

سبک رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه عوامل های کلیدی بر تغییر و تحول سازمانی

مهرزاد سرفرازی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۲/۳۱

چکیده

در شرایط رقابتی امروز، تحول مستمر سازمانی، تنها راه برای رشد و توسعه محسوب می شود و سازمانها می باید آمادگی خود را برای تغییرات مستمر حفظ نموده و انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهند. جهانی شدن یکی از مهمترین تغییراتی است که در محیط خارج بیشتر سازمانها رخ می دهد. برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سستی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی است که تغییر ایجاد می کنند. رهبران در عصر جدید به عنوان معلم، طراح و خدمتگزار باید به طور مستمر تغییر یابند و هویت جدیدی از خود خلق کنند. آنها باید بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق داده، گذشته خود را فراموش کنند و نقشها و روابط جدیدی برای خود ترسیم سازند. آنها باید بتوانند تیم های کاری و گروه های ذینفع متفاوت را به کار گرفته و سبکهای متفاوت مدیریتی را در آن واحد به کار گیرند. از طرفی روند کنونی اقتصاد، نشانگر جایگاه و اهمیت خلاقیت و کارآفرینی در حفظ و بقای سازمان ها است. عاملی که به تعبیر بسیاری از اندیشمندان، مناسبترین گزینه برای کاهش فاصله بین کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته یا سازمانهای پیشرو و پیرو است. تحقق کارآفرینی سازمانی توجه بیش از پیش به سبک رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه را ضروری نموده است. لذا هدف از این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه بر تغییر سازمانی است.

واژگان کلیدی

کارآفرینی، سبک رهبری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینی، تغییر سازمانی، بقای سازمان

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول):

۱- مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی مانند در حال تحول هستند. سازمان ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دایمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی شد. اگر انسان ها خاصیت تغییر پذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان ها است (سیبی و همکاران، ۱۴۰۰).

در سال های اخیر به دلیل توسعه سریع فناوری اطلاعات، تغییرات سریع در نوآوری و اختراعات، تمرکز بر اقتصاد دانش بنیان، جهانی شدن و اثرات آن بر شیوه های ارائه محصولات و خدمات، موفقیت سازمان ها در گرو پویایی و حفظ مزیت رقابتی قرار گرفته است. مدیریت سازمان در این مسیر به رهبری نیاز دارد که فرصت گرا باشد و سازمان را در تناسب با فرصت ها توانمند کند و آن را در مسیر پر از ابهام و نبود اطمینان، به خوبی هدایت کند. پیمودن این مسیر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، به رهبری کارآفرینانه نیاز دارد (لینچ و ولری^۱، ۲۰۱۷).

سازمان ها نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند فرصت ها را در درون و بیرون سازمان، شناسایی کنند و حداکثر استفاده را از آنها ببرند. موفقیت سازمان های امروزی به نسبت زیاد، متکی بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی است؛ بنابراین به منظور تحقق این امر باید فعالیت های کارآفرینانه را در سازمانها ترویج داد و محیطی کار آفرینانه در سازمان ایجاد کرد. برای دستیابی به این هدف به ابزار نیاز است. یکی از ابزارهای مهم برای رشد کارآفرینی سازمانی، وجود سبک رهبری مناسب در سازمان است (زیمنس و همکاران، ۲۰۱۹).

نکته مهم دیگر اینکه، امروزه کارآفرینی سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک ابزار قدرتمند برای بسیاری از سازمان هاست؛ چراکه کارآفرینی سازمانی یکی از اساسی ترین ساز و کارهای خلق مزیت رقابتی است. به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، کارآفرینی سازمانی، به طور مستقیم با عملکرد سازمان ها به ویژه عملکرد مالی تجاری و کسب سهم بازار توسط آنها در ارتباط است. ویژگی های منحصر به فرد سازمان های کارآفرین، این سازمانها را مجهز به قابلیت هایی می کند که تا ضمن ارتقای کارآمدی بتوانند از فرصت های موجود و انطباق پذیری بیشتر با محیط پیرامون خود بهره گیری بهتری داشته باشند؛ از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و ساز و کار تأثیر آنها می تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمانها داشته باشد (خادم الرضا، ۱۴۰۰).

بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که رهبری به عنوان یک عامل تعیین کننده، در کارآفرینی سازمانی مؤثر است، ولی از آنجا که امروزه دنیای کسب و کار، پیش بینی نشدنی و پیچیده شده است، به کار گیری رویکردهای سنتی و یا حتی به

نسبت جدید رهبری نمی تواند برای بلندمدت اثربخش باشد؛ در مقابل رهبری کارآفرینانه در سازمان ها با تعریف چشم انداز و اتحاد استراتژیک و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، قابلیت های لازم را برای کشف و بهره برداری از فرصت ها، از طریق تشویق به نوآوری و استفاده خلاقانه از سرمایه انسانی و اجتماعی و سایر منابع سازمان، ایجاد کرده و به خلق ارزش اقدام می کند و در نهایت، زمینه و بستر مناسب را برای کارآفرینی سازمانی فراهم و تسهیل می کند (عبدالحسینی و همکاران، ۱۴۰۰).

۲- سبک رهبری کارآفرینانه

با شروع قرن ۲۱ و هم زمان با چالش جهانی شدن و باز شدن اقتصاد جهانی، اولین بار، مک گریس و مک میلان مفهوم «رهبری کارآفرینانه» را مطرح کردند و سازمانهای پیشرو و موفق استفاده کردند. این نوع رهبری جدید، در مقابل نظریه های سنتی رهبری که قادر به مقابله با تغییرات جدید نیستند، به طور مستمر در حال توسعه و تحول است و در واقع پارادایم جدیدی است که از حوزه رهبری و کارآفرینی ظهور کرده و با شروع قرن حاضر با توجه به اقتصاد جهانی و چالش های آن بیشتر مدنظر قرار گرفته است (میشرا و کومار^۲، ۲۰۱۷).

تحقیقات درباره رهبری کارآفرینانه بر این مفهوم تأکید دارند که این نوع رهبری شامل تنظیم اهداف روشن، خلق فرصت ها، توانمندسازی افراد، حفظ صمیمیت سازمانی و توسعه سیستم های منابع انسانی است؛ به عبارتی رهبری کارآفرینانه یک سبک رهبری است که در آن رهبر بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل شناخت و بهره برداری از فرصت های کارآفرینی است، تأکید دارد. کیو کیم و هو ریو^۳ (۲۰۱۷) معتقدند رهبری کارآفرینانه نوعی از رهبری است که سطوح بالایی از اعتماد و تعامل در سازمانها را در ارتباط با مسئولیت های مدیریتی و خلاقیت افزایش می دهد و موجب تقویت و گسترش اصلاحات اداری و شیوه های مدیریت در سیستم جدید می شود (کیو کیم و هو ریو، ۲۰۱۷).

از دیدگاه گوپتا، مک میلان و سوری^۴ (۲۰۰۶) رهبری کارآفرینانه سبک مشخصی از رهبری است که از ناکارآمدی رویکردهای سنتی رهبری متولد می شود که در آن رهبر، سناریوهای چشم انداز را ایجاد می کند و برای جمع آوری و بسیج بازیگران پشتیبان اقدام می کند که متعهد به چشم انداز و نیز کشف و بهره برداری از فرصت ها برای ایجاد ارزش استراتژیک می شوند. گوپتا و همکاران معتقدند در ادبیات کارآفرینی حداقل چهار شرط به عنوان خصیصه های با اهمیت رهبری کارآفرینانه پیشنهاد شده است که منجر به تشویق کارآفرینی در سازمانها می شود: شرط اول، حضور و ارتباط مؤثر چشم انداز کارآفرینانه در سازمان است؛ شرط دوم، تشویق ابتکار عمل کارآفرینانه در فرایندهایی است که نوآوری را تقویت می کنند و پرورش می دهند؛ شرط سوم و مهم تر، وجود فرایندهای کافی برای تولید یا تأمین منابع مورد نیاز و تجربه و تخصص برای فعالیت های کارآفرینانه است؛ شرط چهارم، ظرفیت تسهیل برای کشف و تولید

2. Mishra & Kumar

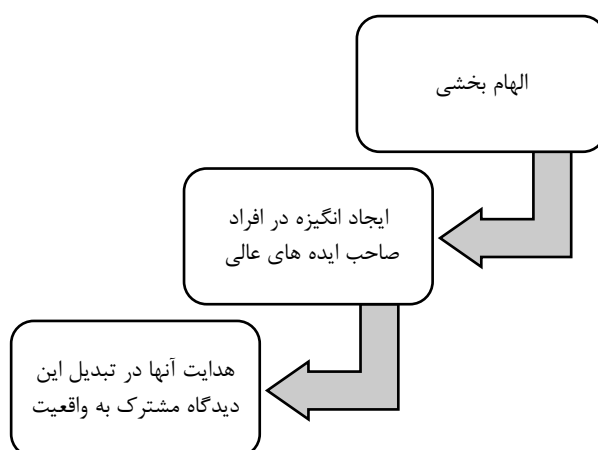
3 Kyu Kim & Ho Ryu

4. Gupta, MacMillan & Surie

مستمر و مداوم ایده ها است. از دیدگاه او، امروزه بنگاه های اقتصادی و شرکت های تجاری که به طور فزاینده ای دچار آشفتگی و رقابت هستند، براساس نوعی از رهبری، به صورت پیشگیرانه، تحولات و تغییرات مجموعه اقدامات و فعالیتهای شرکت را پیش بینی و تصویب می کنند. رهبران کارآفرینی کسانی هستند که سناریوهای چشم انداز را ایجاد می کنند که برای به کار گیری و بسیج مشارکت کنندگان به عنوان بازیگران پشتیبان استفاده میشود و این افراد به چشم انداز سازمان، با هدف کشف و بهره برداری از فرصت ها به منظور خلق ارزش استراتژیک، متعهد می شوند (داور و همکاران، ۱۴۰۰).

۲-۱- ویژگی های رهبری کارآفرینانه

کوراتکو^۵ (۲۰۰۷) سه ویژگی مهم را برای رهبری کارآفرینانه برمی شمارد (لی و همکاران، ۲۰۲۰):



شکل ۱- ویژگی مهم رهبری کارآفرینانه از دیدگاه کوراتکو (۲۰۰۷)

(لی و همکاران، ۲۰۲۰)

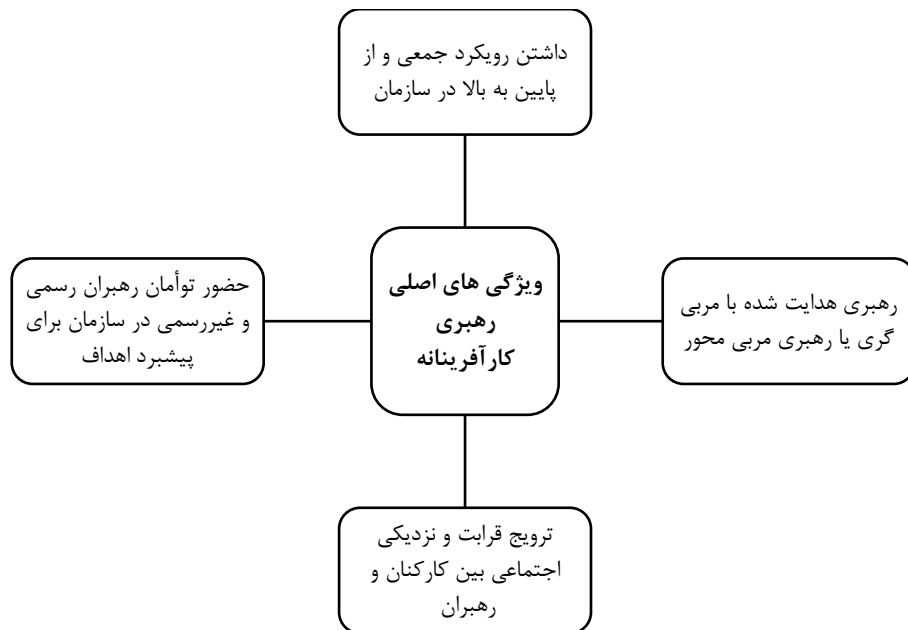
از دیدگاه او رهبری کارآفرینانه تفاوت عمده ای با رهبری کسب و کارهای دیگر دارد؛ از جمله جهت دهی استراتژیک و کشف فرصت ها، جمع آوری و کنترل منابع و در نهایت ساختار مدیریتی حاکم در این سبک رهبری که آن را از سایر شیوه های رهبری متمایز می کند (شادرام، ۱۳۹۹).

برخی از محققان ویژگی های دیگری را برای رهبری کارآفرینانه بیان کرده اند؛ از جمله کالاتراوا^۷ (۲۰۱۸) در پژوهش خود، تحلیل نظری درباره رهبری انجام داد و چهار ویژگی اصلی را برای رهبری کارآفرینانه برشمرد (کالاتراوا، ۲۰۱۸).

5. Kuratko

6. Li

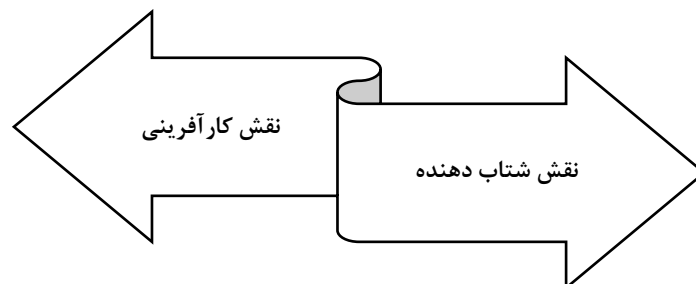
7. Calatrava



شکل ۲- ویژگی های اصلی رهبری کارآفرینانه از دیدگاه کالاتراوا (۲۰۱۸)
(کالاتراوا، ۲۰۱۸)

۲-۲ نقش رهبری کارآفرینانه

ترنبری^۸ (۲۰۰۹) معتقد است رهبری کارآفرینانه به طور کلی دارای دو نقش اساسی است (محمود^۹ و همکاران، ۲۰۲۱):



شکل ۳- نقش های رهبری کارآفرینانه
(محمود و همکاران، ۲۰۲۱)

به عقیده او، رهبر کارآفرین از یک بعد، نقش فعال در این فرایند ایفا می کند یا تسهیل گر این فعالیت ها خواهد بود. رهبران کارآفرین فعال، عامل ایجاد ارزش اند و آماده شناسایی، توسعه و کسب فرصت های ایجاد کسب و کار جدید هستند. این فرصت ها در واحدها یا در بین مرزهای سازمانی یا در محیط کسب و کار یافت می شوند، اما رهبرانی که نقش تسهیل گری ایفا می کنند، به طور مستقیم، عامل شناسایی و پیش برنده فرصت ها نیستند؛ بلکه شرایطی را در سازمان ایجاد یا فراهم می کنند که نوآوری و فرصت های کارآفرینانه را می توان در آن شرایط به طور دائم پی گیری کرد. رهبری در نقش اول با تشویق کارکنان به اقدام نوآورانه، وضعیت موجود را به چالش می کشد و از فرصت های

8. Turnbury
9. Mehmood

کسب و کار بهره برداری می کند و در نقش دوم، رهبران کارآفرینی اجازه می دهند تا پیروان با یادگیری داوطلبانه به وسیله مدل‌های نقش، در فعالیت های کارآفرینی درگیر شوند و آنها را به تقلید از این رفتارها به عنوان عامل کارآفرینی تشویق می کنند (جلالی و حیدری فر، ۱۳۹۹).

۲-۳- مولفه های رهبری کارآفرینانه در مطالعات مختلف

از جمله مطالعات داخلی که بر مؤلفه های ویژگی ها و رفتاری رهبری کارآفرینانه اشاره کرده اند می توان به پژوهش عبدالهی و میرموسوی (۱۳۹۳) اشاره نمود، مؤلفه های اشاره شده در این پژوهش شامل رفتارهای رهبری کارآفرین، توانایی کاهش تشریفات و بروکراسی اداری، گرایش به تغییر به چشم انداز راهبردی کارکنان، ایجاد محیط کاری فعال، بافت حمایتی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی داری، احساس خود مختاری، احساس اعتماد می باشد. مطالعه داخلی دیگری که مؤلفه های مهارت محور را مورد توجه قرار داده است، پژوهش معصومی و زمانی (۱۳۹۶) می باشد. مؤلفه های اشاره شده در این پژوهش شامل خودآگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت های اجتماعی می باشد. در حوزه مطالعات خارجی گوپتا^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۴) به مؤلفه های رفتاری رضیری کارآفرینانه همانند تصویب ستاریو، تصویب نقش، شکل دادن به چالش ها، جذب عدم اطمینان، روشن نمودن مسیر برای زیردستان، ایجاد تعهد و مشخص کردن محدودیت ها اشاره کرده اند. یانگ^{۱۱} (۲۰۰۸) بر سبک های رهبری کارآفرینانه که نوعی رفتار می باشد، اشاره کرده است. سبک هایی که این مطالعه مورد توجه قرار داده است شامل تحول گرا، تبادل گرا و منفعل می باشد. این مطالعه هم چنین ویژگی های رهبران کارآفرین همانند نوآوری، کنشگری و ریسک پذیری را مورد مطالعه قرار داده است. هریسون^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود بر مهارت های مورد نیاز رهبران کارآفرین تأکید کرده اند این مهارت ها شامل مهارت های فنی-کسب و کار، مهارت های بین فردی، مهارت های ادراکی و مهارت های کارآفرینانه می باشد (عشقی و همکاران، ۱۴۰۰).

۲-۴- راهبردهای رهبری کارآفرینانه

براساس نمودار شکل زیر، برخی از رهبران سازمان ها، به طور مستقیم در گیر فرایند شناسایی و ارزیابی فرصت های کارآفرینانه نیستند بلکه به تسهیل این فرایند می پردازند (نقش تسهیل گری). از سوی دیگر کاتون عمده تمرکز این نوع رهبران، به درون سازمان با واحد تحت سرپرستی خودشان می باشد. در واقع این نوع رهبران را می توان «شتابگر»^{۱۳} نامید. برای این که آنها تلاش می کنند نوآوری را در واحدهای تحت سرپرستی خویش از طریق ایجاد ارزش ها با چشم انداز کارآفرینانه، تسریع کرده یا افزایش دهند. آنها می کوشند که گرایش و می توانند انجام دهید، و می توانید تلاش

10. Gupta

11. Yung

12. Harrison

13. Accelerator

کنید» را در کارکنان ایجاد نمایند. این نوع رهبران نمی خواهند که کارکنان شان درگیر جلسات کاری بی پایان و بی نتیجه شوند. برای مثال، آلفرد وزدلسبوم^{۱۴} در تلاش برای اجرای سیستم صندوق پیشنهادات در شرکت زیمنس در کالیفرنیا اعتقاد داشت که بسیاری از نوآوری های مهم در بین کارکنان رخ می دهد اما اغلب صندوق پیشنهادات شکست خورده اند. برای این که پیشنهادات خوب کارکنان پیگیری نمی شود یا پاداش داده نمی شد. او به پیشنهادات کارکنان، ۷۸۰۰۰ دلار پاداش می داد (داور، ۱۴۰۰).

استراتژی های رهبری کارآفرینانه

فعال	جستجوگری	کاوشگری
نقش	تلفیق گری	شتابگری
تسهیل گر	بیرونی	تمرکز انرژی کار آفرینانه
		درونی

شکل ۴- راهبردهای رهبری کارآفرینانه

(داور، ۱۴۰۰)

۳- فرهنگ کارآفرینانه

ارتباط میان کارآفرینی و فرهنگ، از دو سو قابل بحث است. از یک سو، نتایج کارآفرینی است که بر جامعه تاثیر می گذارد و از سوی دیگر، خود فرآیند کارآفرینی و فرهنگ حاکم بر آن است که هم متاثر از مبانی فرهنگ جامعه است و هم می تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند. از یک سو، کارآفرینی با ایجاد فرصت های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش زمینه ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی جامعه است. با برآورده شدن نیازهای اولیه معیشتی، زمینه برای بروز نیازهای عالی تر انسانی فراهم می شود که اگر در مسیری درست هدایت شود، به شکوفایی و تعالی انسان ها و جامعه می انجامد (فردیان، ۱۴۰۰).

علاوه بر این نوآوری که از مشخصه های اساسی کارآفرینی است، منجر به تولید محصولات جدیدتر و ارایه خدمات جدیدتر و متنوع تر شده و به این ترتیب قدرت انتخاب مردم افزایش یافته و زندگی ساده تر می شود. با بالارفتن سطح رفاه و آسایش و افزایش اوقات فراغت، فرصت های بیشتری برای فعالیت های فرهنگی ایجاد می شود. این امر در درازمدت

موجب تشکیل و گسترش تشکلهای مردمی می شود که با هدایت مناسب آنها می توان گام های بلندی در جهت ارتقای فرهنگی جامعه برداشت (منصوری و آقاجانی، ۱۴۰۰).

از سوی دیگر، نحوه شکل گیری و ثمربخشی کارآفرینی، روش ها و شیوه های خاصی را می طلبد که بر پایه باورها و ارزش های ویژه ای استوار شده است. مجموعه این روش ها و باورها را می توان یک فرهنگ تلقی نمود. در واقع فرآیند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد. این فرهنگ را می توان همان فرهنگ حاکم بر شرکت های کارآفرینی کوچک دانست: مفهوم مشترکی است که اعضای شرکت پذیرفته اند و ارزش ها، باورها و روش های مشترکی است که بر فعالیت شرکت حاکم است (فردیان، ۱۴۰۰).

۳-۱- ضرورت توسعه فرهنگ کارآفرینی

کارآفرینی مهم ترین مقدمه ورود به توسعه یافتگی است. زیرا محور کارآفرینی عبارت است از انسان و اندیشه و خلاقیتی که او ایجاد می کند. در این صورت هر اندازه که به انسان و خلاقیت و ایده پردازی اهمیت داده شود آن جامعه شتاب بیشتری در جهت توسعه اقتصادی و افزایش درآمد سرانه و گسترش فرصت های شغلی خواهد داشت. اگر در پرتو فرهنگ اسلام، در ابتدا ریشه ها را قوی نگه داریم و از جمله در خصوص مقوله کار و نیز جنبه عبادی آن توجه جدی شود، بسیاری از معضلات امروزی با تاسی به فرهنگ اسلامی و کار شایسته، قابل حل خواهد بود. یکی از عوامل توسعه فرهنگ، فرهنگ پذیری می باشد. فرهنگ پذیری نوعی اشاعه فرهنگی است که از طریق تماس نزدیک و مداوم بین فرهنگ ها حاصل می شود به عبارت دیگر، در نتیجه تماس نزدیک بین دو فرهنگ، آن دو در یکدیگر اثر می گذارند و عناصر از یکی به دیگری منتقل می شود به طور معمول فرهنگ نیرومندتر عناصر بیشتری را به فرهنگ ضعیف تر وام می دهد. اسلام به هیچ وجه از بهره برداری از عناصر سازنده فرهنگی که بارزترین آنها علم به عنوان وسیله وصول به واقعیات است نه تنها جلوگیری نکرده، بلکه به شدت مورد توصیه قرار داده است. در نتیجه به طور حتم باید گفت: اسلام پذیرنده هر عنصر فرهنگی است که در کشف واقعیت یا بهره برداری از آن مؤثر باشد. انتقال فرهنگ مفید و سازنده که عبارت است از حقایق و واقعیات مربوط به ضرورت ها، ارزش ها و زیبایی ها و دیگر شیوه های شایسته حیات معقول انسان ها، نه تنها شایسته است که همگان در انتقال آنها برای اقوام و ملل تلاش کنند بلکه از دیدگاه اسلام این یک تکلیف مذهبی برای هر فرد و گروهی است که توانایی انجام دادن آن را دارند. به شرطی که انتقال عناصر مفید فرهنگی با هدف سوداگری اقتصادی یا سیاسی یا سلطه گری و کوشش در جهت ترویج بی فکری نسبت به مسائل اجتماعی، نفی آزادی و سلب کرامت انسان ها نباشد و این امر مستلزم درایت و تیزبینی فرهنگ وام گیرنده می باشد، که نباید فرهنگ وارد شده از اقوام و ملل دیگر بدون تحقیق و تصفیه و تنها از روی تقلید پذیرفته شود (شمس و همکاران، ۱۳۹۹).

۳-۲- ویژگی های فرهنگ کارآفرینانه

ویژگی های این فرهنگ را به طور خلاصه می توان در چند عنوان کلی بیان کرد:

۳-۲-۱- کارآفرینی، فرهنگ درک تغییر و کشف فرصت

کارآفرینان و شرکت های کارآفرین همگام با تغییرات گام برمی دارند و می کوشند فرصت های ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و از آن ها بهره برداری کنند. همگامی با تغییرات مستلزم بستری فرهنگی است که به تغییر بها می دهد و به استقبال آن می رود. بستری که می تواند در صورت لزوم، رهیافت ها و عملکردهای سنتی و قدیمی را کنار گذاشته و رهیافت های نوینی را برگزیند. در عمیق ترین لایه های فرهنگ کارآفرینی یک باور اساسی نهفته است و آن اینکه: ”نمی توان در امواج سهمگین تحولات، جزیره ای کوچک و باثبات ساخت و با قراردادن حصارهای به ظاهر مستحکم، جامعه را از تبعات مثبت و منفی تحولات مصون نگاه داشت.“ این باور اساسی در جوامعی که به تعمیق و گسترش مبانی فرهنگی خود اهتمام ویژه ای دارند، باوری ارزشمند و سرنوشت ساز است. دنیا به سوی جهان شدن پیش می رود. با گسترش سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی، مرزهای فرهنگی میان ملت ها روزبه روز کمرنگ تر می شود. فرهنگ ها در دنیای آینده تعاملی نزدیک و گسترده دارند. فرهنگ کشورهای پیشرفته و ارزش های حاکم بر آن ها، چه درست و چه نادرست، همچون سیل عظیمی موجودیت فرهنگی سایر ملت ها را به خطر خواهد افکند. بنای یک سد عظیم، راه رویارویی با این سیل نیست. بلکه شناخت مسیر و پی ریزی آبراه های مناسب بر سر راه آن است که میتواند آن را به سمت و سویی مناسب رهنمون شود. اگر می خواهیم در مسیر تحولات فرهنگی جهان آینده نقشی فعال و مثبت ایفا کنیم، باید این تحولات را بشناسیم، موجودیت آنها را بپذیریم و فرصت های موجود در آنها را تشخیص دهیم و به موقع از این فرصت ها بهره برداری کنیم (دانش^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۹).

۳-۲-۲- کارآفرینی، فرهنگ مشارکت

در مسیر کارآفرینی، افراد باید بتوانند در سایه مشارکت و در قالب کار گروهی، فعالیت ها را انجام دهند تا شرکت پا بگیرد. بعلاوه در شرکت های کوچک کارآفرین ساختار سازمانی ساده تری وجود دارد و سلسله مراتب، بسیار مختصر و مفید است. درحالی که در ساختارهای منسجم و گسترده سازمان های سنتی، سلسله مراتب گسترده ای حکمفرماست. در این سازمان ها فرهنگ ”تضمین امنیت شغلی“ در مقابل ”اطاعت“ شکل می گیرد. اما در کارآفرینی ها بیشتر ساختار شبکه ای وجود دارد و به جای فرآیندهای عمودی، فرآیندهای افقی در آنها جاری است. با کم شدن سلسله مراتب و برداشتن مرزها، روابط بیشتر بر مبنای مشارکت و درک متقابل شکل می گیرد و اطاعت سهم کمتری در این ساختار تشکیلاتی دارد. در شرکت های کوچک کارآفرین، کارکنان به تدریج می آموزند که چگونه در مواضع برابر با یکدیگر همکاری و مشارکت کنند و این همکاری را به سوی یک موقعیت برد-برد سوق دهند. بنای فرهنگ بر مفاهیم و گفتگو استوار است.

۳-۲-۴- کارآفرینی، فرهنگ خلاقیت

فرهنگ کارآفرینی بر بهادادن به خلاقیت و نوآوری استوار است. کارآفرینان افراد خلاق هستند که ایده‌های نو تولید کرده و آن را در قالب یک شرکت به سرانجام می‌رسانند. علاوه در شرکت‌های کارآفرین، کارکنان می‌توانند به دنبال ناشناخته‌ها بروند و روش‌های جدید را به محک تجربه بگذارند. در این شرکت‌ها افراد به خلاقیت و ابتکار عمل تشویق می‌شوند. بها دادن به خلاقیت نه تنها در درازمدت باعث رشد و توسعه شرکت‌ها می‌شود، بلکه زمینه مناسبی را برای رشد و شکوفایی استعدادها و ظرفیت‌های انسانی فراهم می‌کند. و این شکوفایی خود بستر مناسبی برای رشد فضایل اخلاقی و معنوی در انسان‌هاست (مرادزاده، ۱۳۹۹).

۳-۲-۵- کارآفرینی، فرهنگ استقلال طلبی و قبول مسئولیت

کارآفرینان افرادی هستند که روحیه استقلال طلبی (روی پای خود ایستادن) را دارند و حاضرند مسئولیت کار و اشتغال خود (و حتی دیگران) را برعهده گیرند. این افراد معتقدند باید برپایه توانایی‌ها، شایستگی‌ها و فکرهای خود، امرار معاش کنند و اساساً روحیه "کارمندی" ندارند. در ساختار سازمان‌های گسترده و سنتی "امنیت شغلی" بهایی بود که در مقابل "اطاعت" به کارکنان پرداخت می‌شد. اما در شرکت‌های کوچک کارآفرینی نه "امنیت شغلی" به معنای فراگیر آن وجود دارد و نه "اطاعت". در چنین شرکتی کارکنان، خودگردان، خطرپذیر و مسئولیت‌پذیرند و همه خود را در برابر منافع خود و شرکت و جلب رضایت مشتری مسؤول و پاسخگو می‌دانند. افراد در حیطه کاری خود تصمیم می‌گیرند و مسئولیت تصمیمات خود را بر دوش مدیران خود نمی‌گذارند (یو^{۱۶}، ۲۰۱۹).

۳-۲-۶- کارآفرینی، فرهنگ مخاطره‌پذیری

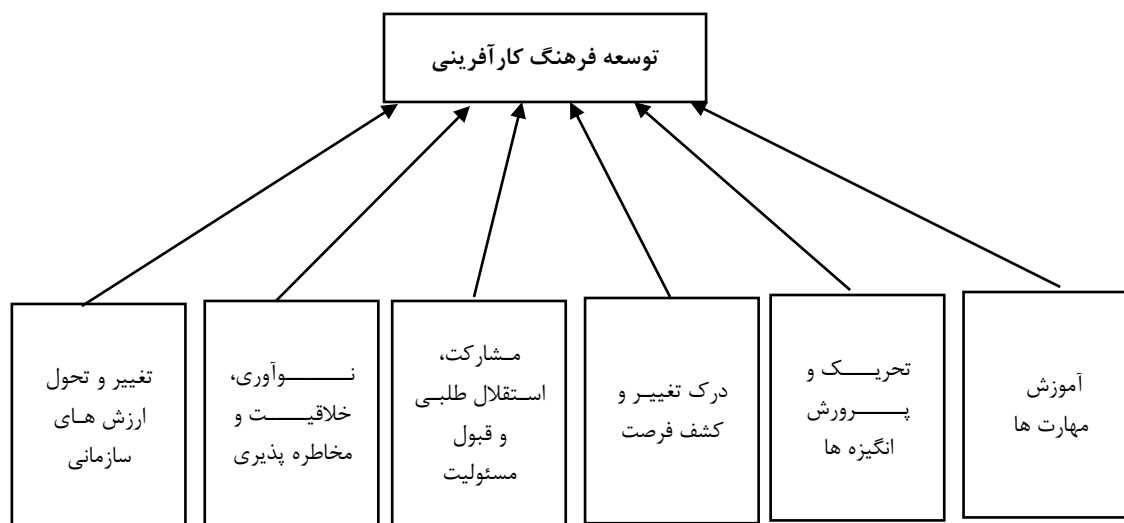
کارآفرینان باید مخاطره‌پذیر (ریسک‌پذیر) باشند یعنی بتوانند نسبت به موقعیت، شرایط، امکانات و در یک کلام آینده خود ریسک کرده و برای کسب "موفقیتی محتمل" مبارزه نمایند. این یک بعد قضیه است. بعد دیگر آن، مخاطره‌پذیری پشتیبانان و حمایت‌کنندگان است. همواره کارآفرینان قادر به تامین تمامی سرمایه و امکانات مورد نیاز کسب و کار جدید خود نیستند. به این علت، باید دولت یا دیگر حامیان مستقل، حاضر به پذیرش ریسک مورد نیاز کارآفرین بوده، "سرمایه مخاطره‌پذیر" برایش فراهم نموده و او را در مراحل مختلف کارآفرینی همراهی کنند. افرادی که دارای روحیه محافظه کاری و یا کارمندی هستند، اساساً کارآفرینان موفق نخواهند بود (پراسیتیو^{۱۷}، ۲۰۱۹).

علاوه بر این ویژگی‌ها، تعمیق و گسترش فرهنگ کارآفرینی، بستری مناسب برای بسط عدالت در جامعه است. در یک جامعه کارآفرین، همه انسان‌ها فرصت‌های یکسانی پیش روی خود دارند. در این جامعه، سرمایه یا زمین منشأ تولید ثروت نیست و در چنین جامعه‌ای افراد هوشمند، خلاق و صاحب‌اندیشه و نیز پرتلاش و مصمم، شانس بیشتری برای

16. Tu

17. Prasetyo

موفقیت دارند و صاحبان سرمایه های کلان نمی توانند ثروت را در انحصار خود نگاه دارند. تمام این ها در کنار هم یک زمینه مناسب برای بسط عدالت در سطح اجتماع است (ابریشم چی و انوری، ۱۳۹۹).



شکل ۵- طرح کلی عوامل و مولفه های موثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی

(ابریشم چی و انوری، ۱۳۹۹)

۳-۳- ویژگی های جامعه ی کارآفرین

یک جامعه مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی دارای ویژگی های منحصر به فرد می باشد. بررسی های مختلف نشان داده است، با توجه به تفاوت های فرهنگی می توان چهار شاخص کلی را برای آن در نظر گرفت. مهم ترین وجوه مشترک این جوامع را می توان در کار مولد، انواع تشویق و حمایت جامعه (خانواده) از این فرهنگ و در نهایت قوانین و مقررات حمایتی دولت از این خرده فرهنگ به عنوان یک فرهنگ کارآمد نام برد. شاخص های مذکور را به شرح ذیل طبقه بندی نموده است (نظری فر، ۱۳۹۹):

۱. نسبت به نقش های اساسی و تأثیرات حیاتی کار مولد و ارزش آفرین، سرمایه گذاری مولد و سازنده، مشارکت و کار گروهی و خلاقیت و نوآوری در رشد و توسعه جامعه، شناخت کافی، نگرش مثبت و باور عمیق دارد.
۲. جامعه ی کارآفرین موارد بند فوق را مورد تشویق و حمایت قرار داده و زمینه ها و بسترهای لازم و مساعد برای بروز هرچه بیشتر و شکوفایی بهتر آن ها را فراهم می سازد.
۳. نهادهای اجتماعی جامعه ی کارآفرین (مانند خانواده، مدرسه و غیره) هم سو و هماهنگ با رشد و توسعه مستمر کارآفرینی است.
۴. قوانین و مقررات آن مبتنی بر حمایت از فعالیت های کارآفرینانه می باشد.

۳-۴- عناصر فرهنگی کارآفرینی

راهکارهای توسعه عناصر فرهنگ کارآفرینی عبارتند از (برزگر و همکاران، ۱۴۰۰):

- ✓ ترغیب افراد به مشارکت همگانی، کارگروهی و تشکیل مراکز رشد و پیش رشد و کارآفرینی
- ✓ تکریم و تجلیل کارآفرینان محقق و مبتکران
- ✓ ایجاد فرهنگ رفتاری نوین جهت پذیرش سلايق و عقاید منتقدین
- ✓ آموزش‌های اثربخش فنون کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و حل مسئله
- ✓ تشویق کنجکاوی‌ها و ایده پردازیها و طرح مسائل

۳-۵- فرهنگ کارآفرینی و توسعه اقتصادی

نقش پررنگ‌نشریات کارآفرینی از یکسو می‌تواند با آموزه‌های مناسب و با ایجاد انگیزه به کارآفرینان جوان را در راهی که پیش گرفته‌اند، ثابت قدم تر نماید و از سوی دیگر با ایجاد و ترویج فرهنگ کار و کارآفرینی، نجات بخش جامعه از رخوت و بیکاری باشد. قطع به یقین، گسترش کارآفرینی و رغبت به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه میان جوانان این کشور هرگز بدون خوراک فرهنگی و تاکید بر آموزه‌های علمی دست یافتنی نخواهد بود، که متأسفانه در کشور آنقدر که واژه‌ی کارآفرینی مورد توجه قرار می‌گیرد، بسترهای آن مورد توجه نیست. چرا که تنها مدح فعالیت‌های کارآفرینی، پتانسیل لازم برای ورود جوانان به این حوزه را فراهم نمی‌سازد. سرمایه‌گذاری‌های طولانی و البته هدفمند، نیروی انسانی آموزش دیده و با تجربه و و بازارهای جهانی می‌تواند دروازه‌ی ورود جوانان تحصیلکرده‌ی ما را به کارآفرینی تسهیل سازد. در این بین، تربیت و حضور متخصصینی که توانایی تلفیق فرصت‌های اقتصادی و زیرساخت‌های فرهنگی کشور را داشته باشند، بسی مغتنم است. بی‌شک در توسعه فرهنگ کارآفرینی، عوامل متعددی دخیل هستند که ضرورت دارد، درجه تأثیرگذاری هر یک از آنها نیز مشخص گردد (بوجیری^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۰).

۴- تغییر سازمانی

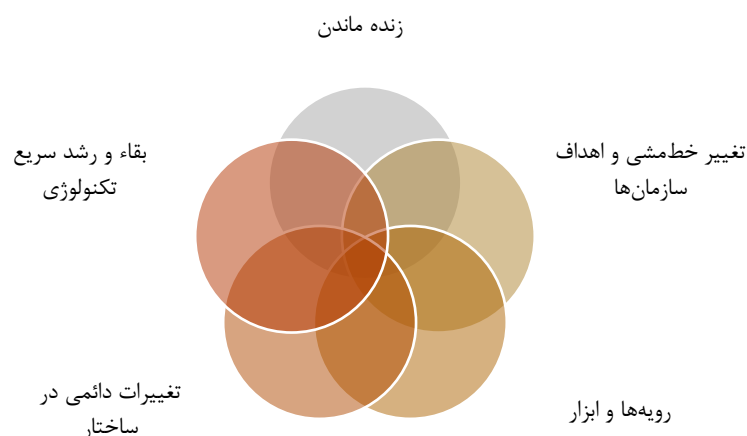
تغییر سازمانی که یکی از مقوله‌های مدیریت تغییر است. تغییر سازمانی به ترکیبی از قابلیت‌های مدیریتی و سازمانی اشاره دارد که اجازه می‌دهد، سازمانها سریع‌تر با وضعیت ایجادشده منطبق شوند. با تغییر سازمانی شرکت‌ها در مقابل هر تغییر محیطی واکنش نشان می‌دهند و فرصت‌ها را سریع‌تر از رقبای پیش‌بینی می‌کنند. از آنجا که تجارت اجتماعی در کشور ما روند نوظهوری دارد، برای پیاده‌سازی آن به مدلی نیاز داریم. تغییر سازمانی سبب می‌شود تا جوانب تغییر به طور منسجم تحت تأثیر شرایط سازمانی قرار گیرد. تغییر سازمانی یعنی توانایی کلی یک سازمان برای آمادگی مؤثر با پاسخگویی به محیط به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی پیرامون خود. تغییر سازمانی پذیرفتن یک ایده با رفتار جدید به وسیله سازمان است (احمدی و محمدی، ۱۴۰۰).

تغییر سازمانی فعالیت یا تلاشی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان است. که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره می شود. تغییر سازمانی اثربخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می دهد (بوگل^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۹).

برای مدیران راهبردی امروزه تغییر سازمانی در محیط کنونی، مورد تأکید قرار گرفته است. اما امروزه رهبران استراتژیک سازمانها با فشارهای بی حد برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت مواجه اند. بر اثر آن مدیران راهبردی واکنش سریع در برابر مشکلات را تمرین می کنند (داداش زاده و گودرزی، ۱۳۹۸).

۴-۱- دلایل تغییر سازمانی

تغییر سازمانی دلایل فراوانی دارد که مهم ترین آنها عبارت اند از (کوی و جیاو^{۲۰}، ۲۰۱۹):



شکل ۶- دلایل تغییر سازمانی

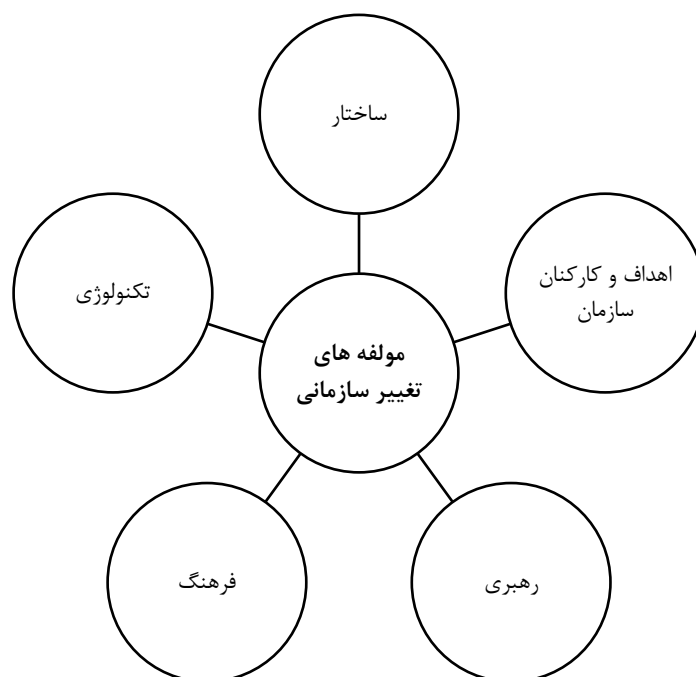
(کوی و جیاو، ۲۰۱۹)

۴-۲- ابعاد تغییر سازمانی

تغییر سازمانی می تواند به عنوان تغییر در یکی از ابعاد اصلی صورت گیرد. این عبارت به صورت فرایند عملیات سازمانی تعریف می شوند. در این حالت ابعاد اصلی تغییر سازمانی شامل مولفه های زیر است (منتظر عطایی و همکاران، ۱۴۰۰):

19. Bögel

20. Cui & Jiao



شکل ۲- مولفه های تغییر سازمانی

(منتظر عطایی و همکاران، ۱۴۰۰)

۴-۳- ماهیت تغییر سازمانی

به طور کلی تغییرات به دو شکل کلی به وجود می آیند (کهریزی، ۱۳۹۹):

۱- تغییرات برنامه ریزی شده: این دسته از تغییرات، تلاشی هدفمند و سنجیده می باشند که توسط مدیران و بنا به نیاز سازمان در جهت ارتقای سطح عملکرد سازمانی به عمل می آیند. هدف از این تلاش تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب می باشد. تفاوت موجود بین این دو وضعیت نشان دهنده وجود مسئله و مشکلی است که باید حل شود و یا فرصت و موقعیتی است که باید از آن بهره برداری نمود. تغییرات برنامه ریزی شده عمدتاً منشاء درون سازمانی دارند. بعضی تغییرات برنامه ریزی شده ممکن است به عنوان تغییرات بنیادی^{۲۱} توصیف شوند. اینها تغییراتی هستند که منجر به بازسازی گسترده سازمان و اجزای آن می شوند. این تغییرات اغلب در پی وقایع مهمی مانند انتصاب مدیر جدید اجرایی، تغییر مالکیت و جابجایی محل جغرافیایی سازمان ایجاد می شوند. گاهی اوقات حتی حیات و بقای سازمان به وقوع این تغییرات بنیادی وابسته می شود. شکل رایجتری از تغییر برنامه ریزی شده سازمان تغییر افزایشی می باشد. این تغییر از نظر بنیادی اثر کمتری دارد و بیشتر در جهت تکامل طبیعی سازمان می باشد. به عنوان مثال معرفی محصولات، فن آوری و سیستم های جدید را می توان نام برد. در این مقاله عمدتاً تغییرات برنامه ریزی شده مورد توجه قرار گرفته اند.

21. Radical

۲- تغییرات برنامه ریزی نشده: همانطور که می دانیم سازمان و محیط خارج سازمانی بطور پیوسته در حال تغییر می باشند. گاهی این تغییرات بدون برنامه ریزی قبلی و بصورت خودبخودی به وجود می آیند که عمدتاً منشاء برون سازمانی دارند. این تغییرات ممکن است در جهت منافع سازمانی بوده و به عنوان فرصت تلقی شوند اما برخی اوقات برای سازمان مشکلاتی را ایجاد می نمایند، مانند تغییر در عملکرد رقبا، تغییر قوانین و مقررات دولتی، تغییر سیاست کشورها، و بروز تحولات اقتصادی می باشند.

۴-۴- عوامل اصلی تغییرات سازمانی

بطور کلی دو عامل اساسی که سازمان ها را وادار به تغییر می کنند عبارتند از (زیمرن^{۲۲} و همکاران، ۲۰۲۰):

۱- تغییرات حوزه کسب و کار

سازمان ها در هر لحظه دارای کسب و کار مشخصی هستند. بسته به شرایط ممکن است این کسب و کار در گذر زمان دچار تغییر و تحول شود. به عنوان مثال، فروش اینترنتی یکی از الگوهای جدید کسب و کار است که فروشگاه ها باید به آن نظر داشته باشند. بنابراین تغییراتی که در حوزه کسب و کار یک سازمان رخ می دهد، می تواند سازمان را دچار تغییر نماید.

۲- تغییرات فن آوری

هر سازمانی در راستای انجام وظایف خود، از فناوری های مشخصی استفاده می کند که یکی از مهمترین آنها، فناوری اطلاعات و ارتباطات است. یکی از عواملی که بویژه پس از ظهور فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی پیوسته باعث تغییرات سازمانی شده، ظهور فناوری های جدید است. ظهور یک فناوری باعث می شود سازمان از جنبه های مختلفی تحت فشار قرار بگیرد که از جمله آنها می توان به بکارگیری فن آوری جدید توسط رقبا و کارا تر بودن فن آوری جدید اشاره نمود.

۴-۵- مراحل تغییر سازمانی

برای این که تغییری به صورت موفقیت آمیز به اجرا درآید باید مراحل زیر به ترتیب در سازمان اجرا شود:

جدول ۱- مراحل تغییر سازمانی

(حسینی و همکاران، ۱۴۰۰)

ردیف	مراحل تغییرات	شرح
۱	نظر یا عقیده	یعنی ارائه راه حل جدیدی برای انجام دادن کارها که می تواند به صورت یک الگو با برنامه باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا در آورد. پس از ارزیابی نظر جدید آن ایده ممکن است مورد قبول سازمان واقع شود اما قبل از پذیرفتن آن باید با نوع نیاز مورد نظر سازمان مقایسه شود و بتواند آن را رفع کند.

زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. یعنی تفاوت بین عملکرد واقعی با عملکرد مورد نظر، در صورت وجود چنین مساله ای مدیران در پی روشهای جدید برمی آیند و این روشها وضع کنونی سازمان را از حالت انجماد خارج می کنند.	نیاز برای تغییر	۲
یعنی این که مدیران نظر و ایده پیشنهادی را اجرا می کنند.	پذیرفتن	۳
این مرحله مهمترین و مشکل ترین مرحله در فرآیند تغییر است، زیرا تا زمانی که ایده با نظر جدید عملی نشود در واقع هیچ گونه تغییری رخ نداده است.	اجرا	۴

۴-۶- انواع تغییرات سازمانی

در جدول زیر مهم ترین نوع تغییرات سازمانی شرح داده شده است:

جدول ۲- انواع تغییرات سازمانی

(رامیار و شکاری، ۱۴۰۰)

شرح	انواع تغییرات	ردیف
این نوع تغییرات دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می گیرد. و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که بر حسب هدف و چشم انداز استراتژیکی تعریف شده است که هدف و مأموریت سازمان را تحت پوشش قرار می دهد. این نوع تغییر در چارچوب رقابت های خارجی، محیط های اقتصادی، اجتماعی، منابع درونی، ساختار و فرهنگ سازمان، اتفاق می افتد.	تغییر استراتژیک ^{۲۳}	۱
مربوط به سیستمها، ساختارها، روشها، تکنولوژی جدیدی میشود که تاثیری فوری بر نظم کارها در داخل یک بخش از سازمان است و نسبت به تغییر استراتژیکی تاثیر قابل ملاحظه تری بر روی رفتار افراد دارد.	تغییر عملیاتی ^{۲۴}	۲
زمانی رخ می دهد که تغییرات اساسی و جامعی در ساختارها، فرآیندها، و رفتارهایی که تأثیر چشمگیری بر کار کردهای سازمان دارد وجود دارد.	تغییر دگرگون ساز ^{۲۵}	۳

23. Strategic change

24. Operational change

25. Transformational change

انواع دیگری از تغییر از دیدگاه لیندا آکرمن آندرسون^{۲۶} (۱۹۸۶):

۱- تغییر توسعه ای^{۲۷}:

این نوع تغییر بر ارتقا مهارت ها، دانش و عملکرد تمرکز دارد. تغییر از طریق آموزش، توسعه مهارت، توسعه فرآیند و ارتباطات اتفاق می افتد. همچنین این نوع تغییر افراد را همیشه در حال رشد، چابک، و کوشا در جهت رسیدن به سطح تازه ای از عملکرد نگه می دارد انگیزه ایجاد این نوع تغییر در سازمان بهبود است در هر نوع تغییر توسعه ای دو پیش فرض اساسی وجود دارد:

۱. افراد ظرفیت برانگیخته شدن را دارند.

۲. اگر آموزش انگیزه، منابع مناسب را دریافت کنند حتما بهبود خواهند یافت (اورجی^{۲۸}، ۲۰۱۹).

۲- تغییر انتقالی^{۲۹}

تمرکز این نوع از تغییر بر طراحی مجدد استراتژی سیستمها، فرآیندهای تکنولوژی کار است. جهت گیری این نوع تغییر تمرکز گسترده بر ساختار، تکنولوژی و کارهای پروژه محور است و هدف از ایجاد آن حل یک مشکل است. تغییر انتقالی یعنی جایگزینی یک چیز کاملاً متفاوت با وضع فعلی و هنگامی آغاز می شود که مدیران سازمان متوجه مشکلی شوند که مورد پیگیری لازم قرار نگرفته است. به قول ریچارد بکهارد و رابین هریس^{۳۰} (۱۹۸۷) سه مرحله در تغییر انتقالی وجود دارد:



شکل ۸- مراحل تغییر انتقالی

(طالعی فر و همکاران، ۱۴۰۰)

در وضعیت انتقالی، وضعیت قدیم کاملاً باید اوراق شود و به ایجاد یک وضعیت جدید کاملاً طراحی شده پرداخت. یکی از جنبه های حیاتی استراتژی های تغییر انتقالی روشن کردن تفاوت اساسی میان وضعیت قدیم و وضعیت مطلوب است. (چیزی شبیه تجزیه و تحلیل شکاف) و به تعیین پیامدهای ضمنی این شکاف می پردازد. این مجموعه عملیات تجزیه و تحلیل اثر نامیده می شود. که به ارزیابی اثرات انسانی و سازمانی می پردازد و اطلاعاتی اساسی برای ایجاد یک

26. Anderson

27. Developmental change

28. Orji

29. Transitional change

30. Richard Beckhard & Robin Harris

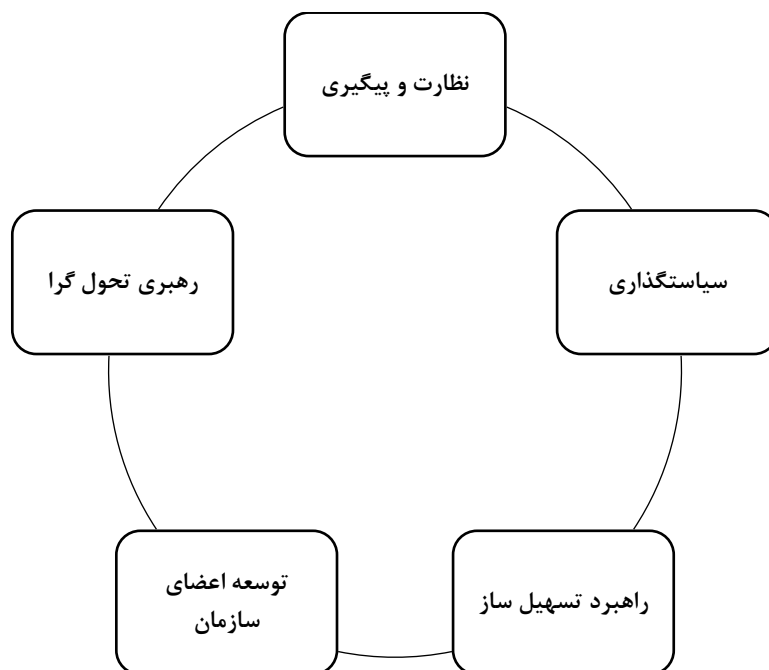
نقشه تغییر مناسب و کاهش آسیب های انسانی فراهم می سازد، تجزیه و تحلیل اثر مشخص می کند که چه جنبه هایی از وضعیت قدیم به درد وضعیت جدید می خورد و می شود به آن ادامه داد و چه جنبه هایی را باید به طور کامل کنار گذاشت (طالعی فر و همکاران، ۱۴۰۰).

۳- تغییر دگرگون ساز:

پیچیده ترین نوع تغییر است و به معنی تغییر بنیادین از یک وضعیت به وضعیت دیگر است، در این نوع تغییر قالب ذهنی حتما باید تغییر کند و جهت گیری این تغییر مستلزم تغییر در فرهنگ و رفتار و قالب ذهنی است. در این نوع تغییر تغییرات بازار و محیط آن قدر پر اهمیت است که پیشرفتی عمیق و سریع در جهان بینی افراد لازم است تا خودشان پی ببرند که وضعیت جدید را جایگزین عملیات جاری کرد، دو سوال کلیدی در مورد نوع اولیه تغییر سازمانی و انتقال از یک تغییر به تغییر دیگر وجود دارد. اول این که چه موقع یک سازمان از تغییر تدریجی استفاده می کند و چه موقع از تغییر بنیادی؟ دوم این که چرا تغییر و تحول از یک فرآیند تغییر تدریجی به تغییر بنیادی رخ می دهد؟ این دو سوال دو شکل از تغییر سازمانی را پیشنهاد می کند: اولی سازمانی را در برمی گیرد که در ابتدا تغییر بنیادی را شروع کرده اما به تدریج به سمت تغییر تدریجی حرکت می کند. این موقعیت می تواند به عنوان تغییر بنیادی اولیه که در ادامه توسط تغییر تدریجی دنبال می شود توصیف شود. دومی سازمانی ممکن است در ابتدا تغییر تدریجی را دنبال کند اما به دلایلی مانند نرسیدن به هدف یا وضعیت مطلوب در ادامه تغییر بنیادی را دنبال کند (کیانفر، ۱۴۰۰).

۴-۷- معیارهای موفقیت تغییر سازمانی

عوامل مدیریتی که در راستای تغییر سازمانی مؤثر هستند عبارتند از (محمودثانی و مختاری، ۱۳۹۹):



شکل ۹- معیارهای موفقیت تغییر سازمانی

(محمودثانی و مختاری، ۱۳۹۹)

۵- بررسی تأثیر سبک رهبری کارآفرینانه بر تغییر سازمانی

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستمهای اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان های ارتباطی به گونه ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نمی باشد. این پدیده از نشانه های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل گیری اقتصاد دانش محور شده است. در طلیعه قرن جدید که سازمان ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت های کاری احساس می شود، نیروی رقابتی جهانی، سازمان های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده ها سال پیگیری روش ها و رویه های کاری ثابت خود، روش های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه ای که سازمان ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند، برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمانها توجه خود را معطوف به رهبران کارآفرین کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سرو کار دارد (رایینز، ۲۰۰۲).

در واقع در حال حاضر یک نیروی شتابان آشکار و نمایان برای تغییر سازمانی و جامعه جهانی در حال حرکت است. از این رو نیاز به رهبری متفاوت تر بوجود آمده است که نیازهای مختلف جدیدی را مورد تاکید قرار می دهد. در واقع پاسخ به این نیازها، نیاز به یک تغییر شکل سازمانی گسترده به پارادایم سازمان یادگیرنده می باشد. از این رو نیاز به رهبران کارآفرین در سازمان های یادگیرنده نمود پیدا می کند که الگوهای تفکر در آن گسترده و پرورش یافته و اشتیاق همگانی به طور گسترده ای در آن تنظیم شده است. افراد در چنین سازمان هایی توانمند هستند و صلاحیت دست یابی به چشم انداز روشن سازمانی را به طور نمایندگی دارند، بنابراین وجود رهبری کارآفرینانه در چنین سازمان هایی مستلزم تغییر و تحول و موفقیت مستمر میباشد. در مجموع اهمیت و ضرورت تغییر در سازمان آن چنان است که میتواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد.

چالش اکثر رهبران کارآفرین ایجاد نوعی ظرفیت در دیگران از طریق ایجاد فضایی است که در آن، فرهنگ کارآفرینی تشویق می شود. رهبران از طریق ایجاد جوی که پذیرای ایده های جدید است کارکنان را به خلق ایده های جدید تشویق می کنند. کارکنان در زمانی که توسط مدیران قدردانی میشوند، یا در شرایطی که ایجاد ایده های جدید از فرآیند ارزشیابی عملکردشان باشد یا در زمانی که پاداش های مالی و غیر مالی برای این کار تدارک دیده شود، با احتمال بیشتری به کارآفرینی ترغیب میشوند، رهبران تیم بر پاداش ها و ارزشیابی های عملکرد کنترل دارند، اما این امر مستلزم حمایت سطوح بالاتر مدیریتی جهت تدارک پاداش ها برای رفتارهای کارآفرینانه است.

مطالعه ای که توسط اندرسون و انجمن کیفیت و بهره وری آمریکا انجام شد، نشان داد یکی از حیاتی ترین دلایل برای عدم توانایی سازمانها جهت استفاده اثربخش از دانش، فقدان تعهد رهبری عالی است و دلیل دیگر کم بودن الگوهای نقش بود که رفتارهای مطلوب را به نمایش گذارند. (هیلر، ۱۹۹۶)

پژوهش اخیر توسط پولیتیس (۲۰۰۱) نشان داده است که انواع سبک های رهبری که با ویژگی هایی نظیر رفتار مشارکتی، اعتماد متقابل و احترام به ایده ها و احساسات زبردستان توصیف میشود نسبت به سبک هایی که با ویژگی هایی نظیر رفتار استبدادی و وظیفه گرا توصیف می شوند، با خلق ایده های جدید رابطه قوی تری دارند. پولیتیس در تحقیق خود دریافت که تشویق درونگری بعنوان یکی از ابعاد رهبری کارآفرینانه تأثیری قوی و مثبت با خلق دانش دارد. اگرچه مطالعاتی که تمرکز جدیدی بر رهبری دارند، دارای رویکردهای متفاوتی هستند، با این وجود اکثریت آنها در این دورنمای مشترک سهیم هستند که از طریق بیان چشم اندازی از آینده سازمان، تدارک مدلی که با چشم انداز سازگار است، ترویج پذیرش اهداف گروه و تدارک حمایت شخصی، رهبران اثربخش، ارزش ها، اعتقادات و نگرش های اساسی زبردستان را تغییر داده و زبردستان به نوبه خود احساس اعتماد و احترام به رهبرشان نموده و برای انجام چیزی فراتر از آنچه از آنها انتظار میرود، برانگیخته میشوند.

مطالعات تجربی کمی در خصوص حمایت و تسهیل رفتار کارآفرینانه توسط رهبری کارآفرینانه وجود دارد. تئوری رهبری کارآفرینانه و تحول گرا چشم انداز مفیدی برای درک چگونگی تأثیر رهبران کارآفرین بر کارآفرینی سازمانی فراهم می کند. رهبری کارآفرینانه یکی از مناسب ترین سبک های رهبری برای سازمان های کارآفرین است. مؤلفه های تئوری رهبری کارآفرینانه تناسب خوبی با کارآفرینی سازمانی دارد. کارکنان در زمانی که دارای آزادی عمل قابل ملاحظه ای برای ایجاد ایده های جدید، تسهیم آنها با همکارانشان و آزمون ایده های جدیدشان هستند، بهره وری و رتر هستند.

رهبری کارآفرینانه محیطی ایجاد می کند که موجب خلق دانش، حفظ، تسهیم و بهره برداری از آن می شود، رهبران کارآفرین منبع کلیدی نفوذ بر فرهنگ سازمانی هستند. از طریق ایجاد و حفظ نوعی فرهنگ و جو سازمانی که تلاش های خلاق را ترویج و انتشار یادگیری را تسهیل می کند، رهبران می توانند خلاقیت سازمانی را ارتقاء دهند. بطور خاص، با استفاده از کاریزما، تحریک ذهنی و توجه شخصی به کارکنان، رهبران کارآفرین کارکنان خود را به خلق و تسهیم دانش بر می انگیزند.

تاکید بر رهبری کارآفرینانه توجه اکثر سازمانهای خواهان تغییر را به خود جلب نموده است. نقش موثر رهبران کارآفرین در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان انکارناپذیر است. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی، فرهنگ سازی نموده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی و کسب مزایای رقابتی در اقتصاد دانش محور هدایت میکنند.

۶- بررسی تأثیر فرهنگ کارآفرینانه بر تغییر سازمانی

امروزه سازمانها به منظور تداوم حیات و رشد خود را ملزم به ورود عواملی چون نوآوری، کارآفرینی و یادگیری مداوم می دانند و این امر محقق نمی شود مگر آنکه مدیران تغییرات مستمر در ابعاد گوناگون از جمله تغییر در فرهنگ حاکم بر سازمان را در دستور کار خود قرار دهند. اما ایجاد تغییر در سازمان های جا افتاده و بالغ کاری بس مشکل می باشد.

به منظور اجرای موفقیت آمیز تغییرات، برنامه های تغییراتی را باید بر توسعه فرهنگی متمایز نمود که هماهنگ با استراتژیک آن سازمان باشد و تلاش برای اجرایی نمودن تغییر فرهنگی ناهماهنگ با استراتژی های موجود منجر به شکست می شود و بدون تغییر در فرهنگ سازمان هیچ کدام از مهارت ها با فرآیندهای کاری جدید باعث تحقق بهینه سازی لازم نمی شوند. توسعه یک سازمان نوآور مستلزم تغییرات بسیاری در زمینه رفتار سازمانی و کارآفرینی است. اما قبل از اینکه به این مقوله ها پردازیم باید فرهنگ موجود در سازمان را به سمت حمایت از این تغییرات سوق دهیم. در واقع برای سازمان های امروزی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، هر کدام از عوامل مهم و مؤثر برای رسیدن به موفقیت می باشد. لازمه رسیدن به این موفقیت اشراف مدیران و کارکنان و افراد ذیربط، بر این سه مقوله ظاهراً مجزا اما کاملاً مرتبط به همدیگر است. هنگامی که از کارآفرینی سخن به میان می آید بی درنگ از آن به عنوان یک موقعیت برجسته و مهم برای نزدیک شدن به رقابت، چه سازمانی و چه جهانی در نظر گرفته می شود. بازارهای امروزی دارای مشخصاتی چون رقابت سریع و بی وقفه در یک مقیاس جهانی هستند و سازمان ها به منظور رقابت مؤثر در چنین محیطی به سطحی از نوآوری و کارآفرینی نیاز دارند و به موازات آن که رقابت، جهانی تر و بر مبنای زمان و به عبارتی به روزتر می شود شرکت و سازمان در حداقل زمان ممکن محصولات یا خدمات جدید و بهتری را توسعه داده و به بازار عرضه کنند (حبیبی و سخایی، ۱۴۰۰).

بنابراین یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به تغییرات مناسب به مقتضای زمان و رسیدن به عملکرد مطلوب است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه مبتنی بر نوآوری و تغییر سازمانی وجود ندارد. موفقیت های چشمگیر دهه اخیر سازمانهایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمانهایی با بهترین تواناییهای مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی و نوآوری به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی میشوند (کرامتیان و شاه قلیان، ۱۳۹۹).

در دو دهه اخیر سازمانها از لحاظ رشد منابع و افزایش شبکه سازمانی به وضعیت قابل قبولی رسیده است اما به نظر می رسد بسیاری از سازمانها در استفاده بهینه از منابع انسانی خویش دچار چالش بوده و بهره وری کارکنانش در حد انتظار نمی باشد. تغییرات و پیامدهای تغییر برای هر سازمانی منحصر به فرد میباشد و شرکتها بایستی با توجه به این تغییرات منحصر به فرد، خود را با آن سازگار نمایند. جهت سازگار شدن با محیط، این شرکتها مجبور به پذیرش ملاحظات در اتخاذ شیوه های تغییر، فرهنگ سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود میباشند. یک فرهنگ قوی و نوآور موقعی که با یک محیط پویا مواجه می شود با آن سازگاری پیدا می کند و لذا باید نیروهای داخل سازمان را بتواند در جهت همراهی با اهداف هدایت کند، بنابراین بایستی انتظار داشته باشیم که فرهنگ قوی، بهره وری کارکنان را افزایش داده و احتمال اینکه آنها در برابر تغییرات سازمانی مقاومت کنند را کاهش می دهد و فرهنگ ضعیف نیز بالعکس عمل خواهد کرد (دمینگ^{۳۱}، ۲۰۱۸).

مدیران باید هوشمندان عمل نمایند و تدابیر لازم را بیندیشند تا فرهنگ کارآفرینی در مسیر چشم انداز، مأموریت و استراتژیهای سازمان باشد. فرهنگ کارآفرینی همانند یک شمشیری دو لبه است، از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل میکند و از سوئی دیگر میتواند سدی بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان باشد، تغییر اصولی و منطقی فرهنگ کارآفرینی تا حد بسیار زیادی بستگی به نوع و چگونگی آموزش تیم تغییردهنده دارد (گلچین فر، ۱۴۰۰).

اگر سازمانی قصد دارد به سازمانی کارآفرین مبدل شود، باید فرهنگ کل سازمان با فضای کارآفرینانه متناسب شود، که البته این امر در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. کارآفرینی با ایجاد فرصت های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش زمینه ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی سازمان است. با برآورده شدن اولیه معیشتی، زمینه برای بروز نیازهای عالی تر انسانی فراهم می شود که اگر در مسیری درست هدایت شود، به شکوفایی و تعالی انسان ها و سازمان می می انجامد. از سوی دیگر نحوه شکل گیری و ثمر بخش کارآفرینی، روش ها و شیوه های خاصی را می طلبد که بر پایه باورها و ارزش های ویژه ای استوار شده است. مجموعه این باورها و روش ها را می توان یک فرهنگ تلقی کرد. در واقع فرایند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد. بنابراین با توجه به نقش کارآفرینی در توسعه همه جانبه در کشورهای صنعتی و پیشرفته، کشورهای در حال توسعه نیز در پی ایجاد موج گسترده و جدیدی از سازمان های کارآفرین هستند که برای رسیدن به این مهم می بایست نقش و اهمیت فرهنگ کارآفرینی و عوامل رشد و توسعه دهنده و یا موانع آن در سازمان ها مشخص و معرفی شوند. به عبارت دیگر، کارآفرینی به عنوان یک الزام و رویکرد نوین و تدبیر جدید اقتصادی در پاسخ به واقعیت ها و شرایط جدید محیطی، یکی از راهکارهای ارزشمند در رویارویی و تقابل با ناکارآمدی اقتصادی و جلوگیری از پدیده های منفی اقتصادی مانند بیکاری، محسوب می شود (حبیب زاده استاد کلاهی، ۱۴۰۰).

نکته مهم آن است که کارآفرینی به عنوان یک رفتار اجتماعی علاوه بر بسترهای اجتماعی و فرهنگ کارآفرینی مناسب، به رفتارهای خلاقانه، ایده های بکر و افکار نوآورانهی توأم با خطرپذیری و ریسک افراد بستگی دارد که باید حمایت و پشتیبانی شود تا زمینه رشد و توسعه آن فراهم گردد (قلعه ای و همکاران، ۱۳۹۸).

۷- نتیجه گیری

نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمانها به شمار میرود و هر چه نیروی انسانی از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار شود، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین، باید برای بهبود کیفی نیروی انسانی بسیار کوشید؛ اما نه تنها آموزش های تخصصی کافی نیست، بلکه فرهنگ کارآفرینی، عوامل شغلی و فردی و ایجاد کارآفرینی افراد نیز لازم است.

امروزه تلاش برای توسعه و ارائه الگوی تغییر سازمانی راهبردی از سوی محققان و علمای مدیریت ادامه دارد، و محققان این علم مدلهای مختلفی را برای تغییر سازمانی ارائه نموده اند. از این بحث می توان به اهمیت و لزوم رهبری تغییر پی

برد، پیش از فرایند تغییر مدیران آگاه باید با تدبیر و آگاهی خود طرح مناسبی را برای تغییر ترسیم می نمایند و نتایج و عواقب آن را به خوبی پیش بینی می کنند و پس از آن با صبر و بردباری، زیردستان را برای انجام تغییر رهبری و حمایت می نمایند.

همچنین سازمان های امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می کنند. در دنیای متحول امروزی اگر سازمان ها نتوانند به تغییرات، پاسخ داده یا در مقابل تغییرات، حالت انفعالی به خود گیرند از قافله عقب می مانند. دست یابی به تغییر و نوآوری نیز مستلزم وجود کارآفرینان سازمانی در شرکت ها مؤسسات است. یکی از راه های پاسخ به گویی سازمان ها به الزامات محیطی استفاده از رهبری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینی است.

اقدامات و فعالیتهای رهبران کارآفرین این امکان را به سازمان ها می دهد تا کارشناسان به هنگام ارائه خدمات بتوانند با ارباب رجوعان، با استقلال و به دور از تنش های موجود، ارتباط برقرار کرده و این گونه بتوانند عملکرد خود را افزایش دهند. هنگامی که اجزای رهبری کارآفرین به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان ها در جهت رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلندمدت کمک شایانی بکند. در واقع بدون رهبری کارآفرین اثربخش، احتمال اینکه سازمان ها بتوانند به هنگام مواجهه با چالش های محیطی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابند و افراد را به سمت فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان سوق دهند، کاهش خواهد یافت.

از این رو، رهبران کارآفرین با درک و شناخت عمیق خویش، نگاه تغییر و تحول، ریسک پذیره، پیش گامانه و تهاجمی به بازار را با تکیه بر توانمندی های افراد در سازمان ها درونی می سازند و با ایجاد رابطه ی قوی با کارکنان، سعی می نمایند تا آنان را با چشم اندازها و اهداف سازمان آشنا ساخته و با دادن استقلال به آنها در انجام وظایف، به خوبی بتوانند فرصت ها و ایده های خلاقانه و کارآفرینانه در محیط را شناسایی کرده و در نهایت بتوانند از این فرصت های بدست آمده بهره برداری کنند.

فرهنگ کارآفرینی مناسب نیز، به عنوان ابزار اصلی نوآوری در سازمانها به شمار می آید و همواره باید در مدیریت مناسب سازمانها و برنامه ریزیهای درازمدت سازمانی، مورد استفاده قرار گیرد. یکی از عوامل مؤثر در ایجاد نوآوری در یک جامعه یا سازمان، زمینه سازی و بسترسازی در بین انسانهاست، همواره باید در جامعه فرهنگی رواج پیدا کند که به واسطه آن، همگان برای رشد دادن دیگری تلاش نمایند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه، کمک کنند. برای رسیدن به تغییرات سازمانی از طریق نوآوری، مدیریت سازمان می بایست خطرپذیر باشد، در اداره امور سازمان، همه اعضای شرکت را مشارکت دهد، همه اعضا را در جهت نوآوری و تغییرات سازمانی تحریک کند و مسئولیت ها را تسهیم و واگذار نماید. بر اساس ابعاد مفهوم تعاملات کاری خیرخواهانه لازم است تا برای ارتقاء فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سطح شرکت های کوچک و متوسط، مشارکت و تعاملات مشارکت جویانه تقویت شده؛ کارکنان و مدیران تشویق کردند تا دیدگاههای مخالف را بپذیرند و به زمینه

های ساختاری مدیریتی و رفتاری (رهبری کارآفرینانه) که زمینه تعاملات کاری کارآفرینانه را فراهم می کنند؛ توجه گردد. از سوی دیگر از آنجا که لازمه کارآفرینی پذیرش تغییر و تحول در شرایط فعلی است (مفهوم تحول گرایی و تعالی طلبی) فرهنگ کارآفرینانه که علی رغم اهمیت آن کمترین امتیاز را کسب نموده است. لازم است تا با ایجاد ساختارهای منعطف تر زمینه تشویق و حمایت از رفتارهای مبتکرانه و خلاقانه کارکنان فراهم آمده و شرایطی فراهم آید تا پذیرش عدم اطمینان های محیطی و شرایط مبهم برای آنها کم هزینه تر گشته و تسهیل گردد.

منابع و مآخذ

۱. ابریشم چی، هانیه و انوری، سیدعلیرضا. (۱۳۹۹). مدل جامعه شناختی توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی. چهارمین کنفرانس بین المللی چشم اندازهای نوین در حسابداری، مدیریت و کارآفرینی، تهران.
۲. احمدی، فرهاد و محمدی، سوما. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین نظام پیشنهادها و پذیرش تغییرات سازمانی (مطالعه ی موردی: نظام مشارکت کارکنان شرکت گاز استان کردستان). هشتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، تهران.
۳. اخوان، آفرین؛ زبرجدی، مهدیه و صدوری اصفهانی، علی. (۱۴۰۰). تاثیر فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بر بهره وری، کیفیت خدمات، رضایت مشتری و مدیریت تغییر از طریق مدیریت دانش (مطالعه موردی: بیمارستان شهید دکتر رهنمون یزد). دوماهنامه طلوع بهداشت، ۲۰(۱).
۴. برزگر، کیوان؛ روشن، علیقلی؛ بیژن، محسن؛ شهرباری، ملیحه و یعقوبی، محسن. (۱۴۰۰). چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون (مورد مطالعه: سازمان های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان). پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۲).
۵. جلالی، علیرضا و حیدری فر، عبدالعلی. (۱۳۹۹). تاثیرات خود کارآمدی خلاقانه کارکنان بر رفتار نوآورانه: نقش رهبری کارآفرینی. ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
۶. حبیب زاده استاد کلایه، مازیار. (۱۴۰۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: مدیران شرکت توزیع برق استان تهران). چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار، تهران.
۷. حبیبی، نوید و سخایی، فریحه. (۱۴۰۰). نقش فرهنگ و ارتباطات سازمانی در مدیریت تغییر و تحول سازمانی. پنجمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
۸. حسینی، سیدحسن؛ احمدی، یاسر و شه دوست شیرازی، هادی. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین تغییرات سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش واسطه ای امنیت شغلی کارکنان شهرداری شیراز. دومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.

۹. خادم الرضا، رضا. (۱۴۰۰). بررسی مدل ها و جایگاه کارآفرینی سازمانی در توسعه ی فعالیت های کارآفرینانه. چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
۱۰. داداش زاده، یوسف و گودرزی، مرتضی. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر تغییرات سازمانی بر فرسودگی شغلی با میانجی گری حمایت سازمانی. چهارمین کنفرانس علمی رهیافت های نوین در علوم انسانی ایران، ایلام.
۱۱. داور، تقی؛ صفاریان همدانی، سعید و ضامنی، فرشید. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه های رهبری کارآفرینانه و تأثیر آن بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا. مجله علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۸(۱)، صص ۳۴۷-۳۲۱.
۱۲. داور، تقی؛ صفاریان همدانی، سعید و ضامنی، فرشیده. (۱۴۰۰). ارائه مدل رهبری کارآفرینانه براساس رویکرد کیفی نظریه پردازی داده بنیاد. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۹(۳۴).
۱۳. رامیار، حسن و شکاری، غلامعباس. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین رهبری خدمت گذار و میزان آمادگی برای پذیرش تغییرات سازمانی با نقش تعدیل گر معنویت در محیط کار کارکنان ساختمان مرکزی شهرداری مشهد. سومین همایش ملی مطالعات جدید در کارآفرینی و مدیریت کسب و کار، سمنان.
۱۴. شادرام، رضوان. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری کارآفرینی و جهت گیری یادگیری بر عملکرد سازمانی شرکت های کوچک و متوسط با نقش واسطه ای ظرفیت نوآوری. پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز.
۱۵. شمس، بهاءالدین؛ شمس، چاوش و سلیمانی اندرو، عباس. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر بر ترویج فرهنگ کارآفرینی در دانش آموزان. ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
۱۶. طالعی فر، رضا؛ عسکری، فریا و مظلومی، طاهره. (۱۴۰۰). تغییر سازمانی و بهبود عملکرد شرکت ها. پنجمین کنفرانس بین المللی چشم اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی، تهران.
۱۷. عبدالحسینی، پگاه؛ نقی پور، طناز؛ حسین خانی، نسیم و نظری، پرستو. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر رهبری کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی جهت گیری کارآفرینی و مزیت رقابتی در بانک آینده. هفتمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، تهران.
۱۸. عشقی، نسیم؛ صرافى زاده قزوینی، اصغر؛ عالم تبریز، اکبر و زندحسامی، حسام. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه های ویژگی محور و مهارت محور رهبری کارآفرینانه: یک مطالعه فراترکیب. فصلنامه پاییز، ۱۲(۳)، صص ۷۹۹-۸۱۰.
۱۹. فردیان، رحیم. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی؛ تاملی بر دیدگاه معلمان و مدیران دوره دوم متوسطه ناحیه ۲ ارومیه. اولین کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرآیندهای تعلیم و تربیت، بندرعباس.
۲۰. قلعه ای، علیرضا؛ مهاجران، بهناز و اشرفی سلیم کندی، فرشید. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی. فصلنامه علمی -پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳)، صص ۲۹۴-۲۷۱.

۲۱. کرامتیان، علیرضا و شاه قلیان، کیوان. (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی بر نوآوری و تغییر در سازمان. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۴۰، صص ۴۵-۵۴.
۲۲. کهریزی، کلثوم. (۱۳۹۹). نقش رهبری در تغییرات سازمانی. دومین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
۲۳. کیانفر، فرهاد؛ عیدی زاده، سروش و جابرزاده، رحیم. (۱۴۰۰). چشم اندازی از موضوع تغییر سازمانی (مطالعه موردی بر روی کاربرد دو مدل تغییر). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۵۲).
۲۴. گلچین فر، صهبا. (۱۴۰۰). ضرورت ایجاد و فرهنگ سازی کارآفرینی و توسعه کسب و کارهای نوین در کشور. چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
۲۵. محمودثانی، محبوبه و مختاری، مهران. (۱۳۹۹). تاثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت تغییرات سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری های غرب استان مازندران). پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
۲۶. مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۹). روند نهادینه سازی فرهنگ کارآفرینی و نقش آن در تشدید گرایش به آغاز کسب و کارهای نوآورانه. همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران.
۲۷. منتظر عطایی، محبوبه؛ منتظر عطایی، ربابه و گریوانی، آتنا. (۱۴۰۰). نقش کلیدی مدیران شایسته در تغییرات سازمانی. پنجمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
۲۸. منصوری، احسان و آقاجانی، مهدیه. (۱۴۰۰). کارآفرینی درون سازمانی؛ مدلی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه ها (مطالعه ی موردی: دانشگاه اراک). پنجمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
۲۹. نظری فر، شیوا. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر فرهنگ کارآفرینانه و خلق ارزشی نوین در عملکرد جامعه. سومین همایش بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، همدان.

30. Bögel, P. Pereverza, K. Upham, P. & Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal of Cleaner Production*, 232, pp 359-368.
31. Buccieri, D. Javalgi, R.G. & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, Elsevier, 29(2).
32. Calatrava, C. (2018). Understanding entrepreneurial leadership that supports local entrepreneurship (Master's thesis). Uppsala Universitet, Uppsala, Sweden.
33. Cui, Y. & Jiao, H. (2019). Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches. *Information Processing & Management*, 56(4), pp 1526-1542.

34. Danish, R.Q. Asghar, J. Ahmad, Z. & Fawad Ali, H. (2019). Factors affecting “entrepreneurial culture”: the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(4).
35. Deming, W.E. (2018). *Out of the Crisis*. Massachusetts institute Technology.
36. Leitch, C. & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and irections. *International Small Business Journal*, 35(2), pp 147-156.
37. Li, C. Makhdoom, H.U.R. & Asim, S. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, pp 105-118.
38. Mehmood, M.S. Zhang, J. Akram, U. & Tariq, A. (2021). Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal ahead-of-print(ahead-of-print)*.
39. Mishra, P. & Kumar, M. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia Computer Science*, 122, pp 71-78.
40. Orji, I.J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, pp 102-114.
41. Prasetyo, P.E. (2019). Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth. *International Journal of Economics and Financial Issues, Econjournals*, 9(3), pp237-243.
42. Ximenes, M. Gede Supartha, W. Manuati Dewi, I.G.A. Sintaasih, D.K. & Ratajczak-Mrozek, M. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business & Management*, 6(1).
43. Yu, G. (2019). An Analysis of the Essential Structure of Entrepreneurial Culture. *Proceedings of the 4th International Conference on Economy, Judicature, Administration and Humanitarian Projects (JAHP 2019)*.
44. Zimmerman, R.D. BSwider, B.W. & Arthur, J. (2020). Does turnover destination matter? Differentiating antecedents of occupational change versus organizational change. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103470.