

نوآوری در سازمان‌ها

بر مبنای کارآفرینی سازمانی

محمدتقی انصاری^۱

عباس سلمانی زاده^۲

(تاریخ دریافت ۸۸/۳/۱۹ - تاریخ تصویب ۸۸/۵/۲۰)

چکیده

اهمیت و نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و پیشرفت و پویایی جامعه بر کسی پوشیده نیست. به واسطه اشباع ظرفیت‌های شغلی در بخش دولتی و خصوصی و نرخ نسبتاً بالای بیکاری به ویژه در بین دانش‌آموختگان دانشگاهی، توجه به رویکرد کارآفرینی مستقل و فردی بیش از پیش برجسته گشته است. اما کارآفرینی فقط در نوع فردی آن خلاصه نمی‌گردد؛ بلکه سازمان‌هایی نیز در سطح جهانی هستند که به منظور افزایش قابلیت‌های خود در محیط به شدت رقابتی امروز توجه به رویکردهای کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی را سرلوحه خود قرار داده‌اند. از آنجایی که اکثر سازمان‌ها در کشور ما از بهره‌وری، پویایی و قابلیت رقابت در فضای ملی و جهانی به حد کافی برخوردار نیستند، توجه به این مقوله می‌تواند در برون رفت از این شرایط تأثیر و افری داشته باشد. ضمن آنکه اعلام سال نوآوری و شکوفایی و آغاز دهه پیشرفت و عدالت نیز، این توجه را بیش از پیش طلب می‌نماید. در این نوشتار انواع کارآفرینی فردی،

۱. عضو هیأت علمی مؤسسه مطالعات و تحقیقات فناوری - سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، mtxansari@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات - سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات.

درون سازمانی و سازمان کارآفرین مورد مطالعه قرار گرفته و تفاوت‌ها، شباهت‌ها و شرایط تحقق هر کدام بررسی و در انتها نیز، نتیجه‌گیری و پیشنهادات اجرایی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: نوآوری، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی

۱- مقدمه

در حال حاضر کارآفرینی پدیده‌ای است که در بسیاری از کشورهای دنیا، اعم از توسعه‌یافته یا در حال توسعه به عنوان راهکاری برای توسعه اقتصادی مورد توجه قرار دارد. بنا بر گزارش کمیسیون جامعه اروپا و سازمان گالوپ در کشورهای توسعه‌یافته از طریق ترویج روحیه و فرهنگ کارآفرینی، طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب و اجرای سیاست‌های حمایتی، ارتقاء سطح فعالیت‌های کارآفرینانه افراد به طور جدی دنبال می‌شود (گالوپ^۱، ۲۰۰۴: ۵ و جامعه اروپا^۲، ۲۰۰۳: ۱۵). هر ساله «دیده‌بان جهانی کارآفرینی»^۳ نیز با اجرای تحقیقات میدانی در کشورهای عضو، میزان نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه افراد^۴ و موانع کارآفرینی را مورد مطالعه قرار می‌دهد (بوسما^۵، ۲۰۰۸: ۱۲). این موارد نمونه‌هایی از اهتمام جهانی به توسعه کارآفرینی است. این سازمان‌ها با انتشار نتایج مطالعات و ارائه توصیه‌های کاربردی و تشویق به تبادل بهترین تجارب و الگوبرداری، موجبات هم‌افزایی و تقویت برنامه‌های توسعه کارآفرینی در سطح کشورها را فراهم می‌کنند.

در کشور ما نیز موضوع نوآوری و کارآفرینی در کانون توجه قرار گرفته و برخی از دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و دستگاه‌های اجرایی، به طور جدی برنامه‌های مشخصی را در دستور کار خود دارند. کارآفرینی را نباید به اشتباه با مفهوم لغوی آن، یعنی ایجاد کار، معادل انگاشت. در واقع، ایجاد اشتغال یکی از نتایج و پیامدهای کارآفرینی است. با این وجود و با توجه به معضل بیکاری در کشور، همین نکته کافی است تا کارآفرینی و ابعاد گوناگون آن مورد تعمق قرار گیرد. به نظر

۱ - Gallup

۲ - European Commission

۳ - Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

۴ - Total Entrepreneurial Activity

۵ - Bosma

می‌رسد که کارآفرینی اغلب در نوع «مستقل و فردی» مد نظر قرار گرفته است. کارآفرینی مستقل و فردی نوعی از کارآفرینی است که طبق تعریف، یک فرد کارآفرین با تشخیص فرصت‌ها، بسیج منابع و پذیرش مخاطرات احتمالی (مالی، روانی، اجتماعی و ...) و با ایجاد یک کسب و کار جدید، اقدام به عرضه محصول، خدمت یا فرآیند جدیدی می‌نماید. حال سؤال این است که آیا کارآفرینی فقط منحصر به نوع فوق بوده یا انواع دیگری از کارآفرینی نیز قابل طرح است؟

در این مقاله تلاش شده است انواع دیگری از کارآفرینی که از سوی صاحب‌نظران تبیین گردیده، مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. اگر نوآوری را به عنوان جوهره کارآفرینی نه تنها در مفهوم خاص خود که به عنوان فرآیند «تبدیل ایده به محصول یا خدمت» شناخته می‌شود، بلکه در مفهوم عام آن یعنی «خلاقیت و ابتکار» در نظر بگیریم، آنگاه تعبیر «سال نوآوری» می‌تواند در تمامی نهادها و شئون جامعه تعمیم یابد. از این دیدگاه نیز آشنایی با کارآفرینی سازمانی و توسعه آن در سطح سازمان‌ها و نهادهای کشور اهمیت پیدا کرده و می‌تواند به عنوان مکمل کارآفرینی مستقل و فردی در ارتقاء سطح کارآفرینی در کشور و حرکت به سمت یک جامعه کارآفرین مؤثر باشد.

۲. انواع کارآفرینی

در نوع‌شناسی کارآفرینی، دسته‌بندی‌های گوناگونی از سوی صاحب‌نظران، در ادبیات موضوع ارائه شده است. از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ۱- کارآفرینی مستقل و فردی^۱ در مقابل کارآفرینی درون سازمانی^۲ و سازمان‌های کارآفرین^۳ (کووین و مایلز^۴، ۲۰۰۷: ۲۸۴؛ کورن وال و پرلمن^۵، ۱۹۹۰: ۳۶)؛
- ۲- کارآفرینی اجتماعی^۶ در مقابل کارآفرینی اقتصادی (هاکرتز^۶، ۲۰۰۶: ۴؛ لهتینن^۶،

۱ - Individual or Independent Entrepreneurship

۲ - Intrapreneurship

۳ - Entrepreneurial Organization

۴ - Covin & Miles, 2007

۵ - Cornwall & Perlman, 1990

۶ - Social Entrepreneurship

؛(۸: ۲۰۰۷)

- ۳- کارآفرینان با رشد بالا در مقابل کارآفرینان با رشد پایین^۳ (فرای^۴، ۱۹۹۳: ۶۷)؛
- ۴- کارآفرینان افزارمند^۵ در مقابل کارآفرینان فرصت گرا^۶ (ویلیامز و تسی، ۱۹۹۵: ۲)؛
- ۵- کارآفرینی اداری^۷، کارآفرینی فرصت گرایانه، کارآفرینی تقلیدی^۸، کارآفرینی اکتسابی^۹، و کارآفرینی پرورشی^{۱۰} به عنوان استراتژی‌های نوآوری و کارآفرینی (پروکوپنکو و پاولین^{۱۱}، ۱۹۹۱: ۱۹).

تقسیم‌بندی‌ها و انواع دیگری نیز از کارآفرینی و کارآفرینان مطرح شده است که اهمیت کمتری داشته و یا اینکه با موارد فوق همپوشانی دارند که ذکر آنها ضرورتی ندارد. در این میان، بررسی انواع کارآفرینی از بعد فردی یا سازمانی که در بند الف مورد اشاره قرار گرفته، در راستای موضوع این مقاله است که در این بخش به آن می‌پردازیم.

هر چند در تعریف کمیسیون جامعه اروپا از کارآفرینی آمده است: کارآفرینی پارادایم و فرآیند ایجاد و توسعه فعالیت اقتصادی از طریق در هم آمیختن ریسک‌پذیری، خلاقیت و یا نوآوری با مدیریت صحیح در درون یک سازمان جدید یا سازمان موجود است (جامعه اروپا، ۲۰۰۳: ب: ۵) و این تعریف، به طور یکجا انواع کارآفرینی از حیث فردی یا سازمانی را پوشش می‌دهد؛ ولی برای درک دقیق‌تر، لازم است جزئیات، ابعاد و خصوصیات هر کدام مورد اشاره قرار گیرد.

۱ - Hockerts, 2006

۲ - Lehtinen et al, 2007

۳ - High-growth vs low-growth entrepreneurs

۴ - Fry, 1993

۵ - Craftsman entrepreneurs

۶ - opportunistic

۷ - administrative

۸ - initiative

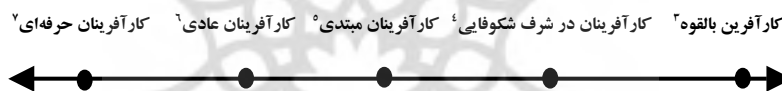
۹ - acquisitive

۱۰ - incubative

۱۱ - Prokopenko & Pavlin, 1991

۲,۱. کارآفرینی فردی یا مستقل

کارآفرینی فردی، فرآیندی است که در آن کارآفرین می‌کوشد تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد به ثمر رساند (احمدپور و عزیزی، ۱۳۸۴: ۵۴). این نوع کارآفرینان فعالیت خود را به صورت مستقل و خیلی محدود و با تعداد کارکنان اندک آغاز می‌کنند و در گام‌های آغازین ممکن است کارآفرین حتی یک پرسنل هم نداشته باشد (استونر و همکاران^۱، ۱۹۹۸: ۱۵۹). از نظر رونستات که فرآیند کارآفرینی را ایجاد ثروت می‌داند، کارآفرین فردی است که یک سازمان مستقل را تأسیس یا اکتساب کرده و یا نمایندگی آن را به دست می‌آورد. در واقع، عبارت کلیدی در این تعریف "سازمان مستقل" است (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۶).
 وستهد و رایت در تشریح نوع‌شناسی کارآفرینانه پیوستار زیر را ارائه کردند (اریکسون^۲، ۲۰۰۳: ۱۰۹) که شامل شش مرحله تکاملی از کارآفرینان است.



شکل ۱: پیوستار کارآفرینان

۲,۲. کارآفرینی درون سازمانی

در فرهنگ لغت آمریکا^۸، کارآفرین درون سازمانی، به عنوان فردی در درون یک شرکت که مسئولیت تبدیل ایده‌های خاص به محصولات جدید سودآور را با قبول ریسک‌های مربوط به آن

۱ - Stoner et al, 1998

۲ - Erikson, 2003

۳ - Potential Entrepreneurs

۴ - Nascent Entrepreneurs

۵ - Novice Entrepreneurs

۶ - Parallel Entrepreneurs

۷ - Serial Entrepreneurs

۸ - The American Heritage Dictionary

به عهده می‌گیرد، تعریف شده است (هادی‌زاده و رحیمی، ۱۳۸۴: ۱۹). کارآفرینی درون‌سازمانی فرآیندی است که در آن کارآفرین می‌کوشد تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر رساند (احمدپور و عزیزی، ۱۳۸۴: ۵۴). گیفورد پینکات^۱ که با ابداع لغت Intrapreneurship مفهوم کارآفرینی در سازمان‌ها را به عنوان فرآیندی برای توسعه نوآوری مطرح کرد، معتقد بود که دوام و بقای سازمان‌ها به استفاده بهتر از منابع انسانی خلاق و کارآفرین آنها بستگی دارد. از نظر او، همان‌طور که کارآفرینان سازمانی برای تجدید حیات و بقای سازمان‌ها ایجاد سرمایه می‌کنند، سازمان‌ها نیز باید منابع و سرمایه‌های لازم را در اختیار آنها قرار دهند (ویلیام^۲، ۲۰۰۲: ۳).

یک فرق کلی بین کارآفرینی فردی و سازمانی این است که در کارآفرینی فردی، شرکت یا سازمانی از قبل ایجاد نشده است، بلکه فرد کارآفرین از طریق فرآیندی، سازمان یا شرکت جدیدی را به ثبت می‌رساند؛ اما در کارآفرینی سازمانی، سازمان از قبل وجود دارد و فرد کارآفرین (کارآفرین سازمانی) در این سازمان، تغییرات و نوآوری‌هایی را به وجود می‌آورد که باعث کارآفرینی می‌شود (احمدپور و عزیزی، ۱۳۸۴: ۵۴). ضمناً فرآیند مورد توجه یک کارآفرین سازمانی با فرآیند مورد توجه کارآفرینان مستقل تفاوت دارد: یک کارآفرین مستقل در بازارهای اقتصادی گسترده‌تر و انعطاف‌پذیرتری فعالیت می‌کند (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۷). کارآفرینی درون‌سازمانی می‌تواند حالت‌های گوناگونی داشته باشد. کارآفرینان سازمانی، علاوه بر تولید و معرفی یک محصول یا خدمت جدید به بازار، می‌توانند در تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، بهبود فرآیندهای موجود یا راه‌اندازی شرکت‌های فرعی در درون شرکت مادر نقش داشته باشند (ویلیام، ۲۰۰۲: ۴).

۲،۳. کارآفرینی سازمانی^۳ یا سازمان‌های کارآفرین^۴

کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که در آن سازمان می‌کوشد تا همه کارکنان بتوانند در نقش

۱ - Gifford Pinchot

۲ - Willame, 2002

۳ - Organizational or Corporate Entrepreneurship

۴ - Entrepreneurial Organization

کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش به ثمر برسد (احمدپور و عزیزی، ۱۳۸۴: ۵۴). ژوزف شومپتر می‌گوید: هر محیط اجتماعی روش خاص خود را برای کارآفرینی دارد. در کارآفرینی سازمانی، یک سازمان محیطی را فراهم می‌سازد تا اعضاء بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت کنند (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۷) و طی آن، محصولات، خدمات یا فرآیندهای نوآورانه از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینانه به ظهور می‌رسند (فرای، ۱۹۹۳: ۳۷۳).

افراد بسیاری که سازمان‌ها را رها کرده و خودشان سازمان جدیدی تأسیس می‌کنند، نمایانگر آن است که اکثر سازمان‌ها قادر نیستند محیطی را برای کارآفرینی خلق کنند. البته صرف حضور کارآفرینان در سازمان‌ها، منعکس‌کننده کارآفرین بودن یک سازمان نیست. روزابت ماس کانتر^۱ در تشریح کارآفرینی سازمانی می‌گوید: «کارآفرینان و سازمان‌های کارآفرین بیشتر بر منابع خود تمرکز می‌نمایند و به آنچه که نمی‌دانند، بیشتر از آنچه که می‌دانند، توجه دارند. آنها خودشان را نه با استانداردهای گذشته، بلکه با دیدگاه‌های آینده می‌سنجند و اجازه نمی‌دهند گذشته، آینده آنها را محدود کند. واقعیت آن است که وقتی کاری در گذشته انجام نشده، نمی‌تواند در آینده کاربردی داشته باشد. همچنین کاری که در گذشته انجام شده، بدان معنا نیست که باید همچنان استمرار یابد». بنابراین یک سازمان کارآفرین آماده و قادر است تا خود را با محیط متغیر خارج از سازمان تطبیق دهد.

به دلیل ظهور بازارهای جهانی، تغییری بنیادی در عرصه اقتصادی رخ داده است؛ جامعه به طرق گوناگون رو به تغییر است که به شدت بر کسب و کار اثر می‌گذارد؛ فناوری نیز به سرعت در حال تغییر است. این تغییرات باعث ایجاد مسیرهای جدید خواهند شد. سازمان‌های کارآفرین می‌دانند که مسیرهای گذشته به ورشکستگی آنها منجر می‌شوند، بنابراین تغییر، یک فرصت است نه یک تهدید. ایجاد یک سازمان کارآفرین فرآیند ساده‌ای نیست. باید به کل سازمان، چگونگی فعالیت گروه‌ها در آن و نهایتاً کارآفرینان سازمان‌های بزرگ توجه کرد. کارآفرینی سازمانی نه تنها نیازمند تمرکز بر اهداف و رویه‌های کیفی و کمی، بلکه مستلزم تمرکز بر افراد و نتایج است. این امر نیازمند نگرشی متفاوت در قبال کارکنان است، زیرا در اغلب موارد کارمندان

واقعاً زیردست نیستند بلکه در بسیاری موارد، کلید سازگاری و تغییر موفق هستند، چون اطلاعات لازم برای تغییری کارآمد را در اختیار دارند (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰: ۸).

۳. مقایسه ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی

تا کنون محققین بسیاری به مقایسه ویژگی‌ها و رفتار کارآفرینان مستقل با سازمانی پرداخته‌اند. در این میان، مطالعات جنینگز کامل‌تر و جامع‌تر بوده است. خلاصه نتایج مربوط به ویژگی‌های شخصیتی آنان به شرح ذیل می‌باشد:

- کارآفرینان مستقل سطوح بسیار بالایی از نوآوری را نشان داده‌اند. کارآفرینان سازمانی خیلی نزدیک به هنجار عمومی امتیاز آورده‌اند، نه خیلی نوآور و نه خیلی سازگار؛
- کارآفرینان سازمانی نزدیک به میانگین کارایی هستند و کارآفرینان مستقل کارایی بسیار کمتری دارند؛
- کارآفرینان مستقل، بسیار بیشتر از کارآفرینان سازمانی محافظه کار هستند؛
- هر دو گروه کارآفرینان مستقل و سازمانی، خود را برقرارکنندگان خوب رابطه زبانی می‌بینند؛
- کارآفرینان مستقل، به سادگی از کارهای روتین و تکراری خسته می‌شوند، اما کارآفرینان سازمانی بیشتر قادر به پرداختن به جزئیات هستند؛
- کارآفرینان مستقل خود را پرانرژی می‌پندارند و کارآفرینان سازمانی به نظر می‌رسد این ویژگی را در حد کمتری دارند؛
- هر دو گروه کارآفرینان مستقل و سازمانی خود را توسط «نیاز به موفقیت» برانگیخته می‌پندارند، اما کارآفرینان مستقل یک نیاز بالاتری از استقلال‌طلبی دارند و کارآفرینان سازمانی نیازهای بالاتری از قدرت؛
- کارآفرینان مستقل خود را خلاق‌تر از کارآفرینان سازمانی می‌پندارند؛
- کارآفرینان مستقل، ترس بیشتری از شکست دارند، به ویژه شکست مالی فاجعه‌آمیز؛
- کارآفرینان مستقل بر خلاف کارآفرینان سازمانی، موفقیت خود را به شانس نسبت نمی‌دهند؛
- کارآفرینان مستقل خود را نسبت به کارآفرینان سازمانی، مخاطره‌پذیرهای بالاتری می‌پندارند؛

- تصویر عمومی که پدیدار می‌شود شامل دو گروه است که هر دو دستاوردهای بالایی دارند (جینگز و همکاران^۱، ۱۹۹۰: ۱۲۰-۱۱۹).

۴. تفاوت‌های کارکردی کارآفرینی مستقل با کارآفرینی سازمانی

فرای معتقد است تفاوت بین کارآفرین مستقل با سازمانی ممکن است بیش از شباهت‌هایشان چشمگیر باشد. اولین تفاوت در این است که اقدامات کارآفرین مستقل، **توسعه‌ای (ایجاد)** است، در حالی که کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه **بازیابی** می‌باشد. اقدامات بازیابی معمولاً در مواجه شدن با رکود صورت می‌گیرد. کارآفرینی سازمانی می‌تواند **اصلاحی** نیز باشد. چرا که فرهنگ کارآفرینانه را در سازمانی اصلاح می‌کند که در گذشته، ساختاری کاملاً عمودی و سلسله مراتبی داشته است. فرآیند ارائه خدمات و محصولات جدید ممکن است نتیجه کارآفرینی سازمانی باشد، اما هدف غایی آن بازیابی **فرهنگ کارآفرینانه** است و این در حالی است که کارآفرین مستقل فرآیند یا محصولی را ایجاد می‌کند که پیش از آن موجود نبوده است.

دومین تفاوت بین کارآفرینی مستقل و سازمانی در **رقیبان شرکت** است. در کارآفرینی مستقل، رقیب، بازار و در کارآفرینی سازمانی، فرهنگ شرکت، رقیب اولیه است. تفاوت سومی که بین این دو نوع کارآفرینی وجود دارد، ناشی از نحوه تأمین منابع مالی است. چنانچه ارتباط شرکت مادر و واحد تأسیس شده جدید خوب باشد، کارآفرین سازمانی از خزانه شرکت مادر، به سرمایه لازم دسترسی دارد. در حالی که کارآفرین مستقل، یا باید از ثروت شخصی خود استفاده کند و یا تلاش نماید تا سرمایه‌ای را از منابع مختلف خارجی بدست آورد (فرای، ۱۹۹۳: ۳۷۴). جدول (۱) برخی از تفاوت‌های کارکردی کارآفرینی سازمانی و مستقل را از دیدگاه وسپر نشان می‌دهد (احمدپور، ۱۳۸۱: ۱۴۵-۱۴۴).

گیفورد بینکات ویژگی‌های مدیران سنتی، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی را از جنبه‌های مختلف مورد مقایسه قرار می‌دهد که خلاصه آن در جدول ۲ آمده است (کوراتکو و هاجتس^۲، ۲۰۰۱: ۷۴-۷۵).

۱ - Jenings et al, 1990

۲ -Kuratko & Hodgetts, 2001

جدول (۱): تفاوت‌های کارکردی کارآفرین سازمانی با کارآفرین مستقل

کارآفرین سازمانی	کارآفرین مستقل
شخصی که مسئول فعالیت مخاطره‌آمیز است هنوز هم به رئیسی که دارای اختیار عزل اوست و می‌تواند تصمیمات را لغو کند، گزارش می‌دهد.	شخصی که مسئول شرکت است و فاقد مدیر بالا دست می‌باشد، هر چند که تابع تمایلات و خواسته‌های مشتریان، سرمایه‌گذاران و احتمالاً همکاران است.
همه مخاطره مالی را شرکت مادر تحمل می‌کند.	مخاطره مالی بین کارآفرین و وام‌دهندگان تقسیم می‌شود.
ظرفیت مالی را شرکت مادر برآورد می‌کند. منابع خارجی بدون رضایت شرکت مادر مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.	ظرفیت مالی بر اساس فعالیت تعیین می‌شود. همه منابع می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.
تشریفات اداری در بخش‌هایی نظیر حسابداری، پرسنلی، قراردادها، روابط عمومی، تبلیغات و خدمات به مشتری بوسیله شرکت مادر تعیین می‌شود.	تشریفات اداری در حیطه اختیارات مدیر- مالک، بسیار کم است.
موفقیت، پول زیادی را برای کسانی که در فعالیت مخاطره‌آمیز جدید کار می‌کنند، بدنبال نخواهد داشت. موفقیت می‌تواند به معنای ارتقاء باشد. شکست موجب برکنار شدن مدیران آن از شغل‌های خود نخواهد شد. آنها می‌توانند به شرکت مادر بازگردند.	کارآفرین و سرمایه‌گذار ممکن است میلیون‌ها دلار پول بدست آورند. موفقیت می‌تواند به معنای استقلال مالی باشد. شکست بدان معناست که هر کسی در فعالیت دخیل است، مجبور خواهد بود کارفرمای جدیدی پیدا کند.
اداره کردن یک فعالیت مخاطره‌آمیز در صورتی موجب افزایش پیشرفت شغلی می‌شود که به موفقیت دست یافته و در صورتی پیشرفت شغلی را به تأخیر می‌اندازد که با شکست مواجه شده باشد.	اداره کردن یک شرکت مستقل احتمالاً پیشرفت شغلی را افزایش خواهد داد. خواه آن شرکت به موفقیت دست یابد خواه نه.

جدول (۲): مقایسه مدیران سنتی، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

ویژگی	مدیر سنتی	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی
انگیزه‌های اولیه	خواهان ارتقاء و دیگر پاداش‌های سنتی شرکت؛ انگیزه قدرت دارد.	خواهان آزادی است؛ هدف‌گرا، متکی به نفس و خودجوش است.	خواستار آزادی و دسترسی به منابع شرکت، هدف‌گرا و خودجوش است، اما با پاداش‌های سازمانی برانگیخته می‌شود.
افق برنامه زمانی	پاسخگو به بودجه‌ها؛ مطابق با افق‌های برنامه‌ریزی هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه.	از اهداف نهایی رشد ۵ تا ۱۰ ساله شرکت به عنوان راهنما استفاده می‌کند.	اهداف نهایی ۳ تا ۵ ساله، بسته به نوع کسب و کار.
گرایش در کار	تفویض فعالیت؛ سرپرستی و ارائه گزارش بیشترین انرژی را از او می‌گیرد.	آستین‌ها را بالا می‌زند؛ ممکن است کارمندان را با انجام ناگهانی کارهای آنها ناراحت کند.	آستین‌ها را بالا می‌زند؛ ممکن است بداند چگونه کارها را تفویض کند ولی در صورت لزوم، آنچه را که لازم است، انجام می‌دهد.
مهارت‌ها	مدیریت حرفه‌ای؛ از ابزارهای تحلیلی انتزاعی، مهارت‌های سیاسی و مدیریت افراد استفاده می‌کند.	تجارت را عمیقاً می‌شناسد، مهارت‌های تجاری را بیشتر از مهارت‌های مدیریتی یا سیاسی داراست؛ اغلب در کسب و کار مبتنی بر فناوری، آموزش‌های فنی دیده است؛ ممکن است مسئولیت رسمی سود و زیان شرکت را بر عهده داشته باشد.	به کارآفرین مستقل شباهت فراوان دارد ولی وضعیت ایجاب می‌کند که برای کسب موفقیت در سازمان توانایی‌های بسیار داشته باشد؛ برای این منظور نیاز به کمک دارد.
نگرش به جرأت و سرنوشت	دیگران را در سرنوشت خود مسئول می‌داند؛ می‌تواند نیرومند و بلندپرواز باشد ولی ممکن است از توانایی	اعتماد به نفس دارد، خوش‌بین و پرجرأت است.	اعتماد به نفس دارد و پرجرأت است؛ بسیاری از آنها نسبت به سیستم بدبین هستند اما درباره توانایی غلبه بر آن خوش‌بین

ویژگی	مدیر سنتی	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی
	دیگران در انجام کارهایش هراسان باشد.		هستند.
کانون توجه	ابتدا به حوادث داخل شرکت توجه دارد.	ابتدا به فناوری و بازار توجه دارد.	هم به داخل و هم به خارج شرکت؛ به نیازهای کسب و کار، بازار و مشتریان توجه دارد.
نگرش به مخاطره	محتاط	مخاطرات معتدل را دوست دارد؛ سرمایه‌گذاری می‌کند، اما انتظار موفقیت هم دارد.	مخاطرات معتدل را دوست دارد؛ عموماً از اخراج شدن هراسی ندارد، پس مخاطره شخصی برایش اندک به نظر می‌رسد.
استفاده از تحقیق بازار	مطالعات بازار را برای کشف نیازها انجام می‌دهد.	نیازها را ایجاد می‌کند. محصولاتی را ایجاد می‌کند که اغلب نمی‌تواند با تحقیق بازار آزموده شود؛ مشتریان بالقوه هنوز این محصولات را نمی‌شناسند؛ با آنها صحبت می‌کند و ایده‌های خود را شکل می‌دهد.	همانند کارآفرین مستقل، تحقیق بازار را خود انجام می‌دهد و به صورت شهودی، بازار را ارزیابی می‌کند.
نگرش به موقعیت	به نمادهای موقعیت بها می‌دهد.	اگر کارها انجام گیرد، برای او مسرت‌بخش است.	نمادهای موقعیت را به شوخی می‌گیرد؛ برای آزادی ارزش قائل است.
نگرش به شکست و اشتباهات	می‌کوشد از اشتباهات و حوادث غیرمترقبه اجتناب کند؛ شکست را به تعویق می‌اندازد.	با اشتباهات و شکست‌ها به عنوان تجربیات آموزنده برخورد می‌کند.	کوشش می‌کند پروژه‌های خطرناک را از نظر پنهان کند به طوری که بدون تحمل هزینه سیاسی برملا شدن شکست، از اشتباهات درس بگیرد.
سبک تصمیم‌گیری	با آنها که در جایگاه قدرت قرار دارند موافق است؛ تصمیم‌گیری را به	از بینش شخصی خود پیروی می‌کند؛ مصمم و عمل‌گراست.	در موافق کردن دیگران با بینش شخصی خود استاد است؛ تا حدی نسبت به

ویژگی	مدیر سنتی	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی
	تأخیر می‌اندازد تا اینکه احساس شود آنچه رؤسا می‌خواستند بدست آمده است.		کارآفرینان مستقل با حوصله‌تر و بیشتر مشتاق مصالحه است ولی کماکان مرد عمل است.
مرجع خدمت	دیگران را خوشحال و راضی می‌کند.	خود و مشتریان را خوشحال و راضی می‌کند.	خود، مشتریان و حامیان را خوشحال و راضی می‌کند.
نگرش به سیستم	سیستم را به عنوان پناهگاهی می‌بیند که به دنبال موقعیتی در آن می‌گردد.	ممکن است به سرعت در یک سیستم پیشرفت کند و اگر ناراحتی پیش بیاید ممکن است سیستم را ترک کرده و خودش شرکتی تشکیل دهد.	از سیستم بیزار است ولی یاد می‌گیرد چگونه آن را با مهارت کنترل کند.
سبک حل مشکلات	مشکلات را در داخل سیستم حل می‌کند.	برای گریز از مشکلات موجود در ساختارهای رسمی و بزرگ آن را ترک می‌کند و خود به تنهایی شروع می‌کند.	مشکلات را در داخل سیستم حل می‌کند یا بدون ترک سیستم از کنار آنها می‌گذرد.
پیشینه خانواده	اعضای خانواده در سازمان‌های بزرگ کار کرده‌اند.	شرکت‌های کوچک کارآفرینانه، حرفه‌ای یا خود اشتغال.	شرکت‌های کوچک کارآفرینانه، حرفه‌ای یا خود اشتغال
پیشینه اقتصادی-اجتماعی	طبقه متوسط	طبقه پایین در تعدادی مطالعات اولیه؛ طبقه متوسط در مطالعات اخیر	طبقه متوسط
سطح تحصیلات	تحصیلات عالی	تحصیلات پایین در مطالعات اولیه؛ تحصیل‌کرده در مطالعات اخیر	اغلب تحصیلات عالی، به ویژه در رشته‌های فنی، اما در بعضی اوقات اینگونه نیست.
ارتباط با دیگران	سلسله مراتب را مبنای ارتباط می‌داند.	معاملات را مبنای ارتباط می‌داند.	معاملات در چارچوب سلسله مراتب را مبنای ارتباط می‌داند.

۵. مقایسه ابعاد مختلف سازمان‌های سنتی و کارآفرین

به طور کلی، سازمان‌های کارآفرین با سازمان‌های سنتی در ابعاد گوناگونی از قبیل استراتژی، ساختار سازمانی و ارتباطات، ارزیابی محیط داخلی و خارج، توانمندی کارکنان، سیستم کنترل، سیستم پاداش، و فرهنگ سازمانی با تفاوت دارند. در جدول (۳) یک مقایسه کلی بین سازمان‌های سنتی و کارآفرین صورت گرفته است (صمدآقایی، ۱۳۷۹: ۲۲۷-۲۱۷).

جدول ۳: مقایسه کلی سازمان‌های کارآفرین و سنتی

ابعاد	سازمان‌های کارآفرین	سازمان‌های سنتی
استراتژی	- جست و جوی فعالانه به دنبال سرمایه‌گذاری‌های مخاطره آمیز جدید؛ - حراست از قلمروی موجود از طریق سازگاری و تطبیق.	- دفاعی؛ - حراست از قلمرو موجود، عمده‌ترین نگرانی است؛ - تنوع از طریق مالکیت یا ادغام.
جست و جوی محیطی	- تغییرات به عنوان فرصت تلقی می‌شوند؛ - ارزیابی محیط داخلی و خارجی به منظور شناسایی فرصت‌های جدید.	- تغییرات به عنوان تهدید تلقی می‌شوند؛ - بررسی محیط خارجی به منظور شناسایی تهدیدات.
اثر بخشی و کنترل	- تمرکز بلند مدت (سازگاری و بقا).	- تمرکز کوتاه مدت (معیار، عملکرد سه ماهه و سالانه است).
ریسک	- اگر هوشمندانه باشد، کلید رشد، سازگاری و بقاست.	- باید به حداقل برسد.
فرهنگ سازمانی	- محرک‌های جزئی هم مهم هستند؛ - فرهنگ در جهت تقویت سازگاری و نوآوری است.	- عینی، برونی و تحلیلی است؛ - فرهنگ در جهت حفظ و حراست از وضع موجود است.
ساختار و ارتباطات	- ساختار غیر رسمی و ارتباطات افقی است.	- زنجیره فرمان و کانال‌های ارتباطی رسمی، مهم هستند.
تصمیم‌گیری	مدیریت ارشد، دورنما و مأموریت سازمان را تعیین می‌کند و کمک‌های زیردستان تشویق و تسهیل می‌شود.	- مدیریت ارشد، پارامترهای جزئی را مشخص می‌کند، چه زیردستان موافق باشند، چه نباشند.
کارکنان	- به عنوان یک منبع کلیدی که باید نگهداری و حمایت شوند و حداکثر استفاده را از آن کرد.	- به عنوان منبعی وافر که به سادگی قابل جایگزینی است.
خلاقیت	- چیزی که باید پرورش، توسعه و تشویق شود.	- چیزی که باید تحمل شود.

۶. ویژگی‌های محیط مناسب کارآفرینی سازمانی

ظهور افراد کارآفرین در درون سازمان‌ها، مستلزم ترویج روحیه کارآفرینانه و فراهم بودن محیط مناسب برای کارآفرینی است. برخی از ویژگی‌های کلی چنین محیطی در جدول ۴ ارائه شده است (هیسریچ و پیترز^۱، ۲۰۰۲: ۵۰):

جدول ۴- ویژگی‌های کلی محیط کارآفرینی درون سازمانی

همگام شدن سازمان با فناوری‌های پیشرفته و جدید	روش کار تیمی چند منظوره
تشویق ایده‌های جدید	افق زمانی بلند مدت
پذیرش شکست‌ها و ناکامی‌ها	سیستم پاداش مناسب
نبود مانع بر سر راه ایجاد و توسعه محصولات جدید	حمایت مدیریت ارشد

به طور کلی محیط داخلی سازمان کارآفرین از سه جزء زیر تشکیل می‌شود:

۱- آرمان یا مأموریت؛

۲- ساختار؛

۳- فرهنگ.

یکی از ویژگی‌های سازمان کارآفرین، داشتن بیانیه مأموریت مدون، واضح، منعطف و مشتری‌مدار است، به نحوی که از طریق اقدامات جدید و مخاطره‌آمیز، مشوق رشد سازمان باشد. در واقع یکی از موضوعات محوری بستر کارآفرینی، این است که تمامی کارکنان یک سازمان مأموریت سازمانی را احساس نموده و به آن اشتیاق داشته باشند (صمدآقایی، ۱۳۷۹: ۱۱۵). سازمان‌های کارآفرین درصددند ساختار سازمانی را به گونه‌ای درآورند که تعداد نوآوری‌های شرکت از حد متوسط بیشتر باشد و به این منظور از ساختارهای دو منظوره^۲ استفاده می‌نمایند. ساختاری که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید بوده و از سوی دیگر برای بکارگیری و تحقق پدیده جدید مناسب می‌باشد (هادی‌زاده و رحیمی، ۱۳۸۴: ۱۰۵). سرانجام فرهنگ سازمان

۱ - Hisrich & Peters, 2002

۲ - Ambidextrous

کارآفرین، که فرهنگی است انعطاف‌پذیر و از کارآفرینان، تغییر و نوآوری، ریسک‌پذیری، یادگیری سازمانی، آینده‌نگری، کار گروهی، صداقت و اعتماد متقابل، کار مفرح توأم با هیجان و شوق، و مشتری‌گرایی حمایت می‌کند (صمدآقایی، ۱۳۷۹: ۱۲۳).

بد نیست که اشاره‌ای هم به مراحل فرآیند کارآفرینی سازمانی شود. به طور کلی در فرآیند کارآفرینی، هدف، استراتژی و جدول زمانی فعالیت‌ها تعیین می‌شود. فرآیند کارآفرینی سازمانی مشتمل بر مراحل زیر است:

- ۱- تشکیل تیم ایده؛
- ۲- تشکیل تیم نوآوری؛
- ۳- اجرای ایده با حمایت رسمی سازمان یا بنگاه (هادی‌زاده و رحیمی، ۱۳۸۴: ۹۲-۸۹).

۷. خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

بعضاً خلاقیت و نوآوری به اشتباه مترادف تلقی می‌شوند و حال آنکه این دو با یکدیگر تفاوت دارند. خلاقیت اغلب یک فرآیند فردی است و به پیدایش و تولید یک اندیشه و ایده نو اشاره دارد، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و ایده است. خلاقیت لازمه نوآوری و بستر رشد و پیدایی آن می‌باشد. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا ایده‌ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید درآید، زمانی طولانی می‌گذرد. بنابراین چالشی که شرکت‌ها با آن مواجهند دارای دو بعد است:

اولاً: چگونه ایده‌های نو را می‌توان در درون یک سازمان پرورش داد (خلاقیت)؟
ثانیاً: چگونه ایده‌های خلاق را می‌توان به محصولات نوآورانه تبدیل نمود (نوآوری)؟ (روزنفلد و سرو، ۱۹۹۴: ۲۴).

اکثر نوآوری‌ها از جستجوی آگاهانه و هدفمند به دنبال فرصت‌های جدید حاصل می‌گردند و این فرآیند با تحلیل این فرصت‌ها آغاز می‌شود (کوراتکو و هاجتس، ۲۰۰۱: ۱۳۳). آنچه اهمیت دارد میزان نوآوری است که یک بنگاه در مقایسه با رقبایش به آن دست می‌یابد. البته دستیابی به نوآوری‌های مؤثر، کاری پیچیده و دشوار است. توانایی بنگاه‌های کوچک و متوسط در برآورده ساختن نیاز مشتریان، عمدتاً به ظرفیت آنها برای نوآوری و ارائه محصولات

جدید با قیمت‌های قابل رقابت بستگی دارد. نوآوری، یک محرک کلیدی در مزیت رقابتی پایدار و یکی از چالش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود (اورینگان و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۲۵۲). مطالعات نشان می‌دهد که این بنگاه‌ها در نوآوری‌های مهم قرن اخیر مشارکت داشته‌اند. در این بنگاه‌ها توانایی افراد فنی بالاتر است و نوآوری می‌تواند هزینه کمتری داشته باشد (اسکوزی و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۲۸۴). از این رو در کشورهای توسعه‌یافته، کارآفرینان و بنگاه‌های کوچک و متوسط، در کنار دانشگاه‌ها در مرکز و کانون سیاست‌های نوآوری و تحقیق و توسعه قرار دارند (جامعه اروپا، ۲۰۰۳ الف: ۱۷).

۸. جمع بندی

الف: در اواسط قرن گذشته میلادی، اقتصاددانان تسلط شرکت‌های بزرگ را پیش‌بینی کرده بودند. در واقع این وضعیت در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی اتفاق افتاد و بنگاه‌های بزرگ در اقتصاد جوامع، ظهور و غلبه یافتند. اما از آن پس، این روند جهت معکوس را طی کرده است. بنگاه‌های بزرگ با ساختار بندی مجدد، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها و کوچک سازی، تعدیل شدند و تعداد مالکان کسب و کارها افزایش یافتند (آدرش^۳ و دیگران، ۲۰۰۲: ۱۵). از آنجا که کارآفرینی مستقل و فردی عملاً از طریق ایجاد یک بنگاه نوآورانه جدید تعیین پیدا می‌کند، لذا یکی از نتایج مهم کارآفرینی، ایجاد و توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد بود. در حال حاضر نظام آموزشی بسیاری از کشورها در جهت گرایش دانش‌آموختگان به اشتغال در بنگاه‌های بزرگ است و نه در جهت گرایش به سمت راه‌اندازی کسب و کار مستقل و آزاد. از این رو اصلاح جهت‌گیری نظام آموزشی و طراحی برنامه‌های آموزش کارآفرینی و تربیت کارآفرینان از اهمیت خاصی برخوردار است. از سوی دیگر باید دانست که وجود فرصت‌های اقتصادی بیشتر، لزوماً منجر به کارآفرینی بیشتر نمی‌گردد. زیرا این امر، به ترجیحات، اولویت‌ها، توانایی‌ها و آلترناتیوهای در دسترس افراد نیز بستگی دارد. حتی وقتی که افراد به کارآفرین شدن می‌اندیشند، به وزن‌دهی مزایا و معایب آن می‌پردازند. یک رویکرد جامع و فراگیر به ارتقای

۱ - O'Regan et al, 2006

۲ - Scozzi et al, 2005

۳ - Audretsch et al, 2002

کارآفرینی باید شامل سه سطح فردی، سازمانی و جامعه باشد:

- ۱- برای انگیزش افراد به کارآفرین شدن، آنها باید از مفهوم کارآفرینی آگاهی داشته باشند. برای آنها باید کارآفرینی به قدر کافی جذاب باشد. باید با مهارت‌های لازم تجهیز شوند تا به فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز همت گمارند.
- ۲- برای آنکه فعالیت‌های کارآفرینانه منتهی به توسعه سازمان‌ها و بنگاه‌های جدید شوند، وجود چارچوب حمایتی ضروری است. این حمایت‌ها باید موجبات توسعه و رشد بنگاه‌ها را فراهم نموده و مانع تنزل، خروج و مرگ آنها شوند.
- ۳- فعالیت کارآفرینانه به تشویق و تقدیر کارآفرینان در جامعه بستگی دارد. موفقیت‌های کارآفرینی بایستی ارزش تلقی شوند و جنبه منفی و انگ شکست تقلیل یابد.

ب: همان طور که دیدیم بخش قابل توجهی از ادبیات کارآفرینی به کارآفرینی درون‌سازمانی اختصاص دارد. اگر در سازمان‌های موجود، فضا، شرایط و امکانات لازم برای کارآفرینان فراهم گردد، در مواجهه با تغییرات محیط بیرونی، نتایج فعالیت‌های سازمان با نوآوری و شکوفایی بیشتری همراه خواهد شد. سازمان‌های موجود برای بهره‌مندی از بهره‌وری و کارایی بالاتر به این تحول نیاز جدی دارند.

ج: از سوی دیگر به سازمان‌های کارآفرین نیاز داریم؛ سازمان‌هایی که در یک نگرش سیستمی به آنها، ورودی، فرآیند و خروجی آنها کارآفرینانه باشد و به عنوان یک پیکره واحد به فعالیت کارآفرینانه بپردازد. دانشگاه کارآفرین مثالی از یک سازمان کارآفرین است. دانشگاه کارآفرین که نسل سوم دانشگاه‌هاست، علاوه بر وظیفه آموزش و پژوهش، نگاه به اقتصاد و تولید ثروت از طریق تجاری‌سازی نتایج تحقیقات دانش‌بنیان را هم برعهده دارد. همچنین، نتایج حاصل از تحقیق و توسعه و نوآوری در بنگاه‌های بزرگ، دانشگاه‌ها یا مؤسسات پژوهشی که خود نمی‌خواهند از آنها بهره‌برداری کنند، می‌تواند از طریق شرکت‌های انشعابی که توسط کارکنان آنها مدیریت می‌شود، تجاری‌سازی شود؛ کاری که بعنوان کارآفرینی سازمانی شناخته می‌شود. به منظور استفاده بهینه و عملی از نتایج پژوهش‌های کاربردی دانش‌بنیان که در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور انجام می‌شود، بیش از پیش، به کارآفرینی سازمانی در این مراکز احساس نیاز می‌گردد.

منابع

- احمدپور، محمود (۱۳۸۱)، **کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها**؛ نشر شرکت پردیس.
- احمدپور، محمود و عزیزی، محمد (۱۳۸۴)، **کارآفرینی، شاخه کار و دانش**، قم: مؤسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۹)؛ **سازمان‌های کارآفرین**؛ نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- هادی زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل آبادی، فرج الله (۱۳۸۴)، **کارآفرینی سازمانی**، نشر جانان.
- Audretsch, D. B., Thurik, A. R., Verhel, I. and Wennekers, A. R. M. (eds) (2002); **Entrepreneurship: determinants and policy in a European- US comparison**; Economic of Science, Technology and Innovation Series, vol. 27, NJ USA, Springer.
- Bosma, N. et al (2008), **2007 Executive Report**, Babson college, London Business School & Global Entrepreneurship Research Consortium (GERA).
- Cornwall, J. & Perlman, B. (1990); **Organizational Entrepreneurship**; Richard Irwin.
- Covin, J. G. & Miles, M. P. (2007), "Strategic use of corporate venturing"; **Entrepreneurship, Theory and Practice**; vol. 31, No. 2, March 2007, pp 183-207
- Erikson, T. (2003); "Towards A Taxonomy of Entrepreneurial Learning Experiences among Potential Entrepreneurs"; **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol., No. 1 pp, 106-112.
- European Commission (2003a); **Observatory of European SMEs-2003**; European Commission Enterprise publications, available at: <http://europa.eu.int>.
- European Commission (2003b); **Green Paper: Entrepreneurship in Europe**; available at: <http://www.smallbusiness.outreach.ou.edu/teleconference>.
- Fry, F. L. (1993); **Entrepreneurship: A Planning Approach**; West Publishing Company.
- Gallup Organization (2004); **Entrepreneurship**; EOS Gallup Europe, European Commission, Flash Eurobarometer; No. 146.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2002); **Entrepreneurship**; McGraw- Hill.
- Hockerts, K. (2006); **Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures**; in: Mair. J., Robertson J., and

- Hockerts, K. (Eds), Handbook of research in social entrepreneurship, Palgrave.
- Jennings, R., Cox, C. & Cooper, C. L. (1994); **Business Elites**; Rout Ledge Publication.
 - Kuratko, D. & Hodgetts, R.M. (2001); **Entrepreneurship: A contemporary approach**; 5th Ed., Harcourt College Publishers.
 - Lehtinen, U. et al (2007); **Social entrepreneurship in the field of recycling: How to develop profitable business with social impacts?** Available at: www.kotu.oulu.fi/sytrim/yurku.pdf.
 - O'Regan, N. et al (2006); "fast tracking innovation in manufacturing SMEs"; **Technovation**; Vol. 26; pp. 251-261.
 - Prokopenko, J. & pavlin, I. (1991); **Entrepreneurship Development in Public Enterprises**; International Labor Office.
 - Rosenfeld, R. & Servo, J. (1994); **Innovation and creativity at work**; John Willey and sons' Ltd.
 - Scozzi, B. et al (2005); "Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs"; **European J. of Innovation Management**; vol. 8, No. 3; pp. 283-304.
 - Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1998); **Management**; Prentice- Hall.
 - illame, F. (2002); **Intrapreneurship**; Wellesley center for entrepreneurship studies; Babson college.
 - Williams, C. E. & Tse, E. (1995); "The Relationship between Strategy and Entrepreneurship"; **International Journal of Contemporary Hospitality Management**; Vol.7, No.1.