

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی با تبیین نقش نهادینه‌سازی کارآفرینی

سید مهدی الوانی \*

رضا کهن هوش نژاد \*\*

سعید صفری \*\*\*

سعید خدامرادی \*\*\*\*

### چکیده

یکی از ساز و کارهای مطلوب سازمان‌ها برای پاسخی سریع و مناسب به تغییر و تحولات روز افزون محیطی در فضای کسب و کار، ایجاد سازمان‌های کارآفرین است. سازمان‌های کارآفرین از طریق نهادینه‌سازی کارآفرینی در درون خود، موجبات اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی را فراهم می‌آورند. با توجه به اینکه فراهم‌سازی شرایط برای اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده و با عنایت به نقش قابل توجه عوامل سازمانی در این زمینه هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی است. جامعه آماری اول این پژوهش شامل ۷۱۴ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی بهروز، زمزم، پاک، گلستان و محسن می‌باشد که با فرمول کوکران ۲۵۰ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. جامعه آماری دوم نیز برای اولویت‌بندی عوامل، تعداد ۱۶ نفر از صاحب نظران و اساتید مدیریت کارآفرینی دانشگاه‌ها بوده که نمونه آماری دوم نیز از طریق سرشماری مشخص شده و برابر با تعداد جامعه آماری دوم می‌باشد. ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی - همبستگی است.

\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه شاهد. Email: Rezak\_5@yahoo.com

\*\*\* عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

\*\*\*\* عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از فنون مدل‌یابی معادلات ساختاری و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که مولفه‌های عوامل سازمانی بر نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبت دارند، و نهادینه‌سازی کارآفرینی در این شرکت‌ها نیز بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی تاثیر مثبت دارد. واژگان کلیدی: عوامل سازمانی، نهادینه‌سازی، اجرایی شدن، کارآفرینی سازمانی.



## مقدمه

شرایط اجتماعی، صنعتی، اقتصادی و فرهنگی کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. مسائل سازمان‌های کنونی کشور با توجه به تحولات پویای محیطی و افزایش پیچیدگی‌های روز افزون و رقابت شدید، با تدابیر و استراتژی‌های گذشته حل شدنی نیست، بلکه برای تضمین تداوم حیات و بقایشان نیازمند یافتن راه حل‌ها و روش‌های جدیدی هستند که به نوآوری، ابداع، خلق محصولات یا خدمات، فرآیندها و روش‌های جدید بستگی دارد. سازمان‌های کنونی باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند (احمد پور، ۱۳۹۰: ۳۷۲).

فراهم‌سازی زمینه برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها و بالطبع اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی از طریق عوامل سازمانی به ایجاد انعطاف‌پذیری برای پاسخ‌گویی به تغییرات شدید و پرشتاب محیطی و توانایی اینکه سازمان‌ها در هر وضعیتی ایده‌ای مطلوب داشته باشند، کمک می‌کند. در حقیقت، آنچه محققان بسیاری به دنبال آن هستند فراهم‌سازی شرایط برای اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی است (Kuratko, 2009: 2). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل سازمانی به طور خاص نقش مهمی در اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کنند (Covin & Slevin, 1991). بسیاری از پژوهشگران<sup>۱</sup> درصدد بوده‌اند تا متغیرهای سازمانی کلیدی اثرگذار بر اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی را شناسایی نمایند. بسیاری از سازمان‌های اروپایی با توجه به شکل‌گیری مفهوم کارآفرینی سازمانی و ایجاد مدل‌های نظری در اوایل دهه ۱۹۸۰، ضمن توجه ویژه به مولفه‌های آن، سعی در اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی داشته‌اند (Kuratko, 2002; Pinchot, 1986). زمینه‌سازی این سازمان‌ها برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در درون خود، منجر به اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی شده است (curus and Demir, 2011: 417-418).

از این رو سازمان‌های کنونی کشور نیز باید توجه ویژه‌ای به نهادینه‌سازی کارآفرینی در درون خود و سپس اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی به دلیل

1- Hisrich, 2007, Holt, 2004, Kuratko, 2002, shaw, 2005, Christensen, 2004, Covin & kuratko, 2009, zahra, 1983, Dess, 1996, and Neck & Echols, 1999.

نقشی که در تقویت و تثبیت موقعیت رقابتی آنها و توسعه پایدار کشور دارد، مبذول نمایند. متأسفانه نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های ایرانی به ویژه سازمان‌های دولتی (به جزء تعدادی محدود)، نتوانسته‌اند از رهگذر انقلاب کارآفرینانه، از مزایای کارآفرینی در سازمان‌های خود بهره‌گیری نمایند و شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در آن‌ها در حد نامطلوبی می‌باشد (مقیمی، ۱۳۸۴: ۷۶-۷۵). بنابراین، ضرورت وجود مدل یا الگویی مبتنی بر عوامل سازمانی، برای فراهم‌سازی شرایط برای نهادینه‌سازی کارآفرینی و سپس اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی حیاتی بوده و می‌تواند برای سازمان‌ها راهگشا باشد.

از نظر محققان<sup>۱</sup>، با توجه به نقش عوامل سازمانی در نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها و بالطبع اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی مواردی از قبیل پرورش یافتن روحیه کارآفرینی در افراد و ایجاد نیروی انسانی توانمند و خلاق، استفاده از روش‌های جدید برای ارائه محصولات یا خدمات، ایجاد کسب و کارهای جدید در درون و برون سازمان بر مبنای مخاطره‌پذیری، نوآوری در محصول و فرآیند، ایجاد بازارهای جدید برای محصولات، بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان، تاسیس شرکت‌های جدید، ورود به صنایع جدید، تغییر قلمرو کسب و کار و مدل‌های کسب و کار جدید که منجر به توسعه قابلیت‌های داخلی برای توانمندی رقابتی و تغییر جایگاه راهبردی خواهند شد، محقق شده و در سطح کلان نیز رشد و توسعه پایدار کشور و بین‌المللی شدن سازمان‌ها به ثمر خواهد رسید. بنابراین، این پژوهش به دنبال آن است که از طریق الگویی مبتنی بر عوامل سازمانی، به اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی کمک کند و عوامل سازمانی موثر را برای سازمان‌هایی که قصد حرکت در این راستا را دارند، اولویت‌بندی نماید.

لازم به ذکر است که تبیین مدلی برای اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی در صنایع مختلفی از قبیل صنایع غذایی، خودرو سازی و بسیاری از صنایع دیگر حائز اهمیت و قابل کاربرد است، اما در این تحقیق صنعت غذایی به دلایل کوتاه مدت بودن تحقق نوآوری، مخاطره‌پذیری سازمانی (ایجاد کسب و کارهای جدید) و نوسازی راهبردی در آن و هم‌چنین با توجه به ارتباط محقق با برخی شرکت‌های صنایع غذایی

و درخواست این شرکتها مبتنی بر ارائه الگوی کارآفرینی سازمانی برای تقویت توانمندی‌های داخلی برای رقابت و ارضای نیازهای متنوع مصرف‌کنندگان جهت منع واردات، و توسعه قابلیت‌هایشان برای صادرات بوده است.

### مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

ابعاد و مدل‌های کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و به عنوان توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید یا ایجاد واحدهای جدید در محیط سازمانی می‌شود (Schumpeter, 1968). کارآفرینی سازمانی اولاً گروهی است و ثانياً فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه به طور مستمر و سریع در سازمان انجام شود (صمد آقایی، ۱۳۸۳). در رابطه با ابعاد کارآفرینی سازمانی پژوهش‌های زیادی صورت گرفته که به آنها اشاره می‌شود. در یکی از پژوهش‌ها به چهار بعد کارآفرینی سازمانی اشاره شده است که شامل: بازسازی مستمر<sup>۱</sup>، نوسازی سازمانی<sup>۲</sup>، نوسازی راهبردی<sup>۳</sup> و تغییر قلمرو<sup>۴</sup> می‌باشد (Miles & Covin, 2002: 25). از نظر برخی محققین، کارآفرینی سازمانی دارای ابعاد مخاطره‌پذیری مرتبط با کسب و کارهای جدید<sup>۵</sup> (Stopford 1994 & Zahra, 1993)، نوآور بودن<sup>۶</sup> (Covin and Slevin, 1991)، نوسازی (Zahra, 1991) و بیش‌فعالی یا پیش‌نگری<sup>۷</sup> (Walter, 2006: 549) می‌باشد. از نظر گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) نیز کارآفرینی سازمانی به فرآیند نوسازی سازمانی اشاره داشته و مرتبط با دو پدیده متمایز ولی مرتبط با یکدیگر می‌باشد؛ (۱) فعالیت‌های نوآورانه و مخاطره‌پذیری سازمانی و (۲) فعالیت‌های نوسازی سازمان برای ارتقای توانمندی‌های سازمان برای رقابت (Narayanan, 2009). موریس و همکاران (۲۰۰۸) نیز ضمن قائل شدن ابعاد نوسازی راهبردی و مخاطره‌پذیری سازمانی برای کارآفرینی سازمانی، در ارتباط با مخاطره‌پذیری سازمانی اشاره می‌کنند که برای اجرا و تحقق کارآفرینی سازمانی می‌توان از سه الگوی

1- Sustained Regeneration  
2- Organizational Rejuvenation  
3- Strategic Renewal  
4- Domain Redefinition  
5- New business venturing  
6- Innovativeness  
7- Proactiveness

پیاده سازی شامل مخاطره پذیری سازمانی درونی<sup>۱</sup>، مخاطره پذیری سازمانی مشارکتی<sup>۲</sup> و مخاطره پذیری سازمانی بیرونی<sup>۳</sup> استفاده کرد. همان طور که در بالا ملاحظه شد، در بررسی ادبیات موضوع کارآفرینی سازمانی اکثر محققان<sup>۴</sup> از ابعاد نوآوری، نوسازی راهبردی و مخاطره پذیری سازمانی برای سنجش اعمال فعالیت های کارآفرینانه سازمانی بهره گرفته اند. در این تحقیق نیز از ابعاد نوآوری، نوسازی راهبردی و مخاطره پذیری سازمانی به عنوان ابعاد کارآفرینی سازمانی استفاده شده است.

در اکثر مدل های بررسی شده<sup>۵</sup> مرتبط با کارآفرینی سازمانی، عوامل سازمانی که به بهترین شکل زمینه را برای اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی در سازمان فراهم می کنند، مشخص شده اند. در ادامه مولفه های سازمانی مدل های بررسی شده در این زمینه جمع بندی گردیده است.

#### جدول ۱. جمع بندی مولفه های سازمانی مدل های کارآفرینی سازمانی

عوامل سازمانی	مدل / ویژگی
حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی	مدل پیترسون و برگر (۱۹۷۲)
حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش، و حد و مرزهای سازمانی	مدل کوراتکو و هورنزی (۱۹۸۴)
استراتژی، ساختار، فرآیند، ارزشها و عقاید محوری سازمان	مدل گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰)
فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، ساختار	مدل شاکر زهرا (۱۹۹۱)
ارزش های مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی	مدل کوین و اسلوین (۱۹۹۱)
ارتباطات سازمانی، استراتژی و ساختار	مدل جیمز دیورینگ (۱۹۹۳)
ارزش های مدیریتی، ساختار، فرآیند، فرهنگ، متغیرهای زمینه ای	مدل شاکر زهرا (۱۹۹۳)
استراتژی، ساختار، منابع شرکت، فرهنگ و اندازه سازمانی	مدل دس و لامپکین (۱۹۹۶)
ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی	مدل نک و ایکولز (۱۹۹۹)
فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی	مدل کارین پترز و پتلزبرگ (۲۰۰۱)
حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش و حد و مرزهای سازمانی	مدل کوراتکو و هورنزی (۲۰۰۲)
ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، پایش محیطی، ارزش های مبتنی بر رقابت	مدل آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۲)
حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، جو کارآفرینی، قابلیت	مدل جوهانسن (۲۰۰۲)
حمایت سازمانی، کنترل و ائتلاف ها	مدل هیسریچ و آنتونسیک (۲۰۰۴)
ساختار، کنترل، فرهنگ و مدیریت منابع انسانی	مدل آپرلند (۲۰۰۴)
حمایت مدیریت، کنترل، منابع داخلی و فرهنگ سازمانی	مدل شاو (۲۰۰۵)
فرهنگ، ساختار، اندازه سازمان	مدل جونز (۲۰۰۵)
ساختار، کنترل، سیستم پاداش و فرهنگ	مدل کرنی، هیسریچ و روچ (۲۰۰۸)
حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اختیار کاری، سیستم پاداش، ارتباطات سازمانی	مدل ولکات و لیبز (۲۰۰۷)
ساختار، فرهنگ، منابع / توانمندی ها و نظام پاداش	مدل کوین و کوراتکو (۲۰۰۹)

1- Internal corporate venturing

2- Joint corporate venturing

3- External corporate venturing

4- Hornsby et al., 2002; Antoncic Hisrich, 2001; Ucbasaram et al., 2001; Dess et al., 1999; Covin and Miles, 1999; Zahra, 1993; Guth & Ginsberg, 1990.

5- Holt, 2004; Kuratko, 2002; shaw, 2005; Christensen, 2004; Covin & kuratko, 2009; Hisrich, 2007; zahra, 1983; Dess, 1996; Neck & Echols, 1999

عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی: در این بخش عوامل سازمانی مذکور در مدل مفهومی تحقیق که دلایل انتخاب آنها در ذیل مدل مفهومی تحقیق توضیح داده خواهد شد به طور مختصر شرح داده می‌شود.

**حمایت مدیریت عالی:** حمایت مدیریت به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه اشاره دارد، ارزش‌ها و نقش‌هایی که امکانات مالی را فراهم می‌کنند و از ایده‌های کارکنان استقبال می‌نمایند. ارزشها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیر ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (Kuratko, 2002).

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رشد بینش، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری تاکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای و کار تیمی استوار است (Johansen, 2002). فرهنگ سازمان کارآفرین، فرهنگی است انعطاف‌پذیر که از تغییر، نوآوری، کارآفرینی، ریسک‌پذیری، یادگیری سازمانی، آینده‌نگری، کار گروهی، صداقت و اعتماد متقابل، رقابتی بودن و مشتری‌گرایی حمایت می‌کند. شاخصهای فرهنگ کارآفرینانه سازمانی از دیدگاه پینکات (۱۹۸۶) شامل آزادی و استقلال عمل، تحمل ریسک و شکست و پرورش تیم‌های چند وظیفه‌ای می‌باشد.

**استراتژی سازمان:** استراتژی به معنای دورنمایی است که در ذهن رهبران کارآفرین شکل می‌گیرد (Minzberg, 1990). یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است به طوری که رشد سازمان از طریق اقدامات مخاطره‌پذیر و جدید حاصل شود و آن را تشویق کند. بدین ترتیب با به وجود آمدن آرمان مشترک و بیانیه مأموریت، اختلاف نظرها و سلیقه‌ها نه تنها باعث ایجاد تنش و تعارض نمی‌شود بلکه خود علت هم‌افزایی می‌شود که به ایجاد دیدگاه‌های مختلف جهت نوآوری می‌انجامد (صمدآقایی، ۱۳۸۵).

**ساختار سازمانی:** ویژگی‌های ساختار بروکراتیک، ظرفیت یک سازمان را برای پرورش رفتارهای کارآفرینانه محدود می‌سازد ولی ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌نماید (Cornwall & Perlman, 1994). ساختار ارگانیک انطباق‌پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز و افقی، دارای حداقل سلسله‌مراتب و مقررات، نامتمرکز و منعطف بوده و باعث برانگیختن فعالیت‌های کارآفرینانه در

سازمان می‌شود (Jennings,1994;Slevin and Covin,1990).

ارتباطات اثر بخش: در فضای پویای سازمانی، تعاملات بین مدیران و کارکنان به خصوص برای انتقال جریان دانشی، ایده‌های جدید و نوآوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در رابطه با محورهای ارتباطی در سازمان‌های کارآفرین باید گفت که مضمون ارتباطات در سازمان‌های کارآفرین وظیفه‌ای و بیشتر ابتکاری است، مسیر ارتباطات افقی، عمودی و همه جانبه است، مجرای ارتباطات همه مجراها (رو در رو، تلفنی و...) بوده و سبک ارتباطات نیز غیر رسمی می‌باشد (Putnam,2002).

سیستم‌های سازمانی: سیستم تشویق و پاداش مناسب یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود و تمام پژوهش‌هایی<sup>۱</sup> که در زمینه کارآفرینی سازمانی صورت گرفته بر اهمیت و اثربخشی این سیستم تاکید داشته‌اند. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار عامل است: پاداشهای خوب (درون ذاتی)، دیدگاه زمانی کوتاه مدت و بلند مدت، استفاده از پاداشهای متنوع و توجه به اصل برابری (Cornwall and Perlman,1990). سیستم مهم دیگر سیستم تحقیق و توسعه است. سازمان‌های کارآفرین، از رویکردهای مختلفی برای تحقیق و توسعه استفاده می‌کنند که شامل انواع مختلفی از تیم‌های میان رشته‌ای است. تیم تحقیق و توسعه در سازمان‌های کارآفرین افق زمانی بلند مدت را در نظر دارد و ترکیبی یکپارچه در سراسر سازمان است (مقیم، ۱۳۸۴). در سازمان‌های کارآفرین واحد تحقیق و توسعه از استقلال بالایی برخوردار است و از ساختار ماتریسی یا پروژه‌ای استفاده می‌کند (صمد آقایی، ۱۳۸۵).

کنترل و ارزیابی سازمان: کنترل و ارزیابی در سازمان‌های کارآفرین باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد (woods,2003). برای اینکه کنترل و ارزیابی منجر به اعمال فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی شود؛ سیستم‌های کنترل باید ضمن ارزیابی‌ها از نوآوری و کارآفرینی، متمرکز بر تعداد ایده‌های جدید ارائه شده، تعداد پروژه‌های تامین مالی شده برای توسعه سازمان، و تعداد خدمت یا محصول جدید معرفی شده بوده و نیز در سازمان بین کنترل بسته و فقدان کنترل توازن ایجاد شده به طوری که از فرآیند کارآفرینی حمایت نماید (Cornwall and Perlman,1990:211).



نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان و شاخص‌های آن: اکنون باید گفت که قبل از تحقق ابعاد کارآفرینی سازمانی، ابتدا کارآفرینی باید در سازمان نهادینه‌سازی شود. در واقع، اقدامات مربوط به نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان، در مرحله قبل از اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی قرار دارد (کمالیان، ۱۳۸۹: ۱۸۷). به طور کلی می‌توان گفت، نهادینه‌سازی کارآفرینی عبارت است از فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی که موجب ثبات، پایداری، استمرار و فراگیری رفتارهای کارآفرینانه در سازمان شود (سلطانی تیرانی، ۱۳۸۷: ۸۹). در واقع 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 و خلاقیت به دنبال راه حل باشند و از نوآوری در سازمان استقبال نمایند، گفته می‌شود که کارآفرینی در آن سازمان نهادینه‌سازی شده است (Mozzoral and Reboud, 2006). در این تحقیق با توجه به ادبیات موضوع مربوط به نهادینه‌سازی کارآفرینی، و با توجه به تاکید محققان بر شاخص‌های ریسک‌پذیری<sup>۱</sup>، کشف فرصت‌ها<sup>۲</sup>، جو کارآفرینی اثر بخش<sup>۳</sup> و مسئولیت‌پذیری<sup>۴</sup>؛ از این چهار شاخص برای سنجش نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌ها استفاده شده است.

مدل مفهومی تحقیق: در مورد چگونگی شکل‌گیری مدل مفهومی تحقیق، در رابطه با عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی، پس از بررسی تمامی مدل‌های مندرج در جدول شماره یک و تجزیه و تحلیل مولفه‌های سازمانی آنها، مولفه‌هایی که در اکثر این مدل‌ها ضمن هم‌سنخ بودن از اهمیت زیادی برخوردار بوده و به عبارت دیگر در اکثر مدل‌ها دارای اشتراک بودند، انتخاب شدند و در مرحله بعد این مولفه‌ها در اختیار صاحب نظران و اساتید دانشگاهی قرار گرفتند تا مولفه‌هایی از میان آنها که با شرایط سازمان‌های ایرانی مناسب‌تر هستند، انتخاب شوند. بدین صورت پس از انجام تعدیلاتی با توجه به نظرات اساتید دانشگاهی به دلایل ناهم‌سنخ و کم‌اهمیت بودن تعداد بسیار اندکی از مولفه‌ها یا مولفه‌هایی که خود در بطن مولفه دیگری

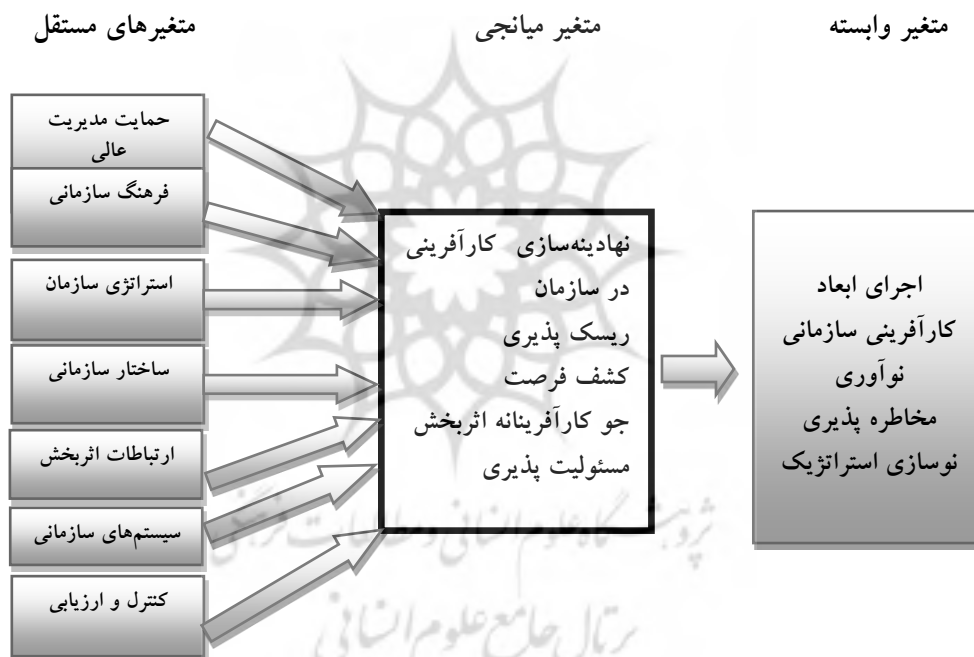
1- MacMillan, 1986; Sathe, 1985; Sykes, 1986; Quinn, 1985; Kanter, 1985; Burgelman, 1983; Forlani & Mullins, 200

2- Fuduric, 2008; Shane, 2003; Cohen & Levinthal, 1989; Clydesdale, 2010; Fuduric, 2008; Eckhardt, 2003; Paeker, 2007; Shane, 2003; Hamilton, 2000; Wu, 1989; Bandura, 1995

3- Spilling, 1998; Cauffman & Helstrup, 2002.

4- Pantry & Griffiths, 1988.

قرار داشتند و همچنین تطبیق بیشتر آنها با شرایط سازمان‌های بومی، مولفه‌های نهایی برای مدل مفهومی تحقیق شکل گرفتند، که شامل مولفه‌های حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، ارتباطات اثر بخش، سیستم‌های سازمانی و کنترل و ارزیابی سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل می‌باشند. همچنین همان‌طور که ذکر شد با توجه به ادبیات موضوع از شاخص‌های ریسک پذیری، کشف فرصت، جو کارآفرینانه اثر بخش و مسئولیت پذیری برای سنجش نهادینه‌سازی کارآفرینی به عنوان متغیر میانجی و از شاخص‌های نوآوری، مخاطره پذیری سازمانی و نوآوری راهبردی نیز در جهت سنجش کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر وابسته استفاده شد.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش توصیفی - همبستگی است. با توجه به هدف این تحقیق که شناسایی و اولویت بندی عوامل سازمانی موثر بر اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی می‌باشد، لذا از دو جامعه

آماري استفاده شده است. جامعه آماری اول این پژوهش شامل ۷۱۴ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی بهروز، زمزم، پاک، گلستان و محسن می‌باشد؛ که با فرمول کوکران تعداد ۲۵۰ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. جامعه آماری دوم نیز برای اولویت‌بندی عوامل، تعداد ۱۶ نفر از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت کارآفرینی دانشگاه‌ها خواهند بود که نمونه آماری دوم نیز از طریق سرشماری مشخص شده و برابر با تعداد جامعه آماری دوم یعنی ۱۶ نفر می‌باشد. لازم به ذکر است که علت انتخاب این جامعه آماری، نیاز به سنجش نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها و اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی بوده که مستلزم این است که سازمان‌های انتخابی، سازمان‌هایی کارآفرین باشند؛ ضمناً علت انتخاب این نمونه، نیاز به افراد بصیر و آشنا به مفاهیم کارآفرینی برای آزمون مدل بوده است. همچنین از طریق پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز پژوهش گردآوری شده است. بر این اساس در رابطه با متغیرهای مدل، جهت بررسی عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی؛ از پرسشنامه‌ای که حاوی سه قسمت است، استفاده گردیده است. در قسمت اول که در برگزیده عوامل سازمانی است از پرسشنامه‌های استاندارد برگرفته از مقالات پایه تحقیق که مربوط به کوراتکو، هورنزی و نافزیگر (۲۰۰۴)، کورنوال و پرلمن (۱۹۹۵)، ایکولز (۲۰۰۷)، می‌باشد، استفاده شده و برای قسمت دوم و سوم پرسشنامه نیز که شامل سنجش متغیرهای نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان و ابعاد کارآفرینی سازمانی می‌باشد، پژوهشگر با مطالعه تعداد بسیار زیادی از مقالات خارجی از پرسشنامه‌های محقق ساخته تحت راهنمایی اساتید راهنما و مشاور بهره گرفته است. جزئیات پرسشنامه اول در جدول شماره (۲) آمده است. برای روایی پرسشنامه اول، از روایی محتوا و روایی سازه (از طریق تحلیل عاملی تاییدی با کاربرد نرم افزار لیزرل) و برای پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد که مقدار کلی آن برابر ۰.۹۲٪ گردید. در پرسشنامه دوم نیز به دلیل آن که از یک سری جداول استاندارد مرتبط با تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردیده است، لذا می‌توان گفت از روایی قابل قبولی برخوردار است. پایایی پرسشنامه دوم نیز با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری هر یک از ماتریس‌ها کوچکتر از ۰,۱ بدست آمد،

مشخص شد.

جدول ۲. عوامل سازمانی موثر بر اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی و شاخص‌های اندازه‌گیری آن

شماره گزاره‌ها	شاخص بررسی شده	متغیرهای بررسی شده (متغیرهای مستقل)
۴ تا ۱	حمایت مدیریت عالی	عوامل سازمانی
۹ تا ۵	استراتژی سازمان	
۱۴ تا ۱۰	فرهنگ سازمانی	
۱۸ تا ۱۵	ساختار سازمانی	
۲۱ تا ۱۹	سیستم‌های سازمانی	
۲۴ تا ۲۲	کنترل و ارزیابی سازمان	
۲۷ تا ۲۴	ارتباطات اثربخش	

جدول ۳. شاخص‌های سنجش نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان

شماره گزاره‌ها	شاخص مورد بررسی	متغیر مورد بررسی
۲۸	ریسک‌پذیری	نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها (متغیر میانجی)
۲۹	کشف فرصت‌ها	
۳۲ تا ۳۰	جو کارآفرینانه اثربخش	
۳۳	مسئولیت‌پذیری	

جدول ۴. ابعاد اعمال فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی

شماره گزاره‌ها	ابعاد مورد بررسی	متغیر مورد بررسی
۳۶ تا ۳۴	نواوری	اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی (متغیر وابسته)
۴۰ تا ۳۷	مخاطره‌پذیری	
۴۳ تا ۴۱	نوسازی راهبردی	

در این تحقیق از آزمون همبستگی تاو کندال b برای ارتباط بین متغیرها و سپس با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه‌ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است به آزمون فرضیه‌های تحقیق و برازش مدل مفهومی تحقیق پرداخته شد. پس از تایید مدل مفهومی تحقیق از یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه تحت عنوان<sup>۱</sup> FAHP ((فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی)) که با نرم افزار MATLAB برنامه نویسی شده، برای سنجش اهمیت و اولویت بندی زیر شاخص‌های سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها: قبل از بررسی فرضیات تحقیق و مشخص کردن وجود یا

فقدان تاثیر عوامل بر یکدیگر، ابتدا باید مشخص شود که آیا میان عوامل مطرح در تحقیق، ارتباط وجود دارد. برای بررسی وجود همبستگی میان متغیرهای مطرح شده در تحقیق با توجه به رتبه بودن مقیاس متغیرها، از آزمون تاو<sup>۰</sup> کندال b استفاده شد که نتایج بیانگر این بود که میان تمامی متغیرهای تحقیق همبستگی وجود دارد. بنابراین می‌توان فرضیات تحقیق را مورد بررسی قرار داد.

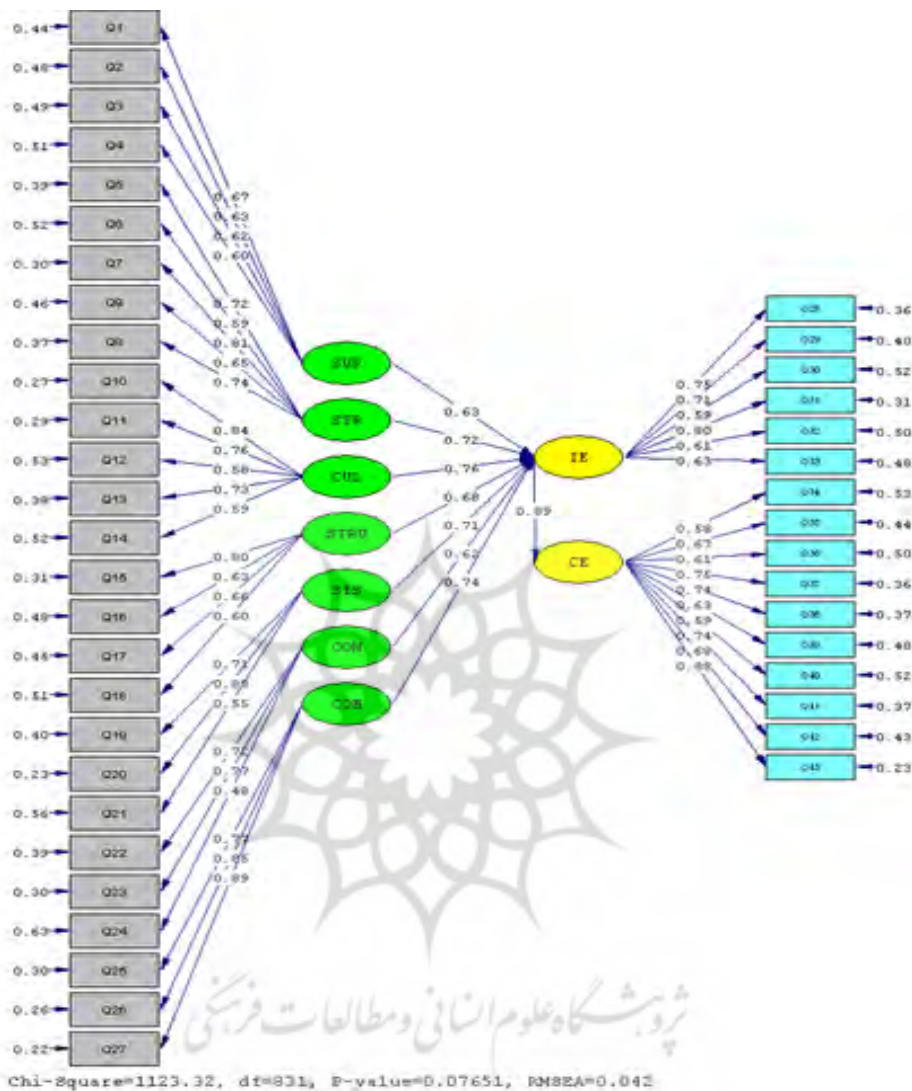
مدل‌یابی معادلات ساختاری: در این بخش به آزمون مدل مفهومی تحقیق از طریق تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل پرداخته شد. توجه به این که فن یاد شده دارای دو جزء مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است؛ برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی و برای ارزیابی مدل ساختاری از تحلیل مسیر استفاده شد. در این تحقیق، قبل از انجام تحلیل عاملی تاییدی، ابتدا تحلیل عاملی انجام گرفت که در این ارتباط، ابتدا شاخص<sup>۱</sup> KMO محاسبه و آزمون بارتلت انجام شده و همان طور که در جدول (شماره ۶) قابل ملاحظه است، شاخص KMO از مقدار قابل قبولی برخوردار است و با توجه به اینکه Sig آزمون بارتلت کوچک تر از ۰/۰۵ است، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب می‌باشد. همچنین تحلیل عاملی از طریق چرخش واریماکس صورت گرفته، و با توجه به اینکه مقادیر اشتراک استخراجی برای تمامی متغیرها بالاتر از (۰/۵) بوده، هیچ متغیری حذف نشده و همگی وارد تحلیل شده‌اند. در نهایت مدل مفهومی تحقیق از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفته که نتایج در نمودارهای شماره ۲ و ۳ نمایان است.

جدول ۶. نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۰/۸۹۳.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۶۱۸/۷۴۱
	Df	۹۴۳/۰۰۰
	Sig.	۰۰۰

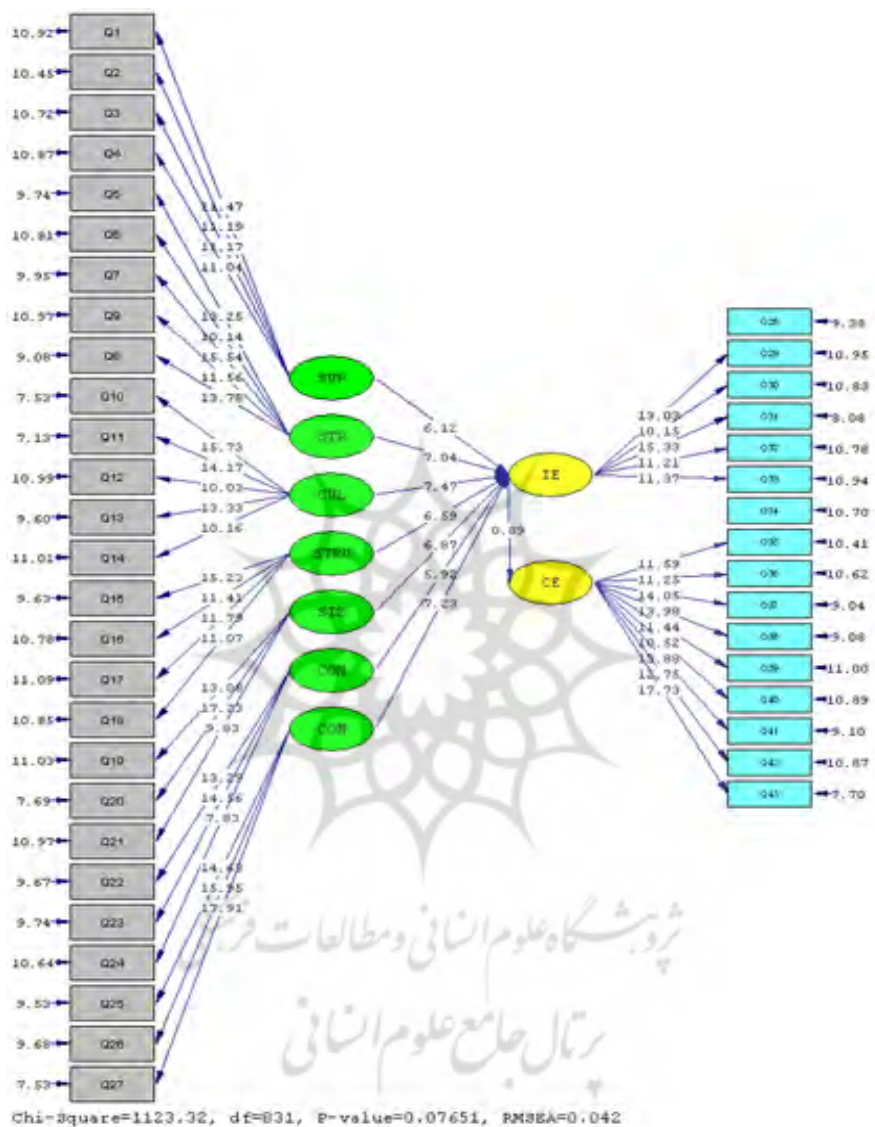
در توضیح نمودارهای زیر (۲ و ۳) باید گفت، بارهای عاملی حاکی از اهمیت رابطه میان متغیر آشکار و پنهان است؛ به عبارت دیگر نشان می دهد که متغیرهای آشکار به طرز مناسبی متغیر پنهان را سنجیده اند. طبق نظر آماردانان، بارهای عاملی زیر ۰,۳ ضعیف و بالای ۰,۵ بسیار مطلوب است و نشان می دهد که متغیر پنهان آن طور که باید، سنجیده شده است (مومنی، ۱۳۸۸: ۱۹۲). همچنین مقدار آماره T باید بزرگتر از ۱,۹۶ باشد که این امر نشانگر این است که متغیر آشکار رابطه مثبتی با متغیر پنهان داشته است (هومن، ۱۳۸۹: ۸۰). در رابطه با کلیه شاخص ها، با توجه نمودارهای زیر مشخص است که تمامی بارهای عاملی و مقادیر T از مقدار بسیار مطلوبی برخوردارند. مدل مفهومی تحقیق در حالت تخمین استاندارد:





نمودار ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

### مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری



نمودار ۳. مدل مفهومی تحقیق در حالت معنی داری

نتایج اجمالی فرضیه‌ها با توجه به مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری: لازم به ذکر است که فرضیه‌ها بر اساس مقادیر ضریب مسیر، آماره T و سطح معنی داری مورد آزمون قرار می‌گیرد. در همه فرضیه‌ها فرض  $H_0$  عدم وابستگی بین متغیرها و



فرض  $H_1$  تأیید همبستگی و رابطه مثبت و معنی دار بین متغیرها می‌باشد.

جدول ۷. نتایج اجمالی آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	جهت مسیر	ضریب مسیر	آماره T	سطح معنی داری	خطای استاندارد	نتیجه آزمون
فرضیه اول	از حمایت مدیریت عالی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۶۳	۶,۱۲	۰,۰۰۰	۰,۱۰۳	تایید فرضیه
فرضیه دوم	از استراتژی سازمانی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۷۲	۷,۰۴	۰,۰۰۰	۰,۱۰۲	تایید فرضیه
فرضیه سوم	از فرهنگ سازمانی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۷۶	۷,۴۷	۰,۰۰۰	۰,۰۹۹	تایید فرضیه
فرضیه چهارم	از ساختار سازمانی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۶۸	۶,۵۹	۰,۰۰۰	۰,۱۰۴	تایید فرضیه
فرضیه پنجم	از سیستم‌های سازمانی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۷۱	۶,۸۷	۰,۰۰۰	۰,۱۰۳	تایید فرضیه
فرضیه ششم	از کنترل و ارزیابی به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۶۲	۵,۹۲	۰,۰۰۰	۰,۱۰۵	تایید فرضیه
فرضیه هفتم	از ارتباطات اثربخش به نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان‌ها	۰,۷۴	۷,۲۳	۰,۰۰۰	۰,۱۰۲	تایید فرضیه
فرضیه هشتم	از نهادهای سازگی کارآفرینی در سازمان به اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی	۰,۸۹	۸,۵۱	۰,۰۰۰	۰,۱۰۵	تایید فرضیه

همان‌طور که در جدول بالا مشخص است، از یک طرف ضریب مسیر بین متغیرها حاکی از مثبت و معنادار بودن رابطه؛ و از طرف دیگر با توجه به اینکه مقدار آماره T همگی بالاتر از ۱,۹۶ بوده و مقدار سطح معنی داری نیز کمتر از ۰,۰۵ (Sig= ۰,۰۰۰) می‌باشد، پس فرض  $H_0$  رد شده (در همگی فرض‌ها) و فرضیه‌ها تأیید می‌شود. نتایج برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی، نیز نشان داد که شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق از مقادیر قابل قبولی برخوردارند، به عبارت دیگر مدل مفهومی تحقیق به میزان مطلوبی برازش یافته است.

جدول ۸. برازش مدل مفهومی تحقیق

نام شاخص	مقدار قابل قبول برای برازش مطلوب مدل	مقدار بدست آمده برای مدل مفهومی تحقیق	نتیجه
Chi <sup>۲</sup> Square (X <sup>2</sup> )	کای اسکوئری که از لحاظ آماری غیرمعنادار است. (P- Value > ۰,۰۵)	Chi <sup>۲</sup> Square = ۱۱۲۳,۳۲ P-Value = ۰,۰۷۶۵۱	برازندگی قابل قبول مدل
نسبت X <sup>2</sup> /df	زیر ۳ و مقدار ۱ بسیار مطلوب است.	۱,۳	برازندگی قابل قبول و بسیار مطلوب مدل
RMSEA	کوچکتر یا برابر ۰,۰۵	۰,۰۴۲	برازندگی قابل قبول و بسیار مطلوب مدل
GFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
AGFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۷	قابل قبول
NFI	بین ۰,۹ تا ۰,۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰,۹۵ عالی است.	۰,۹۷	قابل قبول و عالی است
NNFI یا TLI	بین ۰,۹ تا ۰,۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰,۹۵ عالی است.	۰,۹۹	قابل قبول و عالی است
CFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۸	قابل قبول
IFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۸	قابل قبول
RFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
SRMR	کمتر از ۰,۰۵	۰,۰۳	قابل قبول (بیانگر خطای اندک مدل و برازش قابل قبول آن)

اولویت‌بندی زیر شاخص‌های سازمانی موثر بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی: در این قسمت زیر شاخص‌های سازمانی موثر بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها بر اساس مراحل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی رتبه‌بندی شده‌اند که در ادامه به خلاصه‌ای از محاسبات مربوطه و نتایج آن اشاره می‌گردد.

جدول ۹. رتبه‌بندی نهایی زیرشاخص‌های عوامل سازمانی موثر بر اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی

ردیف	شاخص	وزن	رتبه
۱	حمایت مدیریت عالی	۰,۴۸۶۷	۱
۲	فرهنگ سازمانی	۰,۴۷۴۹	۲
۳	استراتژی سازمان	۰,۰۰۵۷	۶
۴	ساختار سازمانی	۰,۰۰۹۱	۵
۵	سیستم‌های سازمانی	۰,۰۱۰۸	۴
۶	کنترل و ارزیابی سازمان	۰,۰۰۰۷	۷
۷	ارتباطات اثربخش	۰,۰۱۲۱	۳

## نتیجه و پیشنهادها

یافته‌های تحقیق نشان داد که نتایج مستخرج از آزمون مدل مفهومی تحقیق با نتایج مدل‌های کارآفرینی سازمانی شاکر زهرا (۱۹۹۱)، نک و ایکولز (۱۹۹۵)، جوهانسون (۲۰۰۲)، هیسریچ (۲۰۰۲)، کوین و کوراتکو (۲۰۰۹) و در واقع با اکثر مدل‌های مندرج در جدول شماره یک تطبیق دارد و نشان می‌دهد که عوامل سازمانی تاثیر مثبتی بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی دارد، در ضمن تفاوت مدل ما با سایر مدل‌های کارآفرینی سازمانی؛ این است که محققان بر حسب شرایط موجود سازمان‌های ایرانی به تبیین نقش متغیر میانجی نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها پرداختند. همچنین نتایج آزمون مدلیابی معادلات ساختاری حاکی از اینکه مولفه‌های عوامل سازمانی مذکور در مدل مفهومی تحقیق، تاثیر مثبتی بر نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی دارند، و نهادینه‌سازی کارآفرینی در این شرکت‌ها نیز تاثیر مثبتی بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی دارد. بدین ترتیب فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌شود. در رابطه با اولویت بندی زیر شاخص‌های عوامل سازمانی، نتایج بیانگر اینکه حمایت مدیریت عالی و فرهنگ سازمانی در اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای بیشترین اهمیت هستند و ارتباطات اثربخش، سیستم‌های سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی سازمان و کنترل و ارزیابی سازمان به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص دادند. بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود.

پیشنهادهای مبتنی بر نتایج فرضیه اول تا هفتم: (عوامل سازمانی بر نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارند). با توجه به نقش کلیدی حمایت مدیران عالی در نهادینه‌سازی کارآفرینی و بالطبع اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی، مدیران شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی باید حمایت‌های خود را به صورت پشتیبانی از ابراز عقاید و پیشنهادهای نوین افراد ریسک‌پذیر و نوآور، و ارائه آشکار آن و همچنین به صورت سازماندهی سیستم و فرآیندهای سازمانی به شکلی که زمینه ساز فعالیت‌های کارآفرینانه باشد، ظاهر سازند. مدیران با بینشی کارآفرینانه باید شرایط را طوری فراهم آورند که در سازمان خلاقیت و نوآوری به عنوان ارزش اصلی نگریسته شود، این امر بر بوجود آمدن نگرش کارآفرینانه در

نیروی انسانی سهم بسزایی دارد؛ به طوریکه باعث می‌شود نیروی انسانی به هر تغییری به عنوان فرصت از طریق ارائه ایده‌های جدید، نگاه کند و کارکنان را برای تشخیص فرصت‌های مناسب مهیا می‌کند. همچنین اهمیت رفتارهای کارآفرینانه مدیران در ایجاد کسب و کارهای جدید و ساختار دهی مجدد کسب و کارهای موجود به دو صورت نمایان است؛ ابتدا نمایش رفتار کارآفرینانه از سوی خود مدیران و سپس تشویق و حمایت از دیگران برای بروز رفتار کارآفرینانه. دوم قرار گرفتن در مرکز و محور سازمان، اقدامات مدیران را به عنوان عاملان تغییر و ترویج کنندگان نوآوری تسهیل می‌نماید. در رابطه با ساختار باید گفت ایجاد ساختارهای ارگانیک و منعطف ضمن پرورش رفتارهای کارآفرینانه، ریسک‌پذیری و ارائه ایده‌های نوآورانه را افزایش می‌دهند؛ که لازمه چنین ساختاری به حداقل رساندن سلسله مراتب سازمانی، کاهش لایه‌های مدیریتی، دادن زمان آزاد به کارکنان برای تفکر بر روی پروژه‌های نوآورانه، تاکید بر ارتباطات باز و ساختارهای تیمی است که باعث می‌شود جریان اطلاعات و دانش در سازمان با سرعت بیشتر و بالطبع، تصمیم‌گیری‌ها نیز با سرعت و آزادی عمل بیشتری اعمال شوند. در رابطه با فرهنگ سازمانی، باید خلاقیت و نوآوری به عنوان یک ارزش اصلی از طریق اعمال تغییر در سازمان حاکم شود که لازمه آن تشخیص گروه‌های موافق و تاثیرگذار جهت ایجاد همدلی و توافق عمومی برای تغییر و تمرکز بر آموزش به عنوان جزئی از پروسه تغییر می‌باشد. در رابطه با استراتژی سازمان، سازمان با اتکای به مدیران راهبردی، باید استراتژی خود را طوری تنظیم نماید که دائما به جستجوی فعالانه فرصت‌های موجود در بازار پرداخته و بر ایجاد ایده‌ها و کسب و کارهای جدید متمرکز باشد که در این راستا مدیران راهبردی باید سه گام اساسی بردارند؛ ابتدا سنجش استراتژی‌های فعلی از نظر فعالیت‌های کارآفرینانه، سپس پیاده کردن فضای کارآفرینانه که عناصر اصلی در این گام وجود هدف‌های صریح و روشن حامی نوآوری، وجود سیستم بازخور تقویت‌کننده، تاکید بر مسئولیت‌پذیری، یادگیری تعاملی، آزمایش و تجدید نظر در ارزشها و فلسفه مدیریت عالی می‌باشند و گام نهایی نیز کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در رابطه با سیستم‌های سازمانی، سعی شود تحقیق و توسعه در درون واحدهای صنفی صورت پذیرد، شرایط لازم برای ارتباط و همفکری واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدها فراهم آید، و درعین

حال استقلال زیادی به این واحد داده شود، در رابطه با سیستم‌های سازمانی دیگر نیز باید گفت؛ در طراحی شغل به اعمال اختیار و آزادی عمل بیشتر برای کارکنان توجه شود، و در سازمان پاداش‌های درونی (مادی) و بیرونی (غیر مادی) برای اقدامات کارآفرینانه در نظر گرفته شود، ضمن اینکه به منظور تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری در سازمان، بخشی از کل پرداخت باید بر سطح نوآوری و ریسک‌پذیری مبتنی باشد و نه بر پیامدها و دستاوردهای نوآوری مثل افزایش سود. همچنین با توجه به نقش کلیدی ارتباطات سازمانی، باید گفت به دلیل از پایین به بالا بودن جریان نوآوری، ارتباطات در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی بهتر است صرفاً از بالا به پایین نباشد بلکه دوجانبه، باز و افقی باشد. همچنین به جای تاکید بر رسمی بودن ارتباطات بیشتر بر پربازده و اثربخش بودن آن تمرکز شود؛ به طوریکه کارکنان بتوانند در خصوص ایده‌های جدید ارتباط چهره به چهره برقرار کنند، ضمن اینکه سعی شود به ایده‌های جدید کارکنان سریعاً بازخور داده شود. با فراهم سازی زمینه و توجه بیشتر به مولفه‌های سازمانی فوق، می‌توان کارآفرینی را در سازمان‌ها نهادینه کرد، و به اجرای راهبردهای متنوع ابعاد کارآفرینی سازمانی پرداخت.

پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج فرضیه هشتم: (نهادینه‌سازی کارآفرینی در شرکت‌ها بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارد). با توجه به اینکه نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان‌ها تاثیر مثبتی بر اجرایی شدن ابعاد کارآفرینی سازمانی دارد، سازمان‌ها باید با پیاده سازی عوامل سازمانی مذکور در مدل مفهومی تحقیق، که در قسمت فوق در رابطه با آنها پیشنهادهایی برای سازمان‌ها ارائه شد؛ بویژه حمایت مدیریت عالی و فرهنگ سازمانی که بر اساس نظرات اساتید و صاحب نظران و پس از محاسبه از طریق تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی دارای بیشترین اهمیت بودند، بستر لازم برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان را فراهم آورده؛ به طوریکه ریسک‌پذیری به عنوان یک خصیصه مثبت تلقی شده، نیروی انسانی سازمان دائماً در جستجوی کشف فرصت‌ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان باشند، از نوآوری استقبال شده، خلاقیت و نوآوری در سازمان پرورش یابد و مسئولیت‌پذیری برای حل مشکلات سازمان از طریق راه حل‌های نوآورانه مورد پذیرش واقع شود. بدین ترتیب سازمان از طریق نهادینه‌سازی کارآفرینی

موجبات تحقق راهبردهای متنوع منتج از ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید، فرآیندهای داخلی جدید، استفاده از روش‌های جدید برای ارائه محصول یا خدمت، تخصیص بودجه برای میزان مخارج و تسهیلات تحقیق و توسعه بیشتر در جهت معرفی محصولات جدید، استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد کسب و کارهای جدید در درون (تاسیس واحدهای جدید) و برون (تاسیس شرکت‌های جدید) سازمان، بهره برداری از بازارهای جدید، تغییر استراتژی‌های رقابتی برای توانمندی رقابتی، بهسازی مستمر فرآیندها، محصولات و خدمات، ابداع برنامه‌های مختلف برای بهبود بهره‌وری واحدها و وجود عملیات مشخص برای افزایش هماهنگی و ارتباط بیشتر آنها، فراهم آمده و بدین ترتیب بهبودها و پیشرفت‌های بزرگی را در صنایع غذایی شاهد خواهیم بود.



## منابع

- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۹۰)؛ کارآفرینی پیشرفته، چاپ اول، انتشارات راه دان.
- حیدر علی، هومن (۱۳۸۹)؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، چاپ سوم، انتشارات سمت.
- سلطانی تیرانی، فلور (۱۳۸۷)؛ نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان، چاپ دوم، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۸)؛ سازمان‌های کارآفرین، چاپ سوم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۴)؛ کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، چاپ دوم، تهران، انتشارات فراندیش.
- کمالیان، امین رضا و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۸۹)؛ مطالعه عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی، نشریه راهبرد یاس، شماره ۲۳، ۱۸۴-۲۰۲.
- Antonic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.
- Burgelman, R.A. (1983). Designs for Corporate Entrepreneurship, *California Management Review*, 26: 154-66.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-64.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1): 7-25.
- Christensen K.S. (2004), A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives , *Int. J. Management Enterprise Development*, Vol. 1, No. 4, pp. 301-315.
- Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management* Vol.5 (2), pp.416-422.
- Echoles, A. and Neck, C. (1998). The impact of behavior and structure on corporate entrepreneurship success, *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2): 38-46.
- Forlani D & Mullins J.W. (2000), Perceived risks and choices in entrepreneurs new venture decisions , *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 305° 322.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special Issue 11, 5° 15.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9° 24.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253° 273.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29° 37.
- Johnson, S. & Van de Ven, A.H. (2002). A framework for entrepreneurial strategy. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 66° 85). Oxford UK

.Blackwell Publishers.

Jones, O. (2005), "Manufacturing Regeneration Through corporate entrepreneurship: Middle Managers and Organizational Innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 491-511.

Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis, *Journal of Management*, 15(3): 485 ° 511.

Kearney, C.Hisrich, R.Roche .F, (2008).A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *Springer Science + Business Media*, 4:295° 313.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., &Covin, J. (2008).Corporate entrepreneurship and innovation. Mason, OH: Thomson Southwestern.

Kuratko. (2007). Corporate entrepreneurship, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol 3, no 2, pp 1-65.

Kuratko. D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 16(4), 5° 20.

Kuratko. D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2005). "A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior". *Entrepreneurship :Theory & Practice*, 29(6), pp. 699-716.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. and Montagno, R.V. (1993), Implementing entrepreneurial thinking in established organizations , *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 58 No. 1, pp. 28-39.

Mazzarol, Tim and Reboud, Soplje (2006), The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms, *IntEntrep Management Journal*, 2:261° 280.

Miles, M.B. &Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications, *Entrepreneurial theory and Practice*, 26(3): 21-40.

Minzberg, H. (1990), Strategy making in three modes , *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44-83.

Morris. & Cornwall. (2009). Properties of balance: A pendulum effect incorporate entrepreneurship. *Business Horizons* .52, 429-440.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11° 27.

Shane, S. &Venkataraman, S. (2002). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217° 226.

Wolcott. &Lippitz, M. (2007).The four models of corporate entrepreneurship, *Mit sloan management review*, Vol49, No1, 75-82.

William, S. Eichholz, D (2007).Entrepreneurship Skills Assessment, School of Business, Emporia State University.

Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (4): 5-21.

Zahra, S.A., Jennings, D.F., &Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(2): 45-64.