

تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۱۱

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال ششم / شماره نوزده و بیستم / پاییز و زمستان ۱۳۹۴

## شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های کار آفرینی سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (مورد مطالعه: ساختمان ستادی شهر تهران)

فهیمة مشهدی محمودی<sup>۱</sup> - هادی رزقی شیر سوار<sup>۲</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران انجام گرفته است. این تحقیق از بعد هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات آمیزه‌ای از روشهای تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۶۳ نفر از کارشناسان و مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران می‌باشند. پرسشنامه تحقیق حاضر به صورت مقایسه جفتی جهت اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق طراحی شده است. داده‌ها به کمک نرم افزار EXPERT CHOISE مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از این بود که در تحقیق حاضر، از میان ۳ عامل اصلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند معیار عوامل ساختاری با وزن ۰،۴۳۹، در رتبه اول اهمیت و بعد از آن معیار عوامل محیطی با وزن ۰،۳۴۳ در رتبه دوم اهمیت و معیار عوامل رفتاری با وزن ۰،۲۱۹ در رتبه سوم اهمیت قرار گرفته‌اند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی سازمانی. عوامل ساختاری. عوامل محیطی. عوامل رفتاری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کنول، علی‌آباد کنول، ایران.

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار،

گرمسار، ایران rezghih@yahoo.com (مستول مکاتبات)

## مقدمه

سازمان‌ها با محیط‌های کسب و کار متلاطم، پیچیده و رقابتی‌ای مواجه هستند. در این مفهوم، کارآفرینی به عنوان ابزاری برای حفظ تداوم و رشد کسب و کار در نظر گرفته می‌شود. در مفهومی گسترده تر، این پدیده نامحدود، فرض می‌شود که دائما به دنبال کشف، ارزیابی و بهره برداری از فرصت‌های کسب و کار جدید می‌باشد (ونکاکاتارامان، ۲۰۰۰). شناسایی فرصت‌ها شامل فعالیت‌هایی چون بررسی محیط خارجی برای بازارهای جدید، نیازهای برآورده نشده، مشکلات موجود در فرآیندهای کاری و ایده‌های محصول جدید می‌شود (سایلز و استوارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). در اینجا سازمان‌هایی که رفتار کارآفرینی از خود نشان می‌دهند سودآوری و رشد بیشتری از آنهایی دارند که از سیستم‌های کارآفرینی استفاده نمی‌کنند (آنتونیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و در نهایت امروزه کارآفرینی تفکری دائمی است که سازمان‌ها باید آن را توسعه دهند (دس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در این دیدگاه مشارکتی از کارآفرینی (استیونسون و جارلیلو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) مشارکت برای جذب شایستگی‌های مفید دیگران به منظور افزایش سطح دانش سازمان و بهبود پتانسیل نوآوری امری حیاتی محسوب می‌شود.

همانطور که (گاندری و کیکول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) بیان کردند این مهم نیازمند همکاری و مشارکت میان اکثریت شرکا می‌باشد. از یک طرف، مشارکت در سازمان و بین کارمندان و تیم‌هایی که اطلاعات و تلاش‌ها را تسهیم می‌کنند در قالب "کارآفرینی مشارکتی" تعریف می‌شود. از طرف دیگر، سازمان‌ها در صورتی که خودشان را با ایجاد روابط مشارکتی با شرکا خارجی، نوآور و پیش فعال نشان دهند نیز کارآفرین محسوب می‌شوند. (آنتونیک، ۲۰۰۷) به این ظرفیت "کارآفرینی مشارکتی" گفته می‌شود (ریبیرو سوریانو و اوربانو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹) و زمینه‌ای را برای آنچه این مقاله بر آن واقع شده ارائه می‌کند. مفهوم

کارآفرینی مشارکتی برپایه ی ایجاد ارزش اقتصادی، برخاسته از ایده‌های خلق شده ی مشترک و جدید که از تسهیم اطلاعات و دانش پدید آمده، می‌باشد (کنی و موجتابا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). در کل پذیرفته شده که مدیریت دانش اثربخش، به طور گسترده به توانایی همکاری خارج از سازمان بستگی دارد (ریبیرو و اوربان، ۲۰۰۹). در این معنا، اتحادهای بین سازمانی نقش کلیدی در کارآفرینی مشارکتی بازی می‌کنند (مونتورو و سانچز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). مطابق با داس و همکاران، (۲۰۰۵) و تنگ (۲۰۰۰) ما اتحادهای بین سازمانی را تصمیم متقابل اتخاذ شده توسط دو یا چند سازمان مستقل در جهت تجارت یا تسهیم منابع برای منافع دوجانبه تعریف می‌کنیم. با توجه به درجه کنترل و تعهد، تمامی سطوح اتحاد طبقه بندی شده توسط اسپکمن و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) را، اعم از موافقت نامه‌های قراردادی، با و بدون ریسک‌ها و پاداش‌های سهیم شده، موقعیت‌های برابر حداقل و مالکیت‌های برابر تسهیم شده در نظر می‌گیریم. علیرغم این ملاحظات، ارتباط اتحاد و تحقیقات کارآفرینی توجه محدودی را در ادبیات مربوطه تا بحال دریافت کرده است (آلوارز و بارنای<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵) به ویژه تاثیر منابع سازمانی و گرایش کارآفرینی بر تصمیم ورود به اتحادها، یک زمینه بررسی نشده می‌باشد. با در نظر گرفتن کار (مونتورو و سانچز، ۲۰۰۹) به عنوان اولین تلاش، بررسی علمی تا حدی که شایستگی‌ها را تکمیل می‌کند و منابع اضافی را به طور مشترک بدست می‌آورد و محرک‌های عمده مشارکت‌های بین سازمانی را ارائه می‌دهد مهم تلقی می‌شود (هاس و فرانکو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). به علاوه، گرایش کارآفرینی مفهوم کلیدی در کارآفرینی می‌باشد. و ارزش مطالعه از دیدگاه اتحاد را دارد (کریسر<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲. ترابیشی و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵)

از کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی شده است اما تمام این تعاریف بر عواملی مانند فرهنگ، ریسک

پذیری، نوآوری در محصولات، شناخت فرصتها، بازار جدید، خلاقیت و توسعه سازمان تاکید می‌کنند که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود. مکنزی و دیکامبو (۱۹۸۶) معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی شامل توسعه یک محصول جدید برای ایجاد یک فرآیند اثربخش است و جنینگر و یانگ (۱۹۹۰) نیز فرآیند کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات و یا شناسایی بازارهای جدید تعریف می‌نمایند (جیمز، ۲۰۰۳). به نظر فرای (۱۹۹۳) کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که از طریق القاء فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان منجر به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها می‌شود (فرد، ۱۹۹۳). همچنین برگمن نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره می‌کند که سازمانها با استفاده از مجموعه فرصتها و شایستگی‌های خویش منجر به تنوع محصولات و نهایتاً توسعه سازمانی می‌شوند (بورگرمان، ۱۹۹۰). در یک تعریف دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشسازی سوق می‌دهد (هادیزاده، ۱۳۸۴). علاوه بر افرادی که مایلند کارآفرین شوند و سرمایه‌گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می‌شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تاکید شرکتها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می‌شدند، موجب هدایت فعالیتهای کارآفرینانه به درون شرکتها شدند (وانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶). کارآفرینی سازمانی به تعقیب اقدامات کارآفرینانه و ابتکاراتی اطلاق می‌شود که سازمان مستقر را از طریق فرآیندهای نوسازی راهبردی دگرگون ساخته و/یا حوزه‌ی عملیاتی شرکت تجاری را به دامنه‌های جدید، یعنی بخش‌های بازار محصولات یا عرصه‌های فناوری

جدید (گات و گینزبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) گسترش دهد. شرکت‌هایی که کارآفرینی سازمانی می‌کنند، عموماً به عنوان نهادهایی پویا و انعطاف‌پذیر به چشم می‌آیند و وقتی به صحنه می‌آیند، در جهت بهره‌بردن از فرصت‌های تجاری جدید در تدارک هستند یا تدارک دیده‌اند (موریس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). آنها علاوه بر حوزه‌های تجاری جدید، راههای تازه‌ای برای انجام تجارت خود در حوزه‌های موجود نیز کشف می‌کنند. در میان چنین شرکت‌هایی نوعی تمایل برای برگشت از روتین‌ها، راهبردها، مدل‌های تجاری، و محیط‌های عملیاتی قبلی و دربرگیری ترکیب منابع جدید که به عنوان فراهم‌کنندگان بالقوه‌ی نوآوری می‌مانند، وجود دارد. در کل، کارآفرینی سازمانی وقتی در شرکت‌های تجاری شکوفا می‌شود که افراد برای دنبال کردن اقدامات و ابتکارات خود که برای شرکت بدیع محسوب می‌شوند، آزاد باشند. با این حال، اگر یک کارآفرینی سازمانی بخواهد موفق باشد، می‌بایست با راهبردهای سازمان سازگار باشد و با آنها ترکیب گردد (برگلمن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳).

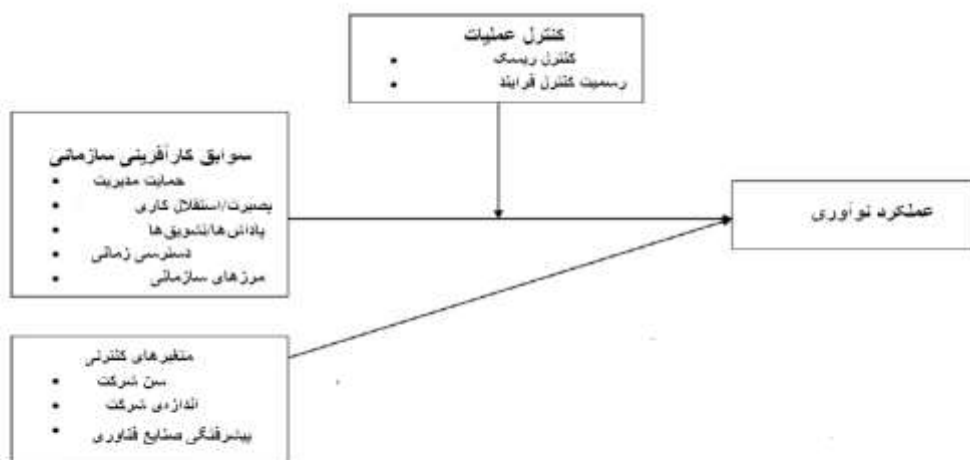
همراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکتها، در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمانهای بزرگ به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران ارشد شرکتها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت‌های جهانی اهمیت تفکر و فرایندهای کارآفرینانه در شرکت‌های بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). البته لازم به توضیح است که فعالیتهای مخاطره‌آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت

به فعالیت کارآفرینی به عنوان فعالیتی با وابستگی سازمانی می‌نماید. نتیجه این نوع کارآفرینی معمولاً ایجاد یک واحد سازمانی جدید در داخل سازمان، طراحی و عرضه خدمات جدید و ایجاد ارزش‌های نوین برای سازمان است (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲)

مدیران عملیات می‌دانند که ترکیبی از رسمیت و بصیرت کلیدی برای ایجاد اثربخشی و بازده بالا می‌باشد (ناوه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در عین حال، حضور ساختارها، سیاست‌ها، نظام‌ها، و فلسفه‌های مدیریت عملیات کنترل محور در سازمان‌ها به نظر مانعی برای آزادی مورد نیاز در جهت ارتقای موفقیت‌آمیز رفتار کارآفرینانه در شرکت‌های تجاری است. با این همه، نقش کنترل در سازمان‌ها، حداقل تا اندازه‌ای، وجود دارد تا اثرات ناخوشایند ابهام در سیستم سازمانی را خنثی کند، از هماهنگی با روتین‌های محرز سازمانی اطمینان حاصل کند، انحرافات از رفتار مورد انتظار را اصلاح کند، و بازده و یادگیری استخراجی را در مرزهای عملیات مستقر ارتقا بخشد (کراژفسکی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). با این وجود، آن دسته از عواملی که فعالیت‌های کارآفرینانه را در شرکت‌های تجاری جلو می‌برند - شامل مثلاً حمایت منابع برای ایده‌های

مخاطره‌آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است (کوراتکو و دیگران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۳، ص ۲۸). یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون سازمانی شد. اصل مزبور چنین است: در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می‌کند، یعنی چیزی پدید می‌آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی کار نمی‌کرده است. چنین نتیجه می‌شود که شرکتها می‌توانند از طریق تشویق کارکنان و ترغیب آنها به رفتاری همانند «کارآفرینان داخلی سازمان باعث شوند که آنها در جهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان سالاری) طرحهای خود را به اجرا درآورند.

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسانند. هنگامی که فعالیت‌های کارآفرینی توسط فرد یا گروه در داخل سازمان انجام گیرد، به آن کارآفرینی سازمانی گویند. در این حالت فرد یا گروه کارآفرین از قابلیت‌ها و امکانات یک سازمان استفاده کرده و اقدام



شکل ۱- تأثیر متغیرهای کنترل عملیات روی رابطه‌ی سوابق کارآفرینی سازمانی و عملکرد نوآوری

براساس یک نمونه تصادفی، نویسندگان مطالعه‌ای میان بخشی را در ۸۴ شرکت پرتقالی انجام دادند. داده‌ها از طریق یک پرسشنامه آنلاین با لینکی شخصی و کدهای کنترل جواب جمع‌آوری شدند. برای تحلیل داده نویسندگان از آمارهای توصیفی و رگرسیون لجستیک استفاده کردند. یافته‌ها نتایج نشان می‌دهند که منابع متعدد و ابعاد گوناگونی از گرایش کارآفرینی با کارآفرینی مشارکتی مرتبط شده اند اما تاثیرات نسبتاً ترکیب شده اند. به ویژه به نظر می‌رسد منابع مالی، تجاری و اداری به مانند پتانسیل نوآوری و ظرفیت مشارکت به تعهد و اشتغال اتحاد بسیار مرتبط باشند. این مطالعه به فهم بهتر کارآفرینی مشارکتی کمک می‌کند. شناسایی نیروهای محرک در پس این پدیده به مشارکت هر چه فعالتر سازمان‌ها در همکاری بین سازمانی کمک می‌کند.

کریزیر و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مهارت‌های روانشناختی کارآفرینی پرداختند. تحقیق در میان ۱۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه شکل گرفت. جامعه پژوهش شامل تمام کارکنان دانشگاه دانشگاه پیام نور پلدختر که در حدود ۱۵۰ در میان آنها به عنوان نمونه انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفتند نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که رابطه معنی‌داری بین اجزای فرهنگ سازمانی، از جمله ادغام سازمانی و انسجام، کارآفرینی سازمانی، حمایت از مدیریت و سیستم پاداش با کارآفرینی سازمانی و فرضیه ما تأیید می‌شود وجود دارد. اما آزمون تی نبود رابطه معنادار بین حواس هویت سازمانی با کارآفرینی سازمانی آماری را تأیید می‌کند و این فرضیه را تأیید نمی‌کند.

جیمز<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۳)، به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های کارآفرینی کارکنان پرداخت. فرضیه تحقیق این است که کسب دانش و یکپارچگی فرایندها رابطه مثبتی با بهره‌وری دانش جدید از طریق نقش میانجی خلق محصول و خدمات جدید دارد. جامعه

نوآورانه و سطوح بالای مصلحت‌اندیشی کاری در انجام کارها - اگر مکانیسم‌های کنترل عملیات سر جای خود نباشند، ممکن است به عملکرد بهتری در سطح شرکت منتج نشوند. این امر به این دلیل صادق است که فعالیت کارآفرینانه ذاتاً متمرکز، متراکم، مولد، یا از نظر راهبردی مرتبط نیست. طی سالیان اخیر چیزهای زیادی پیرامون اهمیت «آزادسازی پتانسیل کارآفرینی» شرکت‌ها از طریق حذف محدودیت‌های رفتار کارآفرینانه نوشته شده است (مثلاً برنت، ۱۹۸۶؛ پینچوت<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۰). با این حال، اجرای کارآفرینی سازمانی و موفقیت آن دو بحث جدا هستند. در غیاب مکانیسم‌های کنترل عملیات، شرکت‌هایی که فعالیت‌های کارآفرینانه انجام می‌دهند ممکن است «بخوانند حجم نامشخصی از فرصت‌های جذاب، اما نامرتب را که شاید پتانسیل سودآوری داشته باشند، اما شرکت‌ها را به سمت آینده‌ای دلخواه حرکت ندهد، ایجاد کنند» (گتزر و تاتل<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۷۷). از این رو، توانایی آن دسته از عواملی که فعالیت کارآفرینی سازمانی را جلو می‌برند برای تولید سطوح بالای عملکرد نوآوری احتمالاً وابسته به توانایی شرکت برای استفاده‌ی خردمندان از مکانیسم‌های کنترل عملیات است که اقدامات و ابتکارات کارآفرینانه را انتخاب، هدایت و شاید به پایان می‌رسانند (موریس و همکاران، ۲۰۰۶).

هیکو<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی منابع سازمانی و گرایش کارآفرینی به عنوان تعیین‌کننده‌های کارآفرینی مشارکتی پرداخت. هدف این مقاله بررسی عواملی است که منجر به کارآفرینی مشارکتی می‌شود. برای چنین کاری نویسندگان تاثیر مشترک منابع سازمانی و گرایش کارآفرینی بر تصمیم ایجاد اتحاد‌های بین سازمانی را بررسی می‌کنند. این مقاله متغیرهای جدیدی را که احتمال دارد تعیین‌کننده این پدیده باشند در نظر می‌گیرد.

تحقیق، بر نوعی رابطه علی دلالت دارد و با استفاده از روش پیمایشی انجام گرفته است.

### روشهای جمع آوری اطلاعات

جمع آوری داده‌ها در این تحقیق ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی است.

(۱) مطالعات کتابخانه‌ای: روشهای کتابخانه‌ای در تمامی تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این تحقیق نیز محقق برای جمع آوری ادبیات و سوابق موضوع از منابع فارسی و لاتین کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اینترنت استفاده و نتایج مطالعات خود را در ابزار مناسب اعم از فیش، جدول و فرم، ثبت و نگهداری کرده و در پایان کار نسبت به طبقه بندی و بهره برداری از آن‌ها اقدام نموده است.

(۲) تحقیقات میدانی: روش‌های میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌گردد که محقق برای گردآوری داده ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط و نیز برقراری ارتباط با واحد تحلیل یعنی افراد (در این پژوهش)، اطلاعات مورد نیاز خود را جمع آوری کند. در این روش جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه که قبلاً توسط چندین پژوهشگر مورد استفاده قرار گرفته استفاده گردیده و تنها در مواردی با توجه به موضوع تصحیح شده است. در تحقیق میدانی از طریق ۶۳ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی شهر تهران اقدام به گردآوری داده‌های مدنظر شده است.

آماري شامل ۸۰ نمونه از شرکت‌های کوچک و بزرگ بودند. نتایج تحقیق از فرضیات تحقیق حمایت کرد و نتایج حاکی از این بود که فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های کارآفرینی کارکنان تاثیر دارد.

گوداله و دونالد و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به بررسی تاثیر اعتدالی کنترل عملیات بر سابقه‌ی فعالیت کارآفرینی سازمانی در رابطه با عملکرد نوآورانه پرداختند. در این تحقیق، ۱۷۷ شرکت تجاری فعال در صنایع مختلف را مورد مطالعه قرار دادیم تا تاثیر روی عملکرد نوآوری چندین مورد کارآفرینی سازمانی تایید شده که در گذشته صورت گرفته را آن طور که از سوی دستگاه ارزیابی کارآفرینی سازمانی (مثلاً هورنسی و همکاران، ۲۰۰۸، ۲۰۰۲) مورد سنجش قرار گرفته؛ یعنی حمایت مدیریتی، بصیرت/استقلال کاری، پاداش‌ها/تشویق‌ها، موجودیت زمانی، و مرزهای سازمانی؛ بررسی کنیم. از آن مهم‌تر، به بررسی اثرات تعادلی متغیرهای کنترل عملیات - خصوصاً رسمیت کنترل ریسک و کنترل فرآیند - بر روی روابط میان سوابق کارآفرینی سازمانی و عملکرد نوآوری می‌پردازیم. نتایج نشان می‌دهند که تنها دو مورد از پنج مورد سابقه‌ی کارآفرینی سازمانی، اثراتی عمده با اهمیت متعادل بر روی عملکرد نوآوری دارد. با این حال، هر یک از پنج مورد سابقه، به طور چشمگیری با یک یا هر دوی متغیرهای کنترل عملیات در تعامل است و به موجب آن، عملکرد نوآوری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. معنای ضمنی این نتایج در رابطه با نظریه و عمل مدیریت عملیات و کارآفرینی سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد.

### روش تحقیق

بر این اساس پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی (غیرآزمایشی) از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای

آزمون آماری مورد استفاده در تحلیل داده‌ها فرایند تحلیل سلسله مراتبی نیازمند شکستن یک مساله با چندین شاخص به سلسله مراتبی از سطوح است. سطح بالا بیانگر هدف اصلی فرایند تصمیم

### سازگاری در قضاوت‌ها

تقریباً تمامی محاسبات مربوط به فرایند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها و شاخص‌ها نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را مخدوش می‌سازد. نرخ ناسازگاری<sup>۲۴</sup> که در ادامه با نحوه محاسبه آن آشنا خواهیم شد، وسیله‌ای است که سازگاری را مشخص ساخته و نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویتهای حاصل از مقایسات اعتماد کرد.

برای مثال اگر گزینه A نسبت به B مهمتر (ارزش ترجیحی ۵) و B نسبتاً مهمتر (ارزش ترجیحی ۳) باشد، آنگاه باید انتظار داشت A نسبت به C خیلی مهمتر (ارزش ترجیحی ۷ یا بیشتر) ارزیابی گردد یا اگر ارزش ترجیحی A نسبت به B، ۲ و B نسبت به C، ۳ باشد آنگاه ارزش A نسبت به C باید ارزش ترجیحی ۴ را ارائه کند. شاید مقایسه دو گزینه امری ساده باشد، اما وقتی که تعداد مقایسات افزایش یابد اطمینان از سازگاری مقایسات به راحتی میسر نبوده و باید با به کارگیری نرخ سازگاری به این اعتماد دست یافت. تجربه نشان داده است که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱۰ باشد سازگاری مقایسات قابل قبول بوده و در غیر اینصورت مقایسه‌ها باید تجدید نظر شود. قدم‌های زیر برای محاسبه نرخ ناسازگاری به کار گرفته می‌شود:

گیری است. سطح دوم، نشان دهنده شاخص‌های عمده و اساسی (که ممکن است به شاخص‌های فرعی و جزئی‌تر در سطح بعدی شکسته شود) می‌باشد. سطح آخر گزینه‌های تصمیم را ارائه می‌کند. در شکل زیر سلسله مراتب یک مساله تصمیم‌نشان داده شده است. در ادامه انجام مقایساتی بین گزینه‌های مختلف تصمیم، بر اساس هر شاخص و قضاوت در مورد اهمیت شاخص تصمیم با انجام مقایسات زوجی، بعد از طراحی سلسله مراتب مساله تصمیم، تصمیم‌گیرنده می‌بایست مجموعه ماتریس‌هایی که به طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد کند. این کار با انجام مقایسات دو به دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازات عددی که نشان دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد. برای انجام این کار معمولاً از مقایسه گزینه‌ها با شاخص‌های i ام نسبت به گزینه‌ها یا شاخص‌های j ام استفاده می‌شود که در جدول زیر نحوه ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: ارزش‌گذاری شاخص‌ها نسبت به هم

ارزش ترجیحی	وضعیت مقایسه i نسبت به j	توضیح
۱	اهمیت برابر	گزینه یا شاخص i نسبت به j اهمیت برابر دارند و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	نسبتاً مهمتر	گزینه یا شاخص i نسبت به j کمی مهمتر است.
۵	مهمتر	گزینه یا شاخص i نسبت به j مهمتر است.
۷	خیلی مهمتر	گزینه یا شاخص i دارای ارجحیت خیلی بیشتری از j است.
۹	کاملاً مهم	گزینه یا شاخص i مطلقاً از j مهمتر و قابل مقایسه با j نیست.
۲ و ۴ و ۸		ارزشهای میانی بین ارزشهای ترجیحی را نشان می‌دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین‌تر از ۹ برای i است.

جدول شماره ۲: شاخص تصادفی (مهرگان، ۱۳۸۳، ص ۱۷۳)

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I. I. R	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۵۱

سطح سوم: همان زیر معیارهاست همچنین وزن دهی و اولویت بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در وزار فرهنگ و ارشاد اسلامی، پرسش نامه زوجی مربوط به AHP، طراحی شد و از این طریق اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل فراهم آمد.

طبق بررسی‌های انجام گرفته عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در ۳ معیار و ۱۵ زیر معیار شناسایی شد و ساختار سلسله مراتبی این پرسشنامه به شرح زیر می‌باشد.

#### محاسبه اوزان عوامل اصلی (سطح دوم)

جدول شماره ۳: ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی

عوامل اصلی موثر بر کارآفرینی سازمانی

رتبه	اوزان	عوامل محیطی	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	عوامل اصلی
۱	۰،۴۳۹	۱،۳۹	۱،۸۵	۱	عوامل ساختاری
۳	۰،۲۱۹	۰،۵۹	۱	۰،۵۴	عوامل رفتاری
۲	۰،۳۴۳	۱	۱،۷	۰،۷۲	عوامل محیطی

IR=0.00 < 0.1

میزان شاخص ناسازگاری ماتریس ۰،۰۰۶ است و این مقدار کمتر از ۰،۱ می‌باشد بنابراین روایی این ماتریس قابل قبول می‌باشد و از میان ۳ عامل اصلی موثر بر کارآفرینی سازمانی که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند با توجه به ماتریس بالا معیار عوامل ساختاری با وزن ۰،۴۳۹ در رتبه اول اهمیت و بعد از آن معیار عوامل محیطی با وزن ۰،۳۴۳ در رتبه دوم اهمیت و معیار عوامل رفتاری با وزن ۰،۲۱۹ در رتبه سوم اهمیت قرار گرفته‌اند.

گام ۱: محاسبه بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسات زوجی را در بردار ستونی «وزن نسبی» ضرب کنید بردار جدیدی را که به این طریق بدست می‌آوردید، بردار مجموع وزنی<sup>۲۵</sup> بنامید.

گام ۲: محاسبه بردار سازگاری: عناصر بردار مجموع وزنی را بر بردار اولویت نسبی تقسیم کنید. بردار حاصل بردار سازگاری<sup>۲۶</sup> نامیده می‌شود.

گام ۳: بدست آوردن  $\lambda_{max}$  میانگین عناصر برداری سازگاری  $\lambda_{max}$  را به دست می‌دهد.

گام ۴: محاسبه شاخص سازگاری: شاخص سازگاری بصورت زیر تعریف می‌شود:

$$I.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

n عبارتست از تعداد گزینه‌های موجود در مساله

گام ۵: محاسبه نسبت سازگاری: نسبت سازگاری از تقسیم شاخص سازگاری بر شاخص تصادفی<sup>۲۷</sup> بدست می‌آید.

نسبت سازگاری ۰/۱ یا کمتر سازگاری در مقایسات را بیان می‌کند (مومنی، ۱۳۹۱: ۶۱).

شاخص تصادفی از جدول زیر استخراج می‌شود.

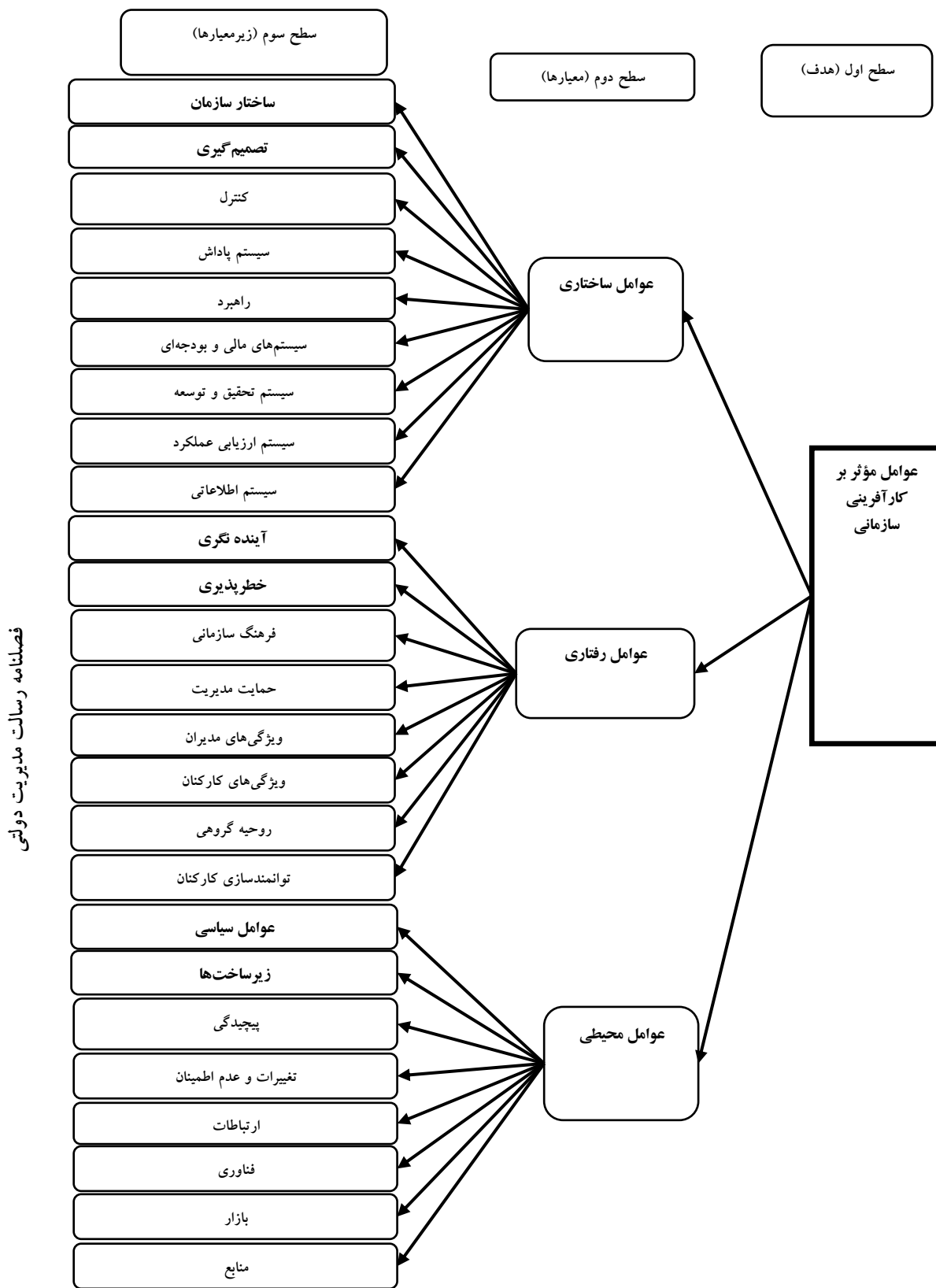
$$I.R = \frac{I.I}{I.I.R}$$

برای قسمت بعدی تحقیق که اولویت بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی می‌باشد، ساختار سلسله مراتبی شامل هدف، معیارها، زیر معیارها به قرار زیر می‌باشد:

سطح اول: همان هدف تحقیق می‌باشد که اولویت بندی عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد.

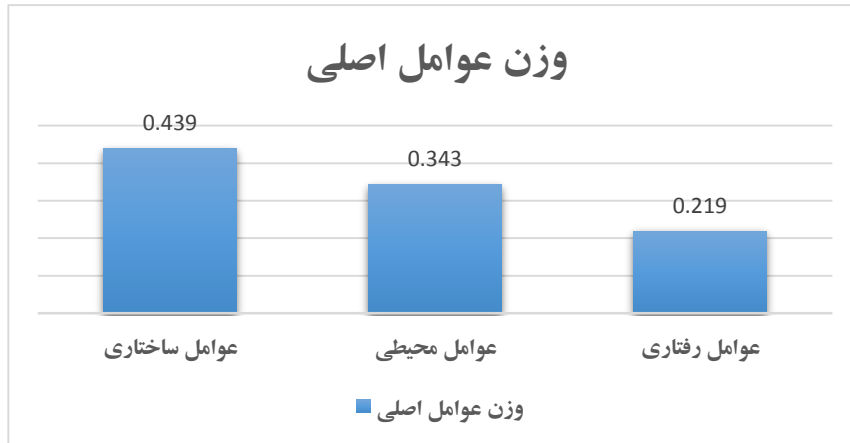
سطح دوم: همان سطح معیارهاست





فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

نمودار شماره ۲) ساختار سلسله مراتبی مولفه‌های کارآفرینی سازمانی



نمودار شماره ۳: اوزان عوامل اصلی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

سازمانی با وزن ۰،۱۲۲ در رتبه چهارم اهمیت، زیرمعیار سیستم مالی و بودجه‌ای با وزن ۰،۱۱۱ در رتبه پنجم اهمیت، زیرمعیار سیستم اطلاعاتی با وزن ۰،۱۰۴ در رتبه ششم اهمیت، زیرمعیار سیستم تحقیق و توسعه با وزن ۰،۰۹۶ در رتبه هفتم اهمیت، زیرمعیار ساختار سازمانی با وزن ۰،۰۸۱ در رتبه هشتم اهمیت و زیرمعیار راهبرد با وزن ۰،۰۶۲ در رتبه نهم اهمیت قرار گرفته‌اند.

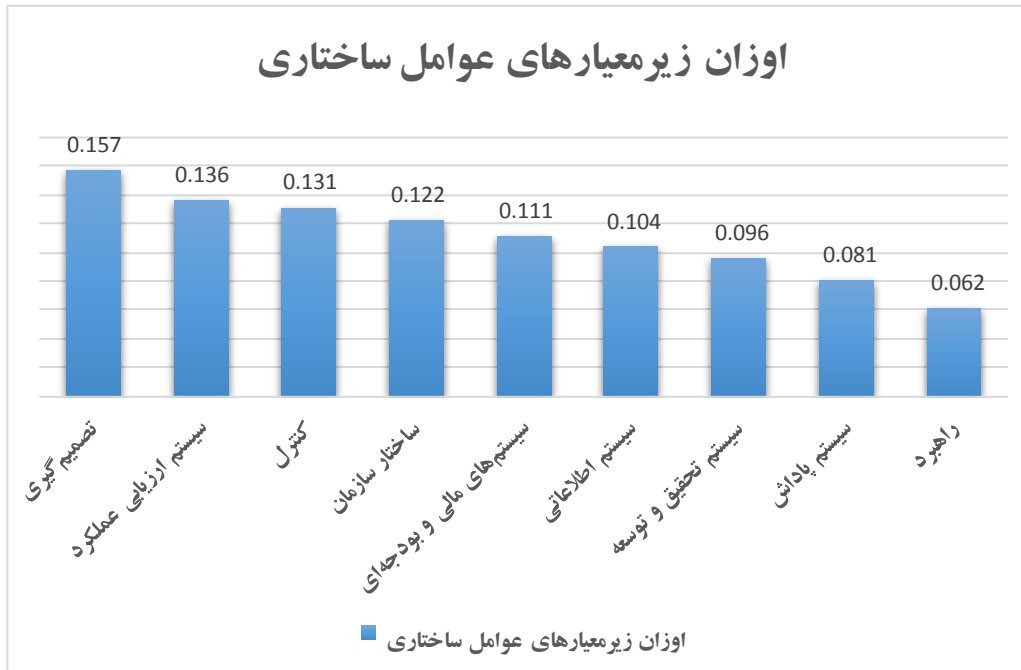
### محاسبه اوزان عوامل فرعی (سطح سوم)

میزان شاخص ناسازگاری ماتریس ۰،۰۷ است و این مقدار کمتر از ۰،۱ می‌باشد بنابراین روایی این ماتریس قابل قبول می‌باشد و از میان ۹ زیرمعیار عوامل ساختاری که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند با توجه به ماتریس بالا زیرمعیار تصمیم‌گیری با وزن ۰،۱۵۷ در رتبه اول اهمیت و بعد از آن زیرمعیار سیستم ارزیابی عملکرد با وزن ۰،۱۳۶ در رتبه دوم اهمیت، زیرمعیار کنترل با وزن ۰،۱۳۱ در رتبه سوم، زیرمعیار ساختار

جدول شماره ۴: ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی عوامل فرعی عوامل ساختاری

رتبه	اوزان	منابع	بازار	ارتباطات	فناوری	تغییرات و عدم اطمینان	زیرساخت‌ها	پیچیدگی	عوامل سیاسی	عوامل اصلی
۴	۰،۱۲۹	۱،۷	۱،۳۷	۰،۹۷	۱،۰۵	۰،۹۲	۰،۸۴	۰،۷۱	۱	عوامل سیاسی
۲	۰،۱۳۳	۰،۷۳	۰،۶۸	۰،۷۲	۱،۶۶	۱،۲۴	۱،۵۳	۱	۱،۴۱	زیرساخت‌ها
۷	۰،۱۱۳	۰،۷۵	۱،۴۳	۰،۶۳	۱،۱	۰،۸۱	۱	۰،۶۵	۱،۱۹	پیچیدگی
۳	۰،۱۳۱	۰،۷۳	۱،۳۶	۱،۳۳	۱،۱۴	۱	۱،۲۴	۰،۸۱	۱،۰۹	تغییرات و عدم اطمینان
۸	۰،۰۹۹	۱	۰،۶۶	۰،۶۶	۱	۰،۸۷	۰،۹۱	۰،۶	۰،۹۵	ارتباطات
۱	۰،۱۵	۱،۳۳	۱،۵۱	۱	۱،۵۱	۰،۷۵	۱،۵۹	۱،۳۸	۱،۰۳	فناوری
۵	۰،۱۲۳	۱،۵	۱	۰،۶۶	۱،۵۱	۰،۷۳	۰،۷	۱،۴۶	۰،۷۳	بازار
۶	۰،۱۲۲	۱	۰،۶۶	۰،۷۵	۱	۱،۳۶	۱،۳۳	۱،۳۷	۰،۵۹	منابع

$$IR=0.03 < 0.1$$



نمودار شماره ۴: اوزان زیرمعیارهای عوامل ساختاری

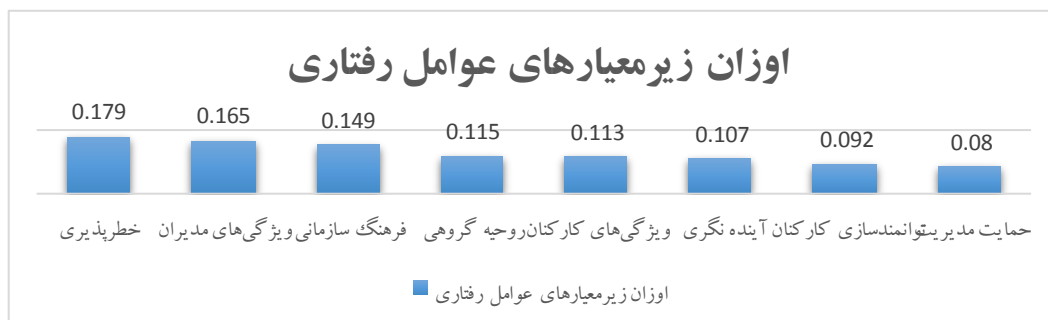
جدول شماره ۵: ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی عوامل فرعی عوامل رفتاری

رتبه	اوزان	توانمندسازی کارکنان	روحیه گروهی	ویژگی‌های کارکنان	ویژگی‌های مدیران	حمایت مدیریت	فرهنگ سازمانی	خطر پذیری	آینده نگری	عوامل اصلی
۶	۰،۱۰۷	۱،۳۲	۱،۲۸	۰،۸۱	۰،۳۰	۳،۲۳	۰،۴۲	۰،۳۹	۱	آینده نگری
۱	۰،۱۷۹	۱،۲۸	۱،۲۸	۱،۲۱	۲،۰۶	۱،۶۱	۱،۲۶	۱	۲،۵۸	خطر پذیری
۳	۰،۱۴۹	۱،۵۸	۱،۴۳	۱،۳۹	۰،۸۵	۱،۳۵	۱	۰،۷۹	۲،۳۵	فرهنگ سازمانی
۸	۰،۰۸۰	۰،۶۸	۰،۶۶	۰،۶۱	۰،۸۰	۱	۰،۷۴	۰،۶۲	۰،۶۲	حمایت مدیریت
۲	۰،۱۶۵	۱،۶۸	۱،۶۵	۱،۴۹	۱	۱،۲۵	۱،۱۷	۰،۴۸	۳،۲۸	ویژگی‌های مدیران
۵	۰،۱۱۳	۱،۵۱	۰،۶۷	۱	۰،۶۷	۱،۶۳	۰،۷۲	۰،۸۳	۱،۲۴	ویژگی‌های کارکنان
۴	۰،۱۱۵	۱،۵	۱	۱،۴۹	۰،۶۱	۱،۵۱	۰،۷۰	۰،۷۸	۰،۷۸	روحیه گروهی
۷	۰،۰۹۲	۱	۰،۶۶	۰،۶۶	۰،۵۹	۱،۴۷	۰،۶۳	۰،۷۸	۰،۷۸	توانمندسازی کارکنان

$$IR=0.05 < 0.1$$

روحیه گروهی با وزن ۰،۱۱۵ در رتبه چهارم اهمیت، زیرمعیار ویژگی‌های کارکنان با وزن ۰،۱۱۳ در رتبه پنجم اهمیت، زیرمعیار آینده نگری با وزن ۰،۱۰۷ در رتبه ششم اهمیت، زیرمعیار توانمندسازی کارکنان با وزن ۰،۰۹۲ در رتبه هفتم اهمیت و زیرمعیار حمایت مدیریت با وزن ۰،۰۸ در رتبه هشتم اهمیت قرار گرفته‌اند.

میزان شاخص ناسازگاری ماتریس ۰،۰۵ است و این مقدار کمتر از ۰،۱ می‌باشد بنابراین روایی این ماتریس قابل قبول می‌باشد و از میان ۸ زیرمعیار عوامل رفتاری که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند با توجه به ماتریس بالا زیرمعیار خطرپذیری با وزن ۰،۱۷۹ در رتبه اول اهمیت، بعد از آن زیرمعیار ویژگی‌های مدیران با وزن ۰،۱۶۵ در رتبه دوم اهمیت، زیرمعیار فرهنگ سازمانی با وزن ۰،۱۴۷ در رتبه سوم، زیرمعیار



نمودار شماره ۵: اوزان زیرمعیارهای عوامل رفتاری

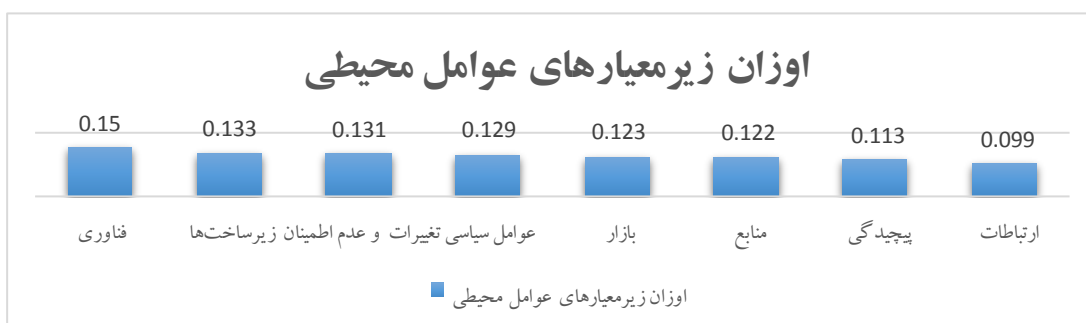
جدول شماره ۶: ماتریس تلفیقی مقایسات زوجی عوامل محیطی

رتبه	اوزان	منابع	بازار	ارتباطات	فناوری	تغییرات و عدم اطمینان	زیرساخت‌ها پیچیدگی	عوامل سیاسی	عوامل اصلی
۴	۰,۱۲۹	۱,۷	۱,۳۷	۰,۹۷	۱,۰۵	۰,۹۲	۰,۸۴	۰,۷۱	عوامل سیاسی
۲	۰,۱۳۳	۰,۷۳	۰,۶۸	۰,۷۲	۱,۶۶	۱,۲۴	۱,۵۳	۱	زیرساخت‌ها
۷	۰,۱۱۳	۰,۷۵	۱,۴۳	۰,۶۳	۱,۱	۰,۸۱	۱	۰,۶۵	پیچیدگی
۳	۰,۱۳۱	۰,۷۳	۱,۳۶	۱,۳۳	۱,۱۴	۱	۱,۲۴	۰,۸۱	تغییرات و عدم اطمینان
۸	۰,۰۹۹	۱	۰,۶۶	۰,۶۶	۱	۰,۸۷	۰,۹۱	۰,۶	ارتباطات
۱	۰,۱۵	۱,۳۳	۱,۵۱	۱	۱,۵۱	۰,۷۵	۱,۵۹	۱,۳۸	فناوری
۵	۰,۱۲۳	۱,۵	۱	۰,۶۶	۱,۵۱	۰,۷۳	۰,۷	۱,۴۶	بازار
۶	۰,۱۲۲	۱	۰,۶۶	۰,۷۵	۱	۱,۳۶	۱,۳۳	۱,۳۷	منابع

IR=0.03 < 0.1

اطمینان با وزن ۰,۱۳۱ در رتبه سوم، زیرمعیار عوامل سیاسی با وزن ۰,۱۲۹ در رتبه چهارم اهمیت، زیرمعیار بازار با وزن ۰,۱۲۳ در رتبه پنجم اهمیت، زیرمعیار منابع با وزن ۰,۱۲۲ در رتبه ششم اهمیت، زیرمعیار پیچیدگی با وزن ۰,۱۱۳ در رتبه هفتم اهمیت و زیرمعیار ارتباطات با وزن ۰,۰۹۹ در رتبه هشتم اهمیت قرار گرفته‌اند.

میزان شاخص ناسازگاری ماتریس ۰,۰۳ است و این مقدار کمتر از ۰,۱ می‌باشد بنابراین روایی این ماتریس قابل قبول می‌باشد و از میان ۸ زیرمعیار عوامل محیطی که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند با توجه به ماتریس بالا زیرمعیار فناوری با وزن ۰,۱۵۰ در رتبه اول اهمیت، بعد از آن زیرمعیار زیرساخت‌ها با وزن ۰,۱۳۳ در رتبه دوم اهمیت، زیر معیار تغییرات و عدم



نمودار شماره ۶: اوزان زیرمعیارهای عوامل محیطی

### گام سوم: وزن نهایی عناصر و رتبه بندی

جدول شماره ۷: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی براساس روش تحلیل سلسله مراتبی AHP

هدف	معیارها	وزن نهایی	رتبه‌بندی	زیرمعیار	وزن	وزن نهایی	رتبه نهایی
		معیارها	معیارها	زیرمعیار	زیرمعیار	زیرمعیارها	زیرمعیارها
عوامل ساختاری	۰،۴۳۹	۱	ساختار سازمان	۰،۱۲۲	۰،۰۵۴	۴	
			تصمیم‌گیری	۰،۱۵۷	۰،۰۷	۱	
			کنترل	۰،۱۳۱	۰،۰۵۸	۳	
			سیستم پاداش	۰،۰۸۱	۰،۰۳۶	۱۵	
			راهبرد	۰،۰۶۲	۰،۰۲۸	۲۰	
			سیستم‌های مالی و بودجه‌ای	۰،۱۱۱	۰،۰۴۹	۶	
			سیستم تحقیق و توسعه	۰،۰۹۶	۰،۰۴۳	۱۳	
			سیستم ارزیابی عملکرد	۰،۱۳۶	۰،۰۶۱	۲	
			سیستم اطلاعاتی	۰،۱۰۴	۰،۰۴۶	۱۰	
			آینده نگری	۰،۱۰۷	۰،۰۲۱	۲۳	
عوامل رفتاری	۰،۲۱۹	۳	خطرپذیری	۰،۱۷۹	۰،۰۳۵	۱۷	
			فرهنگ سازمانی	۰،۱۴۹	۰،۰۲۹	۱۹	
			حمایت مدیریت	۰،۰۸۰	۰،۰۱۵	۲۵	
			ویژگی‌های مدیران	۰،۱۶۵	۰،۰۳۲	۱۸	
			ویژگی‌های کارکنان	۰،۱۱۳	۰،۰۲۲	۲۱	
			روحیه گروهی	۰،۱۱۵	۰،۰۲۲	۲۲	
			توانمندسازی کارکنان	۰،۰۹۲	۰،۰۱۸	۲۴	
			عوامل سیاسی	۰،۱۲۹	۰،۰۴۷	۹	
			زیرساخت‌ها	۰،۱۳۳	۰،۰۴۸	۷	
			پپیچیدگی	۰،۱۱۳	۰،۰۴۱	۱۴	
عوامل محیطی	۰،۳۴۳	۲	تغییرات و عدم اطمینان	۰،۱۳۱	۰،۰۴۸	۸	
			ارتباطات	۰،۰۹۹	۰،۰۳۶	۱۶	
			فناوری	۰،۱۵	۰،۰۵۴	۵	
			بازار	۰،۱۲۳	۰،۰۴۵	۱۱	
			منابع	۰،۱۲۲	۰،۰۴۴	۱۲	
			عوامل دولتی	۰،۰۵۸	۰،۰۲۱	۲۳	

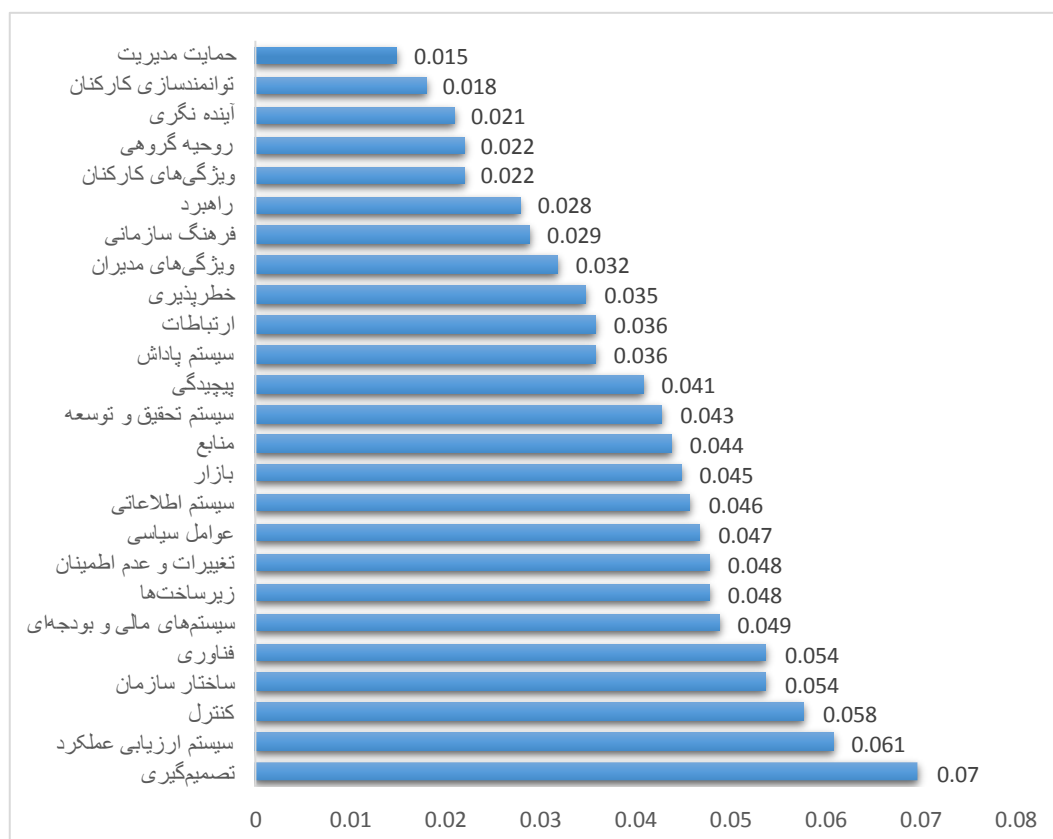
فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

### اوزان نهایی زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

از میان ۲۵ زیرمعیار که تحت پوشش ۳ معیار اصلی در عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، در جدول (۴-۵) رتبه‌بندی جامع برای ۲۵ زیرمعیار صورت گرفته است تا تعیین شود کدام زیرمعیار اولویت بالاتر و کدام زیرمعیار اولویت پایتتری دارند و به طورکلی رتبه ۱ تا ۲۵ متعلق به کدام زیرمعیار هست. با توجه به جدول (۴-۵)

زیرمعیار تصمیم‌گیری با وزن نهایی ۰،۰۷ در رتبه اول، زیرمعیار سیستم ارزیابی عملکرد با وزن نهایی ۰،۰۶۱ در رتبه دوم اهمیت، زیرمعیار کنترل با وزن نهایی ۰،۰۵۸ در رتبه سوم اهمیت، زیرمعیار ساختار سازمانی با وزن نهایی ۰،۰۵۴ در رتبه چهارم اهمیت و همین‌طور به ترتیب تا آینده نگری، توانمندسازی کارکنان و حمایت مدیریت با وزن نهایی ۰،۰۲۱ و ۰،۰۱۸ و ۰،۰۱۵ در رتبه ۲۳، ۲۴ و ۲۵ قرار گرفته است.



نمودار شماره ۷: اوزان و رتبه بندی زیرمعیارهای مؤثر بر کارآفرینی سازمانی براساس روش AHP

### پیشنهادات تحقیق

### پیشنهادات مربوط به تاثیر عوامل رفتاری بر کارآفرینی سازمانی

شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.

- موفقیت و بقا در چشم اندازهای برخاسته از فردا، نیازمند چالاکی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این کارآفرینی به ریسک پذیری، نوآوری و کنش کارآفرینانه هم نیاز دارد.
- آگاه ساختن شرکت کنندگان با استعدادهای نهفته کارآفرینی و هدایت آنها به سوی نوآوری؛
- توسعه و ایجاد جو کارآفرینی درون سازمانی در فرهنگ سازمانی
- پیشنهاد می‌شود سازمان از بهبود و ارتقاء مهارتها و تحصیلات کارکنان (هر زمان که کارکنان ضروری بدانند) حمایت و پشتیبانی بعمل آورد؛
- با ایجاد جو مشارکتی در سازمان فعالیت‌های گروهی افزایش یابد؛

- باتوجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و باتوجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می‌طلبند، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (بویژه تحصیل کردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه‌ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است.
- آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای

- ایجاد اطمینان در شرکت کنندگان دوره مبنی بر اینکه بینش و بصیرت ایجاد شده در جهت رشد و توسعه بیشتر خواهد بود؛
- کمک به توسعه شیوه رهبری کارآفرینانه در سازمان؛
- انگیزش افراد برای تبدیل شدن به سردمداران موفقیت در سازمان و تقویت روحیه گروهی
- برای ارائه هر نوع آموزشی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی باید از ابتدا به فکر تاثیر عملی آن آموزش بوده و تمهیداتی اندیشید که زمینه تغییرات رفتاری در فرد و تحولات عملکردی در سازمان ایجاد کند.
- پادشاهی ناشی از موفقیت در یک پروژه کارآفرینانه باید بین شرکت و کارآفرین به روش عادلانه‌ای تسهیم شود و به همین منظور باید کمیته مورداعتمادی برای خرید و ارزیابی پروژه پایان یافته تشکیل شود؛ کارآفرین سازمانی می‌بایست فرصت کافی برای خلق سرمایه (در درون سازمان) داشته باشد. کارآفرین سازمانی موفق علاوه بر پادشاهی نقدی، کنترل کامل مقدار معینی از بودجه تحقیق و توسعه را به دست می‌آورد و دستان او در سرمایه‌گذاری منابعی که به نیابت از شرکت در اختیار او قرار داده است، آزاد است؛
- شرکت باید به کارکنان اجازه کارآفرین شدن را بدهد. کارآفرینان سازمانی موفق نمی‌بایست توسط انضباط درونی شرکت، محدود شوند؛
- در ادامه برای استقرار مناسب کارآفرینی درون سازمانی پیشنهادات ذیل را ارائه می‌دهد: یک گروه منتخب از کارکنان سازمان در مدرسه کارآفرینان، بویژه در بخش کارآفرینی سازمانی حضور یابند؛ یک گروه مشاوره در زمینه ایجاد و برقراری سیستم‌های شبه کارآفرینانه در درون سازمان انتخاب و استخدام گردد؛ شرکت مشاوره‌ای به همراه مدیران شرکت به وضع قوانینی نظیر چگونگی مشارکت سایر بخشهای سازمان (مثل تولید و فروش محصولات فرهنگی) در ضرر و زیان تولید یک محصول یا فرایند جدید در نقاطی که قرار است کارآفرینان فعالیت کنند، می‌پردازند؛ شرکت مشاوره‌ای به همراه مدیران شرکت به عنوان اعضای گروه اولیه سرمایه داران داخلی عمل می‌کنند و هدف آنان انتخاب پروژه‌های کارآفرینانه‌ای است که سازمان قصد دارد بر روی آنها سرمایه‌گذاری کند؛ شرکت مشاوره‌ای به کارآفرینان سازمانی درخصوص چگونگی راهبری پروژه و بهبود ایده‌ها مشاوره ارائه می‌کند؛ شرکت مشاوره‌ای با همکاری مدیران، به شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مرادوات و تعاملات آنان در درون سازمان می‌پردازند.
- یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه‌ای در پرورش مفاهیم آموزشی دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می‌آورد ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیت‌های مکرر منجر می‌شود. از طرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود.
- در فرهنگ، هنجارها و باورهای موردتایید است که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرحهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای

می‌سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

• در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می‌گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. در حالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می‌شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت‌های شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیت‌های فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می‌گردد که میزان دستورالعملها، بخشنامه‌ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه‌ای معکوس خواهد بود.

• در سازمانهای کارآفرین که اختیارات تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و باتوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این گونه سازمانها، عدم تمرکز جلوه شفاف پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان بویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و یا سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره

انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد».

• مدیران عالی سازمان بایستی به مفهوم کارآفرینی به طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پرتلاطم و شدیداً رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. مسائلی امروز سازمانها با راه‌حلهای دیروز حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی‌کند، بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد. سازمانها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمانها کمک می‌کند تا این انعطاف‌پذیری را به دست آورد و نیز کمک می‌کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و کمک می‌کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود.

• شناخت چنین مدیرانی، توانمندسازی و ارتقای آنها به پست‌های جدید با حوزه‌های کاری وسیعتر تا حد زیادی تضمین‌کننده موفقیت اقتصادی سازمانها و بقای آن در رقابتهای پرفشار امروزی است. باید به چنین مدیرانی فرصت رشد و بالندگی داده شود، مدیرانی که ویژگیهای شخصیتی لازم را برای کارآفرین بودن و رساندن سازمان به اهداف موردنظر خود را دارا هستند.

### پیشنهادات مربوط به تاثیر عوامل ساختاری بر کارآفرینی سازمانی

• اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پستهای مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور



جهت تقویت این روحیه به مدیران پیشنهاد می‌شود.

- پایگاه داده‌های سازمان، دسترسی به اطلاعات موردنیاز را میسر و تسهیل نماید؛
- پیشنهاد می‌شود از سیستم‌های اطلاعاتی به منظور تسهیل دستیابی به اطلاعات استفاده گردد؛
- پیشنهاد می‌شود از ساختارهای پیشرفته و مدرن همچون ساختارهای تیمی و پروژه‌ای و ... در قسمت‌های مختلف سازمان استفاده گردد.

#### فهرست منابع

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۰) کارآفرینی (نظریات، تعاریف، الگوها)، تهران، انتشارات پردیس.
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۸)، کارآفرینی ضرورت توسعه، تدبیر، شماره ۹۵.
- احمد پور داریانی، محمود و دیگران (۱۳۸۳)، تجارب کارآفرینی در کشورهای منتخب، تهران، مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
- احمدپور داریانی، محمود. مقیمی، سید محمد، (1385)، مبانی کارآفرینی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم
- پرداختچی، محمد حسنو شفیق زاده، حمید (۱۳۸۵)، درآمدی بر کارآفرینی، انتشارات ارسباران، تهران.
- پورقاسم محمد، علی بیگی، حامد (۱۳۹۰)، مبانی سرمایه‌گذاری موفق، تهران، انتشارات مازیار.
- تسلیمی، محمد سعید، منوریان، عباس، آشنا، مصطفی (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی، فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، ۲۷-۶۵
- رضایی، روح الله (۱۳۹۳)، تاثیر مولفه‌های سرمایه فکری بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های خدمات مشاوره ای، فنی و مهندسی کشاورزی استان

- گردد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد، مسئله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می‌کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می‌شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهد شد.
- پیشنهاد می‌شود سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی به منظور مهار بوروکراسی، افزایش کارایی و کاهش مدت زمان انجام وظایف سازمانی توسط کارکنان بهبود یابد؛
- هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که برپایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه‌ای را برای کارآفرینان به وجود نمی‌آورد، گرچه پاداشهای مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری، برخی از سازوکارهای پاداشی بایستی ایجاد شود.

#### پیشنهادات مربوط به تاثیر عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی

- موضوع شناسایی، پرورش و بهبود مدیریتهای خطرپذیر و کارآفرین، به عنوان یکی از عوامل متشکله طراحی کلی و همه جانبه توسعه پایدار اقتصادی کشورها، موردقبول و پذیرش قرار گرفته است. چرا که انتخاب بهبود و پرورش مناسب مدیریتهای کارآفرین در هر جامعه‌ای می‌تواند با خلق راههای جدید و ابتکار عمل بر مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع فائق آمده و کشور را از بحرانهای رکود اقتصادی، بیکاری، فقر، ناهنجاریهای اجتماعی و حقارت در سطح جهانی خارج ساخته و به رشد شتابان توسعه اقتصادی - اجتماعی، رفاه عمومی و عزت اجتماعی و رهنمود گردد.
- تقویت روحیه خطرپذیری و ریسک پذیری در کارکنان از وظایف سازمان است که تلاش در

- زنجان، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱، ۱۲۵-۱۴۷
- ۱۴۷
- رضوانی، م.، یداللهی فارسی، ج. واحد وحدتکار، م. (۱۳۸۷). طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی فناورانه: مطالعه موردی سیستمهای هوشمند حمل و نقل سازمان شهرداری تهران. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱.
- سعیدی کیا، مهدی، (۱۳۸۲)، اصول و مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات کیا، چاپ شانزدهم.
- سهیلی، بیژن (۱۳۸۹)، کارآفرینی، مدیریت، توسعه، تهران، فصلنامه تدبیر، شماره ۱۱.
- صالحی، سعید و برادران، مسعود (۱۳۸۵)، راهکارهای بکارگیری کارآفرینی در آموزش کشاورزی، جهاد، شماره ۲۷۴، آذر و دی، صص ۲۰۵-۱۸۳.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵) تکنیکهای خلاقیت فردی و گروهی، مدیریت دولتی، چاپ اول.
- صمدآقایی، ج. (۱۳۸۲). سازمانهای کارآفرین. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علم بیگی، ا.، ملک محمدی، ا.، مقیمی، م. (۱۳۸۸). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۰، شماره ۱.
- کوراتکو، داند اف. و هاجتس، ریچارد ام (۱۳۸۳)، کارآفرینی، ترجمه ابراهیم عامل محرابی و محسن تیرائی، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- لامعی بهزاد، ۱۳۷۸، آموزش کارآفرینی در ایران و بررسی موانع قانونی رشد کارآفرینان در صنایع کوچک ایران، موسسه کار و تامین اجتماعی.
- مبارکی، محمد حسن؛ رضائیان، علی؛ مهربانی، روزا و کلابی، امیرمحمد، (۱۳۹۱)، مفهوم سازی عوامل زمینه ساز در بکارگیری گزینههای ابتکاری در فرایند تصمیم گیری کارآفرینان برتر ایران (راهبرد
- تحقیقی گروه کانونی) فصلنامه توسعه کارآفرینی، شماره ۱۵، ۷-۲۴
- مصطفایی، مهریار (۱۳۹۰)، مدیریت کارآفرینی، تهران، مرکز آمار و برنامه ریزی پژوهشهای فرهنگی و هنری.
- مقیم، م. (۱۳۸۳). عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمانهای بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۷.
- مومنی، مصطفی (۱۳۸۷)، کارآفرینی سازمانی؛ سازمانهای کار آفرین، ماهنامه صنعت خودرو
- هادی زاده مقدم، اکرم رحیمی فیلی آبادی، فرج الله (۱۳۸۴)، کارآفرینی سازمانی، تهران: جانان، چاپ اول، صص ۲۳.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2005), "How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 776-93
- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2002). "The concept of corporate entrepreneurship". In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Das, S. R., Joshi, M. P., 2007. Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management* ۲۵ (۳), ۶۴۳-۶۶۰
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2008), *Strategic Management - Creating Competitive Advantage*, 4th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Pardakhtchi, M. H. & Shafiezade, H. (2005). *Introduction to intrapreneurship*. Arasbaran publication. 1st ed. (P. 128).
- Getz, G., Tuttle, E. G., 2001. A comprehensive approach to corporate venturing. *Handbook of Business Strategy* 2 (1), 277-279
- Gundry, L. K. and Kickul, J. R. (2007) *Entrepreneurship Strategy: Changing Patterns in New Venture Creation, Growth and Reinvention*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Hadizade, M., & Rahimi, F. (2005). *Intrapreneurship*. Janan Pub. Irantehran. p. 120. -Hurley, A., (1999), *Incorporating feminist theories into sociological theories of*

an integrated approach between business decisions and negotiations”, *Group Decision Negotiation*, Vol. 18 No. 5, pp. 419-30

-Thompson John & Geoff Alvy & lee Ann, (2000) social entrepreneurship: A new look at the people and the Potential, *Management Decision* ,vol. 38 ,N. 5

-Thompson, J. L. (1999) , “The world of the entrepreneur – a new perspective”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 11 No. 6, pp. 209-24.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Sayles and Stewart
- <sup>2</sup> Antonicic
- <sup>3</sup> Dess et al
- <sup>4</sup> Stevenson and Jarillo
- <sup>5</sup> Gundry and Kickul
- <sup>6</sup> Ribeiro Soriano and Urbano
- <sup>7</sup> Mujtaba (; Kenney and
- <sup>8</sup> Montoro-Sá nchez et al
- <sup>9</sup> Spekman et al
- <sup>10</sup> Alvarez and Barnay
- <sup>11</sup> ; Haase and Franco
- <sup>12</sup> Kreiser et al
- <sup>13</sup> Tarabishy et al
- <sup>14</sup> Guth, WD, Ginsberg, A
- <sup>15</sup> Morris, MH, Kuratko, DF, Covin, JG
- <sup>16</sup> Burgelman, RA
- <sup>17</sup> Kuratko, DF, Hornsby, JS, Naffziger
- <sup>18</sup> Naveh, E
- <sup>19</sup> Krajewski, LJ, Ritzman, LP, Malhotra, MK
- <sup>20</sup> Pinchot, G
- <sup>21</sup> Getz, G, Tuttle, EG
- <sup>22</sup> Hicko
- <sup>23</sup> James
- <sup>24</sup> - Inconsistency Ratio (IR)
- <sup>25</sup> - Weighted sum Vector=WSV
- <sup>26</sup> - Consistency Index = CI
- <sup>27</sup> - Random Index = RI

entrepreneurship, *Woman in Management Review*, (14)

-Hornsby, J. S., Holt, D. T., Kuratko, D. F., 2008. The dynamic nature of corporate entrepreneurship: Assessing the CEAI. Best Paper Proceedings: National Academy of Management (CD Rom)

-Karlous. & Cornwall. (2012). Properties of balance: A pendulum effect incorporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 52, 429-440. Kuratko. D. F.,

-Kenney, M. and Mujtaba, B. (2007) , “Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 3, pp. 73-88

-Khazanchi, S., Lewis, M. W., Boyer, K. K., 2007. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management* 25 (4) , 871–884

-Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K., 2010. *Operations Management: Processes and Supply Chains*, 9th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

-Kreiser, P. M., Marino, L. D. and Weaver, K. M. (2014) , “Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41 No. 4, pp. 55-68.

-Kuratko, D. F., 2009. The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizon* 52 (5) , 421–428

-Ireland, R. D., Covin, J. G., Hornsby, J. S. (2005). "A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (6) , pp. 699-716. 119

-Montoro-Sá nchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, A. and Romero-Martí nez, A. M. (2009) , “The decision to use alliances as corporate entrepreneurship: the role of resources and skills”, *Group Decision Negotiation*, Vol. 18 No. 5, pp. 431-48

Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G., 2008. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Cengage/Southwestern Publishing, Mason, OH.

-Pinchot, G., 2000. *Intrapreneuring*. Warner Books, New York

-Ribeiro Soriano, D. and Urbano, D. (2009) , “Overview of collaborative entrepreneurship: