

کارآفرینی سازمانی

ترجمه: فیروزه کرمانشاه

دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران

چکیده

کاربردهای کارآفرینی سازمانی به عنوان ابزاری برای افزایش توانایی نوآوری کارکنان، و همزمان افزایش موفقیت شرکت از طریق خلق سرمایه‌گذاری جدید سازمانی، مورد توجه روزافزون قرار گرفته است. در هر حال، ایجاد فعالیت سازمانی نیازمند اعمال تغییراتی سریع در الگوهای رفتار سازمانی است، کاری دشوار است. محققان زیادی برای درک فاکتورهای تحریک کننده و موانع کارآفرینی سازمانی تلاش کرده‌اند. آنها تاثیر مواردی همچون استراتژی سازمان، سازماندهی و عوامل محیط خارجی را آزموده‌اند. به نظر می‌رسد عوامل محیطی بر کارآفرینی سازمانی، تاثیری عمیق دارد، کما اینکه بر نقش پیش‌نیازی محیط برای کارآفرینی سازمانی، اجماع عمومی وجود دارد.

با تمرکز بر محیط، ادبیات موجود دو سوال تحقیقی را برای آزمون مطرح می‌کند. اول، تفاوت‌های اقدامات کارآفرینانه شرکت‌هایی که در محیط‌های مختلف با هم رقابت می‌کنند، در چیست؟ و دوم، اقدامات کارآفرینانه سازمانی که می‌توانند در محیط‌های مختلف به سطح عملکرد بالاتری منجر شوند، کدامند؟ این مقاله یک چارچوب نظری برای پاسخگویی به این سوالات پیشنهاد می‌کند. به علاوه با توجه خاص به رفتارهای استراتژیک، زمینه سازمان و نوع سازمان، به بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک در یک مدل یکپارچه کارآفرینی سازمانی می‌پردازد.

معرفی

کارآفرینی سازمانی زمینه تحقیقی گسترده‌ای است. امروزه، تعریف پذیرفته شده و واحدی از کارآفرینی سازمانی وجود ندارد. (گوآتام و ورما، ۱۹۹۷). نویسندگان از عبارات بسیاری برای اشاره به وجوه مختلف کارآفرینی سازمانی استفاده می‌کنند: اینتراپرنورشپ^۱ (کوراتکو، ۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی درونی (شولهامر، ۱۹۸۲) مخاطره شرکتی (الیس و تیلور، ۱۹۸۷؛ مک میلان ۱۹۸۶) مدیریت مخاطره‌ها (وسینا، ۱۹۹۶) مخاطره جدید (رابرتز، ۱۹۸۰) و مخاطره‌پذیری درون سازمانی (برگلمن، ۱۹۸۴)

علیرغم علاقه رو به رشد به کارآفرینی سازمانی، ظاهراً هیچگونه اتفاق نظری در مورد مفهوم آن وجود ندارد. برخی از دانشمندان این مفهوم را مشابه با راه‌اندازی یک کسب و کار جدید توسط کارآفرینان فردی دانسته، و کارآفرینی سازمانی را محدود به ایجاد کسب و کاری جدید در درون یک کسب و کار موجود می‌دانند. (برگلمن، ۱۹۸۴) سایرین بحث می‌کنند که کارآفرینی سازمانی باید شرکت‌های بزرگ را از

¹ - Intrapreneurship

طریق بکارگیری ترکیب جدیدی از منابع، و متعاقباً بهسازی روابط با محیط اطرافشان، وادار به نوسازی مجدد کند. (بومال، ۱۹۸۶؛ برگلمن، ۱۹۸۳) زهرا (۱۹۹۱) کارآفرینی سازمانی را فرآیند ایجاد کسب و کار جدید درون کسب و کار موجود، به منظور بهبود سودآوری سازمانی و گسترش موقعیت رقابتی شرکت و یا تجدید حیات استراتژیک کسب و کار موجود می‌داند.

برگلمن (۱۹۸۴) کارآفرینی سازمانی را فرآیند "گسترش دامنه رقابت شرکت و فرصتهای مرتبط از طریق خلق ترکیبات جدید منابع" تعریف می‌کند. عبارت "ترکیبات جدید منابع" معادل تعریف نوآوری در نظریات شومپیتر است. بنابراین کارآفرینی سازمانی بستر به معنای مجموعه تلاشهایی است که مزیت رقابتی شرکت را از طریق نوآوری‌های درونی گسترش می‌دهد. این تلاشها ممکن است به دستیابی به سطح جدیدی از تعادل در صحنه رقابت در درون یک صنعت منجر شود و یا اساساً صنعت جدیدی را خلق کند. کارآفرینی سازمانی فرآیند تجدید حیات و نوسازی سازمانی است (ساته، ۱۹۸۹) که دو جنبه متفاوت ولی مرتبط دارد: اول نوآوری و مخاطره‌پذیری، و تمرکز استراتژیک که با توسعه بازار به کمک نوآوری‌هایی در محصول، فرآیند، فناوری و فعالیتهای اجرایی، منجر به ایجاد یک کسب و کار جدید می‌شود. جنبه دوم کارآفرینی سازمانی بر نوسازی فعالیتهایی تاکید دارد که توانایی شرکت را برای رقابت و ریسک‌پذیری بیشتر بهبود می‌بخشد (میلر، ۱۹۸۳). تجدید در سازمان وجوه فراوانی از جمله، تعریف مجدد ایده کسب و کار، سازماندهی مجدد، و نوآوری‌های عمده در کل سیستم را شامل می‌شود.

کوراتکو و همکاران (۱۹۹۰) منشاء نیاز به کارآفرینی سازمانی را گستره‌ای از مشکلات می‌دانند، از جمله: ۱. تغییرات، نوآوری‌ها، و پیشرفتهای مورد نیاز در بازار برای اجتناب از رکود و نزول کسب و کار (میلر و فرایزن، ۱۹۸۲)؛ ۲. ضعف ادراک شده در روشهای سنتی مدیریت سازمان؛ و ۳. خروج کارکنان دارای ذهنهای خلاق که در سازمانهای بوروکراتیک دلزده می‌شوند. البته، کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی برای غلبه بر این قبیل مشکلات، هم در سطح تئوری و هم در سطح عملی چالشهای جدید و احتمالاً پیچیده‌تری را به وجود می‌آورد.

تعریف ابعاد و وجوه مختلف کارآفرینی سازمانی، گستره وسیعی دارد که می‌تواند به آن پرداخته شود، ولی هدف اصلی این مقاله توسعه تئوری کارآفرینی در سازمانها توسط ارائه یک مدل مفهومی برای کارآفرینی سازمانی در سازمانها و در طی یک فرآیند استراتژیک است.

گستره کارآفرینی سازمانی

فعالیتهای کارآفرینی سازمانی می‌تواند دارای تمرکز داخلی و یا خارجی باشد. (مک می‌لان، ۱۹۸۶؛ وسینا، ۱۹۹۶) نمونه‌هایی از فعالیتهای داخلی شامل پیشرفتهایی در درون یک سازمان بزرگ بازارهای داخلی، و یا واحدهای مستقل و نسبتاً کوچک طراحی شده با هدف ایجاد بازارهای آزمایشی و یا توسعه نوآوری در حوزه های خدمات کارکنان، فناوری‌ها، روشهای تولید در داخل یک سازمان می‌شود. این فعالیتهای شامل محصولات، فرآیندها، و نوآوری‌هایی در فعالیتهای اجرایی در سطوح مختلف یک شرکت هستند. (زهرا، ۱۹۹۱). شولهمر (۱۹۸۲) تبلور کارآفرینی داخلی را از طریق استراتژی‌های متفاوتی میسر دانست: اجرایی (مدیریت تحقیق و توسعه)، فرصت‌طلبانه (جستجو و بهره‌برداری)، تقلیدی (داخلی کردن یک پیشرفت تکنیکی یا سازمانی خارجی)، اکتسابی (تملک و ادغام، خروج سرمایه) و انکباتوری (تشکیل واحدهای نیمه خودمختار درون سازمانها).

کارآفرینی سازمانی عبارت است از فرآیند ترکیب منابع پراکنده در محیط با توسط فرد کارآفرین با منابع منحصر بفرد خود، به منظور خلق یک ترکیب جدید منابع مستقل از سایرین (گوتام و ورما، ۱۹۹۷). کارآفرینی سازمانی خارجی می‌تواند در قالب ادغام، اتحاد تجاری^۱، مخاطره‌پذیری سازمانی، مخاطره‌پذیری غنی شده^۲، شرکتهای اقماری^۳ و... انجام شود.

چه از جنبه داخلی و چه از جنبه خارجی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند رسمی و یا غیررسمی باشد. تلاش‌های غیررسمی، به صورت خودمختار، با و یا بدون حمایت رسمی سازمان انجام می‌شوند. چنین فعالیتهای غیررسمی می‌توانند ناشی از خلاقیت‌های فردی و یا نتیجه علاقمندی‌های شخصی باشند، بعضی از این تلاشها در بلند مدت حمایت رسمی سازمان را جلب می‌کنند و بنابراین جزء یکپارچه‌ای از کسب و کار می‌شوند. زهرا (۱۹۹۱) معتقد است یک کارآفرینی سازمانی جامع باید جنبه‌های رسمی و غیررسمی مخاطره‌پذیری سازمانی را شامل شود، بنابراین "کارآفرینی سازمانی اشاره به فعالیتهای رسمی و غیر رسمی دارد که با هدف ایجاد کسب و کاری جدید در کسب و کاری موجود از طریق محصولات و فرآیندهای نوآورانه و توسعه بازارها انجام می‌شوند." این فعالیتهای ممکن است در سطوح سازمان، بخش، (کسب و کار)، عملیاتی، و یا پروژه و از طریق یکسان کردن اهداف بهبود موقعیت رقابتی و عملکرد مالی سازمان انجام پذیرد. (موریس ۱۹۸۸)

در این نوع نگرش، کارآفرینی سازمانی محدود به یک اندازه مشخص سازمان و یا مرحله خاصی از چرخه عمر سازمان، مثلاً مرحله آغازین، نمی‌شود. در یک محیط رقابتی، کارآفرینی یک ضرورت برای موفقیت پایدار برای هر سازمان و کسب و کاری، کوچک یا بزرگ، جدید یا قدیمی است.

کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک

در ادبیات استراتژی سه نوع کارآفرینی سازمانی وجود دارد. یکی ایجاد کسب و کاری جدید درون سازمان موجود است که آن را مخاطره‌پذیری شرکتی و یا اینتراپرونرشیپ می‌نامند. (به عنوان مثال: برگلمن، ۱۹۸۳؛ کوراتکو، ۱۹۹۰؛ گاث و گینسبرگ، ۱۹۹۰). نوع دیگر که مستلزم فعالیتهای عمیق تری است به تغییر و نوسازی سازمان موجود می‌انجامد (استاپفورد و فولر، ۱۹۹۴). سومین نوع که توسط شومپیتر مطرح شد و استیونسون و گامپرت (۱۹۸۵) هم به آن اشاره کرده‌اند، وقتی است که سازمان قواعد رقابت در صنعت خود را تغییر می‌دهد.

تغییرات در الگوهای بکارگیری منابع - ترکیبات جدید منابع به تعبیر شومپیتر - شرکت را به چیزی "جدید" و کاملاً متفاوت از وضعیت فعلی تبدیل می‌کند. این تبدیل شرکت از آنچه بوده به چیزی جدید، منشاء رفتار کارآفرینانه است.

مخاطره‌پذیری شرکتی، و یا توسعه کسب و کار جدید در یک سازمان موجود، تنها یکی از راه‌های موجود برای رسیدن به نوسازی استراتژیک است. نوسازی استراتژیک به معنای خلق ثروت جدید از طریق ترکیب جدید منابع است. این شامل فعالیتهایی مانند تمرکز بر کسب و کار، از منظر رقابت، ایجاد تغییرات اساسی در بازاریابی و یا توزیع، ارزیابی مجدد توسعه محصول، و شکل دهی مجدد عملیات می‌شود. (گاث و گینسبرگ، ۱۹۹۰)

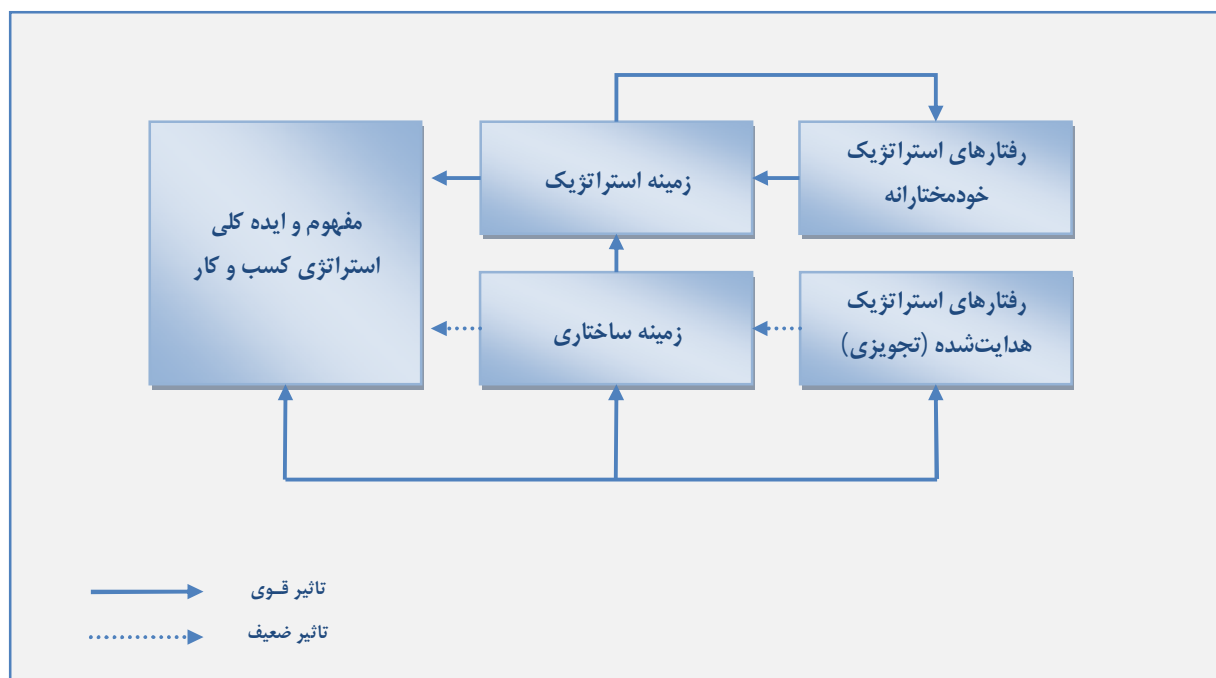
به اعتقاد برگلمن (۱۹۸۳) دانش اندکی درباره فرآیندی که از طریق آن سازمانهای بزرگ و پیچیده به کارآفرینی سازمانی می‌پردازند موجود است. از نظر وی، کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اطلاق می‌شود که به موجب آن شرکت از طریق توسعه داخلی به متنوع سازی می‌پردازد. این متنوع سازی نیازمند ترکیبات جدید منابع برای گسترش فعالیتهای شرکت در زمینه‌های غیرمرتبط و یا تقریباً مرتبط با حیطه فعلی رقابت و فرصتهای موجود است. به اعتقاد شومپیتر، متنوع سازی از طریق توسعه داخلی معادل سازمانی کارآفرینی فردی است. (راسل، ۱۹۹۵) کارآفرینی سازمانی، عمدتاً نتیجه به هم پیوستن فعالیتهای کارآفرینانه افراد مختلف است.

نقش فعالیت کارآفرینانه فراهم کردن تنوع مورد نیاز است. در حالیکه ترتیب در استراتژی از طریق ایجاد ساختار و برنامه‌ریزی به دست می‌آید، تنوع در استراتژی به تجربه و انتخاب حاصل می‌شود. وظایف مدیریت استراتژیک ایجاد و حفظ تعادلی مناسب بین این فعالیتهای و فرآیندهای اساساً متفاوت است. این یافته‌ها ورودی‌های ارزشمندی برای طراحی ساختار و توسعه مهارت‌های مدیریت استراتژیک دارند.

میلر و فرایزن (۱۹۸۲) تفاوت بین دو مفهوم کارآفرینی سازمانی و استراتژی کارآفرینانه را روشن کرده اند. یک استراتژی کارآفرینانه به معنای تلاشهای پایدار و مستمر برای ایجاد مزیت رقابتی از طریق نوآوری است، حال آنکه کارآفرینی سازمانی می تواند به هرگونه تلاش، حتی غیرمستمر، برای اجرایی کردن نوآوری اطلاق شود. کارآفرینی سازمانی تا حد زیادی به یک فرآیند اجتماعی شباهت دارد که در آن نوآوری ها از فرصتهای یادگیری ناشی از مجموعه ای از سعی و خطاها ناشی می شوند. (وان و ون، ۱۹۸۶) این فرصتها شبکه پیچیده ای از تعاملات بین فردی را شکل می دهد که این شبکه تعداد رو به تزایدی از افراد و حجم وسیعی از اطلاعات را در طول زمان در بر می گیرد.

رفتار استراتژیک و کارآفرینی سازمانی

برگلمن (۱۹۸۳) کارآفرینی سازمانی را منشاء مهمی برای رفتارهای استراتژیک دانست. مخاطره پذیری های کارآفرینی سازمانی خودمختارانه، علاوه بر صاحبان کسب و کارهای کوچک، توسط مالک و یا سایر اعضای سازمان صورت می پذیرد. رفتار استراتژیک خودمختارانه مدیران میانی، ماده اولیه نوسازی استراتژیک را تامین می کند. اقدامات و عکس العملهای مدیران ارشد در مواجهه با رفتار خودمختارانه مدیران میانی تاثیر به سزایی در میزان و عمق موفقیت تلاشهای کارآفرینانه در سازمان دارد. برگلمن (۱۹۸۳) یک مدل تجویزی از تعاملات پویای بین دسته های مختلف رفتار استراتژیک، فرآیندهای زمینه سازمانی، و مفهوم اصلی استراتژی سازمان را ارائه کرده است. این مدل، که در شکل ۱ نشان داده شده است، طبیعت و نقش کارآفرینی سازمانی را روشن می کند.



منظور از ایده اصلی استراتژی در مدل، نظر شرکت در مورد پایه موفقیت و شکستهای آینده و کنونی است. این مدل کمابیش ساختار مشتری را بین بازیگران استراتژیک در سازمان، و پایه ای برای هدفگذاری سازمان در مورد انتخاب پورتفولیو و تخصیص منابع را مشخص می کند. طبق این مدل رفتار استراتژیکی که در سازمانهای بزرگ و پیچیده بروز می کند، در یکی از دو دسته اصلی قرار می گیرند: تجویزی و خودمختارانه.

رفتار استراتژیک تجویزی به رفتارهایی اشاره دارد که به شناسایی فرصتها در "محیط قابل کنترل و قانونگذاری" می انجامد. این نوع رفتار که با نگرشهای استراتژیک کنونی رایج در سازمانها سازگار است، ابهام کمی در فضای سازمان ایجاد می کند. رفتار استراتژیک خودمختارانه دسته جدیدی در تعریف فرصتها را معرفی می کند. مشارکت کنندگان در کارآفرینی، در سطح محصول/بازار، فرصتهای جدید کسب و کار را درک می کنند، برای دستیابی به سهم بیشتری از منابع شرکت برای بهره برداری از این فرصتها تلاش می کنند، و تلاشهای استراتژیکی برای تامین شتاب کاف برای پیشرفتهای آتی شان انجام می دهند. زمینه ساختاری عبارت است از مکانیزمهای مختلف اجرایی که مدیران ارشد برای تاثیرگذاری در رفتارهای استراتژیک در رده های پایین و عملیاتی سازمان ب کار می گیرند. بعید به نظر می رسد که کارآفرینی سازمانی در حلقه رفتارهای استراتژیک تجویزی رخ بنماید. گرچه ممکن است نوآوری های تدریجی مشاهده شود، ولی نوآوری رادیکال در قالب ترکیب جدید و متفاوتی از منابع در این حلقه قرار نمی گیرد. بروز تعداد مشخصی از رفتارهای استراتژیک خودمختارانه در سازمانها امکان پذیر است. از نگاه شرکت، رفتارهای استراتژیک خودمختارانه، ورودی ها و مواد اولیه برای تجدید استراتژیک هستند. به این ترتیب رفتارهای استراتژیک خودمختارانه معادل با رفتارهای کارآفرینانه ای هستند که منجر به ایجاد ترکیب جدیدی از منابع خواهند شد. در این مدل برگلن (۱۹۸۳) کارآفرینی سازمانی را با استفاده از حلقه رفتار استراتژیک خودمختارانه تعریف کرده است. رفتار استراتژیک خودمختارانه خارج از زمینه ساختاری سازمان شکل می گیرد. برای موفقیت، بایستی به تدریج از جانب سازمان پذیرفته شده و با مفهوم اصلی استراتژی یکپارچه شود.

زمینه استراتژیک به مکانیزمها و سیاستهایی اطلاق می شود که از طریق آن مدیران میانی مفهوم جاری استراتژی را به چالش می کشند، و فرصتی برای مدیران ارشد فراهم می آورند تا با بازگشت به گذشته، رفتارهای استراتژیک خودمختارانه موفق را توجیه و بررسی کنند.

کارآفرینی سازمانی و انواع سازمانها

مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، مینزبرگ (۱۹۷۳)، و متعاقباً برگلن (۱۹۸۳) و وسینا (۱۹۹۶) یکپارچگی و همخوانی کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک را به انواع سازمانها و فرآیندهای استراتژیک وابسته دانسته اند.

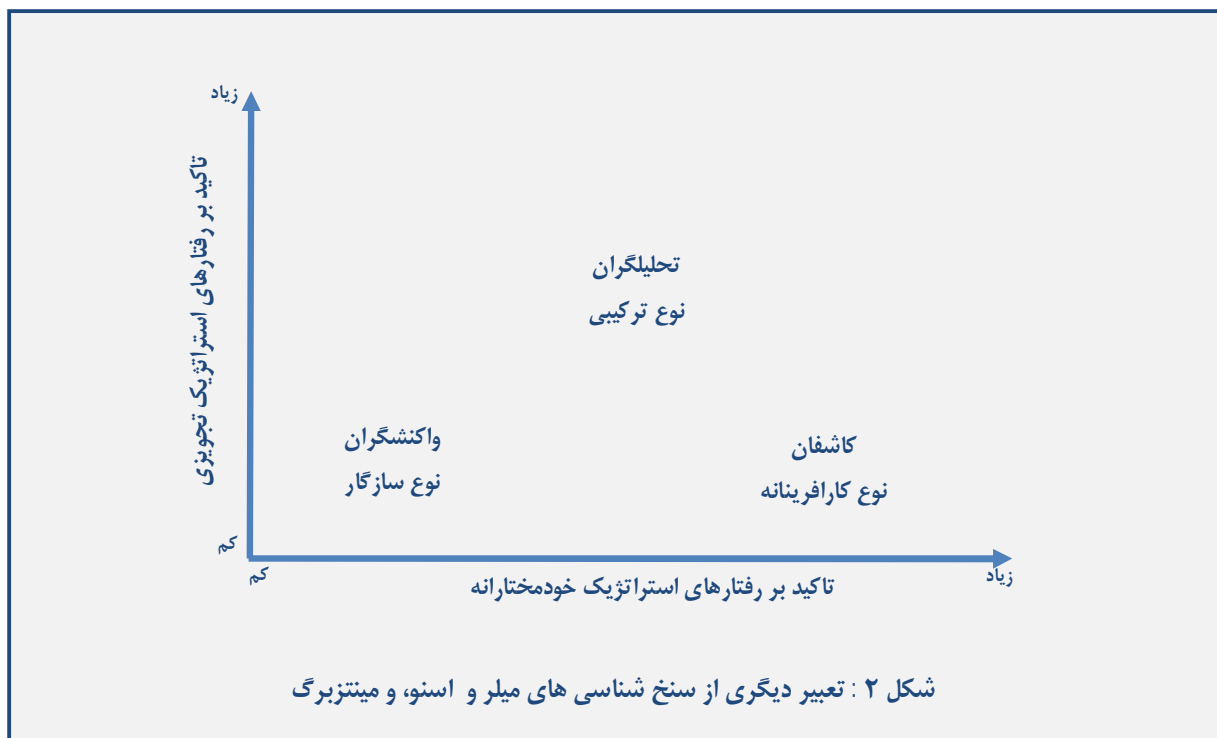
مایلز و اسنو چهار نوع سازمانی را بر اساس مشاهداتشان شناسایی کرده اند: ۱. "مدافعان" که دارای دامنه اندکی از بازار و محصول هستند. ۲. "کاشفان" که مرتباً فرصتهای جدید را جستجو می کنند و آزمایشهای منظمی را با هدف یافتن پاسخ به روندهای نوظهور احتمالی در بازار انجام می دهند. ۳. "تحلیلگران" معمولاً بر روی دو دامنه بازار-محصول تمرکز می کنند: بازارهای به سرعت در حال تغییر، و بازارهای نسبتاً پایدار. مدیران ارشد این شرکتها باید قادر به مدیریت استراتژی ها در شرایط مختلف باشند. و ۴. "واکنشگران" که ناتوان از پاسخگویی موثر به تغییرات محیط بوده و تنها زمانی که مجبور باشند، تغییراتی را اعمال می کنند.

مینزبرگ (۱۹۷۳) یک سنخ شناسی از فرآیند استراتژیک را پیشنهاد داده است که تقریباً به همان سنخ شناسی سازمانی مایلز و اسنو شبیه است. مدافعان که مشخصه آنها برنامه ریزی است؛ کاشفان که به رفتارهای کارآفرینانه متمایلند؛ و واکنشگران که مشخصه آنها تطبیق و سازش است. این سنخ شناسی هیچ نوع مشابهی برای تحلیلگران ارائه نداده است، ولی می توان آن را به عنوان حالتی ترکیبی از تعابیر مختلف از دیدگاه مینزبرگ دانست.

میلر و فریسن (۱۹۸۲) دو وضعیت استراتژیک تحت عنوانها محافظه کارانه و کارآفرینانه را معرفی کرده اند. هر حالت، با ترکیب خاصی از متغیرهای سازمانی مرتبط است. استراتژی در شکل کارآفرینانه با مشخصه تمایل به پیگیری در بازار به عنوان مزیت رقابتی حالت

بیش فعال در دنبال کردن تغییرات و رغبت متعادل به پذیرش مخاطرات، شناخته می‌شود. برعکس شکل محافظه کارانه، نوآوری را بی علاقه و به اجبار می‌پذیرد و بیشتر به ادامه و حفظ رویه‌های موجود تمایل نشان می‌دهد.

در ادامه این سنخ شناسی ها، و مواردی مانند مدل دوقطبی "کارآفرینانه" و "محافظه کارانه" میلر و فرایزن (۱۹۸۲) بر گلمن مدل زیر را در ۱۹۸۳ ارائه کرد:



شرکتهای مختلف با ترکیب متفاوتی از رفتارهای خودجوش و رفتارهای استراتژیک قابل تشریح هستند و سنخ شناسی های ارائه شده تنها مواردی خاص از این مدلها هستند. این مدل می‌تواند برای بررسی ابهامات موجود درباره دوام بلند مدت انواع مختلف سنخ ها به کار رود. همچنین مشکل مدیریت استراتژیک شرکتهای درباره سطح مطلوب کارآفرینی سازمانی توسط این مدل می‌تواند به صورت تئوریک پاسخ داده شود.

چارچوبی برای نگاشت کارآفرینی سازمانی

تحقیقات بسیاری برای ارتقای نظریات کارآفرینی سازمانی انجام شده است. زهرا (۱۹۹۱) مدلی از کارآفرینی سازمانی که بر مبنای محیط، متغیرهای استراتژیک و متغیرهای سازمانی بود را ارائه کرد و به صورت تجربی آن را آزمود. همچنین راسل و راسل (۱۹۹۲) مدلی از کارآفرینی سازمانی را که مبتنی بر متغیرهای محیطی، ساختاری، استراتژیک و فرهنگی بود، مطرح و آزمایش نمودند. هورنسی و همکاران (۱۹۹۳) مدلی تعاملی از تصمیم به کارآفرینی سازمانی را که بر متغیرهای سازمانی و فردی تمرکز داشت، ارائه کردند. کوین و اسلوین (۱۹۹۱) متغیرهای ساختاری و استراتژیک را تحلیل و رابطه بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد شرکت را بررسی کردند. آنها با مرور ادبیات موجود درباره کارآفرینی سازمانی پرداخته و مدل خود را با این متغیرهای ارائه کردند: حالت کارآفرینانه، عوامل خارجی (شاخصهای محیطی، و صنعتی)، عوامل داخلی (شاخصهای ساختاری و فرهنگی)، و عوامل استراتژیک (استراتژی ماموریت و تاکتیکهای رقابتی).

یک مدل جامع کارآفرینی سازمانی می‌بایست بتواند چگونگی تولید و اجرایی شدن ایده‌های خلاق، و نیز چگونگی تبدیل رفتارهای حامی نوآوری به بخشی از فرآیند توسعه در سازمانهای کارآفرین باشند را تشریح کند. (راسل، ۱۹۹۵) بر اساس مدل‌های پیشین مدیریت استراتژیک، گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) مدلی را ارائه داده‌اند که در آن کلیه روابط تئوریک که می‌توان بین کارآفرینی سازمانی و سایر اجزاء مفهومی در مبحث مدیریت استراتژیک برقرار کرد را ارائه کرده‌اند. در این مدل، گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) پنج دسته از کارآفرینی سازمانی را مشخص نمودند: ۱) تاثیرات محیطی بر کارآفرینی سازمانی (۲) تاثیرات رهبران استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی (۳) تاثیر شکل سازمان بر کارآفرینی سازمانی (۴) تاثیرات عملکرد سازمان بر کارآفرینی سازمانی (۵) تاثیرات کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان

۱) تاثیرات محیطی بر کارآفرینی سازمانی: این دسته‌بندی گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) شامل الف) تاثیرات تغییرات محیطی عمده، مانند تغییر قواعد، که می‌تواند به شیوه غیرتصادفی بر تغییرات استراتژی تاثیر بگذارد، که سازمان‌ها را از یک نوع استراتژی عمومی به سوی سایر استراتژی‌های عمومی سوق دهد. ب) هرچه محیط پویاتر و بی‌رحم‌تر باشد، سازمانهای بیشتری کارآفرین خواهند بود. ج) ساختار صنعت بر فرصتهای توسعه محصول جدید موفق اثر می‌گذارد. مشخصاً تغییرات ساختارهای رقابتی استراتژیک و تکنولوژی بر کارآفرینی سازمانی تاثیرات عمده‌ای می‌گذارند. فرصتهایی برای ارائه محصولات و خدمات جدید از توسعه تکنولوژیهای جدید و یا تجاری‌سازی تکنولوژی که ممکن است توسط دیگران شکل گرفته باشد، پدید می‌آیند. هم فرصتها و هم مشکلات ناشی از پتانسیل شرکت و رقبای تجاری آن در صنعت که منجر به دست یافتن به ترکیباتی جدید از منابع می‌شوند و می‌توانند مزیت رقابتی جدیدی برای آن شرکت محسوب شوند.

۲) رهبران استراتژیک موثر بر کارآفرینی سازمانی: گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) در این مورد به بررسی عوامل زیر پرداختند: الف) سبک مدیریت مدیران ارشد که بر سطح و کارایی مخاطره‌پذیری سازمانی جدید موثر است. ب) اثربخشی مدیران میانی در ایجاد توافق بین مدیران همسطح و مدیران سطح بالاتر در حمایت از ایده‌های کارآفرینانه که بر میزان موفقیت آنها در دستیابی به ایده‌های مذکور می‌تواند موثر واقع شود. ج) بانکهایی که نوآورترند معمولاً توسط تیمهای با تحصیلات بالاتر اداره می‌شوند که در زمینه‌های تخصصی مختلفی تبحر دارند. بسیاری ممکن است بر این عقیده باشند که رفتارهای کارآفرینانه در سازمان به طور جدی وابسته به خصوصیات، ارزشها، باورها و دیدگاههای رهبران استراتژیک است. هردو نقش فردی و تیمی مدیران در کارآفرینی سازمانی نیاز به مطالعات جدی آتی دارد. از آنجا که نوآوری، فرآیندی تدریجی و غیرقطعی است، مدیران استراتژیک نمی‌توانند از تکنیکهای سنتی برنامه‌ریزی برای کنترل مخاطره‌پذیریهای کارآفرینانه استفاده کنند. (کوبین، ۱۹۸۵)

۳) شکل سازمان که بر شرکتهای کارآفرین موثر است: گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) به دو عامل را اشاره می‌کنند: الف) شرکتهای با استراتژی رشد فزاینده، نسبت به شرکت‌هایی که استراتژی رشد داخلی از طریق نوآوری را دنبال می‌کنند، به لحاظ تحقیق و توسعه در سطوح پایین‌تری هستند.؛ ب) ایجاد واحدهای کسب و کار جدید در سازمانهای بزرگتر بر میزان فروش محصولات جدید تاثیر ندارد. تحقیقات بسیاری رابطه بین استراتژیهای رسمی سازمان و نوآوری را بررسی کرده‌اند. کوبین و سلوین (۱۹۹۱) شرکتهای دارای استراتژیهای ماموریتی مبتنی بر کسب سهم بازار بیشتر را به جلب مخاطره‌پذیری کارآفرینانه مبتنی بر نوآوری متمایل‌تر دانستند. آنها همچنین به این نکته اشاره کردند که "حالت کارآفرینانه" یک شرکت فلسفه استراتژیک نحوه عملکرد یک شرکت را نشان می‌دهد.

۴) بازدهی و کارایی سازمان که بر کارآفرینی سازمانی تاثیر می‌گذارد: گاث و گینزبرگ (۱۹۹۰) در این دسته‌بندی، به موارد زیر اشاره کردند: الف) شرکتهای موفق، محصولات متنوع و رادیکال و فرآیندهای نوآورانه بیشتری نسبت به شرکت‌های ناموفق تولید می‌کنند. ب) شرکتهایی که در پی اکتفا به فروش، تغییرات مدیریتی و استراتژیک زیادی ایجاد

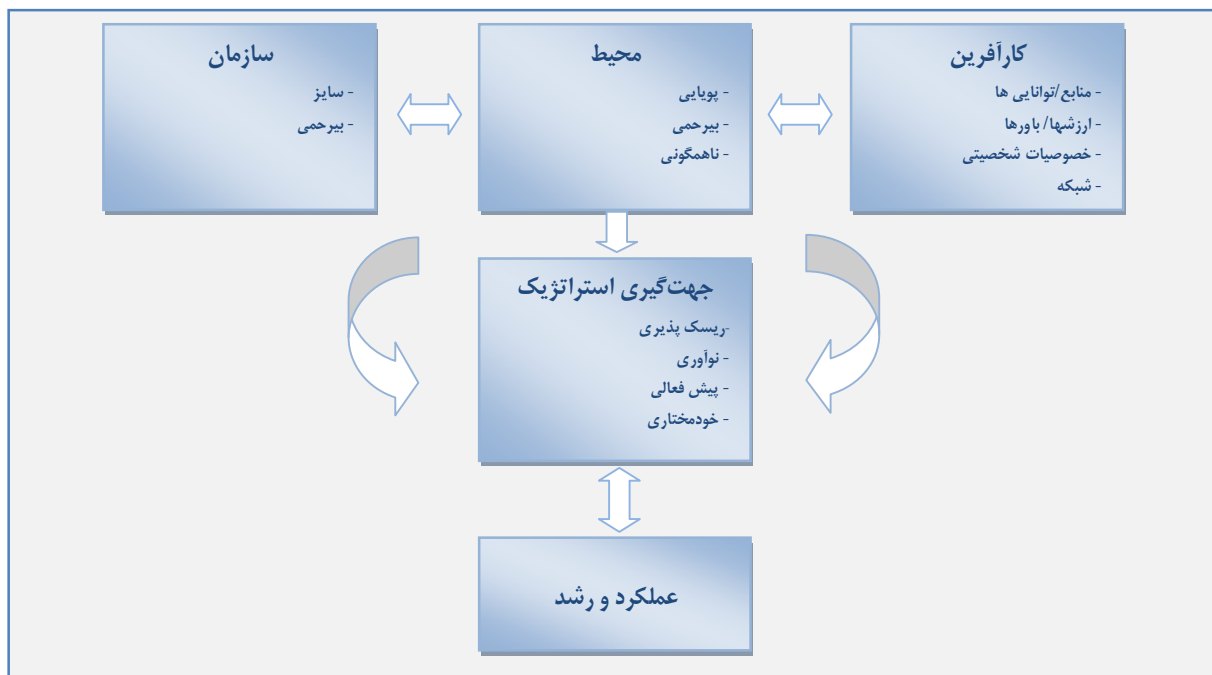
می‌کنند، سیر نزولی نوآوری در محصولات را تجربه می‌کنند. معمولاً هنگامی که شرکت منابع سرشاری دارد، تغییرات بنیادین و نوآوری که می‌تواند منجر به بهره‌برداری از فرصت‌ها شود، شتاب بیشتری می‌گیرد. همچنین تهدیدهای خارجی شدید و بحران‌های می‌تواند به شکل موثری کاهش یابد. باید تحقیقات بیشتری برای درک دقیق رابطه بین کارایی سازمان بر روی نوآوری و نوسازی استراتژی صورت پذیرد.

۵) کارآفرینی موثر بر کارایی سه عامل زیر در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند: الف) میزان ورودی معرفی محصول که بر کارایی تاثیر می‌گذارد. ب) ورود سریع محصول جدید به بازار نمی‌تواند بر میزان کارایی موثر باشد. کاملاً واضح است که شرکت‌های جدید سالیان درازی را طی خواهند نمود تا به توزیع کنندگانی موثر در بازار تبدیل شوند. ج) بازآفرینی سازمانی می‌تواند به صورت کوتاه مدت تاثیرات منفی بر میزان کارایی سازمان داشته باشد.

مدل مفهومی یکپارچه کارآفرینی سازمانی

مباحث گذشته تعدادی از خلاءهای دانش موجود در مورد کارآفرینی سازمانی را مشخص نموده‌اند. (گوتما و ورما، ۱۹۹۷) مهمترین موضوع در مباحث مفهومی، نبود تعریفی جامع از کارآفرینی سازمانی می‌باشد. به علاوه، تعداد اندک مطالعات تجربی نیز از وضوح کافی برخوردار نیستند. اکثر آنها بر خصوصیات فردی کارآفرینان متمرکز شده‌اند و اکثر آنها تلاشی در زمینه مطالعه رفتار سطح ماکرو-سازمانی نداشته‌اند. تحلیل و بررسی اثرات متقابل عوامل فردی و سازمانی و محیط، و نیز تحقیقات بر روی رفتار کارآفرینانه در سطح سازمانی می‌تواند نقش بسیار اساسی در تعریف فرآیند و دامنه کارآفرینی سازمانی داشته باشد.

بررسی و تحلیل کارآفرینی در سطح سازمانی مهم بوده و تاثیرات محیطی باید در نظر گرفته شود، به علاوه اکثر تحقیقات سنتی، توسط کارآفرینان انجام شده است. در هنگام بررسی کارآفرینی در سطح سازمانی، مسایل استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کنند. در این تحقیق، تحلیل‌هایی در سطح محیطی، سطح شرکتی، سطح فردی در شکل شماره ۳ ادغام شده‌اند. سه طرح تئوری پیشنهاد می‌شود، که می‌تواند در میزان و شدت تمایل استراتژیک سازمان موثر باشد. هر کدام از این برساخته‌ها و یا مجموعه متغیرها ترکیبات متعددی دارند که در میزان تاثیر مثبت و یا منفی جهت‌گیریهای استراتژیک موثر است. میزان جهت‌گیری استراتژیک شرکت بر میزان رشد و سطح کارایی موثر است. متغیرهای سطوح مختلف تحلیلها در این مدل مجتمع شده‌اند: متغیرهای مربوط به کارآفرین، شرکت و محیط (شکل ۳) اگر شرکت جدید بوده و کوچک نیز باشد، هر کدام از افراد مسئول تصمیمات و اعمال مهمی خواهند بود و نیاز مبرمی به مطالعه استراتژیهای کارآفرینانه نخواهد بود، زیرا اکثر استراتژیها حول محور فرد کارآفرین خواهد بود. اهداف شرکت همان اهداف کارآفرین، و استراتژیهای شرکت، دیدگاه وی نسبت به جهان اطراف خواهد بود، هنگامی که شرکت گسترش پیدا نموده و افراد بیشتری در شرکت متمایل به تعامل در مدیریت شوند، بعد از آنکه شرکت استقرار یافته و شروع به رشد می‌کند، تاثیرات افراد کم‌رنگتر تاثیرات مدیریت حرفه‌ای مهمتر خواهد شد و فهم و درک مسایل استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد. بنابراین تشخیص ابعاد استراتژیک کارآفرینانه علاوه بر سطح فردی شامل سطح سازمانی هم خواهد شد.



اگر سازمان جدید یا خیلی کوچک باشد، افراد کلیدی مسوول تصمیم‌گیری‌های مهم و اقدام هستند و نیاز اندکی به مطالعه استراتژی کارآفرینی هست: همه چیز در ارف کارآفرینی فردی می‌چرخد. اهداف سازمان اهداف فرد کارآفرین، و استراتژی سازمان دورنمای فرد است. هرچه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، و در صنایع مختلفی حضور پیدا می‌کند، افراد بیشتری در سازمان تمایل دارند در تصمیم‌گیری‌ها دخالت کنند. در اینگونه سازمانها اهمیت تحقیقات کارآفرینانه برای تشخیص ابعاد کارآفرینانه استراتژی علاوه بر کارآفرینی سطح فردی مهم می‌شود.

میلر و فریسن (۱۹۷۸) رفتارهای تطبیقی یک شرکت را با استفاده از استعاره‌های زیستی توضیح می‌دهند. درست همانطور که اعضای زیستی به محرکهای محیطی پاسخ می‌دهند، شرکتها از طریق اتخاذ استراتژیها با محرکهای محیطی تطبیق می‌یابند. اگر ارگانها بتوانند با محرکهای محیطی تطبیق یابند، سالم خواهند بود و اگر شرکتها در تطبیق با شرایط محیطی به اتخاذ استراتژیهای مناسب نائل آیند، موفق خواهند بود.

بنابراین در شرایط محیطی خاص بعضی از استراتژی‌ها از سایر استراتژیها بهتر عمل خواهند نمود، بدین معنی که بعضی از استراتژیها برای یک محیط خاص مناسبتر از سایرین هستند. تغییرات محیطی تهدیدها و فرصتهای جدیدی را برای شرکت ایجاد خواهد نمود. این تغییرات می‌تواند همخوانی زمینه استراتژیهای شرکت و محیط و میزان فشار بر روی شرکت در انتخاب جهتگیریهای استراتژیک را بر هم بزند. در هر حال، پاسخهای سازمان به محیط می‌تواند متفاوت باشد، که می‌تواند شامل عدم پاسخگویی نیز باشد. تهدیدها و فرصتهای موجود در محیط می‌تواند منجر به پاسخهایی با اهداف داخلی یا خارجی بشود. این پاسخها می‌تواند شامل ادغام و یا اعمالی برای تاثیر بر سیاستمداران در تغییرات تصمیمات مهم شود.

پیشنهاداتی در شرایط استراتژیک مناسب برای شرایط محیطی متفاوت داده می‌شود (در و برد، ۱۹۸۴؛ میلر ۱۹۸۷؛ رایل، ۱۹۹۵؛ زهرا، ۱۹۹۱) این شرایط می‌تواند به عنوان اتفاقات سرعت دهنده نگریسته شود، مانند: پویایی، تفاوت، ناهمگونی. پویایی به درک سیری ناپذیری یک شرکت از بازار به علت تغییرات مداوم اطلاق می‌شود. فرصتهای ادغام شده از پویایی یک صنعت در جایگاه تغییرات اجتماعی،

سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی منجر به توانمند کردن یک شرکت می‌گردد. کارآفرینی سازمانی می‌کوشد تا به این نیروهای رقابتی جدید از طریق نوآوری و یا تقلید از شیوه‌های رقبا پاسخ گوید. در نتیجه شرکت‌هایی که به محیطشان به عنوان یک عنصر پویا می‌نگرند، بر کارآفرینی سازمانی تاکید خواهند داشت. یک محیط خصمانه و مخالف برای ماموریت شرکت مخاطراتی از طریق افزایش رقابت در صنعت و یا کاهش تقاضای محصولات و یا خدمات شرکت ایجاد خواهد نمود، بنابراین بقای شرکت را تهدید خواهد نمود.

خصوصیت محیطی نیز می‌تواند منجر به تحریک تعقیب کردن کارآفرینی سازمانی باشد. در مواجهه با شرایط نامطلوب محیطی ممکن است شرکت بین محصولات مختلف فرقی‌هایی از طریق بازاریابی شدید و فعالیت‌هایی تبلیغاتی به منظور نگهداشتن وفاداری مشتریان و یا افزایش نفوذ در بازار موجود، قائل شود و اگر خصوصیت به گونه‌های ادامه یابد که بازار اصلی شرکت را تحت فشار قرار دهد، این شرکت‌ها، ایده‌های کسب و کار جدیدی برای جایگزینی و یا تکمیل هسته اصلی کسب و کار از طریق توسعه‌های درونی، ادغام درون شرکتی، و یا تنوع سازی در نظر خواهند گرفت.

فرصت‌ها گاهی از همگونی محیط ناشی می‌شوند، در جائیکه توسعه در یک بازار بسته‌های جدید تقاضا را برای محصولات شرکت در یک زمینه خاص فراهم می‌آورد. همگونی وجود بخش‌های مختلفی را با خصوصیات و نیازهای متنوع نشان می‌دهد (زهرا، ۱۹۹۱). این بعد به خصوصیات مربوط سازمانی متفاوت و یا ترکیب محیطی بر می‌گردد.

برای مثال، ممکن است دو شرکت در یک صنعت رقابت کنند، و به گروه مشابه از مشتریان ارائه خدمت کنند ولی از محیط برداشتهای کاملاً متفاوتی داشته باشند. یک شرکت می‌تواند درک ساده‌ای از محیط داشته باشد، بدین معنا که محیط را قابل مدیریت بداند، و دیگری محیط را پیچیده و غیر قابل کنترل تصور کند.

این ذهنیتهای متفاوت ناشی از تجربیات متفاوت شرکت‌ها از محیط خارجی است. بر اساس تحقیقات زهرا (۱۹۹۱) تجانس محیطی رو به رشد بیشتر در شرکت‌های کارآفرین مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بحث‌هایی که بر روی محیط و رابطه آن با استراتژی و کارایی که به علت جهت‌گیری‌های استراتژیک رشد می‌یابد، می‌تواند مشارکت عمده‌ای بر روی کارایی و رشد شرکت‌های کوچک و همی‌ن‌طور به طور کلی در تحقیقات کارآفرینی داشته باشد.

بر اساس این نظریه، شرکت و محیط آن دو موجودیت مستقل از هم نیستند، در عوض با اتخاذ یک استراتژی مناسب با محیط شرکت، شرکت می‌تواند کارایی بالایی داشته و رشد نماید.

تحقیقات در این زمینه مستلزم توجه به این نکته است که استراتژی‌های گوناگون می‌تواند به شکل‌های متفاوتی به تهدیدها و فرصتهای محیطی پاسخ دهد و لزوماً یک استراتژی خاص، در هر شرایطی بهترین استراتژی محسوب نمی‌شود و بنابراین، موفقیت هر استراتژی وابسته به محیط آن شرکت است.

رابطه بین محیط بیرونی سازمان و فعالیتهای کارآفرینی سازمانی موضوع تحقیقات زیادی بوده است (زهر، ۱۹۹۱؛ راسل و راسل، ۱۹۹۲؛ سلوین و کلونین، ۱۹۸۹ و سینا، ۱۹۹۶). با اینکه بین تمام این تحقیقات یک اجماع نظر وجود دارد و آن اینکه محیط خارجی عامل مهمی در کارآفرینی سازمانی محسوب می‌شود (گات و گینزبرگ، ۱۹۹۰؛ گوتما و ورما، ۱۹۹۷)، تحقیقات تجربی اندکی بر روی الگوهای ارتباط خاص بین این دو متغیر انجام شده است. همچنین، تحقیقات انجام شده تنها بر روی ابعاد محدودی از متغیرهای محیطی موثر بر کارآفرینی سازمانی بررسیهایی را انجام داده اند، که منجر به ارائه نظریات پراکنده در زمینه پتانسیل ارتباط دهی بین آنها شده است.

تحقیقات گسترده تر می‌تواند زنجیره علی و معلولی بین این متغیرها را روشن تر کند (کیث و هیت، ۱۹۸۸) و مشخص کنند که تاثیر محیط، استراتژی و ساختار بر کارآفرینی سازمانی ترتیبی است و یا به صورت همزمان بر آن تاثیر می‌گذارند. به علاوه، تاثیر عوامل انگیزشی بر روی سطوح کارآفرینی در طول زمان باید به صورت دقیق بررسی شود. همانطور که توسط شولهامر (۱۹۸۲) مشاهده شده است، مشخص شد که بررسی های طولی مورد نیاز است تا کارایی و اثربخشی استراتژی های کارآفرینانه درونی مختلف روشن شود. تغییرات در کارآفرینی درون سازمانی وابسته به شرایط عملیاتی بوده و تاثیرات توسعه های محیطی خارجی خاص و زمینه سازمانی درونی بر استراتژی های کارآفرینی مختلف باید به دقت مورد بررسی قرار بگیرد.

میزان و تنوع تحقیقات در موضوع کارآفرینی سازمانی بسیار جالب است. با این حال، هنوز بسیاری از مسائل و جنبه های مهم آن کشف نشده و مورد بررسی قرار نگرفته است. این مقاله با چهار رویکرد و سوال مهم به شرح زیر به نتیجه گیری می‌پردازد:

(۱) بررسی مفهومی و مطالعه میدانی به منظور درک دامنه کارآفرینی سازمانی مورد نیاز است. همانطور که بررسی جامع اخیر بیان می‌دارد، مشکلات تعریفی می‌تواند این زمینه تحقیقاتی جدید را دچار مشکلاتی کند (زهر و کوین، ۱۹۹۵) موضوع مهم در این زمینه این است که کارآفرینی سازمانی یک مفهوم چندبعدی یا تک بعدی است (اسلوین و کوین، ۱۹۸۹؛ میلر و کمپ، ۱۹۸۵). تلاشها و تحقیقات کمی در زمینه مشخص کردن هر کدام از این زمینه ها و میزان تاثیرگذاری آنها بر هم انجام شده است. برای مثال، تعریفی که به تایید اکثریت برسد، در مورد مفاهیم بنیادی وجود ندارد. ادبیات کارآفرینی دچار عدم تعریف جامع و یکپارچه است، که به عنوان هسته اصلی تلقی گردد.

(۲) توسعه چارچوبی جامع برای مطالعه عوامل پیشبینی کننده، تاثیرگذار و نتایج کارآفرینی سازمانی نیازی اساسی است. باید بر روی میزان تاثیرگذاری عوامل مطرح شده در هر کدام از مدلها بر کارآفرینی سازمانی تحقیقاتی انجام شود.

(۳) آیا ترکیب کارآفرینانه "بهینه" با طبیعت محیط خارجی، سبب شرکت و مرحله تکاملی آن شرکت تغییر می‌کند؟ از دیدگاه چرخه عمر، شرکت در مراحل تکاملی مشخصی رشد می‌کند، که هر مرحله تغییرات و تحولات با انقلابی به مرحله جدیدی قدم می‌گذارد (گری و آریس، ۱۹۸۵؛ گرینر، ۱۹۷۲؛ کوی و کارمن، ۱۹۸۳). این منحنی رشد شرکت، ظاهری تدریجی به همراه دوره های رشد متوقف شده با مراحل بحرانی غیرقابل پیش بینی می‌دهد، که در آنها از یک مرحله رشد به مرحله دیگری منتقل شده است. منطقی که شیب این در الگوی رشد ناپیوسته وجود دارد، این است که در هر مرحله رشد، شرکت نیازمند تطبیق با یک ترکیب بندی جدید است. معمولاً، ترکیب بندی به رابطه بین سبب، سن، استراتژی، ساختار سازمانی و محیط اطلاق می‌شود. همانطور که شرکت در یکی از مراحل رشد می‌کند، ترکیب بندی ناکارآمد شده و شرکت می‌بایست باز هم تغییر کند (گالبرایت، ۱۹۸۲؛ کیمبرلی، ۱۹۷۹) مدلهای چرخه عمر به صورت عمده ای با نیاز به تغییرات شرکت همراه شده است و اینکه چگونه رشد بر سبب خصوصیات شرکت مانند ساختار سازمانی و استراتژی ها تاثیر می‌گذارد، رشد مشکلات سازمانی را به همراه می‌آورد، که شرکت باید با آنها مواجه شده، آنها را بر طرف نماید (فانبرن و والی، ۱۹۸۹؛ گلونیک، ۱۹۸۰؛ لاوای و کالبرت، ۱۹۷۸)

۴) آیا برخی سبک های رهبری و مدیریت در ایجاد زمینه کارآفرینانه موثرتر هستند؟ کارآفرین در فرآیند کارآفرینانه نقش مهمی را بازی می کند یک کارآفرین اغلب به عنوان یک فرد خلاق و نوآور محسوب می شود که برای مدیریت شرکتی که بر نوآوری تاکید می کنند، مناسب است. رهبران استراتژیک می توانند زمینه سازمانی را برای کارآفرینی از طریق تقویت فرهنگ حمایتی نوآوری و ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک (از طریق مدیریت غیرمتمرکز و روابط غیر رسمی بین کارکنان) که می تواند منجر به تسهیل توسعه نوآوری گردد، بهبود دهند. این سوالات و سایر سوالات تحقیق باید قبل از آنکه یک مدل جامع برای کارآفرینی سازمانی پیشنهاد شود، پاسخ داده شوند.

در مجموع، کارآفرینی سازمانی به توانایی های عملی کارکنان در به کارگیری فرصتها از یک سو و به درک مدیریت شرکت از اینکه در بعضی از لحظات پیشرفت و توسعه شرکت به کارآفرینی نیاز است، از سوی دیگر وابسته می باشد. از دیدگاه مدیریت ارشد کارآفرینی سازمانی یک دغدغه همیشگی نبوده، و یک هدف نیز محسوب نمی شود. بلکه نوعی "بیمه" و گارانتی در برابر اختلافات خارجی و یا "دریچه اطمینانی" برای تنشهای داخلی ناشی از فشارهای ایجاد فرصت رشد می باشد.