

## تبیین عوامل مؤثر بر شکل گیری کارآفرینی سازمانی

### (عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای)

شیرزادنظری<sup>۱\*</sup>، صادق کریمی<sup>۲</sup>، کریم رضایی<sup>۳</sup>، جلیل بیوکانی<sup>۴</sup>

۱\*. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه

شهیدچمران اهواز، نویسنده مسئول مقاله، شماره

تلفن: ۰۹۱۶۸۸۸۷۲۸۸،

Nazarishirzad1363@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز

### چکیده

امروزه توسعه کارآفرینی یکی از نیازهای اساسی سازمان ها برای دستیابی به موفقیت در بازارهای رقابتی است. پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی- کتابخانه ای، هدفش تبیین و تشخیص عوامل سازمانی مؤثر بر شکل گیری کارآفرینی است. این عوامل شامل عوامل ساختاری نظیر ساختار، استراتژی، سیستم مالی و بودجه ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد، عوامل رفتاری نظیر فرهنگ سازمانی، ویژگی های کارکنان و مدیران، سبک رهبری، و عوامل زمینه ای نظیر ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و تعامل با شهروندان می شوند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه ای

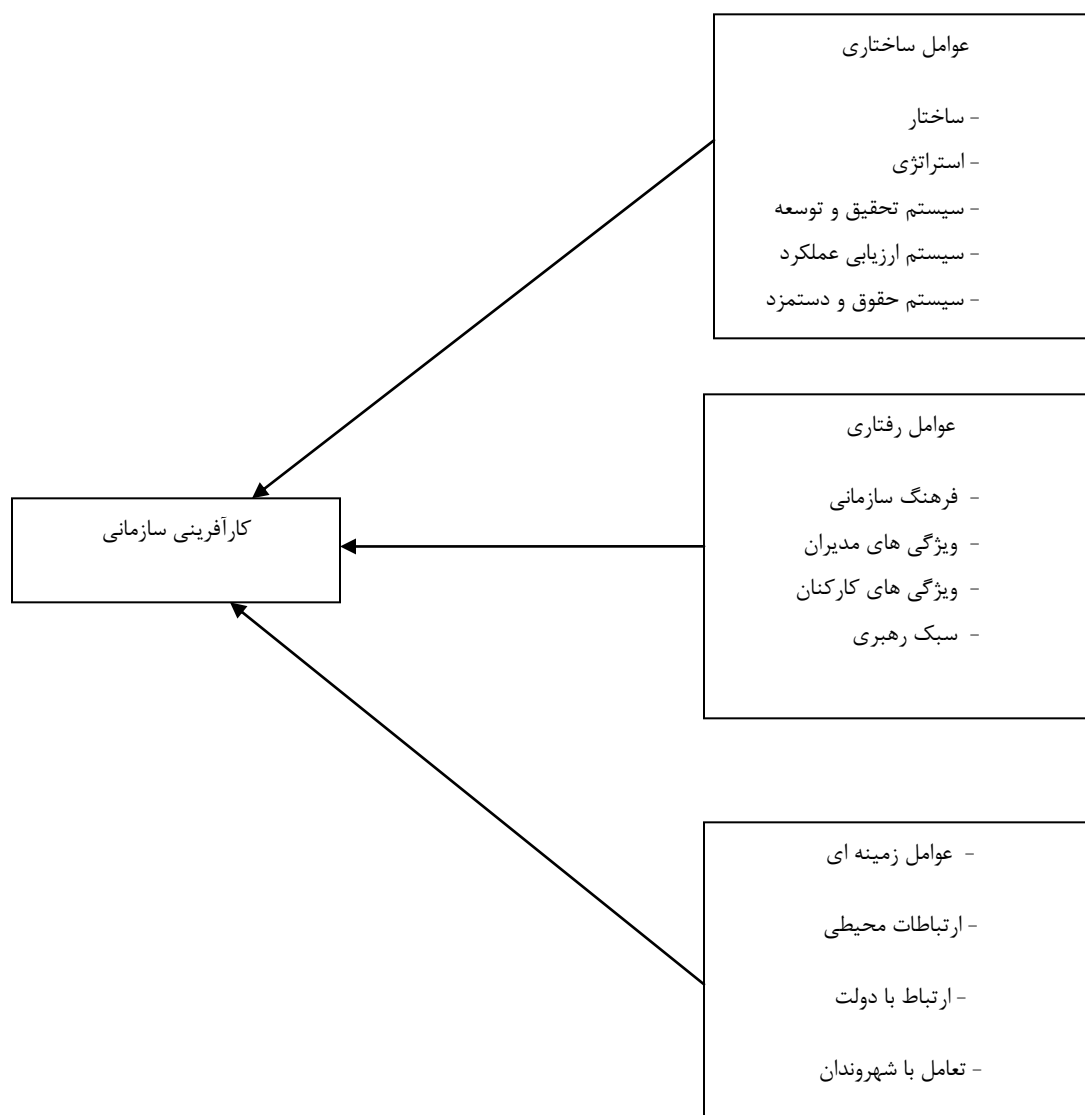
## مقدمه

امروزه آموزش کارآفرینی به یکی از مهم ترین و گسترده ترین فعالیت ها تبدیل شده است. در اروپا، امریکا، و کانادا گام هایی اساسی برای حمایت از فعالیت های کارآفرینی برداشته اند. این حمایت ها شامل راهنمایی های عملی، مشاوره، ارائه تسهیلات مالی و برگزاری دوره های ویژه درباره کارآفرینی در دانشگاه و خارج از آن است (Gibb, 2002, p. 233). تقویت فرهنگ کارآفرینی موجب افزایش موفقیت اجتماعی و اقتصادی در مقیاس محلی، ملی، و جهانی خواهد شد که لازمه این مهم، برنامه ریزی آموزش های وسیع و ترویج فرهنگ کارآفرینی بوده و رویکردهای متفاوتی برای عملیاتی کردن آموزش کارآفرینی مورد نیاز است. کارآفرینی به عنوان سمبل و نماد تلاش و موفقیت در کسب و کار بوده و کارآفرینان، پیشگامان کسب و کار موفق در جامعه هستند. توانایی آنها در بهره گیری از فرصت ها، نیروی آنها در نوآوری و ظرفیت آنها در قبال موفقیت، به عنوان معیارهایی هستند که شاخص های عملکردی کارآفرینی محسوب می شوند (Brochaus, 1986, p. 36). کارآفرینان از نظر رهبری، مدیریت، نوآوری، کارآیی، ایجاد اشتغال، رقابت، بهره وری، و تشکیل شرکت های جدید، سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. بنا بر اعتقادی، کارآفرینی به مثابه یک انقلاب ضروری برای جوامع است. این انقلاب در عصر حاضر، اهمیتی به مراتب بیشتر از انقلاب صنعتی دارد (احمدپور، ۱۳۸۵). کارآفرینی سازمانی به دلیل اینکه جامعه را به سمت تغییرات تکنیکی و مبتکرانه سوق می دهد و باعث رشد اقتصادی می شود و همچنین، به دلیل اینکه دانش جدید را به خدمات و محصولات جدید تبدیل می کند، حائز اهمیت است. کارآفرینی سازمانی علاوه بر ایجاد اشتغال، موجب بالا رفتن کیفیت زندگی، توزیع مناسب درآمد، کاهش اضطراب های اجتماعی و بهره وری از منابع ملی می شود.

کارآفرینی فرآیندی است که در محیط ها و مجموعه های مختلفی اتفاق می افتد و طی آن تغییرات در سیستم اقتصادی از طریق نوآوری های افرادی که به فرصت های اقتصادی واکنش نشان می دهند، رخ می دهد که این امر موجب ایجاد ارزش فردی و اجتماعی خواهد شد (Hurley, 1999, p. 2).

امروزه کارآفرینی را به عنوان موتور رشد و حرکت توسعه اقتصادی جوامع، سازمانها و دانشگاه ها می شناسند. کارآفرینی سازمانی برای سازمان هایی که در پی کارآیی و اثربخشی هستند، یک نیاز اساسی است و سازمان های بسیاری به دنبال روش ها و رویکردهای کارآفرینی می باشند. از سویی دستیابی به اهداف مشخص شده در سند بیست ساله کشور، ضرورت تحول را در نظام اداری کشور الزامی می سازد و یکی از مهم ترین راهکارها استفاده از ظرفیت ها موجود برای ترویج فرهنگ نوآوری و کارآفرینی در سازمان ها می باشد. اما بررسی های بعمل آمده مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم بر این سازمان ها، سنتی و غیر کارآفرینانه است، و عوامل مختلفی بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذارند.

مسئله پژوهش حاضر، تشخیص عوامل مؤثر و نحوه اثرگذاری هریک از این عوامل بر کارآفرینی سازمانی می باشد. این عوامل شامل عوامل ساختاری نظیر ساختار، استراتژی، سیستم مالی و بودجه ای، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم حقوق و دستمزد، عوامل رفتاری نظیر فرهنگ سازمانی، ویژگی های کارکنان و مدیران، سبک رهبری، و عوامل زمینه ای نظیر ارتباطات محیطی، ارتباط با دولت و تعامل با شهروندان است که بررسی نقش و اثر هر یک از این عوامل بر کارآفرینی سازمانی، می تواند موجب بهبود، تسهیل و تسریع اقدامات مدیران ارشد در زمینه تصمیم گیری برای رسیدن به اهداف سازمانی باشد.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

۱. عوامل ساختاری مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

## ۱-۱. ساختار سازمان

سازمان های سنتی بر ساختارهای بوروکراتیک مبتنی هستند. ویژگی های ساختار بوروکراتیک ظرفیت یک سازمان را برای کارآفرینی محدود می سازد. از طرف دیگر، ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می کنند. ویژگی های ابعاد ساختاری سازمان های کارآفرین شامل رسمیت کم، کمرنگ بودن سلسله مراتب، پیچیدگی اندک، تمرکز کم و حرفه ای بودن می باشد. از این ویژگی، مشخص می شود که نوع ساختار سازمان های کارآفرین، ارگانیک است (صمدآقایی، ۱۳۸۲، ص ۴۵).

در سازمان ها باید ساختاری ایجاد شود که از رفتار کارآفرینانه اعضاء سازمان حمایت نماید. در گام نخست مدیران باید سلسله مرتب سازمانی مسطح ایجاد نمایند و فرهنگ کارآفرینانه را در سازمان اشاعه دهند. مهم ترین ویژگی های ساختارهای کارآفرینانه عبارتند از:

۱. نوآوری های کارکنان عملیاتی با ارتباطات روشن؛

۲. کاهش سبک آمرانه با صرف نظر کردن از کنترل متخصصان به جای بنیان گذاران ارشد؛

۳. سیستم های عملکرد گرا با تمرکز بر حمایت، تسهیل سازی و مربیگری؛

۴. نوآوری سازمان یافته و نظام مند در تعقیب یک مأموریت صریح؛

۵. انرژی زیاد به منظور شکل گیری خلاقانه سازمان با به کارگیری ریسک معقول؛

۶. تکالیف قانونی روشن؛

۷. همآورد طلبی برای بهبود مهارت های افراد و روش های تفکر؛

۸. طراحی معیارهای سنجش برای ارزیابی شاخص های مختلف عملکرد؛

۹. انعطاف پذیری ساختاری که براساس آن بوروکراسی تنزل یابد و ادھو کراسی ارتقاء پیدا کند؛

۱۰. کارگروهی و سبک های مدیریت مشارکتی؛

۱۱. تأکید بیشتر بر فرآیندها به جای نتایج (Echols & Neck, 1998, p.5).

ایجاد یک سازمان ارگانیک، نیاز مند تعهد خاص به مفهوم کارآفرینی سازمانی است. این مسأله مستلزم یک فرآیند تفکر تازه در مورد سازمان است. ایجاد یک سازمان ارگانیک در سازمانی که دارای ساختار بوروکراتیک یا مکانیکی سنتی است، اگر غیرممکن نباشد، کار بسیار دشواری است.

## ۲-۱. استراتژی سازمان

یکی از ویژگی های سازمان کارآفرین، دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری گرا و مدون است؛ به گونه ای که رشد سازمان را از طریق اقدامات مخاطره آمیز و جدید تشویق کند. در واقع یکی از عوامل مهم در شکل گیری کارآفرینی سازمانی این است که کلیه کارکنان سازمان، مأموریت و رسالت سازمان را درک و نسبت به تحقق آن تلاش کنند (هادی زاده و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۳). "مایلز واسنو" در تبیین رفتار استراتژیک، انواع استراتژی سازمان ها را به چهار دسته تقسیم می کنند که عبارتند از:

۱. استراتژی آینده نگر: این سازمان ها تمایل دارند در محیط ناپایدار فعالیت کنند و دائماً در جستجوی فرصت های بازار هستند و اغلب از طریق ارائه خدمات و محصولات جدید و تحقیق و توسعه، خالق تغییر هستند.

۲. استراتژی تدافعی: این سازمان ها تمایل دارند در یک قلمرو محدود و محصول بازار ثابت فعالیت کنند. مدیران عالی متخصصان برجسته ای در حوزه عملیاتی محدود سازمان هایشان هستند، اما به تحقیق خارج از قلمرو برای فرصت های جدید تمایلی ندارند.

۳. استراتژی تحلیل گر: این سازمان ها بین طیف آینده نگر و تدافعی هستند و بنابراین مشخصات هر دو را از خود بروز می دهند. آنها رقبا را از نزدیک مورد مطالعه قرار می دهند، سپس با ایده های جدید، خود را تطبیق می دهند و از تحقیقات کارآ و مهارت های تولیدی استفاده می کنند.

۴. استراتژی انفعالی: سازمان هایی هستند که مدیریت عالی، تغییر و عدم اطمینان را درک می کنند، اما در مقابل آن ناتوان است. این استراتژی در بلند مدت دوام پذیر نیست.

در یک سازمان کارآفرین، اطلاعات مهم به سازمان اجازه می دهند که فرصت های جدید را یافته و از آنها بهره برداری کند. مایلز و اسنو سازمان های کارآفرین را تحلیلگر و آینده نگر می نامند. یعنی سازمانی که تلاش می کند به عرصه های سازمان های جدید وارد شود. سازمان های مدافع، تحلیل گر و کاوشگر، اغلب اطلاعات یکسانی را گردآوری می کنند. مدافع به دنبال اطلاعاتی است که به حفظ و مصونیت حرفه اصلی سازمان کمک می کند. مدافع آینده خود را فدای محصولات و خدمات حال می کند و برای کمک به شرایط رقابتی خود به دنبال اطلاعات است. تحلیل گر و آینده نگر حرفه فعلی خود را حفظ می کند، اما تلاش می کند تا فرصت های کاملاً جدید را در محیط خارجی اش مشخص سازد. هریک از آنها به دنبال سرمایه گذاری های جدید هستند. این نوع اطلاعات است که مدافع آنها را نادیده می گیرد و یا قادر نیست از آنها استفاده کند.

### ۳-۱. سیستم مالی و بودجه

بسیاری از تحقیقات، دسترسی به منابع را از مهم ترین عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی دانسته اند و بر این اساس عوامل متعددی درسنجش کارآفرینی سازمانی یا سیستم مالی ارتباط پیدا می کنند. در سازمان های کارآفرین، فرآیند تخصیص بودجه آسان و سریع بوده و پروژه های کارآفرینانه از حمایت های مالی متنوعی برخوردار می شوند. از خصوصیات دیگر سیستم مالی سازمان کارآفرین، اولویت دادن تأمین مالی هزینه های واحد پژوهش و توسعه و بازاریابی محصولات و خدمات جدید است (صمد آقایی، ۱۳۸۲، ص ۵۷). فنون مختلفی برای بودجه ریزی در سازمان ها وجود دارد که عبارتند از:

۱. بودجه ریزی سنتی بر مبنای فصول مواد-هزینه

۲. سیستم بودجه ریزی طرح و برنامه

۳. بودجه ریزی بر مبنای صفر

بودجه ریزی متداول یا سنتی در واقع قدیمی ترین روش برآورد هزینه هاست و مبنای برآورد آن غالباً هزینه های قطعی سال قبل با توجه به افزایش احتمالی سال جاری و نظر کارشناسان برای سال بودجه است. در بودجه ریزی طرح و برنامه، تجزیه و تحلیل هزینه ها به منظور یافتن بهترین راه مؤثر حل مشکلات با توجه به معیارهای عینی و حقیقی مورد توجه است. بدین منظور هدف ها و نتایج عملیات به گونه ای بررسی می شود که انتخاب مناسب ترین راه انجام کار، در حداقل زمان و با کمترین هزینه امکان پذیر باشد(صالحی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۶).

#### ۱-۴. سیستم تحقیق و توسعه

در سازمان های کارآفرین واحد پژوهش و توسعه از استقلال بالایی برخوردار است و از ساختار ماتریسی یا پروژه ای استفاده می کند. سازمان های کارآفرین، پروژه های تحقیقاتی خود را براساس نتایج پژوهش های بازار و دیدگاه های مشتریان انتخاب می کنند. تحقیقات بنیادی یا پایه در انتزاعی ترین شکل خود، به منظور ایجاد پالایش نظریه ها صورت می گیرند. در این نوع تحقیقات، مسأله از حوزه اجرایی واقعی ناشی نشده است. هدف اساسی این نوع تحقیقات تبیین روابط بین پدیده ها و کشف قوانین و اصول علمی است. تحقیقات کاربردی، نظریه ها، قانونمندی ها، اصول و فنونی را که در تحقیقات پایه تدوین می شوند، برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می گیرد. این نوع تحقیقات بیشتر بر مؤثر ترین اقدام تأکید می کنند و علت ها را کمتر مورد توجه قرار می دهند (GAY, 1992, p. 9). تحقیقات بنیادی و کاربردی توأمان هر دو سر یک پیوستار نیستند، بلکه با هم رابطه ای متقابل دارند، به گونه ای که غالباً در تحقیقات کاربردی، اصول علمی تدوین در تحقیقات پایه، مبنای کاربردی شدن قرار می گیرند.

#### ۱-۵. سیستم ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد یکی از زیر سیستم های نظام مدیریت منابع انسانی است که می تواند نقش مهمی در شکل گیری رفتارهای کارآفرینانه داشته باشد، ارزیابی عملکرد فرآیندی است در کل فرآیند مدیریت عملکرد و در سه سطح افراد، گروه و سازمان انجام می گیرد. ارزیابی عملکرد سازمان، معیاری است برای سنجش اثربخشی سازمان، ارزیابی عملکرد، مقایسه طرز انجام کار واقعی کارکنان با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین است و با توجه به نگرش سیستمی به سازمان عوامل داخلی و خارجی براین فرآیند مؤثرند. به طور کلی، ارزیابی عملکرد در سازمان باید از ویژگی هایی برخوردار باشد تا خلأیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابند. ارزیابی عملکرد در سازمان های کارآفرین، معیار های مختلف کوتاه مدت، بلند مدت، و میان مدت خاصی را برای خلأیت ها مد نظر قرار می



کارآفرینی تنها تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار نمی گیرد، بلکه در سازمان های کارآفرین، کارآفرینی یکی از عناصر کلیدی فرهنگ است. فرهنگی که بسیار خطرگریز بوده و بیشتر فرآیند محور است، کارکنان را از درگیر شدن در فعالیت های کارآفرینانه باز می دارد و انگیزه لازم را در آنان به وجود نمی آورد. یک فرهنگ کارآفرین می تواند از عناصری همچون توانمندسازی کارکنان، ارزش آفرینی از طریق تغییر و نوآوری، توجه به ارزش ها، چشم پوشی از خطاهای کارکنان، انجام کار درست به جای انجام درست کارها، تعهد و مسئولیت کارکنان، تأکید بر آینده و احساس اضطرار باشد (Morris Et al., 2007). فرهنگ سنتی سازمانی به طور کلی از تصمیم گیری محافظه کارانه حمایت می کند و بر رویکرد سلسله مراتبی مبتنی است. در مقابل فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رشد بینش هدفگذاری، برنامه ریزی، خلاقیت، نوآوری، مشارکت، آزادی عمل و مسئولیت پذیری تأکید دارد و بر رویکرد شبکه ای و کار تیمی استوار است (هادی زاده و همکاران، ۱۳۸۴). کورنوال معتقد است فرهنگی که کارآفرینی سازمانی را حمایت می کند، دارای ویژگی های زیر است:

۱. ریسک : به کار بردن مخاطره، خلاقیت و حمایت از ایده های جدید در تمام سطوح سازمان حمایت می شود.
۲. احترام کسب شده : احساسی است که گروه (شرکت، مؤسسه و...) خود آنچه انجام می دهد، می داند و انجام آن تخصص نیازمند تلاش غیر معمول است.
۳. اخلاق، درستی، اعتماد و باورپذیری : افراد سازمان نسبت به یکدیگر تعهد اخلاقی دارند که با روشی درست با یکدیگر رفتار کنند.
۴. افراد : دانشی که افراد دارند، آن چیزی است که برای سازمان مهم است. افراد مهم ترین منبع با ارزش برای سازمان اند و در آینده در حال شکوفا شدن هستند.
۵. تعهد : احترام زیاد برای وابستگی به سازمان قائل شدن. افراد باید درباره آنچه آنها انجام می دهند و ارتباط برقرار می کنند، احساس قوی و مثبتی داشته باشند.
۶. کار را تفریح دانستن : افراد باید ویژگی های بازی را در کار خود به کار بندند.
۷. رهبری : اجازه دادن به تمام سطوح سازمان که آزاد باشند و فرصت رهبری دیگران را داشته باشند.
۸. کسب ارزش : هر چیزی که سازمان انجام می دهد، باید برای مشتریان و کارکنانش ارزش داشته باشند. قیمت های پایین تنها باعث جذب مشتریان نمی شود، بلکه محصولات و خدمات که سازمان ارائه می کند، برای زندگی آنها ارزشمند است. کارکنان سازمان در تمام سطوح باید دارای کاری ارزشمند باشند. با معنا بودن کار مهم تر از حقوق است.
۹. کارآیی و اثربخشی : یک سازمان نیازمند نظم ضروری برای اجرای روزانه فعالیت ها و آزادی برای تطبیق با جهان در حال تغییر است و علاوه بر آن نیازمند سیستم کنترل عالی است، ولی در عین حال باید به خلاقیت و ریسک پذیری اجازه فعالیت دهد. به طور کلی، سازمان های کارآفرینانه، فرهنگ برد- برد را برای سیستم سازمان خود اتخاذ می کنند و نه باخت - باخت (Cornwall & Pelman, 1990, P.77).



## ۲-۲. ویژگی های مدیران

سازمان ها به خودی خود، خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد، مگر اینکه افراد خلاق و نوآور با خصوصیات و ویژگی های خاص خود پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. به طور کلی ویژگی های نیروی انسانی کارآفرین اعم از مدیران و کارکنان عبارتند از : ذهنیت تحلیل گرایانه، مرکز کنترل بیرونی، کنجکاوی، تحمل بالای ابهام و عدم قطعیت، اعتماد به نفس بالا، نیاز شدید به استقلال، نیاز بالا به احترام، خلاقیت، کارمحوری، سخت کوشی، خوش بینی، عزم راسخ، انرژی زیاد و خوش شانس. با این حال سه فهرست زیر در اکثر فهرست های مربوط به شخصیت کارآفرین دیده می شوند: نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال، و تحمل ابهام.

نکته مهم این است که مدیران و کارکنان امروزه باید قابلیت ها و مهارت های چندگانه داشته باشند. سازمان های امروزی نیازمند مدیران و کارکنانی هستند که علاوه بر مهارت های انسانی، ادراکی و فنی، از مهارت های کارآفرینی در ایجاد تعامل با ذینفعان مختلف مانند سیاستمداران، قانونگذاران، رسانه ها، شهروندان، و... برخوردار باشند. مدیر کارآفرین نیاز دارد که همنوایی بین محیط، منابع و ارزش ها را حفظ کند. یعنی در واقع، ریسک هایی را که سازمان در برابر رقبا و محیط بیرونی سازمان انتخاب می کند، مدیریت نماید. مدیر کارآفرین از فرصت های ارزشمند بهره برداری می نماید و بدین طریق از بروز بحران جلوگیری می کند. ولی اگر مدیر در پیگیری فرصت ها تعلل کند و به رویه های خشک و بوروکراتیک روی بیاورد، سازمان با بحران مواجه خواهد شد (Thompson, 1999, p.292).

## ۲-۳. ویژگی های کارکنان

از آنجایی که منابع انسانی از عوامل زیر بنایی فرآیند توسعه می باشند و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار هر سازمانی مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، اهمیت و ضرورت توجه به نظام های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می شود. سازمان ها به منظور بقا و پیشرفت، نیازمند تمرکز اساسی روی منابع انسانی اند. رشد و ارتقاء قابلیت های نیروی انسانی، عامل اصلی در ایجاد مزیت رقابتی و پویایی در فضای رقابتی امروز است. یکی از توانایی های اساسی نیروی انسانی که سازمان ها، رشد و پیشرفت آن را هدف خود قرار داده اند، تفکر خلاق و توان ایده سازی و کارآفرینی کارکنان در تمامی سطوح است. سازمان های امروز نمی توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت گرا، و کم هزینه فائق آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینانه پیدا کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی و گروهی فعالیت های کارآفرینانه خود را به اجرا در آورند. کارآفرین درون سازمانی، فردی است که در محیط سازمانی با تمرکز بر روی نوآوری و خلاقیت، یک فکر یا ایده را به اقدامی سودآور تبدیل می کند.

## ۲-۴. سبک رهبری

سبک رهبری از جمله مؤلفه های رفتاری است که عبارت است از روش و نحوه برخورد مدیر با زیردستان برای هدایت آنها جهت دستیابی به اهداف سازمان. در واقع سبک رهبری به میزانی که یک رهبر، کارمدار یا کارمند مدار باشد، گفته می شود. برخی از

محققین استنتاج نموده اند که سبک کارمند مدار منتج به سطح بالاتر عملکرد می شود. در مقابل، برخی دیگر از پژوهشگران دریافته اند که سبک رهبری کارمدار است که زمینه عملکرد بهتر را فراهم می کند. با توجه به رویکرد اقتضایی، یک رهبر کارآفرین آئینه ای از یک رهبر تحول آفرین. اما رهبر کارآفرین اساساً فرصت محور است. رهبر کارآفرین به دنبال استخدام افرادی است که تقریباً شبیه به هم فکر می کنند و درک و موقعیت شناسی خود را با این افراد به اشتراک می گذارد. رهبر کارآفرین تمایل به تصمیم گیری سریع و رادیکال دارد و از مربیگری طولانی مدت برای رسیدن به نتیجه استفاده نمی کنند. رهبر کارآفرین دارای حیطه کنترل درونی، فرصت محوری، خوش بینی و خوش برخوردی است. به اعتقاد تورنبری (۲۰۰۸) چنین رهبرانی کیفیت های دیگری نیز دارند که برخی از آنان عبارتند از تحمل ابهام و تمایل به استخدام افراد باهوش تر از خود. رهبری کارآفرین در برگیرنده سه ویژگی مهم رهبران هستند که عبارتند از بینش، فداکاری، و گذشت، و تعهد به کیفیت (Dess Et al., 2008).

### ۳. عوامل زمینه ای مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

#### ۳-۱. ارتباطات محیطی

هرچند پژوهشگران روابط بین ارزش های کلی فرهنگ ملی و اقدامات کارآفرینانه را نشان داده اند، اما تصویر روشن و دقیقی از این روابط وجود ندارد. برخی پژوهشگران براساس پژوهش مک کله لند (۱۹۶۱) و با استفاده از ویژگی های خاص فردی مانند نیاز به موفقیت و تمایل به ریسک پذیری به توضیح رفتار کارآفرینانه پرداخته اند. برخی دیگر چنین فرض کرده اند که در فرهنگ فردگرا که هویت اجتماعی براساس موفقیت فردی است و افراد تمایل زیادی به ریسک پذیری دارند، جهت گیری کارآفرینانه بیشتری نشان دیده می شود. با این حال نتایج پژوهش ها در این زمینه، ترکیبی بوده اند. آن طور که برگر (۱۹۹۱) بیان می کند، در کارآفرینی فرهنگ همانند یک هدایت کننده عمل می کند و کارآفرین به مثابه یک کاتالیزور. براین اساس علی رغم وجود یک محیط مناسب و افرادی که با عواملی همانند پاداش های مالی، موفقیت های اجتماعی، شغلی و فردی برانگیخته شده اند، یک فرهنگ ملی که فعالیت کارآفرینانه را حمایت و تشویق کند، مورد نیاز است. از طرفی، از آنجا که کارآفرینی برای توسعه و پیشرفت و ایجاد تغییرات اقتصادی ضروری است، عواملی که باعث رشد و توسعه اقتصادی می شوند، در ظهور کارآفرینی نیز مؤثرند. کنت عوامل متعدد اقتصادی را که بر سطح فعالیت کارآفرینانه تأثیرگذارند، در قالب موارد زیر شناسایی قرار می دهد: تقاضا برای محصولات نهایی، دسترسی به منابع (وروی ها)، تورم، مالیات، مقررات و ثبات سیاسی (Cornwall & Paln, 1990, p.5).

#### ۳-۲. ارتباط سازمان ها با دولت

سازمان در محیطی فعالیت می کنند که چارچوب های سیاسی و قانونی نقش اساسی در فعالیت های آنها ایفا می کنند و توجه به قوانین و مقررات و همچنین تأثیرپذیری از خط مشی ها و سیاست های دولت، چاره ناپذیر است. از آنجایی که قوانین در جوامع ممکن است دارای اهداف عالی باشند، اما قوانین و مقررات بدون توجه کافی به شرایط اقتصادی و اجتماعی وضع می شوند. مدیریت سازمان ها باید قادر به شناسایی قوانین و مقررات خوب باشند تا بر بازده و کارایی این نوع قوانین بیفزایند. فعالیت ها و تصمیمات دولت، روش

فعالیت و عملکرد سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد. تغییرات در مقررات و الزامات قانونی و فرآیندهای سیاسی و قضایی، فرصت ها و تهدیدات جدیدی را ایجاد می کنند و بر نحوه ارائه خدمات و محصولات اثر می گذارند. از طرفی دیگر، سیاست ها و خط مشی های دولتی می توانند مانعی در جهت موفقیت کارآفرینی باشند. پژوهشگران نشان داده اند که الزامات و رویه های سنگین و متعدد ممکن است فعالیت های کارآفرینانه را محدود سازند (Dana, 1990).

### ۳-۳. تعامل سازمان ها با شهروندان

هدف از ایجاد هر سازمانی، پاسخگویی به نیاز شهروندان در زمینه های مشخصی است. بنابراین برقراری ارتباطات مؤثر با ارباب رجوع، تشخیص نیازهای آنان و ارائه خدمات مناسب به آنها، به گونه ای که رضایت شهروندان را جلب نماید، از جمله اهداف سازمان هاست. با توجه به گسترش فعالیت ها، پیچیدگی و رقابت شدید در عرصه تولید و خدمات و گسارش روزافزون سازمان های عرضه کننده خدمات، برقراری ارتباط سازمانها با مردم و توجه به دیدگاه و خواسته افراد جامعه ضروری به نظر می رسد. تا آنجا که می توان گفت شرط بقا و دوام هر سازمان، داشتن روابط پویا، عمیق و مؤثر با مراجعه کنندگان است. اکنون اکثر سازمان ها در شرایطی به سر می برند که باید به تقاضای روزافزون شهروندان آگاه، تشکل های علمی، گروه های ذینفع، نهضت های اجتماعی، مطبوعات، وسایل ارتباط جمعی و غیره پاسخگو باشند. پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع در همه سازمان ها نقش محوری و اساسی دارد و بسیاری از مدیران و مسئولان خواستار آن اند که کارکنان در این زمینه از قدرت نامحدود و تهدیدکننده آنها در برابر ارباب رجوع سوء استفاده نکنند.

### نتیجه گیری

نقش شایسته کارآفرینی و تأثیر آن در رشد و توسعه اقتصادی، رقابت، اشتغال زایی پایدار، استقرار و توسعه عدالت اجتماعی بر کسی پوشیده نیست. از سویی توسعه فرهنگ و دانش کارآفرینی عامل مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش است. عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای تأثیر عمده ای بر کارآفرینی سازمانی دارند، لذا شناخت و آگاهی نسبت به این عوامل می تواند بسیاری از مشکلات سازمان ها را حل نماید. در بررسی عوامل ساختاری مدیران می توانند از طریق تیم سازی به جای استفاده از واحدهای رسمی و وظیفه ای و کاهش مقررات و رسمیت سازمانی و استفاده از ساختار ماتریسی به اقتضای پروژه های خاص با تغییرات محیطی مربوط به کارآفرینی سازمان را تطبیق داده، از ساختار سازمانی به بهترین شکل برای ایجاد موقعیت های کارآفرین بهره گیرند. همچنین سازمان ها می توانند با کاستن از استراتژی های تدافعی و انفعالی و حرکت سازمان به سمت استراتژی آینده نگر و تحلیل گر، با تجزیه و تحلیل فرصت های بیرونی و با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف به جستجوی فرصت های جدید برای اجرای برنامه های مبتنی بر کارآفرینی سازمانی اقدام کنند. در سیستم حقوق و دستمزد برای کارکنان و مدیران برای ایجاد فضای کارآفرینانه در سازمان باید با توجه به عملکرد آنها و نه صرفاً حضور فیزیکی پرداخت صورت گیرد. در بررسی عوامل رفتاری باید به افراد خلاق و نوآور میدان بدهند تا فرهنگ کاری آنها به صورت فرهنگ کارآفرینی در آید تا ضمن تقویت حس تعهد و وفاداری به سازمان و اهدافش، افراد به گونه ای پرورش یابند که روحیه مخاطره پذیری و ریسک پذیری داشته باشند. مدیران باید کارکنان را به ارائه ایده های نو، خلاق و کارآفرین تشویق نمایند، به گونه ای

که آنها بیاموزند، شکست ها را برعهده گرفته و نیاز به استقلال، توفیق طلبی، مسوولیت پذیری و دور اندیشی را در خود تقویت نمایند. مدیران نیز روحیه فرصت طلبی و پذیرش تغییر داشته باشند، و علاوه بر مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مهارت های کارآفرینی را کسب کنند. همچنین سبک رهبری اهمیت فوق العاده ای در کارآفرینی سازمانی دارد. بنابراین پیشنهاد می شود که میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها افزایش پیدا کند و به افراد در تمامی سطوح سازمان این اختیار داده شود تا رهبری دیگران را برعهده گیرند. در بررسی عوامل زمینه ای با توجه به اهمیت ارتباطات محیطی، پیشنهاد می شود واحد تحقیقات سازمان به جلب مشارکت های مردمی برای پی بردن به نقاط قوت و ضعف محصولات و ارائه پیشنهادات، با جلب اعتماد عمومی زمینه لازم را برای کارآفرینی سازمانی فراهم آورد. همچنین باتوجه به نقش قوانین و مقررات دولتی در بسترسازی کارآفرینی سازمانی می توان با نفوذ در احزاب و فعالیت های سیاسی زمینه قانونی را برای استقرار فعالیت کارآفرینی سازمانی فراهم کرد. این امر در صورتی است که به استقلال و خود مختاری سازمان خدشه ای وارد نشود. از سویی با توجه به نقش مهم تعامل سازمان با شهروندان پیشنهاد می شود ضمن اطلاع رسانی و انتشار فعالیت ها به شهروندان و توجیه نقش کارآفرینی در توسعه پایدار جامعه، فرهنگ مشارکت با شهروندان از طریق جمع آوری، جمع بندی و رسیدگی به شکایات گسترش یابد.

## منابع

احمد پور، مهدی، مقیمی، محمد(۱۳۸۵)؛ مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

صالحی، داوود(۱۳۸۵)؛ مبانی امور مالی و بودجه در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه(سمت).

صمدآقایی، جلیل(۱۳۸۲)؛ سازمان های کارآفرین، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

هادی زاده، اکرم، رحیمی فیل آبادی، فرج الله(۱۳۸۴)؛ کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر جانان.

Brochaus , R & Horwitz, p(1986), The pshycology of the entrepreneurship, the science of entrepreneurship, Cambridge, mass, ballinger,p:36.

Cornwall,J.r& Perlman, B(1990), Organizational Entrepreneurship, Home wood: Irwin.

Dana, L. P(1990), "A Case Study Of the effects of culture on economic development", Journal of small Business Management,20.

Dess, G,G& Lumpkin, G,T(2008), "Strategic Management, Text and cases, Irwin, McGraw Hill.

Echoles, A & Neck, C(1998), " The Impact of Behaviour and Structure on Corporate Entrepreneurship Success" , Journal of Managerial Psychology,13.

Gay, L.R & Diehl, L.P(1992), Research Method for Bussiness and Management, Maxwell Macmillan International Editions.

