# 2-21- مفاهیم و تعاریف کارآفرینی

کارآفرینی از ابتدای خلقت بشری در تمام شئونات مختلف زندگی انسان حضور داشته و مبنای تمامی تحولات و پیشرفت های بشری بوده است و با توجه به تعاریف زیاد و متنوع هنوز ماهیت اصلی آن شناخته شده نیست.

به معنای متعهد شدن نشات گرفته است و در زبان انگلیسی معادل enTREPRENDRe واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی می باشد که به معنای ایجاد کار یا اشتغال زایی می باشد و در فرهنگ وبستر Entrepreneurship کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی ، اداره و تقبل کند(احمدپور داریانی،1381).

از نظر اقتصاددانان،کارآفرین کسی است که منابع ،نیروی کار، مواد و سرمایه را با هم ترکیب می کند تا ارزش آنها را نسبت به قبل بیشتر نماید.

از نظر روان شناسان ،کارافرین کسی است که بوسیله ویژگی شخصی خود به پیش می رود، ویژگی هایی از قبیل نیاز به کسب کردن یا رسیدن به چیزی،تجربه نمودن یا شاید فرار از حوزه اختیار دیگران.

دیدگاه ها و تعاریف مختلفی در رابطه با کارآفرینی مطرح است اما تعریفی که اکثر صاحب نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند به شرح زیر است:

کارافرینی عبارت از:فرآیند خلق چیزی با ارزش و متفاوت ، از طریق اختصاص زمان و تلاش کافی همراه با ریسک مالی، روانی و اجتماعی، همچنین دریافت پاداش های مالی و رضایت شخص از نتایج حاصله(هیسریچ).

احمدپور داریانی کارآفرین را شخصی می داند که دارای ایده و فکر جدید است که از طریق فرآیند ایجاد کسب و کار،توام با بسج منابع و مخاطره مالی و اجتماعی ، محصول یا خدمت جدیدی به بازار عرضه می کند.

نکات با اهمیت در تعاریف کاآفرینی عبارتند از:

\* کارآفرین کسب و کار جدید را راه اندازی می کند.

\* راه اندازی کسب و کار با خلاقیت و نوآوری همراه است.

\* فرد کارآفرین خطرمی کند و در راه رسیدن به هدفش ریسک های مختلفی می پذیرد.

\* به طور کلی کارآفرینی فرآیند خلق چیزی است ،خلق هر چیز ارزشمند و جدید.

\* کارآفرینی فرآیندی است که مستلزم صرف زمان و تلاش کافی است.

\* آنچه که به عنوان پاداش در فعالیت های کارآفرینانه وجود دارد، رسیدن به استقلال مالی ، کسب درآمد و همچنین رضایت خاطری است که فرد کارآفرین بعد از انجام کار کسب خواهد کرد.

پس می توان گفت کارآفرین به فرآیند شناسایی فرصت های جدید و ایجاد کسب و کار و سازمانهای جدید و رشد یابنده برای بهره برداری از فرصت های شناسایی شده اطلاق می شود که نتیجه آن ،کالاها و خدمات جدیدی به جامعه عرضه می شود(احمدپور داریانی، عزیزی،1383).

- کارشناسان کارآفرینی را شکار فرصت ها بوسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها،می دانند.

- کارآفرینی بعنوان یک تسریع کننده ،جرقه رشد و توسعه اقتصادی را فراهم می آورد(ویلکن،1980).

- جفری تیمونز (1990) در خصوص کارآفرینی می نویسد "کارافرین خلق و ایجاد بینشی ارزشمند از هیچ است.

- کارآفرینی فرآیند ایجاد و دستیابی به فرصت ها و دنبال کردن آنها بدون توجه به منابعی است که در حال حاضر موجود است ،کارآفرینی شامل خلق و توزیع ارزش و منافع بین افراد ،گروه ها و سازمانها و جامعه می باشد.

- مک کله لند ،تعریف گسترده تری از کارآفرینی بیان می کند و فرآیند کارآفرینی را فراتر از شغل و حرفه ، بلکه یک شیوه زندگی تعبیر می نماید، بطوری که خلاقیت و نوآوری، عشق به کار و تلاش مستمر، پویا ، مخاطره پذیری، آینده نگری ، ارزش آفرینی، آرمان گرایی، فرصت گراییع نیاز به پیشرفت و مثبت اندیشی، زیربنا و اساس زندگی کارآفررینانه می باشد، در این زندگی شکست به معنای پله ای برای بالارفتن و موقعیتی برای آموختن است.

در مجموع کارآفرینی فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایت مندی و یا تقضای جدید می شود(سیف الهی،1389).

جفری تیمونز از کالج بابسون بر این باور است که:

\* کارآفرینی توانایی"خلق و ساختن یک چیز عملا از هیچ است.

\* کارآفرینی بجای اینکه فقط نگاه کردن ،تحلیل کردن و تشریح چیزی باشد ، شامل آغاز نمودن، انجام دادن ، دست یافتن و ساختن یک موسسه یا سازمان است.

\* کارآفرینی مهارت پی بردن به یک فرصت در جایی است که دیگران آن را آشوب زده ،متناقض و مبهم می بینند.

\* کارافرینی توانایی پایه گذاری یک تیم است که افراد بتوانند مهارت ها و استعدادهای دیگران را تکمیل نمایند.

\* کارآفرینی پی بردن به چگونگی یافتن ، تدارک دیدن و کنترل دیگران قرار دارد و اطمینان دادن از اینکه پول تا زمانی که نیاز به آن حیاتی نیست ، به مصرف نمی رسد.

\* کارآفرینی به اعمال ریسک های حساب شده در زمینه های مختلف شخصی و مالی و سپس انجام هر کاری که برای ایجاد مزیت و برتری امکان پذیری است ،تلقی می گردد(اشمر،2002: 1-2).

# شکل شماره(2-9) مقایسه انواع کارآفرینی:

كارآفريني آزاد:

Independent Intrepreneurship

فرايندي است كه كارآفرين طي مي كند تا فعاليت كارآفرينانه اي را به طور آزاد به ثمر رساند

فردي

كارآفريني

گروهي

کارافرینی درون سازمانی:

Intraprenership

فرايندي كه كارآفرين طي مي كند تا فعاليت كارآفرينانه اي را در سازماني كه معمولاً سنتي و بوروكراتيك است به ثمر برسد

كارآفريني سازماني

انتفاعي

غير انتفاعي

Corporate entrepreneurship

فرآیندی است که سازمان طی می کند تاهمه کارکنان

بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام

فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر

،سریع ووراحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خودمختار به ثمر رسند

(منبع:صمدآقایی، 1378)

# 2-22- کارآفرین کیست؟

اصطلاح کارآفرین[[1]](#footnote-1) ،اولین بار ژوزف شومپیتر به کار برد. واژه کارآفرین در بردارنده معنای موفقیت است . این واژه به معنای محصولات، ابداعات، کیفیت و خدمات نوین است . در درون یک شرکت ، این واتژه به معنای نوع خاصی از روحیه، سر زندگی و فضیلت است. باتلر، مفسر روزنامه تجاری ، آن را "شوق خلقت" می داند.

"پیتر دراکر" معتقد است کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می کند. کارآفرین ارزش ها را تغییر می دهد و ماهیت آنها را دچار تحول می نماید. همچنین مخاطره پذیر است و به درستی تصمیم گیری می نماید. برای فعالیت خود به سرمایه نیاز دارد و کارآفرینی به عقیده دراکر به کار بردن مفاهیم و فنون مدیریتی، استاندادسازی محصول، به کار گیری ابزارها و فرآیندهای طراحی و بنا نهادن کار برپایه آموزش و تحلیل کار انجام شده است(سعیدی کیا،1386).

# 2-23- ویژگی های کارآفرینان

ده مورد از ویژگی هایی که "تامپسون" "هیسریچ" و "پیترز" در سال 1998 ذکر کرده اند، عبارت از:

\* کارآفرینان افرادی هستندکه تفاوت ایجاد می کنند، در واقع آنها به طور خلاقانه فرصت هایی را برای کسب و کار ایجاد می- نمایند.

\* کارآفرینی، تشخیص و استفاده مطلوب از فرصت ها می باشد.

\* کارآفرینان با هدف دستیابی به منافع مورد نیاز برای استفاده از فرصت ها به شدت تلاش می کنند.

\* کارآفرینان از طریق ارائه محصولات، خدمات یا شیوه های جدید، ارزش ایجاد می کنن.

\* کارافرینان ایجادکننده شبکه های مطلوب منابع ،امکانات مالی، ابتکارات، شبکه های اجتماعی و مذاکرات مختلف هستند.

\* کارآفرینان از چگونگی و چرایی فرصت ها و جایگاه خود شناخت دقیق دترند.

\* کارآفرینان خود ،سرمایه ایجاد می کنند ، این سرمایه به شکل های مختلف نظیر سرمایه مالی، اجتماعی و هنری می باشد.

\* کارافرینان خطرپذیرند و توانایی اداره و ریسک های مختلف را دارند.

\* کارآفرینان در مقابل سختی و مشکلات، خویشتن دار و مقاوم هستند.

\* کارآفرینان مستلزم خلاقیت و نوآوری هستند و این دو از عناصر اصلی آن است(طالبی و لباف،1382).

# جدول شماره(2-7) مقایسه کارآفرینان، کارآفرینی سازمانی و مدیران سنتی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| کارآفرینان سازمانی | کارافرینان | مدیران سنتی |  |
| استقلال وتوانایی برای پیشرفت به منظورکسب پاداش | استقلال،فرصت برای خلق کردن و کسب پول | ارتقاء.و پاداش های سازمانی نظیر:  قدرت،دفترکار مناسب و غیره | انگیزاننده­های  اصلی |
| بین دوحالت قبل،برنامه ریزی مبتنی برفوریت برای تطبیق باجدول زمانی سازمان | ادامه حیات و دستیابی به رشدتجاری بین 5تا10 سال | برنامه ریزی کوتاه مدت مطابق با سهمیه ها،بودجه بندی هفتگی،ماهانهةفصلی و برنامه ریزی سالانه | افق زمانی |
| نظارت مستقیم بیش از تفویض | نظارت مستقیم | تفویض اختیار،سرپرستی بیش از نظارت مستقیم | فعالیت |
| درحدمتوسط | درحدمتوسط | دقیق-محتاط | مخاطره­پذیری |
| عدم توجه به نمادهای شغلی | عدم توجه به نمادهای شغلی | توجه به نمادهای شغلی | موقیت وجایگاه |
| تلاش می کنندتا از پروژه های مخاطره آمیزچشم پوشی کنندتاوقتی که آمادگی لازم را به دست آورند | باشکست واشتباهات روبرو می شوند | تلاش می کنند تا از شکست واشتباه اجتناب کنن | شکست واشتباه |
| سازگاری با دیگران درپذیرش دیدگاه های خصوصی،تاتاحدی بردباربودهومایلندکه سازگارباشند | پی گیری دیدگاه های خصوصی،قاطعیت وفعل گرا | سازگاری با افرادی که درجایگاه قدرت قرار دارند | تصمیم گیری |
| خود،مشتری و حمایت کنندگان | خود و مشتری | دیگران | خدمت دهی |
| شرکت های کارآفرین کوچک،حرفه ای،پیشینه زراعت | شرکت های کوچک کارافرین،حرفه ای،پیشینه زراعت | اعضای خانواده برای شرکت های بزرگ کارمی کنند | تاریخچه خانوادگی |
| معامله گری درون سلسله مراتب | معامله گر یادلال بودن به عنوان مبنای ارتباط | سلسله مراتب به عنوان مبنابرای ارتباط | رابطه بادیگران |

منبع:پیترز و هیسریچ،2002: 48

# 2-24- کارآفرینی سازمانی[[2]](#footnote-2)

فرآیند تغییر و تحول مستمر و پرشتاب در آغاز هزاره سوم میلادی ، از عمده ترین جریان های حاکم بر حیات بشری و از مهمترین مشخصات بارز آن به شمار می رود و فرآیند کارآفرینی و خلاقیت که اساس و بستر تغییر و تحول و دگرگونی است در این خصوص نقش بسیار بنیادین و تعیین کننده ای ایفا می کند(سعیدی کیا،1386).

افراد، سازمانها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند دچار حالت ایستایی و توقف و سکون شده ، بی شک آینده حضور فعال نخواهند داشت و سرانجام دچار اضمحلال می شود.

تلاش صاحب نظران و متخصصان براین است که برای سازمانها شرایطی فراهم کنند که زمینه حاکمیت فناوری ،خلاقیت و نوآوری در آنها مناسب تر و مستعدتر شود و دانشمندان در پی آن بودند وجه تمایز این افراد را که محور توسعه اقتصادی بوده و کارآفرین خوانده می شود با دیگر افراد جامعه بدست آورندو این امر باعث بوجود آمدن علم کارآفرینی شد(همان منبع).

با توجه به اینکه جهان به سمت اقتصاد کارآفرینی در حرکت است و سازمانها در دنیا با سرعتی بی سابقه با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و خلاقیت و نوآوری در حال توسعه اند ، امروزه تسلط یافتن به دانش کارآفرینی و ایجاد و توسعه کسب و کار جدید امری الزامی و یکی از پرکاربردترین زمینه علمی و اقتصادی مورد نیاز کشور می باشد(سلجوقی،1387).

کارآفرینی یکی از کارآمدترین روش های تغییر عملیات و سبک مدیریتی است،که طی آن حرکت از عملیات "بوروکراتیک" به عملیات ، فرهنگ، نگرش ، مدیریت کارآفرینانه تبدیل می شود. مدیران کارآفرین نقش بسیار مهمی در تغییر و رشد اقتصادی دارند. در حالی که بوروکراتها موجب رکود اقتصادی و نزول سازمانی می شوند ، این موضوع واقعیتی جهانی و عام است(پروکوپنکو ،پاولین[[3]](#footnote-3)،1991: 2).

سازمانهای امروزی به مدیرانی نیازمندند که تمایل دارند با هنجارهای موجود هماوردی و چالش نمایند و برای آنها قابل قبول نباشد که فعالیت ها به روشی همیشگی انجام شوند وهمچنین افرادی باشند که مسئولیت اقداماتشان را بپذیرند(تامپسون[[4]](#footnote-4) ،1999: 290).

با توجه به نقش محوری مدیران در توسعه سازمان ها ،مدیران باید تبدیل به کارآفرینان درون سازمانی شوند و از سه اصل مهم پیروی نمایند:

\* مبانی مدیریت حرفه ای که شامل برنامه ریزی، سازماندهی،کنترل،ارتباطات و تصمیم گیری عقلایی است را بیاموزند و به آن عمل کنند.

\* خود را با "سبک کارآفرینانه، که فراسوی بوروکراسی بوده و جو نوآورانه را در سازمان موجب می شود،منطبق سازند.

\* به ترغیب نوآوری و کارآفرینی درون سازمانی درون سازمانی در میان کارکنان بپردازند(پروکوپنکو ،پاولین:25).

در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است.همانطور که تولد و مرگ سازمانها به بینش،بصیرت و توانایی های مؤسسین بستگی دار،رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی،خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. اگر برنامه ریزان،تصمیم گیرندگان و کارکنان سازمان کارآفرین باشند،فرصت های اقتصادی را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به منظور تحقق این امر باید فعالیت های کارافرینانه را در سازمانها ترویج داد و روحیه کارآفرینی را در تصمیم گیرندگان و کارکنان سازمان پرورش و در نهایت محیطی کارآفرینانه در سازمان حاکم گردانند. این امر مستلزم شناخت ، تبیین و تشریح مفهوم و فرایند کارآفرینی سازمانی است(رحیمی فیض آباد، هادیزاده مقدم ،1384: 13).

کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده ،به ظهور می رسند،که در واقع به نوآوری کالا و خدمات اشاره دارد و بر توسعه و نوآوری درفناوری تاکید می شود.نوآوری شامل توسعه کالای نو ، پیشرفت وبهبود در کالاها، شیوه ها روند های نو برای تولید می باشد نوسازی خویشتن به معنی تبدیل سازمان ها از طریق نوسازی ایده های کلیدی هستند.بر پایه آنها بنا شده اند . این مورد دارای اشارات ضمن سازمانی واستراژیک بوده وشامل تعریف مجدد مفهوم فعالیت اقتصادی، سازماندهی مجدد ومعرفی تغییرات در سطح سیستم به منظور افزایش نوآوری می باشد. این چنین سازمان هایی باقدرت پذیرش ریسک وجسارت وهمچنین با ابتکاری که دارند؛ بیشتر می گوشند پیشرو باشند(شاه حسینی،1383: 22-21).

فعالیتهای کارآفرینانه فعالیتهایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می باشد (احمدپور داریانی،1379).

درابتدا اعتقاد بر این بود که کارآفرینها شخصا صاحب و مالک کار خود هستند، اما امروزه معتقدند کارآفرین ها می توانند در استخدام شرکتها در آیند، از همین جا واژه کارآفرینی سازمانی بوجود آمد. هنگامی که فرد کارآفرینی به استخدام سازمانی در می آید به تبع محدوده مسئولیتها و اختیارات سازمانی خود، نقش دیگری پیدا می کند که کمی بانقش آزاد و مستقل متفاوت است و همین نقش به مرور در او مهارتهایی بیشتر و متفاوت با کارآفرینان مستقل ایجاد می کند.

شومپیتر، عمده فعالیتهای کارآفرینان سازمان را شامل توسعه کالا و خدمت جدید، معرفی روشهای جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید ، خرید و توسعه و بهبود سازمان می داند(صمدآقایی،1378).

مکنزی و دیکامبو[[5]](#footnote-5) (1986) معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی می تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثربخش باشد. جنیک و یانگ[[6]](#footnote-6) (1990) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازار های جدید تعریف می کنند.کوراتکو، منتاگنو و هورنسبای(1990) کارآفرینی سازمانی را به عنوان ایجاد کسب و کارهای جدید در درون چارچوب شرکت های مادر، توصیف می نمایند. مکگرات، بولیند و ونکاتارامن(1992) کارآفرینی سازمانی را به عنوان ابزار شرکت ها برای افزایش ثبات اقتصادی شرکت در بلند مدت تعریف می نمایند وآریلا(1996) معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از نوآوری، توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک پذیری. زاهرا با بررسی پیشینه کارافرینی سازمانی پی برد که بیشتر تعاریفی که در زمینه کارآفرینی سازمانی، مطرح شده آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی می نمایند(پیرس،2003: 2).

"کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت ،نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی سوق می دهد".

مفهوم نوآوری از اجزا لاینفک کارآفرینی سازمانی در این تعریف است و بسیاری از محققان خلاقیت و نوآوری را به عنوان کانون فعالیت های کارآفرینانه در نظر می گیرند و معتقدند که کارآفرینی سازمانی، نوآوران و مولدان ایده هستند. نتایج این نوآوری عبارت است از محصولات یا خدمات جدید، بازارها یا فرآیندهای جدید، دستیابی به یک سیستم توزیع جدید، پیاده کردن یک شیوه مدیریتی نوین و غیره (هادیزاده مقدم و رحیمی خیل آبادی،1384: 23-22).

در خصوص تفاوت کارآفرینان سازمانی با مبتکران و مدیران موفق، شومپیتر معتقد است که نوآوری کارآفرینان سازمانی عامل تفکیک آنها از مدیران است. عده ای دیگر فرق آنها را در ریسک پذیری کارآفرینان می دانند. از طرف دیگر کارآفرینان توجهشان به بخش تجاری ، بازار و مشتریهاست، مبتکران بیشتر توجهشان به مسائل تکنیکی است. جدول زیر بیانگر این اختلاف است: (صمدآقایی،1378: 20-19) .

# جدول شماه(2-4)اختلاف نظر کارآفرینان و مبتکران

# 

زياد

زياد

كم

كم

|  |  |
| --- | --- |
| مبتکران | کارآفرینان |
| promoter | مدیران |

كارآفرینی سازمانی پروسه ای است که از طریق آن سازمانها متوجه فرصتها می شوند و عوامل تولید را به طرز خلاقانه ای جهت ایجاد ارزش اضافه ،سر و سامان می دهند(جونز و باتلر[[7]](#footnote-7)).

کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمانها می توانند نوآوری های مفید را بوسیله تشویق کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان، توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه هایشان، آزادی و انعطاف پذیری بدهند، بدون اینکه آنها را در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند. سازمان کارآفرینانه ممکن است به عنوان سیستم توانمندسازی افراد برای استفاده از فرآیندهای خلاق که آنها را برای به کار گرفتن و نوآفرینی فنونی که می توانند به طور برنامه ریزی شده، سنجیده و پرمعنع در سطحی از فعالیت نوآورانه مطلوب قادر سازد، نگریسته شود. کارآفرینی سازمانی برای اطمینان از بقاء بوسیله بازسازی عملیات سازمان ها، تعریف مجدد مفهوم کسب و کار و افزایش ظرفیت های نوآوری و کیفیت مورد نیاز در محیط پویا، ضروری است. فری نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی، فرآیند ی است که محصولات (خدمات) یا فرآیندها نوآورانه بوسیله خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان، ایجاد می گردد(مقیمی،1383: 116-115).

کارآفرینی درون سازمانی به عنوان سیستمی تعریف می شود که ظرفیت خلاقانه مدیران و کل نیروی کار در سازمان را افزایش داده و کاملا قابل بهره برداری می سازد، آنها را برای تعیین و دستیابی به اهداف کارآفرینانه با استفاده از توسعه حوزه ها و واحدهای سازمانی و توسعه محصولات و خدمات آنها، ترغیب می نماید؛ منابع را شناسایی و آماده بهره برداری می سازد، و برای دستیابی به رشد تولید و سود، بهترین عرضه کنندگان و مشتریان را در درون و خارج سازمان می یابد.

مفهوم کارآفرینی درون سازمانی همزمان با مطرح شدن "اقتصادی کردن سازمان" بوجود آمده است. قدرت واقعی و نیروهای تغییردهنده در درون سازمان بیشتر بوسیله قواعد اقتصادی تحت تاثیر قرار می گیرند تا رویه ها و ساختار سازمان. در این مفهوم، کارآفرینی واقعی درون سازمانی در یک سازمان همچنین علاج و چاره بوروکراتیزه شدن تشکیلات اداری است. کارآفرینی درون سازمانی همچنین روشی برای یافتن و بهبود استعداد کارآفرینانه بزای پست های مدیریت عالی در سازمان است.

" شومپیتر" بر این باور است که کارآفرینی سازمانی واژه ای است که از درون دنیای کسب و کار برخاسته و به عنوان توانایی استفاده از منابع باروشهای جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می شود.

" جنینگز"[[8]](#footnote-8) و "لامپکین"[[9]](#footnote-9) بر این باورند که سازمان کارآفرینانه نسبت به سازمانهای معمولی، محصولات جدیدتر و بازار های جدیدتری را ایجاد می کنند. در مقابل تعاریف تک بعدی ،"میلر"[[10]](#footnote-10) کارآفرینی سازمانی را پدیده ای چند بعدی تلقی می کند که شامل گرایش به نوآوری، پیش نگری و ریسک پذیری در توسعه محصولات و تکنولوژی است. نوآوری ظرفیت اجراء محصولات یا خدماتی است که جدیدا طراحی شده اند. درجه ای از نوآورانه بودن، کار کردی است که منجر به تغییر اساسی در عملیات سازمان می شود. پیش نگری به عنوان جستجو ی فعال فرصت های جدید تعریف شده است. به عبارت دیگر تمایل به شکل دهی محیط بجای برخورد انفعالی با محیط و یا تمایل به آغاز کردن فعالیتی که رقباء را به واکنش وادارد را پیش نگری گویند. ریسک پذیری نیز تمایل به جذب منابع برای فعالیت های مخاطره آمیز در قلمرویی ناشناخته در حالتی منطقی و محاسبه شده است (مقیمی،1384: 230-229).

"تور نبری"[[11]](#footnote-11) بر این باور است که چهار نوع کارآفرینی سازمانی وجود داردکه عبارتند از:

\* سرمایه گذاری مخاطره آمیز در سازمان[[12]](#footnote-12)

\* کارآفرینی درون سازمانی[[13]](#footnote-13)

\* تحول سازمانی[[14]](#footnote-14)

\* هنجارشکنی صنعتی[[15]](#footnote-15)

نوع اول سرمایه گذاری مخاطره آفرین در سازمان، آغاز کسب و کار در درون سازمان موجود است که معمولا نشات گرفته از یک "صلاحیت یا فرآیند کلیدی" سازمان می باشد. به عنوان نمونه بانکی که در حوزه "فرآوری داد و ستدها و معاملات" دارای صلاحیت کلیدی است، این صلاحیت محوری را در قالب کسب و کاری مجزا درآورده و این فرآیند را برای سایر سازمانهایی که نیازمند پردازش حجم وسیعی از اطلاعات هستند، عرضه می کند

نوع دوم کارآفرینی درون سازمانی ،اولین بار در سال 1985 میلادی بوسیله "پینکات" مطرح شد که عبارت است از کوشش در جهت بکارگیری تفکرات و رفتارهایی که کارآفرینان خارج از سازمان برای کسب و کارهای مستقل استفاده می کنند و وارد نمودن این ویژگی ها در درون سازمانی که موجودیت دارد.

نوع سوم کارآفرینی سازمانی شامل "نوسازی یا تحول سازمانی" است. این نوع کارآفرینی در صورتی که تحول سازمانی شامل نوآوری، ترتیبات جدید منابع و در نتیجه خلق ارزش اقتصادی پایدار شود، تنها با تعریف اولیه شومپیتر از کارآفرینی تناسب دارد.

نوع چهارم کارآفرینی سازمانی، زیر مجموعه تحول سازمانی است که تنها تحول سازمان، بلکه رقابتی را که صنعت در آن فعالیت می کند، شامل می شود و باعث می گردد تا چیزی متفاوت از آنچه که قبلا در صنعت وجود داشت، بوجود آید.

"استاپفورد و بادن فولر، این نوع رفتارها را "تغییر چارچوب شکنی" نامگذاری می کنند(تورنبری،2003: 330-329).

"پینکات" در سال 1985 واژه Intrapreneur را ابداع نمود و کارآفرین سازمانی را فردی تعریف کرد که در سازمانهای بزرگ همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت وی، ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می باشد که شرکت را به سوی رشد و سودآوری سوق می دهد(احمدپور،1378).

"فرای" معتقد است کارآفرینی سازمانی در یک سازمان ایجاد می شود که بالاترین مقام اجایی نسبت به مفهوم کارآفرینی متعهد شود و بعد از آن کل سازمان کارآفرینی را بپذیرند تا یک ساختار زنده و پویا در سازمان ایجاد شود و همچنین بخش محصولات جدید، برای رهبری تولیدات، تشکیل شده تا شرکتهای فرعی بتوانند پیشنهادها را از افراد پذیرفته و به طور مشتقل بر روی آنها سرمایه گذاری کند، بخشی هم در تولید منابع انسانی سعی کند به آموزش کارکنان و مدیران مبادرت ورزد و اینکه توسعه فرهنگ کارآفرینی و شناسایی استعدادهای کارآفرینانه و پاداش به کارآفرینان سازمانی، از عمده کارهایی است که یک شرکت برای کارآفرین شدن باید انجام دهد(احمدپور،1378).

کوراتکو، نافزیگر و همکارانشان، معتقدند که فرآیند ایجاد کسب و کار کارآفرینانه جدید، تعاملی از عواملی مختلف است

(مقیمی،1383:120).

این مدل کارآفرینی سازمانی، تعامل فعالیت های مختلف را به جای رخداد حوادث در خلاء به عنوان موجد کارآفرینی در سازمان معرفی می کند. بر اساس این مدل، تصمیم برای اقدام کارآفرینی سازمانی به عنوان نتیجه ای از تعامل: ویژگی سازمانی ، مشخصات فردی و برخی تسریع کننده ها است. "داگلاس لوبر"[[16]](#footnote-16) از صاحبنظران کارآفرینی بر این باور است که سه دسته عوامل باعث توسعه کارآفرینی سازمانی می شوند که عباتند از:

\* عوامل درون سازمانی[[17]](#footnote-17)

\* محیط بیرونی[[18]](#footnote-18)

\* ویژگی های فردی[[19]](#footnote-19)

# شکل شماره(2-7)مدل کارآفرینی سازمانی(مقیمی،1383: 120) کوراتکو و نافزیک

اجراي­ايده كارآفرينانه

دسترسي منابع

توانايي غلبه بر موانع

برنامه ريزي امكان كسب وكار كارآفرينانه

تصميم ­به اقدام کارآفرينانه

ويژگي­هاي سازماني:

1-­حمايت مديريت

2-­ آزادي عمل كار

3-­تقويت و پاداشها

4-­ دسترسي زماني

5-­ مرزهاي سازماني

تسريع رويداد سازماني

مشخصات فردي:

1-­ گرايش به ريسك و خطرپذيري

2-­ تمايل به استقلال

3-­ نياز به موفقيت

4-­ هدفگرايي

5-­ كانون دروني كنترل

# 2-25- اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی

جهان امروز بی تردید از ویژگی های خاص برخوردار است که عمده ترین آنها عبارتند از: تغییرات و تحولات سریع، پیچیدگی فزاینده و رقابت روزافزون.

سازمان های امروزی در محیطی پویا ،پرابهام و متحول فعالیت می کنند، یکی از بارزترین ویژگی های عصر حاضر تغییرات و تحولات مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش های انجام کار و بسیاری از پدیده های دیگر زندگی به چشم می خورد. کثرت تغیییراتی که سازمان ها با آن مواجه اند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که در دنیای مشتری گرای و رقابت افزای کنونی هرنوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می برد. وسعت و تنوع تغییراتی که بر پیکر سازمانهای امروزی وارد می آید بهقدری زیاد است که برای آنها چاره ای جز انطباق و پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد. از سوی دیگر سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به قدری افزایش یافته که تغییرات و ابتکارات به امری عادی در بازار تبدیل شده است و آنچه که شرکت ها به عنوان مزیت رقابتی در مقابل سایر رقبا برای خود در نظر می گیرد به سرعت توسط دیگران تقلید شده است و از اهمیت آن کاسته می شود.

این مواردباعث شده تا حیات شرکت ها هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد ویافتن راه چاره به عنوان دغدغه فکری همیشگی برای مدیران شرکت ها مطرح شود. خدمات آنان برای سازمان و مشتریان به طور پیوسته با ترکیب جدیدی از منابع موجود خود مزایای رقابتی جدیدی را فراهم آورد. از این رو است که اهمیت نیروی انسانی خلاق و نوآور و به عبارتی دیگر کارآفرینان سازمانی در شرکت ها برجسته تر می شود و دست یابی به نوآوری مستلزم وجود کارآفرینان سازمانی در شرکتها است(هادیزاده مقدم و رحیمی فیل آباد،1384: 14).

**2-26- عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی**

ادبیات کارآفرینی سازمانی نشانگر آن است که عوامل متعددی، هم در درون، و هم در خارج از سازمان می تواند باعث ارتقاء کارآفرینی گردد."هورنزبی" بر این باور است که عوامل درونی سازمانی که مدیریت بر روی آنها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می کنند، عبارتند از: حمایت مدیریت، آزادی عمل و استقلال کاری، پاداش –تقویت، دسترسی زمانی، و مرزهای سازمانی . حمایت مدیریت به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه اشاره دارد؛ ارزش ها و نقشهایی که امکانات مالی را فراهم می کنند و از ایده های کارکنان استقبال می نمایند. استقلال کاری و آزادی عمل نیز بدان معنی است که کارکنان در حوزه کاری خود، توانایی تصمیم گیری داشته باشند. یک ساختار پاداشی مناسب، افراد را برای ادامه فعالیت های کارآفرینانه ترغیب می نماید. دسترسی زمانی به معنی داشتن زمان کافی برای کار بر روی پروژه های کارآفرینانه مورد نیاز است. نهایتا ،مرزهای سازمانی اشاره به شرایط سازمانی دارد که کارکنان را برای انجام وظایف کاری خود فراتر از شرح وظایف محدودی که آنها تعریف شده، ترغیب می نماید.

کارآفرینی همچنین از طریق محیط بیرونی ارتقاء می یابد."کاوین و اسلوین" بر این باورند که محیط کارآفرینانه عبارتست از ترکیب عوامل کلان اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و همچنین دسترسی به کمک و حمایت."جنیاوالی و فوگل" نیز چارچوبی از عوامل محیطی را که بر کارآفرینی اثر می گذارد، در غالب پنج مورد بیان می کنند: خط مشی و رویه های حکومت(دولت)، شرایط اقتصادی-اجتماعی، مهارتهای کسب و کار و کارآفرینی، کمکهای مالی و کمکهای غیرمالی. خط مشی های دولتی شامل حذف موانع و کاستی های بازار و مقررات سختگیرانه است که کارآفرینی را محدود می سازد. شرایط اقتصادی-اجتماعی به نگرشهای مطلوب جامعه به کارآفرینی اشاره دارد. مهارت های کسب و کارو کارآفرینی اشاره به سطح مهارتهای فنی و کسب و کاری دارد که کارآفرینان بالقوه دارا هستند. حمایت مالی بیان می کند که کارآفرینان باید برای شروع پروژه ها، تنوع سازی محصولات و خدمات، و رشد و توسعه، پول لازم در اختیار داشته باشند. حمایت غیر مالی نیز به شبکه هایی که موجودند، اشاره دارد (لوبر[[20]](#footnote-20)،1998: 28-27).

ویژگی های فردی نیز می تواند تاثیر مهمی در ارتقاء کارآفرینی سازمانی داشته باشد. این ویژگی ها می تواند شامل: نیاز به استقلال ، مرکز کنترلی، میل بع اعمال ریسک، تسلط و برتری، انرژی زیاد، پشتکار وانگیزه دستیابی به هدف باشد(مقیمی،1384: 112-111).

برای مقایسه ویژگی های سنتی و سازمان های کارآفرین، جدول شماره (2-5) ، ویژگی های آنها را از بعد مختلف مورد ارزیابی قرار می دهد(مقیمی،1383: 118-117).

اگر سازمان ها نیازمند دگرگونی هستند تا در بازارهایی که امکان موفقیت وجود دارد، حضور داشته باشند و واحدها و همچنین بوروکراتها را به کارآفرینان مبدل سازند، توسعه کارآفرینی درون سازمنی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

- سازمانهایی شرایط کارآفرینانه دارند که نوآور، ریسک پذیر، پیشتاز، بی باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط فوق به رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه اهمیت خاص قائل شوند.

- سازمان کارآفرین،سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت ها را پیگیری کند.

# - آنچه یک سازمان را کارآفرین می سازد ،تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول ،نوآوری تکنولوژیکی، ریسک پذیری و پیشتاز بودن است.

# 2-26-1-توسعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی

اگر سازمان قصد داد واقعا کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی، فرهنگی است که باعث رشد کارافرینی در درون محدودیتهای ایج سازمان می شود. "پین چات"[[21]](#footnote-21) چند مورد از شاخص های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان میکند که عبارتند از:

\* انتخاب آزاد: برای اینکه سازمان برای افراد وظیفه ای را مشخص کند، خودکارآفرینان سازمانی وظایفشان را مشخص نمایند.

\* تسلیم ناپذیر : دردر سازمان های بزرگ سنتی ، شکست یک پروژه توسط بخش های مختلفی که انجام آن را عهده دار شده اند، غیر معمول نیست "قاعده تسلیم ناپذیری"[[22]](#footnote-22) با این تمایل به مقابله می پردازد.

\* مجری تصمیم می گیرد

\* بکارگیری ظرفیت های بلااستفاده سازمان: منابعی هستند که بیش از اندازه مورد نیاز برای تولیدات عادی موجود است و برای فعالیتهای برنامه ریزی شده استفاده می شود و برای تامین مالی پروژه خاص استفاده می شود.

\* فلسفه بازی بیس بال: بیانگر نیاز فزاینده برخی سازمان ها به پیروزی بزرگ و یا هر گونه بردی می باشد بسیاری از سرمایه گذاریهای کارآفرینانه نه با شکست مواجه می شود و برخی دارای موفقیت نسبی هستند.

\* تحمل ریسک، شکست و اشتباه: اصل اساس در کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی اینکه هر دو امکان رخ دادن اشتباه و شکست و به هدر رفتن تلاش ها وجود دارد و رشد وپیشرفت کارآفرینی متوسط به تحمل ریسک ،شکست و خطاست.

\* تمایل به سرمایه گذاری بدون انتظار بازگشت فوری: سرمایه گذاری در پروژه های کارآفرینانه است که از آن انتظار بازده در کوتاه مدت نمی رود.

\* آزاد بودن از حریم ها(مبارزه با حریم ها): سازمان شامل مجموعه ای از تیم هاست که در جهت هدف واحد به فعالیت می پردازند، اما اعتقاد به حریم باعث می شود در سطوح سازمانی شرایط "برد-باخت" حاکم شود. اما اگر در سطح سازمان قائل به حریم نباشیم ،فضای "برد-برد" بوجود می آید، فرهنگ کارآفرینی سازمانی فضایی را پدید می آورد که همه سود ببرند.

\* تیم های چند وظیفه ای

\* انتخاب های چندگانه (فری[[23]](#footnote-23) ،1993: 8-377)

**2-26-2-قابلیت مدیرا**ن **کارآفرین**

"استیونسون" و همکارانش ویژگی ها و مهارت های مرتبط با

"مدیریت کارآفرینانه" را اینگونه توصیف می کنند:"مدیریت کارآفرینانه فرآیند بر ملا ساختن یا ایجاد یک فرصت برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است علیرغمآنکه در آغاز منابع کافی وجود ندارد".

نوآوری در مکتب"شومپیتر" در قالب بهبود در محصولات ،فرآیندها و یا اشکال سازمانی مفهوم پردازی شده است، همانگونه که در تعریف فوق بیان گردید، فرآیند مدیریت کارآفرینانه ممکن است در یک فعالیت یا کسب و کار مستقل و یا در درون یک سازمان بزرگ القاء شود. نوعا در این فرآیند، رهبری وجود خواهد داشت که تحت عنوان "کارآفرین" شناسایی شده است. در این فرآیند برخی مشخصه های ذیل بروز و ظهور می کنند:

- شرایط عدم اطمینان

- مقیاس کوچک در آغاز

- ظرفیت رشد بالا

- ریسک بالا در احتمال شکست

- استفاده گسترده از سرمایه اجتماعی

- راه اندازی برخی واحدها و یا سازمان های جدید(دیس و سیر،1992،به نقل از مقیمی،1384).

"کارسون" چهار قابلیت کلیدی مرتبط با مدیریت کارآفرینانه را شناسایی نموده است که عبارتند از:

\* تجربه کافی هم در صنعت هم در شغل مورد نظر

\*دانش لازم در خصوص محصول یا خدمت و بازار

\* مهارت های ارتباطی در هدایت سازمان

\* قضاوت منطقی در خصوص شناسایی فرصت های خوب یا انتصابات پرسنل کلیدی(کلین سون و شاو،2001: 764).

# 2-26-3- فرهنگ سازمان کارآفرین

فرهنگ سازمانی مناسب یکی از عوامل مهم و بسیار موثر در شناسایی، توسعه، بهبود و نگهداری سازمان های کارآفرین است. فرهنگ سازمانی به معنی مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک، استنباظ و شیوه های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوشته اما محسوس سازمان است.فرهنگ سازمانی مناسب و مثبت ، فرهنگی است که در راستای ماموریت، آرمان مشترک و هدف ها واستراتژی های زمان باشد که در سازمانهای کارآفرین بالطبع از کارآفرینی و تمام مشخصات آن حمایت کند. فرهنگ سازمان کارآفرین فرهنگی انعطاف پذیر که از کارآفرینان، تغییر و نوآوری، کارآفرینی، ریسک پذیری، یادگیری سازمانی، آینده نگری، کارگروهی، صداقت و اعتماد متقابل و کار مفرح توام با هیجان و شوق، رقابتیبودن و مشتری گرایی حمایت می کند. فرهنگی است که آرمان مشترک آن را هدایت می کندو ماموریت سازمان جزیی از آن است به خصوص به عنوان راهنما و استاندارد اخلاقی برای کارکنان. در سازمان کارآفرین اعتماد بین کارکنان و مدیران از سطح بالایی برخوردار است افراد به جای حفظ منافع و موقعیت خو ، نگران اجرای ایده های جدید هستند ضمن اینکه یکی از وپژگی های این فرهنگ عدم تظاهر به کار است. با توجه به اهمیت روابط افراد در سازمان های کارآفرین بر روابط غیر رسمی بین افراد نیز تاکید زیاد می شود(صمدآقایی،1378: 123).

به طور کلی ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان هی کارآفرین بصورت زیر خلاصه می شود:

- رقابت جویی، یکی از جنبه های مهم فرهنگ سازمانی

- سخت کوشی

- فضای مشارکت جویی

- تحمل اختلاف نظر

- پاداش های مکرر

برای نوآوری، همه افراد داخل سازمان باید نوآورانه فکر کنند و این مستلزم فراهم آوردن شرایط و محیطی است که خلاقیت و نوآوری را تشویق نماید. یکی از محققان راه های عمده ای را که می تواند محرک خلاقیت باشد بصورت ذیل مطرح کرده است:

# 2-26-4-فضای خلاق

یکی از راه های مهم ظهور نوآوری به وجودآوردن فضای محرک خلاقیت است.بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد.برای اینکه خلاقیت در سازمان پرورش یابد باید نگرشی در سازمان حاکم باشد که از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجود است استقبال شود.یک نگاه سرد یا بهت زده رئیس به زیردستی که پیشنهاد ارائه داده است به وی می فهماند که دیگر از این پیشنهادات ندهد.این افراد می فهمند که بهتر است افکارشان را نزد خود نگه دارند و این بدان معنی نیست که هر فکر خلاقی باید مورد قبول قرار گیرد و توسط سازمان به کار گرفته شود، بلکه بدین معنی است که هر فکری باید به طور جدی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و در صورت بکار گرفته نشدن دلیل رد آن ،به دقت برای پیشنهاد دهنده تشریح شود.

# 2-26-5- اختصاص زمان لازم برای ارائه افکار خلاق

موضوعات انحرافی محیط کار، اغلب مدیران و کارکنان را از خلاق بودن باز می دارد،برخورد با مسائل فوری ممکن است بیشتر وقت روزانه فرد را بگیرد و اغلب ،فرصتی که باقی می ماند یا اندک است و یا اینکه هیچ فرصتی برای تفکر خلاق نمی ماند. برای جلوگیری از این امر لازم است که سازمانها هر روز مدت زمانی را برای اندیشیدن و خلاقیت افراد اختصاص دهند. در بعضی از سازمانها ،بزای این منظور دفتر مخصوصی را برای هر یک از کارکنان که شایستگی لازم را دارند اختصاص می دهند.

# 2-26-6-برقراری یک سیستم پیشنهادی

یکی از روش های ترغیب خلاقیت ،برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. برای مثال صندوق پیشنهادات را می توان در هر واحدی قرار داد، فرم مخصوص دریافت نظرات و پیشنهادات را تهیه و جایزه نقدی یا تقدیرنامه ای برای پیشنهادات مفید و سازنده در نظر گرفت. کارکنان باید اعتقاد پیدا کنند که مدیریت واقعا به ایده های آنان نیاز دارد، لازمه چنین اعتقادی در کارکنان این که مدیر، هر پیشنهاد را بطور جدی مورد بررسی قرار دهد(رضائیان،1377: 49).

# 2-26-7- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

دوایر در بسیاری از سازمانها مساله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند دوایر ستادی مثل تحقیق و توسعه،طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها راه های جدید را ارائه می کنندکه سایر دوایر سازمانی باید آنها را به کارگیرند(دفت،1998: 508).

اگر مدیران و مبتکران در صدد ارتقاء نوآوری در سازمان هستند باید موارد ذیل را در محیط سازمان مورد توجه قرار دهند:

- خود انتخابی[[24]](#footnote-24): آیا سازمان فرد نوآوری را که اراده خود در این مسیر گام می گذارد، تشویق می کند؟

- آزادی عمل: آیا افراد سازمان برای استفاده از منابع سایر بخش ها و نیز منابع خارج از سازمان از آزادی عمل برخوردار است؟

- خود مختاری: آیا افراد می توانند بدون کسب اجازه فعالیت های نوآورانه را دنبال کنند؟

- سرعت عمل: آیا روشهای سریع و غیر رسمی در جهت اجرای ایده های جدید و به منظور دستیابی به منابع وجود دارد؟

- گسترش حوزه فعالیت: آیا سازمان توانایی اداره کسب و کارهای جدید را دارد؟

- تحمل ریسک، شکست و اشتباهات: آیا ریسک پذیری تشویق می شود؟آیا به فرد اجازه داده می شود که از اشتباهات خود بیاموزد؟

- رهایی از ایده های سنتی: آیا افراد پذیرای ایده های جدید هستند؟

- تیم های فرا وظیفه ای: آیا شکل دهی تیم های خودگردان آسان است؟(ناندریکا، 2003: 4)

# 2-26-8-آموزش خلاقیت

در گذشته این ایده رواج داشت که آنچه در جهان وجود دارد صحیح و مطابق با مصلحت است و بشر توانایی تغییر آن را ندارد،بعلاوه استعداد را ذاتی و موروثی می دانستند و معتقد بودند هر کس با استعدادهایی که در وجودش نهاده شده به دنیا می آید و امکان رشد آن استعدادها وجود ندارد .ولی بعد از دهه 1950 به ویژه پس از تحقیقات گیلفورد مشخص گردید که نمی توان استعداد را پدیده غیر قابل تغییر و تصرف پنداشت، بلکه می توان شیوه های مختلف تفکر از جمله شیوه های اندیشیدن خلاق را آموزش داد(آمابیل،1985: 395).آموزش خلاقیت در دوران تغییرات فزاینده و عصر پیچیدگیها و اطلاعات و در زمانی که اصل بر تحول و آشفتگی می باشد، نقش مهمی را در مقابله با رقابت جهانی ایفا می نماید.از این رو آموزش خلاقیت به عنوان یک برنامه اساسی برای سازمان هایی که برای بقاء و بالندگی خود اهمیت زیادی قائل هستند امری حیاتی و الزامی است. برنامه آموزش خلاقیت در یک سازمان می باید واقع بینانه بوده و از انعطاف پذیری و انطباق پذیری مناسبی برخوردار باشدتا راه را جهت پرورش خلاقیت و در نتیجه نوآوری نهایی هموار سازد.

**2-27- تدوین برنامه های فعالیت کاری در کارآفرینی سازمانی**

مدیر کارآفرین به سه نوع فعالیت اصلی اشاره می نماید تا زمینه را برای اجرای تفکر کارآفرینی فراهم نماید:

* مهندسی مجدد تفکر سازمانی: همانطور که بسیاری از مدیران به فعالیتهای بدون ساختار اعتقاد ندارند، کارکنان نیز اعتقاد زیادی به اینگونه فعالیتها ندارند. مدیر کارآفرین بایدضمن معرفی شفاف اهداف خود موافقت و نظر کارکنان را جلب نماید و آنان را از پاداش و مزایایی که در قبال پذیرش مسئولیت های جدید بهره مند می شود آگاه نماید.
* استراتژیها: مدیر کارآفرین در جهت تغییر نگرشها، تشویق به نوآوری، تغییر فرهنگ سازمانی و انتخاب افراد مستعد برای تشکیل تیمهای کارآفرینی اقدام نماید.
* بسیج منابع: مدیر از نظر مالی، فنی و سخت افزاری و حمایت های خارجی برای اجرای تفکر دست به ارزیابی می زند تا از حمایت آنها اطمینان حاصل نماید.

**شکل شماره (2-8) مراحل تدوین برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی سازمانی**

استراتژیها

-­ توسعه بینش مشترک

-­ تشویق نوآوری

-­ حمایت مدیریت

-­ شیوه­های جدید پاداش

-­ تفویض اختیار

-­ توسعه تیم­های کارآفرین

-­ فرصت زمانی

**منبع:هادیزاده مقدم، 1384**

# 2-28- تعهد سازمانی به مفهوم کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی فقط زمانی شکل می گیرد که نوآوری از سطوح پایین سازمان به سمت سطوح بالاتر جریان یابد. استمرار کارآفرینی سازمانی بستگی به اعطای اختیارات لازم و تشویق کارکنان و کارگران صفی ، مهندسین، کارکنان دفتری، کارکنان تحقیق و توسعه در سراسر سازمان دارد.

تعهد به کارافرینی سازمانی می تواند صرفا یک فرآیند بالا به پایین باشد و تعهد مدیریت عالی، به معنای اعتقاد راسخ مدیران ارشد سازمان به مزایای کارآفرینی است. یک مدیر در صورتی به کارآفرینی سازمانی متعهد می شود که یا محیطش پر تلاطم و چالش باشد و یا بوسیله مشاورین و سایر مدیران اجرایی به منافع کارآفرینی سازمانی معتقد شود. در برخی موارد کارآفرینی سازمانی باعث تغییر در مدیران می گردد.

کارآفرینی سازمانی می تواند با حمایت سطوح عالی سازمان ایجاد گردد. دلیل اول اینکه ساختار سلسله مراتبی سازمان ، باعث می شود تا هر نوع تغییر اساسی در استراتژی یا فرهنگ سازمان منوط به خواست مقامات عالی سازمان باشد. دلیل دوم، ضروری بودن حمایت مدیریت عالی سازمان است ، کارافرینی سازمانی نیازمند تغییر در سیستم پاداش سازمان است.

# 2-29- محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی

برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تاثیر قرار می دهند جو یا محیط کارآفرینی نامیده می شود.(اسپلینگ[[25]](#footnote-25)،1998: 59). بین فرهنگ و جو سازمانی تفاوت هایی وجود دارد. فرهنگ یک سازمان شامل ارزش ،اعتقادات، تاریخچه، سنت ها و غیره است که مبانی عمیق تر سازمان را منعکس می کند. فرهنگ دارای سابقه طولانی عمیقا ریشه دار و معمولا به کندی تغییر می کند. اما جو سازمانی بیانگر الگوهای متناوب رفتاری است که در محیط روزمره سازمان به وسیله افراد تجربه، درک و تفسیر می شود. چگونگی درک افراد از این رفتارها، طرز فکر، عملکرد و بهره وری، آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. دکتر گوران ایکوال[[26]](#footnote-26) معتقد است که جو سازمانی، فرآیندهای روانشناختی و سازمانی نظیر ارتباطات، حل مشکل، تصمیم گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارایی و بهره وری سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد(ویلیامزویل،2002: 12).

محیطی مناسب برای کارآفرینی سازمان شامل فاکتور های زیر می باشد:

الف- سازمان با تکنولوژی­های پیشرفته و به روز همگام شود.

ب- ایده های جدید تشویق شود.

پ- آزمون و خطا تشویق شود.

ت- شکست ها و ناکامیها پذیرفته شود.

ث- عدم وجود موانع برای ایجاد و توسعه محصولات جدید.

ج- روش کار تیمی چند منظوره.

چ-افق زمانی بلند مدت.

ح- برنامه داوطلبانه

خ- سیستم پاداش مناسب

د- وجود پشتیبان و حمایت کننده

ذ- حمایت مدیران عالی (پیترز و هیسریچ،2002: 50)

جانسن معتقد است چندین متغیر اساسی وجود دارد که می تواند ترویج روحیه کارآفرینی و همچنین ایجاد یک بستر مناسب برای آن را تحت تاثیر قرار دهد. این متغیرها را تحت یک مدل پژوهش به صورت ذیل ارائه داده است:

# شکل شماره(2-9)عوامل تاثیرگذاربر کارآفرینی سازمانی

**كارآفريني سازماني / كارآفريني**

حمایت مدیریت عالی

استقلال

سرمایه اجتماعی در سازمان

صلاحیت/ سرمایه انساني

مفاهیم سازمانی

زمان قابل دسترسی

فرهنگ سازمانی

جو سازمان

منبع: ( جانسن،2002: 17)

**2-30- مشخصات سازمانهای کارآفرین**

- اغلب روی لبه شایستگیها و صلاحیتهای خود عمل می کنند.

- خود را با استانداردهای قبلی نمی سنجند بلکه با دورنماهای آینده و اینکه چقدر تا آن فاصله دارند، می سنجند.

-گذشته را به عنوان مانعی برای آینده در خدمت نمی گیرند، ضمن اینکه معتقدند هر چیزی که در گذشته بوده است به این معنا نیست که نمی تواند در آینده باشد و همچنین هر چیز که در گذشته بوده است به این معنا نیست که باید باقی بماند، بنا براین همیشه آماده، مایل و قادر هستند که خود را با تغییرات محیط خارجی وفق دهند.

- بیشتر به فرصت ها توجه دارند تا به تهدیدات.

- به جای اینکه دانسته های خود را کنترل و حفظ کنند و توجه خود را متمرکز بر چیزهایی می کنند که تا به حال با آن آشنا نشده اند .مثل،تحقیق و توسعه (صمدآقایی،1378: 76-75).

# جدول شماره (2-5) مقایسه ویژگی های سازمان های سنتی و کارآفرین(مقیمی،1383: 118)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سازمان های کارآفرین | سازمان های سنتی | ویژگی های سازمانی |
| فعالانه به دنبال سرمایه گذاری های جدید-حفظ موقعیت موجود از طریق سازگاری با محیط | دفاعی-حفظ شرایط موجود اولین موضوع مورد نگرانی است – تنوع از طریق اکتساب یا ادغام | استراتژی |
| ارزیابی تغییرات بعنوان فرصت- ارزیابی محیط داخلی و محیطی برای یافتن فرصت های جدید | ارزیابی تغییرات بعنوان تهدید-ارزیابی محیط بیرونی برای شناخت خطرات | کارآیی و کنترل |
| تمرکز بلند مدت(انطباق و بقا) | تمرکز کوتاه مدت(معیار های عملکرد سه ماهه و سالانه) | ارزیابی عملکرد |
| اگر با اطلاعات درست پردازش شود،کلید رشد،انطباق و بقاء خواهد بود | چیزی که باید به حداقل برسد | ریسک |
| عناصر کارآمد نیز مهم است-فرهنگ انطباق و نوآوری را تقویت می کند | عینی و تحلیلی-فرهنگی شرایط موجود را حفظ می کند | فرهنگ سازمانی |
| ساختارهای غیر رسمی و ارتباطات افقی بر فعالیتها چیرگی دارند | مرجع و کانالهای رسمی ارتباطات مهم است | ساختار و ارتباطات |
| مدیریت ارشد هدف را تعیین می کند-استفاده از اطلاعات زیردستان ترغیب و تشویق می شود | مدیریت ارشد پارامترهای سازمان را تعیین می کند-ممکن است امکان ارائه اطلاعات از زیردستان را فراهم کند و ممکن است آن را فراهم نکند | تصمیم گیری |
| یک منبع کلیدی که باید حفظ شده وبا کاملترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرد | به عنوان منبعی فنی که به راحتی جایگزین می شود | کارکنان |
| چیزی که باید آن را تقویت و ترغیب کرد و آن را توسعه داد | چیزی که باید آن را تحمل کرد | خلاقیت |

# 2-31- مدیریت کار آفرینی سازمانی

مدیریت کار آفرینی وقتی می تواند در یک محیط کاری بوجود آید که اکثریت کارکنان اعم از مدیرو کارمند،فلسفه کار آفرینی را پذیرفته ومصصم باشند که واحد کاری آنها بعنوان یک واحد کار آفرین هر روز بهتر از دیروز فعالیت نماید . یک کار آفرین علاوه بر اینکه میتواند مدیر خلاق وموفقی باشد از روحیه مسئولیت پذیری بالایی هم برخوردار می باشد . هر کاری که بعهده او واگذار شود با خلاقیت و نوآوری ووظیفه شناسی مسئولیت خود را بخوبی انجام می دهد .

مدیریت کار آفرین وقتی محقق می شود که در یک سازمان یک نفر بتواند :

\* برخورد مدیریت داشته وبتواند رفتارهای خود را مطابق اهداف کنترل وتغییر دهد .

\* مسئولیت پذیر بوده وبا افراد وسازمانهای بالا دست رفتار مناسبی داشته وبتواند خلاقیت نوآوری ووظیفه شناسی ماموریتهای محوله را بخوبی انجام دهد

\* در سلسله مراتب تشکیلاتی افراد وبخشهای پائین دست خود به خوبی رهبری کرده واعتماد آنها را نسبت به خود جلب نماید(شاه حسینی،1383: 23).

**2-32- ویژگی های رهبری کارآفرین سازمانی**

این ویژگی ها عبارتند از: قدرت ادراک محیط، بصیرت و انعطاف پذیری، داشتن اختیارات مدیریتی، تشویق به کار تیمی، تشویق به مباحثه آزاد، ایجاد ائتلافی از حمایت کنندگان، پافشاری و اصرار کردن.

یک کارآفرین لازم است همه جوانب محیط را درک کند، این توانایی به خلاقیت شخص برمی گردد. در ایجاد یک فعالیت اقتصادی موفق ،شخص باید خلاق باشد و از درک وسیعی از محیط داخلی و بیرونی شرکت برخوردار باشد. کارافرین سریع تر از دیگران مشکلات و فرصت ها را تشخیص داده و راه حل ها را بررسی می کندو معمولا اولین دغدغه در تشخیص یک مساله برای آنها حل مشکل و فائق آمدن به چیره شدن بر آن است(پیترز و هیسریچ،2002: 5 ).

**2-33- کارآفرینی دانشگاه و آموزش عالی**

به نظر می رسد تحلیل دانشگاه های خصوصی در اروپا در حوزه کارآفرینی خیلی مشکل باشد. در بعضی کشورها مانند سوئد و هلند، موسسات به ظاهر خصوصی در عمل با پول دولتی، به اشکال مختلف تحت چترهای حمایتی متفاوت و با تخصیص مدلهای مختلف به کار رفته سرمایه گذاری کرده اند. در عین حال این چارچوب ذهنی که در حال حاضر برای تحلیل کارآفرینی در آموزش عالی به کار می رود ، تا حدودی به موسسات بخش دولتی محدود شده است.

در اصطلاح توسعه مالی یک موسسه سلامت دانشگاهی است، به طوری که کلارک آن را وضع کرده،"پول بیشتر داشتن بهتر از کمتر داشتن است"و در جای دیگر ، "درآمد بیشتر همیشه لازم است، دانشگاه ها گران هستند و دانشگاه های خوب خیلی گران هستند"(کلارک،2005: 26).

پایه سرمایه گذاری توسعه یافته یک دانشگاه کارآفرین به معنای اوراق بهادار مشتریان (ملی و بین المللی، خصوصی و دولتی، دراز مدت و کوتاه مدت) برای تقسیم قیمت های افزایش یافته می باشد(همان منبع).

امروزه دانشگاه ها به طور نامعلوم نسبت به چند سال قبل فعالیت های کارآفرینی و ایجاد اشتغال از طریق ثبت شرکت ها اقدامات کثیری را انجام داده اند. در کشور روسیه و جمهوری های تازه به استقلال رسیده اتحاد جماهیر شوروی فعالیت هایی را در راستای ایجاد مشاغل خصوصی به زبان ها و در زمینه های مختلف همچون مدیریت و سیستم اطلاع رسانی که از سوی بعضی از قشرهای جامعه و طبقه کارفرمایی مورد استقبال واقع شده، در حال پیاده سازی می باشد. در کشورهای روسیه و چین، این بخش از موسسات کاری آنچنان بسط و توسعه یافته اند که حتی به کارخانه ها، مزارع و بخشهای کوچک اقتصادی رخنه کرده است. اینگونه موسسات و بنگاه ها از طریق همراه با نظام مدیریتی نوین جهان اقتصادی فعالیت های خود را از طریق جذب و علاقمندی افراد خارجی و نیز سرمایه داران داخلی جدید شروع نموده است. در صورتی که در این گونه فعالیت های یک بخش تولیدی فقط یک بار دارای ارتباط با بخش های آموزشی داشته است و چه بسا که در این بین به منظور تکمیل و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده خطراتی را متوجه سهامداران نماید. بنگاه های کارآفرینی که از سوی اعضای دانشگاهی تاسیس شده اند، گر چه ضرورت داشته باشند و یا خیر، نیز باعث رکود و افول در اقتصاد و مدیریت درون آن سیستم می شود. همچنین احداث بنگاه های کارآفرینی ممکن است باعث تشدید اختلاف و عدم هماهنگی گسترده ای در بخشها و برنامه های مختلف گردد(بورتون کلارک[[27]](#footnote-27)، 1998: 15).

آقای "بورتون کلارک"تحقیقاتی در این مباحث در دانشگاه های انگلستان، هند، اسکاتلند، فنلاند و همچنین در دانشکده علوم و فنون چالمز[[28]](#footnote-28) سوئد انجام داده که دال بر نقا مثبت و منفی و پیامدهای حاصل از تفکر اقتصادی نوین می باشد.

نتیجه تاسیس بنگاه های کارآفرینی راهکاری را برای پیشرفت موسسه های خصوصی و زود بازده را بر مبنای اصل خودمحوری و مبتنی بر استقلال اقتصادی و سیاسی فعالیت خود ایجاد می نماید. تنوع درآمد موجب افزایش منابع مالی و اعتباری می گردد و در نتیجه این باعث فراهم نمودن میزان نقدینگی و کاهش وابستگی به بخش دولتی می شود. با اجرای چنین برنامه ای از روی اصول و قوانین کمک به بخشهای قدیمی و سنتی موجود در نظام اقتصادی و معرفی ابزارها و سیستم نوین و همچنین تفکر آموزش جدید به جامعه القاء و متعاقب آن باعث افزایش نقدینگی می گردد. ایجاد انگیزش و علاقه در بخش سرمایه گذاری و نیز همفکری با افرا متخصص و کارآمد می گردد(همان منبع).

**جدول شماره(2-6)سیر تحول کارآفرینی سازمانی**

|  |
| --- |
| سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی |
| # سال های دهه 1970 : برای اولین بار مفهوم کارآفرینی سازمانی در کشور سوئد مطرح شد (ویلام،2002: 2).  -سال 1970 : کالینز و مور اولین محققینی بودند که در مطالعات خود بین کارآفرینان مستقل و اداری تمایز قائل شد (احمدپور داریانی،1279: 125).  -سال 1973 : ساس بوئر برای تشریح کارآفرینی در سازمان ها واژه کارآفرینی درون سازمانی را مطرح کرد(ساس بوئر، 1973: 135).  -سال 1979 : سه مشاور سوئدی مدرسه کارآفرینی در سازمان را تاسیس کردند تا محیطی برای پرورش نوآوری و استفاده از ایده های خوب کارکنان فراهم آید  # سال های دهه 1980: اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی مورد تاکید قرار گرفت.  -سال 1982 : نرمن ماکرا تغییر و بازسازی افکار سازمان ها به منظور بهره بردتری از توانایی های کارآفرینی کارکنان تاکید کرد  -سال 1985: پنیچوت اصطلاح کارآفرینی سازمانی را به عنوان مخفف کارآفرینی درون سازمانی عنوان نمود و ترکیب واژه Entrepreneurship ، Corporate وIntra واژه Intrapreneurship را ابداع کرد  -سال 1987 : دانشکده بابسون طی مطالعاتی در زمینه کارآفرینی سازمانی اشکال مختلف کارآفرینی سازمانی را مطرح نمود  # سال های دهه 1990 : کارآفرینی سازمانی به عنوان شرط بقا برای سازمان ها مطرح شد  -سال 1992 : واژه کارآفرینی سازمانی برای اولین بار وارد فرهنگ لغت آمریکا شد  -سال 1994 : مفهوم کارآفرینی سازمانی در مدیریت استراتژیک نیز مطرح و کارآفرینی سازمانی به عنوان منشا نوآوری های سازمانی معرفی شد  -سال 1998 : مطالعات و تحقیقات در زمینه کارآفرینی سازمانی با اهداف دیگری دنبال گردید  # اوائل سال های دهه 2000 : به دلایل مختلف علاقه به کارآفرینی سازمانی در سطح جهانی گسترش یافت |

**منبع: هادیزاده مقدم،1384**

# 2-34- استراتژیهای کارآفرینی در سازمان

علاقه فراوان به کارافرینی بعنوان یک استراتژی برای افزایش توانایی نواورانه کارکنان و موفقیت سازمان از طریق تشکیل واحدهای جدید باعث شد محققین استراتژیهای متفاوت را طراحی نمایند. در بررسی ادبیات در خصوص استراتژیهای سازمانی، استراتژیهای بسیاری را می توان مشاهده کرد که ابعاد گسترده ای را در بر می گیرد و شامل ابعاد مشترکی بین آنهاست از قبیل:

- وجود فردی که نقش محوری دارد و منابع را در یک سازمان به سوی یک فرصت ترغیب می کند.

- ایجاد یک فعالیت جدید یا یک واحد بصورت مستقل یا نیمه مستقل

- افزایش نوآوری های بیش از حد متداول

- تلاش در جهت نهادینه نمودن و ایجاد بینشی مشترک نسبت به تغییرات در سطح ساختار فرهنگ سازمان.

دو نوع استراتژی برای ایجاد کارافرینی سازمان وجود دارد. اولین استراتژی وجود یک فرد کارآفرینی در درون خود سازمان می باشد که تغییرات ساختار فرهنگ سازمانی، تشکیل تیم های کارافرینانه و ایجاد یک بینش و فهم مشترک بین مدیران و کارکنان را سبب می شود و آن را کارآفرینی شرکتی گویند(احمدپور داریانی، 1379).

# 2-35- استراتژی های کارافرینی سازمانی

علاقه فزاینده به کارآفرینی به عنوان یک استراتژی برای افزایش توانایی نوآورانه کارکنان و در عین حال بالا بودن موفقیت شرکت سبب گردیده تا از آغاز دهه 1980 محققین استراتژی های متفاوتی را بدین منظور طراحی نمایند. سازمان ها برای رسیدن به هدف های خود در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن احتیاج زیادی به نوآوری های تکنولوژیکی و سازمانی دارند که از طریق استراتژی های مختلفی قابل حصول است(کوراتکو ومنتاگن،1989: 85).

محققین معتقدند سازمان ها نه تنها برای افزایش کیفیت و ارتقا بلکه برای سازگاری و ادامه حیات و بقای خود همواره به نوآوری های سازمانی و فن آوری به مثابه عامل آنتروپی منفی نیازمند هستند. استراتژی هایی که شال هومر مطرح کرده است شامل پنجاستراتژی به شرح زیر است:

\* کارآفرینی اداری :سازمان سعی می کند با ایجاد و استقرار واحد تحقیق و توسعه و وضع مقررات، روش ها و خط مشی هایی برای آن، ایده هایی جدید را خلق و اجرا کند.میزان موفقیت نوآوری ها و فعالیت های کارآفرینانه این واحدها به نحوه مدیریت اداری، سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل و حمایت مدیریت بستگی دارد.

\* کارآفرینی فرصت گرایانه: نوآوری از طریق این استراتژی به صورت اتفاقی روی می دهد و جستجوی محیط درونی و بیرونی سازمان برای کشف و اجرای فرصت های جدید ویژگی اصلی این رویگرد است. در این روش ، تلاش های کارآفرینانه به سمت کشف فرصت ها و تبدیل آنها به ایده های قابل اجرا هدایت می شود.

\* کارآفرینی تقلیدی:گرچه این استراتژی با خود نوآوری متناقض است اما از جهت نهادینه کردن روح کارآفرینی در سازمان ارزش زیادی دارد. مطالعات گرابوسکی نشان می دهد که رقابت های تکنولوژیکی، سازمان ها را مجبور می کند که برای کاهش ریسک از نوآوریهای یکدیگر تقلید کنند. ضمن اینکه برخی از تقلیدها در واقع تقلیدهای نوآورانه هستند به علاوه خیلی از تقلیدها احتیاج به تغییر و اصلاح تکنیکی یا پالایش و تنظم های جدیدی دارند که خود نوعی نوآوری است.

\* کارآفرینی اکتسابی: شرکت های بزرگ با اتخاذ چنین استراتژی رشدگرایانه قصد دست یافتن به تنوع فعالیت ها را دارند. این روش با خرید سایر شرکت ها یا ادغام با آنها رشد می یابد.سازمانی که به این استراتژی روی می آورد، هزینه فعالیت های نوآورانه خود را کاهش می دهد، قابلیت تکنولوژیکی شرکت را بالا می برد، سریع تر به دانش فنی دست می یابد و توان رقابتی خود را افزایش می دهد.

\* کارآفرینی پرورشی: در این روش که از سال 1960 مورد توجه سازمان ها واقع شد، در واقع سعی می شود با تشکیل تیم یا واحدی به نام مدیریت، اقدامات و موقعیت های جدید و پر مخاطره یا توسعه اقدامات جدید و پر مخاطره فعالیت های کارآفرینانه تسهیل و سامان داده شود.سه هدف دارد:

- کشف و درک فرصت های جدید درون و برون سازمانی

- ارزیابی و انتخاب فرصت های جدید کشف شده

- به ثمر رساندن و اجرای فرصت های انتخاب شده

علت تشکیل چنین گروه های کاملا آزاد و خود مختار، ایجاد بستر و فضای مساعد برای پرورش نوآوری و کارآفرینی است(صمدآقایی،1378: 80-799).

# 2-36- برنامه ریزی برای کارآفرینی سازمانی

با برنامه ریزی دقیق و اجرای آن برنامه، احتمال موفقیت را به حداکثر رساند. مدیری که دنبال تحقق کارآفرینی در چارچوب سازمان می باشد با پنج موضوع متمایز اما مرتبط روبروست که برای موفقیت فرآیند کارافرینانه سازمانی، مورد توجه قرار می گیرد که عبارتند از:

# 2-36-1- تعیین الگوی کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی به شکلهای مختلف وجود دارد. ساختاری که برای یک سازمان مناسب است، برای سازمان دیگر مناسب نخواهد بود.

برای ایجاد ساختار کارآفرینانه در سازمان اقدامات زیر ضروری است:

- سازمان کارآفرینی را پذیرفته و یک ساختار ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد شود

- "بخش محصولات جدید" در رشته های چندگانه بطور رسمی در سطح معاونت تشکیل می شود، تا تولید جدید را هدایت و افراد را تشویق کند.

-"واحد مجصولات جدید" با یک ساختار مستقل تشکیل می شود که پیشنهاد های افراد را دریافت و ارزیابی می نماید.

- یک شرکت سرمایه گذاری مخاطره ای به منظور حمایت و تعهد مالی تشکیل می شود.

- در بخش منابع انسانی ، واحدی برای آموزش مدیران و فرستادن آنها به کنفرانس های کارآفرینی سازمانی تشکیل می شود.

# 2-37- فرآیندی برای کارآفرین سازمانی

چالش هایی که ما هر روز به خاطر شناسایی و معرفی ایده های نوین برای توسعه محصولات نوآور با آن مواجه می باشیم، بسیار زیاد و پیچیده هستند.برای تجلی یک ایده در درون ساختار رسمی، نوآوران اغلب با موانع فایق نشدنی مواجه هستند. این موانع اغلب اوقات شکل های شبیه رویه های عملیاتی مطلوب به خود می گیرد. اگر ایده پیچیده باشد یا کاملا توسعه یافته نباشد نوآور ممکن است نداند باآن ایده چکار کند. یک معضل اساسی دیگری که شرکت ها با آن مواجه هستند این است که با ایده ها و نوآوری هایی که با استراتژی فعلی سازمان نامتجانس هستند چه باید کرد؟

بسیاری از نوآورهای سودمند بطور عمدی یا غیرعمدی ، به خاطر اینکه به ظاهر با استراتژی شرکت نامتجانس است توسط مبتکر ایده کنار گذاشته می شود. اغلب اوقات بسیاری از ایده های فن آورانه جدید به خاطر اینکه مجریان فن آوری فعلی سازمان از شناسایی و معرفی آن ممانعت می کنند، توسعه نخواهد یافت. چنین مشکلاتی نه جدید و نه منحصر به فرد هستند.تنش، خستگی و دشواری به نتیجه رساندن ایده های خلاق در درون پیچ و خم بوروکراسی شرکت اغلب اوقات غیر عاقلانه و غیر موثر به نظر می رسد و به طور بالقوه برای کارکنان شرکت غیر سازنده است. به همین دلیل بسیاری از شرکت ها به جای تشویق تفکر خلاق، نوآوری و در نهایت کارآفرینی سهوا از انجام آنها جلوگیری می نمایند. بنا بر این با توجه به اهمیت نوآوری برای بقای سازمان، پرورش محیطی نوین و نوآوری را تشویق و تسهیل کند بسیار حائز اهمیت است . بنا بر این شرکتها باید به طور رسمی فرآیندهای جدیدی را مطرح، ایجاد ، توسعه ،اجرا و حمایت کنند یه نحوی که به کارکنان اجازه دهد به طور آزادانه هر ایده جدیدی را پیشنهاد کنند. استقرار چنین فرآیندهایی نه تنها کارکنان را درگیر شناسایی، معرفی و اجرای ایده های جدید می نماید، بلکه یک گام مهم برای استقرار محیطی است که نوآوری را رونق و پرورش می دهد(هادیزاده مقدم و رحیمی فیل آباد،1384: 87-86).

# 2-38- مراحل فرآیند کارآفرینی سازمانی

فرآیندکارآفرینی، هدف ،استراتژی، جدول زمانی فعالیت ها، موانع و واکنش های مورد انتظار را تعیین می نماید و شامل آموزش و تقویت روحیه کارآفرینی، ابراز ایده ها، تشکیل تیم کارآفرینی، ایجادوفاق بین اعضای تیم، تامین مالی و کسب توافق برای پرورش و پیشبرد ایده های نوین است.

فرآیند کارآفرینی سازمانی مشتمل بر مراحل زیر است:

مرحله اول: تشکیل تیم ایده: فرد مبتکر یا کارآفرین سازمانی باید از بین چندین ایده ای که ممکن است بطور همزمان به ذهنش خطور کند، بهترین ایده را انتخاب نماید. ایده انتخاب شده باید برای فرد و شرکت مفید باشد و با مهارت و تجربه خود کارآفرین سازمانی متناسب باشد و به حصول باور و اطمینان، بهره وری و از خودگذشتگی در فرد منجر شود. ایده ممکن است از طریق طوفان مغزی ،کنجکاوی شخصی، مباحثه با همکاران در بخش های دیگر یا پژوهش در بازار به ذهن کارآفرین خطور کند(ناندریکر،2003: 2).

مرحله دوم: تشکیل تیم نوآوری: اگر تصمیم به بررسی بیشتر ایده گرفته شود، یک جلسه با حضور مبتکر ایده ،تسهیل کننده و گروه مشاورران ترتیب داده می شود. این تیم، تیم نوآوری نامیده می شود. این جلسه فرصتی برای جمع آوری اطلاعات بیشتر و همچنین کمک و مساعدت از طرف مشاوران را فراهم می سازد. گام بعد مدل سازی یا انواع دیگر آزمایشات برای بررسی و پژوهش بیشتر است.

مرحله سوم: حمایت رسمی شرکت و اجرای ایده : اگر ضامن یا حامی پیدا شود، ایده به یک پروژه رسمی شرکت تبدیل می شود. در این مرحله فرآیند توسعه و اجرای ایده به وسیله تیم پروژه ،حامی یا بخشی که پروژه را پذیرفته، تعیین می شود. در مرحله اجرا شرکت باید مواد، وسایل را خریداری کند و کارکنان در دوره های آموزشی جدید شرکت نمایند تا بتوانند ایده یا نظر جدید را به اجرا در آورند. بسیار از ایده ها بدلیل اینکه به اجرا گذاشته نشده، شکست خورده اند. یا اگر اجرا شده درست انجام نگرفته است به همین دلیل گفته می شود یک سازمان کمتر یا بیشتر از سازمان دیگر کارآفرین است(فالر،2003: 7-3).

# 2-39- برخی از مهمترین اصول نوآوری

- همه ایده ها ظریف و ارزشمند هستند بنا براین سزاوار است محیطی فراهم نمود که همه ایده ها شکوفا و پرورش یابند.

- مبتکر ایده برای ارتقاء و پرورش ایده به کمک نیاز دارد به عبارتی ایده مبتکر باید توسط یک حامی مورد پشتیبانی قرار گیرد.

- محصولات نوآورانه جدید برای بقای شرکت لازم وضروری است.

- مبتکران ایده عامل اصلی و اساسی رشد شرکت هستند.

# 2-40- عوامل موفقیت کارآفرینان سازمانی

**احساسات/ انگیزه اولیه کارآفرینان سازمانی**: هیجان و شوق و علاقه نسبت به یک ایده، اعتقاد ،حس کنجکاوی و تعهد، عامل کلیدی موفقیت کارآفرینان است.

کارآفرینان سازمانی هم به سازمان خدمت می کنند هم به خود: کارآفرینان سازمانی آزادی و استقلال می خاهند، در پی دسترسی به منابع سازمان هستند، هدف گرا و خود انگیزه اند اما نسبت به پاداشها و قدردانیهای سازمان نیز واکنش نشان می دهند.

\* **روابط** **با دیگران**: کارآفرینان سازمانی برای افراد اهمیت قائل اند و به حمایتهای آنان احتیاج دارند.

\* **رهبری**: کارآفرینان با قدرت رهبری خود می توانند دیگران را توانمند و از ایده هایشان دفاع کنند.

\* **افق زمانی بلند مدت**: کارآفرینان عمدتا افق زمانی بلند مدت دارند و تقریبا پروژه های در حد سه سال را بیشتر انتخاب می کنند.

\* **سبک حل مسئله**: مشکلات برای کارآفرینان سازمانی غیر منتظره نیست؛ توان بالایی در حل مسائل داشته و قادرند هم منطبق با سیستم سازمانی کارکنند و هم از راههای فرعی و احتمالا خلاف یا مغایر قواعد و سیستمهای سازمانی مسائل را حل کنند.اغلب اهل عمل هستند و زود دست به کار می شوند، می دانند چطور تفویض اختیار کنند و چقدر دیگران را توانمند سازند، هم به درون هم به بیرون سازمان توجه می کنند. آنچه برایشان مهم است تبدیل ایده به واقعیت است.

\* **مهات های سازمانی**: کارآفرینان سازمانی می توانند منابع مالی ، حمایت دیگران و اطلاعات مورد نیاز را جذب و در سازمان پیشرفت کنند. ضمن اینکه علاقه زیادی به یادگیری دارند

\* **ارتباطات**: کارافرینان قادرند با افراد سازمان و خارج از سازمان( مشتریان، فروشندگان و...) ارتباط خوبی برقرار کنندو به دقت پتانسیل ها و ایده هایشان را توصیف کنند.

\* **شکست و اشتباه**: برای کارآفرینان سازمانی به قدری یادگیری از اشتباه مهم است که به منظور پندگیری از اشتباهات خود اغلب پروژه های ریسکی خود را پنهان می کنند.

\* **ریسک**: کارآفرینان سازمانی مخاطرات متوسط را دوست دارند و اغلب از اخراج شدن هراسی ندارند لذا خطرات چندانب حس نمی کنند.

\* **تحقیقات بازار**: کارآفرینان سازمانی اغلب تحقیقات بازار را خود انجام می دهند و بازار را مستقیما ارزیابی می کنند (شهودی).

\* **تصمیمات**: کارآفرینان سازمانی تصمیم گیرندگان بسیار خوبی هستند، حتی در شرایطی که اطلاعات کافی در دسترس نیست ترسی از تصمیم گیری ندارند (صمدآقایی،1378: 71-70)

# 2-41- مشخصات کار آفرینان سازمانی

**-**کارآفرینان گرایش دارند تا سازمان را به خاطر پی گیری و اجرای ایده ای ترک کنند.

**-** کارآفرینان ،تحقیقات بازارشان را خودشان انجام می دهند.

-کارآفرینان تصمیم گیران خوبی هستند، وحتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد، ترسی از تصمیم گیری ندارند.

- ارتباطات کارآفرینان اغلب غیر رسمی است و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.

- کارآفرینان نمی توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می بینند بگذرند، چون حلال مشکلات هستند.

- کارآفرینان ارتباطشان با افرادی که خوب کار می کنند، بسیار خوب و نزدیک است.

- کارآفرینان به منابع ،تکنولوژی، افراد و دانش سازمانها به منظور توسعه محصولو ... احتیاج دارند، همینطور به اعتماد و حمایت آنها برای ادامه و سعی بیشتر.

- پیوند کارآفرینان با سازمان به ندرت اتفاق می افتد،چون در واقع آنها با ایده ها ، کارشان و آرمانشان پیوند می خورند (صمدآقایی،1378: 22).

# 2-42- تاثیر اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و منافع حاصل از کارآفرینی

کارآفرینان از عوامل تغییر مبتنی بر بازارند. داد و ستد بین بخش های مختلف با امکانات و الویت های متفاوت را امکان پذیر می سازند. تقویت کار آفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از پیشرفت اقتصادی کشورها، به ویژه کشورهای در حال توسعه شمرده می شود.

کارآفرینان در اجتماع سبب پویایی و افزایش بهره وری شده و در سطح اجتماع ارزش کار را افزایش می دهند و روحیه سعی و تلاش را در بدنه جامعه بالا می برد. کار آفرینان سبب تشویق افراد جامعه به کارهای خلاق و رشد و بالندگی اجتماع می شوند.

اگر کارآفرینی خلق چیزی نو و با ارزش از راه صرف وقت و تلاش بسیار همراه با پذیرش ریسک های مالی، روانی و اجتماعی بدانیم، سود مالی، استقلال و رضایت شغلی از یک طرف و ایجاد اشتغال، افزایش تولید ،رشد اقتصادی و ارتقای سطح زندگی در جامعه از طرف دیگر از اثرات آن محسوب می شود.

کارافرین منتظر نمی ماند که دیگری مثل دولت فرصتی برای کسب و کار و درآمدزایی او ایجاد کند، بلکه با به کارگیری توانایی های ذاتی و اکتسابی خود به ویژه خلاقیت، شجاعت و پشتکار، فرصت ها و موقعیت هایی را که توجه افراد عادی جامعه را جلب نمی کند، درمی یابد و با طراحی، راه اندازی و مدیریت یک واحد جدید برای خود و دیگران، اشتغال و درآمد خلق می کند.

اثرات مثبت، مفید و سازنده کارآفرینی:

- کارآفرینی موجب اشتغال می شود

- کارآفرینی کیفیت زندگی را بهبود می بخشد

- کارآرینی موجب توزیع تناسب درآمد می شود و اضطراب های اجتماعی را آرامش می بخشد

- کارآرینی موجب بهره برداری از منابع و فعال شدن آنها برای بهره وری عظیم ملی می شود

- کارآفرینی موجب سود اجتماعی از طریق دولت می شود

- عامل رفع خلل، شکاف ها تنگنا های بازار و اجتماع

- عامل تعادل در اقتصاد پویا و ترغی و تشویق در سرمایه گذاری

- عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی

- عامل کاهش بوروکراسی اداری

- عامل نوآوری و روان کننده تغییرات(سلجوقی،1387).

# 2-43- مشخصات محیط های جذاب برای کارآفرینی

- از لحاظ اقتصادی: افراد برای شروع کار با موانع کمی مواجه شوند.

- از لحاظ ساختار اجتماعی: متحرک، پویا و از فرهنگ میهمان دوستی برخوردار باشد.

- از لحاظ کسب و کار: رقابتی بوده و کارفرما در آن تسلط نداشته باشد

- از لحاظ مالی: برای شروع فعالیت ها ریسکی دسترسی به سرمایه گذاری ریسکی، وام ارزان و طولانی مدت محسوس باشد

- از لحاظ سیاست های دولت: کسب و کارهای کوچک و تازه تاسیس کاملا حمایت شوند

- از لحاظ نوآوری: مرکز تحقیقات سازمانها و دانشگاه های بزرگ در دسترس باشد

- از لحاظ رسانه های همگانی: به کارآفرینان و کسب و کارهای تازه توجه شود

- از لحاظ شغلی: ایجاد و رشد کسب و کارهای کوچک تشویق و حمایت شود

- از لحاظ مطلوبیت زندگی: فرهنگ اجتماعی بالا و سرگرمی های با کیفیت در دسترس عموم باشد(اکبری،1385).

# 2-44- ارزیابی و اداره طرح های کارآفرینانه سازمان

یکی از وظایف مدیران در سازمانهای کارآفرینانه سازمانی ،ارزیابی طرح های پیشنهادی است. مطالعه ای که بوسیله "دیساربو،مک میلان و دی"[[29]](#footnote-29) انجام شده است، هشت متغیر را که برای ارزیابی اهداف مدیران مهم است، پیشنهاد می کنند:

- هماهنگی بالای سازمان

- سرمایه گذاری اولیه

- پیشرو با تجربه فعالیت اقتصادی مخاطره آمیز

- تجربه در مورد کالا ،خدمت

- تهدیدات رقابتی کم

- تکنولوژی مناسب

- حاشیه سود بالا

- نرخ بازگشت بالا

از مسائل اساسی،تناسب استراتژیک و تناسب فرهنگی است. اگر چه بعضی سازمانها طرح ها را بدون توجه به تناسب استراتژیک می پذیرند ولی اگر تناسب استراتژیک وجود داشته باشد، احتمال پذیرش و موفقیت خیلی بالا خواهد بود. جنبه دوم تناسب با فرهنگ سازمان است همه سازمان ها فرهنگ سازمانی قابل شناسایی دارند. موضوعات سیاسی نیز می تواند فرآیند پذیرش را از طریق مختلف تحت تاثیر قرار دهد.

افرادی که در سازمان شناخته شده هستند نسبت به آنهایی که تمایل دارند گوشه نشین سازمان باشند، شانس بیشتری برای تامین مالی دارند. سازمانهایی که به سمت کارآفرینی سازمانی حرکت می کنند، باید سیاست هایی را اتخاذ کنند که فرآیند تصویب پروژه را طوری هدایت کنند که نتیجه ملموس و عینی حاصل شود و باعث شود افراد برای طرح دادن در پروژه های نوآورانه، تشویق شوند. یک طرح خاص ممکن است با عملیات معمولی شرکت ادغام گردد و به واحد تولید یا واحد تابعه واگذار شده باشد، یا اینکه از طریق واحد تابعه، سرمایه مخاطره آمیز تامین مالی شود. اگر طرح اعتبار دارد، اما از هر گونه منافع عملیاتی و استراتژیکی عاری است، سازمان ممکن است به طور غیر رسمی با فرد مبتکر برای یافتن راه هایی که آن طرح بتواند خارج از سازمان توسعه یابد، کار کند(فری،1993: 383).

# 2-45- موانع رشد و توسعه کارآفرینی سازمانی

"سیکز " و "بلاک" (سال 1989) موانع سازمانی کارآفرینی را شامل مواد زیر دانسته اند:

- رویه های اجرایی نامناسب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان

- برنامه ریزی بلند مدت

- سبک(ساختار) مدیریت وظیفه مدار

- سیاست های تشمیق یگانه برای همه

- ترفیع افراد سازشکار یا موافق(صمدآقایی،1378).

"مک میلان" و همکارانش در سال 1986 موانع ذیل را برای کارآفرینی سازمانی معرفی کرده اند:

- مشکلات عملیاتی

- برنامه ریزی بی دقت و ناکافی

- انتظارات سازمانی غیرواقعی

- کافی نبودن حمایت سازمانی از فعالیت های کارآفرینانه

- اشتباه خواندن بازار[[30]](#footnote-30) (جدی و زنجانی،1380).

در یک طرح تحقیقاتی تحت عنوان "مطالعات جامع کارآفرینی" موانع توسعه کارآفرینی در ایران به دو دسته موانع بیرونی و موانع درونی تقسیم شده است:

موانع بیرونی شامل موارد زیر می باشد:

- قانون کار: وجود قوانینی که باعث می شود مدیریت بنگاه های اقتصادی نتوانند بر اساس ضرورت و مقتضیات ینگاه اقتصادی خود عمل کنند.

- قانون تامین اجتماعی :کارفرمایانی که فهرست حقوقی و دستمزد ماهانه کارکنان را تا پایان ماه بعد ارائه نکنند باید 20 در صد مبلغ بیمه را بعنوان جریمه بپردازند.

- بالا بودن حق بیمه: سهم کارفرما در پرداخت حق بیمه 23 در صد فرد یا حقوق بیمه شده است.

- قانون مالیات ها و عوارض: مراحل مربوط به مالیات، تشخیص میزان مالیات و زمان رسیدگی به حل اختلافها طولانی بوده و کارآفرینان راتا حد زیادی در گیر می کند.

- قانون صادرات و واردات: از جمله این موارد می توان به الزام صادر کننده به سپردن پیمان ارزی، اخذ مجوزهای لازم از سازمانهای مربوط نظیر بانک مرکزی، گمرک، دارایی، ثبت سفارشات در وزارت بازرگانی، ناپایداری و تغییرات مداوم در مقررات صادرات و واردات و ... اشاره نمود(همان منبع).

# 2-46- موانع و محدودیت های کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یا فعالیت اقتصادی شرکتی نامیده می شود، بدون مانع و مشکل نیست. موانع و محدودیت های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در شرکت ها وجود دارد، هر چند بسیاری از این موانع ناخواسته است و آنها را پیامد و باز خورد حاصل از به کارگیری فنون مدیریت سنتی می دانند. در برخی از موارد این گونه موانع به قدری مخرب است که افراد ترجیح می دهند از رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب نمایند،(احمدپور داریانی،1379: 150).در این ارتباط برخی از مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی به شرح زیر می باشد:

# 2-46-1- جبر و سکون در سازمان

از مهمترین دلایلی که افراد خلاق در سازمان" در لاک خود پنهان می مانند" این است که بسیاری از سازمان ها تمایلی به تغییر سیستم خود ندارند. به هر کاری جدیدی منابع بسیار کمی اختصاص داده می شود و چندان جدی تلقی نمی گردد.از این رو افراد خلاق دلیلی برای خلاقیت و جستجوی فرصت های جدید نمی بینند.در بسیاری از سازمانها ایده های مطرح شده را کهنه تلقی نموده و از این طریق روحیه خلاقیت را در کارکنان از بین می برند(هوینجر،2003 :1)

# 2-46-2-دیوان سالاری

دیوان سالاری نیز تا حدی موجب دلسردی کارآفرینان سازمانی می شود.سلسله مراتب سازمانی نیاز به درخواست اجازه یا دستور را ایجاب می کند ،عمق این سلسله مراتب اخذ مجوز برای هر چیزی را مشکل می سازد.و باعث پیشرفت شغلی، تفکر کوته نگری و ایجاد محیط خفقان برای ایجاد خلاقیت و نوآوری می شود.(کریسفا کسیتک، 2003: 4).

# 2-46-3- شیوه های نادرست پاداش

دلیل دیگری که کارافرینان سازمانی به ندرت در بیشتر سازمان ها یافت می شود این است که وقتی کار کنان ایده جدیدی را مطرح می کنند پاداشی که در عوض ارائه اینایده به آنان پرداخته می شود، بسیار ناچیز است در حالی که هزینه شکست بسیار بالا است.سازمان ها باید شکست و ناکامی کارکنان را به عنوان یک فرآیند یادگیری در نظر گرفته و به کارکنان کمک کنند تا بر مشکلات و موانعی که ممکن است با آن مواجه شوند غلبه نمایند(هوینجر،2003: 1).از طرفی بسیاری از سازمان ها روش های گوناگونی برای پاداش دادن به کارکنان خلاق دارند، شرکت ها از برنامه های مختلف پرداخت پاداش برای سطوح متفاوت کارکنان استفاده می کنند. هر نوع برنامه حقوقی و دستمزد که بر پایه ساعات کار یا حقوق ماهانه باشد هیچ انگیزه ای را برای کارآفرینان به وجود نمی آورد، اگر چه پاداش های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری ،برخی از ساز و کارهای پاداش بایستی ایجاد گردد (احمدپور داریانی،1379: 152).

# 2-46-4- نیاز به سودهای کوتاه مدت

شرکت ها دستیابی به سودهای کوتاه مدت را که معیار موفقیت در سازمان است هدف قرار می دهند، لذا همواره فشار مداومی از سوی مدیریت عالی برای تنظیم استراتژی هایی که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش دارد، وجود داشته است.سازمان ها نیاز دارند تا روش هایی را بیابند که کارآفرینی سازمانی را بر حسب تکرار و تناوبش و هم بر حسب جدیتی که در سازمان دنبال می شودع ارزیابی کنند. ساختارها و فرآیندهایی باید در سازمان طراحی و تدوین شوند که کارآفرینی سازمانی را مورد حمایت قرار دهند(کریسفاکسنیک،2003: 59).

# 2-47- سرمایه اجتمایی و کارآفرینی

رابطه بین انواع مختلف سرمایه اجتماعی و تغییرات اقتصادی،‌مانند رشته نخی طلایی در تار وپود ادبیات اقتصادی، اجتماعی ریشه دوانده است. با این وجود، به غیر از مطالعات مختصری که بر روی گروه های نژادی و اقلیت ها صورت گرفته است ، کوک و ویلز در سال 1999 به بررسی مداخلات سیاسی و تغییر روش هایی که با هدف تقویت سرمایه اجتماعی شرکت های کوچک و متوسط به منظور افزایش سطح نوآوری ها صورت گرفته بود، پرداخته اند.

نوتبوم در سال 2000 ،یکی از مسائل روش شناختی، یعنی اندازه گیری میزان اعتبار و اعتماد و تاثیر آن بر ریسک پذیری شرکت ها را مورد بررسی قرار داده اند.

سرمایه اجتماعی را در چار چوب روابط محیطی و فضایی تعریف کردند. سرمایه ای که در زندگی تجاری یا جامعه مدنی در میان گروه های خاصی در آن منطقه به شدت رواج دارد، دارای نوعی سلطه و چیرگی است و بدین ترتیب حکم کالایی را دارد که تولید آن به نفع جامعه است. در این پژوهش نقش سرمایه اجتماعی در تولید کارآفرینی سازمانی را تجزیه و تحلیل خواهیم کرد (پژوهشنامه مدیریت و سرمایه اجتماعی،1387: 172-171) .

# 2-48- رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی

كارآفرینی از نگاه محققان یک پدیده اجتماعی – اقتصادی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده است. ویکلن[[31]](#footnote-31) معتقد است علاوه بر عوامل اقتصادی همچون مزیت های بازار و سرمایه که بر کارآفرینی تاثیر گذارند؛ عوامل غیراقتصادی نظیر شبکه روابط اجتماعی نیز می توانند بر پدیده کارآفرینی تاثیرگذار باشند.

سرمایه اجتماعی ، به عنوان یک مشخصه اجتماعی باعث بروز خلاقیت، ایده پروری، تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک پذیرمی شود که از جمله شاخصه های کارآفرینی محسوب می شود(کلمن،1990: 100).

این نوع سرمایه در فعالیت های کارآفرینانه نقش مهمی دارد؛ چرا که کارآفرینی یک فرآیند اجتماعی – اقتصادی است که از دو طریق متکی به شرایط و بافت اجتماعی است؛ اول این که کارآفرینان افرادی هستند که محصول محیط اجتماعی خود هستند و دوم این که کارآفرینی یک فعالیت اجتماعی است و در نتیجه وجود یا عدم پیوندها و ارتباطات اجتماعی بر ماهیت کسب و کار تاثیر می گذارد(آلیستر و اندرسون،2002: 32).

افراد با سرمایه اجتماعی بالاتر به منابع و اطلاعات بیشتری دسترسی دارند که می توانند در روند تشکیل و توسعه کسب و کار و دستیابی به بازارهای جدید تاثیرگذار باشند. از این رو سرمایه اجتماعی اهمیت ویژه ای برای کارآفرینان دارد.به علاوه کارآفرینان مستقر در گروه های اجتماعی که دارای سرمایه اجتماعی بیشتری هستند، به احتمال فراوان در وضعیت های سودمندی داخل شبکه ها واقع می شوند. بنا بر این، احتمال بیشتری دارد که بتوانند به طور موثر فرصت های تجاری را تشخیص داده و از آن بهره گیرند(همان : 34).

پوتنام (1993) معتقد است که عضویت در شبکه ها باعث تقویت فعالیت کارآفرینانه می شود؛ چرا که این عضویت منابع مفید اطلاعات را در اختیار شخص قرار می دهد.

برای درگیر شدن در فعالیت کارآفرینی ، اشخاص باید بتوانند تغییرات محیطی را تحت نظر بگیرند و تاثیر این تغییرات را بر روی کسب و کار جدید خود ارزیابی کنند(میلیکن[[32]](#footnote-32) ،1996: 123).

ناتوانی کارآفرین در پیش بینی موفقیت تجاری، باعث ایجاد عدم اطمینان محیطی می شود که می تواند مانع پرداختن وی به فعالیت کارآفرینانه شود. با این حال شبکه های فردی مهارت ها و دانشی را فراهم می کنند که وجود ابهام ذاتی در فرآیند کارآفرینی را کاهش می دهد(جانیسون[[33]](#footnote-33) ،1996: 123).

روف[[34]](#footnote-34) (2002) نقش پیوندهای اجتماعی در تولید ایده های نوآورانه را مورد بررسی قرار داد. وی به این نتیجه رسید که می توان از افرادی که متصل به گروه های اجتماعی هستند، انتظار داشت ایده های ارزشمندی ارائه کنند و از خلاقیت کافی برخوردار باشند. در مجموع گرایش به سمت نوآوری در بین کارآفرینان تابعی از انواع روابط اجتماعی است که کارآفرینان در آن واقع شده اند.

همچنین مطالعات تجربی و تئوریک درباره ارتباط بین تعاملات اجتمتع و ریسک پذیری که از دیگر ابعاد کارآفرینی به شمار می رود، صورت گرفته است(کلی و جاورسکی[[35]](#footnote-35)،1999: 300).

به کارگیری تعاملات اجتماعی در سازمان ها نه تنها به مشارکت کنندگان رد این ارتباطات سود می رساند ،بلکه خود سازمان ها نیز با کاهش هزینه و زمان پاسخ به نیازها و تهدیدات محیطی به مزایایی دست پیدا می کنند.

تحقیقات اخیرگویای وجود ارتباط بین اندازه شبکه(تعداد تعاملات و پیوندها) با نوآوری، خود تجدیدی و کارآفرینی است. نقش شبکه ها در تقویت نوآوری و توسعه ایده های جدید موضوع مطالعات سال های اخیر بوده(برت،2000: 42)و یافته های تحقیقات از این نظریه حمایت می کند.

در مجموع، درموضوع ارتباط بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی ،دانشمندان نظریات متفاوتی دارند که البته بیش تر آن ها بر این نکته تاکید می کنند که سرمایه اجتماعی بستر مناسبی را برای بروز قابلیت های کارآفرینانه فراهم می سازد، به عبارت دیگر، اکثر محققان تقویت سرمایه اجتماعی را از جمله عوامل موثر در ارتقای کارآفرینی تلقی می کنند و بر نقش سرمایه اجتماعی در فعالیت ها و فرآیندهای کارآفرینی و تاثیرپذیری مثبت شاخصه هایکارآفرینی از پیوند ها و ارتباطات اجتماعی تاکید دارند.

# 2-49- سرمایه اجتماعی مبتنی بر منطقه و کارآفرینی

کارآفرینی در نظریات مدرن و تحقیقات جدید، نتیجه تعامل و همکاری دانسته شده و تعامل یک پدیده جمعی و گروهی و اجتماعی است که بر اعتماد دو جانبه و تعهدات دو سویه استوار است.

تاثیر سرمایه اجتماعی بر هزینه تامین منابع، کاهش هزینه تامین منابعع تاثیر مثبتی بر کارآفرینی دارد، زیرا به این ترتیب هزینه آزمون و خطر کردن نیز کاهش می یابد، سرمایه انسانی که تحت تاثیر سرمایه اجتماعی قرار دارد، نقش مهمی ایفا می کنند.

بنابراین، می­توانیم چند پیوند میان سرمایه اجتماعی و کارافرینی ایجاد کنیم. اولا سرمایه اجتماعی تاثیر مستقیمی بر کارآفرینی دارد. سرمایه اجتماعی بعنوان یک منبع فردی یا جمعی می تواند فعالیت های کارآفرینانه را فعال یا تقویتکند.ثانیا سرمایه اجتماعی از طریق نفوذ بر هزینه های تامین منبع، بر کارآفرینی تاثیرگذار است و این تاثیر تنها به صورت مستقیم نیست بلکه بصورت غیرمستقیم از طریق سرمایه انسانی نیز انجام می شود. خطرپذیری و آزماش، هم شامل استفاده از هنجارهای موجود است و هم شامل شکستن هنجارهای رایج که در واقع همان سرمایه اجتماعی موجود است. این در واقع همان اصطلاح معروف"ساختارشکنی خلاق" شومپیتر است (پژوهشنامه شماره 29 ، 1387 : 231-230).

# 2-50- سرمایه اجتماعی تسهیل کننده و بازدارنده کارآفرینی

در ادبیات مربوط به عوامل بازدارنده کارآفرینی، نیروهای اجتماعی نقش برجسته ای دارند که ما آنها رابه عنوان تاثیرات سرمایه اجتماعی توصیف و دسته بندی می کنیم. در تاریخ اقتصاد، دو نظریه کلاسیک و ماندگار در باره محدودیت های کارآفرینی درفرانسه وجود دارند که پس از سالها هنوز کاربردی هستند. اولی نظریه لاندس(1949)است و دومی نظریه سایر(1952). این دو دانشمند بر پیوند نزدیک در خانواده های محافظه کار تاکید کرده اند. سایر به این نکته اشاره دارد: برجسته ترین ویژگی که در دنیای تجارت فرانسه به چشم می خورد، این است که کارآفرینی جسورانه و پرتکاپو که در فرآیند "ساختار شکنی خلاق" جزء شرط های اساسی به شمار می رود، تقریبا وجود ندارد.

یک تحقیق که توسط دوبینی در سال 1989 صورت گرفت. دوبینی به بررسی تعامل میان انگیزه کارآفرینان و خصوصیات محیط اقتصادی – اجتماعی آنان پرداخته. نمونه تحقیق خود را به شرکت هایی محدود ساخت که "با هدف سود دهی و توسعه تاسیس شده بودند"و همچنین او محیط های فقیر و غنی را مطرح کرد و توسعه داد. از نظر او محیط فقیر فاقد فرهنگ و ارزش های کارآفرینی، و شرکت های جدید، رسم و سنت کارآفرینی و کسب و کار خانوادگی و صنایع نوآور و مبتکر است. دوبینی از عبارت "سرمایه اجتماعی" استفاده نمی کند، با این حال می توان عناصر موجود در سرمایه اجتماعی را در مفهوم محیط غنی که او مورد استفاده قرار داده است، مشاهده کرد.

سرمایه اجتماعی که با ساختار تولیدی خاص یک سازمان سازگار شده است، برای رشد انسجام عمودی و افقی آن سازمان بسیار مهم است. اما همین سرمایه اجتماعی از ظهور کارافرینان جدید که دارای شبکه های رقیب باشند و با سایر انواع تولید رابطهداشته باشد، جلوگیری می کند(همان منبع).

# 2-51- پیشینه تحقیق

# پیشینه کارآفرینی در دانشگاه ها

در کشور ما تا شروع برنامه سوم توسعه،توجه چندانی به کارآفرینی نشده بود.حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیزبه جز موارد بسیار نادر،فعالیتی در این زمینه صورت نگرفته بود.مشکل بیکاری و پیش بینی حادتر شدن آن در دهه 1380 موجب شد که در زمان تدوین برنامه سوم توسعه،موضوع توسعه کارآفرینی مورد توجه قرار گیرد.در برنامه اخیر،توسعه کارآفرینی در سطح وزارتخانه- های علوم،تحقیقات و فناوری،بهداشت،درمانو آموزش پزشکی،جهاد کشاورزی،صنایع و معادن و فلزات و همچنین مؤسسه جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط با فعالیت های آنها،مطرح شد.نظام آموزشی کشور ما،بویژه در بخش آموزش عالی با هدف تربیت نیروی انسانی متخصص برای بخش دولتی،شکل گرفته است(سایت خانه کارآفرینان ایران،به نقل از احمدپور،1386).این مساله موجب گردیده که فارغ التحصیلان بدون توجه و قصد بکارگیری آموخته ها و قوه خلاقیت و ابتکار خود در راستای شروع کاری نو و ارائه محصول و یا خدمتی جدید،صرفا به دنبال یافتن موقعیت های شغلی وارد بازار کار نیروی انسانی شوند.با توجه به اینکه یکی از پیامدهای مثبت پدیده کارآفرینی اشتغال مولد می باشد؛طرح کاراد با هدف رفع معضل فعلی کشور در زمینه بیکاری ونیز بهره مند شدن از سایر پیامدهای کارآفرینی مانند:بارور شدن خلاقیت ها،تولیدثروت،ایجاد و به کارگیری تکنولوژی،رشد اعتماد به نفس در بین دانشگاهیان و فارغ التحصیلان و جلوگیری از مهاجرت نخبگان ارائه شده است.واژه کاراد مخفف طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه هاست.

به طور خلاصه طرح کاراد با اهدافی به شرح ذیل اجرا شده است:

- ترویج روحیه و فرهنگ کارآفرینی و ارتقاء شناخت جامعه دانشگاهی نسبت به کارآفرینی،کارآفرینان و نقش آنان در رونق اقتصادی،ایجاد اشتغال و رفاه.

- ترغیب و جذب جامعه دانشگاهی به دوره های آموزشی کارآفرینی.

- گسترش تحقیقات تفصیلی در خصوص کارآفرینان،پروژه های کارآفرینی،محیط و فضای کارآفرینان و سایر زمینه های مرتبط،با توجه به شرایط و مقتضیات کشور(ابراهیم زاده به نقل از پایگاه اطلاع رسانی طرح کاراد، ،1386).

# 2-52- دانشگاه کارآفرین به عنوان یک سازمان یادگیرنده

درتحلیل نظری دانشگاه کارآفرین ،"کریستنسن"[[36]](#footnote-36)پژوهش و مطالعه گسترده ای را انجام داده است.وی با تاکید بر ابعاد سازمانی و ویژگی های ساختاری دانشگاه ،کارآفرینی دانشگاهی را در هر چه نزدیک تر شدن دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده معرفی کرده است.

"کریستنسن"طراحی و ایجاد دانشگاه کارآفرین را بر مدلی که "پیتر سنگه" در خلق سازمان یادگیرنده عرضه نموده است،مبتنی می داند."کریستنسن"با طرح این استدلال که دانشگاه کارآفرین سازمانی است که"یادگرفتن و یاددادن" دغدغه ی همیشگی آن بوده است،دانشگاه را نزدیک ترین سازمان به سازمان یادگیرنده به شمار می آورد.وی از میان پنج اصل، "مدل های ذهنی"را به عنوان اصلبنیادین تشکیل و ایجاد دانشگاه کارآفرین به شمار می آورد.وی رابطه ی سایر اصول با یکدیگر را مطرح کرده است(ابراهیم زاده،به نقل ازکریستنسن،1999: 41-35: 58).بر اساس این مدل،برای ایجاد دانشگاه کارآفرین مراحل زیر باید برنامه ریزی و به مرحله اجرا درآید:

ایجاد مدل ذهنی مناسب و اثربخش ،آرمان مشترک[[37]](#footnote-37) ،نگرش سیستماتیک ،یادگیری جمعی ،قابلیت های شخصی،که در واقع دانشگاه کارآفرین همه هیات علمی کارآفرین،دانشجویان کارآفرین،مدیران و کارمندان خود را از طریق رشد و بروز قابلیت های شخصی کارکنانش به دست می آورد.

از دیدگاه "کریستنسن"خلق دانشگاه کارآفرین باید از انواع روشها و ابزارهای ایجاد انگیزش درونی و بیرونی در فعال سازی این سرمایه های عظیم پنهان،به نحو شایسته و موثر بهره برداری نماید.

شکل شماره (2-13)مبانی ایجاد دانشگاه کارآفرین-کریستنسن،1999

يادگيري جمعي

دانشگاه کارآفرين

نگرش سيستماتيك

ايجاد مدل ذهني مناسب و اثربخش

آرمان مشترك

قابليتهاي شخصي

# 2-53- مدلهای کارآفرینی درون سازمانی

- مدل تعاملی کوراتکو و همکاران(احمدپور،1384: 163)

کوراتکو و همکارانش[[38]](#footnote-38)در سال1993 مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی را ارائه دادند که بر اساس تعامل سه فاکتور اصلی ذیل شکل می گیرد:

مشخصات سازمانی:حمایت مدیریت،استقلال/آزادی در کار،پاداش/تقویت،دادن فرصت،محدوده های سازمانی.

مشخصات فردی:ریسک پذیری،نیاز به استقلال،نیاز به توفیق،هدف گرایی و مرکز کنترل.

حادثه ی ناگهانی:توسعه ی روشهای جدید،ادغامها یا مالکیتهای جدید در بازار،تغییرات اقتصادی و تهدیدات رقبا.

در واقع کوراتکو و همکاران معتقدند تعامل سه فاکتور فوق موجب می شود که تصمیم به اجرای فعالیت کارآفرینانه ای در سازمان بگیردیانه.نمودار زیر:

# شکل شماره (2-12)مدل تعاملی کوراتکو و همکاران-احمدپور،1384: 163

اجراي تفكر

قابليت دسترسي منابع

توانايي غلبه بر موانع

برنامه ريزي كاري – امكان سنجي

تصميم به انجام فعاليت كارآفرينانه سازماني

ويژگي­هاي سازماني:

-­ حمايت مدير

-­ توانمندي

-­ پاداش / تقويت

-­ فرصت دادن

حادثه ناگهاني

ويژگي­هاي فردي:

-­ تمايل به مخاطره پذيري

-­ تمايل به آزادي و استقلال

-­ نياز به توفيق / هدفگرايي

-­ مركز كنترل دروني

# 2-54- مدلهای سازمان کارآفرینی

- مدل کارآ فرینی کورن وال و پرلمن[[39]](#footnote-39)

این مدل بر مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است.اطلاعات حاصل ازمحیط های درونی و بیرونی سازمان،سرآغاز فرآیند کارآفرینی سازمانی هستند(نمودار بعد)

این اطلاعات داده هایی برای ارزیابی گزینه های گزینه های استراتژیک هستندکه در یک طرح استراتژیک بایداجرا شود.عوامل فردی،گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرین الزامی هستند،باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرار گیرند و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی مورد استفاده قرارگیرد.تغییر در این طرح را می توان درهر مرحله از این فرآیند و برای افزایش عملکرد و کارایی انجام داد(کوراتکوف و هدجتس،2001: 73-72).

# شکل شماره(2-13)مدل کارآفرینی کورن وال و پرلمن (Cornwall & periman.1990.p.20)

نيروهاي پيش برنده كارآفريني:

موضوعات سازماني، گروهي و فردي

محيط بيروني

ارزيابي فرصتها

محيط دروني

ارزيابي گزينه­ها:

بينش، اهداف

مأموريتها

استراتژي­ها

كنترل و ارزيابي كارايي

اجرا

نتايج

# (2-54-1)پژوهش های انجام شده مرتبط باکارآفرینی سازمانی در داخل کشور

\* محمد مقیمی به منظور طراحی و تبیین مدل کارآفرینی سازمانی برای سازمان های غیر دولتی ایران،در سال 1383 مطالعه ای انجام داده است.نتایج بدست آمده از این پژوهش،حاکی از آن است که سه دسته عوامل بر کارآفرینی سازمانی موثر است:عوامل ساختاری،رفتاری و زمینه ای. در رابطه با عوامل ساختاری،استراتژی آینده نگر به عنوان استراتژی کارآفرینانه ساختار ارگانیک، سیستم مالی و بودجه ای منعطف،ارزیابی عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن خلاقیتها و نتایج مستقیم و غیر مستقیم نوآوری و سیستم حقوق و دستمزد مناسب با شرایط کارآفرینانه کارآفرینی در سازمان را بهبود می بخشد.

دربررسی عوامل رفتاری،فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی مبتنی بر اخلاق،اعتماد،درستی،تعهد،وفاداری،انجام کار بی وفقه، مستمر و مفرح با تاکید بر جزئیات است و کارکنان چنانچه دارای روحیه توفیق طلبی،ریسک پذیری،مسئولیت پذیری،دوراندیشی و ابهام –پذیری باشند،سازمان کارآفرین تر خواهد بود.مدیران نیز علاوه بر ویژگی های از توانایی لازم برای فوق،توان انجام کار طولانی،آینده نگری،استقبال از چالش ها،مهارت سازمانی مذاکره برخوردار هستند.سبک رهبری مناسب،تحول گرا،حامی زیر دستان و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریها،تفویض اختیار به مبتکران،رهبری تیمی و گردشی بودن مدیریت را توصیه می نمایند.

در رابطه با عوامل زمینه ای نتایج بدست آمده نشان داه است که،هر اندازه تعاملات و ارتباطات محیطی در بخشهای انسانی،مالی و اجتماعی افزایش یابد،کارآفرینی سازمانی افزایش می یابد و ارتباط با دولت و شهروندان نیز،موجب بهبود کارآفرینی در سازمانهای غیر دولتی خواهد شد(ابراهیم زاده به نقل از مقیمی ،1387: 17-16).

\* محمد مقیمی پژوهش دیگری با هدف یافتن عوامل درون سازمانی و برون سازمانی موثر بر کارآفرینی سازمانی سازمانهای دولتی ایران بر168 سازمان،در سال 1383 انجام داده است.از جمله سازمانهای مورد بررسی دانشگاهها و سازمانهای وزارت بهداشت،درمان وآموزش پزشکی و وزارت علوم،تحقیقات و فناوری است.نتایج بدست آمده عبارت است از:

- از جمله مهمترین مؤلفه هایی که مانع کارآفرینی در سیستم اطلاعاتی سازمانهای مورد مطالعه شده است،عدم یکپارچگی و اثربخشی سیستم اطلاعاتی،عدم پاسخگویی امکانات و تجهیزات فناوری اطلاعات و همچنین فقدان ویژگی های اطلاعات کارآمد است.

- براساس داده های بدست آمده، استراتژی سازمانی در سازمانهای مذکور،کارآفرینانه نیست

- پروژه های بهبود و تحقیق و توسعه سازمانها،متناسب با نیاز و دیدگاههای ارباب رجوع صورت نمی پذیرد.

-روشهای کاری و فرآیندها،دارای ویژگی کارآفرینانه نیستند،چرا که این فرآیندها از نظر دقت،سرعت،کیفیت و ارائه خدمات در حد بالایی قرار ندارند.

- میانگین ارتباط با ارباب رجوع در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد،ولی این روابط کارافرینانه نیست.

- عدم موفقیت سازمانها در طراحی و استقرار نظام بازرسی و نظارت کارآمد،کوتاهی در ارزیابی عملکرد کلی و بررسی نقاط قوت وضعف سازمان،از جمله مهم ترین موانع استقرار سیستم کنترل و نظارت کارآفرینه است.

- وجود مجاری مختلف ورود به خدمات دولتی و غیر قابل مهار شدن توسعه کمی منابع انسانی و عدم لحاظ نمودن نتایج ارزیابی عملکرد در وضعیت استخدام و ارتقای مدیران و کارکنان،از جمله نقاط بحرانی حوزه منابع انسانی در سازمانهای مذکور است.

- در سیستم انگیزشی این سازمانها،ملاکهای کارآفرینانه وجو ندارد.

- سازمانها،دارای ساختار بوروکراتیک هستند که به عنوان مانع ساختار کارافرینانه است.

- و به طور کلی سیستم مالی و بودجه ای،فرهنگ سازمانی،ویژگی های مدیران،سبک رهبری،ویژگی کارکنان و سیستم ارتباطات در سازمانهای مورد بررسی،کارافرینانه نمی باشد(همان منبع: 18-17).

\* فراهانی،ابوالفضل و فلاحتی،مهدی(1386) پژوهشی با عنوان *بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها* اجرا نموده و نتایج پژوهش نشان داد که بین پنج عامل کلیدی روان شناختی توانمندسازی که شامل احساس معنی دار بودن،احساس شایستگی،احساس خودتعیینی،احساس اعتماد می باشد، با کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد که این رابطه در سطح 5/.=a .

از نظر آماری معنی دار بوده است،بدین معنی که هر چه کارشناسان از نظر عوامل روان شناختی توانمندسازی از نمرات بالایی برخوردار باشند ،در زمینه کارآفرینی سازمانی نیز موفق تر عمل می کنند(فراهانی و فلاحتی،1386: 67).

\* رضوانی،مهران و یدالهی فارسی،جهانگیر و واحد وحدت کار مهدی(1387) تحقیقی با عنوان *طراحی مدل مفهومی کارآفرینی* *سازمانی فناورانه: مطالعه موردی سیستم های هوشمند حمل و نقل سازمان شهرداری تهران* انجام دادند، مدل حاصل نشان می –دهد مقوله اصلی فرآیند کارآفرینی سازمانی فناورانه یعنی کشف و خلق فرصت فناورانه منبعث از شرایط علی شامل دیده بانی و انتخاب فناوری و تحلیل روند نیازهاست و بر اساس راهبردهای ارزیابی و بهره برداری از فرصت های فناورانه به ارزش جدید مبتنی بر فناوری به عنوان پیامد فرآیند، منجر می شود.از سوی دیگر،شرایط زمینه ای همچون فرهنگ، ساختار و مدیریت و قوانین و مقررات و همچنین شرایط محیطی از جمله دولت، مراکز تحقیقاتی و مشاوران در این فرآیند مؤثرند(رضوانی و دیگران،1387: 64).

\* علم بیگی،امیر و ملک محمدی، ایرج و مقیمی،سیدمحمد(1388)تحقیقی با عنوان *تحلیل عاملی مولفه های فناوری های ارتباطی و اطلاعاتي* شناسایی عوامل (ICT) *مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان ترویج کشاورزی* ایران انجام دادند. این تحقیق در پی توسعه شایستگی تأثيرگذار بر توسعه فناوري­هاي ارتباطي مرتبط با توسعه كارآفريني سازماني در سازمان ترويج كشاورزي بود كه به روش همبستگی انجام شد. یافته های تحقیق حاکی از آن است که حمایت مدیریت سازمان از حضور ICT ها و مهارتهاي کارکنان ،بسترسازی و وجود انگیزه در کارکنان در ارتقای مهارت های خود در این زمینه بیشترین سهم را در توسعه فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی مرتبط با توسعه کارآفرینی سازمانی دارند(علم بیگی و دیگران،1388:1).

\* آزما،فریدون و آقایی،جواد(1388) پژوهشی با عنوان، *رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی* انجام دادند و نتایج پژوهش حاکی از این بود که پیچیگی و رسمیت و تمرکز با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس دارند.در بین سه متغیر تمرکز بیشترین ارتباط و پیچیدگی کمترین ارتباط را با کارآفرینی سازمانی دارد(آزما و آقایی(1388: 1).

\* علیمردانی،مهرزاد و قهرمانی محمد و ابوالقاسمی،محمود(1388) تحقیقی با عنوان ،*رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی* *سازمانی را بار دیگر در دانشگاه شهید بهشتی* انجام ادند و نتایج پژوهش حاکی از این بود که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و بین مولفه های ساختار سازمانی(رسمیت ،پیچیدگی و تمرکز)با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس وجود دارد(علیمردانی و دیگران، 1388: 1).

\* قهرمانی،محمد و پرداختچی،محمدحسین و حسین زاده،طاهر(1389) درتحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی انجام دادند و مهمترین نتایج به دست آمده به شرح زیر است:بین "فرهنگ سازمانی"و "کارآفرینی سازمانی" در دانشگاه شهید بهشتی رابطه معنادار وجود دارد(قهرمانی و دیگران،1389: 39-25).

\* بیگی نیا، عبدالرضا و صفری، سعید و محمدی، محمد(1389) پژوهشی با هدف *تعیین تاثیر نوع نیاز بر تمایل کارکنان به* *کارآفرینی سازمانی در ستاد مرکزی شرکت ملی نفت ایران* اجرا کردند. متغیرهای تحقیق شامل انواع نیازها(نیازبه موفقیت/توفیق طلبی،قدرت،احترام،خودشکوفایی،زیستس،امنیت واجتماعی) به عنوان متغیر مستقل، و تمایل کارکنان به کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر وابسته، بوده است.بر اساس یافته های روش رگرسیون چند متغیره، فرضیه های هفت گانه تحقیق و در نتیجه تاثیر انواع نیازها بر تمایل کارکنان به کارآفرینی سازمانی مورد تایید قرار گرفت(بیگی نیا و دیگران،1389: 1).

\* گرجی محمدباقر(1389) پژوهشی با عنوان *واگذاری فعالیت های دولتی و توسعه بستر کارآفرینی سازمانی در آب و فاضلاب استان گلستان* انجام داد. کارآفرینی را به مثابه "موتور توسعه اقتصادی"به کار گرفته اند.نتایج به دست آمده نشان داد که تمامی فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفته اند(گرجی،1389: 1).

\* شهرکی پور،حسن و ندری،خدیجه و شیرمحمدی،رحمان(1389) پژوهشی با عنوان *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین دانشگاه لرستان* انجام دادند و نتایج به دست آمده از سوال ها نشان داده که بین سه مؤلفه از فرهنگ سازمانی(یک پارچگی و انسجام،حمایت مدیران و سیستم پاداش) با کارآفرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد. ولی در مورد مؤلفه احساس هویت سازمانی و کارآفرینی سازمانی، نتایج نشان داد که از لحاظ آماری رابطه معنی دار مشاهده نشده است. بین ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه همبستگی مثبت و قوی وجود دارد(شهرکی پور و دیگران،1389: 1).

\* طاهری،عبدالمحمد و شایان جهرمی،امین و ترابی،سهیلا(1389)پژوهش با هدف *بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در* سازمان فنی و حرفه ای شهرستان گچساران انجام دادند .نتایج این پژوهش نشان داد که بین کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و هم چنین بین ابعاد کارآفرینی سازمانی با خلاقیت رابطه مثبت و معنادار (P : 0/05)سطح وجود دارد(طاهری و دیگران،1389: 1).

\* فروهر،محمد و هویدا،رضا و جمشیدیان، عبدالرضا(1390) در پژوهشی با عنوان *تبیین رابطه سرمایه روانشناختی و کارآفرینی* *سازمانی اعضای هئیت علمی دانشگاه*، به این نتیجه رسیدند که بین سرمایه روانشناختی و ابعاد آن(امیدواری،خوش بینی،انعطاف پذیری و خودکارآمدی/اعتماد به نفس)و کارآفرینی سازمانی اعضای هئیت علمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.همچنین تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که هیچ یک از مؤلفه های سرمایه روانشناختی به تنهایی برآوردکننده کارآفرینی سازمانی اعضای هئیت علمی نیستند.(فروهر و دیگران،1390: 1).

\* کاظمی،رضامحمد و قاسمی،حمید و رستم بخش،محمدرضا(1390) ر پژوهشی با عنوان *شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور ،*بیان برخی مشکلات این سازمان،ابعادسبک رهبری ، فرهنگ سازمانی،ویژگی های شخصیتی کارکنان و تضاد سازمانی به عنوان موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور مورد بررسی قرار گرفته است.نتایج تحلیل های آماری نشان داده که موانع مورد بررسی در این سازمان موجب کاهش نوآوری شده است(کاظمی و دیگران،1390: 1).

\* کاوسی،اسماعیل و رحمتی زنجان طلب،فرشاد(1390) پژوهشی به منظور *طراحی و ارائه الگوی بومی جهت ارتقای کارآفرینی* *سازمانی در واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران انجام* دادند.چارچوب نظری آن بر پایه مدل سه شاخه ای و بر اساس سه دسته عوامل ساختاری،رفتاری(محتوایی) و زمینه ای(محیطی) می باشد.بر اساس نتایج تحقیق،مدل عوامل ساختاری،رفتاری و زمینه ای جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی در واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران ارائه شده است(کاوسی و رحمتی زنجان طلب،1390: 1).

\* رضایی دیزگاه،مراد و علیپور،حمیدرضا و رحیمی دیناچالی،عسکردر سال(1390)پژوهشی با عنوان *رابطه ابعاد مختلف عدالت سازمانی با کارآفرینی سازمانی در شرکت های کوچک* نشان دادند که راه های مقابله با چالشها(افزایش رقابت،جهانی شدن ،کیفیت و ...)متوسل شدن به کارآفرینی و توسعه آن از طریق شرکتهای کوچک است.از طرفی کارآفرینی به دست نیروی انسانی سازمان صورت می­گیرد و یکی از موضوعاتی که همواره همراه انسان بوده و هست،بحث عدالت سازمانی است.که دارای ابعاد چهارگانه(عدالت توزیعی،عدالت رویه ای،عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی)می باشد.نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که همه ابعاد چهارگانه عدالت سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار با کارآفرینی سازمانی در شرکتها می باشد(رضایی دیزگاه و دیگران،1390: 1).

# (2-54-2) پژوهش های انجام شده مرتبط با سرمایه اجتماعی در داخل کشور

\* صالحی هیکویی(1387) در پژوهشی با عنوان سرمایه اجتماعی شبکه و اعتماد متقابل بین شخصی که در افراد بالای 18 سال شهر تهران با حجم نمونه 320 نفری انجام داد، نتیجه گرفت که میزان گسترده روابط و تعاملات در شبکه در ابعاد ساختی(اندازه و ترکیب شبکه)، ابعاد تعامل(فراوانی تماس، صمیمیت) و ابعاد کارکردی(حمایت ها) در ایجاد و تقویت اعتماد تاثیرگذار خواهد بود، که با افزایش سرمایه اجتماعی شبکه افراد، اعتماد متقابل بین شخصی نیز افزایش می یابد(صالحی هیکویی،1387: 40).

\* نتایج پژوهش سیدعابدرضایی درسال(1387)با عنوان *نقش سرمایه اجتماعی در مسیر پیشرفت شغلی* نشان می دهد که مفهوم سرمایه اجتماعی رابطه عمیقی با محیط کار دارد و ممکن است اهمیت بیشتری از سرمایه انسانی در دستیابی به منافع سازمانی داشته باشد.مزایای سرمایه اجتماعی که در قالب کاهش هزینه های جابجایی،بهبود تسیهم اطلاعات،افزایش اعتماد در سازمان،ثبات ،اهداف مشترک و .....نمایان می شود،منافع فراوانی به فرد،گروه و سازمان می رساند.در نتیجه در عصر حاضر یکی از ضروری ترین مهارت های انسانی،مهارت کسب و ایجاد سرمایه اجتماعی است چرا که سرمایه اجتماعی غنی هم باعث کامیابی شغلی و سازمانی افراد می گردد هم به زندگی فرد معنی و مفهوم می بخشد(رضایی،1387).

\* امیرخانی،طیبه و پورعزت،علی اصغر درسال(1387)رابطه *ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی آنان در سازمان*، عوامل تاثیرگذاربر این رابطه را مورد بررسی قرار می دهد.در این پژوهش،برای تحلیل سرمایه اجتماعی مراتب قابلیت اعتماد،مشارکت و رهیری مدنی،بخشش و روحیه طلبی،توانایی برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی،تنوع در معاشرت هاو دوستی ها مورد مطالعه قرار گرفت،عدالت سازمانی نیز در سه بعدعدالت توزیعی ،عدالت رویه ای و عدالت مراوده ای مد نظر قرار گرفت.براساس نتایج تحقیق،میان این متغیرها رابطه مثبت و معنی داری وجود داشته به طوری که شکل گیری سرمایه اجتماعی به شدت تاثیر ادراک عدالت در سازمان قرار دارد(امیرخانی و دیگران،1387).

\* حسن زاده ثمربن،تورج(1389) پژوهشی با عنوان *طراحی وتبیین سرمایه اجتماعی به منظور دستیابی به تعالی سازمانی در شهرداری تهران* انجام داد،نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که در شهرداری تهران بین ابعاد درونی و ابعاد بیرونی سرمایه اجتماعی و تعالی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.ولی میزان همبستگی ورابطه بعد درونی سرمایه اجتماعی بیشتر از بعد بیرونی سرمایه اجتماعی است و تاثیرابعاد درونی به مراتب بیشتر از ابعاد بیرونی است.همچنین نتایج حاصل این تحقیق نشان داد که در شهرداری تهران بین سرمایه اجتماعی و تعالی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر با افزایش سرمایه اجتماعی تعالی و سرآمدی سازمان ارتقا و بهبود پیدا می کند(حسن زاده ثمربن(1389: 1).

# (2-54-3)پژوهش های انجام شده مرتبط با رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در داخل کشور

\* تسلیمی،منوریان و آشنا در سال(1385)با عنوان *بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون* سازمانی به این نتیجه رسیده اند که بین سرمایه اجتماعی با کارآفرینی درون سازمانی رابطه مثبت وجود دارد و با افزایش سرمایه اجتماعی،کارآفرینی درون سازمانی افزایش می یابد(تسلیمی و دیگران،1385).

\* قلی پور و همکاران در سال (1387)پژوهشی با عنوان *تحلیل رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی* انجام داده و بیان نموده کارآفرینی از دید دانشمندان عاوم اجتماعی، فرآیندی است که در شبکه متغیری از روابط اجتماعی واقع شده است. این روابط اجتماعی می تواند رابطه کارآفرین با منابع و فرصت ها را محدود یا تسهیل نماید. نشان می دهد بین سرمایه اجتماعی و ابعاد آن با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیمی برقرار است و کاهش یا افزایش سرمایه اجتماعی تاثیر مستقیم بر افزایش کارآفرینی سازمانی خواهد داشت(قلی پور و دیگران،1387: 111).

\* عرب،علی(1388)پژوهشی با عنوان *بررسی و مقایسه رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در بخشهای دولتی و خصوصی استان قم* انجام داد، نتایج تحقیق ،فرضیه مبتنی بر رابطه معنی دار بین اعتماد متقابل،تعاون و همکاری متقابل،همدلی و درک و احترام متقابل و همیاری و مشارکت داوطلبانه و کارافرینی سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد.دا هر دو جامعه آماری مورد پژوهش بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی داری وجود داردکه در سازمان جهاد کشاورزی استان قم،سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در مقایسه با وضعیت این دو متغیر در شرکت نورگستر از میانگین بیشتری برخوردار است (عرب،1388: 1).

\* داودی،امیرحسین محمد و سروش،سعیده(1389)در پژوهشی با عنوان *رابطه سرمایه اجتماعی با کارآفرینی سازمانی آلومینیوم پارس ساوه* به این نتیجه رسیده اند که :1-بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد2-بین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد3*-*بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد4-بین بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی ربطه مثبت و معنی دار وجود دارد(داوی و سروش،1389).

\* شفیع زاده و همکاران(1390) تحقیقی با عنوان *بررسی ارتباط میان سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی* *در صنایع ریخته گری ایران در شهر صنعتی کاوه* انجام دادند،نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط معناداری بین کارآفرینی سازمانی با سرمایه اجتماعی و همچنین ابعاد آن وجود دارد.آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز جهت بررسی معناداری رتبه بندی بین متغیرهااستفاده شد که مشخص گردید بالاترین رتبه کارآفرینی سازمانی وربوط به عوامل نوآوری و بالاترین رتبه سرمایه اجتماعی مربوط بع ارتباطات می باشد(شفیع زاده و دیگران،1390: 1).

\* سیدنقوی و عبدالله پور(1391) مطالعه ای با عنوان *بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در شرکت* *ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران* پرداخته و نتایج نشان می دهد که رابطه مثبت و معنی دار بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد(سیدنقوی و عبدالله پور،1391: 1).

\* ناهید (1391)تحقیقی با عنوان *بررسی تئوریک سرمایه اجتماعی و کارآفرینی* انجام داد،یکی از عوامل، تاثیرگذار در نهادینه کردن و اعتلای کارآفرینی، سرمایه اجتماعی است.امروزه یکی از راهکارهای برون رفت از مشکلات بر سر کسب و کارها و سازمان ها می باشد، می پردازد.و با توجه به اهمیت درک مفهوم سرمایه اجتماعی و باور وجودی آن در شکل گیری و احتمال موفقیت فعالیت های کارآفرینانه، انواع سرمایه اجتماعی و مفاهیم آن مورد بررسی قرار داده و نهایتا جهت ایجاد برقراری ارتباط مفهومی بین این دو موضوع نسبت به بررسی ابعاد سرمایه اجتماعی و رابطه میان آن با کارآفرینی اقدام نموده است ،نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد بین ابعاد سرمایه اجتماعی و کارآفرینی رابطه وجود دارد(ناهید،1391: 1).

\* عسگری و همکاران ،پژوهش با عنوان *بررسی ارتباط بین سرمایه اجتماعی و* *کارآفرینی سازمانی در موسسه مهندسی جوادالائمه* انجام دادند،نتایج حاصل از این پژوهش نشان دادکه 1- بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد 2- بین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. 3- بین بعد کیفیت سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد(عسگری و دیگران).

# (2-54-4)تحقیقات مرتبط سرمایه اجتماعی درخارج از کشور

\* هنك فلاپ-پي آت ولكر(2001) درپژوهشي براي پاسخ به اين سوال كه *رضايت شغلي تا چه حدتبيين كننده سرمايه اجتماعي مي* *باشد*، با در نظر گرفتن شبكه اجتماعي يك شخص به عنوان سرمايه اجتماعي او،شرايط پيوند اجتماعي منجر به رضايت شغلي را بررسي كردند.يك شبكه با ساختار و محتواي خاص خود،تاثيري متفاوت بر جنبه هاي مختلف رضايت شغلي دارد. اگر محتواي پيوندها و ساختار شبكه در شغل زمينه سلامتي را توليد كند و يا تاييد اجتماعي را به دنبال داشته باشد،رضايت شغلي بالا مي رود.نتايج حاصل از اين تحقيق نشان داد كه شبكه اجتماعي مبتني بر اعتماد،رضايت شغلي از جنبه اجتماعي را بالا مي برد(هنك فلاپ-پي آت ولكر،2001).

\* مري .جي.دسيلوا وديگران (2006) درپژوهشي با عنوان *سرمايه اجتماعي وتندرستي* ،يك مطالعه تطبيقي از چهار كشور كم در آمد (پرو ،اتيوپي، ويتنام واندراپرا بش هند) آناليز اين پژوهش نشان داد سرمايه اجتماعي از نوع شناخت فردي با كاهش ميزان نابرابري CMD در اين چهار كشور رابطه دارد (مري . جي . دسيلوا و ديگران،2006).

\* جان سوسان ونان لین (2007)در تحقیقی با عنوان سرمایه اجتماعی واقدامات مدنی سرمایه اجتماعی فرد وسازمان بررسی کرده وچندین شاخص را برای سرمایه اجتماعی بدست آوردند که خصوصیات ساختاری انواع منابع موجود در شبکه اجتماعی را در قالب تجمیع خصوصیات اجتماعی هر نوع پیوند جامعه شهری منعکس می کر د . سپس دو نوع اقدام جامعه شهری برپایه سنجش های سرمایه اجتماعی به شکل برگشتی تهیه شد . نتیجه SEM یعنی بیانی وابزاری در یک مجموعه SEM نشان داد که الف) به حد بارز هر و نوع اقدام مدنی توسط سرمایه اجتماعی فرد تولید می شو د. ب) اقدامات مدنی ابزاری به نسبت منابع موجود در شبکه سازمانی قابل پیش بینی است ولی نوع بیانی اقدام مدنی که از همان میزان سرمایه اجتماعی سازمان تاثیر می پذیرد ،تقریبا غیر بارز است (جان سوسان ونان لین ،2007)

\* پاوم،م پرونيك و ديگران(2008)در پژوهشي با عنوان رابطه بين سرمايه اجتماعي و طيفي از پيامدهاي اقتصادي،اجتماعي و بهداشتي در منطقه روستايي آمريكاي جنوبي،انجام دادند در اين تحقيق شيوه هاي افزايش مشاركت گروه هاي اجتماعي با بالا رفتن عوامل اقتصادي و اجتماعي را نشان داد و معلوم شد در داخل اين برنامه ديناميك هاي مثبت و منفي بروز مي كند.نتايج به دست آمده حاكي از آن است كه سرمايه اجتماعي مي تواند از بيرون تقويت گردد(پاوم،م پرونيك و ديگران،2008).

\* نانسی. ای براون و توماس بوسرت(2009)برای اولین بار در این تحقیق تلاش کردند ارتقا سطح سرمایه اجتماعی بعد از نزاع در جوامع نیکاراگوا را در قالب طرح های مداخله ای ارزیابی کنند و این افزایش سطح سرمایه اجتماعی با مسائل سلامتی و حاکمیت ارتباط داده شد.در سه جامعه نیکاراگوئه حدود200 خانواده طی دو سال به صورت پایه ای، تحقیق پایشی شدند.برای افزایش سرمایه اجتماعی در دو ناحیه(همراه با یک گروه کنترل)،مداخلات سیستمی طراحی گردید و در طرح پایش دوم که دو سال بعد اجرا شد،تکرار گردید.مشاهده شد که مداخله سیستمی برای تقویت و توسعه رهبری و مدیریت توانست بعضی جنبه های سرمایه اجتماعی را بهبود بخشد. به خصوص اعتماد از روی شناخت در این جوامع افزایش یافت.همچنین این مداخلات با افزایش سطح مشارکت مدنی در فرآیند حکومت ارتباط پیدا کرد.نتایج به دست آمده نشان داد عناصر رفتاری و یا ساختاری سرمایه اجتماعی از جمله مشارکت و شبکه های اجتماعی با افزایش رفتارهای سالم فردی مثل کاربرد داروهای مدرن همبستگی پیدا می کند. اجزاء گرایشی سرمایه اجتماعی با افزایش رفتارهای سالم اجتماعی مثل فعالیت در روستا و بهداشت جامعه محلی رابطه مثبت دارد(نانسی،2009).

\* اتسوجي سوزوكي-سوشي تاكاو و ديگران(2010) در تحقيقي با عنوان *رابطه بين سرمايه اجتماعي محيط كار با سلامتي را در بين* *كاركنان بخش خصوصي ژاپن* انجام دادند . دو جزء از سرمايه اجتماعي محيط كار ،اعتماد و معامله به مثل مورد سنجش قرار گرفت. استنباط فرد از عدم اعتماد و عدم مقابله به مثل در محل كار كارگران ژاپني با ميزان سلامتي استنباطي آنها رابطه عكس دارد.گر چه عدم اعتماد در محيط كار بر سلامتي كارگران تاثير دارد (اتسوجي سوزوكي-سوشي تاكاوا و ديگران،2010).

\* توسوهيكو انو و ديگران(2010) در پژوهشي با عنوان *سرمايه اجتماعي و مديريت مشاركتي كه آبخيزداري* *را تشويق مي كند* را انجام دادند. در اين تحقيق گفته مي شود كه رفتار هر مشاركت كننده در مديريت آبخيز حاصل از تاثير سرمايه اجتماعي است و يافته هاي تحقيق نشان مي دهد كه سرمايه اجتماعي بر مشاركت در مديريت آبخيز تاثير دارد(توسوهيكو انو و ديگران،2010).

\* مجید ریمزان(2011) تحقیقی در رابطه بین ساختار ارگانیک سازمان و بهبود سرمایه فکری بررسی می شود. محققان نشان می دهند که ساختار ارگانیک و سرمایه فکری رابطه قوی دارند ولی این رابطه بطور سیستمی بررسی نشده است. نتیجه این تحقیق این نظر را تایید می کند که ساختار ارگانیک بر سرمایه عقلی اثر مثبت دارد. بنا بر این ساختار ارگانیک می تواند سرمایه فکری را در سازمان بالابرد(مجید ریمزان ،2010).

\*لپز ای گان(2012) موضوعی در رابطه با، فاکتور های کلیدی در سرمایه اجتماعی مثبت در سیستم های دارای حاکمیت مستقل است که اوستروم(1990) شناسایی کرده است. انواع مختلف سرمایه اجتماعی از نگاه شبکه اجتماعی دراین پژوهش بحث شده است. و سرمایه اجتماعی در بستر دو مخزن آب مجاور در مرکز اسپانیا بررسی گردید. نتیجه بدست آمده اینکه سرمایه اجتماعی به صورت مختلف در شبکه های اجتماعی جا گرفته است و طرح دقیق نهادی می تواند قویا سرمایه اجتماعی مثبت را تقویت کند و استقلال را هم به سهم خود در زمینه کاربرد آب سطحط تقویت می نماید همچنین بر ماهیت دینامیک سرمایه اجتماعی از طریق زمان و جنبه سودمند آن از لحاظ تحریک یادگیری اجتماعی و اقدام جمعی در مدیریت آب منابع زمین تاکید می شود(لپز ای گان ،2012).

# (2-54-5)تحقیقات انجام شده مرتبط با کارآفرینی سازمانی در خارج از کشور

\* کارن ون ام و ماریک سچیپر(2009) پژوهشی با هدف بررسی تجربیات بنیادی در رفتار کارآفرینی معلم ها است. مدل تحقیق از فضای کارآفرینی و شش توانمندی تشکیل می شو: دانش کارآفرین، سازگارپذیری شغلی، خود کفایی شغلی، تفکر خلاق، مهارت شبکه سازی و مهارت کار تیمی. گروه نمونه 255 معلم از 5 مدرسه فنی و حرفه ای در هلند انتخاب شد. یافته ها اکثر انتظارات را تامین کردند، فقط خودکفایی شغلی با رفتار کارآفرینی رابطه بارز نداشت. این تحقیق کاربرد نظری و عملی داشت(کارن ون ام و ماریک سچیپر ،2009).

\* چن وی یانگ و دیگران(2009) در پژوهشی هدف اصلی مقاله را شناسایی ابعاد راهبردهای سازمانی خلق دانش (مدل EICE :کاوش، کارآفرینی نهادی، ترکیب و بهره برداری) و روشن کردن رابطه راهبردهای سازمانی خلق دانش با سرمایه دانش آن است. مفاهیم عمده مدیریتی این است که مدل راهبردهای خلق دانش می تواند به مدیر کمک کندتا در درون سازمان مربوطه راهبردهای موثری برای خلق دانش بوجود آورد.تاثیرات اصلی در تئوری سازمان شکل بسط داده شده تئوری خلق دانش نوناکا و تهیه یک مدل جدید راهبردی برای خلق دانش است(چن وی یانگ، شین چی حافنگ و جولیا لین ،2009).

\* چریستل کسلر و میچل هوت(2010) پژوهشی با عنوان اینکه ،آیا کارآفرینی در میان هم نژادها بر دستمزد کارگران مهاجر تاثیر دارد و آن را بیشتر می کند یا نه؟ مطالعات ایشان در 490 جامعه نژادی مهاجر در ایالات متحده را بررسی کرده و مشاهده کردند که کارآفرینی نزد هم نژادها بر دستمزد کارگران مهاجر تاثیر دارد و به نسبت خصوصیات کارآفرینان و کارگران متغیر است. بطور کلی، کارگران مهاجر دستمزد ساعتی شان در بیشتر جوامع کارآفرین کمتر است ولی وقتی کارآفرینان هم نژاد از نظر اقتصادی موفق باشند، دستمزدشان بیشتر می شود(چریستل کسلر و میچل هوت ،2010).

\* اسکار کیاسان(2011) درپژوهشی معضل روابط حکومت ، کسب و کار که به فرم های جدیدی از مدل کارآفرینی تجلی می کند ،بررسی گردید. بخصوص این مسئله مورد توجه است که آیا فرم های گوناگون دولت می تواند شکل زمینه های کارآفرینی را عوض کند یا نه. مداخله دولت ها می تواند بر مشروعیت شرکت های کارآفرین یا سازمان های کارآفرین تاثیر بگذارد. (اسکار کیاسان ،2011).

\* بیج اسکان و نی هان پیلدریم (2011) پژوهشی انجام داده که قصد دارد آموزش کارآفرینی در دانشگاه های دولتی ترکیه را بررسی کند. یافته های تحقیق نشان داد که دوره های کارآفرینی در دانشگاه های دولتی ترکیه از لحاظ تامین مهارت یا تفکرات مربوط و لازم برای کارآفرینان و تاثیرش بر رشد اقتصادی و کاریابی و استخدام دانشجویان اثرگذار نیست(بیج اسکان و نی هان پیلدریم ،2011).

\* ین چان جیم و دیگران(2012) پژوهشیبا عنوان یک روش آنالیز محتوی مبتنی بر وب ، در مورد شیوه آموزش کارآفرینی اجتماعی در مدارس بازرگانی است. نتایج نشان می دهد که دوره های آموزشی در اکثر مدارس بازرگانی از خصوصیات لازم کارآفرینی اجتماعی برخوردار است.ترتیب برنامه آنها و روش های تدریس طبق اصل یادگیری در عمل نه تنها به دانش آموزان امکان می دهد بین تئوری و عمل توازن ایجاد کنند بلکه از آنها در زمینه خلق شرکت های اجتماعی کمک می کند(ین چان جیم، تسانگ کیو و جو پن شین ،2012).

\* فرنسیکا روسن و پر السن(2012) تحقیقی در مورد نقش کارآفرینی نهادی در خلق و ایجاد توافق بین المللی بر سر مدیریت منابع ساحل و دریایی در مثلث مرجانی بررسی گردید. نحوه تهیه راهبرد کارآفرینان نهادی برای غلبه بر موانع و برای تغییر و اداره زمینه های فرصت تحریک منابی کمک به مدیریت مبتنی برسیستم ارزیابی می گردد. این آنالیز نشان می دخد که چگونه تغییر نهادی به همکاری چندین کارآفرین نهادی به شبکه های مختلف دسترسی دارند و از سازمان های مختلف کمک می گیرند، بستگی دارد. همچنین نشان می دهد که چگونه روابط متقابل بین کارآفرینان نهادی موثر است و بنا بر این کارآفرینان برتر باید مدیریت مبتنی بر اکوسیستم را با چندین الویت سیاسی همسو کنند.و تجربه سرمایه اجتماعی را از پروژه های متعدد قبلی انتقال دهند. کارآفرین نهادی با حمایت از توسعه زمینه حاکمیت می تواند بین سیاست گذاران محلی و چندین جانبه تناسب بوجود آورد، بالاخره این که کارآفرینی نهادی می تواند سئوالات حیاتی در مورد مشروعیت، مسئولیت پذیری و مالکیت مطرح سازد(فرنسیکا روسن و پر السن ،2012).

# (2-54-6)تحقیقات انجام شده مرتبط با رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در خارج از کشو

\* نتایج پژوهش دیویدسون و هانیک(2003) با عنوان نقش سرمایه اجتماعی و انسانی در میان کارآفرینان نوپا نشان می دهد که ، شین و نکاتارامن(2000) استدلال می کنند مه پژوهش کارآفرینی باید به پدیده مراحل اولیه مانند اینکه چگونه فرصت ها شناسایی می شوند و یا سازمان جدید چگونه بوجود می آید، بپردازد. شین و ونکاتارامن تاکید می کنند که کارآفرینی شامل دو فرآیند مربوط به کشف فرصت های کارآفرینانه و بهره برداری از آن فرصت ها است. یافته های این مطالعه از نقش تحصیلات رسمی و همچنین داشتن تجربه قبلی راه اندازی کسب و کار درپیش بینی ای که در میان قطعه ای از جمعیت عمومی انجام شد ، حمایت می کند. همچنین کارآفرینان به توسعه و ارتقاء شبکه ها به ویژه روابط بین شرکتی و داخل شرکتی با توجه به تغییرات سریع و پیشرفت های فناوری های ارتباطی و افزایش امکان به کار کارآفرینان به صورت خودکفا ، محیط های جدا از هم، توجه دقیق به ارتقاء و توسعه اجتماعی، شبکه و قابلیت های مربیگری توجیه خواهند شد. یافته ها نشان می دهد برای کارآفرینان و کارآفرینان نو پا نگهداری فعالیت ها، نگهداری امکانات مالی و توسعه روابط اجتماعی در صنعت بسیار مهم است و البته این روابط از حفظ ارتباط با سازمان های کمکی یا حتی بودن در طبقه کسب و کارهای عمومی مهم تر هستند(دیویدسون و هانیک،2003).

\* نتایج پژوهش فیلیپ کیم و هاوارد الدریچ(2005) با عنوان سرمایه های اجتماعی و کارآفرینی نشان می دهد ، اصول و مفاهیم شبکه اجتماعی از طریق سه عامل ذیل قابل بررسی است؛ الف- شبکه های اجتماعی متمایل به همانندی اند. ب- روابط به لحاظ شدت و فاصله به یکدیگر متفاوتند. ج- افرادی هستند که مردم بیشتر دلشان می خواهد با آنها در مراوده باشند. همچنین نشان داده است منافع شبکه اجتماعی به طور عمده از آن کارآفرینانی است که قادرند شبکه ای متنوع تر و گسترده تر را ترتیب دهد(فیلیپ کیم و هاوارد الدریچ،2005).

\* نتایج پژوهش ماری و ساپریتو(2006) با عنوان سرمایه اجتماعی و فرصت های کارآفزینانه: یک چهارچوب نظری نشان می دهد که چگونه از طریق سرمایه اجتماعی و شناخت، تعامل و نفوذ برای بهره برداری از فرصت ها پیدا می کنند . و برای این منظور تحقیق بر روی ایده های نظریه شناخت اجتماعی برای توضیح این موضوع که چگونه رفتار(بهره برداری از فرصت ها) نتیجه فعل و انفعالات میان محیط(سرمایه اجتماعی شبکه) و عوامل شخصیتی(تعصبات شناختی و درک ریسک)، تکیه می کند.نظریه شناخت اجتماعی استدلال می کند که محیط اجتماعی نقش محوری در شکل دادن به شناخت افراد و در نهایت رفتار، بازی می کند. به این معنا که شناخت فردی سرچشمه در زندگی اجتماعی افراد، تعاملات انسانی و ارتباطات دارد. بنا بر این با توجه به مدل ارتباطات متنوع در داخل و خارج سازمان شانس فرد را برای کشف بهره برداری از فرصت های جدید را افزایش می دهد(ماری و ساپریتو،2006).

\* نتایج پژوهش لینان و اتال(2008) با عنوان *قصدکارآفرینی ، سرمایه اجتماعی شناختی و فرهنگ: تحلیل تجربی در اسپانیا و تایوان* نشان می دهد نظریه یادگیری اجتماعی( بندورا 1977) امکان جدید را برای درک بهتر نقش روابط اجتماعی در فرآیندهای خلق، قصد و تشخیص فرصت بوجود آورده است . و معتقد است که فرهنگ ملی می تواند شکل دهنده دیدگاه های کارآفرینانه باشد، اما نه سرمایه اجتماعی شناختی. بنا بر این هر دو سرمایه اجتماعی شناختی و فرهنگ ممکن است با هم در کمک به قصد کارآفرینانه نقش داشته باشند(لینان و اتال،2008).

\* وی بینگ زها و دیگران(2011) پژوهشی با عنوان نظریه سرمایه اجتماعی برای کمک به درک توسعه توریسم در چین بکار رفت. یک تاثیر کلی و قومی سرمایه اجتماعی فردی بر کارآفرینی در توریسم پیدا می شود گر چه این تاثیر در ابعاد مختلف مفهوم سرمایه اجتماعی متفاوت است، بخصوص سرمایه اجتماعی ساختاری با توانایی فرد برای انجام فعالیت اقتصادی و احتمال تاسیس کسب و کار توریسم یک رابطه مثبت دارد(وی بینگ زها، آر برنت ریت چی و چارلوت ام اچتنر ،2011).

\* جسی پی اچ پون و دیگران(2012) پژوهشی با عنوان نقش سرمایه اجتماعی در کارآفرینی زنان بر پایه سنجش کاریابی شخصی یا خویش فرمایی در دو منطقه آشوب زده ویتنام شمالی بررسی به عمل آمد. سرمایه اجتماعی در دو مقیاس جغرافیایی بررسی شد: بعد خرد(خانواده) و در بعد کلان(اتحادیه زنان). سرمایه اجتماعی خانواده با احتمال کارآفرین شدن زنان بالا می رود ولی سرمایه اجتماعی نهادی اثر معکوس دارد. کودکان و مردان خانواده به عنوان بخشی از سرمایه اجتماعی خانواده هستند و در نیروی کار ، در آمد و شبکه های اجتماعی مشارکت دارند. دسترسی به سرمایه که شامل وام های کوچک مالی و وام در ابعاد حداقل است اثر مثبت دارد(جسی پی اچ پون، دی پت تای و دبراح نی بر ،2012).

# 2-55- چارچوب نظری

هدف از این پژوهش بررسی میزان رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی است. به این منظور چارچوب نظری تحقیق با طراحی شاخص های سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی ذکر شده ،مدل استون[[40]](#footnote-40) در مورد سرمایه اجتماعی و مدل آنتونیک و هیسریچ[[41]](#footnote-41) درمورد کارآفرینی سازمانی ارائه خواهد شد:

در مورد سرمایه اجتماعی از مدل استون(2001) ،در این مدل، سرمایه اجتماعی متشکل از دو بعد کیفیت و ساختار روابط اجتماعی است وهر یک از این ابعاد شاخص هایی را در بر می گیرد.

-هنجارروابط متقابل

-روابط متقابل ناشی از محبت

-مستقیم در مقابل غیرمستقیم ممممستقیم

کیفیت روابط اجتماعی: هنجارها

-هنجار اعتماد

-اعتماد اجتماعی

-اعتماد مدنی

ساختار روابط اجتماعی:شبکه ها

انواع شبکه ها-

غیررسمی رسمی

-فضایی

خانوارجهانی

-ارتباطی

افقیعمودی

اندازه/ ظرفیت شبکه

-ساختاری

بازبسته

انبوه پراکنده

همگنناهمگن

**شکل شماره(2-10)ابعاد سرمایه اجتماعی،استون،2**

بعد ساختاری بر این امرمتمرکز می گردد که آیا کارکنان در یک سازمان با هم در ارتباط هستند یا خیر و بعد ارتباطی نیز بر ماهیت و کیفیت این ارتباط متمرکز می شود.به عبارت دیگر، بعد ساختاری در رابطه با ساختارها و فرآیندهای مدیریتی نظیر پاسخگویی مدیران و رهبران بر مبنای عملکردشان، شفافیت در تصمیم گیری، میزان تصمیم گیری و اقدام بر اساس کار گروهی است و بعد کیفیت در رابطه با پدیده هایی نظیر ارزش ها، نگرش ها، تعهدات، مشارکت و اعتماد موجود درسیستم می باشد.

همان طور که مشاهده می شود، در بعد کیفی بر ارتباط بین هنجارهای عمل متقابل و ایجاد و حفظ اعتماد تاکید می شود. هنجارهای تعمیم یافته عمل متقابل و شبکه های تعهد مدنی، اعتماد اجتماعی و همکاری را تشویق کرده و زمینه همکاری بعدی را فراهم می آورند. هنجارهای حاکم بر روابط اجتماعی بسختی قابل اندازه گیری اند. با این حال اکثر آنها نتایج رفتاری این هنجارها را اندازه گیری می کنند تا خود هنجار ها(استون،2001: 214).

در مورد کارافرینی سازمانی نیز از مدل آنتونیک و هیسریچ(2003) استفاده می شود. این دو محقق با توجه به بررسی هایی که انجام دادند، هفت بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمردند. آن ها بر این اعتقادند که کارآفرینی سازمانی بایستی به عنوان مفهوم چند بعدی متمایز، در عین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارتند از:

کسب و کار جدید و ایجاد واحدهای مستقل، نوآوری در محصول و خدمات، نوآوری در فرآیند، خودتجدیدی، ریسک پذیری، پیشگامی، رقابت تهاجمی

# شکل شماه(2-11)ترکیب مدل استون و ابعاد کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ:

كيفيت

ساختاري

سرمايه اجتماعي

كارآفريني سازماني

كسب و كار جديد

نوآوري در محصول

نوآوري در فرايند

خودتجديدي

پيشگامي

ريسك پذيري

رقابت تهاجمي

# منابع

- آزما،فریدون و آقایی،جواد،*رابطه بین ساختار سازمانی و* *کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان* *شمالی*،پژوهشنامه تربیتی،دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد،شماره بیست و یکم،زمستان 1388 .

- ابراهیم زاده،فریمان،*ارائه الگوی مناسب جهت تبدیل* *دانشگاه آزاد اسلامی به دانشگاه کارآفرین*،رساله دکترا،1387.

- احمدپورداریانی،محمود،*کارآفرینی و نقش آن در اقتصاد* *ملی،*طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه ها،سازمان سنجش آموزش کشور،1381.

- احمدپورداریانی،محمود،*کارآفرینی*،تعریف،الگوها و نظرات،تهران:شرکت پردیس 57، 1378.

- ازکیا،مصطفی،مقدمه ای بر جامعه شناسی توسعه،تهران:انتشارات اطلاعات،1377.

- اصفهانی، مینا، *بررسی نقش مدیران در حفظ و ارتقاء* *سرمایه اجتماعی*، پایان نامه، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، 1384.

- الوانی،سیدمهدی و شیرازی،علیرضا،*سرمایه اجتماعی اصل* *محور توسعه*،ماهنامه تدبیر،شماره 147، 1384.

- الواني،سيدمهدي،*گفتارهايي درفلسفه تئوري هاي سازمان* *دولتي*،تهران:انتشارات صفار-اشراق،1380.

- الوانی،سیدمهدی،*نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت* *دانش سازمانی*،فصلنامه علوم مدیریت ایران،شماره پنجم،1386.

- الوانی،سیدمهدی،*نقش مدیریت در ایجاد و توسعه سرمایه* *اجتماعی*،ماهنامه تدبیر،شماره صد،1378.

- الویری،محسن،*سندچشم انداز توسعه و سرمایه* *اجتماعی*،ماهنامه فصل نو،1384.

- امیرخانی،طیبه و پورعزت،علی اصغر،*تاملی بر امکان توسعه* *سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان های* *دولتی*،نشریه مدیریت دولتی،شماره یک،1387.

- امین بیدختی،علی اکبر،نظری،ماشاالله،*ارایه یک مدل نظری* *برای نهادینه سازی مؤلفه های سرمایه اجتماعی جهت بهبود* *عملکرد اقتصادی*،فصلنامه راهبرد یاس،شماره 19،1388.

- انتظاری، یعقوب، *وابستگی دانشگاه به دولت*، گفتگو با سایت آینده نگر، 1385.

- باقری، مسلم وتولایی، روح الله، *بررسی تاثیر تعهد سازمانی* *بر عملکرد سازمان ها*، ماهنامه علمی-ترویجی، 2012.

- بانک جهانی،نقش دولت در جهان در حال تحول،موسسه مطالعات و پژوهش های بارزگانی،چاپ اول،تهران.

- بهرامی،فردین،*ابعاد بیرونی سرمایه* *اجتماعی*،تهران:انتشارات نسیم البرز،1381.

- بیکر،واین،*مدیریت و سرمایه اجتماعی*،ترجمه؛سیدمهدی الوانی و محمدرضا ربیعی،تهران:انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،1382.

- بیگی نیا،عبدالرضا و صفری،سعید و محمدی،محمد،*بررسی تاثیر* *نوع نیاز بر تمایل کارکنان به کارآفرینی سازمانی*،سایت اس آی دی،1389 .

- پاتنام،رابرت و دیگران،*سرمایه اجتماعی اعتماد*،*دموکراسی و توسعه*،ترجمه افشین خاکباز و دیگرانةچاپ سوم،1389.

- پاتنام،رابرت،*دموکراسی و سنت های مدنی*،ترجمه محمدتقی دلفروز،تهران:انتشارات شیرازه،چاپ اول،1380.

- پاشاشریفی،حسن و نجفی زند،جعفر،*روشهای آماری در علوم* رفتاری،تهران:1376.

- تسلیمی،محمدسعیدو دیگران،*بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و* *کارآفرینی درون سازمانی*،نشریات معتبر مدیریتی،1385.

- تقوی، علی، *تاثیر فرهنگ سازمانی برفساد اداری*، ماهنامه تدبیر، شماره 181، 2007.

- جعفري،معصومه،*رابطه بين ذهنيت فلسفي مديران و سرمايه* *اجتماعي كاركنان* ،پايان نامه كارشناسي ارشد،1390.

- چاوش باشی،فرزانه،*سرمایه اجتماعی در مقایسه با سایر* *سرمایه ها*،تهران:پژوهشکده تحقیقات استراتژیک گروه پژوهشهای فرهنگی و اجتماعی،1387 .

- حسن زاده ثمربن،*طراحی و تبیین سرمایه اجتماعی بع منظور* *دستیابی به تعالی سازمانی در شهرداری تهران*،پایان نامه دکتری،دانشگاه تهران،1389 .

- داودی،امیرحسین محمد و سروش،سعیده،*رابطه سرمایه اجتماعی* *با کارآفرینی سازمانی در شرکت آلومینیوم پارس ساوه*،1389.

- دفت،ریچارد،*تئوری و طراحی سازمان*،ترجمه علی پارسائیان و علی اعرابی،تهران:دفتر پژوهش های فرهنگی،1378 .

- دلاور،علی،*روش تحقیق در روان شناسی و علوم* *تربیتی*،تهران:مؤسسه نشر ویرایش،چاپ 24، 1387.

- رابینز،استیفن،مبانی رفتار سازمانی،ترجمه محمد پارسائیان و علی اعرابی،تهران:دفتر پژوهش های فرهنگی،1383.

- رحمانی،محمودوکاوسی،اسماعیل،*اندازه گیری و مقایسه سرمایه* *اجتماعی در بخش های دولتی و خصوصی تهران* ، ناشر: معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی،1387.

- رضائیان، علی،*اصول مدیریت،*انتشارات سمت،چاپ نهم،1377.

- رضایی دیزگاه،مراد و علیپور،حمیدرضا و رحیمی دیناچالی،عسکر،*رابطه ابعاد مختلف عدالت سازمانی با* *کارآفرینی سازمانی در شرکتهای کوچک*،فراسوی مدیریت،سال چهارم،شماره 16،بهار 1390.

- رضوی،مهران و یدالهی فارسی،جهانگیر و واحد وحدت کار،مهدی،*طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی فناورانه* ،فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین،شماره 14،پاییز 1387 .

- ستوده،هدایت الله، *آسیب شناسی اجتماعی*،تهران:آوای نور،چاپ نهم،1381.

- سعیدی کیا،*مهدی،اصول و مبانی کارآفرینی*،انتشارات کیا،1386.

- سعيدي كيا، مهدي،آشنايي با كارآفريني،چاپ اول،1382.

- سکاران،اوما،*روشهای تحقیق در مدیریت*،ترجمه محمد صائبی ،محمود شیرازی-تهران:موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت وبرنامه ریزی،1381.

- سلجوقی،سیدمحمد،*کارآفرینی ایجاد و توسعه کسب و و کار* *جدید*،نشر:کرمان،خدمات فرهنگی کرمان،1387.

- سلیمی، محمدهادی، *بررسی تطبیقی سرمایه اجتماعی سازمانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، واحد علوم و تحقیقات، 1381.

- سیدنقوی، میرعلی و بهارلو، عسگر، *نقش سرمایه اجتماعی در بهبود* *تعهد سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی* *ایران*، نشریه مدیریت دولتی، شماره هشت، پاییز 1388.

- سیدنقوی،میرعلی و عبدالله پور،مونا،*رابطه بین سرمایه* *اجتماعی و کارآفرینی سازمانی*،فصلنامه توسعه کارآفرینی،سال پنجم،شماره 16 ،تابستان 1391 .

- شاه حسینی،علی،کارآفرینی،تهران،ناشرآییژ،چاپ اول،1383.

- شفیع زاده،رضا و شوقی،بهزاد و رضایی،علی،*ارتباط میان* *سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی*،مجموعه مقالات مدیریت، 1390 .

- شهرابی فراهانی، فاطمه، *رابطه تعهد سازمانی و* *کارآفرینی سازمانی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، 1390.

- شهرکی پور،حسن و ندری،خدیجه و شیرمحمدی،رحمان*،بررسی* *رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین* *کارکنان دانشگاه لرستان*،سایت اس ای دی،1389 .

- صالحی امیر،سیدرضا و کاوسی،اسماعیل،*سرمایه اجتماعی*،تهران:مؤسسه انتشارات کمیل،1387.

- صالحی امیر،سیدرضا،*مدیریت و سرمایه اجتماعی*،پژوهش نامه شماره 29، پاییز1387.

- صالحی هیکویی،مریم،*بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی شبکه* *و اعتماد بین شخص*،1384.

- صمدآقایی،جلیل،*سازمانهای کارآفرین*،مدیریت دولتی،چاپ اول،1378.

- طاهری،عبدالمحمد و شایان جهرمی،امین و ترابی،سهیلا،*بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی با خلاقیت در سازمان فنی و حرفه* *ای شهرستان گچساران*،فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی/دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت/سال اول،شماره 4،زمستان 1389 .

- عراقی،مریم و یقین لو،مهرانگیز،بررسی *رابطه بین سرمایه* *اجتماعی شرکت ها*، ماهنامه تدبیر،شماره 144، 1383.

- عرب،علی،*بررسی و مقایسه بین سرمایه اجتماعی و* *کارآفرینی سازمانی در بخشهای دولتی و خصوصی استان قم*،پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه تهران،1388 .

- عسگری،محمدهادی و کاظم پور،اسماعیل و حاتمیان،محرمعلی،*ارتباط میان سرمایه اجتماعی و کارآفرینی* *سازمانی در موسسه جوادالائمه*،ماهنامه مهندسی مدیریت،سال چهارم،شماره 40

- علاقه بند،مهدی،*درآمدی بر سرمایه اجتماعی*،ماهنامه فصل نو،1384.

- علم بیگی،امیر و ملک محمدی،ایرج و مقیمی،سید محمد،*تحلیل* *عاملی مولفه های فناوری های ارتباطی و اطلاعات مرتبط با ICT* *توسعه کارآفرینی سازمانی* *در سازمان ترویج کشاورزی ایران،* مجله اقتصاد و توسعه کشاورزی، جلد 23 ، 1388 .

- علوی تبار،علیرضا،*مشارکت در امور شهرها*،تهران:انتشارات سازمان شهرداری ها، 1379.

- علوی،سیدبابک،*نقش سرمایه اجتماعی در توسعه*،ماهنامه تدبیر،شماره 16، 1380.

- علیمردانی،مهرزاد و قهرمانی،محمد و ابوالقاسمی،محمود،*بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و* *کارآفرینی سازمانی*، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی،سال دوم،شماره سوم،بهار 1388 .

- فراهانی،ابوالفضل و فلاحتی،مهدی،*بررسی رابطه بین روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان* *ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها*،پژوهش در علوم ورزشی،شماره پانزدهم،1386 .

- فروهر،محمد و هویدا،رضا و جمشیدیان،عبدالرسول،*تبیین* *رابطه سرمایه روانشناختی و کارآفرینی سازمانی اعضای هئیت* *علمی دانشگاه*،سایت اس ای دی،1390 .

- فصلنامه مدیریت،سال هفتم،شماره 20،زمستان 1389 .

- فوکویاما،فرانسیس،*پایان نظم*(*بررسی سرمایه اجتماعی و* *حفظ آن*)،ترجمه غلام عباس توسلی،تهران:نشر جامعه ایرانیان،چاپ اول،1379.

- فیلد،جان،*سرمایه اجتماعی*،ترجمه، جلال متقی،تهران:مؤسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی،1385 .

- قربان، محمود و نوغانی، محسن و مبینی،سعید,*روش پژوهش* *کاربردی در مدیریت*،مشهد: انتشارات پژوهش توس، انتشارات گل آفتاب،1390 .

- قربانی،محمودو ثانوی گروسیان،وحید،*مبانی سازمان و* *مدیریت*،مشهد:انتشارات پژوهش توس،1388.

- قلی پور،رحمت الله و مدهوش،مهردادو جعفریان،وحید،*تحلیل* *رابطه و تاثیر سرمایه اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی* ، فصلنامه فرهنگ مدیریت،شماره هفده،1387.

- قلی پور،رحمت الله،*سرمایه اجتماعی و عوامل زوال* *آن*،دانشگاه مازندران،1386.

- قهرمانی،محمد و پرداختچی،حسن و حسین زاده،طاهر،*فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی*،چشم انداز مدیریت دولتی،شماره 1،بهار 1389 .

- کاظمی،رضامحمد و قاسمی،حمید و رستم بخش،محمدرضا،*شناسایی و* *تحلیل موانع کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی* *کشور*،پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی،سال اول،شماره 2،زمستان 1390 .

- کاوسی،اسماعیل و رحمتی زنجان طلب،فرشاد،طراحی و ارائه الگویی بومی جهت ارتقای کارآفرینیسازمانی در دانشگاه واحد علوم و تحقیقات تهران،فصلنامه راهبردی،سال بیستم،شماره 59،تابستان 1390 .

- کاوسی،اسماعیل،*طراحی و ارائه اندازه گیری سرمایه* *اجتماعی*،رساله دکتری،مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی،واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی،1385.

- کاوسی،اسماعیل،*مجموعه مقالات سرمایه اجتماعی*،مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام،1387.

- کاویانپور،جلیل،*مدیریت شهری و سرمایه اجتماعی*،روزنامه کیهان،شماره 18777، 1386.

- کلمن،جیمز،*بنیادهای نظریه اجتماعی*،ترجمه صبوری،تهران:نشر نی،چاپ اول،1377.

- کوراتکو،دونالد و ریچارد ام،هاجتس،*نگرش معاصر بر* *کارآفرینی*،ترجمه ابراهیم عامل محرابی و محسن تبرائی،دانشگاه فردوسی،مشهد:1382.

- کیاکجوری،داود و فاضلی ویسری،الهام،*شناسایی موانع* *داخلی،محیطی و برآیندی کارآفرینی سازمانی* ، فصلنامه مدیریت،سال هفتم،شماره 20،زمستان 1389 .

- كيم، فيليپ. آلدريچ، هارولد، *سرمايه هاي اجتماعي و* *كارآفرين*ي، مترجم خليل حنيف، ماهنامه كار و جامعه، شماره 108،2005.

- گرجی،محمدباقر،*واگذاری فعالیت های دولتی و توسعه بستر* *کارآفرینی سازمانی در آب و فاضلاب استان گلستان*،

- مجددالدین،اکبر،*ارزش در جامعه شناسی*،دانشگاه آزاد اشلامی واحد آشتیان،شماره 897،بهار و تابستان 1380.

- مقیمی، سیدمحمد و رمضان، مجید، *مدیریت و* دانش *و فناوری اطلاعات*، انتشارات راه دان، تهران: پژوهشنامه مدیریت، 1390.

- مقیمی،سیدمحمد،کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی،دانشگاه تهران،چاپ اول،1383.

- مقیمی،محمد،*کارآفرینی در سازمان های دولتی* ،تهران : فراندیش،1384.

- مکارم شیرازی، ناصر، *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم: انتسارات هدف، 1367.

- مورهد و گریفین،*رفتار سازمانی*،ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده،تهران:انتشارات مروارید،چاپ هشتم،1383.

- میرسپاسی،ناصر،*مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط* *کار*،تهران:انتشارات میر،چاپ بیست و سوم،1384.

- ناهيد،مجتبي ،*بررسي تئوريك رابطه سرمايه اجتماعي و* *كارآفريني*، وبلاگ ،1391 .

- نجفی،یدالله،*اقتصاد اسلامی*،فصلنامه تخصص اقتصاد اسلامی،شماره بیست و چهار،1385.

-نصیری،مرتضی،*سرمایه اجتماعی و تاثیرآن بر سیاستگزاری*

*عمومی*،ناشر:پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی،1387.

- نیکومرام،هاشم و طلوعی،عباس و کاوسی،اسماعیل،*نگرش* *کاربردی بر سرمایه اجتماعی*،دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم وتحقیقات،1387.

- هادیزاده مقدم،اکرم و رحیمی خیل آباد،فرج الله،*کارآفرینی* *سازمانی*،نشرجانان،تهران:1384.

- هسلباين،فرانسيس و ديگران،*سازمان فردا*،ترجمه فضل الله امين،تهران:نشر فردا،چاپ اول،ج دوم، 1387.

- هیستریچ،رابرت دی،مایکل پی،پیترز،*کارآفرینی*،ترجمه سید علیرضا فیض بخش ودیگران،دانشگاه صنعتی شریف،1383.

دولتی،نشریه مدیریت دولتی،شماره یک،1387.

# منابع لاتین

، Cathy،" *"Criteia for youth entreprneurship education* ، columbus،- Ashomre 2004

-Alistair R .Anderson ,Claire J. Miller, "*Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process*", Journal of Socio- Economics 32(2003)17-36.

-Amabile،T.M. ،Motivation and Creativity: "*effects of Motivational orientation on* *Creativity* ،" /journual of personality and Society، /No.48، P . 396.

، Londo "" *consuming geografies:We are where we aet*،- Bell.D and Valentine.G London Routledge, 1997.

- Bell.D, " *Anintroduction to cybercultures",* London and New York, Routledge, 2001

- Bige Askun, Nihan Yıldırım," *Insights On Entrepreneurship Education In Public" Universities In Turkey: Creating Entrepreneurs Or Not"?* Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 663–676

- Bolino/ Mark C. William H. Turnley & James M. Blood good." *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations"*، Academy of management review 2002,27(4): 505.

-Burt, R.S "*The network structure of social capital*", Research in organizational Behavior, 22.capital and Employment Practicea, Academy of Management Review, 2000.

،- Burton R. Clark ,*"the Entrepreneurial University: Demand and Response*" tertiary Education and Management، Vol. 4 No. 1، P. 14، 1998.

- Chen-Wei Yang, Shih-Chieh Fang, Julia L. Lin," *Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework",* International Journal of Information Management 30 (2010) 231–238. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt)

Harvard Business Review ،" *Some thoughts on Intrapreneurship"*، ،- Chrisfoxinc

P 4 2003.

- Christel Kesler, Michael Hout " *Entrepreneurship and immigrant wages in" US* *labor markets: A multi-level approach,* Social Science Research 39 (2010) 187–201

International Higher ، " *The character of the Entrepreneurial"* - Clark Buton winter, 2005. ، Education

- Collinson Elaine&Shaw Eleanor" *Entrepreneurial Marketing:a historical perspectiveon* *development and practice"* Management Decision، Vol.39n9.2001

، J.S، "Foundations of Social Theory" ،Comb ridge،- Colman MA: Harvard Univercity press، Belknap press، 1990

، J.S،- Colman" *Social Creation of Human Capital"* .American Journal of Sociology ، 1998

- Davidsson, P. and Honig, B*." The role of social and human capital among nascent entrepreneurs"*. Journal ofBusiness Venturing, 18: 301-31(2003).

َ- E. L pez-Gunn," *Groundwater governance and social capital"*, Geoforum 43 (2012) 1140–1151, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/geoforum](http://www.elsevier.com/locate/geoforum)

-Etsuji Suzuki, Soshi. Takao, S.V. Subramanian, Hirokazu Komatsu, Hiroyuki Doi, Ichiro kawachi, "*Does low workplace social capital have detrimental effect on workers health*"? Social science & Medicine 70(2010) 1367-1372.

-­ Etsuji Suzuki a, Soshi Takao a, S.V. Subramanian b, Hirokazu Komatsu a,c, Hiroyuki Doi a, Ichiro Kawachi *" Does low workplace social capital have detrimental effect on workers’ health?"* Social Science & Medicine 70 (2010) 1367–1372.

، entrepreneurship:*a planning approach، west publishing* clmpany،- Fry Fred 1993

Francis،- Fukuyama "*social capital and society prepared for delivery"* at the IM، 1999

2003، "*a process For Intrapreneurship*، - Fuller Brad

-Franciska Rosen n, PerOlsson Institutionalentrepreneurs, globalnetworks,*andtheemergenceinternationalinstitutionsforecosystem-basedmanagement:TheCoral Triangle Initiative,* Article history: Received 30March2012 *,* journal homepage: www.elsevier.com/locate/marpol

Nationa BUREU ، Ny ،" *the Economic Apdroach to social capital* ،- Glasser Eetl FOR Economic reseearch2000،

*Theory and Empicics"* ،" *social capital in the knowledge Economy،* - Hans westlund berlin 2006.Pp93

-­ Henk Flap, Beate Völker, "*Department of Sociology/ICS, Utrecht University, Heidelberglaan 1"* Goal specific social capital and job satisfaction Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work\_,NL 3584 Social Networks 23 (2001) 297–320.

، Robert D. and Peters، *Michael P.،* Tu Ta Mc *Entrepreneurship*، - Hisrich Graw-Hill Publishing company، Fifth Edition، 2002

- http//ttmnews.blogfa.com

- Jessie P.H. Poon, Diep T. Thai, Deborah Naybor, *Social capital and female entrepreneurship in rural regions: Evidence* *from Vietnam*, Applied Geography 35 (2012) 308e315. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/apgeog](http://www.elsevier.com/locate/apgeog)

2002، Karl-Johan، *Organizational Factors and Intrapreneurship*،- Johansen

on،- Joonmo S Nan Lin *Social capital and civic action: A network-based approach* [www.elseviar.com/locate/socscimed-see](http://www.elseviar.com/locate/socscimed-see) front matter r 2006 Elsevier Ltd

- Karen van Dam, , Marieke Schipper, Piety Runhaar*, Developing a competency-based framework for teachers’ entrepreneurial behaviour,* Teaching and Teacher Education 26 (2010) 965e971, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/tate](http://www.elsevier.com/locate/tate)

، D.and Montagno، R.، - Kuratko *Entrepreneurship: A contemporary Approach* (3rd.ed.)، The tryden press، 1989

- Leana Carrie R& Harry J. van Buren *Organizational Social And Employment Practices* Academy of management Review، Vol 24، No 3، 538-555، 1999.

- Lin، nan *To dowell among friends* ، Berkely: university of Callfornia press، 1999،PP125

-Sherman Folland ،Does "community social capital" contribute to

Population health? Social Science & Medicine 64 (2007) 2342–2354

-­ Sherman Folland," *Does community social capital contribute to population health"?* Social Science & Medicine 64 (2007) 2342–2354

- Majid Ramezan, *Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society how are these concepts related?* International Journal of Information Management 31 (2011) 88–95*,* journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijinfomgt](http://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt)

- Marie، D& Saparito، P، "Social Capital، Cognition، and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework". By Baylor University، 2006.

- Mary J. De Silvaa، Sharon R. Huttlya، Trudy Harphamb، Michael G.Kenwarda *Social* *capital and mental health: A comparative analysis of four low income countries* alondon School Hygiene and Tropical Medicine، London، UK. Available online. 11 October 2006 [www.elsevier.com/](http://www.elsevier.com/)

- Nahapiet، J. & Ghosshal، *Social Capital* ، Intellectual capital & the organizational advantege، Academy of management Rewiew 23(2):242، s.1998.

- Nancy E. Brune، "Thomas Bossert *Building social capital in post-conflict communities*: *Evidence from Nicaraguaq"*. Social Science Medicine 68(2009) 885-893

- Nandurikar، Milind*، Intraoreneurship*، Forbes magazine، 2003

- Oskar Kayasan, *the Role of Regimes to Generate A New Form Of Entrepreneurship: Central Asian Perspectives,* Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 526–537

-­ Paul M. Pronyk a,b, Trudy Harpham c, Joanna Busza a, Godfrey Phetla b, Linda A. Morison a, James R. Hargreaves a, Julia C. Kim a,b, Charlotte H. Watts a, John D. Porter a *" Can social capital be intentionally generated?"* from rural South Africaq, Social Science & Medicine 67 (2008) 1559–1570.

- Pearce، James W، *western Carolina University*، 2003 ، Pp.(2-3)

- Pinchot، G.، *Intrapreneurship*، Newyork: Harper& Row publishers، 1985

- Prokopenko، Joseph&Pavlin، Igor، *Entrepreneurship development in public enter* *prises*، Geneva: International labor office، 1991

- Putnam، R.*Bowling Alone: the collapse and revival of American community*، simon and schuster، New York، D(2000).

- Ptomohiko OH NO ,Takuy Tanaka,Masaji sakagami, Does social capital Encourage participatory watershed management? An Analysis using survey Data from the Yodo River watershed,2010.

- Seetharaman، A.، Sooria، H، H، B، Z. and Saravanan، A، S. Intellectual capital accounting and Reporting in the knowledge economy ، Journal Intellectual capital ، vol.3 No، 2 2002: PP.312

- Sherman Folland, Does"*community social capital*" contribute to population health? Social science & medicine 64(2007)2342-2354.

- Thompson، John، A strategic perspective of entrepreneurship *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research ،* Vol، 5، N 6 ، 1999

- Thornberry، Neal E. *Corporate entrepreneurship:teaching managers to be entreprreneurs*، Journal of Management Development، Vol.22، No 4.2003

-­ Tomohiko Ohno, Takuya, Tanaka, Masaji Sakagami*, " Does Social Capital Encourage Participatory Watershed Management?"* Faculty of Bioenvironmental Science, Kyoto Gakuen University,Kyoto, Japan

- Turner، Jonathan.H، the structural of sociological theory، Sixth editation، wadsworth.Publishing company، the US، 1998

- Weibing Zhao, J.R. Brent Ritchie, Charlotte M. Echtner, *social capital and tourism entrepreneurship,* Annals of Tourism Research, Vol. 38, No. 4, pp. 1570–1593, 2011.[www.elsevier.com/locate/atoures](http://www.elsevier.com/locate/atoures)

- Willame, Francois, *Intrapreneurship.wells: Center for Enterpeneurial studies*, Babson, college, Pp. (1-2)2002

- Winter، Lan *، Toward a network sociality، theory.culture and society*.2000، PP:51

- Woolcock، Michael*، Social capital and Economic Development: Theoretical Synthesis* *and Policy Framwork*، Theory and Society، 1998:27(2)، PP.151

- WWW .Elsevier .com

- WWW .Irandoc .AC.IR

- WWW .SID. IR

- Yen-Chun Jim Wu, Tsuang Kuo, Ju-Peng Shen*, Exploring social entrepreneurship education from a Web-base pedagogical perspective,* Computers in Human Behavior (2012) *.* journal homepage: [www.elsevier.com/locate/comphumbeh](http://www.elsevier.com/locate/comphumbeh)

1. - Entrepreneur [↑](#footnote-ref-1)
2. Intrapreneurship [↑](#footnote-ref-2)
3. Prokopenko & Pavlin [↑](#footnote-ref-3)
4. Thompson [↑](#footnote-ref-4)
5. -Mackenzie & Dechambeau [↑](#footnote-ref-5)
6. -Jennig & Young [↑](#footnote-ref-6)
7. -Jones & Butler [↑](#footnote-ref-7)
8. -Jennings [↑](#footnote-ref-8)
9. -Lumpkin [↑](#footnote-ref-9)
10. Miller [↑](#footnote-ref-10)
11. -Thornberry [↑](#footnote-ref-11)
12. -Corporate Venturing [↑](#footnote-ref-12)
13. -Entrepreneur ship [↑](#footnote-ref-13)
14. -Organizational transformation [↑](#footnote-ref-14)
15. -Industry rule-breaking [↑](#footnote-ref-15)
16. -Douglas Lober [↑](#footnote-ref-16)
17. 10-Internal organizational factors [↑](#footnote-ref-17)
18. -External environment [↑](#footnote-ref-18)
19. -Individual characteristics [↑](#footnote-ref-19)
20. -Lober [↑](#footnote-ref-20)
21. -Pin chot [↑](#footnote-ref-21)
22. -no handoffs rule [↑](#footnote-ref-22)
23. -Fry [↑](#footnote-ref-23)
24. -Self-Selection [↑](#footnote-ref-24)
25. -Spilling [↑](#footnote-ref-25)
26. -Goran Ekval [↑](#footnote-ref-26)
27. - Burton Clark [↑](#footnote-ref-27)
28. - chalmers [↑](#footnote-ref-28)
29. -Desarbo & Mcmillan & Day [↑](#footnote-ref-29)
30. 1- Misrea ding the market [↑](#footnote-ref-30)
31. -Wiklen [↑](#footnote-ref-31)
32. -Milliken [↑](#footnote-ref-32)
33. -Jonhannisson [↑](#footnote-ref-33)
34. Ruef [↑](#footnote-ref-34)
35. -Kohli & Jaworski [↑](#footnote-ref-35)
36. -Kristensen [↑](#footnote-ref-36)
37. -shared Vision [↑](#footnote-ref-37)
38. -Kuratko etl [↑](#footnote-ref-38)
39. -Cornwall & Perlman [↑](#footnote-ref-39)
40. -Stone [↑](#footnote-ref-40)
41. -Antonic & His [↑](#footnote-ref-41)