

## مقدمه:

بررسی پیشینه، سوابق و مبانی نظری تحقیق، یکی از مهم‌ترین وظایف پژوهشگر است. هدف عمده این فصل، برقراری پیوند بین تحقیق مورد نظر با تحقیقات گذشته و مرتبط با موضوع است. پژوهشگر باید تفکر و تعمقی را که قبلاً درباره پژوهش صورت گرفته است، بررسی کند و سپس طرح مطالعه تازه را به‌گونه‌ای بریزد که با مطالعات پیشین ارتباط مستقیم داشته باشد.

این فصل شامل ۵ بخش است که شامل:

۱- ساختار سازمانی

۲- کارآفرینی

۳- ارتباط ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی

۴- مروری بر تاریخچه شهرداری منطقه ۲۲ تهران است.

۵- سوابق تحقیق

## ۲-۱) ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها، فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. همچنین، مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌سازد (میتزبرگ، ۱۹۷۹، ۲). ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درون سازمانی، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (fredrickson, 1989, 282) و روابط گزارش‌دهی، کانال ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. به عبارتی، به‌وسیله‌ی ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمانی، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود.

ساختار، به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار، برای سازمان فراهم می‌سازد (Arnold and Feldman, 1986, 241). ارتباط بین ارکان اصلی سازمان، هماهنگی میان فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون‌سازمانی از نظر گزارش-گیری، از وظایف ساختاری سازمانی است.

میر<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) معتقد است که ساختار سازمانی، بیشتر ساده‌سازی الگوهای پیچیده‌ی رفتار انسان است. به همین دلیل طراحی ساختار مناسب، در تعیین عملکرد سازمانی بسیار تعیین‌کننده است. ساختار سازمانی مناسب، به خودی خود، باعث عملکرد موفق نمی‌گردد، اما ساختار ضعیف، عملکرد موفق را غیر ممکن می‌سازد. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. شاین (۱۹۸۵) معتقد است که ساختار،

---

<sup>1</sup> - mayer

بخش قابل لمس فرهنگ است و وظایف مهمی را انجام می‌دهد؛ بنابراین، ساختار عنصر کلیدی فرهنگ سازمانی می‌باشد (sabri, 2005, 117).

ساختار سازمانی شامل اجزای سخت از قبیل افراد، گروه‌ها، تیم‌ها، واحدها و اجزای نرم از قبیل روابط اجزای سازمانی است. طبق گفته‌ی وانگ (۱۹۷۹) ساختار، ترکیب کلی روابط می‌باشد. پذیرش یک دیدگاه سیستمی نسبت به سازمان برای بررسی ساختار نشان می‌دهد که ساختار، شامل اجزای سخت در یک طرف و اجزای نرم در طرف دیگر است. بعد سخت، شامل اجزای ملموس از واحدهای سلسله مراتبی و گروه‌ها است و روابط میان این واحدها و گروه‌ها نیز، بعد نرم را ایجاد می‌کند (wang & Ahmed, 2003, 52). بنابراین، ساختار را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقش‌ها اغلب بوسیله‌ی شرح پست‌ها، شرح شغل‌ها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه‌ی فعالیت هر شغل را مشخص می‌نماید، جنبه‌ی قانونی به خود می‌گیرد.

## ۲-۱-۱) ابعاد ساختار سازمانی

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده‌اند، و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است، شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزء ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته خواهد شد. از جمله این عوامل می‌توان به استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطة نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردسازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (رابینز، ۱۳۸۳، ۷۹). سه بعد ساختاری که دائماً در نگرش اقتضایی ذکر شده‌اند و به طور خاص در نظریه پردازی‌های امروز مدرنیست‌ها در مورد سازمان آشکار است، شامل پیچیدگی، تمرکز و رسمیت هستند (هیچ، ۱۳۸۵، ۲۶۷). ابعاد ساختاری، بیان‌گر ویژگی‌های درون‌سازمانی هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق‌الذکر به طور مستقیم یا غیرمستقیم در سه بعد زیر مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل از نحوه‌ی تعاریف عملیاتی آنها نشأت می‌گیرد.

## ۲-۱-۱ (پیچیدگی<sup>۱</sup>)

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۳، ۸۱). پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب تخصص شغلی در داخل سازمان است (fry and slocum, 1984, 226) و ممکن است به وسیله تعداد مکان‌ها، تعداد مشاغل و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود.

پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می‌دهد و سازمان، برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش دهد. پیچیدگی، حاصل عدم اطمینان محیطی است. البته اندازه‌ی سازمان عامل اصلی در پیچیدگی سازمان است (هچ، ۱۳۸۵، ۲۶۸) و سازمانی که به‌طور همزمان دارای سطوح سلسله‌مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه‌ی نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان‌های جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است. اکثر صاحب‌نظران به سه نوع تفکیک در پیچیدگی معتقدند، که در زیر، به توضیح هریک از آنها می‌پردازیم:

### ۲-۱-۱-۱-۱ (تفکیک افقی)

تفکیک افقی، به میزان پراکندگی افراد در واحدها براساس تخصص، نوع فعالیت، نوع آموزش و میزان تحصیلات، اشاره دارد. وقتی سازمانی به مهارت‌های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد. ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصیص کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. تفکیک افقی، شامل دو قسمت تخصصی کردن و تقسیم سازمان به بخش‌های مختلف است که افزایش هرکدام از آنها موجب افزایش پیچیدگی می‌گردد (رابینز، ۱۳۸۳، ۸۱).

---

<sup>1</sup>- complexity

## ۲-۱-۱-۱-۱) تفکیک عمودی

تفکیک عمودی، به عنوان دومین بعد پیچیدگی، به عمق و ارتفاع ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله‌ی بین مدیریت عالی، با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند. افزایش تخصص‌گرایی، وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی، موجب تفکیک عمودی می‌شود (رابینز، ۱۳۸۳، ۸۴).

## ۲-۱-۱-۱-۲) تفکیک جغرافیایی

تفکیک جغرافیایی، به پراکندگی ادارات، کارخانه‌ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد که این مساله، موجب پیچیده‌تر شدن سازمان می‌گردد (رابینز، ۱۳۸۳، ۸۶).

## ۲-۱-۱-۲) رسمیت<sup>۱</sup>

رسمیت، به میزان قواعد، مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که در سازمان اعمال می‌شوند، اشاره دارد. برای نمونه، شاخص‌های رسمیت در یک سازمان، مواردی نظیر خط‌مشی‌های مدون، شرح وظایف، دفترچه‌های مدون رویه‌ها، نمودارهای سازمانی، سیستم‌های مدیریت، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، سیستم‌های فنی نظیر تکنیک‌های بررسی و ارزیابی برنامه و فهرست رسمی قواعد و مقررات را در بر می‌گیرد (هچ، ۱۳۸۵، ۲۹۶). رسمیت ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد؛ یعنی، می‌تواند به صورت مکتوب بوده و یا اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. همچنین، رسمیت به درجه‌ی استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل، اختیار کمی برای چگونگی

<sup>1</sup>-formalization

انجام کار دارد. مشاغل ساده، تکراری و یکنواخت، دارای درجه بالایی از رسمیت هستند و در مقابل، مشاغلی که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند، رسمیت کمی دارند. شایان ذکر است، رسمیت از سطحی به سطح دیگر متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیربرنامه‌ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند، در مقابل، کارکنانی که در سطح پایین و در قسمت تولیدی فعالیت می‌کنند، دارای رسمیت زیادی هستند (رابینز، ۱۳۸۳، ۸۹).

رسمیت، برای کاهش تنوع و تسهیل هماهنگی صورت می‌گیرد. از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می‌برد ولی در عوض، اختیار تصمیم‌گیری را از افراد سلب می‌کند (Fredrickson, 1985, 283).

## ۲-۱-۱-۳) تمرکز<sup>۱</sup>

تمرکز، به میزان اجتماع یا پراکندگی تصمیمات در یک نقطه از سازمان و درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز اشاره دارد. همچنین، تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد (Fry and Slocum 1984, 225). اختیار، یک حق ذاتی در پست‌های مدیریتی است که بر مبنای آن، مدیران می‌توانند دستوراتی را صادر کنند و انتظار داشته باشند که دستورات صادره، توسط کارمندان اطاعت شود.

تمرکز، با تفویض اختیار رابطه‌ی معکوسی دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می‌دهد، در این صورت، نقطه تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان قرار می‌گیرد.

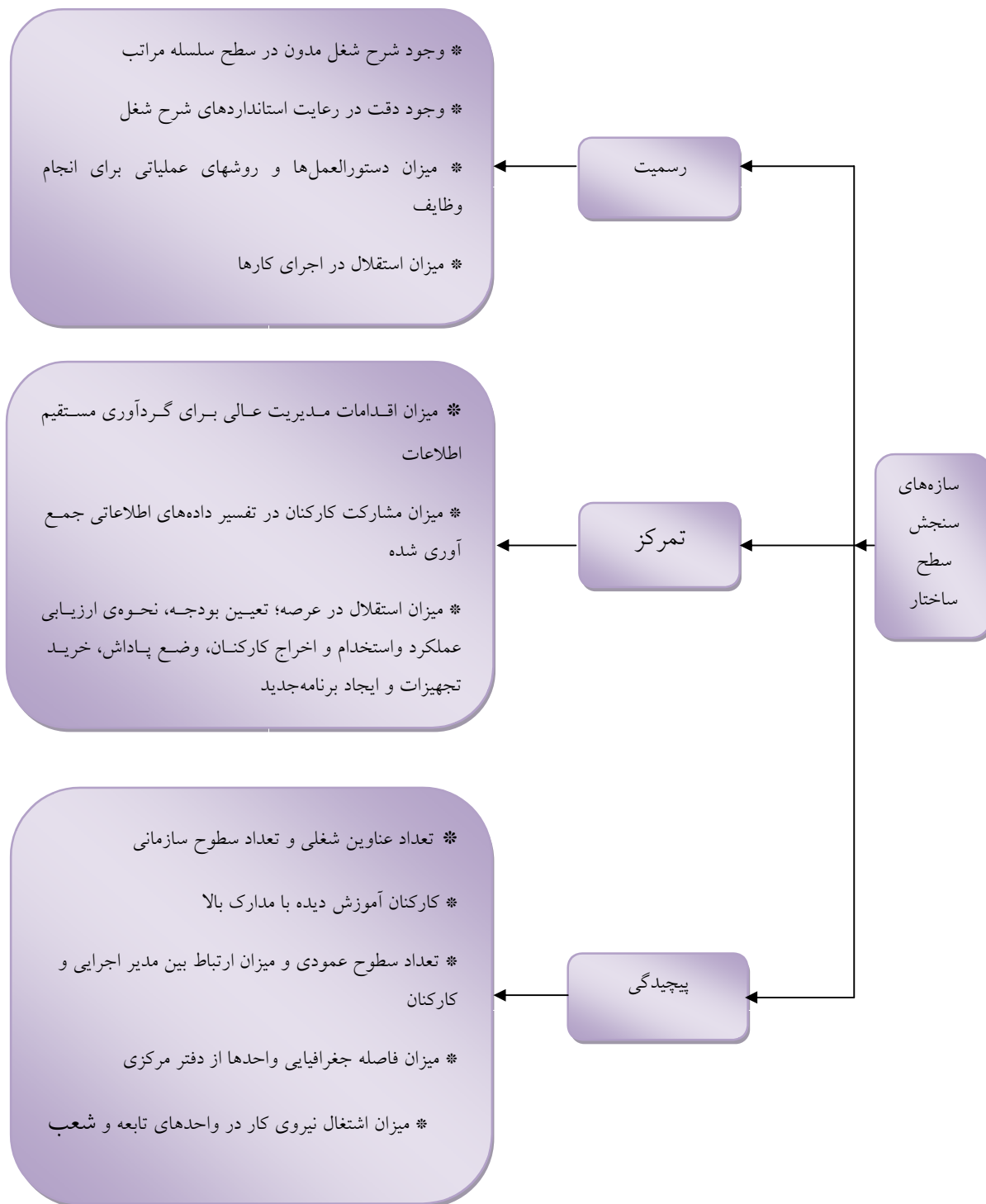
مدیران، در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که اخذ این تصمیمات، احتیاج به گردآوری اطلاعات دارد. از آنجا که توانایی مدیر در جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، محدود است و این امکان وجود دارد که اطلاعات بیش از حد، مدیر را سردرگم کند، بنابراین یکسری از تصمیمات،

---

<sup>1</sup>- Centralization

باید توسط دیگران گرفته شود. این جاست که نقطه تصمیم‌گیری در سازمان به جای یک فرد، یک واحد یا یک سطح، در کل سازمان پراکنده می‌شود و عدم تمرکز ایجاد می‌گردد. عدم تمرکز، می‌تواند دقت در تصمیم‌گیری را افزایش دهد، چون در این حالت، جزئیات بیشتری قابل بررسی است و هر چه تصمیم‌گیری، به محل وقوع مشکل نزدیک‌تر باشد بهتر و اثربخش‌تر است. علاوه بر این، عدم تمرکز، مشارکت در تصمیم‌گیری را برای افراد فراهم می‌سازد و می‌تواند به صورت عامل انگیزش مطرح شود. همچنین، عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم‌گیری مدیران سطوح پایین‌تر می‌گردد. ولی باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز بستگی به موقعیت دارد و وجود تمرکز یا عدم تمرکز و درجه‌ی آن را عوامل اقتضایی تعیین می‌کند (رایبیز، ۱۳۸۳، ۱۰۱). در شکل ذیل سازه‌های تعیین‌کننده سه مؤلفه‌ی ساختاری مذکور ارائه می‌گردد.

شکل (۱-۲) سازه‌های سنجش سطح ساختار



منبع: رابینز، ۱۳۸۳



## ۲-۱-۲) تعیین‌کننده‌های ساختار

فیسبی<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) بیان می‌دارد که ساختار سازمان براساس بررسی ۳ عامل مهم شکل گرفته است:

- سازمان برای دستیابی به چه چیزی تلاش می‌کند؟
- چگونه می‌تواند آن را انجام دهد؟
- اکنون چه روال اداری مورد نیاز است یا در آینده ممکن است احتیاج باشد؟ (sabri, 2005, 19)

نگرش اقتضایی - که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است - بر این نکته تأکید دارد که اثربخشی، کارایی و بهره‌وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی، استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. برنز و استاکر (۱۹۶۱) تأکید دارند که ساختار سازمانی و سیستم‌های مدیریتی متفاوت در محیط‌های متفاوت مناسب هستند. آنها معتقدند که تعداد کمی از سازمان‌های کارآمد، تمایل به تکیه بر ساختار مکانیکی سنتی که مناسب بازارها و تکنولوژی‌های یکنواخت می‌باشد، دارند. باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می‌گردد، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان، تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی برای سازمان‌ها، امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این رو ساختار، باید با در نظر داشتن مجموعه عوامل اقتضایی طراحی شود تا بتواند زمینه‌ی تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی را فراهم سازد (همان منبع، ۲۰). در زیر، عوامل موثر تعیین‌کننده ساختار، به اختصار توضیح داده می‌شود:

---

<sup>1</sup> - Pheysey

## ۲-۱-۲) استراتژی

استراتژی می‌تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه‌کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود. استراتژی، به معنای اعمالی است که سازمان، برای پاسخ یا پیش‌بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می‌نماید. نخستین بار، پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین‌کننده‌ی ساختار سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح گردید. به اعتقاد پیتر دراکر، ساختار، وسیله‌ای برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان است. از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۱۱).

## ۲-۱-۲) اندازه‌ی سازمان

اندازه، یکی از عوامل اثرگذار روی ساختار سازمانی و فرایندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه و ساختار، نظرات متفاوتی ارائه شده است؛ عده‌ای آنرا از علل ساختار و بعضی نتیجه‌ی ساختار می‌دانند. ولی آنچه مسلم است اندازه، یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می‌باشد. (Arnold & Feldman, 1986,361)

یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه‌ی سازمان به عنوان عامل تعیین‌کننده‌ی ساختار سازمانی به وسیله‌ی پیتر بلاو (peter Blau) مطرح گردیده است. وی براساس تحقیقاتش در مورد مؤسسات دولتی، دانشگاه‌ها و فروشگاه‌ها دریافت که اندازه‌ی سازمان مهمترین عامل مؤثر بر ساختار سازمان‌هاست (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۳۱).

## ۲-۱-۳) تکنولوژی

تکنولوژی به‌عنوان دومین شاخص تعیین‌کننده ساختار سازمانی، به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۵۱).

مطالعات نشان می‌دهد که تکنولوژی، روی پرسنل سازمان، وظایف، طراحی سیستم‌های کنترل، هزینه‌ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیثیه نظارت مدیران و ساختار سازمانی، تأثیر دارد (singh,1986, 800).

#### ۲-۱-۲-۴) محیط

محیط، به معنای عوامل خارج از سازمان است که همه‌ی آنها بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند و سازمان کنترل کمی روی آنها دارد و یا اصلاً آن عوامل، به وسیله‌ی سازمان، قابل کنترل نیستند.

در یک طبقه‌بندی، محیط به محیط عمومی و اختصاصی تقسیم می‌شود. محیط عمومی، عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست‌بومی و شرایط فرهنگی را دربرمی‌گیرد. همچنین، همه‌ی شرایطی که بر سازمان تأثیر داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست را شامل می‌شود، محیط اختصاصی، شامل بخشی از محیط سازمانی است که به‌طور مستقیم، با سازمان در تحقق اهدافش در ارتباط است (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۷۸-۱۷۷).

#### ۲-۱-۲-۵) قدرت - کنترل

تاکنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط، به عنوان عوامل تعیین‌کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد اما آنچه مسلم است هیچ‌کدام از این متغیرهای اقتضایی، به‌طور کامل تعیین‌کننده ساختار نیستند. بلکه هر کدام از آنها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند و در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه، فقط پنجاه تا شصت درصد تغییرپذیری در ساختار را تشریح می‌کنند. دیدگاه قدرت- کنترل، مطرح می‌کند که قدرت و کنترل می‌تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته، تبیین و تشریح نماید. براساس این دیدگاه، در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان، در انتخاب ساختاری است که به مدد آن، صاحبان قدرت می‌خواهند کنترل خود را حداکثر سازند (رابینز، ۱۳۸۳، ۲۰۵).

## ۲-۱-۳) انواع ساختار سازمانی

سازمان‌ها به اثرات انگشتان، شبیه هستند. یعنی، هر سازمان، ساختار منحصر به فرد خود را داراست. با وجود این، هیچ ساختاری را نمی‌توان یافت که به طور کامل، منحصر بفرد باشد. با نگاهی به سازمان‌ها، به وضوح می‌توان تشخیص داد که اکثر سازمان‌ها عناصر مشترکی دارند و با توجه به این عناصر مشترک، دیدگاه افراد نسبت به ساخته‌های سازمانی گسترش پیدا می‌کند. در یک طبقه‌بندی کلی سازمان‌ها را به دو نوع سازمان‌های با ساختار مکانیک و سازمان‌های با ساختار ارگانیک تقسیم‌بندی می‌کنند که به تشریح هر کدام از آنها پرداخته می‌شود.

## ۲-۱-۳-۱) ساختار مکانیکی

ساختارهای مکانیکی، به وسیله‌ی ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی، رسمیت زیاد و تمرکزگرایی شناخته می‌شوند. چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت، مناسبت داشته، بر رفتارهای برنامه‌ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده، نسبتاً کند عمل می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۳، ۱۵۴). قدرت در ساختار مکانیکی، متمرکز بوده و هماهنگی، رسمی و غیرشخصی است که بر تخصص‌گرایی تمرکز دارد. معمولاً حوزه‌ی قدرت و اختیارات هر واحد سازمانی، معین است و برای اطمینان از انجام منظم و مداوم وظایف و مسئولیت‌ها، مقررات و آیین‌نامه‌هایی تدوین می‌شود. در این نوع ساختار، تصمیمات ممکن است در سطوح بالاتر سازمانی اتخاذ و اشخاصی که به تصدی شغلی گمارده می‌شوند باید آموزش‌های شغلی و تخصصی لازم را دیده باشند. همچنین مدیریت، از مقررات و خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و آیین‌نامه‌های حاکم بر سازمان تبعیت می‌کند.

طرح‌های سازمانی مکانیکی و بوروکراتیک<sup>۱</sup> از جمله‌ی طرح‌هایی هستند که برای شرایط قابل پیش‌بینی مناسب‌اند و تا زمانی که وقایع و امور مختلف آشنا و تکراری باشند، این‌گونه ساخت‌های سازمانی هم می‌توانند بسیار موفق عمل نمایند.

ساختار مکانیکی در محیط باثبات و برای فعالیت با کارایی بالا ایجاد شده است و دارای ویژگی‌هایی است که به چندمورد از آنها اشاره می‌شود: (wang & Ahmed, ,2003, 54)

• ردیف‌های مشخص از سلسله مراتب: در این نوع سازمان‌ها، چشم‌انداز سازمانی از بالا صادر می‌گردد؛ تصمیم‌گیری از طریق یک زنجیره و فرایند طولانی اتخاذ و به کارکنان منتقل می‌گردد.

• وظیفه‌گرایی: جداسازی واحدها و تخصصی کردن کارها نامنعطف و خشک است.

• کنترل مدیریتی شدید و تمرکز قدرت: به منظور هماهنگی فعالیت‌های سازمان روابط عمودی، از بالا تا پایین سازمان، مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین، برنامه‌ریزی‌های کنترلی، حل مسأله، تصمیم‌گیری و هدایت، توسط مدیریت عالی انجام می‌گردد.

• رسمیت بالا: قوانین بوروکراتیک و خشک بسیار، آزادی عمل کم، ارتباطات رسمی، جریان تسهیم دانش، محدود بوده و فرایند اعمال مدیریت براساس استنباط از اقدامات و مهارت‌های فردی، تئوریک شده و رسمیت یافته است.

بوروکراسی خشک، از جاری شدن اطلاعات در سراسر مرزهای وظیفه‌ای و سلسله مراتبی، تخصص‌گرایی، فرایندهای کاری، انسجام مهارت‌های متخصصین و پاسخ سریع به محیط رقابتی جلوگیری می‌نماید.

---

<sup>۱</sup> - تفاوت ساختارهای بوروکراتیک و مکانیکی در این است که در سازمان‌های بوروکراتیک، تمرکز پایین و در ساختار مکانیکی تمرکز بالاست. ولی در هر دو ساختار، پیچیدگی و رسمیت بالاست.

به هر میزان که اندازه سازمان گسترش می‌یابد، اثرات جانبی آن نیز رشد یافته و اعمال کنترل‌ها و تأثیر بر وظایف سازمانی، مشکل می‌گردد، که این امر به نوبه‌ی خود، زمینه مناسبی برای ایجاد عدم-تمرکز، به‌عنوان یک راه‌حل برای کنترل مؤثر را فراهم می‌سازد (wang & Ahmed, 2003, 55).

## ۲-۱-۳-۲) ساختارهای ارگانیک

ساختارهای ارگانیکی، نسبتاً منعطف و انطباق‌پذیر بوده، تأکید بر ارتباطات موازی به‌جای ارتباطات عمودی دارند و نفوذ آنها به‌جای اختیارات ناشی از پست سازمانی، براساس مهارت و دانش صورت می‌گیرد. در این نوع ساختارها، مسئولیت‌ها نه براساس شرح شغل، بلکه به‌صورت انعطاف-پذیر تعریف شده و تأکید بر روی مبادله اطلاعات است.

ویژگی‌های اساسی ساختار سازمانی ارگانیکی عبارتند از:

- وجود اختیارات غیرمتمرکز،
- قوانین و مقررات کمتر،
- غیررسمی بودن تعاریف مشاغل،
- تأکید بیشتر بر روی انعطاف،
- تطبیق با محیط،
- شبکه‌ارتباطات شخصی و غیررسمی و همچنین توجه بیشتر به خود کنترلی به جای اعمال کنترل از طریق سلسله مراتب (Chandan, 1987, 120).

به اعتقاد برنز و استاگر، موثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد یعنی ساختار مکانیکی در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد به کار می‌رود.

برنز و استاکر یادآور می‌گردند که سازمان‌هایی که می‌خواهند کارا و موثر باشند، در محیط‌های نامطمئن فعالیت می‌نمایند؛ بنابراین، ساختارهای ارگانیک - که دائماً در حال تطبیق با محیط متلاطم امروزی هستند - را به کار می‌گیرند. زیرا ساختار ارگانیک، برای شرایط پویا با تمرکز بر تحول و انعطاف‌پذیری وفق داده شده است.

در چنین سازمانی، هماهنگی به صورت غیررسمی و غیرشخصی، ارتباطات افقی و باز در جهت کسب اطلاعات و اندرز به جای اعمال دستورات بوده و دانش متخصصان و مهارت آنها مورد تأکید است. برنز و استاکر نتیجه‌گیری می‌نمایند که به منظور دستیابی به اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی، مدیریت، باید طراحی سازمان را از شکل بوروکراتیک به شکل باز و منعطف تغییر دهد (sabri, 2005, 120).

در ساختار ارگانیک، به سازمان‌ها به عنوان موجودیت‌های اجتماعی و پیچیده نگریسته می‌شود که شامل مجموعه‌ای از نیروهای در حال تعامل و رقابت در میان افراد و نیروهای اجتماعی است. ویژگی‌های سازمان ارگانیک به صورت زیر است:

- تخت و تیم محور<sup>1</sup>: منظور از این ویژگی این است که در سازمان، تصمیم‌گیری عمودی به تشریک مساعی افقی تبدیل شده و ترکیب سازمان، نوعاً شامل مدیریت عالی، تیم‌های استراتژیک و تیم‌های پروژه است.
- واحدهای بخش‌بندی شده<sup>2</sup>: ویژگی بخش‌بندی شدن واحدها، بر این نکته تأکید دارد که در چنین ساختاری، مرزهای میان واحدها برداشته شده تا تیم‌های بین‌وظیفه‌ای و انسجام منابع تخصصی، کارآفرینی را تسهیل نمایند.
- عدم تمرکز قدرت و اختیارات: مدیران، کارکنان را توانمند می‌سازد تا به صورت فعالانه در مدیریت سازمان مشارکت نمایند و فرهنگ خودگشودگی و اعتماد را ارتقاء دهند.

---

<sup>1</sup> - flat and team- based

<sup>2</sup> - Divisionalized

- شبکه ارتباطات شخصی و غیررسمی: برخلاف ساختار مکانیک، در این نوع ساختار، مقررات دست و پاگیر، وجود نداشته، ارتباطات چهره به چهره، غیر رسمی و دوحلقه‌ای بالا به پایین و پایین به بالا بین افراد حاکم است و تشویق عمومی برای تعاملات، به‌عنوان مکانیزم اصلی برای خلق نیروهای کارآفرین جدید، در نظر گرفته شده است.

زمانی که سازمان‌ها رشد می‌یابند، به‌ویژه زمانی که بین‌المللی می‌گردند، گرایش زیادی به ساختارهایی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند به‌وجود می‌آید. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک در ایجاد ساختار غیرمتمرکز و بخشی مانند ساختار ماتریسی که در دهه‌ی ۱۹۷۰، به‌عنوان ترکیبی از ساختارهای سلسله‌مراتبی و ساختارهای تخت‌تر ظهور نمود، بروز می‌نماید (wang & ahmed , 2003, 55).

میلر و موراند معتقدند که سازمان‌های ارگانیک، به‌وسیله‌ی مجموعه‌ای از ترتیبات ساختاری از قبیل رسمیت کم و پایین در زمان تعیین مسئولیت‌های سازمانی و تقریباً فقدان تقسیم فعالیت، قوانین و مقررات کم و در نهایت عدم تمرکز فرایند تصمیم‌گیری، مشخص و تعریف می‌گردند (cortes and others, 2007, 48). جدول شماره‌ی ۱-۲، به مقایسه ساختارهای ارگانیک و مکانیک پرداخته است.

جدول (۱-۲) مقایسه‌ی ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی

ویژگی	ماشینی	ارگانیکی
تعریف وظیفه	خشک	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	تخصص
کنترل	متمرکز	متنوع

Source: (Robbins,1986, 154)



## ۲-۱-۴) ساختارهای سازمانی جدید

محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده، به خصوص در زمینه‌ی تکنولوژی اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به همین دلیل، برای پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید سازمانی به وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساخت‌ها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی سازمان‌ها را فراهم کنند. مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک این گونه ساختارها عبارتند از:

- تأمین منابع از خارج سازمان
  - وجود ارتباطات شبکه‌ای بین بخش‌ها و واحدها
  - مرزهای سازمانی منعطف
  - تکیه بر کارکنان سازمانی
- در ادامه، به تعدادی از این ساختارهای جدید اشاره می‌شود.

## ۲-۱-۴-۱) سازمان شبکه‌ای

سازمان شبکه‌ای، مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمان‌های مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به اهداف استراتژیکی مشترک، با هم فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای به معنی ساده، شبکه‌ای از سازمان‌ها است. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کاری شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، مشتری‌محوری و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکل مناسبی برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروزی است (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۶، ۴۲).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان است و نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان مسلط بر دیگر سازمان‌ها نیست.

برای این‌گونه سازمان‌ها، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که از آن‌جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آن‌ها انجام نمی‌گیرد. از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکا در مدت کوتاهی مورد نیاز هستند و برخی دیگر برای مدت طولانی‌تر باید با شبکه همکاری نمایند، احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

## ۲-۱-۴) سازمان بدون مرز

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان منجر به ایجاد ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد در سازمان می‌شود. این نوع ساختار، پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات بدهد. از این رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها (که ساختارهای بدون مرز نام دارند) جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی و مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی نمی‌شناسد. در ساختار بدون مرز، میان فرهنگ‌ها، وظایف و هدف‌های مختلف پلی زده شده است و زمینه مشترکی برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف زیر پرچم یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف در رشته‌های متفاوت گردهم می‌آیند تا با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان، هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق یابد. سازمان بدون مرز، فلسفه‌ی سنتی سازمان را برهم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. وحدت، یکپارچگی و تلفیق، از ویژگی‌های ساختاری سازمان بدون مرز هستند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، توانایی‌ها و تخصص افراد بی‌شماری در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانایی‌های اعضای بیرونی و درونی برای نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده پرورش می‌یابد. روحیه همکاری و همراهی تقویت گردیده و پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز، امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهد، کار رهبری را مشکل ساخته و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبرو است (الوانی، ۱۳۸۴، ۳۸۲-۳۸۱).

## ۲-۱-۴) سازمان فدرال

فدرالیسم، به این مفهوم است که تعدادی گروه منفرد، زیر پرچمی واحد جمع شوند و تا اندازه‌ای، هویت مشترک داشته باشند. فدرالیسم، سعی می‌کند ضمن کوچک نگه داشتن و یا دست کم، مستقل نگه داشتن خود در عین حال بزرگ باشد و خود مختاری، هماهنگی و همکاری را با هم ترکیب کند. این، روشی است که سازمان‌ها به آهستگی و با زحمت طی می‌کنند تا بهترین شرایط را در هر دو عرصه زیر داشته باشند؛ از یک طرف مزیت اندازه‌ی بزرگ را داشته باشند که به آن‌ها اجازه می‌دهد در بازار رقابت و مراکز مالی نفوذ داشته باشند و نیز از صرفه‌جویی مقیاس استفاده نمایند؛ از طرف دیگر کوچک باشند تا ضمن برخورداری از انعطاف‌پذیری، احساس حضور در یک جمع کوچک (که افراد بیش از پیش در پی آن هستند) را محقق سازند.

## ۲-۱-۴) سازمان‌های خوشه‌ای<sup>۱</sup>

سازمان‌های خوشه‌ای سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها، گروهی از افراد با هم کار می‌کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده و یا یک فرایند جدید را تعریف و تدوین کنند و بعد از دستیابی به اهدافشان، از هم جدا شوند. بنابراین سازمان‌های خوشه‌ای، مبتنی بر تیم‌ها و گروه‌هایی هستند که اعضای این تیم‌ها، ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف بوده و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات، با هم ارتباط برقرار کرده و فعالیت نمایند. بنابراین، در سازمان‌های خوشه‌ای، خوشه‌ها یا تیم‌ها ایجاد شده‌اند تا:

---

<sup>1</sup>- Cluster organization

- جریان اطلاعات را سرعت بخشند.
- زمان چرخه محصول یا خدمت را کوتاهتر سازند.
- سازمان‌ها را به مشتریان نزدیک کنند.
- کارایی و اثربخشی را افزایش دهند.

ماهیت و اساس این خوشه‌ها، سیستم‌های کاری با مهارت‌های چندگانه و منعطف هستند که با توجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل شده و وظایفی را عهده‌دار می‌شوند. معمولاً تعداد اعضای آنها از ۵ تا ۷ نفر یا از ۳۰ تا ۵۰ نفر هستند که افزایش یا کاهش نیروها، به طبیعت کار بستگی دارد (حسن‌پور، ۱۳۸۲، ۲۸).

## ۲-۱-۴-۵) سازمان سه‌آی<sup>۱</sup>

منظور از سازمان سه‌آی سازمانی است که متکی به استفاده از سه عامل هوش<sup>۲</sup>، اطلاعات<sup>۳</sup> و ایده<sup>۴</sup> باشد. چون هر سه واژه در انگلیسی با حرف «I» شروع می‌شوند، نویسنده به اختصار، از اصطلاح سه‌آی استفاده نموده است.

اولین<sup>۵</sup> در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده است که در گذشته، ثروت مبتنی بر مالکیت زمین بوده است سپس در سال‌های اخیر بر ظرفیت تولیدی مصنوعات استوار شده است. اما امروزه، متکی بر دانش و توانایی بهره‌گیری از آن است. فرمول جدید موفقیت و کارایی به شرح زیر است:

$$I_3 = AV$$

که در آن  $I_3$  عبارت است از هوش، اطلاعات، ایده و  $AV$  به معنای ارزش افزوده<sup>۱</sup> به صورت نقدی و یا جنسی. در یک جامعه‌ی اطلاعاتی رقابتی، مغز به تنهایی کافی نیست و کسانی که در پی

<sup>۱</sup> - ۳۱

<sup>۲</sup> - Intelligence

<sup>۳</sup> - Information

<sup>۴</sup> - Idea

<sup>۵</sup> - olines

تولید ارزش از طریق کارآفرینی هستند به اطلاعات خوب نیاز دارند که با آن کار کنند و ایده‌هایی در ذهن پرورانند. البته صحبت ما درباره‌ی هسته یا قلب سازمان‌هاست. در این سازمان‌ها کارهای معمولی نیز انجام می‌شود؛ باز کردن نامه‌ها، راهنمایی‌های ارباب رجوع، نظافت اتاق‌ها و لامپ‌ها و ترتیب دادن گردهمایی‌ها، از جمله این امور هستند که این قبیل امور، هیچ‌گاه خودکار نخواهد شد و به نوابغ بودجه‌ریزی نیازمند نیست؛ اما تا زمانی که کانون عملیات، متکی به سه‌آی نباشد، سرانجام، ارزش افزوده‌ای نیز در کار نخواهد بود؛ بنابراین باید فضایی را ایجاد نمود که در آن، همواره ایده نقش کلیدی داشته باشد و مغزها مهمتر از دست‌ها باشد.

## ۲-۱-۴ ساختار تیمی

نظر به اینکه در سازمان‌های جدید، تصمیم‌گیری، بیشتر به سطوح پایین‌تر منتقل می‌شود، به همین دلیل، رایج‌ترین روند سازماندهی برای بهره‌وری نیروی انسانی، بخش‌بندی تیمی است. در این ساختار، کارکنان به صورت کلاسیک، به بخش‌های مهم وظیفه‌ای تقسیم می‌شوند. اما در عین حال به طور دائم به عضویت تیم‌هایی منصوب می‌شوند که وظیفه‌شان حل و فصل مسایل متقابل بین بخش‌هاست. این تیم‌ها که باعث می‌شوند سازمان انعطاف‌پذیرتر و پاسخ‌گوتر باشد، آفرینندگی را در کارکنان ترغیب کند، چشم‌انداز وسیع‌تری برای هدف‌ها ترسیم کند، هماهنگی در میان وظیفه‌ها پدید آورد و اغلب، برای انجام کارهای پیچیده که باید خارج از حدود ساختارهای وظیفه‌ای سنتی انجام گردد به کار می‌روند. به طور کلی تیم‌ها در موارد زیر مفید خواهند بود:

- وقتی نیاز به انعطاف یا سرعت در انجام پروژه‌ها امری ضروری است همانند درخواست ویژه مشتری یا توسعه محصولی جدید.
- وقتی میزان وابستگی فعالیت‌ها بالا باشد.
- وقتی مشارکت افرادی از واحدهای تخصصی مختلف سازمان، برای انجام بخشی از کار به صورت همزمان، ضروری است.

---

<sup>1</sup> - added value

- وقتی چالش‌هایی که سازمان با آن روبرو است، آنقدر پیچیده باشد که یک فرد به تنهایی قادر به بررسی و ارائه‌ی تحلیل و پاسخ مناسب به آن نیست.
- وقتی ارتباط مستقیم افراد، سریع‌ترین و موثرترین شیوه هماهنگی بین بخش‌های مختلف کار یا فرایند باشد.

این ساختار، گاهی "ساختار افقی" نیز نامیده می‌شود که در آن، واحدهای کاری براساس فرایندهای اصلی سازمان شکل داده می‌شوند. ساختار مبتنی بر کار تیمی، به این دلیل ساختار افقی نامیده می‌شود که برای هماهنگی کار، بین واحدهای وظیفه‌ای سنتی نیازی به طی سلسله مراتب عمودی ندارد و افراد در غالب یک تیم با همدیگر کار می‌کنند. در ساختار افقی، تمرکز بر مواردی است که برای تکمیل درخواست مشتری، ضروری است و منجر به کاهش تعداد سطوح سازمانی می‌شود.

نقاط قوت این ساختار عبارتند از:

- تمرکز ساختار به خارج سازمان و برآورده ساختن نیاز مشتری، به جای توجه به درون سازمان و گزارش‌دهی به رئیس مربوطه است.
- به دلیل کاهش نیاز به عبور اطلاعات از سلسله مراتب سازمان، زمان و در نتیجه، هزینه کاهش خواهد یافت.
- به دلیل مشارکت تمامی کارکنان در انجام کار، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت.
- به دلیل کاهش سطوح سازمانی، هزینه‌های مدیریت و نیاز به هماهنگی کاهش خواهد یافت.
- افراد دارای تخصص‌های مختلف در خصوص یک موضوع، از نزدیک با یکدیگر کار می‌کنند.

ساختار تیمی علی‌رغم داشتن نقاط قوت و مزایای بسیار، نقاط ضعفی نیز دارد که عبارتند از:

- طراحی چنین ساختاری، مستلزم تغییرات اساسی در ساختار کنونی سازمان است؛ این تغییرات، مشکل بوده و زمان‌بر و هزینه‌بر هستند و سازمان، برای انجام چنین ساختاری، به سیستم‌های جدید آموزش، ارزیابی شغل و عملکرد، حسابداری و اطلاعات مدیریت نیاز دارد.
- این ساختار، زمانی به بهترین وجه عمل می‌نماید که هر تیم، از تخصص کافی برای پاسخگویی به مسایل جدید برخوردار باشد؛ در غیر این صورت به حضور واحدهای تخصصی وظیفه‌ای در کنار این ساختار نیاز است که این امر باعث افزایش هزینه‌ها می‌گردد (رضائیان، ۱۳۸۴، ۳۲۵).

## 2-2) کارآفرینی

### ۲-۲-۱) تاریخچه کارآفرینی

کلمه‌ی کارآفرین<sup>۱</sup>، از کلمه فرانسوی "Enterprender" مشتق شده است که به معنی برعهده‌گرفتن (تعهدکردن) کاری است؛ یعنی فردی که ریسک و خطر راه‌اندازی یک کسب و کار جدید را می‌پذیرد. در واقع کلمه‌ی کارآفرین، ابتدا در زبان فرانسوی در اوایل قرن شانزدهم مطرح شد (Mohanty, ۲۰۰۶, ۱).

در قرن شانزدهم میلادی واژه‌ی «کارآفرین»، اولین بار برای افرادی به‌کار برده شد که در ماموریت‌های نظامی خود را به خطر می‌انداختند (احمدپور، ۱۳۷۸، ۴).

اما ریچارد کانتیلن<sup>۲</sup> ایرلندی مقیم فرانسه، برای اولین بار واژه‌ی کارآفرین را برای فعالیت‌های اقتصادی به کار گرفت. بنا به نظر کانتیلن، کارآفرین فردی است که خدمات را در قیمت‌های مطمئن می‌خرد؛ به این منظور که محصولش را در قیمت‌های نامطمئن بفروشد. بنابراین از نظر کانتیلن، کارآفرین فردی است که متحمل ریسکی می‌شود که غیرقابل بیمه‌شدن است (Mohanty, 2006, 1).

### ۲-۲-۲) تعریف کارآفرینی

- کارآفرینی، عبارت است از انجام اموری که عموماً در دوره عادی روال تجاری به انجام نمی‌رسند، کارآفرینی اساساً پدیده‌ای است که وجه گسترده‌تر آن رهبری است.
- کارآفرینی، حداقل در تمام جوامع دموکراتیک، عبارت است از پلی میان کل جامعه به‌ویژه وجوه غیراقتصادی آن جامعه و نهادهای انتفاع‌گرایی که برای بهره‌بردن از موهبت‌های اقتصادی آن جامعه فعالیت می‌کنند.

<sup>۱</sup> entrepreneurship

<sup>۲</sup> - Richard Cantillon



در کارآفرینی، همه متفق القول هستند که بحث بر سر نوعی رفتار است که شامل

(۱) ارائه راهکار؛

(۲) سازماندهی یا تغییر دادن سازماندهی اقتصادی برای تبدیل شرایط و منابع به دست‌مایه‌های

عملی و

(۳) پذیرش ریسک شکست است.

رابرت سی رونشتات پس از بازبینی کامل کارآفرینی و بررسی تعاریف گوناگون آن، شرحی

خلاصه را ارائه داد:

• کارآفرینی فرایند پویای ایجاد ارزش افزوده است و این ارزش را افرادی ایجاد می‌کنند که ریسک‌های بزرگی را در زمینه مساوات، زمان و یا تعهدکاری برای فراهم کردن ارزش، جهت یک محصول یا خدمت به جان می‌خرند. محصول یا خدمت ممکن است جدید باشد یا منحصر به فرد باشد ولی ارزش باید به نحوی توسط کارآفرین با امنیت بخشیدن و اختصاص دادن منابع و مهارت های لازم القا گردد (Kuratko & Hohgetts , ۲۰۰۱ , ۲۹).

• کارآفرینی، توانایی ایجاد و ساخت یک دیدگاه از هیچ و اساساً یک عمل خلاقانه انسانی است. این دیدگاه مستلزم خطرپیشگی حساب‌شده، چه شخصی و چه مالی و سپس تلاش برای کاهش دادن احتمال شکست است. کارآفرینی همچنین، شامل توانایی ساخت یک تیم اقتصادی یا کارآفرینی برای پیاده‌سازی مهارت‌ها و استعدادها با فن حس کردن فرصت‌هایی که دیگران آن را آشوب و نابسامانی می‌بینند، است. یعنی اینکه بدانید چگونه منابع را بیابید و آنها را کنترل کنید (Kuratko & Hohges, 2001, 30).

• فرای کارآفرینی سازمانی را فرایندی معرفی می‌کند که از طریق القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان و با تشویق و حمایت و تقدیر، به ارائه ایده‌های خلاق و نوآورانه در محصولات و خدمات و فرآیندها می‌انجامد (فرای، ۱۹۹۳، ۵).

## ۲-۳-۲ تعریف کارآفرین

به طور کلی، کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Enterprendre* به معنای متعهد شدن، نشأت گرفته است. همچنین، تعریف کارآفرین را به عنوان معادل فارسی واژه *Entrepreneur* به معنای "متعهد شدن"، که در اصل، از زبان فرانسه به دیگر زبان ها راه یافته، به کار گرفته اند. در فرهنگ پنج جلدی انگلیسی به فارسی دکتر عباس آریانپور کاشانی، برابر واژه مذکور و واژه 'Entrepreneur' به معنای: متهور، جسور، بی باک، اقدام به کارهای مهم، دل به دریا زدن و پیشقدم در تاسیس شرکت، ... قید شده که تا حدودی، معنی "کارآفرین" به مفهوم خاص کلمه را به ذهن خواننده القا می کند (آریانپور، ۱۳۸۶، ۱۵۹۶).

بنابه تعریف واژه نامه دانشگاهی وبستر<sup>۱</sup>، "کارآفرین، کسی است که متعهد می شود، خطرهای یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند" (جهانگیری، ۱۳۸۰، ۲۱).

فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۲</sup> نیز، کارآفرین را "فردی که تلاش می کند تا از طریق ریسک و ابتکار عمل، سود کسب کند" تعریف می کند. این تعریف تاکید می کند که کارآفرینان، نسبت بالایی از ابتکار عمل را تجربه می کنند و مشتاق اند که ریسک بالایی را نیز، برعهده گیرند. افرادی که یک کسب و کار جدید را راه اندازی می کند تعریف می کند. خصوصاً پیمانکاری که به عنوان یک واسطه بین کار و سرمایه برای تولید عمل می کند، کارآفرین است (Mohanty, 2006, 3).

## چندین تعریف دیگر از کارآفرین

- بینکات<sup>۳</sup> که برای اولین بار واژه ی کارآفرینی سازمانی را وارد ادبیات کارآفرینی نمود، معتقد است چنانچه فردی در سازمان های بزرگ سنتی، همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت نماید و فعالیت وی موجب ایجاد واحد جدیدی در سازمان، ارائه محصولات و خدمات و

<sup>1</sup> - Webster's New Collegiate Dictionary

<sup>2</sup> - Oxford English Dictionary

<sup>3</sup> - Gifford Pinchot

فرایندهای جدید باشد به طوری که با منابع جدید به بازارهای تازه دست پیدا کند و سازمان را به سوی رشد و سودآوری سوق دهد، به آن کارآفرین سازمانی می‌گویند.

- شومپتر، ترکیب جدیدی از وسایل تولید و اعتبار را بنگاه اقتصادی کارآفرین می‌داند و فردی که چنین وظیفه‌ای (چه در درون سازمان وجه به صورت مستقل و آزاد) را انجام دهد، کارآفرین می‌نامد، به عبارت دیگر، وی کارآفرین را فردی معرفی می‌کند که با معرفی محصولات و خدمات جدید، ایجاد شکل‌های جدیدی از سازمان و یا بهره‌برداری از مواد اولیه جدید، نظم موجود نظام اقتصادی را بر هم می‌زند.

- کورن وال و پرلمان، کارآفرین سازمانی را فردی معرفی می‌کنند که در یک سازمان بزرگ، همچون کارآفرین عمل می‌نماید، به معرفی و تولید محصولات، خدمات و فرایندهای جدید می‌پردازد و بدین ترتیب موجب رشد و سوددهی سازمان می‌شود.

- گینزبرگ و گات، کسی را که در زیر چتر یک شرکت، محصولات، فعالیت‌ها و فناوری جدید را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند، کارآفرین سازمانی می‌نامند (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۴۲-۴۱).

- والکر<sup>۱</sup>: کارآفرین فردی است که از استعدادها و بیشتر از حد متوسط در زمینه سازماندهی و هماهنگ کردن عوامل تولید یعنی زمین، سرمایه، کار و موسسه بهره‌مند است.

- مارکس<sup>۲</sup>: کارآفرین را به عنوان یک سربار اجتماعی به شمار می‌آورد.

- گالبریت<sup>۳</sup>: یک کارآفرین باید چالش را بپذیرد و به شدت خواهان کسب چیزی باشد.

- پیتر دراکر<sup>۴</sup>: کارآفرین، فردی است که همواره به دنبال تغییر است که به آن پاسخ داده و از آن به عنوان یک فرصت بهره‌گیرد.

---

<sup>1</sup> -F.A. Walker

<sup>2</sup> - Mark

<sup>3</sup> -Galbraith

<sup>4</sup> - Peter F.Draucker

- هاگن ۱: یک کارآفرین، اقتصاددانی است که تلاش می‌کند سودش را با نوآوری و درگیر شدن درگیر شدن در حل مسائل حداکثر نماید و نیز، به واسطه استفاده از قابلیت‌هایش در برخورد با مسائل، خود را راضی کند.
  - فرانک یانگ ۲: کارآفرین را به عنوان یک عامل تغییر معرفی می‌کند.
  - ماکس وبر ۳: کارآفرینان محصول شرایط خاص اجتماعی‌اند که در این شرایط پرورش می‌یابند و این، جامعه است که افراد را به‌عنوان کارآفرین شکل می‌دهد.
  - سازمان بین‌المللی نیروی کار ۴: کارآفرینان افرادی هستند که توانایی تشخیص، ارزیابی و برآورد فرصت‌ها را دارا بوده و همراه با منابع لازم، از آن فرصت‌ها بهره گرفته و برای یک موفقیت تضمین‌نشده، دست به اقدامات مناسب می‌زنند (Mohanty, ۲۰۰۶, ۳).
  - آنترپرنور ۵: کارآفرین، شخصی ریسک‌پذیر است که فرصت و امکان خلق روش‌ها و فنون جدید، بهبود سازماندهی و یا توسعه منابع جدید را به خوبی تشخیص می‌دهد (متوسلی، ۱۳۸۴، ۲۸۵).
- با توجه به تعاریف مختلفی که صاحب‌نظران از کارآفرینی و کارآفرین ارائه داده‌اند، چکیده‌ای از این تعاریف در قالب جدول ۲-۲ منعکس شده است.

---

<sup>1</sup> - E.E.Hagen

<sup>2</sup> - Frank Yaung

<sup>3</sup> - Marx Weber

<sup>4</sup> - International Labor Organization (ILO)

<sup>5</sup> - enterpreneur

جدول (۲-۲) تعاریف کارآفرینی و کارآفرین

صاحب نظران کارآفرینی	تعاریف کارآفرینی و کارآفرین
ژان باتیست سی <sup>۱</sup>	کارآفرین، فردی است که منابع اقتصادی را از حوزه‌ای که دارای بهره‌وری و سود پایین‌تر است به حوزه دارای بهره‌وری و سود بالاتر منتقل می‌کند.
ژوزف شومپیتر <sup>۲</sup>	کارآفرین فردی است که ترکیبات جدیدی را در تولید ایجاد می‌کند و کارآفرینی عبارت است از عرضه کالایی جدید، روشی جدید در فرایند تولید، ایجاد بازاری جدید، یافتن منابع جدید و هر گونه تشکیلات جدید در کسب و کار.
کرایزner <sup>۳</sup>	کارآفرین، بر بهره‌برداری از فرصت‌های کشف نشده تاکید دارد.
پیتر دراگر	کارآفرینی، بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییر است و کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ به تغییر و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است.
وسپر <sup>۴</sup>	کارآفرینان افرادی هستند که رقابت را افزایش می‌دهند، به دنبال فرصت‌های مناسبی هستند تا در محیط بازار، نیازهای برآورد نشده را برآورد کرده و عقاید جدید را خلق و اجرا کنند.
تیمونز <sup>۵</sup>	کارآفرینی، خلق چیزی ارزشمند از هیچ است.
استیونسون <sup>۶</sup>	کارآفرینی، عبارت است از پیگیری فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که در کنترل‌اند.
پارستون <sup>۷</sup>	کارآفرینی، رفتاری مدیریتی است که فراتر از ظرفیت‌های افراد به طور دائم از فرصت‌ها برای دستیابی به نتایج، بهره‌برداری می‌کند.
تامپسون <sup>۸</sup>	کارآفرینی، شناسایی موقعیت و بهره‌برداری از فرصت‌ها است.
استونر <sup>۹</sup>	کارآفرین فردی است که کسب و کار مخاطره‌آمیز جدید و سازمان جدیدی را بنیان‌گذاری می‌کند.
احمدپور و مقیمی	کارآفرین فردی است که دارای ایده و فکر جدید است و با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار که توأم با مخاطره مالی، اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدیدی را به بازار عرضه می‌کند.

منبع: داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵، ۴۸-۴۶

- 1 - Jean Baptis Say
- 2 - Joseph Schumpeter
- 3 - Krzner
- 4 - Vesper
- 5 - Timmons
- 6 - Stevenson
- 7 - Parston
- 8 - Thompson
- 9 - Stoner

## ۲-۲-۴) سیر تکاملی کارآفرینی

کارآفرینی، موضوعی میان‌رشته‌ای است که رشته‌های مختلفی همچون اقتصاد، روانشناسی، مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت، در تکامل آن نقشی اساسی داشته‌اند.

در تاریخ توسعه اقتصادی، اقتصاددانان کلاسیک، همچون آدم اسمیت<sup>۱</sup> و دیوید ریکاردو<sup>۲</sup> نقش مهمی برای کارآفرین در توسعه اقتصادی قائل نبودند. به نظر آنان، عوامل تولید عبارت‌اند از: سرمایه، ماشین‌آلات و نیروی کار که به طور خودکار و خودتنظیم، منجر به توسعه اقتصادی می‌گردند. ریچارد کانتیلون<sup>۳</sup> در حدود سال‌های ۱۷۳۰ میلادی برای اولین بار عوامل اقتصادی را به سه دسته تقسیم نمود:

۱- مالکان زمین؛

۲- عوامل اقتصادی دستمزدبگیر؛

۳- آن دسته از عوامل اقتصادی که با قبول خطر و ریسک، در بازار بورس فعالیت می-

کنند.

ژان باتیست سی، اولین کسی بود که بر نقش حیاتی کارآفرینان در بسیج منابع اقتصادی بر اساس اصول بهره‌وری تاکید کرد.

ژوزف شومپتر اقتصاددان برجسته، کارآفرینی را موتور محرکه توسعه اقتصادی می‌داند و از آن تحت عنوان «تخریب‌خلاق» یاد می‌کند. این بدان معنی است که کارآفرین، تعادل ایستا را در اقتصاد، تخریب و تعادل پویایی را که لازمه توسعه اقتصادی است، ایجاد می‌کند. کار شومپتر در مورد توسعه اقتصادی و کارآفرینی، تاثیر به‌سزایی بر آثار بعدی در مورد کارآفرینی داشته است، به طوری که وی را پدر کارآفرینی می‌نامند.

---

<sup>1</sup> - Adam Smith

<sup>2</sup> - David Ricardo

<sup>3</sup> - Richard Cantillon

در مجموع، سه نگرش اصلی اقتصادی در حوزه کارآفرینی وجود دارد:

۱- مکتب نئوکلاسیک

۲- مکتب اتریش

۳- مکتب شومپیتر

در مکتب نئوکلاسیک، کارآفرین یک صاعقه حسابگر است؛ افرادی که به سرعت رعد و برق گزینه‌ها و فرایندهای مولد را بررسی و بهترین گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند.

مکتب اقتصادی اتریش مفهومی پویاتر و غنی‌تر از کارآفرینی را نسبت به مکتب نئوکلاسیک مطرح می‌کند. بر اساس رویکرد این مکتب، کارآفرینان، فرصت‌های بازار نامتعادل را کشف و از آنها بهره‌برداری می‌کنند تا بازار به موقعیت تعادل برسد.

شومپیتر به عنوان دانشجوی مکتب اتریش، کارآفرین را فردی متفکر، جسور و رهبری الهام-بخش می‌داند که باید با ترکیب منابع اقتصادی در قالب روشی جدید، عدم تناسب اقتصادی ایجاد کند.

علاوه بر اقتصاددانان، صاحب‌نظران روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی نیز به بررسی جنبه‌های مختلف کارآفرینی پرداخته‌اند. مطالعه کارآفرینی در روانشناسی بر درک این نکته که چطور صفات افراد مختلف با انگیزش و عملکرد کارآفرینانه آنان ارتباط دارد، متمرکز بوده است. جامعه‌شناسان در شناسایی گروه‌بندی‌های اجتماعی بر اساس مذهب و نژاد و تاثیر آنها بر فعالیت‌های کارآفرینانه، تلاش‌هایی کرده‌اند و مردم‌شناسان نیز بر نقش‌های فرهنگ و روابط اجتماعی در کارآفرینی تاکید داشته‌اند. در اواخر دهه هشتاد میلادی نیز، نویسندگان علوم مدیریت، به کارآفرینی و اداره امور کسب و کارهای کارآفرینانه توجه کردند (داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵، ۴۶).

## ۲-۲-۵) اهمیت کارآفرین و کارآفرینی

به کارآفرینان به عنوان عاملان ایجاد تعادل<sup>۱</sup> نه تنها در نقش پذیرنده ریسک، بلکه در نقش شناسایی‌کننده امکاناتی که برای هم‌ترازی<sup>۲</sup> وجود دارد، نگرینسته می‌شود. بنابراین کارآفرینی نه تنها نمایانگر یک مهارت انسانی خاص است (یعنی شکلی از سرمایه‌انسانی)، بلکه در عمل به عنوان منشا ایجاد هم‌ترازی از بی‌تعادلی به سمت ایجاد تعادل خواهد بود؛ بنابراین کارآفرینی، هسته پویایی‌های اقتصادی، در نتیجه رشد است. کارآفرینی با دیگر اشکال سرمایه تفاوت بنیادین دارد. در حقیقت این احتمال وجود دارد که سرمایه‌گذاری در سرمایه فیزیکی راهی برای رشد باشد، اما باید توجه داشت که شناسایی فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری، یک عمل کارآفرینانه محسوب می‌شود (Georgi, 2002, 463-464 Piazza).

عاملان ایجاد تعادل به موارد زیر نیاز دارند:

- تشخیص عدم تعادل
  - دانش مورد نیاز برای رویارویی با عدم تعادل.
  - برخورداری از انگیزه لازم، حتی در صورت مواجهه با ریسک‌های اجتناب ناپذیر.
- از کارکردهای اساسی عاملان اقتصادی دو مورد را می‌توان نام برد: یکی تخصیص مجدد منابع<sup>۳</sup> در پاسخ به عدم تعادل اقتصادی و دیگری، دخالت در خود فرایند تولید است که هر دو آن کارکردها با سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی ارتقاء می‌یابند (Piazza Georgi, 2002, 465-466).
- امروزه صاحب‌نظران بر نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی اتفاق نظر دارند. مهم‌ترین این نقش‌ها از این قراراند:

---

<sup>1</sup> - equilibrating agents

<sup>2</sup> - adjustment

<sup>3</sup> - reallocation of resources



- ۱- کارآفرینی، موجب گردآوری پس‌اندازهای عمومی بی‌هدف و سرگردان می‌شود و تشکیل سرمایه را بهبود می‌بخشد.
  - ۲- کارآفرینی، منجر به ایجاد اشتغال در مقیاس وسیع می‌شود. بنابراین، کارآفرینی مشکلات بیکاری را که ریشه بسیاری از مشکلات اقتصادی - اجتماعی است، کاهش می‌دهد.
  - ۳- کارآفرینی به توسعه‌ی متوازن منطقه‌ای منجر می‌شود.
  - ۴- کارآفرینی باعث کاهش تمرکز اقتصادی در جامعه می‌شود.
  - ۵- کارآفرینی منجر به توزیع مجدد ثروت، درآمد و حتی قدرت سیاسی به صورت عادلانه در جامعه می‌شود.
  - ۶- کارآفرینی، منابع، سرمایه‌ها و مهارت‌هایی را که ممکن است بی‌استفاده و سرگردان باقی مانده باشند، به طور موثر به تحرک و حرکت می‌دهد.
  - ۷- کارآفرینی کیفیت زندگی را بهبود می‌بخشد. کارآفرینان پیوسته در حال ابداع و توسعه کالاها و خدمات جدیداند. این گونه تلاش‌های بدیع، موجب تولید تکنولوژی و ماشین-آلات بهتر و سیستم‌های تولیدی موثرتر می‌شود و زندگی را ساده‌تر و راحت‌تر می‌سازد.
  - ۸- کارآفرینی، تجارت خارجی را که جزء مهمی از توسعه اقتصادی کشورهاست، ارتقا می‌دهد.
  - ۹- کارآفرینی موجب افزایش سوداجتماعی از طریق دولت می‌شود. با درآمدهایی که دولت از طریق مالیات، حقوق گمرکی و واگذاری پروانه کارآفرینان به دست می‌آورد، می‌تواند در پروژه‌های مختلفی همچون احداث جاده‌ها و پل‌ها، سرویس‌ها و تسهیلات آموزشی و پزشکی، حفظ صلح و آرامش و دیگر زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی سرمایه‌گذاری کند.
- علاوه بر موارد یاد شده، می‌توان کارآفرینی را عامل تحریک و تشویق حس رقابت، عامل تحریک، ترکیب و مهیاکردن عوامل تولید، عامل ساماندهی منابع و استفاده اثربخش از آنها، عامل

یکپارچگی و ارتباط بازارها، عامل رفع خلل، شکاف‌ها و تنگناهای بازار و اجتماع، یکی از عوامل تولید، عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی و ...)، عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی (کارآفرینی فراتر از شغل و حرفه است، یک شیوه‌ی زندگی است)، عامل شناخت، ایجاد گسترش بازارهای جدید، عامل نوآوری و روان‌کننده تغییر و عامل تعادل در اقتصاد پویا، تلقی کرد. (داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵، ۵۰-۴۹).

شولز<sup>۱</sup> معتقد است که توانایی کارآفرینی تماماً ذاتی و غیراکتسابی<sup>۲</sup> نیست بلکه با آموزش، پرورش می‌یابد؛ به عبارت دیگر باید برای پرورش آن سرمایه‌گذاری کرد (Piazza Georgi, 2002, 466).

ولی آخوری با تعریفی که ارائه می‌دهد کارآفرینی را تا حدودی ذاتی فرض کرده و برای آن ویژگی‌هایی بیان می‌کند.

### ۲-۲-۶ ویژگی‌های کارآفرین

آخوری، کارآفرین را شخصی که نوآوری، آمادگی برای پذیرش ریسک، درک فرصت‌ها، شناسایی و انتقال منابع بالقوه و توجه به کمال را با هم ترکیب کرده و برای تحقق اهداف، اصرار دارد، توصیف می‌کند.

تعریف آخوری، یک ویژگی شخصیتی متمایز از کارآفرین را ارائه می‌دهد. بنابراین کارآفرین برای موفق بودن باید دارای یک سری ویژگی‌ها باشد از جمله:

#### ۱-دستیافت‌داری<sup>۳</sup>:

کارآفرینان تمایل شدیدی به کسب اهداف بالاتر دارند. نیروی درونی‌شان آنان را بر می‌انگیزاند تا در راستای موفقیت عمل کنند. اکثر افراد در آرزوی موفقیت هستند اما هیچ اقدامی در جهت رسیدن

---

<sup>1</sup> - Schultz

<sup>2</sup> - innate

<sup>3</sup> - Need to achieve

به آرزوهایشان انجام نمی‌دهند، اما کارآفرینان با ویژگی‌های دستیافت‌داری به طور مستمر برای دستیابی به اهداف، فعالیت می‌کنند و به آرزوهایشان جامه عمل می‌پوشانند.

## ۲- استقلال<sup>۱</sup>:

اکثر کارآفرینان به تنهایی و بدون کمک دیگران به انجام کارها مبادرت می‌ورزند. زیرا آنها دوست ندارند برای دیگران کار کنند. آنها ترجیح می‌دهند کارفرمای خویش و مسئول تصمیماتی که می‌گیرند باشند.

## ۳- ریسک‌پذیری<sup>۲</sup>:

کارآفرینان، افرادی هستند که در شرایط نامطمئن تصمیم می‌گیرند، بنابراین آنها ریسک‌پذیر هستند، هر چند بر سر نتایج، هرگز شرط‌بندی نمی‌کنند. کارآفرینان، ریسک متوسطی را پذیرفته در ضمن اینکه قمار غیرواقع‌بینانه نیز نمی‌کنند. بنابراین آنها ریسک حساب‌شده‌ای را می‌پذیرند که هم به اندازه کافی مهیج است و نیز در عین حال، شانس نسبتاً منطقی برای بردن وجود دارد (Mohanty, 2006, 8).

هر چند در این راستا می‌توان به این مطلب هم اشاره کرد که خیلی‌ها کارآفرینان را معادل خطرپذیران (ریسک‌پذیران) فرض می‌کنند. اما همانگونه که بررسی‌های دقیق معلوم کرده، کارآفرینان دنبال خطر (ریسک) نمی‌روند، بلکه دنبال فرصت می‌گردند (اوزبورن، ۱۳۸۴، ۱۷).

## ۴- مرکز کنترل<sup>۳</sup>:

در این تئوری، مانند تئوری دستیافت‌داری مک‌کلند، باور بر این است که موفقیت به عوامل درونی بستگی دارد؛ به عبارتی به مرکز کنترل درونی اعتقاد دارند. بر اساس تئوری مرکز کنترل رُتر<sup>۴</sup>، فرد نتیجه کار را در کنترل یا خارج از کنترل خود درک می‌کند. کارآفرینان به توانایی خود برای کنترل

<sup>1</sup> - Independence

<sup>2</sup> - Risk-bearing

<sup>3</sup> - Locus Of control

<sup>4</sup> - Rotter

تلاششان با تاثیرگذاری بر محیط اجتماعی - اقتصادی اطراف خود باور دارند و به شانس و اقبال اعتقادی ندارند. آنها اطمینان دارند که می توانند بر سرنوشت خود حاکم بوده و آن را شکل دهند و سرنوشت خود را به قضا و قدر نمی سپارند.

#### ۵- پشتکار<sup>۱</sup>:

کارآفرین، به کاری که تصمیم گرفته تقبل نماید بسیار اهمیت داده و به انجام آن اصرار می ورزد. کارآفرینان وقتی درگیر یک هدف مشخص و سلسله اقداماتی می شوند، خود را در آنها غرق می کنند. این افراد، شخصاً مشکلاتی که در مسیر راهشان به وجود می آید را حل می نمایند و نیز تا زمانی که پروژه با موفقیت به اتمام نرسیده است دست از کوشش بر نمی دارند.

#### ۶- نگرش مثبت به خود<sup>۲</sup>:

کارآفرینان به اعمال خود همیشه اطمینان دارند و برای موفق بودن، آرزوهایشان را به سمت اهداف با ارزش هدایت کرده و استانداردهای فوق العاده ای برای آنچه که انجام می دهند تنظیم می کنند و به این منظور تجزیه و تحلیل Swot (یعنی قوتها<sup>۳</sup>، ضعفها<sup>۴</sup>، فرصتها<sup>۵</sup>، و تهدیدها<sup>۶</sup>) را انجام می دهند. همچنین کارآفرینان نگاه مثبتی به تفکرات خود داشته و هرگز هیچ گونه نگرش منفی ابراز نمی کنند.

#### ۷- توانایی یافتن و بررسی فرصتها<sup>۷</sup>:

کارآفرینان همیشه از فرصتها آگاهند، آنها خیلی سریع فرصتها را شناسایی و تصاحب می کنند. همچنین، می توانند خلاقانه مشکلات را به فرصتها تبدیل کرده و از آن بهره مند شوند. آنها

---

1 - Perseverance

2 - Positive Self-concept

3 - Strength

4 - Weakness

5 - opportunity

6 - Threat

7 - Ability to find and explor opportunities

خیلی با دقت و هوشمندانه چگونگی دستیابی به هدف‌هایشان در تحقق بخشیدن به فرصت‌ها را پیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌کنند.

۸- امید به موفقیت<sup>۱</sup>:

امید به موفقیت، از ویژگی‌های مشخص شخصیتی کارآفرینان است. کارآفرینان، اهدافشان را بر اساس امید به موفقیت و عدم ترس از شکست تنظیم می‌نمایند.

۹- انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>:

اکثر کارآفرینان موفق ابعاد مثبت و منفی یک تصمیم را ارزیابی نموده و اگر شرایط ایجاد کند تغییراتی را اعمال می‌کنند. آنها هرگز از تعدیل و اصلاح تصمیمات خود، ابراز بی‌میلی ننموده و افرادی با فکر باز و انعطاف‌پذیر هستند.

۱۰- توانایی تجزیه و تحلیل ذهنی<sup>۳</sup>:

کارآفرینان تحت تاثیر آنچه که خود به آن علاقه دارند و یا نسبت به آن بی‌علاقه‌اند، قرار نمی‌گیرند و از آنجایی که افرادی واقع‌بین هستند، احساسی قضاوت نمی‌کنند و در زمانی که نیاز به مشاوره داشته باشند از افراد متخصص و کارشناس و نه از دوستان و آشنایان کمک می‌گیرند. آنها به طور معمول از نگرش احساسی و هیجانی نسبت به کسب و کار و مسائل خود دوری می‌کنند.

۱۱- احساس موثر بودن<sup>۴</sup>:

کارآفرینان به منظور رسیدن به اهداف خود، عمل‌گرا هستند و با اعتمادی که به توانایی‌های خود دارند به دنبال آن هستند که حلال مسائل باشند نه اینکه از مشکلات دوری کنند. آنها اهداف آینده خود را ترسیم نموده و برای دستیابی به آنها برنامه‌ریزی می‌کنند.

---

<sup>1</sup> - hope of Success

<sup>2</sup> - Flexibility

<sup>3</sup> - analytical ability of mind

<sup>4</sup> - sense of efficacy

## ۱۲- پذیرش بازخور و یادگیری از تجربه ۱:

کارآفرینان موفق دوست دارند فوراً بازخور عملکرد خود را دریافت کنند و بر اساس بازخوری که از محیط اطراف خود دریافت می‌کنند برنامه‌های خود را تعدیل و اصلاح می‌کنند. آنها از تجربیات خود درس گرفته و از دریافت اطلاعات نامطلوب احساس بی‌زاری نمی‌کنند؛ بلکه اطلاعات ناخوشایند دریافتی باعث می‌گردد تا بیش از پیش برای رسیدن به اهدافشان در کارها درگیر شوند.

## ۱۳- رویارویی با عدم اطمینان ۲:

کارآفرینان موفق همیشه خوش‌بین هستند و به هر موقعیت ناشناخته‌ای به منزله یک فرصت می‌نگرند. آنها محیط اطراف خود را به گونه‌ای می‌چینند که کارها به طور منطقی انجام پذیرد. بنابراین با یادگیری مهارت و بینش فوق العاده خود به موفقیت دست می‌یابند.

## ۱۴- مهارت‌های میان فردی ۳:

کارآفرینان در رویارویی با افراد، در هر سطحی که باشند احساس راحتی می‌کنند. آنها در طول زمان انجام کارهایشان ملاقات‌های اتفاقی با افرادی از بخش‌های گوناگون که با آنها سر و کار دارند انجام می‌دهند. با عرضه‌کنندگان، مشتریان، بانک‌ها و ... در تعامل‌اند. همچنین، افرادی موفق‌اند که تمایل برقراری ارتباط با دیگران را دارند و از مهارت‌های میان فردی بالایی در رویارویی با مخاطبان برخوردارند.

## ۱۵- نیاز به نفوذ در دیگران ۴:

کارآفرین، زمانی که اهداف خود را تعیین می‌کند باید نقش یک مدیر را نیز ایفا کند. او برای نفوذ در دیگران نیاز به ایجاد روابط روحی و روانی دارد (Mohanty, ۲۰۰۶, ۴-۵).

<sup>1</sup> - Openness to feedback and learning from experience

<sup>2</sup> - Confronting uncertainly

<sup>3</sup> - Interpersonal skills

<sup>4</sup> - Need to influence others

کاراند و دستیارانش نیز، انواع ویژگی‌هایی را که از ابتدای امر تا سال ۱۹۸۲، مورد بررسی قرار

گرفته بود را جمع‌آوری کرده‌اند که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۲-۳) ویژگی‌های کارآفرینان

سال	نام نویسنده	ویژگی‌ها
۱۸۴۸	میل	مخاطره‌پذیری
۱۹۱۷	وبر	منبع اختیارات رسمی
۱۹۳۴	شومپتر	نوآوری و خلاقیت
۱۹۵۴	ساتون	تمایل به مسئولیت‌پذیری
۱۹۵۹	هارتمن	منبع اختیارات رسمی
۱۹۶۱	مک کللند	مخاطره‌پذیری، توفیق‌طلبی
۱۹۶۳	دیویدوز	آرزومند، استقلال‌طلب، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیر
۱۹۶۴	پیکل	روابط انسانی، توانایی به ایجاد ارتباطات، دانش فنی
۱۹۶۵	لینزینگر	مخاطره‌پذیری، استقلال، سرشناسی، نوع دوستی و رهبری
۱۹۶۵	شراگ	شرایط واقع‌گرایی، نوع دوستی، انگیزش به قدرت
۱۹۱۷	پالمر	مخاطره‌پذیری
۱۹۱۷	هورنادی و آبود	نیاز به توفیق، خودمختاری، متهاجم، نوع‌آوری، استقلال
۱۹۷۳	وینتر	نیاز به قدرت
۱۹۷۴	برلند	مرکز کنترل داخلی
۱۹۷۴	لایلز	نیاز به توفیق
۱۹۷۷	گاسه	گرایش به ارزش‌های شخصی
۱۹۷۸	تیمونز	انگیزه، اعتمادبه‌نفس، هدف‌گرا، خواهان ریسک معتدل، مرکز کنترل داخلی، خلاقیت، نوآوری
۱۹۸۰	سکستون	آرزومند، پراثری، عکس‌العمل مثبت نسبت به مشکلات و موانع
۱۹۸۰	بروکهاوس	تمایل به مخاطره‌پذیری
۱۹۸۱	ولش و وایت	نیاز به کنترل، مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، انگیزه تهاجم، خواهان ریسک معتدل
۱۹۸۲	دانکل برگ و کوپر	رشد‌گرا، استقلال طلب، مهارت طلب
۱۹۸۲	ولش و یانگ	مرکز کنترل، آزادی برای نوآوری، عزت نفس

منبع: احمدپور، ۱۳۷۸، ۸۰

در ایران نیز، دو نفر از پژوهشگران کارآفرینی، فهرست کاملی از ویژگی‌های کارآفرینان به

شرح زیر، تهیه و ارائه کرده‌اند:

- نخجوانی (۱۳۸۰)، نوزده صفت بارز در کارآفرینان را باتوجه به گردهمایی کاربردی کارآفرینی در سال ۱۹۷۷ در هونولولو<sup>۱</sup>، به این ترتیب عنوان کرده است:

جدول (۲-۴) ویژگی‌های کارآفرینان

ویژگی‌های عمومی	صفت بارز
خودباوری	اعتماد به نفس، استقلال رای، خوش بینی
میل به نتیجه	نیاز به کامیابی، منفعت شناسی، ایستادگی، پشتکار، اراده، سخت کوشی، انرژی، پیش قدمی
ریسک پذیری	توانایی ریسک پذیری، اشتیاق به کارهای بزرگ
هدایت و رهبری	رفتار هدایت گرانه، مردم داری، انتقادپذیری
خلاقیت	نوآوری، ابتکار، انعطاف پذیری، تدبیر، تغییرپذیری
آینده نگری	دوراندیشی، قدرت درک

منبع: نخجوانی، ۱۳۸۰، ۳

- ممی‌زاده (۱۳۸۳)، نیز به شانزده ویژگی کارآفرینان مطابق فهرست زیر اشاره کرده است:

- ۱- نیاز به کسب موفقیت و ریسک‌پذیری
- ۲- خودکنترلی
- ۳- اعتماد به نفس
- ۴- نوآوری، خلاقیت و ایده‌سازی
- ۵- افق دید بلندمدت
- ۶- پذیرش خطر و بحران (فرصت‌گرایی)
- ۷- ثبات احساسی و عاطفی
- ۸- در انتظار چالش و تحول

<sup>1</sup> - Hono Lulu



- ۹- دارای پشتکار و استقامت
- ۱۰- جدی، فعال و بلندهمت
- ۱۱- رشدگرا
- ۱۲- اهل عمل
- ۱۳- آینده‌نگر
- ۱۴- واقعیت‌نگر
- ۱۵- نتیجه‌گرا
- ۱۶- مسئولیت‌پذیر

## ۷-۲-۲ انواع کارآفرینی

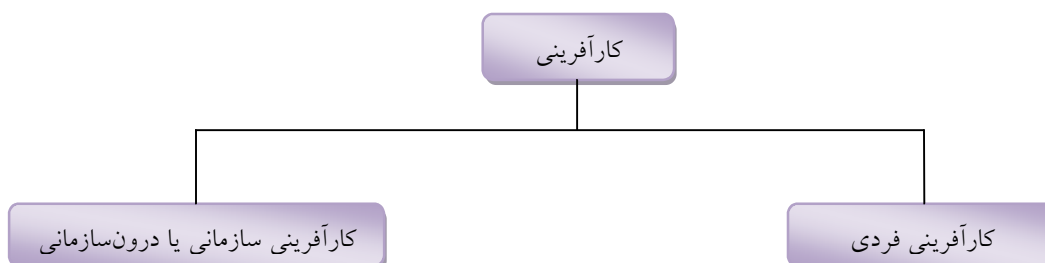
کارآفرینی و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، محرک توسعه اقتصادی است و کارآفرینان که در راس کسب و کارهای مخاطره‌آمیزند، در جستجوی فرصت‌هایند و خلاقیت، ابزاری برای موفقیت آنان محسوب می‌شود. با توجه به آنچه گذشت می‌توان کارآفرینی را این‌گونه تعریف کرد:

کارآفرینی فرآیندی است که در آن، کارآفرین با ایجاد و پرورش ایده و فکر جدید و بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار که توأم با مخاطره مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدید به بازار عرضه می‌نماید.

اساساً کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در هر زمینه‌ای قابل پیگیری است که مهم‌ترین این زمینه‌ها عبارتند از: کسب و کارهای بازرگانی و تجاری، امور اجتماعی، امور علمی، امور هنری، امور ورزشی، امور اکتشافی و ماجراجویانه و بسیاری از زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی دیگر.

صاحب‌نظران تقسیم‌بندی‌های مختلفی از کارآفرینی ارائه کرده اند که مهم‌ترین آنها در شکل ۲-۲ نشان داده شده است.

شکل (۲-۲) انواع کارآفرینی



منبع: داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵

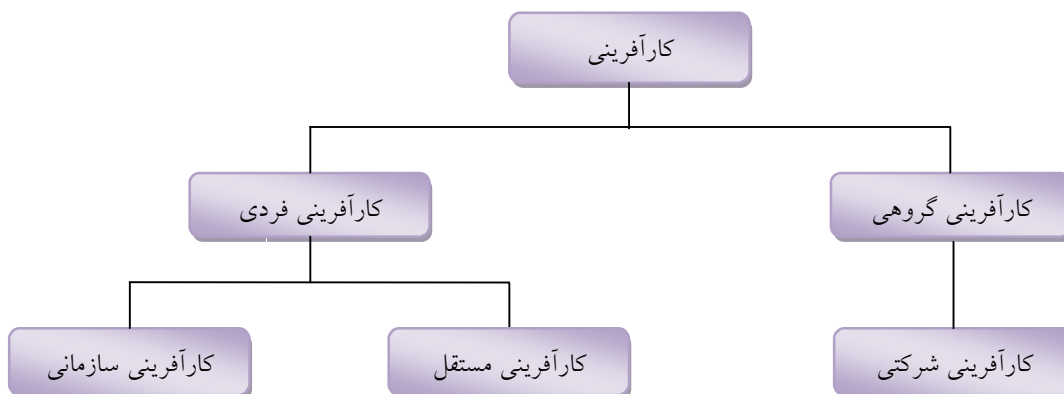
۱- کارآفرینی فردی (مستقل)<sup>۱</sup>: حالتی است که فردی کسب و کار مستقلی را ایجاد می‌کند یا نمایندگی آن را از طریق شناسایی فرصت و بسیج منابع و امکانات لازم به دست می‌آورد و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، ایجاد محصولات و خدمات جدید است.

۲- کارآفرینی سازمانی یا درون‌سازمانی<sup>۲</sup>: شامل پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی است که قبلاً تاسیس شده و فرایندی است که محصولات یا فرایندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌شود. در این نوع کارآفرینی، یک شرکت یا سازمان، محیطی را فراهم می‌سازد تا اعضا بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت کنند و طی آن، محصولات، خدمات یا فرایندهای نوآورانه از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینانه به ظهور می‌رسند (داریانی و مقیمی، ۱۳۸۵: ۵۱-۵۰). و در دسته‌بندی دیگران نیز انواع کارآفرینی به صورت شکل ۲-۳ ارائه می‌شود:

<sup>1</sup> - Individual Entrepreneurship

<sup>2</sup> - Intrapreneurship

شکل (۲-۳) انواع کارآفرینی



منبع: حسن مرادی، ۱۳۸۵

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها سعی می‌کنند خود نیز کارآفرین باشند تا بتوانند نسبت به تغییر و تحولات انعطاف داشته و فرصت‌های موجود در بازار را از دست ندهند. آنها تلاش می‌کنند کارآفرینی درون‌سازمانی را تا حد ممکن افزایش دهند، تا سبب افزایش بهره‌وری، جلوگیری از خروج افراد نخبه و افزایش توانایی رقابت بین‌المللی شوند.

سازمان‌های امروزی متعهد می‌شوند که محصولات جدید و نظام‌های سازمان‌های نوینی ایجاد نمایند و برای این منظور انقلاب جدیدی به سوی تسهیل، تسریع و گسترش فرایند کارآفرینی درون-سازمانی جریان دارد. در این گونه سازمان‌ها استعداد و ایده‌های کارکنان سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شود.

- کارآفرینی گروهی
- کارآفرینی شرکتی

فرایندی است که یک شرکت طی می‌کند، تا همه افراد آن به کارآفرینی تشویق شده و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در شرکت انجام پذیرد. در این فرایند هر یک از کارکنان در نقش کارآفرین انجام وظیفه می‌کنند.

- کارآفرینی فردی

- کارآفرینی مستقل

فرایندی است که کارآفرین از ایده اولیه تا ارائه محصول خود به جامعه، کلیه فعالیت‌های کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی جدید به طور مستقل طی می‌کند (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۱۳۶).

- کارآفرینی سازمانی

فرایندی است که کارآفرین تحت حمایت یک سازمان فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به ثمر می‌رساند (فیض بخش، ۱۳۸۲، ۲۱).

از میان دسته‌بندی‌های مختلفی که در خصوص کارآفرینی به عمل آمده است، تقسیم‌بندی کورنوال و پرلمن کاربرد بیشتری در حوزه مدیریت دارد. براساس این تقسیم‌بندی کارآفرینی در سه شکل عمده (شکل ۳-۲) ظاهر می‌شود.

- کارآفرینی مستقل یا فردی<sup>۱</sup>

- کارآفرینی درون‌سازمانی

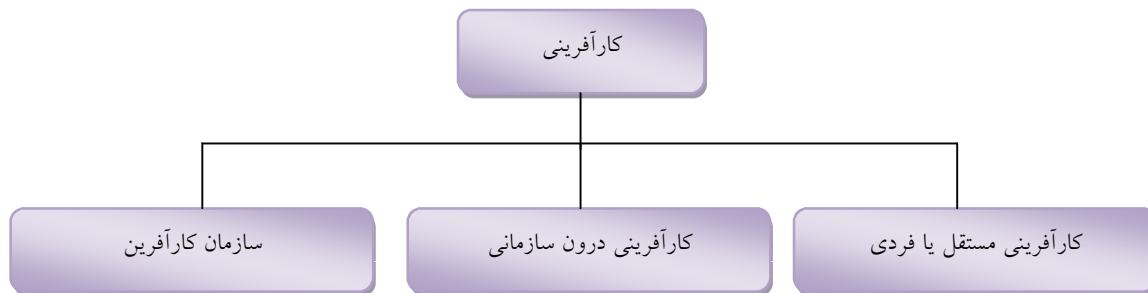
- سازمان کارآفرین<sup>۲</sup>

---

<sup>1</sup> - Individual Entrepreneurship

<sup>2</sup> - Entrepreneurial Organization

شکل (۲-۴) انواع کارآفرینی



منبع: حسن مرادی، ۱۳۸۵

#### • کارآفرینی مستقل یا فردی

تشخیص اینکه کارآفرینان چه کسانی هستند؟ چه فعالیتی انجام می‌دهند و دارای چه ویژگی‌های روان‌شناختی، جمعیت‌شناختی و رفتاری هستند؟ آغازگر مطالعه گسترده اندیشمندان حوزه‌های مختلف دانش بشری و دستیابی به نتایج ارزشمند و متنوعی بوده است.

رونستات معتقد است که کارآفرینی فرایند ایجاد ثروت است و کارآفرینی مستقل فرایندی است که یک شخص به طور آزاد و مستقل فعالیت کارآفرینانه را به ثمر رسانده و برای شروع کسب و کار، منابع لازم را جمع‌آوری و بسیج می‌نماید. و با تاکید بر نوآوری و توسعه فرایند تولید (کالا یا خدمات) با برنامه‌ریزی در راستای ایده خلاقانه خود به پیشرفت دست می‌یابد و برای تاسیس، رشد و یا توسعه شرکت کوچک و نوپای خود نیاز شدیدی به حمایت مالی سرمایه‌گذاران و نقشه‌کاری جامع دارد (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۳۴).

#### • کارآفرینی درون‌سازمانی

از اوایل دهه ۱۹۸۰، هجوم شرکت‌ها بر نوآوری برای بقا و رقابت با رقیبانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می‌شدند موجب هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون سازمان‌ها شد و کارآفرینی به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به اختراع و نوآوری و

تجاری نمودن محصولات و خدمات خود پردازند. در این دوره، صاحب نظران و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت های بزرگ معطوف نمودند و انجام اقدامات و فعالیت های مخاطره آمیز را نسبت به برنامه های جاری خود ارجح دانستند.

### مراحل کارآفرینی درون سازمانی

اساساً مراحل کارآفرینی درون سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر و از ایده ای تا ایده دیگر متفاوت است و نمی توان فرمول ثابت و استاندارد برای آن ارائه داد، اما مراحل و اصول کلی مشترکی در فرایند کارآفرینی درون سازمانی و رفتارهای کارآفرینان دیده شده است از جمله، مراحل چهارگانه ذیل که کاتر آن را در سال ۱۹۸۳ ارائه کرده است.

### مرحله اول: تعیین مشکل یا مساله

اولین مرحله ی کارآفرینی درون سازمانی، تشخیص و تعیین موضوع، مشکل یا ایده ای است که برای آشکارشدن و جمع آوری اطلاعات آن، ممکن است ماه ها یا حتی سال ها وقت لازم باشد. کارآفرینان سازمانی باید در این مرحله نه فقط به صدای درون خود گوش دهند بلکه با دیگران (مانند بازار، مشتریان و رقبا) نیز مشورت کنند و از آنها یاد بگیرند.

معمولاً سازمان های سنتی به دلیل اینکه افراد را در قالب محدودیت شرح وظایف و مسئولیت های خاص هر شغل قرار می دهند، مانع توسعه دانایی های افراد در این مرحله می شوند و در نتیجه افراد، نه وقت پیگیری ایده هایشان را دارند و نه اجازه خروج از حیطه شغلی خود را؛ همین طور دسترسی نداشتن به اطلاعات، عدم فرهنگ تشویق ایده های نو، ساختار و ارتباطات رسمی و سلسله مراتب سازمان های سنتی، از موانع دیگر این مرحله به شمار می رود.

### مرحله دوم: ائتلاف (اتحاد موقتی)

بعد از معین کردن موضوع یا ایده سازی، کارآفرینان سازمانی، وارد مرحله ائتلاف با دیگران می شوند. در سازمان های بزرگ، کارآفرینان برای ادامه و اجرای کار احتیاج به حمایت های مالی و

قانونی مدیران دارند و باید سعی کنند از طریق ارتباط با دیگران، ریسک کار خود را برای سازمان توجیه کنند؛ در واقع ایده خود را به سازمان بقبولانند و یا به اصطلاح بفروشند. اساساً در سازمان‌های سنتی به دلیل ارتباطات رسمی و یک طرفه، فرهنگ سازمانی، مراحل تخصیص بودجه، بوروکراسی، ریسک‌گریزی و عدم حمایت مدیران، ائتلاف موقت بسیار مشکل است.

### مرحله سوم: تجهیز و تکمیل

پروژه، بعد از قبول شدن، در این مرحله، فعال و هویدا می‌گردد و کارآفرینان جهت تجهیز و تکمیل ایده خود به سمت درون پروژه، تیم کاری و رقبا باز می‌گردند. این مرحله نیز در سازمان‌های سنتی با موانعی از قبیل فرهنگ و ساختار سازمانی نامناسب، عدم تلاش برای توانمند نمودن کارکنان، تضاد و دخالت زیاد، فقدان اطلاعات صحیح، نبودن شور و هیجان و تعهد قوی در کارکنان و ... مواجهه است.

### مرحله چهارم: ترک / جانشینی

اگر پروژه موفق به تجهیز و تکمیل باشد، در این مرحله باید محصول یا فرایند جدید در سازمان، به صورت عادی و طبیعی درآمد و از این پس لازم است تا بهره‌وری و ثبات را با مهارت‌های مدیریتی افزایش داد. معمولاً کارکنان، علاقه‌ای به ماندن در این وضعیت ندارند و ادامه کار را به دیگری واگذار می‌کنند. عموماً در سازمان‌های سنتی، پیدا کردن جانشینی که توانایی اداره چنین پروژه‌هایی را داشته باشد و بتواند آنها را به وضع عادی و روتین تبدیل کند، بسیار دشوار است. ضمن اینکه سازمان‌های سنتی خیلی زود و سریع، پروژه را ترک می‌کنند و افراد درگیر با پروژه، متحمل ریسک بزرگی می‌شوند. اما در سازمان‌های کارآفرین، اگر پروژه با شکست مواجه شود به سرعت و قاطعیت آن را متوقف می‌کنند و خطری کارآفرینان و افراد درگیر در پروژه را تهدید نمی‌کند. در حالی که در سازمان‌های سنتی یا خیلی زود پروژه را شکست خورده تلقی می‌کنند و یا با تاخیر زیاد، پروژه‌های شکست خورده را متوقف می‌کنند. (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۴۸-۴۶).

## • سازمان کارآفرین (کارآفرینی سازمانی)

"شومپتر" معتقد است که «کارآفرینی، کار فیزیکی نیست و هر محیط اجتماعی می تواند با روش خاص خود به کارآفرینی بپردازد» (مقیمی، ۱۳۸۳، ۸۶). لذا یک سازمان می تواند محیطی را فراهم آورد که در آن، همه اعضا بتوانند در انجام امور کارآفرینانه مشارکت نمایند. سازمانی که چنین محیطی را در سازمان ایجاد نماید سازمانی کارآفرین است و کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن، محصولات یا فرایندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده به ظهور می رسند و نوآوری سازمانی نیز، اشاره به نوآوری کالا یا خدمات دارد که در آن، به توسعه و نوآوری در فناوری تاکید می گردد (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۴۹-۴۸).

## • ویژگی های سازمان کارآفرین

در این بخش به منظور درک بهتر و دقیق تر سازمان های کارآفرین، تنها به بیان خلاصه ای از ویژگی های این دسته از سازمان ها اشاره می کنیم:

### ۱- ساختار:

اساساً سازمان های کارآفرین ساختار ارگانیک دارند که مشخصات آن عبارت است از:

- غیرمتمرکز بودن
- غیررسمی بودن
- عمودی و افقی بودن ارتباطات
- در انحصار نبودن اطلاعات
- گروهی بودن کارها
- برخوردار بودن از ساختار تخت که مانع اجرای ایده های نو نباشد.



- کنترل سهل گیر و غیررسمی
- داشتن کارکنان توانمند (دارای زمان آزاد برای فکر کردن در مورد ایده‌های جدید و آزادی عمل برای پیگیری و اجرای آنها و ...).

## ۲-حمایت مدیریت:

- قدردانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر.
- قدردانی مدیریت از افراد صاحب ایده.
- تحمل انحراف از ضوابط و قواعد از سوی کارکنان.
- متولی طرح‌های کارآفرینانه.
- ایجاد تنوع در حمایت های مالی.
- حمایت مدیریت از طرح‌های کوچک آزمایشی.
- به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان.
- تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو
- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت.

## ۳-هدف‌ها و استراتژی‌ها:

- بازارگرایی
- برون‌گرایی و سازگاری با محیط
- فرصت‌گرایی

- دارای بیانیه ماموریت و آرمان مشترک ، مدون، واضح، منعطف، آینده‌نگر، مشتری‌گرا و مشوق تغییر و نوآوری.

#### ۴- فرهنگ سازمانی:

سازمان کارآفرین دارای فرهنگی است که در آن:

- از ریسک‌پذیری، نوآوری و ایده‌های جدید افراد در تمامی سطوح سازمان حمایت می‌گردد.
- کارگروهی با ارزش است و مورد تشویق قرار می‌گیرد.
- افراد نسبت به هم احساس وظیفه می‌کنند و اعتماد، صداقت و درستی بین کارکنان برقرار است.
- افراد نسبت به رقبا، حساس‌اند و نسبت به کارها شوق و هیجان دارند.
- نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع سازمان شناخته می‌شود.
- حمایت‌ها و جان‌فشانی‌های افراد شناسایی و مورد احترام و تقدیر قرار می‌گیرد.
- کارها مفرح است.
- کارآفرینان، پیشتازان نوآوری و حامیان آن شناسایی ، حمایت و مورد تشویق قرار می‌گیرند.

#### ۵- سیستم‌ها:

##### الف- سیستم ارزیابی و تشویق:

- هدفمند و دارای بازخور است.
- افراد، در اجرای سیستم پاداش و نظارت در توزیع پاداش‌ها، مشارکت دارند.

- بر تاسیس شرکت‌های مستقل تحت پوشش و واحدهای خودگردان (برای شرکت‌های کوچک و متوسط) به عنوان یک مشوق اثربخش تاکید می‌کند.

- بر تشویق‌های درون‌ذاتی از قبیل احساس لیاقت، احترام، تعلق، استقلال و ... تاکید می‌کند.

- نسبت به موارد زیر تشویق‌های مناسب، کافی، عادلانه و به موقع برقرار می‌کند:

۱- ریسک پذیری

۲- نوآوری

۳- شکست‌های بارور (شکست‌های هوشمند)؛ افراد به هنگام شکست، بر اساس نتیجه کارشان قضاوت نمی‌شوند بلکه بر اساس کیفیت کوششان ارزیابی می‌شوند.

۴- موفقیت‌ها؛ هنگام موفقیت، نتیجه کار ارزیابی می‌شود و نه روش کار.

- عملکرد افراد را به طور مستمر، منظم و بلند مدت ارزیابی می‌کند.

- معیارهای ارزیابی روشن دارد و عموم کارکنان از آنها آگاه هستند.

#### ب- سیستم پیشنهادها:

- به پیشنهادها سریع پاسخ می‌دهد.

- افراد از معیارهای ارزیابی ایده‌های نو، آگاهی دارند.

- ایده‌های جدید ناقص، طراحی نشده و بدون نقشه قبلی را می‌پذیرند، تشویق می‌کنند و برای آن بودجه تخصیص می‌دهند.

### ج) سیستم آموزشی:

- کوشش‌های آموزشی (کلاس، سمینار، کنفرانس و مانند آنها) جهت بالا بردن روحیه کارآفرینی در افراد و یادگیری گروهی از قبیل آموزش شناخت خلاقیت و موانع آن.

### د) سیستم تحقیق و توسعه:

- بین تحقیقات پایه و کاربردی تعادل برقرار کند.
- ارتباط نزدیک و مستمر بین واحد تحقیق و توسعه با مشتریان، تحقیقات بازار، کارآفرینان و سایر واحدها وجود دارد.
- بالا بودن مخارج و هزینه‌های واحد تحقیق و توسعه نسبت به رقبا.

### ه) سیستم حاکمیت و مالکیت:

- تعداد مدیران موظف در هیئت مدیره بیشتر از اعضا غیرموظف است.
- مدیران موظف و غیرموظف در هیئت مدیره از مالکیت بالائی برخوردارند.
- وجود سهامداری قوی و اصلی به چشم می‌خورد.

### و) سیستم مالی:

- امکان دسترسی به منابع، به خصوص برای طرح‌های جدید و واحد تحقیق و توسعه وجود دارد.
- فرایند تخصیص بودجه، سریع و آسان است.
- از سرمایه‌گذاری سازمانی با اهداف بلندمدت استفاده می‌شود (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۵۸-۵۲).

## ۸-۲-۲) کارآفرینان مستقل

انگیزه‌های متفاوتی در افراد سبب می‌شود که آنها به‌طور مستقل کار کنند؛ یکی از این انگیزه‌ها استقلال‌طلبی است که قوی‌ترین نیاز فرد کارآفرین ذکر شده است. او می‌خواهد کارها را به شیوه خود انجام دهد و کارکردن برای دیگران، برای او سخت است؛ زیرا او همواره اعتقاد دارد که بهتر از هر کس دیگری می‌تواند از عهده کار برآید. همچنین نیاز به پیشرفت و احتیاج به رضایت‌مندی شغلی از جمله انگیزه‌هایی است که شخص را به ایجاد یک بنگاه اقتصادی مستقل تحریک و ترغیب می‌نماید.

لازم به ذکر است که هنوز یک تعریف جامع که مورد توافق تمامی یا اکثریت صاحب‌نظران باشد، وجود ندارد اما می‌توان کارآفرین مستقل را به صورت‌های زیر تعریف نمود:

- فردی که مسئول اولیه جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می‌نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرایند، محصول و یا خدمت جدید است (احمدپور، ۱۳۷۸، ۵).
- فردی که فرصت را کشف و تقاضا را پیش‌بینی می‌کند و خطرات ناشی از نوسانات آن را بر عهده می‌گیرد. در فرایند تولید، عامل سازماندهی و مسئول تصمیماتی از قبیل: «چه تولید شود؟ چقدر تولید شود؟ و یا به چه روشی تولید شود؟» است (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۱۷).
- فردی که با معرفی محصولات و خدمات جدید، ایجاد شرکت‌های جدید یا بهره‌برداری مواد اولیه جدید، اقتصاد موجود را به هم می‌ریزد و سبب رشد و توسعه اقتصادی می‌گردد (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۱۹).

## ۲-۲-۹) کارآفرینان سازمانی

رقابت تنگاتنگ و شدید بین شرکت‌ها و سازمان‌ها، کاهش کارآمدی مدیریت سنتی در این عرصه و رشد سریع شرکت‌های کوچک، سبب شد که سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای برای نوآوری قائل شوند، زیرا نوآوری را تنها تضمین خود برای بقاء در عرصه رقابت می‌دانستند، از این رو سعی کردند افراد خلاق و کارآفرین را که پدیدآورندگان اصلی محصولات و خدمات نو در سازمان بودند تشویق و ترغیب کنند که در سازمان‌ها مانده و ایده‌های خود را در سازمان محقق سازند. بینکات<sup>۱</sup> این افراد را کارآفرین سازمانی نام نهاد. او در سال ۱۹۸۵ از ترکیب واژه‌های **Enterprenership** و **Coporate** و **Intera** واژه **Interapreneurship** را ابداع و کارآفرین سازمانی را فردی تعریف نمود که در سازمان‌های بزرگ همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌نماید و فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید است که شرکت را به سوی رشد و سودآوری سوق می‌دهد (احمدپور، ۱۳۷۸، ۱۳۶).

شومپتر، عمده فعالیت‌های کارآفرینان سازمانی را شامل توسعه کالا و خدمات جدید، معرفی روش‌های جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید و توسعه و بهبود سازمان می‌داند (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۲۰).

کارآفرینان سازمانی نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلات بگذرند. آنها انتهای همه‌ی مسائل را باز می‌دانند و همواره به دنبال راه‌حل برای آن‌ها هستند. دائماً طرح و ایده جدیدی در ذهن می‌پرورانند و هرگز از عملکرد فعلی راضی نیستند. آنها آرمان‌گرا بوده و توانایی‌های خوبی در تبدیل فکرها و ایده‌ها به واقعیتی سودآور دارند، و بالاخره اینکه کارآفرینان سازمانی با ایجاد نوآوری در سازمان، سبب تحول اساسی در آن شده و همواره پیشتاز و پیشگام توسعه محصولات و خدمات جدید و یا اصلاح در ساختار تولید هستند (MC Fadzean et al., 2005, 352).

---

<sup>1</sup> - Pinchot, G

## ۲-۲-۱۰) چارچوب نظری کارآفرینی

نویسندگان و صاحب نظران زیادی به نظریه پردازی در زمینه کارآفرینی پرداخته‌اند. تلاش برای مفهوم سازی کارآفرینی، از مکاتب اقتصادی آغاز شد سپس به حوزه های روانشناسی، جامعه شناسی و مدیریت راه یافت که هر یک از آنها در برهه ای از زمان، کارآفرینی را به شدت تحت تاثیر قرار داده بودند. در زیر، به توضیح هر یک از آنها می پردازیم.

### الف) کارآفرینی از دیدگاه اقتصاددانان

- جان استوارت میل (۱۸۴۸)

او کارکرد و عمل کارآفرین را شامل هدایت، نظارت، کنترل و مخاطره پذیری تلقی و عامل متمایزکننده مدیر و کارآفرین را مخاطره پذیری می دانست.

- فرانک نایت (۱۹۲۱)

کسانی که در شرایط عدم قطعیت به اتخاذ تقسیم می پردازند، باید پیامدهای کامل آن تصمیمات را نیز به طور مشخص بپذیرند. چنین افرادی، کارآفرین، یعنی صاحب کسب و کار هستند.

- ژوزف شومپتر (۱۹۳۴)

نوآوری ملاک کارآفرینی است. ویژگی تعیین کننده همانا انجام کارهای نو یا ابداع روش نو در انجام کارهای جاری است. روش نو عبارت است از «تخریب خلاق». وی مدیر را وقتی کارآفرین می داند که تخریب خلاق یا نوآورانه از خود بروز دهد.

### ب) کارآفرینی از دیدگاه محققین علوم رفتاری

همانطوری که در بخش کارآفرینی از دیدگاه اقتصادی اشاره شد، اقتصاددانان صرفاً توجه خود را به فضای اقتصادی کارآفرینی متمرکز نمودند و از ویژگی ها و عوامل فردی و اجتماعی که به

طور مثبت یا منفی بر خود کارآفرین تاثیر می‌گذارد، غافل بودند. بدون شک فرد کارآفرین، فعالیت خاصی را مطابق با ویژگی‌های روانشناختی و جمعیت‌شناختی خود دنبال می‌کند.

• مک‌کلند (۱۹۶۱)

به نظر مک‌کلند، فرد کارآفرین کسی است که یک شرکت (واحد اقتصادی) را سازماندهی و ظرفیت تولیدی آن را افزایش می‌دهد. وی ویژگی‌های کارآفرین را «نیاز به موفقیت» و «مخاطره-پذیری» عنوان کرد.

• کارلند (۱۹۸۴)

کارآفرین فردی است که شرکتی را به منظور رشد و سود تاسیس و مدیریت می‌نماید که ویژگی اصلی او «رفتار نوآورانه» و «استفاده از تجربیات مدیریت استراتژیک» است.

ج) کارآفرینی از دیدگاه دانشمندان مدیریت

گرچه از اوایل دهه ۱۹۷۰ برخی از محققین به تشریح کارآفرینی در درون سازمانها پرداختند، اما تا اوایل دهه ۱۹۸۰، این موضوع به طور جدی مورد توجه محققین قرار نگرفت و اندیشمندان مدیریت، ضمن انتخاب رویکرد فرایندی، به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد جو و محیط کارآفرینانه در سازمانهای موجود پرداختند.

• پیتر دراگر (۱۹۸۵)

به‌طور کلی وجه اشتراک تعریف‌های ارائه‌شده توسط دراگر را می‌توان در موارد زیر جمع‌بندی

کرد:

- کارآفرینان در واقع ارزش‌ها را تغییر داده و ماهیت آنها را دچار تحول می‌نمایند.
- کارآفرینان مخاطره‌پذیرند.
- کارآفرینان برای فعالیت خود به سرمایه نیاز دارند اما هیچ‌گاه سرمایه‌گذار نیستند.



- کارآفرینان به درستی تصمیم‌گیری می‌نمایند.
- کارآفرینان همواره به دنبال تغییرند (احمدپور، ۱۳۷۸، ۲۶-۴).

## ۲-۲-۱۱) انواع مدل‌های کارآفرینی

تحقیق بر اساس جنبه‌های رویکرد رفتاری و رویکرد ویژگی‌ها و تعاریف کارآفرینی، به دنبال ارائه مدل‌های کارآفرینی می‌باشند. بر این اساس می‌توان دو دسته مدل ارائه نمود: مدل‌های فرآیندی و مدل‌های محتوایی که به دلیل طولانی شدن مطلب در ادامه صرفاً توضیح مختصری در مورد آنها آورده می‌شود.

### مدل‌های محتوایی:

کلیه مطالعات و تحقیقات انجام شده در رویکرد ویژگی‌ها (صفحه ۸۰)، که منجر به شناسایی خصوصیات فردی و شخصی افراد می‌گردد، جزء این طبقه‌بندی محسوب می‌گردد، که به آن پرداخته خواهد شد.

### مدل‌های فرآیندی:

شامل دو دسته اصلی از مدل‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

#### الف) فرآیند رویدادی:

در این دیدگاه، کارآفرینی فرآیندی است که طی آن، فرد کلیه فعالیت‌های کارآفرینانه را برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌نماید و محققین معتقدند که بروز برخی عوامل محیطی و تاثیر آن بر فرد، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری برای کارآفرین شدن دارد. مهمترین مدل‌های ارائه شده از این دسته عبارتند از: مدل رویدادی آلبرت شاپیرو در سال ۱۹۷۵، مدل رویدادی فرای در سال ۱۹۹۳، مدل رویدادی ویلیام بای گریو در سال ۱۹۹۴.

• مدل رویدادی آلبرت شاپیرو (۱۹۷۵)

آلبرت شاپیرو استاد دانشگاه ایالت اوهایو پیشنهاد داد که به جای تمرکز بر فرد کارآفرین، باید به «رویداد کارآفرینی» توجه نماییم. چرا که چنین دیدگاهی، کلیه مشکلات مربوط به تعاریف کارآفرین را برطرف می‌سازد. با این دیدگاه، او بیان می‌دارد که «رویداد کارآفرینی» دربرگیرنده موارد زیر است:

ابتکار: یک فرد یا گروه، ابتکاری را انجام می‌دهد.

سازمان: منابع لازم در جهت برآورده کردن مجموعه‌ای اهداف که به شکل سازمانی ترکیب می‌شوند (یا اینکه در یک سازمان موجود شناسایی می‌شوند).

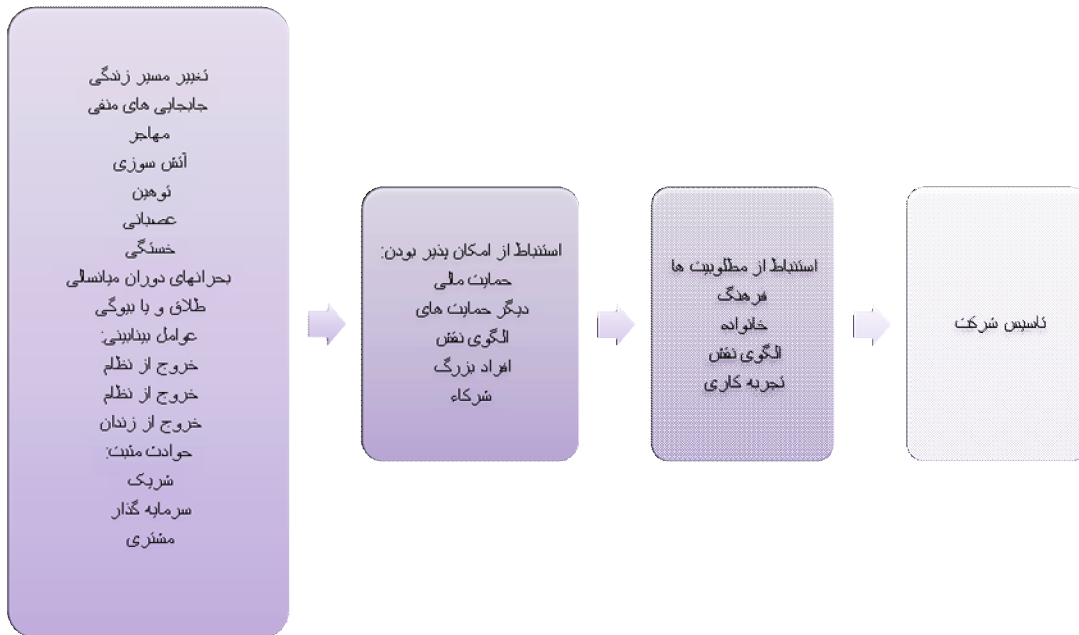
• مدیریت اجرایی: کسانی که ابتکار را در دست دارند و مدیریت سازمان را بر عهده می‌گیرند.

• استقلال نسبی: مبتکران، به آزادی نسبی برای تخصیص منابع نیاز دارند.

• مخاطره پذیری: مدیران و مبتکران در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان سهیم هستند.

شکل شماره ۲-۵، رویداد کارآفرینی را تشریح می‌نماید.

شکل (۲-۵) مراحل شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی



منبع: شاپیرو، ۱۹۷۵

• مدل رویدادی فرای (۱۹۹۳)

از نظر وی سه عامل، در انگیزه کارآفرین برای تاسیس یک شرکت نوپا دخالت دارد. این عوامل عبارتند از: "متغیرهای مقدم یا پیشینه"، "متغیرهای تسریع کننده یا حرکت‌دهنده" و "متغیرهای توانبخش" که هر سه گروه از متغیرها به‌عنوان نیروهای انگیزشی، در تصمیم‌گیری کارآفرین تاثیر دارند.

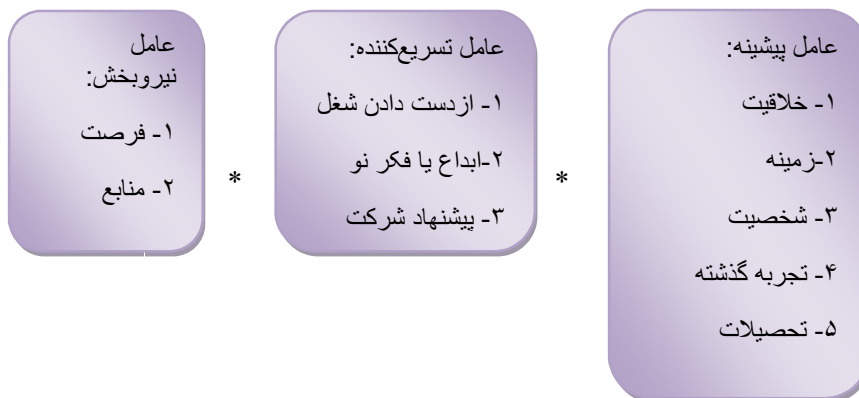
• عامل مقدم: عامل مقدم با متغیرهای زمینه‌ساز در ارتباط است. این موفقیت‌ها یا ویژگی‌ها، عواملی هستند که باعث می‌شوند، فرد به طور خودآگاه یا ناخودآگاه، امکانات کارآفرینی را مورد بررسی قرار دهد. بعضی از این متغیرها، ماهیتاً تاریخی یا محیطی هستند. برای مثال، بسیاری از کارآفرینان در خانواده‌های کارآفرین به دنیا می‌آیند و برای بسیاری از آنها نیز در اوایل زندگی‌شان، حوادثی پیش آمده که شخصیت کارآفرین آنها را شکل داده است.

- عامل تسریع‌کننده: در حالی که عامل مقدم در طول زمان باعث ایجاد شرکت نوپا می‌شود، عامل تسریع‌کننده، حادثه یا موقعیتی است که به طور ویژه، عملکرد کارآفرین را سرعت می‌بخشد. اینها، حوادث برجسته زندگی شامل تحولات شخصیتی، مالی یا حرفه‌ای در زندگی یک کارآفرین هستند که در تصمیم‌گیری کارآفرین تاثیرگذاراند. برای مثال، اخراج از کار و یا آشنا شدن با یک کارآفرین دیگر که در پی شریک است، می‌تواند عامل ترک شغل جاری شخص و تبدیل شدن وی به یک کارآفرین باشد.

- عامل توانبخش: متغیرهای مقدم و تسریع‌کننده، انگیزه بالقوه کارآفرین، برای تاسیس شرکت را بوجود می‌آورند. اما این مساله بدین مفهوم نیست که شرکت نوپا به طور واقعی با وجود این دو متغیر، تاسیس خواهد شد. برانگیخته‌شدن برای راه‌اندازی یک تشکیلات اقتصادی، بدین مفهوم نیست که شروع آن تشکیلات، عاقلانه یا امکان‌پذیر خواهد بود و انگیزه فرد کارآفرین، تنها یکی از اجزای تشکیل‌دهنده شرکت‌های نوپای کارآفرینانه است. دو جزء فرصت و منابع نیز، در تصمیم‌گیری برای تاسیس شرکت‌های نوپا حیاتی هستند که آنها را عامل توانبخش می‌نامیم.

بر این اساس، معادله کارآفرینی را می‌توان برای دربرگرفتن این دو متغیر مهم گسترش داد که در جدول ذیل عامل توانبخش به عوامل تسریع‌کننده و مقدم اضافه می‌شود و باعث جمع‌شدن فرصت‌ها و منابع می‌شود.

شکل (۲-۶) : معادله کارآفرینی

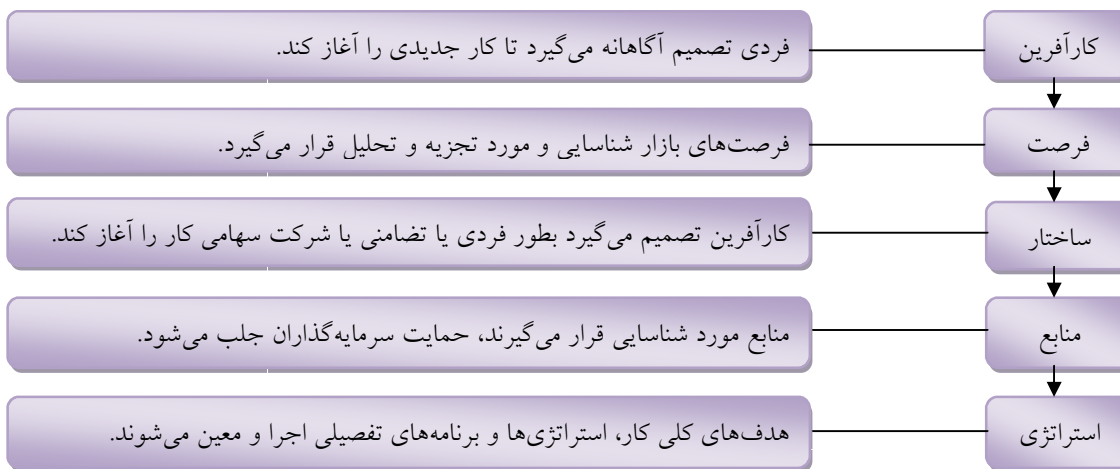


منبع: فرای، ۱۹۹۳

عامل پیشینه \* عامل تسریع کننده \* عامل نیروبخش = احتمال تاسیس شرکت نوپا

همچنین فرای، پنج جزء اصلی در فرآیند کارآفرینی شامل کارآفرین، فرصت، ساختار، منابع و

استراتژی را لازم و ضروری می‌داند.



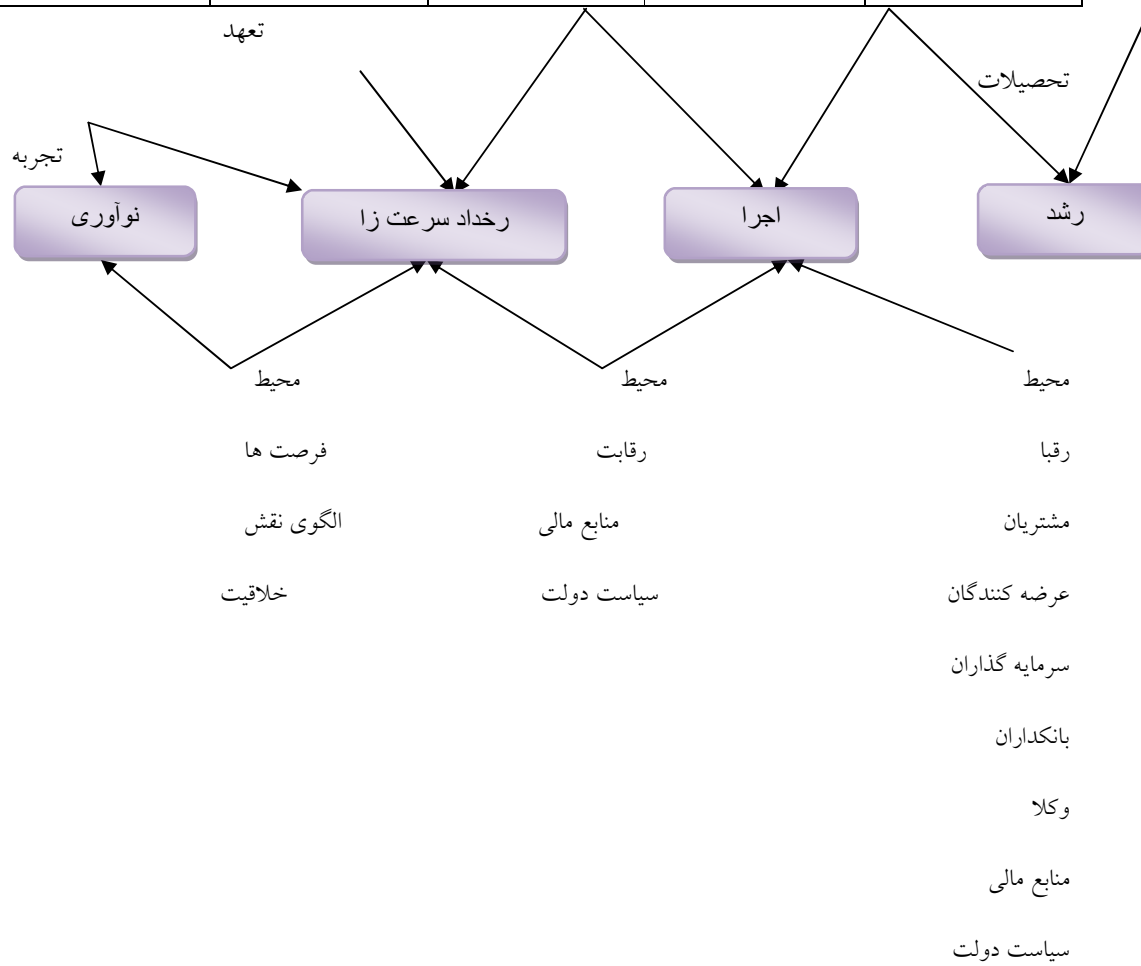
منبع: فرای، ۱۹۹۳

• مدل رویدادی ویلیام گریو (۱۹۹۴)

از نظر وی عوامل مهم در رخداد کارآفرینی عوامل شخصی، روانی و محیطی هستند که باعث تولد یک موسسه جدید می‌شوند. یک شخص، فکر نو برای ایجاد تشکیلات اقتصادی جدید را یا از طریق تحقیقات دقیق و یا به‌طور تصادفی به‌دست می‌آورد و تصمیم‌گیری یا عدم تصمیم‌گیری برای پیگیری آن فکر به عواملی همچون زمینه‌های شغلی، خانواده، دوستان، الگوی نقش، وضعیت اقتصاد و قابل دسترس بودن منابع بستگی دارد.

شکل (۷-۲) مدل رویدادی ویلیام گریو

سازمانی	شخصی	جامعه شناختی	شخصی	شخصی
تیم	کارآفرین	شبکه ها	مخاطره پذیری	نیاز به توفیق
استراتژی	رهبر	تیم ها	نارضایتی شغلی	کنترل درونی
ساختار	مدیر	والدین	از دست دادن شغل	تحمل ابهام
فرهنگ	تعهد	خانواده	تحصیلات	مخاطره پذیری
محصولات	بیش	الگوی نقش	سن	ارزش های شخصی



منبع: بای گریو، ۱۹۹۴

## ب) فرآیند چند بعدی:

در این دیدگاه، کارآفرینی یک چهارچوب چندبعدی و پیچیده است که کلیه عوامل شامل فرد کارآفرین و ویژگی‌های او، مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی او، فرهنگ، استراتژی، ساختار، نظام و سازمان را در برمی‌گیرد.

برخی از مدل‌های ارائه شده توسط محققین در این زمینه عبارتند از:

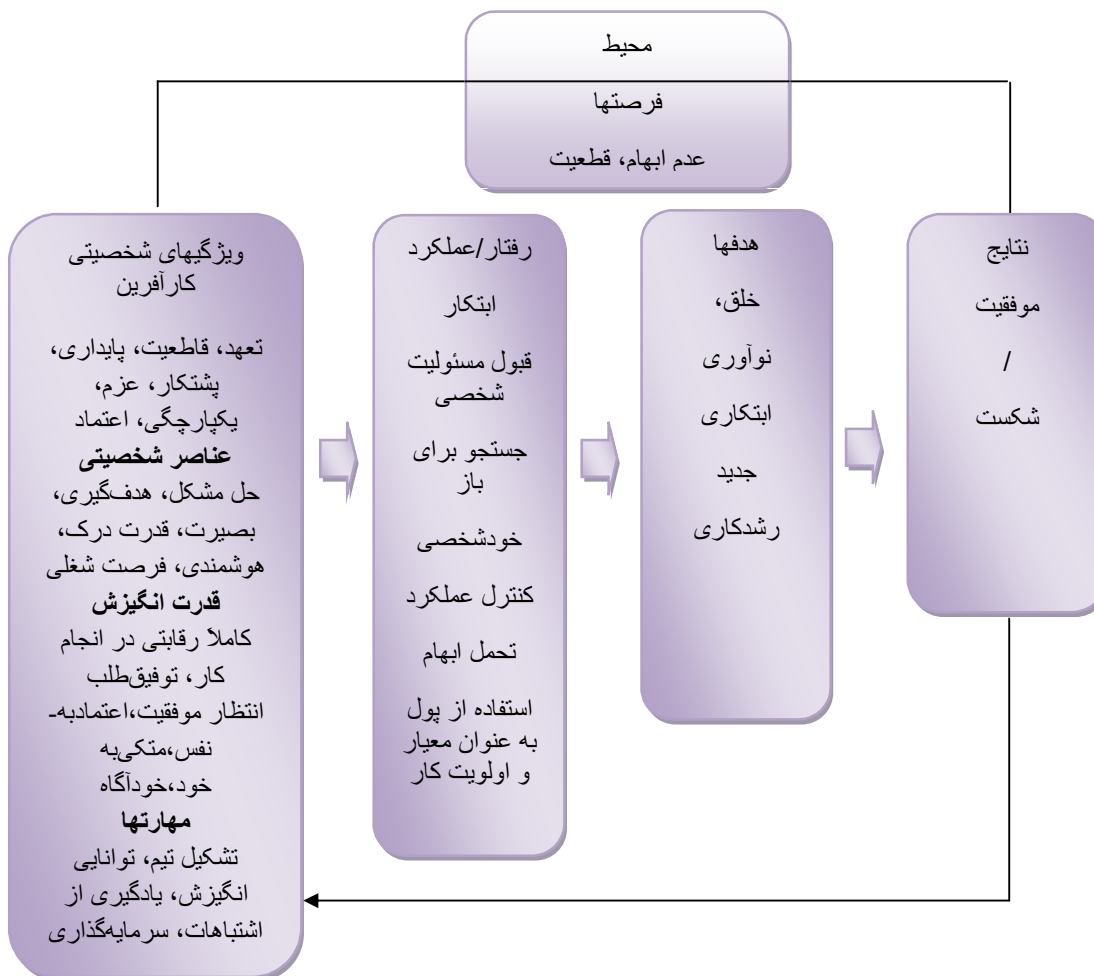
مدل فرآیندی جفری تیمونز و دیگران، مدل‌های چند بعدی ویلیام گارتنر، مدل فرآیندی «چل» و «هاورس»، مدل فرآیندی استیونسون و دیگران، مدل یکپارچه کارآفرینی «نیاوالی» و «فوجل»، که به توضیح هر یک از آنها می‌پردازیم:

### • مدل فرآیندی جفری تیمونز و دیگران

وی در مدل خود، محیط، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، رفتار، اهداف و نتایج را در نظر می‌گیرد و بر توانایی سرمایه‌گذاری به فرصت‌ها تکیه می‌نماید. او همچنین کارآفرین را فردی می‌پندارد که دارای مهارت‌های چندگانه است.



شکل (۲-۸) مدل فرآیندی جفری تیمونز و دیگران

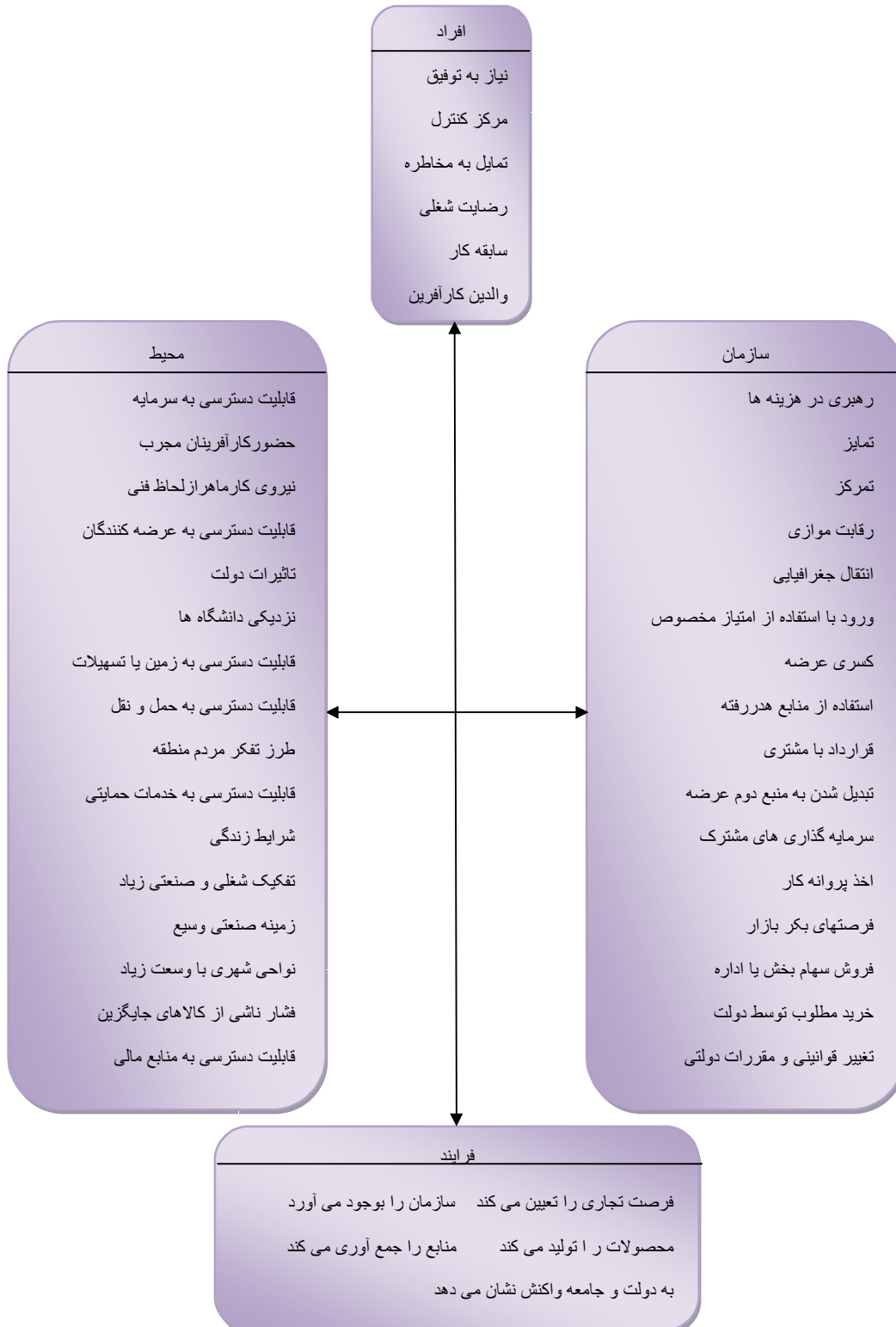


منبع: تیمونز، ۱۹۸۵

• مدل چند بعدی ویلیام گارتنر

وی چهار عنصر فرد، محیط، سازمان و فرآیند را در ایجاد یک شرکت نوپا موثر و آنها را با یکدیگر مرتبط دانست (گارتنر، ۱۹۸۵، ۷۰۶-۶۹۶).

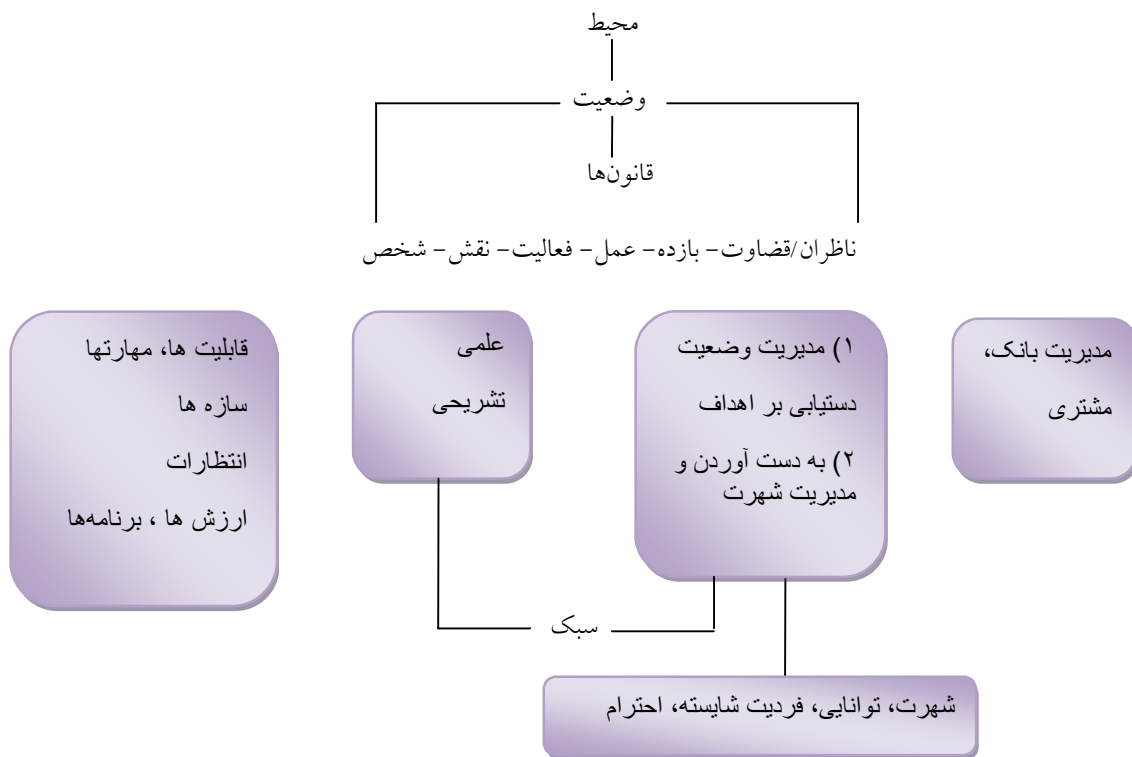
شکل (۲-۹) مدل چند بعدی ویلیام گارتنر (۱۹۸۵)



• مدل فرایندی «چل» و «هاورس»

«چل» و «هاورس»، یکی از جامع‌ترین مدل‌های کارآفرینی را در سال ۱۹۸۸ ارائه نمودند. این مدل شامل ویژگی‌های شخصیتی و عناصر شناختی بوده و همچنین، بر قدرت سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها که مخالف تجهیز منابع است تاکید دارد. در این مدل، کارآفرین موفق فردی شمرده می‌شود که مهارت‌های مختلفی همچون تشکیل تیم‌های کاری و انجام کار با کمک دیگران را داشته باشد.

شکل (۲-۱۰) مدل فرایندی «چل» و «هاورس»



منبع: چل و هاورس، ۱۹۸۸

• مدل فرایندی استیونسون و دیگران

«استیونسون» فرایند کارآفرینی را چنین تعریف می‌نماید:

کارآفرینی عبارت است از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع، به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها. وی عناصر دخیل در فرایند کارآفرینی را در هر بعد از فرایند کسب و کار، به شرح زیر بیان می‌دارد:

جدول (۲-۵) عناصر دخیل در کارآفرینی

عناصر فرایند کار آفرینی	بعد اصلی کسب و کار
- ارزیابی فرصت	- گرایش استراتژیک
- پرورش مفهوم کسب و کار	- پابندی به فرصت
- ارزیابی منابع لازم	- تخصیص منابع
- دستیابی به منابع لازم	- تسلط بر منابع
- اداره بهره‌برداری از فعالیت‌های اقتصادی	- ساختار مدیریت

منبع: استیونسون، ۱۹۸۹

این نکته حائز اهمیت است که این مراحل فرایندی به ترتیب تنظیم گردیده و نمی‌توان هر یک از آنها را بدون ارتباط با دیگری در نظر گرفت. برای مثال لازم است کارآفرین، برای بازاریابی فرصت، ذهنیتی از مفهوم کسب و کار نیز داشته باشد، بداند اجرای آن مفهوم، نیاز به چه منابعی خواهد داشت و یا هزینه آن منابع، چه خواهد بود.

• مدل یکپارچه کارآفرینی «نیاولی» و «فوگل» (۱۹۹۴)

این دو محقق، ضمن مطالعات خود، چهار عنصر اصلی را معرفی نمودند که به‌عنوان عامل تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده تاثیر زیادی بر فرایند ایجاد شرکت‌های نوپا دارد. چهار عامل عبارتند از:

(۱) رویکردها و سیاست‌های دولت

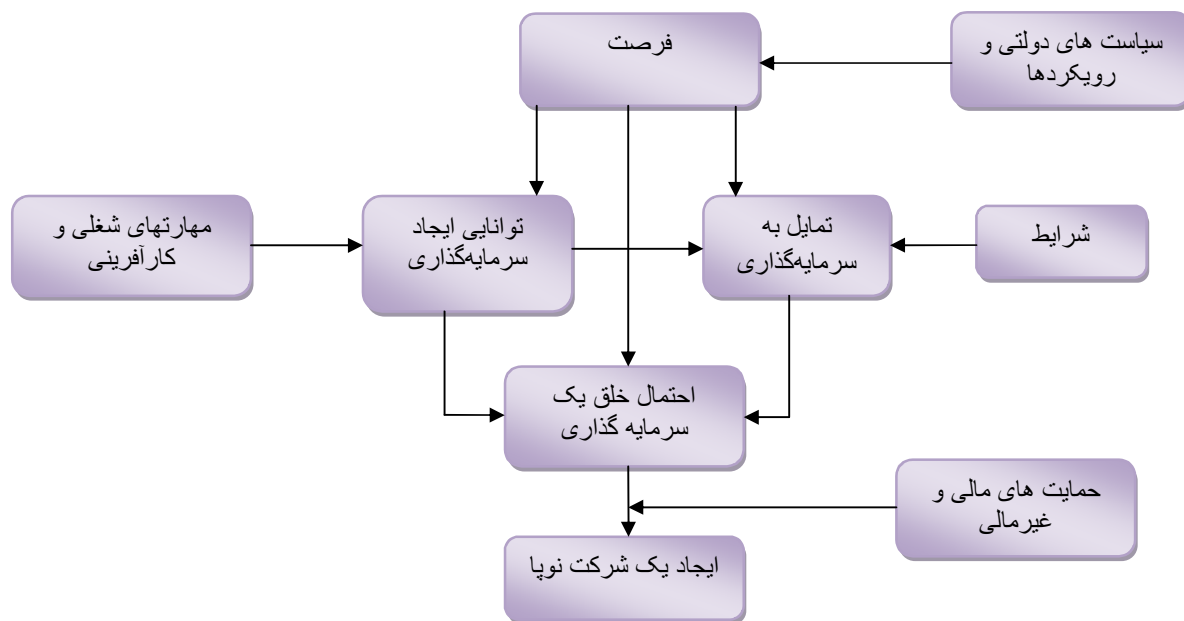
(۲) شرایط اجتماعی و اقتصادی

(۳) مهارت‌های شغلی و کارآفرینی

(۴) حمایت‌های مالی و غیر مالی.

کلیه این عوامل، رابطه مستقیم با ایجاد شرکت‌های جدید دارند. فرایند ایجاد شرکت، با انگیزه-ی کارآفرین شروع می‌شود که تصمیم آگاهانه می‌گیرد تا یک فعالیت اقتصادی را آغاز کند. پس از آن، فرصت برای تعیین حجم برگشت سرمایه قابل انتظار، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در مرحله بعدی، ساختار تعیین می‌شود، مانند شکل مالکیت و یا رابطه با امتیازدهندگان یا شرکت‌های دیگر و پس از آن باید تمام منابع مهم فراهم شوند. سپس هنگامی که مرحله شروع، به تثبیت رسید، استراتژی معینی باید ایجاد گردد (احمدپور، ۱۳۷۸، ۱۲۵-۱۱۲).

شکل (۲-۱۱) مدل یکپارچه کارآفرینی «نیاولی» و «فوگل»



منبع: نیاولی و فوگل، ۱۹۹۴

## ۲-۲-۱۲) بررسی ادبیات استراتژی کارآفرینی

علاقه فزاینده به کارآفرین‌نمودن سازمان و تلاش در جهت نهادینه‌ساختن فرهنگ کارآفرینی در آن موجب شد تا استراتژی‌های گوناگونی جهت ایجاد کارآفرینی در سازمان طراحی گردد. با مطالعه سیر تکامل دیدگاه‌های مختلف، می‌توان دو نوع استراتژی اصلی را در این رابطه برشمرد:

۱- استراتژی ایجاد سازمان کارآفرین

۲- استراتژی وجود فرد کارآفرین در سازمان یا کارآفرینی درون سازمانی.

در استراتژی نوع اول، محور اصلی، سازمان است که با ایجاد تغییراتی در ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان شکل می‌گیرد تا در نهایت یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان، مبتنی بر خلق تفکر جدید، نگاه جدید، ترکیب جدید و در نهایت محصول یا خدمات جدید گسترش یابد.

در حالی که در استراتژی نوع دوم، تاکید بر کارآفرینی فردی و گروهی است که نهایتاً منجر به تکمیل و اجرای یک تفکر خلاق در درون سازمان می‌گردد؛ لذا کارآفرینانی می‌توانند به استخدام شرکت‌ها درآیند که به تبع محدوده اختیارات سازمانی‌شان، با یک کارآفرین مستقل تفاوت دارند. زیرا فرد کارآفرین در سازمان، نمی‌تواند مانند یک کارآفرین مستقل از ابتدا تا انتهای فرایند نوآوری را دنبال کند. اما بانگاهی دقیق‌تر به این دو استراتژی، متوجه ابعاد مشترکی بین آنها می‌شویم که از آن- جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- وجود فردی که نقش محوری ایفا نموده و منابع را در یک سازمان، به‌سوی یک فرصت ترغیب و بسیج می‌کند.

۲- ایجاد یک فعالیت جدید یا یک واحد به‌طور مستقل در شرکت مادر.

۳- افزایش نوآوری‌ها بیش از حد تعادل.

۴- تلاش در جهت ایجاد بینش مشترک، نسبت به تغییرات در سطح ساختار و فرهنگ سازمان، گرایش به فعالیت‌های گروهی و تیمی، انگیزش، هدف‌گرایی مشترک، پیش‌تاز بودن در زمینه فعالیت و یادگیری سازمانی (کوراتکو و دیگران، ۲۰۰۳، ۵۸-۴۹).

۲-۲-۱۳) ضرورت کارآفرینی در سازمان:

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها برای پاسخگویی به سه نیاز زیر به استراتژی کارآفرینی روی-

آورده‌اند:

(۱) افزایش سریع رقباى جديد

(۲) ايجاد حس بى اعتمادى نسبت به شيوه هاى مديريت سنتى در شركت ها

(۳) خروج بهترين نيروهاى كار از شركت ها به منظور تبديل شدن به كارآفرينان كوچك.

(۴) ميل كلى به بالابردن بازدهى و بهره ورى (Kuratko & Hohges, 2001, 5354).

به طور كلى پيشرفت سريع دانش و تكنولوژى، تغيير روندهاى جمعيت شناختى همچون افزايش سطح تحصيل، اشتغال زن و مرد به كار در خانواده، افزايش طول عمر و سالخوردگى جمعيت، حضور اثريش بازاهاى سرمايه و آشنائى بيش از پيش مديران با پديده كارآفرينى، سبب گرديده تا گرايش به كارآفرينى در استراتژى سازمان ها شديداً مورد تاكيد قرار گيرد.

#### ۲-۲-۱۴) سير تاريخى كارآفرينى در سازمان:

جدول شماره ۲-۶، سير تاريخى ابداع واژه ها در خصوص القاء كارآفرينى در سازمان ها را بين سال هاى ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۴ توضيح مى دهد.

جدول (۲-۶) سير تاريخى ابداع واژه ها در خصوص القاء كارآفرينى در سازمان ها

انگليسى	فارسى	سال	نام محقق	رديف
Administrative Entrepreneurship	كارآفرينى ادارى	۱۹۷۰	كالبنز ومور O.Collins & D.Moore	۱
Intra-Corporate Entrepreneurship	كارآفرينى درون شركتى	۱۹۷۳	سوسباثر J.Susbauer	۲
Internal Entrepreneurship	كارآفرينى داخلى	۱۹۸۰	وسپر K.Vesper	۳
Intrapreneurship Intrapreneur	كارآفرينى سازمانى	۱۹۸۵	برگل مان R.Burgleman	۴
Collective Entrepreneurship	كارآفرين جمعى	۱۹۸۷	ريش R.Reich	۵
Corporate Entrepreneurship	كارآفرينى شركتى	۱۹۹۰	گوث وگينزبرگ W.Guth&A Ginsberg	۶
Organizational Entrepreneurship	كارآفرينى در سازمان	۱۹۹۰	J.Cornwall & B.Perlman	۷
Organizational Revitalization	احياء سازمانى	۱۹۹۴	گينزبرگ A.Ginsber	۸

منبع: احمدپور، ۱۳۷۸

## ۲-۲-۱۵) اهمیت شرکت‌های کارآفرین

شرکت‌های کارآفرین دو سهم عمده و اساسی در اقتصاد دارند: نخست اینکه این شرکت‌ها، بخش تفکیک‌ناپذیری از فرایند نوسازی هستند که بر اقتصاد بازار حاکم است. شرکت‌های کارآفرین نقش حساسی در نوآوری‌هایی دارند که منجر به تغییر فناوری و رشد بهره‌وری می‌شود. به‌طور خلاصه، آنها با تغییر و رقابت سر و کار دارند زیرا ساختار بازار را تغییر می‌دهند. دوم اینکه شرکت‌های کارآفرین، ساز و کارهای اصلی هستند که توسط آنها میلیون‌ها نفر وارد اقتصاد و جریان اجتماعی جامعه هر کشوری می‌شوند (۷, ۲۰۰۱, Kuratko & Hohgetts).

در سال‌های اخیر، موضوع کارآفرینی درون‌سازمانی طرفداران فراوان یافته است؛ هرچند تعداد کسانی که این مفهوم را به‌طور کامل درک کرده‌اند بسیار محدود است. اکثر پژوهشگران، متفق‌القول هستند که این اصطلاح به فعالیت‌های کارآفرینی اشاره دارد که از جانب سازمان به تصویب می‌رسند و با هدف نتایج نوآورانه، منابع به آنها اختصاص داده می‌شود. نقش اصلی کارآفرینی درون‌سازمانی، توسعه روح کارآفرینی در مرزهای سازمان است که از این‌رو، به رونق‌بخشی جو نوآوری کمک می‌کند (52, 2001, Kuratko & Hohgetts).

## ۲-۲-۱۶) ویژگی شرکت‌های کارآفرین

رابرت رایش<sup>۱</sup>، در بررسی توسعه کارآفرینی برای شرکت‌ها دریافته است که کارآفرینی درون‌سازمانی، فقط به موسس یا مدیر ارشد شرکت تعلق ندارد بلکه در سرتاسر شرکت پخش می‌شود؛ یعنی جایی که تجربه و توسعه در هر لحظه از جستجوی شرکت به دنبال راه‌های جدید برای پیشرفت، رخ می‌دهد (68, 2001, Kuratko & Hohgetts).

شرکت‌ها برای برقراری کارآفرینی شرکتی باید آزادی‌های لازم را در اختیار کارآفرینان درون سازمانی قرار داده و از ایده‌های آنها حمایت به عمل آورند (Kuratko & Hohgetts, 2001, ) (54).

<sup>1</sup> - Robert Reich



شرکت‌هایی که راهبرد کارآفرینی درون‌سازمانی را پیاده می‌کنند، درمی‌یابند که آداب کارآفرینی اولیه غالباً به‌طور محسوس تغییر می‌کند. برخی سنت‌ها به‌نفع فرایندها و روال‌های نوین کنار گذاشته می‌شوند و برخی از افراد نیز که قادر به عادت‌کردن به این محیط نیستند، آن را ترک می‌کنند؛ افراد خلاق، یک سیستم انگیزشی جدید کشف خواهند کرد که مشوق خلاقیت، نبوغ، خطرپیشگی، کار-تیمی و تشکیل شبکه‌های غیررسمی بوده که همگی برای افزایش بهره‌وری و بهترکردن سازمان طراحی شده‌اند. برخی عاشق یک محیط کارآفرینی درون‌سازمانی بوده برخی دیگر به‌شدت از آن متنفرند (Kuratko & Hohgetts, 2001, 61).

چهار مرحله مهم یک راهبرد کارآفرینی عبارتند از:

(۱) توسعه پیش؛

(۲) تشویق نوآوری؛

(۳) ساختاردهی برای یک حال و هوای کارآفرینی؛

(۴) توسعه تیم‌های کاری (Kuratko & Hohgetts, 2001, 61).

۲-۲-۱۷) مشخصات و عوامل مهم برای به‌وجود آمدن محیط کارآفرینی در سازمان

۱- توجه و اهمیت سازمان به تکنولوژی روز و برتر

با توجه به اینکه تحقیق و توسعه، کلید موفقیت خدمات و محصولات برتر و نو هستند، سازمان باید به تشویق افراد در ارائه ایده‌های جدید تمرکز کند و موجب از بین رفتن این علاقه و اشتیاق نشود.

۲- ایده‌ها و آزمایش‌های جدید تشویق و ترغیب شود.

منظور از تشویق و ترغیب ایده‌های جدید، به وجود آمدن محیطی است که در آن خطا و اشتباه ناشی از ایده‌های جدید، سرزنش نشود، زیرا این اشتباهات منجر به موفقیت و ایجاد محصولات و خدمات کامل می‌شود.

۳- سازمان باید اطمینان حاصل نماید که عوامل کندشدن و از بین رفتن خلاقیت در سازمان وجود نداشته باشد. در غیر این صورت، اگر کارآفرینان بالقوه متوجه شوند که به ایده‌ها و پیشنهادات آنها مبنی بر ایجاد محصولات و خدمات جدید اهمیت لازم داده نمی‌شود، محیط کارآفرینی از بین می‌رود.

۴- منابع سازمان می‌بایست به راحتی در اختیار کارآفرینان قرار گیرد.

۵- ایجاد سیستم‌های چند وظیفه‌ای و متشکل از چندین تخصص تشویق شود.

## ۲-۲-۱۸) کارآفرین کیست

در جهان امروز، کارآفرینان، رهبران واقعی دنیای کارند؛ زنان و مردانی پویا و اهل چالش‌اند که از ایستایی و سکون گریخته و برای "ایجادکردن" و "به‌وجودآوردن"، تلاش می‌کنند. کارآفرینان، افرادی هستند که به جای سخن‌گفتن، عمل می‌کنند و نظارت و ایده‌های نوین خود را در بستر واقعیت، پیاده می‌سازند و کاربرد عملی می‌بخشند.

برخی از معروف‌ترین تعاریف، در زیر ارائه می‌شوند:

- کارآفرین، کسی است که ایده را به واقعیت تبدیل می‌کند، خلق می‌کند و از هیچ، چیز ارزشمندی را می‌سازد (احمدپور، ۱۳۷۸، ۴۷).
- کارآفرین، کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را پذیرفته و آن را سازماندهی و اداره کند (استادزاده، ۱۳۸۲، ۱۶).

- کارآفرین، شخصی است اهل عمل و با انگیزه‌ای قوی که برای دست یافتن به هدف، ریسک می‌کند (نخجوانی، ۱۳۸۰، ۵۶).
- کارآفرین، فردی است که خطر واقع‌بینانه را می‌پذیرد زیرا می‌خواهد موفق شود. کارآفرین، توانایی آن را دارد تا فرصت‌های کسب و کار را ببیند و آنها را ارزیابی کند، منابع لازم را جمع‌آوری و از آنها بهره‌برداری کند و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت، پی‌ریزی نماید (جفری مردیث، ۱۳۷۱، ۲۱).

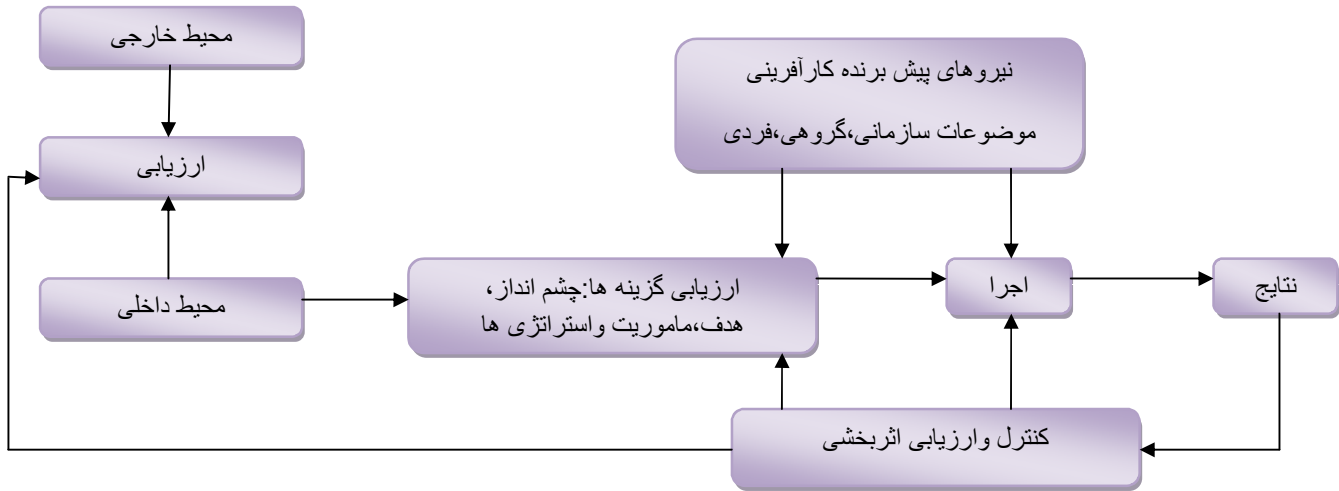
#### ۲-۲-۱۹) مدل‌های کارآفرینی سازمانی

صاحب‌نظران مختلف، چارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده‌اند که در این بحث برخی مدل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

#### • مدل کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلمن

شکل زیر چارچوب کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد که مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط بیرونی و درونی سازمان، سرآغاز فرآیند کارآفرینی سازمانی است و این اطلاعات، داده‌های ارزیابی گزینه‌های استراتژیک است و هنگامی که یک طرح استراتژیک تعیین شد، باید اجرا شود. عوامل فردی، گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرین الزامی است باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرار گیرند و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. تغییر در این طرح را می‌توان در هر مرحله از فرایند، برای افزایش عملکرد و کارایی انجام داد (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۶۷).

شکل (۲-۱۲) مدل کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلمن



منبع: کورن وال و پرلمن، ۱۹۹۰

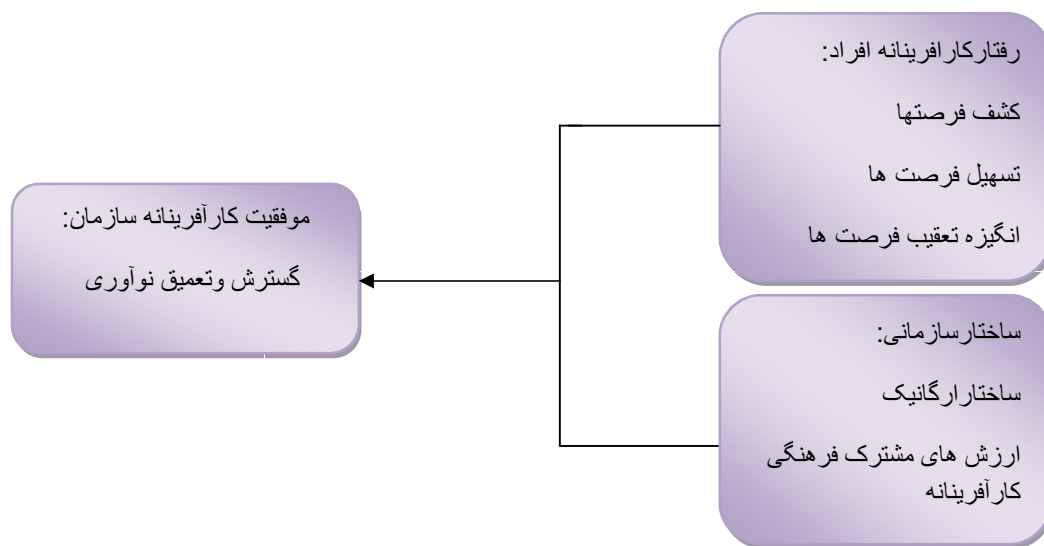
#### • مدل کارآفرینی سازمانی اکهلز و نک

این مدل می‌کوشد تا به طور مفهومی تاثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمان،ها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی سازمان برای بقاء در یک محیط سرشار از نوآوری را نشان می‌دهد.

این شکل، تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان را که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند، نشان می‌دهد. موفقیت کارآفرینانه، در قالب ظرفیت نوآورانه که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقاء در بلندمدت توانا می‌سازد، مورد توجه قرار گرفته است

(Echols & Neck, 1998, 2)

شکل (۲-۱۳) مدل کارآفرینی سازمانی اکهلز و نک

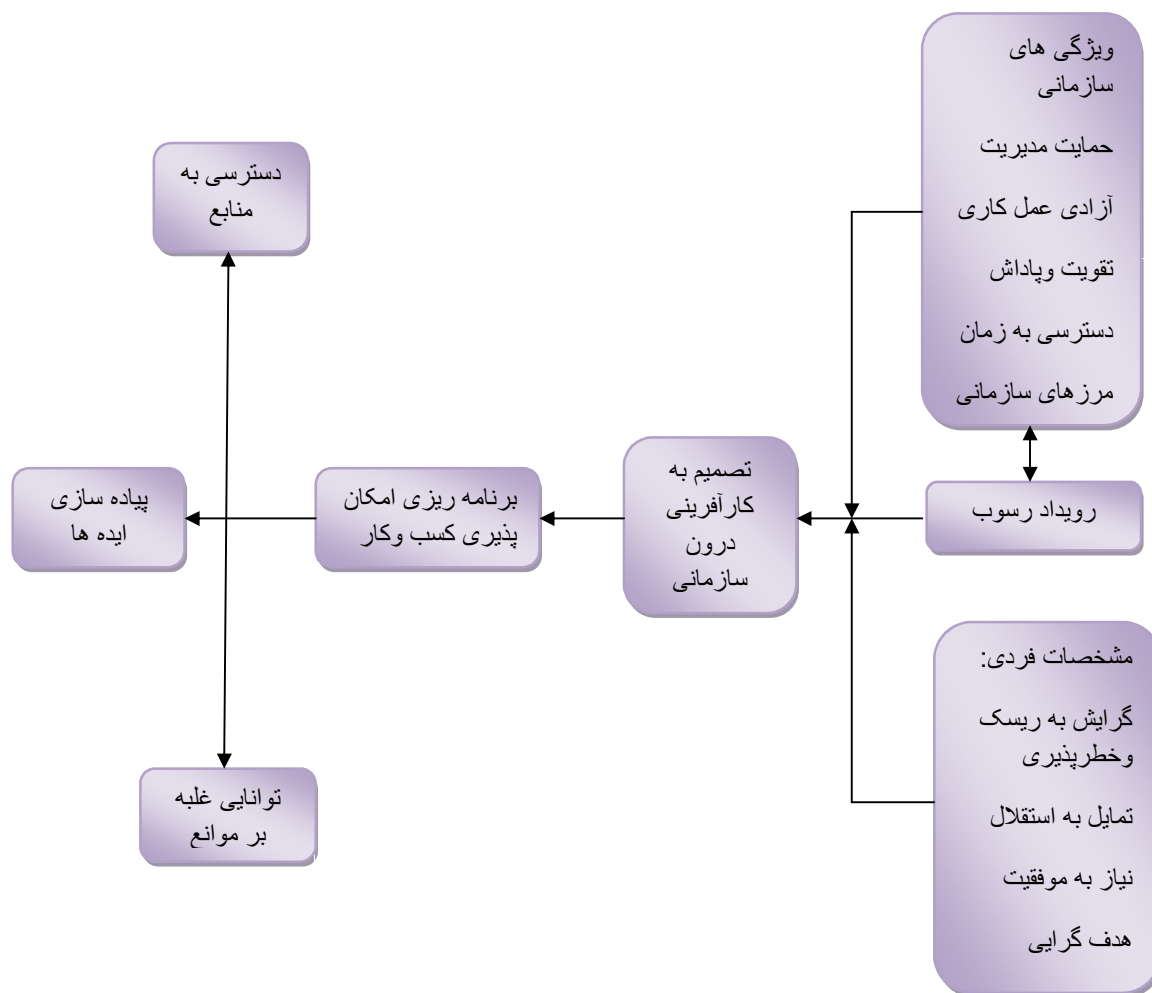


منبع: Echols & Neck، ۱۹۹۸

• مدل کارآفرینی سازمانی هورنزی و دیگران

پژوهشگران، جفری اس هورنزی، داگلاس و. نفزیگر، دانداف. کوراتکو، ری و مونتانو، معتقدند که تصمیم‌گیری برای انجام عمل کارآفرینی درون سازمانی در نتیجه تعامل میان خصوصیات سازمانی، خصوصیات فردی و نوعی رویداد رسوب دهی رخ می‌دهد. این رویداد رسوب‌دهی چاشنی لازم برای رفتار کارآفرینی درون سازمانی فراهم می‌آورد.

شکل (۲-۱۴) مدل تعاملی برای کارآفرینی درون سازمانی هورنزی و دیگران



منبع: Kuratku & Hodgetts ، ۲۰۰۱

شاکر زهرا چند عامل تاثیرگذار بر کارآفرینی شرکتی را بر می شمارد که می توان آنها را به عنوان انواع رویدادهای رسوب دهنده در نظر گرفت. اینها شامل عوامل محیطی نظیر دشمنی (تهدید علیه ماموریت شرکت از طریق رقابت)، دینامیسم (ناپایداری بازار یک شرکت یا سازمان به خاطر تغییرات)، و ناهمگونی (پیشرفت هایی در بازار که تقاضاهای جدیدی برای محصولات یک شرکت ایجاد می کنند) می شوند. (Kuratku & Hodgetts, 2001, 72-73).

• ابعاد کارآفرینی سازمانی تامپسون

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

شکل (۲-۱۵) ابعاد کارآفرینی سازمانی تامپسون



منبع: Thompson، ۱۹۹۵

• ابعاد کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ

آنتونیک و هیسریچ با توجه به بررسی‌هایی که انجام داده‌اند هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمردند. آنها بر این عقیده‌اند که کارآفرینی سازمانی، باید به‌عنوان مفهوم چندبعدی (با هشت بعد)، متمایز و در عین حال مرتبط نگریسته شود (Antonic & Hisrich, 2003, 3).

این ابعاد عبارتند از:

- ۱- ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل
- ۲- کسب و کار جدید
- ۳- نوآوری در محصولات و خدمات
- ۴- نوآوری در فرایند
- ۵- خودتجدیدی
- ۶- ریسک‌پذیری
- ۷- پیشگامی
- ۸- رقابت تهاجمی

جدول (۲-۷) ابعاد مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ

ابعاد	تعاریف
ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل	ایجاد واحدها یا شرکت‌های مستقل و نیمه مستقل
کسب و کار جدید	پی‌گیری و ورود به کسب و کارهای جدید که در ارتباط با بازارها و محصولات فعلی است.
نوآوری در محصول و خدمات	خلق و ایجاد محصولات و خدمات جدید
نوآوری در فرایند	نوآوری در تکنیک‌ها و رویه‌های تولید
خودتجدیدی	تغییر شکل یا اصلاح استراتژی، سازماندهی مجدد، تغییر سازمانی



احتمال ضرر و زیان در ارتباط با سرعت در اقدامات جسورانه، استفاده از منابع در حین جستجوی فرصت‌های جدید	ریسک‌پذیری
رویکرد مدیریت عالی در پیشگام بودن	پیشگامی
حالت تهاجمی نسبت به رقبا	رقابت تهاجمی

منبع: ۲۰۰۳، Antonic – Hisrich

## ۲-۲-۲۰- مقایسه ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان

### سازمانی

#### الف) ویژگی‌های شخصیتی

در جدول شماره ۲-۸ ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی مقایسه شده است. این اطلاعات بر اساس مطالعات گروه کاکس، کوپر و جنینگز در سال ۱۹۹۴ به دست آمده‌اند که از طریق مصاحبه حضوری با ۱۹ کارآفرین سازمانی موفق و ۲۲ کارآفرین مستقل موفق و همچنین، پرسشنامه‌های متعدد صورت گرفته است.

جدول (۲-۸) مقایسه ویژگی‌های شخصیتی بین کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

ویژگی شخصی	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی
گرایش به قدرت	تقریباً این گرایش در آنها در حد صفر است.	برای برخی از آنها مهمترین و اولین انگیزه می‌باشد
گرایش به رفاه اقتصادی	از آنجائی که به آنها استقلال می‌بخشد اهمیت بالایی دارد. ۲۱ درصد از آنها گرایش به رفاه را مهم‌ترین انگیزه می‌دانند.	آنها رفاه اقتصادی و ثروت را برای ایجاد امنیت در جهان امروزه لازم می‌دانند نسبت به گروه دیگر بیشتر به دنبال این نیاز خود هستند.
نیاز به توفیق	۴۷ درصد از کارآفرینان نیاز به توفیق بالایی را در خود احساس می‌کنند که آن‌را نتیجه دوران کودکی خود و تاثیر شدید والدین خود می‌دانند و می‌خواهند به دیگران ثابت کنند که دنیا را مطابق میل خود ساخته‌اند.	اکثر این گروه نیز نیاز به توفیق بالایی را در خود احساس می‌کنند و به دنبال این هستند که ثابت کنند بهتر از نفر قبلی کار می‌کنند (حدود ۴۶ درصد)
نیاز به استقلال	۳۲ درصد آن‌را مهم‌ترین انگیزه خود معرفی می‌کنند چرا که آن‌ها را به سوی تحقق رویاهایشان هدایت می‌کند.	این نیاز تقریباً در آنها تعدیل شده است.
مخاطره‌پذیری	بیش از ۷۰ درصد خود را فردی مخاطره‌پذیر معرفی کرده‌اند.	تنها حدود ۳۰ درصد خود را پذیرای مخاطره‌پذیری معرفی نموده‌اند و اکثریت خود را مخاطره‌گریز معرفی کرده‌اند.

ترس از شکست	شکست مالی را به منزله ی پایان عمر خود می دانند و ترس بسیار بالایی از شکست دارند.	شکست اهمیت چندانی در تصمیم گیری- هایشان ندارد.
خلاقیات	۸۰ تا ۸۵ درصد خود را افرادی خلاق می دانند و خلاقیات خود را با رویاهایشان آغاز می نمایند.	آنها خود را کمتر از گروه دیگر خلاق می- دانند و خود را مسئول مدیریت و حمایت از خلاقیات کارکنان می پندارند.

منبع: احمدپور، ۱۳۷۸، ۱۴۲

### ب) ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی:

دسته دیگر از ویژگی ها که مورد توجه و مطالعه این محققین قرار گرفت، ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی می باشد که به شرح جدول شماره ۲-۹ جمع بندی گردیده است.

جدول (۲-۹) مقایسه ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

ویژگی	کارآفرینان مستقل	کارآفرینان سازمانی
دوران کودکی	محرومیت های بسیاری در این دوران تجربه کرده اند و روابط نزدیکی با مادران خود داشته اند و بیشتر آنها در کودکی پدر خود را از دست داده اند و یا این که پدر آنها حضور فیزیکی در خانه نداشته است و به طور کلی دوران کودکی پر تلاطمی داشته اند.	دوران کودکی آرامی را گذرانده اند و پدر آنها در دوران کودکی حضور پر رنگی در خانواده داشته است.
تحصیلات	از نظر تحصیلات، در سطح پایین تری قرار دارند. گروهی از آنها نیز به دلیل مشکلات خانوادگی قادر به ادامه تحصیل نبوده اند تنها ۲۱ درصد آنها در مقطع کارشناسی ارشد تحصیلات داشته اند.	از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند و عده ای در حین کار تحصیلات خود را تکمیل نموده اند. حدود ۶۸ درصد آنها تا مقطع کارشناسی ارشد تحصیلات داشته اند.
عدم قرار گرفتن در پایگاه اجتماعی	بیشتر در مورد این گروه از کارآفرینان موثر بوده است و عدم قرار گرفتن آنها در پایگاه اجتماعی مورد نظرشان همچون عاملی سرعت بخش در تصمیم گیری آنها مبنی بر شروع کسب و کاری مستقل تاثیر می گذارد.	نسبت به گروه قبلی کمتر موثر بوده است.
الگوی نقش	همواره در زندگی خود با فردی برخورد نموده اند که آنها را به عنوان الگو برگزیده و تاثیر عمیقی بر روند فعالیت آنها داشته است.	در جریان ارتقا خود بیشتر در حد نصیحت و راهنمایی از افراد ارشدتر تاثیر می پذیرند.

## ۲-۲-۲۱- تفاوت‌های کارکردی کارآفرینی مستقل با کارآفرینی سازمانی

پر واضح است که پیاده سازی و اجرای کارآفرینی، درون سازمان‌های بزرگ، بسیار مشکل‌تر از کارآفرینی مستقل است. زیرا کارآفرینی سازمانی در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و استقلال عمل دارای محدودیت‌هایی است. البته این دو دارای جنبه‌های کلیدی مشترکی هستند از جمله نوآوری در - یک محصول، خدمت یا سبک‌های مدیریتی جدید؛ هدف هر دو شیوه، ایجاد محصولات یا خدمات با ارزش افزوده است.

تفاوت‌های اصلی این دو شیوه که محققین از ابعاد گوناگون آنها را بررسی نموده‌اند عبارتند از:

۱- اقدامات کارآفرینی مستقل، توسعه‌ای می‌باشد ولی کارآفرینی سازمانی مقدمه بازیابی (در مواجه شدن با رکود در سازمان‌های بزرگ) است و می‌تواند رشد و نوآوری را در یک شرکت سنتی بهبود دهد و همچنین می‌تواند اصلاحی نیز باشد (فرهنگ سازمانی که قبلاً کاملاً عمودی و سلسله مراتبی بوده را اصلاح می‌کند).

۲- دشمن کارآفرینی مستقل، بازار است و کار آن، زدودن موانع موجود بازار برای بقاء و رقابت می‌باشد اما در مورد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ شرکت دشمن اولیه است.

۳- در کارآفرینی مستقل، کارآفرین معمولاً باید از ثروت شخصی خود استفاده کند و یا تلاش نماید تا سرمایه‌ای را از منابع مختلف خارجی به دست آورد ولی شرکت مادر می‌تواند حمایت مالی در مورد کارآفرین سازمانی به عمل آورد (احمدپور، ۱۳۷۸، ۱۴۳).

## ۲-۲-۲۲) موانع و محدودیت‌های کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی بدون مانع و مشکل نیست. موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد، هر چند بسیاری از این موانع، ناخواسته است و آنها را پیامد و بازخور حاصل از به کارگیری فنون مدیریت سنتی می‌دانند. در برخی از موارد، این گونه موانع

به قدری مخرب است که افراد، ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه در سازمان اجتناب نمایند. در این ارتباط، برخی از مهم‌ترین موانع کارآفرینی به شرح زیر است:

### ۱- جبر و سکون در سازمان

از مهم‌ترین دلایلی که افراد خلاق در سازمان‌ها «در لاک خود پنهان می‌مانند» این است که بسیاری از سازمان‌ها تمایلی به تغییر در سیستم خود ندارند و به هر کار جدیدی منابع بسیار کمی اختصاص داده می‌شود و چندان جدی تلقی نمی‌گردد. از این رو، افراد خلاق، دلیلی برای خلاقیت و جستجوی فرصت‌های جدید نمی‌بینند.

### ۲- دیوان‌سالاری

دیوان‌سالاری نیز تا حدی موجب دلسردی کارآفرینی سازمانی می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، سطوح مدیریتی بسیار زیاد است؛ به طوری که، فرایند تایید کارها پیچیده و کند می‌شود. سلسله مراتب سازمانی آن چیزی است که نیاز به درخواست، اجازه یا دستور را ایجاد می‌کند و عمق این سلسله مراتب اخذ مجوز برای هر چیزی را مشکل می‌سازد. همچنین، سلسله مراتب باعث طولانی شدن مسیر پیشرفت شغلی، تفکر کوتاه‌نگر و ایجاد محیط خفقان برای خلاقیت و نوآوری می‌شود. افراد در سطوح پایین این سلسله مراتب، احساس ناتوانی دارند زیرا مجبورند برای انجام هر کاری اجازه بگیرند و از دستورات اطاعت نمایند که خود منجر به منفعل شدن آنها می‌شود. لذا تا آنجا که ممکن است مدیران باید فضا را برای ارائه افکار مستقل باز گذاشته و به افراد با تجربه و متعهد اطمینان کرده و مسیر پیشرفت را برای آنها هموار سازند.

### ۳- شیوه‌های نادرست پاداش

دلیل دیگری که کارآفرینان سازمانی به ندرت در بیشتر سازمان‌ها یافت می‌شوند این است که وقتی کارکنان ایده جدیدی را مطرح می‌سازند پاداشی که در عوض ارائه این ایده به آنان پرداخت می‌شود بسیار ناچیز است در حالی که هزینه شکست بسیار بالاست. باید اشاره نمود که هر نوع برنامه

حقوق و دستمزد که بر پایه ساعت کار یا حقوق ماهانه باشد، هیچ انگیزه‌ای را برای کارآفرینان به وجود نمی‌آورد.

#### ۴- نیاز به سودهای کوتاه‌مدت

شرکت‌ها دستیابی به سودهای کوتاه مدت را که معیار موفقیت در سازمان است هدف قرار می‌دهند، لذا، همواره فشار مداومی از سوی مدیریت عالی، برای تنظیم استراتژی‌هایی که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش دارد، وجود داشته است (هادیزاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴، ۵۱-۴۹).

#### ۲-۲-۲) راهکارهایی برای افزایش کارآفرینی سازمانی

مدیری که به دنبال تحقق کارآفرینی در چارچوب سازمان است با پنج موضوع متمایز اما مرتبط روبروست که برای موفقیت فرایند کارآفرینانه سازمانی، تمام عوامل پنج‌گانه زیر باید مورد توجه قرار گیرند؛ در غیر این صورت، حتی با وجود برنامه‌ریزی مناسب برای هر یک از آنها، سازمان با شکست فرآیند کارآفرینی مواجه خواهد شد.

این عوامل پنج‌گانه عبارتند از:

- ۱- تعهد سازمان به مفهوم کارآفرینی سازمانی
- ۲- تعیین مدل کارآفرینی سازمانی
- ۳- ایجاد فرهنگ کارآفرینانه
- ۴- شناسایی کارآفرینان سازمانی
- ۵- ایجاد جدول جبران خدمات کارآفرینان سازمانی

## ۱- تعهد سازمان

فرآیند نوآوری در سازمان‌ها، روندی خلاف جریان معمول است. کارآفرینی سازمانی فقط زمانی شکل می‌گیرد که نوآوری، از سطوح پایین سازمان به سمت سطوح بالاتر جریان یابد؛ از سوی دیگر، استمرار کارآفرینی سازمانی، بستگی به اعطای اختیارات لازم و تشویق کارکنان صافی، مهندسین، کارکنان دفتری، کارکنان تحقیق و توسعه و سایرین در سراسر سازمان دارد.

تعهد به کارآفرینی سازمانی می‌تواند صرفاً یک فرایند بالا به پایین باشد؛ هرچند تشویق به کارآفرینی می‌تواند از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد اما اعطای اختیارات لازم که بایستی هم-وزن و برابر با تشویق باشد، فقط از سطوح بالای سازمان می‌تواند اعطا شود. تعهد مدیریت عالی به معنای اعتقاد راسخ مدیران ارشد سازمان به مزایای کارآفرینی است.

با نگاهی به موانع کارآفرینان سازمانی، روشن می‌شود که چرا این نوع کارآفرینی فقط می‌تواند با حمایت سطوح عالی سازمان ایجاد گردد؟ دلیل اول اینکه ساختار سلسله مراتبی سازمان، باعث می-گردد تا هر نوع تغییر اساسی در استراتژی یا فرهنگ سازمان، منوط به خواست مقامات عالی سازمان باشد. دلیل دوم اینکه، کارآفرینی سازمانی نیازمند تغییر در سیستم پاداش سازمان است و تغییر در سیستم پاداش، لزوماً باید به تصویب مدیریت عالی سازمان برسد.

## ۲- تعیین الگوی کارآفرینی سازمانی

وقتی که مدیریت ارشد به مفهوم کارآفرینی در درون سازمان متعهد شد، گام بعدی تعیین ساختار مناسب برای کارآفرینی است.

ایجاد یک سازمان ارگانیک، نیازمند تعهد خاص به مفهوم کارآفرینی سازمانی است. این مساله، مستلزم یک فرایند تازه در مورد کل سازمان است. ایجاد یک ساختار ارگانیک در سازمانی که دارای ساختار بوروکراتیک یا مکانیکی سنتی است، اگر غیر ممکن نباشد کار بسیار مشکلی است.

### ۳- توسعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی

اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود که البته این کار در کوتاه مدت امکان‌پذیر نیست؛ ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را به عمل آورد می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت.

فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی، فرهنگی است که باعث رشد کارآفرینی در درون محدودیت‌های رایج سازمان می‌شود. پین چات<sup>۱</sup>، چند مورد از شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان می‌کند که عبارتند از:

- انتخاب آزاد
- تسلیم‌ناپذیری
- به‌کارگیری ظرفیت‌های بلااستفاده سازمان
- تحمل ریسک، شکست و اشتباه
- تمایل به سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازگشت فوری
- تیم‌های چندوظیفه‌ای
- ...

### ۴- شناسایی استعداد کارآفرینانه سازمانی

در یک سازمان سنتی که در حال حرکت به سوی کارآفرینی سازمانی است نیاز به شناسایی افرادی که تمایلات کارآفرینانه دارند ضروری است. باید دو گروه از افراد مورد شناسایی قرار گیرند: اولین گروه، نوآرانی هستند که قوی بوده و استعداد مدیریتی نیز دارند و دومین گروه، اعضای بالقوه گروه هستند.

---

<sup>1</sup> -pin chat

## ۵- پاداش به کارآفرینان سازمانی

پاداش به کارآفرینان سازمانی، مشکلات پیچیده‌ای را در سازمان‌های سنتی ایجاد می‌کند. کارآفرینان فکر می‌کنند که اگر قرار است آنها بر روی طرح‌های ریسک‌پذیر کار کنند، باید از آن ریسک، نفعی عاید آنان شود. طراحی سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی مستلزم آگاهی سطوح بالای مدیریت، از نیازهای کارآفرینان و کارکنان معمولی در سازمان است (مقیمی، ۱۳۸۴، ۱۵۰-۱۳۵).



## ۲-۳) رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی

### ۲-۳-۲) کارآفرینی سازمانی

در ابتدا اعتقاد بر این بود که کارآفرین‌ها شخصاً مالک و صاحب کار خود هستند، اما امروزه اعتقاد بر این است که کارآفرین‌ها می‌توانند به استخدام سازمان‌ها درآیند، از همین‌جا واژه کارآفرین سازمانی بوجود آمد.

مشخصات کارآفرینان سازمانی به صورت زیر می‌باشد:

- کارآفرینان گرایش دارند تا سازمان را به خاطر پیگیری ایده‌هایشان ترک کنند.
- کارآفرینان تحقیقات بازارشان را خودشان انجام می‌دهند.
- کارآفرینان تصمیم‌گیران خوبی هستند، حتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد، ترسی از تصمیم‌گیری ندارند.
- ارتباطات کارآفرینان، اغلب غیررسمی و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.
- کارآفرینان نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند، بگذرند چون حلال مشکلات هستند.
- کارآفرینان ارتباطاتشان با افرادی که خوب کار می‌کنند، بسیار صمیمانه و نزدیک است.
- کارآفرینان به منابع، تکنولوژی، افراد و دانش سازمان‌ها به منظور توسعه محصول و خدمات احتیاج دارند، همین‌طور به اعتماد و حمایت مدیران برای ادامه و سعی بیشتر.
- پیوند کارآفرین با سازمان به ندرت اتفاق می‌افتد، چون در واقع آنها با ایده‌ها، کار و آرمانشان پیوند می‌خورند.

بعضی از تعاریف ارائه شده در خصوص کارآفرینی سازمانی به شرح زیر است:

- کارآفرینان سازمانی بوجدآورنده پروسه نوآوری در سازمان و پشتتاز و حامی توسعه محصولات جدید هستند و گاهی از ابتدا تا انتهای نوآوری (انتشار تجاری محصول) را خود، شخصاً اجرا و یا نظارت می کنند.
  - کارآفرین سازمانی کسی است که در سازمانی بزرگ به عنوان کارآفرین فعالیت می کند و با تولید و معرفی محصولات، خدمات و پروسه های جدید، شرکت را برای کسب رشد و سود بیشتر توانمند می سازد.
  - کارآفرین سازمانی ترکیبی از کارآفرین سنتی (مستقل) و مدیر نیست، بلکه او نوع جدیدی از رهبران است که از طریق حل خلاق مسئله و مدیریت تغییر، همکاران، مشتریان و سازمان را به آینده می برد (سمایی، ۱۳۸۶، ۴۳).
- امروزه بسیاری از شرکت ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده اند، در واقع این گونه تغییر استراتژی، در پاسخ به سه نیازی است که بر شرکت های تحمیل گردیده است:

- افزایش سریع رقبا جدید
  - ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی در شرکت ها
  - خروج بهترین نیروهای کار از شرکت ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل
- به طور کلی پیشرفت سریع دانش و فن آوری تغییر روندهای جمعیت شناختی همچون افزایش سطح تحصیل، اشتغال زن و مرد به کار در خانواده ها، افزایش طول عمر، سالخوردگی جمعیت، حضور اثربخش بازارهای سرمایه و آشنایی بیش از پیش مدیران با پدیده های کارآفرینی سبب گردیده تا گرایش به کارآفرینی در استراتژی شرکت ها شدیداً مورد تأکید قرار گیرد (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۶، ۴۸).

در دهه های اخیر، نقش سازمان های غیردولتی در اداره امور جوامع، افزایش یافته و فعالیت این سازمان ها به طور روز افزونی تشدید می شود.

یکی از دلایل پیدایش سازمان های غیردولتی، ناکارآمدی سازمان های دولتی در انجام برخی از امور جوامع بوده است. از آنجا که محدودیت منابع و بی انتها بودن نیازهای بشر ایجاب می کند که

کارائی مصرف منابع موجود به طور مداوم بهبود یابد، سازمان‌های خصوصی و سپس دولتی در سال-های اخیر، به طور چشمگیری برای کارآمد شدن هرچه بیشتر، به کارآفرینی سازمانی روی آورده‌اند (مقیمی، ۱۳۸۳، ۸۷).

### ۲-۳-۳ ساختار سازمانی

گریفین (۱۳۷۴)، معتقد است: ساختار سازمانی، سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، رابطه‌ها و اختیارات است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌گیرد. بنابراین ساختار، مبین شکل و تخصیص فعالیت‌های سازمان می‌باشد که به عبارت دیگر، تعیین کننده چگونگی قرارگرفتن اجزای مختلف در کنار یکدیگر است (گریفین، ۱۳۷۴، ۳۳۸).

### ۲-۳-۴ ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین

#### ۲-۳-۴-۱ غیررسمی بودن

رسمی بودن سازمان بستگی به میزان دستورالعمل‌ها، شرح وظایف، راهنماها، روش‌ها، مقررات و سیاست‌های مکتوب سازمان دارد. هر چه این اسناد و مدارک بیشتر باشد، سازمان رسمی تر است. با توجه به تعریف فوق، مطالعات، نشان می‌دهد یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، غیررسمی بودن آنهاست و چنین سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی هستند، چون معتقدند هر چه افراد آزادتر باشند، خلاقیت بیشتری خواهند داشت. معمولاً ایده‌های جدید، با شکستن و گذشتن از حصارها و قراردادهای فردی (قالب‌های ذهنی)، سازمانی و حتی اجتماعی، شکل می‌گیرند. سازمان‌های کارآفرین، برای سازگاری با محیط، نیازمند تغییر، انعطاف و نوآوری هستند که مسلماً با ثبات و کنترل از طریق مقررات و دستورالعمل‌های رسمی مغایر است و اصولاً با القای حس غرور و مالکیت به کارکنان و ایجاد واحدهای خودگردان و مستقل، سعی می‌کنند جو و بستر مساعدتری برای نوآوری و ریسک‌پذیری افراد به وجود آورند.

بنابراین رسمی بودن، نه تنها کمکی به سازمان‌های کارآفرین نمی‌کند بلکه خود مانعی برای آنها محسوب می‌شود.

تجربه نشان داده است که در سازمان‌های بزرگ و بوروکراتیک، ایده‌های جدید زیادی به وجود می‌آیند ولی اجرا نمی‌شوند چون در مرداب سیاست‌ها، تأییدیه‌ها، مقررات و آیین نامه‌های خشک و رسمی سازمان فرو می‌روند. تحقیقات پالاک و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۷، نشان داد که هر چه افراد، بیشتر مجاز به انتخاب فعالیت‌های مربوط به کار خود باشند، عملکردشان در آن فعالیت‌ها بیشتر خواهد شد. همچنین تحقیق آلکن و هیج<sup>۲</sup> نشان داده است، سازمان‌هایی که وجه مشخصه آنها عدم تمرکز و فقدان نسبی مقررات رسمی است به احتمال بیشتر نوآورند (هزارجریبی، ۱۳۸۶، ۸۲).

#### ۲-۳-۴) تخصصی نبودن

اگر تخصصی بودن را به این معنا بدانیم که تا چه اندازه کارها و فعالیت‌های سازمان، به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم شده‌اند، باید اذعان کرد که سازمان‌های کارآفرین، بسیار کم تخصصی هستند. بدین ترتیب که هر یک از کارکنان چندین وظیفه را بر عهده دارند و دامنه‌ی وسیعی از کارها را انجام می‌دهند. اصولاً یکی از موانع کارآفرینی در سازمان‌های سنتی این است که افراد نمی‌توانند مسئله و مشکلی را شناسایی کنند. چون کنجکاوی و راه-حل جویی آنها، فقط در حوزه کاری مشخص خودشان برانگیخته می‌شود. به عبارت دیگر، نه فرصت پیدا می‌کنند و نه اجازه دارند ایده‌های تازه را که ممکن است در حیطه کار دیگران قرار گیرد، پیگیری کنند اما سازمان‌های کارآفرین این مشکل را با کمتر تخصصی کردن کارها از بین می‌برند (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۹۸).

<sup>۱</sup>- Pallak, Brook & Kiesler 1967

<sup>۲</sup>- Alken and Hage

## ۲-۳-۴-۳) نداشتن استاندارد

در سازمان‌های کارآفرین، انجام امور و وظایف به شیوه مشخص و یکسان، بسیار کم است. این نوع سازمان‌ها اساساً نتیجه‌گرا هستند و به‌منظور شکوفایی خلاقیت افراد، قضاوت و ارزیابی عملکرد کارکنان را براساس نتایج به دست آمده در نظر می‌گیرند. بنابراین، تدوین و تشریح دقیق شیوه انجام امور در آنها چشم نمی‌خورد؛ لذا افراد، نگران شرح شغل و اجرای دقیق آن نیستند. ضمناً ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که درخصوص «اجازه‌ی انحراف از قواعد» در سازمان‌های کارآفرین، پژوهش‌های زیادی شده است و همه موارد مؤید این مطلب هستند که قواعد و قوانین سازمانی در شرکت‌های کارآفرین، مانع خلاقیت، ریسک‌پذیری و اجرای سریع ایده‌های جدید کارکنان نمی‌گردد، لذا افراد تا حدودی اجازه‌ی انحراف از قواعد را دارند (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۹۸-۹۹).

## ۲-۳-۴-۴) کم‌رنگ بودن سلسله مراتب

در سازمان‌های کارآفرین، سلسله مراتب به این معنا که افراد باید گزارش کار خود را به افراد مشخص ارائه نمایند و مدیران، حیظه‌ی کنترل محدودی داشته باشند (که طبیعتاً سطوح سازمانی زیادی به همراه خواهد داشت) کم‌رنگ‌تر است و خیلی اوقات سلسله مراتب، فدای سرعت عمل و نوآوری می‌شود. به‌عنوان مثال، در سازمان‌های کارآفرین اشخاص بین ۵ تا ۱۵ درصد از اوقات کاری را آزادانه به کشف ایده‌های جدید مورد علاقه خود می‌گذرانند بدون آن‌که به کسی گزارش داده، از کسی اجازه بگیرند یا رهبری شوند. درحالی‌که در سازمان‌های بزرگ که در آنها تمایل به تصمیم‌گیری سلسله مراتبی و سیستم کنترل مرکزی وجود دارد برای پرورش استراتژی‌های کارآفرینانه، با چالش‌های زیادی مواجه می‌شوند و به‌جای تمرکز بر فرصت‌های خارجی، در منجلااب موضوعات داخلی ساختاری، مدیریتی و محدودیت منابع فرو می‌روند که خود، از موانع اصلی فرصت‌یابی است. در سازمان‌های بزرگ سلسله مراتبی، ایده‌های تازه از این گروه به گروه دیگر دست به دست

می‌شود، در حالی که شرایط محیط، مرتب در حال تغییر، توسعه و دگرگونی است، ارائه-دهنده‌ی ایده (کارآفرین)، با وجود علاقه و عشقی که به موضوع دارد اما به تدریج از آن دور گشته و به مرور، از تعهد و علاقه‌اش نسبت به موضوع کاسته می‌شود، ضمن اینکه با هر بار انتقال و دست به دست شدن ایده، مقداری از اطلاعات کاسته می‌شود و بالاخره نتیجه‌ی نهایی با موضوع اولیه بسیار متفاوت می‌گردد. درحالی‌که در سازمان‌های کارآفرین، صاحب ایده‌ی جدید بدون رعایت سلسله مراتب، مستقیماً می‌تواند با تصمیم‌گیر اصلی ارتباط برقرار کند و خیلی سریع از نتیجه‌ی کارها مطلع شود (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۹۹-۱۰۰).

## ۲-۳-۴-۵) نداشتن پیچیدگی

پژوهش‌های کووین و سلوین<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۱، مؤید رابطه منفی بین پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است. اما به‌طور کلی می‌توان پیچیدگی سازمان را از سه بعد سنجید:

- عمودی: تعداد سطوح سازمان
- افقی: تعداد دوایر یا عنوان‌های شغلی
- مکانی: تعداد محل‌ها و مناطق جغرافیایی

از نظر پیچیدگی عمودی: یا تعداد سطوح سازمانی (همان‌طور که در قسمت سلسله مراتب توضیح داده شد)، سازمان‌های کارآفرین با داشتن حداقل لایه‌های مدیریتی، دارای ساختار سازمانی تخت<sup>۲</sup> هستند.

از نظر پیچیدگی افقی و مکانی: سازمان‌های کارآفرین، به دلیل کوچک بودن (یا توصیه برای کوچک شدن) علاقه‌ای به ایجاد دوایر متعدد و انجام امور در مناطق جغرافیایی مختلف ندارند. البته این موضوع بدان معنا نیست که به نیازهای بازار و شرایط پیچیده محیطی واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه سعی می‌کنند با سازوکارهای خاصی مثل شرکت‌های

<sup>۱</sup>- Covin and Slevin

<sup>۲</sup>- Flat

خودمختار تحت پوشش<sup>۱</sup>، واحدهای خودگردان، آزادی عمل و توانمند کردن کارکنان و غیره  
غیره از تعداد دواير سازمانی یا عناوین شغلی جدید و گسترش جغرافیایی جلوگیری نمایند  
(صمدآقایی، ۱۳۷۸، ۱۰۱-۱۰۰).

### ۲-۳-۴-۶) عدم تمرکز

تمرکز، به این معنا که تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته شود، اساساً در سازمان  
های کارآفرین دیده نمی‌شود، زیرا این‌گونه سازمان‌ها نیاز دارند تا نسبت به تغییرات محیطی  
و خواست‌های مشتری واکنش سریع نشان دهند. از این‌رو، بسیاری از تصمیمات، در سطوح  
پایین اتخاذ می‌شود. یکی از مشخصات سازمان‌های کارآفرین، داشتن کارکنان توانمند است  
که به این منظور از طریق تشویق تفویض اختیار، گزینش براساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد  
جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد و  
مدیریت مشارکتی، از ایجاد «تمرکز» در سازمان جلوگیری می‌کنند.

الیزابت<sup>۲</sup>، معتقد است که بوروکراسی به وسیله‌ی عده‌ای هماهنگ کننده در بالای  
سازمان، هوش سازمان را تکه‌تکه می‌کند و تحقیقات مک کللند، آندراد<sup>۳</sup> و روزن<sup>۴</sup> نشان می  
دهد که هر چه شخص بیشتر به تفکر مستقل ترغیب شود و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کند،  
به همان میزان از او انتظار می‌رود که به معیارهای بالایی از موفقیت دست یابد و موفقیت او  
بیشتر شود (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۱۰۱).

### ۲-۳-۴-۷) حرفه‌ای بودن

اساساً حرفه‌ای بودن، به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می‌شود و  
چنانچه کارکنان سازمانی برای گرفتن شغل، مجبور باشند دوره‌های آموزشی بلندمدتی ببینند،

---

1- Spin-off  
2- Elizabeth  
3- Anderade  
4- Rosen

آن سازمان، بسیار حرفه‌ای تعریف می‌شود. اما در مورد سازمان‌های کارآفرین، دقیقاً نمی‌توان گفت که حرفه‌ای هستند یا نه؛ زیرا اولاً: ویژگی بارز کارآفرینان و سازمان‌های کارآفرین «نوآوری» است و نوآوری نیز با تحصیلات رابطه‌ی معناداری ندارد، ثانیاً: در مورد سطح تحصیلی کارکنان سازمان‌های کارآفرین، آمارهای مختلف و متضادی وجود دارد که نمی‌توان به آنها تکیه کرد. ثالثاً: سطح تحصیلی کارکنان، وابسته به سطح تکنولوژی سازمان است. اما از این نظر که سازمان‌های کارآفرین، گرایش بیشتری به تکنولوژی پیشرفته دارند، احتمال می‌رود که از افراد تحصیل کرده بیشتر استفاده کنند و همانطور که جنینگر و همکاران اعتقاد دارند، تحصیلات دانشگاهی کارآفرینان، گرچه پیش‌نیازی برای موفقیت نیست، اما به نظر می‌رسد که برای رشد در سلسله مراتب سازمان‌های بزرگ و رهبری شرکت‌های خانوادگی بهتر است تحصیلات دانشگاهی و آموزش‌های مدیریتی نیز گذرانده شود (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۱۰۲-۱۰۳).

## ۲-۳-۴-۸) نسبت پرسنلی

با توجه به ویژگی‌هایی که در بالا به آنها اشاره شد، از جمله عدم تمرکز و تخصصی نبودن، کم‌رنگ بودن سلسله مراتب و نداشتن پیچیدگی، به وضوح دیده می‌شود که سازمان‌های کارآفرین، اعتماد کمتری به نیروهای ستادی دارند، لذا یکی از ویژگی‌های مهم آنها، کم بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل است. از ویژگی‌های ابعاد ساختاری فوق مشخص می‌شود که شیوه‌ی مدیریت یا نوع ساختار مدیریت سازمان‌های کارآفرین، ارگانیک است که درست نقطه‌ی مقابل شیوه‌ی مدیریت مکانیکی سازمان‌های سنتی و بزرگ است.



جدول (۲-۱۰) مقایسه‌ی شیوه مدیریت مکانیکی و ارگانیکی

شیوه‌ی مدیریت مکانیکی	شیوه‌ی مدیریت ارگانیکی
محیط خارجی ثابت، ساده و مطمئن است	محیط خارجی نامطمئن، پیچیده، پویا، ناپایدار است
مقررات دقیق است.	مقررات و کنترل اعمال نمی‌شود.
سلسله مراتب اداری دقیق، برقرار است.	سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
روابط رسمی است.	روابط غیر رسمی است.
تصمیم‌گیری متمرکز است یعنی در انحصار مدیریت سازمان است.	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و کارکنان در آن مشارکت دارند.
انحصار اطلاعات وجود دارد و کنترل آن با مدیریت سازمان است	اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی آن را کنترل می‌کنند.
کارها تخصصی است (تقسیم کار زیاد و دقیق است)	کارکنان در انجام کارهای مربوطه همکاری می‌کنند و گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند.

(صمدآقایی، ۱۳۷۸، ۱۰۴)

کورل وال و پرلمن درباره‌ی ابعاد ساختاری سازمان‌های کارآفرین، سه نکته‌ی اساسی را خاطر نشان می‌سازند:

الف- ساختار ارگانیکی به معنای فقدان مسئولیت نیست، در هر سازمان موفقی، مسئولیت‌ها باید به صورت روشن مشخص شود که چه کسی مسئول کنترل و چه کسی مسئول ارزیابی و... است. همچنین توانمندی کارکنان (توزیع قدرت در سازمان) و تفویض اختیار در سازمان‌های کارآفرین به معنای هرج و مرج نیست و در واقع آنها معتقدند که ساختار ارگانیکی نیز باید کنترل شود.

ب- بورکراسی ضرورتاً بد نیست. همه‌ی سازمان‌ها برای قابل پیش‌بینی شدن بعضی از کارها، به سیستم کنترل قابل اعتماد و مولد احتیاج دارند، چه بسا کنترل معتدل و مناسب، به-

تدریج می‌تواند نگهدارنده‌ی ساختار ارگانیک شود. همچنین ممکن است در یک بازار رقابت- قیمتی<sup>۱</sup> برای کسب و کاری که به مرحله‌ی بلوغ رسیده است، به منظور بالا بردن کارایی و جذب نقدینگی بیشتر جهت نوآوری و بقایای سازمان، در قسمتی از سازمان، استقرار ساختار مکانیکی لازم باشد. در واقع یک سازمان‌کارآفرین در قسمت‌هایی که به کارایی یا راندمان بالا نیاز دارد باید ساختار مکانیکی و در قسمت‌هایی که به نوآوری محصول و خدمات نیاز دارد ساختار ارگانیکی را مستقر کند.

ج- ساختار سازمانی را نباید ساده گرفت، چون وسیله‌ای است برای کشف، شناسایی و به‌کارگیری ایده‌های جدید؛ اما باید توجه کرد که ساختار، تنها عامل و جواب نهایی مسئله نیست بلکه عوامل بسیاری چون سیستم پاداش، فرهنگ سازمانی، توزیع قدرت و غیره نیز در کارآفرینی سازمان دخالت دارند (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۱۰۲-۱۰۵).

## ۲-۳-۵) حمایت مدیریت

ارزش‌ها و فلسفه‌ی مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمان‌های کارآفرین اهمیت به‌سزایی دارند و اساساً «حمایت مدیریت» یکی از مهم‌ترین عوامل در بین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی (یعنی تشویق، و پاداش، ساختار سازمانی، ریسک‌پذیری، دسترسی به منابع و حمایت مدیریت) است. تحقیقات زیادی در خصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت او از کارآفرینی است (حسن مرادی، ۱۳۸۵، ۵۴).

- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد
- قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت
- تنوع در حمایت‌های مالی

---

<sup>1</sup> - Price competitive market

- قدردانی از افراد صاحب ایده
- تجربه نوآوری مدیریت ارشد
- حمایت از طرح‌های آزمایشی کوچک
- خصوصیات شخص مدیرعامل
- تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو
- استفاده از ایده‌های جدید کارکنان
- سازگاری ارزش‌ها و فلسفه‌ی مدیریت با کارآفرینی
- اعتقاد به مدیریت مشترک
- تحمل انحراف از قواعد
- قدردانی از افراد ریسک‌پذیر

جدول (۲-۱۱) مقایسه‌ی کلی سازمان‌های کارآفرین و سنتی

ابعاد	سازمان‌های کارآفرین	سازمان‌های سنتی
استراتژی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جست‌وجوی فعالانه به دنبال موقعیت‌های ریسکی جدید (new venture)</li> <li>• حراست از قلمرو (niche) موجود از طریق سازگاری و تطبیق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دفاعی</li> <li>• حراست از قلمرو (niche) موجود، عمده‌ترین نگرانی است.</li> <li>• تنوع از طریق مالکیت و ادغام</li> </ul>
جست‌وجوی محیطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییرات به عنوان فرصت تلقی می‌شوند.</li> <li>• بررسی محیط داخلی و خارجی به منظور شناسایی فرصت‌های جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییرات به عنوان تهدید تلقی می‌شوند.</li> <li>• بررسی محیط خارجی به منظور شناسایی تهدیدات</li> </ul>
اثربخشی و کنترل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بلندمدت (سازگاری و بقا)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کوتاه مدت (معیار، عملکرد چهارماهه و سالانه است).</li> </ul>
ریسک	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر هوشمندانه باشد، کلید رشد، سازگاری و بقاست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• باید کم باشد</li> </ul>
فرهنگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محرک‌های جزئی هم مهم هستند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عینی، برونی و تحلیلی است.</li> </ul>

سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ در جهت حفظ و حراست از وضع موجود است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ در جهت حفظ و حراست از وضع موجود است.</li> </ul>
ساختار و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار غیررسمی و ارتباطات افقی است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زنجیره‌ی فرمان و کانال‌های ارتباطی رسمی و مهم هستند.</li> </ul>
تصمیم‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت ارشد، دورنما (vision) و مأموریت سازمانی (mission) را تدوین می‌کند و کمک‌های زیردستان تشویق و تسهیل می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌عنوان منبعی وافر که به سادگی قابل تعویض است.</li> </ul>
خلافت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چیزی که باید پرورش، توسعه و تشویق شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چیزی که باید تحمل شود.</li> </ul>
ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمرکز کم</li> <li>• توزیع قدرت (empowerment)</li> <li>• غیررسمی</li> <li>• کوچک</li> <li>• گروه‌های خودمختار</li> <li>• ساختار، افزایش دهنده‌ی همکاری در سازمان است</li> <li>• پیچیدگی کم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمرکز بالا</li> <li>• سلسله مراتب</li> <li>• رسمی</li> <li>• واحدهای وظیفه‌ای</li> <li>• ساختار، روابط تخصصی را در سازمان بالا می‌برد.</li> <li>• پیچیدگی زیاد</li> </ul>

منبع: صمد آقایی، ۱۳۷۸، ۲۲۶-۲۲۷

## ۲-۳-۶) موانع و محدودیت‌های ساختاری برای کارآفرینی سازمانی

موانع و محدودیت‌های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در شرکت‌ها وجود دارد. البته بسیاری از موانع ناخواسته است و آنها را پیامد و بازخورد حاصل از به‌کارگیری فنون مدیریتی سنتی می‌دانند. در برخی از موارد، موانع و محدودیت‌ها، به قدری مخرب است که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب نمایند. در ادامه، به برخی از مهمترین موانع ساختاری کارآفرینی پرداخته می‌شود (فرای ف. ل، ۱۹۹۳، ۳۷۷-۳۷۴).

شرکت‌های بزرگ، برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه مشکلاتی دارند که به وسعت و ماهیت خاص آنها ارتباط دارد.

اولین مسئله این است که «اندازه» این‌گونه شرکت‌ها، ایجاب می‌کند که مدیران برای اعمال کنترل، ساختار مشخصی را به وجود آورند.

مسئله‌ی دوم، زمانی بوجود می‌آید که این‌گونه شرکت‌ها بزرگ‌تر شوند و رده‌های بیشتری به مدیریت اضافه گردند. «افزایش رده‌های مدیریتی» به معنای افزایش فاصله‌ی عمودی بین مدیرعامل و سطوح پایین‌تر کارکنان می‌باشد. سستی ارتباط مدیرعامل با کارگران و یا مدیران سطوح پایین، روابط شخصی را مشکل می‌سازد و زمانی که مدیر کارآفرین ارتباط خود را با کارگران از دست بدهد، به سختی می‌توان وجود سطوح لازم از کارآفرینی را در سازمان تنظیم نمود.

مسئله‌ی سوم در سازمان‌های بزرگ، «نیاز به کنترل» است. زمانی که شرکتی بزرگ می‌شود، نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود. در نتیجه، مدیریت شرکت مجبور است تا استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت‌پذیری را ایجاد نماید. از این رو، دیوان‌سالاری و گزارش‌ها، نسبت به برنامه‌ریزی‌ها برتری یافته و گزارش‌های کاری، بیشتر از نتایج آن، نظرات را جلب می‌نماید و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهم‌تر می‌شود (احمدپور، ۱۳۷۸، ۱۵۰).

## ۲-۳-۷) ساختارهای مناسب سازمانی برای خلاقیت و نوآوری

### ۱) ساختار پروژه‌ای:

ساختار پروژه‌ای، از ساختارهای تسهیل‌کننده‌ی خلاقیت و نوآوری است و از ویژگی‌های آن وجود رابطه‌ی افقی و مورب سازمانی است. این ساختار، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که سازمان‌ها تأکید بر بهره‌گیری از تبحر و منابع سازمان برای پروژه‌های خاص دارند.

## ۲) ساختار ماتریسی:

مجموع ساختارهای وظیفه‌ای به صورت عمودی و ساختار پروژه‌ای به صورت افقی ساختار ماتریسی را تشکیل می‌دهند. در این نوع ساختار، جریان اختیارات در واحدهای تخصصی به شکل عمودی و در واحدهای اجرایی به شکل افقی است. دفت، معتقد است که ترکیب دو نوع ساختار وظیفه‌ای و محصولی، به وجود آورنده‌ی این نوع سازمان است (دفت، ۱۳۸۰، ۳۸۱).

## ۳) ساختار مولکولی:

در این نوع ساختار، سازمان‌ها پیش از تأکید بر روش‌ها و چگونگی انجام کار، بر خواسته‌ها و نیازهای عوامل محیطی، بخصوص متقاضیان محصولات خود تأکید دارند. لذا بجای تمرکز فکر و صرف وقت برای مسایل اداری که روشی است سنتی، کارکنان در میدان عمل حضور دارند و با خواسته‌های مشتریان، مستقیماً روبرو شده و سعی می‌کنند پاسخ‌گوی آنان باشند.

## ۴) ساختار ادهوکراتیک:

آلوین تافلر<sup>۱</sup> ادهوکراسی‌ها را این گونه توصیف می‌کند که: «پی‌درپی و گاهی با شتاب، شکل درونی خود را دگرگون می‌کنند تا راه خود را پیش برند. ساختارهای گسترده‌ی سازمانی اجدا می‌شوند و اندام‌های تازه می‌گیرند و آنگاه دوباره سازمان‌دهی شده و می‌توانند حتی یک شبه هم از میان بروند». این ساختار با توجه به عصر جدید و یا عصر پیچیدگی، مناسب‌ترین نوع ساختار برای سازمان‌های خلاق و نوآور تلقی شده است که می‌توان برای این گونه ساختارها ویژگی‌های ذیر را مطرح ساخت:

- ساختاری زنده و پویا که استانداردهای رفتاری آن در مقایسه با ساختارهای قبلی، کمتر است.

<sup>1</sup>- Toffler. A, "FUTURE SHOCK"(1970)

- به برقراری رابطه به عنوان مکانیزم اصلی هماهنگی در درون گروه‌ها تأکید می‌شود.
- ادهوکرایی برای وحدت فرماندهی ارزش کمی قائل است.
- این ساختار، مرزهای سنتی سازمان را از بین می‌برد (الوانی، ۱۳۸۴، ۱۰۸)

## ۲-۳-۸) رابطه‌ی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با کارآفرینی سازمانی

### ۲-۳-۸-۱) پیچیدگی<sup>۱</sup>

نخستین رکن ساختار سازمانی، فعالیت و کارهایی است که در آن سازمان، تقسیم یا از هم تفکیک می‌شوند. هر قدر فعالیت سازمان، گسترده‌تر و به اجزای بیشتری تقسیم شده باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهد بود. این پیچیدگی بر رفتار اعضا، فرایندهای درون سازمان، رابطه‌ی بین سازمان و محیط پیرامون آن تأثیر شگرفی دارد.

پیچیدگی سازمان به سه شکل عمده‌ی افقی و عمودی و جغرافیایی نمودار می‌گردد. هر قدر تعداد مشاغل یا وظایف یک سازمان از تعدد و تنوع بیشتری برخوردار باشد، سازمان از نظر افقی، پیچیدگی بیشتری خواهد داشت. زیرا از یک سو، تنوع تخصص‌ها و کارهای گوناگون موجب می‌شود که اعضای سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و از سوی دیگر هماهنگ کردن فعالیت‌ها از جانب مدیریت مشکل‌تر می‌شود. پیچیدگی افقی، به دو حالت شکل می‌گیرد: حالت نخست این است که دامنه‌ی وسیعی از کارها به کارکنان واگذار شود که در این شرایط کارکنان می‌بایست افرادی کارآزموده، هنرمند و متخصص باشند و به تنهایی مسئولیت تمام کارها را عهده‌دار گردند. نمونه‌ی بارز این نوع تقسیم کار، در بیمارستان‌ها قابل مشاهده است و حالت دوم، تفکیک دقیق کارها به صورتی است که افراد غیرمتخصص هم بتوانند آنها را انجام دهند. در این حالت، کارها یکنواخت و تکراری می‌گردد و کارکنان

<sup>1</sup> - Complexity

حتی بدون داشتن مدرک تخصصی ویژه، کار فنی واگذار شده را انجام می‌دهند. از مثال‌های مشخص این نوع پیچیدگی افقی، می‌توان به کارگران خط مونتاژ کارخانه اشاره کرد.

این موضوع بیانگر این نکته است که 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 می‌سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز، مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

## ۲-۳-۸-۲) رسمیت<sup>۱</sup>

اگر فعالیت‌ها و امور جاری سازمان را بتوان به صورتی دقیق در قالب دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه و یا روش‌های کلاسیک و مدون به تصویر کشید و از کارکنان انتظار داشت که همیشه آنها را به همان صورت به کار بندند و اعمال سلیقه آنها در کار منع شود تا کالا یا خدمت ارائه‌شده همیشه از یک شکل و شمایل واحد برخوردار باشد، گفته می‌شود که رسمیت سازمان، بیشتر و عمیق‌تر است. رسمی بودن سازمان، یک اصل بی‌اثر نیست. در واقع میزان رسمیت کارهای یک سازمان، نشان‌دهنده شیوهی تصمیم‌گیری است. اگر به اعضاء آموزش داده شود تا درباره‌ی مسائل عمومی، قضاوت‌های شایسته‌ای نمایند، امور سازمان از نظر رسمی بودن در پایین‌ترین سطح خود قرار خواهد گرفت. ولی اگر افراد نشان دهند که قادر به تصمیم‌گیری نیستند و برای انجام کار یا وظیفه به انبوهی از قوانین و مقررات نیاز دارند، کارها بسیار رسمی خواهند شد و بدین ترتیب، رسمی بودن به معنی کنترل فرد خواهد بود.

---

<sup>1</sup>-Formalization



در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند، کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نمی‌باشد 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، انعطاف‌پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان، از 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 اعضاء خود واگذار و در انجام امور، اجازه به کارگیری خلاقیت‌های فردی را به آنها صادر نماید. 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، رابطه‌ی کارآفرینی سازمانی و رسمیت، رابطه‌ای معکوس خواهد بود.

## ۲-۳-۸-۳ تمرکز<sup>۱</sup>

ساختار را از دو دیدگاه می‌توان مورد توجه قرار داد. از یک دیدگاه، ساختار، فعالیت‌های سازمانی را تعیین می‌کند و از دیدگاه دیگر، فعالیت‌ها، ساختار را می‌سازند. حال اگر با توجه به این دیدگاه، ساختار سازمانی را از بعد تمرکز که توزیع قدرت در درون سازمان را تعیین می‌کند، مورد بررسی قرار دهیم، دو منظر قابل مشاهده است: از یک منظر، پدیده تمرکز می‌تواند سازنده باشد، زیرا نوع کارهایی را که باید سازمان انجام دهد را مشخص می‌کند و افراد مجبورند در راستای تصمیمات اخذ شده اقدام کنند و از منظر دیگر، چون گروه‌ها و افراد در مرحله نتیجه‌گیری، تمرکز یا قدرت خود را از دست می‌دهند و یا قدرت‌های جدیدی کسب می‌کنند، لذا سازمان در معرض خطر تصمیم‌گیری‌های غیرمعقول مبتنی بر روابط و قدرت‌های قانونی قرار می‌گیرد.

---

<sup>1</sup> -Centralization

اگر در بررسی موضوع تمرکز، به مأموریت، شرح وظایف و جمیع شرایط سازمان توجه کنیم، مطلب گویاتر و شفافتر خواهد شد. در حقیقت با دقت نظر به همین مستندات است که در یک سازمان، تجمع قدرت در دست مدیریت ارشد مورد تأیید قرار می‌گیرد و در سازمان دیگر، مشارکت کلیه افراد در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر واقع می‌شود. در سازمان‌های کارآفرین که اختیارات تصمیم‌گیری باید 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 با توجه به خلاقیت، استعداد، قدرت فکری و اجرایی متخصصین و کارشناسان این‌گونه سازمان‌ها، عدم تمرکز جلوه شفافی پیدا خواهد کرد.

جدول (۲-۱۲) ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های کارآفرین

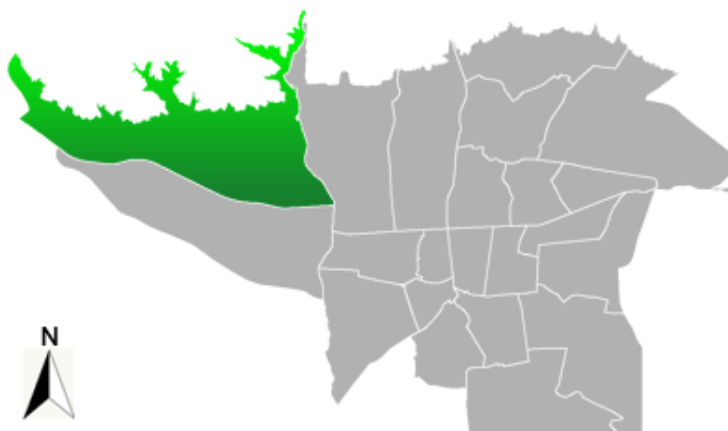
ابعاد ساختاری	سازمان کارآفرین
رسمیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانین و مقررات اندک</li> <li>• ارتباطات غیررسمی واقعی</li> <li>• حداقل ضوابط و استانداردهای شغلی</li> <li>• آزادی عمل بیشتر کارکنان</li> </ul>
تمرکز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصمیم‌گیری‌های غیر متمرکز</li> <li>• گروه‌های کاری خودمختار</li> <li>• تفویض اختیار با سطوح پایین‌تر</li> </ul>
پیچیدگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حداقل تقسیم‌کار (حداقل سلسله مراتب اداری)</li> <li>• حداقل تنوع و تعدد مشاغل</li> <li>• حداقل تنوع و تعدد سطوح مدیریت</li> </ul>

منبع: رضازاده، ۱۳۸۲، ۱۳۹-۱۳۷

## ۲-۴) آشنایی با شهرداری منطقه ۲۲ تهران

۲-۴-۱) تاریخچه و سابقه پیدایش منطقه ۲۲ شهرداری تهران

شکل (۲-۱۶) محدوده جغرافیایی منطقه ۲۲ تهران



رشد روز افزون جمعیت و تحولات گسترده و دامنه‌دار اقتصادی و ...، بازتابی گسترده در تحولات کالبدی شهر تهران ایجاد نموده، که یکی از پیامدهای آن، نحوه شکل‌گیری منطقه ۲۲ شهرداری تهران- که بدون تردید، بزرگترین و وسیع‌ترین توسعه شهری متصل به تهران به‌شمار می‌رود است.

این منطقه با مساحت ۱۰۰۰۰ هکتار، با هدف رفع کمبودهای خدماتی حوزه غرب تهران، جابجایی بخشی از جمعیت ساکن در بافت‌های فرسوده تهران مرکزی و نیز اسکان بخشی از جمعیت شهر در این منطقه، ایجاد شد.

منطقه ۲۲ شهرداری، واقع در شمالغرب تهران، در ۳۰ سال گذشته، تحت پوشش فعالیت‌های عمرانی ویژه‌ای از جهت طرح ریزی و اجرا بوده است و از دهه ۱۳۴۰، عمران این منطقه، مورد توجه دست‌اندرکاران و سازندگان شهر تهران قرار داشته است. مالکین اولیه این اراضی خانواده

فرمانفرمایان و فیروزگر بوده‌اند.

پس از تصویب طرح جامع شهر تهران، این منطقه به نام یک شهر جدید تعریف، و حوزه آن در دهه ۱۳۵۰، به نام شهر جدید کن، به وسیله مهندسین مشاور فرمانفرمایان و همکاران، طراحی شده است.

در طول سال‌های ۴۹ تا ۵۸، حدود ۲۰ درصد از اراضی این منطقه، تفکیک و مالکین جزئی پیدا کرد؛ بقیه اراضی نیز، به قطعات بزرگ (۱۰۰۰ مترمربع به بالا) تقسیم شد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، اراضی فرمانفرمایان و فیروزگر، ملی اعلام شد و تعدادی از آنها، به سازمان زمین شهری واگذار گردید و حدود ۵۰۰ هکتار از این زمین‌ها، توسط آیت‌الله ملاحلی کنی که از زمان قاجار مالک این زمین‌ها بودند، موقوفه شد.

در طول سال‌های جنگ تحمیلی بین ایران و عراق، به علت در دسترس بودن اراضی این منطقه، ۲۵٪ از اراضی، توسط نیروهای مسلح، جهت ساخت و ساز پادگان‌های نظامی، مورد استفاده قرار گرفت و در قسمتی از این اراضی نیز تعاونی‌های مسکن، شروع به شهرک سازی کردند. پس از مواجه شدن مسئولین با مشکلات شهر تهران و دستیابی به این نتیجه، که می‌توان این منطقه از شهر را به منطقه‌ای مطابق با الگوهای شهرنشینی تبدیل نمود و نیز با توجه به امکان گسترش شهر تهران تا منطقه ۲۲ که در طرح جامع تهران نیز پیش‌بینی شده بود، شهرداری تهران بر آن شد، تا اراضی شمال غرب را به محدوده خدماتی شهر الحاق نماید. بر این اساس، تهیه طرح تفصیلی منطقه ۲۲، بنا به توصیه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران، در سال ۱۳۷۰، با هدف احیای مفاهیم از دست رفته شهرسازی چون هویت، خوانا بودن محیط، جهت‌یابی و مکان‌یابی فضاهای مناسب شهری، در دستور کار مهندسین مشاور باوند قرار گرفت. در سال ۱۳۷۳، مطالعات تهیه شده توسط مشاورین باوند، با عنوان طرح تفصیلی منطقه ۲۲ تصویب شد و پس از تصویب طرح تفصیلی، زمینه اجرای آن، با مسائل مختلفی همراه گردید که بنا به ضرورت‌های موجود، مجدداً توسط مهندسین مشاور باوند و آرمان شهر، بازنگری، و طرح تفصیلی جدید، در سال ۱۳۷۸، به تصویب کمیسیون ماده ۵ رسید.

سرانجام پس از سال‌ها تلاش و مطالعات، طرح تفصیلی منطقه ۲۲ تهران، توسط کمیسیون ماده ۵، ابلاغ و شهرداری منطقه ۲۲، فعالیت رسمی خود را آغاز نمود.

منطقه ۲۲ در سطح تهران و سطح فرا شهری، قابلیت دسترسی بی‌نظیری دارد. دسترسی‌های مهم منطقه، آزادراه تهران-کرج و بزرگراه تهران-شمال است که آزاد راه در حال احداث تهران-شمال، به عنوان شریان اصلی شمال به جنوب کشور، مسیر اصلی رفت و آمد است.

منطقه ۲۲، به‌عنوان آخرین امید شهر تهران، برای ایجاد الگوی مناسب و بهینه زندگی شهری است. این منطقه، هم‌اکنون، به جز شهرک‌های پراکنده، تأسیسات، ساختمان‌های ورزشگاه آزادی و جنگل چیتگر، خالی از ساخت‌وساز شهری است.

در حال حاضر، طبق سرشماری سال ۱۳۸۵ نفوس و مسکن، جمعیت تقریبی این منطقه، ۱۳۸۹۷۰ نفر است

و براساس سیاست‌گذاری شورای نظارت بر گسترش شهر تهران و کلیات طرح جامع (حفظ و ساماندهی)، منطقه ۲۲، باید تمامی کمبودهای خدماتی در مقیاس حوزه غرب تهران را در خود جای دهد.

## ۲-۴-۲) مشخصات جغرافیایی و اقلیمی منطقه ۲۲ شهرداری تهران

منطقه ۲۲ شهرداری تهران، بین طول‌های شرقی "۵۱°۱۰'۵۱" تا "۵۱°۲۰'۴۰" و عرض‌های شمالی "۳۵°۳۲'۱۶" تا "۳۵°۵۷'۱۹" در قسمت شمال غربی شهر تهران، و در پایین دست حوضه آبریز رودخانه کن و وردیج واقع شده است. این منطقه از شمال با کوهستان البرز مرکزی، از شرق با حریم رودخانه کن، از جنوب با آزاد راه تهران-کرج و از قسمت غربی، با محدوده جنگل‌های دست‌کاشت وردآورد، محدود می‌گردد و با مناطق ۵ و ۲۱ شهرداری تهران هم‌جوار است.

به این ترتیب، مرز شمالی منطقه ۲۲ شهرداری تهران تا منتهی الیه دامنه‌های جنوبی البرز -

ارتفاع ۱۸۰۰ متری - توسعه یافته است. کوهستان البرز که طی ۳۰ سال اخیر، شهر را به سوی خود جذب نموده است، مانند دیواره‌ای هلالی شکل، فضای جغرافیایی تهران را محصور می‌کند و از ارتفاع ۱۸۰۰ متری، به علت شیب زیاد و تنگناهای کوهستانی، مانع بسیار سختی در مقابل گسترش فیزیکی شهر، بوجود می‌آورد. در محدوده منطقه ۲۲، بلندترین منطقه ارتفاعی از سطح دریا، خط مستقیم حوزه آبریز شمالی از ارتفاعات البرز، روستای کیگا از شرق، و پست‌ترین آن، در خروجی پیکان شهر، به ارتفاع ۱۲۲۰ متر است که وسعت این منطقه با در نظر گرفتن ارتفاعات، حدود ۵۴۰۰۰ هکتار و حداکثر طول و عرض آن، به‌طور تقریبی، برابر با ۲۶ و ۱۷ کیلومتر است. فاصله غرب محدوده طرح، تا ابتدای کرج، در حدود ۱۱ کیلومتر است و مسیر رودخانه کن که از شمال به جنوب جریان دارد پس از نقطه خروجی در سرتاسر حد شرقی محدوده طرح کشیده شده که پذیرنده آب‌های سطحی حوزه‌های شرقی است. رودخانه وردآورد نیز در امتداد شمالی - جنوبی - به موازات رودخانه کن - جریان دارد که در قسمت شمالی امتداد یافته و در پائین دست، حد غربی محدوده طرح را تشکیل می‌دهد.

مقایسه سطح منطقه ۲۲ با سطح مناطق ۲۲ گانه تهران (۷۰۷۵۰ هکتار)، حکایت از تعلق ۸/۴ درصد از مساحت محدوده خدماتی شهر تهران به منطقه ۲۲، و گویای وسعت چشمگیر و جایگاه مهم این منطقه در ساختار کالبدی تهران آینده، به‌ویژه در حوزه غربی آن است. به‌طور کلی، باد غالب منطقه در طول سال، چه در شب و چه در روز، باد غربی است که با توجه به قرار داشتن منطقه، در عرض جغرافیایی ۳۵ درجه و ۴۱ دقیقه، زاویه تابش آفتاب در پائین ترین موقعیت سالانه، ۳۲ درجه و در بالاترین موقعیت سالانه، ۷۸ درجه است. میزان کلی بارندگی سالانه در این منطقه، ۲۸۱ میلیمتر در سال بوده که بیشترین میزان آن، یعنی ۴۳ درصد در فصل زمستان و ۳۶ درصد آن، در فصل بهار است.

این محدوده، در ناحیه دشت سر تهران و در دشت چیتگر قرار گرفته و از لحاظ زمین شناسی، از رسوبات غیر متراکمی به وجود آمده است که از دامنه جنوبی کوه‌های البرز، حمل و ته نشین شده

اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد، شیب عمومی منطقه از شمال به جنوب بوده و اراضی مورد بررسی، در حریم پهنه دوم زلزله قرار دارد.

## ۲-۴-۳ رسالت و وظایف سازمانی

شرح وظایف فعلی شهرداری‌ها (مصوب سال ۱۳۰۹)، بیش از تکالیف جاری شهرداری‌ها بوده و اغلب این وظایف (مانند تأمین آب و روشنایی شهر، نصب و نظارت بر گه قیمت اجناس،...)، با مشارکت یا توسط دیگر سازمان‌های دولتی انجام می‌شود.

در حال حاضر، به دلیل اینکه، بخشی از نیازهای جدید و اساسی مدیریت کلان شهرها (مانند کاهش ترافیک و تسهیل تردد در شهرها، حفظ محیط زیست و کاهش آلودگی هوا، خودکارسازی امور شهروندان و ترویج فرهنگ و رفاه شهری)، از وظایف مصوب شهرداری‌ها نبوده و هماهنگی و مشارکت دیگر واحدهای ذیربط با شهرداری کلان شهر تهران، مصوب و الزامی نمی‌باشد؛ که این امر، ساماندهی و هدایت مطلوب شهر را نامقدور و بعید ساخته و به نظر می‌رسد، بازنگری قوانین فعلی مدیریت کلان شهرها، امری ضروری است.

### مهم‌ترین وظایف مصوب فعلی شهرداری‌ها در ذیل آمده است:

۱- توسعه، نظیف، نگهداری و اصلاح معابر و مجاری آب و فاضلاب.

۲- پیشنهاد اصلاحات شهری، صدور پروانه ساخت و اصلاح کلیه ساختمان‌های شهر.

۳- مراقبت و تشریک مساعی، در امور بهداشت اهالی (برای جلوگیری از امراض همگانی و دفع حیوانات مضر).

۴- تأسیس مؤسسات فرهنگی، بهداشتی و تعاونی، مساعدت مالی به انجمن‌های تربیت بدنی، خانه و مدرسه.

مهم‌ترین وظایف شهردار مناطق (مجری وظایف شهرداری‌های مناطق تهران) شامل موارد

زیر است:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های مصوب شهرداری، درارتباط با وظایف منطقه و برنامه-ریزی جهت اجرای آنها.
- نظارت بر رعایت کلیه قوانین و مقررات مرتبط با وظایف و اقدام لازم جهت اجرای صحیح تمامی آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی شهرداری، ضمن کسب اطلاع مستمر از تغییرات آنها.
- کنترل و نظارت بر حفظ و اداره دارائی‌های منقول و غیرمنقول شهرداری منطقه.

شهرداری منطقه ۲۲ شامل بخش‌های زیر است:

- معاونت مالی و اداری
- معاونت فرهنگی و اجتماعی
- معاونت فنی و عمرانی
- معاونت شهرسازی و معماری
- معاونت حمل و نقل و ترافیک
- معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی
- معاونت امور شهری و فضای سبز
- حوزه دفتر شهردار منطقه

همچنین شهرداری منطقه ۲۲، با داشتن ۴ ناحیه و ۹ محله، در حال انجام وظایف سازمانی و خدمت‌رسانی به شهروندان گرامی است.



## شهرداران منطقه از ابتدا تا کنون

منطقه ۲۲ تهران از ابتدای تاسیس تا کنون، از وجود ۳ شهردار، بهره‌مند شده است که هر ۳ نفر، دارای سوابق روشن و موفق اجرایی در زمینه سیستم مدیریت شهری هستند و نام آنها به ترتیب، ذکر شده است:

از تاریخ ۱۳۷۸/۸/۱۰ تا ۱۳۸۳/۱/۳۱ ( از بدو تأسیس منطقه ۲۲): دکتر اصغر نصیری

از تاریخ ۱۳۸۳/۱/۳۱ تا ۱۳۸۴/۸/۹: دکتر علی محمد شاعری

از تاریخ ۱۳۸۴/۸/۹ تا ۱۳۸۶/۴/۱۶: دکتر اصغر نصیری

از تاریخ ۱۳۸۶/۴/۱۶ تا کنون: مهندس حسن کریمیان

### ۲-۴-۴) معاونت‌ها

#### ۲-۴-۴-۱) معاونت امور شهری و فضای سبز

#### شرح وظایف معاون امور شهری و فضای سبز:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های کلان شهرداری، در زمینه نظافت و پاکسازی شهر و امور فضای سبز و برنامه‌ریزی جهت اجرای آنها در سطح منطقه، و ابلاغ به واحدهای تحت سرپرستی و سایر واحدهای ذیربط.
- کنترل و نظارت بر رعایت کامل قوانین و ضوابط شهرداری تهران و اقدام لازم، جهت اجرای صحیح کلیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی معاون خدمات شهری شهرداری مرکز، در سطح منطقه.

- نظارت و کنترل بر رفت و روب معابر منطقه ، جمع آوری و حمل زباله ، نظارت بر حسن انجام این امور ، جلوگیری از سوزاندن زباله و سایر مواد دودزا و آلوده کننده محیط زیست.

## ۲-۴-۴) معاونت حمل و نقل و ترافیک

### شرح وظایف معاون حمل و نقل و ترافیک:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های کلان شهرداری، در زمینه حمل و نقل و ترافیک، برنامه‌ریزی جهت اجرای آنها در سطح منطقه و ابلاغ به واحدهای تحت سرپرستی و سایر واحدهای ذیربط.
- کنترل و نظارت بر رعایت کامل قوانین و ضوابط شهرداری تهران و اقدام لازم جهت اجرای صحیح کلیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی معاون حمل و نقل و ترافیک شهرداری تهران، در سطح منطقه.
- تشخیص نیازهای منطقه، در زمینه پروژه‌های عمرانی، بهبود عبور و مرور و ترافیک از قبیل احداث و بازسازی معابر، احداث پارکینگ، احداث پل و ... و کنترل و نظارت بر حسن اجرای آنها.

### وظایف سازمانی معاونت حمل و نقل و ترافیک:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های کلان شهرداری، در زمینه حمل و نقل و ترافیک و برنامه‌ریزی جهت اجرای آنها در سطح منطقه.
- تشخیص نیازهای منطقه در زمینه پروژه‌های عمرانی، بهبود عبور و مرور و ترافیک از قبیل احداث و بازسازی معابر ، احداث پارکینگ ، احداث پل و ... .
- نظارت بر انجام اقدامات لازم، جهت بهبود امور مربوط به حمل و نقل و ترافیک و ایمنی شبکه معابر در سطح منطقه.

## ۲-۴-۳) معاونت فنی و عمرانی

### شرح وظایف معاون فنی و عمرانی:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های کلان شهرداری در زمینه فعالیت‌های عمرانی و برنامه‌ریزی جهت اجرای آنها در سطح منطقه و ابلاغ به واحدهای تحت سرپرستی و سایر واحدهای ذیربط.
- کنترل و نظارت بر رعایت کامل قوانین و ضوابط شهرداری تهران و همچنین سایر ضوابط فنی مرتبط در کلیه مراحل مطالعه، طراحی و اجرای پروژه‌ها و اقدام جهت اجرای صحیح کلیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های فنی معاون فنی و عمرانی شهرداری مرکز در سطح منطقه.
- نظارت بر طراحی و اجرای کلیه پروژه‌های عمرانی منطقه نظیر احداث و توسعه معابر، پارکینگ، پارک و مراکز تفریحی، ورزشی و فرهنگی، طرح‌های جمع‌آوری و هدایت آبهای سطحی، بر اساس برنامه‌های ابلاغی و یا اعلام نیاز سایر معاونت‌های منطقه و تحت نظارت کامل آنها، با رعایت دستورالعمل‌ها و ضوابط فنی معاون فنی و عمرانی شهرداری مرکز.

## ۲-۴-۴) معاونت فرهنگی و اجتماعی

### شرح وظایف معاون امور اجتماعی و فرهنگی:

- دریافت برنامه‌ها و سیاست‌های کلان شهرداری در ارتباط با امور فرهنگی و اجتماعی و برنامه‌ریزی جهت اجرای آنها در سطح منطقه و ابلاغ به واحدهای تحت سرپرستی و سایر واحدهای ذیربط.
- کنترل و نظارت بر رعایت کامل قوانین، مقررات و ضوابط شهرداری تهران و اقدام لازم جهت اجرای صحیح کلیه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی معاون امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری مرکز در سطح منطقه.

- انجام اقدامات لازم، به منظور بررسی مسائل اجتماعی خاص منطقه، به خصوص چگونگی گذران اوقات فراغت شهروندان.

## ۲-۴-۴-۵) معاونت معماری و شهرسازی

### خدمات معاونت:

- مدیریت و هدایت کمیسیون طراحی شهری، معماری و محیط زیست که هر هفته یک روز، یکی از کمیسیون‌های تخصصی منطقه با حضور اساتید مجرب دانشگاهی برگزار می‌گردد.
- مدیریت و هدایت شورای راهبردی منطقه، متشکل از نمایندگان حوزه های شهرسازی، عمران و ترافیک مرکز، اعضای کمیسیون طراحی شهری و نیز معاونین منطقه به منظور بررسی و اتخاذ تصمیم، در راستای توسعه پایدار منطقه.
- مدیریت و هدایت شورای برنامه‌ریزی و بررسی مشکلات منطقه که با حضور معاونین اجرائی منطقه و مشاور معین منطقه در هر هفته یک روز تشکیل می‌گردد.

## ۲-۴-۴-۶) معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی

### شرح وظایف معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی:

- کنترل و نظارت بر ارزیابی اصلاحات یا تغییرات پیشنهادی در تشکیلات و روش‌های اداری جهت ارائه به اداره کل تشکیلات و آموزش.
- انجام اقدامات لازم به منظور ایجاد همکاری با اداره کل تشکیلات و آموزش در زمینه تشکیلات، بهبود روش‌ها و آموزش پرسنل منطقه.
- هماهنگی و نظارت بر بررسی و ارزیابی نیازهای آموزشی اعلام شده از سوی واحدهای زیرمجموعه شهرداری منطقه، به منظور تهیه برنامه آموزشی منطقه، با هماهنگی اداره کل تشکیلات و آموزش.

## ۲-۴-۵ شورایاری‌ها

انگیزه تشکیل شورای محلات و شورایاری‌ها:

شوراها، یک نهاد مردمی هستند که عملاً، نقش نظارتی در محلات و مناطق را دارند و انگیزه تشکیل آنها، بسترسازی مشارکت مردم در اداره امور شهر و پل ارتباطی شهرداری با مردم بوده و تدبیر جناب آقای دکتر قالیباف، شهردار محترم تهران در اداره امور شهر، شهروند محوری، محله‌گرایی و منطقه محوری است.

شرح وظایف:

۱- اعضاء شورایاری‌ها، باید از قوانین و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران مطلع باشند تا بتوانند مطالبات را با توجه به قوانین منتقل نمایند.

۲- شناخت وضع موجود:

شورایاری‌های باید بانک اطلاعات محله را تشکیل داده و از این طریق، امکانات را شناسایی نمایند و جمعیت ساکن منطقه را از لحاظ توانمندی‌ها و مشکلات مورد ارزیابی قرار دهند.

۳- فرهنگ‌سازی:

فرهنگ‌سازی، مشارکت را توسعه می‌دهد، هزینه‌ها را کم می‌کند، از مشکلات اجرایی پروژه‌ها می‌کاهد و از طریق آن، پروژه‌ها اثرگذار می‌شوند.

۴- تعامل محله‌ها:

از طریق ایجاد تعامل بین محله‌ها، نقاط مشکل‌ساز محله مانند مسئله اعتیاد، نیازمندان و دیگر تهدیدهای احتمالی و همچنین، فرصت‌های پیش‌رو، شناسایی شده، تا با استفاده از فرصت‌ها، تهدیدها کم‌اثر و حتی رفع شوند.

۲-۴-۶) نیروی انسانی شاغل در منطقه ۲۲

براساس ناحیه

ناحیه ۱ محوری	۲۶ نفر
ناحیه ۲ محوری	۳۷ نفر
ناحیه ۳ محوری	۳۷ نفر
ناحیه ۴ محوری	۳۶ نفر

براساس حوزه:

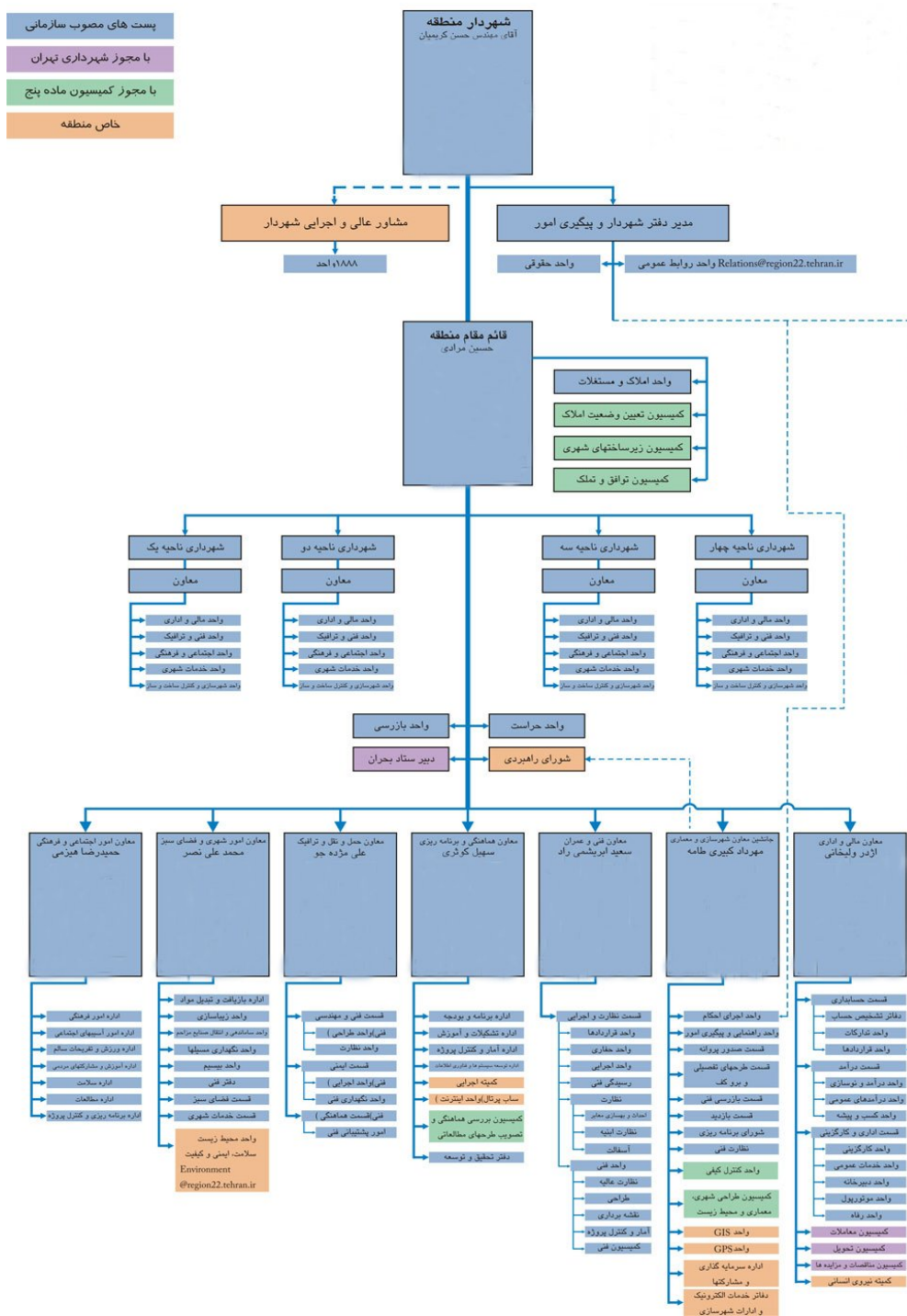
حوزه هماهنگی و برنامه‌ریزی	۲۵ نفر
حوزه مالی و اداری	۱۷۹ نفر
حوزه فنی و عمرانی	۳۷ نفر
حوزه شهرسازی	۵۹ نفر
حوزه دفتر شهردار	۶۴ نفر
حوزه ترافیک و حمل و نقل	۱۲ نفر
حوزه فضای سبز	۲۲۱ نفر
حوزه امور اجتماعی و فرهنگی	۲۷ نفر

۲-۴-۷) نمودار سازمانی

نمودار سازمانی شهرداری منطقه ۲۲ تهران به شرح زیر است:

شکل ۲-۱۷- نمودار سازمانی شهرداری منطقه ۲۲

تهران



## ۲-۵) پیشینه تحقیق

در ارتباط با موضوع این تحقیق، پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج کشور انجام شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

### ۲-۵-۱) سوابق تحقیق در ایران

۱- تحقیق "بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تامین اجتماعی تهران بزرگ)"

به نگارش حسین رضازاده دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، در سال ۱۳۸۲، به راهنمایی داوود سلیمانی و مشاوره علی دیوان دری

فرضیه‌های تحقیق:

۱) بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۲) بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۳) بین تمرکز و کارآفرینی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

که نتایج حاصله نشان داد که هر ۳ فرضیه پس از آزمون به ترتیب با:

۱) ضریب همبستگی  $r = -0.375$ ، سطح اطمینان ۹۹٪ و رابطه معکوس بین رسمیت و کارآفرینی

۲) ضریب همبستگی  $r = -0.280$ ، سطح اطمینان ۹۵٪ و رابطه معکوس بین پیچیدگی و کارآفرینی

۳) ضریب همبستگی  $r = -0.328$ ، سطح اطمینان ۹۹٪ و رابطه معکوس بین تمرکز و کارآفرینی تایید

شدند.

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی دومتغیری است. جامعه آماری، مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی تهران بزرگ، به تعداد ۱۱۰ نفر



بودند که ۷۱ نفر به عنوان نمونه اتخاذ شدند، روش گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است و برای بررسی و آزمون همبستگی بین عناصر متغیر مستقل (ساختار سازمانی) و متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

۲- تحقیق "بررسی رابطه ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی ( مطالعه موردی: مجتمع اقتصادی کوثر)"

به نگارش فرج الله رحیمی فیل آبادی، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، در سال ۱۳۸۳، به راهنمایی اکرم هادیزاده مقدم و مشاوره علی رضائیان فرضیه‌های تحقیق:

(۱) بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۲) بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۳) بین تمرکز و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۴) بین میزان استانداردها و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.

که نتایج حاصله نشان داد که هر ۴ فرضیه پس از آزمون به ترتیب با:

(۱) ضریب همبستگی  $r = -0.722$ ، سطح اطمینان ۹۵٪ و رابطه معکوس بین رسمیت و کارآفرینی

(۲) ضریب همبستگی  $r = -0.677$ ، سطح اطمینان ۹۵٪ و رابطه معکوس بین پیچیدگی و کارآفرینی

(۳) ضریب همبستگی  $r = -0.710$ ، سطح اطمینان ۹۵٪ و رابطه معکوس بین تمرکز و کارآفرینی

(۴) ضریب همبستگی  $r = 0.658$ ، سطح اطمینان ۹۵٪ و رابطه معکوس بین تمرکز و کارآفرینی تایید شدند.

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری آن، مدیران و کارشناسان مجتمع اقتصادی کوثر، به تعداد ۴۴ نفر بودند. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه و پرسشنامه بوده است و برای بررسی و آزمون همبستگی بین عناصر متغیر مستقل (ساختار سازمانی) و متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) از آزمون اسپیرمن استفاده شده است.

۳- تحقیق "بررسی رابطه ابعاد ساختاری سازمان با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: بیمه ایران و آسیا)"

به نگارش علی جمشیدی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه شهیدبهشتی در سال ۱۳۷۹، به راهنمایی دکتر شجاعی و مشاوره دکتر رضائیان

فرضیه‌های تحقیق:

(۱) بین تمرکز و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معناداری وجود ندارد.

(۲) بین پیچیدگی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

(۳) بین رسمیت و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

که نتایج حاصله نشان داد:

هر سه فرضیه تأیید شدند.

محقق در این تحقیق، از تکنیک‌های آماری کای دو مربع و ضریب تعیین و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده کرده است.

۴- تحقیق "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان معاونت سیما"

به نگارش حامد نوابی نیگچه، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز، در سال ۱۳۸۸، به راهنمایی دکتر مومنی و مشاوره دکتر گیوریان

فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اصلی تحقیق:

بین ساختار سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان معاونت سیمای سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق:

۱) بین پیچیدگی و تعهد سازمانی کارکنان معاونت سیمای، رابطه معنادار وجود دارد.

۲) بین رسمیت و تعهد سازمانی کارکنان معاونت سیمای، رابطه معنادار وجود دارد.

۳) بین تمرکز و تعهد سازمانی کارکنان معاونت سیمای، رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج حاصله نشان داد که:

با استفاده از آزمون دوجمله‌ای مشخص شد که در معاونت سیمای، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، و تعهد سازمانی وجود داشته و نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن، حاکی از وجود رابطه معنی‌دار و معکوس بین ابعاد ساختار سازمانی و تعهد سازمانی است.

جامعه آماری این تحقیق را کارکنان دیپلم به بالای معاونت سیمای تشکیل دادند که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری، حجم نمونه‌ای به تعداد ۳۰۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از این جامعه اتخاذ شد.

۵- تحقیق "بررسی رابطه کارآفرینی و نظام ارزش‌های مدیران در دانشگاه شهیدبهشتی"

به نگارش فهیمه سمائی، دانشجوی کارشناسی‌ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، در سال ۱۳۸۶، به راهنمایی ناصر میرسپاسی و مشاوره محمود اکرامی

سوالات تحقیق:

۱) کارآفرینی مدیران در جامعه مورد مطالعه در هریک از سطوح تا چه میزان است؟

۲) نظام ارزش‌های مدیران در جامعه مورد مطالعه در هریک از سطوح تا چه میزان است؟

۳) سلسله مراتب نظام ارزش‌های مدیران در جامعه مورد مطالعه در هریک از سطوح تا چه میزان است؟

۴) سلسله مراتب سطوح کارآفرینی مدیران در جامعه مورد مطالعه در هریک از سطوح تا چه میزان است؟

۵) آیا کارآفرینی مدیران در جامعه مورد مطالعه با نظام ارزش‌های آنان ارتباط دارد؟

نتایج حاصله نشان داد که:

طبق ارقام ماتریس همبستگی تنها، عامل فرصت‌جویی و ارزش اقتصادی، ارتباط معناداری با یکدیگر داشته و سایر عوامل کارآفرینی با هیچ یک از سطوح ارزش‌ها، ارتباط معناداری ندارد.

برای پاسخ به این سوالات، از دو پرسشنامه (پرسشنامه اول برای سنجش میزان کارآفرینی مدیران و پرسشنامه دوم، برای تعیین جهت‌گیری ارزشی افراد در شش زیرگروه بر روی گروه نمونه ۷۵ نفری از مدیران)، استفاده گردید.

آزمون‌های مورد استفاده، شامل آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای تعیین میزان هریک از عوامل کارآفرینی و سطوح ارزشی و آزمون فریدمن برای تعیین سلسله مراتب سطوح کارآفرینی، بوده است.

۶- تحقیق "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی شهرداری و برنامه‌پذیری آن"

به نگارش الهه خسروی‌پور، دانشجوی کارشناسی‌ارشد دانشگاه تربیت مدرس (دانشکده هنر)، به راهنمایی علی‌اکبر تقوایی و مشاوره غلامرضا کاظمیان، در سال ۱۳۸۵

فرضیه‌های تحقیق:

۱) ساختار سازمانی شهرداری منطقه ۱ تهران از پتانسیل لازم (تمایل و استعداد) جهت تحقق برنامه‌ها برخوردار نیست.

۲) خواست و تمایل چندانی جهت تحقق برنامه‌ها در میان مدیران سازمان وجود ندارد.

۳) ساختار سازمانی شهرداری منطقه ۱ از مکانیزم‌های لازم (مهارت) جهت تحقق برنامه‌ها برخوردار نیست.

نتایج حاصله با استفاده از آزمون دوجمله‌ای، نشان داد که هر سه فرضیه رد شدند.

روش تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی است.

## ۲-۵-۲) سوابق تحقیق در خارج

خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط با پژوهش حاضر، به شرح زیر است:

۱- ادینا دابو، در سال ۲۰۰۹، در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان "موسسه مشاور در حوزه منابع انسانی: بنیانگذار شرکت، بازارساز و گسترش‌دهنده دانش مدیریت منابع انسانی در سیستم تجاری نوین" در دانشگاه ایلینوز، اشاره می‌کند که: گسترش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بستر اقتصاد مدرن و در حال تحول به منظور ادغام و عملکرد این اقتصادها بسیار تعیین‌کننده است. این بررسی چنین استدلال می‌نماید که ایجاد بازارهای مشاوره مدیریتی (مهندسی مشاور)، دارای مکانیزم متمایزی است که از طریق آن شیوه‌های مدیریتی منابع انسانی معرفی شده، در اقتصادهای نوظهور گسترش پیدا می‌کنند.

این مطالعه سه رویکرد کلیدی را مطرح می‌سازد:

نخست اینکه در حرکت از دیدگاه‌های بنیادی استاندارد به سمت مطالعه تحول در شیوه‌های مدیریتی، این تحقیق از دو تئوری کارآفرینی تصمیم‌گیری در بازارهای اولیه (یعنی انجام و پیوند دیدگاه‌های فرصت‌های فردی) استفاده می‌نماید تا به حل این موضوع بپردازد که چگونه ایجاد شرکت‌های مشاوره منابع انسانی، نظریه‌پردازی و فرآیندهای منتشر کننده را در یک اقتصاد نوظهور ایجاد می‌نمایند.

دوم اینکه تحقیق، به صورت تجربی به زمینه کاری گسترده‌ای متصل است و در یک ساختار با طراحی مطالعه چند موردی شکل می‌گیرد. با توسعه تحلیلی که در راستای تئوری پایه‌ای شکل گرفته است، سه الگوی تصمیم‌گیرنده کارآفرینی متمایز بدست می‌آید که مسئول شکل‌گیری باورهای غیر-مهم در رابطه با نقش تمارین HR، جهت ایجاد موسسات بازاری جدید هستند که آنها را به درون محیطی وسیع‌تر سوق می‌دهد.

سوم، تحلیلی است که ایجاد گرایش‌هایی به سمت شیوه‌های جدید مدیریتی را توصیف می‌نماید (یا شیوه‌هایی که از قبل شناخته می‌شد). ضمناً این تحلیل، درک ما را از نقش کارآفرینی در توسعه نهادهای بسیار مهم تصحیح می‌نماید که این امر، روند گسترش شیوه‌های منابع انسانی در زمینه‌های بنیادی (از جمله در اقتصادهای غربی پیشرفته) را در جایی که با بی‌توجهی یا مخالفت مواجه می‌گردند، ارتقا می‌دهد. به همین دلیل، بینش‌ها و یافته‌های مطالعه حاضر، مبنای موارد مورد بحث در تحقیقات مقایسه‌ای می‌گردند که نه تنها برای اقتصادهای نوظهور و در حال تحول مناسب است؛ بلکه همچنین برای انواع اقتصاد غربی پیشرفته آن نیز مطلوب به نظر می‌رسد.

۲- جاستین ال. دیویس، در سال ۲۰۰۷، در پایان نامه دکتری خود تحت عنوان "کارآفرینی در سطح موسسه و عملکرد: آزمایش و توسعه روابط و ارزیابی‌های مفهوم کارآفرینی مداری"، در دانشگاه تگزاس، بیان می‌دارد که: تحقیقات دانشگاهی در زمینه‌های مختلف کارآفرینی در طول سه دهه گذشته سرعت گرفته است. موضوع اصلی مورد نظر، ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرینی بوده است که اغلب به‌عنوان کارآفرینی مداری شرکت به آن رجوع می‌شود. تحقیق حاضر، رویکردهای گذشته را در جریان نوشته‌های موجود مورد بررسی قرار می‌دهد و به دنبال ارائه مدرکی صریح از روابط بررسی-شده قبلی است. به‌علاوه، این تحقیق تأثیرات تعدیل‌کننده متعددی را مورد تحلیل قرار داده و مدل جدیدی را برای ارزیابی کارآفرینی مداری ارائه می‌دهد.

بر بخش تجربی این پایان‌نامه، فرآیندی آماری تحلیلی غیر نمادین اعمال می‌گردد. مدل‌های بنیادی مورد نظر، روابط میان سازمان‌های کارآفرینی (EO)، قوه ابتکار، عملکرد بینگستر و ریسک‌پذیر استوار هستند. این مدل‌ها نشان‌دهنده بررسی EO از دو جنبه تک‌بعدی و چندبعدی است که با

مطالعات تجربی گذشته سازگاری دارد. تاثیرات دهش محیطی، پویایی و ناسازگاری به عنوان تعدیل-کننده‌های ممکن هر کدام از روابط شرح داده شده قبلی مورد توجه قرار می‌گیرند که دیدگاه جدید، با بکارگیری مقادیر همبستگی جزئی محاسبه شده ارائه شده است.

موارد ارائه شده اولیه، توسعه یک دیدگاه، با ارزش تک بعدی در ارزیابی EO است. در طی دهه گذشته پیرامون ارزیابی EO نظرات مختلفی وجود داشته است و مقیاس EO با ارزش پیشنهادی، نظرات تجربی (یا ملاحظات) برخی از محققان را تامین کرده است نتیجه بدست آمده وسیله‌ای است که جهت هماهنگ ساختن دو جنبه، ابعاد مورد بحث EO موجود تلاش می‌کند.

تاثیرات متعادل‌کننده متعدد دیگری نیز مورد توجه قرار دارند، که شامل نوع عملکرد ارزیابی بکار رفته، طبیعت بین‌المللی / داخلی مطالعات پیشین، نوع مقیاس EO مورد استفاده، و نوع نمونه مورد استفاده در مطالعه است که نتایج به دست آمده، دیدگاه‌های جالب توجهی را در متون EO ارائه می‌دهند. در ادامه محدودیت‌ها و پیچیدگی‌های مطالعه حاضر و روش‌های قابل ارائه در آینده براساس روند این تحقیق ذکر خواهد شد.

۳- جنیفر کلت استوارت، در سال ۲۰۰۹، در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان "بررسی کارآفرینی مداری در میان کارکنان در سازمان‌های خدماتی"، در دانشگاه دولتی اوهایو، با توجه به نوشته‌های موجود درباره کارآفرینی، روحیه کارآفرینی بنیانگذاران و رهبران برتر درون سازمان‌های خدماتی و گرایش کارکنان جهت رفتار کارآفرینانه در محیط کار را مورد بررسی قرار داده است. در حین انجام این تحقیق، محقق سعی کرده تا یک سازه کارآفرینی‌مدار که به عنوان گرایشی در جهت دیدگاه کارآفرینانه در کار یک شخص تصور می‌گردد، ایجاد کرده و تاثیر این جهت‌گیری را بر عملکرد کارکنان و رضایت شغلی آنها در زمینه ارائه خدمات نشان دهد.

در زمینه خدمات، به دلیل این‌که هیچگونه محصولی به صورت عینی وجود ندارد، چگونگی ارائه خدمات را تعامل میان کارمند و مشتری تعیین می‌کند. به این دلیل، عنوان تجاری سازمان (برند) به‌طور گسترده، به وسیله کارکنان آن که به عنوان منظر سازمان در مواجهه با مشتری هستند، تحت الشعاع قرار دارد. این امر به‌ویژه در مورد کارکنانی که در تعامل مستقیم با مشتری می‌باشند صادق

است. عملکرد این کارکنان از اهمیت اساسی برای شرکت برخوردار است بدین دلیل که در سازمان- های خدماتی، بسیاری از کارکنان دارای ارتباط مستقیم با مشتری نه تنها مسئول ارائه خدمات به مشتریان هستند بلکه همچنین مسئول نحوه فروش نیز می‌باشند. اصولاً در بازاریابی خدمات، بر مشتری‌مداری به عنوان یکی از مهمترین ویژگی‌های کارمندان در سازمان‌های خدماتی تاکید می‌شود. با این حال، در این پایان‌نامه نشان داده شده است که کارکنان مشتری‌مدار، علاوه بر این که از جهت خدمات شغلی‌شان موثر می‌باشند، کارکنان بشدت کارآفرینی هستند که در نقش فروش، بیشترین تاثیر را دارند. به علاوه، چنین یافت شده است که کارآفرینی‌مداری، تاثیر بیشتری نسبت به مشتری‌مداری بر عملکرد کارکنان دارد.

در این پایان‌نامه، نشان داده شده است که کارآفرینی‌مداری علاوه بر تاثیر آن بر عملکرد، تاثیر متغیرهای محیط‌کاری بر رضایت شغلی را نیز تعدیل می‌نماید و رضایت شغلی افراد کارآفرین، به- میزان کمتری متاثر از بی‌نقص بودن مدیریت، کار گروهی و سازمان غیرمتجانس با موقعیت شغلی آنها است و اشاره بر این دارد که این افراد نسبت به غیرکارآفرینان، حساسیت کمتری به عوامل موقعیتی دارند.

از نقطه نظر تئوریک، این پایان‌نامه، از طریق توسعه و بررسی سازه کارآفرینی‌مدار با متون بازاریابی مرتبط بوده و در آن نشان داده شده است که این سازه به صورت محسوسی بر عملکرد و رضایت شغلی (دو پیامد کاری در سطح فردی که برای سازمان حائز اهمیت هستند) تاثیر می‌گذارد.

۴- جواکوئین پابلت، در سال ۲۰۰۹، در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان "کارآفرینی، انگیزه‌ها و سازماندهی شرکت"، در دانشگاه نورث‌وست، بیان می‌دارد که کارخانه‌ها به منظور هماهنگ نمودن سرمایه، با فعالیت کارگران جهت تولید کالا یا خدمات برقرار هستند. کارخانه‌های موفق به گونه‌ای سازماندهی شده‌اند تا انگیزه صحیح را در نمایندگان برانگیخته و در جهت جذب و جلوگیری از کناره‌گیری آنها از کار، به آنها پاداش دهند. هدف این پایان‌نامه درک این موضوع است که چگونه مصرف‌کنندگان، کارخانه‌ها را جهت نیل به این اهداف طراحی و تاسیس می‌نمایند. بخش اول، قرارداد بهینه میان یک سهامدار با ثروت محدود و مدیری که صاحب کارخانه است را طراحی می‌کند. بخش



دوم، قرارداد بهینه را میان یک کارآفرین با ثروت محدود و یک سرمایه‌گذار طراحی می‌کند؛ جایی که تلاش هر دو نماینده جهت به موفقیت رسیدن کارخانه مورد نیاز می‌باشد. بخش سوم، به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه رابطه نمایندگی یک کارخانه با مشتریان هنگامیکه کارخانه به صورت مشارکتی سازماندهی می‌گردد تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

۵- لوکاس ماتجوسکی، در سال ۲۰۰۹، در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود تحت عنوان "نقش کارآفرینی در رشد اقتصاد افراد کانادایی"، در دانشگاه آلبرتا، بیان می‌کند که: نابرابری درآمد منطقه‌ای، به منشا عمده نگرانی سیاست‌گذاران کانادایی تبدیل گشته است. این مطالعه، الگوی زمانی نابرابری درآمد را در استان‌های کانادا مورد کنکاش قرار می‌دهد و هدف آن، تعیین نقش یک عامل تعیین‌کننده خاص یعنی کارآفرینی در رشد اقتصادی مناطق مذکور است. به این منظور، چارچوب رشد نئوکلاسیک به کار گرفته شد تا داده‌هایی را از استان‌های کانادا استخراج نماید و یک مدل اقتصاد-سنجی جهت بررسی همگرایی و تشخیص نقش کارآفرینی در تعیین رشد به کار برده شده است. نتایج ارزیابی، پیشنهاد می‌کند که کارآفرینی، نقش قابل توجهی را در توسعه منطقه‌ای کانادا بر عهده دارد و یک مدل خود برگشتی برداری پویا (VAR)، جهت پیش‌بینی تاثیرات بلندمدت تغییرات سیاست کارآفرینی بر توسعه منطقه‌ای به کار گرفته می‌شود. نتایج ارزیابی پویا پیشنهاد می‌کند که کارآفرینی، تاثیرات محرک بلندمدتی بر توسعه منطقه‌ای در کانادا دارد. از نظر محقق، این یافته‌ها با وجودی که از چشم‌انداز سیاست‌گذاران، مهم است به طرز شگفت‌آوری نادیده گرفته شده‌اند.

۶- جی. پاتریک بیرنی، در سال ۲۰۰۸، در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان "ویژگی‌های سازمانی کارآفرینی در مدارس ابتدایی هاوایی: رابطه آن با ویژگی‌های مدارس و موفقیت دانش‌آموزی" جهت تعیین میزان ویژگی‌های سازمانی کارآفرینی در مدارس ابتدایی عمومی هاوایی، ۳۸۱۶ معلم در ۱۱۱ مدرسه را با استفاده از پرسشنامه کارآفرینی مدرسه عمومی (PSEI) مورد بررسی قرار داد. این اولین مورد بکارگیری PSEI در ایالات متحده بود.

در این رابطه، دو حوزه از ویژگی‌های سازمانی کارآفرینی ارزیابی گردید:

۱-فعال بودن مدیر

۲-نوآور بودن مدرسه.

براساس میزان ویژگی‌های کارآفرینی، مدارس به چهار سیستم کارآفرینی، گروه‌بندی شدند. بر اساس آزمایش مربع خی و برتر بودن سیستم‌های کارآفرینی قدیمی مدارس هاوایی، دامنه متغیری از سیستم‌های کارآفرینی ایجاد گردید سپس نتایج سیستم کارآفرینی تنظیم شده هاوایی و نمرات میانگین PSEI جهت بررسی ارتباط میان ویژگی‌های مدرسه و سطوح سازمانی کارآفرینی مورد استفاده قرار گرفت.

در مرحله بعد، داده‌های به‌دست‌آمده از دانش آموزان مدارس مورد نمونه براساس ارزیابی‌های دولتی هاوایی (H.S.A) با سیستم کارآفرینی تنظیم شده هاوایی و نمرات میانگین PSEI مقایسه گردید و در ادامه، دیگر ویژگی‌های سطحی مدرسه شامل سال‌های سابقه کاری مدیر مدرسه، اندازه مدرسه، موقعیت جغرافیایی و سطح اقتصادی-اجتماعی آن نیز از جهت روابط بالقوه با سیستم کارآفرینی تنظیم شده مدارس هاوایی و نمرات میانگین PSEI مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه، رابطه‌ای چشمگیر میان سیستم کارآفرینی تنظیم شده هاوایی و سال‌های سابقه کاری مدیر مدرسه یافت شد. رابطه چشمگیر دوم، در رابطه با میزان کارآفرینی مدرسه، سطح اقتصادی-اجتماعی مدرسه و کل نتایج بدست آمده از H.S.A یافت شد و در نهایت، روابط دیگر با استفاده از سیستم کارآفرینی تنظیم شده هاوایی و نمرات میانگین PSEI مورد بررسی قرار گرفت اما چندان چشمگیر نبود.

یافته‌ها، فقدان تغییرات را در میان ویژگی‌های کارآفرینی مدارس هاوایی، به ویژه در سطوح بالاتر از ویژگی‌های کارآفرینی نشان داد که به معنی بالاتر بودن این سطوح از فعالیت مدیر و نوآوری مدرسه بود. این فقدان تغییرات، یافته‌های آماری را در رابطه با ارتباطات میان ویژگی‌های مدرسه و سطوح کارآفرینی محدود می‌کرد. دلایل موجود در پس فقدان تغییرات مورد کنکاش قرار می‌گیرند و شامل یک برنامه توسعه مدیریتی غیر منعطف و یک سیستم وابسته به امور اداری سنتی هستند که فعال بودن مدیر و نوآوری مدرسه را محدود می‌نمایند.

۷- روبرت جان کواچف، در سال ۲۰۰۸، در پایان‌نامه دکتری خود تحت عنوان "برانگیختن روحیه کارآفرینی در کارکنان: مطالعه پدیدارشناختی یک فناوری بزرگ سازمانی"، در دانشگاه فوئیکس، بیان می‌دارد که:

رهبران شرکت‌های سرمایه‌گذاری فن‌آوری با رقابت جهانی شدیدی در بازارها مواجه هستند که در بازارهای سنتی قبلی تجربه نشده بود. به منظور رقابتی موثر، رهبران، فرصت انتقال از استراتژی یکپارچه عمودی کلاسیک به استراتژی نوآورانه آزاد را دارند. این ام، سرمایه‌گذاران را قادر می‌سازد تا تغییری آشکار را در بازارهای جدید با استفاده از ابداعات و فن‌آوری‌های اختصاصی شرکت، بوسیله ایجاد شرکت‌های پیوسته که به وسیله کارکنان کارآفرین هدایت می‌شوند ایجاد کنند. این مطالعه، نتایج برنامه ابتکاری ابداعی به وسیله موسسه بزرگ دفاعی ایالات متحده را مورد بررسی قرار داد تا روحیه کارآفرینی را در کارکنان برانگیزد و به آنها در ایجاد روحیه مشارکت‌های اقتصادی ابتکاری، جهت هدایت فن‌آوری‌ها و ابداعات اختصاصی شرکت به بازارهای جدید یاری رساند. این مطالعه عواملی را که موجب پایان یافتن برنامه تنها ۵ سال پس از شروع فعالیت آن گردیده بود را مورد بررسی قرار داد و تغییراتی را جهت کارآمدتر ساختن آن پیشنهاد داد که به عنوان وسیله‌ای برای برقراری استراتژی ابتکاری قابل بحث مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیق شش رویکرد نوین را مشخص ساخت:

(۱) علاقه و انگیزه شرکت‌کننده به دلایل مختلفی بالا بود؛

(۲) اهداف و روندهای برنامه ناسازگار بوده و مکرراً تغییر می‌کردند؛

(۳) برنامه علیرغم اهداف و روندهای متغیر به موفقیتی چشم‌گیر دست یافت؛

(۴) کاستی‌های قابل توجهی در برنامه وجود داشت که در نهایت منجر به خاتمه آن گردید؛

(۵) اختلالات مهم در موسسه و شرایط خارج از موسسه منجر به خاتمه برنامه در نهایت گردید؛

۶) تغییرات ساده در سازمان و رهبری برنامه می‌تواند موجب موفقیت آن در شرکت و دیگر سازمان‌ها گردد.

این مطالعه یک مدل چهار عاملی را برای موفقیت برنامه در موسسات فن‌آوری فرآیندگرا در اندازه بزرگ و متوسط، تشکیلات غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد.

۸-سوزان جی. استیونسون، در سال ۲۰۱۰، در پایان‌نامه دکتری خود، تحت عنوان "ویژگی‌های کارآفرینی: مطالعه پدیدارشناختی ویژگی‌های ادراکی که بر زنان در اتخاذ کارآفرینی تاثیر می‌گذارد"، در دانشگاه کاپلا، بیان می‌دارد که:

زنان موفقیت چشمگیری را در زمینه تجارت در خود یافته‌اند و با استفاده از خصوصیات فردی برانگیخته در خود، کارهای بسیاری انجام داده‌اند. شناسایی خصوصیات فردی ادراکی که هر زن احساس کرده یا بدان اعتقاد دارد موفقیت او را تقویت کرده و کارآفرینان مونث آینده را با اشاره به خصوصیات فردی کارآفرینی تربیت می‌کند. این ویژگی‌ها به درک کارآفرینان مونث موفق و آگاهی از تجارب پایداری زنان، ریسک‌پذیری موفقیت‌آمیز، به‌ویژه بصیرت و اعتماد به نفس منجر می‌گردد. با آگاهی از میزان موفقیت زنان کارآفرین در برابر چالش‌ها و خطراتی که در تجارت با آن مواجه می‌شوند، می‌توان به زنان دیگر در مواجهه با چالش‌های مشابه یاری رساند. یافته‌های حاصل از این تحقیق، خصوصیات فردی ادراکی که توسط کارآفرینان مونث موفق به عنوان مهمترین مورد موفقیت‌های آنها معرفی شده است را شناسایی می‌نماید. مطالعه حاضر، خصوصیات فردی ادراکی را شناسایی می‌کند و الگوها یا هماهنگی‌هایی میان ایده‌هایی که به‌وسیله زنان مورد مصاحبه بیان گردید را مورد کنکاش قرار می‌دهد.