



دانشگاه گورزی و منابع انسانی

نشریه کارآفرینی در کشاورزی
جلد سوم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۵
<http://jead.gau.ac.ir>

تبیین مفهوم و ابعاد سازمان کارآفرین (از ماهیت تا فرآیند طراحی و اجرا)

*احمد عربشاهی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۷/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۸/۲۲

چکیده

هدف این مقاله تبیین مفهوم سازمان کارآفرین و ابعاد مختلف آن است. یکی از مشخصه‌های اصلی عصر حاضر تغییر و پویایی است و مدیران سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی خویش ناگزیر هستند تا توجه لازم را به این مقوله مبذول داشته باشند. اگر قرار است سازمان به اهدافش و از جمله بقا و سودآوری دست یابد، باید واکنش‌های مناسب را در مقابل تغییر و پویایی ارائه نماید و کمتر سازمانی را می‌توان یافت که این قابلیت را داشته باشد. یکی از انواع سازمانی که در سال‌های اخیر ظهور پیدا کرده و بر سر زبان‌ها افتاده است سازمان کارآفرین می‌باشد. در این مقاله ابتدا مفاهیم کلیدی سازمان کارآفرین مطرح و مزایا و اهمیت این نوع سازمان بررسی شده است. سپس عوامل حیاتی موفقیت سازمان کارآفرین مورد اشاره قرار گرفته و مراحل و یا اقداماتی که برای طراحی سازمان کارآفرین باید صورت گیرد بیان شده است. در انتهای مقاله نیز چالش‌ها و آینده سازمان کارآفرین تحلیل شده است. نتایج نشان داد سازمان کارآفرین این قابلیت را دارد تا با تکیه بر خلاقیت و نوآوری به نحوی مؤثر با تغییر و پویایی روزافزون روبرو شده و با استفاده صحیح و کارآمد از منابع، از فرصت‌های به‌دست آمده بهره گرفته و در زمینه تحقق اهداف والای سازمانی به موفقیت دست یابد.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی، کارآفرین، خلاقیت، نوآوری، مخاطره، سازمان کارآفرین

*مسئول مکاتبه: ahmad.arabshahi@gmail.com

مقدمه

هدف هر جامعه‌ای دستیابی به رشد و توسعه می‌باشد. با مقایسه روند رشد کشورهای پیشرفته و کشورهای در حال توسعه و بررسی مشکلات این کشورها (از قبیل بیکاری، تورم و ...) متوجه شده‌ایم که یکی از عوامل مهم و موثر برای موفقیت کشورهای در حال توسعه جهت رسیدن به پیشرفت و توسعه پایدار، توجه به مبحث مهم کارآفرینی می‌باشد. لذا کشور ما و سایر کشورهای در حال توسعه در جهت رشد و توسعه ناگزیرند توجه خاصی را به مقوله کارآفرینی مبذول نمایند. کارآفرینی دارای انواع مختلفی چون: کارآفرینی آزاد و مستقل، کارآفرینی درون سازمانی، کارآفرینی سازمانی و ... می‌باشد. با توجه به اهمیت و ضرورت کارآفرینی در سازمان می‌بایست سازمان‌های مختلف کشور را به سمت انواع جدید سازمان خصوصاً سازمان کارآفرین سوق داده تا با استفاده از قابلیت‌های این چهره جدید از سازمان، با استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و بهره‌گیری از فرصت‌های به دست آمده و مواجهه مؤثر با تغییر و پویایی، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری داد.

کارآفرینی پیش از آن‌که ابزار و روشی برای حل مشکلات امروز سازمان‌ها و در حالت کلی اجتماعات بشری باشد، رویکردی است که در آن وجوه آفرینندگی، زایش، نوشدن و نو بودن نقش قابل توجهی دارد. بدین ترتیب کارآفرین کسی است که دائماً در حال تولید، پرورش، به کارگیری و به‌طور کلی جان دادن و روح دمیدن به افکار و ایده‌های جدید است. این ایده‌ها می‌تواند یک تئوری، یک محصول، یک فرآیند و یا یک سبک نوین زندگی باشد (فیضی، ۱۳۸۵). کارآفرینی به‌عنوان سبب و نماد تلاش و موفقیت در امور تجاری بوده و کارآفرینان پیشگامان موفقیت‌های تجاری در جامعه هستند. توانایی آن‌ها در بهره‌گیری از فرصت‌ها، نیروی آن‌ها در نوآوری و ظرفیت آن‌ها در قبال موفقیت، به‌عنوان معیارهایی هستند که کارآفرینی نوین به‌وسیله آن‌ها سنجیده می‌شود. کارآفرینان از نظر رهبری، مدیریت، نوآوری، کارایی، ایجاد شغل، رقابت، بهره‌وری و تشکیل شرکت‌های جدید سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. بنابر اعتقادی، در جوامع لازم است که انقلاب کارآفرینی رخ دهد این انقلاب در عصر حاضر، اهمیتی به مراتب بیشتر از اهمیت انقلاب صنعتی دارد (آقازمانی و شهریوری، ۱۳۸۶). امروزه، مفهوم کارآفرینی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علوم اجتماعی از جمله اقتصاد، مدیریت، سیاست، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مردم‌شناسی و غیره می‌باشد و از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. در ابتدا سازمان‌ها بیشتر بر شناسایی و استخدام کارآفرینان توجه داشتند. پس از مدتی برخی به این فکر افتادند که اقدام به پرورش افراد کارآفرین کنند. سرانجام، تفکر امروز صاحب‌نظران بر ارائه ساز و کارهایی قرار گرفته است که بتوان با استفاده از آن‌ها سازمان را

به ویژگی‌های کارآفرینی مجهز کرد (فیضی، ۱۳۸۵). حال که در طی سال‌های گذشته ضرورت کارآفرینی در سازمان‌ها مطرح شده، مسله این است که ابعاد و زوایای مختلف سازمان کارآفرین مورد بحث و بررسی قرار گیرد. سازمان کارآفرین از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان کارآفرین کدامند؟ چه مراحل و یا اقداماتی باید برای طراحی سازمان کارآفرین صورت گیرد؟ چالش‌ها و آینده سازمان کارآفرین چگونه است؟ در جهت پاسخگویی به این سوالات و با توجه به قابلیت‌های مؤثر و غیر قابل انکار سازمان کارآفرین هدف این است تا در این مقاله این نوع از سازمان (سازمان کارآفرین) را به‌عنوان یک ضرورت مطرح و درباره ابعاد مختلف آن بحث شود.

فرآیند کارآفرینی

به‌طور کلی فرآیند کارآفرینی دارای چندین مرحله می‌باشد، که در زیر به‌صورت مشروح بررسی می‌شوند:

مرحله شکل‌گیری تفکر: تعامل فردی، سازمانی و محیطی همراه یک واقعه سرعت‌زا سبب می‌گردد تا برخی ویژگی‌های شخصیتی همچون نیاز به استقلال، نیاز به توفیق و مخاطره‌پذیری در فرد قوت گیرد. سپس فرد با توجه به تحصیلات، تجربه کاری و افرادی که با آن‌ها در ارتباط می‌باشد و برداشت خود از محیط دست به شناسایی خلاءهای بازار و ارزیابی آن‌ها می‌زند و در نهایت فرد باتوجه به بینش و ارزیابی فرصت و انطباق آن با سطح مخاطره‌پذیری خود اقدام به کارآفرینی می‌کند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

مرحله تدوین برنامه فعالیت کاری: الف- تدوین برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی مستقل: در این مرحله کارآفرین به سه فعالیت مهم دست می‌زند. ابتدا ساختار فعالیت را از این نظر که به‌طور شخصی یا شراکتی فعالیت خود را آغاز نماید و در مرحله شراکت تا چه اندازه دارای اختیار باشد را تعیین می‌کند. سپس به‌طور واقع بینانه به شناسایی منابع موجود خود می‌پردازد. در نهایت کارآفرین پس از کسب اطمینان از حمایت‌های مالی لازم برای فعالیت‌ها و با توجه به توانایی‌های مالی و حمایت‌های موجود اهداف کلی را تعیین و استراتژی‌های عملیاتی خود را روشن می‌سازد.

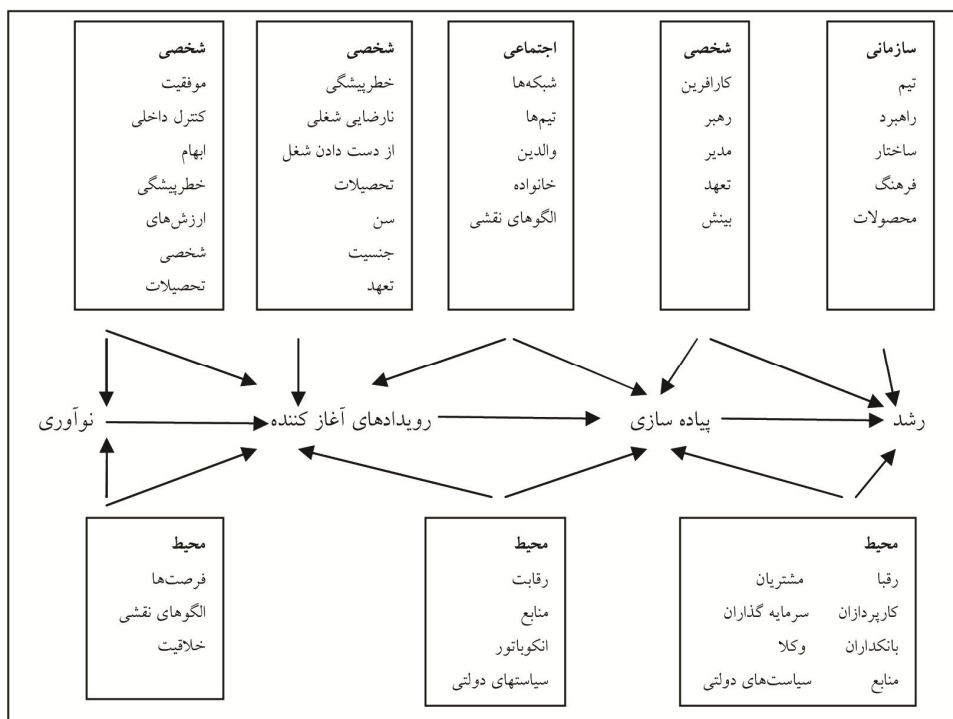
ب- تدوین برنامه‌های فعالیت کاری در کارآفرینی سازمانی: در این مرحله اولین اقدام مهندسی مجدد تفکر سازمانی است، قبل از هر اقدامی کارآفرین باید جو سازمانی خود را از نظر پذیرش اقدامات بدیع ارزیابی نماید. پس از ارزیابی جو سازمانی برای پذیرش کارآفرینی در سطح سازمان، مدیر کارآفرین

باید در جهت تغییر نگرش‌ها، تشویق به نوآوری، تغییر فرهنگ سازمانی و در نهایت انتخاب افراد مستعد برای تشکیل تیم‌های کارآفرینی اقدام نماید. سپس مدیر از نظر مالی، فنی و سخت افزاری و حمایت‌های خارجی برای اجرای تفکر دست به ارزیابی می‌زند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

مرحله اجرای تفکر: در این مرحله کارآفرین باید با انجام دو فعالیت موازی یعنی تأمین منابع و غلبه بر موانع به اجرای تفکر دست بزند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

بایگریو (۱۹۹۴) مدلی را مطرح کرده است که مفاهیم نظری موجود در علوم اجتماعی پایه را با مفاهیم عملی موجود در علوم عملی در هم می‌آمیزد. شکل زیر چهار رویداد متمایز را نشان می‌دهد: نوآوری ← رویداد آغاز کننده ← پیاده‌سازی ← رشد

این نمودار برخی از عناصر متعدد تأثیرگذار بر هر فرآیند را نشان می‌دهد (عامل محرابی و تیرائی، ۱۳۸۳).

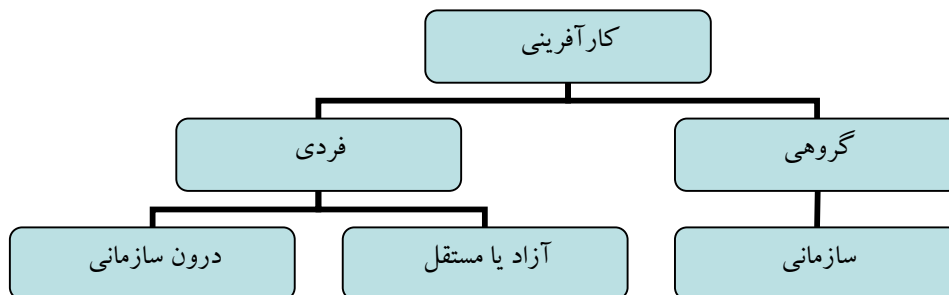


شکل ۱- فرایند کارآفرینی و عناصر تأثیرگذار بر آن (عامل محرابی و تیرائی، ۱۳۸۳)

از نظر وی عوامل مهم در رخداد کارآفرینی عوامل شخصی، روانی و محیطی می‌باشند. اینها عواملی هستند که باعث تولد یک موسسه جدید می‌شوند. یک شخص، فکر نو برای ایجاد تشکیلات اقتصادی جدید را یا از طریق تحقیقات دقیق و یا به‌طور تصادفی به‌دست می‌آورد. تصمیم‌گیری یا عدم تصمیم‌گیری برای پیگیری آن فکر به عواملی همچون زمینه‌های شغلی، خانواده، دوستان، الگوی نقش، وضعیت اقتصاد و قابل دسترس بودن منابع بستگی دارد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

انواع کارآفرینی

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان انواع کارآفرینی را به صورت زیر بیان کرد:
کارآفرینی آزاد و مستقل: فرآیندی است که کارآفرین در طی آن، فعالیت کارآفرینانه‌ای را به‌طور آزاد و مستقل به ثمر می‌رساند.
کارآفرینی درون سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین برای به ثمر رساندن فعالیت کارآفرینانه در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است طی می‌نماید. (بهبهانی، ۱۳۸۵)
کارآفرینی سازمانی^۱: فرآیندی است که در آن محصولات یا فرایندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند. به بیان دیگر فعالیت‌های کارآفرینانه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت‌های سازمانی به‌منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌باشد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).



شکل ۲- انواع کارآفرینی

1- Intrapreneurship

ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی برای بنگاه‌ها: بنگاه‌هایی که می‌خواهند در کارآفرینی بنگاهی درگیر شوند، بایستی به جهت‌گیری کارآفرینی پایبند باشند. جهت‌گیری کارآفرینی به فعالیت‌های راهبردی‌دردازی که برای شناسایی و آغاز سرمایه‌گذاری مخاطره‌ای در سطح بنگاه صورت می‌گیرد اشاره دارد. جهت‌گیری کارآفرینی یک چارچوب ذهنی و دیدگاهی درباره کارآفرینی ارائه می‌دهد که در فرآیندهای پایدار و فرهنگ بنگاه منعکس می‌شوند (محمدی الیاسی، ۱۳۸۴).

جدول ۱- ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی برای بنگاه‌ها.

ابعاد	تعاریف
استقلال عمل	فعالیت‌های مستقل افراد یا تیم‌ها برای ایجاد و انجام یک کسب و کار یا عملیاتی‌سازی یک چشم‌انداز به صورت کامل
نوآوری	تمایل به ارائه ایده‌های جدید و نو براساس آزمایش‌گرایی و فرایندهای خلاق برای توسعه خدمات و محصولات جدید و حتی فرایندهای جدید
پیشگامی	یک دیدگاه پیش‌نگر است که رهبر بازار، برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها براساس تقاضای آینده، مورد استفاده قرار می‌دهد.
رقابت	تلاش شدید برای پیشی گرفتن از رقبای صنعتی که از طریق واکنش تهاجمی برای بهبود جایگاه بنگاه و
تهاجمی	یا غلبه بر تهدیدها در یک بازار رقابتی صورت می‌گیرد.
خطرپذیری	تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌ها بدون اتکا به دانش مشخص و کامل راجع به نتایج احتمالی

مفهوم سازمان کارآفرین: سازمان کارآفرین^۱ سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت‌ها را پیگیری کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی شرایط کارآفرینانه دارند که نوآور، ریسک‌پذیر، بی‌باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط فوق برای رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه اهمیت خاصی قائل شوند. آنچه یک سازمان را کارآفرین می‌سازد، تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول، نوآوری تکنولوژیکی، ریسک‌پذیری و پشتتاز بودن است (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

ویژگی‌های سازمان کارآفرین

برای شناسایی ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین پژوهش‌هایی انجام گرفته است:

جهانگیری (۱۳۸۲) به نقل از ماهادران (۲۰۰۱) برای تشخیص سازمان‌های سنتی از سازمان‌های

کارآفرین سه ویژگی را ذکر کرده است:

1- Entrepreneurial Organization

- این سازمان‌ها واحدهای عملکردی کوچک و پراکنده در سطح سازمان ایجاد می‌کنند و برای آن‌ها چارچوب سازمانی اولیه به‌وجود می‌آورند و از این واحدها برای کسب سود استفاده می‌کنند.

- عملکرد واحدهای سازمانی از طریق یک نمونه کوچک بهبود می‌یابد نه از طریق سیستم‌های تخصیص منابع، کنترل و برنامه‌ریزی سیستماتیک. سیستم‌های بودجه‌بندی در این سازمان‌ها ضمن قانونی بودن، محرک بوده و تخصیص سرمایه، تدریجی و منعطف است.

- نقش حمایتی به جای ذهنیت کنترل‌گرایی.

جهانگیری (۱۳۸۲) به نقل از لاج سینگر (۲۰۰۱) برای سازمان‌های کارآفرین، به چهار ویژگی زیر نیز اشاره کرده است:

- تأکید بر نتایج گروه‌های کاری

- تشویق نوآوری و ریسک‌پذیری

- درس‌آموزی و عبرت گرفتن از اشتباهات

- انعطاف‌پذیری (فیضی، ۱۳۸۵)

ویژگی‌های سازمان کارآفرین را می‌توان به دو دسته ویژگی‌های ساختاری و محتوایی به شرح زیر تقسیم کرد:

الف- ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های کارآفرین عبارتند از: ۱- غیررسمی بودن؛ ۲- تخصیصی نبودن؛ ۳- نداشتن استاندارد؛ ۴- کم رنگ بودن سلسله مراتب؛ ۵- نداشتن پیچیدگی؛ ۶- عدم تمرکز؛ ۷- حرفه ای بودن؛ و ۸- کم بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل.

ب- ویژگی‌های محتوایی سازمان‌های کارآفرین عبارتند از: کوچک بودن اندازه سازمان، تکنولوژی پیشرفته و قابل انعطاف، پویایی محیطی، داشتن مأموریت، اهداف و استراتژی‌های واضح، منعطف، مشتری‌گرا و مدون و برخوردار از فرهنگ مناسب (وجود اعتماد متقابل بین افراد، سناریوهای برنده، تظاهر نکردن به کار، تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری، ارزشمند بودن کار گروهی و ...) (فرایندی، ۱۳۸۷).

انواع سازمان‌های کارآفرین

در سال ۱۹۹۹، تئودور هربرت و دبورا برازید، به طبقه‌بندی انواع سازمان‌ها از نظر کارآفرینی پرداخته‌اند. این سازمان‌ها عبارتند از:

الف- سازمان تحت چالش کارآفرینی: سازمانی است که از مفهوم روش‌ها، تولیدات و خدمات جدید غافل است و فرهنگ آن نفی‌کننده هرگونه ایده و ریسک جدید می‌باشد. کارکنان به استفاده از روش‌ها و مقررات منسوخ عادت کرده‌اند و در پی بهبود آن نیستند. این نوع شرکت‌ها و سازمان‌ها اغلب در یک محیط باثبات و آرام و با استفاده از رانت‌ها و امتیازات ویژه نظیر انحصارهای دولتی قادر به فعالیت هستند. در ساختار آن‌ها هیچ اتفاقی نمی‌افتد و نیازی به تغییرات احساس نمی‌شود. چنین سازمان‌هایی به شدت آسیب‌پذیر هستند.

ب- سازمان کارآفرینی تصادفی: سازمانی است که در آن تغییرات، اصلاحات و اقدامات نوآورانه خلاقانه بیشتر به صورت شانسی و غیرمنظم به وقوع می‌پیوندد تا طی فرایندهای تعریف شده سازمانی و عزم و اراده کلی.

ج- سازمان متمایل به کارآفرینی: سازمانی است که در آن اعضا به نسبت سازمان‌های قبلی از طریق فرآیندها، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های ارائه شده بیشتر به فعالیت‌ها و اقدامات نوآورانه و ایجاد اصلاحات و بهبودها ترغیب می‌گردند اما تمرکز و تأکید کافی بر روی گرایش‌های تمامی منابع سازمانی به سمت توسعه یافتگی و رفع موانع انجام نمی‌پذیرد.

سازمان کارآفرین: سازمان‌هایی که تعهدات جدی نسبت به نوآوری بنیادی و تدریجی به‌عنوان یک استراتژی در فضای رقابتی دارند. سازمان کارآفرین قادر به ایجاد مستمر و نظامند از نوآوری و خلاقیت می‌باشد. این‌گونه شرکت‌ها علاقه‌مند به به‌کارگیری و اجرای برنامه‌های کارآفرینی شرکتی، کارآفرینی سازمانی و یا راه‌اندازی کسب و کارهای اقتصادی جدید در درون چارچوب‌های سستی شرکت هستند. در این سازمان‌ها به‌علت وجود شرایط مناسب، فرآیند نوآوری در میان بخش‌های گوناگون سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و منابع انسانی سازمان به‌طور مؤثری در فعالیت‌ها و ایده‌های کارآفرینانه مشارکت می‌جویند، ضمن این‌که همه این فعالیت‌ها از حمایت کامل مدیریت ارشد سامان برخوردار است (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

تأسیس یک سازمان کارآفرین: بسیاری از جنبه‌های بازار (متعلق به چرخه زندگی سازمان) خارج از کنترل سازمان است، ولی هنوز هم دست‌اندرکاران سازمان می‌توانند تصمیماتی را اتخاذ نمایند که در خور یک فرد کارآفرین است و این کار در هر مرحله‌ای از چرخه زندگی سازمان امکان‌پذیر می‌باشد. نوع اقدام باید به گونه‌ای باشد که سازمان بتواند در شرایط موجود به بیشترین نرخ رشد ممکن دست

یابد. دست‌اندرکاران سازمان با استفاده از تحقیقات موردی و مراجعه به رویدادهای گذشته می‌کوشند سازمان را در مسیری درست قرار دهند (در این مورد تصمیمات مناسبی را اتخاذ می‌نمایند) تا از بسیاری فرصت‌های موجود بهره‌برداری نمایند. این شیوه عمل را می‌توان در بسیاری از بخش‌های سازمان به کار برد و در هر سازمان و هر نقطه از جهان قابل کاربرد است (دیدگاه مزبور هیچ مرزی نمی‌شناسد) (پارسائیان، ۱۳۸۳). سازمان کارآفرین نسبت به سازمان سنتی از ویژگی‌های متفاوتی برخوردار است که در جدول زیر این دو نوع سازمان مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

جدول ۲- مقایسه سازمان‌های سنتی و کارآفرین (مقیمی، ۱۳۸۳).

ویژگی‌های سازمانی	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های کارآفرین
استراتژی	دفاعی. حفظ شرایط موجود اولین موضوع نگرانی است.	فعالانه به دنبال سرمایه‌گذاری‌های جدید. حفظ موقعیت موجود از طریق سازگاری
کارایی و کنترل	ارزیابی تغییرات به‌عنوان تهدید. ارزیابی محیط بیرونی برای شناخت خطرات	ارزیابی تغییرات به‌عنوان فرصت. ارزیابی محیط داخلی و محیطی برای یافتن فرصت‌های جدید
کارایی و کنترل	تمرکز کوتاه مدت (معیارهای عملکرد سه ماهه و سالانه)	تمرکز بلندمدت (انطباق و بقا)
ریسک	چیزی که باید به حداقل برسد	کلید رشد، انطباق و بقا خواهد بود
فرهنگ سازمانی	عینی و تحلیلی. فرهنگ شرایط موجود را حفظ می‌کند	فرهنگ انطباق و نوآوری را تقویت می‌کند
ساختار و ارتباطات	مراجع کانال‌های رسمی ارتباطات مهم هستند	ساختارهای غیررسمی و ارتباطات افقی بر فعالیت‌ها غلبه دارند
تصمیم‌گیری	مدیریت ارشد پارامترهای سازمان را تعیین می‌کند. ممکن است امکان ارائه اطلاعات از زیردستان را فراهم کند و ممکن است آن را فراهم نکند	مدیر ارشد هدف را تعیین می‌کند. استفاده از اطلاعات زیردستان ترغیب و تشویق می‌شود
کارکنان	به‌عنوان منبعی فنی که به راحتی جایگزین می‌شوند	یک منبع کلیدی که باید حفظ شده و با کامل‌ترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرد
خلاقیت	چیزی که باید آن را تحمل کرد	چیزی که باید آن را تقویت و ترغیب کرد و آن را توسعه داد

نتایج کارآفرینی سازمانی: مهمترین نتیجه کارآفرینی سازمانی در بلند مدت حاصل می‌شود. یعنی سازمانی که بهتر می‌تواند خود را با شرایط وفق داده و به حیات خود ادامه دهد. این نتیجه بلندمدت، موضوعی بسیار مهم در دنیای بی ثبات و به شدت متغیر امروز است. سیستم اقتصادی جهان، رقابت را حتی از گذشته مهم تر ساخته است. سازمان‌های کارآفرین بهتر از سازمان‌های قدیمی برای رقابت

تجهیز شده‌اند. آن‌ها می‌توانند سریعتر و به شکلی کارآمدتر به تغییرات محیطی بیرونی واکنش نشان دهند. تغییر در محیط، منسahای گوناگونی دارد که عبارتند از: رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، فناوری‌های نوین، نهادهای دولتی، نهادهای سیاسی و کل جامعه. هر بخشی از سازمان باید بتواند به هنگام وجود عوامل مختلف تغییر در سازمان، به شکلی مناسب واکنش نشان دهد.

علاوه بر نتایج بلند مدت سازگاری و بقا، سه مزیت دیگر نیز برای کارآفرینی متصور است. نخست این‌که، روابط با مشتریان توسعه می‌یابد، از آنجایی که مشتریان یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی هستند، توجه بیشتری به نیازها، علایق و عقاید آن‌ها معطوف می‌گردد. نتیجه این کار، وجود مشتریان راضی تر و عموماً بهتر است. دوم این‌که، شرایط کاری بهتری برای کار کردن در سازمان فراهم می‌شود. این امر باعث لذت، انگیزه و تشویق بیشتر برای کار خواهد بود. همچنین این امر به افزایش روحیه و روابط میان اعضای سازمان کمک می‌کند. اگرچه محصولات و خدمات سازمان عمدتاً متمرکز بر کارآفرینی هستند اما کارکنان به فرایند کاری خود توجه بیشتری مبذول می‌دارند. سوم این‌که، کارآفرینی سازمانی به افزایش رابطه با افراد بیرونی کمک می‌کند که این امر می‌تواند به مسئولیت‌پذیری هرچه بیشتر سازمان در جامعه بیانجامد (مقیمی، ۱۳۸۳).

عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان کارآفرین: در ۱۹۸۲، تام پیترز و رابرت واترمن کتاب معروف خود را به نام در جستجوی تعالی منتشر کردند. مسئله مهم این بود که آن‌ها در توصیف سازمان‌های موفق مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی را برشمردند که سازمان موفق و متعالی باید دارای آن‌ها باشند. نتیجه تحقیقات آن‌ها نشان داد که سازمان‌های موفق دارای ۸ ویژگی عمده هستند و این ویژگی‌ها باید دارای هفت پشتوانه اعتقادی و اصولی باشند. باورها یا اعتقادات اصولی سازمان‌های موفق بدین شرح می‌باشد: اعتقاد به این‌که سازمان باید بهترین باشد، اعتقاد به این‌که باید به جزئیات کارها (که به صورت صحیح انجام شوند) اهمیت داد، اعتقاد به این‌که موفقیت سازمان به افرادی بستگی دارد که برای آن کار می‌کنند، اعتقاد به ارائه خدماتی و کالاهایی با بهترین کیفیت، اعتقاد به تشویق و ترغیب و نوآوری و تحمل شکست (با توجه به این‌که سازمان در مسیر پیشرفت گام بر می‌داشت)، اعتقاد به این‌که سیستم ارتباطات داخلی سازمان دارای اهمیت است، اعتقاد به این‌که سازمان باید، از نظر اقتصادی، رشد کند. سازمان در حمایت از این اعتقادات باید دارای هشت ویژگی به این شرح باشد: اصرار در استراتژی تهاجمی، صمیمیت با مشتریان، آزادی عمل، تأکید بر ارزش‌های سازمان،

تأکید بر کارهای تخصصی، ساختار ساده و نیروی کار اندک، افزایش بهره‌وری از مجرای کارکنان، اعمال کنترل بر ارزش‌ها و تأمین مالی (پارسائیان، ۱۳۸۳).

اما به نحوی دقیق‌تر، عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان کارآفرین را می‌توان به شرح زیر معرفی نمود:

ساختار سازمانی: یک سازمان کارآفرین خواهان اجتناب از ساختار مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی (پویا) است (مقیم، ۱۳۸۳).

رسمیت: یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، غیررسمی بودن آن‌هاست و چنین سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی هستند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

پیچیدگی:^۱ پژوهش‌های کووین و سلوین^۲ در سال ۱۹۹۱ موید رابطه منفی بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی است (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

تمرکز: یکی از مشخصات سازمان‌های کارآفرین داشتن کارکنان توانمند است و به این منظور از طریق تفویض اختیار، گزینش بر اساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد و مدیریت مشارکتی از ایجاد تمرکز در سازمان جلوگیری می‌کنند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

سیستم پاداش و پرداخت: سازمان‌های کارآفرینانه تمایل دارند که سیستم پرداختی را ایجاد نمایند که برای خلاقیت و ایده‌های نوآورانه در زمینه محصولات و خدمات، ایجاد انگیزه نماید (مقیم، ۱۳۸۳).
سیستم تحقیق و توسعه: استونر معتقد است که رشد اقتصادی، بهره‌وری و محصولات، خدمات و تکنولوژی‌های جدید، از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه تحقیق و توسعه (R&D)^۳ از مهمترین مزایای کارآفرینی هستند (مقیم، ۱۳۸۳).

رهبری: رهبران کارآفرینانه اجتماعی، نقش‌های چندگانه‌ای در سازمان دارند (خلاق، تحول‌ساز سازمان و پیشگام سیستم‌ها، فرهنگ و برنامه‌های جدید) (مقیم، ۱۳۸۳).

-
- 1- Complexity
 - 2- Covin and Slevin
 - 3- Research and development

ریسک و تنبیه: سازمان‌های کارآفرین ریسک‌های حساب شده را بیشتر می‌پذیرند (در مقایسه با سازمان‌هایی که کارآفرین نیستند) (پارسائیان، ۱۳۸۳).

اندازه یا بزرگی سازمان^۱: ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که سازمان‌های کارآفرین اغلب سازمان‌های کوچکی بوده‌اند، اما این بدان معنا نیست که در آینده نیز این وضع باقی بماند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

تکنولوژی سازمان: سازمان‌های کارآفرین جهت ارضای نیازهای متنوع مشتریان، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط و بخصوص واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی، به تکنولوژی‌های پیشرفته و قابل انعطاف روی می‌آورند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

محیط^۲: سازمان‌های کارآفرین سعی دارند موانع ارتباطی با محیط خارجی را از بین ببرند و ایده‌ها و گرایش‌های مشتری را مورد توجه واحد تحقیق و توسعه خود قرار دهند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).
فرهنگ^۳: سازمان‌های کارآفرین از فرهنگی برخوردارند که همه افراد سازمان با وجود سلیقه‌ها، ایدئولوژی، نیازها و ویژگی‌های متفاوت، نسبت به سازمان برداشت واحدی دارند (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

مراحل و یا اقداماتی که برای طراحی سازمان کارآفرین باید صورت گیرد.

برای طراحی سازمان کارآفرین باید گام‌های لازم برداشته شود و اقدامات لازم انجام گیرد که در سطور ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- سنجش استراتژی‌های فعلی از نظر فعالیت‌های کارآفرینانه: در این مرحله اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

۱- ارزیابی فعالیت فعلی سازمان.

۲- سنجش اینکه نوآوری مورد نظر مدیریت سازمان بدرستی درک شده است یا خیر؟

۳- شناسایی هدف‌های مشخص برای استراتژی‌های کارآفرینانه شرکت و برنامه‌های مورد نیاز برای دستیابی به آن (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

1- Size
2- Environment
3- Culture

- توسعه فرهنگ کارآفرینانه: اگر شرکتی واقعاً کارآفرین است، کل فرهنگ شرکت بایستی به گونه‌ای ارزیابی گردد تا با روش‌های کارآفرینانه هماهنگ شود. این کار به فوریت صورت نمی‌گیرد، در عوض برای این کار تعهد کامل از سوی مدیریت عالی لازم است تا پیشرفت در تمامی لحظات انجام گیرد. فرهنگ کارآفرینانه سازمان اجازه می‌دهد تا کارآفرینی در مرزهای سازمان تجلی یابد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

- بازسازی تفکر سازمانی: پیش از هرگونه اقدامی مدیر کارآفرین باید به‌همراه شناساندن روشن و آشکار اهداف خود، موافقت و نظر کارکنان را به‌دست آورد، آن‌ها را از پاداش و مزایایی که در برابر پذیرش مسئولیت‌های جدید بهره‌مند خواهند شد، آگاه سازد. به سخن دیگر پیش از هر کاری، مدیر کارآفرین باید جو سازمانی خود را از نظر پذیرش این‌گونه کارهای نو ارزیابی کند (شفیعی و ابراهیمی‌مند، ۱۳۸۸).

- متعهد نمودن سازمان: تعهد به کارآفرینی سازمانی فقط می‌تواند یک فرایند از بالا به پایین باشد. تشویق کارآفرینی می‌تواند از داخل و خارج سازمان صورت گیرد اما به دنبال تشویق، نیاز به قدرت و اختیاراتی است که تنها از سوی رده‌های بالای سازمان می‌تواند اعمال شود (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

- حرکت کل سازمان به سمت کارآفرین شدن (بازسازی): در صورت مشاهده پیشرفت ناگهانی، مدیریت ارشد سازمان سعی خواهد نمود تا با ایجاد تغییرات ساختاری در همه ابعاد سازمان، روحیه کارآفرینی را در کالبد سازمان تزریق نموده و همه افراد را به تغییر و تحول ترغیب نماید (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

- تشویق نوآوری: نوآوری ابزار لازم برای کارآفرین است. از این رو باید نوآوری را به‌عنوان عامل کلیدی در استراتژی‌هایشان درک کرده و به توسعه آن پردازند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

- ایجاد و پیاده کردن فضای کارآفرینانه در سازمان: در این مرحله ایجاد فضای کارآفرینانه توسط سازمان و مدیران آن صورت می‌گیرد. عناصر اصلی که در پیاده کردن فضای کارآفرینانه ضروری هستند عبارتند از: ۱- وجود هدف‌های صریح و روشن؛ ۲- وجود سیستم بازخورد تقویت کننده مثبت؛ ۳- تأکید بر مسئولیت فردی؛ ۴- پاداش بر اساس نتایج و ۵- آزمایش و تجدیدنظر در ارزش‌ها و فلسفه مدیریت ارشد (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵) برای پیشرفت کارکنان به‌عنوان یک منبع نوآور در شرکت‌ها، نیاز به فعالیت‌های توسعه‌ای و تبادل اطلاعات است. علاوه بر ایجاد روش‌های کارآفرینانه و

پرورش کارآفرینان در شرکت، لازم است جوی ایجاد گردد تا افکار نوآورانه کارکنان شکوفا گردد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

- **شناسایی استعدادهای کارآفرینانه:** در یک شرکت کارآفرینانه، تعیین کارآفرینان ضروری است و لازم است افرادی که به روش‌های کارآفرینانه گرایش نشان می‌دهند، شناسایی گردند. در این راستا دو گروه باید مشخص شوند. نخست گروه نوآوران هستند که از ذوق مدیریتی بهره‌مند می‌باشند. دومین گروه اعضای گروه می‌باشند که برای توسعه مفهوم کارآفرینی شرکتی به نوآوران باری می‌دهند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

- **توسعه تیم‌های کارآفرینی:** در شرکت‌هایی که نسبت به تشکیل تیم‌های کارآفرینی احساس تعهد می‌شود، نشانی از تغییر وجود دارد. در واقع آن‌ها دگرگونی یا انقلابی را در پیش گرفته‌اند. چنین اقدامات مخاطره‌آمیزی، استراتژی جدیدی برای بسیاری از شرکت‌ها می‌باشد. توصیفی که از این تیم‌ها ارائه می‌شود این است که آن‌ها مدیر و رهبر خود بوده و عملکردی عالی دارند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

- **دسترسی، تأمین و بسیج منابع:** کارآفرین چه به‌طور مستقل و چه در درون سازمان، پس از ارزیابی و کسب اطمینان از منابع قابل استفاده و دارای تضمین، به یکباره تمامی منابع را به سوی اجرای برنامه تعریف شده بسیج و رهنمون می‌سازد (شفیعی و ابراهیمی‌مند، ۱۳۸۸).

- **توانایی غلبه بر موانع و گذر از چالش‌ها:** هرگونه فعالیت کارآفرینی، به‌خصوص درون سازمان، با چالش‌ها و تنگناهای سازمانی همچون سلسله مراتب، کنترل، فرهنگ سازمان، نیاز به دستیابی به موفقیت‌های کوتاه مدت، نبود نیروی کار با استعداد در سازمان و مواردی این‌چنینی روبرو است که کارآفرین فردی و سازمانی باید توانایی چیرگی بر این موانع را همراه با تداوم اجرای تفکر به‌طور همزمان داشته باشد که این خود نیازمند تلاش، پشتکار، امید، پافشاری و انگیزه بالا می‌باشد (شفیعی و ابراهیمی‌مند، ۱۳۸۸).

- **کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی:** ویجی سته^۱ حوزه‌هایی را که مدیریت باید جهت کنترل رفتار کارآفرینانه بر آن‌ها تمرکز کند، شناسایی و به شرح ذیل ارائه می‌دهد:

1- Vijay Sathe

۱- تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه به‌جای تهدید، استفاده از پاداش‌های مالی و قدردانی سازمانی به جای قواعد و رویه‌های سخت‌گیر اداری؛ ۲- سیاست‌های مناسب منابع سازمانی؛ ۳- تحمل شکست‌های اجتناب‌ناپذیر، به شرط یادگیری از آن‌ها (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

- پاداش به کارآفرینان سازمانی: نظام سنتی پاداش نیز برای کارآفرینان سازمانی کفایت نمی‌کند. آن‌ها به حق تصور می‌کنند زمانی که بر روی پروژه‌های مخاطره‌پذیرتری کار می‌کنند باید از مزایای بیشتری برخوردار شوند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷).

چالش‌ها و آینده سازمان کارآفرین: چالش‌های مختلفی پیش‌روی کارآفرینی و سازمان‌های کارآفرین در عصر حاضر وجود دارد. از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر که خود چالشی فراروی کارآفرینی و گسترش آن می‌باشد اشاره کرد. این چالش‌ها بیش از همه کشورهای در حال توسعه بوده و زنان بیشتر از مردان با این مسایل روبرو هستند.

سختی و مشکلات ناشی از فهم قوانین و مقررات مربوطه، در وضعیتی که نه تنها درک این‌گونه قوانین از قدرت فهم مردم عادی خارج است بلکه حتی کارشناسان خبره نیز از فهم مردم عادی خارج است بلکه حتی کارشناسان خبره نیز از فهم آن ناتوان هستند یا با هم اختلاف نظر دارند، مثل قانون مالیات‌ها، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و بخشنامه‌های مالی، قوانین کار و امور اجتماعی و تأمین اجتماعی.

کمبود اعضای هیئت علمی برای تدریس دروس کارآفرینی، نبود مجله علمی و کتاب در این زمینه و عدم آگاهی مسئولان و مدیران بر اهمیت کارآفرینی. ناکارآمدی رابطه دانشگاه، بازار و دولت و پیچیدگی و زمان بر بودن تحول در دانشگاه‌ها و توسعه کارآفرینی دانشگاهی.

تبلیغ ناکافی از رسانه‌های گروهی به خصوص صدا و سیما در ارتباط با کارآفرینی.

توجه ناکافی به اقتصاد در مقایسه با سایر ارزش‌های حاکم بر جامعه.

امنیت ناکافی برای سرمایه‌گذاری و رشد آن که این خود به دلایل سیاسی موجب فرار سرمایه‌ها و مغزها شده است.

به‌کارگیری قدرت فراقانونی یا توجیه قوانین در جهت اعمال خواسته‌های خود از طرف بعضی از مدیران کلیدی که در بخش اقتصاد دارای اختیارات و قدرت می‌باشند (شفیعی و ابراهیمی‌مند، ۱۳۸۸).

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های کارآفرین، در ورود مبادلات و معاملات بین‌المللی است. روشن است که موانع تجاری مشکلاتی را برای کارآفرینی که می‌خواهد وارد مبادلات بین‌المللی شود به وجود می‌آورد. اول این که موانع تجاری باعث افزایش مخارج کارآفرینی می‌شود که محصولات کامل یا نیمه تمام خود را به کشوری صادر می‌کند. با توجه به محصولات رقابتی محلی، چنانچه هزینه افزایش یافته کارآفرین را در وضعیت رقابتی بدون سود قرار دهد، به‌وجود آوردن امکانات تولید در همان کشور به‌نظر اقتصادی‌تر می‌رسد. دوم این‌که جلوگیری از صادرات اختیاری ممکن است توانایی کارآفرین را در فروش محصولات در کشوری دیگر با استفاده از امکانات تولید خارج از کشور محدود سازد، در حالی که این امکان مستلزم تأمین امکانات تولیدی در آن کشور به‌منظور رقابت باشد. سرانجام کارآفرین ممکن است مجبور شود جهت ایجاد تطابق با مقررات داخلی کشور، ابتدا شرایط و امکانات تولید یا مونتاژ را در آن کشور بررسی کند (شاه‌حسینی، ۱۳۸۸).

سازمان‌های کارآفرین در عصر حاضر در محیطی پویا به سر می‌برند و یکی از نکات مهم در تضمین بقا و سودآوری این نوع سازمان‌ها در آینده، توجه به خلاقیت، نوآوری و تغییر است. بزرگی و آهنگ رشد تغییرات در هزاره جدید همچنان شتاب خواهد گرفت. همگام کردن تکامل و دگرگونی شرکت‌های کارآفرینی با این آهنگ رشد از اهمیت فراوان برخوردار خواهد بود. کسب توانایی‌های پویایی متفاوت با توانایی‌های رقبا نوظهور، برای شرکت‌هایی در حال رشدی که جویای تطبیق با تغییرات هستند، چالش مهمی به‌شمار می‌رود. دو راه برای کسب توانایی‌های پویا وجود دارد: داخلی - استفاده از خلاقیت و دانش کارمندان - و خارجی - جستجو به دنبال شایستگی‌های خارجی برای کامل کردن توانایی‌های موجود شرکت. تمایل به سمت جهانی شدن، علاقه به فن‌آوری جدید و جنبش اطلاعاتی، همگی مثال‌هایی از نیروهای هزاره جدید هستند که باعث می‌شوند شرکت‌ها فرهنگ، ساختار و سیستم‌های خود را از لحاظ انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار دهند. نوآوری و اندیشه کارآفرینی عناصر ضروری در مرحله رشد شرکت هستند (عامل محرابی و تیرائی، ۱۳۸۳). یکی دیگر از عوامل مهم در آینده سازمان‌های کارآفرین، توجه به عامل فرهنگ است. موفقیت و شکست برنامه‌های توسعه، غالباً به فرهنگ نسبت داده می‌شود. ژوزف مک گوایر نقش کارآفرینی در جوامع مختلف را با توجه به تنوع فرهنگی متفاوت می‌داند. به‌نظر وی منابع طبیعی و سرمایه نقدی ممکن است یکسان باشد، اما آنچه را که باید در درک تفاوت رفتار مورد توجه قرار داد عواملی همچون عقاید اجتماعی، هنجارها، پاداش و رفتارها، آرمان‌های فردی و ملی، مکاتب دینی و تعلیم و تربیت

است. از این رو آشنایی با سیاست‌های فرهنگی کشورهای مختلف جهان در زمینه کار و کارآفرینی می‌تواند امکان اطلاع و بهره‌مندی از نکات مثبت سایر فرهنگ‌ها را فراهم نماید (مدرسی سریزدی و مدرسی سریزدی، ۱۳۸۸).

نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شد مفهوم و ابعاد سازمان کارآفرین مورد بحث و بررسی قرار گیرد. سازمان کارآفرین متشکل از مجموعه‌ای از افراد کارآفرین می‌باشد. کارآفرین باید مخاطره‌های یک فعالیت را سازماندهی، اداره و تقبل کند. کارآفرین در جهت موفقیت در کسب و کار ابتدا باید با تکیه بر خلاقیت و نوآوری و پذیرش مخاطره، ایده‌ای نو را بیافریند و به اجرای آن در فرآیند کارآفرینی بپردازد و طی فرآیند کارآفرینی به سازماندهی و اداره مخاطره و ریسک اقدام نماید. فرآیند کارآفرینی نیز در سه مرحله شکل‌گیری تفکر، تدوین برنامه فعالیت کاری و اجرای تفکر شکل می‌گیرد. کارآفرینی را می‌توان به صورت‌های مختلف آزاد و مستقل، درون سازمانی و سازمانی به انجام رساند. سازمان‌هایی که کارآفرینی را به‌کار گرفته‌اند و سازمان کارآفرین قلمداد می‌شوند از سطوح مختلف سازمان تحت چالش کارآفرینی، سازمان کارآفرینی تصادفی و سازمان متمایل به کارآفرینی برخوردارند. ولی به هر حال سازمان‌های کارآفرین در هر سطحی که باشند در مقایسه با سازمان‌های سنتی تفاوت‌های قابل توجهی پیدا کرده‌اند. در ایجاد و تأسیس سازمان کارآفرین باید عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت این نوع سازمان را از جمله: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، سیستم پاداش و پرداخت، سیستم تحقیق و توسعه و ... مورد توجه قرار داد و بر اساس مراحل مربوط طراحی نمود. سازمان کارآفرین به‌عنوان یک چهره سازمانی جدید و کارآمد در عصر حاضر مطرح است. با توجه به این‌که در عصر حاضر تغییر و پویایی به‌عنوان یکی از مشخصه‌های اصلی و مهم موجود، مطرح می‌باشد. این سازمان کارآفرین است که این قابلیت را دارد تا به نحو مؤثر با تغییر و پویایی مواجهه نموده و با تکیه بر خلاقیت و نوآوری، نهایت استفاده از منابع و امکانات موجود را در بهره‌گیری از فرصت‌ها می‌نماید و در جهت دستیابی به اهداف سازمان و جامعه کارایی، اثربخشی و بهره‌وری را محقق می‌نماید. سازمان کارآفرین باید با آگاهی از چالش‌های پیش رویش بتواند خود را برای تقابل با آن‌ها آماده سازد و آینده موفقیت‌آمیزی را برای خویش رقم زند.

منابع

- ۱- احمدپور داریانی، م. ۱۳۸۷. کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها. تهران: انتشارات جاجرمی: ۱۶۴-۱۶۷.
- ۲- بهبهانی، پ. ۱۳۸۵. سازمان‌های کارآفرین ایرانی حوزه IT در تهران (بررسی وضع موجود و شناسایی محدودیت‌ها و موانع). تهران: انتشارات فرزین: ۲۸-۳۰.
- ۳- ذبیحی، م. و مقدسی، ع. ۱۳۸۵. کارآفرینی از تئوری تا عمل. مشهد: جهان فردا، نما: ۱۵۰-۱۰۳.
- ۴- شاه حسینی، ع. ۱۳۸۸. کارآفرینی در عمل. تهران: آبیژ: ۶۳.
- ۵- شفیعی، ا. و ابراهیمی مند، م. ۱۳۸۸. کارآفرینی. مشهد: مرندین: ۲۵-۳۴.
- ۶- شهشانهی، م. ۱۳۸۷. کارآفرینی. انتشارات در دانش بهمن: ۳۶.
- ۷- فرایدی، د. ۱۳۸۷. تعاون در حوزه اندیشه و عمل: سازمان‌های کارآفرین. تعاون، ۱۹۴ و ۱۹۳: ۱۲۱-۱۲۰.
- ۸- فیضی، ک. ۱۳۸۵. تجزیه و تحلیل آمادگی شرکتی برای ارتقا به سازمان کارآفرین. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱ (۲): ۸۹-۱۰۹.
- ۹- کارترایت، ر. ۱۳۸۳. سازمان‌های کارآفرین. ترجمه علی پارسایان. تهران: انتشارات ترمه: ۹۳-۹۸.
- ۱۰- کوراتکو، د. و هاجتس، ر. ۱۳۸۳. نگرشی معاصر بر کارآفرینی. ترجمه: ابراهیم عامل محرابی با همکاری محسن تبرائی. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد: ۶۴ و ۶۱۵.
- ۱۱- مدرسی سریزدی، س. و مدرسی سریزدی، س. ۱۳۸۸. کارآفرینی. تهران: انتشارات ترمه: ۱۶۴.
- ۱۲- محمدی الیاسی، ق. ۱۳۸۴. تأملی بر پیوند نظری نظریه‌های بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده. دانش مدیریت، ۷۰: ۸۱-۱۱۵.
- ۱۳- مقدسی، ع. ۱۳۸۷. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های کارآفرین. کار و جامعه، ۱۰۵ و ۱۰۴: ۴۰.
- ۱۴- مقیمی، س. ۱۳۸۳. کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی. تهران: انتشارات مؤسسه و چاپ دانشگاه تهران: ۱۱۸-۱۱۶ و ۲۴۴-۲۳۶.
15. Alpar, P., and Phillip, E. 1991. Major IS concerns of entrepreneurial Organizations. North-Holland. Information and Management, 20(1): 1-11.
16. Borkowski, N., and Gordon, J. 2006. Entrepreneurial organizations: The driving force for improving quality in the healthcare industry. Journal of Health and Human Services Administration, 28(4): 531-49.

17. Bugos, G.E., and Boyd, W.J. 2008. Accelerating entrepreneurial space: The case for an NACA-style organization. *Space Policy*, 24: 140–147.
18. Casson, M. 1996. The Nature of the Firm Reconsidered: Information Synthesis and Entrepreneurial organization. *Management International Review*, 36: 55-94.
19. Chenhall, R.H., and Morris, D. 1995. Organic Decision and Communication Processes and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations. *Omega, International Journal of Management Science*, 23(5): 485-497.
20. Chau, L., and Siu, W. 2000. Ethical decision making in corporate entrepreneurial organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(4): 365-375.
21. Murphy, J. 1992. Entrepreneurial Organizations and Self-Evaluation: Learning to improve effectiveness through SEER. *Leadership and Organization Development Journal*, 13(5): 28 - 39.
22. Ruvio, A., Rosenblatt, Z., and Hertz-Lazarowitz, R. 2010. Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1): 144–158.
23. Smeltzer, L.R., and Fann G.L. 1982. Comparison of managerial communication patterns in small, entrepreneurial organization. *Group and Organization Studies*, 14(2): 198-215.



Gorgan University of Agricultural
Sciences and Natural Resources

Journal of Entrepreneurship in Agriculture Vol. 3 (3), 2016
<http://jead.gau.ac.ir>

Recognition of entrepreneurial organization's concept and dimensions (nature, design process and implementation)

***A. Arabshahi**

Assistant Prof., Dept., of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 2/10/2016 ; Accepted: 12/11/2016

Abstract

The aim of this paper was to study entrepreneurial organization's concept and dimensions. Change is one of the main features of the contemporary world and managers in order to achieve organizational goals are forced to pay attention to this issue. If we want to achieved to organizational goals (Including the survival and profitability), we need to deal with dynamics and change to do a good reaction. The entrepreneurial organization is one of the new organization faces that have been proposed in recent years. In this paper, key concepts of entrepreneur organization, the benefits and importance of this type of organization and its critical success factors are examined. Necessary procedures and actions for design and implementation of the entrepreneurial organization are characterized. Entrepreneurial organization's future challenges will be discussed. Entrepreneurial organization (with innovation and effective use of resources) uses opportunities for achieving to organizational goals.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneur, Corporate entrepreneurship, entrepreneurial organization

*Corresponding author: ahmad.arabshahi@gmail.com