

## چکیده

داشتن روحیه و رفتار کارآفرینی برای شرکت های کوچک و متوسط امری ضروری و اجتناب ناپذیر است، تا بتوانند خود را با شرایط و تغییرات محیطی وفق دهند. این رفتار باید در دل فرهنگ آن سازمان نهادینه شود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج تشکیل می دهند که اسامی شرکت های کوچک و متوسط به تعداد ۱۲۰ شرکت توسط شهر سنندج تشکیل می دهند که اسامی شرکت های کوچک و متوسط به شرکت ها و استفاده از جدول مورگان تعداد ۹۲ از صاحبان این صنایع کوچک متوسط به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین در پژوهش حاضر برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پس از تکمیل پرسشنامه ها، داده های گردآوری شده با کمک نرم افزار کامپیوتری SPSS در دو حوزه توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی با رفتارهای کارآفرینانه ارتباط دارد. ولی مدیران این کسب و کارها در میان ابعاد فرهنگ سازمانی بیشترین بها را به ارزش های بنیادین داده و همچنین از نظر آن ها هدف گذاری رابطه ی معکوسی با رفتارهای کارآفرینانه داشت.

کلید واژه:

رفتارهای کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی، کسب و کارهای کوچک و متوسط

## مقدمه

ایران از جمله از کشورهای در حال توسعه بوده که با چالش های بزرگی رو به رو می باشد. تعداد افراد دارای تحصیلات دانشگاهی و تعداد جمعیت جوان جوای کار در سال های اخیر افزایش یافته است. هم چنین افزایش نرخ تورم، پرداخت یارانه ها و پایین بودن بهره وری و عدم مشارکت کافی بخش خصوصی مهم ترین چالش اقتصاد ایران به شمار می رود. برای مقابله با بیکاری، اقتصاد ایران باید به نرخ رشد اقتصادی بالایی دست پیدا کند. این مسأله نیازمند مشارکت بیش تر بخش خصوصی در اقتصاد به ویژه بخش غیر نفتی می باشد. یکی از این راهبردها برای این هدف، توسعه کارآفرینی است (داوری و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۳۲۳). رفتارهای کارآفرینی ۱ شامل تعاملات کارآفرین و شرایط و زمینه هایی است که آنها را احاطه کرده است (آوتی و سینق، ۲۰۱۸، ص ۱۲۵). بیش از نیم قرن است که کارآفرینی به عنوان یک حوزه علمی مورد توجه دانشگاه های معتبر دنیا مانند هاروارد، بابسون، ام آی تی، سیاست گزاران و برنامه ریزان سازمان ها و نهاد های خاص بین المللی از جمله سازمان بین المللی کار و بانک جهانی بوده است اما در سال های اخیر توسعه کارآفرینی به عنوان پارادایم نوین توسعه، پارادایم سازمان و مدیریت مورد توجه بسیاری از کشورهای نه تنها توسعه یافته بلکه در حال توسعه قرار گرفته است (فولادی و باغبانی، ۱۳۹۳، ص ۳۰). فرهنگ به عنوان یک مؤلفه مهم داخلی سازمان، می تواند منجر به فعالیت های کارآفرینی در محیط کاری شود. عوامل فرهنگی می توانند ایده ها و نوآوری های جدید را در سازمان تشویق کنند و به کارآیی بالاتر آن ها منجر شود. فرهنگ سازمانی ۲ به دلیل ویژگی های منحصر به فرد خود مانند ایجاد ارزش، دارایی های منحصر به فرد و... یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ها محسوب می شود. پژوهشگران بر این باورند که فرهنگ

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج

سید محمد موسوی جد

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان،

کردستان، ایران

sm.moosavi@uok.ac.i

آرمان احمدی زاد

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان،

کردستان، ایران

a.ahmadizad@uok.ac.i

حیدر محمدی (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه

کردستان، کردستان، ایران

mohammadi.haydar92@yahoo.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۱

سازمانی که ایده های جدید را تشویق می کند، نتیجه به اشتراک گذاری اطلاعات بیشتر عملگرایان است (خالد و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۷۵۷). فرهنگ سازمانی نقش مهمی در افزایش موفقیت های فردی و سازمانی، تعیین مزیت رقابتی پایدار و تعیین اثربخشی درازمدت دارد کارکنان در فرهنگ های قوی تمایل بیشتری به تعهد سازمانی و رضایت شغلی بیشتری دارند هرچه فرهنگ سازمانی قوی تر حاکم باشد، کارکنان بیش تر در بازار دخالت می کنند و کم ترین نیاز به دستورالعمل های سیاسی، نمودار سازمانی، روش های غیر منعطف یا قوانین خشک و رسمی دارند (آلمیدا و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۱). کارآفرینی در بسیاری از اقتصادها به عنوان عنصر کلیدی رشد و توسعه شناخته شده، به طوری که سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ۱ اعتقاد دارد که در سطحی کلان، کارآفرینی سازنده و مفید، اساس و مبنای رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال است. فعالیت کارآفرینانه باعث استفاده از منابع بصورتی کارآمد شده و فرآیندهای مولد و ایده های کاربردی را به واسطه طراحی بسترهای سازمانی و فراهم سازی فن آوری مناسب عملیاتی می کند. ارزش کارآفرینی به عنوان یک منبع مهم بر کسی پوشیده نیست و نقش این منبع بسیار پر رنگ تر از منابع زیرزمینی کشور می باشد البته زمانی می توانیم انتظار این رفتار را داشته باشیم که زمینه های آن را در سازمان ها و جوامع خود به وجود آورده باشیم. هدف اصلی این پژوهش شناسایی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه در کسب کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج می باشد.

## ۱- مبانی نظری پژوهش

استقلال با آزادی و انعطاف پذیری سازمان مرتبط است و تشویق اعضای سازمان برای توسعه ابتکار عملکرد کارآفرینانه است. خودمختاری نیاز مردم به درک این است که آنها انتخاب دارند؛ آنچه که آنها انجام می دهند، مربوط به خودشان است و منبع اصلی اعمال خودشان است. استقلال کارآفرینی نقش مهمی در دستیابی به مزایای استراتژیک و نتایج کارآفرینی ایفا می کند. در سازمان، استقلال به ارتباط بین واحدها و زیر واحد ها در ایجاد تصمیم گیری و تعیین هدف به طور جمعی اشاره دارد (آلیوسیسوس همکاران، ۲۰۱۸، ص ۷). زندگی کارآفرینانه زندگی است که در آن کل نگر و جزء نگر، محافظه کاری و ریسک پذیری، واقعیت ها و آرمان ها، نظم و نوآوری و بسیاری از این قبیل اضداد با هم جمع می شوند و کارآفرین کامل جمع اضداد نامیده می شود. در این زندگی سازمانها بر اساس شایسته سالاری کارکنان خود را انتخاب می کنند و از بوروکراسی اداری، مقررات خشک و کنترل سخت گیر و جزء نگر و همچنین روابط رسمی و از بالا به پایین و انحصار اطلاعات پرهیز می شود، ضمن اینکه شکست های کارکنان مورد شناسایی و تشویق قرار می گیرد. در این زندگی شناخت و توسعه قالب های ذهنی اهمیت خاصی دارد (عشقی عراقی و غنی پور، ۱۳۹۶، ص ۷۶). عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی سازمانی در سه دسته تقسیم می شود: ۱- عوامل رفتاری؛ ۲- عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است، که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیر رسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می دهد. این عوامل در واقع پویایی بخش و قسمت زنده سازمانی تلقی می شوند و هر گونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی می باشد، در این شاخه قرار می گیرد. ۳- عوامل ساختاری؛ ۴- عوامل ساختاری در فرآیند کارآفرینی در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان می باشد؛ که با قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را در برمی گیرد. ۵- عوامل محیطی (زمینه ای) مؤثر بر کارآفرینی سازمانی شامل شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه نموده، با سازمان تأثیر و تأثر تقابل داشته و خارج از کنترل سازمان می باشند (صمدی میرکلای و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۶۵). اما این پژوهش به دنبال تأثیر عوامل رفتاری (فرهنگ سازمانی) بر رفتارهای کارآفرینانه می باشد، که ابعاد رفتارهای کارآفرینانه شامل:

کاهش کاغذبازی؛ ۶- اشاره به دریافت اقدامات پیشنهادی از طریق کاهش کاغذ بازی بوروکراتیک دارد.

تغییر در رفتار؛ ۷- اشاره به علاقه مندی به کسب مهارت های جدید، عکس العمل سریع در صورت عدم نتیجه گیری در کار، تشویق همکاران به ارائه ایده ها و نظرات خود جهت بهبود خدمات و یافتن روش هایی برای بهبود خدمات و تفکر درباره کارهایشان به شیوه ای جدید دارد.

بینش استراتژیک؛ ۸- اشاره به توانایی استفاده از رویکردهای جدید در حرکت به سوی آینده و دیدن آینده دارد.

محیط حمایتی؛ ۹- اشاره به ایجاد محیط کار حمایت کننده از ابتکارات و امکان دستیابی به اطلاعات دارد (نیک پور، ۱۳۹۶، ص ۱۰۳).

افراد در هر گروه و در هر سازمان با هم متفاوت هستند و استعداد های مختلفی دارند. آنها با توجه به ارزش ها، باورها و نگرش هایی که تشکیل فرهنگ سازمانی شرکت را می دهد، با یکدیگر همکاری می کنند. ریشه های فرهنگ سازمان در اواسط قرن نوزدهم آغاز شد و نقش مهمی و تاثیرگذار در عملکرد، برتری، سودآوری، تعهد کارکنان، سلامت کارکنان، رضایت شغلی، قصد رهبری، بهره وری، کارایی، تصمیم گیری نوآوری و رفتار اخلاقی ایفا می کند (آلمیدا و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۲). عوامل متعددی وجود دارند که بر فرهنگ سازمانی



تأثیر می‌گذارند، عوامل داخلی مانند سبک رهبری، افراد، اهداف و ارزش‌ها و یا عوامل خارجی مانند تکنولوژی، محیط، اندازه و ملیت. بنگاه‌هایی که در یک صنعت مشابه فعالیت می‌کنند همگی مشابه یکدیگر هستند. با این تفاوت که افراد مختلف باعث به وجود آوردن هنجارهای فرهنگی زیادی در سراسر سازمان‌ها می‌شوند. رهبران نقش کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند هر چند که کارکنان سازمان و ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های آنها مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی می‌باشند. در واقع مدیران، تیم‌های رهبری و کارکنان به طور جمعی فرهنگ سازمانی را ایجاد و توسعه می‌دهند و یک عامل کلیدی در تعیین اثربخشی سازمان هستند (کالجیس و دهیر، ۲۰۱۹، ص ۳۳). همانطور که سازمان در حال توسعه می‌باشد، فرهنگ سازمانی نیز به سرعت در حال تغییر می‌باشد که تصمیم برای تغییر و وفق دادن خود با این تغییرات به اعتقادات مدیر شرکت برمی‌گردد. سبک رهبری نیز عامل مهمی است که فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد و قواعد، نوآوری و رسالت را تعیین می‌کند. به عنوان مثال، سبک رهبری خودکامه ممکن است در کارکنان ترس ایجاد کند، در حالی که سبک رهبری مشارکتی یا تحول‌یافته، فرهنگ کارآفرینی را افزایش دهد و منجر به موفقیت بیشتر کسب و کار می‌شود (کانجر و چورچ، ۲۰۱۸، ص ۱۹۶). فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد و می‌تواند توانایی سازمان را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک تحت تأثیر قرار دهد (عطاریا و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۷۰۲).

## ۲- پیشینه پژوهش

رجبی پور و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رفتار کارآفرینانه بر رقابت‌پذیری کسب و کارهای کوچک گردشگری" به این نتیجه دست یافتند که رفتارهای کارآفرینانه ارتباط مثبت و معناداری با رقابت‌پذیری داشته و صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط باید با برگزاری دوره‌های آموزش کارآفرینی را برگزار کنند تا مدیران و کارکنان امکان تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی را داشته باشند.

اردلان و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی نقش فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی" پرداختند. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که ۱- بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ۲- فرهنگ توسعه‌ای می‌تواند به طور مثبت و معنی‌دار کارآفرینی سازمانی را پیش‌بینی کند. ۳- میان فرهنگ سلسله‌مراتبی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. در نتیجه می‌توان بیان کرد که برای توسعه کارآفرینی سازمانی در نظام آموزشی عالی نیاز به فرهنگ توسعه‌ای، گروهی و عقلایی است و در بستر فرهنگ سلسله‌مراتبی و دستوری، کارآفرینی سازمانی برای توسعه با مانع مواجه است.

فارسیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان "نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه مورد مطالعه: مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان" به این نتیجه دست یافتند که هنگامی که ابعاد فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های رفتار کارآفرینانه، به منظور بررسی زمینه‌های بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان، در قالب یک شبکه در نظر گرفته می‌شوند، از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، پیوستگی اجتماعی و اعتماد نقش مهمی در بروز رفتار کارآفرینانه خواهند داشت.

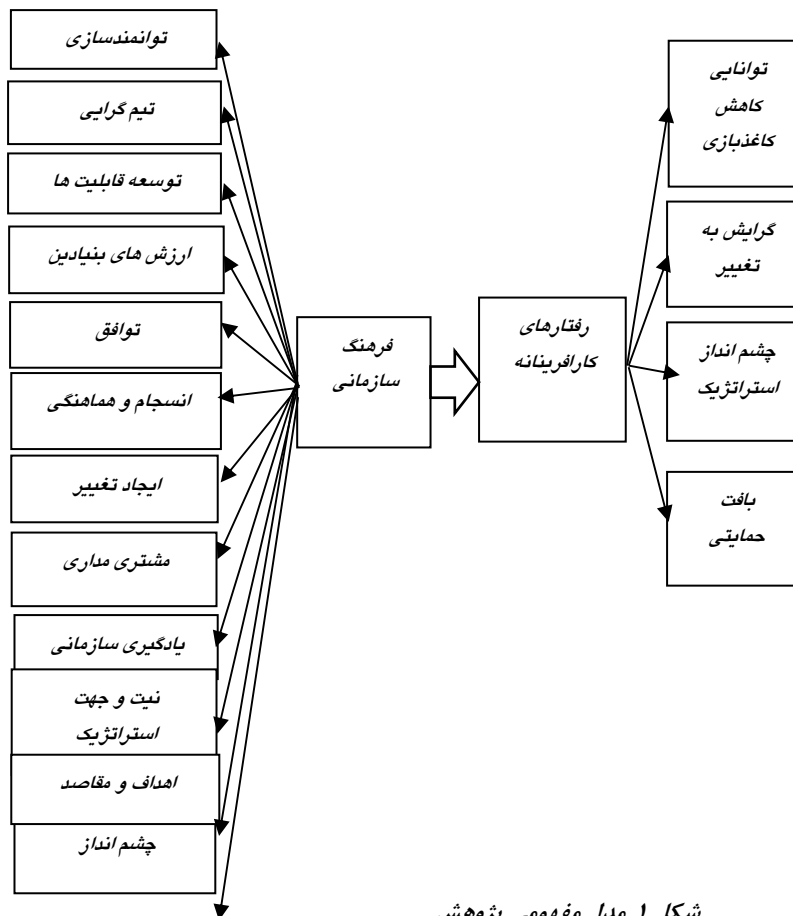
یانگن و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان "فرهنگ سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی: چشم‌انداز فردگرایی و جمع‌گرایی" با جامعه آماری کسب و کارهای کوچک و متوسط‌های مستقر در کره به این نتیجه دست یافتند که هر دو بعد فرد‌گرایانه و جمعی فرهنگ سازمانی با رفتارهای کارآفرینانه سازمانی ارتباط مثبتی دارند. علاوه بر این، استدلال و یافته‌های پژوهش حاکی از سطح بالایی از انطباق بین فردیت‌گرایی و جمع‌گرایی بود که باعث می‌شود که شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به سطوح بالاتر از رفتارهای کارآفرینی سازمانی تلاش کنند.

خالد و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی تحت عنوان "کارآفرینی و عملکرد سازمانی: بینش تجربی بر نقش آموزش کارآفرینی، فرهنگ و بودجه دولتی در میان موسسات آموزش عالی" به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ کارآفرینی برای ارتقای عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این مطالعه توصیه می‌کند که مؤسسات دولتی و مؤسسات آموزش عالی در پاکستان فرصت‌های فعالیت‌های کارآفرینی و توسعه اصول و فرصت‌های کارآفرینی را فراهم آورند و فعالیت‌های کارآفرینی را از طریق توسعه جهت‌گیری عمومی کارآفرینی و آموزش کارآفرینی در زمینه نوآوری برای تولید و ایجاد اثرات مثبت بر عملکرد سازمانی را فراهم نمایند.

شامس و مهمودول (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی بر نظر گرفتن نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط بنگلادش" یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود، جهت‌گیری‌های کارآفرینی و فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی با عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط ارتباط داشتند و فرهنگ سازمانی براساس رابطه میان جهت‌گیری‌های کارآفرینی

و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط شکل گرفته بود. این مطالعه به کارآفرینان و همچنین سیاست گذاران کمک خواهد کرد که تصمیمات بهتر برای به حداکثر رساندن عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط از طریق بهبود فرهنگ سازمانی برای حضور قوی تر در اقتصاد جهانی رقابتی را فراهم می کند.

سیویلا (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان "پیوند بین فرهنگ کارآفرینی، نوآوری و عملکرد: نقش تعدیل کننده شرکت های خانوادگی" این پژوهش با بررسی تجربی ۱۴۵ نمونه شرکت خانوادگی از بخش تولید قطعات خودرو در اسپانیا انجام شده است. این پژوهش از مدل سازی (PLS) برای آزمایش مدل و فرضیه ها بهره برده است. نتایج حاکی از اهمیت فزاینده ای پرورش فرهنگ کارآفرینی در شرکت های خانوادگی به منظور دستیابی به فرآیندهای نوآوری و عملکرد کسب و کارهای خانوادگی می باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش شناسی پژوهش

از آن جا که نتایج این پژوهش به صورت کاربردی در اختیار پارک علم و فناوری و شرکت شهرک های صنعتی سندج قرار گرفت پس می شود ادعا کرد این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی می باشد. همچنین این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط در سطح شهر سندج تشکیل می دهد. طبق آمار شرکت شهرک های صنعتی سندج تعداد این شرکت ها ۱۲۰ شرکت می باشد و ما نیز تعداد مدیران را ۱۲۰ نفر در نظر گرفتیم. چرا که در کسب و کارهای کوچک و متوسط تفکیک بین مالکیت و مدیریت به ندرت دیده می شود. با توجه به معلوم بودن تعداد جامعه آماری پژوهش طبق جدول مورگان تعداد اعضای نمونه ۹۲ نفر به دست آمد، که روش تعیین حجم نمونه در این پژوهش به صورت تصادفی ساده بود. در پژوهش حاضر برای جمع آوری اطلاعات در بخش اول با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و در بخش دوم با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع آوری اطلاعات در بخش میدانی پرداخته شد. برای متغیر فرهنگ سازمانی از پرسش نامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰) و متغیر رفتارهای کارآفرینانه از پرسش نامه مرزبان و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شده است. روایی این پرسشنامه ها با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه



ها در پژوهش های قبلی مورد تأیید قرار گرفته است ولی با این حال نیز برای اطمینان بیش تر پژوهشگران آن را به تأیید پنج تن از اساتید صاحب نظر مدیریت رساندند. از لحاظ پایایی نیز، پایایی هر سه پرسشنامه بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی خوب پرسشنامه ها می باشد. یافته های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد. و از آزمون همبستگی و رگرسیون در نرم افزار SPSS به منظور بررسی فرضیه های پژوهش استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ ابزارهای پژوهش

متغیر	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۶۰	۰/۹۶۰
رفتارهای کارآفرینانه	۱۲	۰/۸۵۸

منبع: یافته های پژوهش

#### ۴- یافته های پژوهش

یافته های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد. در بخش توصیفی، نمونه آماری در زمینه ی جنسیت، سن، وضعیت تحصیلی و سابقه کار مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج بررسی شد.

جدول ۲. یافته های جمعیت شناختی پژوهش

موارد جمعیت شناختی	حجم نمونه به تفکیک	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷	۷/۶
	مرد	۸۵	۹۲/۴
وضعیت سنی	زیر ۳۰ سال	۱۸	۱۹/۶
	بین ۳۰ - ۴۰	۳۹	۴۲/۴
	بین ۴۱ - ۵۰	۲۳	۲۵
	۵۱ سال و بیشتر	۱۲	۱۳
میزان تحصیلات	دیپلم	۱۴	۱۵/۲
	کاردانی	۸	۸/۷
	کارشناسی	۴۹	۵۳/۳
	کارشناسی ارشد	۱۶	۱۷/۴
سابقه همکاری	زیر ۵ سال	۲۲	۲۳/۹
	۶-۱۰ سال	۲۳	۲۵
	۱۱-۱۵ سال	۲۵	۲۷/۲
	۱۶-۲۰ سال	۱۴	۱۵/۲
	۲۱ سال و بیشتر	۸	۸/۷

منبع: یافته های پژوهش

یافته های توصیفی پژوهش حاکی از آن بود که بیش تر مدیران مردان بودند و از لحاظ سنی حجم بیش تر نمونه بین ۳۰ - ۴۰ قرار داشتند. از لحاظ تحصیلات بیش تر مدیران دارای تحصیلات کارشناسی بودند و از لحاظ سوابق شغلی مدیران داری سابقه کاری بین ۱۱-۱۵ سال بیش ترین حجم نمونه این پژوهش را تشکیل داده بودند. قبل از بررسی فرضیه های پژوهش باید توزیع طبیعی داده ها بررسی شود. در این جا با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) توزیع طبیعی داده ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



جدول ۳. بررسی توزیع طبیعی داده‌ها با استفاده از آزمون K-S

متغیر	پارامترهای نرمال میانگین	انحراف معیار	حداکثر اختلاف			آماره آزمون	سطح معناداری
			مطلق	مثبت	منفی		
فرهنگ سازمانی	۳/۶۷۶	۰/۵۶۱	۰/۳۰۶	۰/۱۴۸	-۰/۳۰۶	۰/۳۰۶	۰/۰۰۱
رفتار کارآفرینانه	۳/۸۸۴	۰/۵۰۴	۰/۲۹۷	۰/۱۴۷	-۰/۲۹۷	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش

بر حسب مقادیر جدول (۳) توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش طبیعی نیست، چرا که سطح معناداری حاصل شده کمتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است.

جدول ۴. آزمون علامت یا نشانه یک نمونه‌ای

فرضیه صفر	آزمون	سطح معناداری	نتیجه
میان‌فرهنگ سازمانی برابر با مقدار ۳ است.	علامت نشانه یک نمونه‌ای	۰/۰۰۱	عدم تأیید فرضیه صفر
میان‌رفتار کارآفرینانه برابر با مقدار ۳ است.	علامت نشانه یک نمونه‌ای	۰/۰۰۱	عدم تأیید فرضیه صفر

منبع: یافته‌های پژوهش

اگر داده‌های دارای توزیع طبیعی باشد از تحلیل t تک نمونه ای یا t گروهی استفاده می‌شود و اگر دارای توزیع نرمالی نباشد از آزمون ناپارامتریک یعنی آزمون نشانه و در برخی مواقع از آزمون رانز استفاده می‌شود. بر حسب مقادیر جدول شماره (۴) که حاصل از آزمون علامت یا نشانه می باشد، نمره متغیرهای فرهنگ سازمانی و رفتارهای کارآفرینانه در نمونه آماری پژوهش مقدار بالاتر از حد متوسط که (۳) می باشد به دست آمده است، به عبارتی مشخصه فرهنگ سازمانی و رفتار کارآفرینانه در بین نمونه آماری پژوهش بالاتر از حد متوسط (میان) ارزیابی می‌شود.

اگر داده‌های دارای توزیع طبیعی باشد از تحلیل ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود ولی در این پژوهش با توجه به این که توزیع نرمال نبود از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن بهره گرفته شد.

جدول ۵. همبستگی اسپیرمن بین متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با رفتار کارآفرینانه

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک: رفتار کارآفرینانه
همبستگی	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۰/۴۳۷**
توانمندسازی	۰/۲۹۰*
تیم‌گرایی	۰/۴۶۳**
توسعه قابلیت‌ها	۰/۲۸۷**
ارزش‌های بنیادین	۰/۴۸۴**
توافق	۰/۲۶۸**
انسجام و هماهنگی	۰/۲۷۵**
ایجاد تغییر	۰/۲۷۶**
مشتری‌مداری	۰/۳۹۸**
یادگیری سازمانی	۰/۲۹۷**
نیت و جهت استراتژیک	۰/۲۹۲**
اهداف و مقاصد	۰/۳۹۱**
چشم‌انداز	۰/۳۱۰**

منبع: یافته‌های پژوهش



برحسب مقادیر جدول شماره (۵) بین متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با رفتار کارآفرینانه ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این روابط به حیث شدت همبستگی متوسط روبه پایین هستند و به نوعی ضعیف تلقی می‌شوند. فرضیه (۱): فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج تأثیر معناداری دارد.

جدول ۶. تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

خلاصه مدل				
مدل	ضریب رگرسیون	$R^2$	$R^2_{adj}$	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۵۴۷	۰/۲۹۹	۰/۲۹۱	۰/۴۲۴

متغیر پیش‌بین: فرهنگ سازمانی  
متغیر ملاک: رفتار کارآفرینانه

منبع: یافته‌های پژوهش

با استناد به مقادیر جدول شماره (۶) ضریب رگرسیون برابر با ۰/۵۴۷ است، براساس این نتیجه توان پیش‌بینی‌کنندگی و تبیین فرهنگ سازمانی برای متغیر رفتار کارآفرینانه متوسط رو به بالا است. در واقع اگر متغیر پیش‌بین یک انحراف معیار تغییر داشته باشد متغیر رفتار کارآفرینانه ۰/۵۴۷ انحراف معیار تغییر پیدا می‌کند. همچنین براساس ضریب تعیین (داده‌های نمونه‌ای) واریانس فرهنگی و رفتار کارآفرینانه ۲۹/۹ درصد با هم همپوشانی دارند. به بیانی دیگر واریانس فرهنگ سازمانی ۲۹/۹ درصد از واریانس رفتار کارآفرینانه را تبیین می‌کند. به بیانی دیگر منبع ۲۹/۹ درصد از واریانس رفتار کارآفرینانه، واریانس فرهنگ سازمانی است. اما در ضریب تعیین تعدیل شده که جامعه آماری را به جای نمونه آماری مطالعه می‌کند ضریب تعیین احتمال دارد در جامعه آماری برابر با ۲۹/۱ درصد است.

جدول ۷. نتایج آنالیز واریانس تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

مدل	مجموع مجنورات	درجه آزادی	میانگین مجنورات	F	Sig
۱	۶/۹۱۴	۱	۶/۹۱۴	۳۸/۳۴۰	۰/۰۰۱
رگرسیون	۱۶/۲۲۹	۹۰	۰/۱۸۰		
باقیمانده	۲۳/۱۳۳	۹۱			
کل					

منبع: یافته‌های پژوهش

با استناد به نتایج جدول شماره (۷) سطح معناداری حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، به این معنی که ضرایب بدست آمده در نمونه دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. به عبارتی دیگر در جامعه آماری فرهنگ سازمانی بر متغیر رفتار کارآفرینانه اثر دارد و در پیش‌بینی بهتر متغیر رفتار کارآفرینانه می‌تواند کمک کند.

جدول ۸. نتایج ضرایب آلفا و بتا تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

مدل	متغیرهای مستقل	ضرایب غیر استاندارد		t	Sig
		B	خطای استاندارد		
۱	(ثابت)	۲/۰۸۱	۰/۲۹۵	۷/۰۶۲	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی	۰/۴۹۱	۰/۰۷۹	۶/۱۹۲	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش

با استناد به مقادیر جدول شماره (۸)، فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک متوسط در سطح شهر سنندج تأثیر معناداری دارد ( $P < 0.05$ ).

$$\text{فرهنگ سازمانی} = ۲/۰۸۱ + ۰/۵۴۷ \times \text{رفتار کارآفرینانه}$$

فرضیه (۲): مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سمنان تأثیر معناداری دارد.

جدول ۹. تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

خلاصه مدل				
مدل	ضریب رگرسیون	$R^2$	$R^2_{adj}$	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۶۹۹	۰/۴۸۸	۰/۴۱۰	۰/۳۸۷

متغیر پیش‌بین: توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز  
متغیر ملاک: رفتار کارآفرینانه

**منبع: یافته‌های پژوهش**

با استناد به مقادیر جدول شماره (۹) ضریب رگرسیون برابر با ۰/۶۹۹ است، براساس این نتیجه توان پیش‌بینی‌کنندگی و تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی برای متغیر رفتار کارآفرینانه متوسط رو به بالا است. در واقع اگر متغیرهای پیش‌بین یک انحراف معیار تغییر داشته باشند متغیر رفتار کارآفرینانه ۰/۶۹۹ انحراف معیار تغییر پیدا می‌کند. همچنین براساس ضریب تعیین (داده‌های نمونه‌ای) واریانس مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رفتار کارآفرینانه ۴۸ درصد با هم همپوشانی دارند. در ضریب تعیین تعدیل شده که جامعه آماری را به جای نمونه آماری مطالعه می‌کند ضریب تعیین احتمال در جامعه آماری برابر با ۴۱ درصد است.

جدول ۱۰. نتایج آنالیز واریانس تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

مدل	مجموع مجنورات	درجه آزادی	میانگین مجنورات	F	Sig
۱	۱۱/۲۹۶	۱۲	۰/۹۴۱	۶/۲۷۷	۰/۰۰۱
رگرسیون	۱۱/۸۴۷	۷۹	۰/۱۵۰		
باقیمانده	۲۳/۱۴۳	۹۱			

کل

**منبع: یافته‌های پژوهش**

با استناد به نتایج جدول شماره (۱۰) سطح معناداری حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، به این معنی که ضرایب بدست آمده در نمونه دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. به عبارتی دیگر در جامعه آماری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر متغیر رفتار کارآفرینانه اثر دارد و در پیش‌بینی بهتر متغیر رفتار کارآفرینانه می‌تواند کمک کند.

جدول ۱۱. نتایج ضرایب آلفا و بتا تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه

مدل	متغیرهای مستقل	ضرایب غیر استاندارد		t	Sig
		B	خطای استاندارد		
۱	(ثابت)	۲/۱۱۹	۰/۳۱۰	۶/۸۳۴	۰/۰۰۱
	توانمندسازی	-۰/۲۴۱	۰/۱۲۱	-۱/۹۸۴	۰/۰۵۱
	تیم‌گرایی	۰/۲۵۱	۰/۱۳۳	۱/۸۹۱	۰/۰۶۲
	توسعه قابلیت‌ها	-۰/۰۶۵	۰/۱۲۹	۰/۵۰۶	۰/۶۱۴
	ارزش‌های بنیادین	۰/۴۵۷	۰/۱۷۳	۲/۶۳۵	۰/۰۱۰
	توافق	-۰/۲۴۳	۰/۱۳۵	-۱/۷۹۱	۰/۰۷۷
	انسجام و هماهنگی	-۰/۰۱۸	۰/۱۲۸	-۰/۱۴۴	۰/۸۸۶
	ایجاد تغییر	-۰/۰۴۱	۰/۱۷۲	-۰/۲۳۷	۰/۸۱۳
	مشتری‌مداری	۰/۲۲۰	۰/۱۲۸	۱/۷۲۴	۰/۰۸۹
	یادگیری سازمانی	۰/۳۱۷	۰/۱۷۲	۱/۸۳۴	۰/۰۶۹
	نیت و جهت استراتژیک	۰/۰۱۸	۰/۱۴۹	۰/۱۱۹	۰/۹۰۶
	اهداف و مقاصد	-۰/۲۵۱	۰/۱۳۲	-۲/۷۱۹	۰/۰۰۸
	چشم‌انداز	۰/۱۴۵	۰/۱۴۱	۱/۰۳۰	۰/۳۰۶

**منبع: یافته‌های پژوهش**





با استناد به مقادیر جدول شماره (۱۱)، مؤلفه‌های ارزش‌های بنیادین و اهداف و مقاصد بر رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک متوسط در سطح شهر سنندج تأثیر معناداری دارد ( $P < 0/05$ ). این در حالی است که سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه تأثیر معناداری نداشتند.

(اهداف و مقاصد)  $0/251 -$  (ارزش‌های بنیادین)  $0/546 + 2/119 =$  رفتار کارآفرینانه

## نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی بر رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط در سطح شهر سنندج تأثیر معناداری دارد که با نتایج پژوهش‌های رجیبی پور و همکاران (۱۳۹۷)، فارس‌سیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، خالد و همکاران (۲۰۱۹)، یانگن و همکاران (۲۰۱۹) و شامس و مهمودول (۲۰۱۸) همخوان می‌باشد. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در بروز فعالیت‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند. از طرف دیگر، از آنجا که فرهنگ سازمانی نقش غیر قابل انکاری در موفقیت کسب و کار برعهده دارد و نیز به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی برای تقویت رفتارها و ارزش‌های غالب عمل می‌کند و همچنین بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار است باید برای تسهیل بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان به مقوله فرهنگ سازمانی متوسل شد؛ به بیان دیگر تنها در صورتی خواهیم توانست به بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان امیدوار بود که ابتدا آن دسته از ابعاد فرهنگ سازمانی که در بروز رفتار کارآفرینانه اهمیت نسبی بیشتری دارند، شناسایی شده و ثاباً برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی شود. عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد حتی اگر منجر به شکست مطلق سازمان و مانع رسیدن به اهداف و چشم انداز نشود، حداقل مشکلات زیادی را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند. بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان نیز مانند هر موضوع دیگری نیازمند هم خوانی با فرهنگ سازمان بوده و از قاعده بالا مستثنی نیست. که نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با رفتارهای کارآفرینانه در ارتباط است به این صورت که آموزش فرهنگ سازمانی می‌تواند رفتارهای کارآفرینانه را ارتقاء بخشد. در میان ابعاد فرهنگ سازمانی فقط دو عامل هدف‌گذاری و ارزش‌های بنیادین در مدل رگرسیونی تأثیرگذار بود، هر چند که سایر مؤلفه‌ها فرهنگ سازمانی با رفتار کارآفرینانه ارتباط داشت ولی تنها این دو عامل تأثیرگذار بود. نتایج پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهد که رابطه‌ی بسیار نزدیک و تنگاتنگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی وجود دارد. مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج بهای بیش تری را به ارزش‌های بنیادین داده بودند و بر این باور بودند که مشخص کردن تمام و کمال اهداف و مقاصد مانعی بر رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر مناسبی را برای بروز قابلیت‌های کارآفرینانه در اعضای گروه‌ها و سازمان‌ها فراهم کند. بسیاری از صاحب نظران بر نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در فعالیت‌ها و فرایندهای کارآفرینی و تأثیر پذیری مثبت شاخص‌های کارآفرینی از فرهنگ سازمانی تأکید دارند و معتقدند که اصول و ارزش‌های برگرفته از فرهنگ سازمانی بر ایجاد جوی برای تلاش بیشتر کارکنان بسیار مفید واقع شده و زمینه‌های لازم به منظور بهبود خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری را فراهم می‌کند. آنچه مسلم است بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش و قوی نمی‌توان انتظار فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان را داشت.

## راهکارها

- فرهنگ تحمل شکست و عدم موفقیت در بروز رفتارهای کارآفرینانه باید در میان مدیران و کارکنان تشویق شود. چرا که درصد خیلی کمی از رفتارهای کارآفرینانه ممکن است به بار بنشیند، پس این عدم موفقیت نباید با سرزنش از طرف مدیران و صاحبان شرکت‌ها همراه شود.
- به کارآفرینان سازمانی اجازه دهند در زمینه‌ی مورد علاقه خود فعالیت کنند.
- کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط نه تنها برای به اشتراک گذاشتن دانش خود تشویق شوند، بلکه برای استفاده از دانش دیگران نیز تشویق شوند.
- سعی شود اطلاعات در سطح گسترده‌ای در اختیار افراد قرار گیرد تا تصمیمات در سطحی که اطلاعات کامل وجود دارد گرفته شود.



- وقتی سوال "بی‌توجهی به ارزش‌های بنیادین سازمان، شما را به دردها خواهد انداخت." در طیف ۵ تایی لیکرت نمره بالای ۴ رو به دست می‌آورد حاکی از فضای بسته این شرکت‌ها و بها ندادن به کارکنان خود می‌باشد، این شرکت‌ها باید این تفکر را در سر بپرورانند که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه آن‌ها است و اگر پیشرفتی قرار است انجام شود در سایه همین نیروی انسانی حاصل می‌شود.

- در میان این کسب و کارها مبهم بودن مسیر استراتژیک برای مدیران به وضوح به چشم می‌خورد، مدیران باید تلاش کنند مسیر استراتژیک خود را با توجه به پتانسیل‌های موجود و وضعیت بازار سنجیده و در مرحله اول چشم‌اندازی را برای کسب و کار خود در نظر گرفته و بعد از آن اهداف بلندمدت را مشخص کنند.

- به وجود آوردن سازمانی ارگانیک که از آن حالت خشک و رسمی خود خارج شود که این کار با کم کردن قوانین اداری برای تشویق رفتارهای کارآفرینانه توسط کارکنان در شرکت‌ها کوچک و متوسط امکان‌پذیر است.

- فردگرایی باید جای خود را به تیم‌گرایی بدهد. چرا که در کسب و کارهای کوچک و متوسط بحث کارآفرینی فردی کم‌رنگ‌تر می‌شود و کارآفرینی شکل گروه به خود گرفته و بحث کارآفرینی سازمانی مطرح است. با توجه به تعداد کم کارکنان در کسب و کارهای کوچک و متوسط به جای رفتار سلسله‌مراتبی بیش‌تر روابط باید شکل افقی به خود بگیرد تا احتمال بروز رفتار کارآفرینانه در سازمان افزایش پیدا کند.

## منابع

- اردلان، محمدرضا، سلطانزاده، وحید، بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۳). ارزیابی نقش فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، نامه آموزش عالی، ۷ (۲۷): ۳۴-۱۱.
- داوری، علی، رمضانپور نرگسی، قاسم، افراسیابی، راحله، داوری، الهه (۱۳۹۷). تأثیر سیاست‌های کارآفرینی و محیط کسب و کار بر توسعه کارآفرینی، مجله توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۲): ۳۳۹-۳۲۱.
- صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه، بسطامی، مسعود (۱۳۹۶). بکارگیری روش دلفی فازی و فرآیند تحلیل سلسله‌مراتب گروهی فازی در شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی، فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۶ (۱۱): ۷۴-۶۱.
- عشقی عراقی، مهتاب، غنی‌پور، مهتاب (۱۳۹۶). خودکارآمدی کارآفرینی و سبک زندگی: راهبر تحقق قصد کارآفرینی، فصلنامه نوآوری ارزش‌آفرینی، ۶ (۱۱): ۹۲-۷۵.
- عطارنیا، احمد، شعله‌کار، شیمیا، شوقی، بهزاد (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی: شهر تهران)، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ (۳): ۷۲۴-۶۹۵.
- فارس‌سیجانی، حسن، اخوان خرازیان، مریم، شهبازی، محمد مهدی (۱۳۹۳). نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه: موسسه هدایت فرهیختگان جوان)، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۵ (۴): ۷۳-۹۷.
- فولادی، مهران، باغبانی، حمزه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر خودکارآمدی کارآفرینانه بر تقویت کارآفرینی دانشجویان (مطالعه موردی: دانشجویان پیام نور، شهرستان بیجار)، فصلنامه رشد فناوری، ۱۰ (۳۹): ۲۹-۳۶.
- میبینی دهکردی، علی، رضازاده، آرش، دهقان نجم‌آبادی، عامر، دهقان نجم‌آبادی، منصور (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه سازمان، نشریه توسعه کارآفرینی، ۵ (۲): ۶۶-۴۷.
- نیک‌پور، امین (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۶ (۸۶): ۱۲۳-۹۷.
- Almeida, P. I., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). "Who wants to be an entrepreneur? The relationship between vocational interests and individual differences in entrepreneurship". *Journal of Career Assessment*, 22(1): 102-112.
- Al-Shammari M., Al-Am Z. (2018), "organizational culture and job satisfaction a telecommunications company in the kingdom". *Polish Journal of Management Studies*, 18(1): 33-43.
- Aluisius, H., Rosalia, V., & Darwina, A. (2018). "Does Entrepreneurial Autonomy Foster SME Growth under Technological Turbulence? The Empirical Evidence from Indonesia". *Journal of Technology in Behavioral Science*, 3 (3): 170-178.
- Awotoye, Y. F., Singh, R. P. (2018). "Immigration and entrepreneurial intentions Immigrant entrepreneurs in the USA A conceptual discussion of the demands of immigration and entrepreneurial intentions". *New England Journal of Entrepreneurship*, ۲۱ (۲): ۱۳۹-۱۲۳.



- Colleges, C., & Dhir, S. (2019). "The changing nature of work , leadership , and organizational culture in future ready organizations". CMC Senior Theses, [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/2064](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2064).
- Conger, Jay A., and Allan H. Church. (2018). "the High Potential's Advantage Get Noticed, Impress Your Bosses, and Become a Top Leader". Harvard Business Review Press.
- Khalid, N., Ahmed, U., Tundikbayeva, B., & Ahmed, M. (2019). Entrepreneurship and organizational performance: Empirical insight into the role of entrepreneurial Training, culture and government funding across higher education institutions in Pakistan. *Management Science Letters*, 9(5): 755–770.
- T Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (2019). "Organizational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism ". *International Small Business Journal*, 37(2): 125-152.
- Shams, A., & Mahmudul, M. (2018). "The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture". *International Journal of Data and Network Science*, 2(1), 1-14.
- Sevilla, G. A. U. De. (2019). "links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: the moderating role of family firms. International". *Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3): 819-835.

بی نوشت:

<sup>1</sup>Entrepreneurial Behavior

<sup>2</sup> Organizational Culture

<sup>3</sup> Behavioral factors

<sup>4</sup>Structural factors

<sup>5</sup>Environmental factors

<sup>6</sup>Reduction of Paperwork

<sup>7</sup> Change in Behavior

<sup>8</sup> Strategic Insight

<sup>9</sup>Strategic Insight