

## Presenting an organizational leadership model with an organizational entrepreneurship development approach: An educational-structural model

**Kamran Rasouli:** PhD student of Entrepreneurship, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran.

**Parviz Saeidi\*:** Faculty member, Department of Accounting and Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran.

**Mahmoud Reza Cheraghali:** Faculty member, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran.

**Mohammad Bagher Gorji:** Faculty member, Department of Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to present an organizational leadership model with an organizational entrepreneurship development approach in order to provide an educational-structural model. The research is applied in purpose, quantitative and qualitative in method, and mixed-exploratory in approach. The statistical population of the research in the qualitative phase included university professors, managers and experts while the quantitative phase involved all employees working in the fields of management and administration at Agriculture Bank. In the qualitative phase, sampling was done using snowball method, and this phase reached theoretical saturation after interviewing 20 experts. The sample size in the quantitative phase was calculated based on Cochran's formula to be 377, which was raised to 400 for more assurance. Sampling was done randomly. The data collection tool in the qualitative phase was a questionnaire containing open questions for the interviews, and in the quantitative phase, a researcher-made questionnaire whose validity and reliability were checked and confirmed in different ways was used. The transcript of the interviews was reviewed with MAXQDA 2018 software, and the dimensions and components of the model were identified. Then, the research model was investigated based on confirmatory factor analysis using SMARTPLS 2.0 software, and all its dimensions and components were confirmed. The results of qualitative and quantitative analyses showed that the organizational leadership model with the organizational entrepreneurship development approach includes three structural, environmental and behavioral dimensions. The results of factor analysis showed that all three dimensions have a high impact on the organizational leadership model. The behavioral dimension included two components of personal characteristics and interpersonal skills while the structural dimension included five components of organizational culture building, transparency, participation and teamwork, organizational values, and organizational norms.

**Keywords:** educational-structural model, organizational leadership, organizational entrepreneurship development approach.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Accounting and Management, Ali Abad Katoul Branch, Islamic Azad University, Ali Abad Katoul, Iran.

**Email:** dr.parvizsaedi@yahoo.com

## مقدمه

بحث راهبری سازمانی از دهه 1990 در انگلستان، آمریکا و کانادا در پاسخ به مشکلات ناشی از عدم اثربخشی هیئت مدیره در عملکرد سازمان‌های بزرگ مطرح و به سرعت به سایر بخش‌ها و نظام بانکداری تسری یافت. وجود نظام راهبری سازمانی مناسب می‌تواند سازمان را در جلب اعتماد سرمایه‌گذاران و تشویق آنها به سرمایه‌گذاری بیشتر کمک کند. طبق پژوهش‌های تجربی انجام شده اجرای اصول صحیح این نظام در سطح سازمان باعث بهبود عملکرد مالی و افزایش ارزش سازمان می‌گردد (اسلوان 2001). تعیین راهبرد و اهداف، ارتقای کارایی بازار سرمایه، سودآوری، افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران، پاسخگویی، افزایش قابلیت اتکا و کیفیت اطلاعات مالی، انجام فعالیت‌های نوآورانه، مسئولیت‌پذیری، رعایت حقوق ذینفعان، عدالت و انصاف، ارزش‌افزینی برای مشتریان داخلی و بیرونی و نظارت و ارزیابی از اهداف اصلی راهبری سازمانی می‌تواند باشد. کارآفرینی به معنای شناسایی، خلق و استفاده از فرصت‌ها از طریق تبدیل ایده‌های نو و جدید به واقعیت‌های سودآور و تجاری در قالب کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه است (آقاجانی و همکاران 1385). واژه کارآفرینی سازمانی را اولین بار پینکات در سال 1987 میلادی به کار برد و در آن زمان به کارآفرینان سازمان‌های بزرگ کارآفرینی سازمانی اطلاق می‌شده است. کارآفرینی سازمانی فرایندی است که کارآفرین انجام می‌دهد تا فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای را در سازمانی سنتی با روش‌های نو و جدید جایگزین نماید، زیرا ساختار بوروکراتیک ظرفیت لازم برای پرورش کارآفرینی را محدود می‌کند، چون بنا بر اظهار محققان ساختارهای ارگانیک فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها را ترغیب می‌نمایند (کورناوال و پرلمان 1994).

راهبری سازمانی به عنوان نظام و ابزاری برای اصول کسب و کار، مأموریت، چشم‌انداز، تعهد و ارزش‌هایی تعریف می‌شود که یک سازمان برای دستیابی موفقیت‌آمیز به

اهداف خود از آنها استفاده می‌نماید (یوئن 2014). با توجه به محیط اقتصادی کشورها راهبری سازمانی دارای سه مدل انگلوساکسونی، آلمانی و ژاپنی است که بازیگران کلیدی در محیط راهبری، الگوی مالکیت سهام در کشور معین، ترکیب هیئت مدیره و ملزومات افشا از اصلی‌ترین مؤلفه‌های مدل‌های راهبری‌های سازمانی است و مهمترین شاخص راهبری سازمانی تفکیک رییس هیئت مدیره از مدیرعامل است (فرزین و ش و همکاران 1396). پیشرفت سریع دانش و فناوری، حضور مؤثر در بازارهای سرمایه و آشنایی بیش از پیش مدیران با پدیده کارآفرینی سازمانی سبب گردید تا گرایش به کارآفرینی در راهبرد سازمان‌ها بیش گذشته مورد تأکید قرار گیرد (هادیزاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی 1384). کارآفرینی سازمانی نوآوری، تولید و خلق محصولات، خدمات، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌های جدید کسب و کار است (هوگ و چیپرز 2008). نوع راهبری سازمانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان، جوی را ایجاد کند که فرایند کاری و جهت‌گیری نیروی انسانی با سمت و سوی خلاقیت باشد. کارآفرینی سازمانی افزایش تحرک‌های نوآورانه بازیگران اصلی راهبری سازمانی در بانک‌هاست که اعتقاد برای استقرار نوع جدید راهبری سازمانی با رویکرد کارآفرینی سازمانی در چشم‌انداز، مأموریت و راهبردها، ارزش‌های سازمانی و سمت و سوی حرکتی سازمان ضرورت دارد و برای تحقق این انتظارات بایستی رهبری سازمان، فرهنگ و ساختار سازمانی با این دیدگاه اجرایی و همسو شود. رهبران کارآفرین می‌توانند فرایند تبدیل سازمان به یک سازمان پیشگام را تسهیل کنند چرا که رهبری کارآفرینانه تحولی متهورانه در بازاری پویاست که فرصت‌های سودمند را به دست می‌آورد. رهبران کارآفرین، ارتباطات، هماهنگی، اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، اعتمادسازی و چشم‌انداز کاری دارند (گامسلوگل و ایزوت 2009). با توجه به مدل‌های مختلف کارآفرینی سازمانی، متغیرهای اصلی این پژوهش رفتارهای سازمانی (اعتماد، انگیزه، فرهنگ تیمی)، ساختار سازمانی

متغیر میانجی، در ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی نقش ایفا می‌کند. خسروی و همکاران (1396)، به بررسی تأثیر مؤلفه‌های بازدارنده توسعه کارآفرینی سازمانی بر گرایش کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های کشاورزی پرداختند. نتایج نشان داد بازدارنده‌های روانشناختی، مهارتی - حمایتی، آموزشی و حمایتی - پشتیبانی اثر منفی معنی داری را در پیش بینی متغیر وابسته دارند و 29 درصد این تغییرات را تبیین کرده‌اند. ترشیزی و بزاززاده تربتی (1397)، رابطه بین راهبری سازمانی و ریسک سازمان را بررسی کردند. بررسی‌ها نشان داده است نسبت مدیران غیر موظف، اندازه هیئت مدیره و مسئولیت اجتماعی سازمان با ریسک سازمان رابطه مثبت دارند. همچنین مسئولیت اجتماعی سازمان بر رابطه بین معیارهای راهبری سازمانی مورد بررسی با ریسک سازمان تأثیر تعدیل کننده دارد و با ورود متغیر مسئولیت اجتماعی، افزایش نسبت مدیران غیر موظف و تعداد اعضای هیئت مدیره منجر به کاهش ریسک می‌شود. جوگارتنام و تسه (2006) در پژوهشی ساختار سازمانی و گرایش کارآفرینانه را بررسی کردند که نتایج نشان داد که رابطه قوی و مثبت میان ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک با گرایش کارآفرینانه سازمانی وجود دارد. بیزا بایارچلیک و اوزحاین (2014)، در پژوهش اثر جو کارآفرینی بر عملکرد سازمان چگونه است؟ ارتباط مثبت بین EO و عملکرد مالی و نوآوری در سازمان‌های ترکیه را نشان دادند. با توجه به تجزیه و تحلیل رگرسیون چند مرحله، جهت گیری کارآفرینی به عنوان متغیر میانجی بین جو کارآفرینی و عملکرد سازمانی یافت شده است. اولوری و سیلوا (2017)، در پژوهش نظام راهبری سازمانی و جهت گیری کارآفرینی در بخش سازمانی: شواهد از یک کشور در حال توسعه. نشان دادند راهبری سازمانی با نوآوری و کارایی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

از طرفی هم آموزش عالی در توسعه کارآفرینی به عنوان یکی از مهمترین مفاهیم مطرح شده در عصر حاضر نقش

(مأموریت‌ها و فرهنگ)، ویژگی‌های فردی (تحمل ابهام و استقلال) است که در سازمان‌های مالی و اعتباری منجر به ایجاد محیط نوآورانه راهبری سازمانی می‌گردد. لذا با توجه به مدل‌های متنوع کارآفرینی سازمانی عملاً ساختار سازمانی، رفتار سازمانی و ویژگی‌های شخصی از مهمترین ابعاد کارآفرینی سازمانی می‌باشند. به نوعی تعریف اصلی پژوهش حاضر، یعنی راهبری سازمانی به عنوان بازیگران اصلی سازمان در ایجاد و توسعه رفتارهای سازمانی باهدف ارتقای ساختار سازمانی تلاش می‌نمایند و با استفاده از ویژگی‌های فردی هیئت مدیره به دنبال ایجاد فرهنگ کارآفرینی سازمانی و محیط نوآورانه سازمانی است.

یدالهی فارسی و همکاران (1388) رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ابعاد ساختار سازمانی یعنی رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمانی با ابعاد کارآفرینی سازمانی، شامل نوآوری، خطرپذیری و پیش‌گامی رابطه معناداری وجود دارد. علیمردانی و همکاران (1389) رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و بین مؤلفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. فرزین وش و همکاران (1396)، نقش راهبری سازمانی بر شاخص‌های عملکرد نظام سازمانی را بررسی کردند. نتایج حاصل از برآورد مدل بیانگر اثرات معنادار متغیرهای راهبری سازمانی روی سودآوری سازمان‌های منتخب است و همچنین سطح معناداری این متغیرها بین کشورهای در حال توسعه (D8) و توسعه یافته (G7) متفاوت می‌باشد.

ابوالفضلی و همکاران (1396)، نتایج پژوهش طراحی و تبیین الگوی ارتباط کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی بازار گرایشی نشان داد کارآفرینی سازمانی طبق الگوی تحلیل مسیر ارائه شده بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ همچنین بازارگرایی، به عنوان

یافته است. برای نیل به اعتبار یا روایی در این بخش از طریق درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی های ناشی از مداخله های پژوهشگر یا خبرگان انجام شد. تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری با رویکرد باز و محوری با نرم افزار MAXQDA 2018 انجام شد. پس از اینکه در بخش کیفی، ابعاد و مؤلفه های مدل با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته مشخص شدند. تحلیل این بخش از داده ها و نتایج حاصل چارچوب و محتوای پرسشنامه تحقیق را فراهم می کند. جامعه مورد مطالعه در بخش کمی کلیه کارکنان شاغل در حوزه های مختلف مدیریتی و اجرایی بانک کشاورزی بودند. در این بخش حجم نمونه با فرمول کوکران برابر با 377 نفر محاسبه شد که برای اطمینان از بازگشت مناسب پرسشنامه ها، پرسشنامه به روش نمونه گیری طبقه ای میان 400 نفر توزیع شد. به این صورت که ابتدا تعداد 8 استان تهران بزرگ، سیستان و بلوچستان، آذربایجان شرقی، هرمزگان، همدان، گلستان، لرستان و کردستان به تصادف انتخاب شدند. در هریک از این استان ها تعداد 30 نفر از کارکنان به تصادف انتخاب و پرسشنامه الکترونیکی برای آنان ارسال شد. برای سایر 25 استان کشور، در هر استان تعداد 3 نفر از مدیران و معاونان به تصادف انتخاب و پرسشنامه الکترونیکی برای آنان ارسال شد. همچنین در ستاد مرکزی در تهران در سطوح کارشناسی تا مدیریتی تعداد 70 پرسشنامه فیزیکی و الکترونیکی ارسال شد. علاوه بر این تعداد 15 پرسشنامه نیز برای دانشجویان مقطع دکتری کارآفرینی و اساتید دانشگاهی ارسال و جمع آوری شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مفاهیم بیان شده در ادبیات پژوهش به همراه نتایج حاصل از تحلیل داده های کیفی ساخته شده و به منظور برآورد روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد. به

بسیار مهمی را ایفا می نماید. آموزش عالی از طریق انتقال دانش کاربردی در زمینه اشتغال، ایجاد مهارت ها و توانایی های مورد نیاز در زمینه کارآفرینی و اشتغال، بسترسازی فرهنگی و توسعه و حمایت پژوهشی از کارآفرینی، مفاهیم کارآفرینی را وارد دانشگاه نموده و دانش، نگرش و مهارت دانشجویان را به سوی کارآفرینی و کارآفرین شدن سوق می دهد و لذا استفاده از نظر متخصصان دانشگاهی می تواند در تدوین مدلی مطلوب بسیار مؤثر باشد. و در این پژوهش از نظر متخصصان و اعضای هیئت علمی استفاده شده است. با مقایسه اجمالی ابعاد عملکردی راهبری سازمانی و کارآفرینی سازمانی بنظر می رسد با بهبود فرایندهای سازمانی، باز تعریف نقش های راهبری و کارکردهای اصلی هیئت مدیره در ابعاد فعالیتی سازمان بهبود مستمر بروز می کند که از پایه های اصلی استقرار و پیشرفت کارآفرینی سازمانی نیز می باشد. با توجه به اهمیت موضوع و در راستای تدوین راهبردها و سیاست گذاری های مربوط به استقرار راهبری سازمانی با محوریت توسعه کارآفرینی مسئله تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به منظور ارائه یک مدل آموزشی - ساختاری چگونه می تواند باشد؟

## روش کار

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، کاربردی و به لحاظ روش کمی و کیفی و برحسب رویکرد آمیخته - اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان خبره بود. تعداد جامعه مورد مطالعه نامعین بود. در این مرحله نمونه گیری با روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که مؤلفه ها و شاخص های جدیدی ارائه نشد و از نمونه 17 ام به بعد داده های جدیدی به دست نیامد که برای اطمینان بیشتر تا نفر 20 ام نمونه گیری ادامه یافت. گردآوری اطلاعات کیفی از طریق مصاحبه های عمیق با سؤالات باز انجام

از 30 پرسشنامه اولیه از طریق نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با 0/763 تعیین شد که چون بزرگتر از 0/7 بود، بنابراین می توان گفت سؤالات پرسشنامه تحقیق از پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار بودند. آنالیز مدل تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی تأیید با استفاده از تکنیک PLS و نرم افزار SMARTPLS 2.0 انجام یافت.

### یافته ها

ابتدا تحلیل مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری مفاهیم موجود در مصاحبه ها ارائه می شود.

کدگذاری باز: در این تحقیق نمونه گیری به حدی انجام شد تا ضمن کشف مفاهیم در موقعیت باز، براساس ارتباط با موضوعات مشابه نیز طبقه بندی شدند. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه نشان دادند که تعداد 42 کد باز از میان 336 مفهوم شناسایی شده است.

کد گذاری محوری: مطابق جدول 1 تعداد 42 کد باز در قالب 3 مقوله و 11 زیر مقوله دسته بندی شده اند و زیر مقوله های شناسایی شده بررسی می شود.

این منظور برای گویه های پرسشنامه، دو شاخص CVI و CVR با استفاده از نظرات خبرگان محاسبه شد. مقادیر CVI بر اساس نظرات 13 نفر از خبرگان برای گویه های پرسشنامه نشان داد تعداد 10 گویه بر اساس شاخص CVI کمتر از 0.78 بودند و در نتیجه تأیید نشدند. به عبارت دیگر این گویه ها از دیدگاه خبرگان نیاز به بازبینی دارند که اصلاحات لازم برای آنها لحاظ گردید. در خصوص شاخص CVR با توجه به اینکه تعداد خبرگان 12 نفر بود، حد آستانه برای تأیید یا رد گویه های پرسشنامه 0/56 بود. به این صورت که اگر مقدار شاخص CVR برای یک گویه بیشتر از 0/56 به دست آمد آن گویه تأیید شد. بر این اساس از 53 گویه 42 گویه تأیید شد. در این پرسشنامه برای مؤلفه های؛ ویژگی های شخصی (4 گویه)، مهارت های بین فردی (3 گویه)، هیئت مدیره (4 گویه)، کارکنان (5 گویه)، مشتریان (3 گویه)، سهامداران (3 گویه)، فرهنگسازی سازمانی (8 گویه)، ارزش های سازمانی (3 گویه)، مشارکت و کار تیمی (3 گویه)، هنجار سازمانی (3 گویه) و شفافیت (3 گویه) تنظیم شد. با استفاده از تجزیه و تحلیل داده های حاصل

جدول 1. نتایج حاصل از کدگذاری محوری

Table 1. Results of axial coding

مقوله	زیر مقوله	کد باز
بعد رفتاری	ویژگی های شخصی	دقت در انجام کار
		هوش تجاری و هوش هیجانی
		ریسک پذیری
	مهارت های بین فردی	ابتکار عمل
		مهارت ارتباطی
		انگیزش
بعد محیطی	هیئت مدیره	رهبری
		مسئولیت های قانونی
		تجربه
	کارکنان	دانش
		برنامه ریزی و سازماندهی
		پاداش برای خلاقیت
		استقلال
		حمایت از کارکنان کارآفرین
		شایسته سالاری
		انگیزش

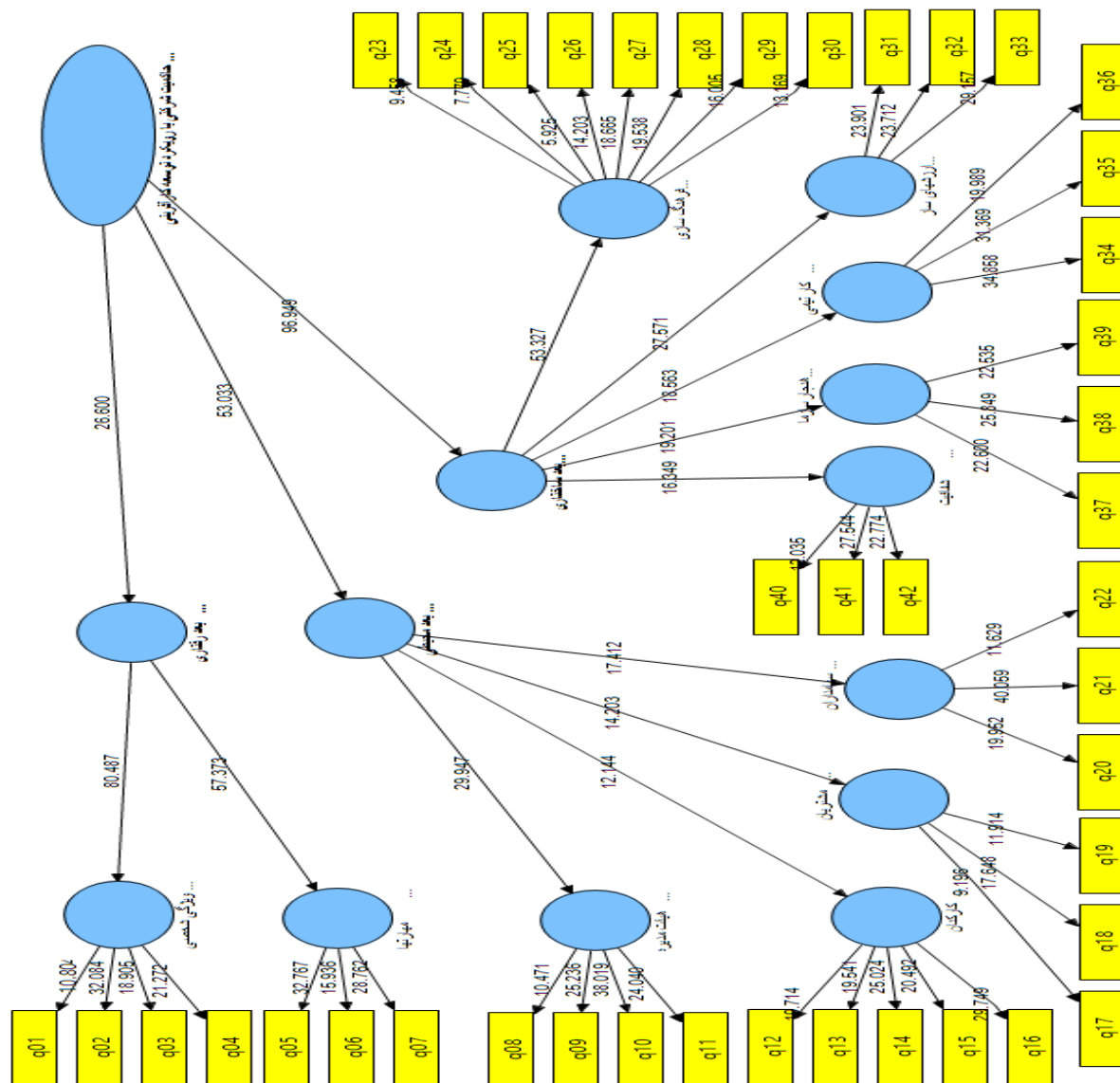
مسئولیت اجتماعی خیرخواهانه	مشتریان	بعد ساختاری	
حفظ منافع سپرده گذاران			
پایگاه داده از مشتریان	سهامداران		
سودآوری برای سهامداران			
حفظ حقوق سهامداران			
اعتماد ذینفعان و سهامداران			
ارتقای فرهنگ کارآفرینی	فرهنگسازی سازمانی		
مسئولیت‌های اخلاقی			
آموزش			
چابک سازی سازمان			
بازنگری			
تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف			
ساختار افقی			
ساختار سازمانی ارگانیک			
ارزش ها			ارزش های سازمانی
نوآوری			
اهداف			
مشارکت	مشارکت و کار تیمی		
استفاده از تجارب دیگران			
هم اندیشی			
ارزیابی سازمان	هنجار سازمانی		
نظارت			
مقررات			
شفافیت در فرایندهای سازمانی	شفافیت		
شفافیت در افشای اطلاعات			
مسئولیت پذیری و پاسخگویی			

استخراج شده (AVE) نیز بزرگتر است؛ بنابراین روایی همگرای مدل تأیید می‌شود.

#### الگوی ساختاری بین ابعاد مدل تحقیق

در این بخش با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل 1 نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم شامل ضرایب مسیر و مقادیر آماره را ارائه می‌دهد که در ادامه بررسی می‌شود.

همانطور که در جدول 1 ملاحظه می‌شود که از مجموع 336 مفهوم، تعداد 208 مفهوم مربوط به بعد ساختاری، 89 مفهوم مربوط به بعد محیطی و 39 مفهوم مربوط به بعد رفتاری است. برای بررسی روایی همگرا و واگرایی تحقیق یافته‌ها نشان داد که مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای همه متغیرها همواره بزرگتر از 0/5 است و مقدار پایایی ترکیبی نیز در تمام موارد مقداری بیشتر از 0/7 به دست آمده که از مقدار میانگین واریانس



شکل 1. مدل تحقیق به همراه مقادیر معناداری

Figure 1. Research model and significance values

ها نشان داد که مقادیر آماره  $t$  برای هر دو مؤلفه بعد رفتاری بزرگتر از  $1/96$  می باشند. بنابراین مؤلفه ویژگی های شخصی با بار عاملی  $0/946$  و مؤلفه مهارت های بین فردی با بار عاملی  $0/918$  در اندازه گیری بعد رفتاری به طور معناداری تأثیر گذارند. بنابراین هر دوی این مؤلفه ها تأثیری قوی در مدل دارند. همچنین مقادیر آماره  $t$  برای تمامی مؤلفه های بعد محیطی بزرگتر از  $1/96$  می باشند. بنابراین مؤلفه هیئت مدیره با بار عاملی  $0/861$  مؤلفه سهامداران با بار عاملی  $0/790$ ، مؤلفه مشتریان با بار

یافته های مطالعه همچنین نشان داد که مقدار آماره  $t$  برای تمامی ابعاد ( بعد رفتاری:  $t=26/6$  بعد محیطی:  $t=53/03$  بعد ساختاری:  $t=96/94$ ) مدل بزرگتر از  $1/96$  می باشند. بنابراین تمامی این ابعاد در مدل معنادارند. در میان این سه بعد، بعد ساختاری با بار عاملی  $0/960$  بیشترین تأثیر را در الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی دارد. پس از آن بعد محیطی با بار عاملی  $0/928$  و بعد رفتاری با بار عاملی  $0/865$  به طور قابل توجهی در مدل معنادار بودند. یافته

سهامداران (0/625)، فرهنگ سازمانی (0/863)، ارزش‌های سازمانی (0/727)، مشارکت (0/613)، هنجار سازمانی (0/632) و شفافیت (0/618) می‌باشد. چون تمامی این مقادیر نزدیک به 1 هستند، نتیجه می‌شود در این مدل، متغیرهای وابسته درصد بالایی از متغیرهای مستقل را تبیین می‌کنند. در این تحقیق، به منظور بررسی برازش مدل تحقیق از شاخص GOF استفاده شده است. شاخص برازندگی مدل (GOF) برابر با 0/681 می‌باشد چون مقدار آن بزرگتر از 0/36 است، برازش مناسب مدل تأیید می‌شود. جدول 2 محاسبات شاخص برازندگی مدل را ارائه می‌دهد.

جدول 2. محاسبه شاخص برازندگی مدل (GOF)  
Table 2. Measurement of goodness of fit

R <sup>2</sup>	Communality	متغیر
0/749	0/566	بعد رفتاری
0/921	0/547	بعد محیطی
0/862	0/507	بعد ساختاری
0/894	0/626	ویژگی‌های شخصی
0/843	0/682	مهارت‌های بین فردی
0/741	0/656	هیئت مدیره
0/542	0/694	کارکنان
0/546	0/617	مشتریان
0/625	0/690	سهامداران
0/863	0/494	فرهنگسازی سازمانی
0/727	0/712	ارزش‌های سازمانی
0/613	0/737	مشارکت و کار تیمی
0/632	0/719	هنجار سازمانی
0/618	0/685	شفافیت
0/727	0/638	میانگین
	0/681	GOF

ملاحظه می‌شود که تمامی این مقادیر بزرگتر از 0/35 هستند و لذا نتیجه می‌شود که قدرت پیش‌بینی تمامی این سازه‌ها قوی است. بنابراین در مجموع می‌توان گفت که سازه‌های مدل از برازش مناسبی برخوردارند.

#### مدل مفهومی تحقیق

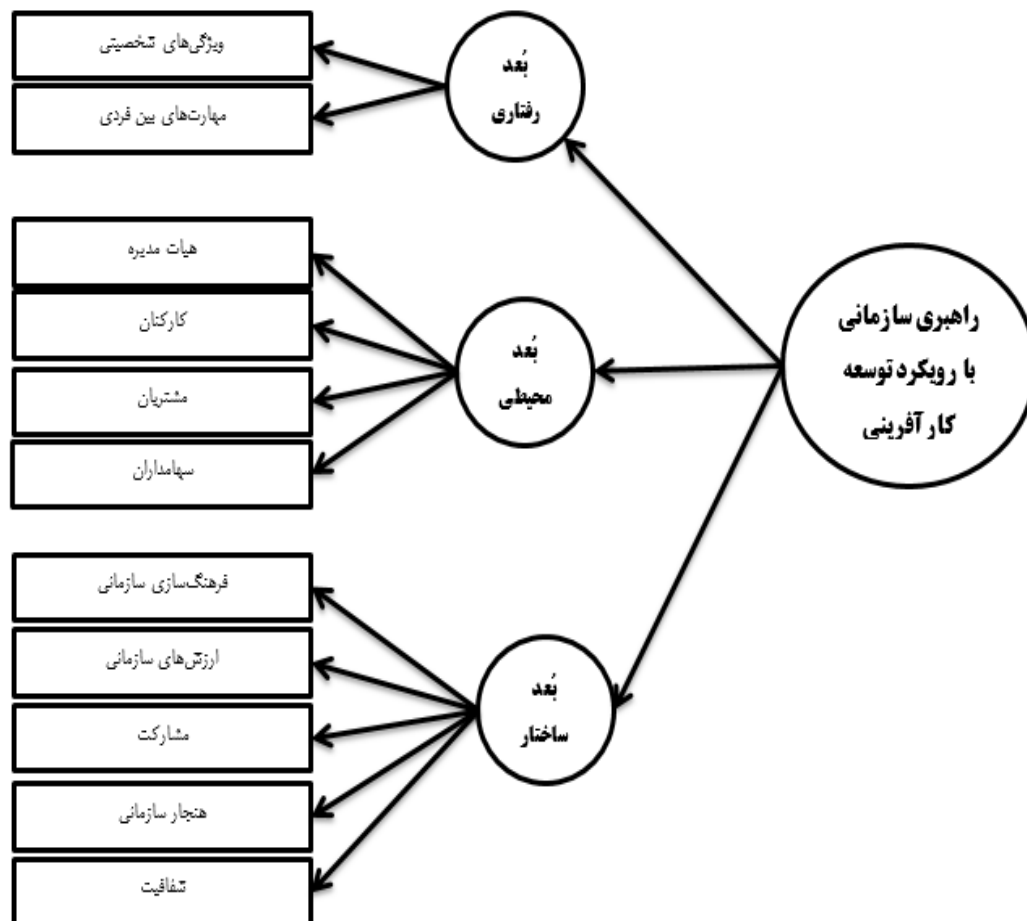
نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوی مورد بررسی قرار گرفت و با شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی

عاملی 0/739 و مؤلفه کارکنان با بار عاملی 0/736 در اندازه‌گیری بعد محیطی به طور معناداری تأثیرگذارند. با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی مؤلفه‌ها بیشتر از 0/5 می‌باشد، بنابراین تمامی این مؤلفه‌ها تأثیری قوی در مدل دارند. با توجه به بارهای عاملی در این جدول، بیشترین تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه هیئت مدیره است. برای بررسی میزان اعتبار مدل از مقادیر ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) استفاده شد. مقدار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) برای بعد رفتاری (0/749)، بعد محیطی (0/921)، بعد ساختاری (0/862)، ویژگی‌های شخصی (0/894)، مهارت‌های بین فردی (0/843)، هیئت مدیره (0/741)، کارکنان (0/542)، مشتریان (0/546)، سهامداران (0/625)، فرهنگسازی سازمانی (0/863)، ارزش‌های سازمانی (0/727)، مشارکت و کار تیمی (0/613)، هنجار سازمانی (0/632)، شفافیت (0/618)، میانگین (0/727)

یافته‌ها همچنین نشان داد که مقدار Q<sup>2</sup> به ترتیب برای متغیرها بعد رفتاری (0/420)، بعد محیطی (0/355)، بعد ساختاری (0/410)، ویژگی‌های شخصی (0/558)، مهارت‌های بین فردی (0/575)، هیئت مدیره (0/485)، کارکنان (0/370)، مشتریان (0/363)، سهامداران (0/430)، فرهنگ سازمانی (0/425)، ارزش‌های سازمانی (0/518)، مشارکت (0/448)، هنجار سازمانی (0/453) و شفافیت (0/420) می‌باشد. با توجه به مقادیر Q<sup>2</sup>



راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی، مدل کیفی تحقیق به صورت شکل 2 ارائه شد.



شکل 2. الگوی نهایی تحقیق

Figure 2. Final research model

راهبری سازمانی داشتند. در ادامه ابعاد مدل شرح داده می شوند. نتایج تحلیل ها نشان دادند که یکی از ابعاد مؤثر در الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی "بعد رفتاری" است که خود شامل دو مؤلفه ی ویژگی های شخصی و مهارت های بین فردی می باشد. ویژگی های شخصی عبارت از دقت در انجام کار، هوش تجاری و هوش هیجانی، ریسک پذیری و ابتکار عمل هستند که لازم است کلیه کارکنان سازمان از آنها برخوردار باشند. همچنین مهارت های بین فردی مؤثر در الگوی

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه یک الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به منظور ارائه یک مدل آموزشی - ساختاری انجام شد. برای ارائه الگوی موزد نظر با تعداد 20 نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی مصاحبه شد. نتایج نشان داد که الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی بترتیب اهمیت شامل سه بعد ساختاری، محیطی و رفتاری هستند. براساس نتایج تحلیل عاملی نیز هر سه بعد تأثیرگذاری بالایی در الگوی

کارآفرینی سازمانی "ساختاری" است که خود شامل 5 مؤلفه ی فرهنگ سازی سازمانی، شفافیت، مشارکت و کار تیمی، ارزش های سازمانی و هنجار سازمانی می باشد. فرهنگ سازی سازمانی در این الگو شامل ارتقای فرهنگ کارآفرینی، مسئولیت های اخلاقی، آموزش، چابک سازی سازمان، بازنگری، تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف، ساختار افقی و ساختار سازمانی ارگانیک می باشد. منظور از شفافیت، شفافیت در فرایندهای سازمانی، شفافیت در افشای اطلاعات، مسئولیت پذیری و پاسخگویی است. مشارکت و کار تیمی شامل مشارکت در کارهای گروهی و خلق ایده، استفاده از تجارب دیگران و هم اندیشی است. ارزش های سازمانی عبارت از ارزش ها، نوآوری و اهداف و هنجار سازمانی نیز عبارت از ارزیابی سازمان، نظارت و مقررات است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می توان پیشنهاد کرد که در سازمان مورد مطالعه اقدامات لازم برای اجرایی شدن نظام پیشنهادات انجام شود و فرهنگی سازی، ایجاد و ارتقای فاکتورهای کارآفرینی، راهبری سازمانی موفق بر اساس رویکرد کارآفرینی سازمانی پایه گذاری نماید. همچنین در سازمان مربوطه ایجاد نظام مدیریت ارگانیک، بستر سازمانی برای بهبود کارآفرینی استفاده شود و از ایده های نو و خلاق که قابلیت کاربردی شدن در سازمان را داشته باشند، استقبال شود و در نهایت از مشوق های لازم و پرورش افراد مستعد و کارآفرین استفاده شود.

## References

Abolfazli Sab, Jamshid S, Zanozi SJ 2017, Designing and explaining the model of organizational entrepreneurship and organizational performance with the mediating role of market orientation. *Business management perspective*. Vol.30 ., No.4 , Pp. 49-65[In Persian].  
Aghaei MA, HV, AdelValalaki P 2009, Characteristics of organizational leadership and earnings information content in Tehran Stock Exchange with

راهبری سازمانی عبارت از مهارت های ارتباطی، انگیزش و رهبری هستند. نتایج تحلیل ها نشان دادند که یکی دیگر از ابعاد مؤثر در الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی "بعد محیطی" است که شامل چهار مؤلفه کارکنان، هیئت مدیره، سهامداران و مشتریان می باشد. اصول راهبری سازمانی باید توسط مدیران ارشد و عالی سازمان مورد قبول واقع شود و مزایا و مسائل آن به روشنی مطرح و سنجیده شود. همچنین ذینفعان و سهامداران سازمان بایستی به راهبری سازمانی اعتقاد داشته و تا پیاده سازی کامل راهبری سازمانی تأکید بر اعتقاد خود রাখ باشند. هیئت مدیره باید دارای ویژگی هایی از قبیل مسئولیت های قانونی، تجربه، دانش، برنامه ریزی و سازماندهی باشد. کارکنان باید در ارائه ایده های خود استقلال داشته باشند و برای کارکنان خلاق ضمن حمایت از ایده های خلاقانه و کارکنان خلاق، مشوق های انگیزشیدر جهت کارآفرینی سازمانی پیش بینی شود و کارکنان بر اساس شایسته سالاری انتخاب شوند. سازمان باید حقوق سهامداران را حفظ کند و سودآوری برای آنان را در نظر داشته باشد و اعتماد آنان را به مطلوبیت شیوه های راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی جلب نماید.

این نتایج را می توان با نتایج مطالعات یوئن (2014)، فرزین وش و همکاران (1396)، هادیزاده مقدم و رحیمی فیل آبادی (1384)، هوگ و چیپرز (2008)، گامسلوگل و ایزوت (2009)، فرزین وش و همکاران (1396)، ابوالفضلی و همکاران (1396) و اولوری و سیلوا (2017) همسو دانست و تبیین هایی را بر این اساس ارائه کرد.

علاوه بر این سازمان باید نسبت به مشتریان احساس مسئولیت داشته باشد و در جهت حفظ منافع آنان تلاش کند. همچنین یک پایگاه داده از مشتریان ایجاد نماید تا بتواند نیازهای آنان را دریابد. همچنین نتایج تحلیل ها نشان دادند که آخرین بعد از ابعاد مؤثر در الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه

- Chiva R, Aleyre J 2009, organizational learning capability and job satisfaction: An Empirical Assessment in the Ceramic Tile industry. *British Journal of management*. Vol.20 ., No.5 , Pp. 323-340.
- Covin JG, Slevin DP 1990, Judging entrepreneurial style and organizational structures: *how to get your act together management review*. Vol.31 ., No.8 , Pp. 43-52.
- Farzin Vash A, Dadgar Y, Mehrabad M et al 2017, The role of organizational leadership on the performance indicators of the banking system. *Economic research and policies*. Vol.25 ., No.82 , Pp. 261-310 [In Persian].
- Fuest C 2005, corporate tax policy, foreign firm ownership and thin capitalization, *Regional science and urban economics*. Vol.35 ., No.5 , Pp. 124-150. 508-526.
- Gabrilsen G, Gramlich J, Plenborg T 2002, Managerial ownership information content of earnings and discretionary accruals in a non-US setting. *Journal of business finance and accounting*. Vol.29 ., No.9 , Pp. 967-988.
- Golestani H, SM 2003, The role of creativity and innovation in entrepreneurship. *International Conference on Management and Innovation*. Vol.22 ., No.9 , Pp. 124-150 [In Persian].
- Jeffery R, Baron P 1994, organizational entrepreneurship. *Journal of management inquiry*. Vol.14 ., No.4 , Pp. 386-398
- Jogaratnam G, Ching-Yick Tse E 2006, Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6 ., No.7 , Pp. 454-468.
- emphasis on the role of earnings management. *Iranian Management Sciences*. Vol.4 ., No.16 , Pp. 27-53 [In Persian].
- Aghajani Afroozi AA, Darini VM, Parhizgar M 2012, Modeling barriers to organizational entrepreneurship in the Welfare Organization of Mazandaran Province. *Social planning and development*. Vol.4 ., No.13 , Pp. 191-222 [In Persian].
- Ahmadpourdarani M, Karimi A 2016, *Organizational Entrepreneurship: From Theory to Practice*.
- Alimardani M, Ghahremani M, Abolghasemi M 2010, Investigating the relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship (case study of Shahid Beheshti University). *A new approach in the educational management of Arad Marvdasht University*. Vol.1 ., No.1 , Pp. 129-142 [In Persian].
- Amlr NL 2001, culture rules: the foundations of law and other norms of governance. *Journal of comparative economics*. Vol.35 ., No.4 , Pp. 669-688.
- Aslani A 2018, Investigating the Relationship between Organizational Leadership and Financing and Profitability Methods in Organizations Listed in Tehran Stock Exchange. *Management Futurology*. Vol.87 ., No.9 , Pp. 45-53 [In Persian].
- Babajani J, Abdi M 2010, The relationship between organizational leadership and taxable profits of organizations. *Journal of Financial Accounting Research*. Vol.5 ., No.1 , Pp. 65-86 [In Persian].
- Bayarçelika, Ebru Beyza. Özşahin, Mehtap. (2014). How Entrepreneurial climate effects firm performance? *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol.150 ., No.9 , Pp. 823-833.

- Schumpeter JA 2008, the theory of economic development: An inquiry in to profits, capital, credit ,interest and the business cycle .*Cambrige:Harvard University press*. Vol.6 ., No.6 , Pp. 439 - 449
- Sloan H 2001, inancial accounting and corporate governance a discussion, university of michigan.usa.*AE Rochester Conference*. Vol.72 ., No.4 , Pp. 323 - 349
- Tarshizi A, Torbati HR 2018, The relationship between organizational leadership and organizational risk: the moderating role of social responsibility. *Financial Accounting*. Vol.3 ., No.7 , Pp. 135-151[In Persian].
- WAheedali U, kabirumaitsma k 2018, *Emerald publishing limited*. Vol.2 ., No.11 , Pp. 59-80.
- William O, Sylva W 2017, Corporate governance system and enterpreneuralorientaion in the banking sector: Evidence from a developing country. *International journal of innovation and economic development*. Vol.2 ., No.6 , Pp. 29-48.
- YadaliFarsi J, AziziZiarat O, Khastar H 2009, Investigating the Relationship between Structure and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Private Banks in Tehran). *Entrepreneurship Development*, Vol.2 ., No.5 , Pp. 55-80[In Persian].
- Ziae B 2017, presenting a model of corporate entrepreneurship with corporate governance approach. *World of Entrepreneurship management and sustainable development*. Vol.14 ., No.4 , Pp. 342-352. [In Persian].
- Jogaratnam G, Ching-YickTse E 2006, Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 ., No.6 , Pp. 454-468.
- Johan H, Retha S 2009, Creating corporate enterpreneurship through strategic leadership. *Journal of global strategic mznagement*. Vol.2 ., No.1 , Pp.12-25.
- Jonas G, Morten H, Alessandro MC 2007, Understanding the leadership role of the board chair person through a team production approach.*International journal of leadership studies*. Vol.3 ., No.1 , Pp. 21-45
- Jonathan RM, Maureen O 2003, the corporate governance of bank.*Journal of financial regulation and compliance* Vol.14 ., No.4 , Pp. 75-382.
- Kuratko DF, Montagno RV, Hornsby JS 1990, Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate enterpreneurial environment. *strategy manage* Vol.22 ., No.9 , Pp. 124-150.
- L.Allen F 2005, on the relationship between cultural values and preferences and affective health in Nepal. *Journal indexing metrics*. Vol.51 ., No.1 , Pp. 71-82.
- Lale G, Arzu I 2009, Transformational leadership, creativity and organozztionalonnovation.*Journal of business research*. Vol.62 ., No.4 , Pp. 461-473.
- Parkinson I 1994, corporate power and responsibility, oxford university press/oxford, pearee.J.A.(1982.the company mission as strategic tool, *slosn manage mentriview*, spring. Vol.22 ., No.9 , Pp. 124-150.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، شماره 1، بهار 1400

## ارائه یک الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به منظور ارائه یک مدل آموزشی – ساختاری

**کامران رسولی:** دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه کارآفرینی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران.  
**پرویز سعیدی\*:** عضو هیئت علمی، گروه حسابداری و مالی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران.  
**محمود رضا چراغعلی:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران.  
**محمد باقر گرگی:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران.

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر ارائه یک الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به منظور ارائه یک مدل آموزشی – ساختاری بود. پژوهش از دیدگاه هدف کاربردی و به لحاظ روش کمی و کیفی و برحسب رویکرد آمیخته – اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق در فاز کیفی اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان خبره و موفق و در فاز کمی کلیه کارکنان شاغل در حوزه های مدیریتی و اجرایی بانک کشاورزی بود. در بخش کیفی نمونه گیری به روش گلوله برفی انجام شد و این بخش پس از مصاحبه با 20 نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید. حجم نمونه در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران برابر با 377 نفر محاسبه شد که برای اطمینان بیشتر پرسشنامه میان 400 نفر توزیع شد و نمونه گیری به روش تصادفی انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در فاز کیفی یک پرسشنامه حاوی سوالات باز برای مصاحبه و در فاز کمی یک پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی و پایایی آن به شیوه های مختلف بررسی و تأیید شد. متن مصاحبه ها با نرم افزار MAXQDA 2018 بررسی شد و ابعاد و مؤلفه های مدل شناسایی شدند. سپس مدل تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار SMARTPLS 2.0 بررسی شد و تمامی ابعاد و مؤلفه های آن مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج تحلیل های کیفی و کمی نشان داد که الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به ترتیب اهمیت شامل سه بعد ساختاری، محیطی و رفتاری هستند. البته نتایج تحلیل عاملی نشان داد هر سه بعد تأثیرگذاری بالایی در الگوی راهبری سازمانی دارند. بعد رفتاری شامل دو مؤلفه ویژگی های شخصی و مهارت های بین فردی و بعد ساختاری شامل پنج مؤلفه فرهنگ سازی سازمانی، شفافیت، مشارکت و کار تیمی، ارزش های سازمانی و هنجار سازمانی بود.

**واژگان کلیدی:** مدل آموزشی – ساختاری، راهبری سازمانی، رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی.

\***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه حسابداری و مالی، واحد علی‌آبادکتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آبادکتول، ایران.

Email: dr.parvizsaeedi@yahoo.com