شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی
(مطالعه موردی: آموزش و پرورش خراسان رضوی)

دکتر سید مرتضی غیور باغبانی*

علی پورنگ**

علی توسلی***

چکیده

امروزه کارآفرینی سازمانی بستری برای ارتقای عملکرد سازمانها و توسعه مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی در راستای کسب بهره‌وری سازمانی به شمار می‌آید. اهمیت موضوع کارافرینی سازمانی در مدیریت سازمانها تا جایی پیش رفته است که علاوه بر مجموعه‌های صنعتی و تولیدی، مجموعه‌های غیرانتفاعی و خدمات-محور نیز توجهی ویژه به عوامل ایجادکننده توسعه کارآفرینی سازمانی دارند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و ارائه مدلی برای توسعه کارآفرینی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی انجام شده که از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی- پیمایشی با جهت‌گیری اکتشافی است. پس از انجام ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان کارآفرینی، اشباع نظری حاصل شد و با روش داده‌بنیاد، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در هشت مفهوم کلان، شناسایی شد. به منظور سنجش اهمیت عوامل، پرسشنامه‌ای با ۴۱ سؤال طراحی و براساس جدول مورگان میان ۱۸۰ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی در هشت معاونت توزیع شد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی با تأیید خبرگان و نیز روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأیید شد. داده‌ها بر اساس آزمونهای فریدمن و تحلیل عاملی و با نرم‌افزار لیزرل تحلیل شدند. در پایان، مدل توسعه کارآفرینی سازمانی، مبتنی بر نظر خبرگان، در قالب مدل سه شاخگی مشتمل بر سه بعد ساختار (ساختار کارآفرینانه، استراتژی سازمان، سیستم تحقیق و توسعه و سیستم ارزیابی عملکرد)، رفتار (مدیریت کارآفرینی یکپارچه و شرایط کارکنان) و زمینه (محیط کارآفرینانه و حمایت اسناد بالادستی) ارائه شد.

کلید واژگان: توسعه کارآفرینی سازمانی، ساختار کارآفرینانه، مدیریت کارآفرینی یکپارچه، محیط کارآفرینانه، آموزش و پرورش

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۳۰ تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۲۰

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) ghayoor@imamreza.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی استراتژیک، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) (نویسنده مسئول) alipourang@gmail.com

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد alitavasoli92@yahoo.com

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

مقدمه

با شدت یافتن تغییرات فناوری، تحول فضای کسب‌وکار و از میان رفتن موانع سنتی ورود به بازار، شدت رقابت افزایش یافته است (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵). اگر سازمانها بتوانند منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی تجهیز کنند، سازمان به سوی ایجاد ارزش، رشد و توسعه حرکت خواهد کرد (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵). لذا سازمانهایی موفق خواهند بود که مسیر تحولات را پیش‌بینی و با استفاده از راهبرد نوآوری برای ساختن آینده‌ای بهتر اقدام کنند (ملک‌اخلاق و همکاران، ۱۳۹۲). مسائل کنونی با تدابیر و استراتژیهای گذشته حل‌شدنی نیست و سازمانها برای تضمین حیات نیازمند راه‌حلهای جدیدی هستند که به نوآوری، خلق محصولات و خدمات جدید بینجامد تا بتوانند پاسخگوی موقعیتهای مختلف باشند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین، بیشتر فارغ‌التحصیلان، مهارتهای لازم را برای راه‌اندازی کسب‌وکار ندارند. آماده‌سازی در این زمینه نباید بعد از فارغ‌التحصیلی صورت گیرد، بلکه باید ضمن تحصیل انجام شود. از این رو آموزش کارآفرینی با هدف توسعه و گسترش خلاقیت در کسب‌وکار ضروری بوده و یکی از ابزارهای بسیار مهم توسعه کارآفرینی، آموزش در مدارس است (یوسفی و یوسفی،۱۳۹۰)

لوتان[1] و همکاران (۲۰۰۰) معتقدند که محیط نامناسب آموزشی سبب از بین رفتن کارآفرینی می‌شود و کارآفرینی مانند هر رشته دیگر آموخته می‌شود (پارسامهر و اصغری ینگجه، ۱۳۹۵). بسیاری از کشورها برنامه درسی را به سوی کارآفرینی پیش می‌برند و بر فعالیتهای کارآفرینانه اثر می‌گذارند (راپوسو و دوپاسو[2]، ۲۰۱۱). آموزش و پرورش زمانی موفق خواهد بود که با روشهای نوآورانه و کارآفرینانه بسترهای توسعه کارآفرینی را فراهم کند؛ پس باید در آن بیش از هر سازمان دیگری به مقوله کارآفرینی سازمانی پرداخته شود (ثریایی و همکاران، ۱۳۹۲). نقش آموزش و پرورش به منزلهٔ کارگزار تعلیم و تربیت در پایه‌گذاری توسعه انسانی و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بر کسی پوشیده نیست و بخش عمده توسعه در نظام آموزش و پرورش شکل می‌گیرد (یوسفی و یوسفی،۱۳۹۰). با وجود اهمیت کارآفرینی سازمانی و حرکت فزاینده سازمانها به سمت آن، توسعه کارآفرینی سازمانی فرایندی پیچیده با ابعادی مختلف است (رضایی و حسینی، ۱۳۹۲). بنابراین قبل از هر اقدام در زمینهٔ ارتقای کارآفرینی سازمانی، باید عوامل مرتبط و اثرگذار را شناسایی کرد. به همین منظور، پژوهش حاضر تلاش دارد تا عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی را در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی بررسی کند.

1. Luthan
2. Raposo & Do Paço

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

کارآفرینی سازمانی

اندیشمندان مدیریت، موفقیت سازمانها را وابسته به خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی می‌دانند و معتقدند که باید فعالیتهای کارآفرینانه ترویج داده شود تا روحیه کارآفرینی و محیط کارآفرینانه در سازمان ایجاد گردد که خود مستلزم تبیین مفهوم کارآفرینی است (پورحسن هریس و شیخعلی‌زاده هریس، ۱۳۹۴). کارآفرینی، فرایند ایجاد پدیده‌ای نوین و ارزشمند همراه با خطرهای مالی، اجتماعی و روانی به منظور رضایت و استقلال فردی و سازمانی است (عربیون و همکاران، ۱۳۸۹). کارآفرینی سازمانی، فرایندی است که به کسب‌وکار جدید، گرایشها و فعالیتهای نوآورانه، توسعه محصولات، خدمات، فناوری و راهبردهای نوین بینجامد (آنتونچیچ و هیسریچ[1]، ۲۰۰۱). در این فرایند، سازمان فرصتهای رشد و توسعه را تشخیص می‌دهد و با نوآوری، ارزشهای جدید را برای ذینفعان ایجاد می‌کند (کمالیان و همکاران، ۱۳۸۹). کارآفرینی سازمانی به مفهوم خلق محصولات، فرایندها و نظامهای سازمانی نوین است (احمدپور، ۱۳۹۱). در کارآفرینی سازمانی، سازمان رویکرد کارآفرینی را پی می‌گیرد و سازوکارهای تشویق و ترغیب کارآفرینی را در سازمان فراهم می‌آورد (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۲). در این زمینه، کارآفرینان در قالب تیمهای سازمانی، برای نوآوری مخاطره‌آمیز و پیشگامانه اقدام می‌کنند (رضایی و حسینی، ۱۳۹۲). در نتیجه ویژگیهای کارآفرینی سازمانی عبارت اند از: کسب وکار جدید، نوآوری محصول و فرایند، ریسک‌پذیری، پیشگامی و مزیتهای رقابتی (آنتونچیچ و هیسریچ، ۲۰۰۴).

پیشینه پژوهش

حسینی و کشاورز (۱۳۹۷) عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را در سه دسته ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری شناسایی و اهمیت هر یک را مورد ارزیابی قرار داده اند که به ترتیب تأثیر عوامل ساختاری (ساختار سازمان کارآفرین، تصمیم‌گیری، سیستم پاداش)، زمینه‌ای (زیرساختها، ارتباطات، دسترسی به منابع) و رفتاری (فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، خطرپذیری، ویژگیهای مدیران و کارکنان) تایید شده است. رهبری و همکاران (۱۳۹۷) ابعاد کارآفرینی سازمانی را با اولویت نوآوری محصول، نوآوری اداری، نوآوری فرایند و نوآوری بازاریابی شناسایی کردند. نادری‌بنی و همکاران (۱۳۹۶) مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی را مشتمل بر فرایندها و روشها، سیستم مدیریت اطلاعات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، راهبرد، ویژگی کارکنان و مدیران، محیط عام و محیط خاص ارائه کرده اند. زیویار، فراهانی و کشاورز (۱۳۹۶) در

1. Antoncic & Hisrich

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

پژوهشی، کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را با تاکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی تحلیل نموده و با توجه به مدل سه شاخگی، مؤلفه‌هایی را در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای معرفی کرده اند. مشهدی محمودی و رزقی شیرسوار (۱۳۹۴) با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بیان کرده اند که ابتدا عوامل ساختاری، بعد از آن عوامل محیطی و سپس عوامل رفتاری بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذارند. زالی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «تأثیر توانمندی روان‌شناختی بر ایفای نقشهای کارآفرینی سازمانی در ایران و دانمارک» دریافتند که مؤلفه‌های اهمیت کاری، استقلال کاری و شایستگی بر کارآفرینی سازمانی در ایران و دانمارک تأثیر مثبت دارد. رضایی و حسینی (۱۳۹۲) در تحقیقی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در تعاونیهای توسعه روستایی استان زنجان را در چهار محور فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، محیطی و بهبود مهارتهای کارآفرینانه معرفی کردند. لعلی‌سرابی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی دریافتند که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بیشترین رابطه را با رفتار کارآفرینانه دارند که در این میان، عواملی مانند راهبرد، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان، بیشترین میزان همبستگی را با رفتار کارآفرینانه داشته‌اند. کاوسی و رحمتی زنجان‌طلب (۱۳۹۰) در تحقیقی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد تهران مورد بررسی قرار داده اند. نتایج تحقیق اثر مثبت عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر کارآفرینی سازمانی در این واحد را نشان داده است. الوانی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی به بررسی وضعیت خط‌مشی‌گذاری کارآفرینی در کشور پرداخته و بیان کرده اند که میان وضعیت موجود و مطلوب در فرایند خط‌مشی‌گذاری و اجرا در دستگاههای مختلف فاصله زیادی وجود دارد و بیشترین تفاوت در مرحله اجرا به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت آموزش و پرورش مربوط می‌شود. مرزبان، مقیمی و رمضان (۲۰۱۳) به شناسایی عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی در دانشگاه تهران پرداخته و نشان داده اند که مدیریت دانشگاه از آزادی عمل و استقلال کارآفرینان حمایت می‌کند و مرزهای سازمانی و زمان دسترسی اثر مثبت و معناداری بر جو کارآفرینی دارد. قره‌خانی (۲۰۱۲) طی تحقیقی بیان کرده است که فرهنگ سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، چشم‌انداز مشترک، فرایند خلاقیت و نوآوری، ساختار انعطاف‌پذیر و حمایت مدیریت مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی اند. کاستانیو، مندز و گالیندو[1] (۲۰۱۵) عوامل مؤثر بر کارآفرینی را در کشورهای اروپایی، کشورهای آمریکای لاتین و

1. Castaño, Méndez & Galindo

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

حوزه کارائیب شامل درک فرصتهای کارآفرینی شامل متغیرهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دانسته‌اند. بلوسوا[1] و همکاران (۲۰۱۰) در راستای طراحی مدلی برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه نشان دادند که پشتیبانی مدیریت، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند. اسریواستا و آگراوال[2] (۲۰۱۰) در پژوهشی اکتشافی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی عبارت اند از سیستم سازمانی، روحیه جمعی، حمایت مدیریت و توانمندسازی کارکنان. خنیفر و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی موانع ساختاری، محیطی و رفتاری را که کارآفرینان بخش دولتی با آن روبه‌رو هستند مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده اند که ویژگیهای مدیران (ریسک‌پذیری، خلاقیت و توانایی مذاکره) و ویژگیهای کارکنان (مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و بردباری) نقش مهمی در کارآفرینی سازمانی دارند.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر، درصدد شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی و در حال توسعه پژوهشهای پیشین است، جهت‌گیری آن کاربردی و توسعه‌ای و از نوع آمیخته است. برای شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در آموزش و پرورش از روش کیفی و برای بررسی میزان اهمیت هر یک از این عوامل نیز از روش توصیفی ـ پیمایشی استفاده شده است. پژوهش کیفی از دیدگاه کرسول[3]، فرایند بررسی فهم و درک مبتنی بر سنتهای روش‌شناختی مشخصی است که یک مسئله اجتماعی یا انسانی را کشف می‌کند (هومن، ۱۳۹۴). به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. رویکرد نظریه داده‌بنیاد یک روش پژوهش کیفی است که سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (اشتراوس و کوربین[4]، ۱۳۹۰).

کدگذاری داده‌ها در روش داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری در دو مرحله صورت می‌گیرد: کدگذاری بنیادی و کدگذاری نظری. مرحله کدگذاری بنیادی خود به دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی تقسیم می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناخته می‌شود و ویژگیها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند. خروجی مرحلهٔ کدگذاری باز کدهای بنیادی (مقوله‌ها و ویژگیهای مقوله‌ها) است (گلیزر[5]، ۱۹۷۸). کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در این مرحله یکی از کدهای باز به‌عنوان مقولهٔ

1. Belousova
2. Srivastava & Agrawal
3. Creswell
4. Strauss & Corbin
5. Glaser

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

اصلی انتخاب می‌شود و سایر کدهای بنیادی ممکن است ویژگی آن مقولهٔ اصلی باشند یا با آن مرتبط باشند (گلیزر، ۱۹۷۸).

در پژوهش حاضر ابتدا با تحقیق کتابخانه‌ای عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی شناسایی شد و چارچوبی برای انجام دادن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان پدید آمد (خبرگان افرادی هستند که حداقل ۲۰ سال سابقه کار در آموزش و پرورش و مدرک تحصیلی فوق لیسانس مدیریت یا کارآفرینی دارند).

نمونه‌گیری در پژوهش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند است، به‌گونه‌ای که پژوهشگر را در شکل‌دادن مدل نظری یاری رساند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و بادقت تشریح شود (کرسول، ۲۰۰۷).

به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، از میان کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی (۳۷۰ نفر) با استفاده از جدول مورگان، ۱۸۰ نفر از هشت معاونت ۱. هماهنگی، ۲. معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و سرمایه انسانی، ۳. توسعه مدیریت و پشتیبانی، ۴. سواد آموزی، ۵. آموزش متوسطه، ۶. آموزش ابتدایی، ۷. پرورشی و فرهنگی و ۸. تربیت بدنی و سلامت به‌عنوان گروه نمونه انتخاب شدند.

قابلیت اعتماد پژوهش

به منظور تعیین اعتبار نتایج، از بررسی مداوم داده‌ها، تحلیل داده‌ها همزمان با گردآوری، مرور کدهای استخراج شده از طریق مشارکت‌کنندگان، بررسی تحلیل داده‌ها با دو تن از پژوهشگران تحقیق کیفی و درگیری مداوم با داده‌ها استفاده شد. برای افزایش اعتبارپذیری با اتخاذ رویکرد کثرت‌گرایی و کفایت مراجع از ذینفعان گوناگون و با دیدگاهها و منافع متفاوت برای انجام دادن مصاحبه استفاده شد. استفاده از منابع مکمل نیز یکی دیگر از روشهای افزایش اعتبارپذیری بود که با مراجعه به منابع علمی در زمینهٔ موضوع پژوهش به غنای داده‌ها و افزایش اعتبار آنها افزوده شد. همچنین، پژوهشگر با بیان مفاهیم استخراج شده نزد پژوهشگران دیگر و درخواست بررسی متن مصاحبه‌ها از اعتبار مفاهیم و مقوله‌ها اطمینان حاصل کرد. در ضمن، مفاهیم حاصل با مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد و صحت برداشتها مورد بررسی قرار گرفت و مقوله‌ها و سازه نهایی از طریق مشارکت مصاحبه‌شوندگان به تایید رسید.

یافته‌های پژوهش

بررسی ویژگیهای مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که مدرک تحصیلی دو سوم پاسخ‌دهندگان دکتری و سابقه خدمت تمامی آنها بالای ۲۰ سال است. سایر اطلاعات مربوط به ویژگیهای پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

جدول ۱: ویژگیهای مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	سابقه خدمت	جنسیت	تحصیلات
۱	رئیس مرکز کارآفرینی جهاد دانشگاهی مشهد	۲۰	مرد	دکتری
۲	دبیر آموزش و پرورش	۲۵	مرد	دکتری
۳	دبیر	۲۰	مرد	دکتری
۴	سرگروه کارآفرینی اداره کل آموزش و پرورش استان	۲۰	زن	فوق لیسانس
۵	رئیس اداره فنی حرفه‌ای و کاردانش استان	۲۰	مرد	فوق لیسانس
۶	مؤلف اولین کتاب درسی کارآفرینی مقطع متوسطه	۲۰	مرد	دکتری
۷	مشاور مدیر کل	۲۰	مرد	دکتری
۸	سرگروه کارآفرینی ناحیه ۵ مشهد	۲۰	مرد	فوق لیسانس
۹	دبیر	۲۰	مرد	دکتری
۱۰	کارشناس وزارتخانه	۲۰	مرد	فوق لیسانس
۱۱	دبیر	۲۰	مرد	دکتری
۱۲	دبیر	۲۰	زن	دکتری

با توجه به مبانی نظری و مطالعات پیشین، داده‌های به‌دست آمده با روش داده‌بنیاد تحلیل و مفاهیم مرتبط استخراج شدند که نمونه‌ای از آن در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم

متن مصاحبه	استخراج مفاهیم	
آموزش و پرورش برای شناسایی نیازهای جامعه و پاسخگویی به آنها باید با تدارک سازوکارهایی هوشمند برای شناسایی تهدیدها و فرصتهای محیطی و شناسایی منابع و امکان‌سنجی و اولویت‌بندی آنها و هدایت منابع خود به سمت فرصتها در راستای اسناد بالادستی و پرهیز از سرگردانی استراتژیک و حمایت از کارکنان و مدیران به کوچک‌سازی، زایش سازمانی، انعطاف‌پذیر، تمرکززدایی و چابک‌سازی بپردازد.	– شناسایی نیاز جامعه – پاسخگو بودن نهاد – سیستم شناسایی و رصد فرصتها و تهدیدها – هوشمندی سیستم – تشخیص فرصتها از طریق سیستم – شناسایی منابع – امکان‌سنجی	– عدم سرگردانی استراتژیک – حمایت از اسناد بالادستی – حمایت از خطر کردن کارکنان و مدیران – کوچک‌سازی – زایش سازمانی – تمرکززدایی – انعطاف‌پذیری – چابک‌سازی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

	– اولویت‌بندی	– منافع چندگانه سازمانها
آموزش و پرورش می‌تواند با جذب و توانمندسازی افراد و مدیران خلاق و حامی ایده‌پردازی و دارای ارتباط سیاسی و سرمایه اجتماعی بالا و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها و افزایش تعهد در کارآفرینی و مدیریت یکپارچه برای توسعه کارآفرینی و فرهنگ آن سهمی بسزا داشته باشد.	– جذب و توانمندسازی نیروی انسانی – سرمایه اجتماعی مدیر – مهارت سیاسی مدیر – حمایت از ایده‌پردازی	– مدیریت مشارکتی – تعهد کارآفرینی مدیران – مدیریت کارآفرینی یکپارچه – توسعه فرهنگ کارآفرینی

در فرایند گردآوری اطلاعات از مصاحبه چهارم، اطلاعات مشابه مشاهده شد و از مصاحبه یازدهم داده‌ها به اشباع نظری رسیدند و برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافتند. مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی در مورد «عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی» آغاز و پرسشهای بعدی براساس پاسخهای مصاحبه‌شونده طرح شدند. مفاهیم حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب کدهای اولیه دسته‌بندی شد. در فرایند کدگذاری انتخابی نیز یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها حول یکی از کدهای باز انجام شد. نتیجه کلی حاصل از فرایند کدگذاری داده‌بنیاد در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول۳: نتایج کدگذاری داده‌بنیاد

کدگذاری نظری	کدگذاری بنیادی		
مقوله اصلی	کدگذاری انتخابی	کدگذاری باز	
		کد اولیه	مصادیق و مفاهیم
عوامل ساختاری	ساختار کارآفرینانه	ساختار ارگانیک	ساختار تخت، ساختار غیرمتمرکز، عدم پیچیدگی، ساختار ارگانیک، انعطاف‌پذیری، کوچک‌سازی، برون‌سپاری، زایش سازمانی، ادغام، توسعه سازمان، تمرکززدایی، ساختارساده، کوچک‌سازی
		جذب و توانمندسازی نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی توانمند، جذب نیروهای توانمند، انتخاب براساس شایستگی، آموزش کارآفرینی، انجام امور به دست افراد توانمند، انجام تخصصی امور، تربیت نیروی انسانی، آموزش نیروها، گسترش آموزش مهارتها، آموزش کارآفرینی به دانش‌آموزان، آموزش توام با تولید، آموزش کارکنان
		سیستم پاداش	انگیزش نیروی انسانی، توجه به منافع کارمند، محیط کاری مساعد، افزایش حقوق، تشویق افراد کارآفرین، محیط شاد کاری

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

	فرهنگ کارآفرینی	فرهنگ کارآفرینی، حمایت از نوآوری، کارآفرینی دائمی، همکاری عمومی سازمانی، ایجاد جو مثبت کارآفرینی، ایجاد فضای کارآفرینی از بالا به پایین
سیستم تحقیق و توسعه	**تحقیق و توسعه**	تیم غربالگری فرصتها، تیم شناسایی و رصد فرصتها، تیم امکان‌سنجی، تیم اولویت‌بندی، تحقیق و پژوهش، انجام امور مهم در تحقیقات، تحقیقات مرتبط با صنعت، تحقیقات مرتبط با خدمات، ارتباط با صنعت، جلوگیری از اقدامات صوری در تحقیق و توسعه
	سیستم عارضه‌یابی	شناسایی عیوب کار، شناسایی و حذف امور زائد، حذف امور زائد
	ارتباط برون سازمانی	ارتباط برون سازمانی
سیستم ارزیابی عملکرد	**طراحی سیستم ارزیابی عملکرد**	ارزیابی عملکرد سازمان، ارزیابی عملکرد فردی، تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد، آموزش ارتقای عملکرد.
	ارزیابی اثربخش	ارزیابی دقیق، ارزیابی اثربخش، ارزیابی اجرای راهبردها
استراتژی سازمان	**استراتژی کارآفرینی**	سازمان آگاه، سازمان کارآمد، شناخت درست منابع، شناخت درست فرصت، به‌کارگیری درست فرصت، به‌کارگیری درست منابع، وجود استراتژی کارآفرینی، عدم سرگردانی استراتژیک، شناسایی نیاز جامعه، هدایت درست منابع، جلوگیری از سرگردانی اداری، هماهنگی با نیاز جامعه، خروج از امور نامربوط به آموزش و پرورش، استراتژی کارآفرینی، شناخت نقاط ضعف، شناخت نقاط قوت، تشخیص فرصت
	نسخه انحصاری کارآفرینی سازمان	نسخه بومی کارآفرینی
	تغییر و تحول سازمانی	تغییر ساختار، تغییر بنیادین
		بروز حادثه ناکارآمدی
		تخریب خلاق
		پویایی در انجام امور سازمانی، پویایی در کار
	خلاقیت	خلاقیت
	نوآوری	خدمات جدید، منابع جدید، روشهای جدید، بازارهای جدید، نوآوری
	نظام پیشنهادات	توجه به نظام پیشنهادات
	روزآمدی	روزآمدی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

		داده‌گزینی	اجتناب از داده‌های زیاد
		نتیجه محوری	توجه به بازخوردها، توجه به خروجیها، توجه به نتایج
		دوری از تئوریک- محوری	دوری از تئوریک-محوری، اقدام عملی عمیق، عدم سطحی‌کاری، توجه به امور کاربردی، توجه به سیستم استاد- شاگردی، عمل‌گرایی
	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	**مدیریت کارآفرینی**	مدیریت کارآفرینی یکپارچه، کسب تخصص کارآفرینی، مهارت در کارآفرینی
		تعهد مدیریت ارشد به کارآفرینی	تعهد کارآفرینی مدیران، مدیریت مشارکتی، نگرش کارآفرینی مدیر، دانش کارآفرینی مدیر، مشارکت در تصمیم‌گیری، دیدگاه مثبت مدیران به کارآفرینی، نگرش مثبت مدیران به کارآفرینی
عوامل رفتاری		**رفتار کارآفرینانه مدیران**	رفتار کارآفرینانه مدیران، مدیر کارآفرین، تجربه مدیریتی، مهارت سیاسی مدیر، سرمایه اجتماعی مدیر، فرصت‌شناسی مدیر، جسارت مدیران، تحرک مدیران، خطرپذیری مدیران، جلوگیری از محتاط‌پروری، حذف نظارتهای بی‌جا، طی کردن لایه‌های سازمانی از سوی مدیران، رهبر کارآفرین، اعتماد بالادست
		رفتارتعادلی کارآفرینی	حرکت تدریجی، حرکت دائمی، کارآفرینی تدریجی، کارآفرینی مداوم، کارآفرینی صبورانه
		مدیریت مشارکتی	تعیین اهداف توافقی
		تفویض اختیار	اختیار کارکنان، استقلال کاری نیرو، تقسیم امور، تقسیم تصمیم، افزایش اختیار کارمند، تفویض اختیار، جلوگیری از انحصارگرایی
		ثبات مدیریت	ثبات مدیریت، ثبات تصمیم‌گیری
	خیران کارآفرین	**جذب خیران کارآفرین**	بهره‌گیری از سازمانهای مردم نهاد (سَمَنها، NGOها) در توسعه کارآفرینی، خیران کارآفرین
		تکریم خیران	بزرگداشت و تجلیل از خیران کارآفرین، الگوسازی خیران، حمایت از خیران
	شرایط افراد	**ویژگیهای کارکنان**	کارمند کارآفرین (فردی)، معلم کارآفرین (فردی)، دانش‌آموز کارآفرین (فردی)، خطرپذیری فردی، خطرپذیری کارکنان، وجود دانش کارآفرینی در کارمند، وجود تجربه کارآفرینی در کارمند
		خدمت دلسوزانه	خدمت دلسوزانه مدیران، جذب نیروهای عاشق خدمت،

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

		پرورش روحیه خدمت‌گذاری	
عوامل زمینه‌ای	محیط کارآفرینانه	**محیط کارآفرینانه**	زمینه‌سازی کارآفرینی، آماده‌سازی خانواده‌ها، تمرین کارآفرینی، فروش محصولات دانش‌آموزی، برنامه‌ریزی درسی کارآفرینی، آموزش کارآفرینی به اولیا
		هماهنگی درون سازمانی	هماهنگی میان‌بخشی درونی، هماهنگی مدیران عالی
		یادگیری سازمانی کارآفرینی	کاربرد تجارب بخش خصوصی، آموزش و پرورش تطبیقی کارآفرینی، کاربرد تجارب افراد، کاربست قوانین بخش خصوصی
		تجهیزات کافی	تجهیزات کافی
		مدیریت دانش	مدیریت دانش
		خطرپذیری سازمانی	خطرپذیری سازمانی
	حمایت اسناد بالادستی	**حمایت اسناد بالادستی**	حمایت اسناد بالادستی کشوری، پاسخگو بودن نهاد آموزش و پرورش
		حمایت قانونی	حمایت قانونی، اعطای اختیار به مدیران
		توجه ویژه دولت به آموزش و پرورش	توجه ویژه دولت به آموزش و پرورش
		تفاهم قانون و خلاقیت	جلوگیری از تقابل قانون با خلاقیت

از طریق کدگذاری نظری، مقوله‌ها با یکدیگر مرتبط شده و تبیینهای نظری بیان می‌شود تا مدل نهایی شکل گیرد. با توجه به عوامل حاصل از مراحل کدگذاری بنیادی و دسته‌بندی اولیه آنها در فرایند کدگذاری بنیادی، این عوامل در سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری بررسی شد. دلیل نام‌گذاری مدل این است که ارتباط میان عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه ای است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه ظاهر شود (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱).

نتایج کدگذاری نظری

الف) عوامل ساختاری: عوامل فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به‌هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا شکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. همهٔ منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی که در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند (عوامل غیرزنده) در شاخه ساختاری قرار می‌گیرند. چهار مؤلفه عوامل ساختاری در پژوهش عبارت اند از:

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

۱. ساختار کارآفرینانه: ساختاری است غیرمکانیکی و ارگانیک با نیروهای انسانی توانمند و دارای فرهنگ کارآفرینی که با سیستم پاداش مناسب حمایت می‌شوند. این نوع ساختار آمادگی لازم را برای پاسخگویی به نیازهای توسعه کارآفرینی در سازمان دارد.
۲. سیستم تحقیق و توسعه: سیستمی است که نیازسنجی، امکان‌سنجی، پایش محیطی و عارضه‌یابی را در سازمان به عهده دارد.
۳. سیستم ارزیابی عملکرد: سیستمی است که حصول نتایج فردی و سازمانی را رصد می‌کند و مطابق آن تصمیماتی در مورد فرد، گروه و سازمان جهت برون‌رفت از موانع و حصول نتایج بهتر اتخاذ می‌کند.
۴. استراتژی سازمان: وجود استراتژی توسعه کارآفرینی و داشتن مدلی مختص سازمان برای ایجاد تحول در زمینهٔ خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی است.

ب) عوامل رفتاری: عوامل انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط رسمی و غیررسمی محتوای اصلی آن را تشکیل می‌دهد و بخش زنده سازمانی تلقی می‌شوند. این عوامل عبارت اند از:

۱. مدیریت کارآفرینی یکپارچه: رفتار کارآفرینانه مدیران، تعهد مدیریت ارشد به کارآفرینی، مدیریت مشارکتی، ثبات مدیریت و رفتار تعادلی کارآفرینی. از طریق مدیریت کارآفرینی، هدایت کارآفرینی خیران و تفویض اختیار مدیریت کارآفرینی یکپارچه در سازمان تحقق می‌یابد.
۲. خیران کارآفرین: جذب خیران کارآفرین و تکریم و الگوسازی ایشان و نیز بهره‌گیری از سازمانهای مردم‌نهاد (سمنها) در توسعه کارآفرینی سازمانی را می‌توان در این مقوله دسته‌بندی کرد.
۳. شرایط کارکنان: کارکنانی با ویژگیهای کارآفرینانه مستقل و سازمانی، مانند خطرپذیری، تجربه کارآفرینی، دارای دانش کارآفرینی، دلسوز و عاشق خدمت.

پ) عوامل زمینه‌ای: عوامل برون‌سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه کرده، با سازمان تأثیر و تأثر متقابل داشته و از کنترل سازمان خارج اند و عبارت اند از:

۱. محیط کارآفرینانه: آماده‌سازی خانواده، مدرسه و محل کار، زمینه‌ساز یادگیری کارآفرینی سازمانی و انجام دادن اقدامات هماهنگ در سازمان می‌شود. استفاده از تجهیزات کافی و خطرپذیریهای معقول در سازمان مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

۲. حمایت اسناد بالادستی: حمایت اسناد بالادستی کشور از کارآفرینی مانند سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ و نقشه جامع علمی کشور مدنظر است. توجه ویژه دولت به آموزش و پرورش برای توسعه کارآفرینی و تصویب قوانینی که با رشد خلاقیت و نوآوری در سازمانهای دولتی متناسب باشد در این مقوله جای می‌گیرد.

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در پژوهش به خبرگان ارائه و پس از تایید در قالب ۴۱ مؤلفه خلاصه شد. به منظور رتبه‌بندی عوامل پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت طراحی شد. هر گویه از پرسشنامه شامل عباراتی بود که خبرگان در بخش کیفی ذکر کرده بودند.

برای اطمینان از مناسب بودن برازش مدل از شاخصهای نیکویی برازش مرتبط استفاده شد که جدول ۴ نشان‌دهندهٔ برازش ایده‌آل مدل است.

جدول ۴: شاخصهای نیکویی برازش

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره مدل
(Chi square) χ^2	$\chi^2/df \leq 3$	۱/۷۹
RMSEA[1]	RMSEA< ۰/۰۸	۰/۰۷۶
NFI[2]	NFI > 0/90	۰/۹۸
CFI[3]	CFI > 0/95	۰/۹۹
GFI[4]	GFI > 0/9	۰/۹۹
AGFI[5]	AGFI > 0/85	۰/۸۸

بار عاملی معیاری است برای تأیید سنجش عاملها از سوی مؤلفه‌ها که اگر بیشتر از ۰/۵ باشد می‌توان آن را معنادار فرض کرد (جدول ۵).

جدول ۵: بار عاملی مؤلفه‌ها

مؤلفه		بارهای عاملی	مؤلفه		بارهای عاملی
Q01	استراتژی سازمان	۰/۵۲۵	Q22	ارزیابی عملکرد سازمان	۰/۷۴۴
Q02	حمایت اسناد بالادستی	۰/۵۷۹	Q23	استراتژی سازمان	۰/۸۹۵
Q03	حمایت اسناد بالادستی	۰/۵۲۱	Q24	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۹۰۱
Q04	ساختار کارآفرینانه	۰/۷۴۵	Q25	محیط کارآفرینانه	۰/۹۶۰
Q05	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۷۷۹	Q26	استراتژی سازمان	۰/۶۱۴
Q06	حمایت اسناد بالادستی	۰/۵۵۷	Q27	ساختار کارآفرینانه	۰/۸۶۱
Q07	حمایت اسناد بالادستی	۰/۶۶۹	Q28	شرایط افراد	۰/۸۹۳
Q08	حمایت اسناد بالادستی	۰/۵۸۲	Q29	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۸۴۲

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Normed Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Goodness of Fit Index
5. Adjusted Goodness of Fit Index

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

Q09	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۹۰۲	Q30	محیط کارآفرینانه	۰/۸۰۷
Q10	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۷۰۸	Q31	استراتژی سازمان	۰/۸۸۰
Q11	محیط کارآفرینانه	۰/۶۹۷	Q32	استراتژی سازمان	۰/۸۵۹
Q12	ساختار کارآفرینانه	۰/۹۰۲	Q33	حمایت اسناد بالادستی	۰/۸۶۲
Q13	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۶۴۹	Q34	محیط کارآفرینانه	۰/۸۴۲
Q14	استراتژی سازمان	۰/۶۳۲	Q35	ساختار کارآفرینانه	۰/۹۳۷
Q15	استراتژی سازمان	۰/۷۹۳	Q36	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۶۱۵
Q16	محیط کارآفرینانه	۰/۹۰۵	Q37	استراتژی سازمان	۰/۹۱۸
Q17	محیط کارآفرینانه	۰/۶۸۶	Q38	حمایت اسناد بالادستی	۰/۸۲۰
Q18	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۸۶۲	Q39	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۸۵۱
Q19	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۰/۷۹۳	Q40	سیستم تحقیق و توسعه	۰/۹۱۱
Q20	استراتژی سازمان	۰/۷۱۱	Q41	شرایط افراد	۰/۷۶۶
Q21	حمایت اسناد بالادستی	۰/۷۱۶			

برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده که نتایج آن عبارت اند از:

جدول ۶: نتایج آزمون فریدمن

تعداد نمونه	۱۸۰
نمره کای اسکوئر $\chi^2_{df=5}$	۱۲۲/۹۹
درجه آزادی	۴۰
سطح معناداری	۰/۰۰۰

یافته‌های جدول ۶ نشان می‌دهد که آماره کای دو برابر ۱۲۲/۹۹ و بیشتر از آماره متناظر در جدول کای دو است ($\chi^2_{df=6}$ = ۱۲۲/۹۹۹ > $\chi^2_{df=7\ ,1-\alpha=0.95}$ = ۵۵/۷۹۸). با توجه به سطح معناداری، می‌توان گفت که میان درجه اهمیت مؤلفه‌ها تفاوت معنادار وجود دارد، از این رو برای اولویت‌بندی آنها از میانگین رتبه‌ها استفاده می‌شود (جدول ۷).

جدول ۷: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

مؤلفه	زیرمؤلفه	متغیر	میانگین رتبه‌ای
Q28	ساختار ارگانیک	ساختار کارآفرینانه	۲۳/۲۳
Q12	جذب و توانمندسازی نیروی انسانی		۲۲/۸۲
Q06	سیستم پاداش		۲۲/۷۳
Q02	فرهنگ کارآفرینی		۲۲/۷۲
Q13	حمایت اسناد بالادستی	حمایت اسناد بالادستی	۲۲/۷۱
Q11	حمایت قانونی		۲۲/۶۵
Q09	توجه ویژه دولت به آموزش و پرورش		۲۲/۶۰
Q08	تفاهم قانون و خلاقیت		۲۲/۴۶
Q15	تحول بنیادین		۲۲/۳۸

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

Q23	بروز حادثه ناکارآمدی		۲۲/۲۷
Q36	تخریب خلاق		۲۲/۱۶
Q04	پویایی سازمانی		۲۱/۸۲
Q19	مدیریت کارآفرینی	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۲۱/۸۲
Q33	تعهد مدیریت ارشد به کارآفرینی		۲۱/۸۰
Q27	رفتار کارآفرینانه مدیران		۲۱/۷۸
Q40	رفتار تعادلی کارآفرینی		۲۱/۵۸
Q39	مدیریت مشارکتی		۲۱/۵۵
Q14	تفویض اختیار		۲۱/۴۲
Q16	جذب و تکریم خیران کارآفرین		۲۱/۲۶
Q30	ثبات مدیریت		۲۱/۲۳
Q05	ویژگیهای کارکنان	شرایط افراد	۲۱/۱۴
Q41	خدمت دلسوزانه		۲۱/۰۶
Q34	سیستم تحقیق و توسعه	سیستم تحقیق و توسعه	۲۱/۰۱
Q18	سیستم عارضه‌یابی		۲۰/۹۴
Q35	ارتباط برون سازمانی		۲۰/۸۹
Q26	استراتژی کارآفرینی	استراتژی سازمان	۲۰/۳۴
Q03	نسخه انحصاری کارآفرینی سازمانی		۲۰/۲۷
Q21	خلاقیت		۲۰/۲۲
Q17	نوآوری		۲۰/۲۲
Q37	نظام پیشنهادات		۲۰/۲۰
Q29	روزآمدی		۲۰/۰۹
Q32	داده‌گزینی		۱۹/۷۴
Q07	نتیجه–محوری		۱۹/۶۳
Q38	دوری از تئوریک–محوری		۱۹/۵۹
Q01	محیط کارآفرینانه	محیط کارآفرینانه	۱۹/۳۴
Q20	هماهنگی درون–سازمانی		۱۹/۲۴
Q31	یادگیری سازمانی کارآفرینی		۱۹/۱۲
Q10	تجهیزات کافی		۱۹/۰۳
Q25	مدیریت دانش		۱۸/۸۹
Q24	خطرپذیری سازمانی		۱۸/۸۰

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

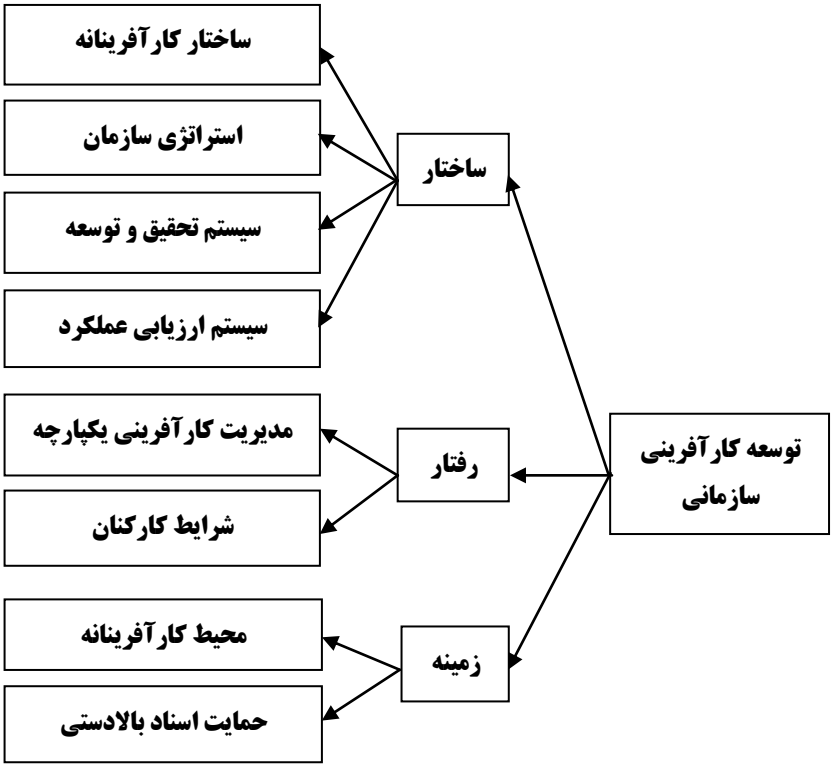
[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

بر همین مبنا ۴۱ عامل مذکور در قالب ۸ مؤلفه رتبه‌بندی شدند که در جدول ۸ ارائه شده است:

جدول ۸: رتبه‌بندی ۸ عامل بر اساس آزمون فریدمن

نماد	خرده مقیاس	میانگین رتبه‌ای
A01	ساختار کارآفرینانه	۸/۰۰
A02	حمایت اسناد بالادستی	۶/۶۶
A03	مدیریت کارآفرینی یکپارچه	۵/۸۶
A04	شرایط افراد	۵/۲۱
A05	سیستم تحقیق وتوسعه	۴/۱۳
A06	استراتژی سازمان	۳/۰۰
A07	محیط کارآفرینانه	۲/۱۳
A08	ارزیابی عملکرد سازمان	۱/۰۱

با توجه به نتایج حاصل از بخش کمی و فرایند کدگذاری، می‌توان مدل سه‌شاخگی نهایی را مطابق نمودار ۱ ارائه کرد.



نمودار ۱: عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در تحقیقات دیگر مانند پژوهش حسینی و کشاورز (۱۳۹۷)، نادری‌بنی و همکاران (۱۳۹۶)، مشهدی محمودی و رزقی شیرسوار (۱۳۹۴)، ساختار ارگانیک به منزلهٔ راه برون رفت از تنگناهای ساختار بروکراتیک و سنتی مطرح شده است، در این پژوهش نیز کمرنگ کردن ساختار سنتی شامل تمرکززدایی، سلسله مراتب کم و ساده بودن ساختار که تحت عنوان ساختار ارگانیک قرار می‌گیرد، می‌تواند بر توسعه کارآفرینی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی تأثیر مثبت بگذارد. وجود استراتژی کارآفرینی در سازمان که در مطالعات پیشین نیز به آن اشاره شده است، از اهمیت بالایی برخوردار است. این رو همچنان که نادری‌بنی و همکاران (۱۳۹۶) و لعلی‌سرابی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقات خود اشاره کرده‌اند، سازمان آموزش و پرورش نیز در بعد رفتاری نیاز به تغییر نگرش مدیران، جذب و توانمندسازی نیروی انسانی دارد. همچنین، زالی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود اشاره کرده است ویژگیهای کارکنان سازمان که در بعد رفتار قرار دارد اثری مثبت و معنادار بر کارآفرینی سازمانی می‌گذارد. در این پژوهش نیز شرایط کارکنان به عنوان عامل اثرگذار مورد تایید خبرگان قرار گرفته است، بنابراین سازمان آموزش و پرورش باید نسبت به جذب و توانمندسازی نیروهای خود اقدام کند، اگرچه با توجه به شرایط و رویه‌های موجود آموزش و پرورش، به ویژه در زمینه جذب با مشکلاتی مواجه است و اختیارات لازم را برای انتخاب نیروهای موردنیاز خود ندارد، بلکه سایر نهادهای قانون‌گذارند که این سازمان را مکلف به استخدام نیرو می‌کنند. در بعد رفتار، همراستا با یافته‌های الوانی و همکاران (۱۳۹۲) در این تحقیق بیان شد که سازمان برای توسعه کارآفرینی نیازمند نظام مدیریت کارآفرینی یکپارچه با مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری، فرهنگ کارآفرینی و حمایت مدیریت ارشد است تا عملکرد سازمان را در بعد رفتار به سمت کارآفرینی سازمانی سوق دهد. در آخرین بعد یعنی زمینه آموزش و پرورش نیاز به ایجاد محیط کارآفرینی و همچنین قوانینی برای حمایت از کارآفرینی وجود دارد. البته طبق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش حمایت قانونی مناسبی انجام شده که سازمان باید در زمینه عملیاتی کردن آن اقدام مناسبی انجام دهد. در تحقیقات دیگر بر بُعد زمینه (محیط) به‌عنوان حوزه‌ای اثرگذار بر توسعه کارآفرینی در سازمانها تایید شده است. این بعد در آموزش و پرورش شامل ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمان نیز می‌شود و سازمان باید ضمن تغییرات لازم در محیط درونی خود از جمله تأثیرگذاری بر خانواده‌ها از طریق آموزش کارآفرینی و ایجاد محیط نوآوری در سازمان، این بعد را تقویت کند تا آثار آن بر کارآفرینی در سازمان آشکار شود. در واقع آموزش و پرورش به مدیر کارآفرین، معلم کارآفرین و

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

دانش آموز کارآفرین نیاز دارد تا حال و هوای کارآفرینی در محیط سازمان وجود داشته باشد چرا که توسعه کارآفرینی در چنین فضایی اتفاق می‌افتد.

پیشنهادهای کاربردی

پیشنهادهای کاربردی برای توسعه کارآفرینی سازمانی در سطوح سه‌گانه فراکلان، کلان و خُرد عبارت اند از:

در سطح فراکلان

• با توجه به الگوی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی پیشنهاد می‌شود که وزارت آموزش و پرورش با سرمایه‌گذاری در زمینه کمی نمودن این الگو و یافتن شاخصهای ارزیابی عملکرد توسعه کارآفرینی، مدل موردنظر را برای انجام دادن ارزیابی عملکرد در سطح خرد و کلان به ادارات کل همهٔ استانها ابلاغ کند.

• نظر به شناسایی عامل اول مبنی بر تأثیر ساختار کارآفرینانه بر توسعه کارآفرینی سازمانی، استفاده از ساختار ارگانیک راه برون‌رفت از بسیاری از مشکلات موجود است. در این زمینه آموزش و پرورش با برون‌سپاری، زایش سازمانی و تفویض اختیارات گسترده‌تر به استانها باید دست به تخریب خلاق ساختار بزنند.

• نظر به شناسایی عامل دوم مبنی بر تأثیر استراتژی سازمانی بر توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان ضمن بیان روشن ماموریت خود ضمن آشناسازی کارکنان با رسالت سازمان، استراتژی کارآفرینی را در سازمان خود تعریف و اجرا کند. همچنین سازوکار و مدلی برای توسعه کارآفرینی مختص وزارت آموزش و پرورش طراحی شود، چرا که با توجه به وسعت و مؤلفه‌های اثرگذار، لازم است سازمان دارای نسخه‌ای منحصربه‌فرد برای توسعه کارآفرینی باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان نسبت به راه‌اندازی اتاقهای فکر و اخذ تصمیمات جمعی اقدام کند.

• نظر به شناسایی عامل پنجم مبنی بر تأثیر محیط کارآفرینانه بر توسعه کارآفرینی سازمانی، آموزش و پرورش باید با آموزش کارآفرینی به تمام افراد از جمله خانواده‌ها شرایط مناسب را برای توسعه آن فراهم و زمینه تصویب قوانین حمایتی را ایجاد کند.

• نظر به شناسایی عامل ششم مبنی بر حمایت اسناد بالادستی، اگرچه قوانین موجود در سند تحول بنیادین و نقشه جامع علمی کشور و سایر اسناد بالادستی حمایت کامل از توسعه کارآفرینی کرده اما لازم است که از طریق آیین‌نامه‌ها و قوانینی در بدنه سازمان، منویات اسناد بالادستی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

اجرایی شود. طول مدت تصدی مدیریتها باید افزایش یابد، چرا که اهداف در این سازمان بیشتر از نوع بلندمدت است، پس باید به مدیران فرصت کافی برای دستیابی به اهداف سازمانی داده شود.

• نظر به شناسایی عامل هفتم مبنی بر تأثیر شرایط کارکنان بر توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش نسبت به جذب نیروهایی با ویژگیهای افراد کارآفرین شامل: خطرپذیری، مثبت‌اندیشی، درون‌گرایی و ...، اقدام کند و نیروهای موجود را با آموزش و تغییر نگرش به افرادی با این ویژگیها نزدیک کند.

• نظر به شناسایی عامل هشتم مبنی بر مدیریت کارآفرینی سازمانی، مدیران کارآفرین باید در تمام لایه‌های سازمانی به‌ویژه رده‌های بالا حضور داشته باشند تا تعهد به توسعه کارآفرینی داشته باشند. اجرای مداوم، صبورانه و تدریجی برنامه‌های کارآفرینی سازمانی اشاره به جلوگیری از شتاب‌زدگی و بی‌توجهی به فراهم‌سازی شرایط انجام امور دارد.

در سطح کلان

• نظر به شناسایی عامل سوم مبنی بر تأثیر سیستم تحقیق و توسعه بر توسعه کارآفرینی سازمانی، وجود سیستم تحقیق و توسعه که تحقیقات کاربردی و بنیادین برای پیشبرد اهداف سازمان را با توجه به قومیتها، خرده‌فرهنگها و آمایش سرزمینی استانهای گوناگون انجام می‌دهد، برای کسب مزیت رقابتی در تولیدات و خدمات سازمان پیشنهاد می‌شود.

• نظر به شناسایی عامل چهارم مبنی بر تأثیر ارزیابی عملکرد بر توسعه کار آفرینی سازمانی، وجود سیستم ارزیابی دقیق سبب می‌شود که کارکنان با انگیزه و در جهت اهداف سازمان حرکت کنند. در این مورد باید طراحان ایده‌ها مجریان آن باشند و به خودارزیابی نیز توجه شود. شایان ذکر است که باید آموزشهای کارآفرینی مختص هر گروه به طور مداوم صورت پذیرد و افراد با طی کردن لایه‌های سازمانی به سِمتهای مدیریتی ارتقا یابند.

• نظر به شناسایی عامل هفتم مبنی بر اهمیت کارکنان در توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش نسبت به چرخش نیروها در مناطق متفاوت، پاداش‌دهی متناسب با عملکرد کارآفرینانه با توجه به اقتضائات منطقه‌ای و خرده‌فرهنگهای مناطق گوناگون برای توسعه کارآفرینی در سطح استانها اقدام کند.

در سطح خرد

• با توجه به ارائه الگوی سه‌شاخگی موجود پیشنهاد می‌شود که ادارات آموزش و پرورش نواحی گوناگون با بومی‌سازی مدل و استفاده از شاخصهای کمی ارزیابی، متناسب با شرایط

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

منطقه‌ای و آمایش سرزمینی، ارزیابی عملکرد نواحی متفاوت را در زمینه توسعه کارآفرینی سازمانی انجام دهند.

• نظر به شناسایی عامل هشتم مبنی بر مدیریت کارآفرینی یکپارچه در توسعه کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که همهٔ اقدامات در زمینه شناسایی عوامل مهم در توسعه کارآفرینی سازمانی در نواحی گوناگون آموزش و پرورش استانها متناسب با اقتضائات منطقه‌ای و فرهنگی و آمایش سرزمینی نواحی متفاوت کشور تحت مدیریت یکپارچه انجام شود و پس از تدوین یک الگوی بومی در سطح فراکلان، همراستا با اقتضائات استانی و محلی به اجرا درآید و به همان صورت نیز ارزیابی انجام پذیرد.

پیشنهادهای پژوهشی

• عدم وجود شاخصی برای سنجش توسعه کارآفرینی در آموزش و پرورش به مثابه یک مساله مطرح است، از این رو به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود که با هدف رفع این محدودیت و یافتن شاخصی برای سنجش توسعه کارآفرینی سازمانی در آموزش و پرورش اقدام کنند.

• نظر به ضرورت کوچک‌سازی در آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران حوزه‌های قابل برون‌سپاری را در آموزش و پرورش خراسان رضوی تعیین کنند تا به رسالت آن مبنی بر آموزش و پرورش یکسان برای آحاد جامعه لطمه‌ای وارد نشود.

• به منظور تعیین تأثیرات کمی عوامل، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که نتایج حاصل از این پژوهش را با روشهایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا مدل‌سازی ساختاری تفسیری بررسی و راهکارهای توسعه کارآفرینی سازمانی را اولویت‌بندی کنند.

محدودیتهای تحقیق

در هر پژوهش، پژوهشگر با شرایطی روبه‌روست که سبب می‌شود نتایج با محدودیتهایی مواجه شود. در این پژوهش، عدم وجود شاخصی برای سنجش کارآفرینی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی به منزلهٔ یک محدودیت مطرح است که اعتبار نتایج را با توجه به معیارهای عینی و کمی نمی‌توان بررسی کرد. محدودیت دیگر در این پژوهش نو بودن موضوع کارآفرینی برای برخی از مدیران و کارمندان است که سبب شد که گردآوری داده‌های غنی و به تبع آن ارائه روشهای بدیع برای توسعه کارآفرینی در سازمان با چالش همراه باشد. در واقع منظور این است که دانش ضمنی چندانی وجود ندارد تا پژوهشگران آن را به دانش آشکار تبدیل کنند.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

منابع

احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۹۱). *کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها*. تهران: نشر جاجرمی.

اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها*، ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.

الوانی، سیدمهدی؛ مقیمی، سیدمحمد؛ آذر، عادل و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۰). خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزش کارآفرینی در ایران. *کار و جامعه*، ۹ (۱۴۰)، ۴-۳۰.

الوانی، سیدمهدی؛ کهن هوش‌نژاد، رضا؛ صفری، سعید و خدامرادی، سعید. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی با تبیین نقش نهادینه‌سازی کارآفرینی. *مطالعات مدیریت (بهبود تحول)*، ۲۲ (۷۰)، ۱-۲۴.

پارسامهر، مهربان و اصغری ینگجه، وحید. (۱۳۹۵). بررسی رابطه جو سازمانی مدرسه با روحیه کارآفرینی در بین دانش‌آموزان مقطع متوسطه دولتی و غیرانتفاعی (مورد مطالعه: شهر یزد). *پژوهش‌های جامعه‌شناختی*، ۱۰ (۴)، ۱۰۹-۱۲۵.

پورحسن هریس، ساجد و شیخعلی زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۴). تأثیر سبک‌های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۷ (۲۸)، ۲۱۹-۲۳۱.

ثریایی، علی؛ عطف، زهرا و محمدنیا، فائزه. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر موانع کارآفرینی سازمانی در وزارت کشور. *اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)*، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

حسینی، میرزاحسن و کشاورز، الهام. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی با هدف ارتقای عملکرد شرکت با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی فازی. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹ (۳۶)، ۲۱۳-۲۴۲.

دهقان، رضا؛ طالبی، کامبیز و عربیون، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. *پیاورد سلامت*، ۶ (۱)، ۲۲-۳۳.

ذبیحی، محمدرضا و مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۵). *کارآفرینی از تئوری تا عمل*. مشهد: جهان فردا.

رضایی، روح‌الله و حسینی، سید محمود. (۱۳۹۲). طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. *توسعه کارآفرینی*، ۶ (۴)، ۵۷-۷۴.

رهبری، محمد؛ سمیعی، روح‌الله؛ اشرفی، مجید و شجاعی، سامره. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر نوآوری در تعاونی‌های لبنی کشور با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP). *تعاون و کشاورزی*، ۷(۲۵)، ۱۷۷-۱۹۶.

زالی، محمدرضا؛ رجایی، سحر؛ معزالدین، محمدحسین و قطبی، سپیده. (۱۳۹۳). تأثیر توانمندی روان‌شناختی بر ایفای نقش‌های کارآفرینی سازمانی در ایران و دانمارک (شواهدی مبتنی بر نتایج داده‌های دیدبان جهانی۲۰۱۱). *توسعه کارآفرینی*، ۷ (۳)، ۴۲۷-۴۴۵.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

زیویار، فرزاد؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی؛ مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان. *پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، *۱۷*(۶)، ۹۱-۱۱۵.

عربیون، ابوالقاسم؛ عبداله‌زاده، غلامحسین؛ شریف‌زاده، ابوالقاسم و محسنی، احمد. (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تعیین‌کننده کارآفرینی کسب و کارها. *توسعه کارآفرینی*، ۲ (۸)، ۶۵-۹۷.

کاوسی، اسماعیل و رحمتی زنجان‌طلب، فرشاد. (۱۳۹۰). طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه (مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران). *راهبرد*، ۲۰ (۵۹)، ۲۱۷-۲۴۱.

کردنائیچ، اسدالله؛ زالی، محمدرضا و بهامین، ماجد. (۱۳۹۲). راهکارهای ساختاری توسعه کارآفرینی در ایران. *توسعه کارآفرینی*، ۶ (۲)، ۹۵-۱۱۴.

کمالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و الیاس‌کردی، اشکان. (۱۳۸۹). مطالعه عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی. *راهبرد یاس*، (۲۳)، ۱۸۴-۲۰۲.

لعلی‌سرابی، امیر؛ عبدوی، محمد و فروتنی، زهرا. (۱۳۹۱). *شناسایی* عوامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات رفتار سازمانی*، *۱* (۲)، ۸۶-۱۰۸.

مشهدی محمودی، فهیمه و رزقی شیرسوار، هادی. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (مورد مطالعه: ساختمان ستادی شهر تهران). *رسالت مدیریت دولتی*، *۶*(۱۹و۲۰)، ۱۵-۳۳.

ملک اخلاق، اسماعیل؛ مرادی، محمود؛ مهدی‌زاده، مهران و درستکار احمدی، ناهید. (۱۳۹۲). گزینش استراتژی‌های نوآوری با استفاده از رویکرد ترکیبی دلفی - فرایند تحلیل شبکه (مورد مطالعه: شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران ـ مپسا). *مدیریت بازرگانی*، *۵* (۳)، ۱۴۵-۱۷۲.

نادری بنی، محمود؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا؛ ابوالقاسمی، مهدی و مالکی‌نژاد، پوریا. (۱۳۹۶). طراحی مدل مفهومی دستیابی به کارآفرینی سازمانی با رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی میخایلوف و مدل‌یابی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه:سازمان ورزش و جوانان استان یزد). *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، *۶*(۳)، ۱۲۷-۱۳۹.

نصراصفهانی، علی؛ انصاری، رضا و مولایی خوراسگانی، ریحانه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در شهرک علمی- تحقیقاتی استان اصفهان). *توسعه کارآفرینی*، ۹ (۲)، ۳۷۷-۳۹۵.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۴). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.

یوسفی، علی و یوسفی، رضا. (۱۳۹۰). نقش آموزش و پرورش در کارآفرینی. *اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴*، تهران، پژوهشکده سیاستگذاری علم، فناوری و صنعت.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, *16*(5), 495-527.

_____ . (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, *23*(6), 518-550.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

Belousova, O., Gailly, B., & Basso, O. (2010, June). *A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior.* Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Lausanne (Switzerland), 09-13, June 2010.

Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1496-1500.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Gharakhani, D. (2012). Identifying and prioritization effective factors on organizational entrepreneurship using AHP Approach. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2*(4), 4320-4327.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. The Sociology Press.

Khanifar, H., Moghimi, S. M., Analoui, F., & Mitra, A. (2009). Public sector managers and entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. *Journal of Management Development*, *28*(6), 522-532.

Luthan, F., Stajkovic, A. D., & Stajkovic, E. (2000). Environmental and psychological: Challenges facing entrepreneurial development in transitional economies. *Journal of World Business*, *35*(1), 95-110.

Marzban, S., Moghimi, S.M., & Ramezan, M. (2013). The effective factors in organizational entrepreneurship climate: Evidence from University of Tehran. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, *5*(1), 76-93.

Raposo, M., & Do Paço, A. (2011). Entrepreneurship Education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*, *23*(3), 453-457.

Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). Factors supporting corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Vision: The Journal of Business Perspective, 14*(3), 163-171.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1399.36.3.2.0]
[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-27]