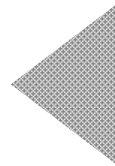


مطالعه عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده سازی استراتژی کارآفرینی



دکتر امین رضا کمالیان^۱ / دکتر نورمحمد یعقوبی^۲

اشکان الیاس کردی^۳

(تاریخ دریافت ۸۹/۵/۱۴ - تاریخ تصویب ۸۹/۹/۱۱)

چکیده

شرایط محیطی یک سازمان و تقاضای گسترده از آن و همچنین وجود فرصت‌ها و تهدیدات، تصمیم‌گیری استراتژیک را به یک عنصر کلیدی در سازمان تبدیل کرده است. بهره‌گیری از کارآفرینان سازمانی و ایده‌های نوآورانه که سرچشمه آن درون سازمانی است، از جمله استراتژی‌هایی است که برخی سازمان‌ها از آن بهره می‌گیرند. با نهادینه شدن کارآفرینی در سازمان نه تنها افراد سازمان علاقمند به ایجاد تغییر در محیط پیرامون خود می‌شوند، بلکه نوآوری‌های مورد نظر سازمان را نیز راحت‌تر می‌پذیرند و در نتیجه سازمان سریعتر با محیط وفق می‌یابد. هدف از نگارش این مقاله بررسی عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی بر اساس مدل کورتکو و همچنین بررسی نقش کارآفرینان سازمانی در استراتژی کارآفرینی است. به این منظور ۱۱۵ پرسشنامه بین کارکنان شرکت مخابرات توزیع شد و اطلاعات بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که بین ویژگی‌های فردی و سازمانی و نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان ارتباط مثبتی وجود دارد. در انتها نیز مدلی جهت پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: استراتژی، کارآفرینی سازمانی.

۱- عضو هیئت علمی و رئیس دانشکده کارآفرینی دانشگاه سیستان و بلوچستان، kamalian2002@yahoo.com

۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، yaghoobinoor@yahoo.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه سیستان و بلوچستان، ashkan_ek@yahoo.com

۱. مقدمه

شرایط محیطی و تقاضای گسترده از یک سازمان، وجود فرصت‌ها و تهدیدات، تصمیم‌گیری استراتژیک را به عنوان یک عنصر کلیدی تبدیل کرده است (مازرول^۱ و ریود^۲، ۲۰۰۶). امروزه نظام‌های مختلف اجتماعی با چالش‌های پیچیده و فزاینده‌ای رو به رو هستند؛ تغییرات با سرعت زیادی روی می‌دهند، افراد ارتباطات جدیدی با یکدیگر برقرار می‌کنند و شکل‌های متفاوتی از رقابت در حال پیدایش است. کارآفرینی قابلیت است که می‌تواند نظام‌های امروزی را در این برهه حساس نجات داده و بقای آنها را تضمین کند. اهمیت کارآفرینان به خاطر ارزشی است که به اشکال گوناگون توسط آنها ایجاد می‌شود. این ارزش ممکن است کشف دانشی جدید، ایجاد تکنولوژی جدید، بهبود تولیدات یا خدمات موجود، یافتن راه‌های گوناگون برای تولید کالا یا خدمات با صرف منابع کمتر و ... باشد. در واقع پیدا کردن راه‌های جدید ارضای نیازهای مشتریان و ایجاد نگرشی جدید نسبت به تولیدات و خدمات موجود، از مهمترین کارهای کارآفرینان محسوب می‌شود (پرداختچی، ۱۳۸۵: ۱۲) و یکی از رویکردهای سازمان‌ها برای پاسخ به چالش‌های فزاینده، کارآفرینی است. کارآفرینی عبارت است از فرایند شناسایی فرصت‌ها، نوآوری برای استفاده از فرصت‌ها و اقدام مخاطره‌آمیز برای ایجاد ارزش. در کارآفرینی سازمانی و شرکتی با به کارگیری ظرفیت‌های نوآوری در سازمان، نیل به عملکرد بالاتر امکان‌پذیر می‌گردد (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴).

کارآفرینی شرکتی یک سری از فعالیت‌های تصمیم‌گیری شرکت را نشان می‌دهد که در تلاش است توانایی و مزیت رقابتی شرکت را در محیط بیرونی افزایش دهد (آرلند^۳، کوین^۴ و کوراتکو^۵، ۲۰۰۹). کارآفرینی شرکتی اغلب برای کمک به شرکت‌ها برای دستیابی به اهدافی چون حمایت بازسازی شرکت‌ها، باز تعریف مرزها و بازسازی مدل‌های کسب و کار به کار

۱ - Mazzarol

۲ - Reboud

۳ - Ireland

۴ - Covin

۵ - Kuratko

گرفته می‌شود (کوپن و میلز^۱، ۱۹۹۹). استراتژی کارآفرینی یک مسیر پر اهمیتی است که به طور کلی در کارآفرینی شرکتی مفهوم پیدا می‌کند که در این مسیر تصمیمات طوری مدیریت می‌شود که بتواند با در شرایط عدم اطمینان و در کنار بازیابی منابع سازمان را در وضعیتی قرار دهد که بتواند خود را با تغییرات محیطی وفق دهد. اساساً بین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی رابطه سمبولیکی حاکم است (آرلند، ۲۰۰۷). از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، سازمان‌ها به منظور تسریع تغییرات، به خلاقیت و نوآوری توجه زیادی نشان دادند. امروزه سازمان‌ها باید نوآوری داشته باشند تا زنده بمانند؛ بنابراین بهترین روش این است که افراد خلاق تشویق شوند تا در ساختار سازمان به یک کارآفرین تبدیل شوند. این کار از طریق اجازه دادن به آن‌ها برای بدست آوردن آزادی عمل و منابع مختلف عملی می‌شود تا آن‌ها بهتر بتوانند اهداف خود را تعقیب کنند. کارآفرینان سازمانی فاصله میان نوآوران و مدیران را از بین می‌برند؛ ایده‌های جدیدی را مطرح و آن‌ها را به واقعیت‌های پرسودی تبدیل می‌کنند؛ از یک دورنمای قوی برخوردار هستند و شهامت تحقق بخشیدن به آن را نیز دارند؛ می‌توانند تصور کنند که چه کسب و کاری و چه تولیداتی مورد نظر مشتریان می‌باشد؛ و بالاخره این‌ها قادر به ترسیم فرآیند کارآفرینی از ایده تا عمل هستند (پرداختچی، ۱۳۸۵: ۹۵).

۲. بیان مسئله

شرکت‌های پیشگام، به دلیل ناتوانی در سازگاری با تغییرات محیطی یا به خاطر ناکامی و ناتوانی در ایجاد تغییر، از گردونه فعالیت خارج شده‌اند (هانگر، ۱۳۸۶: ۶۰). استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های مختلف زمانه خود دست یابد. استراتژی‌های سازمانی می‌تواند به صورت تولید و عرضه محصول، کاهش هزینه‌ها، خرید تکنولوژی جدید، فروش دارایی‌های ثابت باشد (ساداتی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۰۶). همچنین برای از عهده برآمدن رقابت در دنیای امروزی، تئوری‌های مدیریت پیشنهاد می‌کنند برای موفقیت سازمان در خلق استراتژی، رویکرد کارآفرینی امری حیاتی است (گنگوری^۲، لویکین^۳ و کوپن، ۱۹۹۷). همچنین فرآیند

۱ - Miles

۲ - Gategory

۳ - Lumpkin

کارآفرینی در شرکت‌ها نقش مهمی را در فرموله‌سازی استراتژی‌ها و نوآوری بازی می‌کند. داشتن چنین رویکردی و طرز تفکری در افراد سازمانی موجب می‌شود که افراد سازمان در جستجوی فرصت‌های جدید در بازار بوده یا به دنبال جلب رضایت مشتری از طریق تأمین نیازهای مشتریان باشند، نوآوری یک مفهوم چند بعدی است که با محصولات، فرایندها، تکنولوژی، مدیریت، رشد سریع یا توسعه سرو کار دارد. خیلی از اوقات نوآوری در محصول جدید یا فرایندهای جدید نمود می‌یابد ولی می‌تواند شامل یافتن راه‌های جدید برای سازماندهی و اداره شرکت‌ها و یا شناسایی بازارهای جدید برای محصولات و خدمات باشد (مازرول و ریبود، ۲۰۰۶). هنگامی که نیروی انسانی یک سازمان ریسک‌پذیر و دائماً در جستجوی کشف فرصت‌ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان باشند و همچنین برای مسائل و مشکلات سازمانی از طریق ایده‌پروری به دنبال راه حل باشند و از نوآوری در سازمان استقبال کنند، گفته می‌شود که کارآفرینی در آن سازمان نهادینه شده است. نهادی کردن عبارت است از فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی در سازمان که موجب ثبات و پایداری و استمرار و فراگیر شدن رفتارهای مطلوب در سازمان شود (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸: ۸۹).

این سؤال مطرح است که اقدامات مربوط به نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان در چه مرحله‌ای از استراتژی کارآفرینی قرار دارد و به طور کلی برای بهره‌گیری از سرمایه‌های درونی سازمان و ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان، در جهت تمایل به کارآفرینی، پذیرش هر چه بیشتر مسئولیت و ترغیب کارکنان به جستجوی فرصت‌ها چه شرایطی می‌بایست در سازمان فراهم باشد تا علاوه بر اینکه سازمان بتواند از منابع ارزشمند ایده‌های نوآورانه بهره‌مند شود، همچنین بتواند نوآوری‌ها و ایده‌های مدنظر خود را راحت‌تر و سریع‌تر در سازمان پیاده کرده و در نهایت زمینه مناسبی را برای فعالیت کارآفرینی سازمانی و نهادینه شدن فرهنگ کارآفرینی فراهم سازد.

۳. مبانی نظری

۳.۱. کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که طی آن سازمان فرصت‌های رشد و توسعه را تشخیص داده و با نوآوری و تخصیص مجدد منابع، ارزش‌های جدیدی را برای مشتری ایجاد می‌نماید. سازمان‌های کارآفرین نرخ رشد بالایی دارند و مهمترین ویژگی‌های این سازمان‌ها عبارت است

از: ساختار ارگانیک، مخاطره‌پذیری معقول، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، ارزیابی عملکرد بر مبنای تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، تغییرپذیری و انطباق‌پذیری بالا، صمیمیت با مشتریان، فرهنگ سازمانی حامی یادگیری، نوآوری و تغییر (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴).

برای خلاقیت در سازمان‌ها و ایجاد نوآوری باید به اعضا اجازه داد با هم روابط متقابل داشته باشند و ارتباط نزدیک و روابط متقابل بین گروه‌های مختلف برقرار شود. این روابط متقابل باعث می‌شود که اطلاعات مفید بین اعضای سازمان، رد و بدل شود و نظارت و دیدگاه‌های جدید در مورد مسائل سازمانی آزادانه به سایر اعضا منتقل شود (یداللهی فارسی و دیگران، ۱۳۸۷).

اسلوین و جینگز استدلال می‌کنند که ساختار ارگانیک، انطباق‌پذیر مبتنی بر ارتباطات باز، نامتمرکز و منعطف؛ باعث برانگیختن کارآفرینی می‌شود و همچنین سازمان به مدیریت به سبک مدیریت کارآفرینانه نیازمند است. سبک مدیریت کارآفرینانه فراسوی مدیریت سنتی و بوروکراتیک بوده و جو نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد. از جمله موارد تأثیرگذار، توجه به سیستم‌های تشویق و پاداش است. بالکین و همکارانش بیان داشته‌اند که به منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر اساس نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری، مثلاً افزایش سود (حقوق‌شناس و دیگران، ۱۳۸۶).

۲.۳ ایجاد کارآفرینی درون سازمانی در سازمان

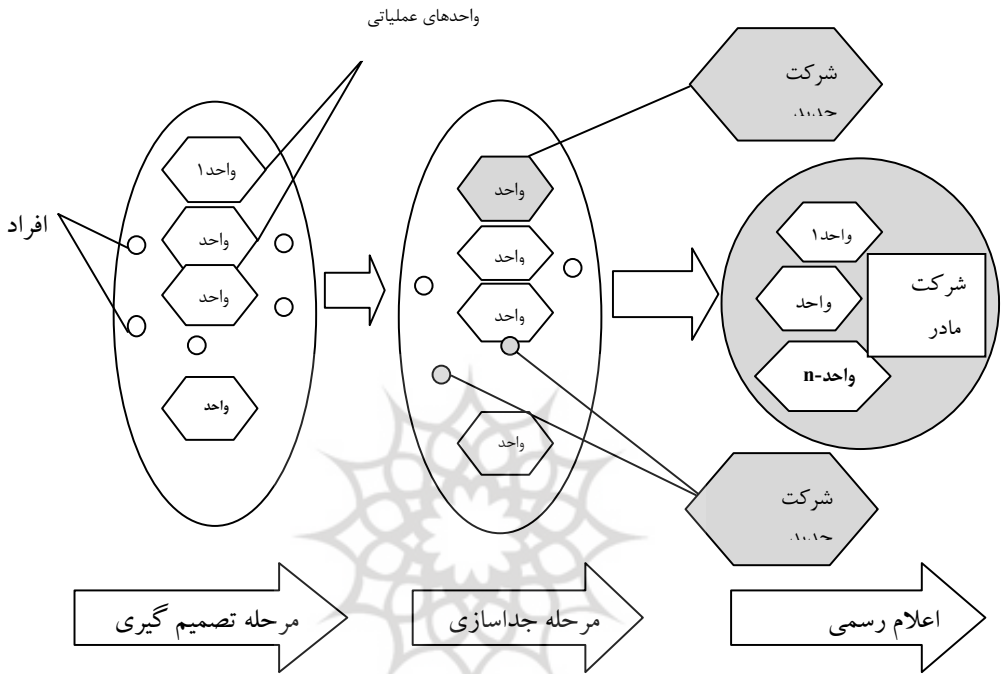
اولین گام در این فرآیند این است که مدیران در سطوح عالی، رده بالا و میانی نسبت به کارآفرینی درون سازمانی در سازمان تعهد داشته باشند. پس از تعهد، مدیریت ارشد سازمان به کارآفرینی درون سازمانی، این مفهوم در سازمان مطرح می‌شود. دوم، ایده‌ها و حوزه‌های عمومی که مدیریت ارشد علاقمند است تا از آنها حمایت کند باید مشخص شود. همین طور میزان ریسک پول موجود برای توسعه هر چه بیشتر این مفهوم باید معلوم گردد. برنامه جامع انتظارات و نتایج مورد نظر در هر یک از فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی باید تدوین شود. این اقدامات تا جای ممکن باید چارچوب زمانی، حجم و نیازهای سودآوری را برای این فعالیت کارآفرینانه نوپا و همین طور تأثیر آن را بر سازمان روشن کنند. سوم آنکه شرکت برای اینکه خود را انعطاف‌پذیرتر کند، باید از فناوری بهره‌بردارد. در دهه گذشته عملکرد شرکت‌های کوچکی که از فناوری به طور موفقیت‌آمیز استفاده کرده‌اند، مانند شرکت‌های بزرگ بوده است

(فیض بخش و دیگران، ۱۳۸۵: ۷۰).

۳,۳. کارآفرینی در سازمان های بزرگ

اصولاً شرکت های بزرگ جهت ایجاد جو خلاقیت و افزایش روحیه کارآفرینانه در سازمان مرکزی و شرکت های تابعه خود سعی می کنند از طرق مختلف کارکنان را طوری تحریک کنند تا علاقه آنها نسبت به انجام فعالیت ها و رفتارهای کارآفرینانه افزایش یابد. از جمله ساز و کارهای مهم و جدیدی که نقش اساسی و کلیدی در سازمان های مادر جهت رشد و توسعه کارآفرینی ایفا می کند، شرکت های خودمختار تحت پوشش است. به طور دقیق تر می توان گفت شرکت خودمختار تحت پوشش عبارت است از: فرد یا گروهی از کارکنان شرکت بزرگ که به منظور تأسیس یک شرکت جدید کوچک و مستقل، سازمان خود را ترک می کنند. این شرکت جدید بر اساس دانش و قابلیتی تأسیس می شود که قبلاً در شرکت مادر ایجاد شده است و شرکت های مادر به روش های مستقیم و غیرمستقیم آنها را حمایت می کند تا بتوانند بطور مستقل، دانش و قابلیت بدست آمده را به اجرا گذارند و از آنها بهره برداری نمایند (صمدآقایی، ۱۳۸۶: ۱۴۴).

شکل ۱- فرآیند شکل گیری و تأسیس شرکت های خود مختار



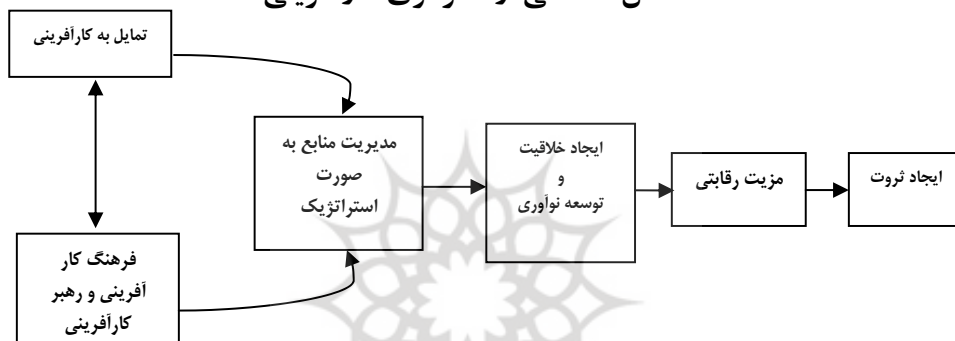
منبع: (صمدآقایی، ۱۳۸۶: ۱۴۶)

۴.۳ استراتژی کارآفرینی:

به طور سودمندی اکثر تحقیقات استراتژی کارآفرینی را متمایز از دیگر ابعاد شرکت نمی‌دانند. براساس نظریات مختلف، برای به ثمر رسیدن یک هدف و یا یک کار، نحوه نگرش به منابع اساسی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، و تفکر خلاق با یکدیگر یکپارچه می‌شوند. این یکپارچگی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است زیرا به ما نشان می‌دهد رفتاری که در جستجوی فرصت‌هاست را چگونه با رفتاری که در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی و ایجاد ثروت است، ادغام کنیم. افراد متمایل به کارآفرینی افرادی هستند که به

طور اثربخشی در به ثمر رسیدن استراتژی رقابتی تاثیر گذارند. تمایل به کارآفرینی چه از لحاظ شخصیتی و چه از لحاظ یک پدیده اجتماعی حائز اهمیت است و توجه به آن کمتر از توجه به مدیریت و نحوه استخدام یک شرکت تأسیس شده نیست. تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه، خروجی تمایل به کارآفرینی در شرکت بوده و همچنین کلید اصلی ایجاد ثروت و خلق ارزش است (آرلند و دیگران، ۲۰۰۳). نکته خیلی مهم برای کاربرد موفقیت‌آمیز این استراتژی، دانستن این مسئله است که بین جستجوی فرصت‌ها و شناخت رفتارهای سودمند تعادل ایجاد شود (کتچن^۱، آرلند و سنو^۲، ۲۰۰۷).

شکل ۲- مدلی از استراتژی کارآفرینی



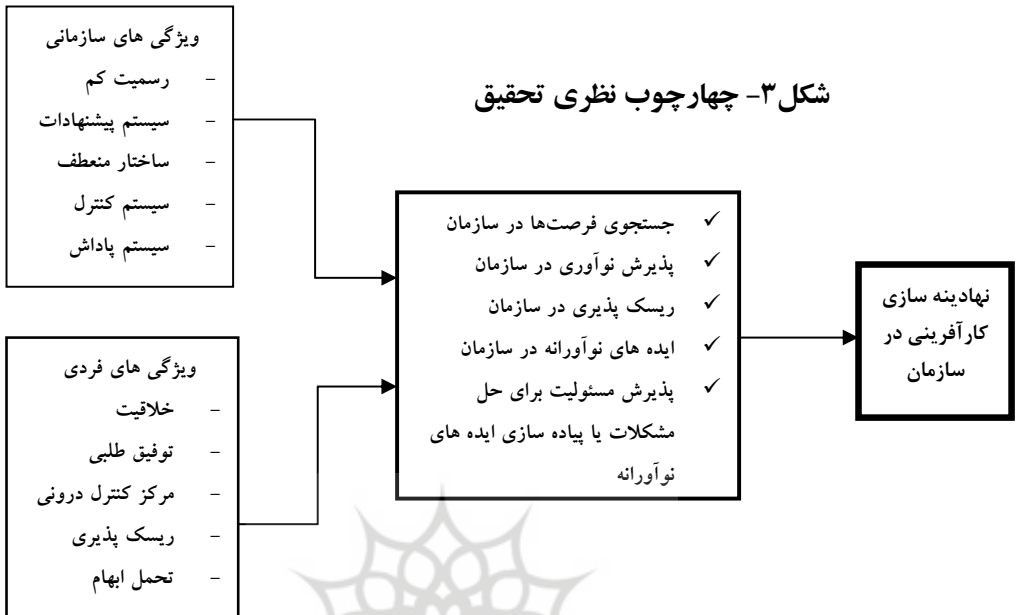
منبع: (آرلند و دیگران، ۲۰۰۳)

۴. مدل و چهارچوب تحقیق

چارچوب نظری و مدل این تحقیق بر اساس شکل (۳) طراحی شده است. مدلی که در این پژوهش مد نظر است، مدلی بر گرفته از مدل کوراتکو و دیگران است که ویژگی‌های فردی تحمل ابهام و خلاقیت نیز به شاخص‌های مورد بررسی اضافه شد (احمدپوداریانی، ۱۳۸۶: ۱۶۳).

۱ - Ketchen

۲ - Snow



۵. فرضیات تحقیق

فرضیه شماره ۱: تأثیر عوامل ساختاری مؤثر بر نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است.

فرضیه شماره ۲: عوامل ساختاری سازمانی با نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت دارد.

فرضیه شماره ۳: تأثیر عوامل فردی مؤثر بر نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است.

فرضیه شماره ۴: ویژگی های فردی کارکنان با نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت دارد.

۶. روش تحقیق

تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم گیری باشد. به عبارت دیگر پژوهشگر در این نوع تحقیق می کوشد. تا «آنچه هست» را بدون هیچگونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و گزارش

عینی از موقعیت بگیرد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۵: ۲۷۵)، پس با توجه به مطالبی که بیان شد می توان گفت که این تحقیق، تحقیقی توصیفی است چرا به بیان و توصیف پدیده های جاری در سازمان می پردازد. اما از نظر هدف این تحقیق، کاربردی است چرا که این تحقیق در جستجوی دستیابی به هدفی عملی است. تحقیق کاربردی چنانچه درست انجام شود، اطلاعات سودمندی در زمینه بازاریابی، طرح و توسعه و شیوه های عملی، فعالیت اجرایی به دست می دهد (دلاور، ۱۳۸۲: ۵۰).

قلمرو مکانی پژوهش محدود به شهرستان همدان و جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت مخابرات شهرستان همدان است. تعداد کارکنان شرکت مخابرات در شهرستان همدان ۳۴۵ نفر می باشند که با استفاده از فرمول مربوطه، ۱۱۵ نفر به عنوان اعضاء نمونه آماری انتخاب شدند. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS، نسخه ۱۶ و با استفاده از روش همبستگی پیرسون، آزمون t-test و تحلیل عاملی مورد ارزیابی قرار گرفت. برای سنجش روایی پرسشنامه، پرسشنامه در اختیار ۴ نفر از اساتید متخصص قرار گرفت و پس از تأیید پرسشنامه توسط افراد متخصص، برای تعیین مقدار پایایی، تعداد ۱۵ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شد که مقدار این ضریب برابر با ۰/۸۵ شد.

۷. نتایج تحقیق

برای تحلیل مناسب، با درجه اعتبار هرچه بالاتر دو پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد. پرسشنامه اول، جهت سنجش میزان کارآفرینی در بین کارکنان طراحی شده بود، نتیجه ای که از تحلیل این پرسشنامه به دست آمد، مشخص نمود که میزان کارآفرینی کارکنان در حد مناسبی است. پرسشنامه شماره دو، به صورت دو طرفه طراحی شده بود که در یک طرف پرسشنامه از کارکنان خواسته شد ارزیابی خود را از وضعیت فعلی سازمان بیان کنند و در سوی دیگر از کارکنان خواسته شد بیان کنند که برای نهادینه شدن کارآفرینی، متغیرهای مشخص شده در سازمان باید در چه حدی باشد.

۱,۷. فرضیه یک: تأثیر ویژگی های سازمانی مؤثر بر نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است. برای بررسی از آزمون تی استیودنت استفاده می کنیم . با توجه به نوع پرسشنامه مقدار متوسط برای متغیرها عدد ۳ در نظر گرفته می شود.

جدول (۱) - آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
رسمیت کم	۲,۵۴	۰,۸۳	-۵,۷۹	۱۱۲	۰,۰۰
سیستم پیشنهادات	۲,۵۹	۰,۶۸	-۶,۳۱	۱۱۲	۰,۰۰
انعطاف	۲,۳۷	۰,۷۹	-۸,۴۰	۱۱۲	۰,۰۰
سیستم کنترل	۲,۶۹	۰,۷۲	-۴,۴۲	۱۱۲	۰,۰۰
سیستم پاداش	۲,۱۷	۰,۸۱	۱۰,۸۷	۱۱۲	۰,۰۰
حمایت مدیران	۲,۳	۰,۷۹	-۹,۳۵	۱۱۲	۰,۰۰

جدول فوق جدول مربوط به آزمون تی استیودنت می‌باشد که چون سطح معناداری برای همه متغیرها از ۰,۰۱ کمتر است و نیز چون میانگین همه متغیرها از ۳ کوچکتر است، لذا در سطح یک درصد فرضیه یک رد می‌شود. در واقع تأثیر همه عوامل سازمانی پایین‌تر از حد متوسط است.

۲,۷ فرضیه ۵: تأثیر عوامل فردی مؤثر بر نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط است.

جدول (۲) - آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره	درجه آزادی	سطح معناداری
خلاقیت	۲,۹۰	۰,۶۷۶	-۱,۵۳	۱۱۲	۰,۱۲۹
توفیق طلبی	۳,۲۰	۰,۸۴۴	۲,۵۲	۱۱۲	۰,۰۱۳
مرکز کنترل درونی	۲,۸۷	۰,۹۷۴	-۱,۳۵	۱۱۲	۰,۱۷۹
ریسک پذیری	۲,۹۱	۰,۸۱۵	-۱,۰۹	۱۱۲	۰,۲۷۵
تحمل ابهام	۲,۷۵	۰,۶۸۹	-۳,۸۱	۱۱۲	۰,۰۰
نیاز به استقلال	۲,۹۶	۰,۶۴۴	-۰,۵۴۱	۱۱۲	۰,۵۶۱

جدول فوق نشان می‌دهد که در متغیرهای خلاقیت و توفیق‌طلبی و مرکز کنترل درونی و ریسک‌پذیری و نیاز به استقلال تأثیر متغیرها برابر متوسط است. چون سطح معناداری از ۰,۰۵

بزرگتر است، اما در تحمل ابهام تأثیر متغیر از مقدار متوسط کمتر است. لذا فرضیه دو نیز رد می شود.

۳,۷. فرضیه سوم: ویژگی های سازمانی با نهادهای سازی کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت دارد.

جدول (۳) - آزمون فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۵٪

ردیف	متغیرهای مستقل	سطح معناداری	ضریب همبستگی
۱	رسمیت کم	۰,۰۰	۰/۷۵۳
۲	انعطاف پذیری	۰,۰۰	۰/۸۱۹
۳	سیستم پاداش مناسب	۰,۰۰	۰/۸۴۵
۴	سیستم پیشنهادات مناسب	۰,۰۰	۰/۷۷۱
۵	سیستم کنترل	۰,۰۰	۰/۶۳۰
۶	حمایت مدیریت	۰,۰۰	۰/۸۲۰
۷	ویژگی های سازمانی	۰,۰۰	۰/۹۴۳

از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می باشد، همبستگی معنی دار مثبت بین ویژگی های سازمانی و نهادهای سازی کارآفرینی سازمانی تأیید می شود

۴,۷ فرضیه چهارم: ویژگی های فردی با نهادهای سازی کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت دارد.

جدول (۴) - آزمون فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۵٪

ردیف	متغیرهای مستقل	سطح معناداری	ضریب همبستگی
۱	خلاقیت	۰,۰۰	۰/۷۷۴
۲	ریسک پذیری	۰,۰۰	۰/۵۷۷
۳	توفیق طلبی	۰,۰۰	۰/۷۴۴
۴	تحمل ابهام	۰,۰۰	۰/۵۱۷
۵	کنترل درونی	۰,۰۰	۰/۵۷۷
۶	نیاز به استقلال	۰,۰۰	۰/۶۸۳
۷	ویژگی های فردی	۰,۰۰	۰/۸۶۵

از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد همبستگی معنی دار مثبت بین ویژگی‌های فردی و نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی تایید می‌شود

۵,۲- رتبه بندی متغیرها :

جدول(۵)- نتایج آزمون رگرسیون خطی در ارتباط با رتبه‌بندی تأثیر متغیرها بر کارآفرینی سازمانی

عوامل سازمانی و فردی	ضرایب رگرسیونی	سطح معناداری
حمایت مدیریت	۰,۱۳۹	۰,۰۰
رسمیت کم	۰,۱۳۶	۰,۰۰
سیستم پیشنهادات	۰,۱۲۶	۰,۰۰
ساختار منعطف	۰,۱۲۵	۰,۰۰
تحمل ابهام	۰,۱۲۴	۰,۰۰
سیستم کنترل	۰,۱۲۰	۰,۰۰
سیستم پاداش	۰,۱۲۰	۰,۰۰
ریسک پذیری	۰,۱۱۱	۰,۰۰
خلاقیت	۰,۱۱۶	۰,۰۰
توفیق طلبی	۰,۱۰۷	۰,۰۰
نیاز به استقلال	۰,۱۰۸	۰,۰۰
کنترل درونی	۰,۰۵۴	۰,۰۰

جدول(۵) نشان می‌دهد که متغیرهایی که در رابطه رگرسیونی نقش دارند، کدامند. فرمول رگرسیونی به شکل زیر است: (حمایت مدیریت) (۰,۱۳۹) + (رسمیت کم) (۰,۱۳۶) + (سیستم پیشنهادات) (۰,۱۲۶) + (ساختار منعطف) (۰,۱۲۵) + (تحمل ابهام) (۰,۱۲۴) + (سیستم کنترل) (۰,۱۲۰) + (سیستم پاداش) (۰,۱۲۰) + (خلاقیت) (۰,۱۱۶) + (توفیق طلبی) (۰,۱۰۷) + (نیاز به استقلال) (۰,۱۰۸) + (کنترل درونی) (۰,۰۵۴) + (ریسک پذیری) (۰,۱۱۱) = نهادینه سازی با توجه به نتایج نمایش داده شده در جدول(۵)، حمایت مدیریت، رسمیت کم، سیستم پیشنهادات از مهمترین عواملی هستند که بر توسعه کارآفرینی سازمانی و نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان تأثیر می‌گذارند.

۶،۷. تحلیل عاملی عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی در سازمان

عوامل تأثیرگذار بر توسعه کارآفرینی بر اساس مدل کوراتکو در شرکت تعیین شده به روش تحلیل عاملی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج بدست آمده در جدول (۶) آورده شده است.

جدول (۶) - عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در سازمان

تعداد معتبر	انحراف معیار	میانگین	
۱۱۵	۰،۸۱۸	۳،۹۶	رسمیت کم
۱۱۵	۰،۷۳۹	۴،۰۶	سیستم پیشنهادات
۱۱۵	۰،۷۸۳	۴،۰۴۴	انعطاف پذیری
۱۱۵	۰،۷۰۱	۳،۷۲	کنترل
۱۱۵	۰،۷۴۱	۴،۱۱	سیستم پاداش
۱۱۵	۰،۸۲۶	۴،۰۵	حمایت مدیریت
۱۱۵	۰،۶۳۷	۳،۸۳	خلاقیت
۱۱۵	۰،۶۴۹	۴،۱۱	توفیق طلبی
۱۱۵	۰،۶۴۴	۳،۸۸	ریسک پذیری
۱۱۵	۰،۷۱۵	۳،۶۶	تحمل ابهام
۱۱۵	۰،۶۲۲	۳،۸۳	نیاز به استقلال
۱۱۵	۰،۷۸۹	۴،۰۱۸	کنترل درونی

با توجه به داده‌های جدول (۶) مشخص شد همه موارد مورد بررسی از دیدگاه کارکنان شرکت دارای اهمیت زیاد و خیلی زیاد می‌باشند. به منظور تعیین مناسب بودن داده‌های گردآوری شده برای تحلیل عاملی از ضریب KMO و آمار بارتلت استفاده گردید. در این بخش KMO برابر ۰/۸۸۹ بدست آمد که نشان‌دهنده مناسب بودن همبستگی موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌باشد. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون بارتلت استفاده شد. مقدار آماره بارتلت برابر با ۷۸۰/۲۸۹ بدست آمد که در سطح ۱٪ معنی‌دار بود. لذا داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بودند.

در جدول (۷) تعداد عوامل استخراج شده همراه با مقادیر ویژه هر یک از آنها، درصد واریانس هر یک از عوامل و درصد تجمعی واریانس آمده است.

جدول (۷) - خلاصه تحلیل عاملی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در سازمان

عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی
		مقدار ویژه	مقدار ویژه
عامل ۱	۵,۲۳۷	۴۳,۶۳۸	۴۳,۶۳۸
عامل ۲	۲,۲۹۵	۱۹,۱۲۶	۶۲,۷۶۴

همانطور که جدول (۷) نشان می‌دهد، در مجموع دو عامل فوق توانسته‌اند ۶۲/۷۶۴ درصد از کل واریانس عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی را تبیین نمایند. برای چرخش عاملی از روش وریماکس استفاده گردید. بعد از چرخش متغیرهایی که مربوط به هر عامل هستند، به صورت ستونی مشخص می‌گردند. پس از پردازش متغیرهای نمایانگر عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی نسبت به نام‌گذاری عوامل بدست آمده اقدام گردید. در جدول (۸) هر یک از عوامل و متغیرهای مربوط به آن عامل همراه با بارعاملی و گویه‌های پوشاننده آن‌ها آورده شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که نوآوری سازمانی و فرهنگ پشتیبانی در سازمان ۴۳/۶۳۸ درصد واریانس را به خود اختصاص داده است و همچنین این نتایج نشان داد ریسک سازمانی ۱۹/۱۲۶ درصد واریانس را به خود اختصاص داده است.

جدول (۸) - متغیرهای عامل‌ها و بار عاملی بدست آمده از ماتریس دوران یافته

نام عامل	متغیرها	بار عاملی
عامل ۱: نوآوری سازمانی و فرهنگ پشتیبانی	حمایت مدیریت سیستم پاداش انعطاف پذیری سیستم پیشنهادات رسمیت کم خلاقیت کنترل توفیق طلبی نیاز به استقلال	۰,۸۷۷ ۰,۸۳۱
عامل ۲: ریسک پذیری سازمانی	ریسک پذیری تحمل ابهام	

جدول (۸) نشان می دهد که عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی را می توان به دو عامل نوآوری سازمانی و فرهنگ پشتیبانی و همچنین ریسک پذیری سازمانی مطرح ساخت.

۸. تحلیل نتایج

۱. نتایج تحلیل ها حاکی از آن است که تأثیر ویژگی های فردی در سازمان حتی با وجود ویژگی های کارآفرینی در حد مطلوب آنچنان که باید موجب نهادینه شدن نوآوری و کارآفرینی در سازمان نشده است. توجه به این نکته آشکار می سازد که فراهم شدن شرایط مناسب سازمانی، تأثیر بسیار زیادی در تمایل کارکنان به کارآفرینی دارد. ویژگی های سازمانی با رسمیت زیاد، کنترل شدید، سیستم پاداش نامناسب، عدم وجود حمایت مدیریت فاکتورهایی هستند که نوآوری را در سازمان و کارکنان می خشکاند، این موضوع سبب می شود که سازمان نتواند در برابر تغییرات محیطی، و تقاضاهای جدید، عکس العمل مناسبی را نشان دهد؛ چرا که اولاً به علت شرایط حاکم بر فضای سازمان، افراد سازمان در برابر تغییرات و نوآوری از خود مقاومت نشان داده و ثانیاً سازمان از منابع ارزشمند ایده ها که سرچشمه آن درونی است، نمی تواند بهره مند باشد. توجه به این نکته ضروری است که نیروی انسانی یک سازمان از منابع حیاتی و بسیار ارزشمند است و به علت ارتباطی که با محیط بیرونی دارند، علاوه بر اینکه می توانند اطلاعات ارزشمندی در اختیار سازمان قرار دهند، می توانند ایده های مناسبی در جهت بهره بری از فرصت ها یا مقابله با تهدیدات به سازمان ارائه کنند.
۲. با فراهم شدن شرایط سازمان در جهت نهادینه سازی کارآفرینی سازمانی، افراد سازمان تمایل بیشتری به قبول مسئولیت های نوآورانه، مطرح ساختن ایده های نوآورانه و بروز خلاقیت از خود نشان خواهند داد.
۳. مهارت ها و وجود ویژگی های کارآفرینی در نیروی انسانی، در نهادینه شدن کارآفرینی در سازمان مؤثر است (فرضیه چهار) و می توان نتیجه گرفت وجود ویژگی های کارآفرینی در به ثمر رسیدن استراتژی کارآفرینی در سازمان نقش حیاتی و اساسی را بازی می کند. پس توجه به بخش منابع انسانی جهت آموزش و رشد خلاقیت در بین اعضاء سازمان و استخدام افرادی که جوهره یا ویژگی های کارآفرینی دارند، ضروری است.

۴. حمایت مدیریت در سازمان موجب می‌شود کارآفرینی در سازمان توسعه یابد. مدیریت سازمان می‌تواند از طریق حمایت‌های مالی، ارتباط نزدیک‌تر با صاحبان ایده و حمایت از آموزش‌های کارآفرینی در سازمان بیشترین تأثیر را بر توسعه کارآفرینی در سازمان داشته باشد.

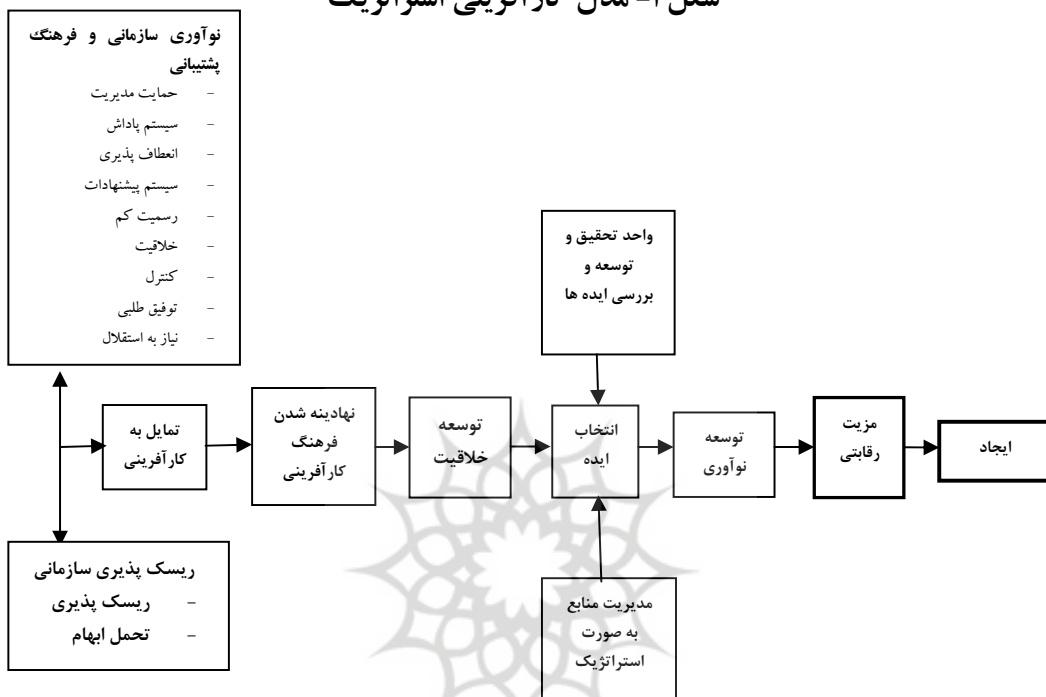
۹. نتیجه

توجه به بخش منابع انسانی و فراهم نمودن شرایط محیطی مناسب (شکل ۴) در فضای سازمان موجب می‌شود تمایل به کارآفرینی در سازمان افزایش یابد، خلاقیت و تمایل به تغییر نهادینه شود و با مدیریت منابع و فراهم کردن منابع، نوآوری در سازمان توسعه یابد. خلاقیت در سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌کند و در نهایت مزیت رقابتی منجر به ایجاد ارزش افزوده و ایجاد ثروت در سازمان می‌شود.

با توجه به تأثیر ویژگی‌های فردی در توسعه نوآوری و افزایش خلاقیت سازمان و تأثیر ویژگی‌های سازمان، در نهاده‌سازی کارآفرینی در سازمان، و همچنین شکل (۲) مدلی که توسط آرنلند مطرح شد، فرآیند استراتژی کارآفرینی در سازمان را می‌توان به صورت شکل (۴) مطرح ساخت.

استراتژی کارآفرینی در سازمانی نتیجه‌بخش است که کارآفرینی و فرهنگ تغییر در آن سازمان حاکم شده باشد، در هنگام انتخاب نحوه اجرایی کردن یک استراتژی بررسی‌های محیطی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و برای اثربخشی استراتژی کارآفرینی، نوآوری‌های توسعه‌یافته در سازمان می‌باید در سایه توجه به محیط داخلی و بررسی محیط بیرونی سازمان باشد.

شکل ۴- مدل کارآفرینی استراتژیک



منبع: (مدل پیشنهادی نویسندگان تحقیق)

نیروی انسانی، در سازمانی که مدل استراتژی کارآفرینی پیاده سازی شده است، نیروی کارآفرینی خواهد بود که با توجه به بررسی های داخلی و بیرونی ایده های نوآورانه را به سازمان پیشنهاد می دهد و علاوه بر ریسک پذیر بودن، فردی است که در جستجوی فرصت هاست.

منابع

- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۸۶)، *کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها)*، تهران: انتشارات پردیس.
- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۵)، *درآمدی بر کارآفرینی سازمانی*، تهران: انتشارات ارسباران.
- حق شناس، اصغر و جمشیدیان، مهدی و شائمی، علی و شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۸، صص ۷۳-۳۱.
- دلاور، علی (۱۳۸۲)، *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*، تهران: انتشارات رشد.

- ساداتی، اکبر و ساداتی، عباس (۱۳۸۶)، **کارآفرینی و مدیریت استراتژیک**، ساری: انتشارات مرکز توسعه علوم.
 - سلطانی تیرانی، فلور (۱۳۷۸)، **نهادی کردن نوآوری در سازمان (به انضمام الگوی نهادی کردن و بهبود نوآوری در سازمان‌های صنعتی ایران)**، تهران خدمات فرهنگی رسا.
 - صمد آقایی، جلیل (۱۳۸۲)، **سازمان‌های کارآفرین**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 - صمد آقایی، جلیل (۱۳۸۶)، **کارآفرینی پیشرفته کارآفرینی در کارآفرینی**، تهران: انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
 - فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۵)، **روش‌های تحقیق در علوم انسانی با تکرش بر پایان نامه‌نویسی**، تهران: انتشارات پیام پویا.
 - فیض بخش، علیرضا و تقی یاری، حمید رضا (۱۳۸۵)، **کارآفرینی**، جلد اول، تهران: انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
 - هانگر، جی. دیوید و ال. ویلن، توماس (۱۳۸۱)، **مبانی مدیریت استراتژیک**، ترجمه: داود اعرابی و محمد ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 - یداللهی فارسی، جهانگیر (۱۳۸۴)، **مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ مدیریت**، سال سوم، شماره دهم، ص ۱۵۰-۱۲۹.
 - یداللهی فارسی، جهانگیر و جان نظاری، امیر و زمانی، محسن (۱۳۸۷)، **بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی، توسعه کارآفرینی**، سال اول، شماره اول، ص ۲۰۶-۱۱۷
- Covin, J. G. and Miles, M. P. (1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
 - Gategory .G. Dess and Lumpkin, G. T. and COVIN. J. G.(1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:9, 677-695.
 - Ireland, R.D. and Covin, J.G., and Kuratko, D.F.(2009), Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19- 46.
 - Ireland, R. D.(2007), Strategy VS. Entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 7-10
 - Ireland. R. Duane and Michael. A. Hitt and G. Sirmon. David(2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, 29(6) 963-989
 - Ketchen, D. and Ireland, R. D. and Snow, C.(2007), Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371-385
 - Mazzarol, Tim and Reboud, Soplje(2006), The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms, *Int Entrep Management Journal*, 2:261-280