

## بررسی رابطه‌ی مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: مدیران میانی شرکت ایران خودرو)

جمال عبدالملکی<sup>۱\*</sup> - مجید یوسفی افراشته<sup>۲</sup> - مهرداد پیرمحمدی<sup>۳</sup>  
مهدی سبک‌رو<sup>۴</sup> - نوشیروان محمدی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه تهران - ۲. دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه تهران - ۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه ریزی آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی - ۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه تهران - ۵. دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه تهران
- (تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۸/۶، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۱۲/۱۲)

### چکیده

دانش سازمانی و مدیریت در طول یک صد سال اخیر دستخوش تغییرات و تحولات بنیادی شده است. از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، سازمان‌ها به منظور تسریع تغییرات، توجه زیادی به خلاقیت و نوآوری نشان دادند. امروزه سازمان‌ها باید نوآوری داشته باشند تا زنده بمانند؛ بنابراین بهترین روش تشویق افراد خلاق است تا در ساختار سازمان به یک کارآفرین تبدیل شوند. هدف از مقاله‌ی حاضر بررسی رابطه‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی است. جامعه‌ی پژوهش کلیه مدیران میانی شرکت ایران خودرو هستند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته براساس طیف لیکرت است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه معناداری بین مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد، هم‌چنین میزان کارآفرینی سازمانی با توجه به متغیرهای جنس، سن، سطح تحصیلات و سنوات خدمت متفاوت است.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی، مهارت‌ها و قابلیت‌ها، کارآفرینی سازمانی، مدیران میانی

## مقدمه

دانش سازمانی و مدیریت در طول یک صد سال اخیر دست‌خوش تغییرات و تحولاتی بنیادی شده است. از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، سازمان‌ها به منظور تسریع تغییرات، توجه زیادی به خلاقیت و نوآوری نشان دادند. امروزه سازمان‌ها باید نوآوری داشته باشند تا زنده بمانند؛ بنابراین بهترین روش تشویق افراد خلاق است تا در ساختار سازمان به یک کارآفرین تبدیل شوند. این امر از طریق آزادی عمل و دسترسی به منابع مختلف عملی می‌شود تا بهتر بتوانند اهداف خود را تعقیب کنند. هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸) معتقدند که وظیفه‌ی مدیر یا رهبر سازمان از این نظر اهمیت دارد که با همه‌ی متغیرهای محیطی پیرامون خود در تعامل است. مدیران باید دارای ویژگی‌های برجسته کارآفرینی باشند و با تکیه بر یافته‌ها و مطالعات انجام شده درباره مسایل مدیریت، روش‌های مناسب را با توجه به موقعیت سازمان عملی کنند تا زمینه‌ی دستیابی به هدف‌های سازمان فراهم شود. این امر در مدیران میانی سازمانی اهمیت بیش‌تری می‌یابد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۶۶). "مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت کرده و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت آماده می‌کنند. عملکرد مدیران رده پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین و در مسائل مختلف به آن‌ها خدمات مشاوره‌ای می‌دهند" (دراکر، ۱۹۸۵).

پژوهش حاضر قصد دارد بررسی رابطه‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی را در میان مدیران میانی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۶ بررسی می‌کند. امیدواریم که نتایج تحقیق حاضر بتواند رابطه‌ی بین این دو مقوله را بر ما روشن کرده و با توجه به نتایج آن به جذب و پرورش مدیرانی که بتوانند به عنوان کارآفرین سازمانی مطرح شوند منجر شود. از این‌رو در ادامه به شرح مبانی نظری و تجربی در باب مفاهیم کارآفرینی، مهارت‌های کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و در نهایت به بررسی رابطه دو مقوله‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی در جامعه هدف می‌پردازیم.

## کارآفرینی

واژه‌ی کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entrepreneur* به معنای «متعهد شدن» نشأت گرفته است. اقتصاددانان نخستین کسانی بودند که در نظریه‌های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین<sup>۱</sup> و کارآفرینی پرداختند. کورکت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) کارآفرینی را فرایند پویایی از تغییر بینش و بصیرت با ابتکار و نوآوری می‌داند. هیسریچ<sup>۳</sup> و پیترس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) کارآفرینی را فرایند خلق هر چیز نو و با ارزش، با صرف وقت و تلاش با فرض همراه داشتن خطرات مالی، روحی و اجتماعی و به دست آوردن پاداش‌های مالی و رضایت فردی و استقلالی که از آن ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند.

احمد پورداریانی و عرفانیان (۱۳۸۶) معتقدند کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر جدید که از طریق ایجاد یک کسب و کار و با بسیج منابع که با مخاطره‌ی مالی، اجتماعی و حیثیتی همراه است محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می‌دهد.

در تعریف یاد شده چهار نکته وجود دارد:

- کارآفرین دارای ایده و فکر جدید است.
- کارآفرین در پی ایجاد کسب و کار است. (نه تنها نوشتن طرح تجاری<sup>۵</sup> بلکه جمع‌آوری منابع، تشکیل تیم و راه‌اندازی کسب و کار نیز برعهده اوست)
- کارآفرین ریسک‌پذیر است. مخاطره‌هایی که کارآفرین تحمل می‌کند لزوماً فقط ریسک مالی نبوده و گسترده‌تر از آن است.
- کارآفرین محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می‌کند یعنی کارآفرین باید نتیجه‌ی کار خود را در بازار ببیند.

---

1. Entrepreneur  
2. Crockett  
3. Hisrich  
4. Peters  
5. Business Plan

## مهارت‌های کارآفرینی

با بررسی مبانی نظری کارآفرینی می‌توان مهارت‌های آن را در سه بخش زیر تقسیم کرد:

۱. **مهارت شخصی:** که در بردارنده‌ی مواردی از قبیل: کنترل و نظم درونی، ریسک‌پذیری، نوآوری، توانایی اداره‌ی تغییر، تغییرمحوری، پافشاری، مقاومت و پشتکار و رهبری دوراندیشی دانست (احمدپور داریانی، ۱۳۷۹؛ صمدآقایی ۱۳۷۷؛ هیگینز ۱۳۸۱؛ نظری ۱۳۸۲ و برکر ۱۳۸۰).

۲. **مهارت‌های مدیریتی:** که عبارتند از: برنامه‌ریزی و تعیین اهداف، تصمیم‌گیری، روابط انسانی، بازاریابی، مهارت‌های مالی و حسابداری مدیریت، کنترل، مذاکره و مدیریت توسعه (استونر، فری من و گیلبرت ۱۳۷۹؛ هرسی و بلانچارد ۱۳۷۹؛ علاقه‌بند ۱۳۷۸؛ اسلام ۱۳۸۲؛ هیسریچ و پیترز ۱۳۸۳؛ نبوی ۱۳۸۳؛ احمدپور داریانی و عزیززی ۱۳۸۳؛ پیرنیا ۱۳۸۲؛ هگی ۱۳۸۲ و هاروی و براون ۱۳۷۷).

۳. **مهارت‌های فنی:** که عبارتند از: مهارت‌های نوشتاری، ارتباطات شفاهی یا ارتباطات کلامی، نظارت یا ارزیابی، محیط، مدیریت کسب و کار، فناوری، مهارت میان فردی، مهارت شنیداری، توانایی سازمان‌دهی، ایجاد شبکه‌های مدیریت (مدیریت مشارکتی)، مربی‌گری، بازیگر و ایفاکننده‌ی نقش در تیم یا مهارت‌های تیم‌سازی (شعبانی ۱۳۷۷، موريسن<sup>۱</sup> ۲۰۰۰، یدالهی فارسی ۱۳۸۳، کترو<sup>۲</sup> ۱۹۷۷، رایین، ۱۳۸۲، هرسی و بلانچارد ۱۳۷۹، کرمی و گودرزی ۱۳۸۲، ماگزين<sup>۳</sup> ۲۰۰۴ و مادوکس ۱۳۸۲).

## ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین

صمد آقایی (۱۳۷۸) ویژگی‌های زیر را برای سازمان‌های کارآفرین بیان می‌کند:

- 
1. Morrison
  2. Certo
  3. Magazine

ساختار، غیر متمرکز بودن، غیر رسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، در انحصار نبودن اطلاعات، گروهی بودن کارها، کنترل آسان و غیر رسمی، داشتن کارکنان توانمند، حمایت مدیریت، قدردانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر، تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان متولی شدن طرح‌های کارآفرینانه، داشتن تنوع در حمایت‌های مالی مدیریت، حمایت مدیریت از طرح‌های کوچک آزمایشی، به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان، تغذیه‌ی مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو و قدرت تصمیم‌گیری مدیریت.

**کارآفرینی سازمانی:** فرایندی 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 می‌رشد یا به عبارت دیگر مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دست‌یابی به نتایج نوآوران برخوردار است (صمد آقایی، ۱۳۷۸)

### الگوهای کارآفرینی سازمانی

عمده‌ترین الگوهای کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

۱. الگوی کارآفرینی سازمانی کورنوال<sup>۱</sup> و پرلمن<sup>۲</sup>: این الگو چارچوب کارآفرینی سازمانی را بر مبنای مدیریت راهبردی نشان می‌دهد (کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۰، ص ۲۰).
۲. الگوی کارآفرینی سازمانی اکهلز<sup>۳</sup> و نک<sup>۴</sup>: این الگو توانایی سازمان را برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری نشان می‌دهد (اکهلز و نک، ۱۹۹۸ به نقل از تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵).
۳. الگوی کارآفرینی درون سازمانی کورانتکوو و نافزیگر: این الگو تعامل فعالیت‌های

---

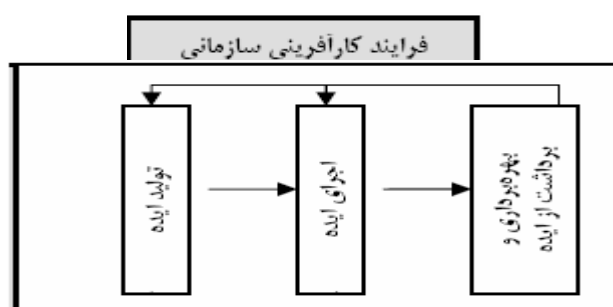
1. Goornal  
2. Permal  
3. Echelse  
4. Knet

مختلف را به جای رخداد حوادث در خلاء به عنوان عامل کارآفرینی سازمان معرفی می کند (کوارتکو و هودگنس، ۲۰۰۱ به نقل از تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵).

### ابعاد کارآفرینی سازمانی

۱. ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳): این دو محقق بعد از انجام بررسی ها و مطالعات فراوان در وحله اول معتقدند که کارآفرینی سازمانی مفهومی چند بعدی بوده و در وحله دوم هشت بعد اساسی را برای این مفهوم در نظر گرفته اند که این ابعاد عبارتند از: واحدها و کسب و کارهای جدید، نوآوری در فرایند و محصول/ خدمات، خود تجدیدی، ریسک پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی.

۲. ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید فرهنگی و صفر زاده (۱۳۸۴): این دو محقق کارآفرینی سازمانی را فرایندی دارای موارد: تولید ایده، اجرا و بهره برداری از ایده می دانند.



نمودار ۱. فرایند کارآفرینی سازمانی از نظر فرهنگی و صفر زاده (۱۳۸۴)

### عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

مقیمی (۱۳۸۳) عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را در سه عامل زیر دسته بندی می کند.

**عوامل ساختاری کارآفرینانه<sup>۱</sup>:** شامل مواردی از قبیل ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه‌ای، سیستم اطلاعاتی، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم کنترل و نظارت، سیستم منابع انسانی و فرایندها و روش‌ها.

**عوامل رفتاری کارآفرینانه<sup>۲</sup>:** شامل مواردی از قبیل فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان و مدیران، آموزش منابع انسانی و سیستم ارتباطات انسانی.

**عوامل زمینه‌ای کارآفرینانه<sup>۳</sup>:** که شامل مواردی از قبیل ارتباط با ارباب رجوع، محیط سیاسی- قانونی، محیط اجتماعی- فرهنگی و محیط اداری.

### مروری بر مطالعات انجام شده

حسین رضازاده (۱۳۸۲) در تحقیقی به بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تهران بزرگ پرداخت و به نتایج زیر دست یافت: رابطه‌ی معنی‌دار بین پیچیدگی ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. اما ضریب همبستگی به دست آمده منحنی بوده و نشان‌گر رابطه‌ی معکوس بین پیچیدگی ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی است. بدین معنی که تفکیک واحدهای سازمانی یا بخش‌بندی درون سازمانی، تعداد سطوح مدیریت، پراکندگی جغرافیایی سازمان با کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معکوس دارد. رابطه‌ی معنی‌دار بین رسمیت ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی به دست آمد اما ضریب همبستگی به دست آمده منحنی بوده و نشان‌گر رابطه‌ی معکوس بین رسمیت ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی است. سید محمد مقیمی (۱۳۸۲) طی تحقیقی با عنوان «ارایه‌ی الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی با استفاده از رویکرد کارآفرینی» به بررسی توانمندی‌ها و ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیردولتی پرداخت تا در

- 
1. Entrepreneurial Structural Factors
  2. Entrepreneurial Behavioral Factors
  3. Entrepreneurial Context Factors

پی آن یک الگوی مطلوب برای عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای سازمان‌های غیردولتی مناسب با ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی ارائه کند. اعرابی در سال ۱۳۸۱ به تبیین عوامل توفیق کارآفرینانه و ارایه‌ی الگوی مناسب کارآفرینان در بازار پرداخت و الگوی فرایند کارآفرینی در ایران را ارایه کرد.

محمدرضا پاکجو (۱۳۸۳) ارتباط بین فرهنگ سازمانی (الگوی فرهنگی هافستد) و ویژگی‌های سازمانی الگوی تعاملی کارآفرینی درون سازمانی (الگوی کوراتکو) در مدیریت شعبه بانک تجارت استان تهران و آذربایجان شرقی بررسی کرده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که ابعاد فردگرایی، جمع‌گرایی رابطه مثبت و ابعاد فاصله‌ی قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، رابطه معنی‌دار با کارآفرینی سازمانی دارد. سید محمد عباس‌زادگان (۱۳۸۳) طی تحقیقی گزارش می‌دهد که شواهد تجربی نشان می‌دهد که سازمان‌های کارآفرین به‌طور معناداری با ایجاد اشتغال مرتبط هستند. این بحث در سال ۱۹۷۹ توسط دیوید بریج<sup>۱</sup> به‌طور جدی پی‌گیری شد. بر طبق یافته‌های بریج شرکت‌های کارآفرین بیش از ۷۰ درصد از توسعه‌ی شغلی را بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ در آمریکا به عهده داشتند. یافته‌های مشابه در کشورهای دیگر نیز این نتایج را تأیید کرد.

نوروزی (۱۳۸۴) در تحقیقی رابطه‌ی بین عوامل روان‌شناختی توان‌مندسازی و کارآفرینی سازمانی در شعب بانک ملت را بررسی کرده و به این نتیجه رسید که بین احساس «معنی‌دار بودن» و کارایی شعب بانک ملت ارتباط معنی‌داری وجود دارد. هومن (۱۳۸۲) و اعرابی (۱۳۸۱) بر اهمیت مدیریت در کارآفرینی و اشتغال‌زایی تأکید کرده‌اند و کردنائیج (۱۳۸۳) راه کارهای خدماتی را برای کارآفرینی مفید و مؤثر می‌داند. علی جهانگیری (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی و سازمان گمرک ایران» به ارائه‌ی یک الگوی ساختاری مناسب کارآفرینی در سازمان‌های دولتی با مجموعه‌ای از ارتباطات بین

1. Brich



متغیرها و نحوه‌ی تأثیرگذاری آن‌ها بر یک‌دیگر پرداخت که هم از نظر تئوری در توسعه پارادایم علمی و نظری کارآفرینی در بخش دولتی مؤثر بوده و هم از نظر علمی، ابزاری را در اختیار مدیران بخش دولتی برای عینی کردن و سنجش و انتخاب راهبرد مناسب قرار داده است.

رنالد شومر<sup>۱</sup> به نقل از دیویدسون و ویلکلند<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در سال ۱۹۸۶ ارتباط بین آزادی عمل و تشویق ناشی از عوامل ساختاری و رویه‌های سازمانی را بررسی کرده و برای پرورش افراد کارآفرین در سازمان معتقد است که اگر سازمان دارای خصوصیات زیر باشد از فعالیت کارآفرینی پایین به فعالیت کارآفرینی بالا ارتقا می‌یابد:

- واحدهای کاملاً مستقل و طبقه‌ای؛
- ایجاد گروه‌های ریسک کننده مستقل از شرکت‌ها؛
- حداقل کردن بورکراسی؛
- انعطاف پذیری.

آماایل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «تأثیر خلاقیت در محل کار» تأثیر خلاقیت در محیط کار را بررسی کردند. نتایج نشان داد که خلاقیت در سازمان‌ها مؤثر است و این ارتباط از نوع خطی ساده است. این تحقیق به ارائه‌ی یک نظریه اولیه از چرخه‌ی تأثیر خلاقیت می‌پردازد.

دونیسی (۲۰۰۳) در تحقیقی پیامدهای تأثیر کارآفرینی سازمانی، انعطاف‌پذیری، تمایل به بازار و رضایت شغلی را بررسی کرد. از نتایج این تحقیق، وجود رابطه‌ی معنی‌دار بین سطح اعتماد و کارآفرینی سازمانی بود. سطوح بالای اعتماد در بین اعضای سازمان تأثیر مثبتی بر نوآوری از طریق تبادل اطلاعات دارد. بر همین اساس، اعتماد زمانی در سازمان گسترش می‌یابد تا کانال‌های اطلاعاتی باز بوده و تسهیم اطلاعات رایج

---

1. R. Schommer  
2. Davidsson, P. and Wiklund  
3. Amabile and et al.

باشد (به نقل از دیوید سون، ۲۰۰۳). چل و هاورنت<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) در تحقیقات خود نتیجه گرفتند که کارآفرینان افرادی هستند که قابلیت مشاهده و ارزیابی فرصت‌های تجاری، گردآوری منابع مورد نیاز و دستیابی به مزایای حاصل از آنها را داشته و می‌توانند اقدامات صحیحی را برای رسیدن به موفقیت انجام دهند (به نقل از اسنپ و همکاران، ۲۰۰۴). هم‌چنین ساندبو<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «متعادل نمودن توان‌مندسازی منبع استراتژیکی بر پایه مدل فعالیت‌های نوآوری سازمانی در شرکت‌های خدماتی با تکنولوژی پایین» رابطه‌ی بین توان‌مندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی، در شرکت‌های دانمارکی بررسی کرد. او در تحقیق خود عنوان کرد که شرکت‌ها احتمالاً از طریق دو سیستم، فعالیت‌های نوآوری سازمانی را موجب می‌شوند. اول، سیستم کارشناسانه و بخش‌های R & D و دیگری، سیستم توان‌مندسازی است (به نقل از اسنپ و همکاران، ۲۰۰۴).<sup>۳</sup> ایال و دانبر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان «تمایل به مشتری، کارآفرینی سازمانی، تمایل به یادگیری در سازمان‌ها» ارتباطی معنی‌دار و منفی بین سن افراد با کارآفرینی سازمانی نشان داده و این یافته‌ها نشان دهنده‌ی آن است که افراد جوان برای تحقیق در نیازهای بازار به منظور توسعه‌ی اثربخشی کارآفرینانه مستعدتر هستند. بریزک<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی رابطه‌ی بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد مدیریت بررسی کرد. نمونه‌ی تحقیق شامل ۱۲۰ نفر از مدیران واحدها، مدیران میانی و تیم‌های مدیریت فوقانی رستوران‌ها بود. در این تحقیق نشان داده شد که بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد مدیریت رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. یعنی هر چه مدیریت از مشارکت پرسنل خود بیش‌تر استفاده کند سازمان به سمت کارآفرینی سازمانی پیشرفت خواهد کرد (به نقل از براینینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). اییال و کارک<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی به بررسی ارتباط

---

1. Chell & Haworth

2. Sundbo

3. Snipes

4. Eyal&Inbar

5. Brizek

6. Brianing

7 - Eyal & Kark

بین سبک‌های مختلف رهبری و راهبردهای متفاوت کارآفرینی در سیستم‌های مدارس عمومی غیرانتفاعی پرداختند. این تحقیق بر روی یک نمونه ۱۳۹۵ نفری از معلمان که زیر نظر مدیران ۱۴۰ مدرسه کار می‌کردند، انجام شد. آن‌ها یک چارچوب مفهومی را برای درک راهبردهای گوناگون کارآفرینی سازمانی به وجود آوردند. بر اساس نتایج تحقیق، رهبری تحولی می‌تواند یک «راهبرد کارآفرینی فعالی» را ترغیب کرده تا به یک تغییر بنیادی کمک کند. در حالی که رهبری کنترلی فقط می‌تواند تغییرات محدودی را به وسیله‌ی یک «راهبرد کارآفرینی سنجیده» ترویج دهد. سبک رهبری منفعل بازدارنده، به‌طور عمده با استفاده از «راهبرد محافظه‌کارانه» کارآفرینی سازمانی را در الزامات موجود، محدود می‌کند. نتیجه‌ی نهایی تحقیق این بود که اگرچه رهبری تحول‌گرا بیش‌ترین شرایط مدیریتی سازگار را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند، اما این ارتباط پیچیده است (به نقل از اسنپ و همکاران، ۲۰۰۴).

### فرضیه‌های تحقیق

۱. میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی شرکت ایران خودرو بالاتر از حد متوسط است.
۲. مهارت‌های (قابلیت‌های) شخصی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.
۳. مهارت‌های (قابلیت‌های) مدیریتی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.
۴. مهارت‌های (قابلیت‌های) فنی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.
۵. میزان کارآفرینی سازمانی در میان مدیران میانی شرکت ایران خودرو با توجه به متغیرهای: جنس، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت متفاوت است.

## روش‌شناسی تحقیق

**جامعه و نمونه پژوهش:** جامعه پژوهش حاضر شامل رؤسای کل و رؤسای ادارات شرکت ایران خودرو می‌باشد که در سال ۸۶-۱۳۸۵ در معاونت‌های شرکت ایران خودرو فعالیت می‌کردند. این معاونت‌ها عبارتند از: معاونت توسعه محصولات جدید، منابع انسانی، مالی، فروش، خودرو سواری، ریخته‌گری، نیرو محرکه، کیفیت، خدمات مدیریت و سیستمها، سیستم جامع تولید و مرکز مهندسی تامین محصول. تعداد جامعه آماری پژوهش حاضر ۴۰۵ نفر که ۱۴۹ نفر رؤسای کل و ۲۵۶ نفر رؤسای ادارات هستند. جهت فراهم آوردن نمونه مورد نیاز از روش نمونه‌گیری گیری تصادفی طبقه بندی استفاده شده است. (در این نوع نمونه‌گیری واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن تر هستند، گروه بندی می‌شوند) (سرمد، بازرگان، و حجازی، ۱۳۸۳، ص ۱۸۴). در این پژوهش تعداد نمونه‌ی لازم در سطح اطمینان ۰/۹۵ برآورد شده است و اشتباه مجاز ۰/۰۵ اختیار شده است. در این صورت و با کاربست فرمول نمونه‌گیری مناسب برای این روش (منصور فر، ۱۳۸۳) حجم نمونه‌ی پژوهش حاضر ۱۴۰ نفر تعیین شد.

**ابزار پژوهش:** در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد از این رو جهت سنجش میزان کارآفرینی سازمانی مدیران با استناد به ترکیب دیدگاه‌های فرهنگی و صفرزاده (۱۳۸۴)، مقیمی (۱۳۸۳) و آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳) در باب کارآفرینی سازمانی پرسش‌نامه‌ای ۳۵ سوالی طراحی شد که به شرح زیر می‌باشد. ابعاد پرسش‌نامه به شرح موارد زیر می‌باشد: واحدها و کسب و کارهای جدید، نوآوری در فرایند و محصول/خدمات، خود تجدیدی، ریسک‌پذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی، تولید ایده، اجرای ایده، بهره‌برداری از ایده اما آنچه در پژوهش حاضر ملاک ارزیابی قرار می‌گیرد سازه‌ی کلی کارآفرینی سازمانی می‌باشد، از این رو از بررسی ابعاد در تحلیل‌ها خودداری شده است. جهت سنجش میزان مهارت‌های کارآفرینی از پرسش‌نامه ۲۸ سوالی محقق ساخته بر اساس مبانی نظری و تجربی - که در مقاله به آن اشاره شد- بر مبنای طیف اندازه‌گیری لیکرت طراحی و سه مهارت و قابلیت

کارآفرینی یعنی : ۱- مهارت‌های شخصی کارآفرینی. ۲- مهارت‌های مدیریتی ۳- مهارت‌های فنی اندازه گیری شد و با توجه به میزان برخورداری، از پاسخگو خواسته می‌شود در دامنه پنج درجه ای خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) بهترین گزینه را انتخاب نماید.

روایی و پایایی ابزار: برای روایی محتوایی، ابتدا پرسش‌نامه‌های پژوهش، بین ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه‌ها توزیع گردید. اصلاحات محتوایی و عبارتی ایشان کمک کرد بعضی از نکات مبهم رفع گردد و برخی از سؤالات، تکمیل یا اصلاح شود. پیشنهادات رسیده در ویرایش نهایی پرسش‌نامه لحاظ گردید. اعتمادپذیری پرسش‌نامه میزان پایایی آن را در اندازه‌گیری متغیرها نشان می‌دهد. برای تعیین سازگاری اجزای پرسش‌نامه‌های این تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۱. ضرایب پایایی آلفای کرونباخ

| آلفای کرونباخ | مولفه               |
|---------------|---------------------|
| ۰/۸۶          | مهارت‌های کارآفرینی |
| ۰/۸۱          | مهارت‌های شخصی      |
| ۰/۸۳          | مهارت‌های مدیریتی   |
| ۰/۸۸          | مهارت‌های فنی       |
| ۰/۸۹          | کارآفرینی سازمان    |

مقادیر پایایی به دست آمده برای ابزارهای تحقیق بیانگر پایایی مناسب ابزار هستند به طوری که پایایی پرسش‌نامه‌ی مهارت‌های کارآفرینی برابر با ۰/۸۶ و پایایی پرسش‌نامه‌ی کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۸۹ می‌باشد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: در تحلیل توصیفی از جدول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و هم‌چنین در تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون‌های تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه‌ی بین متغیرها، آزمون تی مستقل جهت تعیین تفاوت بین میانگین دو گروه زنان و مردان در باب متغیرها، آزمون

تحلیل واریانس یک طرفه جهت تعیین تفاوت بین میانگین‌های گروه‌های چند گانه‌ی سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### الف: یافته‌های توصیفی

با توجه به داده‌های حاصل: ۶۷ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۳۲ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند.

- ۲۸ درصد اعضای نمونه در گروه سنی ۲۰ الی ۳۰ سال، ۵۰ درصد در گروه سنی ۳۰ الی ۴۰ سال، ۲۰ درصد در گروه سنی ۴۰ الی ۵۰ سال و ۲ درصد در گروه سنی ۵۰ سال به بالا قرار دارند.

- ۱۸ درصد از اعضای نمونه دارای مدرک تحصیلی سیکل و پایین تر، ۳۵ درصد دیپلم، ۷ درصد فوق دیپلم، ۳۳ درصد لیسانس و ۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند.

- ۲۰ درصد از اعضای نمونه دارای وضعیت استخدام قراردادی، ۶ درصد قانون کار و ۷۴ درصد رسمی هستند.

- ۴۹ درصد از اعضای نمونه از لحاظ سنوات خدمت، دارای سابقه ۱۰ الی ۱۵ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه ۵ الی ۱۰ سال، ۱۸ درصد دارای سابقه ۱ الی ۵ سال، ۱۸ درصد دارای سابقه ۱۵ الی ۲۰ سال و ۲ درصد دارای سابقه ۲۰ الی ۲۵ سال هستند.

جدول ۲. بررسی توصیفی وضعیت میزان مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی و میزان کارآفرینی سازمانی در نمونه

| مؤلفه               | میانگین | انحراف استاندارد | دامنه تغییرات | فراوانی |
|---------------------|---------|------------------|---------------|---------|
| مهارت‌های کارآفرینی | ۱۰۸     | ۳,۷۸             | ۹۳            | ۱۳۲     |
| مهارت‌های شخصی      | ۲۷      | ۴,۲۱             | ۲۱            | ۱۳۲     |
| مهارت‌های مدیریتی   | ۳۹      | ۲,۹۶             | ۳۲            | ۱۳۲     |
| مهارت‌های فنی       | ۴۳      | ۳,۴۴             | ۳۷            | ۱۳۲     |
| کارآفرینی سازمان    | ۱۳۷     | ۵,۸۹             | ۱۱۴           | ۱۳۲     |

**ب: یافته‌های مبتنی بر فرضیات تحقیق****فرضیه‌ی اول:**

میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی شرکت ایران خودرو بالاتر از حد متوسط است.

جدول ۳. بررسی توصیفی میزان کارآفرینی سازمانی در مدیران میانی

| بیش‌ترین | کمترین | انحراف استاندارد | میانگین | فراوانی |
|----------|--------|------------------|---------|---------|
| ۱۶۳      | ۳۱     | ۵,۸۹             | ۱۳۷     | ۱۳۲     |

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی مقایسه‌ای وضعیت مدیران میانی شرکت ایران خودرو در باب میزان کارآفرینی سازمانی با توجه به استاندارد متوسط

| سطح معناداری | مقدار تی | تفاوت میانگین‌ها | میانگین استاندارد متوسط | میانگین نمونه | فراوانی |
|--------------|----------|------------------|-------------------------|---------------|---------|
| ۰,۱۲۴        | ۰/۶۱     | ۳                | ۱۴۰                     | ۱۳۷           | ۱۰۰     |

با توجه به نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای مقدار تی حاصل در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که میانگین میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی شرکت ایران خودرو با میانگین استاندارد متوسط تفاوت معنادار ندارد. با توجه به میانگین نمونه و استاندارد می‌توان گفت که وضعیت مدیران میانی شرکت ایران خودرو در باب میزان کارآفرینی سازمانی در سطح مطلوب قرار دارد.

**فرضیه‌ی دوم:**

مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.

جدول ۵. آزمون همبستگی جهت تعیین رابطه‌ی بین مهارت‌ها و

قابلیت‌های شخصی با کارآفرینی سازمانی

| مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی |                     |                   |
|----------------------------|---------------------|-------------------|
| ۰/۶۱۶                      | ضریب همبستگی پیرسون | کارآفرینی سازمانی |
| ۰,۰۰                       | سطح معناداری        |                   |
| ۱۳۲                        | فراوانی             |                   |

ضریب همبستگی حاصل بین دو متغیر مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی و میزان کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۶۱۶ است. از این رو میزان کارآفرینی سازمانی مدیران با میزان مهارت‌ها و قابلیت‌های شخصی در سطح ۰/۰۱ دارای رابطه‌ی معنادار می‌باشد. بنابراین بین دو متغیر همبستگی مثبت و قوی وجود دارد.

#### فرضیه‌ی سوم:

مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.

جدول ۶. آزمون همبستگی جهت تعیین رابطه بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی با کارآفرینی سازمانی

| مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی |                     |                   |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|
| ۰/۷۶۲                         | ضریب همبستگی پیرسون | کارآفرینی سازمانی |
| .۰۰۰                          | سطح معناداری        |                   |
| ۱۳۲                           | فراوانی             |                   |

ضریب همبستگی حاصل بین دو متغیر مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و میزان کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۷۶۲ است. از این رو میزان کارآفرینی سازمانی مدیران با میزان مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی در سطح ۰/۰۱ دارای رابطه‌ی معنادار می‌باشد. بنابراین بین دو متغیر همبستگی مثبت و قوی وجود دارد.

#### فرضیه‌ی چهارم:

مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی با میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی رابطه‌ی معنادار دارد.

جدول ۷. آزمون همبستگی جهت تعیین رابطه بین مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی با کارآفرینی سازمانی

| مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی |                     |                   |
|---------------------------|---------------------|-------------------|
| ۰/۶۸۱                     | ضریب همبستگی پیرسون | کارآفرینی سازمانی |
| .۰۰۰                      | سطح معناداری        |                   |
| ۱۳۲                       | فراوانی             |                   |



ضریب همبستگی حاصل بین دو متغیر مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی و میزان کارآفرینی سازمانی برابر با ۰/۶۸۱ است. از این رو میزان کارآفرینی سازمانی مدیران با میزان مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی در سطح ۰/۰۱ دارای رابطه‌ی معنادار می‌باشد. بنابراین بین دو متغیر همبستگی مثبت و قوی وجود دارد.

#### فرضیه‌ی پنجم:

میزان کارآفرینی سازمانی در میان مدیران میانی شرکت ایران خودرو با توجه به متغیرهای: جنس، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت متفاوت است.

جدول ۸. بررسی توصیفی و وضعیت دو گروه زنان و مردان در باب میزان کارآفرینی سازمانی

| جنسیت | فراوانی | میانگین | انحراف استاندارد | خطای استاندارد میانگین |
|-------|---------|---------|------------------|------------------------|
| زنان  | ۴۴      | ۹۶      | ۳/۴۵             | ۰/۱۱۲                  |
| مردان | ۸۸      | ۱۱۹     | ۲/۱۶             | ۰/۷۶۱                  |

جدول ۹. آزمون تی مستقل دو گروه زنان و مردان در باب میزان کارآفرینی سازمانی

| آزمون تی مستقل دو گروه زنان و مردان | سطح معناداری | T     | درجات آزادی | تفاوت میانگین‌ها | خطای استاندارد میانگین |
|-------------------------------------|--------------|-------|-------------|------------------|------------------------|
| میزان کارآفرینی                     | .۰۰۰         | ۸/۷۱۶ | ۱۳۰         | ۲۳               | ۱/۶۸                   |

با توجه به نتایج آزمون تی مستقل، مقدار تی حاصل که برابر با ۷/۷۱۶ می‌باشد در سطح ۰/۰۱ با توجه به درجات آزادی مدنظر معنادار است. بنابراین می‌توان گفت که تفاوت معناداری بین میانگین دو گروه زنان و مردان در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد.

جدول ۱۰. آزمون ANOVA جهت بررسی مقایسه گروه‌های چندگانه سنی

در باب میزان کارآفرینی سازمانی

| مجموع مجذورات | درجات آزادی | میانگین مجذورات | F      | Sig. |
|---------------|-------------|-----------------|--------|------|
| ۶۷۸/۲۶۱       | ۳           | ۲۲۶/۰۸۷         | ۲۶/۲۳۳ | .۰۰۰ |
| ۳۷۹/۸۲۷       | ۱۲۸         | ۸/۶۱۹           |        |      |
| ۱۵۰۵/۶۴۰      | ۱۳۱         |                 |        |      |

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه مقدار F را برابر با ۲۶/۲۳۳ اعلام نمود؛ که این مقدار در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بدین معنا که تفاوت معناداری بین میانگین گروه‌های چهارگانه‌ی سن در میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد. جهت تعیین این تفاوت در بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی SCHEFFE استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون شفه تفاوت معناداری بین میانگین گروه‌های چهارگانه سن در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد؛ بدین معنا که: بین میانگین گروه ۲۰-۳۰ سال و ۳۰-۴۰ سال تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد، بین میانگین گروه ۲۰-۳۰ سال و ۵۰-۴۰ تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. بین میانگین گروه ۲۰-۳۰ سال و ۵۰ سال به بالا سال تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۱. آزمون ANOVA جهت بررسی مقایسه گروه‌های چندگانه تحصیلات در میزان کارآفرینی سازمانی

| Sig. | F      | میانگین مجذورات | درجات آزادی | مجموع مجذورات |            |
|------|--------|-----------------|-------------|---------------|------------|
| .۰۰۰ | ۶۸/۳۹۹ | ۲۷۹/۳۶۹         | ۴           | ۱۱۱۷/۵۸۳      | بین گروهی  |
|      |        | ۴/۰۵۸           | ۱۲۷         | ۳۸۸/۰۵۷       | درون گروهی |
|      |        |                 | ۱۳۱         | ۱۵۰۵/۶۴۰      | کل         |

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه مقدار F را برابر ۶۸/۳۹۹ اعلام نمود، که این مقدار در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بدین معنا که تفاوت معناداری بین میانگین‌های گروه‌های پنج‌گانه‌ی مدرک تحصیلی در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد. جهت تعیین این تفاوت در بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی SCHEFFE استفاده شد. با توجه به نتایج آزمون شفه. تفاوت معناداری بین میانگین گروه‌های پنج‌گانه مدرک تحصیلی در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد؛ بدین معنا که : بین میانگین گروه‌های دارای مدرک تحصیلی سیکل و پایین تر با گروه دیپلم تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد، بین میانگین گروه‌های دارای مدرک تحصیلی سیکل و پایین تر با گروه فوق دیپلم تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. بین میانگین گروه‌های

دارای مدرک تحصیلی سیکل و پایین تر با گروه لیسانس تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد (بیشترین تفاوت). بین میانگین گروه‌های دارای مدرک تحصیلی سیکل و پایین تر با گروه فوق لیسانس و بالاتر تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.

جدول ۱۲. آزمون ANOVA جهت بررسی مقایسه گروه‌های چند گانه‌ی سنوات خدمت در میزان کارآفرینی سازمانی

| Sig. | F      | میانگین مجذورات | درجات آزادی | مجموع مجذورات |            |
|------|--------|-----------------|-------------|---------------|------------|
| .۰۰۰ | ۴۳/۳۹۶ | ۲۴۴/۳۳۶         | ۴           | ۹۹۷/۳۳۵       | بین گروهی  |
|      |        | ۵۵۶۱            | ۱۲۷         | ۵۲۸/۳۰۵       | درون گروهی |
|      |        |                 | ۱۳۱         | ۱۵۰۵/۶۴۰      | کل         |

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه مقدار F را برابر ۴۳/۳۹۶ اعلام نمود، که این مقدار در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بدین معنا که تفاوت معناداری بین میانگین گروه‌های پنج گانه سنوات خدمت در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد. جهت تعیین این تفاوت در بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی SCHEFFE استفاده شد. همان طور که از نتایج آزمون شفه پیدا است تفاوت معناداری بین میانگین گروه‌های پنج گانه سنوات خدمت در باب میزان کارآفرینی سازمانی وجود دارد بدین معنا که:

- بین میانگین گروه ۱-۵ سال و ۵-۱۰ سال تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.
- بین میانگین گروه ۱-۵ سال و ۱۰-۱۵ سال تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.
- بین میانگین گروه ۱-۵ سال و ۱۵-۲۰ سال تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد.
- بین میانگین گروه ۱-۵ سال و ۲۰-۲۵ سال تفاوت معناداری وجود ندارد.

## نتیجه گیری

در مقاله‌ی حاضر رابطه‌ی قابلیت‌ها و مهارت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمانی را در مدیران میانی شرکت ایران خودرو بررسی کردیم. نتایج حاکی از آن بود که اولاً: میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت ایران خودرو در حد متوسط است، دوم اینکه: مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی از قبیل مهارت‌های شخصی، مدیریتی و فنی با میزان کارآفرینی سازمانی دارای رابطه مثبت، مستقیم و معنادار هستند، سوم اینکه: تفاوت معناداری در باب میزان تعهد سازمانی با توجه به متغیرهای جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سنوات خدمت در میان مدیران وجود دارد به طوری که: مردان نسبت به زنان دارای میزان کارآفرینی سازمانی بیش‌تری هستند، هر چه سن افراد بالاتر می‌رود، میزان کارآفرینی سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد در واقع در سطوح بین ۲۰ سال تا ۵۰ سال با روند افزایش میزان کارآفرینی سازمانی در افراد مواجه هستیم، به هر میزان مدرک تحصیلی افراد بالاتر باشد، میزان کارآفرینی سازمانی آنان نیز بالاتر خواهد بود و هر چه سنوات خدمت فرد بیش‌تر باشد به همان تناسب میزان کارآفرینی سازمانی فرد نیز بالاست.

ایجاد کسب و کارهای جدید و نوآوری در سازمان فعالیت‌هایی هستند که منجر به بهبود موقعیت رقابتی سازمان و عملکرد آن می‌شود. میلر (۱۹۸۳) معتقد بود که نوآوری در سازمان عبارت است از: توانایی یک شرکت برای تولید محصولات جدید یا تغییر محصولات به طوری که شرکت بتواند به تقاضاهای جدید و نیاز بازارهای آینده پاسخ دهد. بعد دیگر پدیده‌ی کارآفرینی سازمانی، نوسازی استراتژیک<sup>۱</sup> است که نماد کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود. منظور از نوسازی استراتژیک یک سازمان، اصلاح مأموریت، سازماندهی مجدد و تغییرات گسترده‌ی برنامه‌ریزی شده در سازمان است. نوسازی از طریق تعریف دوباره‌ی مأموریت سازمان و گسترش مجدد منابع تحقق می‌یابد. از طرف دیگر، نوسازی نیازمند ایجاد و پذیرش ساختارهای جدید سازمانی است تا باعث ارتقا و ترویج نوآوری شود.

---

1 . Strategic Renewal.

شرکت‌های بزرگ برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه مشکلاتی دارند که به وسعت و ماهیت خاص آن‌ها ارتباط می‌یابد. اولین مسأله این است که "اندازه" اینگونه شرکت‌ها ایجاب می‌کند تا مدیران برای اعمال کنترل، ساختار مشخصی را به وجود آورند. مسأله دوم زمانی به وجود می‌آید که اینگونه شرکت‌های بزرگ می‌شوند و رده‌های بیش‌تری به مدیریت اضافه می‌گردد. "افزایش رده‌های مدیریتی" به معنای افزایش فاصله عمودی بین مدیر عامل و سطوح پایین‌تر کارکنان می‌باشد. سستی ارتباط مدیر عامل با کارگران یا مدیران سطوح پایین، روابط شخصی را مشکل می‌سازد. زمانی که مدیر کارآفرین ارتباط خود را با کارگران از دست بدهد به سختی می‌توان وجود سطح لازم از کارآفرینی را در سازمان تضمین نمود. مسأله سوم در سازمان‌های بزرگ "نیاز به کنترل" است. زمانی که شرکتی بزرگ می‌شود، نیاز به کنترل در آن بیش‌تر می‌شود. در نتیجه، مدیر شرکت مجبور است تا استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت‌پذیری را ایجاد نماید. از این‌رو، دیوان‌سالاری و گزارش‌ها، نسبت به برنامه‌ریزی‌ها برتری یافته و گزارش‌های کاری بیش‌تر از نتایج آن، نظارت را جلب می‌کند و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهم‌تر می‌شود، تنها تعداد معدودی کارآفرین واقعی، در سازمان‌های بزرگ وجود دارد. چرا که آن‌ها در وهله اول جذب سازمان‌های بزرگ نمی‌شوند و زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیش‌تر در شرکت ترجیح می‌دهند. آن‌ها افرادی هستند که ابتدا در شرکت‌ها مشغول به کار شده، اما پس از چند سال آن‌جا را ترک می‌کنند.

### پیشنهادها

- با توجه به این که میزان کارآفرینی سازمانی مدیران میانی در حد متوسط است به مسئولان سازمان پیشنهاد می‌گردد جهت حفظ و بهبود میزان کارآفرینی سازمانی در مدیران میانی موارد زیر را رعایت نمایند:
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت، حمایت از طرح‌های نوآورانه آزمایشی کوچک، استفاده از ایده‌های جدید کارکنان، اعتقاد به مدیریت مشارکتی در سازمان، تحمل انحراف از قواعد کارکنان، کارکنان و تفکراتشان را در سازمان فعال و پویا نگه دارید، به ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، حیاتی دوباره ببخشید، نسبت به شناسایی

- و پرورش قابلیت‌های کارآفرینی در کارکنان اهتمام بورزید، توسعه‌ی فرایندهای کارآفرینانه برای بخشی از کسب و کار یا کل آن مورد توجه سازمان قرار گیرد،
- با توجه به اینکه بین مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی رابطه وجود دارد به مسئولان سازمان پیشنهاد می‌گردد اقدامات لازم را در زمینه‌های زیر به عمل آورند:
  - یک گروه مشاور در زمینه ایجاد و برقراری سیستم‌های شبه کارآفرینانه در درون سازمان انتخاب و استخدام کنند. شرکت مشاوره‌ای به همراه مدیران شرکت به وضع قوانینی نظیر چگونگی مشارکت سایر بخشهای شرکت (مثل تولید و فروش) در ضرر و زیان تولید یک محصول یا فرایند جدید در نقاطی که قرار است کارآفرینان فعالیت نمایند پردازند. شرکت مشاوره‌ای به همراه مدیران شرکت بعنوان اعضای گروه اولیه سرمایه‌داران داخلی عمل می‌کنند و هدف آنان انتخاب نمودن پروژه‌های کارآفرینانه‌ای است که شرکت قصد دارد روی آن‌ها سرمایه‌گذاری نماید. شرکت مشاوره‌ای با همکاری مدیران، به شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مراودات و تعاملات آنان در درون سازمان پردازد.
  - با توجه به این که بین مهارت‌های شخصی، مدیریتی و فنی با میزان کارآفرینی سازمانی رابطه وجود دارد به مسئولان پیشنهاد می‌گردد نسبت به پرورش و توسعه مهارت‌های شخصی، فنی و مدیریتی مدیران میانی سازمان اقدامات لازم را از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی اعمال نمایند.
  - با توجه به اینکه بین متغیرهای زمینه‌ای جنسیت، سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات با کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد به مسئولان سازمان پیشنهاد می‌شود در گزینش و انتصاب مدیران میانی این متغیرها را دخیل دارند.
  - با توجه به اینکه در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد، به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد در باب گردآوری داده‌ها و ابزار پژوهش علاوه بر پرسش‌نامه از مصاحبه و سایر تکنیک‌های گردآوری داده‌ها استفاده نمایند.
  - به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی و خصوصاً کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دیگر اعم از خدماتی و صنعتی اقدام نمایند.
  - به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد نسبت به بررسی رابطه‌ی مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی با میزان کارآفرینی سازمان در سطوح دیگر مدیریتی اقدام نمایند.

## منابع

۱. احمد پور داریانی ، محمود(۱۳۷۹). کارآفرینی (تعاریف ، نظریات ، الگوها). تهران: انتشارات شرکت پردیس.
۲. احمد پورداریانی ، محمود. عزیزی ، محمد(۱۳۸۳). کارآفرینی. تهران: انتشارات محراب قلم.
۳. استونر. جیفر و همکاران. مدیریت. ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی(۱۳۷۹). انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. اسلام، علی اکبر(۱۳۸۲). برنامه‌ریزی بازاریابی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۵. اعرابی، سید محمد(۱۳۸۱). «تبیین عوامل توفیق کارآفرینان و آرایه الگوی مناسب از علل توفیق کارآفرینان در بازار ایران» ، مجموعه مباحث و مقالات اولین کنگره کارآفرینی در بخش بهداشت و درمان ، تهران: سیما فرهنگ.
۶. برکر ، جوئل آرتور. هنر کشف آینده. ترجمه‌ی نغمه خادم باشی(۱۳۸۰). تهران: انستیتو ایزایران.
۷. پیرنیا ، احمد(۱۳۸۲). مدیریت برنامه ریزی سیستم‌های استراتژیک، تهران: انتشارات ایزایران.
۸. پاکجو ، محمدرضا (۱۳۸۳). رابطه ابعاد فرهنگ با ویژگی‌های مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی «مقایسه مدیریت شعب منطقه ۶ بانک تجارت استان تهران با مدیریت شعب استان آذربایجان شرقی». رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی
۹. تسلیمی، محمد سعید، فرهنگی، علی اکبر، اسماعیلی، وجیهه(۱۳۸۵)، سازوکارهای یادگیری یادگیری سازمانی؛ مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده. مجله دانش مدیریت، شماره ۷۳
۱۰. جهانگیری ، علی(۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، سازمان گمرک ایران، رساله دکتری ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات ایران.
۱۱. رابین ، استیفن. کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، ترجمه غلامحسین

- خالقانی (۱۳۸۲). تهران: سازمان فرهنگی فرا.
۱۲. رضازاده، حسین (۱۳۸۲). بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تأمین اجتماعی تهران بزرگ). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
۱۳. شعبانی حسن (۱۳۷۷). روش‌ها و فنون تدریس. تهران: انتشارات سمت
۱۴. صمد آقایی، جلیل (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین، تهران: مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۵. صمد آقایی، جلیل (۱۳۷۷). از کارآفرینی تا جان آفرینی. مجله تدبیر. شماره ۸۷. آبان
۱۶. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۸). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات روان
۱۷. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۹). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات روان.
- علوی، سیدامین‌الله (۱۳۷۷). روانشناسی مدیریت و سازمان. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۸. عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۸۳). کیفیت و کارآفرینی. مجله مدیریت، شماره ۹۰-۸۹
۱۹. فخری، فرزاد (۱۳۷۹)، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیتها)، نشر هستان
۲۰. فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین (۱۳۸۴). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرایند کارآفرینی سازمانی. ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار دانشگاه شاهد: سال دوازدهم شماره ۱۴. ص ۱-۲۰
۲۱. کردنائیچ، اسداله (۱۳۸۳). «بررسی اشتغال‌زایی در بخش خدمات به عنوان راه کاری جهت اشتغال فارغ‌التحصیلان آموزش عالی». تهران: نشریه کارآفرینان، سال اول، شماره دوم
۲۲. کرمی، مرتضی، گودرزی، احمد (۱۳۸۲). مهارت‌های مدیران اثربخش. تهران: انتشارات وزارت کار و امور اجتماعی
۲۳. لایمن اوت، ریچارد شیفر، ویلیام مندن‌هال آمارگیری نمونه‌ای، منصورفر، کریم (۱۳۸۳). تهران: انتشارات سمت



۲۴. احمدپور داریانی، محمود، و عرفانیان، امیر (۱۳۸۶). نقش و جایگاه کارآفرینی در نیل به رشد و توسعه اقتصادی، مجله اقتصادی- ماهنامه بررسی مسائل و سیاستهای اقتصادی معاونت امور اقتصادی - وزارت امور اقتصادی و دارایی سال هفتم، شماره‌های ۶۹ و ۷۰، ص ۱-۱۹
۲۵. مادوکس، رابرت. تیم سازی. ترجمه رضا اسکندری (۱۳۸۲). تهران: انتشارات انستیتو ایزایران
۲۶. نظری، مریم (۱۳۸۲). از صفر تا بی‌نهایت. راه کارآفرینان. شماره ۲
۲۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران. فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره هفتم، ص ۲۷-۷۸.
۲۸. نوروزی، مجتبی (۱۳۸۴)، بررسی ارتباط میان عوامل روانشناختی، توان‌مندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲۹. یدالهی فارسی، جهانگیر (۱۳۸۳). نقش انتخاب تکنولوژی در موفقیت کارآفرینان. راه کارآفرینان (ویژه نامه اولین جشنواره کارآفرینی شیخ بهایی).
۳۰. هاروی، دونالداف. براون، دونالدار. رویکرد تجربی به توسعه‌ی سازمان (مدیریت تحول). ترجمه عباس محمدزاده (۱۳۷۷). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۱. هرسی، پال. بلانچارد، کنث. رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند (۱۳۷۹). تهران: انتشارات امیر کبیر.
۳۲. هگی، جان ادموند. هفت راز ارتباطات مؤثر در کسب و کار. ترجمه‌ی حسن نصیری قیداری و حمیدرضا مرادخانی (۱۳۸۲). مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۳۳. هیستریج، رابرت دی. پیترز، مایکل پی. کارآفرینی (جلد اول). ترجمه‌ی سید علیرضا فیض‌بخش و حمیدرضا تقی‌یاری (۱۳۸۳). انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف
۳۴. هیگینز، جیفرام. کارآفرینی، ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مساله. ترجمه‌ی محمود احمد

پورداریانی (۱۳۸۱). تهران: انتشارات امیر کبیر.

۳۵. هومن ، احمد (۱۳۸۲). «بررسی نقش مدیریت بنگاه‌های اجتماعی در اشتغال»، اولین همایش بررسی آثار مؤلفه‌های مدیریت و اقتصاد بر اشتغال ، دانشگاه آزاد اسلامی تهران واحد جنوب.

36. Antonic, B Hisrich, R.D. (2003) "Clarifying the intrapreneurship concept", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.10, No. 1, pp. 7-24.
37. Brianing dicNewbert, S. L. (2004). *Creating value through entrepreneurship: A reconceptualization, theoretical extension, and conceptual level empirical investigation of the resource based view of the firm*. Ph. Dissertation Abstract. The State University of New Jersey - Newark.
38. Cornwall Jeffrey & Perlman baron, (1990) "organizational entrepreneurship", Richard Irwin.
39. Crockett, D. R. (2005). *The venture management team in corporate entrepreneurship: The role of corporate support and control*. Ph.D Dissertation Abstract. The University of Texas at Arlington.
40. Certo ,smuel C. Kenne. (1997). Newgren. Interpersonal skill development: The experiential training unit of the training. Taylor pub, New York & London.
41. Davidsson, P. and Wiklund, J. (2001). "Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 4, pp:81-99.
42. Davidsson, P. (2003). "the domain of entrepreneurship research: Some suggestions", In. J. Katz & D. Shepherd (Eds), *Advances in Entrepreneurship, firm emergence & growth*, Vol. 6, pp: 315- 372,
44. Drucker, P. (1985), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, May-June. Vol. 5, No. 3, pp. 67-72.
45. Eyal ori & Inbar dan(2003). Development a public school entrepreneurship inventory. *International journal of entrepreneurial behavior & research*. Vol.9. n. 6.
46. Hisrich, Robert B, peters -Michael P. (2002). *Entrepreneurship*. Tata MC raw graw- hill publishing company limited.
47. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
48. Magazine of NCNO.(2004). Just for tennis stars ?

[www.opm.co.uk/down/oad/papers/coachingartich.pdf](http://www.opm.co.uk/down/oad/papers/coachingartich.pdf).

49. Morrison, James L.(2000). Environmental Scanning .[www.horizon-unc.edu/courses/papers/enviroscan/default.asp](http://www.horizon-unc.edu/courses/papers/enviroscan/default.asp). 52k ۲۸-Nov 2005.
50. Snipes, R. L.; Owsald, S. L.; Lotour, M. and Armenakis, A. A. (2004). "The Effectcts of Specific Job Satisfaction Facets on Costomer Perception of Service Quality: An Employee- Level Analysis", Journal of Business Research, In Press, Corrected Proof, Available Online. [www.braingdictionary.com](http://www.braingdictionary.com).