

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی در بخش دولتی: با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

شیوه استناددهی: مشابه بخش، سمیه، کیاکجوری، داود، تقی پوریان، محمدجواد، و عزیزاده، رمضان. (۱۴۰۳). طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی در بخش دولتی: با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۸۵-۱۹۹، (۱)۲.

سمیه مشابه بخش^۱، داود کیاکجوری^۲، محمدجواد تقی پوریان^۳، رمضان عزیزاده^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳. دانشیار، گروه کارآفرینی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۸ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۷ اسفند ۱۴۰۲

رفتار کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی شامل فعالیت‌های نوآورانه، ریسک‌پذیری و پیشگامی کارکنان است که در چارچوب قوانین، سلسله‌مراتب و بوروکراسی خاص بر ساختار سازمان‌های دولتی ظهور کرده و هدایت می‌شود. این رفتارها عموماً در جهت بهبود خدمات، افزایش کارایی و ایجاد ارزش عمومی در درون محدودیت‌های ساختاری موجود صورت می‌پذیرد. هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی در بخش دولتی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است. روش تحقیق کیفی - کمی است. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ متخصص در حوزه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی که در زمینه کارآفرینی سازمانی و ساختار سازمانی صاحب اثر بودند به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند که به روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط درونی بین مولفه‌های تحقیق شناسایی شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد بُعد معیار فردی به عنوان مبنای مدل بوده و بر سه متغیر دیگر اثر گذار است. بین معیار انگیزشی و معیار ارتباطی نیز روابط دو طرفه‌ای مشاهده شده است و این دو متغیر در سطح دوم قرار دارند که بر معیار فرهنگی تأثیر دارند.

کلیدواژگان: کارآفرینی سازمانی، ساختار سازمانی، بخش دولتی، مدل سازی ساختاری تفسیری.

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳ © تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing the Internal Relationships among the Behavioral Dimensions of Corporate Entrepreneurship within the Organizational Structure in the Public Sector: Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

Somayeh Mashayekhbakhsh¹, Davood KiaKojouri^{2*}, Mohammad Javad Taghipourian³, Ramezan Alizadeh⁴

1. PhD Student, Department of Public Administration, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran
3. Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran
4. Assistant Professor, Department of Management, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran

*Corresponding Author's Email: dr.davoodkia@iau.ac.ir

How to cite: Mashayekhbakhsh, S., KiaKojouri, D., Taghipourian, M. J., & Alizadeh, R. (2024). Designing the Internal Relationships among the Behavioral Dimensions of Corporate Entrepreneurship within the Organizational Structure in the Public Sector: Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 185-199.

Abstract

Corporate entrepreneurial behavior within the organizational structure encompasses innovative activities, risk-taking, and proactiveness of employees, which emerge and are directed within the framework of rules, hierarchies, and the specific bureaucracy governing public sector organizations. These behaviors are generally aimed at improving services, increasing efficiency, and creating public value within existing structural constraints. The main objective of the present study is to design the internal relationships among the behavioral dimensions of corporate entrepreneurship within the organizational structure in the public sector by employing Interpretive Structural Modeling (ISM). The research method is qualitative–quantitative. In this study, using purposive sampling, 15 experts in public management and organizational behavior—recognized for their contributions to the fields of corporate entrepreneurship and organizational structure—were selected as the statistical sample. Through the ISM approach, the internal relationships among the components of the research were identified. The findings revealed that the individual criterion dimension forms the foundation of the model and influences three other variables. Bidirectional relationships were observed between the motivational criterion and the relational criterion; these two variables are positioned at the second level and affect the cultural criterion.

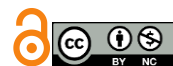
Keywords: *Corporate Entrepreneurship; Organizational Structure; Public Sector; Interpretive Structural Modeling (ISM)*

Submit Date: 17 March 2024

Revise Date: 17 May 2024

Accept Date: 28 May 2024

Publish Date: 09 June 2024



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات سریع در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی را با الزامات نوینی در زمینه انعطاف‌پذیری، نوآوری و پاسخگویی به تغییرات اجتماعی و فناوریانه روبه‌رو ساخته است. در جهانی که رقابت، ناپایداری و پیشرفت فناوری به سرعت ساختارهای اقتصادی و اجتماعی را دگرگون می‌کند، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با رویکردهای سنتی و بوروکراتیک به حفظ کارایی و اثربخشی بپردازند (Chaubey & Sahoo, 2022). برای بقا و توسعه در چنین محیطی، دولت‌ها و نهادهای عمومی ناگزیرند نگرش‌های نوین مدیریتی را اتخاذ کنند که در رأس آن‌ها مفهوم «کارآفرینی سازمانی» به‌عنوان راهبردی محوری برای خلق ارزش عمومی، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری قرار دارد (Firouzyar & KiaKojouri, 2013).

کارآفرینی سازمانی رویکردی استراتژیک است که از طریق تقویت رفتارهای نوآورانه، پیشگامی و ریسک‌پذیری کارکنان، شرایط را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و پاسخ مؤثر به تهدیدهای محیطی فراهم می‌سازد (Berenji et al., 2024). این رویکرد می‌تواند با تکیه بر ظرفیت‌های فردی و انگیزشی نیروی انسانی، سازمان‌های دولتی را از چارچوب‌های سنتی فاصله داده و امکان اصلاح فرآیندها، توسعه خدمات نوین و ارتقای کیفیت پاسخگویی را فراهم آورد (Guercini & Ceccarelli, 2024). از سوی دیگر، ساختار سازمانی به‌عنوان چارچوب رسمی و غیررسمی سازمان، نقشی اساسی در جهت‌دهی و هدایت رفتارهای کارآفرینانه دارد و می‌تواند این رفتارها را تسهیل یا محدود کند (Radpour et al., 2024). چنانچه ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، مشارکت‌جو و کم‌تمرکز باشد، فضا برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان افزایش می‌یابد و بالعکس، ساختارهای سخت و بوروکراتیک اغلب مانع از شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی می‌شوند (Ogaard et al., 2024).

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی چندبعدی و پیچیده است و نیازمند تحلیل لایه‌لایه و نظام‌مند می‌باشد (Majidi et al., 2023). برخی ابعاد ساختاری مانند رسمیت پایین، تمرکز کم و تسهیل جریان اطلاعات، به‌طور مستقیم انگیزش و رفتارهای خلاقانه کارکنان را تحریک می‌کنند (Wang et al., 2023). در مقابل، ساختارهای ایستا و پر از مقررات می‌توانند سبب کاهش انعطاف‌پذیری، سرکوب ایده‌های نو و ایجاد ترس از شکست شوند (Zhu et al., 2023). افزون بر این، فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک، توانایی آن را دارد که با حمایت از یادگیری، نوآوری و پذیرش ریسک، روحیه کارآفرینانه را نهادینه کند (Kiakojouri, 2024a). به بیان دیگر، ساختار و فرهنگ سازمانی تعامل پیچیده‌ای با یکدیگر دارند و ترکیب آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تقویت یا تضعیف رفتارهای کارآفرینانه شود (Mousavi, 2025).

از منظر فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از جمله خلاقیت، اعتماد به نفس، آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری نقشی بنیادین در آغاز حرکت‌های کارآفرینانه دارد (Radpour et al., 2024). شواهد نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر توسعه مهارت‌های فردی و ارتقای خودکارآمدی، می‌تواند به افزایش ابتکارات کارآفرینانه و پذیرش مسئولیت‌های جدید بینجامد (Hosseini Astaraei et al., 2023). همچنین ایجاد سیستم‌های پاداش و مشوق‌های درونی، میل به خلاقیت و ریسک‌پذیری را تقویت می‌کند و حلقه اتصال میان انگیزه فردی و شبکه‌های ارتباطی سازمان را شکل می‌دهد (Zhu et al., 2023). پژوهش‌های نوین نیز بر اهمیت «معیار ارتباطی» در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش، توسعه همکاری‌های بین‌بخشی و تقویت یادگیری سازمانی تأکید کرده‌اند (Kiakojouri, 2024b). چنین ارتباطاتی

نه تنها از انزوای کارکنان جلوگیری می‌کند، بلکه محیطی پرنرژی و حمایتگر برای بروز ایده‌های نو فراهم می‌آورد (Chaubey & Sahoo, 2022).

با وجود اهمیت این عوامل، هنوز چالش‌های قابل‌توجهی در طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی وجود دارد. بخش دولتی ایران و بسیاری از کشورهای در حال توسعه با مشکلاتی مانند تمرکز بیش از حد، قوانین خشک، ضعف ارتباطات افقی و کمبود انگیزش در کارکنان مواجه‌اند (Majidi et al., 2023). این موانع، اجرای رفتارهای نوآورانه را دشوار کرده و سبب شده است که تلاش‌های پراکنده برای نهاده‌سازی کارآفرینی سازمانی به نتایجی پایدار منجر نشود (Firouzyar & KiaKojouri, 2013). از سوی دیگر، نبود مدل‌های بومی‌سازی‌شده و جامع که بتوانند روابط میان ابعاد مختلف فردی، انگیزشی، ارتباطی و فرهنگی را در بستر ساختارهای دولتی مشخص کنند، خلأی جدی در ادبیات پژوهشی ایجاد کرده است (Kiakojouri, 2024b).

در سال‌های اخیر تلاش‌های جدیدی برای طراحی مدل‌های رفتاری و ساختاری به‌منظور تقویت نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌های عمومی انجام شده است. به‌طور نمونه، پژوهش‌هایی به تحلیل فرهنگ سازمانی با استفاده از رویکردهای کمی و کیفی پرداخته و نشان داده‌اند که فرهنگ حمایتی و یادگیرنده می‌تواند شالوده‌ای برای توسعه رفتارهای خلاقانه و انعطاف‌پذیری ساختاری باشد (Mousavi, 2025). در همین راستا، برخی مطالعات به بررسی نقش قابلیت‌های بازار سازمانی و ظرفیت‌های مدیریتی در توسعه کارآفرینی سازمانی در نهادهای محلی و شهرداری‌ها پرداخته‌اند (Hosseini Astaraei et al., 2023). همچنین پژوهش‌های مرتبط با ساختار و فرهنگ سازمانی در حوزه نهادهای تعاونی و اقتصادی نشان داده‌اند که بازنگری ساختارهای رسمی و توجه به ارزش‌های بنیادین می‌تواند زمینه تغییر رفتارهای کارکنان را فراهم کند (Kiakojouri, 2024a).

تحقیقات بین‌المللی نیز بر ضرورت پیوند میان رویکردهای کارآفرینانه و پویایی ساختاری تأکید دارند. بررسی‌ها نشان داده است که سازمان‌ها با ایجاد ساختارهای مشارکت‌جو و تسهیل دسترسی به منابع، شبکه‌ها و فناوری‌های نو، می‌توانند زمینه شکل‌گیری فرهنگ فرصت‌جو و خلاق را تقویت کنند (Guercini & Ceccarelli, 2024; Nikolov & Westergren, 2024). همچنین توجه به ظرفیت‌های دیجیتال و فناوری‌های نوین مانند بلاکچین و تحول دیجیتال، فرصت‌های تازه‌ای برای بهبود شفافیت، اعتماد و تسهیل فرآیندهای سازمانی در بخش عمومی ایجاد کرده است (Berenji et al., 2024; Urooj et al., 2025; Zare et al., 2025). از این منظر، دیجیتال‌سازی می‌تواند به عنوان کاتالیزوری برای ارتقای ارتباطات سازمانی و توسعه رفتارهای نوآورانه عمل کند و تعامل میان کارکنان و مدیران را تسهیل نماید (Maravilla & Flores, 2025).

علاوه بر این، رویکردهای نوین در تحلیل ساختار سازمانی از ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره و روش‌های مدل‌سازی روابط پیچیده بهره می‌گیرند. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) یکی از این ابزارهاست که می‌تواند سطوح نفوذ و وابستگی میان ابعاد گوناگون را مشخص کرده و نقشه‌ای روشن از جریان اثرگذاری عوامل ارائه دهد (Kiakojouri, 2024b). استفاده از ISM در طراحی ساختارهای کارآفرینانه به مدیران امکان می‌دهد تا از طریق تحلیل دقیق ارتباطات درونی بین عوامل فردی، انگیزشی، ارتباطی و فرهنگی، مسیر توسعه و بهبود پویایی سازمانی را به‌طور هدفمند مدیریت کنند (Radpour et al., 2024).

با وجود پیشرفت‌های یادشده، بررسی‌ها نشان می‌دهد که ادبیات داخلی هنوز فاقد چارچوبی یکپارچه و بومی برای سازمان‌های دولتی است که بتواند به‌طور نظام‌مند روابط درونی بین ابعاد مختلف رفتارهای کارآفرینانه را مدل‌سازی کند و از یافته‌های تجربی و اقتضائات ساختاری

این بخش بهره گیرد (Firouzyar & KiaKojouri, 2013; Majidi et al., 2023). این شکاف موجب می شود بسیاری از برنامه های توسعه کارآفرینی در سازمان های دولتی به صورت جزیره ای اجرا شوند و نتوانند در بلندمدت فرهنگ نوآوری و ارزش آفرینی را تثبیت کنند (Ogaard et al., 2024).

بر این اساس، ضرورت انجام پژوهشی جامع که بتواند با رویکردی ترکیبی و با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، روابط درونی میان ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی بخش دولتی را شناسایی و تحلیل کند، بیش از پیش احساس می شود. هدف این پژوهش طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی بخش دولتی با بهره گیری از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) است.

روش شناسی

این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده ها پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در این قسمت خبرگان رشته مدیریت رفتار سازمانی می باشند که در زمینه کارآفرینی سازمانی و ساختار سازمانی پژوهش هایی را انجام داده اند و صاحب اثر می باشند، که ۱۵ نفر از طریق روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. مدل سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می کند. به وسیله این ابزار، محقق می تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده ای داشته باشند به کار می رود (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). گام های مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛

۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛

۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛

۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛

۵- تعیین سطح متغیرها؛

۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

در این مقاله پس از مصاحبه با خبرگان در مرحله قبلی تحقیق ابعاد و مولفه های کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی شناسایی شدند که نتایج آن به صورت ذیل می باشد:

۱. معیار فردی (نوآوری و تغییر، حل خلاقانه مساله، مرکز کنترل درونی، علاقه به استقلال، شایستگی های فردی، عزم و اراده و پشتکار و فرصت طلبی، قابلیت حرفه ای، ریسک پذیری، داشتن توانایی تصمیم گیری، مسئولیت پذیری، خطر پذیری، آینده نگری، تغییر پذیری و انطباق پذیری بالا، هوش هیجانی، نیاز به توفیق، تحمل ابهام)

۲. معیار انگیزشی (پاداش، نیت کارآفرینی، اعتماد بنفس، پویایی، انگیزه فردی، خلاقیت، داشتن چشم اندازی روشن، استمرار در تلاش، هدف گرایی، خود کارآمدی، بلند پروازی)

۳. معیار ارتباطی (فناوری، اشتراک دانش، مشارکت جویی، توانمند سازی، پیچیدگی کم، صمیمیت با مشتریان، کاهش کاغذ بازی، دوره‌های آموزشی، شبکه سازی، ایجاد محیط کاری پرنرژی، رسمیت کم، تمرکز کم، بینش استراتژیک)
۴. معیار فرهنگی (وجود قواعد مناسب و تسهیل کننده، توجه به ایده‌ها و پیشنهادها، بهبود مهارت‌های کارآفرینی اعضا، بریکولاژ، تاکید بر ارزش‌های سازمان، الگو سازی، الهام بخشی، معنویت، تدوین راهبردهای کارآفرینی در سازمان، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، فرهنگ سازمانی حامی یادگیری)

یافته‌ها

برای اجرای فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

گام اول: شناسایی مولفه‌ها:

در این بخش از خبرگان خواسته شده است با توجه به مولفه‌های مشخص شده برای هر بُعد، به بررسی روابط درونی بین طراحی روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی در بخش دولتی بپردازند.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع $n \times n$ از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۱. ماتریس خود تعاملی متغیرهای تحقیق

متغیرها i \ j	معیار فردی	معیار انگیزشی	معیار ارتباطی	معیار فرهنگی
معیار فردی	-	X	A	V
معیار انگیزشی	X	-	A	V
معیار ارتباطی			-	V
معیار فرهنگی				-

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید.

✓ در صورتی که ورودی i، j در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد، در ورودی i، j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی i، j صفر درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی i, j یک قرار داده می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، هم در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی i, j یک درج می‌شود.

✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، هم در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی i, j صفر قرار داده می‌شود.

در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکر شده، در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۲. تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها i	j	معیار فردی	معیار انگیزشی	معیار ارتباطی	معیار فرهنگی
معیار فردی	-	۱	۱	۰	۱
معیار انگیزشی	۱	-	۱	۰	۱
معیار ارتباطی	۱	۱	۱	-	۱
معیار فرهنگی	۰	۰	۰	۰	-

جدول ۳. تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	قدرت نفوذ
معیار فردی	۱	۱	۰	۱	۳
معیار انگیزشی	۱	۱	۰	۱	۳
معیار ارتباطی	۱	۱	۱	۱	۴
معیار فرهنگی	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۳	۳	۱	۴	-

گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می‌آید. در دسترس پذیری این گونه است که اگر متغیر A بر B و متغیر B بر C تاثیر داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر A بر C تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری،

قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می‌شود. در جدول ۶ ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

جدول ۴. تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی

متغیر	ورودی	خروجی	وجه اشتراک
معیار فردی	۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱
معیار انگیزشی	۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱
معیار ارتباطی	۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳
معیار فرهنگی	۴	۴، ۳، ۲، ۱	۴

گام پنجم: تعیین سطح متغیرها

در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم تر تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می‌گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل‌های بالاترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، ادامه دارد.

جدول ۵. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	سطح
۱	معیار فردی	۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	
۲	معیار انگیزشی	۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	
۳	معیار ارتباطی	۴، ۳، ۲، ۱	۳	
۴	معیار فرهنگی	۴	۳، ۲، ۱	۱

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر معیار فرهنگی که ورودی کم تری دارد (کمترین میزان نفوذ) در سطح یک جای می‌گیرد و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شود.

جدول ۶. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	معیار فردی	۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۲
۲	معیار انگیزشی	۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۲
۳	معیار ارتباطی	۳، ۲، ۱	۳	۳	

طبق داده‌های جدول فوق متغیرهای معیار فردی و معیار انگیزشی که ورودی کم تری دارد در سطح دو جای می‌گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شوند. این دو متغیر طبق ستون وجه اشتراک با یکدیگر دارای ارتباط دو طرفه نیز می‌باشند.

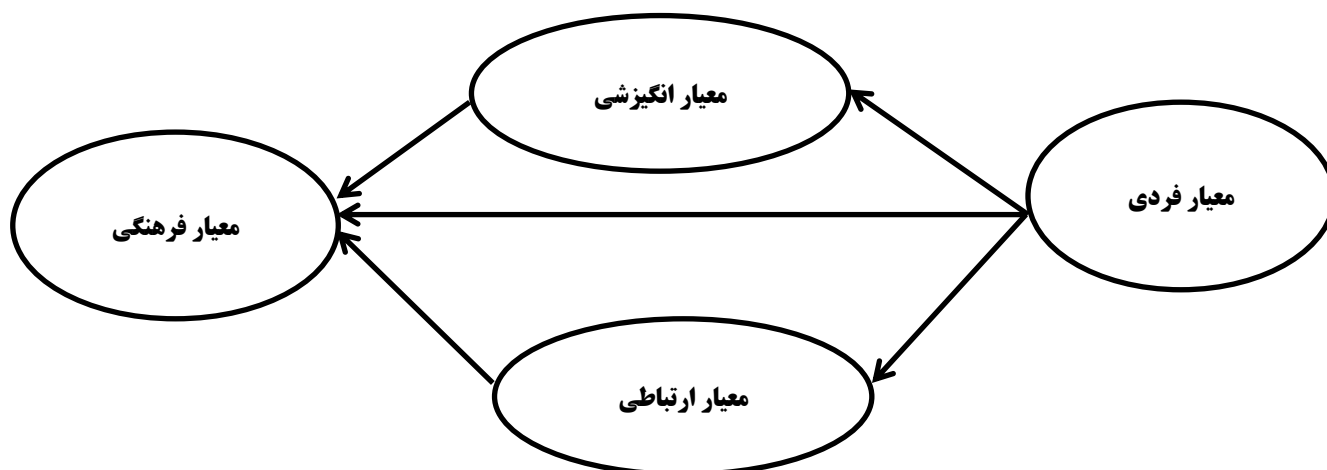
جدول ۷. ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	معیار ارتباطی	۳	۳	۳	۳

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر معیار ارتباطی در سطح ۳ جای می‌گیرد و مبنای مدل را شکل می‌دهد.

گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله باتوجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل زیر در سه سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر معیار ارتباطی به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است. بین معیار انگیزشی و معیار فردی نیز روابط دو طرفه‌ای مشاهده شده است.



شکل ۱. نحوه روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی در بخش دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در مدل طراحی شده برای روابط درونی بین ابعاد رفتاری کارآفرینی سازمانی در بستر ساختار سازمانی بخش دولتی، معیار فردی به عنوان نقطه آغاز و اثرگذارترین بعد شناسایی شده و بر سایر ابعاد شامل معیارهای انگیزشی، ارتباطی و فرهنگی تأثیر مستقیم دارد. همچنین معیارهای انگیزشی و ارتباطی در سطح میانی مدل قرار گرفته‌اند و علاوه بر تأثیرپذیری از معیار فردی، دارای رابطه دوطرفه با یکدیگر هستند و نهایتاً بر معیار فرهنگی اثرگذارند. این یافته‌ها تصویری پویا از سازوکار شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که توسعه فرهنگ کارآفرینی نیازمند سرمایه‌گذاری از سطح فردی و انگیزشی و سپس تقویت روابط سازمانی است تا در نهایت بستر فرهنگی پایدار ایجاد شود.

بر اساس تحلیل داده‌ها، اهمیت معیار فردی در ابتدای مسیر توسعه کارآفرینی سازمانی، با ادبیات نظری پیشین همخوان است. رفتارهای نوآورانه، ریسک‌پذیری، خودکارآمدی و آینده‌نگری کارکنان محرک اصلی تغییر و خلق فرصت در سازمان‌های دولتی هستند (Radpour et al., 2024). این یافته تأیید می‌کند که بدون توجه به شایستگی‌های فردی همچون خلاقیت، اعتمادبه‌نفس و توانایی حل مسئله، فرآیندهای ساختاری و فرهنگی به تنهایی نمی‌توانند زمینه‌ساز کارآفرینی پایدار شوند (Hosseini Astaraei et al., 2023). این موضوع با دیدگاه (Guercini & Ceccarelli, 2024) نیز همخوانی دارد که کارآفرینی را فرآیندی آگاهانه و متکی بر انگیزش‌های شخصی و توانمندی‌های فردی می‌داند. همچنین پژوهش (Berenji et al., 2024) در حوزه پذیرش فناوری در بانک‌های دولتی نشان داد کارکنانی که ویژگی‌های فردی خلاق و نوآور دارند، در پذیرش فناوری‌های نوین و خلق ایده‌های ارزش‌آفرین پیشگام هستند.

از سوی دیگر، ارتباط دوطرفه بین معیار انگیزشی و معیار ارتباطی از یافته‌های مهم این مطالعه است. این رابطه نشان می‌دهد که انگیزش فردی و سیستم‌های پاداش و مشوق‌ها می‌توانند کیفیت ارتباطات سازمانی را ارتقا دهند و برعکس، ارتباطات شفاف و شبکه‌های کاری قدرتمند موجب تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان می‌شوند (Zhu et al., 2023). چنین چرخه‌ای که در یافته‌های این پژوهش شناسایی شد، در پژوهش (Wang et al., 2023) نیز تأیید شده است؛ آن‌ها نشان دادند که جو تیمی مثبت و روابط سازنده بین کارکنان و رهبران، هم بر انگیزه و هم بر نوآوری اثرگذار است. علاوه بر این، (Chaubey & Sahoo, 2022) بیان کرده‌اند که نوآوری سازمانی در گروی سیستم‌های انگیزشی پویا و بسترهای ارتباطی کارآمد است. بنابراین، یافته حاضر ضرورت طراحی هم‌زمان سیاست‌های انگیزشی و توسعه شبکه‌های ارتباطی را در بخش دولتی برجسته می‌کند.

نقش نهایی و وابسته معیار فرهنگی نیز یافته‌ای راهبردی است. مدل نشان داد که فرهنگ سازمانی پایدار و حامی نوآوری، محصول تعامل و اثرگذاری هم‌زمان معیارهای فردی، انگیزشی و ارتباطی است. این نتیجه با دیدگاه (Mousavi, 2025) هم‌راستا است که تأکید می‌کند فرهنگ سازمانی پویا بدون ارتقای سرمایه انسانی خلاق و ایجاد انگیزش و ارتباطات مؤثر شکل نمی‌گیرد. همچنین (Kiakojoori, 2024a) بر اهمیت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ارزش‌محور در توسعه ساختارهای نوین و تقویت رفتارهای کارآفرینانه تأکید کرده‌اند. این یافته، دیدگاهی عمل‌گرایانه ارائه می‌دهد که به جای مداخله مستقیم در فرهنگ، باید به‌طور زنجیره‌ای از توسعه فردی و انگیزشی آغاز کرد تا نهایتاً تغییر فرهنگی اتفاق بیفتد.

از منظر ساختاری، تأکید بر جایگاه بنیادین معیار فردی و سپس انگیزشی و ارتباطی، ضعف ساختارهای سنتی دولتی را آشکار می‌کند. ساختارهای بوروکراتیک و رسمی اغلب به کارکنان اجازه خلاقیت و نوآوری نمی‌دهند و باید به سمت ساختارهای کم‌تمرکز، مشارکتی و منعطف حرکت کرد (Majidi et al., 2023; Ogaard et al., 2024). یافته این مطالعه نشان می‌دهد که اگرچه فرهنگ سازمانی عامل نهایی و بستر تغییرات پایدار است، اما بدون اصلاحات ساختاری و ایجاد فضا برای ارتباطات افقی و کاهش رسمیت، انگیزه و خلاقیت کارکنان مهار می‌شود. این نتیجه با تحقیقات (Firouzyar & KiaKojouri, 2013) نیز همخوانی دارد که بیان کرده‌اند ساختارهای خشک و پیچیده مانع اصلی توسعه کارآفرینی سازمانی در نهادهای عمومی هستند.

یافته‌های تحقیق حاضر همچنین با تحولات جهانی همسو است. در محیط دیجیتال امروز، توسعه مهارت‌های فردی و انگیزشی باید همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای تسهیل ارتباطات و شفافیت سازمانی باشد (Berenji et al., 2024; Zare et al., 2025). مدل حاضر ظرفیت انطباق با این تغییرات را دارد زیرا تأکید می‌کند ارتباطات مؤثر و انگیزش می‌توانند بستر استفاده از فناوری‌های دیجیتال را فراهم کنند. به‌ویژه نتایج پژوهش (Urooj et al., 2025) نشان می‌دهد که قابلیت‌های دیجیتال و رعایت الزامات نوین مالی می‌توانند در کنار انگیزش کارکنان، پایه‌ای برای توسعه کارآفرینی پایدار در عصر دیجیتال ایجاد کنند.

از دیدگاه بین‌المللی، توجه به ابعاد فردی و ارتباطی و پیوند آن‌ها با فرهنگ سازمانی، با مسیرهای توسعه اجتماعی و اقتصادی در کشورهای مختلف همخوان است. (Nikolov & Westergren, 2024) در تحلیل کارآفرینی اجتماعی شرکتی بر ضرورت توجه به توانمندسازی کارکنان و ایجاد پیوندهای اجتماعی درون‌سازمانی تأکید کرده است. همچنین (Guercini & Ceccarelli, 2024) نشان دادند که شور و اشتیاق فردی و شبکه‌های اجتماعی از عوامل کلیدی پایداری کارآفرینی در بافت‌های گوناگون هستند. مدل ارائه‌شده در این مطالعه با درک این پویایی‌ها، بستری برای انتقال تجربیات بین‌المللی به بخش دولتی ایران فراهم می‌کند.

در نهایت، یافته‌ها به روشنی تأیید می‌کنند که کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی یک پدیده سیستمی است و تغییر در هر بعد، تغییرات زنجیره‌ای در سایر ابعاد ایجاد می‌کند. مدیران دولتی باید بدانند که برای دستیابی به فرهنگ کارآفرینانه، مداخله مستقیم در ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی کافی نیست، بلکه باید از توسعه ویژگی‌های فردی، انگیزش و ارتباطات آغاز کنند تا فرهنگ نوآوری به صورت تدریجی و پایدار شکل گیرد.

این پژوهش با وجود دستاوردهای مهم، محدودیت‌هایی نیز دارد که در تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت دولتی و رفتار سازمانی بود. هرچند این انتخاب هدفمند باعث شد داده‌های عمیق و تخصصی جمع‌آوری شود، اما ممکن است دیدگاه‌های همه ذینفعان بخش دولتی مانند کارکنان رده‌های مختلف، سیاست‌گذاران یا مدیران عالی را به طور کامل بازتاب ندهد. دوم، ماهیت کیفی-کمی و استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) اگرچه امکان تحلیل روابط پیچیده را فراهم کرد، اما ماهیت تفسیری روش ممکن است تحت تأثیر قضاوت‌های ذهنی خبرگان قرار گیرد. سوم، این تحقیق بر بستر خاص بخش دولتی ایران انجام شد؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر کشورها یا بخش‌های خصوصی نیازمند احتیاط است. همچنین، عوامل زمینه‌ای مانند مقررات دولتی، فرهنگ ملی و ساختارهای قدرت ممکن است بر روابط شناسایی شده تأثیرگذار باشند و نتایج در بافت‌های متفاوت تغییر کند.

با توجه به محدودیت‌های یادشده، مسیرهای مختلفی برای توسعه مطالعات آتی وجود دارد. نخست، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده حجم نمونه را گسترش دهند و از دیدگاه طیف وسیع‌تری از مدیران، کارشناسان، کارکنان و حتی ذینفعان بیرونی بهره بگیرند تا مدل غنای بیشتری پیدا کند. دوم، ترکیب روش ISM با سایر رویکردهای کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) می‌تواند اعتبار یافته‌ها را افزایش دهد و روابط علی را با دقت بیشتری بررسی کند. سوم، انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی و نیز میان کشورها با سطوح مختلف توسعه می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیر فناوری‌های نوین و دیجیتال‌سازی در ارتقای ابعاد انگیزشی و ارتباطی به‌طور خاص بررسی شود و سناریوهای تحول دیجیتال در نهادهای عمومی مطالعه گردد. از منظر عملی، مدیران بخش دولتی می‌توانند از نتایج این پژوهش برای بازطراحی سیستم‌های منابع انسانی بهره ببرند. نخست، تمرکز بر ارتقای شایستگی‌های فردی کارکنان از طریق آموزش‌های مهارت‌آفرین، خلاقیت، حل مسئله و ریسک‌پذیری ضروری است. دوم، طراحی نظام‌های انگیزشی چندلایه شامل پاداش‌های مادی و غیرمادی و ایجاد مسیرهای شغلی جذاب می‌تواند سطح انرژی و ابتکار را بالا ببرد. سوم، مدیران باید شبکه‌های ارتباطی افقی و بین‌بخشی ایجاد کرده و فناوری‌های دیجیتال را برای تسهیل همکاری و جریان دانش به کار گیرند. در نهایت، تغییرات فرهنگی باید به صورت تدریجی و با حمایت رهبران ارشد دنبال شود تا زمینه نهادینه شدن ارزش‌های کارآفرینانه در ساختارهای دولتی فراهم گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the face of unprecedented technological, social, and economic transformations, public sector organizations increasingly struggle to adapt to environmental complexity and deliver sustainable public value. Relying on rigid bureaucratic structures and outdated managerial models has limited their ability to respond to dynamic challenges such as rapid digitalization, intensified global competition, and rising citizen expectations (Chaubey & Sahoo, 2022). To remain effective, public organizations must embrace organizational entrepreneurship (OE) —a multidimensional paradigm centered on fostering innovation, risk-taking, and proactivity among employees (Firouzyar & KiaKojouri, 2013). Organizational entrepreneurship, traditionally studied in private firms, is now recognized as a key lever for creating public value, enhancing service quality, and increasing administrative efficiency (Berenji et al., 2024).

Yet, OE does not emerge in a vacuum; it is strongly shaped by organizational structure—the formal configuration of roles, rules, and communication channels that govern organizational life (Radpour et al., 2024). Structures that emphasize flexibility, low centralization, and open communication enable innovative thinking and experimentation, while rigid and highly formalized structures suppress individual initiative and knowledge sharing (Majidi et al., 2023; Ogaard et al., 2024). Research shows that when employees perceive an enabling environment with reduced bureaucratic constraints and supportive leadership, their creativity and proactive behaviors increase (Wang et al., 2023). Furthermore, organizational culture—the shared values and beliefs shaping work climate—serves as a deep contextual layer influencing whether entrepreneurial initiatives flourish or fail (Kiakojouri, 2024a). A supportive, learning-oriented culture fosters resilience, risk acceptance, and sustained innovative action (Mousavi, 2025).

Prior studies, however, have approached these relationships mostly in isolation. Few have examined the interdependence among the behavioral dimensions of OE—individual attributes, motivation, relational capacity, and cultural context—within the unique constraints of public sector structures. Some attempts to integrate these dimensions exist (Guercini & Ceccarelli, 2024; Nikolov & Westergren, 2024), but they often focus on private or hybrid enterprises, leaving public sector complexities underexplored. Moreover, emerging global perspectives highlight the increasing interplay between entrepreneurial competencies, digital transformation, and public governance innovation (Berenji et al., 2024; Urooj et al., 2025; Zare et al., 2025). Despite these insights, the public sector still lacks context-sensitive frameworks that capture how behavioral entrepreneurship dimensions interact hierarchically to transform organizational culture and drive innovation (Firouzyar & KiaKojouri, 2013).

To address this gap, the present study develops a systemic model that uncovers the internal relationships among the behavioral dimensions of organizational entrepreneurship within public organizational structures. Using Interpretive Structural Modeling (ISM), this research reveals how individual-level entrepreneurial attributes cascade into motivational and relational mechanisms and, in turn, shape the cultural infrastructure needed for sustainable entrepreneurial change. Such a model can guide public managers in restructuring human resource and communication systems while preparing the cultural groundwork for long-term entrepreneurial orientation (Kiakojouri, 2024b; Radpour et al., 2024).

Methods and Materials

This study employed a qualitative–quantitative mixed design. First, an in-depth literature review and semi-structured expert interviews identified key behavioral dimensions of organizational entrepreneurship relevant to the public sector. Using purposive sampling, 15 experts in public administration and organizational behavior with scholarly and practical experience in OE and organizational structure participated. The Interpretive Structural Modeling (ISM) method was then applied to determine the hierarchical and causal relationships among these dimensions. Through iterative pairwise comparisons, experts assessed the influence and dependence of each dimension, generating self-interaction matrices and accessibility matrices. Data were synthesized into a multi-level structural model depicting how each entrepreneurial dimension influences others within the constraints of public organizations.

Findings

Analysis through ISM revealed a hierarchical structure comprising four key behavioral dimensions: individual, motivational, relational, and cultural.

The individual dimension emerged as the foundational driver of organizational entrepreneurship. Characteristics such as creativity, proactive problem-solving, internal locus of control, risk-taking, resilience, adaptability, decision-making ability, and emotional intelligence were identified as essential starting points. This dimension exerted direct influence on the other three dimensions, demonstrating that entrepreneurial transformation begins with personal competencies and psychological readiness of employees and managers.

At the second level, motivational and relational dimensions were closely intertwined and displayed a bidirectional relationship. Motivation encompassed internal drivers such as achievement orientation, self-efficacy, ambition, and persistence, supported by recognition and reward systems. The relational dimension captured knowledge sharing, empowerment, collaboration, networking, participatory communication, low bureaucracy, and strategic visioning. Results showed that motivational forces enhance relational connectivity and, conversely, strong relational networks reinforce individual and collective motivation to innovate.

Finally, the cultural dimension occupied the top dependent layer of the model. Elements included supportive and flexible norms, acceptance of new ideas, learning orientation, bricolage, organizational spirituality, strategic entrepreneurial planning, and investment in research and development. Culture was found to be shaped cumulatively by individual entrepreneurial traits and the interplay of motivation and relational capacity. While critical for sustaining innovation, culture alone did not strongly influence upstream dimensions in the short term, suggesting that it evolves as an outcome of deeper behavioral and structural forces rather than acting as a primary catalyst.

Discussion and Conclusion

The findings of this study offer a comprehensive explanation of how entrepreneurial behavior can be systematically cultivated in the public sector. Placing the individual dimension at the base of the hierarchy affirms long-standing evidence that entrepreneurship starts with human capital and psychological readiness ([Hosseini Astaraei et al., 2023](#); [Radpour et al., 2024](#)). Without employees who are creative, proactive, and willing to take calculated risks, structural and cultural reforms remain superficial. This aligns with prior research in digital innovation adoption in public banks ([Berenji et al., 2024](#)) and entrepreneurship-driven service improvement ([Guercini & Ceccarelli, 2024](#)).

The mutually reinforcing relationship between motivation and relational capacity provides new insight into how internal drivers and organizational communication systems interact. As observed by ([Wang et al., 2023](#)) and ([Zhu et al., 2023](#)), environments where teamwork, leader–member exchange, and

positive work climate prevail directly fuel intrinsic motivation to innovate. Conversely, motivated employees engage more actively in collaboration and knowledge exchange, creating a self-reinforcing cycle. This dynamic suggests that public managers should design policies that simultaneously strengthen both motivational schemes and relational networks rather than treating them as isolated interventions (Chaubey & Sahoo, 2022).

Perhaps the most strategic implication arises from the position of organizational culture as the ultimate dependent variable. While culture is critical to long-term entrepreneurial orientation, it appears to be the result rather than the initial driver of transformation in public organizations. This contrasts with traditional managerial approaches that attempt to enforce cultural change directly. Instead, the model indicates that cultural evolution occurs when individual competencies are nurtured, motivational forces are harnessed, and relational networks are established. Studies on organizational learning and dynamic culture (Kiakojouri, 2024a; Mousavi, 2025) support this trajectory, emphasizing the incremental development of entrepreneurial values through empowered and connected employees.

Additionally, this study's insights resonate with the global movement toward digitally enabled entrepreneurship in the public sector (Urooj et al., 2025; Zare et al., 2025). By reinforcing individual capabilities and creating motivational and relational readiness, organizations can more effectively leverage emerging technologies to enhance transparency, agility, and citizen-centric innovation. The systemic perspective provided by ISM thus bridges human, structural, and technological aspects of public entrepreneurship.

In conclusion, the study advances theoretical understanding by integrating behavioral entrepreneurship dimensions into a multi-level structural model tailored to public sector realities. Practically, it provides managers with a diagnostic framework to guide interventions: start by building individual entrepreneurial competencies, implement dynamic motivational and communication systems, and allow culture to evolve organically as these forces mature. By acknowledging the hierarchical and reciprocal nature of these dimensions, public organizations can move beyond fragmented initiatives toward sustained entrepreneurial transformation and adaptive public service delivery.

References

- Berenji, S., Rahmaty, M., & Kiakojouri, D. (2024). Designing a New Behavioral Model of Blockchain Technology Acceptance in Public Banks. *Journal of System Management (JSM)*, 10(1), 225-236. <https://ensani.ir/fa/article/558305/designing-a-new-behavioral-model-of-blockchain-technology-acceptance-in-public-banks>
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2022). The Drivers of Employee Creativity and Organizational Innovation: A Dynamic Capability View. *Benchmarking: An International Journal*, 29(8), 2417-2449. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0316>
- Firouzyar, S., & KiaKojouri, D. (2013). Identification of Structural Restricting and Driving Factors of Development of Corporate Entrepreneurship (CE): A Case Study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(3), 1-16.
- Guercini, S., & Ceccarelli, D. (2024). Passion Driving Entrepreneurship and Lifestyle Migration: Insights from the Lutherie of Cremona. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 373-392. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00269-1>
- Hosseini Astaraei, F., Shojai, S., Saeidi, P., & Mostaghimi, M. R. (2023). Investigating the Model of Organizational Market Capabilities Based on Organizational Entrepreneurship in the Municipalities of Golestan Province. *Educational Management Research*, 11(43), 15-30. <https://elmnet.ir/article/2206054-31042/>
- Kiakojouri, D. (2024a). Analysis of the Relationships Among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.1>

- Kiakojour, D. (2024b). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202. <https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140454.1092>
- Majidi, A., Mohammadi Moghadam, Y., & Ghasemi, F. (2023). The Impact of Organizational Structure on Improving the Performance of the Education Department of the Police Sciences University. *Volume 6, Issue 21*. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/930145/>
- Maravilla, V. S., & Flores, G. (2025). Entrepreneurial Competency, Resilience, and Financial Literacy: Drivers of Sustainable Performance in SMEs for Societal Welfare. *Jssew*, 2(2). <https://doi.org/10.61511/jssew.v2i2.2025.1374>
- Mousavi, S. M. (2025). Pathology of the Denison Organizational Culture Model in Entrepreneurial Tourism Organizations. *Quarterly Journal of Education and Entrepreneurship Management*, 4(7), 101-120. https://journals.razi.ac.ir/article_3779.html
- Nikolov, A., & Westergren, L. (2024). *Corporate Social Entrepreneurship as a New Approach to CSR - A Swedish Outlook*. Lund University - School of Economics and Management. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8915321>
- Ogaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2024). Perception of Organization Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance. *Tourism Management*, 29, 661-671. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.006>
- Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojour, D., & Taghipour, H. A. (2024). Designing a Model of Effective Personality Dimensions on the Level of Managers' Communication Skills. *Sociology of Education*, 10(1), 21-30. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.2006845.1435>
- Urooj, S., Ullah, A., Ullah, S., & Nobanee, H. (2025). Sustainable Entrepreneurship in the Digital Era: The Role of Digital Financial Capability and Anti-Money Laundering Compliance. *Business Strategy & Development*, 8(3), e70147. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70147>
- Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2023). Understanding Employee Innovative Behavior: Integrating the Social Network and Leader-Member Exchange Perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 403-420. <https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Zare, R., Abedian Khorasani, M., Khashei, V., & Haghighi Kafash, M. (2025). Strategic Control Model Based on Digital Transformation, Technology in Entrepreneurship, and Strategic Management.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2023). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>