

«علوم مدیریت»

سال اول - شماره ۳ - زمستان ۱۳۸۶

ص ص ۱۵۵-۱۸۰

## سنجش میزان کارآفرینی سازمانی - مطالعه موردی

دکتر هوشنگ تقی زاده<sup>۱</sup>

غفار تاری<sup>۲</sup>

سید رضا موسوی<sup>۳</sup>

### چکیده

یکی از مهمترین و کارآمدترین راههای انطباق سازمان با تغییرات فزاینده محیطی، بروز پدیده‌ای بنام «کارآفرینی سازمانی» می‌باشد. امروزه، بیشتر سازمانها با آگاهی از اهمیت پدیده کارآفرینی در سطح سازمان، تلاش می‌کنند تا عوامل کلیدی تأثیرگذار به این پدیده را شناسایی کنند تا ضمن اندازه‌گیری میزان کارآفرین بودن سازمان، اقدامات لازم را جهت بهبود این شاخص‌ها انجام دهند. تحقیق حاضر نیز تلاشی در جهت شناسایی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی و سنجش میزان آن در یکی از شرکت‌های تولیدی شهر تبریز<sup>۴</sup> می‌باشد. هدف اصلی تحقیق عبارت است از تعیین میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت مذکور که تحقق این هدف، اهداف فرعی

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی و همکار حق التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۳- دانش آموخته‌ی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۴- جهت حفظ اسرار سازمان و به دلیل عدم صدور مجوز از طرف سازمان مورد مطالعه از ذکر نام شرکت خودداری شده است.

تحقیق نظیر شناسایی عوامل کلیدی موثر بر کارآفرینی سازمانی و تعیین رتبه هر یک از عوامل را نیز محقق می‌سازد.

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن نیز از طریق بررسی‌های مقدماتی، نظر کارشناسان و اساتید تأیید شده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از نرم‌افزار SPSS حدود میانگین نمره سازمان مذکور در هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی با اطمینان ۹۵٪ محاسبه شده و در پایان نیز با استفاده از آزمون فریدمن معیارهای کارآفرینی سازمانی مورد مقایسه قرار گرفته است.

### واژه‌های کلیدی:

کارآفرینی سازمانی، خلاقیت سازمانی، نوآوری سازمانی، ریسک پذیری سازمانی، توفیق طلبی سازمانی، مسئولیت پذیری سازمانی، اعتماد بنفس سازمانی.

### مقدمه

در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمانها به شمار می‌روند، بهره‌گیری مناسب از استعدادها و توانایی‌های افراد در تدوین چارچوب‌ها و الگوهای فکری جدید، نقشی حیاتی دارد. امروزه سازمانها دیگر نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه به رقبای چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه خود فائق آیند. این سازمانها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان از چنین روحیه کارآفرینانه‌ای بهره‌مند شده و بتوانند به راحتی و به طور فردی یا گروهی، فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا در آورند. سازمانهای کارآمد و موفق سازمانهایی هستند که کارآفرینی را به عنوان جزء تفکیک‌ناپذیری از ویژگیها و خصایص خود دانسته و در جهت تقویت روحیه کارآفرینی سازمانی، از هیچ کوششی فروگذار نباشند. در جهان امروز تفکر نوآوری، کارآفرینی و استفاده از آن در سازمانها امری اجتناب‌ناپذیر است.

امروزه توسعه و ارتقای کارآفرینی نه تنها لازمه یک اقتصاد سالم است بلکه برای رشد روز افزون جامعه و خلق مشاغل جدید حائز اهمیت و حیاتی است (Henry, Hill & Leitch, 2003, 3).

همانطور که تولد و مرگ سازمانها به بینش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسين بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. سازمانهای کارآفرین به دلیل توانایی تطبیقشان با تغییرات محیطی و ساختار منعطفشان مورد حمایت دولت‌ها قرار می‌گیرند (Garavan & Ocinneide, 1995, 1).

در این تحقیق با توجه به تعاریف مختلف درباره کارآفرینی سازمانی، عوامل کلیدی تأثیرگذار بر این پدیده شناسایی شده و ضمن اندازه‌گیری میزان کارآفرینی سازمانی، پیشنهادات لازم جهت ارتقای این پدیده در سازمان مورد مطالعه ارائه شده است.

### ضرورت و اهمیت موضوع

امروزه بر کسی پوشیده نیست که در دنیای پر تلاطم و متغیر، دوام و توسعه سازمانها در گرو همسو شدن با تحولات سریع، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می‌باشد. سازمانهای کارآمد و موفق سازمانهایی هستند که کارآفرینی را به عنوان جزء تفکیک‌ناپذیری از ویژگیها و خصایص خود دانسته و در جهت تقویت روحیه کارآفرینی سازمانی، از هیچ کوششی فروگذار نکنند. بنابراین سازمانهایی در عرصه رقابت (داخلی و خارجی) موفق خواهند بود که خلاقیت و کارآفرینی را وظیفه اصلی خود بدانند. با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق، سازمانی است که در عرصه بازارهای داخلی و خارجی رقبای زیادی دارد بنابراین لزوم تبلور روحیه خلاقیت، ابتکار و کارآفرینی سازمان در این سازمان بیش از پیش احساس می‌گردد. لذا لازم است تا میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت مذکور مورد سنجش قرار گرفته و راهکارهای لازم جهت تبلور خصیصه کارآفرینی و نوآوری ارائه گردد.

## اهداف تحقیق:

اهداف تحقیق عبارتند از:

- ۱- تعیین نمره کارآفرینی سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۲- تعیین نمره خلاقیت سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۳- تعیین نمره توفیق طلبی سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۴- تعیین نمره ریسک پذیری سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۵- تعیین نمره اعتماد به نفس سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۶- تعیین نمره نوآوری سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۷- تعیین نمره مسئولیت پذیری سازمانی در شرکت مورد مطالعه
- ۸- تعیین اولویت معیارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت مورد مطالعه

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

### ۱- مبانی نظری

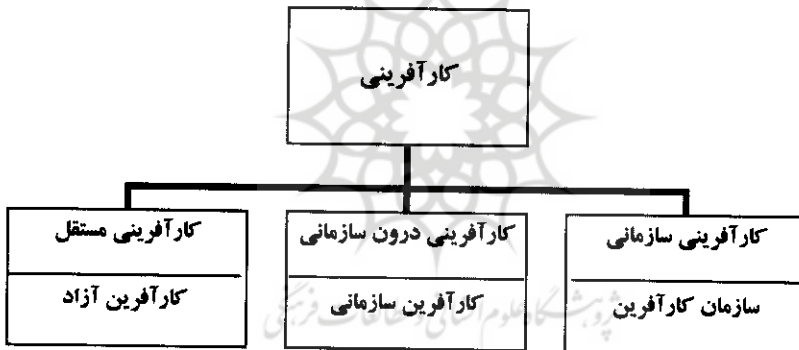
کارآفرینی شامل یک فرآیند یادگیری است و عبارت از توانایی برآمدن از عهده مسائل و مشکلات و نیز یادگرفتن از آنها می باشد (Deakins & Freel, 2003, 21). کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر و همراه با او در تمام شئون زندگی انسان حضور داشته و مبنای تمامی تحولات و پیشرفتهای بشری بوده است. ادبیات کارآفرینی نشان می دهد که کارآفرینی فعالیت های بشر را در بر می گیرد (صمد آقایی، ۱۳۸۰، ۲۲). با توجه به ابعاد و جلوه های متنوعی که از مفهوم کلی کارآفرینی قابل برداشت است، این مفهوم به سرعت در حوزه های مختلف علوم انسانی نظیر اقتصاد، علوم رفتاری و مدیریت وارد شد و هر یک از محققان و صاحب نظران با توجه به زمینه تخصصی و فکری خود به آن نگرستند. صاحب نظران علم اقتصاد بیشتر نقش های کارکردی کارآفرین را مورد مطالعه قرار داده اند. جامعه شناسان و روانشناسان نیز ابعاد فرهنگی و اجتماعی تاثیرات محیط بر فرد و ویژگی های شخصی وی را بررسی کرده اند.

اندیشمندان حوزه مدیریت نیز با رویکرد فرایندی به تشریح مدیریت کارآفرین و محیط کارآفرینانه در سازمانها پرداخته‌اند (حسن‌مرادی، ۱۳۸۵، ۳).

ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می‌گیرد:

- الف) در قالب افراد آزاد و غیر وابسته به سازمان (کارآفرینی شخصی - کارآفرینی مستقل<sup>۱</sup>)
- ب) در قالب کارکنان سازمان (کارآفرینان سازمانی - کارآفرینی درون سازمانی<sup>۲</sup>)
- ج) در قالب سازمان (سازمان کارآفرین - کارآفرینی سازمانی<sup>۳</sup>)

نمودار شماره (۱) انواع کارآفرینی را نشان می‌دهد.



نمودار (۱): انواع کارآفرینی

درباره کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی در مقالات و کتب مختلف و از دیدگاه صاحب‌نظران متعدد ارائه شده که به طور قابل ملاحظه‌ای به هم شباهت دارند. مکنزی<sup>۴</sup> و دیکامبو<sup>۵</sup> معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی می‌تواند شامل توسعه یک محصول

<sup>۱</sup> - Individual entrepreneurs - independent entrepreneurship

<sup>۲</sup> - Intrapreneurs- Intrapreneurship ( Intrapreneuring)

<sup>۳</sup> - Entrepreneurial Organization- cooperate entrepreneurship

<sup>۴</sup> - McKensy

<sup>۵</sup> - Dicambo

جدید تا ایجاد یک فرآیند اثربخش باشد. جنینگ و یانگ<sup>۱</sup> کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازارهای جدید تعریف می‌کنند. کوراتکو، متاگنو و هورنسبای<sup>۲</sup> کارآفرینی سازمانی را به عنوان ایجاد کسب و کارهای جدید در درون چارچوب شرکتهای مادر توصیف می‌نمایند. آریلا معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از: نوآوری، توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک‌پذیری (هادیزاه مقدم و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴، ۲۴). همچنین در این تعاریف برخی از ویژگیهایی که برای سازمان کارآفرین شمرده شده است عبارتند از توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس بالا.

کارآفرینی منحصر به سازمانهای با اندازه خاصی نیست و نیز مربوط به دوره خاصی از حیات سازمان نمی‌گردد بلکه در یک محیط رقابتی، کارآفرینی یک جزء بسیار مهم برای موفقیت سازمان می‌باشد (Schollhammer, 1982, 210).

مزایا و منافع کارآفرینی سازمانی را می‌توان در کارکردها و منافع مالی، انگیزش و حفظ کارکنان، انعطاف‌پذیری بالا در محیط رقابتی و بدست آوردن موقعیت بهتر و بالاتر رقابتی دانست (Fishman, 2000, 359).

## ۲- مدل‌های مختلف کارآفرینی سازمانی: مطالعات فرسنگی

کارآفرینی سازمانی عبارت از مجموعه تلاشهایی برای توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق نوآوری و تغییرات معنی‌دار و نیز موازنه رقابت در یک صنعت می‌باشد (Ferreira, 2002, 2).

مدل‌های متنوعی برای کارآفرینی سازمانی ارائه شده است که از آن میان به چهار مدل معروف که نسبت به بقیه اهمیت بیشتری دارند اشاره می‌شود:

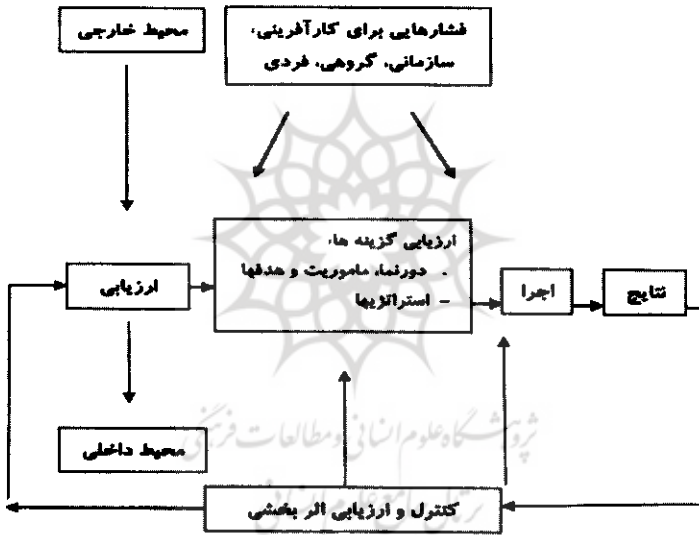
<sup>۱</sup> - Jennig & Young

<sup>۲</sup> - Kuratko, Montagno & Hornsby

الف- مدل یا فرایند کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلن

کورن وال<sup>۱</sup> و پرلن<sup>۲</sup> بر اساس رویکرد مدیریت استراتژیک، چارچوب کارآفرینی سازمانی را چنین توصیف می‌کند:

اطلاعات ورودی از محیط داخلی و خارجی سازمان به تشخیص و ارزیابی فرصتهای جذاب بازار کمک می‌کنند و به دنبال آن دورنما، ماموریت، هدفها و استراتژی‌ها تعیین و سپس اجرا می‌شوند. نمودار مدل کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلن بصورت زیر است:



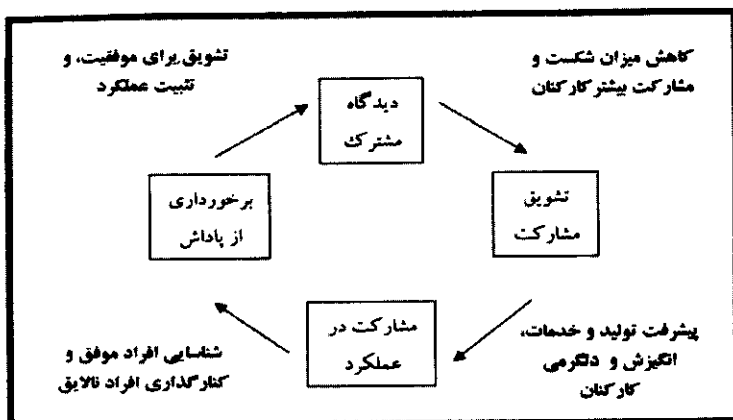
Source: Cornwall & Perlman, 1990, p.28

نمودار (۲): مدل کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلن

ب- مدل ترغیب کارآفرینی سازمانی کوراتکو و هاجتس:

مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو<sup>۳</sup> و هاجتس<sup>۴</sup> در نمودار شماره (۳) آورده شده است:

<sup>۱</sup> - Cornwall  
<sup>۲</sup> - Perlman  
<sup>۳</sup> - Kuratko  
<sup>۴</sup> - Hodgetts



Source: Kuratko & Hodgetts, 1989

نمودار (۳): مدل توغیب کارآفرینی سازمانی کوراتکو و هاجتس

در اجرای مدل فوق چهار گام مهم در استراتژی کارآفرینانه سازمانی بشرح ذیل می‌باشند:

- ۱- توسعه بینش<sup>۱</sup>:  
اولین قدم در طراحی یک استراتژی کارآفرینانه سازمانی مشارکت در دیدگاه نوآوری است.
- ۲- تشویق و نوآوری:  
نوآوری ابزار لازم برای کارآفرینی است. از این رو سازمانها باید نوآوری را به عنوان عامل کلیدی در استراتژی‌هایشان درک کرده و به توسعه آن پردازند.
- ۳- ایجاد جو کارآفرینانه در سازمان:  
برای اینکه مجدداً انگیزه‌ای برای نوآوری در شرکتهای امروزی ایجاد گردد، مهمترین گام و گام نهایی، سرمایه‌گذاری سنگین در فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای است که موجب تجلی تفکرات جدید در یک محیط نوآور می‌شود.
- ۴- توسعه تیمهای کارآفرینی:  
در شرکتهایی که نسبت به تشکیل اینگونه تیم‌ها احساس تعهد می‌شود، نشانی از تغییر وجود دارد، در واقع آنها دگرگونی یا انقلابی را در پیش گرفته‌اند.

<sup>۱</sup> - Developing the vision



## ج- مدل کارآفرینی سازمانی از دیدگاه فرای:

از نظر فرای<sup>۱</sup> حرکت به سوی ایجاد کارآفرینی در کل سازمان فرآیندی است که نیاز به برنامه‌ریزی دارد؛ این برنامه‌ریزی شامل پنج مرحله بوده و این مراحل عبارتند از:

۱. کل سازمان، کارآفرینی را می‌پذیرد. یک ساختار زنده و پویا در سازمان توسعه داده می‌شود.

۲. «بخش محصولات جدید» به طور رسمی در سطح معاونین ایجاد می‌شود تا تولیدات جدید را رهبری کرده و به تشویق دیگران در سازمان پردازد.

۳. تشکیلات فرعی برای محصولات جدید، بطور مستقل ایجاد می‌شود. این واحد پیشنهادها را از افراد پذیرفته و آنها را برای سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌کند.

۴. یک شرکت سرمایه‌گذار به طور مستقل تشکیل می‌شود تا پیشنهادهای داخلی یا خارجی را که مطابق با معیارهای مرسوم سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز می‌باشد بررسی و حمایت نماید.

۵. بخشی در واحد منابع انسانی سازمان ایجاد می‌شود تا به آموزش مدیران پرداخته و آنها را به همایش‌های کارآفرینی سازمان اعزام کند.

## د- مدل 4E:

مدل 4E اخیراً توسط زاویر مندوزا<sup>۲</sup> در کتاب وی با عنوان کارآفرینی سازمانی (۲۰۰۴) مطرح شده است. این مدل یک مدل هدفگرا است که سعی می‌کند به چهار هدف اصلی که برای موفقیت کارآفرینی سازمانی مهم هستند دست یابد. این چهار هدف عبارتند از:

۱. اثربخشی<sup>۳</sup>

۲. توانمندسازی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> - Fry

<sup>۲</sup> - XAVIER MENDOZA

<sup>۳</sup> - Effectiveness

<sup>۴</sup> - Empowerment

۳. برابری در پاداشها و مزایا<sup>۱</sup>

۴. تساوی در اختیارات و آزادی عمل<sup>۲</sup>

مدل 4E مدلی عمومی<sup>۳</sup> و کلی است که چهارچوبی را برای موفقیت کارآفرینی سازمانی ارائه می‌دهد که این چهارچوب بر روی چهار پایه و اساس اصلی قرار دارد. همچنین مدل فوق برای تضمین موفقیت کارآفرینی در سازمان دو پیشنهاد ارائه می‌کند:

۱- پاداشهای معتبر و قابل توجه: به کارآفرینان سازمان به جای ارتقا، پاداشهای قابل توجه و مهم اعطا شود.

۲- کارآفرینی دوره‌ای (نوبتی): این موضوع به تغییر و تعویض نوبتی کارآفرینان در سازمان اشاره دارد. در این حالت کارآفرین سازمانی، از یک فرصت (پروژه) بهره‌برداری شده به یک فرصت در حال شکل‌گیری (بالقوه) منتقل می‌گردد. این انتقال غالباً با پاداشهای قابل توجه و مهم همراه است.



Source : Tino michalakl , 2001

نمودار (۴) مدل کارآفرینی سازمانی 4E

- 1 - Equity
- 2 - Equality
- 3 - Generic

## و - مدل پیشنهادی سنجش میزان کارآفرینی سازمانی (IMM)<sup>۱</sup>:

با مطالعه مدل‌های ارائه شده برای کارآفرینی سازمانی ملاحظه می‌گردد که اولاً این مدلها غالباً جنبه انتزاعی داشته و به کلی گویی گویی در رابطه با کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. ثانیاً مدل‌های ارائه شده غالباً از نوع مدل‌های فرآیندی می‌باشند؛ به عبارت دیگر این مدل‌ها بیشتر به بررسی چگونگی و فرآیند رخ دادن کارآفرینی سازمانی می‌پردازند و توجه کمتری نسبت به اندازه‌گیری و سنجش کارآفرینی سازمانی دارند. ثالثاً تا بحال هیچ مدلی برای سنجش میزان کارآفرینی سازمانی توسط محققین داخلی ارائه نگشته است که این امر به نوبه خود ضرورت ارائه چنین مدلی را آشکار می‌سازد. با در نظر گرفتن موارد فوق، در این تحقیق ضمن مطالعه منابع مختلف و رفع نواقص مدل‌های پیشین، به ارائه مدلی تحت عنوان «مدل سنجش کارآفرینی سازمانی IMM» پرداخته شده است. این مدل دارای شش گام اصلی می‌باشد که این گامها در زیر تشریح شده اند:

### گام اول: تعیین معیارهای کارآفرینی سازمانی

در جهت شناسایی معیارهای کارآفرینی سازمانی، تحقیقات زیادی صورت پذیرفته و صاحب نظران و محققین معیارهای تقریباً مشابهی را برای کارآفرینی سازمانی تعریف کرده‌اند. در یک جمع بندی کلی معیارهای کارآفرینی سازمانی را می‌توان بشرح زیر ارائه نمود:

۱. خلاقیت سازمانی
۲. نوآوری سازمانی
۳. مسئولیت‌پذیری سازمانی
۴. ریسک‌پذیری سازمانی
۵. اعتماد به نفس سازمانی
۶. توفیق‌طلبی سازمانی

<sup>۱</sup> - Intrapreneurship Measuring Model.

مطالعه منابع مختلف نشان می‌دهد که معیارهای متفاوتی را می‌توان برای سنجش میزان کارآفرین بودن یک سازمان در نظر گرفت. بدیهی است در هر سازمانی با توجه به محیط آن و سایر شرایط حاکم بر معیارها می‌توانند متفاوت باشند. برخی از مواردی که در انتخاب معیارها می‌توانند موثر باشند بقرار زیر است:

(الف) نوع سازمان: اعم از دولتی، غیر دولتی و...

(ب) ماهیت سازمان: تولیدی، خدماتی، ترکیبی از این دو و...

(ج) محیط سازمان (عوامل محیطی و...)

(د) وضعیت صنعت از نظر رقابت و ...

(ه) اندازه سازمان (تعداد کل کارکنان یک سازمان و...)

(ه) ساختار سازمان و ابعاد ساختار سازمان شامل میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگی سازمان (رایبترز، ۱۳۸۶، ۷۹ و ۱۳۰)

### گام دوم: تعریف متغیرهای کلیدی هر یک از معیارهای شناسایی شده

در این گام سعی می‌شود که هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی را به چند متغیر قابل سنجش و اندازه‌گیری<sup>۱</sup> تفکیک نمود. باید توجه نمود که در فرآیند خرد کردن معیارهای فوق به متغیرهای قابل سنجش باید از استراتژی بومی‌سازی<sup>۲</sup> بهره گرفت. بدین مفهوم که متغیرها باید متناسب با نوع سازمان تعریف گردند. بطور کلی عوامل زیر در تعریف متغیرهای کلیدی هر معیار نقش اساسی دارند:

۱- ماهیت سازمان      ۲- استراتژی سازمان      ۳- سیاست اجتماعی سازمان<sup>۳</sup>

۴- سبک مدیریت سازمان و...

۱- measurable

۲- localization Strategy

۳- organization social policy

### گام سوم: طراحی ابزار جمع آوری اطلاعات

پس از تعریف متغیرهای کلیدی و قابل سنجش معیارهای کارآفرینی سازمانی، در این مرحله باید ابزاری طراحی نمود تا داده‌های مورد نیاز مدل را جمع آوری کند. جهت جمع آوری داده‌ها می‌توان از پرسشنامه، مصاحبه و یا حتی مشاهده بهره گرفت.

### گام چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

این گام را می‌توان گام پردازش نامید، چرا که در این گام اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از فنون آماری (پارامتریک و ناپارامتریک) و یا طراحی یک موتور استنتاج، تبدیل به نمره‌های سازمان در معیارهای کارآفرینی می‌شوند. در گام حاضر، میانگین نمره سازمان در هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی محاسبه شده و سپس با استفاده از تئوری تخمین می‌توان حدود میانگین نمره سازمان را در هر معیار با اطمینان مورد نظر برآورد نمود. در پایان نیز می‌توان نمرات معیارهای مختلف کارآفرینی سازمانی را با هم مورد مقایسه قرار داد و آنها را رتبه‌بندی نمود. نمره کل کارآفرینی سازمانی با استفاده از میانگین حسابی محاسبه می‌گردد.

### گام پنجم: تحلیل و نتیجه‌گیری

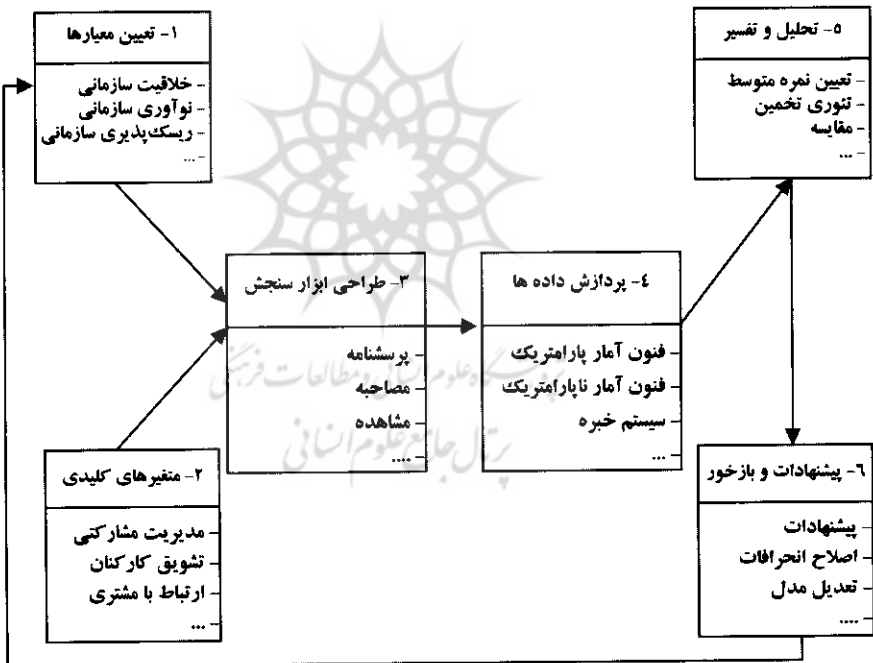
هدف از این گام، مقایسه نمره هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی با نمره متوسط می‌باشد. همچنین می‌توان با بهره‌گیری از فنون آماری مانند آزمون فریدمن<sup>۱</sup> معیارهای کارآفرینی سازمانی را از نظر اهمیت رتبه‌بندی نمود. در نهایت نمره نهایی کارآفرینی سازمانی در شرکت مورد مطالعه مشخص می‌گردد، این نمره می‌تواند مبنایی برای مقایسه وضعیت شرکت با شرکت‌های رقیب باشد.

<sup>۱</sup> - Fridman test

### گام ششم: ارائه پیشنهادات و بازخور<sup>۱</sup>

در گام نهایی مدل و با مشخص شدن نمره سازمان مورد مطالعه در هر معیار و نیز نمره کل سازمان، می‌توان بر اساس متغیرهای کلیدی تعریف شده برای هر معیار، پیشنهاداتی جهت بهبود وضعیت هر معیار ارائه نمود. در این گام باید معیارهایی را که سازمان در آنها نمره ای پایین تر از نمره متوسط دارد شناسایی نمود و سپس متغیرهای کلیدی آن معیار را مورد بازکاوی قرار داد. نهایتاً در رابطه با هر متغیر کلیدی پیشنهاد یا پیشنهاداتی ارائه می‌گردند تا نمره آن معیار بهبود یابد.

مدل شماتیک (IMM) در ۶ گام در نمودار (۵) آورده شده است:



نمودار (۵): مدل پیشنهادی سنجش میزان کارآفرینی سازمانی (IMM)

<sup>۱</sup> - Feedback

## ۳- پیشینه تحقیق

برخی از تحقیقات و پژوهشهای قبلی انجام یافته در زمینه کارآفرینی سازمانی بشرح زیر می‌باشند:

- ۱- پژوهشی توسط آقای فرج‌الله رحیمی فیل آبادی تحت عنوان «بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر» انجام گرفته که در این تحقیق، پژوهشگر در قالب فرضیه‌های تحقیق به بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی پرداخته است.
- ۲- تحقیقی توسط الهام رحیمی تحت عنوان «بررسی مدلها و استراتژیهای کارآفرینی سازمانی و ارائه الگوی مناسب جهت سازمانهای داخلی» انجام گرفته که در آن به بررسی مدلها و استراتژیهای کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است.
- ۳- پژوهشی توسط حسین رضازاده با عنوان «بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تامین اجتماعی تهران بزرگ)» انجام گرفته که این تحقیق بدنبال بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌باشد. نتایج تحقیق روشن می‌سازد که استقرار و نهادینه‌سازی کارآفرینی از یکسو مستلزم رفع موانعی نظیر قالب‌های ذهنی در سطوح اشخاص و از سوی دیگر برطرف کردن موانع سازمانی در سطوح سازمان‌ها می‌باشد.
- ۴- پژوهشی تحت عنوان «بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران» توسط غلامرضا بخشی انجام گرفته که این تحقیق سعی در بررسی موانع کارآفرینی سازمانی داشته و هدف آن شناسایی موانع محیطی، داخلی و منتجی موثر بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران است.

## روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی است. اما بر اساس روش انجام کار از نوع تحقیق توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق دارای دو واحد اصلی سازمانی (ستادی و عملیاتی) بوده و جمعاً ۷۵۰ نفر پرسنل دارد. به منظور تعیین حجم نمونه مورد نیاز از رابطه زیر استفاده شده است:

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/\gamma})^2 \times \sigma_x^2}{\varepsilon^2 \times (N-1) + (Z_{\alpha/\gamma})^2 \times \sigma_x^2} \quad (1)$$

با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه آماری ۷۵۰ نفر،  $e=0/1$  و  $\alpha=0/05$  در نظر گرفته شده است، بنابراین خواهیم داشت:

$$n = \frac{750 \times (-1/96)^2 \times 0/25}{(0/1)^2 \times (750-1) + (-1/96)^2 \times 0/25} = 85/2 \cong 86$$

در محاسبه حجم نمونه لازم بود که واریانس جامعه آماری مشخص شود. به همین منظور ابتدا یک نمونه هادی ۳۰ تایی انتخاب گردیده و واریانس آن محاسبه شده است. با توجه به اینکه  $n \geq 30$  است بنابراین می‌توان واریانس نمونه را جایگزین واریانس جامعه آماری نمود. در نتیجه ۸۶ نفر به عنوان نمونه آماری مشخص، و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده از بین واحدهای ستادی و عملیاتی انتخاب شده است.

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. به همین منظور برای برخی از معیارهای کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد شده موجود در منابع مرتبط استفاده شده و برای برخی دیگر نیز از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده گردیده است. سؤالات تنظیم شده ابتدا در اختیار چند تن از اساتید



دانشگاهی قرار گرفته و اشکالات و موارد ابهام رفع گردیده است. نهایتاً پرسشنامه مذکور پس از اصلاح و تعدیل، نهایی گشته و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت تا پایایی آن نیز اندازه‌گیری گردد. ضمناً برای تعیین میزان پایایی (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. مقدار آلفای محاسبه شده برابر با ۰/۸۵۲ یا تقریباً ۸۵ درصد محاسبه شده است. چون آلفای کرونباخ محاسبه شده بالاتر از ۶۷ درصد است پس این نشان‌دهنده پایایی و اعتبار بالای پرسش‌نامه می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس اطلاعات بدست آمده از نمونه آماری، میانگین، واریانس و انحراف معیار هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی محاسبه شده است. جهت دستیابی به هدف تحقیق که عبارت از تعیین نمره کارآفرینی سازمانی است، با استفاده از میانگین حسابی، میانگین نمره کل کارآفرینی سازمان محاسبه شده و در پایان نیز با استفاده از آزمون فریدمن معیارهای کارآفرینی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

جهت تعمیم یافته‌های حاصل از نمونه به جامعه آماری از تئوری تخمین بهره‌گیری شده است. فرمول تخمین میانگین جامعه آماری به صورت رابطه زیر است (آذر، ۱۳۸۵، ۶۷):

$$P(\bar{X} - Z_{\alpha/2} \cdot \frac{\sigma_x}{\sqrt{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \leq \mu_x \leq \bar{X} + Z_{\alpha/2} \cdot \frac{\sigma_x}{\sqrt{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}) = 1 - \alpha \quad (2)$$

<sup>۱</sup>- Cronbach's Alpha

در این رابطه:

$$\alpha = \text{سطح تشخیص}$$

$$\sigma_x = \text{انحراف معیار}^1 \text{ صفت متغیر}$$

$$\mu_x = \text{میانگین نمره جامعه آماری در هر معیار}$$

$$N = \text{حجم جامعه آماری}$$

$$1 - \alpha = \text{فاصله اطمینان}$$

$$Z_{\alpha/2} = 1/96 \text{ (استخراج از جدول } Z \text{ استاندارد)}$$

$$\bar{X} = \text{میانگین نمره نمونه گرفته شده در هر معیار}$$

### الف - محاسبه آماره‌های مربوط به معیارهای کارآفرینی سازمانی

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار نمره هر یک از معیارهای کارآفرینی را به همراه متوسط نمره کارآفرینی شرکت نشان می‌دهد.

جدول (۱): آماره‌های مربوط به معیارهای کارآفرینی سازمانی

معیار	میانگین نمره	انحراف معیار
نوآوری سازمانی	۲/۳۷۹۴	۰/۴۲۹۷۸
مسئولیت‌پذیری سازمانی	۲/۳۵۶۳	۰/۵۴۴۵۱
ریسک‌پذیری سازمانی	۲/۹۸۷۳	۰/۷۷۹۸۱
اعتماد به نفس سازمانی	۲/۶۷۶۴	۰/۷۲۶۰۶
توفیق‌طلبی سازمانی	۲/۷۶۴۲	۰/۴۵۳۰۹
خلاقیت سازمانی	۳/۰۰۵۲	۰/۴۸۰۳۰

<sup>۱</sup> - چون حجم نمونه بزرگتر از ۳۰ است بنابراین واریانس نمونه را می‌توان جایگزین واریانس جامعه آماری نمود.

**ب- تخمین فاصله‌ای میانگین معیارهای کارآفرینی در جامعه آماری**

طبق اطلاعات جدول (۱) برای معیار خلاقیت سازمانی  $\bar{X} = 3/0052$ ,  $S_x = 0/4803$  است، بنابراین مطابق رابطه (۲) داریم:

$$P\left(3/0052 - (-1/96) \frac{0/4803}{\sqrt{86}} \times \sqrt{\frac{750-86}{749}} \leq \mu_x \leq 3/0052 + (-1/96) \frac{0/4803}{\sqrt{86}} \times \sqrt{\frac{750-86}{749}}\right) = 0/95$$

$$\Rightarrow P(2/9 \leq \mu_x \leq 3/1) = 0/95$$

با توجه به نمونه گرفته شده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت میانگین نمره خلاقیت سازمانی شرکت مورد مطالعه حداقل ۲/۹ و حداکثر ۳/۱ می‌باشد. فاصله اطمینان محاسبه شده میانگین برای نمره خلاقیت سازمانی نشان می‌دهد که نمره معیار فوق (خلاقیت سازمانی) برای شرکت مذکور تقریباً در حد متوسط است (در حدود ۳)<sup>۱</sup>. با استفاده از اطلاعات جدول (۱) و با بهره‌گیری از رابطه (۲) و مطابق با روش فوق فاصله اطمینان برای هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی محاسبه شده و در جدول (۲) ارائه شده است:

**جدول (۲): تخمین فاصله‌ای میانگین معیارهای کارآفرینی**

معیار	حداقل	حداکثر
نوآوری سازمانی	۲/۳	۲/۴۷
مسئولیت‌پذیری سازمانی	۲/۲۶	۲/۴۶
ریسک‌پذیری سازمانی	۲/۸۳۲	۳/۱۴۲
اعتماد به نفس سازمانی	۲/۳۹	۲/۹۵
توفیق‌طلبی سازمانی	۲/۶۸	۲/۸۶
خلاقیت سازمانی	۲/۹	۳/۱

<sup>۱</sup> - ماکزیمم نمره برابر ۵، مینیمم نمره برابر یک است، بنابراین متوسط نمره برای هر معیار ۳ در نظر گرفته می‌شود.

### ج- آزمون فریدمن برای مقایسه رتبه معیارهای کارآفرینی سازمانی

جهت مقایسه رتبه معیارهای شش‌گانه کارآفرینی سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

در این آزمون  $H_0, H_1$  بصورت زیر می‌باشند:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \end{cases}$$

در این آزمون  $\mu_1, \mu_2, \mu_3, \dots, \mu_6$  به ترتیب میانگین نمره‌های خلاقیت سازمانی، ریسک‌پذیری سازمانی، توفیق‌طلبی سازمانی، اعتماد به نفس سازمانی، نوآوری سازمانی و مسئولیت‌پذیری سازمانی می‌باشند.

این آزمون با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفته است که خروجی کامپیوتری آن به شرح زیر است. ضمناً اولویت هر یک از معیارهای کارآفرینی سازمانی مطابق جدول شماره (۳) است

جدول (۳): اولویت بندی معیارهای کارآفرینی

Ranks		میانگین رتبه معیار	
	Mean Rank	معیار	میانگین رتبه
نوآوری سازمانی	1.99	خلاقیت سازمانی	۵/۱۵
مسئولیت‌پذیری سازمانی	1.94	ریسک‌پذیری سازمانی	۴/۵۸
ریسک‌پذیری سازمانی	4.58	توفیق‌طلبی سازمانی	۴/۰۷
اعتماد به نفس سازمانی	3.27	اعتماد به نفس سازمانی	۳/۲۷
توفیق‌طلبی سازمانی	4.07	نوآوری سازمانی	۱/۹۹
خلاقیت سازمانی	5.15	مسئولیت سازمانی	۱/۹۴

Test Statistics<sup>a</sup>

N	71
Chi-Square	187.027
df	5
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

با توجه به اینکه مقدار Sig<sup>۱</sup> کمتر از  $\alpha = ۰/۰۵$  می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که بین میانگین معیارهای کارآفرینی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

#### د- محاسبه نمره کل کارآفرینی سازمانی

با استفاده از میانگین حسابی، میانگین نمره کارآفرینی سازمانی در شرکت فوق در حدود ۲/۷ با انحراف معیار ۰/۵۶۶ می‌باشد. در نتیجه با استفاده از تئوری تخمین و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا نمود که نمره کارآفرینی سازمانی شرکت مورد مطالعه بین ۲/۶ و ۲/۸ می‌باشد؛ عبارت دیگر، نمره شرکت در حد پائین‌تر از متوسط می‌باشد.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

نتایج حاصل از محاسبات صورت گرفته در مورد میانگین هریک از معیارهای کارآفرینی سازمانی در شرکت مورد مطالعه در جدول (۴) خلاصه شده است:

جدول (۴): نتایج حاصل از تحقیق

معیار	میانگین	انحراف معیار	نمره متوسط	مقایسه و نتیجه‌گیری
نوآوری سازمانی	۲/۳۷۹	۰/۴۲۹۷۸	۳	پایین‌تر از متوسط
مسئولیت‌پذیری سازمانی	۲/۳۵۶	۰/۵۴۴۵	۳	پایین‌تر از متوسط
ریسک‌پذیری سازمانی	۲/۹۸۷	۰/۷۷۹۸	۳	در حد متوسط
اعتماد به نفس سازمانی	۲/۶۷	۰/۷۲۶۰	۳	پایین‌تر از متوسط
توفیق‌طلبی سازمانی	۲/۷۶۴	۰/۴۵۳	۳	پایین‌تر از متوسط
خلاقیت سازمانی	۳	۰/۴۸	۳	در حد متوسط

<sup>۱</sup> - Significant

با توجه به جدول بالا و مقایسه نمره شرکت در هر معیار با نمره متوسط، در معیارهای نوآوری سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمانی، اعتماد به نفس سازمانی و توفیق‌طلبی سازمانی، مشاهده می‌گردد که نمره سازمان پایین‌تر از نمره متوسط می‌باشد (کمتر از ۳). در دو معیار دیگر نیز یعنی معیار ریسک‌پذیری سازمانی و اخلاقیات سازمانی نمره شرکت در حد متوسط است.

با توجه به پایین بودن نمره کل کارآفرینی سازمانی و نیز میانگین نمره معیارهای نوآوری سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمانی، اعتماد به نفس سازمانی و توفیق‌طلبی سازمانی باید به تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل پرداخته و دلایل پایین بودن میانگین نمره را شناسایی نمود.

### الف) نوآوری سازمانی:

با توجه به تعریف ارائه شده از نوآوری سازمانی و همچنین شناخت معیارهای سنجش نوآوری سازمانی که عبارتند از: حمایت مدیریت از نوآوری، تأکید خط مشی سازمان بر نوآوری، تشویق و ترغیب طرح‌های نوآوری و ... پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردند:

- ۱- برقراری نظام پیشنهادات در سازمان از طریق پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی.
- ۲- طراحی سیستمی به منظور پرداخت پاداش‌های مالی و غیرمالی برای کارکنان خلاق و نوآور<sup>۱</sup>
- ۳- حمایت آشکار و صریح مدیریت سازمان از پروژه‌های تحقیقاتی
- ۴- ایجاد و توسعه R&D.

<sup>۱</sup> - برای مطالعه بیشتر به این منبع مراجعه شود: مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تألیف دکتر ناصر میرسپاسی.

**ب) مسئولیت‌پذیری سازمانی:**

مسئولیت‌پذیری سازمانی عبارتست از اینکه سازمان نسبت به تمام مسئولیت‌های خود در قبال ذینفعان سازمان پایند و حساس باشد. ذینفعان سازمان را می‌توان کارکنان سازمان، مشتریان، صاحبان سازمان، دولت و حتی رقبا دانست (دفت، ۱۳۷۷، ۱۱۵).

پیشنهادات زیر جهت افزایش میزان مسئولیت‌پذیری سازمانی شرکت مذکور ارائه می‌گردند:

- ۱- ابراز دقت و حساسیت نسبت به کیفیت محصولات تولیدی شرکت.
- ۲- نظرسنجی مستمر از مشتریان از طریق سیستم‌های نوین ارتباط با مشتری نظیر CRM<sup>۱</sup> و VOC<sup>۲</sup> و ... جهت اصلاح و بهبود فرآیند عملیات.
- ۳- توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان از قبیل: محیط زیست، سلامت جامعه، اشتغال و ...
- ۴- تبیین و توجیه ذینفعان سازمان و نقش آنها در موفقیت سازمان.

**ج) ریسک‌پذیری سازمانی:**

بمنظور افزایش میزان ریسک‌پذیری سازمانی در سازمان فوق موارد زیر پیشنهاد می‌گردند:

- ۱- رویکرد مثبت نسبت به سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید.
- ۲- تدوین استراتژیهای چالشی و هم‌اورد طلب برای سازمان.
- ۳- برنامه ریزی برای شناسایی مشتریان جدید و ورود به بازارهای ناشناخته.

<sup>۱</sup> - مدیریت ارتباط با مشتری ( Customer Relationship Management )

<sup>۲</sup> - صدای مشتری (Voice of Costumer)

**(د) اعتماد به نفس سازمانی:**

با استناد به تعاریف مفهومی و عملیاتی ارائه شده از معیار اعتماد بنفس سازمانی و شاخص‌های تعیین شده برای اندازه‌گیری آن پیشنهادات زیر جهت بهبود میزان اعتماد به نفس سازمانی ارائه می‌گردند:

- ۱- اعتماد به کارکنان سازمان و واگذاری بخشی از اختیارات به آنها متناسب با میزان مهارت و تجربه آنان (تفویض مناسب اختیار).
- ۲- اعتقاد و اعتماد مداوم به توانمندی‌های کارکنان سازمان و اعلام این موضوع از طرق مختلف (سخنرانی، پیام و ...)

**(ه) توفیق‌طلبی سازمانی:**

نظر به اینکه میانگین نمره معیار توفیق‌طلبی سازمانی شرکت فوق پایین‌تر از حد متوسط آن است پیشنهادات زیر جهت بهبود معیار مربوطه ارائه می‌گردند.

- ۱- تلاش مداوم سازمان در جهت بهبود مستمر وضع موجود و عدم اکتفای سازمان و مدیریت به اهداف تعیین شده.
- ۲- تجزیه و تحلیل موقعیت رقبا در بازارهای داخلی و خارجی و تدوین برنامه‌هایی جهت افزایش توان رقابتی سازمان.
- ۳- برگزیدن اهداف چالشی و متریقی برای سازمان و برنامه‌ریزی در جهت تحقق این اهداف.
- ۴- بالا بردن نیاز به پیشرفت افراد (توفیق‌طلبی) از طریق آموزشهای مستمر و غیرمستمر.

**(و) خلاقیت سازمانی:**

در جهت افزایش میزان خلاقیت سازمانی (که مبنایی برای افزایش نوآوری سازمانی نیز می‌باشد) مهمترین اقدام عبارتست از شناسایی عوامل بازدارنده و پیش‌برنده خلاقیت در سازمان.



## منابع و مأخذ:

- ۱- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۵)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)»، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
- ۲- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۸)، «کارآفرینی: تعاریف، نظریه‌ها، الگوها»، تهران، شرکت پردیس.
- ۳- بخشی، غلامرضا، «بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران»، دانشگاه مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۱.
- ۴- دفت، ریچارد ال (۱۹۹۸)، «تنوری سازمان و طراحی ساختار»، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- رحیمی، الهام، «بررسی مدلها و استراتژیهای کارآفرینی سازمانی و ارائه الگوی مناسب جهت سازمانهای داخلی»، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۶- رحیمی فیل آبادی، فرج الله، «بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در مجتمع اقتصادی کوثر»، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۳.
- ۷- رضا زاده، حسین، «بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تامین اجتماعی تهران بزرگ)»، تهران، دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۸- صمد آقایی، جلیل (۱۳۷۸)، «سازمانهای کارآفرین»، تهران.
- ۹- گلستان هاشمی، مهدی، «اخلاقیت و نوآوری سازمانی»، نشریه رهیافت، شماره ۲۶، ۱۳۷۸.

۱۰- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، «کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران»، تهران، انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

۱۱- هادیزاده مقدم، اکرم و رحیمی، فرج الله (۱۳۸۳)، «کارآفرینی سازمانی»، تهران، انتشارات جانان.

- 12- Deakins, D. and Freel, M. (1998) 'Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs', the Learning Organization 5 (3): 144-55. White Rose Centre for Excellence in Teaching and Learning of Enterprise
- 13- Drucker, P.F. Innovation and Entrepreneurship. New York, NY: Harper- Business (1985).
- 14- Ferreira, J. (2002), Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective, International Council for Small Business, 47th World Conference, 2002
- 15- Garavan, T. N. and O' Cinneide, B. (1994) Literature review of problems associated with entrepreneurship education and training programs. Journal of European Industrial Training 18(8), 3-12.
- 16- Henry, C., Hill, F. and Leitch C. (2003) Developing a coherent enterprise support policy: a new challenge for governments. Environment and Planning C: Government and Policy 21, 3-19.
- 17- Schollhammer, H. (1982) Internal Corporate Entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 209-229.
- 18- Tino michalski (2001), corporate entrepreneurship: a competence based management perspective, Harvard business school.