

## امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی سها طب<sup>۱</sup>

علیرضا مقدسی

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات (IT) و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی - واحد مشهد

### چکیده

این مقاله پژوهشی که با عنوان «امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاطب» تهیه شده، استقرار و نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت را دنبال می‌کند. شایان ذکر است که کارآفرینی سازمانی به معنای اجرای فرایند کارآفرینی در داخل سازمان و با استفاده از خصوصیات همچون روحیه پشتکار، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری می‌باشد.

سوال اصلی تحقیق آن است که آیا عوامل و بسترهای اصلی موردنیاز برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت وجود دارد؟ این سوال اصلی منشاء طرح هفت فرضیه اصلی تحقیق شده است. عمده‌ترین ابزار در این تحقیق پرسشنامه و روش مورد استفاده تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و استنباطی بوده است. پایایی ابزار پرسشنامه به تایید رسیده و ضریب آلفای کرونباخ برای آن ۰/۹۶ محاسبه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که «میزان حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور» و «دوره‌های آموزشی برای کارکنان» برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت مورد تحقیق در وضعیت مناسبی قرار دارند؛ ولی «ساختار سازمانی»، «سبک رهبری مدیران ارشد شرکت»، «داشتن رویکرد استراتژیک»، «میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان» و «بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات» برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در وضعیت مناسبی قرار ندارد. در پایان مقاله، پیشنهادهایی جهت بهبود عوامل فوق برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** امکان‌سنجی، پیاده‌سازی، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی

۱- این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان «امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاطب» می‌باشد که با حمایت مالی مرکز کارآفرینی دانشگاه فردوسی مشهد انجام شده است.

## مقدمه و بیان موضوع تحقیق

در حالی وارد قرن بیست و یکم شده‌ایم که اقتصاد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با نیروی حیات آفرین کارآفرینی<sup>۱</sup> از نو زنده شده است. شایان ذکر می‌باشد که کارآفرینی همان نیرویی است که اول بار هم، خود موتور محرک اقتصاد این کشورها بوده و امروز نیز با چهره‌ای نو، در میان رکود جهانی اقتصاد، جان تازه‌ای در آنها می‌دمد (دهقان پور فریاد، ۱۳۸۱، ص ۳). به عبارت دیگر، در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معناداری برقرار سازند؛ چرا که جوامع و سازمان‌هایی می‌توانند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشند که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کنند تا با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند (آقازاده و رضازاده، ۱۳۸۳، ص ۱۴).

در این مقاله که در خصوص «امکان سنجی پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سهاط» تهیه شده است، مطالعه امکان سنجی استقرار و نهادینه کردن مقوله کارآفرینی سازمانی را در زمره اهداف خود دارد که پیاده سازی آن می‌تواند مزایای زیر را برای شرکت در پی داشته باشد:

۱. موفقیت در جلب توجه مشتریان؛
۲. دستیابی به سهم قابل توجه و بیشتری از بازار محصولات؛
۳. کسب درآمد مشروع و قانونی در فضای رقابتی سالم در مقایسه با سایر واحدهای تولیدی و صنعتی؛
۴. بهبود شرایط و فضای کاری کارکنان؛
۵. بهبود سطح رفتاری و وضعیت علمی- تخصصی کارکنان؛

۶. توجه به اصل شایسته سالاری، سخت کوشی، استقامت و ایثار در ارتقاء کارکنان.

۷. ارتقاء کیفیت زندگی کاری کارکنان

1 - Entrepreneurship

## ضرورت انجام تحقیق

کارآفرینی مقوله‌ای است که آن را برآیند تحولات اقتصادی و مدیریتی به وجود آمده در غرب می‌دانند. آن را موتور محرک توسعه اقتصادی خود می‌نامند (عابدی، ۱۳۸۱، ص ۱۱۵). متخصصان کارآفرینی این کشورها به این حقیقت پی برده‌اند که افرادی وجود دارند که به دلیل دارا بودن روحیات، اهداف، انگیزه‌ها و سلیقه ویژه کمی با دیگران متفاوت‌اند. این افراد دارای ویژگی‌هایی همچون مکان کنترل داخلی<sup>۲</sup>، خطرپذیری معتدل<sup>۳</sup>، تحمل ابهام<sup>۴</sup> و نیاز به موفقیت<sup>۵</sup> می‌باشند که به طور مستقل به راه اندازی و تاسیس موسسات کسب و کار اقدام می‌کنند (وارث، ۱۳۷۸، صص ۲۴-۲۵).

تلاش محققان و متخصصان برای پی بردن به علل چنین موضوعی باعث کشف زمینه‌های روان شناسی و جمعیت شناسی آن گردید. در حقیقت تلاش برای تعمیم و گسترش کارآفرینی در سطح فردی منجر به پی بردن به آموزش کارآفرینی شد. بنابراین، هدف از آموزش کارآفرینی شناسایی، انتخاب و رشد کارآفرینان و تزریق آنان به اقتصاد و مدیریت جامعه کسب و کار است (فیضی و مقدسی، ۱۳۸۲).

گفتنی است که تا مدت‌ها پدیده کارآفرینی تنها در سطح افراد کارآفرین که به صورت مستقل و با اتکا به منابع مالی، انسانی و فنی خود اقدام به تاسیس کسب و کارهای مستقل می‌کردند، مورد تاکید و مطالعه بود. سپس شاهد یک نوع تغییر اساسی در مقوله کارآفرینی مستقل<sup>۶</sup> بودیم که طی آن از وجود افراد کارآفرین در داخل سایر کسب و کارها و موسسات استفاده گردید. این پدیده را کارآفرینی درون سازمانی<sup>۷</sup> می‌نامیم.

در ادامه تغییرات در رویکردهای کارآفرینی، شکل گیری و پیدایش سازمان‌های کارآفرین مورد توجه

2 - Internal Locus of Control

3 - Moderate Risk-Taking

4 - Tolerance of Ambiguity

5 - Need of Achievement

6 - Entrepreneur

7 - Intrapreneur (Intracorporate is combined with Entrepreneur)

۱۳۷۸، صص ۳۰-۲۹).

این پژوهش که با عنوان «امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی سهاطب» انجام می‌پذیرد، در پی آن است که ضمن شناسایی و شناساندن پدیده کارآفرینی سازمانی و شرایط و بستریهای لازم برای تحقق آن، موانع و چالش‌های فکری و اجرایی آن را نیز تا حد امکان شناسایی و با ارائه راهکارهای لازم برطرف نماید. مطالعات صورت گرفته توسط محققین نشان می‌دهد که پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی سهاطب می‌تواند منجر به پیامدهای زیر شود:

۱. موفقیت بنگاه اقتصادی در جذب مشتریان از طریق تامین رضایتمندی مشتری؛
۲. دستیابی به سهم بیشتری از بازارهای کسب و کار از طریق ایجاد شرایط بهتر رقابت؛
۳. شریک شدن کارکنان سازمان در درآمدهای حاصل از ایجاد کارآفرینی سازمانی؛
۴. بقاء شرکت از طریق استمرار نوآوری در محصولات و خدمات، روش‌های تولید، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار و تامین منابع مالی و انسانی جدید و با هدف رضایتمندی مشتری.

### مرور مطالعات قبلی و مبانی نظری تحقیق

مطالعاتی که در رابطه با موضوع مورد تحقیق انجام شد، بیانگر آن می‌باشد که در میان طرح‌های پژوهشی دانشگاهی انجام شده تا به امروز، طرحی در این زمینه انجام نشده است. این مطلب خود نشان دهنده و موید تازه و بدیع بودن طرح تحقیقاتی فوق می‌باشد. در عین حال، پژوهش‌های دیگری در قالب تزه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری و همچنین طرح‌های تحقیقاتی وجود دارند که به نحوی به یکی از جنبه‌های موضوع مورد تحقیق و آن هم به طور غیرمستقیم پرداخته اند. محقق نیز در انجام این تحقیق خود را ملزم به بهره‌گیری از آنها می‌داند. تعدادی از این تحقیقات عبارت‌اند از:

۱. ارزیابی ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران صنعت استان خراسان (طرح تحقیقاتی)

متخصصان و صاحب‌نظران قرار گرفت تا در واقع کل سازمان دارای خاصیت کارآفرینی گردد که آن را کارآفرینی سازمانی و سازمان ایجاد شده را سازمان کارآفرین<sup>۱</sup> می‌گویند. منظور از کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از طریق القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان، کل شرکت دارای روحیه کارآفرینی می‌شود و موجب نوآوری در محصول و فرایندها می‌گردد. (صمدآقایی، ۱۳۸۲، صص ۷۶-۷۵) به عبارت دیگر، کارآفرینی سازمانی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرایندهای تازه و سیستم‌های سازمانی نوین است. (کرباسی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۳۱). در مقایسه میان کارآفرینی مستقل و سازمانی می‌توان گفت که کارآفرینی مستقل در پی حداکثرسازی سود است و به طور فردی در شرکت‌های کوچک خودتاسیس شده کار می‌کند. در حالی که کارآفرین سازمانی در سازمان‌هایی مشغول به کار است که اهداف متفاوتی دارند. (فردریکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

همچنین، این تمایل وجود دارد که کارآفرین‌ها را به کسب و کارهای کوچک مرتبط کنند؛ زیرا چالش‌ها و شرایط ذاتی موجود در تاسیس یک کسب و کار خصوصی با ویژگی‌های شخصیتی آنها از جمله تمایل به پذیرش خطر، تعیین سرنوشت توسط خود و تمایل به استقلال سازگارتر می‌باشد. اما به طور معکوس، افراد با ترکیب شخصیتی یک کارآفرین، در موسسات دولتی یا سازمان‌های بزرگ، کارمندان راضی و مولدی نمی‌باشند؛ زیرا قوانین، مقررات و کنترل‌هایی که این بوروکراسی‌ها به اعضای خود تحمیل می‌کنند، کارآفرینی را خنثی می‌نماید. این دلایل باعث شده است که پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی با موانع و چالش‌های بیش‌تر و بی‌شمارتری همراه شود. تحقیقات نشان داه است که نهادینه کردن کارآفرینی سازمانی از یک سو نیازمند رفع چالش‌هایی همچون الگوهای ذهنی مدیران و افراد یک سازمان (در سطح افراد) و از سوی دیگر مستلزم برطرف سازی موانع سازمانی (در سطح سازمان) آن است. (وارث،

1- Entrepreneurship Corporate  
2- Fredrickson

عبارت‌اند از:

**الف. اهداف نظری:** از این منظر می‌توان به تحقق اهدافی همچون تعریف و شناسایی مقوله کارآفرینی سازمانی، تشریح مدل‌ها و استراتژی‌های ارائه شده در این زمینه، تقویت تئوری‌های علمی مربوط به کارآفرینی با استفاده از نظریات علمی جدید و سرانجام استخراج شرایط و لوازم ضروری برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی اشاره کرد.

**ب. اهداف عملیاتی:** در این زمینه می‌توان به اهدافی همچون مطالعه یک شرکت تولیدی-صنعتی از طریق روش‌های تحقیقاتی به منظور آشنایی هر چه بیشتر با ابعاد ساختاری و محتوایی آن از نظر میزان پتانسیل لازم برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، تطبیق شرکت تولیدی-صنعتی سهاط با استانداردهای یک سازمان کارآفرین و دارای فرهنگ و بستر کارآفرینی، سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های تبدیل شرکت سهاط به یک نهاد کارآفرین و بالاخره کمک به نهادینه شدن هر چه سریع‌تر و موثرتر کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط اشاره کرد.

### سؤال اصلی تحقیق

سؤال اصلی و اساسی این پژوهش عبارت است از: «آیا شرکت تولیدی-صنعتی سهاط شرایط مساعد برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی را دارد؟». به عبارت دیگر، «آیا عوامل و بسترهای اصلی مورد نیاز برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی-صنعتی وجود دارد؟»

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های این طرح مبتنی بر این سؤال اصلی هستند: «آیا شرکت تولیدی-صنعتی سهاط شرایط مساعد برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی را دارد؟».

بر این اساس، در یک تحقیق علمی برای انجام تحقیق و در جهت پاسخ به سئوالات آن و آزمون فرضیه‌ها، تشخیص متغیرها امری ضروری است؛ (سرمد و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۴۳) چرا که متغیر ایده اصلی در یک پژوهش

پژوهشگر: مصطفی کاظمی، زمان پژوهش: ۱۳۸۳  
۲. فرایند تصمیم‌گیری شروع به کارآفرینی (مطالعه موردی کارآفرینان ایرانی) (طرح تحقیقاتی)  
پژوهشگران: سید علیرضا فیض بخش بازرگان و علی دهقان پور فراساه، زمان پژوهش: ۱۳۸۱

۳. مطالعات جامع کارآفرینی و با هدف بررسی تنگناهای توسعه کارآفرینی در ایران (طرح تحقیقاتی)  
پژوهشگران: سوسن جدی و محمد زنجانی، زمان پژوهش: تیر ۱۳۸۰

۴. تبیین عوامل توفیق کارآفرینان و آرایه الگوی مناسب کارآفرینان در بازار ایران (طرح تحقیقاتی)

پژوهشگر: سید محمد اعرابی، زمان پژوهش: ۱۳۸۰  
۵. بررسی تجارب موفق، سیاست‌ها و برنامه‌ها و اقدامات ده کشور جهان در زمینه توسعه و ترویج کارآفرینی (طرح تحقیقاتی)

پژوهشگران: محمود احمدپور داریانی و همکاران، زمان پژوهش: ۱۳۷۸

۶. شناخت بستر سازمانی مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان (پایان نامه کارشناسی ارشد)

پژوهشگر: جلیل صمد آقایی، زمان پژوهش: ۱۳۷۷  
۷. تعیین ضوابط طراحی برنامه‌های آموزش و پرورش کارآفرینان در ایران بر اساس مطالعه تطبیقی برنامه‌های مشابه جهانی (پایان نامه کارشناسی ارشد)

پژوهشگر: سید جلال الدین موسوی بازرگانی، زمان پژوهش: ۱۳۷۸

۸. طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین در صنعت (رساله دکتری)

پژوهشگر: محمود احمدپور داریانی، زمان پژوهش: ۱۳۷۷

از ادبیات علمی این تحقیقات و نتایج آنها در بخش تعیین فرضیه‌های تحقیق و طراحی مدل علمی کار تحقیقاتی انجام شده استفاده شده است.

### اهداف تحقیق

اهداف این طرح پژوهشی در دو بعد نظری (تئوریک) و عملیاتی (کاربردی) قابل پیگیری هستند که به ترتیب

ج- متغیر مستقل: «پیاده سازی کارآفرینی سازمانی سازمانی» متغیر وابسته این کار تحقیقاتی می‌باشد.

(جدول شماره ۱): متغیرهای مورد مطالعه و زمینه‌ای و وابسته

ردیف	انواع متغیر	مصادق
۱.	متغیرهای مورد مطالعه (متغیرهای مستقل)	ساختار سازمانی شرکت (استونسون و جاریلو، ۱۹۹۰؛ صمدآقایی، ۱۳۸۲) سبک رهبری مدیران ارشد (کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۳؛ فیض بخش بازرگان و دهقان پور فراشاه، ۱۳۸۱) حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور (هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸؛ جدی و زنجانی، ۱۳۸۰) داشتن رویکرد استراتژیک توسط مدیران (شاکر، ۱۹۹۶) میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان (هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸) برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان (کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۳؛ صمدآقایی، ۱۳۸۲) بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (میلر و تولوس <sup>۱۷</sup> ، ۲۰۰۳؛ جدی و زنجانی، ۱۳۸۰)
۲.	متغیر زمینه‌ای	میزان شناخت از مقوله کارآفرینی سطح تحصیلات سابقه کار کارکنان
۳.	متغیر وابسته	پیاده سازی کارآفرینی سازمانی

در نهایت، فرضیه‌های اصلی تحقیق شکل می‌گیرند که جدول شماره (۱) شکل گیری این فرضیه‌ها را نشان می‌دهد (جدی و زنجانی، ۱۳۸۰، ص ۳۱؛ فیض بخش بازرگان و دهقان پور فراشاه، ۱۳۸۱؛ صمدآقایی، ۱۳۸۲؛ استونسون و جاریلو، ۱۹۹۰؛ شاکر، ۱۹۹۶؛ کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۳؛ هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸؛ کوارتکو و هاجتس، ۲۰۰۱؛ میلر و تولوس، ۲۰۰۳؛ بارت، ۲۰۰۶ و هربرت و برازید، ۲۰۰۷). این فرضیه‌ها عبارت‌اند از:

**فرضیه ۱.** وضعیت ساختار سازمانی برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سهاط مناسب است.

می‌باشد و مفهومی قابل تغییر است. (ساکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲) در این پژوهش، متغیرهای تحقیق به سه دسته «مورد مطالعه» و «زمینه‌ای» و «وابسته» تقسیم شده‌اند که در جدول شماره (۱) خلاصه گردیده اند. این متغیرها در اینجا به طور مفصل تر بررسی می‌شوند:

**الف- متغیرهای مورد مطالعه:** متغیرهای مستقل تحقیق، «ساختار سازمانی شرکت<sup>۲</sup>»، «سبک رهبری مدیران ارشد شرکت<sup>۳</sup>»، «حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور<sup>۴</sup>»، «داشتن رویکرد استراتژیک توسط مدیران شرکت<sup>۵</sup>»، «میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان<sup>۶</sup>»، «برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان<sup>۷</sup>» و «بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۸</sup>» هستند این متغیرها از منابع علمی معتبر داخلی و خارجی همچون جدی و زنجانی، ۱۳۸۰، ص ۳۱؛ فیض بخش بازرگان و دهقان پور فراشاه، ۱۳۸۱؛ صمدآقایی، ۱۳۸۲؛ استونسون و جاریلو<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰؛ شاکر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۶؛ کوارتکو و دیگران<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۳؛ هیسریچ و پیترز<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۸ و کوارتکو و هاجتس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۱؛ میلر و تولوس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۳؛ بارت<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۶ و هربرت و برازید<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷ استخراج شده اند.

**ب- متغیرهای زمینه‌ای:** «میزان شناخت از مقوله کارآفرینی»، «سطح تحصیلات» و «سابقه کار کارکنان» متغیرهای زمینه‌ای این طرح تحقیقاتی و مقاله می‌باشند.

- 1 -Sakaran
- 2 -Organizational Structure
- 3 -Top Management Leadership Style
- 4 -Top Management Commitment
- 5 -Strategic Planning
- 6 -Team Working
- 7 -Learning Programs
- 8 -Information and Communication Technology (ICT)
- 9 -Stevenson and Jarillo
- 10 -Shaker
- 11 -Kuartko et al.
- 12 -Hisrich and Peters
- 13 -Kuartko and Hudgetts
- 14 -Miller and Toulouse
- 15 -Bart
- 16 -Theodor Herbert and Deborah Brazed

این شرکت باعث می‌شود تا این تحقیق در چارچوب تحقیقات کاربردی<sup>۳</sup> و تحقیقات حل مساله<sup>۴</sup> نیز جای بگیرد. به علاوه این پژوهش یک کار ارزیابی است؛ زیرا امکان پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط را در پرتو شاخص‌های انتخابی بررسی می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که روش تحقیق این پژوهش از نظر روش توصیفی و از نظر استراتژی پیمایشی می‌باشد و در چارچوب تحقیقات کاربردی و ارزیابی جای می‌گیرد.

### روش گردآوری داده‌ها

از روش‌های گوناگونی برای جمع آوری داده‌های این تحقیق استفاده شده است، به طوری که این روش‌ها در دو طبقه کلی یکی روش‌های کتابخانه‌ای (ابزارهایی همچون کتاب‌ها، مقالات و متون دیجیتالی) و دیگری غیرکتابخانه‌ای (ابزارهایی مثل مصاحبه با خبرگان و توزیع و تحلیل پرسشنامه) جای می‌گیرند.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در این تحقیق از هر دو روش کلی تجزیه و تحلیل داده‌ها یکی آمار توصیفی<sup>۵</sup> و دیگری آمار استنباطی<sup>۶</sup> استفاده می‌گردد. همچنین، نظر به اینکه پاسخ‌های دریافتی از پرسشنامه‌های توزیع شده دارای طیف لیکرت می‌باشند، در تحلیل آماری آن از فنون آماری ناپارامتریک<sup>۷</sup> نیز استفاده می‌گردد. (سرمد و دیگران، ۱۳۷۹) آزمون دو جمله‌ای<sup>۸</sup>، آزمون دوطرفه یا رتبه‌ای فریدمن<sup>۹</sup> و آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن<sup>۱۰</sup> مهم‌ترین روش‌های آماری این طرح می‌باشند.

3 - Applied Research

4 - Problem Solving Research

5 - Descriptive Statistics

6 - Referent Statistics

7 - Nonparametric

8 - Binomial Test

9 - Two-Way Analysis of Variance Test

10 - Spearman Rank Correlation Test

**فرضیه ۲.** سبک رهبری مدیران ارشد برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

**فرضیه ۳.** میزان حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

**فرضیه ۴.** داشتن رویکرد استراتژیک برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

**فرضیه ۵.** میزان توجه به کارهای تیمی در بین کارکنان سازمان برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

**فرضیه ۶.** برنامه‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

**فرضیه ۷.** بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت شرکت برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی-صنعتی سهاط مناسب است.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر روش در قالب تحقیقات توصیفی<sup>۱</sup> جای می‌گیرد؛ چرا که محقق درصدد است تا با گردآوری اطلاعات واقعی، متنوع و گسترده‌ای از پدیده پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت، به دنبال پاسخ به این سؤال باشد که آیا «زمینه‌ها و شرایط لازم و مناسب برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت وجود دارد یا نه؟» و سپس به دنبال آرایه مدلی از رتبه بندی و میزان اهمیت هر یک از عوامل موثر در آن باشد. همچنین این تحقیق از نظر استراتژی‌های تحقیق در چارچوب تحقیقات پیمایشی<sup>۲</sup> جای می‌گیرد. طرح یک سری پیشنهادها کاربردی، کار دیگری است که در این پژوهش انجام خواهد شد. همچنین خصوصیات فوق و تلاش برای معرفی و سپس توصیف امکان پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در

1 - Descriptive Research

2 - Survive Research

تولیدی- صنعتی سه‌طاب صورت می‌گیرد و در پی بررسی و پیاده‌سازی قابلیت‌های انسانی، عملیاتی و ساختاری این شرکت در اجرای کارآفرینی سازمانی می‌باشد. اما در عین حال، باید به این نکته مهم نیز توجه داشت که برای پرورش علمی آن از تجربیات بعضی سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های مشابه استفاده می‌گردد. البته دلیل عمده دیگری که می‌توان برای استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها عنوان کرد، کسب آگاهی از نحوه فعالیت، انگیزه‌های پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، عوامل موفقیت و یا شکست احتمالی و بالاخره شاخص‌های سنجش امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی می‌باشد.

**ج. دامنه زمانی:** با در نظر گرفتن مواردی مختلفی همچون تنوع فعالیت‌های سازمان، توزیع نامناسب و در دسترس نبودن کلیه خبرگان، متخصصان، مدیران و کارکنان سازمان می‌توان گفت که انجام ایده آل و آرمانی این پژوهش علاوه بر اینکه نیازمند استفاده از یک تیم متخصص و کارآموده است، برای تکمیل نیز به زمان زیادی نیاز دارد. در عین حال، انجام این پژوهش در مدت ۸ ماه و در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۶ انجام شده است.

### نتایج مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناسی تحقیق

نتایج مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناسی به شرح زیر می‌باشد:

**الف.** نتایج به دست آمده از داده‌های جمع‌آوری شده و در ارتباط با متغیر آخرین مدرک تحصیلی نمونه نشان می‌دهد که حدود ۱۳/۸ درصد از افراد نمونه و مشارکت‌کننده در این تحقیق دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۴۱/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳/۸ درصد دارای مدرک کاردانی و بالاخره ۳۱ درصد آنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشند.

**ب.** نتایج به دست آمده ناشی از داده‌های جمع‌آوری شده و در ارتباط با متغیر سابقه کار نشان می‌دهد که از میان ۲۹ نفر پاسخ‌دهنده این طرح پژوهشی ۳۱/۰۰ درصد از افراد جامعه آماری دارای سابقه فعالیت ۱ تا ۷

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری تحقیق

جامعه آماری<sup>۱</sup> این پژوهش شامل پرسنل شرکت تولیدی-صنعتی سه‌طاب می‌باشد که بنا بر استعلام به عمل آمده از واحد کارگزینی تعداد آنها حدود ۱۵۰ نفر اعلام شده است. از این دسته طی دو مرحله آزمون به عمل آمد. در مرحله اول پرسشنامه مقدماتی تحقیق در بین تعدادی از آنها توزیع شد و سپس در مرحله دوم پرسشنامه نهایی تحقیق در بین نمونه‌ای از کارکنان شرکت توزیع گردید. در این پژوهش به دلایلی همچون بزرگ بودن حجم جامعه آماری و محدود بودن بودجه و زمان در دسترس محقق، کل جامعه آماری تحقیق مورد مطالعات اکتشافی و پرسشنامه‌های قرار نگرفت و از روش نمونه‌گیری تصادفی<sup>۲</sup> استفاده شد.

### دامنه تحقیق

دامنه این تحقیق به سه دسته موضوعی، مکانی و زمانی تقسیم شده است که به ترتیب جنبه‌های موضوعی، مکانی و زمانی این پژوهش را تشریح می‌کند و عبارت‌اند از:

**الف. دامنه موضوعی:** از آنجا که موضوع انتخاب شده برای پژوهش حوزه و دامنه وسیعی از مطالعات را در بر می‌گیرد، پس کوشش شده تا حد امکان و بدون کاستن از محتوای علمی-پژوهشی آن از جنبه‌های مختلفی محدود گردد. بنابراین به خاطر فقدان مطالعات اصیل و فراگیر بومی به شاخص‌های کلی و سپس جزئی پرداخته می‌شود. برای نمونه، از بین شاخص‌های مختلف ارزیابی امکان‌سنجی پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی بر شاخص‌های ملموس و مشخص تر که موردنظر خود کارکنان شرکت تولیدی-صنعتی سه‌طاب نیز بوده تمرکز گردیده است.

**ب. دامنه مکانی:** این پژوهش در قلمرو مکانی شرکت

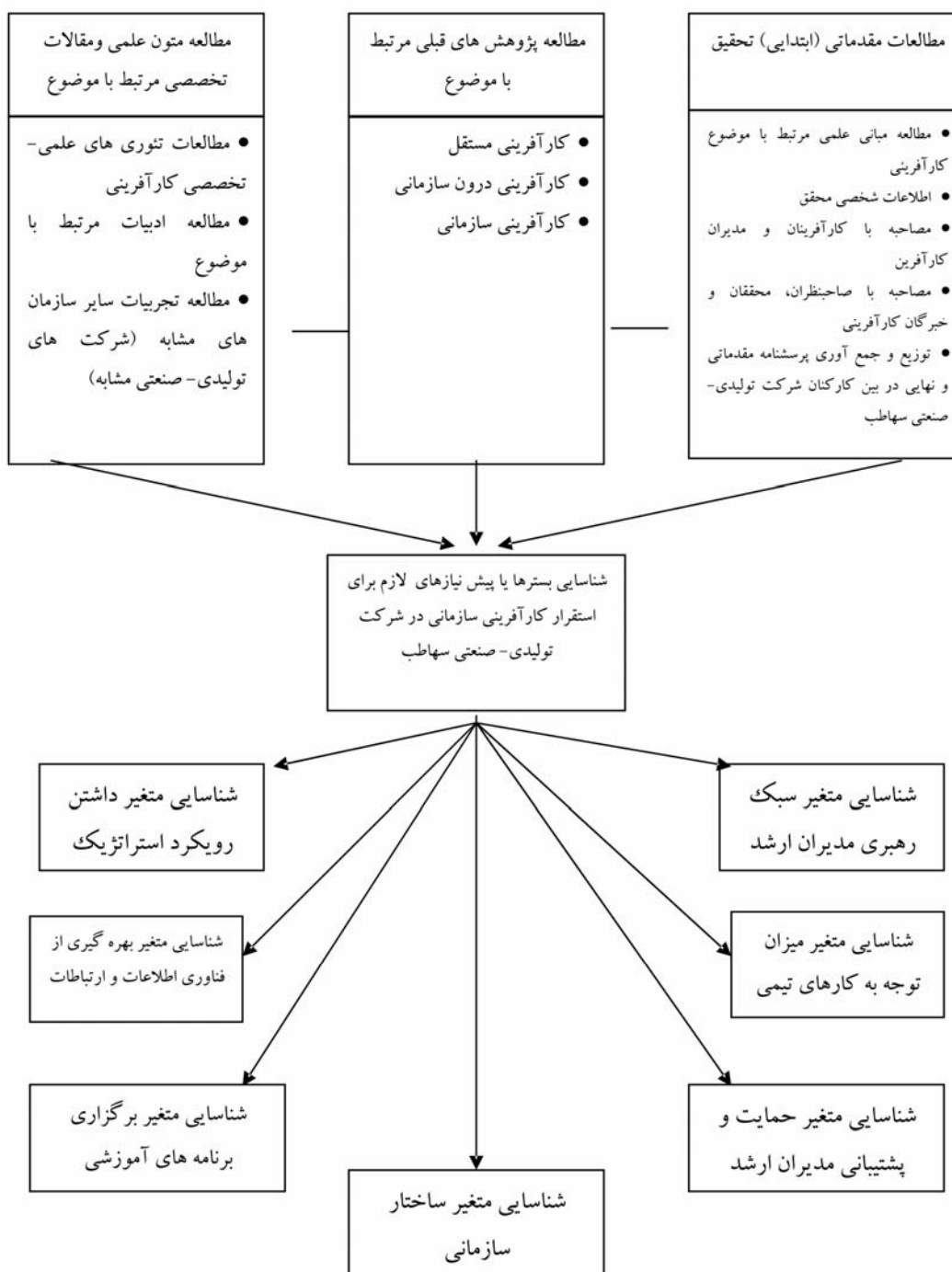
1 - Universe

2 - Random Sampling

دهنده در حدود ۱۳/۸۰ درصد از پاسخگویان دارای شناخت زیاد، ۷۲/۴۰ درصد دارای شناخت متوسط، ۱۰/۳۰ درصد دارای شناخت کم و بالاخره ۳/۴۰ درصد دارای شناخت خیلی کم از مقوله کارآفرینی هستند.

سال، ۴۱/۴۰ درصد دارای سابقه ۸ تا ۱۴ سال، ۱۳/۸۰ درصد دارای سابقه فعالیت ۲۲ تا ۳۰ سال هستند.

ج. نتایج حاصل از سؤال مربوط به میزان آشنایی با مقوله کارآفرینی بیانگر آن است که از میان ۲۹ نفر پاسخ



(شکل شماره ۱): مبنای تدوین و شکل گیری سوال اصلی تحقیق



با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت شرکت برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب نیست». بنابراین فرضیه هفتم تحقیق رد می‌شود.

بنابراین در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که از بین هفت فرضیه ارائه شده فرضیه‌های سوم و ششم تحقیق که معرف زمینه‌های «میزان حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق سازمان» و «برنامه‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان» می‌باشند، تایید گردیده‌اند؛ ولی فرضیه‌های اول، دوم، چهارم، پنجم و هفتم تحقیق که در زمینه‌های «وضعیت ساختار سازمانی»، «سبک رهبری مدیران ارشد شرکت»، «داشتن رویکرد استراتژیک»، «میزان توجه به کارهای تیمی در بین کارکنان» و «بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت شرکت» هستند، رد شده‌اند.

### الویت بندی و رتبه بندی موانع

برای الویت بندی ابعاد هر یک از عوامل هفت گانه پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده گردید. نقش آزمون فریدمن در اینجا علاوه بر رتبه بندی این ابعاد، بررسی و آزمون یکسان بودن و یا نبودن تاثیر و درجه اهمیت آنها است. این رتبه بندی‌ها در سه قالب مطرح می‌گردند که عبارت‌اند از:

۱. رتبه بندی عوامل هفت گانه پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی سه‌طاب؛ در این خصوص عوامل اصلی (ساختار سازمانی شرکت، سبک رهبری مدیران ارشد شرکت، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور، داشتن رویکرد استراتژیک توسط مدیران شرکت، میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان، برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات) پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در این یک شرکت تولیدی - صنعتی مورد مقایسه قرار گرفته و نسبت به یکدیگر رتبه بندی می‌شوند. نتایج این رتبه بندی در جدول شماره (۲) آمده است.

### نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق

نتایج مربوط به فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

**الف -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «وضعیت ساختار سازمانی شرکت برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب نیست». بنابراین فرضیه اول تحقیق رد می‌شود.

**ب -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «سبک رهبری مدیران ارشد شرکت برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب نیست». بنابراین فرضیه دوم تحقیق رد می‌شود.

**ج -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «میزان حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق سازمان برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب است». بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود.

**د -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «مدیران شرکت رویکرد استراتژیک برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی - صنعتی ندارند». بنابراین فرضیه چهارم تحقیق رد می‌شود.

**ه -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «میزان توجه به کارهای تیمی در بین کارکنان سازمان برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب نیست». بنابراین فرضیه پنجم تحقیق رد می‌شود.

**و -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون دو جمله‌ای حاصل شده نشان می‌دهد که «برنامه‌های آموزشی برگزار شده برای کارکنان برای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در این شرکت تولیدی - صنعتی مناسب است». بنابراین فرضیه ششم تحقیق تایید می‌شود.

**ز -** نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات که

(جدول شماره ۲): رتبه بندی عوامل هفت گانه پیاده

سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	عوامل در نظر گرفته شده
۱	۵/۱۹	سبک رهبری مدیران ارشد
۲	۵/۱۴	داشتن رویکرد استراتژیک توسط مدیران شرکت
۳	۴/۹۸	میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان
۴	۴/۶۷	ساختار سازمانی شرکت
۵	۳/۷۴	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور
۶	۲/۷۶	برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان
۷	۱/۵۲	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات

ب. رتبه بندی ابعاد عامل سبک رهبری مدیران ارشد شرکت: نتایج رتبه بندی ابعاد عامل سبک رهبری مدیران ارشد شرکت به شرح جدول شماره (۴) است.

(جدول شماره ۴): رتبه بندی ابعاد عامل سبک رهبری

مدیران ارشد شرکت

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۶/۶۶	استقبال مدیران ارشد سازمان از ایده‌های جدید ارائه شده از طرف کارکنان
۲	۶/۴۵	درجه صحت تصمیمات مدیران
۳	۶/۱۹	قاطعیت تصمیمات مدیران ارشد
۴	۶/۱۶	اعتماد مدیران به کارکنان
۵	۶/۱۴	استفاده مدیران ارشد سازمان از ایده‌های جدید کارکنان
۶	۵/۲۴	میزان اعتماد کارکنان به مدیران ارشد سازمان
۷	۵/۰۵	اهمیت دادن به نظرات کارکنان در سازمان
۸	۴/۶۰	قدردانی مدیریت از افراد ریسک پذیر
۹	۴/۳۱	هدایت فعالیت‌های مخاطره پذیر
۱۰	۴/۲۱	سرعت بالا در دستیابی به اطلاعات موردنیاز کاری

۲- رتبه بندی هر یک از ابعاد عوامل هفت گانه پیاده

سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سه‌طابق؛ در این زمینه ابعاد هر یک از عوامل (ساختار سازمانی شرکت، سبک رهبری مدیران ارشد شرکت، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور، داشتن رویکرد استراتژیک توسط مدیران شرکت، میزان توجه به کارهای تیمی بین کارکنان، برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات) پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سه‌طابق به طور جداگانه رتبه بندی می‌شوند که به ترتیب از نظر تان می‌گذرد.

الف. رتبه بندی ابعاد عامل ساختار سازمانی

شرکت: نتایج این رتبه بندی به شرح جدول شماره (۳) است.

ج. رتبه بندی ابعاد عامل حمایت و پشتیبانی

مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور: نتایج این رتبه

بندی به شرح جدول شماره (۵) است.

(جدول شماره ۳): رتبه بندی ابعاد عامل ساختار سازمانی شرکت

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۳/۹۰	انعطاف پذیری در اجرای وظایف کاری و سازمانی
۲	۳/۸۶	افزایش میزان ملاقات‌ها بین همکاران
۳	۳/۷۴	برگزاری جلسات غیررسمی در سازمان
۴	۳/۶۶	وجود ملاقات‌ها بین مدیران و کارکنان
۵	۳/۲۴	کاهش تشریفات زاید اداری
۶	۲/۶۰	عدم تاکید بر سلسله مراتب اداری

(جدول شماره ۵): رتبه بندی ابعاد عامل حمایت و

پشتیبانی مدیران ارشد از افراد خلاق و نوآور

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۵/۳۴	حمایت از پروژه‌های آزمایشی کوچک اجرا شده در سازمان
۲	۴/۷۹	تحمل شکست‌ها و اشتباهات

جدول شماره ۷ است.

(جدول شماره ۷): رتبه بندی ابعاد عامل توجه به کارهای تیمی در بین کارکنان

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۵/۷۲	انجام فعالیت‌ها به شکل گروهی
۲	۴/۸۶	تاکید بر همکاری با افراد صاحب ایده
۳	۴/۵۲	انجام کارها بر اساس تعهدات کاری و سازمانی
۴	۴/۴۸	ایجاد جو همکاری بین کارکنان سازمان
۵	۴/۴۵	توانمندسازی کارکنان
۶	۴/۱۷	به‌کارگیری تکنیک‌های راه حل جویی گروهی
۷	۴/۱۴	میزان مسئولیت‌های جمعی
۸	۳/۶۶	پاسخگویی همه جانبه

و. رتبه بندی ابعاد عامل برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان: نتایج این رتبه بندی به شرح جدول شماره ۸ است.

(جدول شماره ۸): رتبه بندی ابعاد عامل برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۲/۲۴	برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه آموزش تکنیک‌های خلاقیت
۲	۱/۹۳	برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه آموزش نوآوری
۳	۱/۸۳	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مربوط به کارآفرینی

ز. رتبه بندی ابعاد عامل بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات: نتایج این رتبه بندی به شرح جدول شماره ۹ است.

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
		کارکنان در زمینه نوآوری‌ها و یادگیری از آن
۳	۴/۰۲	دریافت بازخورد از موثر بودن حمایت‌های انجام شده از کارکنان دارای ایده‌های تازه
۴	۳/۹۸	قدردانی از افراد صاحب ایده‌های جدید
۵	۳/۹۷	تبلیغ و گسترش ایده‌های نو و تازه ارائه شده توسط کارکنان سازمان
۶	۳/۱۰	ارایه پاداش بر اساس عملکرد
۷	۲/۷۹	تغذیه مالی کارکنان برای شروع و راه اندازی طرح سازمانی نو

د. رتبه بندی ابعاد عامل داشتن رویکرد استراتژیک در سازمان: نتایج این رتبه بندی به شرح جدول شماره ۶ است.

(جدول شماره ۶): رتبه بندی ابعاد عامل داشتن رویکرد استراتژیک در سازمان

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۵/۰۰	تمایل به ارائه کالاها و خدمات موردنیاز مشتری
۲	۴/۱۹	تصمیم‌گیری بر اساس شناخت از وضعیت بازار
۳	۴/۱۹	توجه به تغییرات در نیازهای بازار
۴	۳/۹۳	تمرکز بر سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در سازمان
۵	۳/۷۴	تمرکز بر استفاده از موقعیت‌های کسب و کار
۶	۳/۵۵	افق زمانی بلندمدت در برنامه ریزی
۷	۳/۴۰	تاکید بر فعالیت‌های کارآفرینانه در ماموریت سازمانی

ه. رتبه بندی ابعاد عامل میزان توجه به کارهای تیمی در بین کارکنان: نتایج این رتبه بندی به شرح

(جدول شماره ۹): رتبه بندی ابعاد عامل بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۵/۳۳	برخورداری از کامپیوتر شخصی سازمانی
۲	۳/۵۳	بهره گیری کارکنان از شبکه‌های علمی اطلاع رسانی
۳	۳/۴۵	دسترسی به اینترنت
۴	۳/۱۲	راه اندازی سیستم‌های اطلاعات سازمانی
۵	۳/۰۰	استفاده از آموزش‌های On-line
۶	۲/۵۷	بهره گیری از آموزش‌های مجازی و از راه دور

## ۳. رتبه بندی کلیه ابعاد عوامل پیاده سازی کارآفرینی

سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سهاطب؛ در اینجا کلیه ابعاد عوامل پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت تولیدی- صنعتی سهاطب در ارتباط با یکدیگر مقایسه گردیده و رتبه بندی می‌شوند. نتایج این رتبه‌بندی در جدول شماره ۱۰ آمده است.

(جدول شماره ۱۰): رتبه بندی کلیه ابعاد عوامل پیاده

## سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
۱	۳۳/۳۳	تمایل به ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز مشتری
۲	۳۲/۷۲	انجام فعالیت‌ها به شکل گروهی
۳	۳۲/۴۵	حمایت از پروژه‌های آزمایشی کوچک اجرا شده در سازمان
۴	۳۲/۲۴	استقبال مدیران ارشد سازمان از ایده‌های جدید ارائه شده از طرف کارکنان
۵	۳۲/۲۴	کاهش تشریفات زاید اداری
۶	۳۱/۶۴	درجه صحت تصمیمات

رتبه نهایی و درجه اهمیت	میانگین رتبه	شاخص در نظر گرفته شده
		مدیران
۷	۳۰/۵۰	قاطعیت تصمیمات مدیران ارشد
۸	۳۰/۳۴	استفاده مدیران ارشد سازمان از ایده‌های جدید کارکنان
۹	۲۹/۹۳	اعتماد مدیران به کارکنان
۱۰	۲۹/۴۸	تصمیم گیری بر اساس شناخت از وضعیت بازار
۱۱	۲۹/۳۶	توجه به تغییرات در نیازهای بازار
۱۲	۲۹/۱۹	تحمل شکست‌ها و اشتباهات کارکنان در زمینه نوآوری‌ها و یادگیری از آن
۱۳	۲۸/۲۴	تاکید بر همکاری با افراد صاحب ایده
۱۴	۲۸/۰۵	وجود ملاقات‌ها بین مدیران و کارکنان
۱۵	۲۷/۳۳	تمرکز بر سرمایه گذاری‌های بلندمدت در سازمان
۱۶	۲۷/۱۶	برگزاری جلسات غیررسمی در سازمان
۱۷	۲۷/۱۶	افزایش میزان ملاقات‌ها بین همکاران
۱۸	۲۷/۱۶	انعطاف پذیری در اجرای وظایف کاری و سازمانی
۱۹	۲۷/۰۵	تمرکز بر استفاده از موقعیت‌های کسب و کار
۲۰	۲۶/۷۱	انجام کارها بر اساس تعهدات کاری و سازمانی
۲۱	۲۶/۵۵	میزان اعتماد کارکنان به مدیران ارشد سازمان
۲۲	۲۶/۴۸	ایجاد جو همکاری بین کارکنان سازمان
۲۳	۲۶/۳۳	توانمندسازی کارکنان
۲۴	۲۶/۰۹	افق زمانی بلندمدت در برنامه ریزی
۲۵	۲۵/۹۱	برخورداری از کامپیوتر شخصی سازمانی

شاخص در نظر گرفته شده	میانگین رتبه	رتبه نهایی و درجه اهمیت	تعلق و عضویت
تغذیه مالی کارکنان برای شروع و راه اندازی طرح سازمانی نو	۱۵/۸۸	۴۲	حمایست و پشتیبانی مدیران ارشد از کارآفرینی
دسترسی به اینترنت	۱۰/۹۳	۴۳	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
بهره گیری کارکنان از شبکه‌های علمی اطلاع رسانی	۹/۵۷	۴۴	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
راه اندازی سیستم‌های اطلاعات سازمانی	۸/۷۹	۴۵	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
استفاده از آموزش‌های On-line	۸/۲۸	۴۶	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
بهره گیری از آموزش‌های مجازی و از راه دور	۶/۰۹	۴۷	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات

### پیشنهاد‌های کاربردی

تحقیق انجام شده نشان می‌دهد که در سطح این شرکت تولیدی - صنعتی برای ایجاد بستر مناسب جهت توسعه کارآفرینی می‌توان اقداماتی را انجام داد. از این رو، مبتنی بر نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

#### الف. استفاده بهینه و بهره‌گیری مناسب از

**فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در شرکت:** استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در شرکت تولیدی - صنعتی سهاطب موجب به روز شدن اطلاعات و نحوه انجام فعالیت‌های شرکت شده و استفاده از پدیده‌های جدید در ساختار شرکت را تسهیل نموده و در طی بهره‌گیری از این اطلاعات الگوهای مناسب که با اهداف و فعالیت‌های سازمان هماهنگی دارد، انتخاب و به کار برده می‌شود. همچنین بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعات کسب و کار در زمینه‌هایی همچون پیش بینی روند تکنولوژی، تغییرات بازار و فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ای، آموزش فنون و تکنیک‌های خلاقیت به کارکنان از جمله اقداماتی است که می‌تواند زمینه مناسب برای توسعه بستر کارآفرینی در شرکت تولیدی - صنعتی سهاطب را فراهم آورد.

#### ب. توجه بیشتر به کارگروهی و تیمی در شرکت:

همکاری گروهی از مولفه‌های بنیادین استقرار یک سازمان

شاخص در نظر گرفته شده	میانگین رتبه	رتبه نهایی و درجه اهمیت	تعلق و عضویت
اهمیت دادن به نظرات کارکنان در سازمان	۲۵/۷۴	۲۶	و ارتباطات سبک رهبری مدیران ارشد
به کارگیری تکنیک‌های راه حل جوئی گروهی	۲۵/۳۸	۲۷	توجه به کارهای تیمی
میزان مسئولیت‌های جمعی	۲۵/۱۴	۲۸	توجه به کارهای تیمی
تاکید بر فعالیت‌های کارآفرینانه در ماموریت سازمانی	۲۴/۹۰	۲۹	داشتن رویکرد استراتژیک در سازمان
قدردانی مدیریت از افراد ریسک پذیر	۲۳/۷۲	۳۰	سبک رهبری مدیران ارشد
دریافت بازخورد از موثر بودن حمایت‌های انجام شده از کارکنان دارای ایده‌های تازه	۲۳/۰۹	۳۱	حمایست و پشتیبانی مدیران ارشد از کارآفرینی
هدایت فعالیت‌های مخاطره پذیر	۲۲/۶۶	۳۲	سبک رهبری مدیران ارشد
پاسخگویی همه جانبه	۲۲/۵۵	۳۳	توجه به کارهای تیمی
تبلیغ و گسترش ایده‌های نو و تازه ارائه شده توسط کارکنان سازمان	۲۲/۴۸	۳۴	حمایست و پشتیبانی مدیران ارشد از کارآفرینی
قدردانی از افراد صاحب ایده‌های جدید	۲۲/۱۴	۳۵	حمایست و پشتیبانی مدیران ارشد از کارآفرینی
سرعت بالا در دستیابی به اطلاعات موردنیاز کاری	۲۱/۳۳	۳۶	سبک رهبری مدیران ارشد
برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه آموزش تکنیک‌های خلاقیت	۲۱/۲۲	۳۷	برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان
عدم تاکید بر سلسله مراتب اداری	۱۹/۹۱	۳۸	ساختار سازمانی
ارایه پاداش بر اساس عملکرد	۱۷/۲۹	۳۹	حمایست و پشتیبانی مدیران ارشد از کارآفرینی
برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه آموزش نوآوری	۱۷/۱۶	۴۰	برگزاری برنامه‌های آموزشی برای کارکنان
برگزاری کارگاه‌های آموزشی مربوط به کارآفرینی	۱۶/۴۳	۴۱	برگزاری برنامه‌های آموزشی برای

رفتاری و عملکردی فراهم می‌آورد، ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان‌هاست (اتزکوویتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، صص ۶۶-۶۵). تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر سازمان‌ها شده و به خلاقیت‌های مکرر منجر می‌شود. از طرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران، کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان را فراهم کرده و باعث بهره‌برداری بهتر از نبوغ و خلاقیت کارکنان شرکت تولیدی- صنعتی نیز می‌شود.

#### د. استفاده از نظرات و پیشنهادهای کارکنان در

**شرکت:** به‌کارگیری و استفاده از نظرات و پیشنهادهای کارکنان موجبات دلگرمی آنان را فراهم نموده و جریان تولید فکر و ایده را در شرکت نیرومند می‌نماید. در این زمینه پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

۱. استقرار یک سیستم پیشنهادهای و انتقادات؛
۲. استقرار یک سیستم رایج راه کارهای جدید؛
۳. استقبال از طرح ایده‌های نو و جدید؛
۴. پیش‌بینی ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه؛
۵. تشکیل تیم‌های نوآوری و گروه‌های کاری برای پیگیری ایده‌های جدید در شرکت؛
۶. حمایت از نوآوران و صاحبان فکر و اندیشه.

#### هـ. استقرار یک سیستم پاداش و تشویق

**مناسب در شرکت:** از زمانی که تحقیق و توسعه به عنوان منبع کلیدی برای موفقیت ایده‌های جدید شناخته شده است، سازمان‌ها مجبور هستند با فن‌آوری پیشرفته همگام شده و ایده‌های جدید را به جای سرکوب کردن، تشویق و حمایت کنند (کوارتکو و هاجتس، ۲۰۰۱). کارآفرینان سازمانی دوست دارند متناسب با تلاش، توانایی‌ها و مخاطراتی که در ایجاد یک کار جدید به عهده می‌گیرند، پاداش مناسبی دریافت نمایند. این پاداش‌ها باید بر مبنای میزان دستیابی به اهداف پرداخت گردد. ورود شرایط منصفانه در یک فعالیت اقتصادی جدید یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد انگیزه و در نتیجه موفقیت در دستیابی به اهداف است (استیونسون و جاریلو، ۱۹۹۰). استقرار یک سیستم پاداش و تشویق مناسب در شرکت تولیدی- صنعتی سهاط از عوامل موثر در کارآفرین نمودن سازمان بوده و ضمن افزایش اثربخشی، ریسک‌پذیری، نوآوری، کار تیمی و رفتارهای کارآفرینانه را تقویت می‌نماید. این سیستم پاداش می‌باید دارای

کارآفرین است. به عبارت دیگر، میل به استقلال، رغبت کارآفرین را نسبت به ایجاد ساختار کارگروهی<sup>۱</sup> مسدود نمی‌کند. بسیاری از کارآفرینان توانایی بالایی دارند. آنان می‌توانند انگیزه تیم را به شدت قوی نموده تا به خوبی رشد نماید و افراد تیم بتوانند افکار خود را توسعه دهند. روح یگانگی، ارزش‌ها، باورهای مشترک و امیدی که کارآفرین در تیم ایجاد می‌کند، باعث می‌شود تیم توانایی آن را پیدا کند که بتواند به تنهایی وارد چالش‌های کاری شود (دهقان پور فراراشاه، ۱۳۸۱، ص ۷). همچنین، در سازمان‌های دارای رویکرد کارآفرینی، کارگروهی به معنای واقعی آن و به عنوان یک فرهنگ و روشی سازمانی نهادینه می‌شود. کارگروهی مفید و موثر ظرفیت‌های بسیاری دارد که بی‌توجهی به آنها نه تنها کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و نوآوری یک سازمان را افزایش نمی‌دهد بلکه عامل تشدید تعارض، تنش، انفعال و کم‌کاری کارکنان نیز می‌شود. در سازمان کارآفرین، کارگروهی مقدس‌ترین جنبه مدیریت شناخته می‌شود و بالاترین توهین به افراد سازمان این است که به کسی بگویند: تو کارگروهی بلد نیستی (صمدآقایی، ۱۳۸۲، صص ۱۲۹-۱۲۸).

فعالیت‌های دسته جمعی نقاط ضعف موجود در جریان کار در شرکت تولیدی- صنعتی سهاط را آشکارتر می‌سازد و نسبت به رفع آنها از مشورت و کمک سایر همکاران می‌توان بهره‌جست و این امری است که کارکنان شرکت نیز به آن اذعان داشته‌اند، هر چند که از وضع موجود همکاری تیمی رضایت بالایی ندارند. در این زمینه تشکیل تیم‌های چندمنظوره پیشنهاد می‌گردد. تشکیل تیم‌های چندمنظوره به دلیل اینکه مستلزم مشارکت افراد بدون توجه به حوزه فعالیت یا تخصص آنهاست، دقیقاً با ساختار سازمانی شرکت‌ها تناقض دارد. برای رفع این تناقض نیاز به ساختار و تشکیلات جدید است و هر شرکتی برای ساختار جدید نیاز به مجموعه‌ای از مهارت‌های تجاری از قبیل مهندسی، تولید، بازاریابی و مالی دارد و برای تولید یک محصول جدید، شرکت می‌باید مهارت‌های تجاری را از طریق تشکیل تیم‌های چندمنظوره به خدمت گیرد.

#### ج. بهره‌مندی از تفکر استراتژیک: یکی از

تمهیدات بسیار مهم که نقش قابل ملاحظه‌ای در پرورش مفاهیم آموزشی در سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات

ویژگی‌های زیر باشد:

در عین حال، ایجاد خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد شرکت تولیدی- صنعتی سهاطب بیان‌کننده تضمین‌ها، تعهدات و حمایت مدیریت از کارآفرینی در شرکت است. این خصوصیات عبارت‌اند از:

- خصوصیات شخص مدیر عامل و سایر مدیران؛
- تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو در شرکت؛
- استفاده از ایده‌های جدید کلیه کارکنان شرکت؛
- سازگاری ارزش‌ها و فلسفه مدیریت با کارآفرینی؛
- اعتقاد به مدیریت مشترک در شرکت؛
- قدردانی از افراد ریسک‌پذیر در شرکت؛
- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد شرکت؛
- قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت؛
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت در شرکت؛
- قدردانی از افراد صاحب ایده در شرکت؛
- تجربه نوآوری خود مدیران ارشد شرکت؛
- حمایت از طرح‌های آزمایشی کوچک در شرکت.

**ح. تاکید بر تصمیم‌گیری‌های سریع، سریع، به موقع، مشارکتی و صحیح از سوی مدیران شرکت:**  
چنانچه مدیران ارشد شرکت، در فرایند فعالیت‌های جاری آن هر چه بیشتر اقدام به تصمیم‌گیری‌های سریع، سریع، به موقع و صحیح بنمایند

اول اینکه ضمن رفع به موقع موانع سازمانی کارآفرینی و تقویت روحیه کارآفرینی سازمانی، باعث مسئولیت‌پذیری کارکنان به فراخور مشاغل و پست‌های سازمانی در راستای تحقق بخشیدن به تصمیمات صحیح گردیده و موجب می‌شود تا آنان به اقتباس از مدیران خود راه حل‌های اصولی را بهتر کشف نموده و خلاقیت‌های خود را به کار اندازد.

دوم اقدامات به موقع و اصولی مدیران ارشد سبب ساز کشف فرصت‌های جدید و دستیابی به بازارها و در نتیجه افزایش حجم فعالیت‌های سازمان گردیده و موجب می‌شود تا شرکت بتواند خود را به صورت یک شرکت پیشرو و برتر معرفی نماید. بدیهی است این پیشگامی به کارکنان سازمان نیز سرایت خواهد کرد.

سوم ایجاد تغییر در ساختار سازمانی به گونه‌ای که فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تسهیل شده و امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فراهم شود.

۱. هدفمند باشد.
۲. دارای بازخورد باشد.
۳. دارای معیارهای صحیح باشد.
۴. زمینه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان را برای تلاش بیشتر مهیا سازد.
۵. ارزیابی‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت کارکنان را مورد توجه قرار دهد.
۶. از یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در شرکت تولیدی- صنعتی سهاطب برای ارزشیابی مستمر استفاده شود.

#### و. بهره‌گیری شرکت از شیوه و سبک رهبری مناسب با استقرار کارآفرینی: شیوه مدیریتی و سبک

رهبری اتخاذ شده از سوی مدیریت شرکت هم می‌تواند در هر چه بارورکردن افکار و اندیشه‌های نو و خلاقانه کارکنان و به طور کلی، ایجاد و تقویت فضای کارآفرینانه و تزریق روحیه پیشگامی آن نقش بسزایی ایفا کرده و هم موجب نابودی و یا کم‌رنگ شدن این روحیه می‌گردد.

بدیهی است در صورتی که کارکنان در شرکت سهاطب، در انجام شغل و وظایف سازمانی خود منعطف تر بوده و آزادی عمل بیشتری داشته باشند، جسارت اندیشه و عمل نمودن (کمی برخلاف استانداردهای معمول و مکتوب) را پیدا می‌نمایند و واجد ذهنی خلاق و روحیه‌ای فرصت‌گرا می‌گردند. از طرفی چنانچه این مخاطره‌پذیری آنان در صورت شکست، از سوی مسئولان شرکت به عنوان تجربه و درسی برای مسیر آتی تلقی شود، با سازمانی کارآفرین مواجه خواهیم شد.

#### ز. کسب تضمین‌ها، تعهدات و حمایت‌های

**مدیریتی لازم:** ارزش‌ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمان‌های کارآفرین اهمیت بسزایی دارد و اساساً حمایت مدیریت یکی از مهم‌ترین عوامل در بین عوامل اصلی کارآفرینی سازمانی است (بارت، ۲۰۰۶). تحقیقات زیادی در خصوص این عامل انجام شده و همگی نشان دهنده آن است که در راستای فراهم نمودن تدریجی بستر مناسب سازمانی برای کارآفرینی، اولین قدم، آماده کردن مدیران رده بالای شرکت نسبت به موضوع کارآفرینی و کسب تضمین‌ها، تعهدات و حمایت‌های مدیریتی لازم برای رقابت در فضای رقابتی کنونی بین الملل است (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۸، ص ۱۷۷).

ارتباطات غیررسمی بین کارکنان و مسئولان شرکت بیشتر برقرار باشد، بالطبع امکان دسترسی به اطلاعات و گردش آزاد و سالم آن فراهم می‌آید و در طی این فرایند تعامل و تبادل اطلاعات و نظرات، ایده‌های بکر، کارآفرینانه و خلاق بیشتر امکان بروز و ظهور خواهند داشت.

#### ک. برخورداری شرکت از فرهنگ کارآفرینانه

**منسجم:** از جمله اقدامات لازم برای به کارگیری ابزار کارآفرینی، بسترسازی آن است و یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آن ایجاد بستر فرهنگ کارآفرینی است. بستر فرهنگی مهم‌ترین عامل زیربنایی و یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازم برای کارآفرینی است (شپگو، ۱۳۸۱، ص ۲۰).

از این رو، شرکت تولیدی-صنعتی سهاط به برای کارآفرین شدن باید فرهنگ کارآفرینانه را در خود نهادینه سازد. این امر از طریق شناسایی، حمایت و رشد استعدادها، خلاق، توسعه فرهنگ کاری در بین اعضای سازمان همچون مدیران و کارکنان، ایجاد و تقویت یادگیری سازمانی، ایجاد تحول در ارزش‌ها، باورها و مفروضات اعضا، ایجاد فرهنگ کارگروهی و ارتقای سطح مشارکت جمعی آنها صورت می‌پذیرد.

#### پیشنهادهایی به پژوهشگران آینده

در این بخش پیشنهادهایی برای توسعه این تحقیق و همچنین دادن ایده به علاقه‌مندان ارائه می‌گردد. با توجه به گرایش جهانی به سمت پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در کشورهای جهان، پژوهش‌های دیگری نیز می‌تواند صورت بگیرد که عبارت‌اند از:

- الف. بررسی تطبیقی دو بنگاه از نظر امکان سنجی پیاده سازی کارآفرینی سازمانی؛
- ب. بررسی و تعیین شاخص‌های پیشرفت و توسعه کارآفرینی در یک سازمان؛
- ج. مقایسه تطبیقی نحوه پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در ایران و چند کشور همسان و مشابه؛
- ه. مسائل و موانع پیش روی در پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در یک سازمان؛
- و بررسی مدل‌های پیاده سازی کارآفرینی سازمانی و انتخاب مدل مناسب برای ایران؛
- ز بررسی آثار مختلف (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) پیاده سازی کارآفرینی سازمانی در یک سازمان.

#### ط. تدوین چشم انداز مشترک و راهبرد آینده

**نگر در شرکت:** چشم انداز مشترک منبع الهام بزرگ و غنی است که کارکنان را بر می‌انگیزد تا کارشان را در حد استاندارد و بالاتر از آن انجام دهند؛ سبب شادی و نشاط شده و سازمان را از خمودگی و روزمرگی نجات دهند (کردنایچ، ۱۳۸۴، ص ۳۰).

تعیین مأموریت شرکت سهاط به صورت مدون و با یک چشم انداز یا دورنما از آینده مطلوب و سپس تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمانی به صورت مکتوب و مشترک و یک راهبرد آینده نگر، شهامت و شجاعت کارکنان را در مواجهه با مسایل و مشکلات شرکت افزایش می‌دهد و کمک می‌کند تا اعضا با حداکثر توان در جهت دستیابی به چشم انداز سازمان تلاش کنند و با استفاده از راهبرد آینده نگر در جستجوی فعالانه و موفقیت آمیز ایجاد کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید باشند.

#### ی- ایجاد تغییر در ساختار سازمانی شرکت و

#### برخورداری شرکت از یک ساختار سازمانی منعطف:

شرکت‌ها و سازمان‌های کارآفرین نیاز دارند تا به ویژه در واکنش به تقاضاها و نیازهای در حال تغییر محیط انعطاف پذیرتر شود. این انعطاف پذیری امکان پذیر نمی‌شود مگر اینکه ابعاد ساختاری آن تغییر کند. شرکت‌های کارآفرین یک ساختار منعطف می‌طلبند تا در آن رسمیت و میزان قوانین و مقررات استاندارد آن کاسته شود. پیچیدگی سازمان کاهش یابد، یعنی درصد کاهش سطوح سازمان، تعداد دوایر و عناوین شغلی و نیز پراکندگی محل‌ها و مناطق جغرافیایی برآید و برای افزایش سرعت تصمیم گیری، عدم تمرکز و ساختار غیرمتمرکز را در پیش گیرد. شرکت‌های کارآفرین باید شرایطی را مهیا کنند که اطلاعات و ارتباطات به صورت شفاف و سریع در سازمان جریان یابد و در واقع ارتباطات دو طرفه به شکل ارتباطات از بالا به پایین و ارتباطات از پایین به بالا ایجاد شود. کنترل در سازمان از کنترل شدید به کنترل کلی تبدیل گردد و در این مورد باید تعادلی از کنترل شدید و ضعیف در سازمان ایجاد شود (صمدآقایی، ۱۳۸۲).

بر اساس اظهارات پاسخگویان، در شرکت سلسله مراتب اداری در فراهم آوردن زمینه برای اجرای کارآفرینی سازمانی، نقش قابل ملاحظه‌ای دارد و روی هم رفته کارکنان از سلسله مراتبی بودن، دسترسی مشکل به اطلاعات و عدم وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان رضایت چندانی ندارند. نباید فراموش کرد که هر قدر



منابع و مآخذ

- الف. فارسی
۱. آقازاده، هاشم و حسین رضازاده (۱۳۸۳):  
کارآفرینان سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۲.
  ۲. جدی، سوسن و محمد زنجانی (۱۳۸۰):  
توسعه کارآفرینی سازمانی در ایران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۰.
  ۳. دهقان پور فراشاه، علی (۱۳۸۱):  
مروری بر ادبیات کارآفرینی، فصل‌نامه صنایع، شماره ۳۳.
  ۴. ذبیحی، محمدرضا و علیرضا مقدسی (۱۳۸۸):  
کارآفرینی؛ از تئوری تا عمل، نشر جهان فردا، چاپ دوم.
  ۵. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۷۹):  
روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، چاپ سوم، تهران.
  ۶. شبگو، محمود (۱۳۸۱):  
فرهنگ سازی برای کارآفرینی و اشتغال، نشریه اعتماد.
  ۷. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۲):  
سازمان‌های کارآفرین، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم، تهران.
  ۸. عابدی، رحیم (۱۳۸۱):  
کاوش در کارآفرینی درون سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۶-۳۵.
  ۹. فیض بخش بازرگان، علیرضا و علی دهقان پور فراشاه (۱۳۸۱):  
فرایند تصمیم‌گیری شروع به کارآفرینی (مطالعه موردی کارآفرینان ایرانی)، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۸.
  ۱۰. فیضی، کامران و علیرضا مقدسی (۱۳۸۲):  
پژوهشی در مفاهیم، کارکردها و دوره‌های آموزش کارآفرینی، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۳.
  ۱۱. کرباسی، علی، محمد ولدخانی، مهرداد شرافت و حامد عظیم زادگان (۱۳۸۱):  
مروری بر ادبیات کارآفرینی، فصل‌نامه صنایع، شماره ۳۳.
- ب. غیرفارسی
1. Bart, C. (2006). "Product Strategy and Formal Structure in Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4.
  2. Etzkowitz, H. (2004). "The Evolution of the Entrepreneurial University". *Technology and Globalization Journal*, Vol. 1.
  3. Fredrickson, J. (2006). "The Strategic Decision Process and Organizational Structure in Entrepreneurship". *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2.
  4. Hisrich, R. D. and M. P. Peters (1998). "The Individual Entrepreneur in Entrepreneurship". McGraw Hill Publishing.
  5. Kuartko, D. F., J. Hornsby, D. Naffziger and R. Mentagno (1993). "Implementing Entrepreneurship Thinking in Established Organizations". *Advanced Management Journal*, Winter, p. 28.
  6. Kuartko, D. F. and R. Hudgetts (2001). "Entrepreneurship: A Contemporary Approach". New York: The Dryden Press.
  7. Miller, D. and J. Toules (2003). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm Management Science". Vol. 29, No. 7.
  8. Sekaran, U. (1992). "Research Methods For Business: A Skillbiding Approach". New York: John Wiley & Sons.
  9. Shaker, Z. A. (1996). "Governance, Ownership and Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6.
  10. Stevenson, H. and J. C. Jarillo (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 17-27.