



پژوهش و
فناوری

کارآفرینی سازمانی

بهزاد شناور
اسماعیل قادری

امروزه به علت رویدادهای متنوعی که در سطوح اجتماعی و فرهنگی و کسب و کار رخ داده است، در کشورهای مختلف توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فعلی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه است. در هر سازمانی کارآفرینان به صورت بالقوه وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی آنها بیشتر شود و مهمتر آنکه شرایطی را فراهم نمود که آنها بتوانند ابراز وجود کنند و توانایی‌هایشان را به صورت بالفعل درآورند. کارآفرینی سازمانی شیوه برانگیختن و سپس بهره‌گیری از افراد در درون یک سازمان است؛ شیوه‌هایی که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. در اغلب موارد که کارآفرینان سازمانی مورد حمایت قرار نمی‌گیرند، با تشویق و حمایت سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر از سازمان خارج شده و تصمیم به کارآفرینی مستقل می‌گیرند. بنابراین به منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستر مناسبی برای آن در شرکتها شایسته مورد توجه قرار می‌گیرد.

درک کارآفرینی سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار بوده، از تعدد چهارچوب‌های کارآفرینی در ادبیات نشأت گرفته است. اگرچه دانشمندی که کارآفرینی سازمانی را در نظر داشته‌اند، سهم چشم‌گیری در پیشرفت این نظریه ایفا نموده‌اند، اما هنوز توانایی بررسی و کاوش مهم‌تر وجود دارد، مخصوصاً وقتی که نیاز روزافزون به کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها وجود دارد. با عنایت به اهمیتی که کارآفرینی سازمانی در موفقیت سازمان‌ها می‌تواند داشته باشد، در این مقاله سعی شده با اشاره به تاریخچه مختصری از آن، مفهوم کارآفرینی را توضیح داده و در ادامه به بررسی کارآفرینی سازمانی و نیز مدل‌های مختلف نسبت به این رویکرد پرداخته و سپس نتایج حاصل از آن را بیان نماییم.

واژگان کلیدی

کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، مدل‌های کارآفرینی، مدیریت استراتژیک، فرهنگ سازمانی

مقدمه

مطالعه تاریخ زندگی انسان نشان می‌دهد که آنچه ما امروز "مدیریت" می‌نامیم، از دیرباز به عنوان یک ضرورت برای جوامع بشری و انسان امروز مطرح بوده است. در روزگاران کهن، نظریه‌های علم مدیریت بدون آنکه مدون باشند، بکار برده می‌شدند. بررسی تاریخ زندگی اجتماعی، سیاسی پیامبران، امامان، رهبران، سردمداران و دانشمندان اعصار گذشته نشانگر این حقیقت است. به عبارت دیگر، بهره‌گیری از نیروی انسانی و منابع اقتصادی و شکل دادن به جامعه و حرکت به سوی فرازمنی در محدوده امکانات، پیوسته از وظایف اساسی مدیریت در رده‌های گوناگون بوده است و این باور که مدیریت اساساً پدیده‌ای است نو و خواستگاه آن را باید در اروپا و آمریکا جستجو نمود، نمی‌تواند مورد پذیرش باشد و لذا مدیریت را در تمدن‌های قدیمی چون ایرانیان، سومریان، بابلیان، مصریان و یونانیان و ... می‌توان ملاحظه نمود.

امروزه این مسأله برای اینکه سازمان‌ها قادر باشند در گردونه رقابت باقی بمانند نیز به صورت امری حیاتی درآمده و تنها سازمان‌هایی که قادر باشند کارآفرینان سازمانی را در خود پرورش دهند قادر به ماندن در بازار پرآشوب کنونی خواهند بود (Thomas N. Garavan, ۱۹۹۴، p. ۵). یکی از عوامل موفقیت بنگاه‌های اقتصادی در دنیای کنونی توجه جدی به کارآفرینان و تحلیل مسائل آنها از رویکرد کارآفرینی است. زیرا کارآفرینی سازمانی راهی برای بازآفرینی قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌رود. کارآفرینی در قالب دو کارکرد فردی و سازمانی قابل توجه و تحلیل است. کارآفرینی فردی، راه ورود نیروهای تازه فکر به بازار است و کارآفرینی سازمانی راهی برای بازآفرینی قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. اخیراً کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند، توجه مدیران و صاحب‌نظران بسیاری را در عرصه مدیریت به خود معطوف ساخته و سازمان‌های موفق بسیاری نیز آن را بعنوان ابزار موثری برای رقابت بکار گرفته‌اند.

کارآفرینی

عبارت کارآفرینی ریشه‌ی فرانسوی داشته و از درون بافت اقتصادی آن ظهور یافته است. تعاریفی که از این عبارت به عمل آمده، بسته به دیدگاه‌های مختلف متفاوت بوده و طیفی از نظریات گوناگون را در بر می‌گیرد. به‌ویژه جنبه‌های شخصی و اجتماعی آن طی این قرن مورد کاوش قرار گرفته است. به هر حال تقریباً در همه‌ی تعاریفی که ما از کارآفرینی داریم، توافق کلامی بر سر نوع رفتار وجود دارد که با ویژگی‌های زیر مشخص می‌شود:

۱- داشتن ابتکار عمل ۲- تجدید سازمان مکانیزم‌های اجتماعی/ اقتصادی جهت تبدیل منابع و فرصت‌ها به یک سود ویژه ۳- پذیرش ریسک یا شکست (Hirsch, et al, ۱۹۹۱، p. ۹).

(گرایو و سالاف) در مورد شکل‌گیری فرایند کارآفرینی به نقل از ویلکن مراحل زیر را بر می‌شمارند:

♦ مرحله انگیزش: که کارآفرین ایده‌های اصلی‌اش را بیان می‌کند و مفهوم مشتمل را توسعه می‌دهد.

♦ مرحله برنامه‌ریزی: که کارآفرین برای ایجاد شرکت آماده می‌شود، ضمناً دستیابی به دانش و منابع مورد لزوم در این مرحله جزء فعالیت‌های ضروری می‌باشد.

♦ مرحله ایجاد: زمانی که کارآفرین یک شرکت را ایجاد می‌کند، تمرکز بیشتری بر فعالیت‌های روزانه، مبادله و حل مسأله دارد

(Grave, rent & Salaff, W Janet, ۲۰۰۳، p. ۵).

تفکیک نوع تحقق این شرایط، باعث تکوین نظریات و دیدگاه‌های گوناگونی در ارتباط با کارآفرینی شده است که در این میان مهمترین و کلی‌ترین طبقه‌بندی به عمل آمده، آنرا از ابعاد فردی و سازمانی مورد کاوش قرار داده است. در واقع، اصطلاح کارآفرینی از بدو شکل‌گیری، پیوندی مستقیم با فرد داشته و در اصل آن در ارتباط با فرد تعریف شده است؛ که بعدها با توسعه مفهومی خود و در پاسخ به مقتضیات شرایط حاکم، کارآفرینی سازمانی نیز در این دامنه تعریف شده است و این خود باعث شکل‌گیری تحقیقات متعددی از سوی آگاهان و اندیشمندان سازمانی شده است (احمد پورداری، محمود، ۱۳۸۰، ص ۵۸).

کارآفرینی سازمانی

از زمان جنگ جهانی دوم، دیدگاهی تقریباً وسیع‌تر از کارآفرینی در میان تئوری‌های مدیریت ظهور یافت. در واقع دیگر کارآفرینی به آن معنایی که قبل از این زمان شناخته شده و رایج بود، یعنی تأکید بر فرد به کار نرفت. کارآفرینی پا را فراتر گذاشت و در تطابق با شرایط نوین حاکم بر جهان تعدیل شد که این امر موجب دیدگاه‌ها، گرایش‌ها و نظریه‌های جدیدتری در عرصه‌ی مدیریت و کارآفرینی گردید. به نظر می‌رسد، پارادایمی که مد نظر اقتصاددانان اولیه‌ای از قبیل سی، شومپتر و ... بود و شاید آن را تکامل یافته تلقی می‌کردند، در حال دگرگونی نمی‌باشد. هرچند که قضاوت در این باره بسیار مشکل است. اما تا حدودی نشانه‌هایی از این امر قابل مشاهده است. به هر حال تئوری سازمان کارآفرین با ابعاد و ویژگی‌هایش متولد شد.

به واقع از زمان جنگ جهانی، تغییرات در بازارها و تکنولوژی ضرورت سازماندهی فرایند مستمر نوآوری برای شرکت‌ها را موجب شد. به طور سنتی شرکت‌ها برای بهره‌برداری از موقعیت محصول و بازار موجود سازمان می‌یافتند. امروزه مشکل اصلی برای مدیران عالی، طراحی سازمان دو وجهی است. سازمانی که نه تنها بر بهره‌برداری از فرصت‌های بازاری کارآمد است، بلکه در خلق ایده‌های جدید محصول بازار نیز موفق می‌باشد. مشکل، طراحی سازمانی است که نوآور بوده و بتواند از نوآوری‌ها بهره‌برداری نماید. سازمانی که بتواند با محصولات و بازارهای جدید سر و کار داشته و خود را با استفاده از محصولات موجود در بازارهای سنتی حفظ نماید. میلر (۱۹۸۳)، بیان نمود که گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها از طریق حدی مشخص می‌گردد که مدیران



یکی از عوامل موفقیت بنگاه‌های اقتصادی در دنیای کنونی توجه جدی به کارآفرینان و تحلیل مسائل آنها از رویکرد کارآفرینی است



کارآفرینی سازمانی یا سازمان‌های کارآفرینانه

گیفورد پینکات در کتاب «اشکال کارآفرینی»، مفهوم کارآفرینی در سازمان‌ها را مطرح کرد. این نوع کارآفرین به فردی اطلاق می‌شود که در سازمان‌ها فعالیت می‌کند. مزایای استفاده از این نوع کارآفرینان کاملاً روشن و واضح است، آن‌ها خدمات و محصولات جدیدی را معرفی و تولید می‌نمایند که این امر باعث رشد و سود شرکت می‌شود.

ژوزف شومپیر می‌گوید: «نیازی نیست که کارآفرینی یک کار فیزیکی خاصی باشد. هر محیط اجتماعی روش خاص خود را برای کارآفرینی دارد». یک سازمان می‌تواند محیطی را فراهم آورد که در آن تمام اعضا بتوانند در انجام امور کارآفرینی شرکت کنند. همان‌طور که اسکات دگرامو سردبیر مجله «موفقیت»

عالی جهت به دست آوردن مزیت رقابتی فعال در میان سایر شرکت‌ها، ریسک‌ها و تغییرات مطلوب را پذیرفته و اعمال نوآوری می‌کنند.

شل (۲۰۰۱)، ویژگی‌های چنین شرکت‌هایی را به این گونه شرح می‌دهد.

به هر حال سازمانی با خصوصیات ذکر شده، می‌بایست خود را در جهت بهره‌برداری سودآورانه از فرصت‌های محیطی افزایش دهد. ابعاد چنین مسأله‌ای می‌تواند متعدد باشد و سازمان‌ها ممکن است روش‌های گوناگونی را برای آن اتخاذ نمایند. شومپیر تحقق چنین امری یعنی تعدیل و تحول سازمانی در واکنش به فرصت‌ها را «تخریب خلاق» نامید و ۵ منبع عمده آن را بدین صورت معرفی کرد:

♦ ارائه کالای جدید (یا بهبود قابل ملاحظه در کیفیت کالای موجود)

♦ ارائه روش جدید تولید (یعنی نوآوری در فرایندها)

♦ گشایش بازار جدید (به ویژه بازار صادراتی در یک حوزه جدید)

♦ به دست آوردن منابع جدید عرضه مواد خام

♦ ایجاد نوع جدید سازمان صنعتی (یعنی نوآوری اداری)

با مقایسه ساختارهای سنتی و کارآفرینانه می‌توان درک بهتری از دگرگونی‌های انجام یافته بازار که سازمان‌ها را به عکس العمل واداشته، به دست آورد. شکل زیر نمایی کلی از چنین مقایسه‌ای ارائه می‌دهد (کورنوال و پرلمن ۱۹۹۰، به نقل از مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۹-۱۸).

جدول (۱) ویژگی‌های شرکت‌های کارآفرین از دیدگاه شل

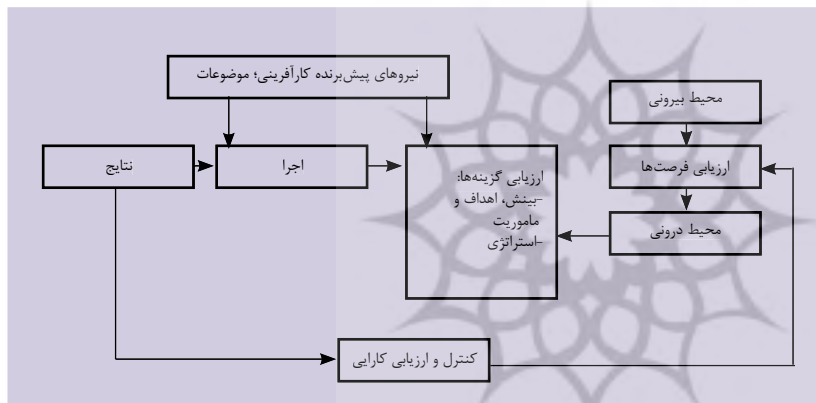
رفتار کارکنان	اعمال و سیاست‌های معقول روابط کارمند؛ سیاست‌های عادلانه، مسئولیت مرتبط با پاسخگویی
ساختار منعطف	سازمان ماتریسی، فقدان رسمیت، سلسله مراتب تخت
فرهنگ سازمان	وجدان فرهنگی، تأکید بر آزادی، فراخی، خلاقیت و جوانی، نگرستن به تغییر به عنوان یک فرصت نه یک تهدید، کانون توجه همگانی
دوایر متعدد	جذابیت‌های رشد و توسعه، افراد متعدد و توانا که احساس غرور نسبت به سازمان خود داشته و عملکرد را ارائه می‌دهند.

جدول (۲) مقایسه ویژگی‌های سازمان‌های سنتی و کارآفرین

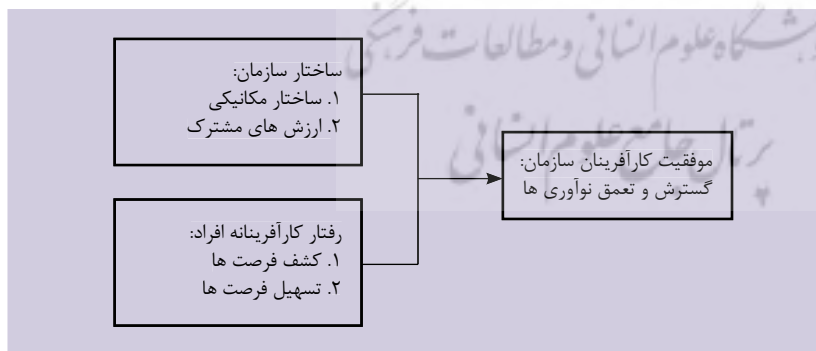
ویژگی‌های سازمانی	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های کارآفرین
استراتژی	دفاعی، حفظ شرایط موجود، اولین موضوع مورد نگرانی است، تنوع از طریق اکتساب یا ادغام	فعالانه به دنبال سرمایه‌گذاری‌های جدید، حفظ موقعیت موجود از طریق سازگاری با محیط
کارایی و کنترل	ارزیابی تغییرات بعنوان تهدید، ارزیابی محیط بیرونی برای شناخت خطرات	ارزیابی تغییرات بعنوان فرصت، ارزیابی محیط داخلی و محیطی برای یافتن فرصت‌های جدید
ارزیابی عملکرد	تمرکز کوتاه مدت (معیارهای عملکرد سه ماهه و سالانه)	تمرکز بلند مدت (انطباق و بقا)
ریسک	چیزی که باید به حداقل برسد	اگر با اطلاعات درست پردازش شود کلید رشد، انطباق و بقا خواهد بود
فرهنگ سازمانی	شرایط عینی، تحلیلی و فرهنگی موجود را حفظ می‌کند.	عناصر کارآمد نیز مهم هستند فرهنگ، انطباق و نوآوری را تقویت می‌کند.
ساختار و ارتباطات	مراجع و کانال‌های رسمی ارتباطات مهم هستند.	ساختارهای غیر رسمی و ارتباطات افقی بر فعالیت‌ها چیرگی دارند.
تصمیم‌گیری	مدیریت ارشد پارامترهای سازمان را تعیین می‌کند، ممکن است امکان ارائه اطلاعات از زیردستان را فراهم کند و ممکن است آن را فراهم نکند.	مدیریت ارشد هدف را تعیین می‌کند، استفاده از اطلاعات زیر دستان ترغیب و تشویق می‌شود.
کارکنان	به عنوان منبعی فنی که به راحتی جایگزین می‌شوند.	یک منبع کلیدی که باید حفظ شده و با کاملترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرند.
خلاقیت	چیزی که باید آن را تحمل کرد.	چیزی که باید آن را تقویت و ترغیب کرد و آن را توسعه داد.



شکل ۱) مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۹)



شکل ۲) مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و نافزیگر (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۲۰)



کارآفرینانه سازمان را نشان می‌دهد. در اینجا موفقیت کارآفرینانه، در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلند مدت توانا می‌سازد، مورد توجه قرار گرفته است.

ابعاد کارآفرینی سازمانی تامپسون

تامپسون برای شکل‌گیری کارآفرینی در

تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه بر موفقیت کارآفرینانه سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی سازمان برای بقا در یک محیط پویای سرشار از نوآوری را نشان می‌دهد.

این شکل تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان که عمده عناصر ضروری برای موفقیت

کارآفرین همواره در حاشیه شرایط رقابتی خود عمل می‌کنند، بیشتر بر منابع خود تمرکز می‌نمایند و به آن چه که نمی‌دانند، بیشتر از آن چه که می‌دانند توجه دارند، (مانند سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه)، 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 (مقیمی، ۸۳، ص ۸۷).

مدل‌های کارآفرینی سازمانی

صاحب‌نظران مختلف چهارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده‌اند، که در این قسمت برخی از این مدل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن شکل ۱، چهارچوب کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد که بر مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط‌های درونی و بیرونی سازمان سرآغاز فرایند کارآفرینی سازمانی هستند. این اطلاعات، داده‌های ارزیابی گزینه‌های استراتژیک هستند و هنگامی که یک طرح استراتژیک تعیین شد باید اجرا شود. عوامل فردی، گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرین الزامی هستند، باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرار گیرند؛ و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. تغییر در این طرح را می‌توان در هر مرحله از این فرایند و برای افزایش عملکرد و کارایی انجام داد.

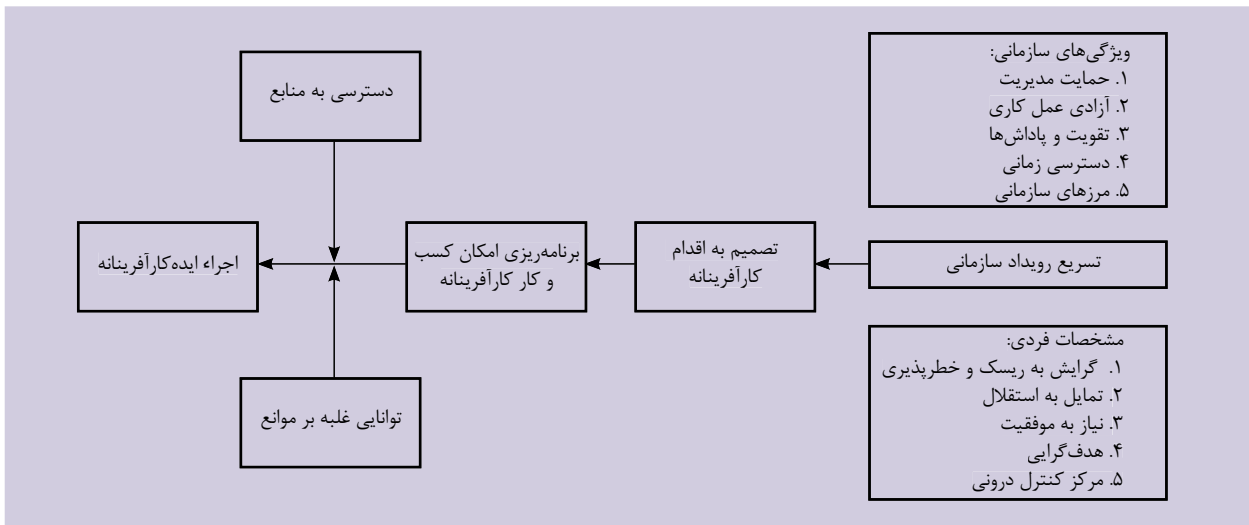
مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و نافزیگر

کوراتکو، نافزیگر و همکارانشان، معتقدند که فرایند ایجاد کسب و کار کارآفرینانه جدید محصول تعامل عوامل مختلف است. این مدل کارآفرینی سازمانی، تعامل فعالیت‌های مختلف را به جای رخداد حوادث در خلأ، به عنوان موجد کارآفرینی در سازمان می‌داند. براساس این مدل، تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی به عنوان نتیجه‌ای از تعامل ویژگی‌های سازمانی، مشخصات فردی و برخی تسریع‌کننده‌ها است.

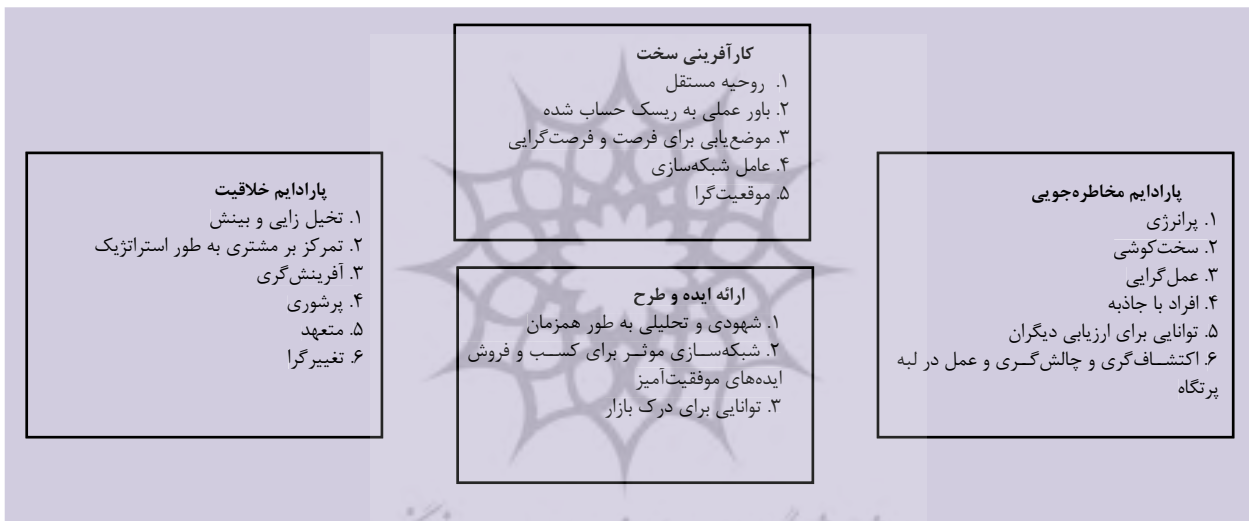
مدل کارآفرینی سازمانی اکلز ونک

این مدل می‌کوشد تا به طور مفهومی

شکل ۳) مدل کارآفرینی سازمانی اکلس ونک (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۲۱)



شکل ۴) ابعاد کارآفرینی سازمانی تامپسون (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۲۲)



سازمان‌ها پنج بعد را مورد توجه قرار می‌دهند. وجود تمامی این ابعاد برای سازمان کارآفرینانه ضروری است.

نتایج کارآفرینی سازمانی

مهمترین نتیجه کارآفرینی سازمانی یک نتیجه بلند مدت است. یعنی سازمانی که بهتر می‌تواند خود را با شرایط وفق داده و به حیات خود ادامه دهد. این نتیجه بلندمدت بسیار مهمی در دنیای بی‌ثبات و به شدت متغیر امروز است. سیستم اقتصادی جهان، رقابت را حتی از گذشته مهم‌تر ساخته است؛ سازمان‌های کارآفرین بهتر از سازمان‌های قدیمی برای رقابت تجهیز شده‌اند؛ آنها می‌توانند سریع‌تر و به شکلی کارآمدتر به تغییرات محیط بیرونی واکنش نشان دهند؛ تغییر در محیط، منسأهای گوناگونی دارد که عبارتند: از رقبا، مشتریان، عرضه‌کنندگان، فناوری‌های نوین، نهاد‌های

دولتی، نهاد‌های سیاسی و کل جامعه. هر بخشی از سازمان باید بتواند به هنگام وجود عوامل مختلف تغییر در سازمان، بشکلی مناسب واکنش نشان دهد. علاوه بر نتایج بلندمدت سازگاری و بقا، سه مزیت دیگر نیز برای کارآفرینی متصور است. نخست اینکه، روابط با مشتریان توسعه می‌یابد. از آنجایی که مشتریان یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی هستند، توجه بیشتری به نیازها، علائق و عقاید آنها معطوف می‌گردد. نتیجه این کار، وجود مشتریان راضی‌تر و عموماً بهتر است. دوم اینکه، سازمان مکانی بهتر برای کارکردن است. این امر باعث لذت، انگیزه و تشویق بیشتر برای کار خواهد بود. همچنین این امر به افزایش روحیه و روابط میان اعضای سازمان‌ها کمک می‌کند. اگر چه محصولات و خدمات سازمان عمدتاً متمرکز بر کارآفرینی هستند، اما کارکنان به فرآیند کاری خود

توجه بیشتری مبذول می‌دارند. سوم اینکه، کارآفرینی سازمانی به افزایش رابطه با افراد بیرونی کمک می‌کند، که این امر می‌تواند به مسئولیت‌پذیری هر چه بیشتر سازمان در جامعه بیانجامد (کورنوال و پرلن، ۱۹۹۰، ص ۲۹؛ به نقل از مقیمی).

کارآفرینی سازمانی برای موفق بودن باید از منظر مدیریت استراتژیک تحقق یابد. کارآفرینی سازمانی باید بخشی از طرح‌های گسترده استراتژیک یک سازمان بوده و بخش مکمل اجرای این طرح‌ها باشد. برای تحقق کارآفرینی سازمانی از منظر مدیریت استراتژیک، سه دلیل وجود دارد؛

♦ **نخست:** کارآفرینی سازمانی بیشترین تاثیر را بر عملکرد بلندمدت سازمانی بویژه انطباق و بقا دارد. از آنجائیکه، اینها معیارهایی هستند که زیربنای مدیریت استراتژیک یک سازمان را شکل می‌دهند و باید فرایند



نظریات گوناگون نشان می‌دهند که کارآفرین در سازمان نیاز به سازمانی دارد که برای موفقیت درازمدت، از کارآفرینی حمایت کرده و آن را تقویت کند. دو حقیقت مهم درباره کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد:

♦ **نخست:** فرایند مورد توجه یک کارآفرین سازمانی با فرایند مورد توجه کارآفرینان مستقل تفاوت دارد. درست است که مفهوم کارآفرینی در سازمان‌ها، گسترده است، اما یک کارآفرین مستقل در بازارهای اقتصادی، گسترده‌تر و انعطاف‌پذیرتر فعالیت می‌کند. این تفاوت برای هر نوع شیوه و شکل کارآفرینی مزایا و مضرات

کارآفرینی در یک سازمان را در سطح استراتژیک آغاز کرد، یک رویکرد کارآفرینی مدیریت استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد تا با آمادگی بهتری به تغییر در محیط بیرونی واکنش نشان داده و در طول زمان سازگار شده و ادامه حیات دهد.

♦ **دوم:** هر رویه سازمانی که نیازمند پذیرش گسترده‌ای باشد، باید مورد قبول مدیریت ارشد سازمان قرار گیرد. ادغام کارآفرینی سازمانی در فرایند مدیریت استراتژیک به تضمین ایجاد این نوع تعهد کمک می‌کند. اگر قرار است کارآفرینی موفق باشد، باید در تمام سطوح سلسله مراتب



منابع

- احمد پورداریانی، محمود، کارآفرینی: تعاریف، نظرات و الگوها، چاپ اول، شرکت پردیس ۵۷، ۱۳۸۰.
- مقیمی، سید محمد، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی (پژوهش در سازمان‌های غیردولتی (NGOs)، انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
- Thomas N.Garavan, BarraOa €Cinneide (1994). "Entrepreneurship Education and Training Programmers Review Evaluation", Journal Industrial Training, Volume 18, Number 8
- Hirsch Jack & others, (1991). Entrepreneurship, the library of economics and liberty the concise Encyclopedia of economics.
- Tompson, John. L, (1999). "The World of the entrepreneurship a perspective", Management Journal. Vol.11, No.6
- Grave, Arent, Salaff. W .Janet, (2003). Social networks and entrepreneurship. 1042-2587-01-262copy right by Baylor university, Volum-28, issu-1, publisher: black well publishing.

خاصی را به دنبال دارد.

♦ **دوم:** کارآفرینی درون سازمانی، در سازمانی رخ می‌دهد که مانع از کارآفرینی می‌گردد. به عبارت دیگر، بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد محیطی برای کارآفرینی ناتوان هستند. کارآفرینان مجبور هستند تا موفقیت را در میان افرادی بیابند که حاضر نیستند به آن‌ها کمک کنند یا واقعاً نمی‌خواهند موفقیت آنان را شاهد باشند. بنابراین، کارآفرینان سازمان‌ها، افرادی هستند که اغلب در فعالیت‌های کارآفرینی سازمان‌ها و بدون حمایت سازمانشان درگیر هستند. البته، این فقدان حمایت، موضوع مهمی نیست. اگر مدیریت بتواند فرایندها و رفتارهای مناسبی را در یک سازمان ایجاد کند، کارآفرینان سازمان‌ها می‌توانند در محیط نسبتاً مناسبی فعالیت کنند. کارآفرینی سازمانی را می‌توان خلق، تقویت، اداره، و حمایت کرد.

سازمانی مشهود باشد.

♦ **سوم:** کارآفرینی سازمانی در برگیرنده اعمالی است که بخشی از طرح‌های استراتژیک یک سازمان محسوب می‌شود. توسعه محصولات و خدمات جدید، نوآوری در محصولات و خدمات و همچنین ایجاد واحد و شعبات جدید، همگی نتایج سازمان کارآفرین است (کورنوال و پرلن، ۱۹۹۰، ص ۲۰-۱۹، به نقل از مقیمی).

نتیجه‌گیری

کارآفرینی سازمانی روندی است که از طریق آن محصولات، فرایندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته شده و توسعه می‌یابند و سازمان نیز درصدد ایجاد فرصت‌های سودآور و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌های بکر و نوظهور بازار می‌باشد (کورنوال و پرلن، ۱۹۹۰، صص ۱۸-۱۹، به نقل از مقیمی). تحقیقات و