

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۱۹ - پاییز ۱۳۹۳

صص ۱۸۳ - ۱۶۱

مطالعه آینده‌نگارانه پیشایندهای راهبرد کارآفرینی سازمانی؛ مورد مطالعه: شهرداری تهران

مهران رضوانی*، مهدی واحد وحدت‌کار**

چکیده

سازمان‌ها برای ارتقای میزان خدمات‌رسانی به مشتریان و حفظ جایگاه خود می‌بایست به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و آینده‌نگارانه بپردازند. محور نظری پژوهش حاضر، بر راهبرد کارآفرینی سازمانی استوار است که در آن نقش توجهات آینده‌نگارانه پیشایندهای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی مورد مذاقه قرار گرفته است؛ از این‌رو روش‌شناسی پژوهش بر اساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها و تحلیل گزاره‌ها بر پایه داده‌های مستخرج از مشاهدات و مصاحبه با ۲۵ نفر از مطلعان کلیدی در سازمان شهرداری تهران صورت گرفته است. با عنایت به نو بودن موضوع و وجود نارسایی‌های نظری در فصل مشترک سازه‌های پژوهش، هدف اصلی مقاله پیش‌رو، کنکاش در مفاهیم مشترک و تحلیل آینده‌نگارانه پیشایندهای راهبرد کارآفرینی سازمانی است که نوآوری پژوهشی حاضر نیز محسوب می‌شود. مفهوم پردازی آینده‌نگارانه راهبرد کارآفرینی سازمانی برپایه داده‌های واقعی پژوهش نشان می‌دهد پیشایندهای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی شامل ۴۴ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و ۱۴ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری، در سه دسته موجبات علی، شرایط محیطی و عوامل زمینه‌ای تشخیص داده شدند. در انتها بر اساس هریک از مقولات منبعث از پژوهش، نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و پیشنهادات کاربردی متناسب با قلمرو مکانی بر مبنای مقولات احصایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: راهبرد کارآفرینی سازمانی؛ آینده‌نگاری، پیشایند؛ شهرداری تهران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۵/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۳/۳

* استادیار، دانشگاه تهران.

E-Mail: m.rezvani@ut.ac.irr

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

کارآفرینی سازمانی بر آن است تا از قابلیت‌های کارآفرینی برای رشد و توسعه بنگاه‌ها و سازمان‌های موجود استفاده کند. این موضوع از عوامل مهمی است که در بقا، کسب سود، رشد و نوسازی سازمان‌ها نقش کلیدی بازی می‌کند. یک بنگاه برای موفقیت، می‌بایست با اتکا به شاخصه‌های کارآفرینی سازمانی بر توسعه محصولات و فناوری‌های جدید همت گمارد. از این منظر کارآفرینی سازمانی به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود به طوری که نقش کارآفرینی سازمانی در رشد و تعالی بنگاه‌های کوچک و بزرگ به اثبات رسیده است (آنتونسیک و پرودان، ۲۰۰۸).

از منظری دیگر پیچیدگی، پویایی و تغییرات مستمر محیطی، سازمان‌های امروزی را ناگزیر از برنامه‌ریزی راهبردی و نگاه بلندمدت به آینده نموده است تا بر اساس آن در اهداف و برنامه‌های خود بازنگری کنند (هاژن، ۲۰۰۲). از مفاهیم موجود در مطالعات راهبردی، راهبرد کارآفرینی است که راه‌هایی برای تجدید حیات و نوآوری نمودن سازمان‌های موجود ارائه می‌کند (کوپر، مارکمن و نیس، ۲۰۰۰). راهبرد کارآفرینی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌ها نوآورتر، خلاق‌تر و مسئولیت‌پذیرتر باشند (میر و هپارد، ۲۰۰۰). سازمان‌ها با پیگیری راهبردهای کارآفرینی، خود را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهند که به صورت مکرر و نظام‌مند، فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص داده و از آنها بهره‌برداری کنند ایزنهارت، براون و نک، ۲۰۰۰).

نگاه به راهبرد کارآفرینانه در حال تبدیل شدن به یک منبع کلیدی در مزیت‌های رقابتی است؛ راهبردی که بر اساس آن سازمان‌های موجود می‌توانند توانمندی‌های راهبردی خود را که عنصر کلیدی در دستیابی به موفقیت‌های مکرر است، توسعه دهند. با وجود این اهمیت، راهبرد کارآفرینانه به میزان کافی تبیین نشده است (ایرلند، کوین و کوراتکو، ۲۰۰۹).

در این بین، سازمان‌های غیرخصوصی نیز از این قاعده خارج نیست (چادویک، ۱۹۹۶). این سازمان‌ها نیز برای ارتقای میزان خدمات‌رسانی به مشتریان و حفظ جایگاه خود می‌بایست به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و آینده‌نگرانه به عنوان یک ضرورت بپردازند (هاژن، ۲۰۰۲)؛ لذا محور نظری پژوهش حاضر، بر راهبرد کارآفرینی سازمانی استوار است که در آن نقش توجهات آینده‌نگارانه سازمان و نیز سایر پیشایندهای رخدادهای کارآفرینی سازمانی مورد مذاقه بیشتر بوده است، لذا برای حفظ انسجام موضوعات و بیان نحوه چینش و کدگذاری مقولات، الگو منبعث از روش پژوهش نظریه‌برخاسته از داده‌ها ارائه گردیده و دسته‌بندی و ارتباطات پیشایندهای راهبرد کارآفرینی سازمانی بر اساس آن مطرح و بحث گردیده است.

بدین ترتیب هدف پژوهشی حاضر، «پژوهشی آینده‌نگارانه پیشنهادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی بر اساس پژوهش موردی سازمان شهرداری تهران» است؛ در این پژوهش با بهره‌گیری از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه‌ی میان این مقوله‌ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین فرآیند کارآفرینی سازمانی عرضه می‌شود. از آن‌جا که این نظریه «برخاسته» از داده‌ها است، لذا متناسب با موقعیت مورد پژوهش (سازمان شهرداری تهران) است، لذا اساس پژوهش حاضر بر پژوهش و شناخت موجبات علی‌الیه راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان شهرداری تهران بنا شده است. در این مسیر، رویدادها، مقوله‌ها و مضمون‌هایی که بر این فرآیند دلالت می‌نمایند مورد پژوهش و تحلیل قرار گرفته است.

برای تحقق این منظور، سازماندهی مقاله به این صورت است که در ادامه مبانی نظری در سه دسته اصلی کارآفرینی سازمانی، راهبرد کارآفرینی سازمانی و آینده‌نگاری آورده شده است؛ شایان ذکر است که با توجه به نو بودن مفهوم راهبرد کارآفرینی سازمانی، در پژوهشی حاضر قریب به همه پژوهش‌های پیشین احصا گردیده و مورد اشاره قرار گرفته است. پس از بیان مبانی نظری، روش پژوهش ارائه شده که به ابزار، نمونه و محدوده پژوهش اشاره شده است. در ادامه یافته‌های پژوهش بر اساس کدگذاریهایی مبتنی بر روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها طرح گردیده است. در انتها بر اساس هریک از مقولات منبعث از پژوهش، نتایج مورد تحلیل قرار گرفته و پیشنهادات کاربردی و سیاستی ارائه گردیده است. لازم به توضیح است که پژوهش مبانی نظری حوزه‌های راهبرد کارآفرینی سازمانی و آینده‌نگاری با هدف ایجاد حساسیت نظری در فرآیند پژوهش بوده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا مطالعات کارآفرینی سازمانی مطرح گردیده است و سپس مبانی نظری راهبرد کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی آورده شده و نهایتاً مفاهیم آینده‌نگاری و به صورت خاص آینده‌نگاری سازمانی مطرح شده است.

کارآفرینی سازمانی. طی سال‌های دهه ۱۹۸۰، اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی در سازمان‌ها مورد تأکید واقع شد و اهمیت کارآفرینی و نقش آن در نوسازی سازمانی، نوآوری و ایجاد کسب‌وکار جدید در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت (آنتونسیک، هیسریچ، ۲۰۰۱ و هورنسبای، کوراتکو و زهرا، ۲۰۰۲ و پینکات ۱۹۸۵). پس از آن پینکات

(۱۹۸۵)، واژه «Intrapreneurship» را از ترکیب دو واژه «Entrepreneurship» و «Intracorporate» ابداع کرد (پینکات ۱۹۸۵). وی در تشریح واژه «Intrapreneur» می‌نویسد: «کارآفرین درون سازمانی، رویکردی است که مسئولیت به ثمر رساندن نوآوری را در درون سازمان بر عهده می‌گیرد». او ادامه می‌دهد: «کارآفرین درون سازمانی ممکن است مخترع یا مبتکر باشد، اما همیشه می‌داند چگونه ایده‌ای را به واقعیتی سودآور تبدیل کند» (پینکات ۱۹۸۵). وسپر (۱۹۸۴)، مفهوم کارآفرینی سازمانی را در کنار مدیریت راهبردی سازمان مطرح کرد و در سال ۱۹۹۴ استاپفورد و فولر^۱، فعالیت‌های همراه با نوسازی سازمان‌های موجود را، به عنوان عنصری از کارآفرینی سازمانی مطرح نمودند (نایت، ۱۹۹۷).

با این حال جنینگ و یانگ (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازارهای جدید معرفی می‌کنند. هورنسیای، نافزیگر، کوراتکو و مونتاگنو (۱۹۹۳) کارآفرینی سازمانی را ایجاد کسب‌وکارهای جدید در درون چارچوب شرکت‌های مادر، توصیف می‌نمایند.

همان‌گونه که ملاحظه شد تعاریف متعددی برای کارآفرینی سازمانی در مقالات، کتب مختلف و از نگاه صاحب‌نظران متعدد ارائه شده است که البته شباهت‌های زیادی با هم دارند. در معنای کلی، کارآفرینی سازمانی به معنای کارآفرینی در درون سازمان موجود است. به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی نوعی کارآفرینی است که در سازمان‌ها و توسط واحدها و اعضای سازمان برای توسعه کسب‌وکار سازمان انجام می‌شود. علت رواج این مفهوم را می‌توان در نیاز سازمان‌ها به هماهنگی با تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی دانست. این مفهوم شامل نیت‌ها و رفتارهای یک سازمان (مثل ریسک‌پذیری، نوآوری فرآیند، نوآوری محصول، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، خود نوسازی و...) جهت عزیمت از یک شرایط سنتی به حالتی بهتر می‌شود (آنتونسیک و پرودان، ۲۰۰۸).

راهبرد کارآفرینانه و راهبرد کارآفرینی سازمانی. هیت بیان می‌کند که: «به سختی می‌توان تعریفی دقیق از راهبرد کارآفرینانه ارائه نمود» (میر و هیارد، ۲۰۰۰). آیزنهارت می‌گوید: «عبارت راهبرد کارآفرینانه ممکن است برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشد و نامگذاری برخی از راهبردها با عنوان کارآفرینانه بر اساس شناخت کافی نیست (میر و هیارد، ۲۰۰۰). از دیدگاه سایر پژوهشگران مانند بارنی (میر و هیارد، ۲۰۰۰)، اگر کارآفرینی به عنوان فرآیند خلق منافع اقتصادی^۲ تعریف شود، آنگاه کارآفرینی و راهبرد کارآفرینانه یک معنا خواهند

1. Stopford & Fuller
2. Economic Rents

داشت و آن این است که هر راهبرد سودآوری^۱، کارآفرینانه است. برخی پژوهشگران همچون مینتزرگ و واترز (۱۹۸۵)، عبارت راهبرد کارآفرینانه را نوع خاصی از راهبرد تلقی نموده‌اند؛ در عین حال وجود تعاریف ناهمگون از این موضوع سبب گردیده تا برای کسانی که می‌خواهند از راهبردهای کارآفرینانه در سازمان‌های خود منتفع شوند دچار سردرگمی شوند (ایرلند، کوین و کوراتکو، ۲۰۰۹).

بروز کنش‌های کارآفرینانه فردی در فرآیندهای راهبردی یک سازمان دال بر وجود راهبرد کارآفرینی سازمانی نیست (ایرلند، کوین و کوراتکو، ۲۰۰۹)، بلکه مطابق مفهوم کارآفرینی راهبردی (ایرلند، هیت و سیرمون، ۲۰۰۳ و ایرلند و وب، ۲۰۰۷b)، بر اساس نظر ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، راهبرد کارآفرینی سازمانی دلالت دارد بر هدف راهبردی سازمان (همل و پراهالاد، ۱۹۸۹) که به صورت آگاهانه و مستمر، فرصت‌های کارآفرینانه (شین و ونکاتارامن، ۲۰۰۰) با هدف رشد و مزیت‌جویی به کار گیرد لذاتنها با مشاهده ابتکارات کارآفرینانه در سازمان، نباید آن را به معنای وجود راهبرد کارآفرینی سازمانی تفسیر نمود. ایشان «راهبرد کارآفرینی سازمانی» را به عنوان رویکردی جهت‌دهی شده با چشم‌انداز، گسترده در سطح سازمان و بر مبنای رفتار کارآفرینانه تعریف کرده‌اند که به صورت هدفمند و مستمر، سازمان را بازسازی نموده و محدوده عملکرد آن را برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه شکل می‌دهد (ایرلند، کوین و کوراتکو).

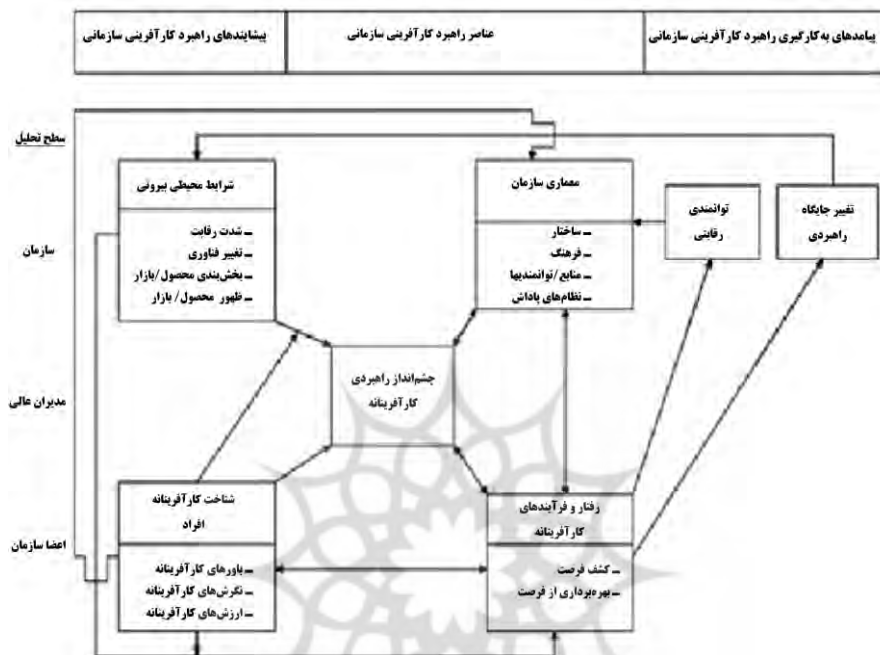
ایرلند، کوین و کوراتکو (۲۰۰۹)، معتقدند که راهبرد کارآفرینی سازمانی در سه جنبه رخ‌نمایی می‌کند: چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه، معماری سازمانی با رویکرد حمایت از کارآفرینی و رفتارها و فرآیندهای کارآفرینانه. مفهوم‌پردازی ایشان از راهبرد کارآفرینی سازمانی بر اساس دو مورد از تعاریف پنج‌گانه مینتزرگ (b و a ۱۹۸۷) مطرح شده است: راهبرد به عنوان یک دیدگاه^۲ و راهبرد به عنوان یک الگو^۳. راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان یک دیدگاه، نشانگر یک ایدئولوژی مشترک و بر مبنایی پایدار مطرح می‌شود که در پی کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری و رفتار کارآفرینانه است (راسل، ۱۹۹۹). راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان یک الگو، بیانگر اتکای پایدار و همیشگی به رفتارهای کارآفرینانه (خودآگاه و ناخودآگاه) است (مینتزرگ، ۱۹۸۷a). این رفتار پایدار در الگو ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) در قالب فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه و معماری سازمان به عنوان طریقی برآمده از هم‌نوایی میان دیدگاه (چشم‌انداز) و الگو (رفتار پایدار) مطرح شده است. در این الگو نتایج حاصل از راهبرد کارآفرینی سازمانی توسعه مزیت‌های رقابتی و تغییر جایگاه

2. Rent-Generating Strategy

²Perspective

³Pattern

راهبردی سازمان تلقی شده است. اما آنچه که در این مقاله مورد تاکید است، پیشایندهای راهبرد کارآفرینی سازمانی است. در الگو مذکور، موجبات به دو دسته کلی شناخت کارآفرینانه فردی اعضای سازمان و شرایط محیط بیرونی تقسیم شده است. شناخت کارآفرینانه فردی شامل باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های کارآفرینانه اعضای سازمان است و شرایط محیط بیرونی به مفاهیم شدت رقابت، تغییر فناوری و تغییرات بخش‌بندی محصول / بازار اشاره دارد.



شکل ۱. الگو یکپارچه راهبرد کارآفرینی سازمانی (ایرلند، کوین و کوراتکو، ۲۰۰۹)

آینده نگاری. آینده نگاری را فرآیندی نظام‌مند با نگاه به آینده بلندمدت در زمینه‌های علمی، فناوری، اقتصادی و اجتماعی تعریف کرده‌اند که هدف آن تعیین حوزه‌های پژوهش‌های راهبردی و پیدایش فناوری‌های نوظهور با بیشترین سوددهی اجتماعی و اقتصادی است که نیاز به رویکرد مشارکتی و نظام‌مند برای توسعه راهبردها و سیاست‌های کارا برای دوره میان‌مدت و بلندمدت آینده دارد (مارتین، ۱۹۹۵). با توجه به اینکه فناوری‌ها در دنیای امروز از جهش‌های سریعی برخوردارند؛ بهره‌گیری از آینده‌نگاری قابلیت را برای سازمان‌ها به منظور باقی ماندن در میدان رقابت و نوآوری فراهم می‌کند. آینده‌نگاری مسیری را فراهم می‌کند تا سازمان‌ها، تصورات و دیدگاه‌های وسیع‌تری را در رابطه با اهداف انسانی و

تکامل فرهنگی داشته باشند و با درک روشنی به حوزه تصمیم‌گیری وارد شوند. با مجهز شدن به دانش آمادگی برای آینده، دامنه متنوعی از راهبردها تحت مفروضات و پارادایم‌های متفاوت ایجاد می‌شود و سازمان قادر خواهد بود تا با توسعه و بکارگیری دامنه‌ای از پاسخ‌های مناسب، فرصت‌هایی را خلق کند (ثقفی، عباسی شاهکوه و کاری دولت‌آبادی، ۱۳۸۹).
با توجه به تعاریف مختلفی که برای آینده‌نگاری وجود دارد پنج نکته حائز اهمیت است (یونیدو، ۱۹۹۵):

۱. آینده‌نگاری به دلیل نظام‌مند بودن آن با ساخت سناریوهایی که روزانه برای برنامه‌ریزی‌ها استفاده می‌شود متفاوت است؛
 ۲. افق دید در آینده‌نگاری بسیار فراتر از افق‌های برنامه‌ریزی معمول است؛
 ۳. تعادل میان «فشار علم/فناوری» با «کشش تقاضا و بازار» در آینده‌نگاری لحاظ می‌شود و تنها محدود به فشار فناوری نشده و به نقش نیازهای برآمده از عوامل اقتصادی اجتماعی در فعالیت آینده‌نگاری نیز پرداخته می‌شود؛
 ۴. تمرکز فعالیت آینده‌نگاری بر فناوری‌های نوظهور به معنای تمرکز بر فناوری‌هایی است که وارد مرحله رقابتی نشده‌اند و این امر باعث می‌شود تا دولت یا سازمان حق سرمایه‌گذاری و ورود به این حوزه را از آن خود کند؛
 ۵. توجه به منافع اجتماعی و عدم تمرکز صرف به خلق ثروت.
- بسیاری از کشورها از آینده‌نگاری برای ارتقای برنامه‌ریزی راهبردی خود استفاده می‌کنند (باری، ۲۰۰۶ و هابگر، ۲۰۱۰). با توجه به تعاریف و فعالیت‌های آینده‌نگاری، اهداف و کارکردهای مختلفی برای آینده‌نگاری ارائه شده است (ثقفی، عباسی شاهکوه و کاری دولت‌آبادی، ۱۳۸۹) که در جدول زیر به چند نمونه اشاره گردیده است:

جدول ۱. کارکردهای آینده‌نگاری از منظر پژوهشگران مختلف

پژوهشگران	کارکردهای آینده‌نگاری
(Georghiou, 2003) (Martin, 1995)	تحلیل راهبردی سناریوهای آینده برای تبیین منابع و نیازهای اقتصادی - اجتماعی، فرصت‌ها و منابع پژوهش و توسعه در آینده
(Voros, 2003) (Georghiou, 2003) (Martin, 1995)	ایجاد چشم‌اندازی مشترک از آینده
(Georghiou, 2003) (Martin, 1995) (UNIDO, 1995)	شناسایی فناوری‌های آینده، شناسایی نیازهای بازار و توانایی سازمان
(Reger, 2001) (Martin, 1995)	تصمیم صریح و روشن برای شروع، توسعه یا تغییر راستا و مسیر برنامه پژوهش
(Georghiou, 2003) (UNIDO, 1995)	طراحی برنامه عملیاتی
(Voros, 2003) (Martin, 1995)	ارتباطات: استفاده از نظرات کلیه ذی‌نفعان در بخشهای صنعت، دانشگاه، تصمیم‌گیری و ... در آینده‌نگری
(Reger, 2001) (Martin, 1995)	هماهنگی: هماهنگی کردن برنامه‌ها و راهبردهای پژوهش و توسعه
(Reger, 2001) (Martin, 1995)	اجماع و اتفاق آراء: اتفاق نظر بر اولویت‌های پژوهش و ایجاد چشم‌انداز مشترکی از آینده

چهار مرحله بلوغ برای آینده‌نگاری سازمانی بیان شده است: ۱. آینده‌نگاری مبتنی بر خبرگان، ۲. آینده‌نگاری مبتنی بر الگو، ۳. آینده‌نگاری مبتنی بر تحلیل روند و ۴. آینده‌نگاری باز. هر چه سازمان از شرایط مبتدی به سمت پیشرفت می‌رود، از آینده‌نگاری مبتنی بر خبرگان به سمت آینده‌نگاری باز پیش می‌رود (ون‌درگراخت، ونمان و دارکوف، ۲۰۰۹)؛ این موضوع نشان‌گر اهمیت تاثیر استفاده از آینده‌نگاری در سازمان‌ها را نشان می‌دهد (ثقفی، عباسی شاهکوه و کاری دولت‌آبادی، ۱۳۸۹).

۳. روش‌شناسی

در این پژوهش داده‌های واقعی مورد تحلیل قرار گرفته و بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش) از پدیده‌ی مورد پژوهش در ذهن دارند، تاکید دارد (بازرگان، ۱۳۸۷) و برای درک و تبیین پدیده‌ای اجتماعی از داده‌های کیفی حاصله از مصاحبه‌ها، مستندات و مشاهده مشارکتی استفاده شده است لذا راهبرد این پژوهش کیفی است (دانایی‌فرد، الوانی و عادل‌آذر، ۱۳۸۳).

راهبرد پژوهش کیفی، خود شامل روش‌های مختلفی است. یکی از این روش‌ها، روش پژوهش نظریه‌برخاسته از داده‌ها است. این روش در یک سطح وسیع یک فرآیند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند. پژوهشگر در این روش با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری

داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها، مضمون‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین یک فرآیند عرضه می‌کنند. از آن‌جا که این نظریه «برخاسته» از داده‌ها است، متناسب با موقعیت مورد پژوهش است، و تبیین بهتری از نظریه‌های موجود برای موقعیت مورد نامعین به دست می‌دهد (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۹۳). این روش همچنین برای پژوهش برخی فرآیندها و نیز برای تبیین عملی که از افراد سر می‌زند کاربرد دارد (کرسول و براون، ۱۹۹۲).

اساس پژوهش حاضر نیز بر شناخت موجبات علی راهبرد کارآفرینی سازمانی در سازمان شهرداری تهران بنا شده است. در این مسیر، رویدادها، مقوله‌ها و مضمون‌هایی که بر این فرآیند دلالت می‌نماید مورد پژوهش و تحلیل قرار گرفته است؛ بر این اساس و تعاریف و خصوصیات مطروحه از روش پژوهش نظریه برخاسته از داده‌ها، این روش پژوهش اتخاذ شده است.

روش پژوهش نظریه برخاسته از داده‌ها بر بکارگیری مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تاکید دارد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) که متناسب با فرآیند پژوهش حاضر در بخش یافته‌ها به هر بخش از کدگذاری‌ها پرداخته شده است.

از آنجایی که هدف پژوهش شناسایی و پژوهش پیشنهادهای رخداد راهبرد کارآفرینی سازمانی بوده است، حساسیت نظری پژوهش عمدتاً بر این بعد از مقولات تمرکز داشته است. در عین حال سایر مقولات موثر در راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران اعم از مقوله اصلی و مقولات فرعی احصا و ارائه شده است.

در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته^۲ با مطلعان کلیدی در سه سطح عالی، میانی و کارشناسی استفاده شده است. سطح عالی متشکل از مدیران عالی سازمانی و مشاوران، سطح میانی متشکل از مدیران میانی و عملیاتی و سطح کارشناسی متشکل از کارشناسان سازمان است. نمونه‌گیری در این روش به صورت هدفمند بوده است و مصاحبه‌شوندگان بر اساس اهداف پژوهش انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری و مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرده است که فرآیند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری^۳ برسد.

در این راستا با ۲۵ نفر از مطلعان کلیدی مصاحبه عمیق صورت گرفته است. که در سه دسته مذکور و به صورت زیر دسته بندی شده‌اند. از آنجایی که رویکرد پژوهش آینده‌نگارانه و

1. Category
1. Explorative and Semi-Structured Interviews
2. Theoretical Saturation

راهبردی بوده است لذا تلاش گردید تا در فرآیند انتخاب و انجام مصاحبه بیشتر از سطوح بالاتر و از مدیران و معاونین شهرداری تهران صورت پذیرد. محدوده مورد پژوهش، شهرداری تهران است. بر اساس اطلاعات منتشر شده در وب‌گاه شهرداری تهران^۱، این مجموعه، سازمانی غیردولتی است که در ۱۲ خرداد ۱۳۸۶ خورشیدی تاسیس شد و اداره شهر تهران را به عهده دارد. این پژوهش در نیمه دوم سال ۱۳۸۹ و سه ماهه نخست سال ۱۳۹۰ انجام گرفته است.

جدول ۲: نمونه آماری پژوهش

کد	سطح نمونه	تعداد مصاحبه
L ₁	سطح عالی (معاونین و مدیران عالی)	۱۲ نفر
L ₂	سطح میانی (مدیران عملیاتی)	۸ نفر
L ₃	سطح کارشناسی (کارشناسان مطلع کلیدی)	۵ نفر

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در مرحله اول، کدگذاری باز، از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره راهبرد کارآفرینی سازمانی با رویکرد آینده‌نگارانه در سازمان شهرداری تهران پرداخته شد و بر اساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و یادداشتهای روزانه و فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌ها احصا گردیدند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری نام دارد، به تعیین مقوله اصلی^۲ و نیز دسته‌بندی سایر مقوله‌ها در پنج دسته دیگر شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای و عواقب و برون‌دادها پرداخته شد. در اثنای پژوهش این نتیجه حاصل گردید که غالب مطلعان کلیدی به مفهوم کشف و خلق فرصت به عنوان عنصر کلیدی برای نیل به موفقیت سازمانی در آینده اشاره دارند. پس از این، مقوله کشف و خلق فرصت به عنوان نامزد انتخاب مقوله اصلی مدنظر پژوهشگران قرار گرفت و با مراجعه به یادداشت‌ها و مصاحبه‌های قبلی و نیز مبانی نظری موضوع، اطمینان بیشتری به این امر حاصل گردید؛ لذا در مصاحبه‌ها و مشاهدات بعدی، موضوع کشف و خلق فرصت مدنظر قرار گرفت و بخشی از سوال‌ها، حول همین محور طراحی گردید تا مقولات اثرگذار و اثرپذیر احصا گردند. با ادامه مصاحبه‌ها و مشاهدات، مقولات مختلف در قالب‌هایی دسته‌بندی گردیدند به طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علی برای تحقق مقوله اصلی مشخص، برخی

3. www.Tehran.ir

1. Core Category

به عنوان عوامل زمینه‌ای و محیطی و برخی نیز به عنوان راهبرد و عواقب و پیامدها مشخص گردیدند. بدین طریق، الگوی اولیه نظریه برخاسته از داده‌ها برای پژوهشگران آشکار شد. به عبارت دیگر مطلعان کلیدی در سازمان شهرداری تهران بر آن بودند تا تلویحاً به این موضوع اشاره کنند که چه عواملی به عنوان موجبات علی می‌تواند منجر به کشف و خلق فرصت‌های فناورانه شود و این مفهوم بر اساس چه راهبردی به چه پیامدهایی منتهی می‌شود و در این رهگذر چه عوامل زمینه‌ای و محیطی بر آن اثر گذار است.

در مصاحبه‌های بعدی، پژوهشگران کوشیدند تا با گردآوری اطلاعات بیشتر حفره‌های مفهومی موجود را پر نموده و ارتباط بین مقولات را آشکار نمایند تا با دستیابی به اشباع نظری، موجبات علیو آینده‌نگارانه راهبرد کارآفرینی سازمانی و ارتباطات بین مقولات از داده‌های سازمان شهرداری تهران به دست آید.

جدول ۳. کدگذاری داده‌ها در سه مرحله

منبع هر مقوله	کد	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
L_1^1, L_2, O^2	A ₁₁	بررسی مداوم فناوری‌های روز دنیا		
L_1, L_2, L_3, D_c^3	A ₁₂	شرکت در نمایشگاه‌ها و بازدید از فناوری‌ها		
L_1, L_2, O	A ₁₃	عضویت در انجمن‌ها و اصناف مرتبط بین‌المللی	دیدهبانی فناوری (A ₁)	موجبات علی (A)
L_1, L_2, O	A ₁₄	اعزام کارشناسان و مدیران عملیاتی به نمایشگاه‌های بین‌المللی		
L_1, L_2, L_3, O	A ₂₁	برگزاری جلسات کارشناسی برای انتخاب	انتخاب فناوری (A ₂)	
L_1, L_2, L_3	A ₂₂	برگزاری جلسات با پیمانکاران		

۱. کد مصاحبه‌شونده بر اساس جدول ۲

۲. داده‌های برآمده از مشاهدات

۳. داده‌های برآمده از مستندات

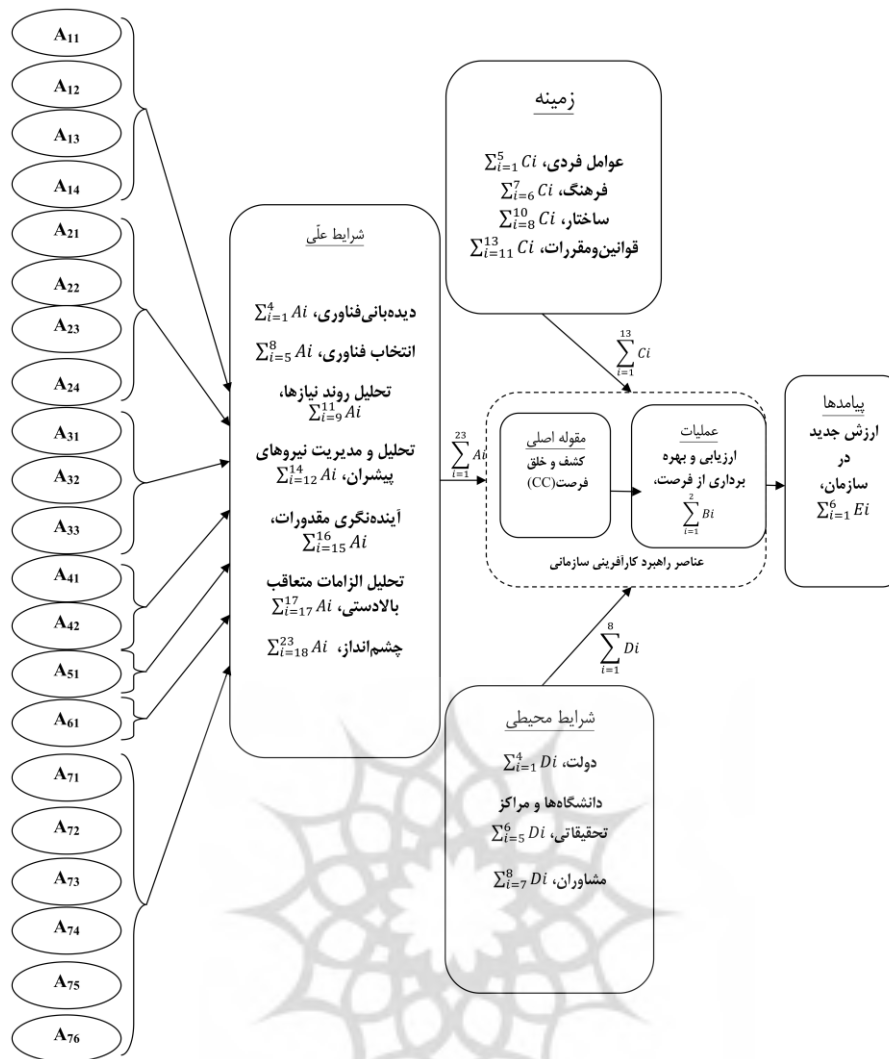
	انجام روش پژوهش دلفی برای انتخاب فناوری	A ₂₃	L ₁ , L ₂
	برگزاری جلسات ذهن‌انگیزی	A ₂₄	L ₁ , L ₂ , L ₃
	مطالعات پیشین و تهیه روندها	A ₃₁	L ₁ ,
تحلیل روند نیازها (A ₃)	آینده‌نگری نیازها بر اساس روندها	A ₃₂	L ₁ , L ₂
	برگزاری جلسات خبرگانی برای پیش‌بینی نیازهای آینده	A ₃₃	L ₁ , L ₂ , D _c
	تحلیل وضعیت رقابتی سازمان در آینده	A ₄₁	L ₁
تحلیل و مدیریت نیروهای پیشران (A ₄)	تدوین راهبرد برای تامین منابع مالی پایدار برای آینده	A ₄₂	L ₁ , L ₂ , D _c
	تغییر فناوری	A ₄₃	L ₁ , L ₂ , L ₃
آینده‌نگری مقدرات (A ₅)	الگوبرداری از نمونه‌های موفق	A ₅₁	L ₁ , L ₂
	پیمایش داخلی	A ₅₂	L ₁ , L ₂
تحلیل الزامات متعاقب از سیاست‌های بالادستی در آینده (A ₆)	پیمایش محیطی	A ₆₁	L ₁ , L ₂
	ایجاد سازوکارهای لازم جهت بهره‌مندی مستمر و نهادمند از «خرد جمعی» شهروندان به ویژه در عرصه ابتکارات و نوآوری‌ها	A ₇₁	D _c
چشم‌انداز (A ₇)	مبتنی ساختن کلیه فعالیت‌های خود به دستاوردهای علمی و پژوهشی و کاربست فناوری‌های نوین	A ₇₂	D _c

۱. برگرفته از چشم‌انداز توسعه بلند مدت شهر تهران؛ طرح جامع شهر تهران و منشور علمی شهرداری تهران
<http://www.tehran.ir/Default.aspx?tabid=209&cid=57&smid=604&tmid=598>

	ایجاد تصویری از آینده شهری با اصالت و هویت ایرانی ^o اسلامی	A ₇₃	D _c	
	الزام به تحقق شهری دانش پایه، هوشمند و جهانی	A ₇₄	D _c	
	تعهد به ساختن شهری شاداب و سرزنده با فضاهای عمومی متنوع و گسترده	A ₇₅	D _c	
	ترسیم جایگاه رقابتی آتی؛ کلان‌شهری با عملکردهای ملی و جهانی با اقتصادی پیشرفته و مرکزیت امور فرهنگی - پژوهشی و سیاسی در سطح کشور، و حداقل یکی از سه شهر برتر منطقه	A ₇₆	D _c	
زمینه‌ها (C)	عوامل فردی (C ₁)	هوشیاری نسبت به فرصت‌ها	C ₁₁ L ₂ , L ₃	
		ریسک‌پذیری	C ₁₂ L ₁ , L ₂ , L ₃	
		نوآوری	C ₁₃ L ₂ , L ₃	
		آینده‌نگری	C ₁₄ L ₁	
		توفیق‌طلبی	C ₁₅ L ₃	
	فرهنگ (C ₂)	روحیه کار تیمی	C ₂₁ L ₁ , L ₂	
		پذیرش تغییر	C ₂₂ L ₁ , L ₂	
	ساختار (C ₃)	منعطف بودن ساختار	C ₃₁ L ₁	
		قابلیت نوسازی	C ₃₂ L ₁	
		تخت بودن ساختار	C ₃₃ L ₁ , L ₂	
	قوانین و مقررات (C ₄)	عدم محدودکنندگی منابع	C ₄₁ L ₁	
		حمایت از مالکیت فکری	C ₄₂ L ₁ , L ₂ , L ₃	
		وجود نظام پاداش	C ₄₃ L ₃	
	شرایط محیطی (D)	دولت (D ₁)	نقش حاکمیتی دولت	D ₁₁ L ₁
			بودجه	D ₁₂ L ₁ , L ₂
		تحریم‌های بین‌المللی	D ₁₃ L ₁ , D _c	
		نقش سیاست‌گذاری شورا	D ₁₄ L ₁ , D _c	
دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی (D ₂)		قرارداد با پژوهشگرها	D ₂₁ L ₁ , L ₂ , D _c	
		ارتباط با پارک‌های علم و فناوری	D ₂₂ L ₁ , L ₂ , D _c	
مشاوران (D ₃)		مشاوران با تجربه	D ₃₁ L ₁ , L ₂ , O	
		مشاوران دانشگاهی	D ₃₂ L ₁ , L ₂ , D _c	
	کشف و خلق فرصت (CC)	کشف و خلق فرصت	CC L ₁ , L ₂ , L ₃ , O	

(CC)				
عملیات (B)	ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها (B ₁)	تیم‌های پژوهش و توسعه برای ارزیابی فرصت‌ها	B ₁₁	L ₁ , L ₂ , O
		انجام پایلوت برای ارزیابی و بهره‌برداری	B ₁₂	L ₂ , O
پیامدها (E)	ارزش جدید مبتنی بر فناوری در سازمان (E ₁)	خدمات بهتر	E ₁₁	L ₁ , L ₂ , L ₃
		خدمات روان‌تر	E ₁₂	L ₁ , L ₂
		خدمات سریع	E ₁₃	L ₁ , L ₂
		خدمات ارزان	E ₁₄	L ₁ , L ₂
		اطلاع‌رسانی بهتر	E ₁₅	L ₂ , L ₃
		رضایت مردم	E ₁₆	L ₁ , L ₂ , L ₃

همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، از مصاحبه‌ها در مجموع ۵۳ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و ۱۷ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری حاصل آمد و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقولات آشکار و الگو مفهومی منبعث از روش پژوهش نظریه برخاسته از داده‌ها فراهم آمد. با توجه به هدف پژوهش حاضر مبنی بر پژوهش‌های پیشایندهای رخدادهای راهبردی کارآفرینی سازمانی، از میان این تعداد گزاره‌ها و مقولات احصایی، تعداد ۴۴ گزاره مفهومی اولیه و ۱۴ گزاره مقوله‌ای مربوط به پیشایندهای راهبردی کارآفرینی سازمانی است.



شکل ۲. موجبات علی، شرایط محیطی و زمینه‌های اثرگذار بر راهبرد کارآفرینی سازمانی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که در بخش یافته‌ها اشاره گردید، بر اساس پژوهش به عمل آمده بر اساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها از شهرداری تهران، پیشنهادهای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران، در سه دسته موجبات علی، شرایط محیطی و عوامل زمینه‌ای تشخیص داده شدند که در ادامه به مقولات زیر مجموعه و تشکیل‌دهنده هر یک از این موارد اشاره گردیده است. شایان ذکر است الگو ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، پیشنهادهای رخدادهای کارآفرینی سازمانی را بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای در دو بخش شناخت کارآفرینانه افراد و شرایط محیط بیرونی

تقسیم‌بندی نموده‌اند که در ادامه این قسمت به فراخور موضوع به تشابه و تفاوت‌های یافته‌های منبعث از پژوهش حاضر که برخاسته از داده‌های واقعی است با الگو مذکور پرداخته شده است.

لازم به ذکر است در هر قسمت، بحث مربوط، نتایج حاصل از پژوهش و پیشنهادات متعاقب و متناسب با قلمرو موضوعی و مکانی مربوط به آن به صورت مجزا مطرح گردیده است.

موجبات علی. موجبات علی، عواملی هستند که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۹۷). بر اساس مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته در سازمان شهرداری تهران مشخص گردید که برخی از مقولات موثر بر راهبرد کارآفرینی سازمانی دارای دو وجه اشتراک هستند، اولاً بر مقوله اصلی فرآیند یعنی مقوله کشف و خلق فرصت تاثیر می‌گذارند، ثانیاً از جنس آینده‌نگارانه هستند به این معنا که به نوعی با مفاهیم آینده‌نگاری مرتبطند. این دو وجه به طور منطقی یک راهبرد را رهنمون می‌سازند زیرا نیل به موفقیت در آینده، پیامد کشف و خلق فرصت‌ها است.

همانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، موجبات علی شامل هفت مقوله است که عبارتند از: دیده‌بانی فناوری، انتخاب فناوری، تحلیل روند نیازها، تحلیل و مدیریت نیروهای پیشران، آینده‌نگری مقدرات، تحلیل الزامات متعاقب از سیاست‌های بالادستی در آینده و چشم‌انداز که در ادامه به هر یک از موارد اشاره می‌شود.

دیده‌بانی فناوری. پایش مستمر تغییرات جهانی در حوزه فناوریهای مرتبط با سازمان شهرداری تهران از مهمترین فعالیتهایی است که به منظور کشف و خلق فرصت‌های مبتنی بر فناوری‌های نو در مصاحبه‌ها و مشاهدات پژوهش رصد گردید. در این روش هدف بررسی نظام‌مند و کشف «سیگنال‌های تغییر» است. تاکید بر پایش «روندها» و «تغییرات مستمر در طول زمان» به جای پایش رویدادها، منطبق اصلی حاکم بر دیده‌بانی است (کورنیش، ۲۰۰۴). بررسی مداوم فناوری‌های روز دنیا، شرکت در همایش‌ها و بازدید از نمایشگاه‌های فناوری‌های نوین، عضویت در انجمن‌های مرتبط بین‌المللی و اعزام کارشناسان و مدیران عملیاتی به نمایشگاه‌های تخصصی بین‌المللی از راهکارهای متخذه در شهرداری تهران برای دیده‌بانی مناسب فناوری‌های روز دنیا به شمار می‌رود.

انتخاب فناوری. پس از انجام دیده‌بانی و رصد فناوریهای نوین، فرآیند انتخاب فناوری مطرح

می‌شود. بر اساس مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته در شهرداری تهران، برای انتخاب فناوری معمولاً جلسات کارشناسی تشکیل و بر اساس بررسی مزایا و هزینه‌ها و مطالعات موردی به‌کارگیری فناوری در موارد مشابه و نیز بر اساس تجربیات گذشته مدیریت شهری، تصمیم‌گیری انجام می‌شود. از دیگر روشها برای بهبود فرآیند انتخاب فناوری، برگزاری جلسات با پیمانکاران و نمایندگی‌های فروش و بازاریابی محصولات و فناوریهای نوین است. شهرداری تهران با برگزاری مکرر این جلسات با فروشندگان مختلف، و بررسی کارشناسی مشخصات اعلامی، زمینه را برای انتخاب مناسب فناوری مهیا می‌کند.

تحلیل روند نیازها. «تحلیل روند» به پژوهش یک روند مشخص به منظور کشف ماهیت، علت‌های بروز، سرعت توسعه و پیامدهای بالقوه می‌پردازد. روندها، الگوهای تغییر در چیزهای پراهمیت از دید مشاهده‌گر هستند که در طول زمان به‌وقوع می‌پیوندند (یل، ۲۰۰۳). سازمان مورد پژوهش با تحلیل روند نیازهای شهر در حوزه‌های مرتبط با مدیریت شهری در حقیقت اقدام به پیش‌بینی آینده از روی قرائن و شواهدی می‌نماید که تغییراتیک داده در گذشته را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل روند نیازهای شهر بویژه برای سنجش کارایی سیاستگذاری‌ها و نمایان ساختن مشکلات در حال ایجاد، مفید است. بر اساس مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته در بخش تحلیل روند نیازها، سه مقوله مطالعات پیشین و تهیه روندها، آینده‌نگری نیازها بر اساس روندها و برگزاری جلسات خبرگانی برای پیش‌بینی نیازهای آینده شناسایی شد.

تحلیل نیروهای پیشران پیشران‌ها اشاره به نیروهای عمده شکل‌دهنده آینده دارند. پیشران‌ها به صورت غیرمستقیم بر حوزه‌های مختلف تاثیرگذارند. در ادبیات آینده‌نگاری چهار نیروی پیشران شناسایی شده است که عبارتند از: رقابت، محدودیت‌های مالی، افزایش پیچیدگی و شایستگی‌های فناورانه (فونسکا، ۲۰۰۵). در پژوهش حاضر و بر اساس مشاهدات و مصاحبه‌های صورت گرفته با مطلعان کلیدی، سه دسته از نیروهای پیشران موثر بر فرآیند کشف و خلق فرصت‌ها احصا گردید: تحلیل وضعیت رقابتی سازمان در آینده، تدوین راهبرد برای تامین منابع مالی پایدار برای آینده و فناوری.

یکی از موضوعاتی که شهرداری تهران را برای کشف و خلق فرصت‌ها می‌انگیزاند حفظ وضعیت رقابتی در آینده و در میان سازمان‌های همانند است؛ این موضوع در مصاحبه‌های مدیران عالی سازمان به وفور مورد اشاره بود و در بررسی سخنرانی‌های مدیران و نیز چشم‌انداز تدوینی سازمان، مورد تاکید قرار گرفته است، لذا یکی از نیروهای پیشران در شهرداری تهران حفظ مزیت رقابتی از طریق تحلیل وضعیت رقابتی سازمان در آینده است. تامین منابع مالی

برای نیازهای آتی، موضوع دیگری است که شهرداری تهران را بر آن داشته تا در سنوات اخیر به دنبال تامین ممرهای درآمدی پایدار باشد. توجه بیشتر به تعریف و تثبیت نظام اخذ عوارض شهری در مقابل راهکار فروش تراکم طی سنوات اخیر از مصادیق راهبرد متاثر از این پیشران است. نهایتاً تغییر فناوری به عنوان یکی دیگر از نیروهای پیشران در شهرداری تهران رصد گردید.

آینده‌نگری مقدرات. یکی از مقولاتی که در مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته در مورد پژوهش احصا شد توجه سازمان به مقدرات آینده سازمان بود؛ اینکه آیا مقدرات سازمان شامل تجهیزات و ابزار، فناوری‌ها، منابع انسانی ماهر، سامانه‌ها و ... پاسخگوی نیازهای آینده سازمان است؟! این موضوع سبب شده تا شهرداری تهران بر آن باشد که با بررسی نیازهای آینده، اقدام به آینده‌نگری مقدرات و الزامات مورد نیاز خود در آینده نماید. این رویکرد بر اساس پژوهش روند گذشته، بررسی نمونه‌های موفق و الگوبرداری از آنها و نهایتاً پیمایش داخلی و شناسایی مقدرات و امکانات انجام می‌پذیرد.

تحلیل الزامات متعاقب از سیاست‌های بالادستی در آینده. بر اساس مطالعات و مصاحبه لهای صورت گرفته یکی از وظایف راهبردی شهرداری تهران، تبعیت از سیاست‌های موضوعه بالادستی و نیز تغییرات محیطی ناشی از قوانین جدید است؛ این موضوع نیازمند برنامه لریزی و آینده لنگری تصمیمات متخذ، دستورالعمل‌های اعلامی و قوانین جدید دارد. شهرداری تهران با پیمایش محیطی در دستگاه لهای بالادستی و شناسایی سیاست‌ها، قوانین و روندهای موثر آتی، برای حفظ و بهبود وضعیت خدمت لرسانی تجهیز می لشود.

چشم‌انداز. چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه بر اساس آنچه که میر و هپارد (۲۰۰۰) از آن به عنوان «منطق غالب کارآفرینانه» یاد می‌کنند، بیانگر تعهد به نوآوری و فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه است که به شکل الگوها و روش‌های خاص در سازمان‌ها بروز می‌کند. این مدیران عالی سازمان‌ها هستند که همواره شکل‌دهنده چشم‌اندازند در حالی که دیگر افراد سازمان، می‌بایست چشم‌انداز کارآفرینانه را از دیدگاه‌های مدیر ارشد درک کنند (کوراتکو و همکاران، ۱۹۹۳). این واقعیت وجود دارد که بدون چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه سازمانی حمایت مدیران ارشد از فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان شکل نمی‌گیرد زیرا هیچ دیدگاه و سنجه فلسفی که توسط مدیران ارشد برای تشویق تفکرات کارآفرینانه در سازمان ایجاد شده باشد، وجود ندارد (موریس و کوراتکو، ۲۰۰۲). از آنجایی که جوهر رفتار کارآفرینانه و فرآیندهای

کارآفرینی، تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها است (شین و ونکاتارامن، ۲۰۰۰) لذا چشم‌انداز مذکوراز موجبات علی‌رحداد راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران است.

زمینه. عوامل زمینه‌ای به عنوان بستری برای تحقق راهبرد کارآفرینی سازمانی هستند. بر اساس مشاهده‌ها و مصاحبه‌های انجام گرفته در شهرداری تهران، شامل چهار مقوله به شرح زیر است.

عوامل فردی. در پژوهش به عمل آمده، پنج مقوله در حوزه عوامل فردی احصا گردید که شامل نوآوری، مخاطره‌پذیری، آینده‌نگری، توفیق‌طلبی و هشیاری است که نقش عمده‌ای در شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی سازمانی فناورانه در شهرداری تهران دارد. برخورداری مدیران ارشد شهرداری تهران از این عوامل به منظور رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی، از اهمیت بیشتری برخوردار است، در حالی که در الگو ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) مقولات مربوط به عوامل فردی (شناخت کارآفرینانه افراد) مربوط به اعضای سازمان در رده‌های میانی و عملیاتی می‌شود.

فرهنگ. ضرورت وجود فرهنگ مناسب به عنوان زیرساختی مهم برای شکل‌گیری راهبرد کارآفرینی سازمانی با تاکید بر دو مقوله روحیه کارگروهی و پذیرش تغییرات مورد توجه مطلعان کلیدی بود. با توجه به ادبیات موضوع و حساسیت نظری ایجاد شده، این نوع از فرهنگ مطلوب به عنوان فرهنگ کارآفرینانه یاد می‌شود. در الگو ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) نیز فرهنگ به عنوان یکی از عوامل موثر در راهبرد کارآفرینی سازمانی و زیرمجموعه مقوله معماری سازمان مطرح گردیده است.

ساختار و مدیریت. از دیگر مقوله‌های مهم در میان زمینه‌های مورد نیاز، ساختار و مدیریت سازمان است. مصاحبه‌شوندگان بیان داشته‌اند که اگر ساختار سازمان به گونه‌ای باشد که بدنه کارشناسی بتوانند طرح‌ها و ایده‌های خود را به مدیران انتقال دهند و فرآیند ارزیابی و اجرای آزمایشی آنها انجام شود، سبب می‌شود تا راهبرد بهره‌برداری از فرصت‌ها تسهیل شود. این موضوع نیز در الگوی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) به عنوان یکی از عوامل موثر در راهبرد کارآفرینی سازمانی و زیرمجموعه مقوله معماری سازمان مطرح شده است؛ در پژوهش حاضر وجود فرهنگ مناسب خصوصاً روحیه کارگروهی و پذیرش تغییرات در سازمان شهرداری تهران و نیز ساختار و ثبات مدیریت از زمینه‌های مورد نیاز برای رخدادهای راهبرد کارآفرینی سازمانی معرفی شده‌اند.

قوانین و مقررات. مصاحبه‌شوندگان در اثنای پژوهش بر سه نکته در حوزه قوانین و مقررات داخلی سازمان تاکید داشته‌اند. اول اینکه قوانین موضوعه در سازمان، پهنای عملکردی نوآوران سازمانی را محدود نکند دوم اینکه شرایطی مهیا شود که از خلاقیت‌ها، ایده‌های جدید و نوآوری‌ها حمایت شود و نکته سوم اینکه خلاقیت‌ها و نوآوری‌های اعضای سازمان به نحو نیکویی جبران و نظامی برای ارزیابی فعالیت‌های کارآفرینان سازمانی و اعطای پاداشبه ایشان مهیا شود. در الگو ایرلند به نظام پاداش اشاره گردیده است اما موارد اول و دوم مورد اشاره ایشان نبوده است در حالی که در فرآیند پژوهش و انجام مصاحبه‌ها، این مقولات مورد تاکید مطلعان کلیدی بود.

شرایط محیطی. همانطور که در شکل ۲ دیده می‌شود، شرایط محیطی که بر راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران اثر گذارند را می‌توان به سه مقوله دولت، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و مشاوران بخش‌بندی نمود. شایان ذکر است در الگوی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، چهار مقوله‌ی شدت رقابت، تغییر فناوری، بخش‌بندی و ظهور محصول/ بازار به عنوان مقوله‌های پیشایند اثر گذار بر عناصر راهبرد کارآفرینی سازمانی در قالب شرایط محیط بیرونی هستند.

بر اساس مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها انجام شده مشخص شد که مقوله رقابت یکی از نیروهای پیشران سازمان است که در بخش موجبات علی ارائه شده است. مقوله تغییر فناوری نیز که در الگوی ایرلند و همکاران (۲۰۰۹) به آن اشاره گردیده است در راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران مطرح است اما با توجه به رویکرد مصاحبه‌شوندگان در فرآیند پژوهش و بررسی رویه‌ها در فرآیندهای عملیاتی و راهبردی این سازمان، شرایط محیطی در سه طبقه دولت، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و مشاوران بخش‌بندی شد که مقوله‌ی تغییر فناوری منبعث از این بخش‌ها است. این دسته‌بندی شباهت زیادی با عوامل اثرگذار بر فرآیند کارآفرینی فناورانه در الگو پرودان (۲۰۰۷) دارد که در آن مقوله‌های دولت، مشاوران و مراکز پژوهش و توسعه دانشگاهی مطرح گردیده است. در ادامه هر یک از مقوله‌های احصا شده به عنوان عوامل موثر بر راهبرد کارآفرینی سازمانی به عنوان شرایط محیطی در شهرداری تهران آورده شده است.

دولت. در این پژوهش منظور از دولت، حاکمیت، اعم از دولت و شورای شهر است که هر یک به نوعی نقش حاکمیتی در محیط پیرامونی مورد پژوهش دارند. مطلعان کلیدی در مصاحبه‌های صورت گرفته، به چهار مقوله بودجه، نقش سیاستگذاری شورا، نقش حاکمیتی

دولت و تحریم‌های بین‌المللی اشاره داشتند. بودجه تخصیصی از سوی دولت و شورا به خصوص برای فعالیت‌های نوآورانه و مبتنی بر فرصت و نیز نقش سیاستگذاری شورا می‌تواند راهبرد سازمان در تمهید شرایط برای رخداد فرآیند کارآفرینی سازمانی فناورانه را تحت تاثیر قرار دهد. از سوی دیگر نقش حاکمیتی دولت در بهره‌برداری از فرآیندهای مرتبط با موضوع و نیز وجود تحریم‌های بین‌المللی خصوصاً در واردات فناوری‌های نوین از مقولات مهم در راهبرد کارآفرینی سازمانی است.

دانشگاه‌ها و مراکز پژوهش. در اثنای پژوهش، مشخص گردید که سازمان مورد پژوهش چندین تفاهم‌نامه همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و پژوهشی مختلف منعقد نموده است و با پارک‌های علم و فناوری در ارتباط است.

مشاوران: سازمان شهرداری تهران در حال حاضر از همکاری مشاوران مختلفی که می‌توان آنها را به دو دسته کلی تقسیم نمود بهره می‌برد؛ ۱. مشاوران دانشگاهی که بر اساس دانش انباشته‌ی منبعث از پژوهش‌های عمدتاً کتابخانه‌ای ارائه‌ی خدمات می‌نمایند و ۲. مشاورانی که بر اساس تجربیات پیشین با شهرداری تهران همکاری می‌نمایند. این دو دسته از مشاوران که در رده‌های مختلف از سازمان حضور دارند بنا به نظر مصاحبه‌شوندگان نقش مهمی در رخداد راهبرد کارآفرینی سازمانی در شهرداری تهران ایفا می‌نمایند.

این پژوهش با پژوهش فرآیندهای موجود در سازمان شهرداری تهران به عنوان یک سازمان بزرگ صورت پذیرفت پیشنهاد می‌شود فرآیند پژوهش حاضر در سازمان‌های بزرگ دیگری همچون شهرداری‌های سایر کلان‌شهرهای کشور و نیز شرکت‌های خودروساز و شرکت‌های حوزه نفت و پتروشیمی صورت پذیرد و نتایج مورد مقایسه و ارزیابی قرار گیرد.

در این پژوهش روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که می‌توان فرآیند حاضر را با روش‌های دیگری همچون فراتحلیل انجام داد و نتایج به منظور مقایسه تطبیقی روش‌های پژوهش مورد ارزیابی قرار داد.

لازم به ذکر است مفاهیم کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی فناورانه که از موضوعات برآمده ذیل رشته علمی کارآفرینی است در مقایسه با بسیاری از مفاهیم مختلف حوزه علوم اجتماعی و مدیریت از مفاهیم نوین است. از آنجایی که پژوهش حاضر بر تقاطع مفهومی دو موضوع کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی فناورانه استوار است بی شک پیشینه نظری کمتری را دارا است. این موضوع یکی از مشکلات محسوس در فرآیند پژوهش بود.

منابع

۱. بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های پژوهش کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ عادل‌آذر. (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفا.
۳. ثقفی، فاطمه؛ عباسی شاهکوه، کلثوم و کاری دولت‌آبادی، اکبر (۱۳۸۹). چارچوب فرآیندی راهبردی نوآوری در سازمان‌ها با دیدگاه آینده‌نگاری. نشریه رشد فناوری، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد. شماره ۲۲، صص ۱۹-۳۰.
4. Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
5. Antoncic B. & Prodan I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28, 257-265.
6. Bell, W, (2003), *Foundation of Futures Studies: History, Purposes, and Knowledge*, Transaction Publishers.
7. Chadwick, P. (1996), *Strategic Management of Educational Development, Quality Assurance in Education*, 4(1), 5-21.
8. Cooper, A.C., Markman, G.D., & Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 115° 133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
9. Cornish, E. (2004), *Futuring: The Exploration of the Future*, World Future Society, P. 8.
10. Eisenhardt, K.M., Brown, S.L., & Neck, H.M. (2000). Competing on the entrepreneurial edge. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 49° 62). Thousand aks, CA: Sage Publications.
11. Fonseca R, (2005). *Unido Technology Foresight program, Technology Foresight Training Program Seminar on Technology Foresight Practices & Methods*, Tehran.
12. Georghiou L., (2003). *Evaluating Foresight and Lessons for Its Future Impact*, PREST, University of Manchester1, UK, <http://www.nistep.go.jp/IC/ic030227/pdf/p 6-1.pdf>
13. Hagen, R. (2002), Globalisation, University Transformation and Economic Regeneration, *International Journal of Public Sector Management*, 15(3), 204-218.
14. Hornsby, J. S., Nafziger, D. W., Kuratko, D., Montagno, R. V., (1993). An Interactive Model of Corporate Entrepreneurship Process, *Entrepreneurship Theory and Action*, 17(2), 29-37.
15. Hornsby, J. S., Kuratko, D., Zahra, S.A., (2002). Middle Manager's Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measuement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
16. Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Enterpreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.

17. Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
18. Ireland, R.D. & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
19. Jennings, D. F., Young, D. M., (1990). An Empirical Comparison between objective and subjective measure of the product innovation domain of corporate Entrepreneurship: Action and Theory, pp. 53-66.
20. Knight, G. A., (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
21. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
22. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001). The power of entrepreneurial actions: Insights from Acordia Inc. *Academy of Management Executive*, 16(4), 1-12.
23. Martin, B.R., (1995). "Foresight in Science and Technology", *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139-168.
24. Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000). Entrepreneurship as strategy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. P. 10.
25. Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). Corporate entrepreneurship. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers. P. 134
26. Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper and Row.
27. Prodan, I. (2007). A model of technological entrepreneurship. In: *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*, edited by Francois Therin, Edward Elgar.
28. Reger, G., (2001). Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(4), 16-22.
29. Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of Entrepreneurship as a field of research. *Research Policy*, 25(1), 217-236.
30. Strauss, A. and J. Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
31. UNIDO, (1995). UNIDO Technology Foresight Manual: Organization and Methods. Volume 1, Vienna, Available at: http://www.unido.org/filestorage/download/file_id=45322
32. Vesper, K. H., (1984). *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesly: Babson College.
33. VonderGracht, H.A.; Vennemann, Ch. R. and Darkow, I.L., (2009). Corporate foresight and innovation management: A portfolio approach in evaluating organizational development. *Futures*, www.elsevier.com/locate/futures.
34. Voros, J., (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.