

## عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه صنایع غذایی)

سید مهدی الوانی<sup>۱</sup> - سعید صفری<sup>۲</sup> - رضا کهن هوش نژاد<sup>۳</sup> - سعید خدامرادی<sup>۴</sup>

(دریافت: ۹۳/۱/۲۵ - پذیرش: ۹۳/۹/۲۹)

### چکیده

با توجه به پویایی و پیچیدگی شرایط و محیط کسب و کار امروزی، داشتن و به کارگیری تفکرات و رفتار کارآفرینانه و ایجاد سازمان های کارآفرین بر کسی پوشیده نیست. سازمان های عصر حاضر به کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری، مخاطره پذیری و نوسازی استراتژیک برای سازمان ها ایفا می کنند، توجه خاصی داشته اند. با توجه به اینکه فراهم سازی شرایط برای اجرای ابعاد فوق توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده؛ هدف این پژوهش آن است که با رویکردی جامع به شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیر گذار بر کارآفرینی سازمانی در صنایع غذایی بپردازد. کارآفرینی سازمانی می تواند فرصت های خلق ارزش جدید در صنایع غذایی را شناسایی و توسعه دهد. جامعه آماری اول این پژوهش شامل ۷۱۴ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی بهروز، زمزم، پاک، گلستان و محسن می باشد؛ که با فرمول کوکران ۲۵۰ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. جامعه آماری دوم نیز برای اولویت بندی عوامل تعداد ۱۶ نفر از صاحب نظران و اساتید مدیریت کارآفرینی دانشگاهها می باشد. ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق برای گردآوری داده ها پرسشنامه است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی - همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش های مدل یابی معادلات ساختاری و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده است. نتایج بررسی نشان می دهد که چهار دسته عوامل؛ سازمانی، فردی، استراتژیک و محیطی تاثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی دارند و در ضمن عوامل سازمانی از اهمیت بیشتری در این رابطه برخوردارند.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، مزیت رقابتی پایدار، نوآوری، مخاطره پذیری، نوسازی استراتژیک

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

۳. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه شاهد (نویسنده مسئول)

۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

## مقدمه

مسائل امروز سازمان ها با راه حل های دیروز حل شدنی نیست و پیش بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی کند، بلکه باید برای پیش سازی آینده اقدام کرد. سازمان ها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخ گوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمان ها یا شکل گیری کارآفرینی سازمانی کمک می کند تا این انعطاف پذیری را بدست آورند و نیز کمک می کند تا سازمان ها برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشند و کمک می کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود. نیروی اصلی در پس کارآفرینی سازمانی تجدید حیات، ابتکار و نوآوری، خلق و رهبری سازمانی است. این مهم نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی می تواند نیازهای اجزای اصلی را برای تولیدات آینده سازمان ها تامین کند. بنابراین، تشخیص اهداف، خواسته ها، نیازها و رده پتانسیل فعالیت های آموزشی در ایجاد استراتژی کارآفرینی در سازمان های معاصر، امری ضروری است (احمد پور، ۱۳۹۰: ۳۷۳).

فراهم سازی زمینه برای شکل گیری کارآفرینی سازمانی؛ به توسعه قابلیت های داخلی برای توانمندی رقابتی، تغییر جایگاه راهبردی، به کارگیری گستره ای از استراتژی های رشد گرایانه و منحصر به فرد برای ایجاد مزیت رقابتی، ایجاد انعطاف پذیری برای پاسخ گویی به تغییرات شدید و پرشتاب محیطی، علاقه مندی کارکنان به ایجاد تغییر از طریق نوآوری، سازمان دهی منابع و استفاده اثربخش از آنها، ایجاد جو نوآورانه و استقبال افراد از آنها، تیم سازی در سازمان، توانمند شدن سازمان در تبدیل فرصت ها به تهدیدها، توجه به امکان سنجی ایده های افراد و تخصیص بخشی از بودجه به ایجاد کسب و کار جدید و فائق آمدن بر رقبای چابک، منعطف و فرصت گرا کمک می کند (Homer, 1982 ; Nandurikar, 2003 ; Ireland, 2004 ; Zahra, 2005 ; kuratko, 2007; morrise, 2008). در حقیقت، آنچه محققان بسیاری به دنبال آن هستند، فراهم سازی شرایط برای ایجاد سازمانی کارآفرین است (Kuratko, 2009:2). بسیاری از سازمان های اروپایی با توجه به شکل گیری مفهوم کارآفرینی سازمانی و ایجاد مدل های نظری در اوایل دهه ۱۹۸۰، ضمن توجه ویژه به مولفه های آن، سعی در اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی داشته اند (Kuratko, 2002؛ Pinchot, 1986). زمینه سازی این سازمان ها برای اجرای ابعاد کارآفرینی سازمانی، منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار برای آنها شده است (Ireland, 2004).

از این رو سازمان های کنونی کشور نیز باید توجه ویژه ای به کارآفرینی سازمانی و اجرایی کردن ابعاد آن؛ به دلیل نقشی که در تقویت و تثبیت موقعیت رقابتی آنها و توسعه پایدار کشور دارد، مبذول نمایند. متأسفانه نتایج پژوهشها حاکی از آن است که سازمان های ایرانی بویژه

سازمان های دولتی نتوانسته اند از رهگذر انقلاب کارآفرینانه، از مزایای کارآفرینی در سازمان های خود بهره گیری نمایند و شاخص های کارآفرینی سازمانی در آن ها در حد نامطلوبی می باشد (مقیمی، ۱۳۸۴: ۷۶-۷۵). لذا ضرورت تحقیق در رابطه با شناسایی و پیاده سازی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی می تواند برای سازمان های ایرانی راهگشا باشد.

شناسایی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در صنایع مختلفی از قبیل صنایع غذایی، خودرو سازی و بسیاری از صنایع دیگر حائز اهمیت است، اما در این تحقیق بر صنایع غذایی؛ به دلایل کوتاه مدت بودن تحقق نوآوری، مخاطره پذیری سازمانی (ایجاد کسب و کارهای جدید) و نوسازی استراتژیک در آن، تقویت توانمندی های داخلی برای رقابت، ارضای نیازهای متنوع مصرف کنندگان جهت منع واردات و کمک به رونق تولید ملی، و در نهایت توسعه قابلیت های صنایع غذایی برای صادرات، تمرکز گردیده است. بعلاوه صنایع غذایی به لحاظ اشتغال زایی و افزایش مشارکت مستقیم یا غیرمستقیم آن در تولید درآمد ملی و همچنین ارزیابی پایین آن در مقایسه با سایر صنایع، مورد توجه ویژه دولت های کشورهای در حال توسعه می باشد. به دلیل افزایش رقابت و مشتری مداری در محیط امروزی، شرکت های تولید کننده محصولات غذایی ناگزیرند با رویکردی رقابتی به کار خود ادامه دهند تا بتوانند سهم خود را در بازارهای داخلی و خارجی افزایش دهند و بازارهای متنوعی را برای عرضه محصولات جدید خود بیابند که این امر مستلزم ایجاد و افزایش مزیت رقابتی پایدار از طریق؛ نوآوری و اعمال کارآفرینی سازمانی است.

از نظر محققان<sup>۱</sup>، از طریق تحقق کارآفرینی سازمانی و اجرایی شدن ابعاد آن مواردی از قبیل ایجاد نیروی انسانی توانمند و خلاق، استفاده از روش های جدید برای ارائه محصولات یا خدمات، ایجاد کسب و کارهای جدید در درون و برون سازمان بر مبنای مخاطره پذیری، ایجاد بازارهای جدید برای محصولات، بهره برداری از فرصت ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان، و ایجاد مدل های کسب و کار جدید در صنایع غذایی محقق شده و در سطح کلان نیز رشد و توسعه پایدار کشور و بین المللی شدن سازمان ها به ثمر خواهد رسید. با توجه به اینکه در تحقیقات صورت گرفته صرفاً به عوامل سازمانی یا محیطی موثر بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است، بنابراین این پژوهش به دنبال آن است که از طریق رویکردی جامع مبتنی بر عوامل سازمانی، فردی، استراتژیک و محیطی به شکل گیری کارآفرینی در صنایع غذایی کمک نماید و عوامل موثر برای سازمان هایی که قصد حرکت در این راستا را دارند، اولویت بندی نماید. لذا سوالات و فرضیه های تحقیق به صورت زیر ارائه می شوند:

1. Duncan, 1998; Hornsby, 2002; Zahra 2005; Kuratko & covin, 2008; Morris & Cornwall, 2009

### سوال‌های تحقیق

- ۱) تاثیر عوامل سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی چگونه است؟
- ۲) تاثیر عوامل فردی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی چگونه است؟
- ۳) تاثیر عوامل استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی چگونه است؟
- ۴) تاثیر عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی چگونه است؟
- ۵) کدامیک از عوامل اصلی سازمانی، فردی، استراتژیک و محیطی از اهمیت و اولویت بیشتری بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی برخوردارند؟
- ۶) ساختار اهمیتی هر یک از عوامل جزء (هر عامل اصلی) بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی چگونه است؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱) عوامل سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر دارد.
- ۲) عوامل فردی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر دارد.
- ۳) عوامل استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر دارد.
- ۴) عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر دارد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

ابعاد و مدل‌های کارآفرینی سازمانی: در رابطه با کارآفرینی سازمانی تعاریف مختلفی توسط پژوهشگران و صاحب نظران صورت گرفته و تعریف جامعی در این زمینه وجود ندارد. برخی از این تعاریف چنین است: از نظر ایرلند و همکاران (۲۰۰۷) کارآفرینی سازمانی نوعی رویکرد یا اتکای سازمانی بر رفتار کارآفرینانه که به گونه ای هدفمند و مستمر به دنبال جوان

سازی سازمان و شکل دهی به حیطه فعالیت ها از طریق شناخت و بررسی فرصت های کارآفرینانه است (کوراتکو، ۲۰۰۹: ۱۷) از نظر هالتون و کلی (۲۰۰۶) کارآفرینی سازمانی عبارت است از کشف و تعقیب فرصت های جدید از طریق نوآوری و مخاطره پذیری و یک منبع مهم برای مزیت رقابتی است. کارآفرینی سازمانی شامل یک مجموعه متنوع از فعالیتها از قبیل نوآوری در محصول و فرآیندها، توسعه مخاطره پذیری سازمانی درونی و بیرونی و توسعه مدل های کسب و کار جدید است (Rahro et al, 2013: 1068). کارآفرینی سازمانی با تشویق و ترویج روحیه کارآفرینانه و با بهره گیری از دانش خلق شده در رهیافت های اقتصادی، روان شناسی و جامعه شناسی، عملکرد کارآفرینانه را در شرکت های بزرگ توسعه می دهد (مقیمی، ۱۳۹۲: ۳۰۲). در رابطه با ابعاد کارآفرینی سازمانی پژوهش های زیادی صورت گرفته که به آن ها اشاره می کنیم. در یکی از پژوهش ها به چهار بعد کارآفرینی سازمانی اشاره شده که شامل: بازسازی مستمر<sup>۱</sup>، نوسازی سازمانی<sup>۲</sup>، نوسازی استراتژیک<sup>۳</sup> و تغییر قلمرو<sup>۴</sup> می باشد (Miles & Covin, 2002: 25). از نظر برخی محققین، کارآفرینی سازمانی دارای ابعاد مخاطره پذیری مرتبط با کسب و کارهای جدید<sup>۵</sup> (Stopford, 1994 & Zahra, 1993)، نوآوری بودن<sup>۶</sup> (Covin and Slevin, 1991)، نوسازی (Zahra, 1991) و بیش فعالی یا پیش نگری<sup>۷</sup> (Walter, 2006: 549) می باشد. 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 می باشد؛ ۱) فعالیتهای نوآورانه و مخاطره پذیری سازمانی و ۲) فعالیتهای نوسازی سازمان برای ارتقای توانمندی های سازمان برای رقابت (Narayanan, 2009). از نظر عثمان و همکاران (۲۰۱۲) کارآفرینی سازمانی دارای ابعاد پیش نگری، نوآوری، مخاطره پذیری و نوسازی می باشد. موریس و همکاران (۲۰۰۸) نیز ضمن قائل شدن ابعاد نوسازی استراتژیک و مخاطره پذیری سازمانی برای کارآفرینی سازمانی، در ارتباط با مخاطره پذیری سازمانی اشاره می کنند که برای اجرا و تحقق کارآفرینی سازمانی می توان از سه الگوی پیاده سازی شامل مخاطره پذیری سازمانی درونی<sup>۸</sup>، مخاطره پذیری سازمانی مشارکتی<sup>۹</sup> و مخاطره پذیری سازمانی بیرونی<sup>۱۰</sup> استفاده کرد. همان طور که در فوق ملاحظه شد، در بررسی ادبیات

1. Sustained Regeneration
2. Organizational Rejuvenation
3. Strategic Renewal
4. Domain Redefinition
5. New business venturing
6. Innovativeness
7. Proactiveness
8. Internal corporate venturing
9. Joint corporate venturing
10. External corporate venturing

موضوع کارآفرینی سازمانی اکثر محققان<sup>۱</sup> از ابعاد نوآوری، نوسازی استراتژیک و مخاطره پذیری سازمانی برای سنجش اعمال فعالیت های کارآفرینانه سازمانی بهره گرفته اند. در این تحقیق نیز از ابعاد نوآوری، نوسازی استراتژیک و مخاطره پذیری سازمانی به عنوان ابعاد کارآفرینی سازمانی استفاده شده است.

در اکثر مدل‌های بررسی شده<sup>۲</sup> مرتبط با کارآفرینی سازمانی، ۴ دسته از عوامل که به بهترین شکل زمینه را برای اعمال فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان فراهم می کنند، مشخص شده که عبارتند از: عوامل یا ویژگی های سازمانی (متغیر های داخلی)، عوامل یا توانایی های فردی، عوامل استراتژیک و عوامل محیطی. در ادامه عوامل و مولفه های مدل های بررسی شده در این زمینه جمع بندی گردیده است.

جدول (۱) جمع بندی عوامل و مولفه های مدل های کارآفرینی سازمانی

مدل / ویژگی	عوامل سازمانی	عوامل فردی	عوامل استراتژیک	عوامل محیطی
مدل پیترسون و برگر (۱۹۷۲)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی	نگرش کارآفرینانه، ظرفیت ها و مهارت های کارآفرینانه		پویایی محیط
مدل کوراتکو و هورنزی (۱۹۸۴)	حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش، و حد و مرزهای سازمانی	تمایل به مخاطره پذیری، تمایل به استقلال، نیاز به توفیق و هدفگرایی		
مدل گات و گیتزبرگ (۱۹۹۰)	استراتژی، ساختار، فرآیند، ارزشها و عقاید محوری سازمان		ویژگی ها، ارزش ها و رفتار رهبران استراتژیک	رقابتی، تکنولوژیکی، اجتماعی و سیاسی
مدل شاکر زهرا (۱۹۹۱)	فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، ساختار			پویایی محیط، شدت رقابت

7.Hornsby et al., 2002; Antoncic Hisrich, 2001; Ucbasaram et al., 2001; Dess et al., 1999; Covin and Miles, 1999; Zahra, 1993; Guth & Ginsberg, 1990.  
8.Holt, 2004; Kuratko, 2002; Shaw, 2005; Christensen, 2004; Covin & Kuratko, 2009; Hisrich, 2007; Zahra, 1983; Dess, 1996; Neck & Echols, 1999

مدل کوین و اسلوین (۱۹۹۱)	ارزش های مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی	_____	ماموریت، استراتژی تجارب کسب و کار، تاکتیک های رقابتی	قدرت تحرک و پویایی، خبرگی، تکنولوژیکی، شدت رقابت و خصومت، تغییر چرخه عمر
مدل جیمز دیورینگ (۱۹۹۳)	ارتباطات سازمانی، استراتژی و ساختار	_____	_____	_____
مدل شاکر زهرا (۱۹۹۳)	ارزش های مدیریتی، ساختار، فرآیند، فرهنگ، متغیر زمینه ای	_____	ماموریت، تاکتیک های رقابتی	قدرت تحرک و پویایی، شدت رقابت و خصومت محیط
مدل دس و لامپکین (۱۹۹۶)	استراتژی، ساختار، منابع شرکت، فرهنگ و اندازه سازمانی	استقلال، نوآوری، ریسک طلبی و بیش فعالی	_____	قدرت تحرک و پویایی، پیچیدگی و ویژگی های صنعت
مدل نک و ایکولز (۱۹۹۹)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی	کشف فرصت ها، تسهیل فرصت ها و انگیزه تعقیب فرصت	_____	_____
مدل کارین پترز و پتلزبرگ (۲۰۰۱)	فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی	_____	_____	_____
مدل آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۲)	ارتباطات سازمانی، کنترل و ارزیابی، پایش محیطی، ارزش های مبتنی بر رقابت	_____	_____	پویایی، فرصت های فناوری، تقاضا برای محصولات جدید و وضوح رقابتی
مدل جوهانسن (۲۰۰۲)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، جو کارآفرینی، قابلیت	مهارت های کارآفرینانه، تمایل افراد به استقلال	_____	_____

پویایی، فرصت‌های تکنولوژیکی، رشد صنعت و تقاضا برای محصولات جدید			حمایت سازمانی، کنترل و ائتلاف‌ها	مدل هیستریج و آنتونسیک (۲۰۰۴)
			ساختار، کنترل، فرهنگ و مدیریت منابع انسانی	مدل آیرلند (۲۰۰۴)
چرخه عمر صنعت، رقابت و فرصت‌های تکنولوژیکی	ماموریت، تجارب کسب و کار و تاکتیک‌های رقابتی		حمایت مدیریت، کنترل، منابع داخلی و فرهنگ سازمانی	مدل شاو (۲۰۰۵)
		مهارت و تجربه، انگیزش	فرهنگ، ساختار، اندازه سازمان	مدل جونز (۲۰۰۵)
سیاسی، پیچیدگی و تغییر		تحمل ابهام، بیش‌فعالی	ساختار، کنترل، سیستم پاداش و فرهنگ	مدل کرنی و هیستریج و روچ (۲۰۰۸)
پویایی، پیچیدگی	ارزش‌ها، رفتار و ویژگی رهبران استراتژیک	پیگیری فرصت‌ها، رفتار کارآفرینانه، ظرفیت و مهارت‌های کارآفرینانه	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اختیارات، سیستم پاداش، ارتباطات سازمانی	مدل ولکات و لیز (۲۰۰۷)
شدت رقابت، تغییر تکنولوژی و بخش بندی محصول / بازار	چشم انداز راهبردی کارآفرینانه	شناخت کارآفرینانه افراد (باورها، نگرشها و ارزشهای کارآفرینانه افراد)، رفتار کارآفرینانه افراد (انگیزه کشف و بهره برداری از فرصت)	ساختار، فرهنگ، منابع / توانمندی‌ها و نظام پاداش	مدل کوین و کوراتکو (۲۰۰۹)



		حمایت مدیریت، استقلال کاری، پاداش، مرزهایی سازمانی منعطف، دسترسی زمانی	تمایل به ریسک پذیری، ایجاد بینش	بهاردواج و سوشیل (۲۰۱۲)
	جهت گیری استراتژیک (ماموریت و تنوع گرایی)	حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، مکانیزم های داخلی	_____	کنتر و آیسری سی (۲۰۱۲)
پویایی، فرصت های تکنولوژیکی، رشد صنعت، تغییر تقاضاهای مشتریان، رقابت، تغییرات نامساعد	_____	سیستم های ارتباطات، کنترل های رسمی، پایش محیطی، حمایت مدیریت، استقلال کاری، قابلیت دسترسی زمان، فرهنگ، سیستم پاداش، سیستم کاری	نگرشها و مهارتها، ریسک پذیری، تمایل به استقلال، نیاز به موفقیت، مرکز کنترل درونی، اعتماد به نفس و انگیزش	موکایا (۲۰۱۲)
_____	_____	ساختار، فرهنگ، منابع، حمایت مدیریت، پاداش، ارتباطات، کنترل استراتژیک	نگرش مدیران نسبت به کارآفرینی	دوبینه (۲۰۱۳)
پویایی، پیچیدگی، دسترسی به منابع، فرصت های تکنولوژیکی	جهت گیری استراتژیک	حمایت مدیریت، استقلال کاری، کنترل رسمی، فرهنگ و ارزشها	_____	آرمش، وی و مارتاندن (۲۰۱۴)
_____	_____	حمایت مدیریت عالی، آزادی عمل، قابلیت دسترسی زمان، سیستم پاداش وحد و مرزهای سازمانی	_____	مدل کوراتکو و هورنزی و کونین (۲۰۱۴)

عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی: لازم به ذکر است که پس از بررسی اکثر مدل های مربوط به کارآفرینی سازمانی و تجزیه و تحلیل عوامل و مولفه های آنها، مولفه هایی که در اکثر این مدل ها دارای اهمیت زیادی بودند؛ و به عبارت دیگر در اکثر مدل ها دارای اشتراک بودند، انتخاب شدند و در مرحله بعد این مولفه ها در قالب چهار دسته عوامل در اختیار صاحب نظران و

اساتید دانشگاهی قرار گرفتند تا مولفه هایی از میان آنها که با شرایط سازمان های ایرانی مناسب تر هستند، انتخاب شوند. بدین صورت پس از حذف تعداد بسیار کمی از مولفه های استخراج شده از مدل ها با توجه به نظر صاحب نظران و اساتید دانشگاهی، مولفه های نهایی برای مدل مفهومی تحقیق شکل گرفتند. در رابطه با عوامل سازمانی شاخص های حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، ارتباطات اثر بخش، سیستم های سازمانی و کنترل و ارزیابی سازمانی؛ در رابطه با عوامل فردی شاخص های نگرش کارآفرینانه، رفتار کارآفرینانه، و ظرفیت و مهارت های کارآفرینانه؛ در رابطه با عوامل استراتژیک شاخص های ماموریت چشم انداز محور، تاکتیک های رقابتی، و ویژگی ها، ارزش ها و رفتار رهبران استراتژیک؛ و از عوامل محیطی شاخص های پویایی، پیچیدگی، شدت رقابت و تقاضا برای محصولات جدید در نظر گرفته شدند.

**مدل مفهومی تحقیق:** مدل مفهومی تحقیق، با توجه به عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در نمودار زیر نمایش داده شده است:



نمودار (۱) مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی 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 پژوهش که شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی می باشد، جامعه آماری اول این پژوهش شامل ۷۱۴ نفر از مدیران، متخصصان و کارشناسان شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی بهروز، زمزم، پاک، گلستان و محسن می باشد؛ که با فرمول کوکران تعداد ۲۵۰ نفر به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. جامعه آماری دوم نیز برای اولویت بندی عوامل، تعداد ۱۶ نفر از صاحب نظران و اساتید مدیریت کارآفرینی دانشگاهها هستند که نمونه آماری دوم نیز از طریق سرشماری مشخص شده و برابر با تعداد جامعه آماری دوم یعنی ۱۶ نفر می باشد. همچنین از طریق پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز پژوهش گردآوری شده است. بر این اساس در رابطه با متغیرهای مدل؛ از پرسشنامه ای که حاوی دو قسمت است، استفاده گردیده است؛ در قسمت اول که در برگیرنده چهار دسته عوامل سازمانی، فردی، استراتژیک و محیطی است؛ برای عوامل سازمانی و فردی از پرسشنامه های استاندارد برگرفته از مقالات پایه تحقیق که مربوط به کوراتکو، هورنزی و نافزیگر (۲۰۰۴)، کورنوال و پرلمن (۱۹۹۵)، ایکولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، گیب<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و همچنین واسیلیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) می باشد، استفاده شده و برای عوامل استراتژیک و عوامل محیطی و همچنین قسمت دوم پرسشنامه نیز که شامل سنجش ابعاد کارآفرینی سازمانی می باشد، پژوهشگران با مطالعه تعداد بسیار زیادی از مقالات خارجی از جمله؛ برگلمن (۱۹۸۳)، کوین و اسلوین (۱۹۹۱)، گاث و گینزبرگ (۱۹۹۹)، ایکولز و نک (۱۹۹۸)، شارما و چریسمن (۱۹۹۹)، چریستنسن (۲۰۰۴)، زهرا (۲۰۰۵)، جونز (۲۰۰۵)، کوراتکو (۲۰۰۷)، موریس، کوراتکو و کوین (۲۰۰۸)، کرنی، هیسریچ و روچ (۲۰۰۸)، کوراتکو، ایرلند، کوین و هورنزی (۲۰۰۹) و موریس و کورنوال (۲۰۰۹) از پرسشنامه های محقق ساخته، بهره گرفته اند. جزئیات پرسشنامه در جداول (۲) الی (۳) آمده است. برای روایی پرسشنامه، از روایی محتوا و روایی سازه (از طریق تحلیل عاملی تاییدی با کاربرد نرم افزار لیزرل) و برای پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار کلی آن برابر ۰/۹۱ 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 می توان گفت از روایی قابل قبولی برخوردار است. پایایی پرسشنامه دوم نیز با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری هر یک از ماتریس ها کوچکتر از ۰/۱ بدست آمد، مشخص شد.

<sup>۱</sup> . Eichholz

<sup>۲</sup> . Gibb

<sup>۳</sup> . Vassillis

جدول ۲) عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی و شاخص های اندازه گیری آن

شماره گزاره ها	شاخص بررسی شده	متغیرهای بررسی شده (متغیرهای مستقل)
۱ تا ۳	حمایت مدیریت عالی	عوامل سازمانی
۴ تا ۷	استراتژی سازمان	
۸ تا ۱۱	فرهنگ سازمانی	
۱۲ تا ۱۴	ساختار سازمانی	
۱۵ تا ۱۷	سیستم های سازمانی	
۱۸ تا ۱۹	کنترل و ارزیابی سازمان	
۲۰ تا ۲۲	ارتباطات اثربخش	
۲۳ تا ۲۴	نگرش کارآفرینانه	عوامل فردی
۲۵ تا ۲۶	رفتار کارآفرینانه	
۲۷ تا ۲۸	ظرفیت و مهارت های کارآفرینانه	
۲۹ تا ۳۰	ماموریت چشم انداز محور	عوامل استراتژیک
۳۱ تا ۳۳	تاکتیک های رقابتی	
۳۴ تا ۳۶	ویژگی ها، ارزش ها و رفتار رهبران استراتژیک	
۳۷ تا ۳۸	پویایی	عوامل محیطی
۳۹ تا ۴۰	پیچیدگی	
۴۱ تا ۴۲	تقاضا برای محصولات جدید	
۴۳ تا ۴۴	شدت رقابت	

جدول ۳) ابعاد کارآفرینی سازمانی

شماره گزاره ها	شاخص مورد بررسی	متغیر مورد بررسی
۴۵ تا ۴۷	نوآوری	(متغیر وابسته)
۴۸ تا ۵۱	مخاطره پذیری	ابعاد کارآفرینی سازمانی
۵۲ تا ۵۴	نوسازی استراتژیک	

در این تحقیق از آزمون همبستگی تاو کندال b برای ارتباط بین متغیرها و سپس با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است به آزمون فرضیه های تحقیق و برازش مدل مفهومی تحقیق پرداخته شد. پس از تایید مدل مفهومی تحقیق، از یکی از مدل های تصمیم گیری چند شاخصه تحت عنوان

FAHP<sup>۱</sup> (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی)) که با نرم افزار MATLAB برنامه نویسی شده، برای سنجش اهمیت و اولویت بندی شاخص ها و زیر شاخص های موثر بر 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 ای بودن مقیاس متغیرها، از آزمون تاو - کندال b استفاده شد که نتایج بیانگر این بود که میان تمامی متغیرهای تحقیق همبستگی وجود دارد. بنابراین می توان فرضیات تحقیق را مورد بررسی قرار داد.

**مدل یابی معادلات ساختاری:** در این تحقیق به آزمون مدل مفهومی تحقیق از طریق تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل پرداخته می شود. با توجه به اینکه تکنیک فوق دارای دو جزء مدل اندازه گیری و مدل ساختاری است؛ برای ارزیابی مدل اندازه گیری 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  $KMO^2$  محاسبه و آزمون بارتلت انجام شده و همان طور که در جدول (شماره ۴) 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 می باشد. 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 شده اند. در نهایت مدل مفهومی تحقیق از طریق مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفته که نتایج در نمودارهای شماره ۲ و ۳ نمایان است.

جدول ۴) نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2643.517
	Df	1492.000
	Sig.	.000

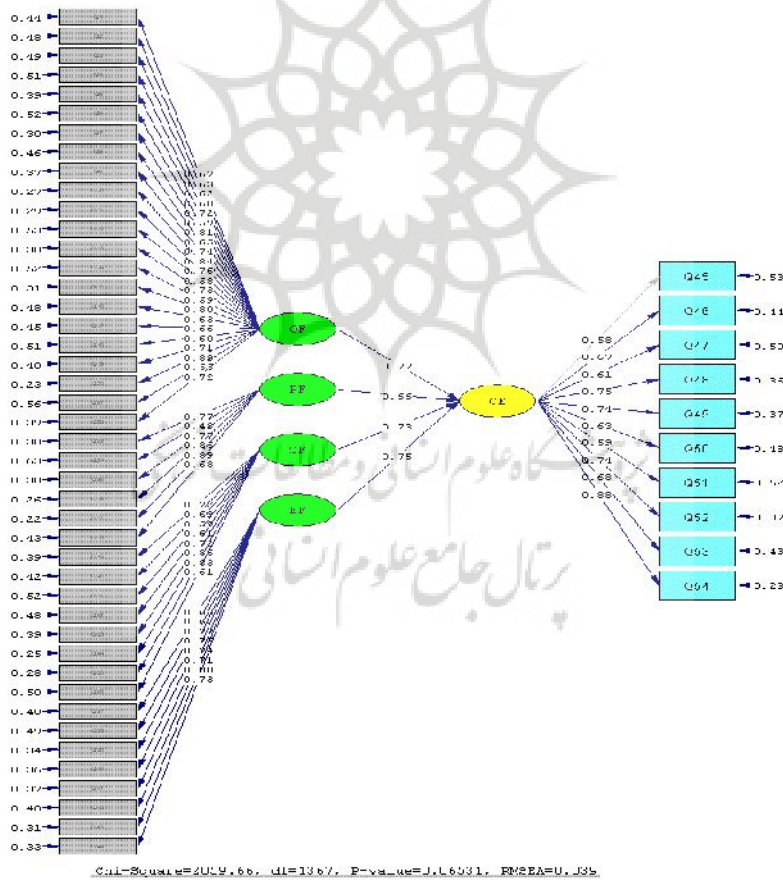
در توضیح نمودارهای زیر (۲ و ۳) باید گفت، بارهای عاملی حاکی از اهمیت رابطه میان

<sup>۱</sup> Fuzzy Analytic Hierarchy Process

<sup>۲</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

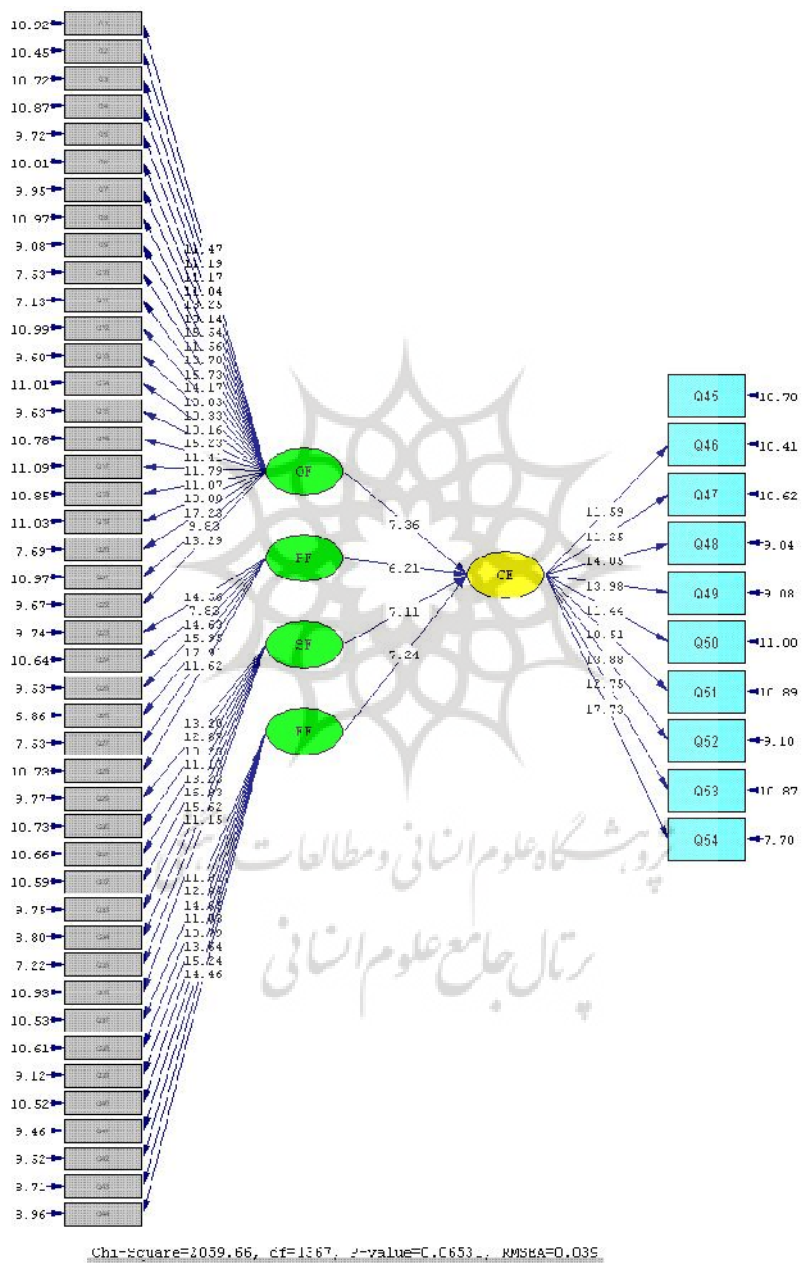
متغیر آشکار و پنهان است؛ به عبارت دیگر نشان می دهد که متغیرهای آشکار به طرز مناسبی متغیر پنهان را سنجیده اند. طبق نظر آماردانان، بارهای عاملی زیر ۰,۳ ضعیف و بالای ۰,۵ بسیار مطلوب است و نشان می دهد که متغیر پنهان آن طور که باید، سنجیده شده است (مومنی، ۱۳۸۸: ۱۹۲). همچنین مقدار آماره T باید بزرگتر از ۱,۹۶ 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 فرضیه ها با توجه به مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری: لازم به ذکر است که فرضیه ها بر اساس مقادیر ضریب مسیر، آماره T و سطح معنی داری مورد آزمون قرار می گیرد. در همه فرضیه ها فرض  $H_0$  عدم وابستگی بین متغیرها و فرض  $H_1$  تأیید همبستگی و رابطه مثبت و معنی دار بین متغیرها می باشد.

جدول ۵) نتایج اجمالی آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	جهت مسیر	ضریب مسیر	آماره T	سطح معنی داری	خطای استاندارد	نتیجه آزمون
فرضیه اول	از عوامل سازمانی به کارآفرینی سازمانی	۰,۷۷	۷,۳۶	۰,۰۰۰	۰,۱۰۵	تایید فرضیه
فرضیه دوم	از عوامل فردی به کارآفرینی سازمانی	۰,۶۶	۶,۲۱	۰,۰۰۰	۰,۱۰۶	تایید فرضیه
فرضیه سوم	از عوامل استراتژیک به کارآفرینی سازمانی	۰,۷۳	۷,۱۱	۰,۰۰۰	۰,۱۰۳	تایید فرضیه
فرضیه چهارم	از عوامل محیطی به کارآفرینی سازمانی	۰,۷۵	۷,۲۴	۰,۰۰۰	۰,۱۰۴	تایید فرضیه

همان طور که در جدول فوق 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) می باشد، پس فرض  $H_0$  رد شده (در همگی فرض ها) و فرضیه ها تایید می شود. نتایج برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی، نیز نشان داد که شاخص های برازش مدل مفهومی تحقیق از مقادیر قابل قبولی برخوردارند، به عبارت دیگر مدل مفهومی تحقیق به میزان مطلوبی برازش یافته است.

جدول ۶) برازش مدل مفهومی تحقیق

نام شاخص	مقدار قابل قبول برای برازش مطلوب مدل	مقدار بدست آمده برای مدل مفهومی تحقیق	نتیجه
Chi - Square ( $\chi^2$ )	کای اسکوئری که از لحاظ آماری غیر معنادار است. (P- Value > ۰,۰۵)	Chi - Square = ۲۰۵۹,۶۶ P-Value = ۰,۰۶۵۳۱	برازندگی قابل قبول مدل



نسبت $X^2/df$	زیر ۳ مطلوب و مقدار ۱ بسیار مطلوب است.	۱,۵	برازندگی قابل قبول و مطلوب مدل
RMSEA	کوچکتر یا برابر ۰,۰۵	۰,۰۳۹	برازندگی قابل قبول و بسیار مطلوب مدل
GFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۸	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	۰,۹۷	قابل قبول
RFI	بزرگتر از ۰,۹	۰,۹۹	قابل قبول
AIC	کمتر از مقادیر مدل استقلال	۳۷۱۷ مقدار مدل استقلال = ۴۰۳۲	چون مقدار این شاخص کمتر از مدل استقلال است، پس قابل قبول می باشد
SRMR	کمتر از ۰,۰۵	۰,۰۳	قابل قبول (بیانگر خطای اندک مدل و برازش قابل قبول آن)

اولویت بندی شاخص‌ها و زیر شاخص‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی: در این قسمت شاخص‌ها و زیر شاخص‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی بر اساس مراحل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی رتبه بندی شده اند که در ادامه به نتایج آن اشاره می گردد .

جدول (۷) رتبه بندی نهایی شاخص های اصلی موثر بر کارآفرینی سازمانی

رتبه	وزن	شاخص	ردیف
۱	۰,۶۶۸۳	عوامل سازمانی	۱
۲	۰,۲۲۷۸	عوامل فردی	۲
۳	۰,۰۸۰۱	عوامل استراتژیک	۳
۴	۰,۰۲۳۸	عوامل محیطی	۴

جدول (۸) رتبه بندی نهایی زیر شاخص های موثر بر کارآفرینی سازمانی

رتبه	وزن	زیر شاخص های سازمانی	ردیف
۱	۰,۴۸۶۷	حمایت مدیریت عالی	۱
۲	۰,۴۷۴۹	فرهنگ سازمانی	۲
۳	۰,۰۱۲۱	ارتباطات اثربخش	۳
۴	۰,۰۱۰۸	سیستم های سازمانی	۴
۵	۰,۰۰۹۱	ساختار سازمانی	۵
۶	۰,۰۰۵۷	استراتژی سازمان	۶
۷	۰,۰۰۰۷	کنترل و ارزیابی سازمان	۷
رتبه	وزن	زیر شاخص های فردی	
۱	۰,۹۳۰۱	نگرش کارآفرینانه	۱
۲	۰,۰۵۴۱	رفتار کارآفرینانه	۲
۳	۰,۰۱۵۹	ظرفیت و مهارت های کارآفرینانه	۳
رتبه	وزن	زیر شاخص های استراتژیک	
۱	۰,۵۰۹۲	ماموریت چشم انداز محور	۱
۲	۰,۴۸۸۳	ویژگی ها، ارزش ها و رفتار رهبران استراتژیک	۲
۳	۰,۰۰۲۴	تاکتیک های رقابتی	۳
رتبه	وزن	زیر شاخص های محیطی	
۱	۰,۹۴۰۳	پویایی	۱
۲	۰,۰۲۵۴	پیچیدگی	۲
۳	۰,۰۲۳۰	شدت رقابت	۳
۴	۰,۰۱۱۳	تقاضا برای محصولات جدید	۴

نتیجه و پیشنهادها: یافته های تحقیق نشان داد که نتایج مستخرج از آزمون مدل مفهومی تحقیق با نتایج مدل های کارآفرینی سازمانی گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰)، شاکر زهرا (۱۹۹۳)، کوین و اسلوین (۱۹۹۱)، هیسریچ (۲۰۰۲)، شاو (۲۰۰۵)، کوین و کوراتکو (۲۰۰۹) و در واقع با اکثر مدل های مندرج در جدول شماره یک تطبیق دارد و نشان می دهد که چهار دسته عوامل مذکور تاثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد، در ضمن تفاوت مدل ما با سایر مدل های کارآفرینی سازمانی؛ این است که محققان بر حسب شرایط موجود سازمان های ایرانی بویژه سازمان های فعال در صنایع غذایی، به تبیین رویکردی یکپارچه و جامع پرداخته اند، در حالی که اکثر محققین دیگر صرفاً عوامل سازمانی یا محیطی را مورد بررسی قرار داده اند. همچنین نتایج آزمون مدل یابی معادلات ساختاری حاکی از اینکه عوامل مذکور در مدل مفهومی تحقیق، تاثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی دارند، و بدین ترتیب فرضیه های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می شود. در ضمن نتایج اولویت بندی عوامل نشان داد که عوامل سازمانی از اهمیت بیشتری در جهت اعمال فعالیت های کارآفرینانه برخوردارند. بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر برای صنایع غذایی ارائه می شود:

**پیشنهادهای مبتنی بر نتایج فرضیه اول: (عوامل سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارد).** با توجه به نقش کلیدی حمایت مدیران عالی در فراهم سازی شرایط برای کارآفرینی سازمانی، مدیران شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی باید حمایت های خود را به صورت پشتیبانی از ابراز عقاید و پیشنهادهای نوین افراد ریسک پذیر و نوآور، و همچنین به صورت سازماندهی فرآیندهای سازمانی به شکلی که زمینه ساز ارائه محصولات ظاهر سازند. در رابطه با ساختار و سازماندهی باید گفت، ساختار باید به حدی منعطف و ارگانیک باشد که بتوانیم آن را در صورت نیاز از "بر مبنای محصول" به "بر مبنای پروژه" تبدیل نمایم تا از این طریق ضمن تولید محصولات غذایی جدید، قادر به ارائه خدمات بسته بندی مواد غذایی به شیوه های نوآورانه نیز باشیم. ایجاد چنین ساختارهای ارگانیک و منعطفی ضمن پرورش رفتارهای کارآفرینانه، ریسک پذیری و ارائه ایده های نوآورانه را افزایش می دهند؛ که لازمه چنین ساختاری به حداقل رساندن سلسله مراتب سازمانی، کاهش لایه های مدیریتی، دادن زمان آزاد به کارکنان برای تفکر بر روی پروژه های نوآورانه، تاکید بر ارتباطات باز و ساختارهای تیمی است که باعث می شود 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 بدین ترتیب شرکت‌های صنایع غذایی به جای تولید تعداد محدودی محصول به صورت انبوه، قادر به ایجاد تنوع در محصولات و ارائه محصولات مختلف خواهند شد. در رابطه با مولفه‌های دیگر همچون استراتژی، باید از استراتژی‌های کارآفرینانه استفاده شود که بیانگر تعهد شرکت‌های صنایع غذایی به فرآیند نوآوری است. این شرکت‌ها از طریق به کارگیری راهبردهای نوآورانه در ارائه فناوری، محصولات یا مدل‌های کسب و کار خود از فرصت‌های موجود در بازار بهره‌برداری نموده و بدین ترتیب از رقبای خود پیشی می‌گیرند. در این راستا مدیران استراتژیک 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 گام‌نهایی نیز کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در رابطه با سیستم‌های سازمانی نیز، به منظور تقویت واحدهای تحقیق و توسعه به نحوی که اثر مثبت بر نوآوری در محصولات صنایع غذایی داشته باشد، پیشنهاد می‌شود که خدمات مشاوره‌ای و آموزشی به این واحدها ارائه شود، ضمن اینکه سعی شود تحقیق و توسعه در درون واحدهای صنفی صورت پذیرد و شرایط لازم برای ارتباط و همفکری واحد تحقیق و توسعه با سایر واحدها فراهم آید. در رابطه با سیستم‌های سازمانی دیگر نیز باید گفت؛ در طراحی شغل به اعمال اختیار و آزادی عمل بیشتر کارکنان، برای تفکر در جهت شناسایی و توسعه فرصت‌های ایجادکننده ارزش جدید در صنعت غذایی توجه شود. بعلاوه در سازمان پاداش‌های درونی و بیرونی بر مبنای ایده‌پردازی برای ایجاد واحدهای کسب و کار جدید و اضافه کردن بر محصولات غذایی فعلی 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 ایده های جدید کارکنان سریعاً بازخور داده شود. پیشنهادهای مبتنی بر نتایج فرضیه دوم: (عوامل فردی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارد). با توجه به اینکه عوامل فردی تاثیر مثبتی بر کارآفرینی در سازمان ها دارند باید گفت: اگر مدیران صنایع غذایی شرایط را طوری فراهم آورند که در سازمان نوآوری، عزت نفس، میل به موفقیت به عنوان ارزش اصلی نگریسته شود، این امر بر بوجود آمدن نگرش کارآفرینانه در نیروی انسانی سهم بسزایی دارد؛ به طوریکه باعث می شود آنها به هر تغییری به عنوان فرصت از طریق ارائه ایده های جدید نگاه کنند و آنها را برای تشخیص فرصت های مناسب مهیا می کند. این نگرش کارآفرینانه موجب می شود افراد فعال در صنایع غذایی، شهود خود را پیرامون یک فرصت کسب و کار و بر مبنای تجربه پیشین و شناخت الگوهای رویدادهای خارجی توسعه دهند. افراد این الگوها را برای فهم آنچه در حال رویدادن است - برای تفسیر یک دیدگاه- استفاده می نمایند. تفسیر افراد می تواند با مطرح شدن در گروههای سازمانی که در جستجو، تفسیر و یکپارچگی یک ایده جدید در محصولات غذایی همکاری می کنند، تبدیل به درک مشترکی از امکان پذیری کسب و کاری گردد.

در رابطه با رفتار کارآفرینانه نیز مدیران سطوح مختلف، بویژه مدیران عالی و میانی می بایست نقش کلیدی خود را به نحو احسن ایفا نمایند. در بررسی نقش مدیران عالی باید گفت کارآفرینی سازمانی موفق، مستلزم مشارکت اصلی مدیریت ارشد در بخش فرآیندهای ساختاری و استراتژیک می باشد. مدیران ارشد باید به طور خاص مسئولیت توجیه منطقی کسب و کارهای جدید و با آتیه را در سبد سهام شرکت برعهده گیرند. در این رابطه مدیران عالی باید در مورد سبک ورود و چگونگی جا انداختن محصولات غذایی جدید خود در بازار تصمیم گیری نمایند. وقتی مدیران عالی شرکت های صنایع غذایی، با توجه به رقابت موجود تصمیم به "اولین وارد شونده به بازار در رابطه با محصول جدید" گیرند، این امر سلیقه مصرف کننده را شکل داده و علاوه بر آن تجاری سازی یک خط تولید جدید می تواند انتظارات گوناگون مصرف کنندگان را برطرف ساخته و بدین ترتیب برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد نماید. در بررسی نقش مدیران میانی، محققان<sup>۱</sup> بر اهمیت رفتارهای کارآفرینانه آنان در ایجاد کسب و کارهای جدید و ساختار دهی مجدد کسب و کارهای موجود تاکید می کنند. این اهمیت خود را به دو صورت آشکار می سازد؛ نمایش رفتار کارآفرینانه ابتدا از سوی خود مدیران و سپس تشویق و حمایت از دیگران برای بروز رفتار کارآفرینانه. دوم قرار گرفتن در مرکز و محور سازمان،

<sup>۱</sup>. Wooldridge, 1992; Ginsberg & Hay, 1994; Kanter, 1985; Pearce, 1997

اقدامات مدیران میانی را به عنوان عاملان تغییر و ترویج کنندگان نوآوری تسهیل می نماید.

مدیران میانی باید از فرصت های کارآفرینی حمایت کرده، آنها را مراقبت نمایند و در عین حال منابع مورد نیاز برای بهره برداری از فرصت ها را نیز تشخیص و توسعه دهند. آنها باید چشم اندازهای کارآفرینی سازمانی مورد انتظار مدیران سطح بالا را تایید کرده و ظرفیت های بالقوه ارزش آفرین آنها را در اختیار مجریان سطوح اولیه (مدیران عملیاتی و کارشناسان) قرار دهند. اینگونه اقدامات و رفتارهای مدیران سطح میانی این اطمینان را می دهد که اقدامات کارآفرینانه ای که در سطوح پایین سازمان شکل می گیرند، نادیده گرفته نشوند. در رابطه با ظرفیت و مهارت های کارآفرینانه نیز، شرکت های صنایع غذایی باید بویژه با برپایی دوره های آموزشی، زمینه های لازم برای تفکر خلاقانه، استفاده ابتکاری از دانش و توانایی دیدن فرصت ها در مسائل را برای کارکنان خود فراهم سازند؛ بدین ترتیب با تبدیل کارکنان خود به افرادی کارآفرین ضمن تصرف گوشه های جدید در بازار داخلی در مقایسه با رقبای، امکان بین المللی کردن کسب و کارهای جدید خود را نیز فراهم می آورند.

پیشنهاد های مبتنی بر نتایج فرضیه سوم: (عوامل استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارد). با توجه به اینکه عوامل استراتژیک تاثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارند لذا باید در رابطه با مولفه های عوامل استراتژیک گفت: رهبران استراتژیک می بایست نقش های حساس و چندگانه ای را در فعالیت های مربوط به کارآفرینی سازمانی بر عهده گیرند. آنها مسئول تدوین چشم اندازهای استراتژیک کارآفرینی و ایجاد انگیزش لازم برای ظهور معماری سازمانی کارآفرینانه هستند. به علاوه با نمایش اقدامات کارآفرینانه خود در تعریف دو فرایند مخاطره پذیری سازمانی و نوسازی استراتژیک کارآفرینی سازمانی مشارکت دارند و در عین حال فعالانه پاسخگوی نیازها و الزامات کارآفرینانه متفاوت هستند. رهبران استراتژیک باید با پایش محیطی مستمر، به تعریف ماموریت های چشم انداز محور نوآورانه پردازند؛ تا از این طریق موجبات تشخیص فرصتها و عملیاتی سازی ایده های نوآورانه جدید را فراهم سازند. همچنین رهبران فعال در صنایع غذایی باید با به کارگیری تاکتیک های رقابتی نوآورانه و متنوع از قبیل رهبری هزینه، تمایز - در طراحی محصول، کیفیت، تصویر در بازار و پشتیبانی -، و تمرکز بر گروههای خاصی از خریداران، به طور مستمر سعی در ورود به قسمتی از بازار مواد غذایی که تا به حال کشف نشده یا محصولی ارائه نشده، نمایند یا به تغییر مشخصات و ارزش محصول یا خدمات از نظر مشتری پردازند. رهبران استراتژیک باید خود را واجد سبک کارآفرینانه نمایند؛ چرا که چنین سبکی ضمن ایجاد جو نوآورانه، سطح

و عملکرد مخاطره پذیری سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

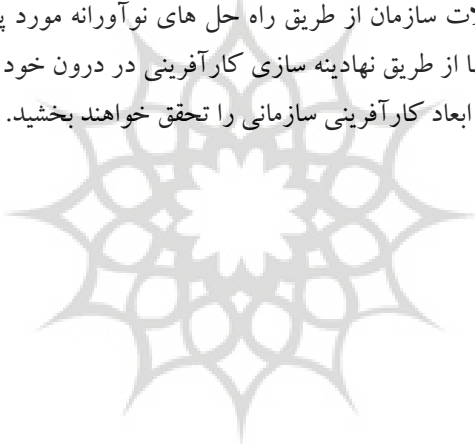
مخاطره پذیری سازمانی که هدف اصلی آن ایجاد یک کسب و کار کاملاً جدید می باشد، یکی از استراتژی های مهم است که رهبران می بایست به آن توجه زیادی نمایند که شامل سه بعد درونی، بیرونی و مشارکتی می باشد. البته بهتر است در ابتدا رهبران توجه خود را بر روی مخاطره پذیری سازمانی درونی متمرکز نمایند، در این رابطه شرکت های مواد غذایی کسب و کارهای جدیدی را در درون سازمان خلق نموده و مالکیت آنها را برعهده می گیرند که این کسب و کارها معمولاً در ساختار شرکت وجود می آیند. بدین ترتیب دو پیامد مهم حاصل از مخاطره پذیری برای رهبران استراتژیک در صنایع غذایی؛ بهره گیری کامل از ظرفیت ها و شایستگی های شرکت در حوزه محصولات یا بازارهای جدید و یادگیری دانش و مهارت های جدیدی که می تواند شرکت را در حوزه محصولات و بازارهای جدید یاری داده و مفید واقع شود، می باشد.

پیشنهادهای مبتنی بر نتایج فرضیه چهارم: (عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی در شرکت های کارآفرین در صنایع غذایی تاثیر مثبتی دارد). در نتیجه پویایی محیط و تغییرات محیط کسب و کار مانند تغییر در سلاقی مشتری یا فناوری های پایه، مدیران شرکت های صنایع غذایی باید به گوشه های جدید در بازار بپردازند. نتیجه این تغییرات خلق تقاضای برآورده نشدنی برای خدمات جدید است. مدیران کارآفرین باید این فرصت های بالقوه را شناخته و کسب و کارهای جدید را به منظور بهره برداری از این فرصت ها راه اندازی نمایند.

سازمان های موجود در صنایع غذایی که با شرایطی نظیر تغییرات سریع محیطی و شدت رقابت روبه رو هستند، می توانند از تحقق کارآفرینی سازمانی بیشتر سود ببرند. شدت رقابت، اغلب به میزان مشابهت شرکت های فعال در یک صنعت بر می گردد. برای از بین بردن این مشابهت و پیشی گرفتن از رقبای شرکت ها می بایست پایه هایی برای شکل گیری مزیت های رقابتی ایجاد نمایند. این موضوع، اغلب به معنای لزوم نوآوری مطرح می گردد. به این معنا که این سازمانها می بایست از طریق پیگیری نوآوری هایی در فناوری ها، محصولات، بازارها، استراتژی ها و یا مدل های کسب و کار خود، از فرصت ها برای رقابتی بر مبنای تمایز و ارزش بهره برداری نمایند، در غیر این صورت در خطر حذف از بازار از طریق شرکتی که این نوآوری ها را انجام می دهد، قرار می گیرند. در نهایت تقاضا برای محصولات جدید یکی از عوامل محیطی تاثیر گذار بر کارآفرینی سازمانی می باشد. هر چه مشخصه های تقاضا بیشتر تغییر نمایند، فرصت های بیشتری برای مدیران کارآفرین صنایع

غذایی که قادر به پاسخگویی سریع به این تغییرات باشند، بوجود می آید. در واقع هرچه پویایی های موجود در گوشه های بازار بیشتر باشد، شکل گیری کسب و کارهای مخاطره ای جدید نیز توسط آنها، بیشتر رخ خواهد داد.

بنابراین سازمان های فعال در صنایع غذایی باید با پیاده سازی مولفه های سه دسته عوامل سازمانی، فردی و استراتژیک و توجه به عوامل محیطی، بستر لازم برای کارآفرینی در سازمان را فراهم آورده؛ به طوریکه ریسک پذیری به عنوان یک خصیصه مثبت تلقی شده، نیروی انسانی سازمان، دائما در جستجوی کشف فرصت ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان باشند، از نوآوری استقبال شده، خلاقیت و نوآوری در سازمان پرورش یابد و مسئولیت پذیری برای حل مشکلات سازمان از طریق راه حل های نوآورانه مورد پذیرش واقع شود. بدین ترتیب این سازمانها از طریق نهادینه سازی کارآفرینی در درون خود، موجبات اجرایی کردن راهبردهای متنوع ابعاد کارآفرینی سازمانی را تحقق خواهند بخشید.



شپوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۹۰)؛ کارآفرینی پیشرفته، چاپ اول، انتشارات راه دان  
حیدر علی، هومن (۱۳۸۹)؛ مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، چاپ  
سوم، انتشارات سمت.
- مقیم، سید محمد (۱۳۹۲)؛ نظریه های کارآفرینی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه  
تهران
- مقیم، سید محمد (۱۳۸۴)؛ کارآفرینی در سازمان های دولتی، چاپ دوم، تهران، انتشارات  
فراندیش.
- Allan Gibb, (2006). Entrepreneurship : unique solution for unique environment.
- Antonic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 495-527.
- Armesh, H., Wei, C., Marthandan, G. (2014). Corporate Entrepreneurship Antecedents and Firm Performance : *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 4(5):36-51
- Bhardwaj, B.R., Sushil. (2012). Internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing CEAI model for emerging economies, *Journal of Chinese Entrepreneurship* Vol. 4 No. 1: 70-87
- Bratnicki, (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, Some empirical tests, and directions for future research, *Human Factors and Economics in Manufacturing*, 15 (1): 15-33.
- 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.
- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). Organizational Entrepreneurship, Home Wood: Irwin.
- 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.
- Duobiene, J. (2013). Corporate Entrepreneurship In Organizational Life-Cycle: Economics And Management: 18 (3)
- 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.

Kantur, D., Iseri-Say, Arzu. (2012). Organizational context and firm-level entrepreneurship: a multiple-case analysis, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 26 No. 2: 305-325

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

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

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for Corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57:37-47

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.

Leonidas, z. & Vassillis, M. (2007). Entrepreneurship behavior in the Greek public sector, *International Journal of Entrepreneurship behavior and Research*, Vol. 13

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.

Mokaya, S.O. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 1 No. 4 :133-143

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

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

Othman, J., Shamsuddin, S., Shahadan, M. (2012). The Dimension of Corporate Entrepreneurship and the Performance of Established Organization, *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives* Vol. 1, Issue 2, : 111-131

Radmard, S.G., Ardakani, M.A., Rahro, A.H., (2013). Enhancing corporate entrepreneurship through organizational support, *International Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol., 2 (S): 1067-1072

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.