

بررسی اسنادی موانع کارآفرینی سازمانی (رفتاری، ساختاری و محیطی)

محمد رهبری^۱، محمود ربیعی^۲

چکیده

کارآفرینی سازمانی، فرآیندی در کارآفرینی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسانند. هنگامی که فعالیت کارآفرینی توسط فرد یا گروه کارآفرین در داخل یک سازمان انجام بگیرد، به آن کارآفرینی سازمانی گویند. در این بین موانعی می‌تواند باعث جلوگیری از کارآفرینی سازمانی باشد، این موانع رفتاری، ساختاری و محیطی می‌توانند باشند که در این نوشته به‌صورت اسنادی به آن پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: کارآفرینی سازمانی، موانع، محیط، ساختار، رفتار

۱- مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها به‌صورت فرایندهای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند، بنابراین به‌منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به‌بیان‌دیگر با توجه به‌سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (قائم، ۱۳۸۰)، چراکه «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از

^۱ دکتری کارآفرینی، rahbari52@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارآفرینی پردیس دانشگاه تهران

تغییر، برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست‌یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳)؛ و همچنین با نظر به اینکه سازمان‌ها برای بقا خود نیاز به پویایی دارند، کارآفرینی یکی از عمده اهدافی است که در سازمان‌ها در پی آن هستند.

به‌طورکلی، کارآفرینی در قالب سه شکل عمده ظاهر می‌شود که عبارت‌اند از: کارآفرینی فردی کارآفرینی درون‌سازمانی و کارآفرینی سازمانی یا سازمان کارآفرینانه (داگلاس، ۱۹۹۹).

کارآفرینی، فرایند ایجاد ارزش به‌وسیله فراهم کردن مجموعه منحصربه‌فردی از منابع برای بهره‌برداری کردن از فرصت‌ها تعریف‌شده است (مقیمی: ۱۳۸۳) اما واقعیت این است که کارآفرینی؛ تابعی از کارآفرین است (پروکوپنکو و پالوین: ۱۹۹۱). یکی از مباحث مهم در بحث کارآفرینی سازمانی، گرایش کارآفرینانه سازمانی است. در مطالعات و ادبیات کارآفرینی سازمانی، چهار بعد نوآوری؛ ریسک‌پذیری؛ پیشگامی و نوسازی راهبردی به‌عنوان ابعاد اصلی و کلیدی پدیده گرایش کارآفرینانه سازمانی شناخته‌شده‌اند. (خسروی؛ ۱۳۹۴) (کریمی و همکاران؛ ۱۳۹۱) (رضایی و حسینی؛ ۱۳۹۲) (پیتاوی؛ ۲۰۰۱) (میلز؛ ۲۰۰۹) (مارتینز؛ ۲۰۰۳) (آنتونیک و هیس ریچ؛ ۲۰۰۱) (هی نونن و کور ولا؛ ۲۰۰۳) (هورنس بای؛ ۲۰۰۲) (کورتکو و موریس؛ ۲۰۰۲) (اسچیپرز؛ ۲۰۰۸).

کارآفرینی سازمانی، یکی از عواملی است که بیشترین تأثیر را بر موفقیت و رشد اقتصادی دولت‌ها دارد. فعالیت‌های کارآفرینانه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به‌منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار است. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن، محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ظهور می‌رسد. عواملی مانند سیاست‌گذاری، ساختار سازمانی، سیستم کنترل و نظارت، فرهنگ سازمانی، کارکنان و اهداف استراتژیک از عوامل تأثیرگذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی است که در این مبحث به آن‌ها پرداخته خواهد شد و همچنین بررسی موانع موجود بر سر راه کارآفرینی سازمانی هدف اصلی این مبحث خواهد بود.

مقیم (۱۳۷۹) موانع کارآفرینی سازمانی را شامل: عوامل رفتاری شامل (عوامل مدیریتی، نگرش‌های مدیریتی، منابع انسانی، فرهنگ سازمان، ارتباطات سازمان، انگیزش)، عوامل ساختاری شامل (نظام‌های سازمانی، ساختار سازمان فناوری سازمان و استراتژی سازمان) و عوامل محیطی شامل (اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، سیاسی قانونی، فناوری و محیط بین‌المللی) می‌داند.

عوامل متنوعی تحت عنوان موانع کارآفرینی سازمانی در دسته‌بندی‌های مختلف از سوی پژوهشگران داخلی و خارجی شمرده شده است که بعضی آن‌ها همپوشانی دارند و بعضی نیز به صورت جداگانه به مباحث متفاوت پرداخته‌اند. در این نوشته بر آن شده‌ایم که موانع کارآفرینی سازمانی را از میان منابع داخلی و خارجی به صورت اسنادی بررسی کنیم.

۲- بیان مسئله

کارآفرینی سازمانی نه تنها می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ اهمیت داشته باشد، بلکه می‌تواند برای سازمان‌های کوچک و متوسط نیز مهم باشد (بوه‌رینگر و مائورر: ۲۰۰۴). به‌طور کلی، مفهوم کارآفرینی سازمانی از نوشته‌های دانشگاهی اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. هدف کارآفرینی برای سازمان‌های بزرگ این است که مجدداً مزایای انعطاف‌پذیری و نوآوری را ایجاد کنند که اغلب با ایجاد شرکت‌های کوچک در یک شرکت بزرگ مرتبط هستند (آنتونیک و هیسریچ: ۲۰۰۱). پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی، مفهومی بسیار گسترده و شامل ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی فکرها یا رفتار-های جدید است (بوه‌رینگر و مائورر: ۲۰۰۴). سازمان‌های کارآفرین، پویا، خلاق و اغلب نمایانگر پویندگی و بصیرت رهبران‌شان هستند (آنتونیک و هیسریچ: ۲۰۰۱).

موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد؛ هرچند بسیاری از این موانع ناخواسته بوده، پیامد و بازخورد به کارگیری فنون مدیریت سنتی در سازمان است. در برخی موارد، این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه اجتناب کنند. از جمله موانعی که پیش روی کارآفرینی سازمانی وجود دارد می‌توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل در کار، سیستم نامناسب تشویق و ارائه پاداش‌ها، ساختار خشک و مکانیکی، فرهنگ ضعیف

ناسازگار و محافظه‌کارانه، اعمال کنترل شدید، توجه به سودهای کوتاه‌مدت، عدم باور به توان خلاقیت افراد، اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ محافظه‌کارانه، توجه به سودهای کوتاه‌مدت و شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش و مواردی از این نوع اشاره کرد (کردنائیج: ۱۳۸۴).

از بین عوامل متنوع و پراکنده‌ای که تحت عنوان موانع کارآفرینی سازمانی در تحقیقات مختلف ذکر شده است، به نظر می‌رسد که سه مانع رفتاری، ساختاری و محیطی عناوینی هستند که می‌توان موانع دیگر را تحت این عناوین جای داد، لذا در زیر هرکدام از این عناوین به صورت تفصیلی بررسی شده است.

۳- موانع رفتاری

۳-۱- فردی

دانشمندان ویژگی‌های مختلفی را برای افراد کارآفرین بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: کانون کنترل درونی، ریسک‌پذیری متوسط، تحمل ابهام، نیاز به توفیق طلبی، استقلال‌طلبی، نوآوری، آینده‌نگری، عزم و اراده و پشتکار و فرصت‌طلبی (کوراکتو و هادجت: ۲۰۰۱، مولر و توماس: ۲۰۰۰، لی و پترسون: ۲۰۰۰، شان و همکاران: ۲۰۰۳، گونینگام و لیسچرام: ۱۹۹۱، هیسترچ و پیترز: ۱۳۸۳).

از جمله دانشمندانی که بر روی مؤلفه‌های فردی کارآفرینی مطالعه نمودند، Boyd و Begley (۱۹۸۷) بودند. آنان ادبیات مربوط به ویژگی‌های روانی کارآفرینی را مورد بررسی قرار دادند تا به تفاوت میان مدیران کارآفرین و سنتی دست یابند. این صاحب‌نظران علاوه بر اینکه ویژگی‌های کارآفرینان را مشخص کردند، تأثیر این ویژگی‌ها را در کارآفرینی سازمانی مورد سنجش قرار داده و تأیید نموده‌اند (بگلی و بوید: ۱۹۸۷).

کوراکتو و همکاران نیز مؤلفه‌های فردی تمایل به مخاطره‌پذیری، تمایل به آزادی و استقلال، نیاز به توفیق، هدف‌گرایی و مرکز کنترل درونی را از ویژگی‌های فردی مؤثر بر کارآفرینی برشمرده‌اند.

مبارکی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود به بررسی و شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران برمبنای روش‌شناسی کیو پرداختند. آن‌ها و به این نتیجه رسیدند که از نظر مدیران معاونت بازرگانی سازمان هما مهم‌ترین موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی علم برنامه‌ریزی کافی، گرایش به آزمون و خطا (تجربه) و تمایل به سودهای کوتاه‌مدت است. در حالی که از نظر مدیران معاونت برنامه‌ریزی و خدمات مدیریت سازمان هما، عالم شراکت کارکنان در سود حاصل از خلاقیتشان، ارتقای افراد سازگار و تأکید بر نتایج از موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در این سازمان است. از نظر مدیران معاونت آموزش و بهسازی منابع انسانی سازمان هما، کنترل شدید و رسمی مدیران، فرهنگ مدیریت وظیفه‌ای در سازمان و گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان مهم‌ترین موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هما به شمار می‌رود.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱) طی پژوهشی تأثیر عوامل فردی و محیطی بر رفتار کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه کردستان را بررسی کردند. آن‌ها نتیجه گرفتند که عوامل فردی رابطه معنی‌داری با ویژگی‌های کارآفرینانه دارد، به طوری که دانشجویان پسر و آن‌هایی که وضعیت تحصیلی مناسبی دارند، حس توفیق طلبی، استقلال طلبی و خلاقیت در آن‌ها بیشتر است. از دیگر یافته‌های این پژوهش تأثیر مورد انتظار و ادراکات دانشجویان از محیط کارآفرینانه دانشگاه بر تقویت رفتارهای کارآفرینانه آن‌ها است.

کاظمی و همکاران (۱۳۹۰) به شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی وزارت ورزش کشور پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی شامل؛ سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تضاد سازمانی موجب کاهش نوآوری در سازمان مذکور شده است.

۲-۳- انگیزشی

نتیجه پژوهش ژائو و همکارانش (۲۰۰۵) در زمینه‌ی بررسی نقش خودکارآمدی در توسعه رفتار کارآفرینانه در دانشجویان نشان می‌دهد که آموخته‌های به‌دست‌آمده از دوره‌های کارآفرینی، تجربیات قبلی کارآفرینی و گرایش به ریسک در احساس خودکارآمدی

و نیت کارآفرینی و درنهایت رفتار کارآفرینانه اثرگذار است. ضمن اینکه آن‌ها دریافتند میزان رفتار کارآفرینانه در زنان پایین‌تر از مردان بوده است احمدی و همکاران، (۱۳۹۱).

در مطالعه‌ای، گوئرو و همکارانش (۲۰۰۹) ادراک از گرایش و امکان بروز رفتار و نیت کارآفرینانه را در میان دانشجویان کاتالونیا بررسی کردند و درنهایت به این نتیجه رسیدند که بیشتر دانشجویان به ایجاد یک کار جدید علاقه‌مند بودند اما به توانایی خود در اجرای آن شک داشتند.

موسوی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی موانع توسعه کارآفرینی به بررسی این موانع در دانشگاه پیام نور خراسان رضوی پرداخت و به این نتیجه رسید که موانع ذهنی با میانگین ۳/۵۴ بیشترین تأثیر و دلسرد کردن خود توسط دیگران با میانگین ۱/۸۰ کمترین تأثیر را بر توسعه نیافتن کارآفرینی دارد.

بارتز (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای به ارزیابی ویژگی‌های کارآفرینی دانش‌آموختگان دانشگاهی در مرحله راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار پرداخته و بیان کرده است که مهم‌ترین شایستگی کارآفرینان دانشگاهی در مرحله راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار، بلندپروازی آن‌ها است. از طرف دیگر در مرحله توسعه کسب‌وکار، ویژگی خطرپذیری در رتبه دوم اهمیت قرار دارد، اما در مرحله راه‌اندازی، ویژگی اعتمادبه‌نفس کارآفرینان دانشگاهی در رتبه دوم است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

وانگ و وونگ (۲۰۰۲) طی پژوهشی با نظرسنجی ۵۳۲۶ نفر از دانشجویان رشته‌های مهندسی، علوم پایه و رایانه در دانشگاه ملی سنگاپور نشان دادند که ۷۱ درصد آن‌ها علاقه وافری به کارآفرینی دارند، اما تقریباً به همان نسبت دانش کارآفرینی‌شان کمتر از حد متوسط بوده است.

۴- موانع ساختاری

۴-۱- ساختار سازمانی

سازمان سنتی بر ساختارهای سنتی مبتنی هستند. ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک ظرفیت یک سازمان را برای پرورش کارآفرینی محدود می‌سازد. از طرف دیگر، برخی از نویسندگان اظهار داشته‌اند که ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌کنند (Slevin & Covin, 1990; Cornwall & Perlman, 1990; Jennings, 1994). ویژگی‌های ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین شامل رسمیت کم، کمرنگ بودن سلسله‌مراتب، پیچیدگی اندک، تمرکز کم و حرفه‌ای بودن می‌باشد. از این ویژگی‌ها مشخص می‌شود که نوع ساختار سازمان‌های کارآفرین، ارگانیک است (صمد آقایی، ۱۳۸۲). اسلوین و کوین ۱۹۹۰ و جنینگز ۱۹۹۴ استدلال می‌کنند که ساختار ارگانیک، انطباق پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز، نامتمرکز و منعطف باعث برانگیختن کارآفرینی می‌شود. ساختار کارآفرینانه ارگانیک دارای انعطاف‌پذیری و دگرگونی، حداقل سلسله‌مراتب و مقررات بوده و بر مرز گستری افقی تأکید دارد (Cornwall & Pelman, 1990) لذا نبود ساختار مکانیکی متناسب می‌تواند یکی موانع کارآفرینی سازمانی باشد.

۴-۲- ناکارآمدی نظام آموزشی

کلارک (۲۰۰۶) بیان می‌دارد آموزش دانشگاه‌ها باید بر اساس ایجاد تجربه‌های علمی و تربیت نیروهایی با ویژگی‌های کارآفرینی باشد. این برنامه‌های آموزشی در ایجاد ایده‌های نوین و برنامه‌ریزی برای عملی کردن این ایده‌ها کمک می‌کنند. در بیشتر طرح‌های درس دانشگاهی، آموزش کارآفرینی موردنظر است و اغلب هدف اولیه از این آموزش‌ها افزایش آگاهی دانشجویان و توسعه مهارت‌های کارآفرینی در آن‌ها است. همانا این امر به تربیت افراد متکی به نفس و آگاه به فرصت‌ها می‌انجامد که تمایل بیشتری به راه‌اندازی کسب‌وکارهای مستقل دارند. افرادی که ویژگی‌های کارآفرینانه آن‌ها برانگیخته می‌شود اقدام به رفتارهای کارآفرینانه از جمله راه‌اندازی کسب‌وکار، ایجاد حرفه برای خود و دیگران و در نهایت ثبت اختراع به نام خود می‌کنند (کلارک، ۲۰۰۶: ۱۷).

بدیهی است دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی باید به منظور همسویی هر چه بیشتر با فرایند توسعه اقتصادی بومی، منطقه‌ای و بین‌المللی به تغییر نقش سنتی خود که صرفاً تولید دانش است به سوی دانشگاه‌های کارآفرین حرکت کنند که افزون بر تولید دانش و خلق ایده‌ها، آن‌ها را به عمل هم تبدیل می‌کنند (می‌آن، ۲۰۰۹).

عامل مهمی که در حرکت دانشگاه‌ها به سمت کارآفرین شدن نقش دارد، تمایل به تجاری‌سازی نتایج دانش فنی است (برنان و مک‌گون، ۲۰۰۶)

اما در این بین عواملی وجود دارد که مانع از تحقق این امر می‌شود. پژوهشگران بسیاری در تحقیقات خود به بررسی عوامل و یا موانع مؤثر بر کارآفرینی در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ پرداخته‌اند. امیری و مرادی (۱۳۸۷: ۶۵)، حیدری زاده (۱۳۸۲: ۳۷) و حیدری (۱۳۸۲: ۱۸۸) در تحقیق‌های خود، ارائه شدن درس به صورت نظری و ناهماهنگی بین نیاز بازار کار و مراکز آموزشی را از جمله مشکلات توسعه کارآفرینی در مراکز آموزش عالی می‌دانند.

میرزا محمدی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی موانع توسعه کارآفرینی در دانشگاه شاهد از نظر اعضای هیأت‌علمی این دانشگاه پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اولاً موانع درون‌زا بیشترین نقش بازدارندگی را در توسعه کارآفرینی در دانشگاه شاهد دارد. ثانیاً نقش مدیریت ارشد مهم‌ترین مانع درون‌زای کارآفرینی در دانشگاه بوده و با توجه به میانگین رتبه‌های محاسبه شده، نقش عوامل علمی و تحقیقاتی، مهم‌ترین مانع برون‌زای کارآفرینی در دانشگاه است و در نهایت نقش ضریب کوشش نیز مانع منتجی کارآفرینی در دانشگاه است.

۳-۴- کنترل شدید

زمانی که سازمان بزرگ می‌شود نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود و در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است استانداردهای اجرایی ثابت و کمی‌پذیری را ایجاد کند. از این رو، دیوان‌سالاری و گزارش‌ها، نسبت به برنامه‌ریزی‌ها برتری یافته، گزارش‌های کاری، بیشتر از نتایج آن، نظرها را جلب می‌کند و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهم‌تر

می‌شود. در واقع، سازمان‌های با کنترل سلسله‌مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توانند بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فائق آیند و لذا اعمال کنترل شدید در سازمان می‌تواند یک مانع جدی پیش روی سازمان کارآفرین باشد (استیو سون: ۱۹۸۵).

۴-۴- سیستم تشویق و ارائه پاداش

سیستم تشویق و ارائه پاداش مناسب از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود. ترفیع و شیوه‌های سنتی پاداش، به‌ندرت می‌تواند برای کارآفرینان کارساز باشد (استیو سون و گامپرت: ۱۹۸۵).

استفاده از پاداش‌های مناسب می‌تواند میل کارکنان به پذیرش ریسک‌های مربوط به فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی را برانگیزاند. سازمان‌های کارآفرین موارد ذیل را در سیستم تشویق و ارائه پاداش خود به‌دقت بررسی می‌کنند: نوع مشوق‌های سیستم، شایستگی‌های کارکنان، تنظیم هدف‌های اجرایی معقول، تشویق و پاداش بر اساس عملکرد و پیش‌بینی (برآورد) میزان فرصت‌هایی که افراد می‌توانند برای کسب مشوق داشته باشند (تامپسون: ۱۹۹۹)

۴-۵- فرهنگ سازمان (محافظه‌کارانه)

فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و نمایانگر بخش نانوشته، اما محسوس سازمان است. هفت ویژگی اساسی وجود دارد که در مجموع، ماهیت فرهنگ سازمانی را دربرمی‌گیرد: نوآوری و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، گرایش به تیم، سلطه‌جویی و ثبات، که هر کدام از این ویژگی‌ها بر روی طیفی از کم تا زیاد قرار گرفته‌اند (آدونسی: ۲۰۰۳). در واقع، اغلب مشوق‌ها یا غیرمشوق‌ها، برای پیگیری فرصت‌های کارآفرینی در شرکت‌های بزرگ مبتنی بر فرهنگ شرکت است. دنبال کردن فرصت‌های کارآفرینی باید در سازمان، ارزش تلقی شده، پاداش داده شوند و جریمه برای شکست‌ها به حداقل برسد (رابینس: ۲۰۰۲). سازمان‌هایی که دارای فرهنگ محافظه‌کارانه، خشک و مکانیکی باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت دچار آشفتگی

می‌شوند، درحالی‌که در سازمان‌هایی که فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری، کار تیمی کردن و مواردی نظیر این ارزش تلقی شود موجبات موفقیت بلندمدت سازمان فراهم می‌گردد (استیو سون و گام برت: ۱۹۸۵).

۴-۶- توجه به سود کوتاه‌مدت

توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی، سودهای کوتاه‌مدتی را ایجاد کند. سازمان‌هایی که دستیابی به سودهای کوتاه‌مدت را معیار موفقیت سازمان بدانند و آن را به‌عنوان یک هدف استراتژیک در سازمان قرار دهند همواره فشار مداومی را بر کارکنان جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده وارد می‌کنند که این اقدامات کوتاه‌مدت یا تفکر کوتاه‌مدت می‌تواند به کارکنان و همچنین چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان صدمه بزند (هیت: ۱۹۹۴). سازمان‌ها نیاز دارند تا سودهای کوتاه‌مدت را برای نوآوری‌های بلندمدت قربانی کنند. این امر می‌تواند در سرمایه‌گذاری‌های مجدد در تکنولوژی باشد که هیچ نتیجه قابل‌لمسی را ایجاد نمی‌کند، مخصوصاً در کوتاه‌مدت (استیو سون و گام برت: ۱۹۸۵).

۴-۷- اقتصاد

از نتایج مطالعات خارجی در این زمینه نیز می‌توان به نتایج تحقیق کر اسنکی: ۲۰۰۷ اشاره کرد که در تحقیق خود نشان داد محیط اقتصادی نامساعد برای کسب‌وکارها، محدودیت‌های قانونی، پایین بودن سطح آشنایی اعضا به‌ویژه مدیران با ماهیت کارآفرینی و اهمیت آن از بازدارنده‌های مهم می‌باشند.

عوامل اجتماعی متعددی به‌عنوان شرایط لازم برای شکل‌گیری یک فرهنگ کارآفرینانه در نظر گرفته می‌شوند. به‌طور خاص، جوامعی که تأکید زیادی بر تحرک اجتماعی، تفکر مستقل و ارزش‌های مادی دارند، از نظر ماهیتی تمایل بیشتری به کارآفرینی داشته و استقلال و پیشگامی را تشویق می‌کنند (لی و پترسون: ۲۰۰۰ و سکستون و باومن: ۱۹۸۵).

کار سخت، صرفه‌جویی، تلاش برای پیشرفت مادی، مسئولیت‌پذیری شخصی، قابلیت اطمینان، خودتنظیمی و دارا بودن انگیزه‌های شخصی از دیگر ویژگی‌ها و ارزش‌هایی هستند که شرایط یک جامعه را برای پرورش کارآفرینی مهیا می‌سازند (برگر: ۱۹۹۱). اجتناب از

عدم اطمینان، فاصله قدرت کم، فردگرایی، موفقیت گرایی، عدم تبعیض، حفظ حقوق فردی و سهولت تحرک اجتماعی از جمله ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی است که می‌توانند در کنار سایر عوامل، بسترهای لازم برای شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم آورند (گوردون: ۲۰۰۳؛ اسپنسر و گومز: ۲۰۰۴). عدم تحقق جامعه با ویژگی‌های فوق می‌تواند به‌عنوان موانع اجتماعی برای کارآفرینی سازمانی تلقی گردد.

۸-۴- فناوری اطلاعات

موفقیت در دوران فناوری‌های نوآور، عموماً به عوامل فنی و نیز عوامل اجتماعی-اقتصادی وابسته است (گوردیچن و آکرمانس: ۲۰۰۷). میدیک و هیز ۱۹۸۴ در پژوهش خود نشان دادند صنایع با تکنولوژی پیشرفته باعث تشویق کارآفرینی می‌شود. شاکر، زهرا ۱۹۹۶ در مطالعه علمی-تجربی نشان داد که فرصت‌های تکنولوژیکی، صنعت و سیستم حاکمیت و مالکیت، سازمان‌های کارآفرین را متأثر می‌سازد. فناوری‌های نوین همچون فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز تأثیرات قابل‌توجهی در پرورش کارآفرینی دارند (گوردون و همکاران: ۲۰۰۳). در این رابطه، مفهوم نوآوری در فناوری از اهمیت بسزایی برخوردار است. فرآیند نوآوری در فناوری عوامل متعددی را دربر می‌گیرد که تحت تأثیر توانمندی‌های درونی سازمان و عوامل محیطی قرار داشته و بر آن‌ها نیز مؤثر است. نوآوری در فناوری تمامی منابع بالقوه موجود را برای پرورش ظرفیت نوآوری سازمان بکار می‌گیرد و منتج به معرفی محصولات یا فرآیندهای جدید و یا بهبود در محصولات و فرآیندهای موجود می‌شود (باقر نژاد: ۲۰۰۶)؛ و همچنین نبود فناوری اطلاعات می‌تواند یکی از موانع کارآفرینی سازمانی باشد.

جاوالگی و رامسی (۲۰۰۱) عوامل تأثیرگذار بر رشد تجارت الکترونیکی را مطالعه کرده-اند از نظر آن‌ها، رشد تجارت الکترونیکی به زیرساخت‌هایی از جمله، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اجتماعی و فرهنگی، تجاری و قانونی و دولتی بستگی دارد. فقدان هر یک از این زیرساخت‌ها می‌تواند، مانعی مهم در پیاده‌سازی تجارت الکترونیکی محسوب شود.

در پژوهشی در بررسی علل موفقیت و شکست وبسایت‌ها تأکید شد که حضور سازمان‌ها در اینترنت، ریسک بسیار بالایی برای آن‌ها داشته است و تجربه دهه ۱۹۹۰ نشان

می‌دهد که بسیاری از وبسایت‌ها در همان دو سال اول شکست‌خورده و برخی از آن‌ها همچنان با قدرت به کار خود ادامه می‌دهند. از نظر آن‌ها علت اصلی این شکست‌ها را می‌توان به دودسته کلی قابل کنترل و غیرقابل کنترل طبقه‌بندی کرد. علت قابل کنترل را می‌توان به علت استراتژیک، عملی و فنی تقسیم‌بندی کرد، در حالی که علت غیرقابل کنترل به دو علت رفتاری و فنی تقسیم‌بندی می‌شوند (رازی و همکاران، ۲۰۰۴). موسسه بین‌المللی گسترش، فناوری اطلاعات در سال ۲۰۰۸ در خصوص موانع گسترش تجارت الکترونیکی در کشورهای در حال توسعه، این‌گونه بیان کرده است که بیشتر کشورهای در حال توسعه، به لحاظ شبکه مخابراتی و سخت‌افزارهای مورد نیاز تجارت الکترونیکی، به حد کفایت رسیده‌اند و اکنون موانع فرهنگی، آموزشی و حقوقی از مهم‌ترین موانع رشد تجارت الکترونیکی در آن‌ها است و موانع امنیتی در درجه بعدی اهمیت قرار دارد (آی ای دی‌س، ۲۰۰۸). وجود اینترنت با شرایط کنونی نیز می‌تواند یکی از موانع کارآفرینی سازمانی باشد.

۹-۴- مدیریت منابع انسانی

اعتقاد بر این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، عامل محرک بسیار مهمی برای موفقیت سازمان است. همان‌طور که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای درصد استفاده از استراتژی‌های مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری هستند نیاز دارند که محرک‌های کلیدی منابع انسانی در خصوص این استراتژی‌ها شناسایی شوند. لارسن ۲۰۰۰ و لارسن و فاس ۲۰۰۳ پیشنهاد می‌دهند که فعالیت‌های نوین در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی مانند کار تیمی، تفویض اختیار و پرداخت مبتنی بر عملکرد در صورتی که به‌طور ترکیبی بکار روند، تأثیر بیشتری بر نوآوری خواهند داشت. ایده دیگر این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، می‌تواند محیطی را ایجاد کند که حامی همکاری بوده، شکل‌گیری سرمایه اجتماعی و انسانی را ارتقا داده و بنابراین یادگیری سازمانی را تشویق کند. هیل و هاوسک ۱۹۷۲ در پژوهش خود نشان دادند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند استفاده از تیم‌های مستقل و چند رشته‌ای و با فشارهای زمانی اندک، بدون شرح شغل و با اعضای بسیار متعدد و مشارکتی که در ریسک‌ها و سودها شریک می‌شوند در پرورش نوآوری و کارآفرینی مؤثر است. سودر ۱۹۸۱ نشان داد که شبکه‌های غیررسمی و روابط غیررسمی عامل مهمی در موفقیت کارآفرینان سازمانی به شمار می‌آید. موریس جونز ۱۹۹۳ در مطالعه‌ای در ۱۱۲

سازمان، پنج دسته از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با کارآفرینی سازمانی مشخص کردند: ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، آموزش، استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل. در سازمانهای کارآفرین این فعالیتهای ویژه از ویژگیهای خاصی برخوردارند. اول، ارزیابی عملکرد به سمت اهداف به جای وسایل نیل به هدف متمرکز است، هم عملکرد فردی کی سنجند و هم عملکرد گروهی را، محتوای ارزیابیها شامل رفتار نوآورانه ریسکپذیری می‌شوند، منعکس‌کننده تحمل شکست می‌باشند و چارچوبهای زمانی بلندمدت‌تری را نسبت به مدیریت سنتی در نظر می‌گیرند. دوم، در سازمانهای کارآفرین، سیستم پرداخت بر ریسک‌پذیری و نوآوری مبتنی است و عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت و نیز عملکرد فردی و گروهی را مدنظر دارند. سوم، سازمانهای کارآفرین زمان و تلاش زیادی را صرف آموزش، بخصوص آموزشهای گروهی می‌کنند. چهارم، سازمانهای کارآفرین بر بازار کار بیرونی تأکید دارند و مسیرهای شغلی متعدد و متنوعی را ارائه می‌کنند. در نهایت طراحی شغلها کمتر ساختاریافته و پیچیده‌تر بوده و اختیار و آزادی عمل بیشتری را ارائه می‌کنند. عدم وجود مدیریت منابع انسانی کارآمد می‌تواند مانعی برای کارآفرینی سازمانی محسوب گردد.

۵- موانع محیطی

۵-۱- فرهنگ

میراث فرهنگی ممکن است نگرش مردم را نسبت به ریسک‌پذیری، باز بودن برای تغییر و استقلال دگرگون سازد. همه این نگرشها بر ترجیح آنها برای فعالیتهای کارآفرینی تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین به نظر می‌رسد که فرهنگ می‌تواند به نوعی روحیه کارآفرینی کشور را تشکیل دهد. گفته شده است که «در فرهنگهایی که فردگرایی بالایی دارند، مردانگی بالا، اجتناب از عدم اطمینان کم و فاصله کم قدرت برای کارآفرینی بیشتر است» (لیچت، ۲۰۰۷: ۸۴۸). در مقابل برخی محققان دیگر نشان می‌دهند که فرهنگهایی که از نظر قدرت فاصله زیاد، فردگرایی پایین و اجتناب از عدم اطمینان شدید دارند، بیشتر به الهام بخشی از نارضایتی جامعه و زندگی می‌رسند و به تبع آن، شیوع بالای کارآفرینی در مقیاس کوچک را افزایش می‌دهند (هوفستد و همکاران: ۲۰۰۴) همچنین، یک سنت معتبر تأکید بر فرهنگ به‌مثابه علت اصلی توسعه اقتصادی وجود دارد که می‌تواند حداقل به ماکس وبر نسبت داده

شود و همچنان تأثیر پایدار بر درک ما از رشد دارد (لاندس ۱۹۹۸؛ گوسیو و همکاران، ۲۰۰۶). با توجه به رابطه بالقوه رشد و کارآفرینی، فرهنگ همچنین می‌تواند از طریق رشد اقتصادی تأثیری غیرمستقیم بر کارآفرینی داشته باشد. باین‌حال، فرهنگ به‌وضوح یک اصطلاح تعریف‌نشده است و به همین ترتیب ذاتاً اندازه‌گیری آن دشوار است. پس‌ازآنجام برخی مطالعات اخیر درباره تأثیرات فرهنگی بر اقتصاد، از دین به‌عنوان پروکسی برای فرهنگ استفاده می‌شود.

۲-۵- محیط جغرافیایی

همانند سنت‌های فرهنگی، این ایده که عناصر جغرافیایی رابطه مثبتی با رشد اقتصادی دارند، حداقل به مونتسکیو (۱۷۴۸) مربوط می‌شود. کشورهای همسایه ممکن است میراث تاریخی نزدیک را نیز به اشتراک بگذارند، بنابراین جغرافیایی تأثیر فرهنگی را که به‌طور کامل توسط دین نیز نشان داده نمی‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ و همان‌طور که گفته شد، هر دو سطح رشد و پیشینه فرهنگی بر عملکرد کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. درنهایت، اگرچه هنوز هیچ نتیجه‌گیری مستقیم در مورد همبستگی بین کارآفرینی و جغرافیا در سطح بین‌المللی وجود ندارد اما عوامل منطقه‌ای کارآفرینی در سطوح پایین‌تر به علت احتمال اثرگذاری بر اطلاعات و دانش (پارکر ۲۰۰۹) مشاهده شده است.

۳-۵- سرمایه انسانی

به نظر می‌رسد که سرمایه انسانی و آموزش رسمی به‌طور خاص بر اهداف کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. آموزش و پرورش ممکن است قضاوت کارآفرینی و همچنین مهارت‌های دیگر مانند محاسبات یا ارتباطات موردنیاز برای اجرای کسب‌وکار را بهبود بخشد (پارکر: ۲۰۰۹). از سوی دیگر، ممکن است که آموزش و پرورش ورود به اشتغال را ترغیب کند که می‌تواند احتمال بیشتری برای افراد بسیار تحصیل‌کرده برای تبدیل شدن به کارآفرینان (لی ۱۹۹۹). را کاهش دهد. بعضی از محققان همچنین دریافته‌اند که در مقایسه با غیر کارآفرینان، تعداد زیادی از کارآفرینان در میان گروه‌های کمتر و کمتر تحصیل‌کرده است (پارکر، ۲۰۰۹). باین‌وجود، نگرانی وجود دارد که سطح تحصیلات می‌تواند نتیجه، به‌جای علت کارآفرینی

باشد. وجود سرمایه انسانی غیر خلاق و وابسته به نظام آموزشی کلیشه‌ای و ساختار از جمله موانع کارآفرینی سازمانی به حساب می‌آید.

۴-۵- سن مردم

انتظار می‌رود که افراد به دلیل سن آن‌ها بیشتر به کارآفرین تبدیل شوند. افراد مسن‌تر ممکن است برای شروع کسب‌وکار خود آمادگی بیشتری داشته باشند که سرمایه انسانی و فیزیکی کافی داشته باشند یا شبکه‌های اجتماعی بهتر ایجاد کرده باشند. در سطح خرد، اکثر مطالعات تجربی الگوی درجه دوم بین سن و کارآفرینی را به‌عنوان عوامل دارای وابستگی در نظر می‌گیرند. برخی معتقدند کارآفرینی در میان افراد در اواسط دوران حرفه‌ای، یعنی بین سی و پنج تا چهل و چهارساله، متمرکز است، درحالی‌که دیگران نشان می‌دهد احتمال افزایش کارآفرینی تا اوایل دهه ۵۰ زیاد می‌باشد (پارکر ۲۰۰۹). با توجه به این واقعیت‌ها، کشوری با جمعیت بالایی از جمعیت این گروه سنی می‌تواند فعالیت‌های کارآفرینی نسبتاً موفق را نشان دهد.

راسموسن و سورهمیم (۲۰۰۹) پنج دانشگاه کشور سوئد را بررسی کردند و بیان کردند که انتظارات و ادراکات افراد از محیط بر میزان ویژگی‌های کارآفرینانه دانشجویان و در نتیجه بروز رفتار کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند.

بخشی (۱۳۸۱) نیز در تحقیق خود با عنوان بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران هدفش را شناسایی موانع محیطی، داخلی و منتجی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران بیان کرده است. نتایج تحقیق وی نشان داد که موانع داخلی مهم‌ترین عامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در این دانشگاه بوده است. در میان موانع داخلی، تصمیمات مدیریت عالی در انتصاب و به‌کارگیری مدیران زیردست، از بین موانع محیطی، فقدان رقابت و از بین موانع ساختاری نیز موانع فرهنگی اجتماعی، بیشترین نقش بازدارندگی را بر کارآفرینی سازمانی داشته‌اند.

۶- سایر دیدگاه‌ها

۶-۱- موانع کارآفرینی سازمانی از دیدگاه سایکس و بلاک (۱۹۸۹)

موانع کارآفرینی سازمانی از دیدگاه سایکس و بلاک (۱۹۸۹) (احمد پور، ۱۳۸۳)

تأثیرات منفی	شیوه مدیریت سنتی
محدود شدن راه‌حل‌های خلاق و هدر رفتن سرمایه	تقویت روش‌های استاندارد برای جلوگیری از اشتباه
از دست دادن رهبری برای رقابت	مدیریت منابع برای کارایی
واقعیات به جای آنکه جایگزین فرضیات شوند، نادیده گرفته می‌شوند.	کنترل به جای برنامه‌ریزی
به دنبال اهداف واهی و تحمل هزینه‌های شکست	برنامه‌ریزی بلندمدت
شکست کارآفرین و یا شکست فعالیت‌های مخاطره‌آمیز	مدیریت وظیفه‌ای
از دست رفتن فرصت‌ها	اجتناب از اقداماتی که فعالیت اصلی شرکت را به خطر می‌اندازد
زمانی که فعالیت اصلی تهدید شود اقدام‌های مخاطره‌آمیز کنار گذاشته می‌شود	حمایت از فعالیت اصلی به هر طریق ممکن
تصمیمات نادرست در مورد رقابت و بازار	ارزیابی گام‌های جدید از طریق فعالیت‌های قبلی
انگیزش پایین و اقدامات غیر کارآمد	پاداش به صورت مساوی
خروج افراد خلاق	ارتقای افراد سازگار

۶-۲- موانع کارآفرینی سازمانی از دیدگاه مک میلان و همکارانش (۱۹۸۶)

مشکلات عملیاتی، عدم گرایش سازمان به برنامه‌ریزی دقیق، کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت‌های کارآفرینانه، انتظارات سازمانی غیرواقعی (بخشی، ۱۳۸۱)

۶-۳- موانع کارآفرینی سازمانی از دیدگاه زیلبرمن (۲۰۰۰)

سلسله مراتب انعطاف‌ناپذیر، فقدان آزادی عمل، کنترل بیش‌از اندازه، تأکید بیش‌از حد به قوانین و مقررات (پرداختچی، ۱۳۸۵)

بر طبق دیدگاه «کورنوال» و «پلرمن» (۱۹۹۰) نیز برخی از موانع کارآفرینی سازمانی عبارت‌اند از:

۱. کثرت و ابهام اهداف که باعث فلج شدن سازمان می‌شود.
۲. اقدامات مدیران دولتی در معرض دید مردم است و حساسیت زیادی نسبت به آن‌ها وجود دارد، در نتیجه آن رفتار مدیران دولتی محافظه‌کارانه می‌شود.
۳. سیستم پاداش نامناسب که باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود.
۴. قیدوبندهای مربوط به خط و مشی‌ها و سیاست‌های پرسنلی که منجر به کاهش توانایی مدیران برای انگیزش می‌شود. (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۰)

۶-۴- موانع کارآفرینی سازمانی استیون سان (۱۹۸۵)

موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد: هرچند بسیاری از این موانع ناخواسته بوده، پیامد و بازخور به کارگیری فنون مدیریت سنتی در سازمان است. در برخی موارد، این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه اجتناب کنند. از جمله موانعی که پیش روی کارآفرینی سازمانی وجود دارد می‌توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل در کار، سیستم نامناسب تشویق و ارائه پاداش‌ها، ساختار خشک و مکانیکی، فرهنگ ضعیف ناسازگار و محافظه‌کارانه، اعمال کنترل شدید، عدم باور به توان خلاقیت افراد، اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ بسته، توجه به سودهای کوتاه‌مدت و شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش از این نوع، اشاره کرد (استیون سان، ۱۹۸۵)

الف) کنترل شدید

زمانی که سازمان بزرگ می‌شود نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود و در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است استانداردهای اجرایی ثابت و کمیته‌پذیری را ایجاد کند. سازمان‌های با کنترل سلسله‌مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توانند بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن

فائق آیند و لذا اعمال کنترل شدید در سازمان می‌تواند یک مانع جدی پیش روی سازمان کارآفرین باشد (استیون سان، ۱۹۸۵).

ب) فرهنگ سازمان

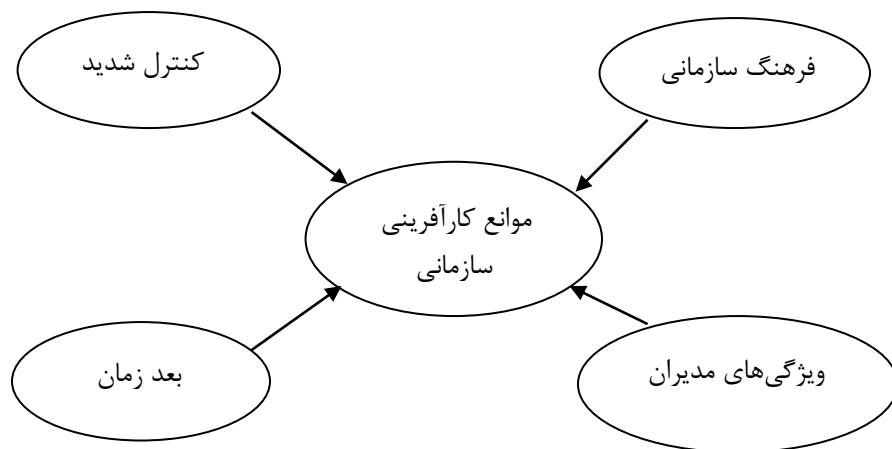
فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند، اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد باید فرهنگ سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود که البته این کار در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست، ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را به عمل آورد، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یابد (فرای، ۱۹۹۳) هفت ویژگی اساسی وجود دارد که در مجموع، ماهیت فرهنگ سازمانی را دربرمی‌گیرد: نوآوری و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، گرایش به تیم، سلطه‌جویی و ثبات، که هر کدام از ای ویژگی‌ها بر روی طیفی از کم تا زیاد قرار گرفته‌اند.

ج) بعد زمان

از آنجاکه مدیران سوددهی در کوتاه‌ترین زمان را معیار موفقیت سازمان می‌دانند و آن را به‌عنوان یک هدف استراتژیک در سازمان قرار دهند همواره فشار مداومی را بر کارکنان جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده وارد می‌کنند که این اقدامات کوتاه‌مدت یا تفکر کوتاه‌مدت می‌تواند به کارکنان و همچنین چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان صدمه بزند سازمان‌ها نیاز دارند تا اهداف کوتاه مد را برای نوآوری‌های بلندمدت قربانی کنند (استیون سان، ۱۹۸۵)

د) ویژگی‌های مدیران

بدون شک مدیران نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند و هدایت سازمان را در دست دارند، لذا داشتن ویژگی‌های کارآفرینانه در آن‌ها، یکی از عوامل مهم در تضمین موفقیت سازمان است. حضور یک مدیر باروحیه خلاقانه و دارای فرهنگ مشارکتی بی‌شک در ترویج روحیه کارآفرینانه نقش بسزایی دارد.



موانع کارآفرین سازمانی امیر سبحانی (۱۳۹۱)

۶-۵- بوید و گامپرت

بوید و گامپرت چهار منبع برای تنش‌ها و تضادهای کارآفرینانه مورد شناسایی قرار می‌دهند که عبارت‌اند از: (مقیمی، ۱۳۸۳)

۱- دل‌تنگی و غربت

اگرچه کارآفرینان معمولاً به‌وسیله دیگران (کارکنان، ارباب‌رجوع و ...) حاطه‌شده‌اند، ولی درعین حال به‌نوعی جدا از افراد هستند تا بتوانند با آن‌ها درد دل کنند. ساعت‌ها کار طولانی مانع از این می‌شود که دوستان و یا اعضای خانواده به آن‌ها دلداری و مشاوره دهند.

۲- غوطه‌ور شدن در کسب‌وکار

کارآفرینان به علت مشغله فراوان سازمانی فرصت کمی برای تفریح، ادامه تحصیل و زندگی شخصی دارند و همین امر باعث تنش‌های درونی در آن‌ها می‌شود.

۳- مشکلات با سایر افراد

کارآفرینان باید با شرکا، کارکنان، ارباب رجوع، حامیان مالی و افراد حرفه‌ای کار کنند و بیش‌تر ناکامی‌ها، دلسردی‌ها و عصبانیت‌ها در کارشان مربوط به افراد است که با آن‌ها کار می‌کنند. کارآفرینان وسواس زیادی در کارشان دارند و می‌دانند که چگونه کارشان را انجام دهند و اغلب تلاش می‌کنند تا افراد بی‌علاقه را نسبت به دستیابی به عملکرد استاندارد رهنمون سازند و به‌کرات به علت ایجاد تضادهای سازش‌ناپذیر، همکاری بین آن‌ها و سایر افراد دچار اختلال می‌شود.

۴- نیاز به موفقیت

موفقیت منجر به رضایت می‌شود. در طول مطالعات بوید و گومپرت این نکته روشن است که ارتباط خوبی بین تلاش بیش‌ازحد برای موفقیت و ناتوانی برای دستیابی به موفقیت کافی وجود دارد. از آنجایی که کارآفرینان برای رسیدن به موفقیت تلاش زیادی دارند و اغلب نیز در فشار زمانی قرار می‌گیرند، این امر منجر به ایجاد فشارهای روانی و تضاد درونی در آن‌ها می‌شود. ایشان پنج روش برای کاستن از فشارها و تضادهای کارآفرینانه پیشنهاد می‌کنند که این روش‌ها عبارت‌اند از: (مقیمی، ۱۳۸۳)

۱- شبکه‌سازی

برای رهایی از دل‌تنگی و غربت، کارآفرینان می‌توانند با سهیم شدن در تجربیات دیگران از طریق شبکه‌سازی، پیروزی‌ها و شکست‌های دیگران را بشنوند و این تجربیات برای آن‌ها درمان‌بخش است.

۲- موقتاً به خود استراحت دادن

بنا به گزارش کارآفرینان بهترین راه علاج برای کارآفرینانی که در کارشان غوطه‌ور شده‌اند، وجود تعطیلات است. اگر کارآفرینان هفته‌ها و روزهای متوالی به علت شرایط کاری مجبور به کار هستند، ولی به‌رحال ممکن است زمان‌های کوتاه برای استراحت کردن آن‌ها

فصلنامه علمی - تخصصی شاخص کارآفرینی/۳۱

وجود داشته باشد. چنین فرصت‌هایی به کارآفرینان اجازه می‌دهد که به بازسازی خود بپردازند.

۳- برقراری ارتباطات با کارکنان

برای کاهش مشکلات با سایرین، کارآفرینان باید تماس‌های نزدیک بیش‌تری با آن‌ها برقرار کنند و بخشی از زمان خود را صرف معاشرت و برقراری ارتباطات با افراد دیگر سازمان نمایند.

۴- جستجوی رضایت در خارج از سازمان

کارآفرینان در مواجهه با وسواس‌های نیاز به موفقیت که منجر به نقش‌هایی در آن‌ها می‌شود، نیازمندند که گاهی از کسب‌وکار موردنظر خارج‌شده و به زندگی شخصی خود بپردازند. چراکه آن‌ها نیاز دارند که چشم‌اندازهای جدیدی را به دست آورند.

۵- تفویض اختیار

کارآفرینان، تفویض اختیار را کاری مشکل می‌دانند و فکر می‌کنند که باید در تمامی اوقات در کسب‌وکار موردنظر حضورداشته باشند و در هر جنبه‌ای از عملیات سازمانی مشارکت داشته باشند. درحالی‌که کارآفرینان باید ضمن یافتن افراد واجد شرایط و آموزش آن‌ها، برای تسکین تنش‌های روانی خود، کارها را به آن‌ها تفویض نمایند.

۶-۶- موانع و محدودیت‌های کارآفرینی درون‌سازمانی

(احمد پور داریانی، ۱۳۷۸، ۱۵۲-۱۵۰)

برخی از موانع و محدودیت‌های کارآفرینی درون‌سازمانی که موجب می‌شود افراد ترجیح دهند از رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب کنند، عبارت‌اند از

۶-۶-۱- ماهیت سازمان‌های بزرگ

در سازمان‌های بزرگ مسئله این است که اندازه این سازمان‌ها ایجاب می‌کند تا مدیران برای اعمال کنترل، ساختار مشخصی را به وجود آورند. مسئله بعدی تعداد رده‌های مدیریتی در این سازمان‌ها است این امر باعث سستی ارتباط مدیرعامل با مدیران و کارکنان سطوح

پایین تر شده و روابط شخصی را مشکل می‌سازد. زمانی که مدیر کارآفرین ارتباط خود را با کارکنان از دست بدهد به سختی می‌توان وجود سطح لازم از کارآفرینی را در سازمان تضمین نمود، مسئله سوم در سازمان‌های بزرگ نیاز به کنترل است. در این سازمان‌ها مدیریت مجبور می‌شود برای کنترل بیشتر، استانداردهای اجباری ثابت و کمیت‌پذیری را ایجاد نماید، از این رو دیوان‌سالاری و گزارش‌ها افزایش یافته و قوانین و استانداردها نسبت به رفتارهای کارآفرینانه مهم‌تر می‌شود. مسئله چهارم فرهنگ سازمان است. فرهنگ این سازمان‌ها معمولاً از جو و نظام تشویقی برخوردار است که از محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها حمایت می‌کند اصول راهنما در فرهنگ سنتی سازمان‌های بزرگ به معنای تابعیت از ساختار سازمان، گریز از اشتباهات، دوری از شکست، پرهیز از ابتکار و انتظار دریافت دستورات، حفظ اصالت‌ها و حمایت از گذشته می‌باشد. این محیط مانع کارآفرینی سازمانی بوده و مشوق خلاقیت، انعطاف‌پذیری، استقلال و مخاطره‌پذیری نمی‌باشد.

«مایکل هنان» و «جان فریمن» ارائه‌کنندگان الگوی بوم‌شناسی جمعیت سازمان‌ها، بر این باورند که سازمان‌های بزرگ نمی‌توانند به سرعت خود را تغییر دهند و از این نظر محدودیت‌هایی دارند.

محدودیت‌ها، به سبب سرمایه‌گذاری‌های سنگینی است که در واحدهای تولیدی، ماشین‌آلات، کارکنان و نیروی کار متخصص نموده‌اند، اطلاعات محدود به دست می‌آورند، در تصمیم‌گیری دیدگاه شخصی دارند و گذشته یا تاریخچه بلند سازمان حکایت از موفقیت می‌نماید، به گونه‌ای که رویه‌های کنونی قابل توجیه است و سرانجام اینکه این شرکت‌ها نمی‌توانند فرهنگ حاکم بر سازمان را تغییر دهند. با توجه به این همه عامل بازدارنده، تغییر و تحول حقیقی بسیار مشکل خواهد بود. (دفت، ۱۳۷۷، ۹۱۹-۹۱۸)

۷-۶- موانع کارآفرینی سازمانی

(هانس و همکاران، ۱۹۹۳، زهرا، ۱۹۹۵، اوتیا و همکاران، ۲۰۰۴)

نبود زمینه‌ها و ساختارهای لازم برای کارآفرینی سازمانی باعث می‌شود که رفتار کارآفرینانه رخ ندهد و یا اثربخش نباشد تأثیر برخی از این عوامل در متوقف کردن و کند کردن رفتار کارآفرینی بیشتر است مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از

فصلنامه علمی - تخصصی شاخص کارآفرینی/۳۳

۱- ساختار متمرکز با رسمیت بالا ۲-سلسله‌مراتب سازمانی زیاد ۳-سیستم‌های پرداخت حقوق و پاداش مبنی بر معیارهای غیر از عملکرد ۴-عدم پذیرش اشتباه یا نقص مقررات از طرف کارکنان ۵-ترفیع کارکنان موافق مدیریت بدون توجه به قابلیت و عملکرد گذشته ۶-مناسب نبودن ارتباطات سازمانی ۶-محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها ۷-عدم دسترسی به منابع ۸-نبود فشارهای محیطی (به نقل از اسدی ۱۳۹۱)

۶-۸- فورستر و گراهام (۱۹۹۶)

محدود کردن فعالیت‌ها در درون سازمان‌ها از جمله مشکلاتی است که استقلال سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند، از این‌رو امکان سرعت بخشیدن و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری سازمانی محدود می‌شود؛ اما مانع اصلی سازمان‌های دولتی نوع و فرم مشکلات مالی آن‌ها (چارچوب‌های خاص بودجه‌ریزی) است (Forster & Graham, 1996: 18-20) به نقل از آقاجانی، ۱۳۹۰)

۶-۹- وان میرلو (۱۹۹۶)

برخی موانع پیش روی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی بیشتر جنبه ساختاری- فرهنگی دارند، مهم‌ترین این موانع عبارت‌اند از: فقدان محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای ارباب‌رجوع‌گرایی، قانون‌گرایی سازمان‌های بوروکراتیک، عدم توجه به جریان اطلاعات در سازمان و نظام کنترل سازمانی نامطلوب (عدم توجه به عملکرد). (Van Mierlo, 1996: 18-20) (به نقل از آقاجانی، ۱۳۹۰)

۱۰-۶- بورینز (۱۹۹۸)

عوامل درون سازمانی بخش دولتی را از موانع عمده نوآوری در این بخش می‌داند و معتقد است که عوامل خارجی و مسائل سیاسی تأثیرات محدودتری نسبت به عوامل درون سازمانی دارند و این موانع غالباً با فعالیت درون ساختارهای بوروکراتیک ارتباط دارند (Borins, 1998) به نقل از آقاجانی، ۱۳۹۰)

۱۱-۶- سادلر (۱۹۹۹)

سادلر فقدان عوامل ساختار سازمانی را به‌عنوان مانعی پیش روی کارآفرینی سازمانی معرفی می‌کند و معتقد است که این عوامل بیشتر نقش محرک را بازی می‌کنند (Sadler, 1999:495-527 به نقل از آقاجانی، ۱۳۹۰)

۶-۱۲- از دید سادلر (۲۰۰۰)

مدیریت اثربخش می‌بایست فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که تمام کارکنان بتوانند رفتارهای کارآفرینانه را در پیش گیرند از دید وی این فرهنگ دارای چنین شرایطی است (Sadler, 2000)

۱. در دسترس بودن منابع گوناگون در سازمان به‌منظور نوآوری
۲. ارتباطات زیاد بین بخش‌های مختلف سازمان
۳. پذیرش تضاد بین گروه‌های سازمانی
۴. تشویق به اقدام‌های خلاقانه

سادلر همچنین به موانع رفتاری دیگری که در عدم توسعه کارآفرینی سازمانی نقش دارد اشاره می‌نماید:

۱. عدم گرایش به سیستم پاداش دهی به مدیران خطرپذیر و تمایل به جریمه مدیران شکست‌خورده
۲. تمایل سازمان به تمرکز در تصمیم‌گیری
۳. عدم گرایش سازمان به تخصص‌گرایی کارکنان
۴. عدم گرایش سازمان به اختیار دهی به کارکنان
۵. تعیین اهداف عملکردی سازمان از بالا به پایین

۱۳-۶- سونی یوگی (۲۰۰۱)

از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه را ندارند و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمان‌ها

به‌گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب‌رجوع سازمان در تحقیق براون و همکارانش، تأثیر متغیرهای. (Soniyogi, 2001) به نقل از آقاجانی، (۱۳۹۰)

۱۴-۶- کراسینکی (۲۰۰۳)

کراسینکی موانع سازمانی کارآفرینی را شامل موارد زیر می‌داند: رویه‌های اجرایی نامناسب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان، برنامه‌ریزی بلندمدت، سبک ساختار (مدیریت وظیفه مدار، سیاست‌های تشویقی یگانه برای همه و ترفیع افراد سازش‌کار یا موافق). (Krasniqi, 2006) به نقل از آقاجانی، (۱۳۹۰)

۶-۱۵- کالپر و همکارانش (۲۰۰۶)

کالپر و همکارانش تحقیقی با عنوان مقررات ورود را به‌عنوان مانعی از کارآفرینی انجام داده‌اند. آن‌ها به بررسی تأثیر قوانین ورود به بازار بر خلق شرکت‌های با مسئولیت محدود، میانگین اندازه ورودی‌ها و رشد شرکت‌های متصدی پرداختند. درنهایت آن‌ها دریافتند که قوانین هزینه‌ای، خلق و ایجاد شرکت‌های جدید را مختل می‌سازد. این قوانین همچنین فشاری بر ورودی‌های جدید در بزرگ‌تر شدن ایجاد می‌کند و باعث می‌شود که شرکت‌های متصدی با ماهیت صنایع ورودی بالا، با رشد بسیار کندی همراه شوند (Rajan, 2006)

برخی از محققان به مشکلات سازمان‌ها از دیدگاه درون‌سازمانی توجه بیشتری نموده و مشکلات درون‌سازمانی را از عوامل اصلی قلمداد کرده‌اند. برخی از این موانع عبارت‌اند از: کثرت و ابهام در اهداف، رفتار بیش‌ازحد محتاط مدیران، جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت به‌جای جهت‌گیری‌های بلندمدت، سیاست‌های محدودکننده کارکنان، فقدان یک نظام پاداش مناسب و فقدان استقلال مدیریت در تصمیم‌گیری. (Shi et al, 2008) به نقل از آقاجانی، (۱۳۹۰)

۶-۱۷- فایرلی و همکارانش (۲۰۱۰)

فایرلی و همکارانش تحقیقی با عنوان آیا بیمه سلامتی کارکنان مانعی برای کارآفرینی است انجام داده‌اند. آن‌ها شواهدی از اثرگذاری منفی بزرگ، از نیاز به بیمه سلامتی، بر خلق

کسب‌وکار، برای آن‌هایی که بدون همسران زیرپوشش بیمه بودند، ملاحظه نمودند (fairlie, Kapur & Gates, 2010 به نقل از آفاجانی، ۱۳۹۰)

۷- نتیجه

آن‌گونه که از بررسی منابع مختلف مشخص گردید، تنها چیزی که به ذهن متبادر می‌گردد این است که همه موانع می‌توانند در محقق نشدن کارآفرینی سازمانی دخیل باشند و علاوه بر این به نظر می‌رسد همه‌ی عوامل و موانع به‌صورت دیالکتیکی به‌هم‌پیوسته و وابسته می‌باشند یعنی اینکه به‌عنوان مثال نمی‌توان گفت فقط موانع مربوط به محیط اصلی‌ترین عوامل هستند و بقیه وابسته‌اند.

فوکس (۲۰۰۵) مهم‌ترین موانع کارآفرینی سازمانی را شامل سیاست‌ها، روش‌های مدیریتی، منابع انسانی و پاداش‌ها می‌داند. کریمی و جوهری (۱۳۹۲) نیز در تحقیق خود نشان دادند که بازدارنده‌های توسعه کارآفرینی سازمانی از شش عامل آموزشی، حمایتی، ارتباطی، نگرشی، سیاست‌گذاری و فرهنگی تشکیل شده‌اند.

اما اگر بخواهیم نتیجه‌ای کلی از این بررسی گرفته باشیم، به نظر می‌رسد که اقتصاد تنها فاکتوری می‌تواند باشد که می‌توان بر آن تأکید کرد و از آن دفاع کرد. امروزه توسعه فعالیت‌های اقتصادی و کارآفرینی راهبردی اثربخش برای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته می‌شود. توسعه فعالیت‌های اقتصادی به معنی فرآیند کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها به‌منظور ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی تلقی شده و لذا نقش شایسته‌ای برای حضور فعال‌تر در بازارهای جهانی، مقابله با رقبا، اشتغال‌زایی پایدار، توسعه عدالت، کاهش فقر و حل مشکلات بخش‌های عمومی و خصوصی دارد. بی‌شک توسعه فعالیت‌های اقتصادی به‌عنوان اجرایی‌ترین و عملی‌ترین استراتژی برون‌رفت از بن‌بست‌ها و مشکلات اقتصادی و اجتماعی نیازمند شناسایی و رفع موانع آن است. ظرفیت‌سازی برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی از یک‌سو مستلزم ارائه آموزش‌ها و مهارت‌های کارآفرینی با رویکرد بازار محور و بر اساس نیازهای جامعه در همه سطوح آموزشی می‌باشد و از سوی دیگر نیازمند شناخت و رفع موانع در ایجاد زمینه‌های مناسب در راستای توسعه فعالیت‌های تولیدی و خدماتی است.

منابع

- احمد پور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی، انتشارات فرا اندیش، چاپ سوم.
- احمدی، فریدون شافعی، رضا و مفاخری نیا، فرانک (۱۳۹۱). بررسی تأثیر عوامل فردی و محیطی بر رفتار کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه کردستان توسعه کارآفرینی، ۴(۱۵)، ۱۴۵-۱۶۳.
- اسدی کمال، ناصر (۱۳۹۱)، بررسی و رتبه‌بندی موانع کارآفرینی سازمانی در آموزش و پرورش شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی باراهنمایی دکتر مهدی شریعتمداری، تهران، دانشگاه آزاد.
- امیری، علی و مرادی، یزدان (۱۳۸۷). نگرش‌های کارآفرینانه دانشجویان و موانع آن پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی ۳ (۴۹)، ۴۵-۱۷.
- آبدری، فاطمه و محمدمهدی محمد پور، ۱۳۹۲، شناسایی و رتبه‌بندی موانع کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی وزارت کار و امور اجتماعی)، همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور)، بابلسر، دانشگاه مازندران.
- آقاجانی افروزی، علی‌اکبر؛ پرهیزگار، محمدمهدی؛ درینی، محمدرحیم، (۱۳۹۰)، مدل یابی موانع کارآفرینی سازمانی در بانک رفاه استان مازندران، مجله علمی پژوهشی برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۱۴.
- بخشی، غلامرضا (۱۳۸۱). بررسی موانع کارآفرینی سازمانی در دانشگاه مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم اداری و مدیریت، دانشگاه مازندران.
- پرداختچی، محمدحسین؛ شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۵)، درآمدی بر کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر ارسباران.
- تقی زاده، هوشنگ و همکاران (۱۳۸۶): سنجش میزان کارآفرینی سازمانی، مطالعه موردی، فصل‌نامه علوم مدیریت، سال اول، شماره ۳، صص ۱۵۵ الی ۱۸۰.
- حیدری زاده، مجید (۱۳۸۲). وضعیت اشتغال اعضاء سازمان نظام‌مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی استان کرمان در راستای بازنگری برنامه‌ریزی آموزشی فصلنامه نظام‌مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، ۲، ۳۷-۴۵.

- حیدری، احمد (۱۳۸۲). کارآفرینی مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها. نشریه سیمای اقتصادی، ۲۰۳ و ۲۰۴، ۱۸۲.
- خسروی، ا. (۱۳۹۴). تحلیل موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌ها: (مورد مطالعه: تعاونی‌های مرغداران استان کرمانشاه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه لرستان.
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۷) مبانی تئوری و طراحی سازمان ترجمه: علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی چاپ دوم صص ۱۰۳ الی ۱۰۴.
- رضایی، ر، ح و حسینی، س، م. (۱۳۹۲). طراحی مدل معادلات ساختاری توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۶ (۴)، ۷۴-۵۷.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفر زاده، حسین، (۱۳۸۶). کارآفرینی، (مفاهیم، نظرها، مدل‌ها و کاربردها)، موسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران.
- کاظمی، رضا محمدقاسمی، حمید و رستم بخش، محمدرضا (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی (وزارت ورزش) کشور. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۱ (۲)، ۸۹ - ۱۰۰.
- کریمی، آ، ملک محمدی، ا. رضوان فر، ا؛ و احمد پور داریانی، م. (۱۳۹۱). سنجش سطح کارآفرینی سازمانی ترویج کشاورزی در زمینه توسعه پایدار کشاورزی: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۲ (۲)، ۲۲۲-۲۰۹.
- کردنائیج، اسدالله؛ احمدپورداریانی، محمود؛ و شمس، شهاب‌الدین (۱۳۸۴). (طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاه‌های کارآفرینی در کشور)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدرس، دوره نهم، شماره دوم، پیاپی ۳۹، صص ۱۵۷-۱۱۹، ۱۳۸۴.
- مبارکی، محمدحسن؛ زالی، محمدرضا و دهناد، رومینا (۱۳۹۲). شناسایی موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای روش‌شناسی کیو. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۱)، ۵ - ۳۲.

- مقیمی، سید محمد کردنائیج، اسدالله؛ زالی، محمدرضا و فیض، داود (۱۳۷۹). بررسی موانع کارآفرینی در صنعت کشور و ارائه راهکارهای اساسی جهت توسعه کارآفرینی، پروژه تحقیقاتی، تهران: جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی پژوهشی در سازمان‌های غیردولتی (NGOS). ایران، انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، بهار، ۱۳۸۳.

- موسوی، محمد (۱۳۹۲). بررسی موانع توسعه کارآفرینی؛ مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور خراسان رضوی، نشریه علوم انسانی دانشگاه پیام نور مشهد، ۴، ۳۵ - ۴۵.

- میرزاحمدی، محمدحسن؛ امیری، مهدی و پور طهماسب، سیاوش (۱۳۸۷). بررسی موانع توسعه کارآفرینی در دانشگاه شاهد از نظر اعضای هیأت علمی این دانشگاه. نامه آموزش عالی، ۱ (۴)، ۳۳ - ۵۰.

- هیستریج، رابرت دی و پیترز، پی مایکل (۱۳۸۳). کارآفرینی، جلد اول و دوم، ترجمه فیض بخش، سید علیرضا و تقی یاری حمیدرضا، چاپ اول، مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف ۱۳۸۳.

- Acemoglu, Daron (1995). Reward Structures and the Allocation of Talent, *European Economic Review*, 39, 17-33.

- Adonisi, M (2003). "The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction" A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of business administration. November 2003.

- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 495-527.

- Antoncic, B & Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation" *Journal of Business Venturing*, Vol. 16.

- Barro, Robert J. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 106, 407-443.

- Beck, Thorsten, George Clarke, Alberto Groff, Philip Keefer, & Patrick Walsh (2001). *New Tools in Comparative Political Economy: The Database of Political Institutions*,

World Bank Economic Review, 15, 165-176.

- Begley TM, Boyd DP (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *J Business Venturing* 1987; 2(1): 79-93
- Berger, B. (1991). *The culture of entrepreneurship*, San Francisco, CA: ICS Press.
- Bohringer, Andrees W.O & Maurer Indre (2004). Barriers to innovation in the process of innovation, *The druid Academys Winter Conference*.
- Bohringer, Andrees W.O & Maurer Indre (2004). Barriers to innovation in the
- Brennan, C. Michael & McGowan, Pauric. (2006). Academic entrepreneurship: an exploratory case study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12, (3), 121.
- Clark, B. R. (2004). *The Entrepreneurship University Demand and Response: Theory and Practice*. *Tertiary Education Management*, 22.
- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Home- wood: Irwin.
- Cunningham, J.B & Lischeram, J (1991). "Defining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Vol 29, 1991.
- Douglas, E.J & Shepherd, D.A, "Entrepreneurship as a Utility Maximizing Response" *Journal of Business Venturing* Vol.15, 1999.
- Fox, Julie M. (2005). *Organizational entrepreneurship and the Organizational performance linkage in university extension*.
- Fry, F. (1993), *Entrepreneurship: A Planning Approach*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Gordon, Y.J. Young, A. & Bal, J. (2003). External environmental forces affecting e-learning providers, *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (3): 168 - 172.
- Guerrero M. Rialp, J. & Urbano, D. (2006). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *Estudios De Economia Aplicada*, 24 (2), 509-523.
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza & Luigi Zingales (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 20, 23-48.
- Hitt, Micheal (1994). *The strategic competitiveness of U.S.firm in global marketplace*, www.angelo.edu.

- Hofstede, Geert, Niels G. Noorderhaven, A. Roy Thurik, Lorraine M. Uhlaner, Alexander R.M. Wennekers & Ralph E. Wildeman (2004). Culture's Role in Entrepreneurship: Self-Employment out of Dissatisfaction, in Terrence E. Brown & Jan Ulijn eds. *Innovation, Entrepreneurship and Culture*, 162-203 (Edward Elgar.)
- Hornsby, J. S. Kuratko, D. F. & Zahra. S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (1), 49-63
- Hough, J. & Scheepers, R. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 3 (1), 1 25.
- Krasniqi, B.A (2007). Barriers to entrepreneurship and some growth in transition: The case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(1), 71-94.
- Kuratco DF, Montagno RV, Hornsby JS. Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management J* 1990; 11(1): 49-58.
- Kuratko, D. F. Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2001). The power of Acordia, Inc. *Academy of entrepreneurial outcomes: Insights from Management Executive*, 15 (4), 60-71.
- kuratko, Donald & Hadgetts(2001). *Richard, Entrepreneurship: A contemporary approach*, Harcourt College Publishers, 2001.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Cristian Pop-Eleches & Andrei Shleifer (2004). Judicial Checks and Balances, *Journal of Political Economy*, 112, 445-470.
- Landes, David S. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some Are So Poor* (W.W. Norton & Company.)
- Lee, M.S. & Peterson, S.J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness, *Journal of World Business*, 35(4): 401-416.
- Licht, Amir (2007). Entrepreneurial Spirit and What Law Can Do About It, *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 28, 817-862.
- MacMillan, I.C, Block, Z, & Narasimha, P.N.S(۱۹۸۶) .), *Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects*, *journal of business venturing*.

- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Mian, S. (2006). Can 'Entrepreneurial University Model' Help Pakistan Leapfrog into the Knowledge Economy? Some Reflections, *Strategic Management and Entrepreneurship*, State University of New York, Strategies York, USA.
- Miles, M. P. Munilla, S. M. & Darroch, J. (2009). Sustainable corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 65-76.
- Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers...
- Mueller Stephen I. & Thomas, Anissya (2000). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness, *Journal of Business Venturing*, Vol 16, 2000.
- Parker, Simon C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship* (Cambridge University Press). Le, Anh T. (1999). Empirical Studies of Self-Employment, *Journal of Economic Surveys*, 13, 381-416.
- Persson, Torsten, Gerard Roland, & Guido Tabellini (2000). Comparative Politics and Public Finance, *Journal of Political Economy*, 108, 1121-1161.
- Pittaway, L. (2001). Corporate Enterprise: A new reality for hospitality organizations? *Hospitality Management*, 20 (1), 379-393.
- process of innovation, The druid Academys Winter Conference.
- Prokopenko, Joseph & Pavlin, Igor (1991). *Entrepreneurship development in public enterprises*, International Labor Organization, 1991.
- Rasmussen, E. & Sorheim, R. (2006). Action Entrepreneurship Education. *Technovation*, 26, 185-194.
- Rauch, A. J. Wiklund, G.T. Lumpkin & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-87.
- Robbins.S. P (2002). *Organizational behavior*, Edition 9th, Prentice Hall.

- Scheepers, M. Hough, J. & Bloom, J. (2008). Nurturing the corporate entrepreneurship capability. *Journal of Southern African Business Review*, 12 (3), 50-75.
- Sexton, D.L. & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more, *Journal of Business Venturing*, 1: 129-140.
- Shane, S, Locke, E. A, Collins, C. J (2003). "Entrepreneurial motivation", *Journal of Human Resource Management Review*", Vol 13, 2003.
- Stevenson, H. and Gumpert, D (1985). "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vo. 63, No. 2, pp. 85-94.
- Stevenson, H. and Gumpert, D (1985). "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vo. 63, No. 2, pp. 85-94.
- Stevenson, H. and Gumpert, D. "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vo. 63, No. 2, pp. 85-94, 1985.
- Thompson, John (1999). "The world of the entrepreneur: A new perspective", *Journal of the Workplace Learning: Employee Counseling Today*, Vol. 11, N. 6, pp. 4-12.
- Wang, Clement K. & Wong, Poh Kam (2002). Entrepreneurial interest of university students in Singapore, *Technovation*, 24 (2), 163-172.