

# مفهوم پردازی استراتژی کارآفرینی سازمانی

آر. دیونا آیرلند  
جفری جی. کووین  
دونالد اف. کوراتکو

ترجمه: سید هادی فرحزادی

دانش ما پیرامون کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> در حال گسترش است. با این حال این دانش همچنان پراکنده و جمع آوری نشده است. در این نوشته، کارآفرینی سازمانی را در قالب یک نقطه تمرکز برای یکپارچه سازی و همنا سازی مسایل کلیدی در حوزه فکری کارآفرینی سازمانی، مفهوم پردازی کرده ایم. اجزای مدل استراتژی کارآفرینی سازمانی ما شامل: (۱) پیشایندهای استراتژی کارآفرینی سازمانی (به عنوان مثال شناخت‌های کارآفرینانه<sup>۲</sup> فردی اعضای سازمان و شرایط محیط خارجی که کنش‌های کارآفرینانه<sup>۳</sup> را ترغیب می‌کنند)، (۲) عناصر اساسی استراتژی کارآفرینی سازمانی (به عنوان مثال دیدگاه استراتژیک کارآفرینانه مدیر ارشد برای شرکت، معماری‌های سازمانی مشوق فرآیندها و رفتارهای کارآفرینی و شکل‌های عمومی کارآفرینی سازمانی که در رفتارهای کارآفرینانه رخ‌نمایی می‌کنند)، و همچنین (۳) نتایج کارآفرینی سازمانی (برای مثال نتایج سازمانی کارآفرینی سازمانی مانند مزیت‌های رقابتی و یا تغییر جایگاه استراتژیک سازمان). می‌باشند. در پایان به بحث پیرامون چگونگی مشارکت این مدل در ادبیات حوزه کارآفرینی سازمانی پرداخته و تفاوت‌های این مدل با دیگر مدل‌ها را مطرح می‌کنیم، سپس چالش‌هایی که پژوهش‌های آینده حوزه کارآفرینی سازمانی می‌بایست به آنها پاسخ گویند را مطرح می‌کنیم.

<sup>۱</sup> Corporate Entrepreneurship (CE)

<sup>۲</sup> Antecedents

<sup>۳</sup> Individual Entrepreneurial Cognitions

<sup>۴</sup> Entrepreneurial Activity

## دیباچه

تغییرات تقاضای محیط جهانی کسب و کار ابزاری هستند، که بنگاه‌های موجود، استراتژی‌های کارآفرینانه خود را با آنها به عنوان مسیری به سوی موفقیت تطبیق می‌دهند (Morris, Kuratko, & McGrath & MacMillan, ۲۰۰۰; Covin, ۲۰۰۸). به عنوان مثال بر مبنای یافته‌های کوپر<sup>۵</sup>، مارکمن<sup>۶</sup> و نیس<sup>۷</sup> (۲۰۰۰، ص. ۱۱۶)، «استراتژی‌های کارآفرینی، راه‌هایی برای زندگی مجدد بخشیدن به سازمان‌های موجود و نوآورتر ساختن آنها پیشنهاد می‌کنند». براساس پنداشت‌های آمیت، بیرگام و مارکمن (۲۰۰۰)، «استراتژی‌های کارآفرینی به افراد این امکان را می‌دهند که در اتخاذ تصمیم‌ها نوآورتر، خلاق‌تر و مسئولیت‌پذیرتر باشند» (Meyer & Heppard, ۲۰۰۰, p. ۱۰). از دیدگاه استراتژی‌های سازمانی، این نتایج ممکن است به شدت مطلوب باشند. دلیل این موضوع آن است که انتشار توانمندی‌های استراتژیک در بنگاه و توانمندسازی افرادی با هدف قدرتمندسازی آنها برای تهیه و اجرای استراتژی‌های موفق، اهمیت کلیدی دارند (Liedtka & Rosenblum, ۱۹۹۶). با پی‌گیری استراتژی‌های کارآفرینی بنگاه‌ها خود را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهند که به صورت مکرر و نظام‌مند فرصت‌های کارآفرینانه را تشخیص داده و از آنها بهره‌برداری کنند (Eisenhardt, Brown, & Neck, ۲۰۰۰). به طور خلاصه آنچه استراتژی کارآفرینی انجام می‌دهد و یا می‌تواند برای یک بنگاه انجام دهد موضوع بحث‌های متعددی بوده است (Ireland, Hitt, Camp, Sexton, ۲۰۰۱; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, ۲۰۰۵).

بررسی‌های زهرا<sup>۸</sup>، جنینگز<sup>۹</sup> و کوراتکو<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) در ادبیات حوزه کارآفرینی سازمانی، نیاز به کاوش در مفهوم-پردازی‌های کارآفرینی در سطح بنگاه را نشان داد. استراتژی کارآفرینانه مفهومی کلیدی در ادبیات کارآفرینی سازمانی و یک جلوه بارز از کارآفرینی در سطح بنگاه می‌باشد. کوپر و همکاران (۲۰۰۰، ص. ۱۲۰) تاکید می‌کنند که «نگاه به استراتژی کارآفرینانه، در حال تبدیل شدن یک منبع کلیدی مزیت‌های رقابتی می‌باشند. راهی که بنگاه‌های موجود می‌توانند توانمندی‌های استراتژیک خود را که برای موفقیت‌های مکرر کلیدی هستند توسعه دهند».

<sup>۵</sup> Cooper

<sup>۶</sup> Markman

<sup>۷</sup> Niss

<sup>۸</sup> Zahra

<sup>۹</sup> Jennings

<sup>۱۰</sup> Kuratko

با وجود این اهمیت بالقوه، توصیفی واضح از اینکه استراتژی‌های کارآفرینانه چیستند، برای پژوهشگران این حوزه وجود ندارد. هیت<sup>۱۱</sup> بیان می‌کند، «مشکل است که بتوان تعریفی دقیق از استراتژی کارآفرینانه ارائه داد» (Meyer & Heppard, ۲۰۰۰, p. ۶). آیزنهارت<sup>۱۲</sup> نیز همچنین توضیح می‌دهد، «عبارت استراتژی کارآفرینانه ممکن است برای افراد گوناگون معانی متعددی داشته باشد و نامگذاری برخی از استراتژی‌ها با عنوان کارآفرینانه ممکن است از روی عدم شناخت کافی باشد» (Meyer & Heppard, ۲۰۰۰, p. ۶)

شواهد متعددی این ادعای آیزنهارت را ثابت می‌کند. برای مثال آمیت و همکاران (۲۰۰۰) استراتژی کارآفرینانه را به عنوان یک پدیده بزرگ داخلی سازمان چنین تعریف می‌کنند: «وقتی پیرامون استراتژی‌های کارآفرینانه بحث می‌کنیم، تمرکز اصلی ما بر سازمان داخلی بنگاه متمرکز است تا موارد پیچیده‌تر پویایی‌های استراتژی‌های رقابتی آن» (Meyer & Heppard, ۲۰۰۰, p. ۹). بطور خاص‌تر موریس و همکاران (۲۰۰۸، ص. ۱۹۸) بیان می‌کنند: «... کاربرد تفکر کارآفرینانه در استراتژی اصلی<sup>۱۳</sup> بنگاه تعامل اساسی با این سوالات خارجی دارد. نقاط پاسخ داده نشده بازار کجا هستند؟ بنگاه چگونه می‌تواند خود را بر مبنایی پایدار متمایز سازد؟ مشتری را به کجا می‌توان هدایت نمود؟»

نزد برخی مانند راسل و راسل (۱۹۹۲، ص. ۶۴۰)، استراتژی‌های کارآفرینانه عنصر ممکن‌الوجود استراتژی سازمان هستند: «... یک استراتژی کارآفرینانه شامل الگویی پایدار و دارای ضمانت اجرایی سازمانی<sup>۱۴</sup> از کنش‌های مربوط به نوآوری و تخصیص منابع می‌باشد که یک بخش از استراتژی تفصیلی شرکت را تشکیل می‌دهند». از دیدگاه سایرین مانند بارنی<sup>۱۵</sup> (Meyer & Heppard, ۲۰۰۰, p. ۱۱)، «اگر شما کارآفرینی را به عنوان یک فرایند خلق منافع اقتصادی<sup>۱۶</sup> تعریف کنید، آنگاه استراتژی‌های کارآفرینانه و کارآفرینی به صورت اساسی یک معنا خواهند داشت. هر استراتژی منفعت‌زایی<sup>۱۷</sup> کارآفرینانه است». برخی پژوهشگران عبارت استراتژی‌های کارآفرینانه را برای اشاره به یک استراتژی خاص استفاده کرده‌اند (مانند Mintzberg & Waters, ۱۹۸۵) سایرین (مانند Drucker, ۱۹۸۵; Johnson, ۱۹۸۴; Murray, ۱۹۸۴; Kazanjian, Drazin, & Glynn, ۲۰۰۲; Van de Ven, ۲۰۰۲) بر این عقیده هستند که استراتژی کارآفرینانه به شکل‌های متعددی ممکن است ظهور کند. یک اثر مشخص از شرح‌های ناهمگون از

<sup>۱۱</sup> Hitt

<sup>۱۲</sup> Eisenhardt

<sup>۱۳</sup> Core Strategy

<sup>۱۴</sup> Organizationally Sanctioned

<sup>۱۵</sup> Barney

<sup>۱۶</sup> Economic Rents

<sup>۱۷</sup> Rent-Generating Strategy

استراتژی‌های کارآفرینانه، در ادبیات این حوزه، عدم توانمندی این ادبیات در ارائه یک مجموعه دانش تجمعی در باره این موضوع می‌باشد. به علاوه این نقص سردرگمی کسانی نیز که می‌خواهند از استراتژی‌های کارآفرینانه برای بنگاه‌های خود استفاده کنند را به دنبال خواهد داشت. قبل از اینکه درباره اجزای مدل خود صحبت کنیم، بهتر است مفهوم کلی مدل را شرح دهیم. در این باره می‌بایست به این نکته اشاره کرد که ما به دنبال استفاده از این مدل برای توصیف چگونگی مداخله و یا رویارویی استراتژی‌های کارآفرینانه با فرایندهای استراتژیک سازمان نیستیم. همانطور که برگلمن<sup>۱۸</sup> (۱۹۸۳) به طرز قوی‌ای مطرح می‌کند، ابتکارهای کارآفرینانه اغلب به عنوان یک نتیجه فرعی پیشبینی نشده از کنش‌های خود به خودی و یا تعمدی سازمان‌ها ظهور پیدا می‌کنند. بر همین مبنا ظهور کنش‌های کارآفرینانه مستقل در فرایندهای استراتژیک یک سازمان و یا تصدیق ابتکارهای کارآفرینانه در فرایندها نشانی از وجود استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی نمی‌باشد. بلکه مطابق مفهوم کارآفرینی استراتژیک (Ireland & Webb, ۲۰۰۳; Ireland, Hitt, & Sirmon, ۲۰۰۷b)، در این مقاله مطرح می‌کنیم که استراتژی کارآفرینی سازمانی دلالت بر وجود توجه آگاهانه و مستمر به فرصت‌های کارآفرینانه (Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰) در قصدهای استراتژیک بنگاه<sup>۱۹</sup> (Hamel & Prahalad, ۱۹۸۹)، برای مقاصد رشد و مزیت جویی، دارد. پس گرچه شواهدی از ابتکارهای کارآفرینانه در بسیاری و شاید اغلب بنگاه‌های موجود یافت شوند، نباید وجود این شواهد را به معنای وجود استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی تفسیر کرد. همانطور که این مفهوم را ارائه خواهیم داد، استراتژی کارآفرینی سازمانی شامل سطحی از توجه آگاهانه و عامدانه به ابتکارهای کارآفرینانه می‌باشد.

با ارائه شواهدی که پیش از این به آنها ارجاع داده شد و همچنین وضعیت دانش موجود پیرامون کارآفرینی اجتماعی به عنوان استراتژی، ما به دنبال ارائه مدلی از استراتژی کارآفرینانه سازمانی (که در اینجا برای ایجاد تمایز با استراتژی بنگاه‌های خطر پذیر مستقل جدید<sup>۲۰</sup>، استراتژی کارآفرینی سازمانی نامیده می‌شوند). ما استراتژی کارآفرینی سازمانی را به عنوان یک رفتار بر مبنای رفتار کارآفرینانه، جهت‌دهی شده با چشم انداز، گسترده در سطح سازمان که به صورت هدفمند و پیوسته سازمان را بازسازی نموده و محدوده عملکرد آن را برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه شکل می‌دهد، تعریف می‌کنیم. هدف اصلی پژوهش ما ارائه مدلی برای: (۱) پیشایند های فردی (بر مبنای فرد) و محیطی استراتژی کارآفرینی سازمانی، (۲) عناصر اساسی یک استراتژی کارآفرینی سازمانی (و روابط میان آنها)، (۳) نتایج سازمانی استراتژی کارآفرینی سازمانی. بر این مبنا و در زمینه‌ای که ما توصیف می‌کنیم، به دنبال آن هستیم تا کارآفرینی سازمانی را به عنوان نوعی مشخص و قابل تشخیص از

<sup>۱۸</sup> Burgelman

<sup>۱۹</sup> Firm's Strategic Intent

<sup>۲۰</sup> Independent New Ventures

استراتژی معرفی کرده و میزانی واضح برای نشان دادن اینکه چگونه استراتژی کارآفرینی سازمانی امکان مفهوم پردازی دارد ارائه داده و در نهایت یک مرجع کارا برای کاربرد های مدیریتی و یا نظری آینده ارائه نماییم.

مقاله ما به این صورت ارائه می گردد که در ابتدا به بحث در مورد مسیر های اساسی که مدل استراتژی کارآفرینی سازمانی ما را از سایر مدل های کنش های کارآفرینانه در سازمان های شکل یافته متمایز می گردد، می پردازیم. ما بر ساخته های کلیدی از استراتژی کارآفرینی سازمانی معرفی می کنیم و همچنین ارتباط مشخصی میان اجزای مختلف استراتژی کارآفرینی سازمانی باهم و همچنین با پیشایندها و نتایج آنها برقرار می کنیم. این مقاله با خلاصه-ای از مقولات مطرح شده و پیشنهادهایی برای پژوهش های آینده پایان می یابد.

### مدل های پیشین پدیده کارآفرینی در شرکت های موجود

شارما و کریسمن (۱۹۹۹ ص. ۱۸) کارآفرینی سازمانی را به این صورت تعریف می کنند: فرآیندی که از طریق آن افراد و یا گروه ها به کمک سازمانی موجود، سازمانی نو یا نگاه هایی نو یا نوآوری هایی در سازمان های موجود شکل می گیرد. "مدل های گوناگونی از کارآفرینی سازمانی ارائه شده اند. مدل ارائه شده از استراتژی کارآفرینی سازمانی در این مقاله از ۴ جهت با مدل های ارائه شده پیشین برای پدیده کارآفرینی در سازمان های موجود متفاوت است، ابعاد رفتاری، جایگاه (مکان) کارآفرینی<sup>۲۱</sup>، توجیهات فلسفی<sup>۲۲</sup> و کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی واحد و قابل شناسایی. ما ۹ نمونه از مدل های پیشین را در این مقاله مورد بررسی قرار می دهیم. این مدل ها در شکل ۱ خلاصه شده اند. این مدل ها بر مبنای ۵ معیار مورد بررسی قرار گرفته اند، کانون پدیده کارآفرینی، جایگاه کارآفرینی، ارتباط میان پدیده کارآفرینی و استراتژی، پیشایندهای علی مرتبط با پدیده کارآفرینی، و نتایج علی مرتبط با پدیده کارآفرینی.

مدل گاث<sup>۲۳</sup> و گینسبرگ<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۰) برخی موارد تعیین کننده و همچنین نتایج پدیده کارآفرینی سازمانی سرمایه گذاری های خطر پذیر سازمانی<sup>۲۵</sup> و نوسازی استراتژیک<sup>۲۶</sup> مورد نظر قرار گرفته است. این مدل کمی عمومی است

<sup>۲۱</sup> Locus Of Entrepreneurship

<sup>۲۲</sup> Philosophical Justification

<sup>۲۳</sup> Guth

<sup>۲۴</sup> Ginsberg

<sup>۲۵</sup> Corporate Venturing

<sup>۲۶</sup> Strategic Renewal

چرا که تفاوتی میان علل و نتایج این دو پدیده کارآفرینی که به نظر آنها حیطة کارآفرینی سازمانی را شکل می‌دهد، نشان نمی‌دهد. نکته مهم در این مدل آن است که کارآفرینی سازمانی به صورت استراتژی ترسیم نشده است بلکه به عنوان مجموعه‌ای از پدیده‌ها که مجزای از استراتژی می‌باشند، دیده شده است. در این مدل استراتژی در طول ساختارها، فرایندها و ارزش‌ها و باورهای کلیدی به عنوان یک مشوق کارآفرینی سازمانی در سطح سازمان دیده شده است.

پدیده سرمایه‌گذاری خطرپذیر درون شرکتی و بازسازی استراتژیک به عنوان نقاط تمرکز مدل‌های بورگلمان<sup>۲۷</sup> (۱۹۸۳) و فلویید<sup>۲۸</sup> و لیین<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۰) مطرح می‌باشند. هر دوی این مدل‌ها فرایند محور هستند، به این معنا که هر دو با تاکید ویژه‌ای بر نقش‌ها و رفتارهای سطوح مختلف مدیریتی، چگونگی بروز و رخ‌نمایی سرمایه‌گذاری خطرپذیر<sup>۳۰</sup> و فرایندهای نوسازی را در سازمان شرح می‌دهند. در واقع این مدل‌ها فعالیت‌های درونی سرمایه‌گذاری خطرپذیر و نوسازی را همچنان که در مدل گاث و گینسبرگ مطرح شده است، توصیف می‌کنند. برای این مدل‌ها نیز همانند مدل گاث و گینسبرگ، استراتژی به عنوان امری بیرونی مطرح می‌باشد.

یکی دیگر از مدل‌های توصیف موضوع کارآفرینی سازمانی مدل دس<sup>۳۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) برای چگونگی خلق دانش در چهار نوع کارآفرینی سازمانی می‌باشد. به طور ویژه دس و همکاران علاوه بر استفاده از طرح گاث و گینسبرگ برای دسته بندی سرمایه‌گذاری خطر پذیر سازمانی و نوسازی استراتژیک برای توصیف پدیده کارآفرینی سازمانی، مدل خود را بر اساس چهار شکل کارآفرینی سازمانی ارایه شده توسط کوین و مایلز (۱۹۹۹) بنا نهاده اند. مدل دس و همکاران نشان می‌دهد که چگونه فرایندهای یادگیری اکتسابی<sup>۳۲</sup> و تجربی<sup>۳۳</sup> رابطه میان شکل‌های مطرح شده کارآفرینی سازمانی و ظهور شکل جدیدی از دانش (برای مثال فنی، مجتمع سازی<sup>۳۴</sup>، بهره‌برداری<sup>۳۵</sup>) را تقویت می‌کند. استراتژی بنگاه نه یک بخش ضمنی و نه یک بخش آشکار از مدل دس و همکاران است. به علاوه، این مدل تاکید بسیاری بر بررسی روابط علی داخلی میان شکل‌های خاص کارآفرینی سازمانی و یادگیری سازمانی دارد.

<sup>۲۷</sup> Burgelman

<sup>۲۸</sup> Floyd

<sup>۲۹</sup> Lane

<sup>۳۰</sup> Venturing

<sup>۳۱</sup> Dess

<sup>۳۲</sup> Acquisitive

<sup>۳۳</sup> Experimental

<sup>۳۴</sup> Integrative

<sup>۳۵</sup> Exploitive

مدل هورنزیبای<sup>۳۶</sup> و همکاران (۱۹۹۳) برای مشخصه‌های رفتارهای قهرمانانه<sup>۳۷</sup> کسب و کارهای مخاطره‌ای جدید، مانند مدل بورگلمن (۱۹۸۳) بر پدیده کارآفرینی سازمانی به عنوان سرمایه‌گذاری خطرپذیر داخل سازمانی<sup>۳۸</sup> استوار است. مدل هورنزیبای و همکاران گرچه از نظر وسعت و حیطة توجه<sup>۳۹</sup> محدود است، بر آنچه سبب «بروز رفتار کارآفرینانه» افراد می‌گردد توجه دارد. این توجه منحصر به فرد بر فرد مدل هورنزیبای و همکاران را از تمرکز مدل معمول کنونی بر کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی قابل شناسایی و مشخص، جدا می‌کند.

تغییرات متعددی توسط کوراتکو<sup>۴۰</sup> و همکاران (۲۰۰۴) و همچنین کوراتکو، آیرلند و همکاران (۲۰۰۵) بر مدل هورنزیبای و همکاران (۱۹۹۳) اعمال شده است. به طور مشخص، مدل کوراتکو و همکاران (۲۰۰۴)، مدل هورنزیبای و همکاران را با شرح ارزیابی‌های افراد و سازمان‌ها از نتایج کارآفرینانه به عنوان مشخص کننده رفتارهای کارآفرینانه آینده در سطح فردی، گسترش داد. مدل کوراتکو، آیرلند و همکاران (۲۰۰۵) این مؤلفه فرایند ارزیابی را نگاه داشته و به طور خاص بر مشوق‌ها و نتایج رفتار کارآفرینانه مدیران میانی تاکید کرده است. این مدل‌ها نیز مانند مدل هورنزیبای و همکاران بر کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی تاکید نداشته است.

مدل‌های کووین و سلویین (۱۹۹۱) و همچنین لامپکین و دس (۱۹۹۶) بیشترین مشابهت را با مدل ارایه شده در این مقاله دارا هستند. این پژوهشگران پیش‌آیندها و/یا پی‌آمدهای پدیده گرایش کارآفرینانه در سطح سازمان<sup>۴۱</sup> را که توسط لامپکین و دس (ص. ۱۳۶) به عنوان «فرآیندها، اعمال و فعالیت‌های تصمیم‌گیری که منجر به ورودی جدیدی می‌گردد» تعریف شده است، را مدل کرده‌اند. مدل ارایه شده در این مقاله با این دو مدل متداول و مرسوم از چهار جهت عمده تفاوت دارد (۱) مفهوم‌پردازی گرایش کارآفرینانه به عنوان یک مفهوم سازمانی (۲) مشخص کردن جایگاه‌های سازمانی که فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه ممکن است نشات گیرند (۳) تعریف مشخص عنصر فلسفی استراتژی کارآفرینی سازمانی (۴) تعریف سازمانی که می‌تواند کارآفرینی را به عنوان یک استراتژی مشخص پی‌گیری کند.

اول، گرایش کارآفرینانه یک مفهوم سازمانی است که در ابعاد مختلف رفتاری تعریف می‌گردد. بر اساس تحقیقات پیشگامانه‌ی میلر<sup>۴۲</sup> (۱۹۸۳)، کووین و سلویین (۱۹۹۱) گرایش کارآفرینانه را به دال بر وجود رفتارهای سازمانی

<sup>۳۶</sup> Hornsby

<sup>۳۷</sup> Championing

<sup>۳۸</sup> Internal Corporate Venturing

<sup>۳۹</sup> Scope

<sup>۴۰</sup> Kuratko

<sup>۴۱</sup> Entrepreneurial Orientation (Eo)

<sup>۴۲</sup> Miller

نشان دهنده پذیرش ریسک<sup>۴۲</sup>، نوآوربودن<sup>۴۴</sup> و پیشگامی<sup>۴۵</sup> دانسته‌اند. مدل گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس (۱۹۹۶)، رقابت تهاجمی<sup>۴۶</sup> و خودمختاری<sup>۴۷</sup> را به این لیست از ویژگی‌ها اضافه کرده‌اند. مدل ارایه شده در شکل ۱ نه تنها ابعاد رفتاری گرایش کارآفرینانه را، بلکه ویژگی‌ها و حالات سازمانی گرایش کارآفرینانه را که به واسطه اجرای یک استراتژی خاص سازمانی شکل می‌گیرند، نشان داده است. به هر حال، بر خلاف مدل استراتژی کارآفرینی سازمانی این مقاله، مدل‌های موجود به این نکته اشاره نمی‌کنند که برای یافتن نشانه‌های کارآفرینی سازمانی می‌بایست چه ابعادی از سازمان را ملاحظه کرد.

دوم، به مانند نکته قبلی، مدل‌های گرایش کارآفرینانه موجود محل یا نقاط خاصی از سازمان را برای کارآفرینی شناسایی نمی‌کنند. به خصوص، این سوال را که رفتارها و فرآیندهای کارآفرینانه از کجای سازمان آغاز می‌گردند را توضیح نمی‌دهند. اگرچه به این نکته ذکر شده است که در سازمان‌های کارآفرینانه، «الگوهای خاصی از رفتارهای کارآفرینانه ظهور پیدا می‌کنند» (Covin & Slevin, ۱۹۹۱, p. ۷). مدل ارایه شده در این مدل با توجه به این نکته که استراتژی کارآفرینی سازمانی با سه عنصر مجزا تعریف می‌گردد، مجموعه‌ای از جایگاه‌های سازمانی را که رفتارهای کارآفرینانه از آنها امکان ظهور دارد را مشخص می‌کنند.

سوم، در مدل‌های موجود گرایش کارآفرینانه، وجود گرایش کارآفرینانه به وسیله شواهدی از رفتارهای سازمانی که بیانگر ریسک‌پذیری، نوآور بودن، پیشرو بودن، رقابت تهاجمی و/یا استقلال طلبی هستند، تعریف می‌گردد. تعریف مدل لامپکین و دس (۱۹۹۶) و همچنین کووین و سلیوین (۱۹۹۱ ص. ۸) از گرایش کارآفرینانه، رفتار کارآفرینانه نشانگر گرایش کارآفرینانه یک سازمان می‌باشد. مدل ارایه شده در این مقاله رفتار کارآفرینانه را تنها یکی از نشانه‌های وجود استراتژی کارآفرینانه می‌داند. پدیده استراتژی کارآفرینی سازمانی همچنین دارای بخشی فلسفی می‌باشد که بیانگر چشم‌انداز استراتژی کارآفرینی که سبب توجیه و تعریف ارزش‌ها و همچنین ایجاد محرکی برای معماری سازمانی‌ای کارآفرینانه و در نتیجه رفتار و فرآیندهای کارآفرینانه شده و آنها حمایت می‌کند. گرچه این توجیه و تعریف فلسفی رفتار کارآفرینانه می‌تواند برای مدل‌های گرایش کارآفرینانه به کارآید، در مدل این مقاله به صورت صریح و مجزا مطرح شده‌است.

<sup>۴۳</sup> Risk-Taking

<sup>۴۴</sup> Innovativeness

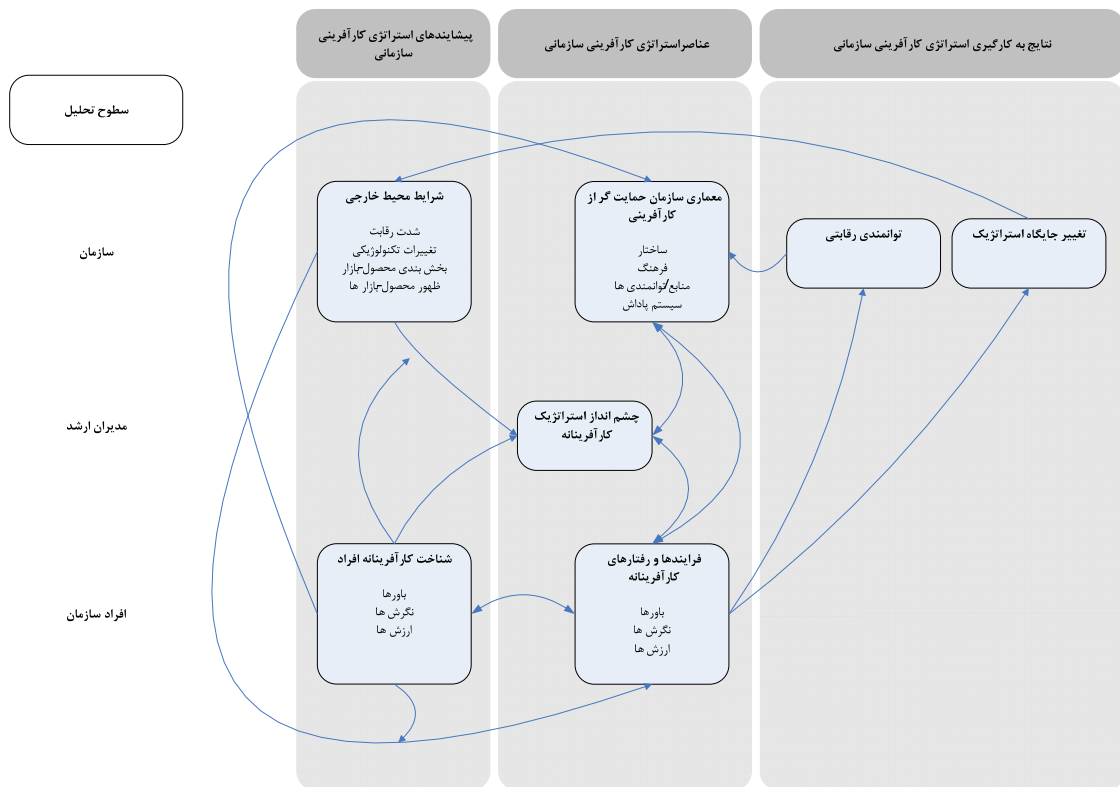
<sup>۴۵</sup> Proactiveness

<sup>۴۶</sup> Competitive Aggressiveness

<sup>۴۷</sup> Autonomy

چهارم، و شاید مهم‌تر از همه، مدل‌های معمول گرایش کارآفرینانه (مانند مدل کارآفرینی سازمانی کات و گینسبرگ (۱۹۹۰)) به طور واضحی استراتژی را به عنوان عاملی مجزا از گرایش کارآفرینانه مطرح کرده‌اند. مدل لامپکین و دس (۱۹۹۶) استراتژی را به عنوان تعدیل‌کننده‌ی رابطه گرایش کارآفرینانه و کارایی سازمانی معرفی می‌کند. مدل کووین و سلوین (۱۹۹۱) نیز این چنین است، اما به این نکته نیز اشاره می‌کند که گرایش کارآفرینانه و استراتژی ممکن است به صورت متقابل به یک دیگر مرتبط باشند. مدل ارائه شده استراتژی کارآفرینی سازمانی مدلی از یک استراتژی مجزا و قابل شناسایی می‌باشد (استراتژی کارآفرینانه ایجاد شده در یک سازمان موجود) قضیه بنیادی و متفاوت کننده این مدل آن است که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک استراتژی سازمانی مد نظر سازمان‌ها قرار گیرد. این دیدگاه، دیدگاه نویی در این مباحث نیست. اخیرا به امکان نگاه به کارآفرینی به عنوان یک استراتژی مستقل توجه شده است (see Hitt, Ireland, Camp, Sexton, ۲۰۰۲; Ireland & Webb, ۲۰۰۷b; Ireland et al., ۲۰۰۳; Meyer & Heppard, ۲۰۰۰) آنچه مدل ارائه شده را متفاوت می‌کند توصیف آن از چگونگی ظهور کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی مستقل و قابل تشخیص، و قابل استنباط از وجود الگوهای رفتارهای کارآفرینانه و یک دیدگاه کلی که برای این کنش‌ها با معنا و جهت ده هستند، می‌باشد (Mintzberg, ۱۹۸۷a).

شکل ۱ - مدلی یکپارچه از استراتژی کارآفرینی سازمانی



## مدلی از استراتژی کارآفرینی سازمانی

همانطور که در شکل ۱ آمد، اعتقاد داریم که استراتژی کارآفرینی سازمانی در سه جنبه رخ نمایی می‌کند: یک چشم انداز استراتژیک کارآفرینانه، معماری سازمانی حمایت کننده کارآفرینی و رفتارها و فرایندهای کارآفرینانه که در سلسله مراتب سازمانی آشکار شده باشد. مفهوم پردازی ما از کارآفرینی سازمانی از دو مورد از «تعاریف پنج‌گانه استراتژی» مینتسبرگ (a,b, ۱۹۸۷) استفاده می‌کند، استراتژی به عنوان یک دیدگاه<sup>۴۸</sup> و استراتژی به عنوان یک الگو<sup>۴۹</sup>.

استراتژی کارآفرینی سازمانی به عنوان یک دیدگاه، نشانگر یک ایدئولوژی مشترک که در پی کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری و رفتار کارآفرینانه، بر مبنایی پایدار می‌باشد، مطرح می‌شود (Russell, ۱۹۹۹). این ایدئولوژی در بخش چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مدل ما مطرح می‌گردد. استراتژی کارآفرینی سازمانی به عنوان یک الگو، بیانگر اتکای پایدار و همیشگی به رفتارهای کارآفرینانه (خودآگاه یا ناخودآگاه) می‌باشد (Mintzberg, ۱۹۸۷a, p. ۱۲). این رفتار پایدار نیازمند پایبندی به یک استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌باشد که در مدل ما به وسیله فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه مطرح شده‌اند. معماری سازمان نیز طریقی است که از هم‌نوابی میان دیدگاه(چشم-انداز) و الگو(رفتار پایدار) اطمینان حاصل شود. در بیانی دیگر، معماری سازمانی حمایت کننده از کارآفرینی که در شکل ۱ نشان داده شده است یک مسیر بازگشتی است که از طریق آن چشم‌انداز کارآفرینانه و رفتارها برای ساختن استراتژی تعامل می‌کنند. علاوه بر آن، پیشایندهای استراتژی کارآفرینی سازمانی (مانند شناخت کارآفرینانه فردی اعضای سازمان و محیط مشوق کنش‌های کارآفرینانه) و نتایج حاصل از آن (نتایج سازمانی که از فعالیت‌های کارآفرینانه حاصل می‌شوند شامل توسعه مزیت‌های رقابتی و تغییر جایگاه استراتژیک) در مدل نمایش داده شده‌اند.

### پیشایندها

#### شناخت کارآفرینانه فردی از چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه

شناخت کارآفرینانه «ساختارهای دانشی است که افراد برای تخمین‌ها، قضاوت‌ها، یا تصمیم‌های مربوط به ارزیابی یک فرصت، یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر و رشد استفاده می‌کنند.» (Mitchell et al., ۲۰۰۲, p. ۹۷) شناخت کارآفرینانه خاصی که در این مدل مدنظر قرار دارد شامل باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با کارآفرینی می‌-

<sup>۴۸</sup> Perspective

<sup>۴۹</sup> Pattern

باشند. هنگامی که باورهای کارآفرینانه برای قضاوت‌ها و ارزیابی‌ها به کار گرفته می‌شوند، نگرش‌های کارآفرینانه را نشان می‌دهند. نگرش‌های کارآفرینانه ماندگار، تجویزی و عمیق نیز ارزش‌های کارآفرینانه را می‌سازند.

چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه به مانند آنچه میر و هیارد (۲۰۰۰) از آن به عنوان «منطق غالب کارآفرینانه» یاد می‌کنند، بیانگر تعهد به نوآوری و فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد که به شکل الگوها و روش‌های خاص و متفاوت<sup>۵۰</sup> در سازمان‌ها بروز می‌کند.

مدیران رده بالا چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه ای را تبیین می‌کنند که در پی یک نگرش و منظر مستقیم است تا یک رفتار خاص. چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مکانیزمی است که از طریق آن مدیران رده بالای سازمان تصویری از نوع سازمانی را که مدنظر دارند تا به آینده دسترسی داشته باشند، را ترسیم می‌کنند، سازمانی فرصت محور، نوآور و خودنوساز<sup>۵۱</sup>.

یکی از قضایای محوری در ایم مدل اهمیت شناخت حمایت کننده کارآفرینانه مدیران رده بالا در شکل گیری چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه برای سازمان می‌باشد. شناخت حمایت کننده کارآفرینی اشاره به آن دارد که افراد افکار گسترده و تاثیرگذاری پیرامون کارآفرینی به عنوان یک پدیده داشته باشند که به زمینه وابسته نباشند. به این معنا که این شناخت‌ها فردی باشند و به زمینه‌ای که افراد خود را به واسطه آن شناخته‌اند وابسته نباشند. چشم-اندازهای استراتژیک کارآفرینانه هنگامی رخ‌نمایی می‌کنند که افکار مساعد مدیران ارشد پیرامون کارآفرینی، در مجموع شکلی منسجم و دارای معنا و ارزش تجویزی برای سازمان داشته باشد. به عبارت دیگر سازمان به وسیله‌ای خواهد بود که به وسیله آن شناخت‌های حمایت کننده کارآفرینی که وابسته به زمینه نیستند، کاربردی می‌گردند. بر این اساس قضیه زیر ارایه می‌گردد:

قضیه ۱: قدرت شناخت حمایت کننده کارآفرینی مدیران ارشد رابطه مثبتی با ظهور چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه دارد.

### شناخت کارآفرینانه افراد از معماری حمایت کننده‌ی کارآفرینی سازمان

شناخت حمایت کننده کارآفرینی تنها در حوزه مدیران ارشد نیاز نیست. بلکه، همه افراد چه مدیران و چه غیر آنها می‌توانند دارای آن باشند. هنگامی که شناخت کارآفرینانه در افراد وجود داشته باشد این موضوع در فرهنگ سازمان

<sup>۵۰</sup> Modus Operandi

<sup>۵۱</sup> Self-Renewing

رخ‌نمایی می‌کند. «راهی که ما کارها را اینجا انجام می‌دهیم» و بازتاب رفتارهای با قصد قوی‌تر «راههایی که انتظار داریم کارها اینجا انجام شوند» فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کنند (Weick & Sutcliffe, ۲۰۰۱). به صورت رسمی-تر فرهنگ بیانگر مفروضات پایه‌ای مشترک می‌باشد که یک بدنه جمعی برای شناسایی و برخورد با موضوعات و فرصت‌ها توسعه می‌دهد می‌باشد (Schein, ۱۹۸۵).

درست مانند شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی غیر وابسته به زمینه مدیران ارشد که چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه سازمان را شکل می‌دهد شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی غیر وابسته به زمینه هنجارهای فرهنگ سازمانی را که رفتارهای کارآفرینانه را شکل می‌دهند می‌سازد. و همچنین در اینجا نیز سازمان ابزاری می‌گردد که شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی غیر وابسته به زمینه عملیاتی می‌گردد. همانطور که از پیکان دو جهته میان شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی افراد و معماری حمایت‌کننده کارآفرینی سازمان بر می‌آید، فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند افکار غیر وابسته به زمینه‌ی افراد خود را پیرامون کارآفرینی تحت تاثیر قرار دهد. به این ترتیب رابطه‌ای دوطرفه میان شناخت کارآفرینانه افراد سازمان و وجود هنجارهای فرهنگی مشوق رفتارهای کارآفرینانه، وجود دارد.

قضیه ۲: قوت شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی افراد رابطه مستقیم با قوت هنجارهای فرهنگی مشوق کارآفرینی در سازمان دارد.

از آنجا که رفتار کارآفرینانه میتواند از طرق مختلفی رخ‌نمایی کند، تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها به عنوان جوهر رفتار کارآفرینانه و همچنین فرایند کارآفرینی مطرح می‌گردد (Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰). هنگامی که افراد سازمان دارای شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی قوی‌تری باشند احتمال تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه‌ای که شین و اخارت به عنوان «حالتی که در آن کالاها یا خدمات نوین، مواد اولیه جدید، بازارهای نو و یا شیوه‌های سازمان‌دهی جدید از طریق شکل‌دهی به ابزارها، اهداف و یا روابط ابزار-اهداف جدید شکل می‌گیرند» توصیف می‌کنند افزایش می‌یابد (۲۰۰۳، ص. ۳۳۶). این انتظار که شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی می‌تواند سبب افزایش تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها گردد، موضوعی اثبات شده به واسطه تحقیقات افرادی نظیر میشل و همکاران (۲۰۰۲)، شین و ونکاتارامان و اخارت و شین می‌باشد. این تحقیقات نشان می‌دهند که شناخت می‌تواند افراد را برای تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه مهیا کند. دلیل اصلی که دنبال کردن فرصت‌ها توسط کارآفرینان را تعیین می‌کند تابعی از میزان جذابیت فرصت برای افرادی است که آنها را تشخیص داده‌اند که این مساله خود تابعی از قدرت شناخت حمایت‌کننده کارآفرینی افراد می‌باشد.

قضیه ۳(a,b): قوت شناخت حمایت کننده کارآفرینی افراد سازمان رابطه مستقیمی با احتمال (a) تشخیص و (b) بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه توسط افراد دارد.

### شرایط محیط خارجی سازمان بر چشم‌انداز استراتژیک سازمان

شرایط محیطی خاصی می‌توانند تاثیر بالایی بر شکل‌گیری استراتژی کارآفرینی سازمان داشته باشند. زهرا (۱۹۹۱) بیان می‌کند که میزان بیشتر ضدیت، پویایی و ناهمگونی محیطی به شکل‌گیری یک استراتژی کارآفرینانه سازمانی کمک می‌کند. لامپکین و دس (۱۹۹۶) نیز مطرح می‌کنند که بنگاه‌هایی که با شرایطی نظیر تغییرات سریع محیطی و رشد محیط رقابتی روبرو هستند می‌توانند از پیاده‌سازی یک استراتژی کارآفرینی سازمانی بیشتر سود ببرند. فهرست عوامل محیطی که می‌تواند موجب کنش‌های کارآفرینانه در بنگاه‌های موجود گردد، شامل موارد بسیاری است. (see, for example, Kuratko et al., ۲۰۰۴; Sathe, ۲۰۰۳; Stopford & Baden-Fuller, ۱۹۹۴) مروری ادبیاتی که در حوزه کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی انجام شد، شیندهوت، موریس و کوراتکو (۲۰۰۰) بیشتر از ۴۰ مورد از محرک‌های اصلی کنش‌های کارآفرینی سازمانی شناسایی کردند که در حدود نیمی از آنها محیطی هستند.

بر این عقیده هستیم که چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه نتیجه منطقی وجود سه عامل اغلب محیطی: شدت رقابت، شرایط محیطی تکنولوژیک و گسترش محدوده محصول-بازار می‌باشد. دیگر شرایط محیطی نیز می‌توانند پیشایند-هایی برای شکل‌گیری چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه سازمان باشند.

به هر حال، با در دست داشتن تاییدکننده‌های تئوریک و تجربی که کافی بودن آنها را اثبات می‌کنند، بر سه شرط اساسی به عنوان محرک‌های محیطی اصلی که می‌توانند در حضور شناخت کارآفرینانه در میان مدیریت ارشد، منجر به ظهور چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه شوند تاکید می‌کنیم.

شدت رقابت، اغلب به میزان مشابهت بنگاه‌های فعال در یک صنعت بر می‌گردد (Porter, ۱۹۸۰). برای از بین بردن این مشابهت و پیشی گرفتن از رقبای بنگاه‌ها می‌بایست پایه‌هایی برای شکل‌گیری مزیت‌های رقابتی ایجاد کنند. این موضوع اغلب به معنای لزوم نوآوری مطرح می‌گردد. به این معنا که بنگاه‌ها می‌بایست از طریق پی‌گیری نوآوری-هایی در تکنولوژی‌ها، محصولات، بازارها، استراتژی‌ها و یا مدل‌های کسب و کار، از فرصت‌ها برای رقابتی بر مبنای تمایز و ارزش بهره‌برداری کنند و در غیر این صورت در خطر حذف از بازار از طریق بنگاه‌هایی که این نوآوری‌ها را انجام می‌دهند قرار گیرند.

تغییرات تکنولوژیک سبب شرایطی می‌گردد که عمر مزیت‌های رقابتی را کوتاه می‌کند. بنگاه‌های دارای مزیت‌های رقابتی تکنولوژی-مبنا، برای پرهیز از خطر از دست دادن دانش فناورانه خود، اغلب می‌بایست قبل از اینکه نیروهای نشر تکنولوژی آنها را ملزم کنند از این تکنولوژی‌های نو بهره‌برداری کنند (Teece, ۱۹۸۶). می‌توان این موضوع را اینگونه تصویر کرد که بنگاه‌هایی که در چنین فضایی فعالیت می‌کنند بر روی یک تردمیل از نوآوری‌ها در حال دویدن هستند و برای باقی ماندن روی این تردمیل می‌بایست مدام در حال نوآوری باشند و برای دستیابی به برتری رقابتی پیش‌تر از رقبای خود در مسیر تولید ارزش برای بازار حرکت کنند.

نیروهای حاصل از چند بخش شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور سومین عامل محیطی است که در حضور شناخت کارآفرینانه مدیران ارشد سازمان سبب شکل‌گیری چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه سازمان گردد. چند بخش سازی بازار و محصول به ناهمگونی بیشتر بازار به عنوان یک بعد محیطی که در تطبیق استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است، کمک می‌کند (Miller & Friesen, ۱۹۸۴). بنگاه‌ها با بیانیه‌های ارزش بر مبنای محصولات جدیدی که با خصوصیات نیازهای بازارهای شرکت بیشتر تطابق دارند، می‌توانند محصولات خود را در مسیر رشد و تکامل بازار خود قرار دهند. این نوظهوری بازارها ممکن است یک نیروی محیطی و خارجی باشد که بنگاه را به پاسخ از طریق استراتژی کارآفرینی سازمانی و پیشی گرفتن از رقبای در پی-گیری فرصت‌ها سوق می‌دهد (Covin, Slevin, & Heeley, ۲۰۰۰).

فرصت‌هایی که چنین محیطی ایجاد می‌کند می‌تواند توسط سطوح مختلف مدیریتی سازمان تشخیص داده‌شده و پی‌گیری شود که این خود برای ظهور استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی که مدیران ارشد سازمانی آن را شکل دهند و کارآفرینی به عنوان یک رویه معمول در سازمان شکل گیرد الزامی است.

یک نگاه معمول در حوزه نظریات حوزه کارآفرینی سازمانی این است که اساس کارآفرینی سازمانی می‌بایست از رده‌های بالای سازمان پی‌ریزی شود (Higdon, ۲۰۰۰, p. ۱۶). مدیران ارشد همواره به عنوان شکل دهنده چشم-انداز (Heller, ۱۹۹۹) و طراح کارکردها (Bartlett & Ghoshal, ۱۹۹۷) در سازمان‌ها شناخته شده‌اند. علاوه بر آن، افراد سازمان می‌بایست چشم‌انداز کارآفرینانه را از دیدگاه‌های مدیر ارشد سازمان درک کنند (Kuratko, Hornsby, ۱۹۹۳). (Naffziger, & Montagno, ۱۹۹۳).

البته این چنین نیست که همه مدیرانی که با شرایط بحث شده قبل روبرو می‌شوند، یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه را طرح ریزی نمی‌کنند. بر اساس مفهوم انتخاب استراتژیک (Child, ۱۹۷۲)، شرایط محیطی نمی‌تواند

منجر به شکل‌گیری یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه گردد مگر با وجود شناخت کارآفرینانه مدیران ارشد. به همین شکل شناخت کارآفرینانه مدیران ارشد نیز نمی‌تواند بدون وجود شرایط محیطی سبب یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه گردد. به بیان دیگر، شرایط محیطی مناسب برای شکل‌گیری یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه برای سازمان تنها زمانی اثر بخش خواهند بود که مدیران ارشد سازمان میزانی حداقلی از گرایش‌های حمایت‌کننده از کارآفرینی را داشته باشند. هرچه این گرایش‌ها قوی‌تر باشند اثرگذاری محیط برای شکل‌گیری یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه نیز بیشتر خواهد بود.

قضیه ۴ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبتی با ظهور یک چشم‌انداز استراتژیک میان مدیران ارشد سازمانی دارد.

قضیه ۵ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبت قوی تری با ظهور یک چشم‌انداز استراتژیک میان مدیران ارشد سازمانی هنگامی که آنها شناخت کارآفرینانه قوی‌تری دارند، دارد.

### شرایط محیط خارجی برای فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه

همزمان به موضوعات مطرح شده‌ی قبل، می‌توان رابطه‌ی میان شناخت کارآفرینانه افراد سازمان و شرایط محیط خارجی مانند شدت رقابت، تغییرات تکنولوژیک و تکامل محصولات و بازارها، را پیش‌بینی کرد. این شناخت کارآفرینانه به خصوص می‌تواند بر رابطه میان شرایط محیطی و فرآیندهای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها تاثیر مطلوبی داشته باشد.

در کلامی کلی، می‌داند گفت شناخت کارآفرینانه افراد سازمان تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه را با توانمندسازی افراد در آمادگی بیشتر برای احساس حضور فرصت‌های جدید، در تشخیص فرصت‌ها کمک می‌کند (Kuratko et al., ۲۰۰۰; McGrath & MacMillan, ۱۹۹۳). همانطور که پیش از این اشاره کردیم، شدت رقابت، تغییرات تکنولوژیک و تکامل محصولات و بازارها، می‌تواند منجر به شکل‌گیری فرصت‌های کارآفرینانه گردد. بنابراین، این شرایط می‌بایست مورد توجه افراد سازمان که دارای شناخت کارآفرینانه هستند قرار گیرد. این شرایط، توجه به

پدیده کارآفرینی باید منجر به تلاش برای بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه محیطی که به واسطه این خصوصیات شکل گرفته اند، انجام گردد.

قضیه ۶ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبتی با احتمال تشخیص فرصت‌ها توسط افراد سازمان دارد.

قضیه ۷ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبتی قوی تری با احتمال تشخیص فرصت‌ها توسط افراد سازمان دارد، اگر افراد دارای شناخت کارآفرینانه باشند.

قضیه ۸ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبتی با تلاش افراد برای بهره‌برداری از فرصت‌ها دارد.

قضیه ۹ (a,b,c): (a) شدت رقابت، (b) تغییرات تکنولوژیک سریع، و (c) کثرت تغییرات محصول و بازار (که به صورت بخش‌بندی شدن بازارها و محصولات و همچنین بازارها و محصولات نوظهور رخ نمایی می‌کنند) رابطه مثبت قوی تری با تلاش افراد برای بهره‌برداری از فرصت‌ها دارد، اگر افراد سازمان دارای شناخت کارآفرینانه باشند.

## عناصر

### تاثیر چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه بر معماری سازمانی حمایت‌کننده از کارآفرینی

هنگام به کارگیری استراتژی کارآفرینی سازمانی بیشتر مسئولیت پیشبرد رفتارهای کارآفرینانه به عهده مدیران ارشد سازمان خواهد بود. این مسئولیت آنها در تهیه و به کارگیری یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه نمود پیدا می‌کند. البته مسئولیت کارآفرینی سازمانی تنها بر دوش مدیر ارشد سازمان نیست و یک مسئولیت همگانی در سازمان می‌باشد (Bartlett & Ghoshal, ۱۹۹۷; Covin & Slevin, ۲۰۰۲). مدیران ارشد سازمان می‌بایست معماری سازمانی را طرح ریزی کنند که مشوق‌های کارآفرینی بدون دخالت مستقیم آنها شکل بگیرند (Miles, Heppard, )

(Miles, & Snow, ۲۰۰۰). همانطور که مگرس<sup>۵۲</sup> و مکمیلان<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۰، ص. ۳۰۱) بیان کرده‌اند، «اساسی‌ترین وظیفه شما به عنوان رهبر سازمان پیدا کردن فرصت‌های نو و یا ایجاد نگرش‌های رقابتی حیاتی نیست، وظیفه شما شکل دهی به سازمانی است که این وظایف را خود انجام دهد». در مدل ما، معماری سازمانی حمایت‌کننده از کارآفرینی ابزاری است که از طریق آن چشم‌انداز استراتژیک سازمان به فرآیندها و رفتارهای سازمان تبدیل می‌گردد.

یک معماری سازمانی حمایت‌گر کارآفرینی یک ساخت مشخص و واحد نیست بلکه فضایی درون سازمان است که رفتارهای جمعی و فردی کارآفرینانه را تشویق و تقویت می‌کند. به این دلیل که این ساخت معماری شامل عناصر سخت افزاری (ویژگی‌های ساختار سازمان) و همچنین عناصر نرم‌افزاری (مانند فرهنگ و فضا) (Covin & Slevin, ۲۰۰۲)، مهم‌ترین و سخت‌ترین بخش تحقق موفقیت آمیز استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی هستند (Garvin, ۲۰۰۲). بدون وجود چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه سازمانی، معماری حمایت‌گر از کارآفرینی در سازمان شکل نمی‌گیرد چرا که هیچ دیدگاه و سنجهی فلسفی‌ای که توسط مدیران ارشد سازمان برای تشویق تفکرات کارآفرینانه در سازمان ایجاد شده باشد، وجود ندارد (Morris & Kuratko, ۲۰۰۲; Muzyka et al., ۱۹۹۵). در حضور یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه در سازمان، ساختار، فرهنگ، منابع و سیستم‌ها (عناصری که در مجموع معماری سازمان را تعریف می‌کنند) به صورت منفک و جدای از هم بررسی می‌گردند.

ساختار: ساختار سازمان در اساس شامل چیدمان منابع قدرت<sup>۵۴</sup>، ارتباطات و روابط روال‌های انجام کار می‌باشد. منطق حکم می‌کند مدیران دارای چشم‌انداز استراتژیک ساختاری را در سازمان شکل دهند که به تحقق آن چشم‌اندازها بیانجامد. خوشبختانه پژوهش‌های بسیاری پیرامون ویژگی‌های ساختارهای سازمانی که از طریق آن مدیران می‌توانند به دنبال تحقق چشم‌انداز خود باشند انجام شده است (Cornwall & Perlman, ۱۹۹۰; Muzyka et al., ۱۹۹۵).

گرچه بسیاری از ویژگی‌های ساختاری به صورت تجربی با فعالیت‌های نوآورانه سازمان مرتبط شده‌اند (برای مثال)، شاید مهم‌ترین وجه ساختار سازمان که یک ساختار کارآفرینانه را توصیف می‌کند ارگانیک بودن ساختار باشد. با افزایش میزان ارگانیک بودن، تمایلی طبیعی به مسایلی همچون تمرکز زدایی از تصمیم‌سازی سازمان، رسمیت پایین، حیطه کنترل وسیع، قدرت تخصص‌مدار به جای موقعیت‌مدار، انعطاف‌پذیری فرایندها، شبکه‌های انتقال

<sup>۵۲</sup> Mcgrath

<sup>۵۳</sup> Macmillan

<sup>۵۴</sup> Authority

اطلاعات آزاد و کاهش پایبندی به قوانین و سیاست‌ها، منجر می‌گردد. مکانیکی بودن بیشتر ساختار به تبعات متضاد منتهی می‌گردد. بت توجه به یافته‌های تحقیقات تجربی پیشین، بر این عقیده هستیم که چشم انداز های استراتژیک کارآفرینانه سازمان ها با کیفیت و میزان ارگانیک بودن ساختار سازمان مربوط است.

فرهنگ: ویژگی‌های فرهنگی متعددی از فرهنگ سازمانی که بر رفتار کارآفرینانه سازمان تاثیر می‌گذارد موضوع بسیاری از تحقیقات نظری و تجربی بوده‌است. برای مثال، کورنوال<sup>۵۵</sup> و پرلمن<sup>۵۶</sup> (۱۹۹۰) مطرح می‌کنند مواردی همچون تعهد هیجانی<sup>۵۷</sup>؛ توجه زیاد به جزییات، ساختار و فرآیندها؛ و تمایل به کسب توجه و احترام همکاران، در ارتباط با فرهنگ کارآفرینانه سازمانی هستند. تیمونز (۱۹۹۰) بر این عقیده است که مواردی همچون سازماندهی مناسب شده بودن؛ تعهد بالا به کار و تمایل به پذیرش مسئولیت نتایج آن؛ و تمایل به استفاده از استانداردهای بالا، از جمله ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی می‌باشند. هورنزی، کوراتکو و زهرا (۲۰۰۲) دریافتند که فرهنگ-هایی که با پشتیبانی مدیریت (توجه و خواست مدیران ارشد برای تسهیل و پشتیبانی رفتار کارآفرینانه، شامل توجه به ایده‌های نوآورانه و تامین منابع برای پی‌گیری آنها) و استقلال و اختیار کاری (خواست مدیران ارشد برای تحمل خطاها، تامین آزادی عمل در تصمیم‌گیری و رهایی از نظارت‌های گسترده و واگذاری قدرت و مسئولیت) رفتار کارآفرینانه مدیران میانی را تقویت می‌کند.

سخنان و کنش‌های مدیران ارشد می‌داند به طرز زیادی بر فرهنگ سازمانی تاثیر داشته باشد. بنابراین، هنگامی که مدیران ارشد با توجه به چشم‌انداز استراتژیک خود و برای تحقق آن تلاش می‌کنند، ویژگی‌های فرهنگی سازمان که منجر به ایجاد هنجارهای فرهنگی حمایت کننده کارآفرینی در سازمان، ایجاد می‌گردند.

منابع/قابلیت‌ها<sup>۵۸</sup>: منابع توصیف کننده داشته‌های سازمان است. هنگامی که منابع یک سازمان امکان انجام یک وظیفه و کار را برای سازمان فراهم می‌کند، آن منابع تبدیل به یک قابلیت (توانمندی) برای سازمان می‌شوند. قابلیت‌های کارآفرینانه هنگامی رخ نمایی می‌کند که یک سازمان ظرفیتی سیستماتیک برای تشخیص و بهره برداری از فرصت‌هایی که رقبا متوجه آن نشده‌اند و از آن بهره‌برداری نکرده‌اند، از خود نشان دهد.

تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه به مجموعه‌های متفاوتی از منابع نیاز دارد. برای مثال، منابع مربوط به پیشبینی بازار و تکنولوژی برای تشخیص فرصت‌ها مورد نیاز هستند در حالی که منابع مرتبط با انعطاف و سرعت

<sup>۵۵</sup> Cornwall

<sup>۵۶</sup> Perlman

<sup>۵۷</sup> Emotional Commitment

<sup>۵۸</sup> Capabilities

تصمیم‌گیری پشتیبان بهره‌برداری از فرصت‌های تشخیص داده شده هستند (Covin & Slevin, ۲۰۰۲). توانمندی‌های کارآفرینانه هنگامی در قوی‌ترین حالت خود هستند که به واسطه منابعی ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل جانشینی برای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها شکل یافته باشند (Barney, ۱۹۹۱). علاوه بر آن، منابع غیر مادی سازمان اهمیت بیشتری نسبت به منابع مادی برای ایجاد توانمندی‌های کارآفرینانه قوی در سازمان هستند چرا که این منابع از نظر اجتماعی پیچیده بوده و فهم و تقلید آنها برای رقبا دشوار است.

در مدل استراتژی کارآفرینی سازمانی این مقاله، منابع و توانمندی‌هایی که آنها می‌سازند یکی از کارکردهای تصمیم‌ها و کنش‌های مدیران ارشد سازمان می‌باشد (Grant, ۱۹۹۱). تصمیم‌ها و کنش‌های مدیران منعکس‌کننده چشم‌انداز آنها برای سازمانشان نیز می‌باشد (Collins & Porras, ۱۹۹۶). بنابراین، پابندی مدیران به یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مشوقی برای جذب منابع و ساخت توانمندی‌های کارآفرینانه می‌باشد.

سیستم‌های پاداش: سیستم‌های سازمانی می‌توانند اثرهای مستقیم و آنی بر بروز رفتارهای کارآفرینانه داشته باشند. به خصوص، نشان داده شده است که مشوق بودن سیستم پاداش برای پذیرش ریسک و نوآوری تأثیری اساسی بر میل افراد به رفتارهای کارآفرینانه دارد. کوراتکو، مونتاگو و هورنزیای (۱۹۹۰) به صورت تجربی نشان داده‌اند که «پاداش و وجود منابع» از اصول تعیین‌کننده در بروز رفتارهای کارآفرینانه در سطح مدیران میانی و مدیران رده پایین سازمان‌ها می‌باشد.

سیستم پاداش نیز یکی از اجزای معماری سازمان می‌باشد که مدیران ارشد آن را شکل می‌دهند. سیستم پاداش از زمان به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم تحت تأثیر چشم‌اندازی است که مدیران ارشد برای سازمان در نظر دارند. و بر همین اساس مطابق آنچه مایلز<sup>۵۹</sup> و همکاران (۲۰۰۰) مشاهده کرده‌اند، چشم‌اندازهای کارآفرینانه سیستم پاداش را به تشویق رفتارهای کارآفرینانه هدایت می‌کند.

در مجموع، قضیه زیر بر اساس رابطه‌های گفته شده میان چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه و ابعاد معماری حمایت-گر کارآفرینی سازمانی مطرح می‌گردد.

قضیه ۱۰ (a,b,c,d): وجود چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه که توسط مدیران ارشد سازمان شکل گرفته و توسعه یافته باشد رابطه مثبتی با (a) میزان ارگانیک بودن ساختار سازمان، (b) قوت هنجارهای فرهنگی در تقویت

<sup>۵۹</sup> Miles

رفتارهای کارآفرینانه، (c) قوت توانمندیهای کارآفرینانه سازمان و (d) میزان مشوق بودن سیستم پاداش برای بروز رفتارهای کارآفرینانه، دارد.

### چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه و فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه

با وجود یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه، کنش‌های کارآفرینانه هسته توصیف ویژگی‌های سازمان خواهد بود. این چشم‌اندازها توسط مدیران ارشد و تحت اثر هنجارهای فرهنگی سبب بروز رفتارهای کارآفرینانه می‌گردد. چشم‌اندازهای استراتژیک کارآفرینانه هنگامی تحقق پیدا می‌کنند که فرایندهای کارآفرینانه تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها در بنگاه شکل بگیرند. این فرایندها با دارا شدن برخی رفتارهای کارآفرینانه توسط بنگاه شکل می‌گیرند. همانطور که پیش از این اشاره کردیم، معماری حمایت‌گر کارآفرینی سازمان ابزاری است که همخوانی میان چشم‌انداز استراتژیک سازمان و کنش‌های کارآفرینانه افراد سازمان را سبب می‌گردد. چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه همچنین می‌تواند اثر مستقیمی بر فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه سازمان داشته باشد. بنابراین، هنگامی که مدیران ارشد سازمان یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه را توسعه داده و در سازمان به صورت شفاف بیان کنند، افراد سازمان مشوق‌ها، راهنمایی‌ها و توجیه فلسفی لازم برای بروز کنش‌های کارآفرینانه را به دست می‌آورند. در این شرایط احتمال تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه و بهره‌برداری از آنها افزایش می‌یابد (Kuratko, Ireland, & Hornsby, ۲۰۰۱). وجود فرایندهای تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه، مدیران ارشد را نیز ملزم به توسعه تشریح شفاف چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه می‌کند.

قضیه ۱۱ (a,b): وجود یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه در رابطه مثبتی با احتمال (a) تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه و (b) بهره‌برداری از آنها توسط افراد سازمان دارد.

### معماری حمایت‌گر کارآفرینی سازمانی و فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه

همانطور که پیش از این اشاره شد، وجود شناخت کارآفرینانه میان افراد سازمان سبب افزایش تشخیص فرصت‌ها و پی‌گیری برای بهره‌برداری از آنها می‌گردد. گرچه برای همیشگی و مستحکم کردن تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه در سازمان نیاز به مجموعه‌ای مناسب از ویژگی‌های معماری سازمان می‌باشد. به ویژه بدون وجود ساختارهای ارگانیک، توانمندیهای کارآفرینانه قوی در کنار هنجارهای فرهنگی مناسب و سیستم‌های پاداش مشوق و مروج رفتارهای کارآفرینانه، فرایند سیستماتیک تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون توجه به میزان کارآفرین

بودن افراد سازمان، شکل نمی‌گیرد. تحقیقات نشان داده‌اند میزانی که ساختارهای سازمان ویژگی‌های حمایت‌گر کارآفرینی از خود بروز دهد، تاثیر به سزایی بر گسترش کنش‌های کارآفرینانه در سازمان دارد (Kuratko et al., ۱۹۸۸; Sathe, ۱۹۹۰).

قضیه ۱۲ (a,b,c,d): (a) میزان ارگانیک بودن ساختار سازمان، (b) قدرت هنجارهای فرهنگی مشوق کارآفرینی، (c) قوت توانمندی‌های کارآفرینانه سازمان، و (d) میزانی که سیستم پاداش سازمان رفتارهای کارآفرینانه را تشویق می‌کند، رابطه مستقیمی با احتمال تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه توسط افراد در سازمان‌ها دارد.

قضیه ۱۳ (a,b,c,d): (a) میزان ارگانیک بودن ساختار سازمان، (b) قدرت هنجارهای فرهنگی مشوق کارآفرینی، (c) قوت توانمندی‌های کارآفرینانه سازمان، و (d) میزانی که سیستم پاداش سازمان رفتارهای کارآفرینانه را تشویق می‌کند، رابطه مستقیمی با احتمال پی‌گیری برای بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه توسط افراد در سازمان‌ها دارد.

## نتایج

### فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه و نتایج استراتژی کارآفرینی سازمانی

رفتار کارآفرینانه منجر به نتایج مختلفی در سطح سازمان می‌گردد. افراد و سازمان‌ها نتایج به دست آمده خود را با توجه به هزینه و هزینه فرصت خود ارزیابی می‌کنند. در نتیجه این ارزیابی‌ها تصمیم‌هایی پیرامون وضعیت (ادامه، حذف و یا تعدیل) رفتارهای فردی کارآفرینانه (مسایل سطح فردی) و وضعیت (ادامه، حذف و یا تعدیل) استراتژی کارآفرینی سازمانی (مسایل سطح سازمانی) اتخاذ می‌گردد (Kuratko, Hornsby, Bishop, ۲۰۰۵). در بروز رفتارهای کارآفرینانه، مهم‌ترین نتیجه‌ای که توسط افراد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، میزان توجه و فهم سازمان و همچنین میزان پاداش سازمان به این رفتارها است (Amit, Muller, & Cockburn, ۱۹۹۵; Kuratko, Hornsby, et al., ۲۰۰۵; Reynolds, ۱۹۸۷; Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰). برای سازمان‌ها نیز مهم‌ترین نتیجه مورد ارزیابی برای توجه به میزان مقبولیت استراتژی کارآفرینی سازمانی، کارایی کنونی و مژده‌ده بودن برای سودهای آینده، مدل ما بر نتایج بیرونی و سطح سازمان کارآفرینی سازمانی تاکید دارد. دو نوع خروجی در این سطح متصور است: (۱) توسعه توانمندی‌ها و (۲) تغییر جایگاه استراتژیک. این تاکید از آن جهت شکل می‌گیرد که تاکید

ما بر شرایط و تصمیم‌هایی است که منجر به استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌گردد. در این سطح توجه ما بیشتر بر شکل‌گیری استراتژی است تا اجرایی کردن آن.

درست مانند مدیران (افراد) که از طریق رفتارآلی کارآفرینانه مهارت و دانش کسب می‌کنند، سازمان‌ها نیز از طریق استراتژی کارآفرین سازمانی می‌توانند توانمندی‌های خود را توسعه داده و یادگیری داشته باشند. توسعه توانمندی‌های رقابتی اغلب به واسطه بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه ایجاد می‌گردند. توانمندی‌های رقابتی ظرفیت بنگاه برای ایجاد و کسب جایگاهی پایدار و ارزشمند از نظر اقتصادی در صنعت، می‌باشد (Teece, Nelson, ۱۹۹۱; Pisano, & Shuen, ۱۹۹۷). توانمندی‌های رقابتی هنگامی شکل می‌گیرند که بنگاه‌ها ابتکار عمل‌های کارآفرینانه‌ای در جستجو و یا بهره‌برداری از تکنولوژی‌ها و محدوده‌های محصول-بازار جدید و یا موجود استفاده می‌کنند. این ابتکار عمل‌ها به طور معمول سبب شکل‌گیری دانش سازمانی کاربردی می‌گردد که به عنوان بستری مناسب برای شکل‌گیری توانمندی‌های رقابتی سازمان عمل می‌کند (Tidd & Taurins, ۱۹۹۹). همانطور که مکگرس (۱۹۹۹) اشاره می‌کند، حتی ابتکار عمل‌های کارآفرینانه شکست خورده‌ی سازمان می‌تواند دانش کاربردی‌ای برای سازمان تولید کند که سبب توسعه توانمندی بالقوه بنگاه در رقابت گردد. البته تمامی دانش کسب شده از ابتکار عمل‌های کارآفرینانه برای سازمان مفید نخواهند بود. همچنین دانش رقابتی مرتبط از همه ابتکار عمل‌های کارآفرینانه انتظار نمی‌رود. با این حال، همانطور که زهرا، نیلسون و بوگنر (۱۹۹۹ ص. ۱۷۰) مطرح می‌کنند، «در بسیاری از موارد، فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی می‌توانند دانش جدیدی ایجاد کنند که سبب تقویت توانمندی بنگاه در پاسخ‌گویی به تغییرات بازارهای خود با توسعه رقابت‌پذیری شرکت و در نتیجه رقابت میان بنگاه‌ها گردد».

تغییر جایگاه استراتژیک به عنوان مهم‌ترین عمل در نتیجه اجرای استراتژی کارآفرینی سازمانی از طریق رفتارهای کارآفرینانه می‌تواند (۱) بنگاه را در جایگاهی جدید در دامنه‌های محصول-بازار موجود قرار دهد، (۲) ویژگی‌های دامنه‌ها را تغییر دهد، و/یا (۳) بنگاه را در جایگاه جدیدی در دامنه‌های جدید محصول-بازار قرار دهد.

قضیه ۱۴ (:): بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه رابطه مثبتی با (قوت توانمندی‌های رقابتی سازمان و (عملی کردن تغییر جایگاه استراتژیک، دارد.

### نتایج استراتژی کارآفرینی سازمانی و شرایط محیطی

نتایج تغییرات توانمندی‌های رقابتی و اثرات تغییر موقعیت استراتژیک می‌تواند اثرات مستقیم و غیرمستقیم متعددی بر آینده استراتژی کارآفرینی سازمانی داشته باشند. که در ادامه به توضیح آنها می‌پردازیم.

توانمندی رقابت پذیری و معماری حمایت‌گر از کارآفرینی سازمان. شکل شماره ۱ نشان می‌دهد که توانمندی‌های رقابتی چگونه اثر مستقیمی بر استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی آینده از طریق اثر بر معماری سازمان، دارند. به خصوص، توانمندی رقابتی بنگاه ارتباط ناگسستنی با عنصر توانمندی کارآفرینانه‌ی معماری سازمان دارد. تحقیقات نشان داده است که بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه سازمان‌ها را هم در تولید مزیت رقابتی‌های جدید و هم در حفظ و تقویت توانمندی‌های کنونی توانمند می‌سازد (Covin, Ireland, Kuratko, ۲۰۰۳). این اثر توانمندی ساز بودن بهره‌برداری از فرصت‌ها در مدل ما آمده است. بهره‌برداری از فرصت‌ها با ایجاد رویه‌هایی برای بسیج بهتر منابع سازمان و بهره‌برداری از آنها توانمندی رقابتی ایجاد می‌کند. این رویه‌های بسیج منابع و فرایندهای آن سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به صورت استراتژیک به تغییرات محیطی خود پاسخ دهند و بر همین اساس رقابت پذیری خود را بالا ببرند. خصوصاً، این روتین‌ها و فرآیندها و نتایج آنها می‌توانند سازمان‌ها را برای برخورد با فرصت‌های کارآفرینانه جدید بهتر سازماندهی کنند (Ireland et al., ۲۰۰۳; Zahra, Jennings, et al., ۱۹۹۹). بهره‌برداری موفق از فرصت‌ها در نهایت تابعی از میزان اثربخشی بسیج منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌باشد (Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰). این به این معناست که توانمندی‌های رقابتی و توانمندی‌های کارآفرینانه اغلب به همراه یکدیگر ساخته می‌شوند. این به هم پیوستگی در مدل ما آمده است.

قضیه ۱۵: قدرتمندی توانمندی‌های رقابتی سازمان ارتباط مستقیمی با قدرتمندی معماری حمایت‌گر از کارآفرینی سازمان دارد.

تغییر موقعیت استراتژیک و شرایط محیط خارجی. تغییر موقعیت استراتژیک سازمانی می‌تواند به صورت غیر مستقیم با تغییر و جا به جایی محیط خارجی سازمان هنگامی که اعضای سازمان در حال بررسی محیط سازمان برای تدوین استراتژی‌های کارآفرینانه سازمانی هستند، این استراتژی‌ها را تحت تاثیر قرار دهند. در بیان دقیق‌تر، تغییر جایگاه استراتژیک بنگاه منجر به تغییر روابط میان بنگاه‌ها در یک صنعت و استقرار استراتژیک بنگاه‌ها در جایگاه‌هایی متفاوت در فضای رقابتی جدید می‌گردد (Stopford & Baden-Fuller, ۱۹۹۰). مفروضات فضای جدید رقابتی نمایانگر تغییر محتوای استراتژیک بنگاه بوده و بر این موضوع که بنگاه با چه کسانی رقابت می‌کند اثر گذار است.

تغییر جایگاه استراتژیک همچنین می‌تواند سبب ایجاد تغییراتی در تعریف خصوصیات فضای رقابتی بنگاه گردد، این تغییرات برای بنگاه‌هایی که صنعت نوینی را پایه‌گذاری می‌کنند (Spender, ۱۹۸۹) و سبب نوآوری در استراتژی‌ها (Markides, ۱۹۹۸) و یا نوآوری در خلق ارزش می‌شوند (Kim & Mauborgne, ۱۹۹۷)، کاملاً محسوس است. نگاه

«باز تعریف فضا» به کارآفرینی سازمانی، بر این عقیده است که تغییر جایگاه استراتژیک می‌تواند سبب قرار گرفتن بنگاه در فضای رقابتی کاملاً جدید گردد.

نتیجه این تغییرات جایگاه استراتژیک بنگاه‌ها می‌تواند به تخریب حالت کنونی صنعت منجر گردد. با این تخریب به طور حتم بازندگان و برندگان وجود خواهند داشت. از این مهم‌تر این تغییرات زنجیره‌ای از علت و معلول‌ها را به دنبال خواهد داشت که سبب کنش و واکنش‌ها متعددی در فضای صنعت (Chen, ۱۹۹۶) و همچنین تغییر پویایی‌ها و عدم اطمینان موجود می‌گردد که در نهایت سبب یک چرخه با بازخورد مثبت می‌شود. به این ترتیب تحقق تغییر در جایگاه استراتژیک شرکت در اثر بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه، سبب تغییر در فضای رقابتی می‌گردد. پاسخ‌های محتمل محیطی می‌تواند شامل سطوح مختلف شدت رقابت، تغییرات تکنولوژیکی و تکامل دامنه بازار-محصول باشند.

قضیه ۱۶ (a,b,c): تحقق تغییر موقعیت استراتژیک توسط یک سازمان وابسته است به تغییراتی در محیز خارجی سازمان مانند (a) شدت رقابت (b) سرعت تغییرات تکنولوژیک و (c) تکامل دامنه بازار-محصول (که در بخش‌بندی بازار-محصول و ظهور حوزه‌های نو تجلی می‌یابد)

به عنوان آخرین توضیح پیرامون این مدل، ذکر این نکته ضروری است که تفاسیر و اسنادهای سببی مدیران ارشد سازمان نشانه‌ای خاص برای دایمی بودن استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی می‌باشد. مدیران ارشد می‌بایست به پیامدهای مثبت داشتن یک استراتژی کارآفرینی سازمانی، برای خود و برای سازمان‌شان معتقد باشند. بدون این باور و شناخت این موضوع که استراتژی کارآفرینی سازمانی با شناخت کارآفرینانه و همچنین چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه مدیران ارشد آغاز می‌گردد، مدیران ارشد اغلب کارآفرینی را به عنوان عنصر اصلی استراتژی شرکت مورد توجه قرار نمی‌دهند. بنابراین، شرایط محیط خارجی که زمینه‌ای مناسب برای اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه را سبب شوند نمی‌تواند این اطمینان را حاصل کنند که این استراتژی‌ها حتی در صورت وجود، دائمی باشند ( Ireland et al., ۲۰۰۳).

## بحث و نتیجه گیری

در این مقاله مدلی از پیشایندها، عناصر و نتایج کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی قابل شناسایی صحبت کردیم. ایم مدل در برخی جهت شبیه مدل‌ها موجود استراتژی که بر مبنای تئوری تکاملی ( Nelson & Winter, )

<sup>۶۱</sup> Domain Redefinition

(۱۹۸۲) بنا شده‌اند، می‌باشد. برای مثال مانند مدل لوواس و گوشال (۲۰۰۰) از استراتژی بر مبنای تکامل، این مدل بر نقش سیستم‌های اداره کننده (معماری حمایت‌گر از کارآفرینی سازمان)، کارکردهای عینی سازمان (چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه)، و واحد انتخاب فردی (فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه) به عنوان عناصر کلیدی تعریف کننده مسیر تکامل بنگاه تاکید دارد. با این همه این گفته که تئوری تکاملی مبنایی برای مدل استراتژی کارآفرینی سازمانی است می‌تواند تا حدی همراه کننده باشد. با توجه به تنوع بر ساخته‌ها، سطوح متعدد تحلیل و روابطی که در ساخت مدل به کار رفته است نمی‌توان به سادگی تئوری یا حتی دسته کوچکی از تئوری‌ها را توصیف کننده تمامی ابعاد این مدل دانست. به همین علت، پژوهشگران آینده می‌بایست برای آزمون هر یک از ابعاد این مدل از رویکردی چند نظریه‌ای استفاده کنند (Ireland & Webb, ۲۰۰۷a).

همانطور که گفته شد مبنای قوی نظری پشتیبانی کننده از فرآیندهای کارآفرینی در سازمان‌های شکل یافته توسط دوتا و کراسمن (۲۰۰۵) به عنوان چارچوب «۴۱» معرفی گردید. آنها پدیده چند سطحی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه را اینچنین توصیف می‌کنند:

... یادگیری هنگامی واقع می‌گردد که افراد شهود<sup>۶۱</sup> (اولین ا) خود را پیرامون یک فرصت کسب و کار و بر مبنای تجربه پیشین و شناخت الگوهای رویدادهای خارجی توسعه می‌دهند. افراد این الگوها را برای فهم آنچه در حال رویدادن است - برای تفسیر یک دیدگاه و یا عقیده و برای توصیف آنها- استفاده می‌کنند. تفسیر<sup>۶۲</sup> افراد (دومین ا) می‌تواند با مطرح شدن در گروه‌هایی که در جستجو، تفسیر و یکپارچه سازی<sup>۶۳</sup> (سومین ا) یک ایده همکاری می‌کنند، تبدیل به درک مشترکی از امکان‌پذیری کسب و کاری گردد. در گذر زمان، درک مشترک می‌تواند در سطح سازمانی و به شکل سیستم‌ها، ساختارها، استراتژی و رویه‌ها نهادی شوند<sup>۶۴</sup> (چهارمین ا).

به طور خلاصه، چارچوب ۴۱ دوتا و کراسمن (۲۰۰۵) توجیه نظری برای ارتباط میان شناخت کارآفرینانه در سطح فردی و دستاوردهای کارآفرینی در سطح بنگاه را ایجاد کرد. به طور خاص، دوتا و کراسمن به صورت ضمنی بیان می‌کنند که شهود افراد و تفاسیر آنها از فرصت‌های کارآفرینانه می‌تواند در سطح بنگاه به عنوان استراتژی نهادینه

<sup>۶۱</sup> Intuition

<sup>۶۲</sup> Interpretation

<sup>۶۳</sup> Integration

<sup>۶۴</sup> Institutionalized

شود. بر این اساس این چارچوب پشتوانه نظری لازم برای شناخت استراتژی کارآفرینی سازمانی به عنوان یک برساخته دارای چند سطح تحلیل، تامین می‌گردد.

به طور خلاصه در این مدل، ما مطرح کرده‌ایم که شناخت کارآفرینانه افراد و شرایط محیط خارجی نخستین محرک‌های لازم برای شکل دهی یک استراتژی کارآفرینی سازمانی هستند و نتایج با ایجاد توجیه ادامه، اصلاح و یا رد استراتژی کارآفرینانه، ارزیابی می‌شوند. استراتژی کارآفرینی سازمانی در سه بعد تجلی می‌یابد: پی چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه، یک معماری حمایت‌گر از کارآفرینی و فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه در سطح سازمان. با درجه‌های مختلف قوت، استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی در بنگاه‌های کارآفرینانه تبدیل به رویه‌هایی عمقی می‌شوند. البته این موضوع نیز زیاد مورد تایید نیست که استراتژی کارآفرینانه سازمانی برای مدیران سازمان‌ها امری ناخودآگاه است. تاکید صرفاً بر این نکته است که استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی اغلب نمی‌توانند به سادگی به صورت خودآگاه انتخاب شده و مورد عمل واقع گردند. این به این دلیل است که استراتژی کارآفرینی سازمانی به چیزی بیش از تصمیم، عمل و یا یک رویداد نیاز دارد. این استراتژی‌ها نیاز به هم‌نوایی چشم‌انداز کارآفرینانه‌ی رهبران سازمان و کنش‌های کارآفرینانه آنها در سطح سازمان به عنوان تسهیل‌گر وجود یک معماری سازمانی حمایت‌گر از کارآفرینی، دارد.

استراتژی کارآفرینی سازمانی همچنین نیاز به پایداری و هماهنگی میان روش‌ها و قاعده‌ها در رفتارها دارد. همانطور که توسط مینتزربرگ (۱۹۸۷b, p.۲۹) مطرح شده است «استراتژی مفهومی است که در پایداری و ثبات<sup>۶۵</sup> ریشه دارد». بنابراین بنگاه‌های دارای استراتژی کارآفرینانه سازمانی می‌بایست به صورت عامدانه و آگاهانه و همیشگی درگیر فعالیت‌های کارآفرینانه باشند. بدنفولر و فولبردا (۱۹۷۹ ص. ۹۹) به درستی مطرح می‌کنند که:

حل تناقض تغییرات و حفاظت از ثبات به معنای آن است که نوسازی در درون یک بنگاه پیچیده گمراه کننده می‌باشد. تغییرات زیاد سبب آشوب، از دست رفتن انسجام فرهنگی، خستگی و شکست درون سازمانی می‌گردد (Volberda, ۱۹۹۶). در حالی که در کوتاه مدت، سازمان‌های دارای آشوب نجات پیدا می‌کنند، در بلند مدت از بین خواهند رفت (Stacey, ۱۹۹۵).

ایشنهارت و همکاران (۲۰۰۰) شاید بهترین مکان یابی را برای سازمان‌های دارای استراتژی کارآفرینی سازمانی را در پیوستار نوآوری، به عنوان «رقابت در لبه کارآفرینی» داشته‌اند. بنگاه‌های دارای استراتژی‌های کارآفرینانه نزدیک به

<sup>۶۵</sup> Stability

«لبه زمان» می‌مانند و به صورت خردمندانهای تعادل میان بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه موجود و جستجو برای فرصت‌های کارآفرینانه برای آینده را ادامه می‌دهند. این بنگاه‌ها اغلب چه از نظر استراتژیک و چه از نظر ساختاری در مرز آشوب هستند، اما دارای خرد و نظم و قاعده لازم برای تشخیص و جلوگیری از آن نوع از هم‌پاشیدگی که در بالا مطرح شد، هستند. نبود و یا ضعف هر یک از اجزای سه‌گانه مدل ما نشان می‌دهد که بنگاه دارای استراتژی کارآفرینانه سازمانی نیست.

### مشارکت‌ها در حوزه ادبیات کارآفرینی سازمانی

ما بر این عقیده هستیم که این مدل در جهت متعددی موجب گسترش ادبیات حوزه کارآفرینی سازمانی خواهد بود. اول، این مدل نوعی اختصاصی شدن و مشخص شدن را برای مفهوم استراتژی کارآفرینی سازمانی به دنبال خواهد داشت، مفهومی که پیش از این به طور متناقض مورد بحث قرار گرفته بود، به طور ابهام آلودی شرح داده شده و اغلب مورد اغماض قرار گرفته است. برای تبیین تفاوت‌های میان مدل‌های موجود و مفهوم‌پردازی حاضر از ۵ بعد (پدیده قانونی کارآفرینی، جایگاه کارآفرینی، رابطه میان پدیده کارآفرینی و استراتژی، پیشایندهای کارآفرینی و نتایج مورد انتظار کارآفرینی) استفاده کرده ایم (جدول ۱). بررسی ادبیات حوزه کارآفرینی سازمانی نشان می‌دهد که استراتژی کارآفرینی سازمان و در حالت کلی‌تر استراتژی کارآفرینی به مفهوم خاص و معینی اشاره ندارد. مدل ما از آن جهت که این مفهوم را عینی کرده و فهم آن را تسهیل می‌کند مشارکت بالایی در حوزه کارآفرینی سازمانی داشته است.

دوم، مدل ما نشان می‌دهد که برای اینکه کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی در سازمان عمل کند می‌بایست به طور عمقی در سازمان جریان داشته باشد. مدیران ارشد هر روز بیشتر متوجه این الزام می‌گردند که می‌بایست به تغییراتی که به واسطه کارآفرینی در حوزه رقابت آنها ایجاد می‌گردد پاسخ گویند ( Ireland & Hitt, ۱۹۹۹).

مدل ما نشان می‌دهد که یک پاسخ حداقلی به این الزام به شکل یک پایبندی صوری به استراتژی کارآفرینی سازمانی محکوم به شکست خواهد بود. علاوه بر آن، گرچه مدیران ارشد می‌توانند سبب برانگیختگی استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی گردند، اما نمی‌توانند آن را به سازمان خود دیکته کنند. پژوهش‌ها نشان داده است که سطوح میانی و پایین سازمان نقشی اساسی در پیاده سازی این استراتژی‌ها دارند (Kuratko, Ireland, et al., ۲۰۰۵). بدون تعهد قوی و همیشگی این سطوح پایین سازمان، رفتارهای کارآفرینانه از خصوصیات سازمان نخواهند بود.

سوم، مدل ما اجزای ارایه شده از استراتژی‌های کارآفرینانه سازمانی، در پژوهش‌های قبلی را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و ارتباط آنها را مشخص می‌کند. نوبی این مدل ناشی از هر یک از اجزای آن نیست، بلکه ناشی از ارتباط میان اجزایی است که استراتژی کارآفرینی سازمانی را توصیف می‌کند. پیش از این هر یک اجزای مدل و تاثیر آنها در شکل‌گیری استراتژی‌های کارآفرینانه مطرح شده‌اند، ولی هیچ پژوهشی به این اجزا در کنار هم و به صورت کل نگر به عنوان استراتژی کارآفرینی سازمانی نگاه نکرده‌اند.

چهارم، مدل ما نشان می‌دهد که نبود و یا ضعف در نیرومندی و قدرت<sup>۶۶</sup>، یکی از نقاط ضعف استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در این صورت استراتژی کارآفرینی سازمانی سخت‌شکل می‌گیرد و از آن مهم‌تر به سختی قابلیت دنبال کردن توسط سازمان را دارا است. ممکن است وجود برخی شرایط محیط خارجی برای ترغیب رهبران سازمان به توجه به امکان شکل‌دهی به یک استراتژی کارآفرینی سازمانی، کافی باشد. با این حال، تعهد همه افراد سازمان در همه سطوح آن، برای اجرا و اثرگذاری استراتژی کارآفرینی سازمانی و اینکه رفتار کارآفرینانه یکی از ابعاد و خصوصیات سازمان باشد الزامی است. شکستن هر یک از عناصر سه‌گانه استراتژی کارآفرین سازمانی و یا ارتباط‌های میان آنها می‌تواند سبب اثر گذار نبودن این استراتژی‌ها گردد. علاوه بر آن، هم راستایی میان سیستم ارزیابی و پاداش سازمان برای دستیابی به رفتار کارآفرینانه در سطح فردی و همین‌طور سطح سازمانی، ضروری است. بنابراین، گرچه شرایط محیطی انگیزه خوبی برای شکل‌گیری یک استراتژی کارآفرینی سازمانی است ولی اجرای موفق آن به سادگی امکان پذیر نیست.

### کاربردهای تحقیق حاضر

فرای مشارکت‌های مستقیمی که برای مدل ذکر کردیم، نگاه به کارآفرینی سازمانی به عنوان یک نوع استراتژی خاص و قابل تشخیص دو کاربرد اساسی در حوزه تحقیقات و فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی دارد. اول، این مدل نشان می‌دهد که تطابق میان هر دو جزء این مدل و تطابق کلی میان همه اجزای مدل، پیش‌نیازی برای موفقیت سازمان از طریق استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در این مدل، سه عنصر اساسی مطرح شده، کارهای اساسی مرتبط با کاربرد استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌باشند. پشتیبانی از این فعالیت‌ها و موفقیت آنها به میزان تناسب میان عناصر وابسته است. در واقع قضایای این مقاله به این تناسب‌ها اشاره کرده‌اند. همان‌طور که اشاره شد نقص هر یک از اجزا و یا روابط میان آنها، احتمال موفقیت استراتژی را کاهش می‌دهد. جریان اطلاعات اثر بخش و متقارن می‌تواند فعالیت‌ها برای ایجاد تناسب میان اجزای استراتژی کارآفرینی سازمانی را از طریق ایجاد توانایی تدوین

<sup>۶۶</sup> Robustness

دانش سازمان در اجرای استراتژی کارآفرینی سازمانی، ایجاد کند. سیستم‌های مدیریت دانش، از طریق ایجاد اطمینان از در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز افراد سازمان، ایجاد هماهنگی و ارتباط میان اجزای استراتژی کارآفرینی سازمانی را تسهیل می‌کند.

کاربرد دوم این مدل مرتبط با هدایت بنگاه‌هایی است که مشتاق داشتن یک استراتژی کارآفرینی سازمانی هستند. در این مورد دو نکته قابل ذکر می‌باشد، اول، بنگاهی که می‌خواهد استراتژی کارآفرینی سازمانی داشته باشد می‌بایست به خوبی این استراتژی را درک کند، حتی بیش‌تر از سایر انواع استراتژی‌ها (مانند تنوع، تمایز، مدیریت هزینه و ...) فعالیت‌های اساسی مرتبط با کارآفرینی موفق (مانند تشخیص فرصت‌ها) می‌بایست در درون فعالیت‌های اصلی مرتبط با استراتژی‌های سازمان گنجانیده شوند. بنابراین، یک استراتژی کارآفرینی سازمانی اثر بخش نتیجه توانمندی بنگاه در فعالیت‌های کارآفرینانه در زمینه‌ی دیدگاه استراتژیک خود، می‌باشد (Hitt et al., ۲۰۰۲; Ireland & Webb, ۲۰۰۷b; Ireland et al., ۲۰۰۱). بنگاه‌های خواهان این نوع استراتژی می‌بایست به طور پیوسته توانمندی‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند تا به طور استراتژیک به این موضوع فکر کنند که چه هنگامی می‌بایست کارآفرینانه عمل کنند. تفکر استراتژیک بر ایجاد چشم‌انداز استراتژیک سازمان و در نتیجه ایجاد معماری حمایت‌گر از کارآفرینی در سازمان تاثیر گذار می‌باشد. فعالیت‌های کارآفرینانه بستر ظهور فرآیندها و رفتارهای کارآفرینانه هستند. دومین راهنمایی حاصل از این مدل، به نیاز به مدیریت اثربخش منابع بنگاه اشاره دارد. موفقیت استراتژی کارآفرینی سازمانی هنگامی که یک بنگاه توانمندی‌های لازم برای ساختاردهی (انباشته کردن و رها کردن استراتژیک)، جمع‌آوری (ترکیب استراتژیک) و تقویت (بسیج و گسترش) منابع خود را دارا است، افزایش می‌یابد (Sirmon, Hitt, & Ireland, ۲۰۰۷).

### چالش‌های پژوهش

فهم دقیق‌تر کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی خاص، هنگامی ایجاد خواهد شد که مطالعات تجربی این پدیده را آزمون کنند. قضایای مطرح شده در این مقاله می‌توانند اساسی برای مطالعات تجربی آینده باشند. در اینجا دو چالش محتمل و اساسی پژوهش‌های آینده و راه برخورد با آنها را ذکر می‌کنیم.

اول، پژوهشگران می‌بایست بتوانند به صورت عملی نمونه‌های بنگاه‌هایی که استراتژی کارآفرینی سازمانی ره به کار برده‌اند را از جهات مختلف بشناسند (تا بر مشکل «انحصار و محدودیت دامنه»<sup>۶۷</sup> در نمونه‌ها فایق آیند). از مشکلات

<sup>۶۷</sup> Restriction of Range

موجود شناخت بنگاه‌های دارای استراتژی کارآفرینی سازمانی می‌باشد. این مشکل به دلیل دو نکته که پیش از نیز به آنها اشاره کردیم پیش می‌آید. (۱) استراتژی کارآفرینی ممکن است قدرتمند و قوی نباشد و (۲) بازگشایی و بررسی مستمر سازمان‌هایی که از استراتژی‌های بسیار کارآفرینانه استفاده می‌کنند می‌تواند سبب از بین رفتن آنها گردد. بنابراین سازمان‌های با استراتژی کارآفرینی قوی بسیار اندک هستند. به عنوان یک راه‌حل مناسب برای مشکل یافتن نمونه‌های مناسب، به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که به سه دسته از نمونه‌ها توجه کنند: سرعت ارایه محصولات جدید، سرعت ارایه خط‌های جدید کسب و کار، و مقام‌های بالا در رده‌بندی‌هایی که در صنایع بر اساس نوآوری و کارآفرینی انجام می‌شوند. با آنکه موارد فوق ابزارهای مناسبی برای سنجش میزان نوآوری بنگاه نیستند، بعید به نظر می‌رسد که بنگاه‌های دارای استراتژی کارآفرینی سازمانی در یک یا چند مورد از این معیارها امتیاز بالایی کسب نکنند.

دوم، پژوهشگران می‌بایست بتوانند وجود یک چشم‌انداز استراتژیک کارآفرینانه قوی و مشترک میان مدیران ارشد سازمان را تشخیص دهد. چشم‌انداز پدیده‌ای است که بدون شک برای مفهوم پردازی ساده تر است تا آزمون. قضاوت برای پاسخ به این سوال‌ها که «به چه میزان چشم‌انداز مشترک می‌بایست ارزیابی شود؟»، «چه کسانی باید چشم‌انداز مشترک داشته باشند؟» و در نهایت «چه مواردی نشان‌گر وجود یک چشم‌انداز است؟» مورد نیاز است. اظهار مشخص هم راستایی میان چشم‌انداز استراتژیک افراد سازمان می‌تواند به صورت کتبی و یا شفاهی در سازمان موجود باشد ولی پژوهش‌گران می‌بایست بتوانند آن را در اسنادی دیگر و در حالت بهتر در طول چند سال بررسی کنند.

به عنوان نتیجه‌گیری، سازمان‌های بسیاری رفتارهای کارآفرینانه را به عنوان عنصر معرف استراتژی‌های سازمان خود در شرایط محیط خارجی بر می‌گزینند. اینکه این نوع از استراتژی‌ها چه تفاوت‌هایی با انواع استراتژی‌های شناخته شده موجود دارند، موضوعی است که به تازگی به آن توجه شده است و زمان بیشتری نیاز است که ایم سوال به طور کامل پاسخ داده شود. به دنبال این هدف، این مقاله مدلی نوین ارایه داده است که کارکردهای کارآفرینی سازمانی را به عنوان یک نوع خاص و قابل شناسایی از استراتژی سازمانی مطرح می‌کند. امید است این مدل انسجامی برای دانش پراکنده موجود در این حوزه را فراهم کند که بر اساس آن چارچوبی برای شکل‌گیری تئوری‌های آینده در حوزه کارآفرینی سازمانی ایجاد گردد.



## منابع

- Alvarez, S.A. & Barney, J.B. (۲۰۰۵). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, ۳۱(۵), ۷۷۶-۷۹۳.
- Alvarez, S.A. & Barney, J.B. (۲۰۰۸). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, ۱, ۱۱-۲۶.
- Amit, R.H., Brigham, K., & Markman, G.D. (۲۰۰۰). Entrepreneurial management as strategy. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge* (pp. ۸۳-۸۹). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (۱۹۹۵). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, ۱۰, ۹۵-۱۰۶.
- Antonicic, B. (۲۰۰۳). Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*, ۱۱(۱), ۱-۲۳.
- Baden-Fuller, C. & Volberda, H.W. (۱۹۹۷). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, ۲۷(۲), ۹۵-۱۲۰.
- Barney, J.B. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ۱۷, ۱۲۰-۹۹.
- Barrett, H. & Weinstein, A. (۱۹۹۸). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۱), ۵۷-۷۰.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (۱۹۹۷). The myth of the general manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, ۴۰(۱), ۹۲-۱۱۶.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. (۱۹۹۳). *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Boston: Harvard Business School Press.

Burgelman, R.A. (۱۹۸۳). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, ۲۸, ۲۲۳-۲۴۴.

Burns, T. & Stalker, G.M. (۱۹۶۱). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Chen, M.J. (۱۹۹۶). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, ۲۱, ۱۰۰-۱۳۴.

Child, J. (۱۹۷۲). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, ۶, ۱-۲۲.

Collins, J.C. & Porras, J.I. (۱۹۹۶). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, ۷۴(۶), ۶۵-۷۷.

January, ۲۰۰۹ Cooper, A.C., Markman, G.D., & Niss, G. (۲۰۰۰). The evolution of the field of entrepreneurship. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. ۱۱۵-۱۳۳). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cornwall, J. & Perlman, B. (۱۹۹۰). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin.

Covin, J.G. & Miles, M.P. (۱۹۹۹). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳), ۴۷-۶۴.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (۱۹۸۸). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, ۲۵(۳), ۲۱۷-۲۳۴.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (۱۹۹۱). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۱۶(۱), ۷-۲۵.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (۲۰۰۲). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. ۳۰۹-۳۲۷). Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Covin, J.G., Ireland, R.D., & Kuratko, D.F. (۲۰۰۳). The exploration and exploitation functions of corporate venturing. Paper presented at the Academy of Management meetings, Seattle, WA.

Covin, J.G., Slevin, D.P., & Heeley, M.B. (۲۰۰۰). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, ۱۵(۲), ۱۷۵-۲۱۰.

Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (۲۰۰۳). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, ۲۹(۳), ۳۵۱-۳۷۸.

Drucker, P.F. (۱۹۸۵). *Entrepreneurial strategies*. California Management Review, ۲۷(۲), ۹-۲۵.

Dutta, D.K. & Crossan, M.M. (۲۰۰۵). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the ۴I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۹(۴), ۴۲۵-۴۴۹. Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (۲۰۰۳). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, ۲۹, ۳۴۹-۳۳۳

Eisenhardt, K.M., Brown, S.L., & Neck, H.M. (۲۰۰۰). Competing on the entrepreneurial edge. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. ۴۹-۶۲). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Floyd, S.W. & Lane, P.J. (۲۰۰۰). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, ۲۵, ۱۵۴-۱۷۷.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (۱۹۹۹). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳), ۱۲۳-۱۴۳.

Garvin, D.A. (۲۰۰۲). *A note on corporate venturing and new business creation*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grant, R.M. (۱۹۹۱). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, ۳۳(۳), ۱۱۴-۱۳۵.

Grimm, C.M. & Smith, K.G. (۱۹۹۷). *Strategy as action: Industry rivalry and coordination*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Guth, W.D. & Ginsberg, A. (۱۹۹۰). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, ۱۱(Special Issue), ۵-۱۵.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (۱۹۸۹). Strategic intent. *Harvard Business Review*, ۶۷(۳), ۶۷-۷۶.

Heller, T. (۱۹۹۹). Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: Imagining and managing the innovation project/host organization interface. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۴(۲), ۲۵-۳۱.

Higdon, L.I. Jr. (۲۰۰۰). Leading innovation. *Executive Excellence*, ۱۷(۸), ۱۵-۱۶.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (۲۰۰۲). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (۱۹۹۹). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۴(۲), ۲۴-۹.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (۲۰۰۲). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, ۱۷(۳), ۲۵۳-۲۷۳.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (۱۹۹۳). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۱۷(۲), ۲۹-۳۷.

Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (۱۹۹۹). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the ۲۱st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, ۱۲(۱), ۴۳-۵۷.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (۲۰۰۱). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, ۱۵(۱), ۴۹-۶۳.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (۲۰۰۳). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, ۲۹(۶), ۹۶۳-۹۸۹.

Ireland, R.D. & Webb, J.W. (۲۰۰۷a). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, ۳۳(۶), ۸۹۱-۹۲۷.

Ireland, R.D. & Webb, J.W. (۲۰۰۷b). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, ۵۰(۱), ۴۹-۵۹.

Johnson, S. & Van de Ven, A.H. (۲۰۰۲). A framework for entrepreneurial strategy. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. ۶۶-۸۵). Oxford, UK.: Blackwell Publishers.

Kazanjian, R.K., Drazin, R., & Glynn, M.A. (۲۰۰۲). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. ۱۷۳-۱۹۹). Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.

Kilmann, R., Saxton, M.J., & Serpa, R. (۱۹۸۵). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (۱۹۹۷). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, ۷۵(۱), ۱۰۳-۱۱۳.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Bishop, J.W. (۲۰۰۵). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, ۱(۳), ۲۷۵-۲۹۱.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Goldsby, M.G. (۲۰۰۴). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, ۵(۲), ۷۷-۸۹.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (۱۹۹۳). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, ۵۸(۱), ۲۸-۳۹.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (۲۰۰۱). The power of entrepreneurial actions: Insights from Acordia Inc. *Academy of Management Executive*, ۱۶(۴), ۱-۱۲.

Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (۱۹۹۰). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, ۱۱(Special Issue), ۵۸-۴۹.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (۱۹۶۷). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Liedtka, J.M. & Rosenblum, J.W. (۱۹۹۶). *Shaping conversations: Making strategy, managing change*. *California Management Review*, ۳۹(۱), ۱۴۱-۱۵۷.

Lovas, B. & Ghoshal, S. (۲۰۰۰). *Strategy as guided evolution*. *Strategic Management Journal*, ۲۱(۹), ۸۹۶-۸۷۵

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (۱۹۹۶). *Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, ۲۱, ۱۳۵-۱۷۲.

Lumpkin, G.T. & Lichtenstein, B.B. (۲۰۰۵). *The role of organizational learning in the opportunity-recognition process*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۹(۴), ۴۵۱-۴۷۲.

McGrath, R.G. (۱۹۹۹). *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure*. *Academy of Management Review*, ۲۴(۱), ۱۳-۳۰.

McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (۲۰۰۰). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.

Markides, C.C. (۱۹۹۸). *Strategic innovation in established companies*. *Sloan Management Review*, ۳۹(۳), ۴۲-۳۱

Merz, G.R. & Sauber, M.H. (۱۹۹۵). *Profiles of managerial activities in small firms*. *Strategic Management Journal*, ۱۶, ۵۵۱-۵۶۴.

Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (۲۰۰۰). *Entrepreneurship as strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, G., Heppard, K.A., Miles, R.E., & Snow, C.C. (۲۰۰۰). *Entrepreneurial strategies: The critical role of top management*. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy* (pp. ۱۰۱-۱۱۴). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miller, D. (۱۹۸۳). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. *Management Science*, ۲۷, ۷۹۱-۷۷۰

Miller, D. & Friesen, P.H. (۱۹۸۴). Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (۱۹۷۹). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (۱۹۸۷a). The strategy concept I: Five P's for strategy. California Management Review, ۳۰(۱), ۲۴-۱۱

Mintzberg, H. (۱۹۸۷b). The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies. California Management Review, ۳۰(۱), ۲۵-۳۲.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (۱۹۸۵). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, ۶, ۲۷۲-۲۵۷.

Morris, M.H. & Jones, F.F. (۱۹۹۵). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. International Journal of Human Resource Management ۴, ۸۷۳-۸۹۶.

Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (۲۰۰۲). Corporate entrepreneurship. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers. Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (۲۰۰۸). Corporate entrepreneurship and innovation. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers.

Murray, J.A. (۱۹۸۴). A concept of entrepreneurial strategy. Strategic Management Journal, ۵, ۱-۱۳.

Muzyka, D., De Koning, A., & Churchill, N. (۱۹۹۵). On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation. European Management Journal, ۱۳(۴), ۳۴۶-۳۶۲.

Nelson, R.R. (۱۹۹۱). Why do firms differ and how does it matter? Strategic Management Journal, ۱۲(Winter Special Issue), ۶۱-۷۴.

Nelson, R.R. & Winter, S.G. (۱۹۸۲). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Porter, M.E. (۱۹۸۰). Competitive strategy. New York: The Free Press.

Reynolds, P. (۱۹۸۷). New firms: Societal contribution versus survival potential. Journal of Business Venturing ۲, ۲۴۶-۲۳۱.

Russell, R.D. (۱۹۹۹). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳), ۶۵-۸۴.

Russell, R.D. & Russell, C.J. (۱۹۹۲). An examination of the effects of organizational norms, structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management* ۱۸, ۶۳۹-۶۵۶.

Sathe, V. (۱۹۸۸). From surface to deep corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, ۲۷(۴), ۴۱۱-۳۸۹

Sathe, V. (۲۰۰۳). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Schein, E.H. (۱۹۸۵). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schindehutte, M., Morris, M.H., & Kuratko, D.F. (۲۰۰۰). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, ۸(۲), ۱۸-۲۰.

Shane, S. & Venkataraman, S. (۲۰۰۰). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, ۲۵, ۲۱۷-۲۲۶.

Sharma, P. & Chrisman, J.J. (۱۹۹۹). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳), ۱۱-۲۷.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (۲۰۰۷). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, ۳۲(۱), ۲۷۳-۲۹۲.

Spender, J.C. (۱۹۸۹). *Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment*. Oxford, UK: Basil Blackwell.

Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (۱۹۹۰). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, ۲۷(۴), ۴۱۵-۳۹۹.

Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (۱۹۹۴). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, ۱۵(۷), ۵۲۱-۵۳۶.

Teece, D.J. (۱۹۸۶). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, ۱۵, ۲۸۵-۳۰۵.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (۱۹۹۷). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, ۱۸, ۵۰۹-۵۳۳.

Tidd, J. & Taurins, S. (۱۹۹۹). Learn or leverage? Strategic diversification and organizational learning through corporate ventures. *Creativity and Innovation Management*, ۸(۲), ۱۲۲-۱۲۹.

Timmons, J.A. (۱۹۹۹). *New venture creation* (۵th ed.). Homewood, IL: Irwin.

Volberda, H.W. (۱۹۹۶). Towards the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, ۷(۴), ۳۵۹-۳۷۴.

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (۲۰۰۱). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zahra, S.A. (۱۹۹۱). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, ۶, ۲۵۹-۲۸۵.

Zahra, S.A., Jennings, D.F., & Kuratko, D.F. (۱۹۹۹). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۴(۲), ۴۵-۶۵.

Zahra, S.A., Nielsen, A.P., & Bogner, W.C. (۱۹۹۹). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۳(۳), ۱۶۹-۱۸۹.