

# توصیفی از استراتژی کارآفرینی سازمانی بر اساس مدل موریس

مجتبی ناهید

کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی

[mjtb\\_nahid@yahoo.com](mailto:mjtb_nahid@yahoo.com)

امیر گلابی

کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی

[golabi.amir@gmail.com](mailto:golabi.amir@gmail.com)

شده است تا با استفاده از روش کتابخانه‌ای ضمن مطالعه کتب و مقالات مرتبط، به بررسی سیر تکوین مفهوم سازی کارآفرینی سازمانی و دلایل پیدایی کارآفرینی سازمانی اشاره نموده و سپس با طرح اهمیت کارآفرینی سازمانی و تعاریف آن، با تمرکز بر تاثیر کارآفرینی سازمانی بر استراتژی‌های سازمان، نهایتاً با معرفی مدل موریس، توصیفی از استراتژی کارآفرینی سازمانی که در طی این مدل تشریح می‌گردد، ارائه شود.

## ۱. بیان مسئله

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد، زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرک‌های تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است (وارث، ۱۳۷۸). می‌دانیم که برای حل مسائل و پیش‌بینی آینده

کارآفرینی سازمانی / استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی / عوامل تاثیرگذار در تعیین استراتژی / مدل کارآفرینی موریس.

## چکیده

انباشتگی دانش پیرامون موضوع کارآفرینی سازمان [۱] با سرعت بالایی در حال روی دادن است، بسیاری از سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به کارآفرینی سازمانی، به عنوان روشی برای مقابله با ایستایی و بوروکراسی که شرکت ممکن است به آن دچار شود، می‌نگرند. فشارهای رقابتی وارد به شرکت‌های بزرگ باعث شده تا آن‌ها خصوصیات سازمان‌های کوچک و چابک را دارا شوند که این امر به بقاء آن‌ها کمک شایانی کرده است. بسیاری از آن‌ها کوچکتر و چابکتر شده، لایه‌های مدیریتی‌شان کمتر شده، وابستگی‌شان به روابط افقی و ساختارهای گروهی بیشتر شده و به طور فزاینده‌ای نیز از تکنولوژی بهره می‌برند که تمامی این موارد در زیر سایه یک استراتژی هدفمند و متناسب با تغییرات روز اتفاق می‌افتد. از این رو در این نوشتار کوشش

سازمان‌ها با استراتژی‌های سنتی نمی‌توان موفق بود، و مشکلات آتی را حل نمود، بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد. سازمان‌ها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمان‌ها کمک می‌کند تا این انعطاف‌پذیری را به دست آورند و نیز کمک می‌کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود. نیاز امروز جوامع به کارآفرینی سازمانی در پاسخ به چند مشکل به وجود آمده است که از آن جمله می‌توان به: رشد سریع تعداد رقبای پیچیده و جدید، حس بی‌اعتمادی نسبت به روش‌های سنتی در مدیریت شرکت‌ها، خروج جمعی بهترین و درخشان‌ترین کارمندان از شرکت جهت تبدیل شدن به کارآفرینان کوچک، رقابت بین‌المللی، کوچک کردن شرکت‌های بزرگ و میل عمومی به بالابردن بازدهی و بهره‌وری، اشاره داشت.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ هم اکنون از کارآفرینی سازمانی به عنوان روشی که در بلندمدت به آن‌ها مزیت رقابتی بیشتری می‌دهد، استفاده می‌کنند. کارآفرینی سازمانی دو هدف اصلی دارد: خلق و پیگیری فرصت‌ها جهت ایجاد کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید [۲] و نوسازی (بازسازی) استراتژیک [۳]. کارآفرینی سازمانی نوعاً بر توسعه کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید بصورت درونی تمرکز دارد.

ادبیات کارآفرینی سازمانی نشانگر این است که عوامل درونی و خارجی سازمان می‌تواند منجر به رفتار کارآفرینانه گردد و مدیریت بر آن‌ها نیازمند کنترلی است که شامل؛ حمایت مدیر، استقلال و تفویض کاری، پاداش و تشویق، موجود بودن زمان و مرزبندی‌های سازمانی می‌باشد. حمایت مدیریت می‌تواند شامل برقراری شرایط حمایتی کارآفرینانه، ارزش‌ها، تامین نقدینگی و پذیرش ایده‌های کارمند باشد.

استقلال و صلاح‌دید کاری به معنی توانایی اتخاذ تصمیم کارمند در خصوص کارهای خود می‌باشد.

یک سیستم مناسب پاداش‌دهی افراد را به استمرار فعالیت‌های کارآفرینانه تشویق می‌نماید. و منظور از وجود زمان کافی، داشتن وقت آزاد جهت پیگیری و طرح‌های کارآفرینانه است و در نهایت

مرزبندی سازمانی به شرایط سازمانی که کارمندان را به عبور از تنگناهایی که شرح شغل برای آن‌ها ایجاد کرده اشاره می‌کند.

کارآفرینی همچنین به وسیله محیط خارجی سازمان نیز توسعه می‌یابد (کوبین و اسلوین، ۱۹۹۱). محیط کارآفرینانه ترکیبی از مجموع شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و عوامل سیاسی، همچنین وجود همکاری و حمایت می‌باشد. جنیاوالی و فوگل [۴] (۱۹۹۴) چارچوبی از ۵ عامل خارجی که بر کارآفرینی سازمان تاثیرگذار است را به شرح زیر ارائه دادند:

سیاست‌ها و رویه‌های دولت، شرایط اجتماعی اقتصادی، مهارت‌های کارآفرینانه و کسب کار، کمک‌های مالی و کمک‌های غیر مالی سیاست‌های دولت شامل حذف عیوب و انعطاف‌ناپذیری بازار محدودکننده فعالیت‌های کارآفرینانه می‌باشد. شرایط اجتماعی - اقتصادی به معنی نگرش مناسب جامعه به کارآفرینی می‌باشد. مهارت‌های کارآفرینانه و کسب کار به سطح دانش فنی و مهارت‌های کسب و کاری که کارآفرینان بالقوه دارا می‌باشند، اطلاق می‌گردد. منظور از حمایت‌های مالی، میزان سرمایه در دسترس کارآفرینان جهت راه‌اندازی طرح‌ها، متنوع سازی و رشد توسعه مالی می‌باشد و منظور از حمایت‌های غیر مالی به شبکه‌های موجود اشاره می‌نماید.

خصوصیات فردی نیز نقش مهمی در بروز کارآفرینی ایفا می‌نماید که می‌تواند شامل نیاز به استقلال کاری، مرکز کنترل درونی، ریسک‌پذیری، تسلط بر سرنوشت خود، پر انرژی بودن، پافشاری و انگیزه کسب موفقیت باشد. [۵]

از طرفی معمولاً شروع کارآفرینی سازمانی در هر جا یک ریسک است. پاره‌ای اوقات کوچک و قابل کنترل است اما اگر آغاز شود، احتمال موفقیت‌های بزرگ بسیار بالا است. در نتیجه نیروی اصلی در پس کارآفرینی سازمانی تجدید حیات، ابتکار و نوآوری، خلق و رهبری سازمانی است. این مهم نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی می‌تواند نیازهای اجزای اصلی را برای تولیدات آینده سازمان‌ها تامین نماید. بنابراین تشخیص اهداف، خواسته‌ها و نیازها و رده‌ی پتانسیل فعالیت‌های آموزشی در تالیف استراتژی کارآفرینی در سازمان‌های معاصر، امری ضروری است. از این رو در این نوشتار کوشش شده است تا با تاملی در موضوع

استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی در جهت ترویج کارآفرینی سازمانی، به این سؤال نیز پاسخ داده شود که در جهت توصیف استراتژی کارآفرینی سازمانی چه راهکاری مناسب است؟ لذا برای این منظور و از طریق روش کتابخانه‌ای ضمن مطالعه منابع در خصوص استراتژی کارآفرینی سازمانی با طرح مدل موربیس نسبت به پاسخگویی به سؤال این تحقیق اقدام می‌گردد. تا در این خصوص ذهن خواننده برای دقایقی به چالش کشیده شود.

## ۲. بررسی ادبیات موضوع

### ۲-۱. سیر تحول مفهوم سازی کارآفرینی سازمانی

مسئله مهمی که از اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفت، تاکید شرکت‌ها بر نوآوری برای ارتقاء و رقابت از طریق کارآفرینی سبب گشت تا فعالیت‌های کارآفرینانه به درون شرکت‌ها هدایت شوند [۶]. به دلیل گسترش فرایندهای اداری در فرهنگ شرکت‌ها در دهه ۱۹۷۰ میلادی، کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ بیش از پیش مورد تاکید قرار گرفت و محققین مدیریت توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف نمودند.

مفهوم کارآفرینی سازمانی در طی چهار دهه اخیر مورد استنتاج قرار گرفته است و تعاریف متنوعی در طول زمان برای آن به وجود آمده است. تحقیقات در دهه ۱۹۷۰ به مشارکت گروه‌ها و چگونگی توسعه کارآفرینی موجود در سازمان‌ها تمرکز داشته است (هیل و هلاوالک ۱۹۷۲، پترسون و بکر ۱۹۷۲، هانان ۱۹۷۶) [۷]. در دهه ۱۹۸۰، محققان کارآفرینی سازمانی را به عنوان رفتار کارآفرینانه مورد نیاز برای ضمانت سازمانی و متعهد بودن به منابعی که به توسعه انواع متفاوت از ارزش‌های ابتکارانه، توجه دارند معرفی نمود [۸] [۹]. همچنین در این تحقیقات مشخص گردید که کارآفرینی سازمانی به سهولت به عنوان یک فرآیند برای بازسازی سازمانی تعریف شده است [۱۰]. در تحقیقات دهه ۱۹۹۰ محققان بر کارآفرینی سازمانی به عنوان عنصری برای بالا بردن توانایی شرکت‌ها به جهت توسعه توانایی‌ها و مهارت‌هایی که خالق نوآوری است، تمرکز نموده‌اند [۱۱]. همچنین در دهه ۱۹۹۰، تعریف

کامل و جامع‌تری از کارآفرینی سازمانی شکل گرفت. گوت و گینسبرگ (۱۹۹۰) [۱۲]، بیان نمودند که کارآفرینی سازمانی توسط دو پدیده اصلی احاطه شده است: "خلق مشارکت جدید در سازمان‌ها و تجدید سازمان‌های در حال رشد براساس نوسازی استراتژیک." زهر (۱۹۹۱) [۱۳] دریافت که: "کارآفرینی سازمانی، می‌تواند شامل فعالیت‌های رسمی و غیررسمی، به جهت خلق یک کسب و کار جدید، شامل یک نوآوری و ابتکار در نوع محصول و یا فرآیند تولید و حتی در توسعه بازار شرکت‌های موجود باشد." این فعالیت‌ها می‌تواند در سازمان‌ها، کسب و کارها، عملکردها و سطوح مختلف پروژه‌ها به جهت همراستایی در اهداف بهبود رقابت موفقیت‌آمیز سازمان و عملکرد مالی آن روی دهد. شارما و کریسمن (۱۹۹۹) [۱۴] پیشنهاد نمودند که کارآفرینی سازمانی عبارت است از: "فرآیندی که توسط یک فرد و یا گروهی از افراد در بخش‌های موجود در یک سازمان به خلق یک سازمان جدید و یا خلق نوآوری درون سازمانی می‌پردازد." قرن بیست و یک کارآفرینی سازمانی را به تلاش‌های یک سازمان برای ایجاد یک سری مزیت‌های رقابتی پایدار به عنوان پایه‌ای برای رشد سودآوری تعریف می‌کند [۱۵].

### ۲-۲. چرا کارآفرینی سازمانی

با شدت گرفتن مطالعات در خصوص کارآفرینی و مطرح شدن سوالاتی همچون وظیفه کارآفرین در شرکت پس از تاسیس، مشاهده برخی اقدامات کارآفرینانه از سوی شرکت‌های بزرگ، تغییر ساختار مالکیت شرکت‌ها و بازگرداندن بخشی از مالکیت به مدیران در راستای ایجاد انگیزه و قرار گرفتن نوآوری، سبب گردید تا کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی‌نویس در شرکت‌های بزرگ برای دستیابی به نوآوری، موفقیت، رشد و بقاء در تحقیقات مدیریتی ورود و مورد توجه ویژه‌ای قرارگیرد.

زهر و همکارانش (۱۹۹۰) بیان کرده‌اند که: "برخی از شرکت‌های مشهور جهانی برای رسیدن به کارآفرینی می‌بایست شرایط دشواری را تاب آورند. آن‌ها باید سال‌های تشخیص؛ کوچک‌سازی و بازسازی را تحمل نمایند. این تغییرات فرهنگ و ساختار سازمان آن‌ها را دستخوش تغییر قرار می‌دهد و تاثیرات

### ۳-۲. تعاریف کارآفرینی سازمانی

طی دو دهه گذشته، مفهوم کارآفرینی سازمانی، به میزان قابل توجهی شناخته شده است. ترویج این مفهوم ریشه در کمک‌های متنوعی دارد که کارآفرینی سازمانی می‌تواند به عملکرد مالی و غیر مالی بنگاه‌ها ارائه کند [۱۹].

گیفورد پینکات [۲۰] خلق کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید در درون شرکت را "Intrapreneuring" [۲۱] نامید. این واژه به ایجاد کسب و کارهای کارآفرینانه در درون شرکت اشاره دارد.

جینگز و لامپکین [۲۲] (۱۹۸۹) کارآفرینی سازمانی را بعنوان حدی که محصولات جدید و یا بازارهای جدید گسترش پیدا کرده باشند، تعریف کرده‌اند.

یکی از رایج‌ترین تعاریف، کارآفرینی سازمانی را به مثابه‌ی نوآوری، پیش‌نگری و ریسک‌پذیری بنگاه می‌داند [۲۳]. نوآوری محصول به ایجاد کالاها و خدمات اطلاق می‌شود. پیش‌نگری به معنای قرار داشتن در بحبوحه‌ی تغییرات صنعت است یعنی نقش رهبری نه تقلید از دیگر شرکت‌ها در صنایعشان. ریسک‌پذیری به معنای تمایل برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی است که برای بقا و عملکرد موفق شرکت الزامی تلقی می‌شوند حتی وقتی که نتایج این سرمایه‌گذاری‌های مبهم هستند.

استیونسون و جاریلو (۱۹۹۰) [۲۴] کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیندی تعریف کرده‌اند که به‌وسیله افراد به طور شخصی یا درون سازمان‌هایی که فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که آن‌ها در حال حاضر تحت کنترل دارند، پیگیری می‌شوند. این نویسندگان در تعریف‌شان مشخص کرده‌اند که کارآفرینی یک فعالیت انفرادی در سازمان‌ها نیست، بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های گسترده سازمانی را به نمایش می‌گذارد.

برگلمان (۱۹۸۳) [۲۵] معتقد است کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره دارد که بوسیله آن شرکت‌ها به تنوع بخشی از طریق توسعه درونی می‌پردازند. این چنین تنوع بخشی به ترکیبات منابع جدید برای توسعه فعالیت‌های سازمان در حوزه‌های غیرمرتبط، یا اندکی مرتبط، تا حوزه جاری فعالیتشان که به مجموعه‌ای از فرصت‌های متناسب و شایسته نیاز دارند، می‌پردازد.

وجود کارآفرینی را در سازمان و عملیات‌های سازمانی، به وضوح به نمایش می‌گذارد و تغییرات، نوآوری و ابتکار و کارآفرینی در کل جهان محترم و مهم می‌گردد."

درک از کارآفرینی سازمانی به عنوان یک زمینه‌ی معتبر و مؤثر تحقیقاتی، مزایای واقعی و محسوسی را برای پژوهشگران به دنبال دارد؛ از این جهت که عملکرد آنان تأثیر مهمی بر یک استراتژی اصلی در پی خواهد داشت. محققان دائماً اهمیت وجود کارآفرینی سازمانی را برای رشد استراتژی گوش زد می‌کنند [۱۶]: به عنوان مثال دس [۱۷] در سال ۱۹۹۹ بیان کرد که: "تقریباً تمامی سازمان‌ها- سازمان‌های جدید التاسیس، شرکت‌های بزرگ و اتحاد ما بین شرکای جهانی - در تلاش‌اند که فرصت‌های نوآورانه و فعالانه بازار محصول را استخراج نمایند." به این نوع رفتار سازمان‌ها، کارآفرینی سازمانی گویند.

ایرلند و دیگران (2006a,2006b) [۱۸] بیان داشتند که: "توسعه و پرورش همزمان مزیت‌های رقابتی امروز و فردا، یعنی مزیت‌هایی که زمینه‌های نوآوری را در خود دارند، باعث شده است که شرکت‌ها به طور فزاینده به کارآفرینی سازمانی تکیه نمایند." در نتیجه کارآفرینی سازمانی به این دلیل اهمیت می‌یابد که چون سازمان متولی توسعه کارآفرینی می‌باشد خود نیز باید کارآفرینانه باشد. این مهم را می‌توان در مواردی که کارآفرینی در سازمان مزایای زیر را به همراه می‌آورد بخوبی مشاهده نمود.

یکی از منافع اصلی کارآفرینی سازمانی می‌تواند این باشد که سازمان‌ها یا شرکت‌ها را وادار می‌کند تا گستره‌ای از استراتژی‌ها را، اغلب به شکل ترکیب منحصر به فردی، مورد استفاده قرار دهند. با چنین کاری شرکت‌ها و سازمان‌ها لایه‌هایی از مزایا را با ترکیب متمایز برای برتری رقابتی، ایجاد می‌کنند. همچنین کارآفرینی سازمانی می‌تواند رشد و سودآوری یک شرکت را بهبود بخشد. در تحقیقاتی که توسط زهرا و کوین (۱۹۹۵) صورت گرفت حاکی از یک رابطه قوی بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد است. از این رو کارآفرینی سازمانی می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد که این خود از دلایل حیاتی جهت اهمیت و استفاده از کارآفرینی در سازمان‌ها می‌باشد.

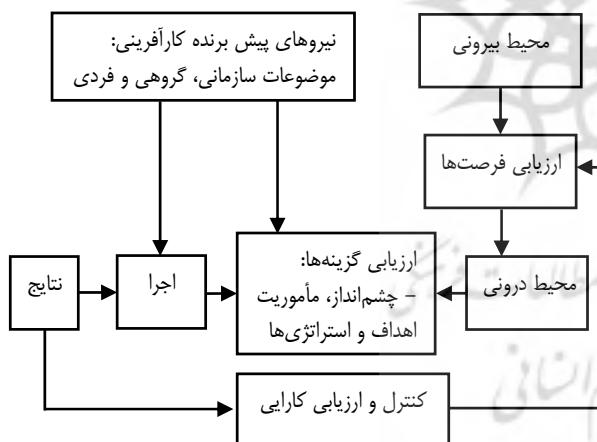
### ۳. پیشینه تحقیق

در خصوص استراتژی کارآفرینی سازمانی تحقیقات و مدل‌هایی مطرح شده است که در ذیل به مرور برخی مدل‌های استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌پردازیم.

#### ۳-۱. مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلن [۲۷]

شکل (۱) چارچوب کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلن را نشان می‌دهد، که بر مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط‌های بیرونی و درونی سازمان سرآغاز فرآیند کارآفرینی سازمانی هستند. این اطلاعات، داده‌های ارزیابی گزینه‌های استراتژیک هستند و هنگامیکه 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 گیرد. تغییر در این طرح را می‌توان در هر مرحله از این فرآیند و برای افزایش عملکرد و کارایی انجام داد. [۲۸]



شکل ۱- مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلن

#### ۳-۲. مدل کارآفرینی سازمانی پایدار آیرلند و همکاران

همانگونه که در شکل (۲) نشان داده شده است در چارچوب کارآفرینی سازمانی آیرلند و همکاران که به صورت سیستمی ترسیم گردیده است ورودی‌های مدل در قالب طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی و سپس شناسایی محرک‌های استراتژیک در نظر گرفته شدند و سپس در مرحله فرآیند چهار عامل ساختار، مدیریت منابع انسانی، کنترل‌ها و فرهنگ تغییرات لازم را ارائه

برازیل و هیرت [۲۶] (۱۹۹۹)؛ کارآفرینی سازمانی را از سازمانی که با کارآفرینی در چالش است (بدون تعهد به کارآفرینی) تا شرکت کارآفرین (با تعهد کامل به کارآفرینی) در نظر می‌گیرند.

#### ۴-۲. استراتژی کارآفرینی سازمانی

استراتژی کارآفرینی سازمانی دلالت بر وجود توجه آگاهانه و مستمر بر فرصت‌های کارآفرینانه (Shane & Venkataraman, 2000) در قصدهای استراتژیک بنگاه (Hamel & Prahalad, 1989) برای دستیابی به رشد و مزیت جویی دارد.

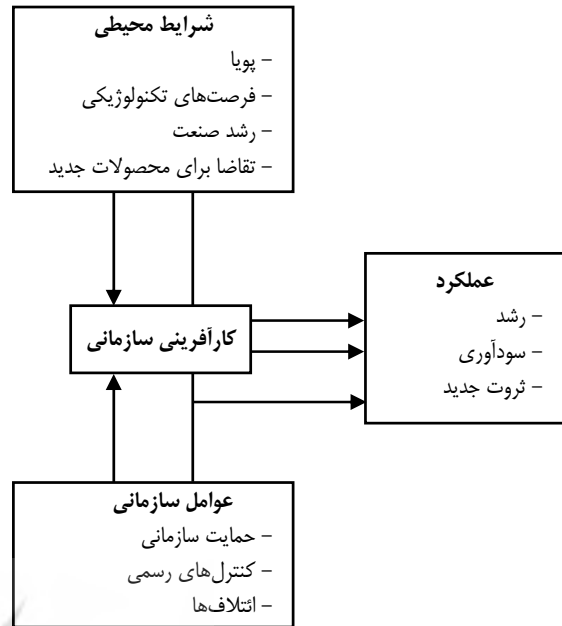
تغییرات تقاضای محیط جهانی کسب و کار ابزاری هستند که بنگاه‌های موجود، استراتژی‌های کارآفرینانه خود را با آن‌ها به عنوان مسیری به سوی موفقیت تطبیق می‌دهند (Morris & Kuratko & Covin, 2008). به عنوان مثال بر مبنای یافته‌های کوپر، مارکمن و نیس (۲۰۰۰)، "استراتژی‌های کارآفرینی، راه‌هایی برای زندگی مجدد بخشیدن به سازمان‌های موجود و نوآورتر ساختن آن‌ها پیشنهاد می‌کنند". بر اساس برداشت‌های آمیت، بیرگام و مارکمن (۲۰۰۰)، "استراتژی کارآفرینی به افراد این امکان را می‌دهند که در اتخاذ تصمیم‌ها نوآورتر، خلاق‌تر و مسئولیت‌پذیرتر باشند. از دیدگاه استراتژی‌های سازمانی، این نتایج ممکن است به شدت مطلوب باشند. دلیل این موضوع آن است که انتشار توانمندی‌های استراتژیک در بنگاه و توانمندی‌سازی افرادی با هدف قدرتمندسازی آن‌ها برای تهیه و اجرای استراتژی‌های موفق اهمیت کلیدی دارد (Liedtka & Rosenblum, 1996). با پیگیری استراتژی‌های کارآفرینی، بنگاه‌ها خود را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهند که به صورت مکرر و نظام‌مند فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص داده و از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند. استراتژی کارآفرینانه مفهومی کلیدی در ادبیات کارآفرینی سازمانی و یک جلوه بارز از کارآفرینی در سطح بنگاه می‌باشد. کوپر و همکاران (۲۰۰۰) تاکید می‌نمایند که "نگاه استراتژی کارآفرینانه، در حال تبدیل شدن یک منبع کلیدی مزیت‌های رقابتی می‌باشند. راهی که بنگاه‌های موجود می‌توانند توانمندی‌های استراتژیک خود را که برای موفقیت‌های مکرر کلیدی هستند، توسعه دهند.

### ۳-۳. مدل کارآفرینی سازمانی و ایجاد ثروت آنتونسیک و

#### هیستریج

ایجاد ثروت سازمانی هدف مهمی برای هر دو، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی می باشد. تصمیمات مدیریت استراتژیک برای تنوع در رفتار سازمانی و ایجاد ارزش سازمانی ضروری می باشند و کارآفرینی ابزارهای مهمی برای ایجاد ارزش جدید ارائه می کند. کارآفرینی سازمانی (فعالیتها و گرایشها کارآفرینانه در یک سازمان رسمی)، جنبه با اهمیتی از توسعه اقتصادی و سازمانی و همچنین ایجاد ثروت می باشد. مدل کارآفرینی سازمانی و ایجاد ثروت آنتونسیک و هیستریج در شکل (۳) نشان داده شده است [۳۰].

می نماید و خروجی این مدل سیستمی عملکرد کارآفرینانه است که در قالب نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی در بازار خود را نشان می دهد [۲۹].



شکل ۲- مدل کارآفرینی سازمانی پایدار آیرلند و

همکاران، ۲۰۰۴



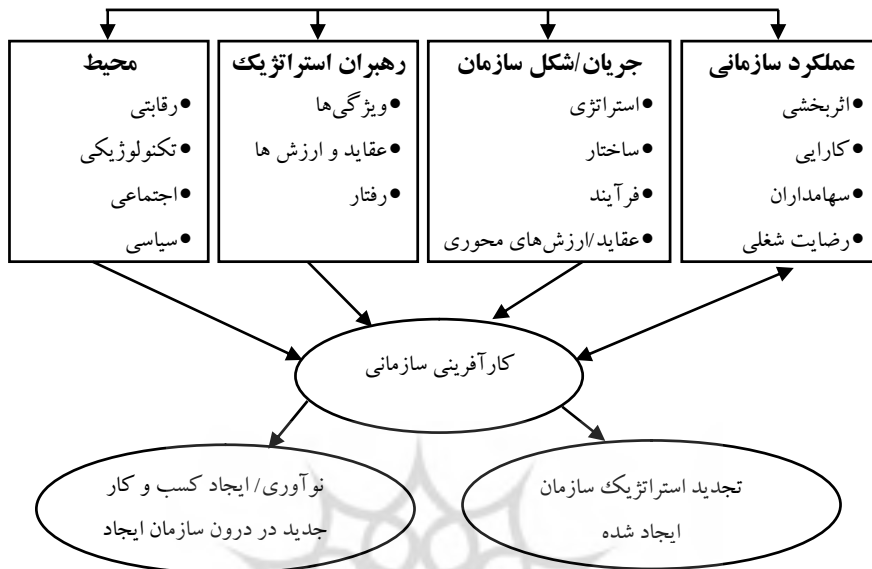
شکل ۳- مدل کارآفرینی سازمان و ایجاد ثروت آنتونسیک و هیستریج، ۲۰۰۴

### ۳-۴. مدل کارآفرینی سازمانی گات و گینزبرگ

گات و گینزبرگ [۳۱] (۱۹۹۰) مدلی را بر اساس تعریف و مفهوم سازی خود از کارآفرینی سازمانی ایجاد کردند. آن‌ها کارآفرینی سازمانی را متشکل از دو پدیده در نظر گرفتند:

- تولد کسب و کارهای جدید در درون سازمان‌های فعلی

• تبدیل و تغییر سازمان از طریق بازسازی مدل کارآفرینی سازمانی گات و گینزبرگ را از منظر مدیریت استراتژیک به تصویر کشیده است که در شکل (۴) نشان داده شده است [۳۲].



شکل ۴- مدل کارآفرینی سازمانی گات و گینزبرگ

مدل گات و گینزبرگ، کارآفرینی سازمانی را به دو دسته "نوآوری/ ایجاد کسب و کار جدید" و "تجدید استراتژیک [۳۳]" تقسیم‌بندی می‌کند. محیط، رهبری استراتژیک، جریان/ شکل سازمانی و عملکرد سازمانی به عنوان پیش نیازهای کارآفرینی سازمانی مطرح شده‌اند.

در نتیجه با مرور برخی از مدل‌های استراتژی کارآفرینی سازمانی در می‌یابیم این مدل‌ها دچار این مشکل هستند که اجزای ارائه شده در آن‌ها در کنار یکدیگر قرار نداشته و ارتباط مشخصی میان آن‌ها ارائه نشده است و هر یک به بخشی از اجزا و روابط آن اشاره داشتند. از این رو بررسی یک مدل جامع در راستای پوشش این مشکل امری ضروری است.

### ۴. یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱. رابطه استراتژی و کارآفرینی سازمانی

با توجه به مزایای مرتبط با کارآفرینی سازمانی، شرکت‌ها روش‌هایی اثربخش را برای ترغیب و تقویت این فعالیت به کار

گرفته‌اند. برخی شرکت‌ها تلاش‌های کارآفرینی سازمانی خود را از طریق ایجاد واحدهایی عینیت بخشیده‌اند که از این نوع فعالیت‌ها حمایت می‌کنند. این رویکرد متمرکز دارای مزایای مهمی است؛ از جمله جامع بودن فعالیت‌های متعدد شرکت. همچنین این رویکرد دنبال کردن سرمایه‌گذاری‌ها و ارزیابی نتایج حاصل از تلاش‌های کارآفرینی سازمانی را برای شرکت‌ها آسانتر می‌سازد.

دیگر شرکت‌ها از رویکردی گسترده‌تر در قبال کارآفرینی سازمانی استفاده می‌کنند یعنی استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌ها برای ترغیب فعالیت‌های کارآفرینی. این تلاش‌ها باعث جلب علاقه‌ی کارکنان به توسعه و به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه می‌شوند که به نفع واحدها و کل سازمانشان هستند. این ابتکارات غیررسمی اغلب مکمل سیستم‌های رسمی موجود هستند و خلأهای موجود را پر می‌کنند. برخی این فعالیت‌های غیررسمی کارآفرینی سازمانی را "کارآفرینی درون سازمانی" می‌نامند [۳۴] که بیشتر نیز عنوان گردید. وقتی ارزش فعالیت‌های غیررسمی

اثبات شد، آن‌ها حمایت مدیریت را دریافت کرده و در پروژهای رسمی کارآفرینی سازمان تملیق می‌شوند. بنابراین، این ابتکارات غیررسمی اغلب پیش درآمد برنامه‌های رسمی کارآفرینی سازمانی هستند. توجه فزاینده متخصصان و دانشگاهیان به توان بالقوه کارآفرینی برای احیای سازمان‌ها، با تلاش برای یافتن چارچوب‌های استراتژیک و توصیه‌های مفید مدیریتی همراه شده است. ارزیابی اخیر در مورد استراتژی‌ها، حکایت از آن دارد که آینده به سمت خلاقیت، پویایی، رفتن به فراسوی مرزهای موجود و عمل‌گرایی و حتی جوان شدن سازمان‌ها حرکت می‌کند.

پیام این حرکت آن است که سازماندهی کارآفرینی همانند یک سفر است: کارآفرینی یک مقصد ثابت ندارد. اما مسیرهایی (اصولی) وجود دارند که به تحقق توازن علمی میان فکر و عمل و بین فرصت‌ها و رفتارها کمک می‌کنند و یک موضوع روشن در مورد سازمان‌ها، نیاز مستمر به دستیابی به مصالحه‌ای مناسب میان تضادها و دوگانگی‌های ظاهری است. یکی از چالش‌های کلیدی مدیریت برای استفاده از توان بالقوه کارآفرینی، یادگیری نحوه ایجاد مصالحه‌ای مناسب میان تضادها است، نه صرفاً تغییر مسیر. مثلاً تلاش‌های کارآفرینی نیازمند انعطاف‌پذیری و پایداری هستند اما فعالیت‌های مشخصی می‌توانند هر یک از آن‌ها را تقویت و دیگری را تضعیف کنند. شایان ذکر است که حرکت به سمت هر یک از این تضادها می‌تواند نمایانگر مسیری مفید برای یک کارآفرینی با عملکرد بالا باشد. ایجاد هماهنگی، تملیق از طریق مدیریت تنش‌های پویا در عناصر سازمان و میان آنها، نمایانگر یک رویداد بهم پیوسته در قبال بستر کارآفرینی است. تضاد میان فکر و عمل، کارآیی در زمینه ایجاد، شکل‌گیری، شناخت، تفسیر، کشف و پیگیری فرصت‌ها را تقویت می‌نماید. در نتیجه موارد یاد شده سبب می‌شود تا توجه سازمان‌ها به تبیین استراتژی‌های کارآفرینانه به یک الزام برای پیاده سازی و تداوم کارآفرینی در سازمان‌ها مبدل گردد.

استراتژی کارآفرینی سازمانی دلالت بر وجود توجه آگاهانه و مستمر بر فرصت‌های کارآفرینانه [۳۵] در قصدهای استراتژیک بنگاه [۳۶] برای دستیابی به رشد و مزیت جویی دارد. سازمان‌ها با طراحی دقیق استراتژی کارآفرینانه سازمانی،

گرایش دارند تا رفتارهای کارآفرینانه‌ای را موجب شوند که به کارآیی عملیاتی بهتری منجر شود. زمانی که استراتژی کارآفرینانه سازمان تدوین می‌شود یک سری وظایف مدیریتی منظم تعیین می‌گردد که سازمان را برای ایجاد و به کارگیری دانش سازمانی بیشتر، درباره چگونگی کارهای کارآفرینانه و اینکه چگونه می‌توان آن را پیگیری کرد، توانا سازد. از این رو دو دیدگاه، دلایل متفاوتی درباره این که چگونه یک سازمان می‌تواند رفتارهای کارآفرینانه را تشویق کند، ارائه می‌دهد [۳۷] آن‌ها عبارتند از:

### دیدگاه اول

مدیران سطح عالی باید «برندگان را جدا کنند»، همان طور که یک سرمایه‌دار مخاطره‌پذیر عمل می‌کند. آن‌ها باید کارمندی که به طور ذاتی کارآفرین می‌باشند را شناسایی کنند، و سپس منابع لازم برای آن‌ها تهیه کنند تا آن‌ها به ایجاد نوآوری اقدام کنند.

### دیدگاه دوم

اعتقاد دارند که وظیفه مدیران سطح عالی ایجاد یک محیط کاری می‌باشد که کارآفرینی و رفتارهای کارآفرینانه را به طور موثری هدایت نماید [۳۷]. استراتژی کارآفرینی سازمانی به طراحی چهار عنصر ضروری نیاز دارد که عبارتند از [۳۸]: ساختار، کنترل، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ.

### الف- ساختار

تعداد نسبتاً کم لایه‌های سازمانی - تعداد محدود لایه‌ها به حیثه گسترده‌تر کنترل منجر می‌شود که در عوض فرصت‌هایی برای کارمندان ایجاد می‌کند تا به صورت کارآفرینانه اقدام کنند. لایه‌های مدیریتی کم، اختیار و مسئولیت غیرمتمرکز، تعاملات افقی.

عدم تمرکز اختیار و مسئولیت احتمال برقراری ارتباط بین کارکنان و در نتیجه افزایش تبادل و جریان دانش را باعث شده و آمادگی سازمان برای نوآوری را افزایش می‌دهد.

چارلز هندی [۳۹] در انگلستان تاکید می‌کند که هر چه سازمان‌ها قدیمی‌تر و پخته‌تر شوند قانونمندتر و بوروکراتیک‌تر



می‌شوند و هر چه یک سازمان بوروکراتیک‌تر شود تمایل کمتری به کارآفرینی نشان می‌دهد. بوروکراسی و کارآفرینی با یکدیگر سازگار نیستند و در اصل بر یکدیگر نتیجه معکوس می‌گذارند. هندی سازمان‌های بوروکراتیک را نقش‌محور، بسیار پایدار، باثبات و کم تغییر می‌داند که درست در نقطه مقابل قدرت تار عنکبوتی که در سازمان‌های کارآفرین وجود دارد می‌باشد. در مرکز تار عنکبوت شخص کارآفرین بوده که حول محور وی تمام توان سازمان و تصمیم‌گیری نهایی انجام می‌شود. این نوع سازمان‌ها دارای فعالیت هدفمند، مشتری‌مدار، دارای بینش، تجزیه و تحلیل دقیق از مخاطرات هستند و به اراده و خواست خود ریسک معقول را می‌پذیرند و رو به پیشرفت هستند.

### ب- کنترل‌ها

کنترل‌های سازمانی وقتی ایجاد ارزش می‌کنند که به طور همزمان نیاز سازمان‌ها به منظور ثبات جهت بهره‌برداری از مزایای رقابتی جاری و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای کارکنان را تامین نمایند که آنان به طور کارآفرینانه رفتار کنند. کنترل‌های شدید یا بازدارنده، اثر منفی قدرتمندی بر تلاش‌های کارآفرینانه کارکنان می‌گذارند. در نتیجه در سازمان‌های خواهان کارآفرینی نگاه به کنترل‌ها باید این چنین باشد:

- برقرار کردن توازن بین تشویق عملکرد فردی از طریق کنترل باز.
- اطمینان حاصل کردن از هماهنگی، ثبات و پاسخگویی از طریق کنترل بسته.

### ج- سیستم‌های مدیریت منابع انسانی

در حمایت از کارآفرینی سازمانی، اهداف یک سیستم مدیریت منابع انسانی موثر برای کارمندان این است که یاد بگیرند چگونه: رفتار نوآورانه و خلاقانه را بپذیرند. سطوح قابل قبولی از ریسک را بپذیرا باشند. از جهت‌گیری بلندمدت برای ارزشیابی امکانات مبتنی بر نوآوری استفاده کنند. بر نتایج تمرکز کنند. با دیگران به صورت دوستانه همکاری کنند. تحمل ابهام داشته باشند. مسئولیت تغییر را به عهده بگیرند.

سازمان‌ها افرادی را استخدام می‌کنند که منعطف هستند، تمایل به ریسک‌پذیری دارند و تعهد قدرتمندی به نوآوری پیوسته و تغییر دارند. در این سازمان‌ها به افراد اجازه می‌دهند تا آن زمانی که دانش و مهارتشان مورد نیاز است از اعضای تیم پروژه‌ها باشند. «افراد درست در مکان‌های درست و در زمان درست» در این سازمان‌ها آموزش افراد مداوم و به موقع است.

بهترین تعریف از استراتژی منابع انسانی کارآفرینانه چنین است: مجموعه یا مجموعه‌هایی از روش‌های منابع انسانی که احتمال تبدیل دانش جدید به محصولات یا خدمات جدید را افزایش می‌دهند.

همان طور که ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک تصریح می‌کند مانند رایت، دانفورد و اسن (۲۰۰۱)، بنگاه‌ها باید از مجموعه‌هایی متفاوت از روش‌های منابع انسانی بسته به نوع تبادل دانش و شبکه‌های اجتماعی ضروری که بنگاه تلاش می‌کند تا آن‌ها را ارتقا دهد، استفاده کنند. در حالی که خلق دانش مهم است، اما به خودی خود برای تضمین این امر که فرآیند کارآفرینی در شرکت‌ها رخ دهد، کافی نیست. در عوض، روش‌های منابع انسانی باید محیطی را خلق و تقویت کنند که در آن، کارکنان دانش جدید خود را به محصولات و خدمات جدید تبدیل می‌کنند. به علاوه، برخی تحقیقات تجربی نشان می‌دهند که روش‌های منابع انسانی می‌توانند به نوآوری بیشتر در قالب معرفی محصولات و خدمات جدید بیانجامند. مثلاً، چاندلر، کلو و لیون (۲۰۰۰) دریافتند که سیستم‌های تشویقی می‌توانند تأثیری مثبت بر عملکرد سازمان‌های کارآفرین داشته باشند که با محیطی سریعاً در حال تغییر مواجه هستند و مزایای آن‌ها برای ایجاد فرهنگی تلفیق شده که از نوآوری حمایت می‌کند.

براش، گرین و هارت (۲۰۰۱) در بحث خود پیرامون انتخاب منابعی توسط کارآفرینان، اظهار داشتند که منابع انسانی اغلب پیچیده و ناملموس هستند که این امر شناسایی و سنجش آن‌ها را دشوار می‌سازد. در کسب و کارهای نوپا، کارآفرین باید افراد لازم را برای ترکیب با دیگر منابع جذب کند تا بقای بنگاه و رشد آتی آن تضمین گردد. از سوی دیگر، در بنگاه‌های کارآفرین موجود - چه رشد بالایی داشته باشند و چه بنگاه‌هایی کوچک

باشند - مدیریت سرمایه انسانی نیازمند هماهنگ‌سازی دقیق افراد با مشاغل و سازمان است تا بتوان به شکلی مثبت بر معیارهای مهم اثربخشی سازمان تأثیر گذارد. حضور، حفظ عملکرد، رضایت، ایمنی و بهداشت، به حداقل رساندن هزینه‌ها و خدمات مشتریان از جمله معیارهای اثربخشی سازمان هستند که سرمایه انسانی تأثیر مستقیم بر آن‌ها دارد. بدون توجه به نوع بنگاه کارآفرین یک کسب و کار کارآفرینانه نوپا، دارای رشد سریع یا با ثبات، کارآفرینان یا تیم مدیریت باید تصمیمات مختلفی را درباره اکتساب، توسعه و استفاده کارآمد از سرمایه انسانی اتخاذ کنند. این تصمیمات منابع انسانی را می‌توان به این صورت تقسیم‌بندی کرد:

۱. تأمین پرسنل که شامل استخدام استعدادها، استخدام سایر کارکنان و ایجاد یک نام تجاری و تصویر از شرکت برای جذب و حفظ بهترین افراد است، ۲. آموزش و توسعه افراد، ۳. تشویق افراد همراه با پرداخت حقوق مناسب و مزایا، ۴. روابط کارکنان شامل سلامت جسمی و روانی در کار و مسایل غیر شغلی که بر عملکرد شغلی تأثیرگذار هستند، ۵. توسعه سازمانی یا تصمیماتی که برای تضمین این امر اتخاذ می‌شوند که کسب و کار یا بنگاه کارآفرین بتواند در طول زمان به شکلی موفقیت آمیز و بر اساس ساختار، فرآیند و کارکنانش توسعه پیدا کند.

بنگاه‌ها را می‌توان بر اساس معیارهایی همچون تعداد کارکنانشان سنجید. بهترین روش‌ها عبارتند از:

- ۱- سرمایه انسانی باید بیشتر از سرمایه اجتماعی (مانند شبکه‌های اجتماعی) و سرمایه سازمانی (مانند سیاست‌ها و رویه‌ها) و بدون توجه به مرحله رشد، مورد تأکید قرار بگیرد.
- ۲- فعالیت‌های حفظ افراد در ارتباط با منابع انسانی (مانند مدیریت فهرست حقوق بگیران، رعایت قوانین استخدامی و پرداختن به موضوعات کاری و اتحادیه‌ها) الزامی هستند اما شرط کافی برای اثربخشی سازمان نیستند.
- ۳- روش‌های آگاهانه منابع انسانی (مانند آموزش و توسعه، تعیین حقوق رقابتی، حفظ بهره‌وری و مدیریت انگیزه) احتمالاً بیشتر از حفظ فعالیت‌ها در رشد کارآفرینی نقش دارند.

۴- بدون توجه به اندازه یا مرحله توسعه، روش‌های منابع انسانی بنگاه باید با فرهنگ و استراتژی بنگاه تلفیق شوند.

۵- نگرش مدیر عامل / مؤسس باید به روشنی به اطلاع همه کارکنان برسد.

۶- فرصت‌های یادگیری و توسعه برای توسعه کارکنان دارای توانایی‌های بالا که می‌توانند چندین نقش را در زمان شروع کار و رشد بنگاه انجام دهند، الزامی است.

## د- فرهنگ

فرهنگ کارآفرینی سازمانی، فرهنگی است که باعث رشد کارآفرینی در درون محدودیت‌های رایج سازمان می‌شود. فرهنگ سازمانی، انرژی اجتماعی است که باعث پیشرفت یا شکست سازمان می‌شود در فرهنگ کارآفرینانه در سازمان:

بجای تمرکز بر گذشته، تمرکز بر آینده است. اختیار و مسئولیت به کارکنانی تفویض می‌شود که «به عمل نزدیکند»، از این رو آن‌ها می‌توانند تصمیماتی را اتخاذ کنند که بهترین گزینه‌ها برای سازمان باشد. به افراد اجازه داده می‌شود که به صورت خلاقانه عمل کنند و استعدادهای خود را در معرض نمایش بگذارند. به هر فرد اجازه داده می‌شود تا برای یافتن بهترین روش جهت نوآوری و کمک به سازمان به منظور وصول تمامی ظرفیت‌های تجاری‌اش تلاش کند.

امروزه برای دولت‌ها و شرکت‌ها در فضای فرهنگ کارآفرینی توقعات بسیاری به وجود آمده که برخی از مهمترین آن‌ها عبارتند از:

۱. ایجاد اشتغال ۲. شکل‌گیری صنایع جدید ۳. نوآوری ۴. برنامه‌ریزی مجدد و احیای مبانی کسب و کار [۴۰].
- اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را بنماید، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت.

## ۵- سایر عناصر تاثیرگذار در کارآفرینی سازمانی

۱. انتخاب آزاد؛ ۲. تسلیم ناپذیری؛ ۳. مجری تصمیم

می‌گیرد؛ ۴. ظرفیت‌های بلا استفاده سازمان؛ ۵. فلسفه بازی بیس بال؛ ۶. تحمل ریسک، شکست و اشتباه؛ ۷. تمایل به سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازگشت فوری؛ ۸. آزاد بودن از حریم‌ها (مبارزه با حریم‌ها)؛ ۹. تیم‌های چند وظیفه‌ای؛ ۱۰. انتخاب‌های چندگانه؛

«انتخاب آزاد» به این معنی است که برای اینکه سازمان برای افراد وظیفه‌ای را مشخص کند، خود کارآفرینان سازمانی وظایف‌شان را مشخص نمایند. کارآفرینان با حمایت یا بدون حمایت سازمان ایده‌های خود را دنبال می‌کنند، و برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، به موقعیت رسمی خود در شرکت توجه چندانی ندارند. گاهی اوقات در شب کار می‌کنند، و روز خود را به بطالت می‌گذرانند؛ و در برخی مواقع، از نظر زمان و سایر منابع، توسط سرپرستان مورد حمایت قرار می‌گیرند. اما نکته مهم اینجا است که آن‌ها کارشان را به صورت خودجوش انجام می‌دهند، و تنها به انجام دادن وظایف رسمی خود بسنده نمی‌کنند.

در سازمان‌های بزرگ سنتی، شکست یک فعالیت توسط بخش‌های مختلفی که انجام آن را عهده دار شده‌اند، غیر معمول نیست «قاعده تسلیم ناپذیری» با این تمایل به مقابله می‌پردازد. در یک فضای کارآفرینانه، فرد مبتکر یا نوآور در تمام مراحل انجام فعالیت حضور دارد. بعضی از افراد ممکن است گاهی به کار سرکشی نمایند و مسئولیت نهایی پیشرفت فعالیت را به شخص دیگری واگذار نمایند، اما در هر صورت، فرد نوآور، عضویت در تیم کارآفرینی را از دست نخواهد داد. منطق این مسئله این است که فرد مبتکر یک نوع پیوستگی را بین کل فرآیند ایجاد نماید و همچنین به عنوان مشوق واقعی برای ایجاد پروژه عمل نماید؛ علاوه بر آن، تقریباً در مواردی که در کل فعالیت از ابتدا تا انتها حضور داشته باشد، احساس نوعی مالکیت به او دست می‌دهد. نوعاً در سازمان‌ها بین مدیریت عالی و پایین‌ترین سطح چندین سطح فاصله است؛ و از آنجا که تصویب تخصیص منابع، توسط سطوح بالای سازمان صورت می‌گیرد، نه تنها باعث اتلاف وقت در اجرای فعالیت می‌شود، بلکه در برخی موارد اگر فعالیت با سلیقه مدیران بالاتر منطبق نباشد، ممکن است اصل فعالیت زیر سوال برود.

منظور از «ظرفیت‌های بلا استفاده سازمان» منابعی است که بیش از اندازه مورد نیاز برای تولیدات عادی موجود است. معمولاً این منابع برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای استفاده می‌شوند، که از قبل مورد آن‌ها بودجه‌ریزی نشده است. بنابراین در «ظرفیت‌های بلا استفاده» منابعی هستند که کارآفرین می‌تواند از آن برای تأمین مالی فعالیتی خاص استفاده نماید؛ در حالی که اگر در این منابع احتیاطی وجود نداشتند، تأمین مالی پروژه کارآفرین با مشکل مواجه می‌شد.

برای اینکه منابع اضافی در سازمان موجود باشد، یا باید در حساب‌های منابع مالی برای امور غیر مترقبه موجود باشد، و یا اینکه وجوهی در سازمان به صورت احتیاطی کنار گذاشته شود تا در مواقع ضروری سرعت بتوان از آن استفاده نمود. فلسفه «بازی بیس بال» بیانگر نیاز فزاینده برخی سازمان‌ها به پیروزی بزرگ و یا اصلاً به هیچ‌گونه بردی، می‌باشد. بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه با شکست مواجه می‌شوند و برخی دیگر فقط دارای موفقیت نسبی هستند. در این فرهنگ، با استفاده از اصطلاحات بازی بیس بال، کارآفرینی سازمانی به صورت منحصر بفردی، تشویق می‌شود، تا با زدن ضربات پیاپی به نتیجه مطلوب برسد. اما تأکید واقعی بر یافتن بازیکنانی است که علاقمند به حرکت کارآفرینانه در بازی بیس بال هستند.

اصل اساسی در کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی این است، که در هر دوی آن‌ها امکان رخ دادن اشتباه، شکست و به هدر رفتن تلاش‌ها وجود دارد. رشد و پیشرفت کارآفرینی منوط به تحمل ریسک، شکست و خطا و اشتباه است. توصیه‌های «آلن جاکوبز» در مورد نیمرخ کارآفرینی سازمانی بخوبی این مورد را روشن می‌کند. او می‌گوید در هر صورت اشتباهی رخ خواهد داد، اما اگر کسی کارها را درست انجام دهد، چنین اشتباهاتی در بلند مدت مشکل جدی ایجاد نخواهد کرد.

منظور از «سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازده» در کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای است که از آن انتظار بازده در کوتاه‌مدت نمی‌رود. بخش‌ها، واحدها، وظایف، سطوح سلسله مراتبی و افراد در سازمان‌های بوروکرات به حفظ حریم شان تمایل دارند؛ خصوصاً وقتی که این حریم مربوط به مالکیت

آن‌ها نسبت به منافع یا برخی از ایده‌ها باشد.

ارزیابی قرار داد. [۴۱]

## ۵. معرفی مدل موریس در جهت توصیف استراتژی کارآفرینی سازمانی

همانطور پیش تر نیز عنوان شد، استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی ارائه شده در پژوهش‌های مختلف دچار این مشکل بودند که اجزای ارائه شده در آن‌ها در کنار یکدیگر قرار نداشته و ارتباط مشخصی میان آن‌ها ارائه نشده است و هر یک به بخشی از اجزا و روابط آن اشاره داشتند. مزیت مدل موریس ناشی از هر یک از اجزای آن نیست، بلکه ناشی از ارتباط میان اجزایی است که استراتژی کارآفرینی سازمانی را توصیف می‌نماید. بیش از این هر یک از اجزای مدل و تاثیر آن‌ها در شکل‌گیری استراتژی‌های کارآفرینانه، مطرح شده‌اند، ولی هیچ مدلی به این اجزا در کنار هم و به صورت کل نگر به عنوان استراتژی کارآفرینی سازمانی نگاه نکرده‌اند.

در این باب، موریس و دیگران (۲۰۰۸) [۴۲] بیان داشتند که در هر سازمان باید کارآفرینی سازمانی به اندازه مخاطره‌ی سازمانی و یا کارآفرینی استراتژیک شناخته شده و مشخص باشد.



### الف - مخاطره سازمانی

مخاطرات سازمانی به فعالیت کارآفرینی اطلاق می‌گردد، که در کسب و کارهای جدید خلق شده و در یک یا چند الگوی توسعه خارجی سازمان تجمیع می‌گردد. مخاطرات سازمان‌ها به طور طبیعی به عنوان نهادهای خارجی که در آن سوی مرزهای سازمانی عمل می‌کنند، به وجود می‌آید.

مخاطرات خارجی سازمان به فعالیت کارآفرینانه‌ای اطلاق

کارآفرینی سازمانی وقتی پیشرفت خواهد کرد که سازمان از اینگونه حریم‌ها آزاد شود. سازمان شامل مجموعه‌ای از تیم‌هاست، که این تیم‌ها در جهت هدفی واحد به فعالیت می‌پردازند. اما اعتقاد به حریم، باعث می‌شود که در سطوح سازمان شرایط «برد - باخت» حاکم شود؛ یعنی اگر تیمی چیزی را به دست آورد، گروه‌های دیگر بایستی از آن چشم‌پوشی نمایند. اما اگر در سطح سازمان قائل به حریم‌ها نباشیم، فضای «برد - برد» بوجود می‌آید. فرهنگ کارآفرینی سازمانی فضایی را پدید می‌آورد که همه سود ببرند، به طوریکه در قالب گروه به فعالیت بپردازند، از منابع موجود بصورت مشترک استفاده نمایند، با یکدیگر تبادل نظر نموده و از نظر معنوی همدیگر را حمایت نمایند؛ و بدون توجه به حریم‌ها به همدیگر کمک کنند و از مناقشات بخشی پرهیز نمایند.

یکی از کارهای مهم در رهایی از حریم‌ها، تشکیل تیم‌های وظیفه‌ای از افراد مختلف است. البته پذیرش این امر برای بوروکرات‌هایی که در ساختارهای سنتی مشغول کار هستند، بسیار مشکل است، ولی این تیم‌ها برای رشد و پیشرفت کارآفرینی سازمانی بسیار مؤثرند، و لذا باید به افراد اجازه داده شود تا بدون توجه به نوع تخصصی که دارند، در قالب تیم‌های کاری گرد هم آیند و از مهارت‌ها و دیدگاه‌های اعضای دیگر گروه استفاده نمایند. در واقع تیم‌های رسمی حول پروژه‌هایی شکل می‌گیرند که پینکات این تیم‌ها را «فوق ممتاز» می‌نامد. به طوریکه هر یک از این گروه‌ها دارای یک رهبر بوده و غالباً در کنترل تمام جنبه‌های برنامه نوآوری یا سرمایه‌گذاری‌های جدید دچار مشکل می‌شوند.

علیرغم تمام تعصباتی که در مقابل کارآفرینی در برخی سازمان‌ها وجود دارد، باز هم می‌توان کارآفرینی را ترویج نمود. مواردی که در این بخش برای ترویج کارآفرینی سازمانی مطرح شد، برای گسترش کارآفرینی سازمانی نیز می‌تواند به کار برده شود. لذا برای ترویج و تشویق کارآفرینی سازمانی، علاوه بر لزوم حمایت مدیریت عالی سازمان و ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه، باید کارکنان را تشویق نمود و پروژه‌ها را مورد

می‌گردد، که در کسب و کارهای جدید توسط طرفین خارجی خلق شده و متعاقباً به سرمایه‌گذاری می‌پردازد. این قبیل کسب و کارهای خارجی به طور عمده شامل اقدامات بسیار نوپا و جوان و یا در ابتدای رشد هستند. در مطالعه‌ای پیرامون مسائل مخاطره‌آمیز سازمانی - شامل سازمان‌هایی درگیر در هر دو بعد مسائل مخاطره‌آمیز داخلی و خارجی - مایلز و کوین [۴۳] گزارش نموده‌اند که سازمان‌ها به سه دلیل اولیه در پی مخاطرات در حرکت‌اند: ۱- به جهت ساختن یک ظرفیت بدعت‌آمیز به عنوان پایه‌ای برای کارآفرینی و پذیرش تغییر کلی در سازمان؛ ۲- به جهت تخصیص ارزش بیشتر به صلاحیت‌های سازمانی موجود و یا به جهت توسعه دادن هر دوی، نمای کاری و دانش سازمان در فضاهای ممکن و با اهمیت؛ و ۳- به جهت بازگشت سریع سرمایه.

این موضوع می‌تواند از سه طریق متفاوت پیاده‌سازی، یعنی - مخاطره سازمانی داخلی و مخاطره سازمان‌های مشترک و مخاطره سازمانی خارجی - انجام می‌شود. در مقایسه با رویکرد کارآفرینی استراتژیک این قبیل نوآوری‌ها گاهی در کسب و کارهای جدید برای شرکت‌ها نتیجه می‌دهد. کارآفرینی، استراتژیک و نوآوری‌ها در پنج زمینه می‌تواند شکل بگیرد. استراتژی شرکتی، پیشنهادات تولید، بازارهای خدمت دهنده، سازمان داخلی (شامل، ساختار، فرآیندها، و ظرفیت‌ها) و یا مدل کسب و کار.

سازمان مخاطره‌آمیز شامل روش‌های متنوعی برای خلق، اضافه نمودن و یا سرمایه‌گذاری در کسب و کار جدید است [۴۴]. با استفاده از مخاطرات داخلی سازمان کسب و کارهای جدید، خلق شده و به بخشی از سازمان تبدیل می‌گردد. این قبیل کسب و کارها به طور طبیعی در طی ساختار سازمانی قرار می‌گیرند. اما پاره‌ای از اوقات، می‌توانند خارج از سازمان تشکیل شده و به عنوان نهادهای نیمه خودگردان عمل کنند. در میان مخاطرات سازمانی که در میان مرزهای سازمانی شرکت‌ها قرار دارد، برخی از کسب و کارها می‌توانند به عنوان بخشی از ساختار سازمانی داخلی پیش ساخت، شکل بگیرند و پاره‌ای دیگر در نهادهای سازمانی تازه شکل گرفته در ساختار سازمانی جا بگیرند.

در سازمان‌هایی که انگیزه‌ی آن‌ها بازگشت سریع سرمایه است، اغلب تمرکز سازمان بر روش‌های مخاطره‌آمیز بیرونی است. به طور اخص، بسیاری از سرمایه‌گذاران سازمانی جدید، به دنبال کسب و کارهایی می‌باشند که سودهای مالی مهمی را تحقق بخشد. بازگشت سرمایه در میان این قبیل سازمان‌ها ساده و سریع روی می‌دهد. این قبیل از مخاطرات اغلب در تعقیب استفاده از سرمایه‌های بزرگ و مخاطره‌آمیز سازمانی به دست می‌آید.

### ب- کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی استراتژیک دومین دسته‌ی اصلی رویکرد به کارآفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد. تا آن زمان که سازمان‌های مخاطره‌آمیز متشکل از سازمان‌هایی درگیر با خلق یک کسب و کار جدید و کارآفرینی استراتژیک، می‌باشند نیازمند یک صف بزرگتر از ابتکارات هستند که لزوماً در هر کسب و کار جدید وجود ندارد. کارآفرینی استراتژیک به طور همزمان شامل رفتارهای سودمندطلب و فرصت طلب است.

آن دسته از ابتکاراتی که جزوه اصلی ابتکارات کارآفرینی استراتژیک می‌باشند نشان دهنده‌ی تعریف درست فرصت‌های سرمایه خیز هستند. این ابتکارات می‌تواند همزمان و در هر کجای سازمان روی دهند. با تمرکز بر تمایلات فرصت طلبانه، مدیریت علاقه‌مند به دستیابی به موقعیت‌های رقابتی سودآور برای سازمان می‌شود. آن قبیل از ابتکارات می‌توانند تغییرات اساسی استراتژی قدیمی سازمان، محصولات بازارها، ساختار سازمانی و فرآیندها، ظرفیت‌ها و یا حتی مدل کسب و کارها را نیز در پی داشته باشند و یا این ابتکارات زمینه‌ای اساسی برای متمایز نمودن سازمان از رقبای تجاری خود را به دنبال دارد. از این رو، دو مرجع ممکن برای تمایل زمانی سازمان‌ها به کارآفرینی استراتژیک عبارتند از: ۱- به چه میزان تغییرات سازمان به آنچه پیش از این بوده است وابسته است؟ (به طور مثال تغییرات محصولات، بازار، فرآیندهای داخلی و...); و ۲- چه میزان تغییرات سازمان به استانداردها و پیمان‌های صنعت مرتبط است؟ (مجدداً در زمینه‌ی پیشنهادات محصولات تعاریف بازار،

فرآیندهای داخلی و...). کارآفرینی استراتژیک می‌تواند یکی از پنج حالت را به خود اختصاص دهد. نوآوری استراتژیک، احیای حمایتی، طراحی مجدد قلمرو، جوان سازی دوباره‌ی سازمانی و دوباره سازی مدل کسب و کار.

در این بازنگری، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که پیروی از آن برای مدیران کارآفرین امری ضروری است. (همچنین در سازمان‌های مخاطره‌آمیز و کارآفرینی استراتژیک) براساس نظریه‌ی اسمیت و حرجیو [۴۵]، این نوع تصور از کارآفرینی سازمانی، تصویری نو از تعریف کارآفرینی سازمانی؛ صرف نظر از نوع ابتکار آن است.

### نتیجه‌گیری و ملاحظات

عوامل مختلفی در ترغیب و ایجاد کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار می‌باشند. حس استقلال، آزادی عمل کاری، حمایت سیاسی، سازمانی و مالی مدیران بخصوص در هنگام وقوع شکست در ایده‌ها (پذیرش شکست)، ساختارهای سازمانی نظامند، ارتباطات رسمی و غیر رسمی در فراسوی مرزهای سازمان، وجود قهرمانی قوی و با پشتکار از جمله این عناوین گوناگون تاثیرگذار می‌باشند که بسیاری از آن‌ها در زیر چتر استراتژی منسجم و کارآفرینانه محقق می‌گردند. همانگونه که پیشتر از نظر گذشت در تدوین استراتژی سازمان وجود تفکر کارآفرینانه در نحوه عملکرد و رقابت‌پذیری در عصر تغییرات سریع به امری اجتناب‌ناپذیر در راستای ادامه حیات سازمان‌ها مبدل شده است. توجه ویژه به فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، کنترل‌ها و ساختار سازمانی در صورت حمایت مدیریت ارشد و وجود منابع مناسب، می‌تواند زمینه‌های شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی را در درون سازمان‌ها تسریع و تسهیل نماید. از دلایل مهم و قابل ذکر در زمینه تدوین و پیاده‌سازی یک استراتژی مناسب کارآفرینانه در سازمان می‌توان به، فزونی انعطاف‌پذیری در جهت همگامی با تغییرات سریع جهانی از طریق خودنوسازی و جوان‌گرایی سازمان اشاره نمود.

از دیگر سوی رفتار کارآفرینانه منجر به نتایج مختلفی در سطح سازمان می‌گردد. افراد و سازمان‌ها نتایج به دست آمده

خود را با توجه به هزینه و هزینه فرصت خود ارزیابی می‌کنند. در نتیجه این ارزیابی‌ها تصمیم‌هایی پیرامون وضعیت (ادامه، حذف، و یا تعدیل) رفتارهای فردی کارآفرینانه (مسائل سطح فردی) و وضعیت (ادامه، حذف و یا تعدیل) استراتژی کارآفرینی سازمانی (مسائل سطح سازمان) اتخاذ می‌گردد [۴۶]. در بروز رفتارهای کارآفرینانه، مهمترین نتیجه‌ای که توسط افراد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، میزان توجه و فهم سازمان و همچنین میزان پاداش سازمان به این رفتارها است [۴۷]. برای سازمان‌ها نیز مهمترین نتیجه مورد ارزیابی برای توجه به میزان مقبولیت استراتژی کارآفرینی سازمانی، کارایی کنونی و مؤدده بودن برای سودهای آینده، می‌باشد.

تغییر جایگاه استراتژیک به عنوان مهمترین عمل در نتیجه اجرای استراتژی کارآفرینی سازمانی از طریق رفتارهای کارآفرینانه می‌تواند؛ ۱- بنگاه را در جایگاهی جدید در دامنه‌های محصول - بازار موجود قرار دهد، ۲- ویژگی‌های دامنه‌ها را تغییر دهد.

استراتژی کارآفرینی سازمانی همچنین نیاز به پایداری و هماهنگی میان روش‌ها و قاعده‌ها در رفتارها دارد. همانطور که توسط مینتزبرگ (۱۹۸۷) مطرح شده است "استراتژی مفهومی است که در پایداری و ثبات ریشه دارد". بنابراین بنگاه‌های دارای استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌بایست به صورت آگاهانه و همیشگی درگیر فعالیتهای کارآفرینانه باشند. بدنفولر و فولبردا (۱۹۷۹) به درستی مطرح می‌نمایند که؛ حل تناقض تغییرات و حفاظت از ثبات به معنای آن است که نوسازی در درون یک بنگاه پیچیده گمراه‌کننده می‌باشد. تغییرات زیاد سبب آشوب، از دست رفتن انسجام فرهنگی، خستگی و شکست درون سازمانی می‌گردد [۴۹]. در حالی که در کوتاه مدت، سازمان‌های دارای آشوب نجات پیدا می‌کنند، در بلندمدت از بین خواهند رفت.

بنابراین، می‌توان گفت که کارآفرینی سازمانی نتیجه سرمایه‌گذاری شخصی و سازمانی است و نهایتاً به طور خلاصه؛ سازمان‌ها به انتخاب و تعقیب کارآفرینی سازمانی می‌پردازند. به هر حال، تحقیقات کارآفرینی سازمانی به مقوله‌ای مهم تبدیل شده است که نیازمند توجه و اهمیت زیادی می‌باشد. مفاهیم ارائه

شده در این نوشتار نیازمند بینش بازتری پیرامون تحقیقات کارآفرینی سازمانی است. این زمینه برای انجام تحقیقات بیشتر در زمینه تغییرات سازمانی و دست آخر تمرکز بر موفقیت‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت است.

به عنوان نتیجه‌گیری، سازمان‌های بسیاری رفتارهای کارآفرینانه را به عنوان عنصر معرف استراتژی‌های سازمان خود در شرایط محیط خارجی بر می‌گزینند. اینکه این نوع از استراتژی‌ها چه تفاوت‌هایی با انواع استراتژی‌های شناخته شده دارد، موضوعی است که به تازگی به آن توجه شده است به این جهت مدل ارائه شده در این مقاله، دورنمایی از کارکردهای کارآفرینی سازمانی را به عنوان یک نوع خاص و قابل شناسایی از استراتژی سازمانی مورد بررسی قرارداد.

## پی‌نوشت

1. Corporate Entrepreneurship (CE).
2. New Venture.
3. Strategic Renewal.
4. Gnyawali, D.R. and Fogel.
5. Hornsby & Naffziger & Kuratko, 1993.
6. دانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶.
7. Hill and Hlavacek, 1972; Peterson and Berger, 1972; Hanan, 1976.
8. Alterowitz, 1988; Burgelman, 1984; Pinchott, 1985; Kanter, 1985.
9. راسکولهامر، ۱۹۸۲.
10. Sathe, 1989.
11. Jennings and Young, 1990; Merrifield, 1993; Zahra, 1991; Borch et al, 1999.
12. Guth and Ginsberg.
13. Zahra.
14. Sharma and Chrisman.
15. Kuratko et al, 2001 & 2005.
16. Pinchott, 1985; Zahra, 1991; Kuratko et al, 1993; Merrifield, 1993; Stopford and Baden-Fuller, 1994; Zahra and Covin, 1995; Zahra et al, 1999a; Antoncic & Hisrich, 2001.
17. Dess et al.
18. Ireland et al.
19. زهرا، جنینگز و کورتا، ۱۹۹۹.
20. Gifford Pinchot.

۲۱. معادل کارآفرینی درون سازمانی است.

22. Gennings & Lumpkin.

23. Miller, 1983.

24. Stevenson & Garillo.

25. Burgelman.

26. Brazeal & Herbert.

27. Cornwall & Perlman.

۲۸. مقیمی، ۱۳۸۳.

۲۹. آیرلند و همکاران، ۲۰۰۴.

۳۰. آنتونسیک و هیستریچ، ۲۰۰۴.

31. Guth & Ginsberg.

۳۲. گاث و گینزبرگ، ۱۹۹۰.

33. Strategic Renewal.

۳۴. پینکات، ۱۹۸۵.

35. Shane & Venkataraman, 2000.

36. Hamel & Prahalad, 1989.

۳۷. داه و پیرس، ۲۰۰۴.

۳۸. آیرلند و همکاران، ۲۰۰۴.

39. Charles Handy.

۴۰. جک و اندرسون، ۱۹۹۹، ص ۱۱۰.

۴۱. فرای، ۱۹۹۳، ص ۸۷-۳۷۷.

42. Morris et al.

43. Covin & Miles.

44. Covin et al.

45. Smith and Gregorio.

46. Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005.

47. Hornsby et al, 2005; Shane & Venkataraman, 2000.

48. Volberda, 1996.

## منابع

- احمدپور داریانی، محمود. سید محمد مقیمی، «نقش آموزش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک»، تدبیر، شماره ۱۱۳، ۱۳۸۰.
- استونر جیز ای. اف، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. «مدیریت»، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- اسکندانی، حمید، «ویژگی‌های کارآفرین و کارآفرینان ایرانی»، مجله صنعت و مطبوعات، شماره ۷۶، ۱۳۷۹.

- Gnyawali, D.R. and Fogel, D.S., "Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18 No. 4, pp. 43-61, 1994.
- Greenberg, J., "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 561-568, 1990.
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11: 5-15, 1990.
- Guth, W.D & Ginsberg, A. "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, PP 5-15, 1990.
- Handy, Ch. *The Age of Paradox*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. and Montagno, R.V., "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol. 17 No. 2, pp. 29-37, 1993.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. G. Sirmon, 'A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions'. *Journal of Management* 29 (6), pp. 963-989, 2003a.
- Krueger, N.F. and Brazeal, D.V., "Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs", *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol. 18 No. 3, pp. 91-104, 1994.
- Kuratko, Donald F. & Ireland, R Duane & Hornsby, Jeffry S., "Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: A Cordia Corporate Entrepreneurship Strategy", *Academy of Management Executive*, Vol 15, No 4, PP 60-72, 2001.
- Liedtka, J.M. & Rosenblum, J.W. "Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change". *California Management Review*, 39(1), 141-157, 1996.
- McGrath, R. G. and I. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2000.
- Miller, D. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29, p.p. 770-91, 1983.
- دفت ریچارد ال، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰.
- کرد نائیب، اسدالله. محمدرضا زالی، کارآفرینی سازمانی: مفاهیم، الگوها و کاربردها، زیر چاپ، ۱۳۸۸.
- کوراتکو، دونالد. ایرلند، دیونا و همکاران، «مفهوم پردازی استراتژی کارآفرینی سازمانی»، مترجم: هادی فرحزادی، ۱۳۸۸.
- مقیم، سید محمد. «کارآفرینی در نمادهای جامعه مدنی پژوهشی در سازمان‌های غیر دولتی (NGOS) ایران»، انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
- مقیم، سید محمد، «فرهنگ کارآفرینانه»، دایره‌المعارف کارآفرینی، ص ۴۰۱، ۱۳۸۸.
- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *Journal of Management Development*, Vol 23, No 6, PP 518-550, 2004.
- Chandler, G. N., Keller, C., and Lyon, D. W. "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), p.p. 59- 76, 2000.
- Cornwall, J. and B. Perlman, *Organizational Entrepreneurship*. Homewood IL: Irwin, 1990.
- Covin, J. and Slevin, D., "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, pp. 7-26, 1991.
- Covin, J. G. and M. P. Miles, "Strategic Use of Corporate Venturing". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), pp. 183-207, 2007.
- Covin, J. G., R. D. Ireland, and D. F. Kuratko, "Exploring and Exploitation Functions of Corporate Venturing". *Paper Presentation: Academy of Management, Annual Meeting*, Seattle, WA, 2003.
- Fry, A., "The Post-it-note: An Intrapreneurial Success". *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), pp. 4-9, 1987.



- Journal of Management*, Vol. 18, No.4, PP. 71-77, 1992.
- Shane, S & Venkataraman, S. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management Review*, 25 (1), PP 217-226, 2000.
- Sharma, P. and Chrisman, J. J. "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, pp, 11-27, 1999.
- Stevenson Haward, "A Perspective on Entrepreneurship", in Sahlman & Stevenson & Roberts & Bhide, *The Entrepreneurial Venture*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Mintzberg, H. "The Strategy Concept I: Five P's for Strategy", *California Management Review*, 30(1),p. 11, 1987
- Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. C. Covin, *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers, 2008.
- Prokopenko Joseph & Pavlin Igor, *Entrepreneurship Development in Public Enterprises*, Geneva: International Labor Office, 1991.
- Russell, Robert D. and Russell, C. J. "Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy",

