

# تعیین عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های کارآفرین در ایران

سیدعلیرضا فیض‌بخش (استادیار)

دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

الهام رحیمی (کارشناس ارشد)

دانشکده‌ی مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت

مجله‌ی علمی و پژوهشی شریف  
شماره‌ی چهل و سوم، ص. ۱۲۴-۱۱۹

توجه روزافزون به توسعه‌ی کارآفرینی در کشورهای مختلف جهان - علی‌رغم پیشرفت‌های غیرقابل انکار در زمینه‌های: الف) تولید و افزایش ثروت جامعه؛ ب) توسعه‌ی فناوری، به‌ویژه فناوری‌های تحول‌زا و عمیق؛ ج) توسعه‌ی اشتغال مفید - نتیجه‌ی چندان مطلوبی برای شرکت‌های موجود و نسبتاً بزرگ دنیا در پی نداشته است. ترویج روحیه‌ی کارآفرینی و توسعه‌ی فرهنگ راه‌اندازی کسب‌وکارهای شخصی از یک سو، و به وجود آمدن بازارهای پولی و مالی، و مسئله‌ی امنیت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های کارآفرینانه از سوی دیگر، به توسعه‌ی روزافزون کسب‌وکارهای کوچک کارآفرین منجر شده است. اما، تأثیر این امر بر کسب‌وکارهای بزرگ به‌صورت خروج نیروهای کلیدی و اثربخش آنها و راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی کوچک توسط این افراد (که عموماً به رقیب شرکت بزرگ و مادر تبدیل می‌شوند) خودنمایی می‌کند. در این رابطه عکس‌العمل شرکت‌های بزرگ متفاوت است که از جمله‌ی مهم‌ترین آنها ایجاد فضای مناسب برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی کارکنان برجسته و کارآفرین در داخل سازمان مادر است به‌نحوی که خود از مزایای کارآفرینی‌شان بهره‌مند شوند. در ادبیات به این امر عنوان «کارآفرینی سازمانی» اطلاق می‌شود. در نوشتار حاضر عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های کارآفرین و کارآفرینی سازمانی در ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: کارآفرینی سازمانی، سازمان‌های نوآور، سازمان‌های ایرانی، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری.

alireza\_feyz@sharif.edu  
e\_rahimii@yahoo.com

## مقدمه

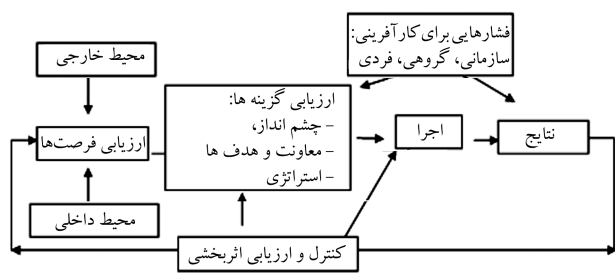
امروزه سازمان‌ها و صنایع با تغییرات ژرف و اساسی ناشی از تلاطمات و چالش‌های اقتصاد جهانی مواجه‌اند. سرعت تغییرات شتاب فزاینده‌ی یافته است و مشتری‌مداری را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از سوی دیگر، ظهور اشکال جدید رقابت، سازمان‌ها را ناگزیر از انعطاف‌پذیری و چالاکی در پاسخ‌گویی به نیازهای بازار رقابت کرده است. با توجه به شرایط نامتعادل بازار مصرف، اشباع بازارها توسط شرکت‌های مختلف، و نیز جهت‌گیری فرهنگ به سمت مشتری‌محوری و تولیدات و سرویس‌های سفارشی، ضعف شرکت‌های بزرگ و بوروکراتیک در مواجهه‌ی با این شرایط بیش از پیش خودنمایی می‌کند. در چنین شرایطی این پرسش مطرح می‌شود که آیا این پایان کار شرکت‌های بزرگ با ساختار و روش‌های مدیریت سنتی است و برای گریز از عواقب این شرایط چه باید کرد؟ پاسخ صحیح به این پرسش، حرکت سازمان‌ها به سمت کارآفرینی<sup>۱</sup> درون‌سازمانی است.

## مرور ادبیات

### تعاریف

به تعبیر کامل‌تر، کارآفرینی فرایند خلق چیزی نو و باارزش از طریق راه‌انداختن یک کسب‌وکار اقتصادی<sup>[۲]</sup> با اختصاص گشاده‌دستانه انرژی و زمان مورد نیاز و پذیرش

واژه‌ی کارآفرینی نخستین بار در قرن شانزدهم و از کلمه‌ی فرانسوی Entrepreneur



شکل ۱. مدل کارآفرینی سازمانی کورن‌وال و پرلمن.



شکل ۲. اجزای محیط کارآفرین.

شرایطی که دارند به‌منظور افزایش ظرفیت انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، با کمک و پشتیبانی مدیریت سازمان‌ها به نهادینه کردن این عوامل در خود بپردازند. به عبارتی الگویی از یک سازمان کارآفرین ایرانی معرفی می‌کند که می‌تواند مورد استفاده سایر سازمان‌ها قرار گیرد.

لازم به ذکر است که در این پژوهش، با توجه به ماهیت عوامل و ویژگی‌های استخراج شده از مطالعات آثار صاحب‌نظران، محیط داخلی سازمان شامل موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱) اهداف و استراتژی‌ها؛ ۲) ساختار سازمانی حامی؛ ۳) فرهنگ سازمانی کارآفرین؛ ۴) سیستم‌های پشتیبان؛ ۵) افراد؛ ۶) پشتیبانی مدیریت (شکل ۲).

### روش تحقیق

برای دستیابی به اهداف این مطالعه، ابتدا چند سازمان ایرانی فعال در صنایع مختلف انتخاب شدند. پس از مصاحبه با تعدادی از مدیران ارشد و میانی و برخی از کارشناسان هر یک از سازمان‌ها که منجر به روشن شدن فضای کلی تحقیق شد و نیز با توجه به وضعیت متفاوت صنایع مختلف و دوره‌ی عمر آنها، به‌منظور محدود کردن حوزه مطالعه و در راستای تعمیق هرچه بیشتر پژوهش، حوزه‌ی شرکت‌های خصوصی پیمانکار مهندسی به‌عنوان مرجع تحقیق انتخاب شد. از این حوزه چهار سازمان برگزیده شدند که معیار انتخاب آنها بالا بودن «کارایی» تجاری آنها بوده است؛ زیرا در میان سازمان‌های ایرانی سازمان‌هایی که به قطعیت مشهور به سازمان‌های کارآفرین باشند نمی‌توان یافت و لذا با یک معیار کمکی، یعنی کارایی، سازمان‌ها انتخاب شدند.

### کارایی و کارآفرینی

تحقیقات متنوعی ارتباط بین کارایی و کارآفرینی در سازمان را مورد تأیید قرار می‌دهند. مثلاً عده‌ی از محققین مشاهده کردند که کارایی بیشتر در سازمان‌های بزرگ با درجه‌ی بالاتری از کارآفرینی درون سازمانی همراه است.<sup>[۸]</sup> گاژ (۱۹۹۳) نشان داد که شرکت‌هایی که نوآوری بیشتری در تعقیب و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی

مخاطرات مالی، روحی و اجتماعی به‌منظور دریافت پاداش‌های پولی، رضایت شخصی و استقلال طلبی<sup>[۲]</sup> است.

از سوی دیگر، اگر فرایند کارآفرینی در سازمانی که از قبل وجود داشته صورت پذیرد به آن کارآفرینی سازمانی می‌گویند.<sup>[۴]</sup> با گذشت بیش از ۳۰ سال از تولد مفهوم کارآفرینی شرکتی، تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. می‌توان گفت که کالینز و مور (۱۹۷۰) اولین پژوهش‌گرانی بودند که در مطالعات خود بین کارآفرینان مستقل و اداری تمایز قائل شدند و عنوان کردند که کارآفرینان مستقل، سازمان‌های جدید را به‌طور مستقل به منصه‌ی ظهور می‌رسانند در حالی که کارآفرینان اداری سازمان‌های جدید را در درون ساختارهای سازمانی موجود ایجاد می‌کنند.<sup>[۵]</sup> و سپر در سال ۱۹۸۰ با ابداع واژه‌ی کارآفرینی داخلی<sup>۵</sup> از آن به‌عنوان فرایندی یاد کرد که سبب نوآوری شدن شرکت و ابراز عکس‌العمل‌های سریع‌تر نسبت به موقعیت‌های بازار می‌شود و از این طریق حس مشارکت کارکنان را برمی‌انگیزاند.<sup>[۶]</sup> واژه‌ی «کارآفرینی درون سازمانی» در سال ۱۹۸۵ توسط گیفورد و الیزابت پینکات با توسعه‌ی مفهوم کارآفرینی داخل شرکت<sup>۶</sup> ابداع شد. براساس مدل ایشان، شخصی که می‌خواهد یک پروژه‌ی کارآفرین درون سازمانی را انجام دهد، ابتدا می‌بایست بر روی مقوله‌های باارزشی نظیر میزان حقوق یا حیثیت شغلی‌اش ریسک کند. در این صورت او می‌تواند پروژه‌ی تکمیل‌شده‌ی خود را هم در ازای دریافت پاداش‌های نقدی و هم به‌عنوان سرمایه‌ی داخلی -- که می‌تواند در توسعه‌ی پروژه‌های آتی شرکت مورد استفاده قرار گیرد -- به فروش برساند.<sup>[۷]</sup>

همچنین کوراتکو (۲۰۰۱) معتقد است که مفهوم کارآفرینی درون سازمانی با تعریف کارآفرینی مشابه است مگر آن‌که، کارآفرینی درون سازمانی در داخل سازمانی که از قبل وجود داشته روی می‌دهد و در نتیجه با ایجاد روح کارآفرینانه در داخل مرزهای شرکت، موجد جو نوآوری خواهد شد.<sup>[۲]</sup>

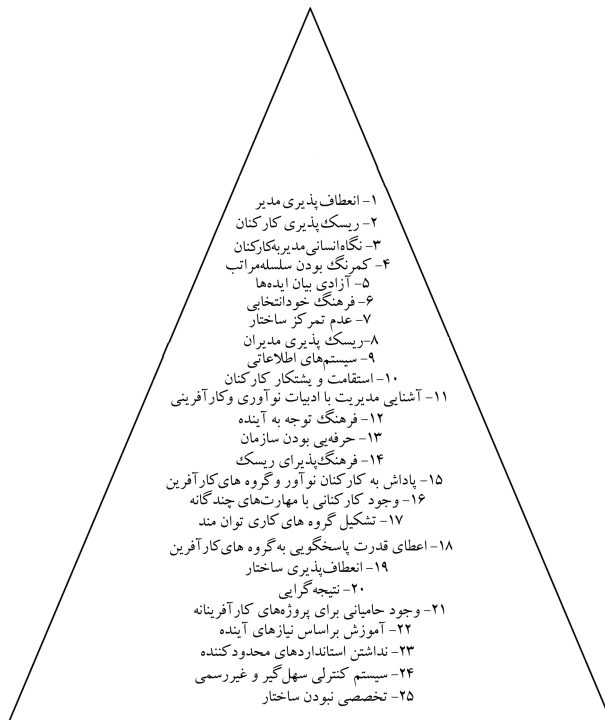
### مدل کورن‌وال و پرلمن

برای توسعه‌ی کارآفرینی در داخل سازمان مدل‌های متفاوتی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به مدل معرفی شده توسط کورن‌وال و پرلمن اشاره کرد (شکل ۱) و آن را به‌عنوان پایه‌ی برای ادامه‌ی مباحث این نوشتار مورد استفاده قرار داد.

چنان که از شکل ۱ برمی‌آید، از جمله عوامل مؤثر بر فرایند اجرای یک فعالیت کارآفرین در داخل سازمان، محیط داخلی سازمان است. محققین تأکید می‌کنند که برای ارتقاء کارآفرینی سازمانی، تقویت شاخص‌هایی در محیط داخلی سازمان‌ها ضروری است. البته محیط بیرونی نیز بر افزایش یا کاهش فعالیت‌های کارآفرین در داخل سازمان مؤثر است؛ اما از آنجا که پارامترهای آن خارج از کنترل مستقیم مدیران است در این نوشتار بدان‌ها پرداخته نشده و بیشتر بر معرفی و تعیین اولویت عوامل مؤثر محیط داخلی بر ارتقاء کارآفرینی درون سازمان‌های ایرانی متمرکز شده‌ایم که در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### محیط داخلی کارآفرینانه

با توجه به کمبود مطالعات درمورد سازمان‌های کارآفرین ایرانی، این نوشتار ضمن جمع‌بندی و معرفی عوامل داخلی مؤثر بر توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی به‌طور عام، ویژگی‌هایی را که در سازمان‌های ایرانی کارآفرین بیشتر مشهود بوده است، مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های ایرانی با توجه به مجموعه



شکل ۳. عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های منتخب ایرانی.

۱. ریسک پذیری کارکنان: دومین عامل مؤثر، وجود روحیه ریسک پذیر کارکنان است که آنان را نسبت به ارائه ایده های جدید و پذیرش مسئولیت آن توانا می سازد.
۲. نگاه انسانی مدیر به کارکنان: عدم تلقی مدیریت از کارکنان به مثابه ابزار سود، عامل مهم دیگر در آفرینش جو کارآفرینانه در سازمان های مورد مطالعه است که امکان نوآوری و سود متقابل را فراهم می کند.
۳. کم رنگ بودن سلسله مراتب: در سازمان های کارآفرین وجود شرایط ساختاری تخت باعث سریع تر شدن کار سیستم می شود. در چنین ساختاری تغییرات به سرعت تشخیص داده می شوند و اقدامات مناسب در زمان کوتاهی قابل اعمال خواهند بود. کارآفرینان درون سازمانی برای عینیت بخشیدن به ایده های نوآورانه خود نیازمند کسب رضایت مدیریت عالی سازمان هستند و این امر در سازمان هایی که از نظر سلسله مراتبی و تعداد لایه های مدیریتی ابعاد وسیعی دارند بسیار مشکل است. ایده ها و پیشنهادات باید از چندین کانال عبور کنند تا به بالا برسند و چه بسا که به علت همین ازدیاد لایه ها تصمیم گیری میانی مدیریت و اظهار نظر منفی یکی از مدیران میانی به حذف یک پیشنهاد منجر شود.
۴. آزادی بیان ایده ها: در سازمان های مورد مطالعه به ایده های کارکنان به صورت مثبت نگریسته می شود و لذا کارکنان برای ابراز ایده های خود دارای انگیزه اند.
۵. فرهنگ خود انتخابی: در سازمان های کارآفرین، افراد عموماً خودشان تعیین کننده ی کاری هستند که انجام می دهند و کم تر تحت تأثیر الزامات سازمان قرار می گیرند. آنها ایده های خود را (با یا بدون حمایت سازمان) تعقیب می کنند و در تأسیس فعالیت های جدید پیش قدم هستند.
۶. عدم تمرکز ساختار: تمرکززدایی نیز به عنوان دیگر ویژگی یک ساختار کارآفرین در سازمان های ایرانی مورد بحث منظور می شود. واحدهای عملیاتی کوچک و مستقل توانایی بیشتری برای طراحی مناسب دارند و می توانند به سرعت کارهایی

دارند نسبت به سایر شرکت ها کارایی بالاتری دارند.<sup>[۹]</sup> همچنین، بیلی (۱۹۹۲) دریافت که کوشش های شرکت های استرالیایی برای تشویق و ایجاد کارآفرینی درون سازمانی در شرکت های بزرگ سودهای قابل توجهی را در پی دارد.<sup>[۱۰]</sup> لذا در ادبیات کارآفرینی سازمانی موارد متعددی وجود دارد که مؤید ارتباط مستقیم بین کارآفرینی درون سازمانی و بهبود عملکرد سازمان است.<sup>[۱۱]</sup>

بنابراین انتخاب شرکت های ایرانی براساس میزان کارایی تجاری آنها برای استخراج شاخص های سازمان کارآفرین صورت گرفت، که معیارهای کارایی تجاری در این تحقیق شامل خدمات به موقع، رشد فروش، عمر محصولات، قابلیت اعتماد، سودآوری، رشد سود، تولید پذیری (میزان سهولت فرایند تولید)، سهم بازار و نرخ بازگشت سرمایه بوده است.

## جمع بندی عوامل داخلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

همان طور که در مقدمه نیز اشاره شد، هدف این تحقیق با تأکید بر مدل معرفی شده توسط کورنوال و پرلمن، بررسی عوامل داخلی مؤثر بر کارآفرینی در سازمان های ایرانی است. پیش از پرداختن به این موضوع باید به معرفی عوامل مؤثر در یک سازمان کارآفرین پرداخت تا بتوان بعدها از آنها به منظور ارزیابی سازمان های ایرانی بهره جست. به منظور دست یابی به این عوامل از دو ابزار می توان استفاده کرد:

۱. مطالعه ی آثار صاحب نظران حوزه ی کارآفرینی سازمانی، که به توصیف ویژگی هایی پرداخته اند که به زعم ایشان سازمان ها در حرکت به سمت کارآفرین شدن می باید در خود ایجاد کنند.

۲. بررسی تحلیلی نمونه سازمان های کارآفرین جهانی و استخراج ویژگی های آنها که باعث شده در زمره ی سازمان های کارآفرین قرار بگیرند.

در این تحقیق با مطالعه ی موردی چند سازمان کارآفرین مطرح جهانی نظیر ۳M، زیراکس، هیولت پکارد، و نیز مطالعه ی نظرات اندیشمندان عرصه ی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی (مانند رابرت هیسریچ، کوراتکو، فرای، گیفورد و الیزابت پینکات) فهرستی از عوامل داخلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی جمع آوری شد که در جدول ۱ جمع بندی و ارائه شده است.

## سنجش عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در

### سازمان های منتخب ایرانی

گام بعدی سنجش عوامل یاد شده برای تشخیص میزان اهمیت و تعیین اولویت آنها در سازمان های نمونه ی ایرانی بوده است.

به این منظور پرسش نامه ی طراحی شد که با مراجعه ی حضوری به ۴۰ پاسخ دهنده در این سازمان ها، میزان اهمیت عوامل فوق از بین ۱ تا ۵ (۱ بسیار کم و ۵ بسیار زیاد) نمره دهی شد و میانگین هر سازمان در هر عامل بدست آمد. سپس با استفاده از آزمون  $t$  و با فرض  $\alpha = 0.05$  عوامل مهم تر مشخص شدند. (شکل ۳) این عوامل به ترتیب اولویت آنها در سازمان های مورد مطالعه ی ایرانی به طور خلاصه عبارتند از:

۱. انعطاف پذیری مدیر: به نظر می آید مهم ترین و مؤثرترین عامل در مسیر حرکت سازمان ها به سوی کارآفرینی، انعطاف پذیری مدیر در برابر ابراز ایده های نو و آمادگی وی در رویارویی با تغییراتی است که لازمه ی اجرای فعالیت های نوآورانه است.

جدول ۱. فهرست عوامل داخلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی.

اهداف و راهکارها	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی کارآفرین	سیستم‌های پشتیبان	افراد	پشتیبانی مدیریت
وضوح چشم‌انداز و راهکارها	تخت بودن (سلسله‌مراتب کم‌رنگ)	توجه به آینده (شناسایی تغییرات و نیازهای آینده و برنامه‌ریزی به‌منظور پاسخ‌گویی به آنها)	وجود سیستم‌های گزینش و تصویب ایده	کارکنان با استقامت و پشتکار	پشتیبانی از کارکنان نوآور
تمرکز بر مشتری و نیازهای بازار	تخصصی نبودن (نبودن مشاغل ریز و جزئی)	جامعه‌ی سازمانی قوی (احساس‌تعلق کارکنان به سازمان و تلاش برای موفقیت آن)	سیستم تخصیص منابع (پیش‌بینی منابعی علاوه بر منابع مربوط به کارکردهای معمول)	خلاق و نوآور	تفویض اختیار
غیررسمی بودن (کم‌بودن دستورالعمل‌ها و مقررات مکتوب)	داشتن مسئولیت‌های اجتماعی، اخلاقی و محیطی (تعهد به‌منظور ارضای نیازهای محیط)	سیستم‌های کنترل سهل‌گیر و غیر رسمی	داشتن روحیه‌ی کار گروهی	وجود حامیانی برای پروژه‌های کارآفرینانه از میان مدیران	
انعطاف‌پذیری	آزادی بیان ایده‌ها	وجود سیستم رفع اختلاف	ریسک‌پذیر	تشکیل گروه‌های کاری توانمند	
نداشتن استانداردهای محدودکننده	همکاری گروهی در اجرای پروژه‌ها	سیستم آموزش مستمر و به‌روز	خوش‌بین	توجه و رفتار خوب با پرسنل	
پیچیده نبودن (محدودبودن گستردگی مکانی، عمودی و افقی)	اطمینان و اعتماد به افراد (ایجاد احساس امنیت و وفاداری در کارکنان و افزایش جرأت نوآوری و خطرپذیری)	سیستم اطلاعاتی (دسترسی به اطلاعات صحیح به‌صورت باز و آزاد برای کارکنان)	داشتن مهارت‌های چندگانه	پذیرش ریسک خطا و شکست	
عدم تمرکز (دادن اختیارات به افراد و گروه‌ها)	ریسک‌پذیری	وجود سیستم پاداش به کارکنان و گروه‌های کارآفرین	دارای انگیزه‌ی نیل به موفقیت	اعطای قدرت پاسخ‌گویی به گروه‌ها	
حرفه‌ی بودن (بالا بودن سطح تحصیلات کارکنان)	خودانتخابی	(پرداخت پاداش در صورت ارائه‌ی ایده و نه صرفاً نوآوری‌های موفق)	مدیران	بالا بردن پاداش فعالیت‌های نوآورانه	
تقاطع حدود (امکان تبادل اطلاعات، تکنولوژی و پرسنل بین بخش‌ها)	سرزندگی و روحیه‌ی خوب کارکنان (عدم رکود فکری و اظهار ایده‌های نو)	انجام‌دهنده‌ی فعالیت‌های تعیین شده از سوی سازمان	انعطاف‌پذیر (آمادگی مواجهه و پذیرش تغییر)	ایجاد رقابت سازنده بین بخش‌ها	
نتیجه‌گرایی (مجاز به استفاده از گزینه‌های مختلف عملیاتی در مسیر اجرای پروژه)	اجتناب از فلسفه‌ی home-run (فدا نکردن ایده‌های کارآفرین کوچک در برابر ایده‌ها و پروژه‌های سودآور بزرگ)	نگاه انسانی به کارکنان	ریسک‌پذیر	اجازه‌ی سرپیچی از قوانین و مقررات بوروکراتیک شرکت به گروه‌های کارآفرین در موقع لزوم نبود فشار بر گروه‌ها برای کسب درآمد در کوتاه‌مدت	
		انگیزش‌گر	عدم جابه‌جایی مسئولیت (حضور صاحب ایده در گروه اجرای پروژه)		
		دارای انگیزه‌ی نیل به موفقیت و کار بر روی ایده‌های نو			

- راکه در محیط متغیر امروزه ضروری می‌نماید اجرا کنند. این ویژگی از آن جهت که به افراد پایین‌تر سازمان اهمیت بیشتر و امکان کسب تجربه‌ی وسیع‌تری می‌دهد و آنها را حرفه‌ی‌تری می‌کند در میزان خلاقیت کارکنان اثر بسیار مثبتی دارد.
۸. ریسک‌پذیری مدیران: رهبران سازمان‌های کارآفرین روحیه‌ی ریسک‌پذیر دارند و شکست‌هایی را که در مقاطعی از عملکرد سازمان به وجود می‌آید می‌پذیرند. ریسک‌پذیری به این معنی نیست که مدیر به نظرات همه‌ی کارمندان جامعه‌ی عمل بی‌پوشاند و به آن منابع مالی و انسانی تخصیص دهد، بلکه بدان معناست که اگر مدیر با تحقیق و بررسی کافی نظری را برای عملی‌شدن پذیرفت عواقب آن را در صورت شکست در نظر بگیرد، ریسک را شناسایی کند و از پیش تصمیمات لازم را برای حالتی که طرح با شکست یا موفقیت همراه باشد اتخاذ کند.
۹. سیستم‌های اطلاعاتی: در اغلب سازمان‌های نوآورگرددش اطلاعات به صورت آزاد -- هم به صورت افقی و هم به صورت عمودی -- انجام می‌گیرد. کارکنان سازمان با دسترسی باز و آزاد به اطلاعات، درک بهتری نسبت به فعالیت سازمان و جایگاه‌شان در سازمان می‌یابند و همین امر سبب می‌شود که ایده‌هایی بهتر و عملی‌تر ارائه بدهند. علاوه بر دسترسی باز و آزاد کارکنان به اطلاعات، ضروری است که اطلاعات در این چرخه واضح و روشن و در عین حال صحیح باشند تا مدیران در تصمیمات خود دچار اشتباه نشوند. اطلاعات نادرست و نیز استفاده از اطلاعات به عنوان یک اهرم قدرت، مانع تلاش‌های سازمان برای هوشمندی و کارآفرینی می‌شود.
۱۰. استقامت و پشتکار کارکنان: کارآفرینان درون سازمان با جدیت و پشتکار ایده‌های خود را دنبال می‌کنند و بدون توجه به مشکلات و موانع راه خود را می‌پیمایند.
۱۱. آشنایی مدیریت با ادبیات نوآوری و کارآفرینی: در سازمان‌های کارآفرین ایرانی، مدیریت و رهبری سازمان‌ها علاوه بر مسائل علمی و تجربی مدیریت با پدیده‌ی کارآفرینی نیز آشنا هستند و اثرات و نتایج مثبت آن را می‌دانند و ضمن این آشنایی به کارایی آن نیز اعتقاد راسخ دارند.
۱۲. فرهنگ توجه به آینده: سازمان‌های کارآفرین ایرانی فضایی را در خود تقویت می‌کنند که در آن افراد و کارکنان نگرشی مثبت و سازنده نسبت به آینده دارند، تغییرات و نیازهای آینده را حس کرده و به منظور پاسخ‌گویی به این تغییرات و نیازها ایده‌های نوآورانه‌ی ابراز می‌کنند.
۱۳. حرفه‌ی بودن سازمان: در مورد سازمان‌های کارآفرین ایرانی به نظر می‌رسد که درصد افراد تحصیل‌کرده در آنها بیشتر است.
۱۴. فرهنگ‌پذیری ریسک: اتخاذ ریسک حساب‌شده، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان به حساب می‌آید. برای نتیجه‌بخشی فعالیت افراد کارآفرین، سازمان‌های کارآفرین ایرانی با شناخت فرصت‌های جدید و انجام اقدامات لازم برای شکار این فرصت‌ها و به دنبال آن کنترل بیشتر بر محیط، سودآوری خود را افزایش می‌دهند و ریسک حساب‌شده‌ی این فرایند را نیز می‌پذیرند.
۱۵. پاداش به کارکنان نوآور و گروه‌های کارآفرین: دادن پاداش به کارکنان و گروه‌ها متناسب با عملکرد و نتیجه‌ی فعالیت آنها و وجود یک سیستم پاداش که متناسب با عملکرد و نتایج فعالیت کارمندان به آنها پاداشی تخصیص دهد در انگیزش کارمندان برای فعالیت بهتر و نوآوری تأثیر فراوان دارد و در سازمان‌های کارآفرین ایرانی به‌طور برجسته‌ی به چشم می‌خورد.
۱۶. وجود کارکنانی با مهارت‌های چندگانه: در سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه وجود کارکنانی که در مورد مسائل مختلف سازمان -- مانند تولید، فروش، مالی و اداری
- و بازار -- اطلاعات کافی دارند و از نظر علمی شخصیت‌هایی قابل اتکا هستند در موفقیت مقوله‌ی کارآفرینی تأثیر به‌سزایی داشته است.
۱۷. تشکیل گروه‌های کاری توانمند: سازمان‌های کارآفرین برای تحقق نوآوری گروه‌های کاری منضبطی ایجاد می‌کنند و به آنها اختیارات لازم را برای تصمیم‌گیری اعطا می‌کنند.
۱۸. اعطای قدرت پاسخ‌گویی به گروه‌های کارآفرین: بسیاری از فعالیت‌های نوآورانه نهایتاً منجر به شکست می‌شوند اما سازمان‌های کارآفرین در مواجهه با شکست برخورد منفی و حذفی نمی‌کنند و به گروه‌هایی که در کارشان به مشکل برمی‌خورند اجازه‌ی پاسخ‌گویی می‌دهند.
۱۹. انعطاف‌پذیری ساختار: ساختار سازمان‌های مورد مطالعه به منظور عملکرد سریع، پیاده‌سازی مؤثر اجزاء واحدهای جدید، شراکت، اتحادهای راهبردی و استفاده از مزایای آنها به اندازه‌ی کافی انعطاف‌پذیر و چالاک است.
۲۰. نتیجه‌گرایی: سازمان‌های کارآفرین بر نتایج تمرکز دارند. این مورد به این مفهوم است که انتظارات از فرد کارآفرین باید برخاسته از نتیجه‌ی عملکرد وی باشد و براساس این منطق، کارآفرین باید در تعیین روش بهتر برای دست‌یابی به هدف، از آزادی لازم برخوردار باشد.
۲۱. وجود حامیانی برای پروژه‌های کارآفرین: حامیان کسانی هستند که علاوه بر تمایل به کارآفرینی و پشتیبانی از آنها، با استفاده از نفوذ خود سعی در تأمین منابع برای کارآفرینان دارند و حتی در صورت شکست نیز از کارآفرین پشتیبانی می‌کنند.
۲۲. آموزش براساس نیازهای آینده: سازمان‌های کارآفرین ایرانی برای موفقیت در بازارهای روز، به‌طور مستمر کارمندان خود را آموزش می‌دهند. منظور از آموزش کارکنان تنها آموزش براساس نیازهای فعلی نیست، بلکه آموزش با نگرش و جهت‌گیری نیازهای آینده مد نظر است که باید به‌طور مستمر و حتی به عنوان بخشی از شغل فرد مورد توجه قرار گیرد.
۲۳. نداشتن استانداردهای محدودکننده: سازمان‌های مورد مطالعه‌ی ایرانی، برای انجام فعالیت‌ها چارچوب‌های غیرقابل انعطافی تعریف نکرده‌اند، و از این نظر محدودیتی را برای کارکنان خود ایجاد نمی‌کنند.
۲۴. سیستم کنترلی سهل‌گیر و غیررسمی: در سازمان‌های مورد بررسی ایرانی، شرح وظائف مفصل و واضح و سیستم کنترلی سخت‌گیر به چشم نمی‌خورد، چرا که این امر می‌تواند روح کارآفرینی را در سازمان از بین ببرد.
۲۵. تخصصی نبودن ساختار: مشاغل وقتی به صورت بسیار تخصصی مطرح می‌شوند، دید کامل و همه‌جانبه را از کارکنان سلب می‌کنند. سازمان‌های ایرانی مورد مطالعه با برخورداری از ویژگی چندجانبه‌نگری در ایجاد ایده و ارائه‌ی راه‌حل برای کل سازمان مفید به نظر می‌رسند.

### نتیجه‌گیری

از نتایج مطالعه می‌توان دریافت که در سازمان‌های نمونه‌ی انتخابی که به دلیل بالا بودن کارایی، در این تحقیق مترادف با سازمان کارآفرین ایرانی در نظر گرفته شدند، ۲۵ عامل برجسته و براساس اولویت ارزیابی شدند. سازمان‌های ایرانی در جهش به سوی تبدیل شدن به یک سازمان کارآفرین و نوآور، ابتدا لازم است به تقویت این شاخص‌ها در خود اقدام کنند که منجر به افزایش کارایی و درجه‌ی کارآفرینی در آنها می‌شود.

کارآفرینی لزوماً اولویت پایینی برای همه‌ی آنها قائل شوند. به‌عنوان نمونه نتایج بررسی سازمان‌های نمونه نشان می‌دهد که این سازمان‌ها در زمینه‌ی سیستم‌های مورد نیاز به‌منظور پشتیبانی از ایده‌های کارکنان -- نظیر سیستم گزینش و تصویب ایده یا سیستم تخصیص منابع به ایده‌های نوآورانه -- ضعیف‌اند و به‌همین علت از نظر مقدار وزنی که در وضعیت فعلی سازمان‌های نمونه کسب کرده‌اند در مرتبه‌ی پایینی قرار گرفته‌اند؛ هر چند در یک سازمان کارآفرین کامل می‌بایست وجود داشته باشند.

از آنجا که بیشتر مطالعات موجود در زمینه‌ی کارآفرینی سازمانی توسط محققین و صاحب‌نظران غیر ایرانی و با در نظر گرفتن محیط شرکت‌های خارجی صورت گرفته است پارامترهای یادشده اولویت‌های بومی شده‌ی عوامل داخلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد. البته لازم به ذکر است که نبود عوامل و شاخص‌هایی که از مطالعه‌ی سازمان‌های نمونه در فوق نیامده‌اند به‌معنای این نیست که سازمان‌ها در ایجاد و تقویت شاخص‌های سازمان کارآفرین در درون خود و حرکت به سمت

1. entrepreneurship
2. undertake
3. entrepreneur
4. developer
5. internal entrepreneurship
6. intra-corporate entrepreneurship

#### پانویس

5. Collins, O.; Moore, D. "The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs. englewood", Cliffs, N.J: prentice-Hall, (1970).
6. Vesper, k.H. "Research on education for entrepreneurship", paper presented at the conference on research and education in entrepreneurship, Baylor University, (March 1980).
7. Pinchot, G. "Intrapreneuring", New York: Harper & Row publishers, (1985).
8. Morris, M.H.; Lewis, P.S; Sexton, D.L. "The concept of entrepreneurial intensity: a conceptual and empirical assessment", *Frontiers of Entrepreneurship*, pp. 441-442 (1993).
9. Gough, N. "Modes, performance, and moderators of corporate entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 437-438 (1993).
10. Bailey, J.E. "Evaluating the effectiveness of programs for the development of corporate entrepreneurship", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 565-566 (1992).
11. Cornwall, J.R.; Hartman, E.A. "A model of organizational entrepreneurship", proceeding of the united states association for small business and entrepreneurship, pp. 63-67 (1988).

#### منابع

1. Zimmerer, Thomas W. & Scarborough, Norman M. "Essentials of entrepreneurship and small business management", Prentice Hall (1998).
2. Kuratko, Donald F. & Hodgetts, Richard M. "Entrepreneurship", Tomson, South-western, (2004).
3. Feyzbakhsh, S. Alireza. "Internal factors of priorities in enterpreneur organizations in Iran" conference, IABPAD, Dallas USA (April, 2006).
4. Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P. & Shepherd, Dean A. "Entrepreneurship", McGRAW HILL (2005).