

## کارآفرینی سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

حامد بردبار<sup>۱</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.





## چکیده

امروزه نظام‌های اجتماعی با چالش‌های پیچیده و مبهمی روبه‌رو هستند، تغییرات بسیار سریع محیط نیز باعث غیرقابل پیش‌بینی شدن آینده نظام‌های اجتماعی و در رأس آن سازمان گشته است. علاوه بر این‌ها تشدید فضای رقابتی، کوتاه شدن چرخه حیات محصول و افزایش روزافزون انتظارات جامعه بر این پیچیدگی و ابهامات افزوده است. به ناچار سازمان‌ها و شرکت‌ها برای ادامه حیات و بقا خود و پاسخ به چالش‌های فزاینده نیازمند نوآوری و کارآفرینی هستند. این مهم محقق نمی‌گردد مگر با کارآفرینی سازمانی، به‌عنوان موتور حرکت دهنده سازمان و توسعه کشور، توسط کارآفرینان سازمانی به‌عنوان هسته اصلی کارآفرینی در سازمان‌ها. درون مایه کارآفرینی سازمانی شناسایی فرصت‌ها و نهایت استفاده از آن‌هاست. هر چند که امروزه کارآفرینی به‌عنوان یک مقوله‌ای اقتصادی و تجاری شناخته می‌شود، ولی هم‌چنان از آن در سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری درست از فرصت‌ها استفاده می‌گردد.

در این مقاله سعی شده است تا با گریزی بر ادبیات کارآفرینی سازمانی و سیر تحول مفاهیم کارآفرینی سازمانی و ارایه مدل کارآفرینی سازمانی و نهایتاً روش‌های تشویق کارآفرینی در سازمان و بسترسازی آن، کسب ارزش اقتصادی برای سازمان را تسهیل کند.

## واژگان کلیدی

کارآفرینی<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup>، نوآوری<sup>۳</sup>.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Entrepreneurship.
- 2 . Intrapreneurship.
- 3 . Innovation.



## مقدمه

تغییرات و تحولات در نظام‌های اجتماعی و اقتصادی، به‌عنوان ارکان اساسی هر جامعه، نشأت گرفته از پیشرفت‌های علمی و فن‌آوری است. سازمان‌ها به ناچار برای پاسخ‌گویی و تداوم حیات و ایجاد ارزش نیازمند انطباق با شرایط هستند. لذا سازمان‌ها برای تحقق این مهم دست به نوآوری و ابداع و در کل کارآفرینی، در محصول (خدمت) یا فرآیند می‌زنند. تداوم حیات سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست، مگر با حضور فعالانه کارآفرین سازمانی. از نظر اسلام کارآفرین فرد تلاش‌گری است که با اتکا به نفس و توکل به خداوند بتواند از حداکثر توانایی‌های جسمی، مادی و تخصصی خود از راه حلال در جهت منافع خود در جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند، استفاده کند (خنیفر، ۱۳۸۵: ۳۱). حقیقتاً این چنین افرادی موتور محرکه سازمان‌ها شده و به سازمان‌ها انرژی تزریق کرده و باعث موفقیت آن‌ها در رویارویی با مشکلات و مصایب کنونی سازمان‌ها می‌گردد. کارآفرینی سازمانی باعث می‌شود تا با اصلاح شیوه‌های مدیریت سنتی، امکان رقابت در جامعه برای سازمان‌ها فراهم گردد به کمک آن می‌توان به نیازهای بی‌انتهای مشتریان پاسخ داد. در حقیقت کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup>، مفهومی در ارتباط با جهت‌گیری‌های کارآفرینانه‌ی یک سازمان می‌باشد (پرداختچی، ۱۳۸۵: ۹۱). شاید این ادعا که کارآفرینی سازمانی منشاء سودآوری‌های سازمانی و ملی یک کشور است، بیهوده نباشد. فی‌الواقع یکی از رویکردهای راهبردی سازمان‌ها برای نیل به عملکرد بالا و رسیدن به موفقیت‌های چشم‌گیر، کارآفرینی سازمانی است.

## ضرورت و اهمیت کارآفرینی سازمانی

امروزه بسیاری از شرکت‌ها به لزوم کارآفرینی شرکتی پی برده‌اند. در واقع این‌گونه تغییر گرایش در استراتژی، در پاسخ به سه نیازی است که بر شرکت‌ها تحمیل گردیده است:

۱. افزایش سریع رقبای جدید؛
۲. ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها؛
۳. خروج بهترین نیروهای کار از شرکت‌ها و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳: ۱۳۴).

به‌طور کلی پیشرفت سریع دانش و فن‌آوری، تغییر روندهای جمعیت‌شناختی<sup>۲</sup> و حضور اثربخش بازارهای سرمایه و آشنایی مدیران با پدیده‌ی کارآفرینی سبب گردیده تا گرایش به کارآفرینی در استراتژی سازمان‌ها شدیداً مورد تأکید قرار گیرد (کوراتکو؛ هودگنس، ۱۹۸۹)<sup>۳</sup>.

- 1 . Intrapreneurship.
- 2 . Demographic Trends.
- 3 . Kuratko & Hodgetts, 1989.



## سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی

نخستین گام جهت شناخت، درک و توصیف مفهوم کارآفرینی سازمانی مطالعه تاریخیچه و سیر تحول آن است. بدین منظور سیر تحول این مفهوم را طی چهار دهه به صورت ذیل بررسی می‌کنیم (هادی زاده؛ رحیمی، ۱۳۸۴: ۲۰ - ۱۵).

### سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی

۱۹۷۰: برای اولین بار مفهوم کارآفرینی سازمانی در سوئد مطرح شد. در این دوره کارآفرینی تکنولوژیکی رایج‌تر کارآفرینی سازمانی بود.

۱۹۸۰: در این دوره اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی مورد تأکید قرار گرفت و کارآفرینی سازمانی به عنوان مزیت رقابتی ارزشمند مطرح شد.

۱۹۹۰: کارآفرینی سازمانی به عنوان شرط بقا برای سازمان‌ها مطرح شد. مفاهیم کارآفرینی در مدیریت راهبردی مطرح شد.

۲۰۰۰: به دلایلی چون نیاز روزافزون شرکت‌ها برای نوآوری و تغییر مفهوم سازمان کارآفرینی سازمانی در سطح جهان گسترش یافت.

شکل ۱. سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی

## تعاریف کارآفرینی سازمانی

تعاریف متعددی از کارآفرینی سازمانی صورت گرفته که این تعاریف شباهت زیادی با یکدیگر دارند. آریلا<sup>۱</sup> معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از: «نوآوری، توسعه محصولات و خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک‌پذیر».

«کارآفرینی سازمانی فرآیندی که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت<sup>۲</sup>، نوآوری<sup>۳</sup>، مخاطره‌پذیری<sup>۴</sup> و پیشسازی سوق می‌دهد» (هادی زاده، رحیمی، ۱۳۸۴: ۲۳).

- 1 . Arila.
- 2 . Creativity.
- 3 . Innovation.
- 4 . Risk-Taking.



در تعریف دیگری که فرای<sup>۱</sup> داشته کارآفرینی سازمانی این گونه تعریف شده است: «کارآفرینی سازمانی، هم چون کارآفرینی، یک فرآیند است، فرآیندی که اگر قرار باشد بقاء یابد، باید تشویق و تمجید و حمایت شده و مورد تقدیر قرار گیرد. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق القاء فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارایه نوآوری در محصول و فرآیندها می انجامد» (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳: ۱۳۸).

در سال ۱۹۹۲ واژه «کارآفرینی سازمانی» به فرهنگ لغت معتبر آمریکایی<sup>۲</sup> اضافه گردید، در تعریف این واژه آمده است «فردی که در یک شرکت بزرگ، مسؤولیت تقسیم تبدیل یک ایده به یک محصول کامل و سودآور را از طریق و ریسک پذیری مطمئن بر عهده می گیرد» (پرداختچی، شفیع زاده، ۱۳۸۵: ۹۲).

آنچه از تعاریف بیان شده استنباط می گردد، این است که نوآوری عنصری لازم و حیاتی در کارآفرینی سازمانی است و مرکز ثقل تعاریف اکثر محققانی است که در این مقوله صاحب نظر بوده اند. نوآوری است که باعث شناسایی فرصت های پیش آمده برای سازمان شده و اقدامات مخاطره آمیز توسط کارآفرینان سازمانی را توجیه می کند.

## تفاوت کارآفرینی مستقل با کارآفرینی سازمانی

اولین تفاوت در این است که اقدامات کارآفرینی فردی ایجابی است، در حالی که کارآفرینی سازمانی متوجه «بازیابی»<sup>۳</sup> است که اقدامات بازیابی معمولاً در مواجهه شدن با رکود در سازمان های بزرگ صورت می گیرد. حتی کارآفرینی سازمانی می تواند «تعدیلی» باشد؛ چرا که فرهنگ کارآفرینانه را در سازمانی تعدیل می کند که در گذشته، ساختار کاملاً عمودی و سلسله مراتبی داشته است (مقیم، ۱۳۸۴: ۲۳۳ - ۲۳۲).

به طور کلی کارآفرینان سازمانی در مقایسه با کارآفرینان مستقل با مشکلات بیشتری مواجه هستند. کارآفرینان سازمانی نیاز دارند تا در برابر محدودیت هایی که سازمان ایجاد می کند، گروهی گرد هم بیاورند. علاوه بر این، کارآفرینان سازمانی نیاز دارند تا بدانند که در کجای سازمان افراد مهم حضور دارند که بتوانند مکمل توانایی های آنان باشند. بنابراین محدودیت های رفتار کارآفرینی در یک سازمان به مراتب بیشتر از نوع دیگر است (پرداختچی، شفیع زاده، ۱۳۸۵: ۹۴).

## ابعاد سازمان کارآفرین

ابعاد سازمانی به دو گروه ساختاری و محتوایی طبقه بندی می شوند. برای ارزیابی و درک سازمان در دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری هستند.

### ۱. ابعاد ساختاری

ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند و می توان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد. این ابعاد عبارتند از:

- 1 . F.Fry.
- 2 . The Heritage Dictionary American.0
- 3 . Restrative.



### • رسمیت

رسمی بودن یک سازمان بستگی به میزان دستورالعمل، شرح وظایف و مقررات بستگی دارد. سازمان‌های کارآفرین معتقدند که رسمیت، خلاقیت را سرکوب می‌کند.

### • پیچیدگی

مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود. پژوهش‌های صورت گرفته توسط کووین<sup>۱</sup> و سلوین<sup>۲</sup> همبستگی منفی را بین کارآفرینی سازمانی و پیچیدگی وجود دارد.

### • تمرکز

تمرکز به این معنا که تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته شود. اساساً در سازمان‌های کارآفرین کمتر دیده می‌شود. زیرا این‌گونه سازمان‌ها نیاز دارند تا نسبت به تغییرات محیطی و خواست‌های مشتری واکنش سریع نشان دهند (صمدآقایی، ۱۳۷۸: ۱۰۱ - ۹۷).

### • نسبت پرسنلی

سازمان‌های کارآفرین اعتماد کمتری به ستاد متورم دارند، لذا یکی از ویژگی‌های مهم آن‌ها کم بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل است (همان: ۱۰۳).

## ۲. ابعاد محتوایی

ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند. آن‌ها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. ابعاد محتوایی می‌توانند، مبهم باشند؛ زیرا آن‌ها نشان دهنده سازمان محیطی است که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد.

### • اندازه سازمان

تاریخچه کارآفرینی نشان می‌دهد که سازمان‌های کارآفرین اغلب کوچک بوده‌اند.

### • فن‌آوری سازمان

به معنی ماهیت زیر سیستم تولید است. سازمان‌های کارآفرین برای انطباق با شرایط پیچیده و مبهم به فن‌آوری پیشرفته روی می‌آورند. میدیک و هیز<sup>۳</sup> نیز در تحقیقات خود نشان دادند. صنایع با تکنولوژی پیشرفته باعث تشویق کارآفرینی می‌شود (همان: ۱۰۹ - ۱۰۸).

### • محیط

سازمان‌های کارآفرینی سعی دارند که موانع ارتباطی خود با محیط خارجی را از بین ببرند.

1 . Covin.  
2 . Slevin.  
3 . Maidique & Hays.



## • فرهنگ

در سازمان‌های کارآفرینی ریسک‌پذیری، با ارزشمند بودن کارکنان کنترل توأم با آزادی جاری است (پیترز و هیسیریچ، ۱۳۸۴: ۶۳ - ۶۰).

## محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی

منظور از محیط شامل محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط فن‌آوری و محیط سیاسی ملی و بین‌المللی است. برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، محیط کارآفرینی نامیده می‌شود (اسپیلینگ، ۱۹۹۸).<sup>۱</sup> ویژگی کلی یک محیط مناسب کارآفرین سازمانی به‌طور زیر می‌باشد:

- سازمان با تکنولوژی‌های روز هم‌گام شود؛
- ایده‌های جدید تشویق شود؛
- آزمون و خطا تشویق شود؛
- شکست‌ها و ناکامی‌های پذیرفته شود؛
- روش کار تیمی چند منظوره؛
- افق زمانی بلندمدت؛
- سیستم پاداش مناسب؛
- حمایت مدیریت عالی.

مهم‌ترین این موارد، تشویق و حمایت مدیریت عالی است. مدیریت عالی هم باید با حضور فیزیکی و هم با تضمین این که منابع انسانی و مادی به‌سرعت و به‌راحتی در دسترس کارآفرینان قرار خواهد گرفت، از آنها حمایت نماید (پیترز و هیسیریچ، ۱۳۸۴: ۶۶). در واقع حمایت مدیریت عالی و استقبال آنها از طرح‌های ابتکاری، شرط اساسی برای کارآفرینی است و این دیدگاه در کارکنان ایجاد می‌شود که نوآوری در کار و فعالیت منجر به پاداش مادی و معنوی می‌گردد که این منتج به رفتار کارآفرینانه از کارکنان سازمان می‌گردد. رمز موفقیت کارآفرینان سازمانی حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی از کارآفرینی سازمانی است.

## موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی

موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به‌سوی کارآفرینی در شرکت‌ها وجود دارد. البته بسیاری از این موانع ناخواسته می‌باشد و آنها را پیامد و بازخور حاصل از به‌کارگیری فنون منسوخ مدیریت سنتی می‌دانند. در برخی موارد





این موانع به قدری مخرب‌اند که از رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب نمایند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳: ۱۵۰). نبود زمینه‌های ساختاری لازم برای کارآفرینی سازمانی باعث می‌شود که رفتار کارآفرینی رخ ندهد و یا اثربخش نباشد. تأثیر برخی از این عوامل در متوقف کردن رفتار کارآفرینی بسیار زیاد است. در این ارتباط برخی از مهم‌ترین موانع کارآفرینی سازمانی به شرح زیر می‌باشد.

### ۱. ماهیت سازمان‌های بزرگ

شرکت‌های بزرگ برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه مشکلاتی دارند که به وسعت و ماهیت خاص آن‌ها ارتباط می‌یابد. مسایلی چون «اندازه، افزایش رده‌های مدیریتی، نیاز به کنترل، فرهنگ شرکت، بعد زمان، دیوان سالاری» از فاکتورهایی است که مانع از تحقق کارآفرینی سازمانی و نوآوری در سازمان می‌گردد.

### ۲. نیاز به سودهای کوتاه‌مدت

توقع عمومی این است که کارآفرینی شرکتی و سازمانی، سودهای کوتاه‌مدتی را ایجاد کند. شرکت‌ها دستیابی به سودهای کوتاه‌مدت را که معیار موفقیت در سازمان‌ها است، هدف قرار می‌دهند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳: ۱۵۲ - ۱۵۱).

### ۳. شیوه‌های نادرست پاداش

دلیل دیگری که کارآفرینان سازمانی به‌ندرت در بیشتر سازمان‌ها یافت می‌شوند این است که وقتی کارکنان ایده جدیدی را مطرح می‌کنند پاداشی که در عوض ارایه این ایده به آنان پرداخت می‌شود، بسیار ناچیز است در حالی که هزینه شکست بسیار بالا است. سازمان‌ها باید شکست و ناکامی کارکنان را به‌عنوان یک فرآیند یادگیری در نظر گرفته و به کارکنان کمک کنند تا بر مشکلات و موانعی که ممکن است با آن مواجه شوند غلبه نمایند.

### ۴. جبر و سکون در سازمان

از مهم‌ترین دلایلی که افراد خلاق در سازمان‌ها در لاک خود پنهان می‌مانند، این است که بسیاری از سازمان‌ها تمایلی به تغییر سیستم خود ندارند. به هر کار جدیدی منابع بسیار کمی اختصاص داده می‌شود و چندان جدی تلقی نمی‌گردد. حتی در بسیاری از سازمان‌ها ایده‌ای مطرح شده کهنه تلقی نموده و از این طریق روحیه خلاقیت را در کارکنان از بین می‌برند (هونگر، ۲۰۰۳).<sup>۱</sup>

### ۵. کوتاه‌نگری

کوتاه‌نگری باعث تضعیف تفکر بلندمدت نگری شده که آن نیز به‌نوبه خود بر ابتکارات کارآفرینانه اثر می‌گذارد (مقیمی، ۱۳۸۴: ۱۲۱).





زیلبرمن<sup>۱</sup> در مقاله‌ای عوامل بازدارنده‌ی کارآفرینی سازمانی را در ۴ عامل اصلی زیر خلاصه کرد:

۱. تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات؛

۲. سلسله مراتب انعطاف‌ناپذیر؛

۳. فقدان آزادی عمل؛

۴. کنترل بیش از اندازه (پرداخچی، حمید شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۰۶).

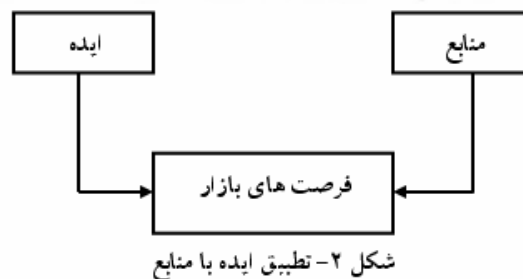
به نظر مؤلف مقاله عواملی دیگری چون ارتقاء افراد به دلیل ارتباط با مقامات عالی و نه شایستگی، عدم انطباق ارتباطات با ساختار سازمانی و خطر ناپذیری مدیران ارشد نیز از محدودیت و موانع کارآفرینی سازمانی است.

## مراحل فرآیند کارآفرینی سازمانی

از طریق فرآیند کارآفرین بینش شهودی یا ایده کارآفرین به واقعیت تبدیل می‌شود. فرآیند کارآفرینی شامل آموزش و تقویت روحیه کارآفرینی، ابراز ایده‌ها، تشکیل تیم کارآفرینی، ایجاد وفاق بین اعضای تیم، تأمین منابع مالی و کسب توافق برای پرورش و پیشبرد ایده‌های نوین است. فرآیند کارآفرینی سازمانی مشتمل بر مراحل زیر است که عبارتند از: ارایه ایده، تشکیل تیم ایده و تیم نوآوری، حمایت رسمی و اجرای ایده.

### مرحله اول: تشکیل تیم ایده

فرد مبتکر یا کارآفرین باید بین چند ایده‌ای که ممکن است به‌طور هم‌زمان به ذهنش خطور کند، بهترین ایده را انتخاب نماید. ایده‌ای که برای بازار، شرکت و کارآفرین مفید باشد. سپس یک متن توصیفی کوتاه در مورد ایده آماده و تکمیل گردد که آنرا طرح ایده<sup>۲</sup> نامند. ایده برای بررسی بیشتر به بررسی تیم ایده داده می‌شود (هادی‌زاده، رحیمی، ۱۳۸۴: ۸۹). نکته مهمی که در خلق ایده باید صورت بگیرد تطبیق ایده با منابع موجود سازمان برای تولید یا خدمات جدید است. این مسأله در شکل نشان داده شده است (پرداخچی، شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۹۸).



1 . Zilberman.  
2 . Idea Proposal.



### مرحله دوم: تشکیل تیم نوآوری

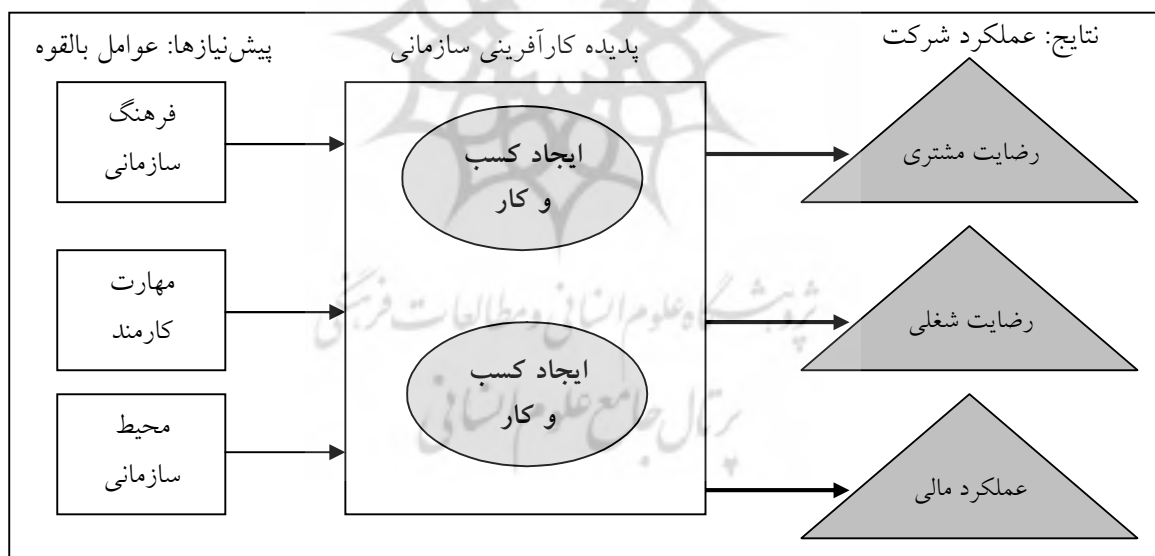
اگر نیاز به بررسی بیشتر ایده باشد و یا نیاز به ضمیمه کردن نظرات و پیشنهادات باشد تیم نوآوری با هدف کسب ضمانت و تعهد نسبت به ایده وارد عمل می‌گردد.

### مرحله سوم: حمایت رسمی شرکت و اجرای ایده

اگر ضامن یا حامی پیدا شود، ایده به یک پروژه رسمی شرکت تبدیل می‌شود (هادی‌زاده، رحیمی، ۱۳۸۴: ۹۲ - ۱۸۹).

### مدل کارآفرینی سازمانی

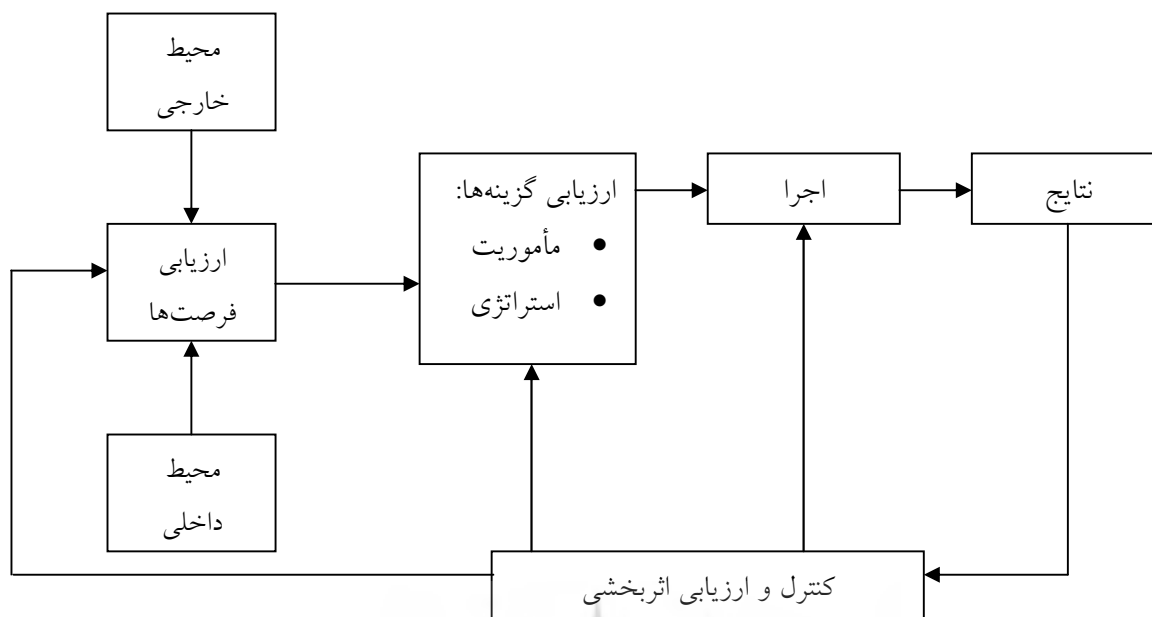
تلاش‌های زیادی توسط محققان صورت پذیرفته تا بین متغیرهای سازمانی، استراتژیکی و محیطی با فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان پیوند برقرار کنند. مدل زیر یکی از مدل‌های است که سعی کرده تا پیش‌نیازها، پدیده کارآفرینی سازمانی و نتایج آنرا در ارتباط با متغیرهای دیگر سازماندهی کند (پرداخچی، شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۰۴).



شکل ۳. مدل کارآفرینی سازمانی

در مدل دیگری کورن وال و پرلمن<sup>۱</sup>، براساس رویکرد مدیریت استراتژیک، چهارچوب کارآفرینی سازمانی را به تصویر کشیده‌اند (صمد آقایی، ۱۳۷۸: ۹۱-۹۰).

1 . Cornwall & Perlman.



شکل ۴. مدل کارآفرینی سازمانی

### استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی

از نظر «هانس شول هامر»<sup>۱</sup> استراتژی‌های کارآفرینی برای نوآوری به شرح زیر است:

#### ۱. کارآفرینی اداری<sup>۲</sup>

در این دیدگاه نوآوری به‌عنوان یک فرآیند چند مرحله‌ای و قابل کنترل فرض می‌شود.

#### ۲. کارآفرینی فرصت‌گرایانه<sup>۳</sup>

نوآوری از طریق این استراتژی به‌صورت اتفاقی روی می‌دهد.

#### ۳. کارآفرینی تقلیدی<sup>۴</sup>

با نوآوری تناقض دارد ولی منجر به نهادینه کردن روح کارآفرینی می‌گردد.

#### ۴. کارآفرینی اکتسابی<sup>۵</sup>

با اتخاذ این استراتژی شرکت‌های بزرگ دست به تنوع فعالیت‌ها می‌زنند.



- 1 . Schollhammer, 1982.
- 2 . Administrative Entrepreneurship.
- 3 . Opportunistic Entrepreneurship.
- 4 . Imitative Entrepreneurship.
- 5 . Acquisitive Entrepreneurship.



## ۵. کارآفرینی پرورش گاهی<sup>۱</sup>

رشد و توسعه واحدهای مستقل در درون سازمان خود.

### راه‌های تشویق کارآفرینی در سازمان

از نظر مدیران، تشویق افراد برای فکر کردن همانند کارآفرینان، نکته کلیدی برای حفظ روحیه رقابتی در سازمان است. در زیر به تعدادی از روش‌هایی که مدیر می‌تواند روحیه و حس کارآفرینی را به کارکنان تزریق کند، آورده شده است:

۱. تیم‌های درون سازمانی را بسیج کنید؛
۲. به‌طور مرتب از کارکنان سؤال کنید؛
۳. در هر واحدی، تیمی از افراد تشکیل دهید که از قدرت تخیل بالایی برخوردار باشند؛
۴. از کارکنان بخواهید تا درباره‌ی چیزهایی صحبت کنند که فکر می‌کنند سازمان آن‌ها را به‌خوبی انجام می‌دهد؛
۵. از کارکنان بخواهید تا در مواردی صحبت کنند که فکر می‌کنند سازمان آن‌ها را به‌خوبی انجام نمی‌دهد؛
۶. با گروه‌های اصلی و خاصی از مشتریان در ارتباط باشید و تولیدات جدید خود را از رقبای مخفی کنید.

### ارزیابی عملکرد سازمانی

برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی دو دسته معیار مورد استفاده قرار می‌گیرند:

۱. معیارهای نتایج و پیامدهای عملکرد سازمانی؛
۲. معیارهای ایجاد زمینه و ساختارهای لازم برای توسعه کارآفرینی در سازمان.

### معیارهای نتایج و پیامدهای عملکرد سازمانی عبارتند از:

۱. نتایج مالی
  - بازده سرمایه‌گذاری؛
  - سود؛
  - فروش.
۲. نتایج غیرمالی
  - سهم بازار؛
  - عرضه محصولات جدید؛
  - کیفیت محصول؛



- انطباق با استانداردها؛
- تنوع محصول؛
- جوایز و تقدیرنامه؛
- قابلیت منابع انسانی؛
- مشارکت کارکنان؛
- اجرای برنامه‌ها.

### ۳. پیامدها

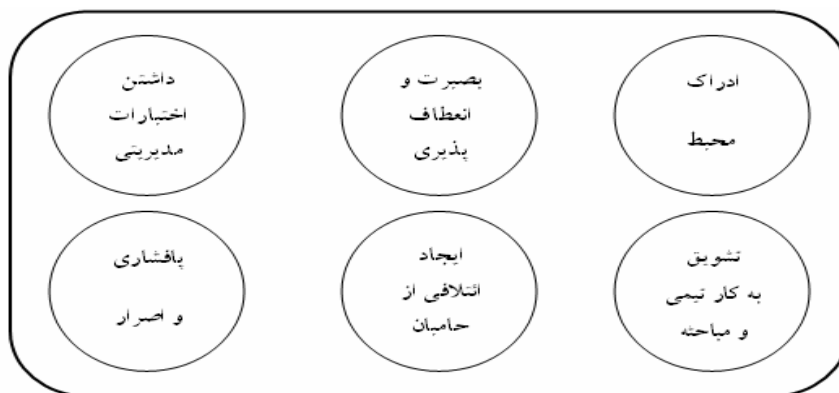
- رضایت و وفاداری مشتریان؛
- رضایت و انگیزش کارکنان؛
- تصویر اجتماعی سازمان؛
- ارزش سازمان؛
- تأثیر بر زندگی محلی و ملی؛
- حفظ محیط زیست؛
- انعطاف‌پذیری سازمانی.

پس از این‌که نتایج ارزیابی مشخص شد، مدیران سازمان می‌دانند که روی چه عواملی زمینه‌ای و ساختاری باید کار کنند تا بتوانند به نتایج دلخواه برای مرحله‌ی بعدی عملیات دست یابند (ولچ هارولد، ۲۰۰۶).

## ویژگی‌های رهبری کارآفرین سازمانی

«رهبرانی برای موفق بودن در یک کارآفرینی سازمانی باید دارای یک سلسله ویژگی‌های فردی باشند؛ تا بتوانند همه جوانب محیط را درک کرده، فرصت‌ها و مشکلات را تشخیص داده تا بتوانند به اهداف سازمان دست یابند»؛ که به شرح زیر است:

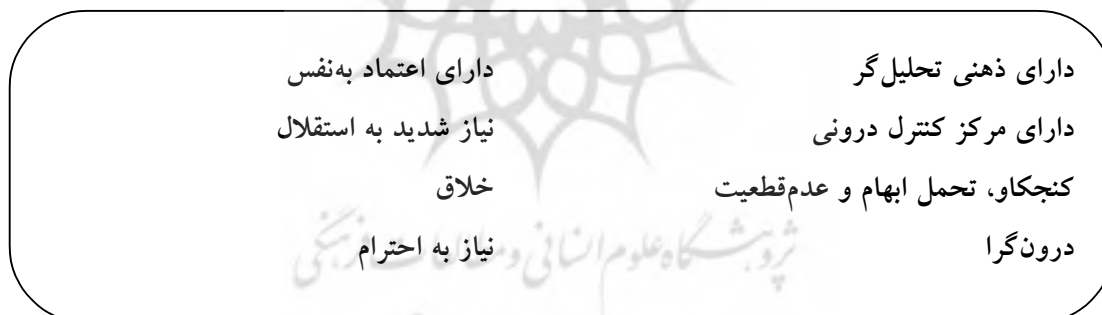




شکل ۵. ویژگی‌های رهبری کارآفرین سازمانی

### منابع انسانی در سازمان کارآفرین

سازمان‌ها به‌خودی‌خود خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد، مگر این‌که افراد خلاق و نوآور با خصوصیات و ویژگی‌های خاص خود، پیکره‌ی آن سازمان را تشکیل دهند.



شکل ۶. ویژگی‌های منابع انسانی سازمان‌های کارآفرین





## نتیجه گیری

سازمان‌ها اگر راغب‌اند که در محیطی آکنده از تغییر بقاء و حیات خود را تداوم بخشند و استمرار فعالیت سازمان خود را تضمین نمایند بایستی گامی بلند به سوی کارآفرینی بردارند و در مقایسه با سازمان‌های رقیب، پیش‌تاز در نوآوری و کارآفرینی باشند. در سازمان‌ها، نقش مدیران سازمان در پرورش کارآفرینی بسیار حیاتی است. در حقیقت ایجاد فرآیند کارآفرینی سازمانی مستلزم تعهد مدیریت با خصوصیات رهبری خوب، خصوصاً در سطح مدیریت ارشد است. آن‌ها باید شرایطی را برای سازمان فراهم کنند که بستر ظهور نوآوری و کارآفرینی توسط کارآفرینان، مهیا گردد. آن‌ها همچنین باید دستورالعمل‌هایی برای فعالیت کارآفرینانه تهیه نمایند و انتظارات فرآیند کارآفرینی را قبل از این‌که کارآفرینی سازمانی شروع گردد، ترسیم کنند. در این شرایط است که سازمان‌ها به اهداف، آرمان‌ها، رویا پنداری‌های از پیش تعیین شده خود دست می‌یابند و خود را از روزمرگی خارج نمایند.





## منابع و مآخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود، ۱۳۸۳، «کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)»، انتشارات: پردیس ۵۷، چاپ پنجم.
۲. پرداختچی، محمد حسن / شفیع زاده، حمید، ۱۳۸۵، «درآمدی بر کارآفرینی سازمانی»، انتشارات: ارسباران، چاپ اول.
۳. خنیفر، حسین، ۱۳۸۵، «کارآفرینی در نظام ارزشی»، انتشارات: اکرام، چاپ اول.
۴. صمد آقایی، جلیل، ۱۳۷۸، «سازمان‌های کارآفرین»، انتشارات: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۵. مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۴، «کارآفرینی در سازمان‌های دولتی»، انتشارات: فراندیش، چاپ اول.
۶. هادی‌زاده مقدم، اکرم / رحیمی فیل آبادی، فرج‌الله، ۱۳۸۴، «کارآفرینی سازمانی»، انتشارات: جانان، چاپ اول.
۷. هیسیریچ، روبرت / پیترز، مایکل، ۲۰۰۲، «کارآفرینی»، مترجم: سید علی رضا فیض بخش / حمید رضا تقی یاری، ۱۳۸۴، انتشارات: دانشگاه صنعتی شریف، جلد اول.
۸. یداللهی فارسی، جهانگیر، ۱۳۸۴، «مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی»، فرهنگ مدیریت، شماره دهم، ۱۴۹ - ۱۲۹.
9. Hwengere, Emily, Factors that inhibit Intrapreneurship, Financial Gozette online, 2003.
10. Kuratko, Donald & Hodgetts, Richard, Entrepreneurship: A Contemporary Approach, Harcourt College Publisher, 2001.
11. Schollhammer. (1982) Internal Corporate Entrepreneurship, In C.Kent, D.Sexton & K.Vesper (Eds), "Encyclopedia of Entrepreneurship" N.J.: Prentice-Hall.209-229.
12. Spilling. Olav R. 'Entrepreneurship, 1998.
13. Welsch Harold P. 2004, Entrepreneurship: The Way Ahead, UK: Rutledge.

