

نوآوری مشارکتی

(الگوی نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای در سازمان های کارآفرین)

نورمحمد یعقوبی^{۱*}، فریده ارحامی^۲، ملیحه محمدجوادی^۳

معاونت پژوهشی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان، yaghoobinor@yahoo.com

دانشکده کارآفرینی دانشگاه سیستان و بلوچستان، fa1984ar@gmail.com

چکیده:

کارآفرینی در دنیای امروز به عنوان عنصر اصلی بقا و توسعه در سازمان ها شناخته شده است. کارآفرینی سازمانی عبارت از استفاده از مهارت های کارآفرینی در درون سازمان یا توسط سازمان می باشد. عوامل متعددی بر بروز کارآفرینی در سازمان ها تأثیر دارند که از جمله آنها می توان به میزان خلق دانش در سازمان، مهارت مدیران کارآفرین، ظرفیت محیط سازمانی و تمایل به نوآوری در سازمان اشاره نمود. فرآیند نوآوری در سازمان ها خود ناشی از توسعه فرهنگ کارآفرینی در محیط می باشد. به عبارتی پیاده سازی نوآوری و کارآفرینی در هر سازمان اثر متقابلی بر روی یکدیگر دارند. مقاله حاضر با مطالعه تحقیقات گسترده پیشین، به بررسی نحوه اجرای مدل نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای در سازمان ها می پردازد؛ که شامل پنج سطح ناخودآگاهی، برپایی فرآیندهای رسمی برای شناسایی و حل مسائل و برپایی عادات در بخش های سازمان، هم راستا نمودن عادات با اهداف راهبردی سازمان، حرکت به سمت اختیار افراد جهت خلاقیت و نوآوری و بهبود کامل افراد در تجربه اندوزی و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان می باشد.

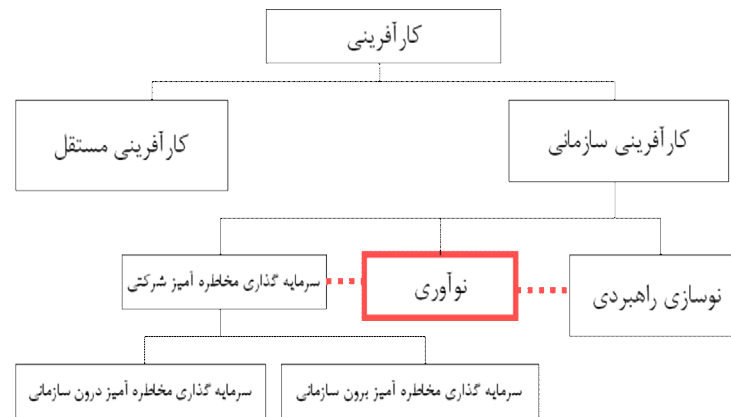
واژگان کلیدی: نوآوری مشارکتی، مدل نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای، کارآفرینی سازمانی، توسعه سازمانی.



۱- مقدمه:

کارآفرینی مفهومی مهم و پیچیده است که طیف وسیعی از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. واژه کارآفرینی ریشه در ادبیات فرانسه در قرن‌های هفدهم و هیجدهم میلادی دارد. کارآفرینی به افرادی اشاره دارد که با پی‌گیری و جستجوی روش‌های بهتر انجام کار پیشرفت اقتصادی قابل ملاحظه‌ای را تجربه می‌کنند. کارآفرینان با استفاده بهینه از منابع و امکانات محدود بهره‌وری و کارایی قابل توجهی را عرضه و به عبارتی دقیق‌تر ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. در گفتمان اقتصادی جوزف شومپیتر، کارآفرینان تجاری نوآرانی هستند که اهداف اقتصادی را دنبال می‌کنند (Dees et al, 2001: 2). آنها همیشه در جستجوی تغییر، واکنش هوشمندانه به تغییر و حداکثر استفاده از تغییرات هستند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷). به همین ترتیب کارآفرینی سازمانی نیز شاخص‌ها و موضوعات متعددی را شامل می‌شود و در نتیجه تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶).

در ادبیات کارآفرینی سازمانی، واژه نوآوری جایگاه ویژه‌ای دارد (نمودار ۱). نوآوری از طریق خلاقیت، عامل مهمی در موفقیت سازمان و ایجاد مزیت رقابتی است (Frambach & Schillewaert, 2002). امروزه تقریباً تمامی سازمان‌ها با محیطی پویا در ارتباطند که تغییرات تکنولوژیکی سریع، کوتاه‌شدن چرخه تولید محصولات و جهانی شدن در آن رخ می‌دهد (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). نوآوری در درون سازمان‌ها مستلزم تغییر در الگوی به کارگیری منابع و ایجاد توانایی‌های جدید است.



نمودار ۱: جایگاه نوآوری در کارآفرینی سازمانی (مرجع: شارما و کریسمن، ۱۹۹۹)

لذا اتخاذ روش مناسب جهت اجرای نوآوری و بهره‌مندی از مزایای آن در سازمان کارآفرین امری ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، مدل نوآوری مشارکتی پنج مرحله‌ای که شامل پنج سطح ناخودآگاهی، برپایی فرآیندهای رسمی برای شناسایی و حل مسائل و برپایی عادات در بخش‌های سازمان، هم‌راستا نمودن عادات با اهداف راهبردی سازمان، حرکت به سمت اختیار افراد جهت خلاقیت و نوآوری و بهبود کامل افراد در تجربه‌اندوژی و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان می‌باشد، به عنوان یک روش اجرای قابل قبول در سطح سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

۲- کارآفرینی سازمانی:

کارآفرینی سازمانی معمولاً به گسترش یک کسب و کار، ایده ها و فرصت های جدید در یک سازمان از قبل تأسیس شده اطلاق می شود (Birkenshaw, 2003). در بیشتر حالات کارآفرینی سازمانی کلیه مراحل که در آن یک فعالیت کارآفرینانه با یک روش خلاق، همراه با ریسک و آینده نگر پایه گذاری می شود را در بر می گیرد. این رفتار نتایج گوناگونی دارد. این نتیجه ممکن است منجر به تولید یک محصول جدید، یک خدمت جدید، فرآیند جدید یا گسترش کسب و کار گردد. کارآفرینی سازمانی ممکن است به عنوان یک استراتژی برای کاهش هزینه های مالی انتخاب شود. همچنین ممکن است منجر به دیگر مزایای غیر مادی مانند: افزایش اخلاقیات بین کارکنان، همکاری و یک محیط خلاق کاری گردد (Hayton, 2005).

چشم انداز کارآفرینی سازمانی با توجه به گسترش سازمان هایی که قبلاً کارآفرین نبوده اند، امروزه برای این که بتوانند در محیط رقابت اجباری به حیات خود ادامه دهند و موفق باشند نیازمند این هستند که کارآفرین شوند، در حال وسیع تر شدن است. مطالعات نشان می دهد نه تنها تمامی افراد در سطوح مختلف سازمان دارای نقش کارآفرینی سازمانی هستند، بلکه این نقش ها نیز از هم جدایی پذیر نیست. (Phillip H. Phan et al, 2009)

کارآفرینی سازمانی به مراحل بازسازی سازمانی اطلاق می شود که به دو پدیده کاملاً متمایز اما مربوط به هم وابسته است: اول این که کارآفرینی یعنی نوآوری و سرمایه گذاری مخاطره آمیز روی این نوآوری. سرمایه گذاری مخاطره آمیز بر قدم ها و مراحل مختلف مربوط به ایجاد یک کسب و کار جدید و ادغام آن با سهام و دارایی کلی شرکت تأکید دارد. دوم این که کارآفرینی سازمانی فعالیت های بازسازی کننده ای را شکل می دهد که توانایی یک شرکت را برای رقابت و پذیرش ریسک افزایش می دهد (Narayanan et al, 2009).

شرکت های کارآفرین می توانند برای حفظ وضعیت کارآفرینانه خود از توسعه چند مرحله ای کمک بگیرند. کارآفرینی سازمانی به طور عام و نوآوری به طور خاص معمولاً راهکارهای مناسبی برای این منظور هستند و تا مرحله جهانی شدن هم می توانند کاربرد داشته باشند. (Johan Maes, Luc Sels, Sophie De Winne, 2006). نوآوری می تواند برای این منظور عالی باشد، به این دلیل که روحیه کارآفرینی را شکل می دهد، رشد و توسعه را تحریک می کند و توانمندی های شرکت جدید را به نمایش می گذارد. از آنجا که نوآوری یکی از نتایج کارآفرینی سازمانی در کنار دو نتیجه دیگر (سرمایه گذاری مخاطره آمیز و بازسازی شرکت) است، در پیامد اول یعنی نوآوری ارزش جدید می تواند توسط گسترش محصول جدید، خدمت جدید یا فرآیند جدید ایجاد گردد. در پیامد دوم سرمایه گذاری مخاطره آمیز ارزش می تواند از طریق یک سری فعالیت های جدید و حرکت به سمت بازارهای جدید ایجاد گردد. و در پیامد سوم خلق ارزش به واسطه بازسازی چشم انداز به وجود می آید (بازسازی استراتژیک). مطالعات اخیر نوآوری از حیثه تحقیق و توسعه (R&D) به سمت دستاوردهای مرکزی در حال حرکت هستند و بیشتر بر روی تنوع فعالیت هایی درونی که به شکل دهی فرآیندهای نوآورانه کمک می کنند، تمرکز می کنند (Baldwin & Gellatly, 2003).

R&D تنها یکی از راه های رسیدن به نوآوری است. به هر حال، از آنجا که نوآوری نیازمند ایجاد، تبادل و ادغام دانش است، یک تیم کارکنان تحصیل کرده و توانمند می تواند نوآوری را به اندازه یادگیری مؤثر و توانایی های دانشی تسهیل کند (Johan Maes, et. al., 2006).

۳- عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی:

به طور کلی عواملی که در پیشبرد کارآفرینی سازمانی مؤثرند، عبارتند از: ابعاد فرهنگی، ابعاد استعدادی و توانایی و ابعاد کنترل. بعد فرهنگی در رابطه با ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در شرکت می باشد و بر روی رویکرد و ویژگی کارآفرینی متمرکز می شود. بعد توانایی یا قابلیت بر روی فعالیت های مورد نیاز برای کارآفرینی از طریق تربیت و آموزش و توسعه و استخدام افراد توانا متمرکز است. بعد کنترل شامل سیاست هایی است که کارآفرین را بر اساس فعالیت کارآفرینانه ارزیابی می کند و سپس عملکرد و اطلاعات مدیریت ارشد را بررسی می نماید (سخدری و همکاران، ۱۳۸۲).

برای این که رفتار کارآفرینانه در سازمانی اتفاق بیفتد حمایت مدیر ارشد ضروری است. بعضی از شرکت ها یک محیط سازمانی ایجاد می کنند که از دیگر شرکت ها کارآفرین تر است (Morris et al., 2008). کوراتکو و همکارانش در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که وقتی پنج فاکتور زیر در سازمانی وجود داشته باشد، زمان بیشتری صرف کار روی ایده های جدید، خلق ایده جدید و به کارگیری این ایده ها می شود. این پنج فاکتور عبارتند از:

حمایت مدیریت از فعالیت های کارآفرینانه، آزادی کارکنان برای طراحی شغل خودشان، پاداش و تقویت مثبت پیگیری های نوآورانه، تخصیص زمان مناسب به کارکنان برای کار روی پروژه های شخصی، تشویق تعامل و همکاری بین بخش ها و قسمت های مختلف سازمان (Kuratko, et. al., 2005). نوآور بودن، واسطه گری، رقابت و حمایت یک سری مهارت های لازم برای کارآفرینی سازمانی است. یافتن و پرورش دادن افرادی که دارای این مهارت ها باشند، به کارگیری استراتژی های کارآفرینانه را تقویت می کند (Hayton & Kelly, 2006). هرچند بیشتر کارکنان ممکن است در یک یا چند مهارت ضعیف باشند، استفاده از تیم و فرآیندهای مشارکتی ضروری بوده و شکل دهی تیم ها باید به صورت منظم و دقیق انجام شود تا این اطمینان حاصل گردد که ترکیب تیم های کارآفرین شامل تمام مهارت ها و توانایی های لازم می باشد (Hornsby & Godlby, 2009).

به طور کلی سازمان های نوآور و کارآفرین دارای آرمان های مشترک، درگیری و تعهد کلیه کارکنان و مدیران، ساختار منعطف با قابلیت نوآوری، آموزش و تعامل، کار تیمی مناسب، ارتباطات گسترده و روحیه یادگیرنده هستند.

۴- نوآوری:

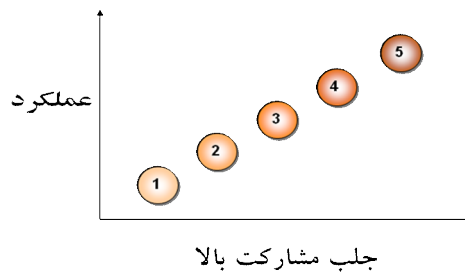
نوآوری به معنای عرضه محصولات به شیوه های گوناگون و خلق و ترکیب ارزش هاست. نوآوری به معنای بهبودهای کوچک و مرحله ای نیست. پویایی شرکت ها در آینده بیش از پیش منوط به قابلیت های آنها در تولید و عرضه محصولات و خدمات، روش ها، فنون و فرآیندهای جدید است (گیبسون، ۱۳۸۶: ۸۰). هر سازمانی باید از منابع داخلی و خارجی مختلف به بهترین شکل استفاده کند تا به مزیت رقابتی دست یافته و محصول، تکنولوژی و خدمات خود را تجاری سازد (Antonic & Prodan, 2008). امروزه، مزیت رقابتی فقط از طریق نوآوری و ارتقاء قابلیت ها به دست می آید، اما این نوآوری و قابلیت ها باید جهت دار بوده و استراتژی ثابتی داشته باشند. نوآوری باید با یک دید استراتژیک آغاز شود و باعث تقویت استراتژی و مزیت های رقابتی شرکت شود (گیبسون، ۱۳۸۶: ۸۰).

نوآوری موفق وابستگی بسیار زیادی به تعهد مدیریت دارد. بسیاری از پروژه های نوآوری دارای نتیجه دقیقی نیستند و نمی توان برای آنها خروجی ها و صرفه جویی های اقتصادی سریعی را پیش بینی نمود. زمانی که تعهد مدیریت کوتاه مدت باشد، هدف اصلی پول و صرفه جویی های اقتصادی خواهد بود که موجب از دست رفتن انگیزه ها، هدر رفتن تلاش ها و شکست نوآوری می شود.

تحقیقات متعددی بر اهمیت نقش شبکه ها و مشارکت در توسعه نوآوری های بزرگ تأکید نموده اند. به طور کلی نقش گروه ها در رویارویی با شرایط عدم اطمینان و تغییرات وسیع و سریع مورد مطالعه فراوان قرار گرفته است (Kelley, et. al., 2009). هر فرد ممکن است به تنهایی نوآوری های کوچکی داشته باشد، ولی مجموع تلاش های افراد جهت اجرای نوآوری تأثیرات وسیعی به دنبال خواهد داشت. به همین منظور مدل مشارکتی پنج مرحله ای به طور خلاصه معرفی می گردد.

۵- مدل نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای^۱ (HII):

این مدل همان طور که از نام آن مشخص است، جهت پیاده سازی در سازمان دارای پنج مرحله کلی است.



شکل ۱: مدل نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای

مرحله اول (سطح ۱): مرحله ای که می توان آن را "ناخودآگاهی" نامید. در این سطح اگر فعالیتی انجام شود بسیار کم است و اگر هم انجام شود اساساً اتفاق طبیعی بوده و فاصله های تکرار آن نیز نامشخص خواهد بود. افراد لحظه به لحظه به حل مسایل کمک می کنند. به عنوان مثال آنها با یکدیگر همکاری می کنند تا مسایل و مشکلات مرتبط با یک سامانه جدید و یا کار با یک فرآیند جدید را حل کنند و یا اشکالات یک محصول جدید را برطرف نمایند. اما در این سطح هیچ گونه تلاش رسمی برای تجهیز کردن و یا برپایی این فعالیت ها انجام نمی شود و سازمان های بسیاری ممکن است فعالانه از رخ دادن این گونه فرصت ها جلوگیری نمایند. وضعیت عادی این است که HII دیده نشده، شناخته نشده و پشتیبانی نمی شود و اغلب مورد توجه قرار نمی گیرد. در این سازمان ها غیر منتظره نخواهد بود اگر اثرات چنین تلاش ها، همکاری ها و تغییراتی بسیار کم باشد.

سطح ۲: از طرف دیگر سازمان هایی وجود دارند که اولین تلاش های جدی خود را برای تجهیز HII انجام می دهند. این تلاش ها شامل برپایی فرآیندهای رسمی برای شناسایی و حل مسایل به روشی نظام مند و ساختاریافته و آموزش و تشویق افراد به استفاده از فرآیندهای فوق می باشد. پشتیبانی از این فرآیندها می تواند در قالب طرح های پاداش/تصدیق برای ایجاد انگیزه و تشویق مشارکت های پیوسته باشد. ایده ها با کمک سامانه هایی مدیریت می شود تا ابتدا پردازش شده و سپس تا حد ممکن ایده ها اجرا شده و آنهايي که نمی توانند اجرا شوند دستکاری شوند. زیربنای چنین برپایی گسترده ای، زیرساخت های مکانیزم های مشارکت (تیم ها، گروه های کاری و غیره)، تسهیلات و اشکال مختلف گروه های راهبری خواهد بود تا HII

¹ High Involvement Innovation

امکان اجرا، پایش و تنظیم فعالیت های خود را در طول زمان داشته باشد. هیچ کدام از این ها نمی تواند بدون پشتیبانی مدیریت ارشد و همکاری منابع جهت تکمیل آن اتفاق افتد. سطح ۲ اساساً در ارتباط با برپایی عادات HII در حداقل بخش های سازمان می باشد. این سطح مطمئناً در بهبود شرکت می کند، اما ممکن است نقص تمرکز وجود داشته باشد و بر بهبودهای موضعی و مقطعی تمرکز شود که در این صورت تلاش ها حداقل تأثیر را بر روی جنبه های راهبردی سازمان به همراه خواهند داشت. خطر درچنین حالتی از HII که در اثر برپایی یکباره عادات HII در سازمان ایجاد شده است این است که HII فاقد یک هدف شفاف می باشد و بی هدفی برای از بین رفتن می باشد. به منظور حفظ روند اجرا لازم است تا به مرحله بعد از HII حرکت نمود و تمرکز بر جنبه های راهبردی و بهبود نظام مند نمود.

سطح ۳: عادات HII با اهداف راهبردی سازمان جفت می شود و به این ترتیب می توان کلیه فعالیت های بهبود موضعی و مقطعی تیم ها و افراد را هم راستا نمود. به منظور دستیابی به این سطح دو رفتار کلیدی شامل استقرار راهبرد و اندازه گیری و پایش آن باید به برنامه اصلی اضافه شود. رفتارهای استقرار راهبرد با راهبردهای کلان سازمان ارتباط برقرار می نمایند و آنها تا جایی ریز می شوند تا به اهداف قابل مدیریت تبدیل شوند و فعالیت های HII در حوزه های مختلف بتوانند هدف گذاری شوند. در کنار آن لازم است تا چگونگی پایش و اندازه گیری عملکرد فرآیند آموزش داده شود تا از آن به عنوان نیروی محرکه چرخه های بهبود مستمر استفاده شود. فعالیت های سطح ۳ نقطه ای را نشان می دهند که HII اثرات قابل توجهی را بر خط پائین (به عنوان مثال برای کاهش زمان خروجی محصول، نرخ ضایعات، موجودی اضافی و...) می گذارد. همچنین ترکیب این فعالیت ها با تلاش هایی که برای دستیابی به استانداردهای قابل اندازه گیری بیرونی از قبیل ISO9000 صورت می گیرند بسیار مفید خواهد بود چرا که این قبیل فعالیت ها دارای اصولی برای پایش و اندازه گیری هستند که این اصول محرک های خوبی برای حل مسائل و مشکلات هستند. اکثریت نمونه های موفق HII در این سطح هستند اما این سطح انتهای مسیر حرکت نیست. یکی از محدودیت های موجود در سطح ۳ HII این است که هدایت فعالیت ها همچنان به شکل وسیعی توسط مدیریت انجام شده و دارای محدودیت های از پیش تعیین شده است. فعالیت ها ممکن است در سطوح مختلف انجام شوند و از فعالیت های فردی تا گروه های کوچک و در نهایت به تیم های چند کاره را شامل شوند، اما آنها همچنان به صورت خارجی و با راهبری بیرونی فعالیت می کنند.

سطح ۴: حرکت به سمت سطح ۴ یک عنصر جدید را تحت عنوان "اختیار" افراد و گروه ها برای آزمایش و نوآوری در محدوده خلاقیتشان معرفی می کند. به صورت شفاف این یک مرحله نیست تا پیموده شود و وضعیت های زیادی وجود دارد که آن را نامناسب می کند (برای مثال جایی که رویه های موجود از لحاظ ایمنی بسیار حیاتی هستند). اما اصل "هدایت داخلی" HII در مقابل فعالیت های راهبری شده خارجی مهم است تا جایی که اجازه آن در رفتارهای آموزشی بدون پایان داده شده است که ما معمولاً آن را به دانشمندان و مهندسان حرفه ای نسبت می دهیم. این سطح نیاز به سطح بالای فهم و درک و مشارکت در اهداف راهبردی کلان همراه با آموزش سطح بالا دارد تا امکان آزمایشگری و تجربه اندوزی مؤثر فراهم گردد. این وضعیت همان نقطه ای است که انواع سازمان های سریع یادگیرنده که در بعضی از جدیدترین یافته ها در مطالعات موردی سازمان های نوآور می توان یافت. این نقطه جایی است که هر فردی یک محقق خواهد بود و دانش به صورت وسیعی به اشتراک گذاشته شده و مورد استفاده قرار می گیرد.

سطح ۵: سطح ۵ انتهای مسیر است و شرایطی است که در آن هر فرد به طور کامل در بهبود و تجربه اندوزی سازمان چه در به اشتراک گذاری دانش و چه در ایجاد یک سازمان یادگیر و فعال درگیر شده است. در انتها فعالیت شامل ایجاد مجموعه ای از ارزش های به اشتراک گذارده شده است که افراد را به یکدیگر پیوند زده و قادر می سازد تا در فرآیند توسعه با یکدیگر مشارکت نمایند. یکی از مدیران در مطالعه انگلستان بیان می کند: "... ما هرگز نمی توانیم از اختیارات جهان استفاده نماییم! شما نمی توانید افراد را مختار کنید. شما تنها می توانید جو و ساختاری را ایجاد نمایید که افراد در آن بتوانند مسئولیت پذیر شوند.... (بی نام، ۱۳۸۸).

۶- نتیجه گیری و پیشنهادات:

نوآوری مشارکتی و به عبارتی مشارکت کارکنان و مدیران در تصمیم گیری و نوآوری حضور کلیه ذینفعان را در سطوح مختلف سازمانی افزایش می دهد. نوآوری مشارکتی مفهومی فراتر از صرف اجازه دادن به کارکنان در اخذ تصمیمات می باشد (Greenfield, 2004).

همان گونه که مطرح شد، الگوی نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای که در سیر تکاملی خود در سازمان کارآفرین از مرحله حل مسائل به صورت تصادفی، عدم وجود ساختار و یا تلاش رسمی و تکرار و توالی تصادفی و بدون مشارکت و فعالیت و ارجحیت منافع کوتاه مدت آغاز شده و در نهایت تبدیل به روش برتر زندگی افراد در یک سازمان کارآفرین گردد. همچنین یادگیری و به اشتراک گذاری خودکار دانش، شرکت فعال هر فردی در فرآیند نوآوری و نوآوری مرحله ای و یکباره در سازمان یادگیرنده کارآفرین اجرا می گردد.

طی این مراحل، به اشتراک گذاری اطلاعات در میان کلیه کارکنان، آموزش های فردی و گروهی به منظور افزایش مهارت های کارکنان و ارائه فرصت های توسعه، تصمیم گیری کارکنان به اشکال مختلف، از تعیین برنامه کاری روزانه تا تصمیم گیری راجع به بودجه و فرآیندهای کاری و نیز پاداش دهی متناسب به ایده های کارکنان و نیز بهبود عملکرد آنان در سازمان صورت می گیرد.

با بهره گیری از مدل های نوآوری مشارکتی، سازمان های کارآفرین از مزایای سرشاری بهره مند می گردند. از جمله می توان به این موارد اشاره نمود: ایجاد انگیزه در میان کارکنان که سبب افزایش بهره وری آنها می شود. کارکنانی که در تصمیم گیری ها شرکت می کنند، خود را جزئی از تیم با هدف یکسان تصور نموده و به خلاقیت جهت رسیدن به اهداف خود می پردازند. همچنین تعهد کارکنان سازمان به اجرای مسئولیت ها افزایش می یابد که خود منجر به استقرار نوآوری در سازمان و تبدیل آن به یک سازمان کارآفرین می گردد.

با این حال، نمی توان اجرای الگوی نوآوری مشارکتی پنج مرحله ای را در سازمان معجزه دانست. کارکنان و مدیران سازمان باید به این درک برسند که مشارکت و نوآوری که در پی آن بروز می کند، امری یک شبه نبوده و مستلزم دقت، صبر و اختصاص زمان کافی است. به خصوص مدیران بایستی آمادگی لازم جهت اجرای این مدل را در کارکنان خود ایجاد نمایند و خود جدی تر از سایر افراد به امر مشارکت بپردازند. همچنین با وسعت یافتن ابعاد سازمان، اجرای الگوی نوآوری مشارکتی مشکل تر نموده و نیازمند اتخاذ تدابیر و برنامه های دقیق تر و منسجم تری است.

مراجع:

- [۱] احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها). تهران: جاجرمی.
- [۲] حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش؛ و یزدان شناس، مهدی. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۸ (۲)، ص ۳۱ - ۷۴.
- [۳] سخدری، کمال؛ اصغریان، احسان؛ و خدایی، هانیه. (۱۳۸۲). کارآفرینی شرکتی و سرمایه کسب و کار پرمخاطره، دومین کنفرانس ملی سرمایه گذاری مخاطره پذیر.

[۴] گیبسون، روان (۱۳۸۶). نواندیشی در عصر تحول پاسخ بزرگ ترین قرن به سؤالات مدیران. ترجمه علی شیرازی. چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی. تهران، ص ۸۰.

[۵] بی نام، (۱۳۸۸). خلق سازمان نوآور: اسلاید آموزشی.

[1] Dees, J. Gregory, Jed Emerson and Peter Economy (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*: New York: John Wiley & Sons, Inc.

[2] Frambach, R. T., Schillewaert, N. (2002). *Organizational Innovation Adoption, a Multilevel Framework of Determinants and Opportunities for Future Research*: Journal of Business Research, 55. pp. 163-176.

[3] Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). *Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation*: Journal of Business Research, 62. pp. 461-473.

[4] Birkenshaw, J. (2003). *The Paradox of Corporate Entrepreneurship: Strategy and Business*. [Online] Available at: www.strategy-business.com/enewsarticle. Accessed: 22 January 2004.

[5] Hayton, J. C. (2005). *Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research*. Human Resource Management Review, 15: 21-41.

[6] Phillip, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., Tan, W. (2009). *Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions*: Journal of Business Venturing, 24.

[7] Narayanan, V., Yang, Y., Zahra, S. (2009). *Corporate Venturing and Value Creation: a Review and Proposed Framework*. Research Policy, forthcoming.

[8] Johan, M. Sels, L., De Winne, S. (2006). *Innovation as a Corporate Entrepreneurial Outcome in Newly Established Firms: a Human Resource-Based View*: Small Business Economics.

[9] Baldwin, J., Gellatly, G. (2003). *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*: Cheltenham, Edward Elgar.

[10] Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*: Mason, OH: Thomson South-Western.

[11] Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Bishop, J. W. (2005). *An Examination of Managers' Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction*: International Entrepreneurship and Management Journal, 1(3), 275-291.

[12] Hayton, J. C., Kelley, D. J. (2006). *A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship*: Human Resource Management, 45(3), 407-427.

[13] Hornsby, J. S., Goldsby, M. G. (2009). *Corporate Entrepreneurial Performance at Koch Industries: A Social Cognitive Framework*: Business Horizons.

[14] Antoncic B. and Prodan I. (2008). *Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship And Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms*: Technovation (2008), 28. pp. 257-265.

[15] Kelley, D. J., Peters, L., O'Connor, G. C. (2009). *Intra-Organizational Networking for Innovation-Based Corporate Entrepreneurship*: Journal of Business Venturing, 24. pp. 221-235.

[16] Greenfield, W.M. (2004). *Decision Making and Employee Engagement*: Employment Relations Today 31, no. 2, pp. 13-24.