

# Relationship between Structural Empowerment and Entrepreneurial Organizational Culture in Health Centers of Tehran Province Municipality

Manizhe Mohammadi<sup>1</sup> (B.S.), Leila Nazarimanesh<sup>2\*</sup> (Ph.D.), Mozhgan Karimi<sup>2</sup> (Ph.D.)

1 Master of Sciences Student in Health Services Management, Department of Health Services Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2 Assistant Professor, Department of Health Services Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

## Abstract

Received: 26 Mar. 2025

Accepted: 16 Nov. 2025

**Background and Aim:** Today, structural empowerment has been considered as one of the key factors in improving the performance of organizations, especially in the field of health and treatment. This study was conducted with the aim of investigating the relationship between structural empowerment and entrepreneurial organizational culture of employees in health and treatment centers of Shahr Salem Company.

**Materials and Methods:** This study is a descriptive-analytical study with an applied purpose, which is positivist in terms of research philosophy, with a deductive and quantitative approach, correlational in terms of research purpose, and cross-sectional in terms of time, and the data were collected using a survey method. The sample size was determined using the Cochran formula to be 263 people and was selected using a stratified, simple, and questioning random method. Standard Kanter structural empowerment questionnaires and Cornwall and Baron entrepreneurial organizational culture questionnaires were used to collect data. The data were analyzed with SPSS and Smart PLS 3 software.

**Results:** The findings showed that structural empowerment has a significant relationship with entrepreneurial organizational culture ( $r_s=0.606$  and  $P=0.000$ ). Also, empowerment dimensions including opportunity ( $r_s=0.505$ ), information ( $r_s=0.484$ ), resources ( $r_s=0.552$ ) and support ( $r_s=0.509$ ) have a positive effect on entrepreneurial organizational culture. Statistical results showed that the greatest effect was related to the resource dimension. The opportunity dimension also plays a significant role in increasing employee motivation, which can pave the way for promoting entrepreneurial culture. In addition, in the first hypothesis, the relationship between entrepreneurial organizational culture and opportunity has been examined, which indicates the existence of a positive and significant relationship between these two variables. Also, P-value is 0.000, which is less than the significance level of 0.05, making this relationship statistically significant. In the second hypothesis, the relationship between information and entrepreneurial organizational culture has been confirmed with  $r_s=0.484$ . The P-value less than 0.05, indicating the P-value is 0.009 which is significance of this relationship. the relationship between support and entrepreneurial organizational culture has been tested, indicating that this relationship is also positive and significant. The P-value is 0.008, which is less than 0.05, indicating the significance of this relationship. In the relationship between resources and entrepreneurial organizational culture, the P-value is 0.004, which is less than 0.05, this relationship is confirmed.

**Conclusion:** The findings of this study showed that structural empowerment, especially in the dimensions of access to resources, information, opportunities, and organizational support, has a positive and significant effect on strengthening the entrepreneurial organizational culture in health centers. Creating supportive infrastructures and providing opportunities for growth and improvement of employees' skills can increase their motivation, creativity, and innovation. Making decision-making processes transparent and designing reward systems based on innovation promotes employee participation and responsibility. In addition, facilitating the free flow of information and knowledge, supporting innovative ideas, and developing creative skills pave the way for creating a sustainable entrepreneurial culture and improving the overall performance of the organization, and strengthening organizational capacities.

**Keywords:** Structural Empowerment, Entrepreneurial Organizational Culture, Municipality

Journal of Payavard Salamat

Vol. 19, No. 4; Oct. 2025: 369-380

## رابطه توانمندسازی ساختاری با فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شهرداری استان تهران

منیژه محمدی<sup>۱</sup>، لیلی نظری‌منش<sup>۲\*</sup>، مژگان کریمی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه توانمندسازی ساختاری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه‌ی بهداشت و درمان، مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر سالم انجام شد.

**روش بررسی:** این پژوهش یک مطالعه‌ی توصیفی-تحلیلی با هدف کاربردی است که از نظر فلسفه‌ی پژوهش از نوع اثبات‌گرایانه، با رویکرد قیاسی و کمی، از نظر هدف پژوهش از نوع همبستگی و به‌لحاظ زمانی، مقطعی می‌باشد و داده‌ها با استفاده از روش پیمایشی جمع‌آوری شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۳ نفر تعیین و با روش تصادفی طبقه‌ای، ساده و پرسش‌گری شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد توانمندسازی ساختاری Kanter و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه Baron و Cornwall استفاده شد. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS 3 تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی ساختاری با فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه رابطه‌ی معناداری دارد ( $r_s = 0/606$  و  $P = 0/000$ ). همچنین، ابعاد توانمندسازی شامل فرصت ( $r_s = 0/505$ )، اطلاعات ( $r_s = 0/484$ )، منابع ( $r_s = 0/552$ ) و حمایت ( $r_s = 0/509$ ) تأثیر مثبتی بر فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه دارند. نتایج آماری نشان داد که بیشترین تأثیر مربوط به بُعد منابع بوده است. بُعد فرصت نیز نقش قابل توجهی در افزایش انگیزه‌ی کارکنان ایفا می‌کند که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای فرهنگ کارآفرینی شود. علاوه بر این، در فرضیه اول رابطه بین فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه و فرصت مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج نشان‌دهنده وجود یک رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر است، همچنین P-value برابر با  $0/000$  است که کمتر از سطح معناداری  $0/05$  بوده و این رابطه را از نظر آماری معنادار می‌کند. در فرضیه دوم رابطه بین اطلاعات و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه با ضریب همبستگی  $0/484$  معنی‌دار و تأیید شد. در فرضیه سوم رابطه بین حمایت و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه مورد آزمون قرار گرفته است و نشان می‌دهد که این رابطه نیز مثبت و معنادار است. P-value برابر با  $0/008$  است که کمتر از  $0/05$  می‌باشد و نشان‌دهنده معناداری این رابطه است. در رابطه بین منابع و فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه از آن‌جاکه P-value برابر با  $0/004$  است که کمتر از  $0/05$  می‌باشد، این رابطه تأیید می‌شود. **نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری، به‌ویژه در ابعاد دسترسی به منابع، اطلاعات، فرصت‌ها و حمایت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی دارد. ایجاد زیرساخت‌های حمایتی و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و ارتقای مهارت‌های کارکنان می‌تواند انگیزه، خلاقیت و نوآوری آنان را افزایش دهد. شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و طراحی نظام‌های پاداش مبتنی بر نوآوری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری کارکنان را ارتقا می‌دهد. علاوه بر این، تسهیل جریان آزاد اطلاعات و دانش، حمایت از ایده‌های نوآورانه و توسعه مهارت‌های خلاقانه، زمینه‌ساز ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه‌ی پایدار و بهبود عملکرد کلی سازمان است و ظرفیت‌های سازمانی را تقویت می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی ساختاری، فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه، شهرداری

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱/۶  
پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۸/۲۵

\* نویسنده مسئول:  
لیلی نظری‌منش؛

واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

Email:  
nazarimansh@iau.ac.ir

۱ دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان جایی است که انسان‌ها در کنار هم و برای دستیابی به هدفی مشترک کار می‌کنند. در سازمان‌ها، افراد از توانایی و تخصص خود استفاده نموده و مهارت‌های خود را تقویت می‌کنند. در اقتصاد نوین جهانی، تغییرات سریع از دلایل اساسی ایجاد رویکردهای تازه در محیط کار است و مسئولان سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به‌منظور بقا، در نظام مدیریتی خود بازنگری کنند. توانمندسازی، راهکار مهمی برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خارجی است. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل ارائه کنند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند. منظور از توانمندسازی کارکنان، این است که افراد قادر باشند تا همه توانایی و دانش خود را توسعه دهند و از آن‌ها جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده نمایند (۱). تعاریف توانمندسازی به دو بُعد تقسیم می‌شود. بُعد اول با واقعیت‌های عینی و چیزهایی که در اختیار هست و اجازه داده شده است تا انجام داده شود، مرتبط است. بُعد دیگر، با احساسی ذهنی که ناشی از قدرت زیاد است، مرتبط است. از کنار هم قرار گرفتن این دو بُعد ذهنی و عینی، توانمندسازی حاصل می‌گردد (۲).

توانمندسازی از دو منظر قابل طرح است: توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بُعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مدنظر است. این نوع از توانمندسازی، به‌عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده‌ی میزان، ابعاد، نحوه‌ی ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم کردن ابزار موردنیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهیم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. از این‌رو، به توانمندسازی، بیشتر به‌عنوان عامل محرکی توجه شده است (۳).

مفهوم توانمندسازی ساختاری از نظریه‌ی قدرت ساختاری Kanter در سازمان‌ها سرچشمه گرفته است که شرایط محیط کار را توصیف می‌کند. نظریه Kanter (۱۹۷۷) بیان می‌کند که در یک محیط کاری توانمند، فعالیت کاری کارکنان توانمند افزایش می‌یابد. کارمندان توانمند فشار کاری و فرسودگی شغلی

کمتری دارند و بنابراین احتمال بیشتری دارد که کار خود را با موفقیت انجام دهند و از شغل خود راضی باشند. به گفته‌ی Kanter توانمندسازی به‌شدت با اثربخشی سازمانی مرتبط است (۴).

از طرفی، فرهنگ کارآفرینانه (Entrepreneurial culture) به‌عنوان متغیری نوظهور در ادبیات روان‌شناسی سازمانی، مفهومی بوده است که اغلب در ادبیات کارآفرینی و مدیریت نمود پیدا کرده است که در طول زمان معانی متفاوتی را در خویش جای داده است. به عبارتی، به معنای فرهنگی است که نوآور، خالق و ریسک‌پذیر است و وضع موجود را به چالش می‌کشد. فرهنگ کارآفرینانه در مقابل سازمان‌های اداری محور و بوروکراتیک بیان شده است و همچنین در سطح ملی برای توصیف ارزش‌های اجتماعی کشور و نگرش نسبت به کارآفرینی کاربرد دارد. این نوع فرهنگ در دو سطح اجتماعی و سازمانی تحلیل می‌شود و به‌صورت گسترده‌تر مفهومی هنجاری و توصیفی است تا یک مفهوم نظری. فرهنگ کارآفرینانه با توجه به ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، فرضیات و هنجارها و رفتارهای مرتبط کارآفرینی. می‌تواند مفهومی مبهم باشد. فرهنگ کارآفرینانه مفهومی است که از حوزه‌ی گسترده‌ی فرهنگ سازمانی برخاسته است و برای حمایت از قهرمانان کارآفرین و ویژگی‌های آن تعیین شده است. فرهنگ سازمانی نماد ارزش‌های مشترک، فرضیات و رفتارهای نفوذ در کل سازمان است. بدین ترتیب فرهنگ کارآفرینانه، نیرویی قوی در درون سازمان‌ها برای ارتقای توانایی‌های نوآورانه کارکنان و منبع سوختی برای بقاست. فرهنگ کارآفرینانه دارای ویژگی‌هایی است که با عملکرد، ارتباطی مستقیم دارد. در مدل‌های مفهومی گسترده‌تر، فرهنگ کارآفرینانه جزئی اساسی از ساختار و معماری شرکت است که برای پیش‌برد موفقیت‌آمیز راهبرد سازمان ضروری محسوب می‌شود (۵).

در واقع، فرهنگ، یک عامل هدایت‌کننده است و نقش مؤثری در ظهور کارآفرینی دارد و شرایط مناسب را برای بروز فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم می‌کند (۶). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، نظامی مشترک از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای اعضای یک سازمان است که شامل ارزش‌گذاری به خلاقیت و نیز تحمل افراد خلاق می‌شود.

امروزه تغییرات محیطی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است، زیرا سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد، بهتر می‌توانند خود را با تغییرات سازگار کنند. توانمندسازی ساختاری

جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌دهد و بر رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها و ... تأثیر می‌گذارد (۱۲).

توانمندسازی ساختاری به‌عنوان یک سازوکار مدیریتی کلیدی در ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان‌ها، به‌ویژه در نظام‌های بهداشتی و درمانی، مورد توجه روزافزون قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه نیز به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در تسهیل فرایندهای نوآوری، خلاقیت و تقویت مسئولیت‌پذیری شناخته می‌شود. بررسی پیشینه‌ی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکثر مطالعات به‌طور جداگانه به توانمندسازی یا فرهنگ سازمانی کارآفرینانه پرداخته‌اند و نتایج آن‌ها، تأثیر مثبت توانمندسازی بر بهبود ابعاد مختلف فرهنگ کارآفرینانه را تأیید می‌کند (۱۶-۱۳). با وجود این، تحقیقات جامع و بومی که تعامل این دو متغیر را به‌طور هم‌زمان در محیط‌های بهداشتی تحلیل کنند، اندک است. همچنین، بسیاری از مطالعات مذکور در حوزه‌های صنعتی و تجاری انجام شده و تعمیم نتایج آن‌ها به نظام سلامت با محدودیت‌هایی همراه است. بنابراین، این پژوهش با هدف پرکردن این خلأ علمی، به بررسی رابطه‌ی تأثیرگذار توانمندسازی ساختاری بر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در کارکنان مراکز بهداشتی شرکت شهر سالم می‌پردازد تا چارچوبی جامع‌تر برای ارتقای مدیریت و توسعه‌ی نوآوری در این حوزه فراهم آورد.

## روش بررسی

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در مراکز بهداشتی و درمانی وابسته به شرکت شهر سالم تهران در سال ۱۴۰۳ است. این کارکنان در بخش‌های مختلفی از جمله ارائه خدمات درمانی، بهداشتی، پشتیبانی و مدیریتی فعالیت دارند. با توجه به گستردگی این جامعه، پژوهش حاضر بر کارکنانی تمرکز دارد که حداقل یک سال سابقه کار داشته و در زمان اجرای پژوهش به‌طور فعال در مراکز مذکور مشغول به کار هستند.

با توجه به محدودیت‌های زمانی، مالی و دسترسی به افراد، روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شد. حجم نمونه‌ی مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد و تعداد ۲۶۳ نفر به‌عنوان نمونه نهایی در نظر گرفته شد. این تعداد بر اساس برآوردهای اولیه از تعداد کارکنان واجد شرایط محاسبه شده و

یکی از سه رویکرد شناخته‌شده توسط Kanter (۱۹۹۷-۱۹۹۳) است. این رویکرد از تئوری‌های سازمانی استخراج شده است و ۴ عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع در توانمندسازی سیستم‌های سازمان را توصیف می‌کند (۷).

محققان، توانمندسازی را آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز می‌دانند. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصول‌ها و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم‌افزایی، حس پاسخ‌گویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی. به نظر می‌رسد که توانمندسازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان است (۸).

امروزه بیش از ۷۰٪ سازمان‌ها برای حداقل قسمتی از نیروی انسانی خود، در راستای حصول نتایج مطلوب سازمانی نوعی از توانمندسازی سازمانی را اعمال کرده‌اند. توانمندسازی نیروی انسانی یکی از مداخله‌های نوین مدیریت برای توسعه سازمانی محسوب می‌شود که علی‌رغم شروع به‌کارگیری آن از سازمان‌های صنعتی و کسب‌وکار، در محیط‌های آموزشی نیز به‌کار گرفته شده است. توانمندسازی، پدیده‌ای در اختیار و کنترل مدیریت است که در سطح عملیاتی نیروی انسانی به‌کار گرفته می‌شود و در سطح راهبردی در سازمان کاربرد ندارد (۹). توانمندسازی عبارت است از توانایی انجام اموری که به فرد محول شده است و دربرگیرنده‌ی مواردی از قبیل ظرفیت تجهیز منابع، مهیا کردن حمایت، فرصت و اطلاعات است (۹) و همچنین تنوع در کارهای گروهی و نظام پرداختی که پرداخت و عملکرد را به هم مرتبط می‌کند را شامل می‌شود.

افزون بر این، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دارای اهمیت زیادی است و در بسیاری از انواع سازمان‌ها بررسی گردیده است. نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر بسیاری از شاخص‌ها مانند کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۰). فرهنگ سازمانی در مرکز اثربخشی سازمانی است و عملکرد مرتبط با افزایش پاسخ‌گویی و کارایی است (۱۱). فرهنگ سازمانی عاملی اصلی در صحنه مدیریت دانش است. فرهنگ سازمانی ضعیف، مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم و منتشر کنند. در واقع فرهنگ سازمانی بر تمام



به گونه‌ای انتخاب شد که نماینده‌ای مناسب از کل جامعه آماری باشد. انتخاب این روش نمونه‌گیری به دلیل سادگی اجرا، کاهش سوگیری‌های احتمالی و اطمینان از تعمیم‌پذیری یافته‌ها انجام شد.

معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی یا بالاتر، حداقل یک سال سابقه کار، نداشتن مرخصی طولانی مدت (بیش از یک ماه متوالی) در سال گذشته و تمایل به شرکت در پژوهش بود. هدف از اعمال این معیارها، اطمینان از آگاهی و تجربه‌ی کافی شرکت‌کنندگان در زمینه‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش بود. در مقابل، معیارهای خروج از پژوهش شامل انصراف از ادامه‌ی شرکت در مطالعه، عدم تکمیل کامل پرسش‌نامه و نداشتن مرخصی طولانی مدت بیش از یک ماه در سال گذشته بود. اعمال این معیارها به افزایش دقت و صحت نتایج پژوهش کمک کرد.

این پژوهش توصیفی-تحلیلی با رویکرد کمی و هدف کاربردی به صورت مقطعی طراحی شده است. نمونه‌گیری بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای و ساده انجام شد و شامل ۲۶۳ نفر از کارکنان مراکز بهداشتی شرکت شهر سالم می‌باشد. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد توانمندسازی ساختاری Kanter و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه Cornwall و Baron جمع‌آوری گردید. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل‌های توصیفی به منظور توصیف ویژگی‌های نمونه با نرم‌افزار SPSS نسخه انجام شد. همچنین، برای

آزمون فرضیات پژوهش و بررسی وجود رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه، آزمون همبستگی اسپیرمن (Spearman's rank correlation) به کار گرفته شد که مناسب داده‌های ترتیبی و غیرپارامتریک است. در مرحله بعد، جهت ارزیابی مدل‌های ساختاری و سنجش مسیرهای علمی میان ابعاد توانمندسازی ساختاری و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. این روش امکان تحلیل مدل‌های معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) را فراهم می‌آورد و ضمن اعتبارسنجی ابزارهای اندازه‌گیری، روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها را با دقت بالا تحلیل می‌کند.

## یافته‌ها

برای توصیف ویژگی‌های متغیرها در نمونه پژوهش، در این بخش به ارایه آمار توصیفی متغیرهای کمی و کیفی با استفاده از جداول فراوانی و شاخص‌های آماری پرداخته شده است. در پژوهش‌های اجتماعی و به ویژه در مطالعات مرتبط با ویژگی‌های جمعیتی، تحلیل متغیرهای مختلفی چون سن، جنسیت، وضعیت تاهل و سطح تحصیلات می‌تواند به عنوان عوامل تأثیرگذار بر نتایج و روندهای پژوهش در نظر گرفته شود. این تحلیل‌ها به ویژه در ارزیابی و شناخت ویژگی‌های نمونه‌ی مورد مطالعه اهمیت دارند؛ زیرا می‌توانند نشان‌دهنده‌ی تفاوت‌ها و الگوهای رفتاری مختلف در بین گروه‌های مختلف جامعه باشند.

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک

متغیر	دسته	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۲/۵٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۰/۶۵٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴/۶٪
جنس	۵۰ سال و بالاتر	۱۲/۲۵٪
	مرد	۳۴/۵٪
وضعیت تاهل	زن	۶۵/۵٪
	مجرد	۴۱٪
سطح تحصیلات	متاهل	۵۹٪
	کارشناسی	۶۰/۸٪
	کارشناسی ارشد	۲۸/۹٪
	دکتری و بالاتر	۱۰/۳٪

به بالا با ۱۲/۲۵ درصد بود. از نظر جنسیت، بیشترین سهم مربوط به زنان با ۶۵/۵ درصد و کمترین سهم به مردان با ۳۴/۵ درصد اختصاص داشت. در

در جدول ۱، در بین گروه‌های سنی، بیشترین فراوانی مربوط به رده‌ی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۴۰/۶۵ درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۵۰ سال

در ادامه، برای ارزیابی نرمال بودن داده‌ها و بررسی نحوه توزیع متغیرهای پژوهش، از آزمون‌های رایج نرمالیتی استفاده شده است. در این پژوهش، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به کار گرفته شده تا مشخص شود که آیا داده‌های تحقیق از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر؟

وضعیت تأهل، بیشترین درصد مربوط به افراد متأهل (۵۹ درصد) و کمترین مربوط به مجردها (۴۱ درصد) بود. همچنین، در سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسی با ۶۰/۸ درصد و کمترین به دکتری و بالاتر با ۱۰/۳ درصد تعلق داشت.

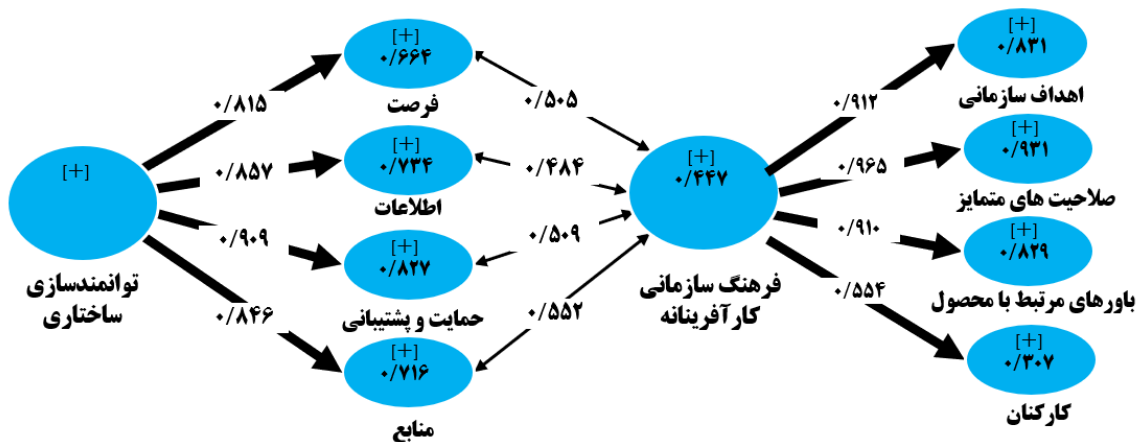
جدول ۲: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرهای مطالعه

نتیجه	سطح معناداری	مقدار آماره K-S	متغیرهای تحقیق
غیرنرمال	۰/۰۰۱	۰/۰۷۴	فرصت
غیرنرمال	۰/۰۰۴	۰/۰۶۹	اطلاعات
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۰۸۷	حمایت
غیرنرمال	۰/۰۰۱	۰/۰۷۷	منابع
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۰۹۴	اهداف سازمانی
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۰۸۲	صلاحیت‌های متمایز
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۱۳۸	باورهای مرتبط با محصول خدمت و بازار
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۲۱۸	کارکنان

نشان می‌دهند که پژوهشگر باید از روش‌های آماری غیرپارامتری برای تحلیل داده‌ها استفاده کند.

در این بخش، تحلیل‌های آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش و مؤلفه‌های آن‌ها ارایه شده است. علاوه بر این، ارتباط متغیرهای پژوهش با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است. این تحلیل‌ها به منظور درک بهتر الگوهای حاکم بر داده‌ها (طبق شکل ۱) و بررسی ارتباطات بین متغیرها انجام شده است.

جدول ۲، نشان‌دهنده‌ی نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) برای متغیرهای تحقیق است. بر اساس نتایج، تمامی متغیرهای تحقیق دارای توزیع غیرنرمال هستند؛ زیرا سطح معناداری برای هر یک از آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ (بین ۰/۰۰۱ تا ۰/۰۰۴) است. این به این معنی است که داده‌های جمع‌آوری شده برای هر متغیر از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. مقدار آماره K-S نیز برای هر متغیر در جدول آمده است که میزان انحراف داده‌ها از توزیع نرمال را نشان می‌دهد. این نتایج تأثیر زیادی بر انتخاب روش‌های آماری مناسب دارند و



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



یافته‌های فرضیه‌ی فرعی اول نشان داد که بین بُعد «فرصت» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر سالم تهران در سال ۱۴۰۳ رابطه وجود دارد. در فرضیه اول (H1) رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و فرصت بررسی گردیده است. نتایج نشان‌دهنده‌ی وجود یک رابطه‌ی مثبت و معنادار میان این دو متغیر است. همچنین P-value برابر با ۰/۰۰۰ است که کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ بوده و این رابطه را از نظر آماری معنادار می‌کند؛ بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن (sig=۰/۰۰۰، RS=۰/۵۰۵) می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اول پژوهش مورد تأیید است. یافته‌های فرضیه‌ی فرعی دوم نشان داد که بین بُعد «اطلاعات» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر سالم تهران در سال ۱۴۰۳ رابطه وجود دارد.

در فرضیه دوم (H2) رابطه‌ی بین اطلاعات و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بررسی شده است.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن (sig=۰/۰۰۰، RS=۰/۴۸۴) می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید است. یافته‌های فرضیه‌ی فرعی سوم نشان داد که بین بُعد «حمایت» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر

سالم تهران در سال ۱۴۰۳ رابطه وجود دارد.

در نهایت، در فرضیه سوم (H\_03) رابطه‌ی بین حمایت و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه مورد آزمون قرار گرفته است. نشان می‌دهند که این رابطه نیز مثبت و معنادار است. P-value برابر با ۰/۰۰۸ است که کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و نشان‌دهنده‌ی معناداری این رابطه است؛ بنابراین فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن (sig=۰/۰۰۰، RS=۰/۵۰۹) می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه سوم پژوهش مورد تأیید است.

یافته‌های فرضیه‌ی فرعی چهارم نشان داد که بین بُعد «منابع» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر سالم تهران در سال ۱۴۰۳ رابطه وجود دارد. در فرضیه چهارم (H\_04) رابطه‌ی میان منابع و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بررسی شده است. نشان‌دهنده‌ی یک رابطه‌ی مثبت و معنادار است. از آن‌جا که P-value برابر با ۰/۰۰۴ است و کمتر از ۰/۰۵، این رابطه معنادار و فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن (sig=۰/۰۰۰، RS=۰/۵۵۲) می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم پژوهش مورد تأیید است. یافته‌های فرضیه‌ی اصلی نشان داد که بین توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شرکت شهر سالم تهران در سال ۱۴۰۳ رابطه وجود دارد.

جدول ۳: فاصله نتایج فرضیات پژوهش

شماره فرضیه	متغیرها	همبستگی	معنی داری	نتیجه
اصلی	توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۰/۶۰۶	۰/۰۰۰	تأیید همبستگی
۱	بُعد «فرصت» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۰/۵۰۵	۰/۰۰۰	تأیید همبستگی
۲	بُعد «اطلاعات» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۰/۴۸۴	۰/۰۰۰	تأیید همبستگی
۳	بُعد «حمایت» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۰/۵۰۹	۰/۰۰۰	تأیید همبستگی
۴	بُعد «منابع» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	۰/۵۵۲	۰/۰۰۰	تأیید همبستگی

برابر با ۰/۶۰۶ است که نشان‌دهنده‌ی یک همبستگی نسبتاً قوی و مثبت بین این دو متغیر می‌باشد. همچنین، برای ابعاد مختلف توانمندسازی ساختاری، مقادیر همبستگی به ترتیب به شرح زیر است: «فرصت» ۰/۵۰۵، «اطلاعات» ۰/۴۸۴، «حمایت» ۰/۵۰۹ و «منابع» ۰/۵۵۲. تمامی این مقادیر با سطح معناداری

در این تحقیق، همبستگی میان «توانمندسازی ساختاری» و ابعاد مختلف آن با «فرهنگ سازمانی کارآفرینانه» بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که تمام روابط مورد بررسی، همبستگی مثبت و معناداری دارند. به طور خاص، مقدار همبستگی کلی میان «توانمندسازی ساختاری» و «فرهنگ سازمانی کارآفرینانه»

امن برای آزمون و خطاست. این بُعد از توانمندسازی، به ویژه در محیط‌های بهداشتی، نقش مهمی در افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان ایفا می‌کند. مطالعه‌ی Imran و Aldaas (۲۰۲۰) نشان داد که حمایت از کارکنان، زمینه‌ساز رشد نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها می‌شود. این پژوهش همچنین نشان داد که حمایت سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، می‌تواند به افزایش عملکرد کارکنان کمک کند. نتایج این پژوهش نیز با یافته‌های پژوهش حاضر تطابق دارد (۱۹).

واضح است که دسترسی به منابع کافی مانند بودجه، تجهیزات، زمان و زیرساخت‌های فیزیکی، از جمله پیش‌نیازهای مهم برای اجرای ایده‌های نوآورانه است. پژوهش نشان داد که کمبود منابع، مانعی جدی برای توسعه‌ی رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌هاست. برعکس، سازمان‌هایی که منابع لازم را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند، نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهند، بلکه انگیزه‌ی نوآوری و خلاقیت را نیز در کارکنان تقویت می‌کنند. این یافته‌ها با پژوهش حاضر مطابقت دارد و نشان می‌دهد که دسترسی به منابع کافی، نقشی اساسی در تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ایفا می‌کند (۶). توانمندسازی ساختاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های مدیریتی، نقشی حیاتی در شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دارد. ابعاد مختلف این توانمندسازی، از جمله فرصت‌ها، اطلاعات، حمایت و منابع، تأثیرات متفاوت اما مکملی بر رفتارهای کارآفرینانه‌ی کارکنان دارند. نتایج پژوهش حاضر، که با مطالعات مشابه تطابق دارد، نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی باید توجه ویژه‌ای به توانمندسازی ساختاری داشته باشند و آن را به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای توسعه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به‌کار گیرند (۲۰).

یافته‌های این پژوهش با یافته‌ی مطالعه‌ی Nguyen و همکاران (۲۰۲۳) (۱۳)، Zhang و همکاران (۲۰۲۳) (۱۴)، Neumeyar و همکاران (۲۰۱۷) (۱۵) و Aryan و همکاران (۲۰۱۷) (۱۶) هم‌راستا است. توانمندسازی ساختاری یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های مدیریتی است که به منظور افزایش استقلال و تصمیم‌گیری کارکنان به‌کار گرفته می‌شود. این توانمندسازی شامل ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب، فراهم‌سازی اطلاعات کافی، حمایت سازمانی و تأمین منابع لازم برای انجام فعالیت‌هاست. توانمندسازی ساختاری در سازمان‌ها می‌تواند منجر به توسعه‌ی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه شود؛ فرهنگی که بر نوآوری، ریسک‌پذیری و دستیابی به اهداف بلندمدت تأکید دارد. به‌عنوان مثال، پژوهش‌ها نشان داده

۰/۰۰ (کمتر از ۰/۰۵) گزارش شده‌اند که به این معناست که همبستگی‌های موجود از نظر آماری معنادار بوده و فرضیات تحقیق، تأیید می‌شوند. این نتایج تأکید می‌کنند که توانمندسازی ساختاری می‌تواند به‌طور مؤثری در تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد و این امر می‌تواند به بهبود محیط‌های کاری و ارتقای نوآوری و کارآفرینی در آن‌ها منجر شود.

## بحث

مطابق یافته‌ها، در فرضیه اول رابطه‌ی بُعد «فرصت» از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه تأیید گردید. یافته‌های این پژوهش با یافته‌ی مطالعه‌ی Nguyen و همکاران (۲۰۲۳) (۱۳)، Zhang و همکاران (۲۰۲۳) (۱۴)، Neumeyar و همکاران (۲۰۱۷) (۱۵) و Aryana و همکاران (۲۰۱۷) (۱۶) هم‌راستا است. بُعد فرصت از توانمندسازی ساختاری به میزان فراهم‌سازی امکان رشد و پیشرفت کارکنان اشاره دارد. دسترسی به فرصت‌های یادگیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، از عوامل کلیدی برای تشویق کارکنان به رفتارهای کارآفرینانه است. پژوهش Dimitrotas و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که سازمان‌هایی که فرصت‌های مناسبی برای کارکنان خود فراهم می‌کنند، زمینه‌ی بروز نوآوری و خلاقیت را افزایش می‌دهند. این پژوهش تأیید می‌کند که فرصت‌های شغلی نه تنها برافزایش بهره‌وری تأثیرگذار هستند، بلکه انگیزه‌ی کارکنان را برای ارایه ایده‌های نوآورانه بیشتر می‌کنند. نتایج این مطالعه مشابه یافته‌های پژوهش حاضر است و اهمیت فراهم‌سازی فرصت‌ها را در ایجاد فرهنگ کارآفرینانه برجسته می‌سازد (۱۷).

در فرضیه دوم، مطابق یافته‌ها، رابطه‌ی بُعد اطلاعات از توانمندسازی ساختاری با فرهنگ سازمانی کارآفرینانه تأیید گردید. دسترسی به اطلاعات شفاف و قابل‌اعتماد یکی از پیش‌نیازهای مهم برای تصمیم‌گیری‌های مؤثر در سازمان‌هاست. اطلاعات مناسب به کارکنان این امکان را می‌دهد که تصمیمات دقیق‌تری بگیرند و ریسک‌های منطقی‌تری را بپذیرند. پژوهش Basu و Bholra (۲۰۲۲) نشان داد که شفافیت اطلاعات، علاوه بر افزایش عملکرد سازمانی، به تقویت رفتارهای خلاقانه و کارآفرینانه در محیط‌های کاری کمک می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش حاضر همخوانی دارد و تأیید می‌کند که اطلاعات سازمانی می‌تواند عاملی کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه باشد (۱۸). حمایت سازمانی شامل ارایه بازخورد مثبت، تشویق کارکنان و ایجاد محیطی



است که در محیط‌های سازمانی، توانمندسازی ساختاری تأثیر بسزایی بر نوآوری و خلاقیت کارکنان داشته و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را تقویت می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش حاضر سازگار است؛ زیرا نشان می‌دهد که فرصت‌ها، نقش مهمی در توسعه رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان دارد (۱۳). دیگر پژوهش‌ها نیز تأکید کرده است که توانمندسازی ساختاری، یکی از ابزارهای کلیدی برای افزایش نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه در محیط‌های کاری است (۱۳). بنا به نظر محققان ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی می‌تواند بستر ساز توانمندسازی کارکنان باشد. بدین ترتیب با استناد به پژوهش کاوه و همکاران (۱۳۹۸) بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد (۲۱). از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن نیز تأثیر مثبت و معناداری متقابل بر کارآفرینی سازمانی دارند. بنابراین با توجه به نتایج می‌توان گفت که طراحی ساختار دانش‌بنیان در تمامی سطوح سازمان‌های کشور در ارتقای جایگاه کارآفرینی این سازمان‌ها مؤثر بوده و در این راستا مدیران نقش مهمی را ایفا خواهند کرد (۲۲). مطالعه‌ی Ergun (۲۰۱۸) نیز نشان داد که بین ویژگی‌های فرهنگ‌های مختلف سازمانی، توانمندسازی و عملکرد نوآوری رابطه‌ی معناداری وجود دارد (۲۳). یافته‌های پژوهش دیگر محققان نیز نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و توسعه‌ی فرهنگ کارآفرینی رابطه‌ی معناداری وجود دارد (۲۶-۲۴). با استناد به دیگر پژوهش‌ها مشخص شد که حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی ساختاری و روانی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم کارآفرینی هستند و توانمندسازی ساختاری و روانی نقش میانجی جزیی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و کارآفرینی را ایفا می‌کند (۲۰).

این پژوهش با وجود دستاوردهای قابل توجه، با برخی محدودیت‌ها روبه‌رو بود که در تحقیقات آینده باید به آن‌ها توجه شود. اولین محدودیت، استفاده از یک نمونه‌ی محدود و خاص از سازمان‌های بهداشتی و درمانی بود که نتایج آن ممکن است به تمامی سازمان‌ها یا صنایع دیگر تعمیم‌پذیر نباشد. همچنین، این تحقیق به صورت مقطعی و در یک زمان خاص انجام شده است؛ بنابراین نتایج ممکن است تأثیرات بلندمدت توانمندسازی ساختاری بر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه را به طور کامل پوشش ندهد. به علاوه، استفاده از ابزارهای خوداظهاری برای جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند موجب بروز سوگیری‌های فردی شود که ممکن است بر دقت نتایج تأثیرگذار باشد. در همین راستا، در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که از روش‌های طولی برای ارزیابی تأثیرات در طول زمان استفاده شود

و همچنین نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تری از سازمان‌ها انتخاب گردد تا نتایج به‌طور گسترده‌تری قابل تعمیم باشد. همچنین، استفاده از ابزارهای جمع‌آوری داده‌های متنوع و کاهش وابستگی به خوداظهاری می‌تواند به افزایش دقت و اعتبار نتایج کمک کند.

## نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش به روشنی نشان داد که توانمندسازی ساختاری، به‌ویژه در ابعاد دسترسی به منابع، اطلاعات، فرصت‌ها و حمایت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر تقویت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی دارد. این نتایج بیانگر آن است که ایجاد زیرساخت‌های حمایتی، دسترسی عادلانه به اطلاعات و منابع و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و ارتقا می‌تواند موجب ارتقای خلاقیت، نوآوری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری در کارکنان شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران حوزه‌ی سلامت با بازنگری در ساختارهای سازمانی، فرایند تصمیم‌گیری را شفاف‌تر و مشارکتی‌تر کنند؛ سیاست‌هایی را برای تسهیل جریان آزاد اطلاعات و منابع طراحی نمایند و نظام‌های پاداش و انگیزشی متناسب با عملکرد کارآفرینانه تدوین کنند. همچنین، تقویت آموزش‌های مهارتی در حوزه‌ی تفکر خلاق و حل مسئله، می‌تواند ظرفیت‌های فردی و سازمانی برای نوآوری را در بستر یک فرهنگ کارآفرینانه‌ی پایدار توسعه دهد.

نخستین راهکار، تسهیل انتقال دانش از طریق ایجاد ساختارهایی برای تسهیم اطلاعات و تجربیات میان کارکنان است. این امر می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزشی که به افزایش مهارت کارکنان در استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری و خلاقیت کمک می‌کند، همراه شود. همچنین، ساختاردهی مجدد سازمانی از طریق طراحی سازوکارهایی که اشتراک‌گذاری دانش میان کارکنان را تسهیل کرده و در کنار آن، دوره‌های آموزشی توانمندساز کارآفرینانه را در بستری فرهنگی برگزار کند، ضروری به نظر می‌رسد. افزایش فرصت‌های یادگیری از دیگر اقدامات مهم است که شامل نیازسنجی و طراحی دوره‌های آموزشی برای کارکنان با هدف تقویت توانایی و انگیزه‌ی آن‌ها در خلق ایده‌های نو و کارآفرینی سازمانی خواهد بود. همچنین، شفاف‌سازی مسیر رشد شغلی با ارائه اطلاعات دقیق درباره‌ی فرصت‌های شغلی موجود، می‌تواند انگیزه‌ی کارکنان را در راستای توسعه‌ی فردی و سازمانی افزایش دهد.

یکی دیگر از اقدامات کلیدی، حمایت از ایده‌های جدید است که از طریق

مختلف سازمان فراهم کند، می‌تواند به توسعه‌ی کارآفرینی در سازمان کمک کند. در نهایت، تقویت منابع انسانی از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش و ارتقای مهارت‌های کارکنان، موجب افزایش توانایی آن‌ها در نوآوری و مشارکت در فرایندهای کارآفرینانه خواهد شد.

با اجرای این راهکارها، سازمان‌های بهداشتی و درمانی می‌توانند بستر مناسبی برای توسعه‌ی فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه ایجاد کرده و از ظرفیت‌های کارکنان در راستای نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی بهره ببرند.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله از تمامی مسئولان، مدیران و کارکنان محترم شرکت شهر سالم تهران برای همکاری و مساعدت در انجام این پژوهش صمیمانه تشکر و قدردانی می‌گردد. این مقاله، حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی با عنوان «رابطه توانمندسازی ساختاری با فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه در مراکز بهداشتی و درمانی شهرداری استان تهران» بوده و با شناسه اخلاق IR.IAU.SRB.REC.1403.427 در دانشگاه آزاد اسلامی به تصویب رسیده است.

ایجاد مکانیسم‌هایی برای پشتیبانی از کارکنان در توسعه و اجرای ایده‌های کارآفرینانه صورت می‌گیرد. بهبود شفافیت اطلاعاتی نیز نقش مهمی در این فرایند ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که دسترسی کارکنان به اطلاعات کلیدی سازمانی تسهیل شده و امکان تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر برای آن‌ها فراهم شود.

در کنار این موارد، آموزش استفاده از داده‌ها با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، می‌تواند مهارت کارکنان را در تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه تقویت کند. تقویت حمایت مدیریتی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است و از طریق ارایه برنامه‌های مشاوره و نظارت برای مدیران به‌منظور حمایت بهتر از کارکنان، می‌تواند تأثیر مثبتی بر فرهنگ کارآفرینانه داشته باشد. پاداش‌دهی به خلاقیت یکی از مؤثرترین ابزارها برای ترغیب نوآوری در سازمان است. طراحی سیستم‌های تشویقی برای حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان، انگیزه‌ی آن‌ها را برای خلق ایده‌های جدید افزایش می‌دهد. در کنار این راهکار، مدیریت بهینه‌ی منابع نیز ضروری است؛ به‌گونه‌ای که سیاست‌هایی برای استفاده‌ی کارآمدتر از منابع در راستای اهداف کارآفرینانه تدوین شود.

افزون بر این، توزیع بهینه‌ی منابع نیز نقش مهمی در تحقق این اهداف دارد. ایجاد سیستمی که امکان تخصیص و توزیع عادلانه‌ی منابع را میان بخش‌های

## References

- Lardier DT, Opara I, Brammer MK, Pinto SA, Garcia-Reid P & Reid RJ. Psychological sense of community, community civic participation, and ethnic identity on social justice orientation and psychological empowerment between LGBQ and Non-LGBQ youth of color. *Journal of LGBT Youth* 2023; 20(1): 1-32.
- Turner SG & Maschi TM. Feminist and empowerment theory and social work practice. *Journal of Social Work Practice* 2015; 29(2): 151-62.
- Monje-Amor A, Xanthopoulou D, Calvo N & Vazquez JPA. Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal* 2021; 39(6): 779-89.
- Kanter RM. Men and women of the corporation. New-York: Basic Books; 1977: 47-57.
- Jardim J, Bartolo A & Pinho A. Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. *Education Sciences* 2021; 11(8): 1-18.
- Arabeche Z, Soudani A, Brahmi M, Aldieri L, Vinci CP & Abdelli MEA. Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability* 2022; 14(9): 1-20.
- Ivanova M & Von-Scheve C. Power through empowerment? The managerial discourse on employee empowerment. *Organization* 2020; 27(6): 777-96.
- Hashimy SQ, Jahromi AH, Hamza M, Naaz I, Nyamwero NB & P-Basavarajappa HT. Nurturing leadership and capacity building for success: Empowering growth. *International Journal of Rehabilitation and Special Education* 2023; 3(2): 33-46.



9. Subramanian N & Suresh M. The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: A relational analysis—evidence from manufacturing SMEs (part II). *The Learning Organization* 2022; 29(5): 443-62.
10. Diwanti DP, Suryanto S, Iswati S, Agustina TS & Notobroto HB. The effect of organizational culture and readiness to change on organizational entrepreneurship: The role of competence. *Journal Manajemen Bisnis* 2021; 12(2): 248-65.
11. Akpa VO, Asikhia OU & Nneji NE. Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management* 2021; 3(1): 361-72.
12. Bahmani A, Biglarkhani A, Fallahinia GhH & Shirani F. The relationship between organizational culture and knowledge management in educational-therapeutic hospitals (Case study Hamadan educational-therapeutic hospitals in 2017). *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care* 2018; 26(3): 203-10[Article in Persian].
13. Nguyen HTN, Nguyen HTT, Truong ATL, Nguyen TTP & Nguyen AV. Entrepreneurial culture and innovative work behavior: The mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 2023; 15(2): 254-77.
14. Zhang L, Van-Iddekinge CH, Ployhart RE, Arnold JD & Jordan SL. The definition and measurement of human capital resources: A content and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 2023; 108(9): 1486-1514.
15. Neumeyer X, He S & Santos SC. The social organization of entrepreneurial ecosystems, In 2017 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON (pp: 1-6). Santa-Clara-County, USA: IEEE, 2017.
16. Aryana A, Ameri-Siyahouei R & Mahmoudi T. Investigating the relationship between employee empowerment and the development of an entrepreneurial culture at Fatimah technical and vocational university of Bandar-Abbas. *International Review of Management and Marketing* 2017; 7(2): 250-5.
17. Dimitratos P, Johnson JE, Plakoyiannaki E & Young S. SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review* 2016; 25(6): 1211-22.
18. Basu R & Bhola P. Modelling interrelationships of quality management, information technology and entrepreneurial culture and their impact on performance from Indian IT enabled service SMEs. *Benchmarking: An International Journal* 2022; 29(7): 2177-201.
19. Imran R & Aldaas RE. Entrepreneurial leadership: A missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 2020; 16(4): 377-88.
20. Sarikaya U & Ilgan A. The effect of teachers' perceived organizational support on their entrepreneurship: Mediating effect of structural and psychological empowerment. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction* 2022; 10(1): 26-47.
21. Kaveh D, Salajeghe S & Sheikhy A. Designing and explaining the model of organizational culture in Iran's higher education system and its relationship with psychological empowerment of employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration* 2019; 10(39): 293-314[Article in Persian].
22. Heydarian G. Designing organizational entrepreneurship structural equation modeling with emphasis on knowledge management and empowerment of employees. *UCT Journal of Management and Accounting Studies* 2018; 6(3): 18-40.
23. Ergun E. The mediating role of empowerment on the relationship between organizational culture and innovation performance. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 2018; 7(1): 53-74.

24. Al-Dajani H & Marlow S. Empowerment and entrepreneurship: A theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2013; 19(5): 503-24.
25. Kostal V. Restarting entrepreneurial culture, employee motivation, and organizational mindset during SME growth [Thesis]. Vienna, Austria: Technische Universitat Wien; 2025.
26. Adiguzel Z & Sonmez-Cakir F. Empowering sustainability: Green entrepreneurial orientation, innovative strategies, culture and operational performance. Available at: [https://acikerisim.subu.edu.tr/yayinaea/tam-metin\\_67c5adfae86ed.pdf](https://acikerisim.subu.edu.tr/yayinaea/tam-metin_67c5adfae86ed.pdf). 2025.