

بررسی استراتژی های کارآفرینی سازمانی در رشد و بقای شرکت ها

مهشید معین نیا^۱، مجید ملامحمدی^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت (نویسنده مسئول)

^۲ سرپرست دانشگاه علمی کاربردی مهارت کرمان

چکیده

از مهمترین ویژگیهای جهان امروز، تغییرات گسترده، افزایش پیچیدگیها و رقابتهاست و سازمانهای امروزی در محیطی پیچیده و در عین حال پویا فعالیت می کنند. تحولات عظیم و مستمر از خصوصیات این محیط و فضای کسب و کار است که لزوم توجه به هماهنگی با محیط را پررنگ می کند. از سوی دیگر، اقتصاد جهانی در شرف تحول و ایجاد تغییرات ژرف و اساسی است و بالطبع سازمانهای تولیدی و خدماتی نیز از این امر مستثنی نیستند. شرایط محیطی و رقابتی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن است که سازمانها دیگر نمی توانند تنها با تغییرات روبنایی مانند تغییر روشها، سیستمها، ساختار، فناوری و غیره حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. امروزه سازمان ها نه تنها، به پرورش رفتار کارآفرینانه جهت رقابت موفق در این محیط متغیر و پیچیده نیاز دارند، بلکه برای ادامه حیات و رشد، باید هرچه بیشتر خلاق و نوآور باشند. از اینرو برای این که سازمان ها در بازار، رقابتی تر عمل کنند باید رویکردی کارآفرینانه داشته باشند. لازمه بهره مندی از مزایای کارآفرینی سازمانی، شناخت دقیق عوامل تاثیرگذار بر تمایل به بروز رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه در سازمان است. از اینرو، مقاله حاضر به بررسی استراتژی های کارآفرینی سازمانی و عوامل موثر بر تمایل به کارآفرینی سازمانی پرداخته است.

واژه های کلیدی: استراتژی های کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، رشد شرکت ها

مقدمه

همه سازمانها برای بقاء نیازمند اندیشه های نو و نظرات تازه اند. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان ایجاد نموده و تداوم بخشید و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط، برای رویارویی با آنها پاسخهای بدیع و تازه تدارک دید. امروزه بسیاری از سازمانها به لزوم کارآفرینی پی برده اند [۱]. در دنیای در حال تحول و پیشرفت امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمانهایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی داری برقرار نمایند [۲]. به عبارت دیگر جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، خود را به دانش و مهارت کارآفرینی تجهیز نماید تا با استفاده از این توانمندی ارزشمند، منابع را به سوی حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند. این مهم در درون یک سازمان دارای پیچیدگیهای خاصی است که در بروز رفتار کارآفرینانه، اجرای طرحهای کارآفرینانه و در نهایت حرکت به سوی سازمان کارآفرین سهم بسزایی دارد. در شرایط کنونی اقتصاد، نیاز به پرداختن به مقوله کارآفرینی بیش از پیش احساس می شود. از آنجا که کار آفرینان با توجه به خصوصیات ممتاز و متمایز خود قادرند در چنین شرایط سختی منابع را برای رشد و توسعه تولید و منابع انسانی جمع آوری کنند و کسب و کار جدید ارائه دهند، لذا قادر خواهند بود به سیستم اداری کشور در زمینه بهبود وضعیت و افزایش بهره وری یاری رسانند [۳].

امروزه رقابت شدید در سطح بین المللی اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، پاسخگویی و همکاری را در موفقیت بلندمدت سازمانها آشکار کرده است. با افزایش سرعت تغییر در سازمانها، آنها باید قادر باشند به سرعت خود را با شرایط جدید سازگار کنند و از همه فرصت های جدید بیشترین بهره برداری را کرده و برای شناسایی نیازهای در حال تغییر، فرهنگ کارآفرینی را تقویت کنند.

کارآفرینی سازمانی عبارتست از فرهنگ ایجاد نوآوری در محصولات یا خدمات با بکارگیری خلاقیت و ایده های نو و قبول ریسک در جهت رسیدن به سود مطلوب. به عبارت دیگر، مجموعه ای است از استراتژی ها و گرایشهای رفتاری تحت حمایت فرهنگ و ساختار سازمان در جهت تقویت، رشد و بکارگیری خلاقیت و نوآوری افراد، که منتج به توسعه پایدار و ممتاز بودن سازمان می شود. در یک سازمان کار آفرین فضایی حاکم است که در افراد روحیات فعال بودن، ابراز نظر کردن، تفکر و تأمل را بالا می برد [۴].

استراتژی کارآفرینی یک مسیر پر اهمیتی است، در کارآفرینی سازمانی مفهوم پیدا می کند و در این مسیر تصمیمات باید طوری مدیریت شوند که بتواند با شرایط عدم اطمینان و در کنار بازیابی منابع، سازمان را در وضعیتی قرار دهند که بتواند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. برای عملکرد موفقیت آمیز کارآفرینان باید منابع مؤسسه اقتصادی خود را به طور استراتژیک مدیریت کرده و در استراتژی کارآفرینانه تلاش نمایند. در استراتژی کارآفرینانه، کارآفرین باید یک تفکر کارآفرینانه به عنوان راهی برای تفکر در تمرکز بر شناخت و بهره برداری از فرصت ها در رویارویی با عدم یقین داشته باشد [۳].

بسیاری از مدیران و کارآفرینان فرصت های موجود در بازارها را تشخیص می دهند و دسترسی به بازارها را به عنوان یک ابزار استراتژیک برای رقابت پذیری و توسعه بیشتر کسب و کار خود مورد استفاده قرار می دهند. حضور در بازارهای بزرگ و جهانی برای کسب و کارهای کوچک و نوپا مجموعه ای از فرصتهای کسب و کار را میسر می سازد [۵]. از این رو تلفیق دیدگاه های استراتژیک کارآفرینی و مؤلفه های استراتژی کارآفرینانه برای توسعه مستمر کانال های نوآوری و کشف خلاقانه توانمندی های داخلی و خارجی به سازمانها کمک می کنند [۶]. با توجه به اینکه کار آفرینی اثربخش در صنایع کوچک و متوسط و نوپا یک فرآیند استراتژیک است، مدیریت استراتژیک در این صنایع بدون جهت گیری کارآفرینانه به سختی می تواند به موفقیت دست یابد. از اینرو سازمانها یا باید به سمت استراتژی های کارآفرینانه حرکت کنند یا اینکه محکوم به فنا شوند [۷]. یکی از ویژگی های جذاب اقتصاد جهانی امروز، نقشی است که کارآفرینی در توسعه صنایع و ایجاد رفاه اقتصادی بازی می کند [۳]. در اقتصاد شبکه ای جهانی امروز، محیط کسب و کار، پیچیده، پویا، و بیش از پیش رقابتی می باشد [۸]. از این منظر توسعه فعالیت

های کارآفرینی یکی از راهکارهای مهم استراتژیهای بنگاه های اقتصادی برای ورود آنها به عرصه رقابت و در نتیجه بهبود و ارتقاء عملکرد در آنها محسوب می شود [۵].

در این راستا دو عامل استراتژی های کارآفرینانه و استراتژی های سازمانی برای ورود به بازارهای جهانی، ارکان اساسی توفیق در بازارهای جهانی محسوب می شوند. زیرا استراتژی های کارآفرینی به افراد و بنگاه این امکان را می دهند که در اتخاذ تصمیمها نوآورتر، خلاقتر و مسئولیت پذیرتر باشند و توسعه توانمندیهای استراتژیک در بنگاه و توانمندسازی افرادی با هدف قدرتمندسازی آنها برای تهیه و اجرای استراتژی های موفق، اهمیت کلیدی دارند [۹]. از آنجا که کارآفرینان به عنوان متغیر اصلی در بین المللی سازی فعالیت های اقتصادی جدید مطرح هستند، شرکت های کارآفرین برای ایجاد بیشترین ارزش باید عملکردی استراتژیک داشته باشند و این امر نیازمند تلفیق تفکر استراتژیک و کارآفرینی است [۱۰]. در سازمان های موفق تهیه این برنامه بر عهده کارآفرینان می باشد. آنها با مجموعه ای از تصمیمات استراتژیک در فرآیند کسب و کار مواجه هستند، مانند تصمیم به شروع کسب و کار جدید، تصمیم به تشکیل تیم مدیریت، تصمیم به تمرکز بر بخش خاص بازار، و تصمیم به تأمین منابع مالی. این تصمیمات مجموعه ای از استراتژی های کارآفرینانه است که تا حد زیادی موفقیت بنگاه را تحت تأثیر قرار می دهد [۳]. در بازنگری چهارچوبهای کارآفرینی استراتژیک، می توان گفت، این مفهوم به عنوان فصل مشترک کارآفرینی و استراتژی معرفی شده و به یکپارچگی این مفاهیم و ترکیبی از اکتشاف واستخراج توسعه ورشد یافته است، با توسعه و تکامل کارآفرینی استراتژیک تا حد یافتن چهارچوب های نظری درباب آن، تجزیه و تحلیل های مفصل و نیز کارهای متناقض و بنیادی عرضه شده است [۴]. کارآفرینی موجود در محیط خارجی و توسعه مزیت رقابتی در شرکتها و سازمانها، در سالیان اخیر جایگاه ویژه ای در ادبیات کارآفرینی به خود اختصاص داده است [۱۱].

کسب موفقیت، باید از دیدگاه مدیریت استراتژیک به کارآفرینی نگریسته شود. کار آفرینی باید بخشی از برنامه های استراتژیک سازمان بوده و جزء ضروری و جدانشدنی از این برنامه باشد. سه عامل کشف فرصتها، کشف توانمندیها و تحمل ابهام برای دست یافتن به کار آفرینی از چشم انداز مدیریت استراتژیک یک سازمان وجود دارد [۱۲].

در این راستا شرکتهایی می تواند در مسیر رشد و توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشند که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کار آفرینی مولد تجهیز کنند و با بهره گیری از این توانمندی ارزشمند و همچنین سایر منابع موجود در سازمان، شرکت را به سمت ایجاد ارزش، رشد و توسعه مدیریت هدایت کند تا در نهایت توسعه اقتصادی شکل گیرد. توسعه فعالیتهای کارآفرینانه می تواند به رشد نوآوری، ایجاد محیط رقابتی، توسعه اقتصادی و ایجاد شغل در یک جامعه کمک کند [۱۳].

کارآفرینی سازمانی

در وضعیت فعلی اقتصاد جهانی، تنها کشورهایی از ابعاد مختلف جهانی شدن تأثیر و تأثیر می پذیرند که بتوانند کالاها و خدماتی جدید و مطابق نیاز مشتری عرضه کنند. یکی از عوامل اصلی این امر، کارآفرینی سازمانی است. به این صورت که تک تک افراد سازمان خودشان را در قبال اهداف سازمان متعهد می دانند و برای این کار نیز حداکثر استعداد خودشان را برای پیشرفت و بقای سازمان بکار می گیرند. از جمله مواردی که در این سازمان ها چنین زمینه ای را به وجود آورده، فضای حاکم بر سازمان هاست که کارکنان در آن با تعهد به کار خود ادامه می دهند و آنچه می تواند بیشترین تأثیر را در ایجاد این فضا داشته باشد، ساختار سازمانی است که به مثابه کالبد اصلی این سازمان عمل می کند. از اینرو در این مقوله، شناسایی تأثیراتی که ساختار سازمانی در ایجاد فضا و جو کارآفرینی می توانند داشته باشد، از مسائل مهمی است که در کشور ما باید به آن پرداخته شود تا زمینه مساعد برای کارآفرینی سازمانی در سازمان ها به وجود آید [۷]. هسته اصلی کارآفرینی، نوآوری است و نوآوری در سازمان ها لزوماً فرآیندی پایین به بالاست. کارآفرینی سازمانی، تنها وقتی به وقوع می پیوندد که سطوح پایینتر سازمان نوآوری داشته باشند، اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده شده و آنها تشویق می شوند، کارآفرینی سازمانی امکان بقا خواهد یافت. با توجه به اینکه روش نظام پیشنهادها اغلب یک فرآیند پایین به بالاست، در تسهیل روند کارآفرینی

سازمانی از مهمترین ابزارها بشمار می آید [۱]. امروزه کارآفرینی نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و از مشخصه های یک اقتصاد سالم است. کارآفرینی در حال حاضر مؤثرترین روش برقراری ارتباط بین علم و بازار است [۴]. این مفهوم هم می تواند زمانی اتفاق افتد که یک فرد یا گروهی از افراد فعالیتی اقتصادی را آغاز می کنند و هم در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی می گویند [۹]. کارآفرینی سازمانی بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق کشف دانش جدید و بهره گیری از دانش موجود مبتنی است و به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمان ها به ویژه سازمان های بزرگ است. کارآفرینی سازمانی همچنین تلاشی است برای ایجاد ذهنیت و مهارت های کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگی ها و ذهنیت ها به درون فرهنگ و فعالیت های سازمان و بخش دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای اصلی رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیت ها و وظایف دولت ها محسوب می شود و بنابراین ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای یک جامعه به همراه خواهد داشت. حیطه وظایفی که بر عهده دولت هاست، حتی در صورتی که زمینه مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی هم فراهم شود، بسیار گسترده است و پیامدهای انجام این وظایف، عده کثیری از افراد جامعه را متأثر می سازد. بطور کلی می توان گفت ویژگی های اصلی سازمان های کارآفرین، این سازمان ها را مجهز به قابلیت هایی می کند که ضمن ارتقای کارآمدی، قادر به بهره گیری بهتر از فرصت های موجود و انطباق پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان می شوند. اصطلاح کارآفرینی غالباً در زمینه بخش خصوصی و تجاری به کار رفته است، اما امروزه در مباحث مدیریت بخش دولتی نیز وارد شده که عمدتاً ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی و بهبود عملکرد آنها بوده است [۱۲]. مطالعات متعددی نیاز به بازآفرینی و کارآفرینی و کارآفرینان و مؤثرتر ساختن دولت و وارد ساختن ساز و کارهای بازار به بخش دولتی، بهبود خلاقیت و توسعه فرهنگ های ریسک پذیر را مورد بحث و بررسی قرار داده اند و بدین ترتیب اصطلاح کارآفرینی سازمانی بخش دولتی را معرفی کرده اند. به همین ترتیب، کارآفرینی سازمانی نیز شاخص ها و موضوعات متعددی را شامل می شود و در نتیجه تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می گیرد. بنابراین، ضروری است تا ضمن شناخت و دسته بندی این عوامل، وضعیت مطلوب و مناسب آنها برای ارتقای کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد [۱۳]. کارآفرینی در حل تعدادی از مشکلات همچون افزایش سریع رقبای جدید، ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی در سازمان ها، خروج بهترین نیروی کار از سازمان ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل ایجاد شده است. کارآفرینی سازمانی اقدامی است که اگر سازمان بخواهد به رشد خود تا بینهایت ادامه دهد، ضروری است. ضرورت کارآفرینی سازمانی عمدتاً ناشی از ناسازگاری و واکنش کند سازمان های متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط است. با توجه به اهمیت بحث کارآفرینی سازمانی در دنیای امروز، در ایران به بحث کارآفرینی (به ویژه در سازمان های دولتی) توجه کمتری شده و زمینه های مورد نیاز برای آن فراهم نشده است. با توجه به اینکه بسیاری از کشورهای پیشرفته و توسعه یافته جهان طی ۲۵ سال گذشته با انجام تحقیقات گسترده و بکارگیری این مقوله توانسته اند به پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی نائل گردند، ضرورت دارد که در ایران نیز تحقیقات هدفمندی در این زمینه صورت گیرد تا بتوان مسائل و مشکلات را شناسایی و با ایجاد الگوها و مدل های علمی برای پیاده سازی این فرآیند در سطح سازمان های دولتی از مزایای آن در توسعه همه جانبه کشور استفاده نمود [۶].

مدل های کارآفرینی سازمانی

صاحب نظران مختلف چارچوبهای علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده اند که در این بحث برخی از این مدلها مورد بررسی قرار می گیرند:

مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن

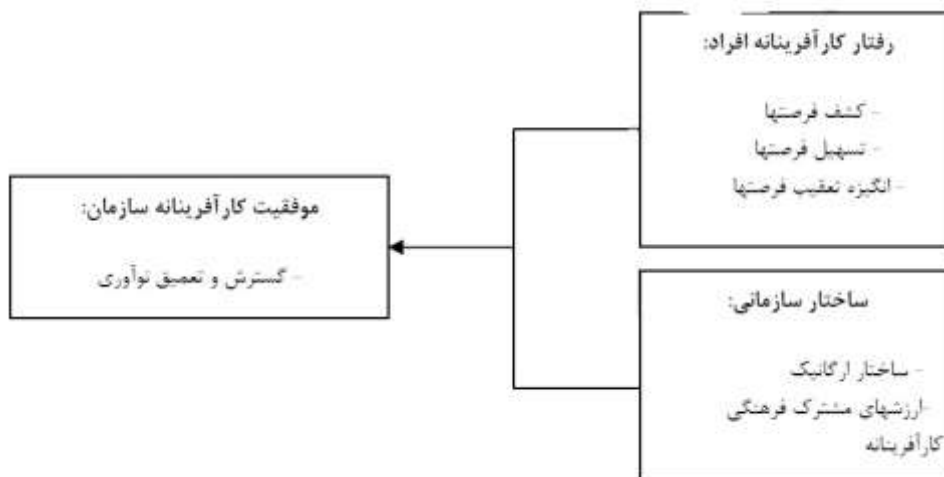
شکل زیر چارچوب کارآفرینی سازمانی را نشان می دهد که مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط درونی و بیرونی سازمان سرآغاز فرایند کارآفرینی سازمانی است. این اطلاعات، داده های ارزیابی گزینه های استراتژیک

```

graph TD
    A[تیموهای پیش برنده کارآفرینی:  
موضوعات سازمانی، گروهی و فردی] --> D[نتایج]
    A --> E[کنترل و ارزیابی]
    B[محیط خارجی] --> C[ارزیابی فرصتها]
    C --> D[محیط درونی]
    D --> F[ارزیابی گزینه ها:  
چشم انداز، اهداف،  
مأموریت و استراتژیها]
    F --> G[اجرا]
    G --> H[نتایج]
    H --> E
    E --> C
    E --> F
  
```

شکل ۱ - مدل کارآفرینی سازمانی [۹]

این مدل می‌کوشد تا به طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی سازمان برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری را نشان می‌دهد. شکل زیر تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان را که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند، نشان می‌دهد. موفقیت کارآفرینانه در قالب ظرفیت نوآورانه- که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلندمدت توانا می‌سازد- مورد توجه قرار گرفته است.



شکل ۲ - مدل کارآفرینی سازمانی [۱۰]

5.

کوراتکو و همکارانش در سال ۱۹۹۳ مدل تعاملی کارآفرینی را که بر اساس سه فاکتور مشخصات سازمانی، مشخصات فردی و حادثه ناگهانی و طی ۸ گام انجام می گیرد، ارائه نمودند که در زیر به آنها اشاره می شود:

- مشخصات سازمانی: عبارت است از حمایت مدیریت ارشد سازمان، استقلال و آزادی در انجام کار، پادشهای مناسب، وجود فرصت کافی برای انجام فعالیت کارآفرینانه و وجود حد و مرزهای سازمانی.

- ویژگیهای فردی: تمایل به مخاطره پذیری و ریسک جویی، تمایل به آزادی عمل و استقلال کاری، نیاز به توفیق، هدفگرایی و داشتن آرمان و نیز مرکز کنترل داخلی.

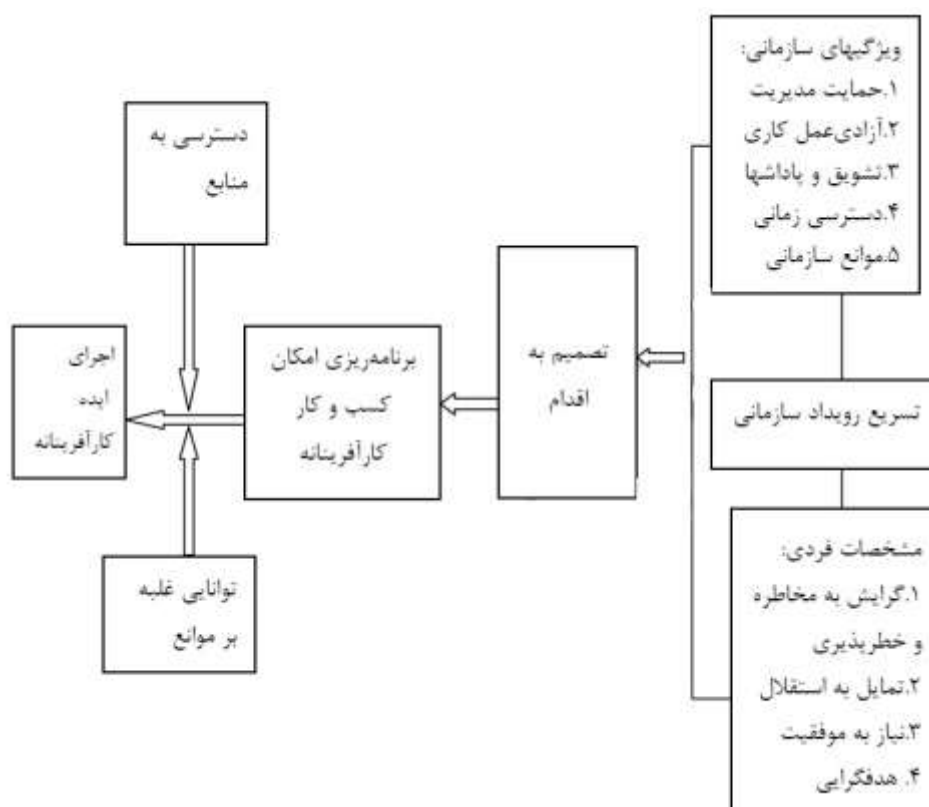
- وقایع تسریع کننده / حادثه ناگهانی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل بین سه فاکتور ویژگیهای سازمانی و فردی و نوعی حادثه ناگهانی موجد انگیزه در کارآفرینی صورت می پذیرد.

ترکیبات گوناگونی از این سه عامل می تواند منجر به بروز رفتارهای کارآفرینانه گردد که به ۳ حالت آن اشاره می گردد :

شرایط نوع الف: شرایطی که سازمان به فناوریهای پیشرفته نیاز دارد و از طرفی مدیریت ارشد از نوآوری به شدت حمایت می نماید. در این حالت، افراد دارای توانایی انجام رفتارهای خلاقانه و کارآفرینانه، شرایط را برای شروع فعالیت مناسب می بینند.

شرایط نوع ب: حالتی که در آن سازمان دچار تغییرات اساسی (در ساختار و محتوا) می شود و در آن نوآوری و خلاقیت تشویق و ترغیب می گردد. در این شرایط، کارکنانی که نیاز به توفیق بالایی دارند، پس از یک دوره تصلب و انجماد سازمانی و گرفتار بودن در زنجیره مقررات و قوانین خشک اداری، شرایط را برای بروز رفتارهای کارآفرینانه فراهم می بینند.

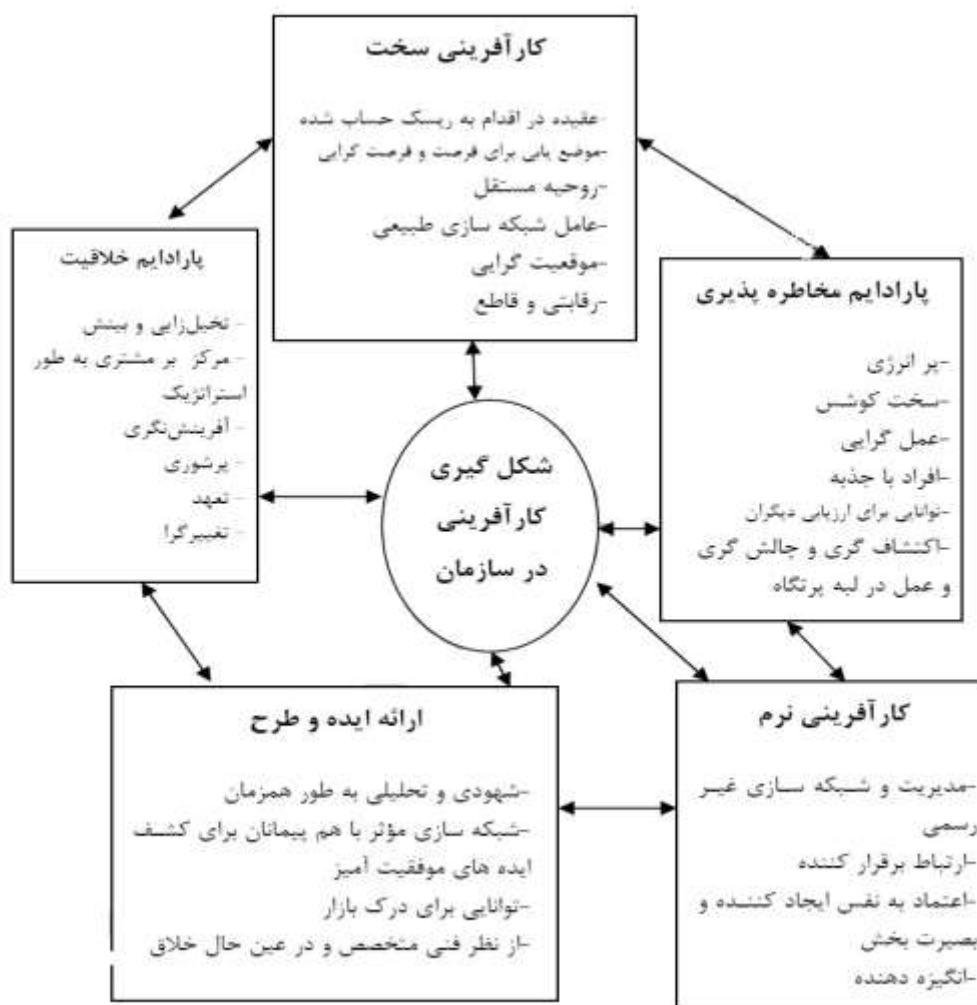
شرایط نوع ج: حالتی که در آن سازمان از طرفی به واسطه برخی محدودیتهای درون و برون سازمانی مجبور به کاهش هزینه ها گردیده و از طرفی بصیرت و دوراندیشی مدیریت ارشد، زمینه را برای بروز ظهور ایده های خلاقانه و نوآورانه در سطح وسیعی فراهم کرده است. در این شرایط، افرادی که نیاز به استقلال و آزادی عمل بیشتری دارند، به فعالیت های کارآفرینانه ترغیب خواهند شد. از جمله شرایط دیگری که می تواند موجب بروز رخدادهای تسریع کننده کارآفرینی گردد، می توان به وجود فضای رقابتی حیثیتی، بی ثباتی بازار یک شرکت به دلیل تغییرات ایجاد تقاضاهای جدید برای کالاها و خدمات اشاره کرد



شکل ۳ - مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکاران [۱۳]

کارآفرینی سازمانی تامپسون

تامپسون برای شکل‌گیری کارآفرینی در سازمان پنج بعد را مورد توجه قرار می‌دهد که وجود تمامی این ابعاد برای سازمان کارآفرینانه ضروری است [۷].



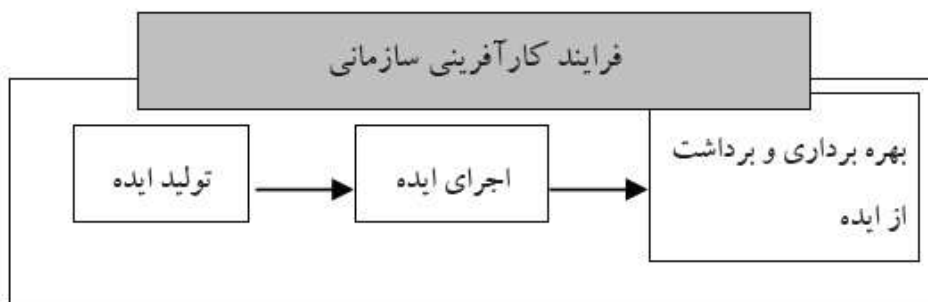
شکل ۴ ابعاد مختلف شکل گیری کارآفرینی در سازمان [۷]

- شاخص های مناسب در انتخاب کارآفرینی سازمانی جهت رشد شرکت ها
شاخصهای عمده کارآفرینی سازمانی در برخی از تحقیقات به ترتیب زیر هستند:
۱. نوآوری: ارائه ایده های جدید و تبدیل آنها به محصول یا خدمات جدید.
 ۲. ساختار: غیرمتمرکز، غیررسمی بودن و گروهی بودن کارها.
 ۳. فرهنگ سازمانی: از ریسک پذیری، نوآوری و ایده های جدید افراد در تمامی سطوح سازمان حمایت می شود. کار گروهی با ارزش است و مورد تشویق قرار می گیرد.
 ۴. اهداف و استراتژیها: دارای بیانیه مأموریت و آرمان مشترک، مدون، واضح، منعطف، آینده نگر، مشتری گرا و مشوق تغییر و نوآوری می باشد.
 ۵. ریسک پذیری: تمایل به اقدامات مخاطره آمیز و بکارگیری منابع در این راه با نتایج نامطمئن می باشد.
 ۶. تحقیق و توسعه: ارتباط نزدیک، مستمر واحد تحقیق توسعه با مشتریان، تحقیقات بازار کارآفرینان و سایر واحدها وجود دارد و بالا بردن مخارج و هزینه های واحد تحقیق و توسعه نسبت به رقبا می باشد [۹].

فرآیند کارآفرینی سازمانی:

کارآفرینی سازمانی فرهنگی

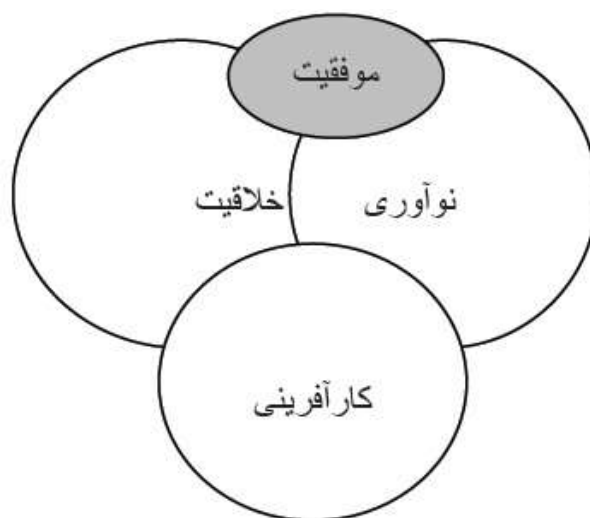
کارآفرینی سازمانی دارای فرآیندی است که با شناخت فرصت آغاز شده و با بهره برداری و برداشت به پایان می رسد. کارآفرین با طی هر مرحله به مراحل بالاتر دست پیدا می کند. کارآفرینان در انجام این فرآیند، باید دارای ویژگی هایی باشند تا بتوانند در کار خود موفق شوند که این شامل احساس مسئولیت و داشتن عزم و اراده، استفاده از فرصت ها، تحمل مخاطره، ابهام و عدم اطمینان، خلاقیت، اتکا به نفس و قدرت سازش، انگیزه برتری طلبی می شود. اما در انجام کارآفرینی در سازمان ها و شرکت ها موانعی وجود دارد که بسیاری از آنها ناخواسته هستند و بازخوردی از به کارگیری مدیریت سنتی به شمار می روند. در برخی مواقع این موانع آنقدر مخرب است که کارآفرینان ترجیح می دهند از این کار اجتناب کنند. برخی از ابعاد موانع کارآفرینی از دیدگاه فرای شامل ماهیت سازمان های بزرگ، فقدان استعداد کارآفرینانه و شیوه های نادرست پاداش است [۸].



شکل ۵ فرآیند کارآفرینی سازمانی فرهنگی [۸]

کارآفرینی سازمانی جی.او.آکینب

بسیاری از سازمان ها و شرکت ها به ضرورت خلاقیت و کارآفرینی پی برده اند. نقش و جایگاه خلاقیت به حدی است که در مغرب زمین گفته می شود «یا مرگ یا خلاقیت». بر همین اساس الگوی زیر توسط جی.او.آکینب (۲۰۰۵) ارائه شده است. در این الگو عوامل سه گانه نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی مجموعاً باعث بالا بردن موفقیت تحصیلی و شغلی می شود. ایجاد و رشد خلاقیت در سازمان مستلزم وجود عوامل و شرایط مناسب است. این عوامل می توانند گوناگون باشند. عده ای معتقدند که موفقیت سازمان ها مبتنی بر وجود افراد خلاق است و بر همین اساس جذب و استخدام افراد خلاق را به سازمان ها پیشنهاد می کنند. توجه دقیق به خلاقیت، به خوبی نشان می دهد که سازمان های نوآور برای مسائلی از قبیل وقت آزاد، دسترسی به اطلاعات، آزادی عمل، سیستم پیشنهادهای مؤثر و سریع، تشویق و خطرپذیری و نوآوری و غیره اهمیت فوق العاده ای قائل هستند. توین-بی فیلسوف معروف، سال ها پیش خلاقیت را به منزله حیات یک جامعه می دانست و اعتقاد داشت که اگر جامعه نتواند از موهبت خلاقیت حداکثر استفاده را ببرد و بدتر از این اگر این توانایی را سرکوب کند، انسان دیگر از حق ذاتی خود یعنی اشرف مخلوقات بودن محروم می شود [۸].



شکل ۶ - فرآیند کارآفرینی سازمانی جی.او.آکینب[۸]

موانع و محدودیت های کارآفرینی سازمانی

موانع و محدودیت های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان ها وجود دارد، هر چند بسیاری از این موانع ناخواسته بوده و پیامد و بازخور به کارگیری فنون مدیریت سنتی در سازمان است. در برخی موارد، این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می دهند از رفتار کارآفرینانه اجتناب کنند. از جمله موانعی که پیش روی کارآفرینی سازمانی وجود دارد می توان 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 محافظه کارانه، اعمال کنترل شدید، توجه به سودهای کوتاه مدت، عدم باور به توان خلاقیت افراد، اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ محافظه کارانه، توجه به سودهای کوتاه مدت، و شیوه های نادرست تشویق و ارائه پاداش و مواردی از این نوع اشاره کرد[۵].

الف) کنترل شدید

زمانی که سازمان بزرگ می شود، نیاز به کنترل در آن بیشتر می شود و در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت پذیری را ایجاد کند. از این رو، دیوانسالاری و گزارشها، نسبت به برنامه ریزیها برتری یافته، گزارشهای کاری، بیشتر از نتایج آن، نظرها را جلب می کند و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهمتر می شود. در واقع، سازمان های با کنترل سلسله مراتبی یا کنترل مرکزی نمی توانند بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فائق آیند و لذا اعمال کنترل شدید در سازمان می تواند یک مانع جدی پیش روی سازمان کارآفرین باشد[۱۴].

ب) سیستم تشویق و ارائه پاداش

سیستم تشویق و ارائه پاداش مناسب از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان ها محسوب می شود. ترفیع و شیوه های سنتی پاداش، به ندرت می تواند برای کارآفرینان کارساز باشد. استفاده از پاداش های مناسب می تواند میل کارکنان به پذیرش ریسک های مربوط به فعالیتهای کارآفرینی سازمانی را برانگیزاند. سازمان های کارآفرین موارد ذیل را در سیستم تشویق و ارائه پاداش خود به دقت بررسی می کنند : نوع مشوقهای سیستم، شایستگی های کارکنان، تنظیم هدف های اجرایی معقول، تشویق و پاداش بر اساس عملکرد، و پیش بینی (برآورد) میزان فرصتهایی که افراد می توانند برای کسب مشوق داشته باشند[۱۵].

(ج) فرهنگ سازمان (محافظه کارانه)

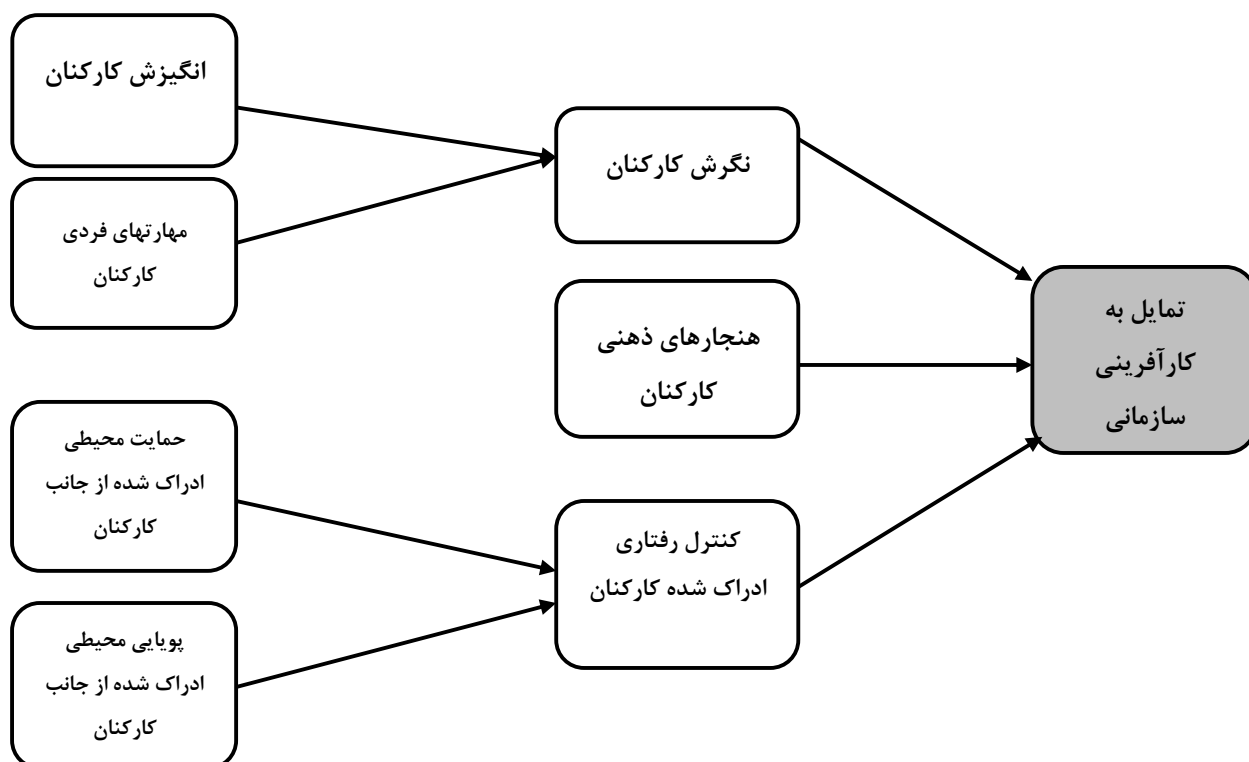
فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط، و شیوه های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و نمایانگر بخش نانوشته، اما محسوس سازمان است. هفت ویژگی اساسی وجود دارد که در مجموع، ماهیت فرهنگ سازمانی را در بر می گیرد: نوآوری و ریسک پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه گرایی، مردم گرایی، گرایش به تیم، سلطه جویی و ثبات، که هر کدام از این ویژگیها بر روی طیفی از کم تا زیاد قرار گرفته اند. در واقع، اغلب مشوقها یا غیرمشوقها، برای پیگیری فرصت های کارآفرینی در شرکت های بزرگ مبتنی بر فرهنگ شرکت است. دنبال کردن فرصت های کارآفرینی باید در سازمان، ارزش تلقی شده، پاداش داده شوند و جریمه برای شکست ها به حداقل برسد. سازمان هایی که دارای فرهنگ محافظه کارانه، خشک و مکانیکی باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت دچار آشفتگی می شوند، در حالیکه در سازمان هایی که فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری، کار تیمی کردن و مواردی نظیر این ارزش تلقی شود موجبات موفقیت بلندمدت سازمان فراهم می گردد [۱۶].

(د) توجه به سود کوتاه مدت

توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی، سودهای کوتاه مدتی را ایجاد کند. سازمان هایی که دستیابی به سودهای کوتاه مدت را معیار موفقیت سازمان بدانند و آن را به عنوان یک هدف استراتژیک در سازمان قرار دهند همواره فشار مداومی را بر کارکنان جهت دستیابی به اهداف تعیین شده وارد می کنند که این اقدامات کوتاه مدت یا تفکر کوتاه مدت می تواند به کارکنان و همچنین چشم اندازهای بلندمدت سازمان صدمه بزند. سازمان ها نیاز دارند تا سودهای کوتاه مدت را برای نوآوری های بلندمدت قربانی کنند. این امر می تواند در سرمایه گذاریهای مجدد در تکنولوژی باشد که هیچ نتیجه قابل لمسی را ایجاد نمی کند، مخصوصاً در کوتاه مدت [۱۷].

عوامل موثر بر تمایل به کارآفرینی سازمانی

با توجه به تأکیدی که در ادبیات موضوع بر اهمیت کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است، تحقیق حاضر بر آن است تا تاثیر عوامل موثر را بر آن بررسی نماید. بدین منظور از مدل ارائه شده در تحقیق «فینی و همکاران» (۲۰۱۲) استفاده گردید [۱۸].



شکل ۷ - عوامل موثر بر تمایل به کارآفرینی سازمانی

۱- انگیزش

انگیزش از کلمه لاتین «موور^۱» گرفته شده است. انگیزش یک فرآیند زنجیره ای است که با احساس نیاز شروع می شود، سپس خواست را بدنبال می آورد و موجب تنش و کشش می شود و در پیامد آن، اقدام برای نیل به هدف صورت می گیرد و سرانجام خواست ارضا می شود. وقتی می گوئیم مدیر در کارکنان انگیزش ایجاد می کند، یعنی اقدامی را به عمل می آورد که امیدوار است خواست ها و نیازهای کارکنان را ارضا کند تا به میل او رفتار و عمل کنند [۱۸]. رابینز انگیزش را تمایل به سطوح بالایی از تلاش جهت دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می کند، به شرط آنکه تلاش، توانایی برآوردن برخی نیازهای شخص را داشته باشد. پیندر نیز انگیزش را مجموعه ای از نیروهای انرژی بخش می داند که از درون و ورای وجود شخص نشات می گیرند و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین کننده شدت، جهت، شکل و مداومت آن می باشند. بنابراین انگیزش فرآیندی روانشناختی و حاصل تعامل بین فرد و محیط است [۱۱]. اهمیت انگیزش در محیط کار، در معادله ای که بیش از نیم قرن پیش توسط مایر انتشار یافت، مشخص شد: «انگیزش ضربدر توانایی، مساوی است با عملکرد شغلی». این معادله بوضوح نشان می دهد که چرا موضوع انگیزش از مبانی حیطه های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی و سازمانی به حساب می آید. موضوع انگیزش، نقش محوری در حیطه مدیریت، به لحاظ عملی و نظری، ایفا می کند. مدیران انگیزش را بخشی جداناپذیر از معادله عملکرد در تمامی سطوح می دانند، در حالی که پژوهشگران سازمانی آنرا سنگ بنای بنیادین در توسعه نظریات سودمند در رابطه با فعالیت های مدیریتی اثربخش تلقی می کنند [۱۳].

^۱ movere

۲- مهارت های فردی

یکی از سوال هایی که همواره مطرح می شود این است که چه اشخاصی از نظر شخصیتی کارآفرینان موفق تری خواهند بود. به زبان دیگر چرا در یک موقعیت مشابه و با یک ایده مشابه و با سطح دانش برابر، یک نفر موفق می شود و نفر دیگر موفق نمی شود؟ اگر چه مطالعات زیادی برای پاسخ به این پرسش انجام شده است ولی واقعا پاسخ یکسان و مشخصی به این سوال وجود ندارد و تنها آیتم هایی برای پی بردن به مهارت های فردی ذکر شده اند که عبارتند از: کنترل و نظم درونی، نوآوری، ریسک پذیری، توانایی اداره تغییر، تغییر محوری، پافشاری، رهبری دوراندیشی. ضمنا مهارت های مدیریتی کارآفرینان شامل برنامه ریزی و تعیین اهداف، تصمیم گیری، روابط انسانی، مهارت های مالی و حسابداری، مذاکره، توسعه می باشند [۱۴].

۳- حمایت محیطی ادراک شده

هم عوامل محیطی کلان (همانند بازار و سیاستهای دولت) و هم عوامل محیطی خرد (مثل دانشگاه) برای ایجاد کسب و کار جدید بسیار مهم هستند. عوامل محیطی می توانند فعالیت های کارآفرینی را تسهیل کنند یا مانع ایجاد آنها شوند و آنها نقش مهمی در ایجاد قصد یک فرد برای تاسیس یک کسب و کار جدید ایفا می کنند (کریستینسن و ایندراستی، ۲۰۰۴). بسیاری از پژوهشگران پیشنهاد می کنند که در مطالعات قصد کارآفرینانه باید به جای محیط واقعی، تصورات فرد از محیط مورد مطالعه قرار گیرد، زیرا انتظار می رود که تصورات فرد از محیط بیشتر از محیط واقعی بر قصد کارآفرینانه تاثیر گذار باشد. یک فرد بر اساس تصورات و برداشت شخصی خود درباره محیط پیرامون، می تواند تصمیم بگیرد که آیا یک کسب و کار جدید را شروع نماید یا خیر [۱۵]. از جمله عوامل محیطی مهم، موانع ادراک شده و حمایت های ادراک شده می باشند. بر حسب حمایت ادراک شده، اگر افراد تصور کنند که محیط کسب و کار مناسب است، ممکن است آنها مایل به ورود در فعالیت های کارآفرینی باشند. این فرایند به عنوان "اثر تحریک کننده" معروف است. مثلا یک محیط دانشگاهی حمایت کننده به گونه ای قصد دانشجویان را برای کارآفرین شدن تحریک می کند و آنها را به سوی تدوین و اجرای طرح های کارآفرینی تشویق می کند. وقتی دانشجویان تصور کنند که محیط - از جمله محیط دانشگاه و شرایط اقتصادی و سیاسی - از فعالیت های کارآفرینانه حمایت میکند، آنها بیشتر احتمال دارد که اقدام به ایجاد کسب و کار کنند. از طرف دیگر، وقتی آنها محیط را برای کارآفرینی نامساعد تصور میکنند (مثلا شرایط گرفتن وام و اعتبارات بسیار محدود کننده و مشکل باشد و یا موانع بسیار زیادی برای ورود به بازار وجود داشته باشد یا مراحل تاسیس یک شرکت بسیار زمان گیر و بروکراتیک باشد)، آنها علیرغم نگرش مثبتشان به کارآفرینی تمایل کمتری برای ایجاد کسب و کار جدید دارند (شوآرتز و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین حمایت خویشاوندان یکی از عوامل محیطی مهم می باشد. مطالعات نشان می دهند که حمایت از طرف اعضای خانواده، آشنایان و دوستان با توسعه کارآفرینی ارتباط دارد و در شکل دادن نگرش مثبت نسبت به یک کسب و کار بخصوص بسیار مهم می باشد [۱۸].

۴- پویایی محیطی ادراک شده

در شرایط تغییر محیط خارجی به منظور تثبیت برتری رقابتی، سازمان باید به تجدید منابع با ارزش خود بپردازد. قابلیت های پویا برای سازمانها این امکان را فراهم می آورند تا بر این تغییرات مداوم تاثیرگذار باشند. محیط های پویا و زنده موجب پرورش و بروز استعدادها، توانایی ها، مهارت ها و فرصت هایی می شوند که ممکن است تاکنون ایجاد نشده باشد. این امر از طریق تحت تاثیر قرار گرفتن کارآفرینی از پدیده های درون و بیرون سازمانی حاصل می شود [۱۰].

۵- نگرش

در تعریف نگرش چنین آمده است که نگرش، تمایل به عکس العمل یا پاسخ به یک رفتار مناسب و یا نامناسب است [۱۱]. نگرش عبارت است از حالتی روانی و روانشناسانه عصبی مبتنی بر تجربه است که تاثیری پویا بر فرد اعمال می کند و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه های ویژه در برابر برخی اشیاء و وضعیت ها می کند (خاکی، ۱۳۸۰). نگرش، وضعیتی به پاسخ مساعد یا نامساعد به یک شیء، شخص، نهاد یا یک رویداد است و از اولین عامل تعیین کننده نیت کارآفرینانه به شمار می آید [۹]. به بیان دیگر، نگرش عبارتست از درجه ای که شخص، رفتار مطلوب یا غیر مطلوب مورد نظر را از دیدگاه خود ارزیابی می کند. استفاده از این فاکتور در نیت کارآفرینانه به صورتی است که از دیدگاه فرد، تا چه اندازه راه اندازی کسب و کار جالب

بنظر می‌رسد که مؤید تأثیر نگرش بر نیت به شروع یک کسب و کار کارآفرینانه می‌باشد. به طور کلی، افراد نگرشی مثبت به کسی و کارهایی دارند که افراد دیگر آن کسب و کارها را مهم ارزیابی می‌کنند. پیشینه خانواده، قرار گرفتن در معرض کسب و کار دیگران و تجربه‌ی قبلی در زمینه‌ی کارآفرینی در نگرش افراد نسبت به توسعه‌ی کارآفرینی تأثیرگذار خواهد بود. لذا هر اندازه افراد نگرش مثبت نسبت به فعالیت های کارآفرینانه داشته باشند، بدون تردید کارآفرینی را به عنوان امری شدنی و امکان پذیر درک کرده و احتمال موفقیت آن ها بیشتر می‌گردد [۳]. درباره علل کارآفرینی می‌توان به سه رویکرد متفاوت در این زمینه اشاره کرد: رویکرد شخصیتی، رویکرد جمعیت شناختی و رویکرد نگرشی، که در این بین رویکرد نگرشی از دو رویکرد دیگر جامع‌تر است. بر اساس این رویکرد آنچه در کارآفرینی قابل بحث است موضوع نگرش‌هاست و احتمال این‌که فرد و با یک سلسله نگرش‌های خاص به سمت کارآفرینی متمایل شود زیاد است. بنابراین، یک مدیریت و برنامه‌ریزی شایسته و درست در خصوص کارآفرینی نیاز به داشتن نگرش صحیح و مثبت در این زمینه است تا رفتار افراد را در این جهت تحت تأثیر قرار دهد [۹].

۶- هنجارهای ذهنی

هنجارهای ذهنی، منعکس کننده فشار اجتماعی است که شخص برای انجام دادن یک رفتار خاص، احساس می‌کند. عبارت دیگر، شخص در رفتارش گروهی را به عنوان مرجع در نظر گرفته و رفتار خود را با نیازهای آنان تنظیم می‌کند [۵]. هنجارهای ذهنی در قالب فرهنگ جامعه جای می‌گیرد. فرهنگ یک جامعه را مجموعه‌ای عمده از افکار و فعالیت‌ها، ارزش‌ها و باورهای مشترک تعریف می‌کنند [۴]. این رویکرد، کارآفرینی را به زمینه فرهنگی اجتماعی مرتبط می‌کند و به فرهنگ به عنوان عامل تعیین کننده کارآفرینی می‌نگرد و برای رشد کارآفرین در یک جامعه، تناسب بین سازه‌های ایدئولوژیکی و رفتار اقتصادی را ضروری می‌داند. در مجموع، هنجارهای ذهنی به‌عنوان عقاید فرد، افراد و یا گروه‌های خاص توصیف می‌شود که این عقاید رفتاری که افراد باید یا نباید انجام دهند را مشخص می‌کند. بنابراین به‌وسیله متمرکز شدن روی هنجارهای ذهنی یعنی اثر افراد تأثیرگذار یا افراد مافوق بر افراد تحت نظر در سازمان می‌توان جو سازمان را بررسی کرد [۱۲].

۷- کنترل رفتاری ادراک شده

کنترل رفتاری ادراک شده همان عقاید افراد در چگونگی تسهیل کردن خلق ارزش از طریق تعامل نوآورانه، فعالیت‌های مخاطره پذیر و اقدامات فعال در محیط سازمانی در نظر گرفته می‌شود [۱].

نتیجه گیری

مقوله کارآفرینی سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مهم همواره در حوزه مدیریت مورد توجه بوده است. به دلیل اهمیت موضوع در این تحقیق تلاش شد تا عوامل مختلفی که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تمایل به کارآفرینی سازمانی در صنعت بانکداری تأثیر دارند، مورد بررسی قرار گیرند. این عوامل عبارتند از: انگیزش، مهارت‌های فردی، حمایت محیطی ادراک شده، پویایی محیطی ادراک شده، نگرش، هنجارهای ذهنی و همچنین کنترل رفتاری ادراک شده. برای نشان دادن ارتباط میان متغیرها ۷ فرضیه مطرح گردید. نتایج به دست آمده از آزمون مدل علی تحقیق نشان می‌دهد که نگرش، هنجارهای ذهنی و همچنین کنترل رفتاری ادراک شده به طور مستقیم بر تمایل به کارآفرینی سازمانی تأثیر دارند. همچنین متغیرهای انگیزش، مهارت‌های فردی، حمایت محیطی ادراک شده و پویایی محیطی ادراک شده به طور غیر مستقیم بر تمایل به کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این مشخص گردید که متغیرهای انگیزش و مهارت‌های فردی بر نگرش تأثیر مثبت دارند و از طرف دیگر، متغیرهای حمایت محیطی ادراک شده و پویایی محیطی ادراک شده بر کنترل رفتاری ادراک شده تأثیر مثبت دارند که این نتایج همسو با نتایج تحقیقات محققان پیشین از جمله فینی و دیگران (۲۰۱۲)، کوئه و دیگران (۲۰۱۲)، فریرا و دیگران (۲۰۱۲) و قنبری نژاد و دیگران (۱۳۹۱) است. به طور کلی نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدل به کار گرفته شده در تحقیق حاضر، عوامل موثر بر تمایل به کارآفرینی سازمانی را به خوبی پیش بینی میکند و به مدیران

سازمان ها به ویژه مدیران بانک ها کمک می نمایند تا با شناسایی این عوامل به طراحی سیستم ها و استراتژی های مناسب برای تقویت و توسعه فعالیت های نوآورانه و کارآفرینانه در سازمان بپردازند و از این طریق بتوانند مزیت رقابتی کسب نمایند.

مراجع

۱. عابدی، رحیم، کاوش در کارآفرینی درون سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، پاییز و زمستان ۱۳۸۱، شماره ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۱، ۱۱۱-۱۳۱
۲. کاوسی، اسماعیل و رحمتی زنجان طلب، فرشاد، طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه. مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران، فصلنامه راهبرد، ۱۳۹۰، سال بیستم، شماره ۵۹، ۲۴۱-۲۱۷.
۳. کمالیان، امین رضا، یعقوبی نور، محمد و الیاس کردی، اشکان، مطالعه عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده سازی استراتژی کارآفرینی، راهبرد یاس، شماره ۲۳، ۱۳۸۹، ۲۰۲-۱۸۴
۴. مبینی دهکردی، علی، رضازاده، آرش، دهقان نجم آبادی، عامر، دهقان نجم آبادی، منصور، تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه ی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامپاد)، توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۱، ۶۶-۴۷
۵. مقدسی، علیرضا، امکان سنجی پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی صنعتی سها طب، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶، زمستان ۱۳۸۸، ۱۷-۱
۶. مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۳، عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، ۷۸-۲۷
۱. Adonisi, M. & Van Wyk, R. 2012. The Influence of Market Orientation, Flexibility and Job Satisfaction on Corporate Entrepreneurship, International Business & Economics Research Journal, ۱۱(۵), ۴۷۷-۴۸۶.
۲. طاهری، عبدالمحمد، جهرمی، امین شایان، ترابی، سهیلا، بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی و حرفه ای شهرستان گچساران، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹، ۶۲-۴۵
۳. Arenius, P. & Minniti, M. 2005. Perceptual variables and nascent entrepreneurship, Small Business Economics, 24 (3), 233-247
۴. Boso, N., Cadogan, J.W. & Story, V. 2012. Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital, International Business Review, 21, 667-681
۵. Cañizares, S.M.S & García, F.J.F. 2010. Gender differences in entrepreneurial attitudes, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29(8), 766-786.
۶. Carr, J.C. & Sequeira, J. M. 2007. Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach, Journal of Business Research, 60, ۱۰۹۰-۱۰۹۸.
۷. عابدی، رحیم، کاوش در کارآفرینی درون سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، پاییز و زمستان ۱۳۸۱، شماره ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۱، ۱۱۱-۱۳۱

۸. کاوسی، اسماعیل و رحمتی زنجان طلب، فرشاد، طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در دانشگاه. مطالعه موردی: واحد علوم و تحقیقات تهران، فصلنامه راهبرد، ۱۳۹۰، سال بیستم، شماره ۵۹، ۲۴۱-۲۱۷.
۹. کمالیان، امین رضا، یعقوبی نور، محمد و الیاس کردی، اشکان، مطالعه عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده سازی استراتژی کارآفرینی، راهبرد یاس، شماره ۲۳، ۱۳۸۹، ۲۰۲-۱۸۴.
۱۰. مبینی دهکردی، علی، رضازاده، آرش، دهقان نجم آبادی، عامر، دهقان نجم آبادی، منصور، تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه ی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد)، توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۱، ۴۷-۶۶.
۱۱. مقدسی، علیرضا، امکان سنجی پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی صنعتی سها طب، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۶، زمستان ۱۳۸۸، ۱۷-۱.
۱۲. مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۳، عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، ۷۸-۲۷.
۱۳. D'Souza, P. & Mulla, Z.R. 2011. Can an Entrepreneurial Personality Compensate for a Boring Job?: The Influence of Proactive Personality and Job Characteristics on Employee Engagement Levels, The Journal of Entrepreneurship, 20(2), 207-226.
۱۴. Fayolle, A. Gailly, B. and Lassas-Clerc, N. 2006. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology, Journal of European Industrial Training, 30 (9), 701-720.
۱۵. Ferreira; J. J., Raposo, M. L., Rodrigues, R.G., Dinis, A., & do Paço, A. (2012). A model of entrepreneurial intention: An application of the psychological and behavioral approaches, Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(3), 424 – 440.
۱۶. Fini, Riccardo. Grimaldi, Rosa. Luca Marzocchi, Gian. & Sobrero, Maurizio. 2012. The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention Within Small and Newly Established Firms. ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE. Vol 36. No 2. 387-414
۱۷. Finisterra do Paço, A.M., Ferreira, J. M., Raposo, M., Rodrigues, R.G. & Dinis, A. 2011. Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students, Journal of International Entrepreneurship, 9, 20-38.
۱۸. Huang, S.K. & Wang, Y.L. 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 563-570.