

## ارائه مدل کارآفرینی سازمانی در کسب و کارهای درون سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی در ایران

محمد حسن ترابی<sup>۱</sup>، کمال سخدری<sup>۲\*</sup>، محمد عزیزی<sup>۳</sup>، مرتضی موسی خانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دانش آموخته دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup>استادیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>استادیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup>استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۸، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۹، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۹

### چکیده

کسب و کارهای درون سازمانی در سالهای اخیر با رشد چشمگیری همراه بوده و به استراتژی رشد کسب و کارها تبدیل شده‌است و نقش موثری در سودآوری شرکتها دارد. با این وجود، پژوهش‌ها در این زمینه، بخصوص در بستر نهادی ایران، پراکنده است و ارائه مدلی جامع در این خصوص می‌تواند کمک قابل توجهی به ایجاد رفتار کارآفرینانه در سازمانها داشته باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و با رویکردی کیفی و با استفاده از مطالعه موردی و تمرکز بر صنایع غذایی منتخب، درصدد ارائه مدل کارآفرینی سازمانی در کسب و کارهای درون سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی در زمینه و بافت نهادی ایران بوده که در سطح سازمان مادر و کسب و کارهای درون سازمانی این مهم را مورد بررسی قرار داده است. هدف این تحقیق علاوه بر ارائه مدل جامعی از کارآفرینی سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی، تلاش در جهت ایجاد بینش‌های ارزشمند در جهت توسعه رفتار کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ایرانی است. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حرفه‌ای‌گری، تنوع در اعضای هیات مدیره، کنترل غیر فعال یا اخذ بازخورد از فعالیت‌ها و همچنین اجرایی نمودن سیاست‌های جبران خدمت کارآفرینانه می‌تواند نقش موثری در اخذ راهبردها و نظارت و کنترل بر اجرایی شدن برنامه‌ها در سطح شرکت مادر از طریق اجرای مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی داشته باشد. همچنین عواملی همچون استفاده از افراد در زمینه‌های تخصصی متفاوت، داشتن تخصص حرفه‌ای و انگیزه کافی برای پیشبرد اهداف سازمان می‌تواند باعث هدایت فعالیت‌های کسب و کار درون سازمانی به سمت خروجی‌های کارآفرینانه با استفاده از مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی شود.

**واژه‌های اصلی:** کارآفرینی سازمانی، کسب و کار درون سازمانی، شرکت مادر (چند کسب و کاره)، حاکمیت شرکتی، رفتارهای اکتشافی، پژوهش کیفی

### ۱- مقدمه

نیازمند ساختارها و نحوه مدیریت متفاوت است. بدان معنا که سازمان توانمندی انجام فعالیت‌های اکتشاف را در عین بهره برداری از کارهای موجود خود بداند که این موضوع مهم در ادبیات کارآفرینی دوسوتوانی گفته می‌شود. کارآفرینی سازمانی به عنوان ابزاری مؤثر برای موفقیت کسب و کارها در بازار رقابتی امروزی در نظر گرفته می‌شود [۳۱]. همچنین کارآفرینی یک فعالیت اقتصادی-اجتماعی جدید موفق و مؤثر است که از طریق تغییر رفتار بازار می‌تواند باعث استفاده کارآتر و اثربخش‌تر منابع در یک نظام اقتصادی گردد و در نهایت خلق ارزش و ثروت در جوامع را بدنبال داشته باشد [۱۹]. کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های از قبل تاسیس شده با هدف سودآوری، نوسازی استراتژیک، ترویج نوآوری، کسب دانش به منظور جریان درآمدها در آینده و موفقیت‌های بین‌المللی ظهور یافته است. به طور کلی، کارآفرینی سازمانی عنصری مهم در سازمان‌های موفق به شمار آمده و مورد توجه قرار گرفته

کارآفرینی سازمانی فرایند تجدید ساختار استراتژیک و توسعه و ایجاد کسب و کار درون سازمانی و ایجاد محصولات و خدمات جدید است [۲۰]. کارآفرینی سازمانی اولین بار توسط پیترسون و برگرز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۱ به عنوان یک استراتژی و شیوه رهبری توسط سازمان‌های بزرگ برای مواجهه با تلاطم فزاینده بازار معرفی شد. کارآفرینی سازمانی معمولاً با دو هدف اصلی بهره‌برداری<sup>۲</sup> و اکتشاف<sup>۳</sup> شکل می‌گیرد. پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، نشان می‌دهد که دستیابی به کارآفرینی سازمانی

<sup>۱</sup> Peterson & Burgers

<sup>۲</sup> Exploitation

<sup>۳</sup> Exploration

\*Kasakhdari@ut.ac.ir

- مسئولیتهای سهامداران، ذینفعان، مدیران و اعضای هیئت مدیره؛
  - کاهش ریسک با اتخاذ رویکرد پلیس خود بودن و مقابله با مسائلی از قبیل کلاهبرداری، رسوایی و اقدامهای مجرمانه پیش از ورود فشار نیروهای بیرونی؛
  - افزایش همراهی عمومی به واسطه شفافیت و افشاگری و حصول اعتماد عمومی در نتیجه دسترسی شفاف به اطلاعات؛
  - کمک به ارتقای تصویر عمومی با اطمینان از وجود سطح بالای آگاهی، رفتار اخلاقی و درک نیاز و خواسته های عمومی [۶].
- گرچه پژوهش ها در زمینه کسب و کارهای درون سازمانی با رشد فزاینده ای همراه بوده است ولی مرور ادبیات پژوهش نشان می دهد که یکی از مهمترین شکاف های نظری مربوط به حاکمیت شرکتی شرکت مادر و کسب و کار درون سازمانی است و این در حالی است که حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در کارآفرینی سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است [۳۸] ولی مکانیزم های حاکمیت شرکتی هم در شرکت مادر و هم در کسب و کار درون سازمانی در زمینه و بافت ایران که همراه با خلأهای نهادی است [۲۹]، مورد توجه قرار نگرفته است. لذا، این پژوهش با رویکردی کیفی و تمرکز بر صنایع غذایی منتخب درصد ارائه مدل کارآفرینی سازمانی در کسب و کارهای درون سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی در ایران است. بنابراین، سؤال اصلی این پژوهش این است که مکانیزم های حاکمیت شرکتی جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در شرکت مادر و کسب و کارهای درون سازمانی و در زمینه نهادی ایران کدامند؟

## ۲- پیشینه نظری و تجربی

بر اساس مطالعات انجام شده و بررسی ادبیات پژوهش کارآفرینی سازمانی فرایند تجدید ساختار استراتژیک و توسعه کسب و کار موجود از طریق ایجاد محصولات و خدمات جدید میسر می شود. در پژوهشی تحت عنوان «نقش واسطه ای دانش مبتنی بر تأثیر کارآفرینی شرکت های بزرگ بر عملکرد: مطالعه شرکت های کوچک و متوسط» نتایج پژوهش حاکی از آن است که پیگیری کارآفرینی شرکتی باعث ارتقای سرمایه ی دانش بنیان در سه بخش افراد (سرمایه انسانی)، روابط (سرمایه اجتماعی) و سیستم ها (سرمایه سازمانی) می شود و از این طریق بر عملکرد شرکت تاثیرگذار است [۳۳]. همچنین در پژوهشی دیگر با عنوان «خطرات کارآفرینی شرکتها: استقلال و مسائل نمایندگی» مطرح شده است که ریسک های کارآفرینی سازمانی به خوبی سنجیده نشده بنابراین به بررسی ریسک های نمایندگی مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با استقلال مدیران میانی و عملیاتی برای تشویق کارآفرینی سازمانی، می پردازد. دلیلی که برای این هدف برشمرده شده است، حل مشکل ریسک گریزی مدیران میانی و عملیاتی با تشویق به رفتارهای خودمختار توسط مدیران عالی در جهت تولید ایده های کارآفرینانه و حل یکی از مشکلات نمایندگی یعنی رفتارهای فرصت طلبانه است. این پژوهش انتخاب های منابع، نظارت منفعل و عدالت رویه ای را به عنوان عواملی جهت کاهش

است [۲۸]. کارآفرینی سازمانی طی سال های گذشته با رشد چشمگیری همراه بوده و به یک استراتژی جهت تسهیل اقدامات شرکتها برای نوآوری و روبهرو شدن با واقعیت های رقابتی بازارهای جهان امروز، تبدیل شده است [۱۱]. همچنین زهرا<sup>۴</sup> (۱۹۹۳، ۱۹۹۱) معتقد است که کارآفرینی سازمانی نقش موثری در عملکرد، رشد و سودآوری شرکتها دارد لذا، سازمان ها به دنبال مکانیزم ها و رفتارهای مناسب برای افزایش نرخ رفتار کارآفرینانه سازمانی خود هستند [۳۰].

زیر چتر بزرگ ادبیات کارآفرینی سازمانی مفاهیم جدیدی شکل گرفته که دامنه کارآفرینی سازمانی را گسترش داده است و یکی از مهمترین این تقسیم بندی ها، ابعاد کارآفرینی سازمانی است که توسط شاکر زهرا (۱۹۹۶) در سه دسته شامل نوآوری، شرکت های زایشی و نوسازی استراتژیک انجام شده است [۳۰]. شرکت های زایشی انواعی دارد و یکی از انواع آن، درونی یا مشارکتی است. شرکت زایشی درونی یا کسب و کارهای درون سازمانی<sup>۵</sup>، کسب و کارهای جدیدی هستند که در درون مرزهای سازمانی شرکت های موجود، تأسیس شده و رشد می کنند [۱۷]. این کسب و کارها، به عنوان ابتکاراتی کارآفرینانه به توسعه محصولات و یا بازارها برای شرکت مادر می پردازند [۱۲]. کسب و کارهای درون سازمانی، شرکت را قادر می سازند تا پتانسیل ها و قابلیت های خود را در بازارهای جدید اهرم نمایند و یا در حوزه های جدید کسب دانش و توانمندی نمایند و مزیت های رقابتی خود را توسعه دهند [۲۳]. بحث درباره کسب و کارهای درون سازمانی درون چارچوب بدنه ادبیات بزرگتر و سریع رشدتر کارآفرینی سازمانی قرار می گیرد. کسب و کارهای درون سازمانی به عنوان مولفه ای از کارآفرینی سازمانی، بر ایجاد کسب و کارهای جدید درون یا بیرون سازمان تأکید دارد و ارتباط نزدیکی با نوآوری و نوسازی استراتژیک دارد. بعضی از فعالیت های کسب و کارهای درون سازمانی بر پایه نوآوری های شرکت در بازارهای جدید یا معرفی محصولات جدید بنا شده اند. سایر ابتکارات کسب و کارهای درون سازمانی ممکن است با نوسازی عملیات شرکت، منجر به تغییرات بارزی در کسب و کار، استراتژی یا نمود رقابتی شرکت شوند. فرآیند کسب و کار درون سازمانی در مدیریت شرکت، معمولاً در برگیرنده ایجاد تعادل میان اعطای آزادی عمل به کسب و کارهای درون سازمانی به عنوان یک ابتکار کارآفرینانه و نظارت بر آن برای کاهش هزینه و ریسک فرآیند کارآفرینانه باشد [۲۲].

یکی از موضوعات مهم در کارآفرینی سازمانی توجه به مکانیزم های حاکمیت شرکتی است که اجرای صحیح آن موجب توسعه عملکرد و ارتقاء بهره وری شرکت مادر و شرکت های زایشی می شود [۳۰]. حاکمیت شرکتی را فرآیند استفاده از قدرت شرکت و چگونگی کنترل آن در برخورد با مسایل شرکتی و یا فرا شرکتی تعریف می کنند [۱] که می تواند مزایای متعددی برای شرکت های موفق داشته باشد. مزایای حاکمیت شرکتی برای کاراتر شدن شرکت ها را می توان به شرح زیر تبیین نمود:

- کمک به فرایند تصمیم گیری از طریق تشریح وظایف و

<sup>۴</sup>Zahra

<sup>۵</sup>Internal Corporae Venture

معمولا در سازمان ها ابتکار کارآفرینانه کارکنان با نیازهای مدیران ارشد و سازمان همسو نبوده و یا در جهت مخالف یکدیگر قرار دارند. در این پژوهش طبق نظر رابرت برگلمن (۱۹۸۳) استفاده از زیست بوم کارآفرینی به مدیران کمک می کند تا توانمندی کارکنان را با اهداف سازمان در جهت کارآفرینی سازمانی همسو سازند [۲۶]. در پژوهشی دیگر نیز با عنوان «سبک پرورش کوتاه یاسبک پرورش بلند؟ وضوح استراتژیک، سبک فرزندپروری و توسعه مهارت یادگیری سرمایه گذاری» مطرح کرد که ارائه تعریفی از سبک‌های پرورش نزدیک و دور و بررسی نقش وضوح استراتژیک اولیه در مهارت یادگیری و در نتیجه عملکرد کسب و کار درون سازمانی امری ضروری است. نتایج این پژوهش که از داده‌های ۱۴۵ کسب و کار درون سازمانی در ۷۲ سازمان استخراج شده‌است، نشان می‌دهد که وضوح استراتژیک اولیه، مهارت یادگیری را طی عملیات ونچر بالا برده و این نقش در زمان به کارگیری شیوه پرورش نزدیک، پرنرگ‌تر از زمانی است که سازمان شیوه پرورش دور را به کار می‌گیرد [۱۸].

در پژوهشی تحت عنوان «گرایش چابکی استراتژیک؟ تأثیر مدیر عامل بر کارآفرینی شرکتها در شرکتهای خصوصی ویتنام» به بررسی تأثیر دوگانگی مدیر ارشد اجرایی (مدیر عامل) (رئیس صندلی اجرایی هیئت مدیره و رهبر یک بنگاه) شرکتهای ویتنامی تازه خصوصی شده در سطح کارآفرینی شرکتها پرداخت. این موضوع برای درک میزان دستیابی به موقعیت چابکی استراتژیک استفاده می شود. به طور خاص، آیا دوگانگی مدیر عامل شرکتها را قادر می سازد تا ضمن حفظ انعطاف پذیری در مدل تجاری خود، چشم انداز خود را حفظ کنند؟ داده های حاصل از بررسی ۱۱۴ مدیرعامل هیئت مدیره و اعضای تیم مدیریت برتر در شرکت های خصوصی در ویتنام از طریق ترکیبی از تئوری نمایندگی و نظریه مباشرت جمع آوری و مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش نشان می دهد که دوگانگی مدیر عامل لزوماً به درجه بالاتری از فعالیت کارآفرینی در شرکت های خصوصی ویتنامی منجر نمی شود. نتایج حاکی از آن است که سیاست هایی برای شکل دادن به مدیریت شرکت ها و پیامدهای مدیریتی برای آنهايي که تلاش می کنند رقابتی باشند، به روش هایی که باعث پیشرفت کارآفرینی شرکت ها در اقتصادهایی مانند ویتنام می شوند که هم در حال ظهور هستند و هم خصوصی سازی را دنبال می کنند، موثر می باشند [۱۳].

### ۳- چارچوب نظری تحقیق

#### کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی فرایند تجدید ساختار استراتژیک و توسعه کسب و کار موجود از طریق ایجاد محصولات و خدمات جدید است [۲۱]. شارما و کریسمن (۱۹۹۹)، کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیندهایی که در آن ها شخص یا گروهی از افراد مربوط به یک سازمان موجود، یک سازمان

اثرات منفی مرتبط با کارآفرینی سازمانی نظیر رفتارهای فرصت طلبانه و بی‌عدالتی ادراک شده را پیشنهاد می‌کند [۳۴]. گرت و کوین<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی با عنوان «استقلال و عملکرد عملیات سرمایه گذاری داخلی شرکت ها: یک دیدگاه دانش بنیان» عنوان نمودند که عدم اتفاق نظر در ادبیات درباره تأثیر جدایی ساختاری کسب و کار درون سازمانی از سازمان مادر بر عملکرد تاثیر دارد و با به کارگیری دیدگاه مبتنی بر دانش، استدلال کردند که استقلال عملیاتی کسب و کارهای درون سازمانی به عنوان یک مانع در مقابل جریان دانش مؤثر بر عملکرد آن‌ها عمل می‌کند. نتایج این پژوهش که به دست آمده از ۱۴۵ کسب و کار درون سازمانی است نشان می‌دهد که استقلال عملیاتی ارتباطی با عملکرد کسب و کار درون سازمانی ندارد اما آشنایی بازار مادر-ونچر، نوع شناسایی فرصت ونچر و استقلال برنامه‌ریزی ونچر، این رابطه را تعدیل می‌کند. علاوه بر آن در پژوهشی با عنوان «وابستگی متقابل برنامه ریزی و یادگیری در میان مشاغل داخلی شرکتها» استدلال می‌کنند که کسب و کار درون سازمانی به دلیل نو بودن، نیاز به آن دارد که در طی توسعه‌اش از خود توان یادگیری نشان دهد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط مثبت مهارت یادگیری کسب و کار درون سازمانی با عملکرد آن، زمانی بیشتر است که پیشنهاد ارزش اولیه ناواضح و اهداف کسب و کار درون سازمانی در طی توسعه شرکت زایشی به‌طور گسترده‌ای تکامل نیافته باشند. در پژوهشی دیگر نیز با عنوان «اثرات احتمالی تمایز و ادغام در کارآفرینی شرکتها» و با به کارگیری دیدگاه اقتضایی به بررسی اثرات جداسازی و یکپارچه‌سازی ساختاری بر سطوح کارآفرینی سازمانی پرداخته شده است. برگرز و کاوین (۲۰۱۵)، استدلال می‌کنند که این اثرات توسط اندازه سازمان و پویایی محیط، تعدیل می‌شوند. یافته‌های این پژوهش که از یک نمونه در زمان‌های مختلف برگرفته شده‌است، نشان می‌دهد که در سازمان‌های کوچک‌تر و محیط‌های پویاتر، تأثیر مثبت یکپارچه‌سازی بر رابطه «جداسازی ساختاری-کارآفرینی سازمانی» به شدت کاهش می‌یابد [۱۵]. در پژوهشی دیگر با عنوان «تمرکز مالکیت و نوآوری در شرکتهای سرمایه‌گذاری» مطرح کرد که سرمایه گذاری برای توسعه ی کارآفرینی سازمانی، یک ابزار ثابت برای شرکت های پیشرو در دستیابی به نوآوری‌های رادیکال است. براین اساس در این پژوهش یک چارچوب رفتاری با دو مکانیسم ارائه می گردد. مورد اول مربوط به سرمایه گذاری های فیزیکی برای توسعه ی کارآفرینی سازمانی و جذب سرمایه گذاران خارجی می‌باشد و مورد دوم مربوط به مسائل داخلی و انگیزشی و مدیریتی است که شامل تشویق و ترغیب کارکنان جهت ابتکار نوآورانه شرکت‌های مادر در راستای اهداف سازمان را شامل می‌شود [۲۴]. همچنین در پژوهشی با عنوان «سازمانها به عنوان بومهای زندگی کارآفرینی» به روشن شدن روند کارآفرینی سازمانی می پردازند در این پژوهش عنوان شده است که

<sup>6</sup> Garrett & Covin

<sup>7</sup> Sharma & Chrisman

زیر اشاره کرد: ۱) توجه به منافع ذینفعان که خود در برگیرنده منافع سرمایه گذاران، اعتباردهندگان، مشتریان، تأمین کنندگان و کارکنان است؛ ۲) اتخاذ رفتار عادلانه با سهامداران از طریق تسهیل نقش آفرینی و تشویق فعالان آنها به مشارکت در فعالیت های بنگاه؛ ۳) تعیین نقشهای هیأت مدیره با اشاره به لزوم برخورداری از دانش، مهارت و وظایف مختلف و ضروری برای ارزیابی عملکرد کارکنان و اطمینان از وجود تعهد و اندازه مناسب هیأت مدیره برای اداره مؤثر و کار آمد کسب و کار؛ ۴) تمرکز بر رفتار اخلاقی بنگاه با در نظر گرفتن دستورالعمل های اخلاقی در تصمیمگیری و در نهایت ۵) توجه به شفافیت و نزدیکی بیشتر به جامعه از طریق دسترسی شفاف به اطلاعات برای سرمایه گذاران، کارکنان و آحاد جامعه [۶]. لذا اهداف این پژوهش براساس شکاف نظری و تجربی موجود، به شرح ذیل مطرح می شود:

**هدف کلی:** ارائه مدل حاکمیت شرکتی کارآفرینی سازمانی کسب و کارهای درون سازمانی در زمینه نهادی ایران است.

#### اهداف فرعی:

الف) شناسایی مکانیزم های حاکمیت شرکتی جهت توسعه کارآفرینی سازمانی در کسب و کار درون سازمانی  
ب) نتایج و خروجی های مورد انتظار از کارآفرینی سازمانی در کسب و کار درون سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی

#### ۴- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد کیفی است. پژوهش های کیفی برای مباحثی که به دنبال درک عمیق یا به دست آوردن اطلاعات اولیه در مورد موضوعی هستیم، کاربرد دارد [۴]. از آنجا که مؤلفه های مربوطه در این پژوهش باید آشکار شود تا بتوان نسبت به طراحی الگو اقدام کرد، از روش پژوهش کیفی از نوع «مطالعه موردی» استفاده شده است. جامعه آماری شامل شرکت های بزرگ فعال در حوزه صنایع غذایی است که از تسهیلات بانک صنعت و معدن استفاده کرده اند، می باشد و پاسخ دهندگان مالکین و یا مدیران ارشد این صنایع هستند. رنجبر و همکاران (۱۳۹۱) در این پژوهش از نمونه گیری هدفمند که نمونه گیری غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز نامیده می شود استفاده گردیده است. نمونه گیری غیراحتمالی به معنای انتخاب هدفدار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات تعریف می شود. این نوع نمونه گیری به دنبال ایجاد قوانین ثابت و تغییرناپذیر و یا تعمیم نتایج نیست بلکه سعی در شناخت بهتر هر پدیده در زمینه خاص دارد. این شیوه گاهی حتی نمونه گیری قضاوتی و حتی نمونه گیری نظری نامیده می شود. استفاده از روش اشباع داده در پژوهش های کیفی به عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه گیری در نظر گرفته می شود [۵]. در این روش پژوهشگر با شناخت جامعه هدف تحقیق و با آگاهی دست به انتخاب هدفمند نمونه های مورد نظر تحقیق می زند. در پژوهش حاضر رویکرد قضاوتی و هدفمند در انتخاب نمونه کیفی تحقیق استفاده گردید. نمونه گیری از صاحب نظران در این پژوهش تازمانی ادامه پیدا کرد که

جدید درون آن سازمان ساخته (ورود به کسب و کارهای جدید) یا به نوسازی استراتژیک و نوآوری می پردازند» تعریف نموده اند. همچنین دیویسون، انجام یک فعالیت اجتماعی و اقتصادی موفق و موثر در جهت تغییر رفتار بازار را به عنوان تعریفی از کارآفرینی مطرح می کند و اعتقاد دارد اگر این فعالیت در سطح فرد باشد، کارآفرینی فردی است و اگر در سطح سازمان باشد، به عنوان کارآفرینی سازمانی اطلاق می گردد [۱۹].

زهر (۱۹۹۶) ابعاد کارآفرینی سازمانی را به سه دسته نوآوری، ونچرینگ و نوسازی استراتژیک تقسیم می کند نوآوری به «تعهد یک سازمان به ساخت و معرفی محصولات، فرآیندهای تولید و سیستم های سازمانی» اشاره دارد. شرکت های زایشی (ونچرینگ) به معنای آن است که «شرکت با گسترش عملیات در بازارهای موجود یا جدید، وارد کسب و کارهای جدید خواهد شد». نوسازی استراتژیک مرتبط است با «توان بخشی مجدد به عملیات سازمان با تغییر گستره کسب و کار، رویکرد رقابتی یا هر دو».

#### کسب و کارهای درون سازمانی

کسب و کارآفرینی درون سازمانی یا کسب و کارهای درون سازمانی یا شرکت های زایشی درونی یا ونچرینگ درون سازمانی<sup>۸</sup> به کسب و کارهای گفته می شود که درون مرز های شرکت مادر (شرکت چند کسب و کاره)، شکل می گیرد، گرچه ممکن است به عنوان موجودیت های نیمه مستقل فعالیت کنند [۲۷]. شرکت زایشی برون سازمانی<sup>۹</sup> در ارتباط است با «خلق کسب و کارهای جدید توسط سازمان ها که در آن ها سازمان از شرکای بیرونی در یک ارتباط سرمایه ای یا غیرسرمایه ای بین سازمانی استفاده می کند» [۳۲] محققان میان شرکت زایشی داخل و بین المللی نیز تمایز قائلند [۳۹] شرکت زایشی بین المللی<sup>۱۰</sup> در ارتباط با فعالیت های شرکت زایشی یک شرکت برای بهره برداری از فرصت های کارآفرینانه بیرون از بازار کشورش است [۴۰]. به عهده گرفتن فعالیت های شرکت زایشی بین المللی سخت تر از داخلی برشمرده شده است [۳۶]. به این علت که شرکت ها در بازارهای بین المللی با محدودیت های خارجی بودن، کمبود دانش درباره محیط های نهادی و کسب و کار بازارهای هدف، و موانع قانونی در بازارهای خارجی رو به رو هستند.

#### حاکمیت شرکتی

واژه حاکمیت شرکت، معنای لغوی ساختاردهی و کنترل شرکتها را با خود به همراه دارد. حاکمیت شرکتی را مجموعه ای از فرآیندها، قواعد، سیاستها و قوانینی می داند که تلاش دارد ضمن یکپارچه نمودن منافع کلیه ذینفعان شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه، نظارت و کنترل جامعی بر شرکت یا شرکت های موجود اعمال نموده و نحوه و چگونگی سیاستگذاری در برخورد با مسایل شرکتی و یا فرا شرکتی را مشخص نمایند [۸]. همچنین حاکمیت شرکتی دارای اصولی است که نقش مهمی در اداره شرکت ها دارد و از مهمترین آنها می توان به موارد

<sup>۸</sup> Internal Corporate Venturing

<sup>۹</sup> External Corporate Venturing

<sup>۱۰</sup> International Venturing

و آنها را جهت اصلاح مشخص سازند [۳]. در این پژوهش از هر سه روش یاد شده جهت دستیابی به روایی استفاده گردید.

همچنین پایایی<sup>۱۴</sup> به سازگاری<sup>۱۵</sup> یافته‌های پژوهش اطلاق می‌گردد. پایایی در پژوهش کیفی اشاره به امکان انجام پژوهش توسط محقق مستقل دیگر و رسیدن به نتایج مشابه از همان داده دارد [۳]. بدین منظور بر اساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققین کیفی [۳۵]، اولاً، همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده‌است که سایر محققین فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابر س دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و چک کردن داده‌ها با مشارکت‌کنندگان پایایی پژوهش را افزایش داده‌ایم. در این پژوهش پایایی در مصاحبه در مراحل چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل [۳] نیز در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش از متداولترین روش تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی که تحلیل محتوا با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی است استفاده گردیده است. در این پژوهش پس از بررسی متون حاصل از مصاحبه، اقدام به کدگذاری گردید و در طول فرآیند کدگذاری یک مورد، در یک مقوله، آن مورد با موارد قبلی و گروه‌های دیگر نیز مقایسه شد تا کدگذاری با نهایت دقت انجام شود [۲] و جداول یافته‌ها و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها در دو گام بررسی شد که گام اول بررسی مجزا و تک تک نمونه‌های بررسی شده به تفکیک و مجزا<sup>۱۶</sup> است و پس از آن بررسی یک‌جا و همه‌جانبه‌ی<sup>۱۷</sup> نمونه‌های تحقیق است که به مقایسه و درک بهتر نمونه‌های مورد بررسی کمک می‌کند [۳۵].

در این فرآیند (فرآیند کدگذاری)، ابتدا مفاهیم، یعنی عناوینی که به وقایع یا پدیده‌ها اطلاق شده بود و مقوله‌ها، یعنی مفاهیم انتزاعی‌تری که مفاهیم قبلی را در قالب آنان، دسته‌بندی شده بود، مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله نخست، کدگذاری باز انجام شده و داده‌ها در قالب دسته‌های گوناگون، تجزیه گردیدند (یعنی در زیرمقوله‌ها). به این صورت که یک گزاره یا یک جمله را که از متن مصاحبه استخراج شده است را بوسیله یک نام، مشخص می‌شود، در مرحله بعدی کدگذاری محوری انجام شد که برای یافتن روابط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها است. در این مرحله این کار را بر اساس، یک پارادایم کدگذاری انجام گرفت به این معنی که بر اساس اندیشه‌ها و تحلیل‌هایی که از شرایط علی، متن و پیامدهای ممکن عدم وقوع یا وقوع کنش در نظر گرفته شده بود، اقدام شد. در مرحله پایانی کدگذاری، داده‌ها به هم پیوند داده شد، با این هدف که نظم‌ها متوالی و تکراری و گوناگونی‌ها و موارد منفرد در داده‌ها کشف شوند.

یافته‌های پژوهش منتج از اطلاعات جمعیت شناختی نشان می‌دهد که ۱۰ درصد مشارکت‌کنندگان سنی بین ۳۰-۴۰ سال داشته‌اند، ۲۰

فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری برسد. در این پژوهش تعداد ۱۰ نفر از مدیران مطلع نسبت به موضوع انتخاب شدند که اطلاعات جمعیت شناختی آنها در جدول شماره (۱) ارائه شده است. روش اصلی گردآوری داده در این پژوهش نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. علاوه بر این مطالعه اسناد و مدارک و مشاهده به عنوان منبع تکمیلی گردآوری داده‌ها استفاده شده است. «مصاحبه» از فنون یا ابزارهای متداول جمع آوری داده‌های پژوهشی است که با گسترش رویکردهای کیفی و رویکردهای تلفیقی (کمی و کیفی) در سال‌های اخیر، به طور فزاینده‌ای بدان توجه شده است [۷].

برای ارزیابی اعتبار پژوهش حاضر، از روش‌های زیر برای سنجش روایی و پایایی پژوهش استفاده شده است.

برای افزایش روایی درونی پژوهش استفاده از چندین محقق، چک نمودن با همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه در مقابل یک مورد که هر کدام به عنوان یک آزمایش محسوب می‌شوند استفاده شده است [۳۵]. برای افزایش روایی بیرونی، مهمترین استراتژی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است [۳۵] که در این پژوهش ۱۰ مورد بررسی و مصاحبه قرار گرفتند. جهت اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر موارد فوق، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران برای تعیین روایی پژوهش نیز استفاده کرده است که در ادامه به شرح آنها پرداخته می‌شود.

#### مثلث‌سازی منابع داده‌ها<sup>۱۱</sup>

مثلث‌سازی به این نکته اشاره دارد که یک سؤال مشخص را از منابع مختلف و با روش‌های مختلف پژوهش کنیم. به عبارت ساده‌تر، یافته‌های خود را از طرق مختلف کسب کنیم تا بهتر بتوانیم قضاوت کنیم که آیا یافته‌های به دست آمده صحیح هستند یا خیر. مثلث‌سازی منبع داده‌ها، به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای تحلیل یک پدیده یکسان اطلاق می‌شود.

#### بازبینی توسط همکاران<sup>۱۲</sup>

در این روش فرایند تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده در اختیار متخصصان و همکارانی که در طول پژوهش مشارکت دارند قرار می‌گیرد تا نسبت به صحت و سقم فرایند و نتایج ارایه دهند. (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲). به همین منظور ضمن کسب نظرات اساتید راهنما و مشاور، تحلیل داده‌ها و نتایج آن در اختیار چند تن از متخصصان نیز قرار گرفت.

#### بررسی توسط اعضاء<sup>۱۳</sup> (مصاحبه شونده‌گان)

یک فرآیند کنترل کیفیت است که با مراجعه مجدد به مصاحبه شونده‌گان به دنبال تأیید یافته‌های بدست آمده و یا بررسی مجدد آن می‌باشد. علاوه بر این میزان تناسب یافته با منظور واقعی مصاحبه‌شونده‌گان و منطقی بودن یافته‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و از آنها خواسته شد در صورتی که برداشت محقق با منظور واقعی آنها تناقضاتی داشته است عنوان کرده

<sup>14</sup> Reliability

<sup>15</sup> Consistency

<sup>16</sup> Within Case Analysis

<sup>17</sup> Cross Case Analysis

<sup>11</sup> Data source triangulation

<sup>12</sup> Peer debriefing

<sup>13</sup> Member checking

محتوای مصاحبه های نیمه ساختار یافته (عمیق اکتشافی) که با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب جدول های ذیل می باشد، نشان می دهد که حرفه ای گرایی، تنوع در اعضای هیات مدیره، کنترل غیر فعال یا اخذ بازخورد از فعالیت ها و همچنین اجرایی نمودن سیاست های جبران خدمت کارآفرینانه می تواند نقش موثری در اخذ راهبردها و نظارت و کنترل بر اجرایی شدن برنامه ها در سطح شرکت مادر از طریق اجرای مکانیزم های حاکمیت شرکتی داشته باشد. همچنین عواملی همچون استفاده از افراد در زمینه های تخصصی متفاوت، داشتن تخصص حرفه ای و انگیزه کافی برای پیشبرد اهداف سازمان می تواند باعث هدایت فعالیت های کسب و کار درون سازمانی به سمت خروجی های کارآفرینانه با استفاده از مکانیزم های حاکمیت شرکتی شود.

درصد نیز سن ۴۱-۵۰ سال را دارا بودند. در این پژوهش ۲۰ درصد از خبرگان هم سن بین ۵۱-۶۰ ساله بوده اند و ۵ نفر هم سن بالای ۶۰ سال داشته اند که ۵۰ درصد جامعه را تشکیل داده است. یافته های پژوهش همچنین نشان می دهد که ۲۰ درصد خبرگان پژوهش حاضر بین ۱۰ تا ۲۰ سال تجربه کاری، ۳۰ درصد آنها بین ۲۱ تا ۳۰ سال تجربه کاری و ۵۰ درصد خبرگان پژوهش حاضر نیز بین ۳۱ تا ۴۰ سال تجربه کاری داشته اند. این یافته ها نشان می دهند که ۲۰ درصد خبرگان پژوهش حاضر دارای مدرک تحصیلی زیر کارشناسی، ۲۰ درصد آنها مدرک تحصیلی کارشناسی، ۳۰ درصد آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۰ درصد هم دارای مدرک دکتری هستند. یافته های پژوهش منتج از تحلیل محتوای داده های کیفی و یافته های حاصل از تحلیل

جدول (۱): نمونه کدهای مربوط به عوامل مرتبط با شرکت مادر

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	روایت (نقل قول)	
پیشران (عوامل مرتبط با شرکت مادر)	حاکمیت شرکتی شرکت مادر	مدیر- مالک	تمامی فعالیت های گروه در سطح کلان توسط خودم مدیریت می شود و برای هر کدام از کارخانه های زیرمجموعه مدیر یا سرپرستی گذاشته ام که با هماهنگی خودم مباحث را پیگیری و اجرا می کنن. ۹۵/۳ درصد سهم گروه ..... متعلق به جناب ..... و فرزندانش هست و مابقی (۴/۷) متعلق به اخوان ..... و همراهان ایشان هستند که از شروع فعالیت در کنار ..... مشغول فعالیت هستن.	
		حرفه ای گرایی	این یک اصل بدیهی است که اگر هیئت مدیره حرفه ای و کار بلد باشند، قطعاً اعتبار دهندگان به واسطه سیاست گذاری، هدف گذاری و نظارت و کنترل بر اجرای برنامه اعتماد بیشتری به ما می کنن و به عینه من دیدم که بین اهرم مالی (افزایش رتبه اعتباری، افزایش سود، کاهش بدهی) و کارایی هیئت مدیره نیز ارتباط مثبتی وجود دارد.	
	حاکمیت شرکتی شرکت مادر	حرفه ای گرایی	مدیرعامل کارخانه ..... را با هیجده سال تجربه استخدام دعوت کردیم و کارخانه سس که چندان در بازار مطرح نبود را تحویلش دادیم و بعد از موفقیت های پی در پی دو سه واحد دیگر در آن ادغام کردیم و الان جزء واحدهای موفق و پر سود گروه است.	
		تنوع	در گروه ما ۲۵ شرکت وجود دارد و اگر به ترکیب هیات مدیره و مدیران نگاه کنید می بینید که به لحاظ تخصصی، حرفه ای هستند و در انتخاب آنها نیز دقت و ظرافت به خرج داده شده و همین موضوع تا حدی نگرانی ما را از عدم انجام کار و رفتارهای فرصت طلبانه مدیران زیر مجموعه هم کاهش می دهد.	
	کنترل غیر فعال (بازخورد)	تنوع	حرفه ای گرایی	تجربه کاری من ثابت کرده که زنان در مقایسه با مردان، تمایل دارند مهارت های فردی بهتری داشته باشند و بر همین اساس روی سبک های مهارتی خودشان کار می کنند و همچنین قابلیت اعتماد بیشتری دارند و بودن آنها در ترکیب هیات مدیره امکان سو استفاده را کاهش می دهد.
			تنوع	در ترکیب هیات مدیره سعی می کنیم از افرادی که تحصیلات و تجربه در حوزه های مالی، بازاریابی و فنی مرتبط دارند استفاده کنیم و این موضوع را به عنوان یک اصل پذیرفتیم که هیات مدیره حتما بر اساس تخصص، تجربه و دانش قبلی به کار گرفته شوند و تجربه بنده هم ثابت کرده که این موضوع در موفقیت شرکت بسیار موثر است.
			کنترل غیر فعال (بازخورد)	چون طرح پالایشگاه شیر برای شرکت یک طرح استراتژیک و مهم محسوب می شود و راه اندازی آن هم برای بنده بسیار اهمیت داره هر هفته روند اجرایی اون را از شرکت مربوطه پیگیری می کنم و همه را بسیج کردم که این طرح در موعد مقرر افتتاح بشه.
	کنترل غیر فعال (بازخورد)	تنوع	کنترل غیر فعال (بازخورد)	سیاست های اصلی را هیات مدیره مشخص می کنه ولی روش دستیابی به اهداف تعیین شده توسط مدیریت واحد مشخص میشه و در فواصل زمانی سه ماهه مورد ارزیابی قرار می گیرن.
			کنترل غیر فعال (بازخورد)	اگه طرحی توسط هریک از شرکت های تابعه ارائه بشه و در هیات مدیره مصوب بشه در زمان معینی که مشخص می شود، تمام ارکان گروه موظفند در اجرایی شدن اون طرح کمک کنن.

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	روایت (نقل قول)
		پاداش کارآفرینانه (مالکیتی)	بعد از پایان ماموریت یکی از همکاران که برای بازدید از نمایشگاه تخصصی صنایع غذایی به مالزی رفته بود پیشنهاد مدونی در خصوص تشکیل یک شرکت بازرگانی برای عرضه محصولات خاص را به هیات مدیره گروه ارائه داد که بعد از تصویب، شرکت مورد نظر تاسیس شد و همون فرد مدیرعامل و سهامدار شرکت تازه تاسیس شده شد.
		پاداش کارآفرینانه (مبتنی بر عملکرد)	یکی از سیاستهای تشویقی که اتخاذ کردیم مشارکت در سهام شرکت های تازه تاسیس هست و افراد چون خودشون را مالک بخشی از شرکت می دانند با انگیزه و تلاش فراوان به فعالیت می پردازند در کل گروه و در هیجده شرکت موجود بیش از ده درصد سهام مربوط به همین افراد است. ارائه پاداش به هیات مدیره و مدیران عمدتاً متناسب با اهداف تعیین شده در ابتدای سال که در برنامه راهبردی گروه دیده شده و بر اساس مدل BSC مورد ارزیابی قرار می گیرند پرداخت می شود. البته مدیرعامل گروه نیز ارزیابی های خاص خود را از شرکت های تابعه دارد. لزومی ندارد سیستم پرداخت بگونه ای باشد که کسی که کار کرده و نکرده است، به یک صورت دریافتی داشته باشند. در گروه و بر اساس یکسری شاخص عملکردی که عمدتاً بر محورهای فرایندی، عملکردی و اخلاقی طراحی شده و در بازه های زمانی مشخص اندازه گیری می شود و در نهایت با استفاده از یک مدل رتبه بندی، شرکت ها و مدیران رتبه بندی می شوند و براساس رتبه ها به آنها پاداش تعلق می گیرد. یکی از مهمترین استراتژیهای ما در فروش محصولات، ارائه پاداش عملکردی به تعداد و میزان فروش واحدهای فروخته شده است. همچنین محصولات را به سه دسته تقسیم کرده و به میزان فروش از هر کدام از دسته های فوق، پاداش متفاوتی پرداخت می شود. در تمامی فرایندها از تولید گرفته تا توزیع سیاستهای تشویق را تعریف کرده ایم و به نوعی هرکسی زحمت بیشتری بکشد از حقوق و مزایایی بیشتری برخوردار میشه مثلاً بازاریابی داریم که از مدیرعامل یکی از شرکتهای گروه دریافتی بیشتری داره

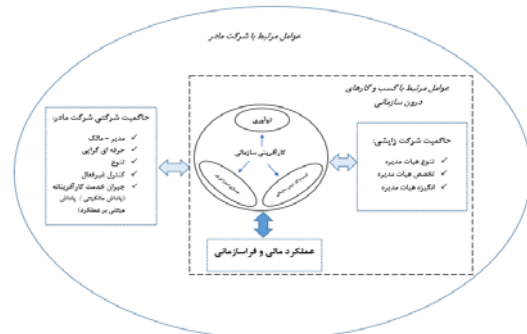
جدول (۲): نمونه کدهای مربوط به عوامل مرتبط با کسب و کار درون سازمانی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	روایت (نقل قول)
پیشران کسب و کارهای درون سازمانی	حاکمیت شرکتی کسب و کار درون سازمانی	تنوع هیات مدیره	من خودم قبلاً سابقه عضو هیات مدیره ای را دارم و تجربه ام ثابت کرده هرچه هیات مدیره متنوع تر باشد یعنی تنوع در سن، تحصیلات، سوابق شغلی و جنسیت داشته باشند در سیاستگذاری محافظه کاری را کنار می گذارند و فعالیت های پر ریسک تر را انتخاب می کنند و در عمل نیز عملکرد بهتری از خود نشان می دهند. البته ذکر این مطلب هم ضروری هست که تنوع شرط لازم هست ولی کافی نیست یعنی درسته که تنوع خوبه، اما افرادی هم که قرار است در قالب این نوع تنوع انتخاب شوند، حتماً باید دارای شرایط لازم برای توسعه و سود آوری شرکت زایشی باشند تا بتوانند نقش سیاستگذاری، کنترل و نظارت که مهمترین وظیفه آنهاست را به نحو احسن انجام داده و در دستیابی به اهداف شرکت مادر نیز موفق باشند.
		تخصص هیات مدیره	هیات مدیره هر شرکتی نقش اصلی در راهبری مجموعه را ایفا می کند و اگر شرایط لازم را نداشته باشند، قطعاً مجموعه نیز سیاست های طراحی شده توسط آنان را اعمال نخواهد کرد. با این مثال هر شرکتی نیز تحت هدایت و رهبری هیات مدیره نظارت و کنترل میشه تا منافع شرکت مادر حفظ بشه و این نقش بمنظور برنامه ریزی به مدیرعامل و از مدیرعامل به مدیران ارشد جهت سازماندهی و اجرا منتقل می شود، موضوعی که می تواند موفقیت هیات مدیره را تضمین کند یک تیم هماهنگ اما با تخصص های متنوع و مرتبط مثل داشتن تجربه، دانش فنی، مالی و غیره است. مهندس .... از اعضای هیات مدیره شرکت های زیرمجموعه که قبلاً در یکی از شرکت های غذایی بزرگ کشور کار می کرده به مجموعه ما اضافه شده و الان نقش دایره المعارف فنی گروه را پیدا

<p>کرده و نقش اساسی در حل مشکلات شرکت دارد. به لحاظ تجربه و دانش فنی نیز در طرح های توسعه ای کمک قابل توجهی در ارائه محصولات جدید در شرکت زایشی گروه داشته است.</p>	<p>انگیزه هیات مدیره</p>	
<p>من خودم در جلساتی که با شرکت های زیر مجموعه دارم می بینم که پاداش یکی از ابزارهای مهم در ایجاد ارزش و بهبود کیفیت تصمیمات سرمایه گذاری در شرکت های گروه است و وظیفه من هم استفاده از این ابزار در جهت ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و هیات مدیره شرکت های زیر مجموعه گروه است</p>		
<p>در شرکت ما برای اینکه هیات مدیره و مدیران شرکت های زیر مجموعه را به موفقیت و بهبود عملکرد در یک بازار رقابتی تشویق کنیم از ابزارهای متعدد در ایجاد انگیزه استفاده می کنیم که مهمترین آنها سهامدار کردن مدیران در بخشی از سهام شرکت زایشی است و همچنین از ابزار پاداش های نقدی و غیر نقدی (ماموریت های خارجی و غیره) نیز به عنوان ابزار تشویقی دیگر در جهت ایجاد انگیزه استفاده می کنیم.</p>		

### ۵- نتیجه گیری

همانطور که اشاره گردید یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی، ایجاد کسب و کارهای جدید یا شرکتهای زایشی و درون سازمانی (ونچرینگ) می باشد. ورود شرکت ها به کسب و کارهای جدید با هدف حفظ مزیت رقابتی (داخلی و خارجی) و بهبود عملکرد مالی اساساً از طریق درونی سازی تأمین مواد اولیه، پر کردن خلاء نهادی و محیطی موجود، داشتن سهم بیشتری از بازار، توسعه تکنولوژی و اهرم نمودن برند خود در حوزه ها و بازارهای جدید صورت می گیرد [۹]. با وجود اینکه جریان پژوهشی کسب و کارهای درون سازمانی در ادبیات پژوهشی کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک در دنیا رشد شایانی داشته است [۱۶]، ولی پژوهش ها در این زمینه و در بافت ایران اندک و پراکنده است. لذا در این پژوهش با تأکید بر زمینه نهادی ایران، مکانیزم های حاکمیت شرکتی مربوط به شرکت مادر و نیز کسب و کار درونی سازمانی برای افزایش کارآفرینی سازمانی در کسب و کارهای درون سازمانی شناسایی، تبیین و تشریح گردیده که با توجه به جداول فوق چارچوب نهایی پژوهش به صورت ذیل ارائه می گردد:



شکل (۱): چارچوب نهایی پژوهش

همانطور که در ادبیات بحث شد، حاکمیت شرکتی از دو منظر شرکت مادر و کسب و کار درون سازمانی در ادبیات گسترده کارآفرینی سازمانی

بحث می شود. بر اساس تعریف حساس یگانه (۱۳۸۴) حاکمیت شرکتی، مجموعه ای از فرآیندها، قواعد، سیاستها و قوانینی است که بر نحوه رهبری، اداره و کنترل شرکت تأثیرگذار است. همچنین حاکمیت شرکتی فرآیند استفاده از قدرت شرکت و چگونگی کنترل آن در برخورد با مسایل شرکتی و یا فرا شرکتی است که از طریق مکانیزمهای موجود برای کاهش مشکلات نمایندگی و عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیران و سهامداران و به تبع آن کاهش مشکلات در مدیریت کلان شرکت تلاش می کند. وجود یک هیأت مدیره کارا به عنوان یکی از مکانیزمهای درونی حاکمیت شرکتی می تواند در ایجاد یکپارچگی بین منافع سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه موثر باشد [۱۴]. همچنین پژوهش های حاکمیت شرکتی در کشورهای در حال توسعه نشان می دهد که روح حاکمیت شرکتی هنوز در کالبد شرکت ها جاری و ثاری نگردیده است [۳۷].

نتایج این پژوهش نیز در زمینه و بافت نهادی ایران نشان می دهد که حرفه ای گزایی (استخدام مدیران متخصص و حرفه ای)، تنوع در اعضای هیات مدیره (عدم محدود سازی آنها به اعضای خانواده و غیره)، کنترل غیر فعال یا اخذ بازخورد از فعالیت ها (تعیین اهداف چالشی و نظارت دوره ای اقدامات) و همچنین اجرایی نمودن سیاست های جبران خدمت کارآفرینانه مثل واگذاری سهام مدیریتی و پاداش های نقدی و غیر نقدی می تواند نقش موثری در اخذ راهبردها و نظارت و کنترل بر اجرایی شدن آنها در شرکت مادر و کسب و کار درون سازمانی داشته باشد. مطالعات حاکمیت شرکتی در ادبیات کارآفرینی سازمانی و رشد کارآفرینانه شرکتها نیز نشان می دهد که جدایی نظارت و سیاستگذاری از عاملیت و طراحی حاکمیت شرکتی بگونه ای که هیئت مدیره بتواند همه نقشهای سیاستگذاری، نظارتی و تکمیل کننده منابع دانشی و ارتباطی سازمان را بخوبی ایفا نماید بر رشد مناسب سازمان ها تأثیر گذار است [۲۵].

مطالعات حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای درون سازمانی به خصوص با هدف توسعه کارآفرینی سازمانی کمتر مورد توجه محققین قرار گرفته



- [۱] حساس یگانه، یحیی. (۱۳۸۴). (مفاهیم حاکمیت شرکتی) نشریه حسابداری، شماره ۱۰۰، ۳۰-۳۳
- [۲] خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید، (۱۳۹۸)، اصول و مبانی روش های پژوهش کیفی، انتشارات نگاه دانش، چاپ چهارم
- [۳] خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). *ارایه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی*، روش شناسی علوم انسانی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ص ۱۶۱-۱۷۴.
- [۴] دانایی فر، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۹). *روش پژوهش کمی در مدیریت*، نشر علوم نوین.
- [۵] رنجبر، هادی، حق‌دوست، علی اکبر، صصلایی، مهوش، خوشدل، علیرضا، سلیمانی، محمد علی، بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). *نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع*، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، شماره ۳، صص ۲۳۸-۲۵۰.
- [۶] شاه حسینی، محمدعلی و رنجبر، محمد هادی (۱۳۹۴). *نگاهی نو به حاکمیت شرکتی*، ابزاری برای موفقیت هبات مدیره، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول
- [۷] کریمی، صدیقه، نصر، احمد رضا. (۱۳۹۱). *روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه*، مجله پژوهش، سال چهارم، شماره اول، ص ۷۱-۹۴.
- [۸] هاشمی، سید عباس و کمالی، شهرام، (۱۳۸۹) *حاکمیت شرکتی و سهامداران نهادی*، حسابداری و مدیریت مالی، شماره ۲، ۱۹۰
- [9] Ana, M. B., Maria, D. F. (2011). **Knowledge Acquisition and Corporate Entrepreneurship: Insight from Spanish SMEs in the ICT sector**, Journal of World Business, no. 47, pp. 397-408.
- [10] Baraibar-Diez, E., Odriozola, M. D., Llorente, I., Sánchez, J. L. F. (2019). **Evaluating the Business Model of a Work Integration Social Enterprise in Cantabria**. In *Subsistence Entrepreneurship* (pp. 51-67). Springer, Cham.
- [11] Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Burkemper, A. C., Sarooghi, H. (2015). **A System Dynamics Perspective of Corporate Entrepreneurship**. Small Business Economics, 45(2), 383-402
- [12] Block, Z., MacMillan, I. C. (1993). **Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm**. Harvard Business School Press.
- [13] Bui, H. T., Nguyen, H. T. & Chau, V. S. (2020). **Strategic Agility Orientation? The Impact of CEO Duality on Corporate Entrepreneurship in Privatized Vietnamese Firms**. Journal of General Management 45.2: 107-116.
- [14] Bushman, R., Smith, A. J. (2001). **Financial Accounting Information and Corporate Governance**. Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, 237-333.
- [15] Burgers, J. H., Covin, J. G. (2016). **The Contingent Effects of Differentiation and Integration on Corporate Entrepreneurship**. Strategic Management Journal, 37(3), 521-540.
- [16] Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. (2015). **Value Proposition Evolution and the Performance of Internal Corporate Ventures**. Journal of Business Venturing, 30(5), 749-774.
- [17] Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., Shepherd, D. (2017). **Parenting Style and the Development of Internal Corporate Venture Learning Proficiency**. In *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, p. 14423.
- [18] Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. (2019). **Short Leash or Long Leash? Strategic Clarity, Parenting Style, and the Development of Venture Learning Proficiency**. Journal of Management.
- [19] Davidsson, P. (2016). **Researching Entrepreneurship**. New York:

است. مطالعات حاکمیت شرکتی در ادبیات کارآفرینی سازمانی و رشد کارآفرینانه شرکت‌ها نشان می‌دهد که جدایی نظارت و سیاستگذاری از عاملیت و طراحی حاکمیت شرکتی بگونه‌ای که هیئت مدیره بتواند همه نقش‌های سیاستگذاری، نظارتی و تکمیل‌کننده منابع دانشی و ارتباطی سازمان را بخوبی ایفا نماید بر رشد مناسب سازمان‌ها تأثیرگذار است [۲۵]. همچنین برگرز و کوین (۲۰۱۶) به امکان ایجاد هزینه‌های نمایندگی ناشی از تمایز ساختاری کسب و کارهای درون سازمانی از شرکت مادر اشاره کرده‌اند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که افراد به زمینه‌های تخصصی متفاوت، داشتن تخصص حرفه‌ای و انگیزه کافی برای پیشبرد اهداف سازمانی می‌تواند باعث هدایت فعالیت‌های کسب و کار درون سازمانی به سمت خروجی‌های کارآفرینانه شود. در این راستا، پژوهش‌ها در زمینه حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که دادن استقلال به کسب و کارهای درون سازمانی احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه در آنها ایجاد می‌نماید [۱۵]. این مهم مخصوصاً در زمینه و بافت نهادی کشورهای در حال توسعه که دارای خلأهای نهادی می‌باشند و احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه عاملان بیشتر است [۳۷]. حائز اهمیت است. همچنین در حالی که حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از مهمترین عوامل در کارآفرینی سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است [۳۸]. مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی هم در شرکت مادر و هم در کسب و کار درون سازمانی در زمینه و بافت ایران که همراه با خلأهای نهادی است [۲۹]. مورد توجه قرار نگرفته است که این مهم در این پژوهش در سطح کسب و کار شرکت مادر و کسب و کارهای درون سازمانی بخوبی تبیین شده است.

نتایج این پژوهش می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و سیاستگذاران ارائه می‌نماید. برای مدیرانی که درصدد افزایش نرخ رفتار کارآفرینانه سازمانی خود هستند پیشنهاد می‌گردد که رویکردهای جدیدی را بمنظور بازنگری در مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی اتخاذ نمایند و از طریق پیاده‌سازی این روش علمی و عملیاتی علاوه بر کسب بازدهی، ارتقاء عملکرد و سودآوری بیشتر گامی موثر در جهت یکپارچه سازی منافع همه ذینفعان شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه بردارند.

با این وجود، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد که همین موضوع فرصت‌هایی را برای سایر پژوهشگران ایجاد می‌نماید. از آنجا که چارچوب نهائی این پژوهش بر اساس داده کیفی ایجاد شده است، آزمون کمی این نتایج و نیز توجه به زمینه نهادی غیر از ایران و نیز سایر صنایع می‌توانند مسیرهای جذاب برای پژوهش‌های آتی باشند. به طور کلی، این پژوهش با ارائه مدل کارآفرینی سازمانی درکسب و کارهای درون سازمانی مبتنی بر حاکمیت شرکتی در ایران در تلاش بوده تا بینش‌های ارزشمندی در جهت توسعه رفتار کارآفرینی سازمانی ایجاد نماید.

#### منابع و مأخذ

- [39] Zahra, S. A., Neck, H. M., Kelley, D. J. (2004). **International Corporate Entrepreneurship and the Evolution of Organizational Competence: A Knowledge-Based Perspective**. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, pp. 145–171. Springer.
- [20] Elia, G., Margherita, A. (2018). **Assessing the Maturity of Crowdfunding for Corporate Entrepreneurship**. *Business Horizon*, Volume 61, Issue 2, March–April 2018, Pages 271–283
- [21] Garrett, R. P., Covin, J. G. (2015). **Internal Corporate Venture Operations Independence and Performance: A Knowledge-Based Perspective**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 763–790
- [22] Hill, S. A., Birkinshaw, J. (2008). **Strategy–Organization Configurations in Corporate Venture Units: Impact on Performance and Survival**. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 423–444.
- [23] Hussinger, K., Dick, M. J., Czarnitzki, D. (2018). **Ownership Concentration and Innovativeness of Corporate Ventures**, *Research Policy*, Volume 47, Issue 2, March 2018, Pages 527–541
- [24] Li, C., Sun, L., Ettredge, M. (2010). **Financial Executive qualifications, financial executive turnover, and adverse SOX 404 Opinions**. *Journal of Accounting and Economics*, 50(1):93-110.
- [25] De Lurdes Calisto, M., Sarkar, S. (2017) **Organizations as Biomes of Entrepreneurial Life: Towards a Clarification of the Corporate Entrepreneurship Process**, *Journal of Business Research* Volume 70, January 2017, Pages 44-54
- [26] Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2010). **Corporate Entrepreneurship & Innovation**. Cengage Learning.
- [27] Ozdemirci, A. (2011). **Corporate Entrepreneurship and strategy process: A performance Based Research on Istanbul Market?**, *Procedia social and Behavioral Sciences*, No. 24, pp. 611-626
- [28] Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., Chen, H. (2009). **The Institution-Based View as a third Leg for a Strategy Tripod**. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- [29] Sakhdari, K. (2016). **Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda**. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 5-18.
- [30] Setiawan, H., Erdogan, B. (2020). **Key Factors for Successful Corporate Entrepreneurship: a Study of Indonesian Contractors**, *International Journal of Construction Management*, volume 20, Issue 3, 3 May 2020, Pages 252-268
- [31] Schildt, H. A., Maula, M. V. J., Keil, T. (2005). **Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 493–515.
- [32] Simsek, Z., Heavey, C. (2011). **The Mediating Role Knowledge-Based Capital for Corporate Entrepreneurship Effects on Performance: a Study of Small to Medium-Sized Firms**, *strategic entrepreneurship journal*, 5:81-100
- [33] Shimizu, K. (2012). **Risks of Corporate Entrepreneurship: Autonomy and Agency Issues**. *Organization Science*, 23(1), 194–206
- [34] Yin, R. K. (2013). **Validity and Generalization in Future Case Study Evaluations**. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- [35] Yiu, D. W., Lau, C., Bruton, G. D. (2007). **International Venturing by Emerging Economy Firms: the Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship**. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- [36] Yang, Y., Narayanan, V. K., Zahra, S. (2009). **Developing the Selection and Valuation Capabilities through Learning: The Case of Corporate Venture Capital**. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 261–273.
- [37] Zahra, S. A. (1996). **Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities**. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- [38] Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse, M. (2000). **Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and Governance Systems**. *Journal of Management*, 26(5), 947–976.