

Designing an organizational entrepreneurship model based on smart entrepreneurial behavior in the urban rail transportation industry

Abbas Nazari

Department of Entrepreneurship, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Ali Shojaei Fard *

Associate Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Mohammad Omid

Department of management, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Soheila Jokar

Department of Mathematics and Statistics, Qe.C. , Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

Abstract

In today's complex and dynamic conditions, large service organizations, especially in the field of urban rail transportation, are forced to use innovative and entrepreneurial approaches to maintain efficiency, improve service quality, and respond to the growing expectations of citizens. In the meantime, organizational entrepreneurship based on smart entrepreneurial behavior of employees, as one of the key strategies for organizational development and transformation, plays an important role in improving performance and increasing the competitive capabilities of organizations. The present study was conducted with the aim of designing an organizational entrepreneurship model based on smart entrepreneurial behavior in the urban metro rail transportation industry. This research is a fundamental and mixed research type. The data-based approach was used to analyze qualitative data, and structural equation modeling was used to analyze quantitative data. The statistical population consists of two parts: in the qualitative part, experts in the field of metro urban rail transportation industry in Tehran, 9 of whom were purposefully selected for semi-structured interviews, and in the quantitative part, all employees of the metro urban rail transportation industry, 7300 people, 365 of whom were randomly selected based on the Morgan table to fill out the questionnaire using a survey method. The findings showed that there is a positive and significant relationship between causal factors and contextual factors, intervening factors, strategies, pivotal phenomena, and consequences. The research findings showed that the intelligent entrepreneurial behavior of employees, as a pivotal phenomenon, is formed under the influence of a set of causal, contextual, and intervening conditions. Individual, organizational, and managerial factors, including innovation, rational risk-taking, management support, organizational structure, innovative culture, intra-organizational communications, and interdepartmental cooperation, play a decisive role in strengthening organizational entrepreneurship. Finally, based on the results, a conceptual model of organizational entrepreneurship based on smart entrepreneurial behavior in the metro industry was presented, which can be used as a practical framework for managers and policymakers in this field and pave the way for sustainable development and innovation in urban rail transportation organizations.

Keywords: Organizational Entrepreneurship - Smart Entrepreneurial Behavior - Urban Rail Transportation Industry

How to Cite: Nazari,A. ,Shojaei Fard,A. , Omid,M. and Jokar,S. (2026). Designing an organizational entrepreneurship model based on smart entrepreneurial behavior in the urban rail transportation industry. Journal of Intelligent Strategic Management .5(2), 255-296. doi: 10.87453/bumara.2026.373601.437



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: ashojaefard@pnu.ac.ir

طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری

عباس نظری

گروه کارآفرینی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

علی شجاعی فرد*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

محمد امید

گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

سهیلا جوکار

گروه ریاضی و آمار، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

چکیده

در شرایط پیچیده و پویای امروزی، سازمان‌های خدماتی بزرگ، به‌ویژه در حوزه حمل و نقل ریلی درون‌شهری، برای حفظ کارایی، ارتقای کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی به انتظارات فزاینده شهروندان، ناگزیر از بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه هستند. در این میان، کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه کارکنان، به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی توسعه و تحول سازمانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد و افزایش قابلیت‌های رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری مترو اجرا شد، این پژوهش از نوع تحقیقات بنیادی و آمیخته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد داده بنیاد و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری شامل دو بخش است در بخش کیفی صاحب‌نظران حوزه صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری مترو در شهر تهران بودند که ۹ نفر از آنان بصورت هدفمند برای مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند و در بخش کمی کلیه کارکنان صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری مترو با تعداد ۷۳۰۰ نفر که ۳۶۵ نفر از آنان بر اساس جدول مورگان بصورت تصادفی برای برگردن پرسشنامه به روش پیمایشی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین عوامل علی با عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پدیده‌های محوری و پیامدها وجود دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد رفتار هوشمند کارآفرینانه کارکنان به‌عنوان پدیده محوری، تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد. عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی از جمله نوآوری، ریسک‌پذیری منطقی، حمایت مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ نوآورانه، ارتباطات درون‌سازمانی و همکاری میان‌بخشی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت کارآفرینی سازمانی دارند. در نهایت، بر اساس نتایج حاصل، مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه در صنعت مترو ارائه شد که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه مورد استفاده قرار گیرد و زمینه‌ساز توسعه پایدار و نوآوری در سازمان‌های حمل و نقل ریلی درون شهری باشد.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی سازمانی - رفتار هوشمند کارآفرینانه - صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری

استناد به این مقاله: نظری، عباس و شجاعی فرد، علی و امید، محمد و جوکار، سهیلا. (۱۴۰۴). طراحی مدل کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۲)، ۲۵۵-۲۹۶.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: ashojaefard@pnu.ac.ir

مقدمه

تغییرات سریع محیط، تشدید فضای رقابتی بین شرکتهای، رشد سریع سازمانها، کوتاه شدن چرخه حیات محصولات و افزایش روز افزون انتظارهای جامعه، نیاز به نوآوری و کارآفرینی را برای بقای سازمانها اجتناب ناپذیر کرده است. از این رو، در دهه‌های اخیر فعالیت‌های کارآفرینانه به درون سازمانها راه یافت (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات حمل و نقل ریلی عمومی به لحاظ اهمیت چابکی در ارائه خدمات و بهبود مداوم آن، نوآوری در ارائه خدمات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شرکت بهره‌برداری راه آهن شهری تهران و حومه به لحاظ گستره‌ی وسیع آن و تعامل این شرکت با عموم مردم، با چالشهای زیادی مواجه می‌باشد. برای غلبه بر این چالشها و ارتقای کیفیت خدمات، این بخش از نظام اجتماعی نیازمند مدیریت کارآمد و مؤثر، استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه و نوآوری در ارائه خدمات مبتنی بر رفتار کارآفرینانه می‌باشد. مترو تهران با توجه به تعداد کثیر مشتریان، کارکنان و ذینفعان در رده‌ها و سطوح مختلف و فضای مختلف دارای ظرفیت بالایی جهت بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه می‌باشد. از اینرو لازم است که مدل کارآفرینی سازمانی در رسالت، چشم انداز و برنامه‌های استراتژیک این شرکت به عنوان یک اصل مهم لحاظ شود.

به عنوان ایجاد اشکال سازمانی جدید و در واقع سازمان‌های جدید، کارآفرینی ماهیت مستقر، نهادینه شده و عادت شده از آنچه قبلاً سازمان یافته است را به چالش می‌کشد (فاریاس و همکاران، ۲۰۱۹). کارآفرینی سازمانی مفهومی است که نه تنها بر سازمان، بلکه بر افراد و همچنین بر فرهنگ‌ها، ساختار و فرایندهای سازمانی نیز متمرکز است (فردوسی و همکاران، ۱۳۹۸). ویژگی‌های سرمایه انسانی، که از طریق رفتار قابل مشاهده است، پلی بین رفتار کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی ایجاد می‌کند، که کارآفرینی سازمانی را نتیجه مطلوبی از ابتکارات مدیریت ارشد شرکت می‌داند (مصطفی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهشگران معتقدند که رفتار کارآفرینانه سازمانی امری ضروری برای همه سازمانها اعم از دولتی و خصوصی است (انوری و همکاران، ۱۳۹۹). لذا در سال‌های اخیر مقوله کارآفرینی در برنامه‌های توسعه به ویژه در پرورش کارآفرینان مورد توجه قرار گرفته و رفتار کارآفرینانه به این دلیل که سازمانها را به سمت تغییرات مبتکرانه سوق می‌دهد و باعث تبدیل دانش به خدمات جدید می‌شود حائز اهمیت است (سوسرائی و همکاران، ۱۳۹۹). شخصیت کارآفرینانه، زیرساخت‌های قانونی و فناورانه و تامین منابع

¹ Farias&etal

² Mustafa&etal

مالی جز متغیرهای مهم الگوی رفتار کارآفرینانه می‌باشند (زالی و همکاران، ۱۳۹۹). ضروری است که محققان فرآیند پیچیده ای را درک کنند که از طریق آن شخصیت‌ها رفتار را شکل می‌دهند و بر نتایج تأثیر می‌گذارند. (کولتر و همکاران، ۲۰۱۶).

توجه به تغییرات سریع محیطی و تشدید فضای رقابتی، نیاز به کسب مزیت رقابتی، تجدید منابع ارزشمند سازمان در جهت تداوم حیات سازمان و تأثیر بر این تغییرات امری ضروری است (کرمی و همکاران، ۱۳۹۷). در این راستا، نقش اساسی رفتار کارآفرینانه کارکنان برای همگام شدن با تغییرات سریع و رقابتی، با اهمیت شده است (افسر و همکاران، ۲۰۱۶). طبق نظر غالب صاحب‌نظران رفتار کارآفرینانه کارکنان موجب توسعه کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد سازمانو افزایش بهره‌وری می‌گردد (عباسی و همکاران، ۱۴۰۰). توجه به ابعاد مختلف رفتار کارآفرینانی در سازمان‌ها، می‌تواند به رشد و بهره‌وری که از مهم‌ترین اهداف هر سازمانی می‌باشد، کمک کند و با ایجاد تفکری خلاق و نوآورانه به ارزش‌آفرینی در سازمان منجر شود. (کونتینن و اوجالا، ۲۰۱۱). بنابراین شرکت‌ها و سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم کنند که در آن‌ها جو و روحیه کارآفرینی حکم‌فرما شود و افراد بتوانند به‌طور فردی و گروهی به فعالیت کارآفرینانه بپردازند و از خود رفتارهای کارآفرینانه بروز دهند. (کوراتکو و همکاران، ۲۰۲۱). از عوامل تأثیرگذار بر ایجاد کارآفرینی سازمانی می‌توان بر ایجاد زمینه‌ی بروز رفتار کارآفرینانه در ساختار شرکت و سبک رهبری به‌طور مؤثر به مدیران در زمینه‌ی اقدامات اثربخش به‌سوی به وجود آوردن فرهنگ جدید که موجب ایجاد زمینه‌های نوآوری می‌شود کمک می‌کند. (هاشیموتو و ناسیف، ۲۰۱۴).

ارتباطات درون شرکتی و برون شرکتی، عامل مهمی در شکل‌گیری فعالیت‌ها و رفتار کارآفرینانه در شرکت‌ها می‌باشد (آجداری و طالبی، ۲۰۱۵). کارآفرینان هنگام دنبال کردن فرصت‌های کسب و کار ذاتا ریسک‌پذیر هستند و رفتارهای انجام شده آنها در زمینه کارآفرینی با ریسک است و با یک گرایش به حرکت رو به جلو بدون اجازه یا اجماع قبلی مرتبط است (انوری و همکاران، ۱۳۹۹). در حالی که تصمیم برای درگیر شدن در رفتار کارآفرینانه یک تصمیم شخصی است (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۵). نیروهای بی‌شماری ناشی از «زمینه‌ای» که اقدامات آنها در آن انجام می‌شود. بر کارکنان تأثیر

¹ Koltz&etal

² Afsar et al

³ Kontinen&Ojala

⁴ Kuratko&etal

⁵ Hashimoto&Nassif

⁶ Ajdari&Talebi

می‌گذارند (زهرا و وایت، ۲۰۱۱). بنابراین، علاوه بر عوامل شخصی، رفتار کارآفرینانه کارکنان می‌تواند تحت تأثیر طیفی از عوامل زمینه‌ای قرار گیرد (ریگترینگ و ویتزل، ۲۰۱۳). تحقیقات به اهمیت زمینه در توضیح اقدامات و نتایج کارآفرینانه اذعان کرده است (بیورنسکوف^۳ و فاس، ۲۰۱۳؛ زهرا و وایت، ۲۰۱۱). کارآفرینی در سطح سازمانی می‌تواند مزایای مالی و استراتژیک قابل توجهی برای شرکت‌هایی داشته باشد که در محیط‌های متخاصم و پویا/متلاطم فعالیت می‌کنند (کوین^۴ و اسلوین، ۱۹۸۹؛ کراوس^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). اهمیت کارآفرینی سازمانی در ارتقاء توان رقابتی، بهبود عملکرد، نوآوری مستمر و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در محیط‌های پرتلاطم و پویا، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند نیروهای انسانی خلاق، نوآور و فرصت‌گرا هستند؛ به عبارتی نیازمند «کارآفرینان درون‌سازمانی» می‌باشند که بتوانند ایده‌های جدید را به فرآیندها، محصولات یا خدمات نو تبدیل کنند (دیوانی و هاریانتو، ۲۰۲۲). در این راستا، مدیران سازمانی به دنبال طراحی مدل‌هایی هستند که از طریق آن بتوانند رفتارهای کارآفرینانه را شناسایی، پرورش و نهادینه سازند تا در نهایت به کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در فرآیند تدوین راهبردهای کارآفرینانه در سازمان، وظایف مدیریتی نیز بازتعریف شده و بر اهمیت ایجاد و به‌کارگیری دانش سازمانی، شناسایی فرصت‌ها، و توانمندسازی کارکنان در جهت بروز رفتارهای کارآفرینانه تأکید می‌شود. مدیران موفق می‌کوشند محیطی فراهم سازند که در آن، کارکنان با انگیزه و دارای ذهنیت کارآفرینانه، بتوانند آزادانه ایده‌پردازی و نوآوری کرده و ریسک‌های سازنده را بپذیرند. مطالعات گذشته در حوزه کارآفرینی سازمانی، عمدتاً بر عواملی نظیر استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، منابع و حمایت‌های درون‌سازمانی تمرکز داشته‌اند (اوربانو^۷ و تورو، ۲۰۱۳). هرچند این عوامل نقش مهمی در شکل‌گیری بستر کارآفرینی ایفا می‌کنند، اما یکی از خلأهای محسوس در این حوزه، فقدان تمرکز کافی بر رفتار کارآفرینانه به عنوان پیشران عملیاتی کارآفرینی در سطح سازمانی است. در حالی که سازمان‌های سنتی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، ظرفیت لازم برای پرورش چنین رفتارهایی را ندارند، ساختارهای ارگانیک و منعطف می‌توانند فضای مناسبی برای

¹ Zahra and Wright

² Rigtering and Weitzel

³ Bjørnskov and Foss

⁴ Covin & Slevin

⁵ Krauss & etal

⁶ Diwanti & Hariyanto

⁷ Urbano and Turró

شکوفایی این رفتارها فراهم آورند. رفتار کارآفرینانه، شامل مؤلفه‌هایی همچون نوآوری، پیش‌نگری، ریسک‌پذیری، استقلال عمل و کنشگری است؛ این رفتارها زمانی بروز می‌کنند که سازمان ساختار مناسبی برای آن‌ها فراهم کرده و از طریق سیاست‌ها، سبک رهبری، نظام انگیزشی و آموزش، زمینه بروز و تکرار آن‌ها را تقویت نماید. با این حال، تحقیقات محدود در این زمینه، مانع از درک عمیق محققان نسبت به چگونگی شکل‌گیری رفتارهای کارآفرینانه در سطح فردی و تأثیر آن بر کارآفرینی در سطح سازمانی شده است. در نتیجه، یکی از چالش‌های اساسی برای مدیران این است که چگونه می‌توان کارکنان را به کنشگرانی فعال در فرآیند کارآفرینی سازمانی تبدیل کرد.

در این میان، صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری و به‌طور خاص شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه (مترو تهران)، به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین زیرساخت‌های خدمات شهری، نقش مهمی در تسهیل تردد شهروندان، کاهش ترافیک، آلودگی هوا و افزایش کیفیت زندگی شهری ایفا می‌کند. با توجه به رشد سریع شهرنشینی، افزایش جمعیت، توسعه خطوط مترو و انتظارات روزافزون شهروندان برای دریافت خدمات سریع، ایمن، به‌روز و با کیفیت، این شرکت نیازمند رویکردهای نوآورانه و کارآفرینانه در مدیریت و عملیات خود است. با این حال، ساختارهای نسبتاً سنتی و بوروکراتیک حاکم بر بخش‌هایی از این سازمان، چالش‌هایی در مسیر بروز نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه کارکنان ایجاد کرده‌اند. در بسیاری از مواقع، رویه‌های رسمی، عدم انعطاف ساختاری، تمرکز بر سلسله‌مراتب، و کمبود مشوق‌های لازم برای نوآوری، مانع از به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه کارکنان می‌شوند.

این در حالی است که کارکنان در صف و ستاد شرکت مترو، به واسطه برخورد مستقیم با مسائل فنی، عملیاتی، و نیازهای روزمره مسافران، می‌توانند منبعی ارزشمند از ایده‌های خلاقانه، بهبود فرآیندها، طراحی خدمات نو و کاهش هزینه‌ها باشند؛ مشروط بر آنکه فضای لازم برای بروز رفتارهای کارآفرینانه فراهم شود. از سوی دیگر، با توجه به ویژگی‌های خاص صنعت مترو نظیر پیچیدگی فنی، الزامات ایمنی بالا، تنوع واحدهای تخصصی (از بهره‌برداری و نگهداری گرفته تا فناوری اطلاعات و ارتباط با مسافر)، و چالش‌های روزافزون منابع، ضرورت دارد که سازمان از درون، با نگرشی نو به تقویت ظرفیت کارآفرینی بپردازد. به‌کارگیری کارکنانی با رفتارهای کارآفرینانه - همچون نوآوری، ریسک‌پذیری، پیش‌فعالی، مسئولیت‌پذیری و فرصت‌جویی - می‌تواند تحولی بنیادین در کارآمدسازی و روزآمدسازی عملکرد این شرکت بزرگ و پرمسئولیت ایجاد کند. بنابراین، تشریح و طراحی یک مدل کارآفرینی سازمانی که به‌طور خاص بر رفتار

کارآفرینانه کارکنان در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری تمرکز داشته باشد، یک ضرورت راهبردی برای مترو تهران است. این مدل باید بتواند ویژگی‌های سازمانی، ساختاری و فرهنگی خاص این صنعت را لحاظ کرده، مسیر تبدیل ایده به عمل را هموار ساخته و مدیران را در شناسایی، توانمندسازی و پشتیبانی از کارکنان کارآفرین یاری دهد. به این ترتیب، سازمان نه تنها در برابر چالش‌های محیطی تاب‌آوری بیشتری خواهد یافت، بلکه در مسیر بهره‌وری و توسعه پایدار نیز گام برمی‌دارد. مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که: چگونه می‌توان کارآفرینی سازمانی را در شرکت بهره‌بردار مترو تهران به گونه‌ای بهبود بخشید که رفتارهای کارآفرینانه کارکنان به‌طور سیستماتیک شناسایی، تقویت و هدایت شود؟ به منظور پاسخ به این سؤال، لازم است عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با تمرکز بر رفتارهای کارآفرینانه تبیین شده و ارتباط میان این عوامل و شرایط صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری تحلیل گردد.

مترو تهران و بخش اداری آن از بسترهای اصلی رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیت‌ها و وظایف حمل و نقل ریلی محسوب می‌شود. بنابراین، ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را به همراه خواهد داشت. بطور کلی می‌توان گفت ویژگی‌های اصلی سازمانهای کارآفرین، این سازمانها را مجهز به قابلیت‌هایی میکند که ضمن ارتقای کارآمدی، قادر به بهره‌گیری بهتر از فرصتهای موجود و انطباق پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان میشوند. در کشور ایران نیز با توجه به رشد جمعیت، تعداد سفر با مترو نیز افزایش یافته و از این رو نقش مترو به عنوان متولی بخش مسافری حمل و نقل ریلی در کشور نمایان تر شده است. با توجه به تغییرهای سیاسی که در ایران در مورد خصوصی سازی به وجود آمده و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و افزایش تعداد شرکتهای خصوصی حمل و نقل ریلی، داشتن یک الگوی کارآفرینی سازمانی که با نگاه ویژه بر رفتار کارآفرینی باشد می‌تواند از طریق استفاده از تجربه‌های صنعت حمل و نقل ریلی در سایر کشورها، فرصتهای بالقوه‌ی کارآفرینانه را برای رشد و توسعه‌ی عملکرد شناسایی کنند.

روند کلی در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری موید این مطالب است که وضعیت حاکم در این صنعت سنتی و غیر کارآفرینانه می‌باشد و به نظر می‌رسد یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. گویا این صنعت دچار عوارضی نامطلوب نشأت گرفته از رفتار کارکنان همچون فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، متمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، کندی عملکرد و داشتن روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار، مسئولیت‌ناپذیری و فرافکنی، بهره‌وری

پایین و ناکارآمدی است در مطالعه حاضر، ضمن بررسی شاخص‌ها و جنبه‌های مختلف کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه، بر نقش مهمی که این مقوله می‌تواند در بهبود وضعیت این صنعت با توجه به ویژگی‌های خاص آنها ایفا کند، تاکید می‌شود. علی‌رغم اینکه ساخت مترو در تهران سال‌ها بعد از دیگر متروهای جهان آغاز شد اما با تلاش متخصصان داخلی متروی تهران توانسته جایگاه خوبی را در متروهای جهان به خصوص منطقه خاور میانه به دست آورد و رتبه نخست را در بسیاری از شاخص‌ها در میان متروهای خاورمیانه از آن خود کند. این در حالیست که هنوز ساخت متروی تهران به پایان نرسیده و بر اساس برنامه توسعه‌ی خطوط، شبکه مترو تهران تا پایان سال ۱۴۰۴ جمعا ۱۲ خط شامل ۸ خط درون شهری و ۴ خط برون شهری در مجموع به طول ۴۳۰ کیلومتر خواهد بود.

شرکت بهره‌برداری مترو تهران، شرکتی زیر مجموعه شهرداری تهران است که در حال حاضر با استعداد حدود ۱۴ هزار نفر نیروی انسانی، با ۱۴۹ ایستگاه فعال و دارای ظرفیت جابجایی روزانه حدود ۲ میلیون مسافر، از مهمترین وسایل حمل و نقل عمومی شهر تهران به شمار می‌رود. این در حالی است که تهران یکی از شلوغترین و آلوده‌ترین شهرهای جهان محسوب می‌شود، بنابراین مهمترین راهبرد غلبه بر این آلودگی، توسعه مترو می‌باشد. از طرفی شرکت بهره‌برداری متروی تهران یک شرکت نیمه خصوصی است که به عنوان یک بنگاه اقتصادی کسب و کار تلقی می‌گردد.

از این رو به منظور تامین منابع مالی و انسانی کافی با توجه به توسعه روزافزون مترو و اقبال شهروندان به استفاده از آن در سفرهای درون شهری، شناسایی فرصت‌های کسب و کار در این شرکت و نیز بهره‌گیری از یک مدل مناسب برای خلق ارزش و توسعه کسب و کار شرکت بهره‌برداری مترو ضروری می‌باشد. مطالعه اسناد و پایگاه‌های اطلاعات شرکت بهره‌برداری مترو، نشان می‌دهد که میزان درآمد متوسط شرکت ناشی از ارائه خدمات به مسافران در طی سال، حدود ۲۰ درصد از هزینه‌های آن می‌باشد و مابقی از طریق شهرداری و سایر منابع تامین می‌گردد. ضمناً ارائه خدمات مترو به مسافران، دارای جنبه‌های اجتماعی و محیطی است. با توجه به اینکه آحاد و اقشار مختلف شهروندان زمان زیادی را در مترو می‌گذرانند، رعایت مسائل انسانی، ارزشی و سایر عوامل اجتماعی به موازات رفتارها، کنشهای اجتماعی و آسیب‌های آن نیز از جمله مسائلی است که شرکت مترو با آن دست به‌گیران است. علاوه بر این با توجه به ساختار مترو (به عنوان یک شهر زیرزمینی) و عامل بازدارندگی آن در کاهش ترافیک و آلودگی‌های زیست محیطی شهری؛ یکی از برجسته‌ترین تأثیرات بهره‌برداری از مترو، تأثیر آن بر محیط زیست و پیامدهای زیستی آن است.

همچنین از طرف دیگر با توجه به موقعیت خاص شرکت بهره برداری راه آهن شهری تهران و حومه که به عنوان اولین شرکت بهره برداری قطار شهری در ایران که ارائه دهنده خدمات مشاوره ای به سایر قطار شهری های کشور می باشد صاحب جایگاه ای ویژه نموده است. این شرکت از نظر حجم مسافرو جابجایی مسافر از شمال تا جنوب، غرب تا شرق و همچنین تا استان البرز و شهر هشتگرد را در حال حاضر در اختیار داشته و اقدام به سرویس دهی مسافری می نماید. شرکت بهره برداری مترو تهران به دلیل موقعیت خاص و تجاری در برخی ایستگاه های خود دارای اماکن تجاری پر جمعیت نیز می باشد.

بنابراین این شرکت با توجه به ظرفیت بالای گستره جغرافیایی سرویس دهی خود می تواند در ایجاد و ارائه زمینه های کسب و کار در سطح شرکت و افزایش درآمدها، فرصتهای بینظیری را در کارآفرینی برای شناسایی و توسعه کسب و کار و فرصت های کارآفرینانه در شهر تهران ایجاد نماید.

ادبیات و پیشینه پژوهش

کارآفرینی: کارآفرینی به فرآیند شناسایی، ارزیابی و بهره برداری از فرصتها در قالب ایجاد کسب و کارهای جدید، مؤسسات کوچک و توسعه سازمانهای بزرگ از طریق فعالیتهای بازاریابی و فروش گفته میشود که موجب رشد، اشتغال آفرینی و خلق ارزش خواهد شد (کراسرود و برانیک، ۲۰۱۷).

کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که طی آن یک فرد یا گروهی از افراد، در ارتباط با یک سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد می کنند یا تجدید یا نوآوری را در سازمان تحریک می کنند به طور کلی کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی ها و فرصت ها در درون سازمان از طریق ترکیب مختلف منابع جدید است. کارآفرینی سازمانی رفتار کارآفرینانه را در یک سازمان ارتقا می دهد و شامل گرایشها و فعالیت هایی است که توانایی سازمان را در مواجهه با خطرات بهبود می بخشد و شکار فرصت ها و نوآوری را تسهیل می کند (مایا، ۲۰۲۵).

رفتار کارآفرینانه: یکی از بخشهایی که مبحث تغییر رفتار، در آن مورد توجه میباشد، حوزه کارآفرینی است. چرا که تشویق افراد به بروز رفتار کارآفرینانه، در نهایت میتواند راه توسعه اقتصادی را هموار نماید (مافی و همکاران، ۱۳۹۹)

رفتار کارآفرینانه ترکیبی از رفتار و کارآفرینی است. رفتار، پاسخی به نظام، محرکها یا داده های مختلف است که میتواند آگاهانه یا ناخودآگاه، آشکار یا پنهان وارادی یا غیرارادی

¹ Maya

باشد. بنابراین رفتار کارآفرینانه را می‌توان پاسخ‌های کارآفرینان در برابر محرکها/ فرصتهای محیطی دانست. (کراسرود و برانبک، ۲۰۱۷)

شرکت بهره برداری مترو تهران: شرکتی زیر مجموعه شهرداری تهران است که در حال حاضر با استعداد حدود ۱۴ هزار نفر نیروی انسانی، با ۱۴۲ ایستگاه فعال و دارای ظرفیت جابجایی روزانه حدود ۲ میلیون مسافر، از مهمترین وسایل حمل و نقل عمومی شهر تهران به شمار می‌رود.

پیشینه تحقیقات داخلی

جعفرزاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف ارائه مدلی برای بهره برداری از فرصت‌های کارآفرینی سازمانی با استفاده از شبکه‌های اجتماعی انجام دادند. بدین صورت که پس از بررسی و مصاحبه با ۱۰ کسب و کار فعال در شبکه‌های مجازی، که به وسیله نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری در قالب کدهای باز، محوری و انتخابی، دسته‌بندی شده‌اند و در نهایت ۵۰ کد باز در قالب ۱۵ کد محوری دسته‌بندی شده‌اند.

عباسی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف بررسی مکانیزم‌های توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام دادند. نتایج نشان داد که مکانیزم‌های نهادی و قانونی، مکانیزم‌های سازمانی، مکانیزم‌های محیطی، مکانیزم‌های گروهی و تیم کاری، و مکانیزم‌های فردی و شخصیتی، مکانیزم‌های فرهنگی و اعتقادی، بر توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار هستند. مکانیزم‌های توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی

مرادی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با هدف طراحی مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه انجام دادند. نتایج در بخش کیفی، چهار مؤلفه اصلی و ماتریس‌های مرتبط عوامل انسانی، عوامل تسهیل‌کننده، عوامل رفتاری و عوامل محیطی شناسایی کردند. شاخص‌های عوامل تسهیل‌کننده شامل سیاست‌های حمایتی و انگیزشی، شاخص‌های عامل انسانی شامل استراتژی و ویژگی‌های شخصیتی، شاخص‌های عامل رفتاری شامل ارتباطات و فرهنگ و شاخص‌های عوامل محیطی شامل عوامل درونی و بیرونی سازمانی است. نتایج در بخش کمی نیز نشان داد که عوامل محیطی با ۰/۳۲۴ و عوامل رفتاری با ۰/۲۴۹ به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد

¹ Carsrud & Brännback

بداهه‌گویی داشتند. در نهایت مدل بومی با توضیح ضرایب مسیر در هر بخش به دست آمده است. در جدول زیر اجزاء و شاخصهای حاصل از تحقیق ارائه شده است.

عباسی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان نگاشت مفهومی رفتار کارآفرینانه کارکنان در سازمان های دولتی (رویکرد علم سنجی) انجام دادند که نتایج حاکی از آن است که براساس خوشه بندی ها و تحلیل محتوایی مستندات، تحقیقات در زمینه «رفتار کارآفرینانه کارکنان» به سه بخش تقسیم بندی شده است. ابعاد مرتبط با عوامل فردی شامل «عوامل اکتسابی و ذاتی» است و ابعاد مربوط به عوامل سازمانی شامل «پویایی، فرهنگ، حمایت، یادگیری» و ابعاد مربوط به پیامدها شامل «توسعه کارآفرینی سازمانی، بهبود عملکرد» بوده است.

سبک آرا (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف بررسی کارآفرینی سازمانی و رابطه بین کارآفرینی سازمانی و مدل های استراتژیک پیشنهادی از طریق مرور ادبیات تحقیق انجام داده است. این پژوهش رویکرد استراتژیک برای افزایش عملکرد خلاقانه درون سازمانی در شرکت ها را بررسی می کند. شش پیامد نوآورانه، تشویق افراد به مشارکت در رفتار نوآورانه، تمرکز فعالیت های اقتصادی کارآفرینی از طریق یک سازمان نوپا در یک شرکت، کمک به افراد نوآور برای رسیدن به پتانسیل کامل خود، پاداش به کارآفرینان شرکتی، تشویق افراد به دیدن سازمان از چشم انداز گسترده تر و آموزش کارکنان در مورد کارآفرینی سازمانی است

میرنژاد و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان رفتار کار آفرینانه در کسب و کار های کوچک و متوسط (SMEs) بیان کردند که رفتار کارآفرینانه را می توان به عنوان خلق سازمان جدید برای جستجوی فرصت ها دانست. طی سال های اخیر شرکت های کوچک و متوسط به عنوان اصلی ترین منابع ایجاد شغل در کشور های توسعه یافته و در حال توسعه شناخته شده است.

زالی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به ارائه الگوی رفتار کارآفرینانه کارکنان در کسب و کارهای صادراتی حوزه برق و الکترونیک کشور با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری پرداختند. نتایج تحقیق نشان می دهد که شخصیت کارآفرینانه متغیر سطح پنجم، متغیر مهم و پایه ای در الگوی رفتار کارآفرینانه کارکنان می باشد. همچنین زیرساخت های قانونی و فناورانه و تأمین منابع مالی فعالیت های کسب و کارهای جدید به عنوان متغیرهای سطح چهارم جزء متغیر های مهم بعدی در الگوی رفتار کارآفرینانه کارکنان می باشند. خروجی (نتایج) این الگو، ایده پردازی، شناسایی فرصت

های کارآفرینانه و بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه است. الگوی رفتار کارآفرینانه کارکنان با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری در نمودار زیر مشخص شده است. آزما و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر زنجیره ارزش کارآفرینانه در شرکت تعاونی های تولیدی مرغداران گوشتی استان گلستان (مورد مطالعه: شرکت تعاونی های تولیدی مرغداران گوشتی استان گلستان) انجام دادند. نتایج نشان داد که فعالیت های اولیه و فعالیت های پشتیبان به عنوان عوامل موثر بر وضعیت تعاونی ها و کارآفرینی می باشند. به گونه ای که ضریب مسیر مربوط به فعالیت های اولیه بر وضعیت تعاونی ها و کارآفرینی در آن برابر با $0/404$ می باشد که مقدار این ضریب مسیر با توجه به مقدار T-Value برابر $5/106$ معنادار می باشد. همچنین به ترتیب بیشترین اهمیت مربوط به عوامل اقتصادی عمومی و عوامل محیطی بوده است. پیرهادی و فیض بخش^۱ (۲۰۲۱) به بررسی پیشینه کارآفرینی شرکتی، فرآیند و پیامدهای آن پرداختند و بیان کردند که کارآفرینی شرکت (CE) در دهه های اخیر علاقه زیادی به خود جلب کرده است. رفتار کارآفرینی در تحقیقات سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا کارآفرینی برای موفقیت سازمان های مدرن ضروری است. انوری و همکاران (۱۳۹۹) به شناسایی الگوی رفتاری کارآفرینان مستقل در ایران پرداختند. بر اساس یافته های این مطالعه رفتار کارآفرینان در سه مرحله، فرصت، ایجاد و تبادل و چهار سطح خرد (حرکت)، پایه (فعالیت)، یکپارچگی (وظیفه) و کلان (ترکیب) طبقه بندی شده است و در نتیجه عوامل علی، عوامل محیطی و مراحل و سطوح رفتارهای شناسایی شده در این مطالعه در فرایند شکل گیری کارآفرینی مستقل در ایران سهیم می باشند. مدل نهایی تحقیق در زیر ترسیم شده است

سوسرائی و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی الگوی رفتار کارآفرینانه سازمانی با رویکرد ترکیبی پرداختند. نتایج نشان دادند ابعاد رفتاری و ارتباطی در سطح اول، ابعاد محیطی، محتوایی، زمینه ای و فردی در سطح دوم و بعد ساختاری در سطح سوم قرار دارند و ابعاد رفتاری و ارتباطی در خوشه وابسته، ابعاد محتوایی، زمینه ای و فردی در خوشه پیوندی و ابعاد محیطی و ساختاری در خوشه مستقل قرار گرفته اند.

وفاه خواه و ظریفی (۱۳۹۹) به شناسایی عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارآفرینانه سازمانی و نقش آن در پیاده سازی استراتژی کارآفرینی در بانک قوامین پرداختند. با توجه به جدول خروجی نرم افزار آموس و رتبه بندی انجام شده راهبرد تمایز با ضریب $0/785$

^۱ Pirhadi & Feyzbakhsh

درصد بالاترین رتبه و بعد از آن به ترتیب اطلاعات هوشمند با ضریب ۰/۶۵۱، راهبرد مشارکت در نوآوری با ضریب ۰/۵۸۶، رویکرد کارآفرینانه با ضریب ۰/۵۶۴ و بازارسنجی کارآفرینانه با ضریب ۰/۴۷۲ در سنجش پیاده سازی استراتژی کارآفرینی نقش داشتند.

فردوسی و همکاران (۱۳۹۸) با طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رابطه ساختار و استراتژی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که سطح ساختار، استراتژی، توانمندسازی روان شناختی و کارآفرینی سازمانی کمتر از حد متوسط است. همچنین ارتباط مثبت و معناداری بین هر یک از عوامل درون سازمانی با کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی روان شناختی مشاهده شد و الگوی ارتباطی آنها از برازش مطلوب برخوردار بود.

نخعی و همکاران (۱۳۹۸) به تبیین شاخص‌ها و الگوی کارآفرینی سازمانی در شرکتهای تعاونی پرداختند نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رتبه بندی شاخص‌ها به ترتیب: رفتاری، فرهنگ، اقدام کارآفرینانه، ساختاری، زمینه‌ای، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های کارآفرینانه و الگوها به ترتیب: سلمان، آنتونیک و هیسریچ، بیولت و آلپکن، لامپکن و دس، اکهل و نک، احمد پور داریانی و کوراتکو و دیگران می‌باشد.

پیشینه تحقیقات خارجی

گیرما آراگاو و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود از یک رویکرد مرور ادبیات سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل کارآفرینی سازمانی و بحث در مورد ۲۱۴ مقاله منتشر شده در مجلات سطح بالا از سال ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۳ استفاده کرده‌اند. این بررسی یک مدل مفهومی را پیشنهاد می‌کند و تاکید می‌کند که توجه کمی به بحث در مورد نقش زمینه در فرآیند کارآفرینی سازمانی شده است.

رئوف^۱ (۲۰۲۲) رابطه بین صفات شخصیتی و کارآفرینی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی را بررسی کردند و نتایج این مطالعه نشان داد که بعد عصبی بودن رابطه منفی با کارآفرینی سازمانی دارد و بین ابعاد برونگرایی، انعطاف پذیری، توافق و وجدان رابطه مثبتی وجود دارد.

کیم و پارک (۲۰۲۱) پژوهشی با هدف بررسی عوامل حیاتی در کارآفرینی سازمانی انجام دادند. در این در نتیجه تحلیل AHP بر روی نوع فرصت طلب، صلاحیت کاری به عنوان مهم ترین عامل آشکار شد. علاوه بر این، اجتناب از رویکرد/گام‌های کاری

¹ Raouf

یکسان، ارزیابی ذهنی کار و فرصت‌هایی برای تمرین سبک شخصی، همگی به اندازه‌ای حیاتی شناخته شدند که رتبه‌های برتر تا چهارم را در اولویت اهمیت کلی به خود اختصاص دهند.

پوپوسکا (۲۰۲۰) در تحقیق خود به بررسی بر ادبیات نظری یا تجربی به کارآفرینی سازمانی پرداخته است نتیجه این مقایسه به وضوح سردرگمی در استفاده از ساختارهای ارائه شده و به کارگیری اقدامات بسیار مشابه برای توصیف همه آنها را نشان می‌دهد. با توجه به سوابق، سه مفهوم اصلی از تجزیه و تحلیل پدیدار می‌شود: محیط، شرکت و تیم مدیریت که به نوعی از خود شرکت جدا شده است. با توجه به اثرات کارآفرینی سازمانی، تمرکز اصلی تحقیق بر روی رشد، رقابت، عملکرد و نوآوری است. محققان در کارآفرینی شرکتی از دامنه بسیار گسترده‌ای از دیدگاه‌ها برای تجزیه و تحلیل آن استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد مهم‌ترین دیدگاه سرمایه‌گذاری شرکتی است که از یک سو به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از کارآفرینی سازمانی و از سوی دیگر به عنوان ساختار بسیار گسترده‌تری از کارآفرینی سازمانی که به عنوان سرمایه‌گذاری داخلی شرکتی درک می‌شود، در نظر گرفته شده است. خروجی نهایی حاصل از تحقیق وی در جدول زیر ارائه شده است.

سونسون و همکاران (۲۰۲۰) ظرفیت سازمانی و رفتار کارآفرینانه را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آنها رابطه قوی بین رفتار کارآفرینانه سازمان‌ها و سطوح ظرفیت سازمانی را نشان می‌دهد. ما نتایج خود را در رابطه با اهمیت ظرفیت سازمانی و رفتار کارآفرینانه در یک زیربخش غیرانتفاعی به سرعت در حال رشد مورد بحث قرار می‌دهیم. نتایج به توسعه مستمر و اصلاح کار نظری و تجربی بر روی پیوندهای علی بین ظرفیت سازمانی و رفتار کارآفرینانه به طور کلی کمک می‌کند.

فاریاس و همکاران (۲۰۱۹) کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار داده و سیاست و روش‌های آنها را تحلیل کردند. حرکت کارآفرینی در بین یا در حاشیه عمل انسانی مستقر صورت می‌گیرد. این زمان و مکان بین "آنچه است" و "آنچه می‌تواند تبدیل شود" به معنای اقدام کارآفرینی است که اغلب مردم را به سمت عمل، به عادات، سنت و عرف سوق می‌دهد. کارآفرینان اجتماعی می‌توانند از گفتمان‌های مختلف، یا ایدئولوژی‌های سیاسی، گاهی اوقات لغزنده، برای درک شیوه‌هایی که قصد دارند اختلال ایجاد وضعیت را ایجاد کنند، ترسیم کنند.

¹ Svennson&etal

هورنسبای و همکاران (۲۰۱۹) به تعیین مؤلفه های رفتار کارآفرینانه پرداختند و عوامل مؤثر در شکل گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی را شامل: حمایت مدیریت، استقلال کاری، پادشها، دسترسی به زمان، ساختار سازمانی، منابع و مخاطره پذیری میدانند. کلرمنس و ادلستون (۲۰۱۹) رفتار کارآفرینانه در کسب و کارهای خانوادگی را بررسی کردند و عوامل مؤثر در شکل گیری رفتار کارآفرینانه سازمانی را شامل تمایل به تغییر، درگیری نسلی، فرصت های تکنولوژیکی درک شده می دانند.

چن و همکاران (۲۰۱۸) مدل تطبیقی گرایش کارآفرینانه و رفتار کارآفرینانه را ترسیم کردند و ابعاد گرایش کارآفرینانه، نوآوری، مخاطره پذیری پیش فعالی و تهاجم رقابتی به صورت مثبت با رفتار کارآفرینانه در ارتباط است.

مصطفی و همکاران (۲۰۱۸) به تعیین کننده های زمینه ای رفتار کارآفرینانه کارکنان در حمایت از کارآفرینی شرکتی پرداختند. یافته ها حاکی از آن است که رفتار کارآفرینانه کارکنان یک زمینه تحقیقاتی نوظهور است و رفتارهای آن می تواند در مقایسه با رفتارهای کارآفرینانه در سطح شرکت به روش های مختلفی ظاهر شود. ما همچنین روش پیچیده ای را نشان می دهیم که در آن انواع مختلف زمینه بر رفتار کارآفرینانه کارکنان تأثیر می گذارد.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف بنیادی و روش آمیخته انجام شده است؛ به گونه ای که در بخش کیفی از رویکرد نظریه داده بنیاد و در بخش کمی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. روش تحقیق آمیخته به ترکیب دو روش کیفی و کمی می پردازد که این دو رویکرد به صورت متوالی و با اهمیت یکسان، از طریق پیوند داده ها به هم مرتبط می شوند.

جامعه آماری بخش کیفی شامل صاحب نظران حوزه کارآفرینی سازمانی و مدیران ارشد فعال در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری است. جمع آوری داده ها در این پژوهش با توجه به مفاهیم حساس که هربرت بلومر (۱۹۵۴) معرفی کرده است و همچنین حساسیت نظری پژوهشگر به جزئیات داده ها صورت پذیرفت. مصاحبه های نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها انتخاب شدند تا بتوان به اطلاعات دقیق و غنی دست یافت. بر اساس چارچوب نظریه داده بنیاد، برداشت های خبرگان درباره علل، راهبردها، زمینه ها و پیامدهای مدل کارآفرینی سازمانی در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری بررسی

¹ Colrmanes & adelson

² Chen&etal

³ Mustafa&etal

شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان نیز از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که داده‌های جدید دیگر مفاهیم یا مقولات تازه‌ای ارائه ندهند و پاسخ‌ها مشابه و تکراری باشند؛ در این مرحله، فرآیند گردآوری داده‌ها متوقف می‌شود.

در نهایت، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با ۹ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان این حوزه به دست آمد. هر مصاحبه به طور میانگین ۶۰ تا ۸۰ دقیقه به طول انجامید و به صورت فردی برگزار گردید. اعتبار این بخش از پژوهش مبتنی بر تخصص تیم پژوهش، کیفیت ابزار جمع‌آوری داده‌ها و تعداد کافی نمونه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری است. همچنین، برای سنجش اعتبار یافته‌های کیفی، شاخص‌های قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری، تعمیم‌پذیری، ارتباط و تأیید به کار گرفته شدند. پایایی نتایج نیز با تکیه بر قاعده اشباع تأیید شد.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش شامل تمامی کارشناسان و مدیران ستادی سازمان‌های فعال در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری بود که دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند. این جامعه آماری، بر اساس داده‌های موجود، شامل حدود ۷۳۰۰ نفر برآورد شد و نمونه‌ای متشکل از ۳۶۵ نفر با استفاده از فرمول کوکران به صورت تصادفی انتخاب گردید.

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق، تحلیل داده‌ها براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل کیفی تحقیق شامل مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و شاخص‌های مرتبط استخراج گردید. این مدل مفهومی مبنای اصلی طراحی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی قرار گرفت. به بیان دیگر، تمامی مؤلفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه کمی مستقیماً از مفاهیم و روابط احصاشده در بخش کیفی نشأت گرفته‌اند و هیچ گویه‌ای خارج از چارچوب مدل کیفی به پرسشنامه افزوده نشده است.

در مرحله نخست، هر یک از مقوله‌های اصلی استخراج‌شده از تحلیل کیفی به‌عنوان متغیرهای پنهان (سازه‌ها) در پرسشنامه تعیین شد و مقوله‌های فرعی و کدهای محوری نیز به‌عنوان شاخص‌ها یا گویه‌های قابل سنجش برای هر سازه به کار گرفته شد. سپس با استفاده از اصول طراحی ابزارهای سنجش در پژوهش‌های پیمایشی، کدها و مفاهیم کیفی به جملات پرسشنامه‌ای قابل اندازه‌گیری تبدیل گردید. پس از تهیه گویه‌ها، طیف اندازه‌گیری مناسب انتخاب شد. با توجه به ماهیت ادراکی و نگرشی متغیرها، از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم») برای سنجش سازه‌ها استفاده شد.

برای اطمینان از روایی و پایایی ابزار، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید متخصص در حوزه پژوهش قرار گرفت تا روایی محتوایی آن بررسی شود و اصلاحات لازم بر اساس نظر آنان اعمال گردد. در ادامه، پیش‌نمونه‌ای از پرسشنامه اجرا و داده‌های حاصل جهت ارزیابی پایایی اولیه (آلفای کرونباخ) مورد آزمون قرار گرفت. پس از تأیید روایی و پایایی، نسخه نهایی پرسشنامه برای اجرای بخش کمی و آزمون مدل مفهومی مورد استفاده قرار گرفت. به این ترتیب، طراحی پرسشنامه کمی نتیجه مستقیم فرآیند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و منعکس‌کننده ساختار مفهومی استخراج‌شده از تجربه و دیدگاه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی است. این روند سبب می‌شود ابزار نهایی از اعتبار نظری بالا برخوردار بوده و امکان آزمون تجربی مدل کیفی در بخش کمی را فراهم کند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد و با بهره‌گیری از سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مشاهدات میدانی و بررسی اسناد و مدارک موجود، مبنای این فرآیند تحلیلی را تشکیل دادند. در مرحله‌ی کدگذاری محوری، پژوهشگر به برقراری ارتباط میان کدها و مقوله‌ها پرداخت و مفاهیم مرتبط را در قالب مقولات (دسته‌های معنایی بزرگ‌تر) سازمان‌دهی نمود.

جدول ۱: کدگذاری پدیده‌ی محوری

مفاهیم (زیرمقوله‌ها)	مقوله کلی
نوآوری و خلاقیت	کارآفرینی سازمانی
پذیرش ریسک و تصمیم‌گیری جسورانه	مبتنی بر رفتار کارآفرینانه
فرصت‌جویی و انگیزش فردی	
یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش	
حمایت مدیریت و فرهنگ نوآورانه	
همکاری و تعامل بین‌بخشی در حل مسائل	

عوامل علی

عوامل علی شامل مجموعه‌ای از مقولات و شرایطی هستند که به صورت مستقیم بر شکل‌گیری و تبلور پدیده محوری، یعنی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری تأثیر می‌گذارند. این عوامل زمینه‌ساز بروز و توسعه رفتارهای کارآفرینانه در میان کارکنان و مدیران سازمان‌های فعال در حوزه مترو بوده و نقش مهمی در جهت‌دهی سازمان به سوی نوآوری، یادگیری و بهبود عملکرد ایفا می‌کنند.

جدول ۲: کدگذاری عوامل علی

مفاهیم	مقوله
ویژگی‌های شخصیتی	عوامل فردی
نگرش فردی	
انگیزش	
فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی
حمایت مدیریتی	
ساختار سازمانی	
نظام پاداش و انگیزش	
آموزش و یادگیری	ساختار مدیریتی و نظام تصمیم‌گیری
تمرکززدایی	
انعطاف در تصمیم‌گیری	
سیاست‌های حمایتی	

عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای در این پژوهش شامل مجموعه‌ای از شرایط و ویژگی‌های محیطی، سازمانی و فرهنگی هستند که بدون وجود آن‌ها، تبلور و تقویت کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری به صورت مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود.

جدول ۳: کدگذاری عوامل زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله
ارزش‌ها و نگرش‌ها	فرهنگ سازمانی
نگرش کلی سازمان	
بازخورد و یادگیری	
ساختار کاری	ویژگی‌های محیط کاری
فضای همکاری	
منابع و زیرساخت‌های کلی	سیاست‌ها و مقررات داخلی
سازگاری با نوآوری	
محدودیت‌های عمومی	

عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر در این پژوهش به مجموعه شرایط و متغیرهایی اطلاق می‌شود که موجب تعدیل، تقویت یا تضعیف تأثیر عوامل علی بر راهبردها و کنش‌های سازمانی مرتبط با پدیده محوری می‌گردند.

جدول ۴: کدگذاری عوامل مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله
مقررات و سیاست‌های دولتی	موانع محیطی و ساختاری در مترو
محدودیت‌های مالی و بودجه‌ای	
ساختار سازمانی دولتی	
حمایت مدیریتی	عوامل تسهیل‌گر داخلی در مترو
آموزش و توسعه منابع انسانی	
منابع مالی و پشتیبانی	
فناوری‌های تسهیل‌گر	فناوری و زیرساخت نوآورانه
فناوری‌های محدودکننده	

راهبردها

راهبردها شامل مجموعه‌ای از تعاملات، کنش‌ها و واکنش‌هایی هستند که مدیران و کارکنان در مواجهه با شرایط درونی و بیرونی سازمان از خود بروز می‌دهند. در واقع، راهبردها فرآیندهای هدفمندی هستند که برای کنترل، هدایت و ارتقای پدیده محوری یعنی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون شهری به کار گرفته می‌شوند.

جدول ۵: کدگذاری بخش راهبردها

مفاهیم	مقوله کلی
مشاهده مستقیم و توجه به کارکنان	شناسایی رفتارهای کارآفرینانه
ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی برای ایده‌پردازی	
تحلیل داده‌ها و بازخورد مشتریان	
فراهم آوردن امنیت روانشناختی	پرورش رفتارهای کارآفرینانه
تفویض اختیار و خودمختاری	
ارائه آموزش‌های هدفمند	
فراهم آوردن منابع اولیه	
مری‌گری و راهنمایی	
ایجاد ساختارهای حمایتی رسمی	پشتیبانی از رفتارهای کارآفرینانه
شناخت و پاداش سیستماتیک	
به اشتراک‌گذاری موفقیت‌ها و درس‌های آموخته شده	
همکاری‌های بیرونی	
مسیر شغلی و ارتقاء	مکانیزم‌های ارتقاء و پاداش‌دهی و توانمندسازی
پاداش و تقدیر	
توانمندسازی	

پیامدها

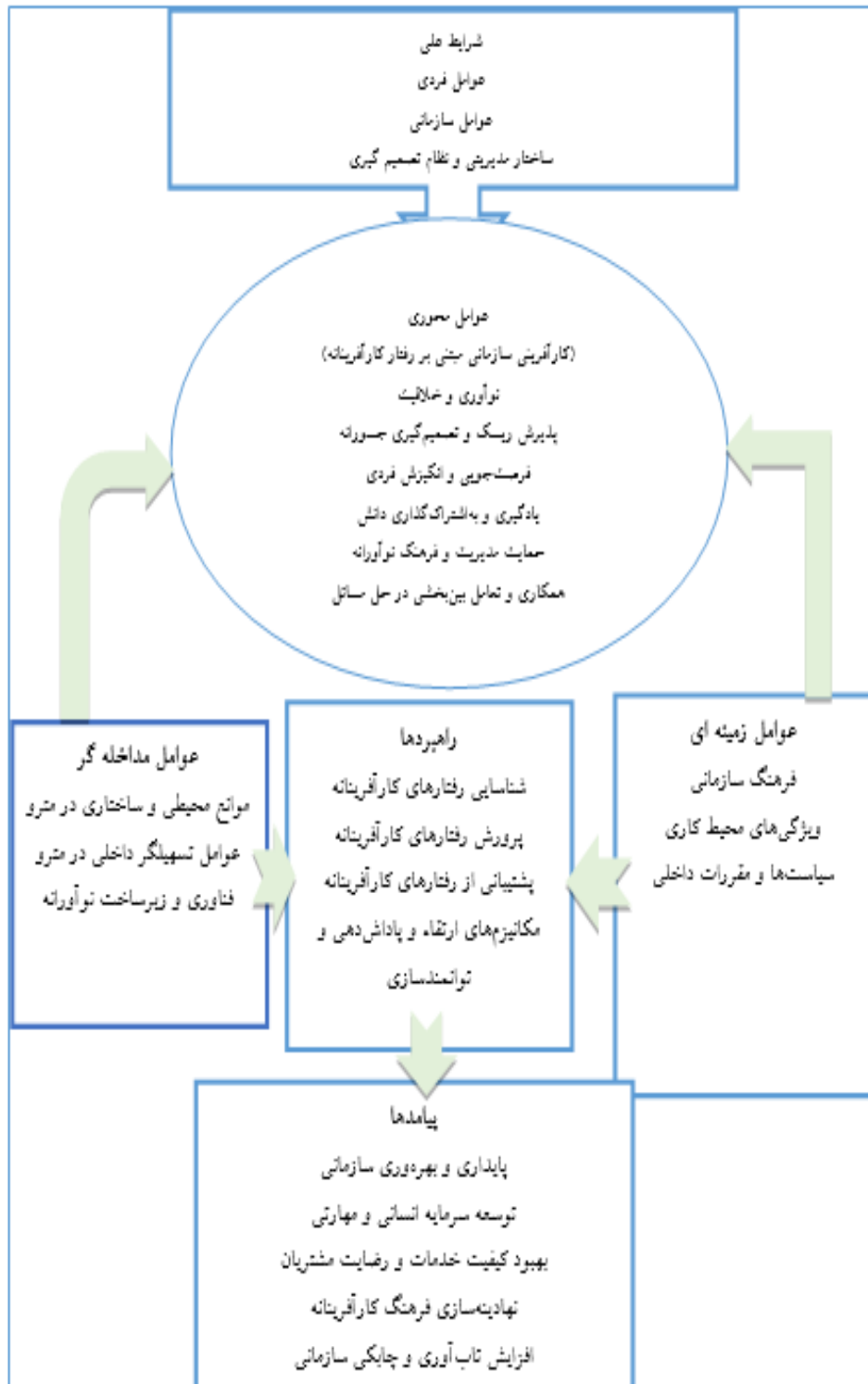
پیامدها به نتایج و دستاوردهایی اشاره دارند که در اثر اجرای راهبردهای مرتبط با کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه حاصل می‌شوند. در واقع، پیامدها نتیجه‌ی مستقیم کنش‌ها و واکنش‌هایی هستند که کارکنان و مدیران مترو در راستای مدیریت، توسعه و تقویت پدیده‌ی محوری یعنی کارآفرینی سازمانی در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری از خود بروز می‌دهند.

جدول ۶: کدگذاری بخش پیامدها

مفاهیم (مقوله‌های فرعی)	مقوله کلی
بهبود عملکرد مالی و عملیاتی	پایداری و بهره‌وری سازمانی
افزایش بهره‌وری فرآیندهای کاری	
رشد مهارت‌های فردی و ارتقای روحیه کارآفرینانه	توسعه سرمایه انسانی و مهارتی
کارکنان	
افزایش رضایت مسافران، توسعه خدمات نوآورانه	بهبود کیفیت خدمات و رضایت مشتریان
تقویت روحیه نوآوری و خلاقیت	نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینانه
توان واکنش سریع به تغییرات محیطی	افزایش تاب‌آوری و چابکی سازمانی
یادگیری از تجربیات شکست	
ارتقای وجهه عمومی سازمان	توسعه برند و هویت سازمانی

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مرحله نهایی فرآیند کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد است که در آن، مقوله‌های شناسایی شده در مراحل پیشین (کدگذاری باز و محوری) به اشباع نظری می‌رسند و بر اساس منطق درونی داده‌ها در قالب یک الگوی منسجم در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. در این مرحله، ارتباط میان مقوله‌ها و مفاهیم اصلی به صورت دقیق مشخص می‌شود و فرآیند نظریه‌سازی نهایی می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی استخراج شده از پژوهش

مأخذ: یافته های پژوهشگر مدل مفهومی استخراج شده از پژوهش (الگوی پیشنهادی)

آمار توصیفی

شاخص توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول ۷: شاخص های توصیفی متغیرهای تحقیق

عوامل	حداقل	حداکثر	میانگین	کشیدگی	چولگی
عوامل علی	۱,۰۰	۴,۲۷	۳,۵۲۰۰	-۰,۰۵۶	۰,۴۱۵
عوامل زمینه ای	۱,۵	۴,۴۵	۳,۴۷۹۰	۰,۰۳۸	۰,۲۹۳
عوامل مداخله گر	۱,۰۰	۴,۵	۳,۲۴۰۰	۰,۱۲۱	۰,۴۲۵
پدیده محوری	۱,۰۰	۵,۰۰	۳,۵۵۰۰	۰,۰۵۶	۰,۱۹۸
راهبردها	۱,۰۰	۴,۵۲	۳,۴۹۹۲	۰,۲۱۲	۰,۵۴۶
پیامدها	۱,۰۰	۴,۵۵	۳,۵۲۴۸	۰,۲۰۲	۰,۲۴۶

بررسی نرمال بودن متغیرها (آزمون کلموگروف-اسمیرنف)

باتوجه به داده های بدست آمده و سطح معناداری ، از آنجا که مقدار سطح معناداری در تمامی متغیرها بیشتر از سطح خطا (۰,۰۵) است، بنابراین فرض H_0 را پذیرفته و فرض نرمال بودن متغیرها را تأیید میکنیم. و میتوان از آزمون پارامتریک تی استفاده نمود.

جدول ۸: آزمون کلموگروف-اسمیرنف

نام متغیر	میانگین	سطح خطا	سطح معناداری	نتیجه آزمون
عوامل علی	۳,۵۲۰۰	۰,۰۵	۰,۱۵۴	(پذیرش H_0)
عوامل زمینه ای	۳,۴۷۹۰	۰,۰۵	۰,۰۵۴	(پذیرش H_0)
عوامل مداخله گر	۳,۲۴۰۰	۰,۰۵	۰,۰۶۶	(پذیرش H_0)
پدیده محوری	۳,۵۵۰۰	۰,۰۵	۰,۰۹۷	(پذیرش H_0)
راهبردها	۳,۴۹۹۲	۰,۰۵	۰,۰۶۲	(پذیرش H_0)
پیامدها	۳,۵۲۴۸	۰,۰۵	۰,۱۰۰	(پذیرش H_0)

ارزیابی بخش اندازه گیری مدل

مقدار به دست آمد $KMO = 0,876$ و این عدد بیانگر این امر است که نمونه مورد مطالعه برای متغیرهای تحقیق مناسب است.

جدول ۹: مقادیر آزمون کائو-بارتلت

تحلیل عاملی اکتشافی	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت
	$KMO = 0,876$
	Sig=0.000 ۳,۳۸۸=بارتلت
داده های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	

برای تحلیل داده ها در مرحله کمی پژوهش، از روش مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم افزار LISREL بهره گرفته شد. در این روش، برای ارزیابی معناداری روابط بین متغیرها، سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شد. به این ترتیب، بارهای عاملی با مقدار آماره آنبزرگ تر از ۱,۹۶ معنادار تلقی شده و گویه های مربوط به آن ها در مدل نهایی حفظ گردیدند. در گام بعد، شاخص های برازندگی برای بررسی میزان انطباق مدل نظری با داده های تجربی مورد استفاده قرار گرفتند. به بیان دیگر، چنانچه شاخص های برازندگی نشان دهنده وضعیت مطلوب باشند، داده ها برای تحلیل و تبیین روابط بین متغیرهای مدل از کفایت لازم برخوردارند. جدول زیر شاخص های برازندگی مدل تحقیق را نشان می دهد که نتایج آن بیانگر برازش نسبتاً مطلوب مدل پژوهش است. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰,۰۷۷ است که کمتر از حد آستانه ۰,۰۸ بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل با داده ها می باشد. مقدار شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با ۰,۸۷ بوده و گرچه اندکی پایین تر از مقدار مرجع ۰,۹۰ است، اما همچنان در محدوده قابل قبول محسوب می شود. مقدار شاخص برازش هنجار نشده (NNFI) معادل ۰,۹۰ بوده و نشان دهنده برازش خوب مدل و کفایت ساختار فرض شده میان متغیرها است. مقدار شاخص برازش مقایسه ای (CFI) برابر با ۰,۹۱ به دست آمده است؛ این مقدار از آستانه ۰,۹۰ بالاتر بوده و برازش مدل را در سطح مطلوب تأیید می کند.

همچنین مقدار شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI) برابر با ۰,۸۹ است که بسیار نزدیک به مقدار معیار (۰,۹۰) بوده و برازش قابل قبول داده‌ها با مدل نظری پژوهش را نشان می‌دهد.

آزمون معنی‌داری کلی مدل نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($P < 0.05$, $d.f = 265$) تأیید شد؛ بنابراین فرض برازش مدل رد نمی‌شود و روابط ساختاری ارائه شده با داده‌های تجربی سازگار است.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازندگی

۰,۰۷۷	جذر برآورد واریانس خطای تقریب ^۱
۰,۸۷	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰,۹۰	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
۰,۹۱	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۰,۸۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۲۶۵d.f= P<0.05	

جدول ۱۱: نتایج روابط بین متغیرها

سطح معناداری	مقادیر تی مقادیر تی	ضرائب مسیر	متغیرهای مدل	
			متغیر پیشین ←	متغیر ملاک ←
۰,۰۰۰۰	۲,۳۷	۰,۳۶	پدیده ←	عوامل علی ←
			محوری (مقوله)	
۰,۰۰۰۰	۲,۰۸	۰,۳۰	پدیده ←	عوامل زمینه‌ای ←
			محوری (مقوله)	
۰,۰۰۰۰	۴,۲۲	۰,۵۳	پدیده ←	عوامل مداخله‌گر ←
			محوری (مقوله)	
۰,۰۰۰۰	۳,۵۰	۰,۴۳	راهبردها ←	پدیده ←
			محوری (مقوله)	
۰,۰۰۰۰	۳,۶۵	۰,۲۵	راهبردها ←	عوامل زمینه‌ای ←
۰,۰۰۰۰	۲,۲۴	۰,۶۹	راهبردها ←	عوامل مداخله‌گر ←
۰,۰۰۰۰	۵,۰۵	۰,۷۰	پیامدها ←	راهبردها ←

یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که بین عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پدیده‌های محوری (مقوله‌ها) و پیامدها، روابطی مثبت و معنادار وجود دارد ($P < 0.05$).

^۱ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

بین عوامل علی و سایر مؤلفه‌ها رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد که قوی‌ترین رابطه میان راهبردها و پیامدها قرار دارد. ($\beta = 0.70$)

رابطه بین عوامل علی و پدیده محوری (مقوله) معنادار و مثبت بوده است. ($\beta = 0.36$)
 بین عوامل زمینه‌ای و پدیده محوری (مقوله) نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($\beta = 0.30$).

بین عوامل مداخله‌گر و پدیده محوری (مقوله) نیز رابطه مثبت و معناداری برقرار است ($\beta = 0.53$).

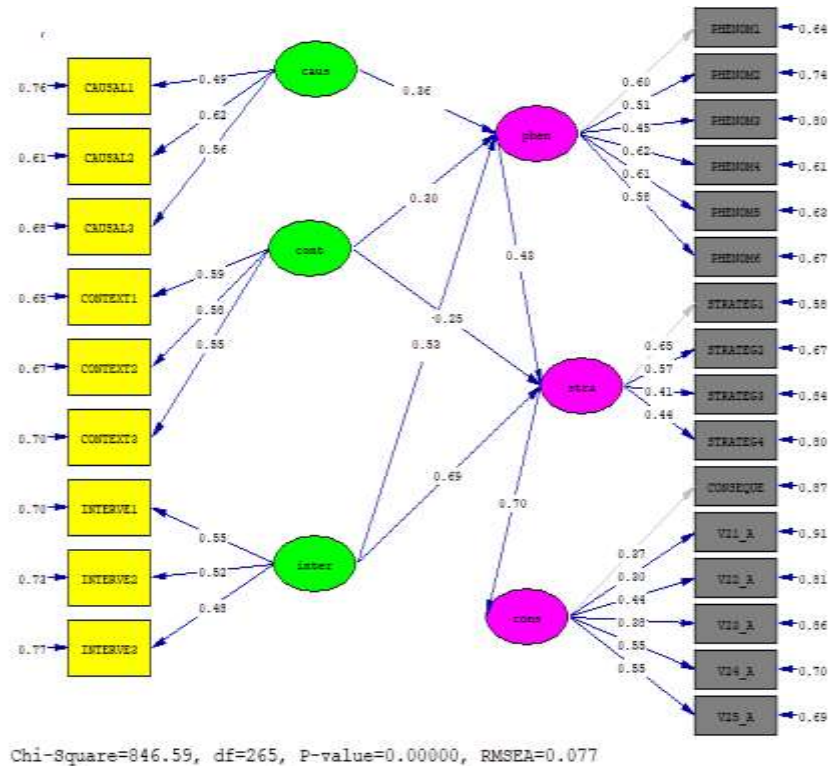
پدیده محوری (مقوله) با راهبردها رابطه مثبت و معناداری دارد. ($\beta = 0.43$)

بین عوامل زمینه‌ای و راهبردها نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($\beta = 0.25$)

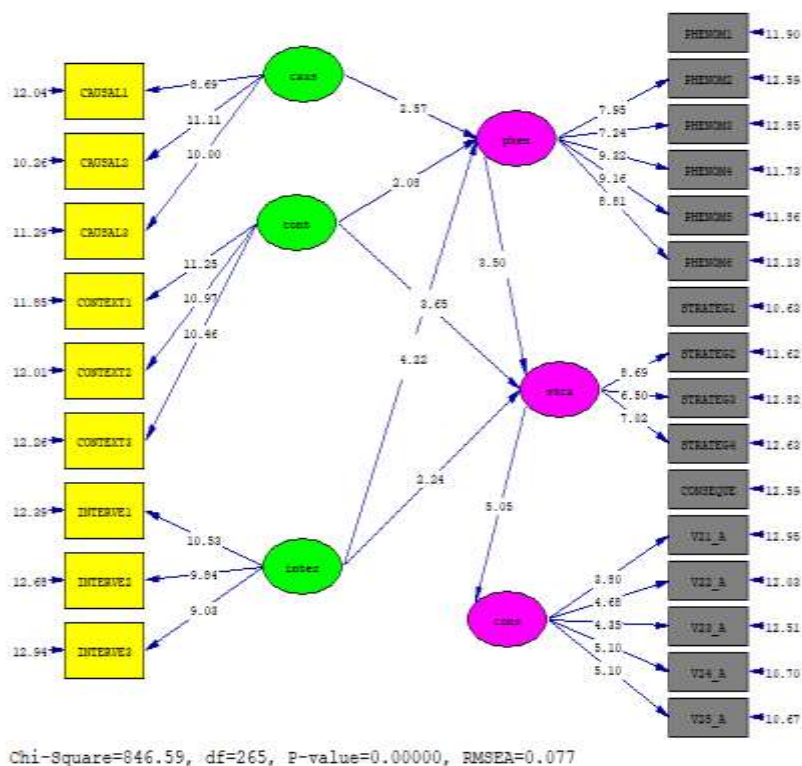
بین عوامل مداخله‌گر و راهبردها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($\beta = 0.69$)

بین راهبردها و پیامدها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($\beta = 0.70$)

با توجه به این نتایج، می‌توان گفت که تمامی روابط در مدل تحقیق از نظر آماری معنادار هستند و ضرایب همبستگی نشان‌دهنده پیوند قوی میان مؤلفه‌های مدل مفهومی می‌باشند. همچنین، تمامی شاخص‌های برازش مدل در دامنه مطلوب قرار دارند؛ از این رو، پایایی، روایی و قدرت پیش‌بینی مدل برازش‌یافته تأیید می‌شود. خلاصه آماره‌های مدل برازش‌یافته در جدول (۴-۱۶) ارائه شده است



شکل ۲: الگوی ارائه شده بر اساس ضرایب مسیر



شکل ۳: الگوی ارائه شده بر اساس مقادیر تی

نتیجه گیری

کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار هوشمند کارآفرینانه در صنعت حمل و نقل ریلی درون شهری به عنوان پدیده محوری شناسایی شده است. این پدیده نشان دهنده یک فرآیند پویا است که در آن مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی در تعامل با یکدیگر، موجب ظهور و تقویت رفتارهای کارآفرینانه در میان کارکنان مترو می‌شوند و نهایتاً شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی را در سازمان تسهیل می‌کنند.

پس از بررسی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های فصل چهار، مشخص شد که هسته اصلی رفتار کارآفرینانه در سازمان مترو، شش عامل محوری را در بر می‌گیرد که هم‌افزایی آن‌ها رفتار کارآفرینانه سازمانی را شکل می‌دهد. این عوامل شامل نوآوری و خلاقیت، پذیرش ریسک و تصمیم‌گیری جسورانه، فرصت‌جویی و انگیزش فردی، یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش، حمایت مدیریت و فرهنگ نوآورانه و همکاری و تعامل بین‌بخشی در حل مسائل هستند.

نوآوری و خلاقیت: این بعد شامل خلق ایده‌های نو، به کارگیری فناوری برای خلاقیت، تبدیل ایده‌ها به پروژه‌های اجرایی و ایجاد ارزش جدید برای سازمان است. یافته‌ها نشان

می‌دهد نوآوری و خلاقیت به عنوان هسته اصلی رفتار هوشمند کارآفرینانه عمل می‌کند و سایر ابعاد را تقویت می‌نماید.

پذیرش ریسک و تصمیم‌گیری جسورانه: کارکنان و مدیران مترو با پذیرش ریسک و تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن، شجاعت در انتخاب راهکارهای نو و یادگیری از اشتباهات، به تحقق نوآوری و فرصت‌جویی کمک می‌کنند.

فرصت‌جویی و انگیزش فردی: شناسایی فرصت‌های موجود، بهره‌برداری از منابع و تشخیص نیازهای بالقوه سازمان، رفتار کارآفرینانه را فعال می‌کند. انگیزش فردی نقش محوری در حرکت به سوی فرصت‌ها و ایجاد ارزش برای سازمان دارد.

یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش: یادگیری فردی و گروهی، مستندسازی تجربیات و اشتراک دانش میان کارکنان موجب تقویت حافظه سازمانی، توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد تیمی می‌شود.

حمایت مدیریت و فرهنگ نوآورانه: پشتیبانی مدیریت از نوآوری، ایجاد انگیزه و کاهش موانع سازمانی، فراهم کردن محیط امن برای تجربه‌گرایی و تقویت فرهنگ نوآوری، بعدی است که سایر ابعاد را تسهیل می‌کند.

همکاری و تعامل بین‌بخشی در حل مسائل: همکاری تیمی، تبادل ایده‌ها و هم‌افزایی دانش و مهارت‌ها، تعامل سازنده میان واحدها و تقویت روحیه مشارکتی، رفتارهای کارآفرینانه را تقویت می‌کند و زمینه اجرای نوآوری‌ها را فراهم می‌سازد.

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این شش بعد، به صورت یک شبکه پویا و تعاملی با یکدیگر عمل می‌کنند و پدیده محوری را شکل می‌دهند. نوآوری و خلاقیت هسته مرکزی است و سایر ابعاد به عنوان عوامل تقویت‌کننده و تسهیل‌کننده عمل می‌کنند. به این ترتیب، پدیده محوری توان تبیین و پیش‌بینی ظهور رفتارهای کارآفرینانه در سازمان را دارد و پایه‌ای برای استخراج سایر مؤلفه‌های مدل فراهم می‌کند.

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری نشان می‌دهد که عوامل علی به‌عنوان محرک‌های اولیه شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه، در سه سطح اساسی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و ساختار مدیریتی و نظام تصمیم‌گیری قابل تبیین هستند. این عوامل، نقطه آغاز زنجیره تحولات کارآفرینانه در سازمان مترو محسوب می‌شوند و نقش بنیادینی در فعال‌سازی پدیده محوری ایفا می‌کنند.

عوامل فردی: بر اساس نتایج تحقیق، عوامل فردی به‌عنوان مهم‌ترین و بنیادی‌ترین عامل علی در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه شناسایی شدند. ویژگی‌هایی نظیر ریسک‌پذیری،

جسارت در تصمیم‌گیری، خلاقیت، نوآوری، توانایی ایده‌پردازی و تفکر واگرا، نشان‌دهنده ظرفیت‌های درونی کارکنان و مدیران برای مواجهه فعال با مسائل و فرصت‌های سازمانی است. همچنین مفاهیمی چون خودکارآمدی، اعتماد به توانمندی‌های فردی و باور به امکان حل مسائل پیچیده، بیانگر آن است که رفتار کارآفرینانه بیش از هر چیز، ریشه در ادراکات و باورهای درونی افراد دارد.

از منظر نگرشی، پذیرش تغییرات سازمانی، نگاه مثبت به تحول و علاقه به بهبود مستمر خدمات، زمینه ذهنی لازم برای بروز رفتارهای نوآورانه را فراهم می‌آورد. در سازمانی مانند مترو که با محیطی پویا، پرتراکم و مبتنی بر فناوری سروکار دارد، کارکنانی که تغییر را تهدید تلقی نمی‌کنند بلکه آن را فرصتی برای یادگیری و بهبود می‌دانند، نقش کلیدی در توسعه کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند.

در بعد انگیزشی نیز، نتایج نشان داد که انگیزه پیشرفت، میل به رشد شغلی، لذت از خلق ایده‌های نو و احساس رضایت درونی ناشی از نوآوری، از عوامل تعیین‌کننده در فعال‌سازی رفتار کارآفرینانه هستند. این یافته بیانگر آن است که رفتار کارآفرینانه الزاماً ناشی از مشوق‌های بیرونی نیست، بلکه تا حد زیادی از انگیزش درونی افراد نشأت می‌گیرد.

در مجموع، تحلیل نتایج نشان می‌دهد که بدون وجود نیروی انسانی برخوردار از انگیزش، نگرش مثبت و ویژگی‌های شخصیتی مناسب، سایر عوامل سازمانی و ساختاری به‌تنهایی قادر به ایجاد و تداوم رفتارهای کارآفرینانه نخواهند بود. به بیان دیگر، انسان کارآفرین نقطه شروع کارآفرینی سازمانی است و سازمان تنها می‌تواند بستر بروز این توانمندی‌ها را فراهم کند. این یافته با ادبیات نظری کارآفرینی سازمانی همخوان است که تأکید دارد رفتار کارآفرینانه پیش از آنکه یک پدیده ساختاری باشد، یک پدیده انسانی و رفتاری است.

عوامل سازمانی: نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که عوامل سازمانی نقشی تعیین‌کننده در فراهم‌سازی بستر و محیط مناسب برای بروز و تقویت رفتارهای کارآفرینانه در سازمان مترو ایفا می‌کنند. این عوامل، به‌مثابه زیرساخت نرم و سخت سازمان، شرایطی را ایجاد می‌کنند که در آن ظرفیت‌های فردی کارکنان قابلیت تبدیل شدن به کنش‌های نوآورانه و کارآفرینانه را می‌یابند. در واقع، حتی در صورت وجود افراد خلاق و با انگیزه، فقدان محیط سازمانی حمایتی می‌تواند مانع تحقق رفتار کارآفرینانه شود. فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصر سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی است. فرهنگی که در آن نوآوری ارزش تلقی شود، ایده‌های جدید مورد استقبال قرار گیرند و شکست به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری پذیرفته شود، زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای

جسورانه و خلاقانه خواهد بود. وجود فضای باز سازمانی، شفافیت در روابط و اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران، موجب کاهش ترس از پیامدهای منفی ایده پردازی و افزایش تمایل افراد به مشارکت فعال در حل مسائل سازمانی می شود. این یافته نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی بیش از آنکه نتیجه دستورالعمل های رسمی باشد، محصول هنجارها، ارزش ها و باورهای حاکم بر سازمان است.

در کنار فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریتی به عنوان عامل تسهیل گر اصلی رفتار کارآفرینانه شناسایی شد. تخصیص منابع مالی، زمانی و تجهیزاتی، توجه واقعی به پیشنهادهای کارکنان و ارائه بازخورد مثبت از سوی مدیران، پیام روشنی به کارکنان ارسال می کند مبنی بر اینکه نوآوری نه تنها مجاز، بلکه مطلوب و ارزشمند است. تحلیل نتایج نشان می دهد که حمایت نمادین مدیران بدون پشتوانه منابع، تأثیر محدودی بر رفتار کارآفرینانه دارد و آنچه اهمیت دارد، حمایت عملی و ملموس از ایده ها و ابتکارات کارکنان است. از منظر ساختار سازمانی، یافته ها حاکی از آن است که ساختارهای منعطف، کاهش بروکراسی، تسهیل ارتباطات بین واحدی و گردش آزاد اطلاعات، نقش مؤثری در تسریع فرآیند نوآوری و اجرای ایده ها دارند. ساختارهای تخت و غیر متمرکز امکان تعامل مستقیم کارکنان با مدیران و سایر واحدها را فراهم می آورند و از اتلاف انرژی ناشی از فرآیندهای اداری پیچیده جلوگیری می کنند. در سازمانی مانند مترو که تصمیمات عملیاتی و خدماتی نیازمند سرعت و دقت بالا هستند، ساختارهای سخت و سلسله مراتبی می توانند مانعی جدی برای بروز رفتارهای کارآفرینانه باشند.

همچنین نتایج نشان داد که نظام پاداش و انگیزش نقش مهمی در تداوم رفتار کارآفرینانه ایفا می کند. پاداش های مالی و غیر مالی، قدردانی عمومی از ایده های موفق و ایجاد فرصت های پیشرفت شغلی برای افراد نوآور، موجب تقویت انگیزش و احساس ارزشمندی در کارکنان می شود. این نظام پاداش دهی، نه تنها رفتارهای کارآفرینانه را تشویق می کند، بلکه پیام روشنی به کل سازمان منتقل می سازد که نوآوری بخشی از مسیر حرفه ای کارکنان محسوب می شود.

در نهایت، آموزش و یادگیری سازمانی به عنوان عامل تقویت کننده ظرفیت های کارآفرینانه مطرح شد. توسعه مهارت های تخصصی و نرم، برگزاری کارگاه های خلاقیت، ترویج یادگیری سازمانی و اشتراک تجربه ها، موجب افزایش توانمندی کارکنان در شناسایی فرصت ها و حل مسائل به شیوه های نوآورانه می شود. یافته ها نشان می دهد سازمان هایی که یادگیری را به صورت مستمر نهادینه کرده اند، آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییر و اجرای ایده های جدید دارند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل سازمانی به‌عنوان بستر تحقق رفتار کارآفرینانه عمل می‌کنند و نقش آن‌ها در تبدیل ظرفیت‌های فردی به کنش‌های عملی انکارناپذیر است. فرهنگ باز، حمایت مدیریتی واقعی، ساختار منعطف، نظام پاداش‌دهی مؤثر و یادگیری سازمانی، به‌صورت هم‌افزا محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن نوآوری نه یک استثناء، بلکه بخشی از عملکرد روزمره سازمان تلقی می‌شود. این یافته تأکید می‌کند که کارآفرینی سازمانی در مترو نیازمند رویکردی سیستمی و یکپارچه در مدیریت عوامل سازمانی است.

ساختار مدیریتی و نظام تصمیم‌گیری : یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ساختار مدیریتی و شیوه تصمیم‌گیری در سازمان مترو، تأثیر مستقیم و تعیین‌کننده‌ای بر توانایی کارکنان برای بروز رفتارهای کارآفرینانه دارد. ساختارهایی که بر تمرکززدایی و تفویض اختیار تأکید دارند، امکان مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌سازی و اجرای ایده‌ها را فراهم می‌کنند و حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در آنان افزایش می‌دهند. این مشارکت فعال، خود به‌عنوان محرکی برای خلاقیت و نوآوری عمل می‌کند.

از سوی دیگر، انعطاف در فرآیند تصمیم‌گیری، شامل سرعت در اتخاذ تصمیم‌ها، امکان اجرای آزمایشی ایده‌ها و اصلاح آن‌ها بر اساس بازخوردهای عملیاتی، نقش مهمی در کاهش ریسک ادراک‌شده نوآوری دارد. نتایج نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان اطمینان دارند ایده‌های آن‌ها می‌تواند در مقیاس محدود و بدون پیامدهای سنگین اجرایی آزمایش شود، تمایل بیشتری به ارائه پیشنهادها و نوآورانه از خود نشان می‌دهند.

همچنین سیاست‌های حمایتی مدیریتی از جمله تحمل ریسک منطقی، پذیرش شکست‌های آموزنده و پشتیبانی از پروژه‌های نوآورانه، به‌عنوان عامل کلیدی در تداوم رفتار کارآفرینانه شناسایی شد. چنین سیاست‌هایی باعث می‌شود شکست به‌عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی شود نه تهدیدی برای موقعیت شغلی کارکنان. این رویکرد مدیریتی، تاب‌آوری سازمان را افزایش داده و زمینه را برای نوآوری‌های مستمر فراهم می‌سازد.

در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که ساختار مدیریتی انعطاف‌پذیر و نظام تصمیم‌گیری مشارکتی، نقش حیاتی در تضمین استمرار و موفقیت رفتارهای کارآفرینانه در سازمان مترو ایفا می‌کنند. این ساختارها با کاهش ترس از ریسک، افزایش سرعت عمل و تقویت انگیزش کارکنان، امکان تبدیل ایده‌ها به اقدامات عملی و اثربخش را فراهم می‌سازند و به‌عنوان پیشران اصلی کارآفرینی سازمانی عمل می‌کنند.

یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای در سازمان مترو نقش «زیرساخت نرم و سخت» را ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که این عوامل، امکان بروز

رفتارهای نوآورانه، فرصت‌جویانه، یادگیرانه و ریسک‌پذیر کارکنان را فراهم ساخته و مسیر تبدیل ایده‌ها به کنش‌های عملی را هموار می‌سازند. در این چارچوب، سه محور اصلی فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های محیط کاری و سیاست‌ها و مقررات داخلی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان بنیادی‌ترین بستر شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه،

تحلیل داده‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل زمینه‌ای در شکل‌گیری و تقویت رفتارهای کارآفرینانه در سازمان مترو است. مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر تأکید کردند که رفتار کارآفرینانه پیش از آنکه نتیجه مهارت‌های فردی یا دستورالعمل‌های رسمی باشد، بازتابی از ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های حاکم بر سازمان است. در سازمانی که نوآوری ارزش تلقی می‌شود و ایده‌های جدید با نگاه حمایتی مواجه می‌گردند، کارکنان تمایل بیشتری به خلاقیت و ابتکار عمل از خود نشان می‌دهند.

ارزش‌ها و نگرش‌های حاکم بر سازمان: یافته‌ها نشان می‌دهد ارزش‌گذاری بر خلاقیت، تشویق تجربه‌گرایی، پذیرش یادگیری از خطا و تقویت مسئولیت‌پذیری فردی و تیمی، از ارکان اصلی فرهنگ حمایتی از کارآفرینی سازمانی هستند. چنین ارزش‌هایی موجب ایجاد امنیت روانی در کارکنان می‌شود؛ به‌گونه‌ای که افراد بدون ترس از پیامدهای منفی، ایده‌های خود را مطرح کرده و در فرآیندهای نوآورانه مشارکت می‌کنند. این امنیت روانی یکی از پیش‌شرط‌های اساسی رفتار کارآفرینانه محسوب می‌شود و فقدان آن، حتی در حضور مشوق‌های رسمی، مانع بروز نوآوری خواهد شد.

نگرش کلی سازمان به تغییر و تحول، نگرش سازمان نسبت به تغییر، نقش تعیین‌کننده‌ای در تسهیل یا تضعیف رفتارهای کارآفرینانه دارد. بسیاری از خبرگان اشاره کردند که سازمان‌های ریلی به‌طور سنتی ساختاری محافظه‌کار و مبتنی بر ثبات دارند؛ بنابراین، زمانی رفتارهای کارآفرینانه مجال بروز می‌یابد که مدیریت ارشد، تغییر و نوآوری را نه به‌عنوان تهدید، بلکه به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و بهبود خدمات بپذیرد. چنین نگرشی، مسیر حرکت سازمان از «حفظ وضعیت موجود» به «بهبود مستمر» را هموار می‌سازد.

بازخورد، یادگیری و انتقال تجربه، فرهنگ یادگیری سازمانی نقش مکمل و تقویت‌کننده کارآفرینی سازمانی را ایفا می‌کند. وجود سازوکارهای بازخورد سازنده، به‌اشتراک‌گذاری تجربیات موفق و ناموفق و مستندسازی درس‌آموخته‌ها، موجب می‌شود نتایج اقدامات نوآورانه به دانش پایدار سازمان تبدیل شود. در واقع، این بعد از فرهنگ

سازمانی تضمین می کند که نوآوری ها مقطعی و فردمحور نباشند، بلکه به سرمایه دانشی سازمان افزوده شوند و قابلیت تکرار و توسعه داشته باشند.

ویژگی های محیط کاری به عنوان تقویت کننده رفتار کارآفرینانه: محیط کاری مناسب، دومین عامل زمینه ای مهم در شکل گیری رفتارهای کارآفرینانه در سازمان مترو است. محیطی که تعامل، اعتماد، انعطاف پذیری و دسترسی به منابع در آن وجود داشته باشد، زمینه لازم برای بروز خلاقیت و فرصت جویی را فراهم می سازد. مصاحبه شوندگان تأکید کردند که حتی ایده های نوآورانه در محیط های محدودکننده و خشک، قابلیت اجرایی شدن نخواهند داشت. ساختار کاری و انعطاف پذیری وظایف، ساختار کاری منعطف، آزادی نسبی در انجام وظایف، امکان انتخاب روش کار و مدیریت زمان خلاقانه، بستر اجرایی رفتارهای کارآفرینانه را تقویت می کند. در چنین محیطی، کارکنان احساس می کنند مالک فرآیند کار خود هستند و این احساس مالکیت، انگیزه آن ها را برای بهبود و نوآوری افزایش می دهد. در مقابل، ساختارهای سخت و کنترل محور، خلاقیت را محدود کرده و رفتارهای کارآفرینانه را به حداقل می رسانند. فضای همکاری و تعامل سازمانی، تعاملات مثبت افقی و عمودی، فرهنگ گفت و گو و همکاری بین واحدها، نقش مهمی در انتقال ایده ها از سطح فردی به سطح سازمانی ایفا می کند. از دید خبرگان، نوآوری در صنعت حمل و نقل ریلی ماهیتی بین بخشی دارد و بدون همکاری مؤثر میان واحدهای فنی، عملیاتی و خدماتی، امکان تحقق کارآفرینی سازمانی وجود ندارد. بنابراین، فضای همکاری نه تنها یک عامل حمایتی، بلکه شرط لازم برای نوآوری در این صنعت محسوب می شود.

منابع و زیرساخت های حمایتی: دسترسی به اطلاعات، تجهیزات، فناوری های پایه ای و فضای کاری مناسب، نقش مهمی در تبدیل ایده ها به اقدامات عملی دارد. حتی در صورت وجود انگیزه و خلاقیت بالا، فقدان زیرساخت ها می تواند فرآیند نوآوری را متوقف کند. بنابراین، منابع و زیرساخت ها به عنوان بخشی از عوامل زمینه ای، نقش پشتیبان حیاتی در تحقق کارآفرینی سازمانی ایفا می کنند.

سیاست ها و مقررات داخلی به عنوان هدایت کننده یا محدودکننده کارآفرینی سازمانی: سیاست ها و مقررات داخلی سازمان مترو می توانند نقش دوگانه ای در قبال رفتارهای کارآفرینانه ایفا کنند؛ به گونه ای که در صورت انعطاف پذیری، تسهیل کننده نوآوری باشند و در صورت سخت گیری، به مانعی جدی برای آن تبدیل شوند. این موضوع در صنعت حمل و نقل ریلی، به دلیل حساسیت های ایمنی و الزامات قانونی، اهمیت دوچندان دارد.

سازگاری مقررات با نوآوری، زمانی که سازمان امکان اجرای پروژه‌های آزمایشی، نمونه‌های اولیه و اقدامات مبتنی بر آزمون و خطا را فراهم می‌کند، کارکنان با اطمینان بیشتری به سمت کارآفرینی حرکت می‌کنند. وجود سیاست‌های تشویقی و مسیرهای رسمی برای آزمایش ایده‌ها، ریسک ادراک شده نوآوری را کاهش داده و انگیزه مشارکت را افزایش می‌دهد. محدودیت‌های عمومی و موانع اداری، در مقابل، مقررات خشک، فرآیندهای اداری طولانی و نبود سازوکار شفاف برای تصویب و اجرای ایده‌ها، از مهم‌ترین موانع زمینه‌ای تحقق کارآفرینی سازمانی شناسایی شدند. مصاحبه‌شوندگان تأکید کردند که این موانع، انرژی خلاق کارکنان را مستهلک کرده و مانع جریان آزاد نوآوری می‌شود. در چنین شرایطی، حتی ایده‌های ارزشمند نیز در مراحل اولیه متوقف می‌مانند.

در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری، تقویت و پایداری کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در سازمان مترو دارند. فرهنگ سازمانی حمایتی، محیط کاری منعطف و سیاست‌ها و مقررات سازگار با نوآوری، به صورت هم‌افزا بستری را فراهم می‌کنند که در آن عوامل علی‌قادر به فعال‌سازی پدیده محوری خواهند بود. این یافته‌ها تأکید می‌کند که کارآفرینی سازمانی در صنعت حمل‌ونقل ریلی، بیش از آنکه به افراد متکی باشد، نیازمند طراحی آگاهانه بسترهای زمینه‌ای در سطح سازمان است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر نقشی تعیین‌کننده در جهت‌دهی و شدت اثرگذاری عوامل علی‌بر راهبردهای کارآفرینانه در سازمان مترو ایفا می‌کنند. این عوامل نه تنها منشأ اولیه شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه هستند بلکه بستر اصلی آن را می‌سازند، و همچون «سوپاپ‌های تقویتی یا بازدارنده»، مسیر تحقق کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه را تنظیم می‌کنند. به بیان دیگر، عوامل مداخله‌گر مشخص می‌سازند که ظرفیت‌های فردی و سازمانی تا چه اندازه می‌توانند به کنش‌های عملی و راهبردهای اجرایی تبدیل شوند.

کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌ای قرار دارد که در دو دسته کلی قابل تفکیک‌اند: نخست، موانع محیطی و ساختاری که اجرای راهبردهای کارآفرینانه را محدود یا تضعیف می‌کنند؛ و دوم، عوامل تسهیل‌گر داخلی و فناورانه که می‌توانند اثرگذاری عوامل علی‌بر تقویت کرده و مسیر تحقق پدیده محوری را هموار سازند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که

برهم کنش این دو دسته عامل، نقشی تعیین کننده در موفقیت یا ناکامی راهبردهای کارآفرینانه در سازمان مترو ایفا می کند.

موانع محیطی و ساختاری و تضعیف راهبردهای کارآفرینانه: یافته‌ها نشان می دهد که محیط نهادی و ساختار اداری حاکم بر سازمان مترو، به عنوان یک سازمان دولتی - عمومی، مجموعه‌ای از محدودیت‌ها را بر رفتارهای کارآفرینانه تحمیل می کند. این محدودیت‌ها غالباً ماهیتی برون سازمانی یا کلان ساختاری دارند و مستقل از انگیزه و توانمندی فردی کارکنان عمل می کنند. به همین دلیل، حتی در شرایطی که عوامل علی مانند خلاقیت، انگیزش یا نگرش مثبت به نوآوری در سطح فردی و سازمانی وجود دارد، این موانع می توانند مسیر تبدیل ایده به اقدام را مسدود سازند.

مقررات و سیاست‌های دولتی یکی از برجسته ترین عوامل مداخله‌ای منفی شناسایی شده در این پژوهش است. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که آیین نامه‌های سخت گیرانه، فرآیندهای طولانی اخذ مجوز و الزام به رعایت رویه‌های اداری پیچیده، سرعت تصمیم گیری و اجرای ایده‌های نوآورانه را به شدت کاهش می دهد. این وضعیت موجب افزایش ریسک ادراک شده نوآوری شده و تمایل کارکنان به پیگیری ایده‌های جدید را تضعیف می کند. از منظر تحلیلی، چنین مقرراتی نقش یک «فیلتر بازدارنده» را ایفا می کنند که تنها بخش محدودی از ایده‌ها امکان عبور از آن را می یابند.

محدودیت‌های مالی و بودجه‌ای نیز به عنوان یک عامل مداخله‌ای کلیدی، پیوند میان راهبردهای نوآورانه و اجرای عملی آن‌ها را تضعیف می کند. وابستگی مترو به منابع دولتی و اولویت یافتن هزینه‌های جاری بر سرمایه گذاری‌های نوآورانه، باعث می شود بسیاری از ایده‌های کارآفرینانه در مرحله طراحی باقی بمانند. این یافته نشان می دهد که کمبود منابع مالی نه تنها مانعی عملیاتی، بلکه عاملی روان شناختی است که انگیزش کارکنان برای ورود به فعالیت‌های پرریسک نوآورانه را کاهش می دهد. علاوه بر این، ساختار سازمانی دولتی و تمرکز تصمیم گیری به عنوان یک مانع ساختاری، انعطاف پذیری راهبردهای کارآفرینانه را محدود می کند. سلسله مراتب طولانی و تمرکز اختیار در سطوح بالای مدیریتی موجب می شود فرآیند تصمیم سازی زمان بر شده و فرصت‌های نوآورانه به موقع شناسایی یا بهره برداری نشوند. این یافته با ماهیت پویای کارآفرینی سازمانی در تعارض است و نشان می دهد که عدم تطابق ساختار سازمانی با منطق نوآوری، اثر عوامل علی را کاهش می دهد.

عوامل تسهیل گر داخلی: در کنار موانع ساختاری، داده‌ها نشان دهنده وجود مجموعه‌ای از عوامل تسهیل گر داخلی هستند که می توانند نقش تعدیل کننده مثبت ایفا کرده و اثر محدود کننده محیط بیرونی را تا حدی خنثی کنند. این عوامل در واقع

ظرفیت‌های درون‌سازمانی‌اند که اگر به‌درستی مدیریت شوند، امکان اجرای راهبردهای کارآفرینانه را افزایش می‌دهند.

حمایت مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تسهیل‌گر شناخته می‌شود. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که حمایت فعال مدیران ارشد، از طریق تفویض اختیار، ایجاد فضای امن برای آزمون و خطا و قدردانی از ایده‌های نو، می‌تواند فاصله میان انگیزش فردی و اقدام عملی را کاهش دهد. در این شرایط، مدیریت نقش میانجی اجرایی را ایفا می‌کند که انرژی خلاق کارکنان را به نتایج ملموس سازمانی تبدیل می‌سازد. آموزش و توسعه منابع انسانی نیز به‌عنوان عاملی مداخله‌ای، ظرفیت مقابله با موانع ساختاری را افزایش می‌دهد. آموزش مهارت‌های حل مسئله، تفکر خلاق و آشنایی با فناوری‌های نو، نه تنها توانمندی کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه اعتماد به‌نفس آن‌ها را برای مواجهه با پیچیدگی‌های سازمانی افزایش می‌دهد. از منظر تفسیری، آموزش می‌تواند نقش «توانمندساز نرم» را ایفا کند که اثر محدودیت‌های سخت ساختاری را کاهش می‌دهد.

همچنین، تخصیص منابع مالی هدفمند برای نوآوری به‌عنوان یک ابزار مداخله‌ای مؤثر، امکان عبور از بن‌بست‌های بودجه‌ای را فراهم می‌سازد. ایجاد صندوق‌های داخلی نوآوری، حمایت مالی از پروژه‌های آزمایشی و طراحی مشوق‌های مالی مشخص، به کارکنان این پیام را منتقل می‌کند که سازمان نوآوری را یک اولویت راهبردی نه یک فعالیت جانبی می‌داند.

فناوری و زیرساخت‌های نوآورانه: فناوری و زیرساخت‌های فنی در سازمان مترو نقشی دوگانه دارند. از یک سو، فناوری‌های نوین و سیستم‌های هوشمند می‌توانند به‌عنوان تسهیل‌گر قدرتمند، فرآیند طراحی، آزمایش و اجرای ایده‌های نوآورانه را تسریع کنند. دسترسی به داده‌های دقیق، ابزارهای دیجیتال و سامانه‌های هوشمند، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را افزایش داده و ریسک نوآوری را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، فرسودگی تجهیزات و ناسازگاری سامانه‌های موجود با نیازهای جدید، فناوری را به یک عامل محدودکننده تبدیل می‌کند. در چنین شرایطی، بسیاری از ایده‌های کارآفرینانه به دلیل عدم امکان پیاده‌سازی فنی کنار گذاشته می‌شوند. این یافته نشان می‌دهد که فناوری به‌خودی‌خود تعیین‌کننده نیست، بلکه نحوه هم‌راستاسازی آن با راهبردهای نوآورانه است که نقش آن را به‌عنوان تسهیل‌گر یا مانع مشخص می‌کند.

در مجموع، تحلیل مرحله عوامل مداخله‌ای نشان می‌دهد که تحقق کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری، به‌شدت وابسته به مدیریت هم‌زمان موانع و تسهیل‌گران است. این عوامل تعیین می‌کنند که راهبردهای

کارآفرینانه تا چه اندازه از سطح برنامه‌ریزی فراتر رفته و به کنش‌های عملی و نتایج پایدار منجر شوند. بر این اساس، بدون کاهش اثر موانع ساختاری و تقویت عوامل تسهیل‌گر داخلی، حتی وجود عوامل علی قوی و بسترهای زمینه‌ای مناسب نیز تضمین‌کننده موفقیت پدیده محوری نخواهد بود. این نتیجه بر ضرورت اتخاذ رویکردی سیستمی و چندسطحی در مدیریت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بزرگ و دولتی مانند مترو تأکید دارد.

پیامدها به‌عنوان آخرین مؤلفه مدل، بیانگر نتایج نهایی و برون‌دادهای عینی برآمده از اجرای راهبردهای کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری هستند. این پیامدها نشان‌دهنده آثار عملیاتی و سازمانی راهبردهای اتخاذشده‌اند، و بازتابی از چرخه پویای کنش و واکنش میان کارکنان، مدیران و ساختارهای رسمی سازمان مترو در مواجهه با پدیده محوری تحقیق محسوب می‌شوند. داده‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای شناسایی شده فراتر از نتایج کوتاه‌مدت و مورد انتظار کارآفرینی سازمانی بوده و بیانگر نوعی تحول تدریجی اما عمیق در منطق عملکرد، فرهنگ و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان هستند. این تحول از طریق شناسایی و پرورش استعدادها درون‌سازمانی، حمایت هدفمند از ایده‌ها و توانمندسازی منابع انسانی محقق شده و سازمان را به سطح بالاتری از بهره‌وری، نوآوری و آمادگی راهبردی میرساند.

پایداری و بهره‌وری سازمانی: نخستین برون‌داد عملیاتی کارآفرینی سازمانی، یکی از بنیادی‌ترین پیامدهای اجرای راهبردهای کارآفرینانه، ارتقای عملکرد عملیاتی و مالی سازمان مترو است. این ارتقا عمدتاً از طریق کاهش هزینه‌های غیرضروری، بهینه‌سازی بهره‌برداری از تجهیزات، تسریع فرایندهای عملیاتی و استفاده کارآمدتر از سرمایه انسانی و فنی حاصل می‌شود. رفتارهای کارآفرینانه کارکنان، از جمله ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل تکرار شونده، اصلاح رویه‌های پرهزینه و زمان‌بر و پیشنهاد نوآوری در حوزه تعمیر و نگهداری ناوگان، منجر به کاهش اتلاف منابع و افزایش بهره‌وری شده است. این امر به سازمان امکان می‌دهد تا در شرایط محدودیت‌های مالی و هزینه‌های سنگین زیرساختی، به سطحی پایدار از عملکرد دست یابد. افزایش بهره‌وری فرایندهای کاری، استانداردسازی نوآورانه فرایندها، حذف گلوگاه‌های غیرضروری و بهره‌گیری از ابزارهای نوین مدیریتی، موجب کاهش زمان توقف عملیات، تسریع خدمت‌رسانی و بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مسافران می‌شود. در این معنا، ایده‌های کارکنان از سطح ذهنی فراتر رفته و به ارزش عملیاتی قابل‌سنجش برای سازمان تبدیل می‌شوند.

توسعه سرمایه انسانی و مهارتی: کارکنان به‌عنوان موتور تحول سازمانی محسوب می‌شوند، راهبردهایی نظیر آموزش مستمر، تفویض اختیار، مربی‌گری و ایجاد امنیت روانی،

نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت سرمایه انسانی کارآفرینانه دارند. این راهبردها نه تنها مهارت‌های فنی کارکنان را ارتقا داده‌اند، بلکه نگرش آنان نسبت به نوآوری و مسئولیت‌پذیری سازمانی را نیز متحول می‌سازد. رشد مهارت‌های فردی و سازمانی، مشارکت فعال کارکنان در حل مسئله، کار تیمی و اجرای پروژه‌های نوآورانه، زمینه‌ساز توسعه مهارت‌های فنی، مدیریتی و رفتاری شده و ظرفیت یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد. افزایش انگیزش و خودکارآمدی نوآورانه، تجربه ارائه ایده، مشارکت در تصمیم‌گیری و مشاهده نتایج عملی نوآوری‌ها، موجب تقویت انگیزش درونی، احساس ارزشمندی و اعتماد به نفس حرفه‌ای کارکنان می‌شود. به عبارتی کارآفرینی سازمانی صرفاً یک سازوکار تولید ایده نیست، بلکه فرآیندی عمیق در توانمندسازی انسان در بستر سازمان محسوب می‌شود.

بهبود کیفیت خدمات و رضایت مسافران: از آنجا که مأموریت اصلی مترو ارائه خدمات ایمن، سریع و قابل اعتماد به شهروندان است، یافته‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی می‌تواند پیوند مستقیمی میان نوآوری کارکنان و کیفیت تجربه مسافران برقرار کند. پیامدهای این حوزه شامل کاهش تأخیر قطارها، افزایش دقت برنامه‌ریزی، توسعه خدمات نوآورانه برای مسافران، پاسخ‌گویی مؤثرتر به مشکلات و استفاده از داده‌ها برای تحلیل رفتار مشتریان و طراحی خدمات جدید است. این نتایج نشان می‌دهد که نوآوری در سطح خرد سازمان، به بهبود ارزش اجتماعی و اعتماد عمومی نسبت به مترو منجر می‌شود.

نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینانه: یکی از عمیق‌ترین پیامدهای اجرای راهبردهای کارآفرینانه، تحول فرهنگی سازمان است. کارآفرینی زمانی پایدار می‌شود که از سطح اقدامات مقطعی عبور کرده و به بخشی از هویت سازمانی تبدیل گردد. این تحول فرهنگی از طریق پذیرش خطای منطقی، تشویق به آزمون و خطا، حمایت از ریسک‌پذیری معقول، طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر نوآوری، معرفی الگوهای موفق و تقویت یادگیری مستمر شکل گرفته است. بدین ترتیب، سازمان از نوآوری واکنشی و مقطعی به سمت نوآوری نهادمند و پایدار حرکت می‌کند.

افزایش تاب‌آوری و چابکی سازمانی: ماهیت صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری، سازمان مترو را با طیف گسترده‌ای از عدم قطعیت‌ها مواجه می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی موجب ارتقای توان انطباق سازمان با این شرایط متغیر می‌شود. تصمیم‌گیری سریع‌تر در شرایط بحرانی، انعطاف‌پذیری رویه‌ها، یادگیری از شکست و بازطراحی مستمر فرایندها، همگی بیانگر شکل‌گیری سازمانی چابک، تاب‌آور و آینده‌نگر هستند که قادر است تهدیدها را به فرصت‌های بهبود تبدیل کنند.

توسعه برند و هویت سازمانی: پیامدهای کارآفرینی سازمانی صرفاً به درون سازمان محدود نیست و به بهبود جایگاه بیرونی و تصویر اجتماعی مترو نیز منجر میشود. افزایش اعتبار سازمان به عنوان نهادی نوآور، تقویت اعتماد عمومی و مدیران شهری، ارتقای جایگاه صنعتی و بهبود تصویر رسانه‌ای، از جمله نتایج کلیدی این تحول هستند. پیامدهای شناسایی شده نشان می‌دهد که سازمان مترو میتواند از یک ساختار نسبتاً سنتی و بروکراتیک به سازمانی مشارکت‌جو، یادگیرنده، نوآور و چابک حرکت کند. این پیامدها بیانگر آن است که راهبردهای اتخاذ شده پدیده محوری، یعنی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه، را به نتایجی ملموس، پایدار و قابل‌سنجش در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تبدیل می‌کند.

انتخاب «کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه» به عنوان مقوله هسته بر مبنای معیارهای اصلی نظریه پردازی داده‌بنیاد انجام شد. این مقوله پیوندی قوی، فراگیر و معنادار با تمامی مقوله‌های دیگر برقرار می‌کرد؛ به گونه‌ای که شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها همگی در چارچوب تبیین یا تحقق این پدیده قابل فهم بودند. افزون بر این، مقوله هسته از توان تبیینی بالایی برای توضیح رفتارهای واقعی سازمان برخوردار بود. داده‌ها نشان دادند که نوآوری، ریسک‌پذیری منطقی، فرصت‌جویی، یادگیری مستمر و مشارکت فعال کارکنان، محور اصلی کنش‌های سازمانی در مترو را تشکیل می‌دهند؛ به طوری که بدون درک این رفتارها، فرایند تحول و پویایی سازمانی قابل تبیین نیست.

از سوی دیگر، مقوله هسته از سطح مناسبی از انتزاع نظری برخوردار بود؛ به اندازه‌ای کلی که بتواند طیفی از فرایندهای سازمانی را دربر گیرد و در عین حال، پیوند خود را با داده‌های تجربی و روایت‌های مصاحبه‌شوندگان حفظ کند. تأکید مکرر خبرگان و مدیران بر نقش محوری رفتارهای کارکنان و توانمندسازی مدیریتی به عنوان موتور اصلی تغییر، جایگاه این مقوله را در مرکز نظریه تثبیت کرد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط میان مقوله‌ها به صورت نظام‌مند روشن و تبیین شد و در قالب یک ساختار پارادایمی منسجم سازمان‌دهی گردید. در مجموع، این فرایند به شکل‌گیری نظریه‌ای یکپارچه انجامید که در آن «کارآفرینی سازمانی مبتنی بر رفتار کارآفرینانه» به عنوان محور مرکزی، تمامی مقوله‌ها را در یک الگوی پارادایمی واحد به هم پیوند می‌دهد. این نظریه تبیین می‌کند که چگونه رفتارهای فردی کارکنان، در تعامل با ساختارها و راهبردهای سازمانی، به پیامدهای پایدار، نوآورانه و تحول‌آفرین در صنعت حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری منجر می‌شود.

پیشنهادات

برای تقویت بنیان‌های کارآفرینی سازمانی، ضروری است که مدیران مترو ساختاری رسمی و پایدار برای شناسایی، هدایت و توسعه ایده‌های نوآورانه ایجاد کنند. پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان بازطراحی شود به گونه‌ای که رفتارهای کارآفرینانه مانند ریسک‌پذیری منطقی، ارائه پیشنهاد، حل مسئله و مشارکت در پروژه‌های بهبود، به عنوان معیارهای اصلی عملکرد مورد توجه قرار گیرند.

برای شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه، مدیران لازم است جریان ارتباطی دوسویه و شفاف میان سطوح مختلف سازمان برقرار کنند. کارکنان عملیاتی خطوط و ایستگاه‌ها، بیشترین مواجهه را با مشکلات روزمره دارند و بهترین منبع برای ایده‌پردازی هستند. ایجاد سیستم‌های ثبت پیشنهادات، جلسات منظم تعامل با کارکنان و بازخورددهی شفاف به پیشنهادها می‌تواند بنیان کارآفرینی سازمانی را قوی‌تر سازد.

برای فراهم شدن بستر مناسب نوآوری، لازم است فرهنگ سازمانی مترو به گونه‌ای شکل گیرد که خطاهای ناشی از آزمون و تجربه، بخشی طبیعی از فرآیند یادگیری تلقی شود. برگزاری نشست‌هایی برای انتقال تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های شکست می‌تواند ترس از ارائه ایده را کاهش دهد و فرهنگ حمایتی از نوآوری را تقویت کند.

بهبود ارتباط و همکاری میان واحدهای مختلف مانند بهره‌برداری، فنی، مالی و ایمنی از دیگر پیشنهادات این پژوهش است؛ زیرا بسیاری از ایده‌های نوآورانه نیازمند همکاری میان‌بخشی هستند. تشکیل تیم‌های پروژه‌ای مشترک می‌تواند به این امر کمک کند/ یکی از راه‌های کنترل عوامل مداخله‌گر، ساده‌سازی فرآیندهای اداری و کوتاه کردن مسیر تصویب و اجرای ایده‌هاست؛ چراکه پیچیدگی‌های اداری در سازمان‌های بزرگ می‌تواند مانع جدی نوآوری باشد.

طراحی فرآیندهای سریع برای اجرای پایلوت ایده‌های نوآورانه می‌تواند اثر منفی موانع ساختاری را کاهش داده و انگیزه کارکنان برای مشارکت در نوآوری را افزایش دهد. برای رفع محدودیت‌های دانشی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی هدفمند در حوزه نوآوری، تفکر طراحی و کارآفرینی سازمانی برای کارکنان تدوین و اجرا شود.

برگزاری کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های کوتاه‌مدت مهارتی و بازدیدهای مطالعاتی از نمونه‌های موفق حمل‌ونقل ریلی می‌تواند به ارتقای توانمندی کارکنان کمک کند.

برای مدیریت تأثیر شرایط بیرونی، مانند تغییرات اقتصادی، محدودیت منابع، شرایط سیاسی و فناوری، ضروری است که مدیران مترو برنامه‌های انعطاف‌پذیر و سناریو محور

تدوین کنند. تا کارآفرینی سازمانی حتی در شرایط محدودیت منابع یا بحران نیز تداوم یابد.

اجرای پروژه‌های نوآوری کوچک و کم‌هزینه در سطح ایستگاه‌ها و خطوط می‌تواند راهبردی مؤثر برای آزمون ایده‌ها و مشاهده سریع نتایج باشد.

ایجاد یک «موسسه نوآوری» به‌عنوان فضای آزمایش ایده‌ها و توسعه نمونه‌های اولیه پیشنهاد می‌شود. این فضا می‌تواند امکان همکاری کارکنان با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان را فراهم کند.

استقرار سامانه مدیریت ایده‌ها می‌تواند فرآیند نوآوری را منسجم نماید؛ به گونه‌ای که ثبت، ارزیابی، پیگیری و بازخورد دادن به ایده‌ها به‌صورت شفاف انجام شود.

برای ارزیابی اثربخشی مدل کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود نظام مشخصی برای سنجش عملکرد نوآوری طراحی شود.

در طراحی سیستم ارزیابی باید شاخص‌هایی نظیر میزان صرفه‌جویی حاصل از نوآوری‌ها، افزایش کیفیت خدمات، کاهش زمان خرابی تجهیزات، رشد رضایت کارکنان و تعداد پروژه‌های موفق اجرا شده اندازه‌گیری شود.

معرفی پروژه‌های نوآورانه از طریق رسانه‌ها، جشنواره‌ها و همکاری با شرکت‌های فناور می‌تواند به ارتقای تصویر سازمانی مترو و اعتماد عمومی منجر شود.

منابع:

- حسینی گوهری، مریم، ۱۴۰۱، بررسی نوآوری سازمانی بر یادگیری سازمانی؛ نقش میانجی کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان)، سومین کنفرانس ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری، تهران، ۱۵۶۶۱۸۸، <https://civilica.com/doc/1566188>
- حسینی، جعفر و بزرگی، فرشاد، ۱۳۹۵، تبیین و تاثیر مولفه های کارآفرینی بر ایجاد و توسعه فرصت های کارآفرینی سازمانی، سومین کنفرانس بین المللی اقتصاد سبز، بابلسر، <https://civilica.com/doc/490822>
- عباسی، حمیدرضا، حسینی نیا، غلامحسین و داوری، علی. (۱۴۰۲). شناسایی و واکاوی مکانیزم های توسعه رفتار کارآفرینانه در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۶(۱)، ۱۵-۳۰.
- مافی، بهاره، محمدی الیاسی، قنبر، رضایی زاده، مرتضی. (۱۳۹۹) تاثیر روش های مربیگری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتابدهی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی ۸۱-، ۱۳(۱).
- Kraus, S., Kauranen, I. and Reschke, C.H. (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configurational approach", *Management Research Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 58-74.
- Kuratko, D. F. (2017). *Corporate entrepreneurship & innovation: Today's leadership challenge*. The Wiley handbook of entrepreneurship, 293-311.
- Kuratko, D. F., J. S. Hornsby, and A. McKelvie. 2021. "Entrepreneurial Mindset in Corporate Entrepreneurship: Forms, Impediments, and Actions for Research." *Journal of Small Business Management* 61 (1): 1-23.
- Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 404-424.
- Ortkarpuz, M., & Alagoz, A. (2017). The conceptual review of interaction between corporate wisdom and corporate entrepreneurship. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 533-558.
- Urbano, D., Aparicio, S., & Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?. *Small business economics*, 53, 21-49.
- Kim, J. Y., & Park, M. J. (2021). Investigation of critical factors on corporate entrepreneurship: Rethinking the organization culture. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 1-25.
- Popowska, M. (2020). Corporate entrepreneurship: A literature review and future research perspectives. *International Journal of Contemporary Management*, 19(1), 61-87.