

## بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

سمانه عربشاهی<sup>1</sup>، سید علیرضا فیض‌بخش<sup>2\*</sup>

- 1- کاندیدای دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 2- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

پذیرش: 1398/04/22

دریافت: 1398/02/08

### چکیده

صاحب‌نظران، دوران معاصر را عصر انقلاب جهانی نوآوری دانسته‌اند و معتقدند امروزه نوآوری و کارآفرینی عامل اصلی ارزش‌آفرینی به حساب می‌آید. تأثیر فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی در موفقیت شرکت‌ها، محققان را به سمت عوامل سازمانی مشوق و یا جلوگیری‌کننده از این فعالیت‌ها جذب کرده است. سازمان‌های ایرانی نیز مانند سایر سازمان‌ها در سراسر دنیا، در محیط و شرایط پیچیده‌ای به سر می‌برند و نیاز روزافزون به نوآوری و کارآفرینی در آنها مشاهده می‌شود. اما آیا عوامل پیشران کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ایرانی با عوامل شناسایی شده در سایر کشورهای جهان همخوانی دارد؟ مدیران ارشد و میانی شرکت‌های بزرگ ایرانی برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خود با چه عواملی رو به رو هستند؟ این عوامل تا چه اندازه با عوامل موجود در ادبیات این حوزه همخوانی دارد؟ این پژوهش، ضمن انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با 14 مدیر ارشد و میانی از 10 شرکت بزرگ خصوصی ایرانی و استفاده از روش تحلیل محتوا، سعی در شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی داشته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین مانع برون سازمانی در این راستا عدم وجود برنامه جامع توسعه صنعت در کشور می‌باشد. همچنین در خصوص عوامل درون سازمانی، اصلی‌ترین عامل

E-mail: [Alireza\\_feyz@sharif.edu](mailto:Alireza_feyz@sharif.edu)

\* نویسنده مسئول مقاله:



متمايزکننده شرکت‌های مورد مطالعه در اين پژوهش با ساير پژوهش‌های موجود در ادبيات، عامل «استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین» می‌باشد که شاید بتوان آن را مهم‌ترین یافته این تحقیق دانست.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، نوآوری سازمانی، عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی، پیشنهادهاى کارآفرینی سازمانی، شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی.

## 1- مقدمه

امروزه به صورت انکارناپذیری حیات و تداوم موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و عمومی به نوآوری و کارآفرینی وابسته است. این امر را می‌توان از منظرهای متفاوتی تحلیل نمود. از منظر محیط رقابتی، محدودیت شدید منابع و شرایط غیر قابل پیش‌بینی بازار در کنار رشد از طریق فعالیت‌های نوآورانه و مخاطره‌پذیر، چالش‌های قابل توجهی را برای بقای سازمانی به وجود آورده است [1]. از منظر نیروی انسانی، هر پیشرفت سازمانی همواره از انرژی و اشتیاقی سرچشمه می‌گیرد که روحیه کارآفرینی را در افراد تعریف می‌کند. فعالیت کارآفرینانه نتیجه خلاقیت، شور<sup>1</sup>، و سرسختی<sup>2</sup> افراد است و استراتژی صحیحی که نوآوری‌های فردی را آزاد می‌کند، کارآفرینی سازمانی<sup>3</sup> است [2]. از منظر تحولات تکنولوژیک، توسعه، کاربرد و ارتقای فناوری‌های جدید، با سرعتی نفس‌گیر در حال رخ دادن است، و نوآوری است که روش کسب‌وکار را هدایت می‌کند. از آن جایی که تعداد کسب‌وکارهای خطرپذیر<sup>4</sup>، محصولات، فرایندها، تکنولوژی‌ها و اختراعات جدید، به معنای واقعی کلمه در سراسر جهان به صورت انفجاری در حال افزایش است، شرکت‌های موجود یا باید آینده خود را با نوآوری پیوند بزنند و یا قربانی نوآوری شوند [1]. بنابراین، کارآفرینی سازمانی به عنوان روشی برای نوآوری، پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و رقابت‌پذیری سازمان‌ها، پذیرش روزافزونی را کسب کرده است [3].

---

1. Passion  
2. Tenacity  
3. Corporate Entrepreneurship  
4. Ventures



طی قرن بیست و یک، محققان، کارآفرینی سازمانی را به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار که می‌توانند به عنوان پایه و اساس رشد سودآوری عمل کنند، مرتبط کرده‌اند [4]. موریس<sup>1</sup> و همکاران (2011) معتقدند که در قرن 21 کارآفرینی سازمانی به صورت فزاینده‌ای به عنوان راه مشروع دستیابی به عملکرد بالای سازمانی شناخته شده است [5]. هیسریچ<sup>2</sup> و کرنی<sup>3</sup> (2011)، کارآفرینی سازمانی را فرآیندی می‌دانند که به واسطه آن افراد درون سازمان‌ها فرصت‌هایی را مستقل از منابعی که در کنترل دارند، پیگیری می‌کنند؛ این فرایند شامل انجام کارهای جدید و رها شدن از عادت‌ها برای پیگیری فرصت‌هاست [6]. هیسریچ و الدباع<sup>4</sup> (2013) معتقدند کارآفرینی سازمانی روح جدیدی از کارآفرینی و نوآوری‌ها را ایجاد کرده و با آزاد گذاشتن کارکنان و انعطاف‌پذیری برای پیگیری اهدافشان، آنها را تشویق می‌کند تا مانند کارآفرینان فکر کرده و عمل کنند [7]. نتیجه این فرایند می‌تواند خلق چیزهای جدید یا تجدید و نوآوری در سازمان باشد.

اهمیت فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی در موفقیت شرکت‌ها، محققان را به سمت عوامل سازمانی مشوق و یا جلوگیری‌کننده از این فعالیت‌ها، جذب کرده است. محققان در پی شناسایی تعدادی از متغیرهای کلیدی کارآفرینی سازمانی، گروهی از عوامل درونی، از جمله سیستم‌های کنترلی و انگیزشی سازمان، فرهنگ، ساختار سازمانی و حمایت مدیریت را شناسایی کرده‌اند [8]. همچنین در طول سال‌های اخیر، مدل‌های پیشنهادی فرایند کارآفرینی سازمانی، ارتباطات معناداری را میان ساختار، تصمیم‌گیری استراتژیک، محیط، فرایندهای مدیریت، و گرایش کارآفرینانه<sup>5</sup> شناسایی کرده‌اند [9]. با وجودی که باور گسترده‌ای در خصوص نیاز به عمل کارآفرینانه و ارزش ذاتی آن در بخشی از سازمان‌های موجود، ایجاد شده [5؛ 10]، هنوز نیاز به بررسی‌های بیشتر در خصوص اینکه چگونه استراتژی کارآفرینی سازمانی در تنظیمات سازمانی بروز می‌کند، وجود دارد [11].

سازمان‌های ایرانی نیز مانند سایر سازمان‌ها در سراسر دنیا، در محیط و شرایط پیچیده‌ای به سر می‌برند و نیاز روز افزون به نوآوری و کارآفرینی در آنها مشاهده می‌شود. اما مدیران ارشد

- 
1. Morris
  2. Hisrich
  3. Kearney
  4. Al-Dabbagh
  5. Entrepreneurial Orientation



و میانی شرکت‌های بزرگ ایرانی برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خود با چه عواملی رو به رو هستند؟ این عوامل تا چه اندازه با عوامل موجود در ادبیات این حوزه همخوانی دارند؟ یافتن پاسخ این سؤال‌ها کمک خواهد کرد تا علاوه بر اینکه درک بهتری از شرایط شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی به دست می‌آید، بتوان برای بهبود شرایط پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در ایران، پیشنهادها و برنامه‌های مناسب ارائه داد. در این راستا و با توجه به تعداد به نسبت محدود پژوهش‌های علمی ایرانی در حوزه کارآفرینی سازمانی و به ویژه عوامل پیش روی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی، به بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی پرداخته است.

در ادامه مقاله نخست با مروری بر ادبیات این حوزه عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس بعد از تشریح روش تحقیق به کار برده شده، یافته‌های این پژوهش در سه گروه عوامل برون سازمانی اثرگذار، عوامل درون سازمانی اثرگذار و سایر یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد. در پایان نیز پس از تحلیل و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش، محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ذکر شده است.

## 2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش در مورد ماهیت، پیشایندها<sup>1</sup> و نتایج سطح بنگاه رفتارهای کارآفرینانه در سه دهه گذشته رشد داشته و چارچوب‌ها و مدل‌های متنوعی در این زمینه به وسیله صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. نیرویی که پشت تمامی این چارچوب‌ها وجود دارد، تجدید حیات، خلاقیت فردی، نوآوری محصول، فرایند و توسعه مدیریت جاری در شرکت‌هاست [5]. در سال 1990 کوراتکو<sup>2</sup> و همکاران سه عامل حمایت مدیریت، ساختار سازمانی و پاداش را به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای رفتار کارآفرینانه مدیران معرفی کردند [12]. براساس کار

1. Antecedent  
2. Kuratko



کاوین<sup>1</sup> و اسلیوین<sup>2</sup> در سال 1991 سه بعد کلیدی: نوآوری، ریسک‌پذیری، و آینده‌نگری در زیر رفتار کارآفرینانه شناسایی شد [13]. سال 1999، هورنسی<sup>3</sup> و همکاران مطالعات پیشین را ادامه داده و ضمن یک مطالعه بین فرهنگی<sup>4</sup>، پنج پیشاینده مهم تعیین‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران را گزارش دادند. این پیشایندها شامل حمایت مدیران ارشد، بصیرت کاری - خودمختاری، پاداش‌ها - تقویت‌کننده‌ها، در دسترس بودن زمان، و مرزهای سازمانی هستند [14]. کوراتکو و همکاران (1990) ابزاری برای اندازه‌گیری پنج عنصر موجود در ادبیات شامل حمایت مدیریت از کارآفرینی سازمانی، پاداش و در دسترس بودن منابع، ساختار سازمانی و مرزها، ریسک‌پذیری و در دسترس بودن زمان ایجاد کردند<sup>5</sup> [12]. ابزار فوق در سال‌های بعد به‌وسیله مطالعات جدیدتر توسعه بیشتری یافت و با عنوان ابزار ارزیابی کارآفرینی سازمانی<sup>6</sup> (CEAI) معرفی شد [5]. در سال 2006 ایرلند<sup>7</sup> در دو مقاله بحث می‌کند که CEAI زیربنایی را برای تعیین، تسهیل و بهبود مؤثر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد [15]. نتایج تئوریک و تجربی وابسته به CEAI وجود پنج عامل سازمانی پایدار را برای رفتار کارآفرینانه مدیران تأیید می‌کند، این عوامل عبارتند از استفاده مناسب از پاداش‌ها، حمایت مدیریت، منابع (شامل زمان) و در دسترس بودن آنها برای فعالیت کارآفرینانه، وجود یک ساختار سازمانی پشتیبان و ریسک‌پذیری [16]. در ادامه این روند مطالعاتی، موریس و همکاران (2011) نیز ابزاری با عنوان ابزار جو کارآفرینی سازمانی<sup>8</sup> طراحی کردند. پیشایندهای سازمانی‌ای که به‌وسیله این ابزار ارزیابی قرار می‌شود شامل حمایت مدیریت<sup>9</sup>، اختیار - استقلال کاری<sup>10</sup>، تقویت<sup>11</sup>، در دسترس بودن زمان و مرزهای سازمانی است [5].

- 
1. Covin
  2. Slevin
  3. Hornsby
  4. Cross-cultural
  5. The Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI)
  6. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)
  7. Ireland
  8. Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)
  9. Management Support
  10. Work Discretion/Autonomy
  11. Reinforcement



در خصوص عوامل برون سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی، مطالعات پیشین، محیط را به عنوان عامل تعیین‌کننده کارآفرینی سازمانی شناسایی کرده‌اند. برای نمونه فلویید<sup>1</sup> و لاین<sup>2</sup> (2000) بیان می‌کنند در حالی که برای مدیران ارشد، محیط کلان (بازار سرمایه، دولت و جامعه) مهم است، مدیران خط مقدم به محیط رقابتی (بازارهای عوامل و محصولات) نزدیک‌تر هستند [17]. ایرلند و همکاران (2009)، شدت رقابت، تغییرات تکنولوژیک و تکامل دامنه‌های محصول - بازار را به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای محیطی یک استراتژی کارآفرینی سازمانی شناسایی کردند [18]. لازم به ذکر است که برخی مطالعات، از جمله مطالعاتی که بر رفتار فردی تمرکز می‌کنند [4: 20]، محیط را کاملاً نادیده می‌گیرند.

### 3- روش تحقیق

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی با رویکردی اکتشافی و استفاده از روش تحقیق کیفی اجرا شد.

بر این اساس در گام نخست، ادبیات حوزه به منظور شناسایی پیشایندها و عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در گام بعد برای استخراج عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، 14 مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی 10 شرکت بزرگ خصوصی ایرانی ترتیب داده شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا و با کمک نرم‌افزارهای اطلس تی<sup>3</sup> و اکسل<sup>4</sup> متن این مصاحبه‌ها مورد کدگذاری، مقوله‌بندی تحلیل و بررسی قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار درونی یافته‌های پژوهش، سه نفر به صورت همزمان در کدگذاری مصاحبه‌ها مشارکت داشتند و هر مصاحبه بیش از یک بار کدگذاری شد، همچنین برای اطمینان بیشتر، یافته‌های حاصل از پژوهش در اختیار دو نفر از خبرگان حوزه قرار گرفته و نظرات آنها در اصلاح مجدد فرایندهای کدگذاری، مقوله‌بندی و تحلیل استفاده شد. از سوی دیگر با اذعان به

1. Floyd  
2. Lane  
3. ATLAS.ti  
4. Excel



محدودیت‌های موجود در تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش‌های کیفی به منظورافزایش اعتبار بیرونی یافته‌های پژوهش سعی شد تا تنوع قابل قبولی در انتخاب شرکت‌های بررسی شده رعایت شود. در این راستا زمینه فعالیت شرکت‌های مورد بررسی براساس تقسیمات اتاق بازرگانی ایران از پراکندگی به نسبت خوبی برخوردار بوده و هفت گروه متفاوت را شامل می‌شود. در مورد پراکندگی جغرافیایی شرکت‌ها نیز سعی شد تا دقت لازم انجام پذیرد، استقرار شرکت‌های مورد بررسی در 7 استان مختلف کشور، مؤید این مدعا است. سن متوسط شرکت‌ها سی سال بوده و 70 درصد آنها هنوز به‌وسیله فرد کارآفرینی (که مالک مجموعه نیز است) اداره می‌شوند.

#### 4- یافته‌های پژوهش

از کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، دو گروه متمایز عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه، شناسایی شد که شامل عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمان می‌باشند. در ادامه به تفکیک به یافته‌های مرتبط با هر یک از این دو گروه اشاره می‌شود.

##### 4-1- یافته‌ها در خصوص عوامل برون سازمانی مؤثر

همان‌گونه که پیش از این نیز اشاره شد، در ادبیات این حوزه، عوامل برون‌سازی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی نسبت به عوامل درون سازمانی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با این وجود، مدیران مورد مصاحبه در خصوص موانع پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، به عوامل خارجی و محیطی‌ای اشاره می‌کردند که از منظر آنها در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های آنان تأثیر به‌سزایی دارند. از میان عوامل خارجی ذکر شده به‌وسیله مدیران مورد مصاحبه، چهار عامل به عنوان عوامل اصلی شناسایی شدند که سه عامل اول به صورت برابر بیشترین میزان تکرار را داشتند. این عوامل و میزان تکرار آنها در جدول 1 مشاهده می‌شود.



جدول 1. خلاصه یافته‌های پژوهش و در خصوص عوامل برون سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

فرآوانی	شرح	عامل شناسایی شده
9	ساختارهای حمایتی مناسب شامل سه بخش اصلی است: 1- ساختارهای تأمین مالی؛ 2 ساختارهای حمایتی دولت؛ 3- حمایت تولید در برابر واردات.	ساختارهای حمایتی مناسب
9	نبود برنامه جامع توسعه صنعتی در ایران مشکلاتی از جمله تغییرات مکرر مدیران، سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه صنعتی، عدم رشد متوازن صنایع و ... را به همراه دارد.	برنامه جامع توسعه صنعت
9	از منظر مدیران، کمبود نیروی انسانی متخصص، خلاق، دارای اعتماد به نفس و علاقه‌مند در بازار کار کشور مشهود است.	نیروی انسانی متخصص و دارای اعتماد به نفس
8	مواردی از جمله تحریم‌های اقتصادی و علمی، عدم تمایل شرکت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در ایران، عدم امکان برقراری رابطه تجاری و تولیدی با کشورهای مختلف و ...	مسائل ناشی از مقولات سیاسی

عوامل برون سازمانی دیگری نیز توسط مدیران مصاحبه‌شونده ذکر شدند که از جمله آنها می‌توان به عدم ثبات نرخ ارز، وجود سقف قیمت، وجود رانت در اقتصاد، دخالت دولت در اقتصاد و ... نام برد. اما به دلیل تکرار کم این عوامل نمی‌توان آنها را به عنوان یافته‌های اصلی این پژوهش به حساب آورد.

4-2- یافته‌ها در خصوص عوامل درون سازمانی مؤثر

مدیران مورد مصاحبه در مورد عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، عواملی را نام می‌بردند که برای پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه در سازمان‌ها ضروری است و نبود آنها می‌تواند مانعی بر سر راه این تحولات شود. در این راستا، عوامل داخلی متعددی در این پژوهش شناسایی شدند که در میان آنها پنج عامل در بیش از نیمی از مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند که در جدول 2 با عنوان عوامل اصلی از آنها یاد شده است.





جدول 2. خلاصه یافته‌های پژوهش در خصوص عوامل بیرون سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

عنوان	شرح	فراوانی
استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین	خود شخصیت مدیریت ارشد شرکت که در بیشتر موارد مالک و کارآفرین شرکت نیز می‌باشد، مانع اصلی بر سر راه ایجاد زمینه لازم برای پیاده‌سازی تحولات کارآفرینانه در سازمان است.	11
خطرپذیری و تحمل شکست	خطرپذیری و تحمل شکست یکی از عوامل مهم برای پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه است. مدیران زمانی که از خطرپذیری و تحمل شکست سخن می‌گفتند، بیشتر بر خطرپذیری‌های مالی متمرکز بودند.	9
در دسترس بودن منابع	وقتی سخن از منابع به میان می‌آمد، مدیران بیشتر منابع مالی را در نظر داشتند و بیان می‌کردند که پیشنهاد انجام کار نوآورانه صرف منابع زیاد و اختصاص زمان متناسب است.	8
حمایت مدیریت ارشد	عدم اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی و عدم حمایت وی می‌تواند از اصلی‌ترین موانع به حساب آید.	7
سیستم پاداش	بیشتر مدیران بر اهمیت سیستم پاداش تأکید می‌کردند اما از نبود سیستمی مدون و مناسب در شرکت خود سخن می‌گفتند.	6

عوامل درون سازمانی دیگری نیز وجود دارد که در مصاحبه‌ها ذکر شده‌اند ولی به دلیل تکرار به نسبت کمتر آنها، در این پژوهش، به عنوان عوامل اصلی شناخته نمی‌شوند. از جمله این عوامل می‌توان به مقاومت کارکنان در برابر تحول سازمانی، کمبود نقدینگی، ضعف سازمان‌ها در بازاریابی محصولات یا خدمات جدید، کم بودن حجم تولید در ایران و اختصاص نداشتن بودجه کافی به تحقیق و توسعه و نبود آزمایشگاه‌ها و تجهیزات اشاره کرد. جدول 3 به مقایسه تطبیقی عوامل شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین و یافته‌های حاصل از این پژوهش پرداخته است.



جدول 3. مقایسه تطبیقی عوامل موجود در ادبیات و پژوهش حاضر

پژوهش حاضر	ادبیات	عامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی
*	*	استفاده مقتضی از پاداش
*	*	حمایت مدیریت ارشد
*	*	منابع (شامل زمان) و در دسترس بودن آنها
*	*	خطرپذیری و تحمل شکست
-	*	ساختار و مرزهای سازمانی پشتیبان
*	-	استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین

#### 3-4- سایر یافته‌های پژوهش

بجز موارد بالا که یافته‌های اصلی تحقیق به حساب می‌آیند، پژوهش حاضر یافته‌های دیگری نیز دارد که مهم‌ترین موارد آنها را می‌توان با عنوان «ویژگی‌های شخصیتی مدیران ارشد در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه» طبقه‌بندی کرد. یافته‌های این طبقه از این جهت مهم می‌باشند که در تحلیل یافته‌های اصلی تحقیق کمک‌کننده هستند. مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که از میان متون مصاحبه‌ها استخراج می‌شوند. تعداد این ویژگی‌ها بسیار زیاد بود ولی چهار مورد اصلی آنها که بیشترین تکرار را در میان سایر ویژگی‌ها داشتند، عبارتند از آینده‌نگری<sup>1</sup>، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری و روحیه پذیرش شکست، آشنایی با دانش جدید و مسائل روز. در بخش تحلیل و جمع‌بندی به صورت مفصل‌تر به این یافته‌ها پرداخته شده است.

#### 5- تحلیل و جمع‌بندی

در این بخش سعی خواهد شد یافته‌های پژوهش حاضر مورد تحلیل و جمع‌بندی قرار گیرند. در خصوص عوامل برون سازمانی اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، با وجود مطالعات محدود در ادبیات و عدم توافق جامع در مورد

1. Proactiveness



عوامل، پژوهش حاضر چهار عامل اصلی برون سازمانی را شناسایی کرد. به نظر می‌رسد مهم‌ترین و زیر بنایی‌ترین مشکل در سازمان‌های خصوصی ایرانی، وجود نداشتن برنامه جامع توسعه صنعت است. تدوین و ایجاد چنین برنامه‌ای در مرحله اول باعث ایجاد مزایایی از جمله هماهنگی میان زنجیره ادارات مختلف، ایجاد ثبات در سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های دولت، تصویب قوانین مورد نیاز، و... می‌شود. ایجاد چنین ثبات و یکپارچگی در فعالیت‌ها، به مدیران شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد تا به صورت بلندمدت برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی برنامه‌ریزی کنند. از سوی دیگر، پس از تدوین برنامه جامع توسعه صنعتی می‌توان این انتظار را داشت که با مشخص شدن دقیق اهداف، سیستمی متناسب جهت حمایت شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف برنامه طراحی شود. سیستمی که در آن می‌توان انتظار شکل‌گیری ساختارهای قانونی حمایتگر، ساختارهای مالی پیشرفته، حمایت‌های مالی و غیر مالی دولت از نوآوری، تکنولوژی‌های جدید، صادرات و... به صورت صحیح و کارا در محل مناسب صورت پذیرد. همچنین، تدوین چنین برنامه‌ای با مشخص کردن نیازهای بلندمدت صنعت به مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش و آموزش عالی کشور نیز این اجازه را خواهد داد که با توجه به نیازهای مشخص و برنامه‌ریزی شده بازار کار، تربیت نیروی انسانی خلاق، متخصص، دارای اعتماد به نفس و... مورد نیاز را در دستور کار خود قرار دهند.

اما در خصوص عوامل درون سازمانی، همان‌گونه که از جدول 3 بر می‌آید، تطابق و همسانی قابل ملاحظه‌ای در یافته‌های پژوهش‌های پیشین بین‌المللی و یافته‌های پژوهش حاضر که تمرکز بر شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی داشته است، وجود دارد. تنها عاملی که به عنوان یک عامل مهم و اصلی در این پژوهش شناخته شد ولی در ادبیات کارآفرینی سازمانی، سخنی از آن به میان نیامده است، عامل «استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین» می‌باشد که شاید بتوان آن را مهم‌ترین یافته این تحقیق دانست. در ادامه به بحث در خصوص این عامل پرداخته می‌شود. به علاوه سعی خواهد شد تا به کمک تحلیل این عامل جدید، دلیل توجه نکردن مدیران مورد مصاحبه، به عامل «مرزها و ساختار سازمانی» که در ادبیات به عنوان یکی از عوامل مؤثر شناخته شده است ولی مدیران در مصاحبه‌های خود اشاره‌ای به آن نکرده‌اند، بیان شود.



نحوه شکل‌گیری تمامی شرکت‌های بررسی شده در پژوهش حاضر، به واسطه یک فرد خلاق و کارآفرین بوده است. این شرکت‌ها با وجود اینکه به صورت متوسط سه دهه از عمر خویش را پشت سر گذارده و به شرکت‌های بزرگی تبدیل شده‌اند، از میان ده شرکت مورد مطالعه، هفت شرکت هنوز به‌وسیله فرد کارآفرینی (که مالک مجموعه نیز می‌باشد) اداره می‌شوند. دو مورد از سه مورد باقیمانده نیز به‌وسیله فرزند فرد کارآفرین در حال اداره است که در این حالت نیز مالکیت در اختیار مدیر می‌باشد. تنها مالکیت یک مورد از ده شرکت مورد مطالعه در حال حاضر به صورت سهامی عام بوده و سهام شرکت در بورس تهران عرضه شده است؛ این به آن معناست که در 90 درصد از شرکت‌های مورد مطالعه وضعیت مدیر - مالک و در 70 درصد این شرکت‌ها وضعیت مدیر - مالک - کارآفرین حاکم است.

حاکمیت شرایط مدیر - مالک - کارآفرین در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه، تبعاتی را برای شرکت به همراه دارد. به نظر می‌رسد که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین این تبعات، وابستگی شدید این شرکت‌ها به فرد مدیر - مالک - کارآفرین باشد. این فرد محوری، در شرکت‌های مورد مطالعه تا جایی است که در بسیاری از موارد سازمان از خود، شخصیت و فرهنگ مستقل نداشته و شخصیت سازمان، وابستگی شدیدی به شخصیت، علائق و طرز تفکر مدیر - مالک - کارآفرین آن دارد.

از سوی دیگر، همان‌گونه که در بخش سایر یافته‌های پژوهش اشاره شد، مدیر - مالک - کارآفرینان در شرکت‌های مورد مطالعه افراد بسیار خلاق و نوآوری هستند که توانسته‌اند علاوه بر ایجاد یک کسب‌وکار نوآور و جدید، آن را برای حدود سه دهه به عنوان یک شرکت موفق حفظ و مدیریت کنند. از سوی دیگر سفرهای متعدد داخلی و خارجی، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و بازدید از شرکت‌های خارجی، در کنار ویژگی در جستجوی فرصت بودن، منبعی غنی از ایده‌های جدید در اختیار آنها می‌گذارد. نوآوری و خلاقیت این افراد تا حدی است که در حین مصاحبه‌ها، بسیاری از مدیران بیان می‌داشتند که در حال حاضر نیز بیشتر نوآوری‌های جدید سازمان به‌وسیله مدیر - مالک - کارآفرین صورت می‌پذیرد. این مسأله را می‌توان به معنای وجود یک سقف پرواز هر چند بلند برای سازمان دانست. یکی دیگر از ویژگی‌های افراد کارآفرین ریسک‌پذیری بالا و روحیه پذیرش شکست آنان است. مدیر - مالک - کارآفرینان مورد مطالعه نیز از این ویژگی برخوردار بوده و افرادی ریسک‌پذیر



می‌باشند. گاهی برای اجرای یک ایده که امکان موفقیت آن مشخص نیست، سال‌ها زمان و انرژی صرف کرده و میلیون‌ها تومان هزینه می‌کنند و در نهایت زمانی که از آنها در مورد شکست‌های آنان پرسش می‌شود، با افتخار از آنها یاد می‌کنند.

جمع‌شدن ویژگی‌های بالا در کنار ویژگی‌هایی نظیر بیشتر بودن سابقه فرد مدیر- مالک - کارآفرین در صنعت و شناختی که به واسطه این زمان طولانی فعالیت از سازمان و صنعت دارد، اختیار کامل او در هزینه کردن سرمایه موجود، گاهی شخصیت کاریزماتیک مدیر - مالک - کارآفرین، وابستگی منافع کارکنان به نظر مدیر - مالک - کارآفرین و ... باعث می‌شود تا تخصص و قدرت در بالای هرم سازمانی متمرکز شده، کم کم شکاف میان مدیریت و کارکنان بیشتر شود. وجود چنین شکافی به مرور زمان می‌تواند موجب شود تا کارکنان از خود انتظار نوآوری و خلاقیت نداشته باشند و در صورتی که ایده‌ای نیز دارند، به خود اجازه بیان آن را ندهند. به این ترتیب شاید فرهنگ سازمانی به گونه‌ای شکل گیرد که با وجود اینکه سازمان از دید افراد خارج از آن، یک سازمان نوآور به نظر می‌رسد، در درون سازمان، نوآوری، کارآفرینی و خلاقیت منحصر به رأس ساختار سازمانی است. در نتیجه تعداد زیادی از عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی موجود در ادبیات، در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد بررسی نیز مشاهده می‌شود، ولی براساس نتایج تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، این عوامل بیشتر در بخش بالایی هرم سازمانی متمرکز هستند. برای مثال نوآوری و ریسک‌پذیری موجود در سازمان منحصر به نوآوری‌ها و ریسک‌پذیری سطح مدیریت ارشد بوده، کارکنان رده‌های پایین‌تر کمتر مجال و اجازه اقدامات نوآورانه همراه با ریسک را دارند.

از سوی دیگر زمانی که فردی شرکتی را از صفر ایجاد می‌کند، به دلیل کوچک بودن شرکت در آغاز فعالیت، مدیر - مالک - کارآفرین بر همه جزئیات نیز مسلط بوده، اعمال نظر می‌کند، تصمیم‌گیر نهایی اوست، اختیار شرکت در دست اوست و...؛ در بیشتر شرکت‌های مورد مطالعه در این پژوهش، شرکت با وجودی که بزرگ شده است، اما مدیریت آن همچنان در اختیار مالک - کارآفرین می‌باشد. از این رو تمایل به مدیریت متمرکز همچنان در فرهنگ شرکت وجود دارد. این در حالی است که با بزرگ شدن سازمان، ساختار آن از حالت ساختار



ساده<sup>1</sup> (مینزبرگ) خارج می‌شود. در نتیجه مدیریت متمرکز که تاکنون یک مزیت برای سازمان بوده است، به صورت مانعی بر سر راه پیشرفت سازمان در می‌آید.

در مجموع در مورد عوامل درون سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی، اینگونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با دیدی کلی، عوامل شناسایی شده در ادبیات، در این تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. ولی به نظر می‌رسد که شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه با مانع فرهنگی بنیادینی رو به رو هستند که تبدیل این شرکت‌ها را به شرکت‌هایی که نوآوری و کارآفرینی سازمانی در تمامی سطوح سازمانی آنها جاری باشد، با مشکل رو به رو ساخته است. این مشکل فرهنگی را به صورت خلاصه شاید بتوان به شکل «نبود شخصیت مستقل سازمانی» تعریف کرد. در واقع در بیشتر شرکت‌های مورد مطالعه، شرکت موفق است چرا که یک قهرمان در رأس آن قرار گرفته و آن را پیش می‌برد ولی سیستمی در این شرکت شکل نگرفته که بتواند کل شرکت را قهرمان نماید. عدم وجود چنین سیستم نوآورانه‌ای در شرکت‌های مورد بررسی می‌تواند دلیل اصلی عدم احساس نیاز مدیران به عامل ساختار و مرزهای پشتیبان نوآوری باشد. در واقع در سازمانی که نوآوری و خلاقیت در آن منحصر به رأس هرم سازمانی و افراد معدودی باشد، نیازی به ساختار و سیستم‌های حامی نوآوری برای ارزیابی، انتخاب و پیاده‌سازی ایده‌های جدید احساس نخواهد شد. به نظر می‌رسد که نه تنها چنین ساختارهایی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه وجود ندارد، بلکه به دلیل نبود شخصیت مستقل سازمانی، مدیران این شرکت‌ها نیز نیازی برای توجه به آن احساس نمی‌کنند.

آدیزس<sup>2</sup> زمان تشریح دوره عمر سازمان به چنین شرایطی اشاره کرده و آن را تله بنیانگذار<sup>3</sup> نامیده. او معتقد است در دوره‌های قبل از ایجاد تا رشد سریع به‌طور عمده بنیانگذار همان سازمان و سازمان همان بنیانگذار بوده‌اند. هر دو در حقیقت یک هویت داشتند. حال، سازمان به اندازه کافی استقرار یافته است و بنیانگذار نیز به تنهایی به میدان نمی‌رود. سلطه و نفوذ بنیانگذار که در دوره‌های طفولیت و آغاز رشد سریع خواستنی بود، در شرایطی که شرکت به سرعت رشد می‌کند، برای ادامه رشد و تکامل سازمان، غیر قابل تحمل می‌شود. شرکت در دام

---

1. Simple Structure  
2. Ichak Adizes  
3. Founder Trap



نفوذ بنیانگذار خود قرار می‌گیرد. در این شرایط، بیانگذار برای حل این مشکل به مدیری اجرایی که به‌وسیله او بتواند تمرکز زدایی ایجاد کند، نیاز دارد. این حرکت، معمولاً با استخدام فرد یا فروش سهام شرکت به سهام‌داران حرفه‌ای‌تر، شروع می‌شود [19]. ریچارد دفت<sup>1</sup> و همکاران (2010) نیز به چنین بحرانی اشاره کرده و آن را بحران نیاز به رهبری<sup>2</sup> نامیده‌اند و معتقدند در چنین شرایطی شرکت‌ها نیازمند ورود یک مدیر توانا و ماهر هستند تا بتوانند این بحران را پشت سر گذارده وارد مرحله بعدی از چرخه حیات سازمان که مرحله همکاری<sup>3</sup> نام دارد، شوند [20].

همان‌گونه که قابل مشاهده است، مشکل اساسی که شرکت‌های مورد مطالعه با آن مواجه هستند، مشکلی است که پیدایش آن در طول چرخه عمر سازمان طبیعی و قابل پیش‌بینی است. اما نکته نگران‌کننده آن است که براساس دیدگاه‌های مختلف موجود در ادبیات، در صورتی که شرکت نتواند با این بحران مقابله کرده، از آن با موفقیت عبور کند و وارد مرحله بعدی چرخه حیات شود، به مرگ نزدیک خواهد شد. صاحب‌نظران این حوزه راه‌حل عبور از این بحران را ورود یک مدیر و تفکیک مدیریت از مالک - کارآفرین می‌دانند. ورود یک مدیر مجرب و توانا به منزله تزریق خون تازه در رگ‌های سازمان بوده، شرکت را برای عبور از بحران رهبری یا بحران بنیانگذار و ورود به مرحله جدیدی از زندگی سازمانی خود آماده می‌کند. حال چگونگی انتخاب چنین مدیری بحثی مجزا می‌طلبد که در ابعاد این مقاله جای ندارد و با مباحث جانشین‌پروری در سازمان مرتبط می‌شود [21-23]. در نتیجه به نظر می‌رسد که بهترین انتخاب و پیشنهاد برای رفع این مشکل و مانع در سازمان‌های مورد مطالعه با بحث جانشین‌پروری در سازمان گره خورده است.

1. Richard L Daft  
2. Need for Leadership  
3. Collectivity Stage



## 6- محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی رو به رو بوده است. شاید نبود فهرست کاملی از شرکت‌های بزرگ خصوصی در ایران را بتوان مهم‌ترین مانع برای این پژوهش دانست. محدودیت دیگر، تعداد کم شرکت‌های بزرگ و موفق ایرانی است که این مشکل زمانی که با عدم همکاری برخی از مدیران این شرکت‌ها به دلیل مشغله‌های شدید کاری و ... نیز همراه گشت، جامعه آماری مورد بررسی را بسیار محدود نمود و امکان بررسی تنها 10 شرکت در این پژوهش فراهم شد. وجود تعداد بیشتری شرکت می‌توانست ضمن فراهم آوردن امکان انجام بررسی‌های بیشتر و کامل‌تر، تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش حاضر را نیز افزایش دهد. نظر به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است، با توجه به یافته‌های حاصل شده، به نظر می‌رسد لازم است تا تعدادی تحقیق جدید برای تأیید یا رد یافته‌های این پژوهش طراحی و انجام شود، در ادامه پیشنهادهایی به این منظور ارائه می‌شود:

- بررسی کمی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی شناسایی شده در این پژوهش
- بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه از دیدگاه صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت و کارآفرینی
- بررسی وضعیت شرکت‌های خصوصی ایرانی پس از تغییر مدیریت و کنار رفتن مدیر - مالک - کارآفرینان
- بررسی وضعیت شرکت‌هایی که به واسطه عدم کناره‌گیری کارآفرین اولیه با شکست مواجه شده‌اند.
- شناسایی ساختار مناسب برای جانشین‌پروری در شرکت‌های خصوصی ایرانی

## 7- منابع

- [1] Kuratko D.F., Covin J.G., Hornsby J.S. "Why implementing corporate innovation is so difficult", *Business Horizons*, 57 (5), 2014, 647-655.
- [2] Kuratko D.F., Morris M.H. "Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1 (1), 2018, 42-60.





- [3] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 2009, 761-787.
- [4] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Shepherd D.A., Bott J.P. "Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position", *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 2009, 236-247.
- [5] Morris M., Kuratko D., Covin J. *Corporate entrepreneurship & innovation*, (Cengage/ South-Western/ Publishers, 2011), 2011.
- [6] Hisrich R., Kearney C. *Corporate entrepreneurship: how to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*, Mc Graw Hill Professional, 2011.
- [7] Hisrich R.D., Al-Dabbagh A. *Governmentpreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*, Edward Elgar, 2013.
- [8] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra, S.A. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 2002, 253-273.
- [9] Kuratko D.F., Hornsby J.S., Hayton J. "Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality", *Small Business Economics*, 45, 2015, 245-253.
- [10] Kuratko D.F., Covin J.G., Garrett R.P. "Corporate venturing: Insights from actual performance", *Business Horizons*, 52, 2009, 459-467.
- [11] Kuratko D.F. Corporate entrepreneurship: an introduction and research review', in Acs, J.Z., and Audretsch, B.D. (Eds.): 'Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction' (Springer New York, 2010), pp. 129-163.
- [12] Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S. "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, 49-58.
- [13] Kuratko D.F., Audretsch D. "Clarifying the domains of corporate entrepreneurship", *Int Entrep Manag J*, 9 (3), 2013, 323-335.
- [14] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Montagno R.V. "Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2 (24), 1999, 9-24.
- [15] Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. "A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: part II", *Journal of Business Strategy*, 27 (2), 2006, 21-30.



- [16] Goodale J.C., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin, J.G. "Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance", *Journal of Operations Management*, (2-1), 29, 2011, 116-127.
- [17] Floyd S.W., Lane P.J. "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, 25 (1), 2000, 154-177.
- [18] Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 2009, 19-46.
- [19] Adizes I. *Managing corporate lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, 2004.
- [20] Daft R.L., Murphy J., Willmott H. *Organization theory and design*, Cengage learning EMEA, 2010.
- [21] Samei H., Feyzbakhsh A. "The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses", *Journal of Entrepreneurship*, 25 (2), 2016, 1-21.
- [22] Samei H., Feyzbakhsh A. "Predecessors competency framework for nurturing successors in family firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21 (5), 2015, 731-752.
- [23] Samei H., Feyzbakhsh A. "A framework of successor competencies to promote corporate entrepreneurship in family firms", *Journal of Enterprising Culture*, 23 (03), 2015, 321-355.

#### 7.1. منابعی برای مطالعه بیشتر

1. Burgelman R.A. "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 1983, 223-244.
2. Guth W.D., Ginsberg A. "Corporate entrepreneurship (Guest editors' introduction)", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, 5-15.
3. Covin J.G., Slevin D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1991, 7-25.
4. Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 1993, 29-37.



5. Lumpkin G.T., Dess G.G. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), 1996, 135-172.
6. Antoncic B., Hisrich R.D. "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 2001, 495-527.
7. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Goldsby M.G. "Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), 2004, 77-89.
8. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S. "A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 2005, 699-716.
9. Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. "A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I", *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 2006, 10-17.