارکنان از طریق تفویض اختیار به آنان افزایش یابد.

۸- تقویت حس پاسخگویی در کارکنان به طوری که آن‌ها به مانند مدیران، مسئول و پاسخگو باشند تقویت شود.

۹- به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در سازمان، خط مشی افزایش تشویق و کاهش ترس از خطا اعمال شود.

۱۰- اعضای سازمان ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهد شریک گردند.

۱۱- تعارض بین واحدها از طریق توسعه محیطی که در آن به پیشنهادات کارکنان اهمیت داده می‌شود، برداشته شود.

۱۲- ضرورت پاسخگویی به مشتریان به عنوان یک اصل پذیرفته شده در سازمان نهادینه شود.

۱۳- برای ارائه هرچه بهتر خدمات به مشتریان، کارکنان و مدیران در فصول زمانی متفاوت دوره‌های آموزشی خاص را بگذرانند.

۱۴- مدیران باید تغییراتی که در داخل و خارج سازمان رخ می‌دهد را مورد بررسی و تجربه و تحلیل مستمر قرار دهند و تا حد امکان تغییرات را پیش‌بینی نمایند.

۱۵- باور اینکه شکست، موقعیتی برای یادگیری و پیشرفت است در سازمان به عنوان ارزش تعریف شود تا بتواند به کارکنان انگیزه ریسک‌پذیری برای شروع کارهای تازه را بدهد.

برای دستیابی به راهکارهای ارائه شده جهت بهبود فرهنگ سازمانی دنیسون می‌توان استفاده از رویکردهای معاصر مدیریت چون مدیریت راهبردی، بازسازی فرایند (مهندسی مجدد)، مدیریت کیفیت جامع، بهبود توانمندسازی و یا ایجاد سازمان را در بانک کارآفرین پیشنهاد نمود.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش هم مانند سایر پژوهش‌ها و مطالعات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از محدودیت‌های عمده این پژوهش باید به این نکته اشاره داشت که یافته‌های این پژوهش با توجه به جامعه و نمونه مورد بررسی حاصل شده است و برای تعمیم این نتایج (با توجه به اینکه این پژوهش در بانک کارآفرین انجام گرفته است) به سایر بانک‌ها باید احتیاط نمود چرا که ممکن است تعمیم نتایج بدست آمده از کارکنان و مدیران این بانک با سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر نباشد.

همچنین محدودیت دیگر این پژوهش استفاده از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات است چرا که پرسشنامه نگرش افراد را می‌سنجد و نه واقعیت را.

منابع

الف) فارسی

- احمدپور داریانی، محمود، مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵). مبانی کارآفرینی. چاپ هشتم، انتشارات فراندیش، تهران
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۶). کارآفرینی: تعریف، نظریه‌ها و الگوها. چاپ نهم، نشر جاجرمی، تهران
- احمدی‌آذر، محمد (۱۳۸۷). بررسی تاثیر فرهنگ کارآفرینانه و عملکرد سازمانی در گروه ایران خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- بختایی، امیر (۱۳۸۴). بررسی فرهنگ محیط کار در سازمان مدیریت صنعتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸). چالشهای مدیریت در سده ۲۱. ترجمه محمود طلوع، چاپ هفتم، موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران.
- دفت، ریچارد (۱۳۸۹). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی رسا، تهران.
- رایبیز، استفن (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ۲۶، تهران.
- شاین، ادگار (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد ابراهیم محبوب، چاپ دوم، انتشارات مدیریت فردا، تهران.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- طهرانی، هلیا (۱۳۸۶). بررسی عوامل فرهنگی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان اداره کل درمان غیرمستقیم سازمان تامین اجتماعی استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
- فرهنگی، علی‌اکبر، صفزاده، حسن (۱۳۸۶). کارآفرینی: مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و کاربردها. چاپ اول، انتشارات موسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران.
- کاووسی، اسماعیل، قیومی، عباسعلی (۱۳۸۸). مهندسی فرهنگ در سطح سازمان‌های ایرانی. چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد، تهران.
- کردناهیچ، اسداله، زالی، محمدرضا (۱۳۸۷). کارآفرینی سازمانی: مفاهیم، الگوها و کاربردها. چاپ اول،

انتشارات دانشگاه تهران، تهران

گریفین، مورهد (۱۳۸۸). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ چهاردهم، انتشارات گلشن، تهران.

مقیمی، سید محمد (۱۳۸۷). دایره‌المعارف کارآفرینی. چاپ اول، انتشارات هم‌پا، تهران.

هافستد، گیت (۱۳۸۸). فرهنگ و سازمان‌ها. ترجمه محمد اعرابی و سیدهاشم هدایتی، چاپ اول، نشر علم، تهران.

هستریچ، رابرت (۱۳۸۵). کارآفرینی. ترجمه سید علیرضا فیض‌بخش، چاپ دوم، نشر دانشگاه صنعتی شریف، تهران.

ب) انگلیسی

Covin J.G. and Levin, D.P. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and practice*, 7-25

Denison, Daniel (2000). "Organizational Culture: can is be key lever for diving organizational change?" *International Institute for Management Development*, Denison@imd.chapter

Dess, Gregory G & Lumpkin, T (2005) "The role of entrepreneurial orientation in simulating effective corporate entrepreneur ship" *Academy of Management Executive*, Vol. 19.No1. 147-156

Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management Review* , 17:327-51

[http:// www.Denison consultinf.com](http://www.Denisonconsultinf.com)

Kreiser, P.M., Marino, L.D., and Weaver, K.M. (2002) Reassessing the environment – Ec link: The impact of environmental hostility on the dimensions of entrepreneurial orientation. *Best paper proceedings, 2002 Academy of Management annual meeting*, Denver, co.

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*. 16:429-51

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision- making process. *Journal of Management*, 26:1055-85

MacMillan. I.C and Day, D,L.(1987).Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive into industrial markets. *journal of business venturing* 2:29-39

Miller, D. and Friesen, P.(1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*,24:921-33

- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management science, 29:770-91
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Rajagoplan, N., Rashcel, A., and Datta, D. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. Journal of management, 19:349-84