

# کارنامه

## کارآفرینی سازمانی،

## موانع و محدودیت‌ها در سازمان

رضا زندی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی گرمسار

### چکیده:

مقاله حاضر، تحقیقی است در رابطه با کارآفرینی سازمانی. در این تحقیق ضمن تعریف کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، ابتدا به ضرورت کارآفرینی در سازمان و محیط کارآفرینی سازمانی پرداخته‌ایم و سپس به خصوصیات رهبری در کارآفرینی سازمانی و موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی و ایجاد کارآفرینی سازمانی در سازمان و در پایان نتیجه‌گیری و پیشنهادها پرداخته‌ایم.

### مقدمه:

کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> یک حوزه وسیع تحقیقی می‌باشد. امروزه، عموماً یک تعریف قابل قبول از کارآفرینی سازمانی وجود ندارد. با وجود پیشرفت جالب در کارآفرینی هنوز اجماع کاملی در مورد آن وجود ندارد. بعضی دانشمندان با تاکید بر کارآفرینی فردی جهت ایجاد تجارت جدید به کارآفرینی سازمانی به عنوان یک مفهومی که به ایجاد مخاطرات جدید در سازمان‌های فعلی محدود شده است، می‌نگرند. دیگران عنوان می‌کنند که مفهوم کارآفرینی سازمانی باید شامل مبارزه سازمان‌های بزرگ جهت احیا کردن خودشان باشد که این کار بوسیله ترکیب عواملی که روابط بین سازمان‌ها و محیط اطرافشان را تغییر می‌دهد، صورت

می‌گیرد. بر طبق نظر زهرا (Zahra) کارآفرینی سازمانی به فرایند ایجاد تجارت جدید اشاره می‌کند که توسط سازمان‌هایی که سود، وضعیت رقابتی و استراتژی تجارت فعلی را بهبود می‌بخشند، تولید می‌شود. بورگلمن (burgle man) تعریف کارآفرینی سازمانی را بعنوان توسعه حدود سازمان از لحاظ صلاحیت و تطابق فرصت برای تولیدات داخلی از «ترکیبات منابع جدید» می‌داند. جمله «ترکیبات منابع جدید» مترادف با نوآوری در نظریه «شومپیترینها» تعبیر شده است. بنابراین کارآفرینی سازمانی بعنوان تلاشی در جهت توسعه سودآوری قابل رقابت در سازمان‌ها تعریف می‌شود که نوآوری‌هایی در سازمان در جهت خلق صنایع جدید، ایجاد می‌کند. بر طبق نظر کوراتکو (Kuratko)، ادامه دادن کارآفرینی سازمانی ناشی از فشار عوامل زیر می‌باشد:

- ۱- نیاز به تغییرات، نوآوری‌ها و بهبود در بازار با اجتناب از رکود و تنزل.
- ۲- مشاهده ضعف در روش‌های سنتی مدیریت سازمان
- ۳- بازگشت کارمندان آماده نوآوری و ابداع که از سازمان‌های بوروکراتیک خسته شده‌اند. به‌رحال، پیگیری کارآفرینی سازمانی بعنوان یک استراتژی در سازمان پتانسیل

بیشتری در مجموعه تغییرات سازمانی چه در سطح عملی و چه در سطح تئوری بوجود می‌آورد.

✱ بورگلمن (burgle man) تعریف کارآفرینی سازمانی را بعنوان توسعه حدود سازمان از لحاظ صلاحیت و تطابق فرصت برای تولیدات داخلی از «ترکیبات منابع جدید» می‌داند.

کار آفرینی<sup>۲</sup> چیست؟ وقتی ما به مفهوم کار آفرینی برمی‌گردیم، ممکن است تصور اولیه و برداشت لغوی چنین باشد که کار آفرین<sup>۳</sup> یعنی کسی که کار و شغل می‌آفریند ولی این تصور اشکال دارد. سابقه مفهوم کارآفرینی به قرن ۱۸ باز می‌گردد، یعنی زمانی که ریچارد کانتیلون عوامل اقتصادی را به سه دسته تقسیم کرد: مالکان زمین، عوامل اقتصادی و دستمزد بگیر و آن دسته از عوامل اقتصادی که با قبول خطر در بازار بورس فعالیت می‌کنند. کار آفرینی بیشتر در فرانسه شکل گرفت که معادل انگلیسی کارآفرین به معنای زیر بار تعهد نرفتن است. حدود سال ۱۸۰۰ میلادی

«ژان باتیست سی» کار آفرینی را مختص فردی می دانست که منابع اقتصادی را از حوزه ای با بهره‌وری و سود پایین‌تر به حوزه ای با بهره‌وری و سود بالاتر منتقل می‌کند. از دیدگاه «شومپتر»، کارآفرین کسی است که نوآوری خاص داشته باشد. این نوآوری می‌تواند نوآوری در تولید، نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در فرایند، نوآوری در رضایت مشتری و غیره باشد.

**\* بر طبق نظر کوراتکو (Kuratko)، ادامه دادن کارآفرینی سازمانی ناشی از فشار عوامل زیر می‌باشد:**

۱- نیاز به تغییرات، نوآوری‌ها و بهبود در بازار با اجتناب از رکود و تنزل.

۲- مشاهده ضعف در روش‌های سنتی مدیریت سازمان بازگشت کارمندان آماده نوآوری و ابداع که از سازمان‌های بوروکراتیک خسته شده‌اند.

به نظر «شومپتر» کارآفرینی در واقع انجام کارها از طریق غیر معمول و غیر جاری است و پدیده ای است که در مفهوم وسیع‌تر رهبری می‌گنجد. کارآفرینی، خلق و ساخت چیزی ارزشمند از هیچ است و فرایند ایجاد و دستیابی به فرصت‌ها و دنبال کردن آنها بدون توجه به منابعی که در حال حاضر در دست داریم، «دراکر» معتقد است کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک، جدید و متعلق به خود را شروع می‌کند و از این رو کار آفرینی را باید به کاربران مفاهیم، تکنیک‌های مدیریتی، استاندارد سازی محصول، به کارگیری ابزارها و فرایندهای طراحی و بنا نهادن کار بر پایه آموزش و تحلیل کار انجام شده بدانیم.

### ضرورت کارآفرینی در سازمان:

امروزه بسیاری از شرکت‌ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. در واقع این گونه تغییر گرایش در استراتژی، در پاسخ به سه نیازی است که در سازمان‌ها تحلیل گردیده است:

۱. افزایش سریع رقباتی جدید
۲. ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها
۳. خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل

در مورد اول باید اشاره کرد که این عامل با شتابی که در سال‌های اخیر به خود گرفته تمامی سازمان‌ها را به ستوه آورده و حتی صنایعی را که در فناوری‌های پیشرفته فعالیت دارند نیز امروزه با رقباتی بسیاری مواجه نموده است. سرعت نوآوری و ارائه محصولات بقدری افزایش یافته که تغییرات، ابتکارات و بهبودها به امری عادی در بازارهای فروش تبدیل شده است. از این رو سازمان‌ها یا باید به نوآوری بپردازند یا اینکه محکوم به فنا هستند، دوم اینکه با توجه به حرکت سریع محیط بسوی پیچیدگی بیشتر و عدم پایداری در شرایط محیطی و بازار، شیوه‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند پاسخ‌گوی اینگونه چرخش‌های شدید در محیط بوده و عدم تطبیق سریع آن با شرایط تصمیم‌گیری در چنین محیط‌های جدیدی، نوعی بی‌اعتمادی را نسبت به سبک‌های مدیریت سنتی ایجاد نموده است.

سومین مشکل، ترک شایسته‌ترین افراد سازمان برای اقدام به کار آفرینی مستقل می‌باشد. از علل اصلی تشویق افراد به ترک شرکت‌های خود می‌توان به پاداش‌های حاصل از کار آفرینی مستقل همچون رفاه اقتصادی و اجتماعی، شهرت و استقلال در تصمیم‌گیری اشاره نمود و همین عوامل سبب می‌شود تا کارکنان جوان و با سابقه شرکت‌ها بیش از پیش به کارآفرینی ترغیب شوند. از سوی دیگر، شکل‌گیری بازارهای سرمایه به صورت

یک صنعت نوین و تمایل آن به سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز سبب شده تا کار آفرینان با سهولت بیشتری نسبت به گذشته برای تحقق فکرها و اجرای پروژه‌هایشان به منافع مالی دست یابند.

### محیط کارآفرینی سازمانی:

در ایجاد فضای کارآفرینی سازمانی عواملی مشخص و رهنمودهایی ویژه باید اعمال شوند. اولین آنها این است که سازمان بر پایه مرزهای فناوری اداره می‌شود. از آنجایی که تحقیقات و توسعه منابع، کلید موفقیت در ایده‌های محصولات جدید است، شرکت باید بر اساس برتری فناوری صنعتی کار کند و به جای خشکاندن ایده‌های نو آنها را تشویق و حمایت کند. دوم آنکه تجربه، یا همان آزمون و خطا، مورد تشویق قرار می‌گیرد. شرکتی که می‌خواهد روح کارآفرینانه درون سازمانی ایجاد کند باید محیطی فراهم آورد که در آن اشتباه‌ها و ناکامی‌ها در راه توسعه و رشد تولیدات نوآورانه جدید مجاز شناخته شود.

سوم آنکه سازمان باید مطمئن شود در راه آفرینش و توسعه کالای جدید هیچ گونه مانع اولیه‌ای بر سر راه ایجاد فرصت وجود ندارد.

چهارم اینکه، منابع شرکت باید مهیا و سهل‌الوصول باشد. یک کارآفرین سازمانی<sup>۵</sup> می‌گفت: اگر شرکت واقعا می‌خواهد که من وقت، تلاش و ریسک‌های شغلی را برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نپا صرف کنم، باید پول و منابع انسانی آن را نیز فراهم سازد.

پنجم اینکه، روش چندگانه کار گروهی باید ترغیب شود. این روش آزاد، همراه با مشارکت افراد مورد نیاز و صرف نظر از حوزه آن، نقطه مقابل ساختار سازمانی بنگاه نمادین است.

ششم اینکه، روح کار آفرینی درون سازمانی نباید بر اشخاص تحمیل شود، بلکه باید داوطلبانه باشد. بین طرز تفکر سازمانی و طرز تفکر کار آفرینانه درون سازمانی تفاوتی وجود دارد. این تفاوت در مورد افرادی است که در

### ۱- ماهیت سازمان‌های بزرگ :

سازمان‌های بزرگ برای انجام فعالیتهای کار آفرینانه مشکلاتی دارند که به وسعت و ماهیت خاص آنها ارتباط می‌یابد. اولین مساله این است که اندازه اینگونه سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا مدیران برای اعمال کنترل، ساختار مشخصی را بوجود آورند. مساله دوم، زمانی بوجود می‌آید که اینگونه سازمان‌ها بزرگتر می‌شوند و رده‌های بیشتری به مدیریت اضافه می‌گردد. افزایش رده‌های مدیریتی به معنای افزایش فاصله عمودی بین مدیر عامل و سطوح پایین‌تر کارکنان می‌باشد سستی ارتباط مدیر عامل با کارگران و یا مدیران سطوح پایین، روابط شخصی را مشکل می‌سازد. زمانی که مدیر کارآفرین ارتباط خود را با کارگران از دست بدهد به سختی می‌توان وجود سطح لازم از کارآفرینی را در سازمان تضمین نمود.

مساله سوم در سازمان‌های بزرگ « نیاز به کنترل » است. زمانیکه سازمانی بزرگ می‌شود، نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود. در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است تا استانداردهای اجرایی ثابت و کمیته‌پذیری را ایجاد نماید. از اینرو، دیوان‌سالاری و گزارش‌ها، نسبت به برنامه‌ریزی‌ها برتری یافته و گزارش‌های کاری بیشتر از نتایج آن، نظرات را جلب می‌نماید و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کار آفرینانه مهم‌تر می‌شود.

مساله چهارم، «فرهنگ سازمان» است، فرهنگ سازمان از جو و نظام تشویقی برخوردار است که از محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها حمایت می‌کند. اصول راهنما در فرهنگ سنتی سازمان‌ها به معنای تابعیت از ساختار سازمان، گریز از اشتباهات، دوری از شکست، پرهیز از ابتکار، پرهیز از ابتکار و انتظار دریافت دستورات، حفظ اصالتها و حمایت از گذشته می‌باشد. این محیط مانع کارآفرینی سازمانی بوده و مشوق

اختیارات مدیریتی بیافریند. کارآفرین سازمانی با ایجاد چالش بر سر راه عقاید و تصویرهای بنگاه، فرصتی می‌یابد تا چیزی جدید در این ساختار سازمانی خلق کند.

### ۴- ترغیب کار گروهی :

کارآفرین سازمانی باید ویژگی چهارمی نیز داشته باشد و آن عبارت است از توانایی تشویق کار گروهی و استفاده از روش چند گانه. این خصیصه نیز خلاف ساختارها و کردارهای سازمانی است که در اکثر موسسات آموزشی عالی بازرگانی آموزش داده می‌شود و در طرحهای موجود بنگاه هویداست.

### ۵- تشویق به بحث آزاد :

برای تشکیل گروهی مناسب که خالق چیزی جدید باشند باید بحث آزاد را تشویق کرده و بسیاری از مدیران سازمان‌ها، صراحت، بحث آزاد و اختلاف نظرهایی را که بخشی از فرایند آموزشی آنها بوده فراموش کرده‌اند. صراحت باعث می‌شود حامیان و مشوقان پروپاقرص پدید آیند. آخرین مورد که اهمیت آن کمتر از موارد قبل نیست پایداری است. در طول مراحل ایجاد فعالیت کار آفرینانه سازمانی نوپا، ناکامی‌ها و موانعی پیش می‌آید. تنها با پایداری کارآفرین سازمانی است که فعالیت نوپا خلق می‌شود و نتایج تجاری موفق خواهد داشت.

### موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی :

موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کار آفرینی در سازمان‌ها وجود دارد. البته بسیاری از این موانع ناخواسته می‌باشد و آنها را پیامد و باز خورد حاصل از به کار گیری فنون مدیریتی سنتی می‌دانند. در ذیل به برخی از مهمترین موانع کار آفرینی سازمانی می‌پردازیم :

یک سر این زنجیره یا طرف دیگر آن بسیار بهتر عمل می‌کنند.

هفتمین جنبه، سیستم پاداش است. کار آفرین سازمانی باید به طرز شایسته‌ای به خاطر همه انرژی‌ای که صرف کرده یا تلاش‌ها و ریسکی که در جهت ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا انجام داده مورد تقدیر قرار گیرد.

هشتم اینکه، فضای بنگاهی که همسو با کارآفرینی سازمانی است دارای بنیان و پشتیبانی در سطح سازمانی است که هم فعالیت‌های خلاق و شکست‌های ناشی از آن را حمایت و پشتیبانی می‌کنند و هم در برنامه‌ریزی انعطاف پذیرند تا اهداف و مسیرهای جدید را بر اساس آنچه نیاز است تدوین کنند.

### خصوصیات رهبری در کارآفرینی سازمانی :

در فضای کلی سازمان، چند خصوصیت مشخص و منحصر به فردی لازم است که به کمک آن فرد کارآفرین، رهبری موفق باشد که عبارتند از :

### ۱- آشنایی با محیط :

رهبر کار آفرین باید با تمام مشخصات و خصوصیات محیط داخلی و خارجی سازمان آشنا باشد.

### ۲- دوراندیشی و انعطاف پذیری :

شخصی که می‌خواهد فعالیت کارآفرینانه سازمانی نوپا و موفق ایجاد کند باید رهبری دوراندیش باشد، کسی که رویا پرداز است آن هم رویا پرداز بزرگ. رهبر کارآفرین سازمانی برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا و موفق خود باید رویایی درسر داشته باشد و برای نیل به آن با قبولاندن رویای خود به دیگران از پس مشکلات و موانع برآید.

### ۳- خلق اختیارات مدیریتی :

سومین ویژگی مورد نیاز این است که کارآفرین سازمانی باید انعطاف پذیر باشد و

خلافت، انعطاف‌پذیری، استقلال و مخاطره‌پذیری نمی‌باشد.

## ۲- نیاز به سودهای کوتاه مدت :

توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی، سودهای کوتاه‌مدتی را ایجاد کند. سازمان‌ها دستیابی به سودهای کوتاه مدت را که معیار موفقیت در سازمان‌ها است، هدف قرار می‌دهند، لذا همواره فشار مداومی از سوی مدیریت عالی برای تنظیم استراتژی‌هایی که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می‌گیرند، وجود داشته است.

## ۳- فقدان استعداد کارآفرینانه :

تنها تعداد معدودی کارآفرین واقعی در سازمان‌های بزرگ وجود دارد. چرا که آنها در وهله اول جذب سازمان‌های بزرگ نمی‌شوند و زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیشتر و سازمان ترجیح می‌دهند. آنها افرادی هستند که ابتدا در سازمان‌ها مشغول بکار شده، پس از چند سال آنجا را ترک می‌کنند. مساله بعدی که سبب می‌شود کارآفرینان واقعی بندرت در سازمان‌های بزرگ، یافت شوند، این است که سازمان‌ها به تشویق آنها نمی‌پردازند.

## ۴- شیوه‌های نادرست پاداش :

اکثر سازمان‌ها روش‌های گوناگونی را برای پاداش دادن به کارکنان خلاق دارند. سازمان‌ها از برنامه‌های مختلف پرداخت پاداش برای سطوح متفاوت کارکنان استفاده می‌کنند. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه‌ای را برای کارآفرینان نمی‌آورد، گرچه پاداش‌های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد برای تداوم نوآوری، برخی از

ساز و کارهای پاداش بایستی ایجاد گردد.

پاداش‌های غیر مالی برای نوآوری نیز نمی‌تواند مشوق نوآوری در سازمان باشد. ترفیع و شیوه‌های سنتی پاداش، به ندرت می‌تواند برای کارآفرینان کارساز باشد.

## ایجاد مدل کارآفرینی سازمانی

کوراتکو و دستیارانش با مطالعه ادبیات مدل‌های کارآفرینی هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمانه موثر می‌دانند که تعامل آنها سبب شکل‌گیری فرایند کارآفرینی در سازمان می‌گردد. به این عوامل به طور خلاصه اشاره می‌کنیم:

### ۱- ویژگی‌های سازمانی :

ویژگی‌های سازمانی عبارتند از :

- ۱- حمایت مدیر
- ۲- اختیار در زمینه آزادی عمل-کار
- ۳- پاداش - انگیزش
- ۴- اختصاص زمان
- ۵- حد و مرزهای سازمانی

### ۲- ویژگی‌های فردی :

این ویژگی‌های فردی شامل مواردی همچون تمایل به مخاطره‌پذیری، تمایل به آزادی عمل، نیاز به توفیق، هدف‌گرایی و مرکز کنترل درونی می‌باشد.

### ۳- حادثه ناگهانی - تغییر محیطی :

تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان، در نتیجه تعامل بین ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و نوعی حادثه ناگهانی صورت می‌گیرد، حادثه ناگهانی، انگیزه رفتار کارآفرینانه سازمانی را هنگامی ایجاد میکند که شرایط دیگر نیز موجب چنین رفتاری شوند. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل محیطی نظیر خصومت (تهدید مأموریت یک

سازمان از طریق رقابت) پویایی (بی ثباتی بازار یک سازمان بواسطه تغییرات) نا همگونی (توسعه بازارها که موجب تقاضاهای جدید برای کالاهای یک سازمان می‌شود) و برخی عوامل سازمانی نظیر ساختار و ارزشهای مدیرانه اشاره نمود.

## ۴- تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی :

تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی در واقع اوج تعامل بین سه عامل (ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و حادثه ناگهانی) است.

## ۵- برنامه‌ریزی کاری - امکان‌سنجی :

گام مهم بعدی پس از تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، ایجاد یک برنامه کاری اثر بخش است. کل این برنامه در برگیرنده تمام مراحل تحقیق اولیه مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک سازمان نوظاست.

## ۶- قابلیت دسترسی منابع :

یک ویژگی سازمانی اساسی برای اجرای یک تفکر کارآفرینانه سازمانی است. توانایی یک سازمان در سرمایه‌گذاری و حمایت از راه اندازی واحدهای جدید، برای اجرای موفقیت آمیز برنامه کاری، (قابلیت دسترسی منابع) نامیده می‌شود.

## ۷- توانایی غلبه بر موانع :

توانایی غلبه بر موانع، یک عامل اساسی در فرایند کارآفرینی سازمانی است. این موانع عبارتند از: رویه‌های اجرایی سازمان برای ارتکاب اشتباه، فعالیت برنامه‌ریزی بلندمدت، ساختارهای وظیفه‌ای مدیریت، خط مشی‌های مربوط به حقوق و پرداخت یکنواخت و ارتقا افراد سازگار.

extension ”.Enterpre  
nearship Theory and  
practice ، ۱۶ (Summer) ،  
۵ - ۲۷ .

- ۸- KURATKO, Donald et al .  
‘Developing an  
Intrapreneurial  
Assessment Instrument for  
Effective Corporate Enter  
Preneurial Environment ‘،  
Strategic Management  
Journal ، Summer Special  
Issue، ۱۱ ، ۹ - ۵۸ .
- ۹- GLUECK ، William  
F.(۱۹۸۰) : “Business Policy  
and Strategic Management  
.” Third Edition ، Mac  
Hraw-Hill.
- ۱۰ - LAVOIE ، Dina &  
CULBERT, SamuelA.  
(۱۹۷۸) : “Stages Of  
Organization and  
Development “Human  
Relations ، ۳۱ ، ۵ ، ۴۷۷ -  
۴۳۸
- ۱۱ - MILLER, Danny (۱۹۸۷) :  
“ The structural and  
environmental Correlates  
of business Strategy.”  
Strategic Management  
Journal ، ۸ ، ۵۵ - ۷۶ .

#### پانوشتها

- ۱ - Intrapreneurship  
۲ - Entrepreneur  
۳ - Entrepreneurship  
۴ - Independent  
Entrepreneurship  
۵ - Intrepreneurship  
۶ - Intrepreneur



۸- حمایت باید اعطای پاداش به عملکرد  
واحد کارآفرینانه سازمانی را نیز شامل  
می‌گردد .

#### منابع و مأخذ :

- ۱- کارت رایت ، راجر . سازمان‌های  
کارآفرین . ترجمه : علی پارسائیان ،  
چاپ اول ، انتشارات ترمه ، ۱۳۸۳ .
- ۲- احمد پور ، محمود . کارآفرینی : تعاریف،  
نظریات ، الگوها . چاپ چهارم ،  
انتشارات شرکت پردیس ۵۷ فروردین  
۱۳۸۱ .
- ۳- رابرت دی . هیریچ ، مایکل پی ، پیترز .  
کارآفرینی (جلد اول) ، ترجمه  
سیدعلیرضا فیض بخش ، حمیدرضا تقی  
یاری ، چاپ اول ، موسسه انتشارات  
علمی دانشگاه صنعتی شریف تهران ،  
۱۳۸۳ .
- ۴- BURGELMAN, Robert A.  
“A Process Model  
Of Internet Corporate  
Venturing in the  
Diversified Major Firm “،  
Administrative Science  
Quarterly ، ۲۸ ، ۲۲۳ - ۲۴۴ ;
- ۵- JIMBERLY ، John R.(۱۹۷۹)  
: “Issues in the Creation of  
organizations: Initiation.  
Innovation and Institution  
alization ”، Acade my of  
Management Journal ، ۲۲ ،  
۳۹ ، ۴۳۷ ، ۴۵۷ .
- ۶- MINTZ BERG, Henry  
(۱۹۷۳) : “Strategic Making  
in Three Modes” ،  
California Management  
Review ، X VI - ۲ ;
- ۷- ZAHRA ، She ker (۱۹۹۳) :  
“A Conceptual model of  
interpreneurship as firm  
beha Viour : Acritique and

#### ۸- اجرای تفکر :

اجرای تفکر کار آفرینی سازمانی نتیجه تعامل  
عواملی است که تاکنون شرح داده شده اند.  
کار آفرینی، امروزه با ارایه تحلیل امکان  
سنجی ، جذب منابع ضروری و غلبه بر موانع  
موجود سازمانی صورت می‌گیرد .

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات :

سازمانی که می‌خواهد کارآفرینی سازمانی را  
ایجاد کند و به آن تداوم بخشد باید اقدامات زیر  
را انجام دهد .

- ۱- مدیران در سطوح عالی، رده بالا و میانی  
نسبت به کارآفرینی سازمانی در سازمان  
تعهد احساس کنند . بدون تعهد مدیریت  
ارشد ، سازمان هیچ‌گاه قادر نخواهند بود  
تا در مسیر تغییرات فرهنگی مورد نیاز  
برای اجرای کار پیش رود .
- ۲- ایده‌ها و حوزه‌های عمومی که مدیریت  
ارشد علاقه‌مند است تا از آنها حمایت  
کند باید مشخص شود .
- ۳- سازمان برای اینکه خود را انعطاف‌پذیرتر  
کند باید از فناوری بهره‌بردار . در دهه  
گذشته عملکرد سازمان‌های کوچکی که از  
فناوری به طور موفقیت‌آمیز استفاده کرده‌اند  
مانند سازمان‌های بزرگ بوده است.
- ۴- سازمان می‌تواند با استفاده از مدیران  
علاقه‌مند به آموزش کارمندان و آنها  
که مشتاق‌اند تا تجارب خود را در اختیار  
دیگران قرار دهند ، فرهنگ کارآفرینانه  
سازمانی را به طور محکم پایه‌ریزی کند.
- ۵- سازمان باید راه‌هایی بیابد تا به مشتریانش  
نزدیکتر شود .
- ۶- سازمانی که می‌خواهد کارآفرینانه‌تر باشد  
باید پیامزد که با منابع کمتر بهره‌وری  
بیشتری داشته باشد.
- ۷- سازمان باید ساختار حمایتی نیرومندی  
برای کارآفرینی سازمانی ایجاد کند .