

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرائی کار آفرینی سازمانی (مطالعه‌ی شرکت کرمان موتور خودروسازی شهرستان بم)

دکتر عبدالمجید ایمانی<sup>۱</sup>  
دکتر حبیب‌الله سالارزهی<sup>۲</sup>  
فرزانه سیدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرائی کارآفرینی سازمانی در شرکت کرمان موتور خودروسازی شهرستان بم است. این مطالعه در محدوده بهمن ۹۳ تا خرداد ۹۴ انجام شده است و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران و متخصصان شرکت کرمان موتور می‌باشد که با توجه به محدود بودن جامعه با استفاده از روش سرشماری تعداد چهل پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد پنج پرسش‌نامه بازگردانده نشد. در مرحله آزمون مدل پرسش‌نامه‌ای به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP طراحی شده است؛ در مرحله بعد با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده صورت گرفته است. پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزن‌های نسبی از بین عوامل شناسایی شده عامل آموزش کارآفرینی بالاترین رتبه را کسب کرده است و رتبه‌بندی بقیه عوامل بدین ترتیب می‌باشد: فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شبکه‌های ارتباطی، منابع انسانی کارآفرین، حمایت مدیریت عالی، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، پویایی محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش، بخشندگی محیط کسب و کار.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی، نهادینه‌سازی، کارآفرینی سازمانی، صنعت خودرو

### مقدمه

---

\* نویسنده مسئول- استادیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان imani@mgmt.usb.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه سیستان و بلوچستان

سازمان‌های عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده‌ای روبرو هستند از این رو، تضمین و تداوم حیات و بقا در سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات می‌باشد. امروزه کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ به شدت مورد توجه قرار گرفته است تا آن‌ها نیز بتوانند به نوآوری و تجاری نمودن محصولات و افزایش کارایی بپردازند. امروزه کار و فعالیت شکل تازه‌ای به خود گرفته است، تغییرات محیطی و رقابت‌پذیری فزاینده بین شرکت‌ها، نیاز به نوآوری پایدار جهت رسیدن به موفقیت را افزایش می‌دهد. در این زمینه شرکت‌ها باید انعطاف‌پذیری خود را افزایش داده و با ایجاد کارآفرینی از طریق فعالیت‌های خود به مزیت‌رقابتی دست یابند (Monter & Sarino, 2011).

مسلماً با توجه به پیچیده شدن سازمان‌ها و رشد تکنولوژی، مدیران به طور روز افزون تلاش می‌کنند، دریابند چگونه سازمان‌های خود را کارآفرین و خلاق سازند تا باعث رشد و موفقیت سازمان‌های‌شان شوند (براهیم پور و همکاران، ۱۳۹۰). کارآفرینی در حال حاضر موثرترین روش برقراری ارتباط بین علم و بازار است. کارآفرینی عبارت است از فرآیند شناسایی فرصت‌ها و اقدام مخاطره‌آمیز برای ایجاد ارزش؛ این مفهوم هم زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که فرد یا گروهی از افراد فعالیتی اقتصادی را آغاز کنند و یا در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی می‌گویند (مقیم، ۱۳۸۴: ۲۳). این رویکرد در شناسایی چالش‌های فزاینده‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، موثر است. کارآفرینی سازمانی بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق کشف دانش و فرصت‌ها و بهره برداری از آنها مبتنی است (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

کارآفرینی سازمانی مفهومی چند بعدی است که ابعاد و مولفه‌های متعددی دارد. می‌توان این ابعاد را شامل نوآوری، پیشگامی، نوسازی و خطرپذیری در نظر گرفت که می‌توانند به پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان کمک کنند. بنابراین فراهم ساختن زمینه‌های لازم برای ایجاد کارآفرینی در سازمان‌ها و بالطبع نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی به ایجاد انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به تغییرات شدید و پرشتاب محیطی و توانایی اینکه سازمان‌ها در هر وضعیتی ایده‌ای مطلوب داشته باشند، کمک می‌کند. در حقیقت، آنچه محققان بسیاری به دنبال آن هستند فراهم ساختن شرایطی برای اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی است؛ برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد (Hough & Scheeper, 2008).

شرکت کرمان موتور در سال ۱۳۷۳ به عنوان یکی از شرکت‌های هلدینگ صنایع خودروسازی کرمان در زمینه تولید خودروهای سواری به عنوان اولین صنعت خودروسازی خصوصی ایجاد و پس از نصب و راه اندازی تجهیزات و ماشین آلات با استفاده از نیروهای مجرب و متخصص توانسته است به عنوان یکی از شرکت‌های برتر خودروسازی محصولات فراوانی از جمله لیفان، اس فایو، هاچ‌بک و... را به بازار عرضه کند. با پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکت‌های بزرگ، بیش از همه مورد تاکید قرار گرفت و محققین کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار شرکت‌های بزرگ معطوف نموده‌اند. امروزه بسیاری از شرکت‌های بزرگ به لزوم کارآفرینی شرکتی پی برده‌اند. در واقع این‌گونه تغییر گرایش در استراتژی در پاسخ به سه نیاز و محدودیت‌هایی است که بر شرکت‌ها تحمیل گردیده است: افزایش رقبای جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها، خروج بهترین نیروهای کار از شرکت‌ها و اقدام به کارآفرینی مستقل. درخصوص رفع مشکلات آینده، بهبود عملکرد و سودآوری و تنوع در محصولات شرکت‌ها باید به نوآوری و کارآفرینی بپردازند و یا اینکه محکوم به فنا شوند. از سوی دیگر با حرکت سریع محیط به سوی پیچیدگی بیشتر، شیوه‌های سنتی مدیریت جواب‌گو نخواهد بود (بهشتی و همکاران، ۱۳۸۸).

با توجه به اهمیت موضوع کارآفرینی سازمانی و مزایایی که در نتیجه آن حاصل می‌شود متغیر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی در سطح سازمان در این تحقیق مورد تاکید قرار گرفته است. از این‌رو در پژوهش حاضر با توجه به هدف تحقیق که شناسایی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی است، به عواملی که می‌توانند نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند، توجه شده است. تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی کدامند؟ و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

## پیشینه تحقیق

کارآفرینی از واژه فرانسوی به معنی متعهد شدن<sup>۱</sup>، در دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در پایان قرن ۱۹، کارآفرینان را به عنوان «مهندسان پیشرفت صنعتی و کارگزار تولید» قلمداد می‌کردند و در آغاز قرن بیستم با گسترده شدن مفهوم توسعه اقتصادی، به کارآفرین به عنوان اصلی بنیادی در کلیه فعالیت‌های اجتماعی تاکید شد. شومپیتر معتقد است: کارآفرینی روشی است برای انجام دادن کسب و کار به شیوه مبتکرانه با تمرکز بر مشتری و پذیرفتن خطرهای حساب شده؛ دراکر (۱۹۸۵) کارآفرینی را منظری برای تغییر می‌داند و کارآفرین را فردی می‌داند که همیشه در جستجوی تغییر است، نسبت به آن از خود واکنش نشان می‌دهد و آن را یک فرصت و شانس می‌داند (مقیم، ۱۳۸۵). به اعتقاد کائو (۱۹۸۹)، رفتار کارآفرینانه، توانایی تشخیص فرصت‌ها با استفاده از ایده‌ها و رویکردهای جدید است. در واقع کارآفرینی و خلاقیت دست در دست هم دارند.

استیونسون (۱۹۹۴) کارآفرینی را فرآیند خلق یک ارزش همراه با منابعی منحصر به فرد جهت بهره‌برداری از یک فرصت می‌داند (مقیم، ۱۳۸۵). تامسون و همکاران (۲۰۰۰) کارآفرینی را فرآیندی تعریف کرده‌اند که به وسیله آن می‌توان با تاکید بر خلاقیت و استفاده از زمان، منابع و سایر عوامل، عناصر جدید با ارزشی را خلق کرد. به نظر هیت و همکاران (۲۰۰۱) فعالیت‌های کارآفرینی مستلزم ایجاد منابع جدید یا ترکیب منابع موجود به روشی جدید برای ایجاد و توسعه محصولات، بازارهای جدید و یا خدمات جدید به مشتریان است.

مکنزی و دیکامبو (۱۹۸۶) معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی می‌تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثر بخش باشد. کوراتکو، منتاگنو و هورنسبای (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی را به عنوان ایجاد کسب و کارهای جدید در درون چارچوب شرکت‌های مادر، توصیف می‌نمایند. جنیگ و یانگ (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازارهای جدید تعریف می‌کنند. مگگرات، بولیند و ونکاتارامن (۱۹۹۲) کارآفرینی سازمانی را به عنوان ابزار شرکت‌ها برای افزایش ثبات اقتصادی شرکت در بلندمدت تعریف می‌نمایند. آریلا (۱۹۹۶) معتقد است که کارآفرینی

سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از نوآوری، توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک پذیری. زهرا (۱۹۹۹) معتقد است بیشتر تعاریفی که برای کارآفرینی سازمانی مطرح شده است آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی می نمایند. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی سوق می دهد (مهرعلی زاده و سجادی، ۱۳۸۸).

### نهادینه سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی

به طور کلی می توان گفت، نهادینه سازی کارآفرینی عبارت است از فراهم آوردن زمینه ها و شرایطی که موجب ثبات، پایداری، استمرار و فراگیری رفتارهای کارآفرینانه در سازمان شود. در واقع زمانی که نیروی انسانی یک سازمان ریسک پذیر و دائماً در جستجوی کشف فرصت ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان باشند و همچنین برای مسائل و مشکلات سازمانی از طریق ایده پروری و خلاقیت به دنبال راه حل باشند و از نوآوری در سازمان استقبال نمایند، گفته می شود کارآفرینی در آن سازمان نهادینه شده است (Mozrond & Rebo, 2006).

مطالعات نهادی در رشته های علوم سیاسی، جامعه شناسی و اقتصاد در مقایسه با نظریه سازمان، قدمت بیشتری داشته است از همین رو می توان به نظریه پردازان متعددی در این حوزه اشاره نمود؛ از جمله اقتصاددانان نهادگرا: ویلن، کومنز، گالبرایت، میشل، کووز، سایمون و نورث گوستا و اشمولر، کارل منگر؛ نهادگرایان علوم سیاسی: وولسی، مارچ السن، برکس، ودر و ویلسون؛ جامعه شناسان نهادگرا: دورکیم، اسپنسر، مارکس (نقش نهادها در شکل دهی به کنش انسان)؛ کولی و مید (نظریات نهادی در سطح خرد)؛ پارسونز (محیط و تئوری عمل اجتماعی)؛ سلزنیک (زیربنای فکری نهادگرایی قدیم در نظریه سازمان)؛ مایر و روان، پارول و دمینجو، برگر و لاکمن (پایه گذاری سازمان نهادگرایی جدید در نظریه سازمان - ساخت اجتماعی واقعیت). (قلی پور، ۱۳۸۴). همچنین نهاد به معنای ساختاری مشخص با قواعد، مقررات، هنجارها، ارزش ها و ویژگی های رفتاری ویژه است که قواعد و مقررات حاکم بر آن از اسطوره ها، قوانین دینی، اصول اخلاقی و قضاوت گروه های اجتماعی اقتباس شده است. نهادینه شدن و ارائه ایده های نو از فرد شروع شده ولی هرگز به آن ختم نمی شود و به علت ماهیت اجتماعی آن و برحسب موضوعی که نهادینه می شود در بخش های مختلف جامعه و در نهایت در کل جامعه فراگیر می شوند. بنابراین منظور از

فراگیری، انجام یک عمل توسط بسیاری از افراد جامعه/ سازمان یا بخش‌های بخصوصی از آن می‌باشد. البته برای فراگیر شدن یک امر نهادی شده در یک فرد، پذیرش آن توسط افراد دیگر و باور به جدید و مفید بودن آن مستلزم ایجاد باورهای جدید و تغییر باورهای قدیمی و سنتی همه افراد جامعه می‌باشد. بنابراین برای استقرار سیستم‌های مدیریتی مربوط به نوآوری باید قبل از همه نگرش و تفکر افراد را در جهت طرد روش‌های سنتی و قدیمی که مانع تعالی و پیشرفت انسان شده، سوق داده شوند و آنان به مفید و مناسب و موثر بودن روش‌ها و فکرهای نو باور داشته باشند و برای ایجاد و القاء و تثبیت چنان باوری باید سیستم‌ها و ساختارهایی برای عینیت بخشیدن به آن باورها در جامعه / سازمان تاسیس نمود. لازم است افراد جامعه / سازمان نتایج باور به آن ایده‌ها و فکرهای نو را به صورت عینی و واقعی تجربه نموده و بنابراین با تکرار و استمرار چنان طرح‌ها و ایده‌های نو، آنها را در سراسر جامعه / سازمان یا بخش‌هایی از آن، فراگیر نمایند ( *Singa & Wittel, 2013*).

یک سازمان در ایجاد یک محیط کارآفرین باید از یک روند یا فراگرد پیروی نماید. اگر چه این فرآیند می‌تواند توسط افراد درون سازمان انجام شود، اما غالباً سازمان‌ها با استفاده از افرادی که خارج از سازمان هستند این فرآیند را تسهیل می‌کنند. این کار زمانی واقعیت می‌یابد که محیط سازمانی کاملاً سنتی بوده و تغییرات کمی در آن صورت گرفته باشد و یا محصولات جدید کمی تولید شده باشد. اولین گام در پیاده سازی و اجرای این فرآیند، تضمین و تعهد از سوی مدیران عالی و میانی سازمان است. بدون تعهد مدیر عالی هرگز قادر نخواهیم بود همه تغییرات فرهنگی لازم را اجرا کنیم. مدیریت عالی سازمان باید دوره زمانی مشخصی را برای کارآفرین سازمانی تعهد نماید، بدین مفهوم که آن را در کل سازمان مطرح و معرفی نماید، این کار به نحو موثرتری از طریق سمینارها انجام می‌شود، جایی که جنبه‌های مختلف کارآفرینی سازمانی معرفی شده و استراتژی‌های لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ کارآفرینی سازمانی اتخاذ می‌شود. وقتی که چارچوب اولیه ایجاد و مفاهیم پذیرفته شد، رهبران کارآفرین سازمانی مورد نیاز، می‌بایست مشخص و انتخاب شده و تحت آموزش قرار گیرند. دوم؛ ایده‌ها و حوزه‌هایی که مدیریت عالی علاقه‌مند به حمایت از آنها است، باید تشخیص داده شده و هزینه‌های مخاطره‌آمیز آن مشخص شود. تا جایی که امکان دارد باید چارچوب زمانی، حجم کار، میزان سودآوری فعالیت اقتصادی جدید و اثر آن بر سازمان باید دقیقاً مشخص شود. در طول آموزش

کارآفرینی سازمانی، سازمان باید یک سیستم حمایت کننده ایجاد نماید، زیرا بدون وجود حامیان، کمتر امید می رود که فرهنگ سازمان بتواند به فرهنگ کارآفرین تبدیل شود. سوم؛ سازمان نیاز به استفاده از فن آوری دارد که به وسیله آن انعطاف پذیرتر شود. در دهه های گذشته شرکت های کوچک به خاطر اینکه همانند شرکت های بزرگ عمل کنند از تکنولوژی خاصی استفاده می کردند. از طرفی شرکت های بزرگ به خاطر اینکه همانند شرکت های کوچک پاسخگو و انعطاف پذیر شوند از تکنولوژی آنها استفاده می کردند (Singa & Wittel, 2013).

چهارم؛ سازمان می تواند فرهنگ کارآفرینی سازمانی را با کمک مدیرانی ترویج دهد که علاقه مند آموزش کارآفرینی به کارکنان بوده و همچنین تمایل داشته باشند که آنها را در تجربیات خود سهیم نمایند. پنجم؛ سازمان باید از روش هایی استفاده کند که آن را به مشتریان نزدیکتر کند. این کار را می توان با ایجاد پایگاه های اطلاعاتی، به کارگیری رقیبان کوچکتر داد. ششم؛ سازمانی که می خواهد کارآفرین شود باید از حداقل منابع حداکثر استفاده را بنماید. این عمل تقریباً در شرکت هایی اتفاق می افتد که عملیات کوچک سازی را انجام داده اند. سازمان های بزرگ در محیط رقابتی امروز جایی ندارند (Leif, 2012). هفتم؛ حمایت مدیریت باید شامل پاداش مبتنی بر عملکرد واحد کارآفرین باشد. این تشویق ها اعضای تیم را به کار سخت و انجام موثر کارها سوق می دهد و بدین ترتیب آنها به طور مستقیم از تلاش هایشان سود خواهند برد، زیرا فعالیت های اقتصادی کارآفرینی سازمانی، جزئی از یک سازمان گسترده است و واحد مستقلی نمی باشند، در این صورت رعایت عدالت و مساوات در پرداخت ها کار مشکلی خواهد بود. سرانجام سازمان نیازمند اجرای سیستم ارزیابی است که نتیجه ارزیابی ها به واحدهای کارآفرین موف، اجازه گسترش داده و به فعالیت های اقتصادی ورشکست شده فرصتی دوباره می دهد (Singa & Wittel, 2013).

علاوه بر بحث هایی که در حوزه نهادینه کردن کارآفرینی در سطح کلان و جامعه در بین صاحب نظران حوزه کارآفرینی جریان دارد بسیاری از تحقیقات نیز به عوامل مؤثر بر استقرار و نهادینه سازی کارآفرینی در سطح سازمان ها پرداخته اند. از جمله سانچز و سوریانو (۲۰۱۱) در پژوهشی درباره ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و مدیریت منابع انسانی به تحقیق می پردازند. نتایج این پژوهش عوامل سازمانی متفاوت در زمینه کارآفرینی و تاثیر آنها بر کارآفرینی سازمانی را برجسته می سازد. در پایان محققین به این باور می رسند که

منابع انسانی نقش حیاتی در تشویق یا تهدید کارآفرینی سازمانی دارند. لیف دنت (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان نقش حمایتی مدیران ارشد در ایجاد کارآفرینی سازمانی؛ حمایت مدیران ارشد را به عنوان یکی از مهمترین و قابل توجه‌ترین اجزا در ایجاد یک جو خلاقانه اشاره می‌کند. حمایت مدیریت ارشد از کارکنان در زمینه‌هایی همچون تشویق نسبت عملکرد مناسب و پذیرش اشتباه کارکنان با توجه به تئوری خطا و آزمایش می‌توان انگیزه را در بین کارکنان شرکت در جهت خلق ایده‌های نوآورانه تازه کند و زمینه‌های ایجاد کارآفرینی را در سازمان افزایش داد. سیگل و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان پیدایش فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها و مطالعه ۱۲۰ مدیر سازمانی بیان داشتند دلالت سازمانی و اجتماعی، بر نهادینه شدن کارآفرینی یا به عبارت ساده، جا افتادن و به بار نشستن کارآفرینی سازمانی نیازمند نوعی بازنگری در ساختار سازمانی و روش‌های کاری و قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران است. کارنی و همکاران (۲۰۰۷) نیز ابعاد بخشندگی، پیچیدگی و پویایی محیطی را عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی معرفی کرده‌اند. بنابراین این کمیابی و وفور منابع دسترس‌پذیر در محیط سازمان، پیچیدگی‌ها، پویایی‌ها و تغییرات دائمی محیطی، یا به عبارتی این ادراکات که نقش مهمی در کشف و ایجاد دیدگاه‌های کارآفرینانه ایفا می‌کنند، بررسی تاثیر این عوامل را بر کارآفرینی سازمانی دارای اهمیت می‌سازند. ابراهیمی نژاد و قادری (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی شهرستان شیراز از دیدگاه مدیران بیان داشتند که یکی از عوامل موثر بر عملکرد سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه است. هدف این تحقیق بررسی تاثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه است که شامل رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، مشارکت در برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمانی در صنایع غذایی شهرستان شیراز است و نتایج نشان داد به جز کاوش محیطی، سایر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد تاثیر مثبت و معنا دار می‌گذارد. زارعی‌متین و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و جهت‌گیری کارآفرینانه در صدد تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه بوده‌اند. تحلیل‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ابعاد آن با گرایش کارآفرینانه شرکت‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و این معناداری در مورد مفهوم تحول‌گرایی و تعالی‌طلبی نسبت به سایر ابعاد بیشتر است و همچنین نتایج نشان داد که معناداری این رابطه براساس پاسخ‌های مدیران بیشتر است.



کمالیان و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان مطالعه عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی بیان داشتند با نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان نه تنها افراد در سازمان علاقه مند به ایجاد تغییر در محیط پیرامون خود می‌شوند، بلکه نوآوری های مورد نظر سازمان را نیز راحت تر می‌پذیرند و در نتیجه سازمان سریع تر با محیط وفق می‌یابد و نتایج حاکی از آن است که بین ویژگی‌های فردی و سازمانی و نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی در سازمان ارتباط مثبتی وجود دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

در پاسخ به پرسش نخست، در پژوهش حاضر با اقتباس از مدل تثبیت و نهادینه‌سازی کارآفرینی داوری و رضایی (۱۳۹۰) و مدل فهرجی و همکاران (۱۳۹۲)، الگوی نهادینه‌سازی کارآفرینی در صنعت دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو (۲۰۰۲)؛ مدل مفهومی تدوین و پس از تایید توسط خبرگان (۴ نفر از مدیران شرکت خودروسازی و ۵ نفر از اعضای هیات علمی دارای سابقه تدریس در حوزه کارآفرینی) عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی در دو دسته کلی عوامل زمینه‌ساز و عوامل تثبیت‌کننده دسته‌بندی شد. منظور از عوامل زمینه‌ساز عوامل محیطی نظیر بخشندگی محیط کسب و کار، پویایی محیط کسب و کار و پیچیدگی محیط کسب و کار می‌باشد و عوامل سازمانی نظیر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی کارآفرینانه، منابع انسانی کارآفرین، شبکه‌های ارتباطی و فعالیت‌های تحقیق و توسعه می‌باشد که پیش از اقدام برای نهادینه‌سازی کارآفرینی در سازمان باید بسترهای مورد نیاز از این منظر فراهم گردد. عوامل تثبیت‌کننده که برای تداوم و استمرار فرایند و رفتارهای کارآفرینانه در سازمان لازم است نیز به عواملی نظیر حمایت مدیران عالی، آموزش کارآفرینی، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه اشاره دارد. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ آورده شده و شاخص و زیر معیارهای مربوط به مدل مختصراً معرفی شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

از عوامل موثر در نهادینه‌سازی کارآفرینی حمایت مدیریت عالی است. به زعم کوراتکو (۲۰۰۲) حمایت مدیریت به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه اشاره دارد، ارزش‌ها و نقش‌هایی که امکانات مالی را فراهم می‌کنند و از ایده‌های کارکنان استقبال می‌نمایند. ارزش‌ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیر ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (Kuratko, 2002). فرهنگ سازمانی: فرهنگ کارآفرینی سازمانی بر رشد بینش، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری تاکید دارد و بر رویکرد شبکه‌ای و کار تیمی استوار است (Johansen, 2002). استراتژی سازمان: استراتژی به معنای دورنمایی است که در ذهن رهبران کارآفرین شکل می‌گیرد (Minzberg, 1990). یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین دارا بودن رسالت و ماموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است به طوری

که رشد سازمان از طریق اقدامات مخاطره پذیر و جدید حاصل شود و آن را تشویق کند (صمدآقایی، ۱۳۸۵). ساختار سازمانی: ویژگی‌های ساختار بروکراتیک، ظرفیت یک سازمان را برای پرورش رفتارهای کارآفرینانه محدود می‌سازد ولی ساختارهای سازمانی ارگانیک، رفتار کارآفرینانه را ترغیب می‌نماید (Cornowall & Perloman, 1996). ساختار ارگانیک انطباق پذیر، مبتنی بر ارتباطات باز و افقی، دارای حداقل سلسله مراتب و مقررات، نامتمرکز و منعطف بوده و باعث برانگیختن فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان می‌شود. ارتباطات اثربخش: در رابطه با محورهای ارتباطی در سازمان‌های کارآفرین باید گفت که مضمون ارتباطات در سازمان‌های کارآفرین وظیفه‌ای و بیشتر ابتکاری است، مسیر ارتباطات افقی، عمودی و همه جانبه است، مجرای ارتباطات همه مجراها رو در رو، تلفنی و... بوده و سبک ارتباطات نیز غیررسمی می‌باشد (Putnam, 2000). سیستم‌های سازمانی: سیستم تشویق و پاداش مناسب یکی از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود و تمام پژوهش‌هایی که در زمینه کارآفرینی سازمانی صورت گرفته بر اهمیت اثربخشی این سیستم تاکید داشته‌اند. مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار عامل است: پاداش‌های خوب (درون ذاتی)، دیدگاه زمانی کوتاه مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری (Cornowall & Perloman, 1996). سیستم مهم دیگر سیستم تحقیق و توسعه است سازمان‌های کارآفرین، از رویکردهای مختلفی برای تحقیق و توسعه استفاده می‌کنند که شامل انواع مختلفی از تیم‌های میان رشته‌ای است. تیم تحقیق و توسعه در سازمان‌های کارآفرین افق زمانی بلندمدت را در نظر دارد و ترکیبی یکپارچه در سراسر سازمان است. در سازمان‌های کارآفرین واحد تحقیق و توسعه از استقلال بالایی برخوردار است و از ساختار ماتریسی یا پروژه‌ای استفاده می‌کند (صمدآقایی، ۱۳۸۵). کنترل و ارزیابی سازمان: کنترل و ارزیابی در سازمان‌های کارآفرین باید مبتنی بر رسالت و استراتژی سازمان باشد. برای اینکه کنترل و ارزیابی منجر به اعمال فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی شود؛ سیستم‌های کنترل باید ضمن ارزیابی‌ها از نوآوری و کارآفرینی، متمرکز بر تعداد ایده‌های جدید ارائه شده، تعداد پروژه‌های تأمین مالی شده برای توسعه سازمان، و تعداد خدمت یا محصول جدید معرفی شده بوده و نیز در سازمان بین کنترل بسته و فقدان کنترل توازن ایجاد شده به طوری که از فرآیند کارآفرینی حمایت نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه: برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکردی کارآفرینانه است، به طوری که اقداماتی که

در تدوین برنامه استراتژیک صورت می‌گیرد به ارتقای کارآفرینی سازمانی کمک می‌کند؛ و در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی (مبینی دهکردی و سلمان پور خویی، ۱۳۸۵). تشویق رفتارهای کارآفرینانه: پرداخت مشوق‌ها باعث ارتقای همکاری، تعهد، تسهیم دانش و رفتارهای داوطلبانه به وسیله کارکنان به خصوص در شرکت‌های فعال و در حوزه فناوری-های و تکنولوژی‌های برتر می‌شود که در نهایت بهبود کارآفرینی را در سازمان به همراه دارد. منابع انسانی کارآفرین: منابع انسانی کارآفرین، افرادی هستند که یک فرصت شغلی جدید در صنعت ایجاد می‌کنند و در کارخانه‌های بزرگ خطوط تولید تازه‌ای به راه می‌اندازند و یا با ایجاد بخش‌هایی تازه که قبلاً وجود نداشت باعث ایجاد بازاری جدید می‌شوند و از این طریق، سود و بهره‌وری ایجاد می‌کنند. فعالیت‌های تحقیق و توسعه: تحقیق و توسعه یکی از عوامل موثر بر کارآفرینی سازمان‌ها است. معمولاً واحد تحقیق و توسعه در سازمان‌های سنتی، واحد ستادی و کاملاً رسمی و مقرراتی هستند که مسئولیت و تصمیم‌گیری نهایی در آن به عهده مدیران ارشد خارج از آن واحد است، در حالی که در سازمان‌های کارآفرین واحد تحقیق و توسعه یا به وسیله تیم‌های خودگردان و یا به وسیله ساختار ماتریسی و مدیریت پروژه اداره می‌شوند (فرجی، ۱۳۸۱). به عقیده آلدریچ (۱۹۷۹) آن دسته از ابعاد محیطی که به طور مستقیم بر فعالیت‌های سازمان‌ها مؤثر هستند عبارتند از بخشندگی، پویایی و پیچیدگی محیطی. پویایی محیطی اشاره به چرخشی و غیرقابل پیشبینی بودن عوامل محیطی دارد سازمان‌های دولتی دائماً با تغییر و بی‌ثباتی محیطی مواجه هستند که این بی‌ثباتی‌ها بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها، بودجه‌بندی‌ها و برنامه‌ریزی‌های راهبردی دیده می‌شوند. محیط‌های پویا باعث می‌شوند سازمان‌ها، وضعیت کارآفرینانه به خود بگیرند و کارآفرینی را تشدید نمایند. پیچیدگی محیطی اشاره به نبود تجانس، تنوع و تعدد عوامل موجود در بخش‌های مختلف محیط سازمان دارد. در نهایت بخشندگی محیطی اشاره به فراوانی و یا کمیابی منابع مورد نیاز برای سازمان‌هایی دارد که در یک محیط فعالیت می‌کنند که بر بقا و رشد آنها و نیز بر توانایی سازمان‌های جدید برای ورود به آن محیط تأثیر می‌گذارد (Tang, 2008).

## روش تحقیق

پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به دو سوال کلی است. نخست اینکه عوامل مؤثر بر نهادینه سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی در شرکت کرمان موتور خودروسازی بم کدامند؟ دوم اینکه اولویت بندی عوامل مؤثر بر نهادینه سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی در شرکت کرمان موتور خودروسازی بم چگونه است؟ از این رو این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و روش تحقیق به کار گرفته شده در این تحقیق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است. بدین ترتیب که برای پاسخگویی به سوال نخست یعنی شناسایی عوامل مؤثر بر نهادینه سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی با مراجعه به ادبیات موضوع و نظرات ۹ نفر از خبرگان موضوع مدل مفهومی پژوهش و ابعاد و شاخص های آن در دو مرحله تدوین و سپس تایید و نهایی گردید. به منظور پاسخگویی به سوال دوم پژوهش نیز از روش تحلیل سلسله مراتبی به منظور رتبه بندی استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق در این مرحله نیز تعداد چهار نفر از مدیران، متخصصان و افراد مطلع شرکت کرمان موتور هستند که نمونه آماری هم با توجه به محدود بودن جامعه با استفاده از روش سرشماری برابر چهار نفر در نظر گرفته شد که پس از گردآوری پرسش نامه ها تعداد سی و پنج پرسش نامه مبنای تحلیل های بعدی قرار گرفت.

## تجزیه و تحلیل داده ها

### ۱. اولویت بندی عوامل بر اساس تکنیک AHP

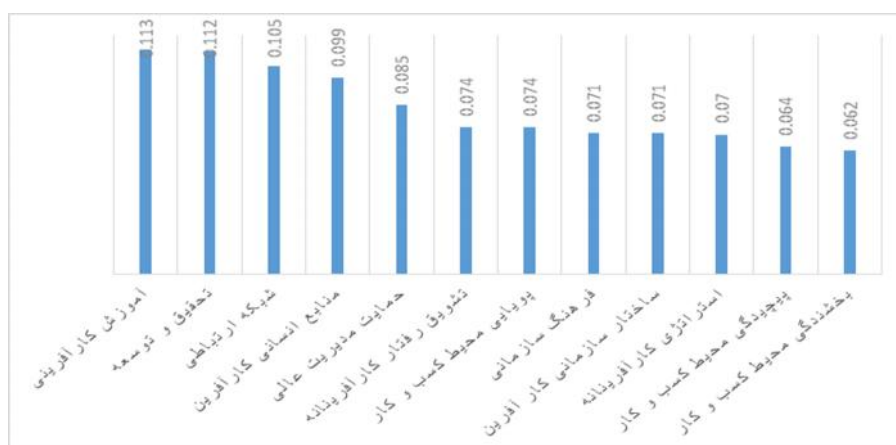
از آنجایی که مدل انتخابی تحقیق حاضر مبتنی بر تصمیم گیری گروهی است، لذا می بایست براساس ماتریس مقایسه های زوجی جمع آوری شده، ماتریس تلفیقی تشکیل گردد. بدین منظور ابتدا داده های جمع آوری شده از مدیران و متخصصان شرکت کرمان موتور جمع آوری گردیده و وارد نرم افزار EC گردید.

### ۲. به کارگیری مدل AHP

به کارگیری روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مستلزم چهار مرحله عمده زیر می باشد: ۱- مدل سازی: در این مرحله، مسئله و هدف از تصمیم گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط هستند، مطرح و ترسیم می شود. عناصر تصمیم شامل معیارها و گزینه ها می باشند. ۲- قضاوت ترجیحی: در این مرحله، مقایسه بین گزینه ها براساس معیارها و همچنین قضاوت در مورد اهمیت معیارها از طریق مقایسه

زوجی انجام می‌گیرد. ۳- محاسبه وزن‌های نسبی: در این مرحله، وزن عناصر تصمیم نسبت به هم از طریق مجموعه‌ای از محاسبات عددی تعیین می‌شود. ۴- ادغام وزن‌های نسبی: در این مرحله، ادغام وزن‌های نسبی به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم صورت می‌گیرد. پس از تجزیه مساله به سلسله مراتب، عناصر سطوح مختلف به صورت دو تایی با هم مقایسه شدند و سپس براساس میزان ارجحیت، ارزش‌گذاری صورت گرفت و نتایج نشان داد که بالاترین رتبه مربوط به آموزش کارآفرینی با وزن ۰/۱۱۳ می‌باشد و رتبه‌بندی بقیه عوامل بدین ترتیب می‌باشد:

فعالیت‌های تحقیق و توسعه با وزن ۰/۱۱۲ در رتبه دوم، شبکه‌های ارتباطی با وزن ۰/۱۰۵ در رتبه سوم، منابع انسانی کارآفرین با وزن ۰/۰۹۹ در رتبه چهارم، حمایت مدیریت عالی با وزن ۰/۰۸۵ در رتبه پنجم، تشویق رفتارهای کارآفرینانه با وزن ۰/۰۷۴ در رتبه ششم، پویایی محیط کسب و کار با وزن ۰/۰۷۴ در رتبه هفتم، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه با وزن ۰/۰۷۱ در رتبه هشتم، ساختار سازمانی کارآفرینانه با وزن ۰/۰۷۱ در رتبه نهم، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه با وزن ۰/۰۷۰ در رتبه دهم، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش با وزن ۰/۰۶۴ در رتبه یازدهم، بخشندگی محیط کسب و کار با وزن ۰/۰۶۲ در رتبه دوازدهم مقایسه بین این عوامل دوازدهگانه قرار دارد و در بخش مقایسات زوجی بین معیارها نتایج بدین صورت می‌باشند.



نمودار ۱: خروجی نرم افزار جهت اولویت‌بندی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی

در ادامه خروجی نرم افزار مربوط به معیارهای هر یک از دوازده عامل فوق (نمودار شماره ۱) در قالب جدول نشان داده شده است (جدول شماره ۱ تا ۳).

جدول ۱: اولویت بندی معیارهای عوامل سازمانی زمینه ساز نهادینه سازی کارآفرینی

اولویت بندی	معیارهای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه	وزن
۱	تشویق رقابت در میان اعضای سازمان	۰/۴۰۱
۲	وجود فرهنگ مبتنی بر اعتماد و همکاری	۰/۳۳۱
۳	فرهنگ پشتیبانی و محرک خلاقیت و نوآوری در سازمان	۰/۲۶۷
معیارهای ساختار سازمانی کارآفرینانه		
۱	انعطاف پذیری در اجرای وظایف	۰/۳۴۱
۲	وجود ارتباطات باز و افقی در سازمان	۰/۳۳۶
۳	عدم وجود سلسله مراتب و مقررات دست و پاگیر و مانع خلاقیت در سازمان	۰/۳۲۳
معیارهای منابع انسانی کارآفرین		
۱	جذب فارغ التحصیلان نخبه	۰/۵۹۱
۲	جذب نیروهای کاری خلاق و نوآور	۰/۴۰۹
معیارهای شبکه های ارتباطی		
۱	تاکید سازمان بر اهداف جمعی به منظور ایجاد روحیه کار تیمی	۰/۴۰۳
۲	باور اعضا به دستیابی به اهداف سازمان به کمک همکاری و تشکر مساعی	۰/۳۱۰
۳	تمایل به همفکری و همکاری در کارهای تیمی با افراد خلاق و نوآور	۰/۲۸۷
معیارهای فعالیت های تحقیق و توسعه		
۱	سرمایه گذاری در ورود تکنولوژی های جدید و پیشرفته	۰/۴۰۶
۲	کاهش هزینه های تولید و زمان انجام فرایندهای آن	۰/۳۵۸
۳	به کارگیری ذوق و استعداد مهندسی افراد	۰/۲۳۶

با توجه به جدول شماره ۱، از دیدگاه خبرگان و متخصصین شرکت کرمان موتور، بالاترین اولویت معیارهای فرهنگ سازمانی کارآفرینانه به بُعد تشویق رقابت در میان اعضای سازمان با وزن ۰/۴۰۱ اختصاص دارد. از میان معیارهای ساختار سازمانی کارآفرینانه؛ بُعد انعطاف پذیری در اجرای وظایف با وزن ۰/۳۴۱ در اولویت اول قرار دارد. از نظر خبرگان از میان معیارهای منابع انسانی کارآفرین بُعد جذب فارغ التحصیلان نخبه با وزن ۰/۵۹۱ در اولویت اول و بُعد جذب نیروهای کاری خلاق و نوآور با وزن ۰/۴۰۹ در اولویت دوم قرار گرفته اند. از میان ابعاد سه گانه مربوط به عامل شبکه های ارتباطی، بُعد تاکید سازمان بر

اهداف جمعی به منظور ایجاد روحیه کار تیمی با وزن ۰/۴۰۳ در اولویت اول و بُعد تمایل به همفکری و همکاری در کارهای تیمی با افراد خلاق و نوآور با وزن ۰/۲۸۷ در اولویت سوم قرار دارد. از نظر خبرگان از میان معیارهای فعالیت‌های تحقیق و توسعه بُعد سرمایه‌گذاری در ورود تکنولوژی‌های جدید و پیشرفته با وزن ۰/۴۰۶ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داد.

جدول ۲: اولویت‌بندی معیارهای عوامل محیطی زمینه‌ساز نهادینه‌سازی کارآفرینی

اولویت-بندی	معیارهای بخشندگی محیط کسب و کار	وزن
۱	دستیابی به اطلاعات ناشی از تقاضای مشتریان	۰/۵۲۶
۲	در نظر گرفتن محصولات موجود و دورنمای تولیدات آینده توسط رقبا	۰/۴۷۴
<b>معیارهای پویایی محیط کسب و کار</b>		
۱	تغییر زیاد در ساختار بازار و صنعت	۰/۶۵۹
۲	تغییر سلیق و تقاضای مشتریان	۰/۳۴۱
<b>معیارهای پیچیدگی محیط کسب و کار</b>		
۱	افزایش رقبای جدید	۰/۵۰۹
۲	تغییر در الگوها و روش‌های تولید محصولات	۰/۴۹۱

با توجه به جدول شماره ۲، از نظر خبرگان شرکت کرمان موتور خودروسازی شهرستان بم از میان معیارهای بخشندگی محیط کسب و کار، بُعد دستیابی به اطلاعات ناشی از تقاضای مشتریان با وزن ۰/۵۲۶ در اولویت اول قرار دارد. از میان ابعاد پویایی محیط کسب و کار، بُعد تغییر زیاد در ساختار بازار و صنعت با وزن ۰/۶۵۹ در اولویت اول و بُعد تغییر سلیق و تقاضای مشتریان با وزن ۰/۳۴۱ در اولویت دوم قرار دارد. اولویت ابعاد پیچیدگی روابط کاری در زنجیره ارزش از دیدگاه خبرگان به این شکل می‌باشد: اولویت اول، افزایش رقبای جدید با وزن ۰/۵۰۹ و اولویت دوم، تغییر در الگوها و روش‌های تولید محصولات با وزن ۰/۴۹۱.



جدول ۳: اولویت بندی معیارهای عوامل هدایت کننده نهادینه سازی کارآفرینی در مرحله عمل

اولویت بندی	معیارهای حمایت مدیریت عالی	وزن
۱	حمایت مالی مدیریت	۰/۴۳۴
۲	گوش سپردن مدیران به نظرات افراد خلاق و نوآور	۰/۲۸۶
۳	ارزش دادن مدیران به تغییر و تحول و انجام خلاقانه کار	۰/۲۸۰
معیارهای برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه		
۱	مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه	۰/۶۳۴
۲	انعطاف پذیری در برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه	۰/۳۶۶
معیارهای تشویق رفتارهای کارآفرینانه		
۱	اختصاص پاداش های مادی و معنوی به متخصصان و کارشناسان خلاق	۰/۲۵۲
۲	تخصیص بودجه به واحدهای خلاق و نوآور	۰/۲۳۷
۳	سهیم شدن کارکنان خلاق و نوآور در منابع سرمایه گذاری و سود شرکت	۰/۱۷۵
۴	پرداخت حقوق و مزایای بیشتر نسبت به رقبا	۰/۱۷۴
۵	دادن جوایز و ارتقای شغلی براساس میزان نوآوری در عملکرد	۰/۱۶۱
معیارهای آموزش کارآفرینی		
۱	برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی کارآفرینی	۰/۷۲۹
۲	فعالیت های مشاوره ای در زمینه نوآوری و کارآفرینی	۰/۲۷۱

با توجه به نتایج تحلیل سلسله مراتبی که در جدول شماره ۳ بیان شده است، از میان ابعاد سه گانه حمایت مدیریت عالی، بُعد حمایت مالی مدیریت با وزن ۰/۴۳۴ در اولویت اول و بُعد گوش سپردن مدیران به نظرات افراد خلاق و نوآور با وزن ۰/۲۸۶ در اولویت دوم قرار دارند. از میان ابعاد عامل برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه، بُعد مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه با وزن ۰/۶۳۴ در اولویت اول و بُعد انعطاف پذیری در برنامه ریزی استراتژیک کارآفرینانه با وزن ۰/۳۶۶ در اولویت دوم قرار دارند. از میان پنج بُعد مربوط به عامل تشویق رفتارهای کارآفرینانه، بُعد اختصاص پاداش های مادی و معنوی به متخصصان و کارشناسان خلاق با وزن ۰/۲۵۲ در اولویت اول و بُعد تخصیص بودجه به واحدهای خلاق و نوآور با وزن ۰/۲۳۷ در اولویت دوم قرار دارند. همچنین بُعد دادن جوایز و ارتقای شغلی بر اساس میزان نوآوری در عملکرد با وزن ۰/۱۶۱ در اولویت آخر یا پنجم قرار گرفته است. از میان ابعاد مربوط به عامل آموزش کارآفرینی، بُعد برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی کارآفرینی با وزن ۰/۷۲۹ در اولویت اول، و بُعد فعالیت های مشاوره ای در

زمینه نوآوری و کارآفرینی با وزن ۰/۲۷۱ در اولویت دوم قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات نشان داد، در شرایط کسب و کار کنونی، که رقابت فزاینده از ویژگی‌های غیرقابل اجتناب آن است تشخیص، شناسایی و پرورش عوامل موثر در ایجاد و نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی و ابعاد آن و ویژگی‌های منحصر به فرد کارآفرینان در سازمان، به عنوان عنصر اساسی رشد و توسعه به خصوص در صنعت خودروسازی محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که عنصر کارآفرینی سازمانی از یک سو، به عنوان موتور محرک تولید و توسعه سازمانی و از سوی دیگر، پرورش‌دهنده و تقویت‌دهنده منابع انسانی تلقی می‌شود. کارآفرینی هم اکنون به عنوان یک حرفه ظهور کرده و پشت پرده هر شرکت موفق افرادی کلیدی و یا کارآفرینانی وجود دارد که توانایی شناسایی فرصت‌ها و به دست آوردن منابع لازم، برای برآورده کردن نیازهای موجود و نیازهای جدید را دارند. امروزه کارآفرینی سازمانی می‌تواند برای سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد کند و باعث افزایش کارایی سازمان و رضایت شغلی کارکنان و رضایت وفاداری مشتریان شود، چرا که یک اندیشه حمایت‌کننده توسعه فردی و درون سازمانی را به وجود می‌آورد.

در این تحقیق هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی ابعاد اجرایی کارآفرینی سازمانی در شرکت کرمان موتور خودرو سازی بـم با رویکرد تحلیل سلسله مراتبی بود که در این راستا دوازده عامل به کمک خبرگان و مطالعات متعدد با این هدف در نظر گرفته شده است که عبارتند از: فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش، بخشندگی محیط کسب و کار، آموزش کارآفرینی، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شبکه‌های ارتباطی، منابع انسانی کارآفرین، حمایت مدیریت عالی، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، پویایی محیط کسب و کار. سپس این عوامل در سه دسته عوامل سازمانی زمینه‌ساز نهادینه‌سازی کارآفرینی، عوامل محیطی زمینه‌ساز نهادینه‌سازی کارآفرینی و عوامل هدایت‌کننده نهادینه‌سازی کارآفرینی در مرحله عمل دسته‌بندی و مدل مفهومی پژوهش ارائه گردید.

در ادامه و پس از تجزیه مساله به سلسله مراتب، عناصر سطوح مختلف به صورت دوتایی با هم مقایسه شدند و سپس براساس میزان ارجحیت، ارزش‌گذاری صورت گرفت و

نتایج نشان داد که بالاترین رتبه مربوط به آموزش کارآفرینی می‌باشد و رتبه‌بندی بقیه عوامل بدین ترتیب می‌باشد: فعالیت‌های تحقیق و توسعه، شبکه‌های ارتباطی، منابع انسانی کارآفرین، حمایت مدیریت عالی، تشویق رفتارهای کارآفرینانه، پویایی محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، ساختار سازمانی کارآفرینانه، برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه، پیچیدگی روابط کار در زنجیره ارزش، بخشندگی محیط کسب و کار می‌باشند. با توجه به یافته‌های تحقیق که آموزش کارآفرینی و فعالیت‌های تحقیق و توسعه و شبکه‌های ارتباطی و منابع انسانی کارآفرین و حمایت مدیریت عالی بالاترین رتبه را در نهادینه‌سازی کارآفرینی سازمانی داشته‌اند بر این اساس به سازمان‌ها و شرکت‌ها (خصوصاً کرمان موتور) توصیه‌های زیر ارائه می‌شود:

مدیران و مسئولان شرکت‌ها (از جمله شرکت کرمان موتور) باید توجه جدی به مسئله آموزش کارآفرینی داشته باشند؛ برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی کارآفرینی برای کارشناسان و کارکنان شرکت، آموزش و مشاوره کارآفرینی و نوآوری در شرکت؛ از جمله برنامه‌هایی است که باید مورد توجه ویژه مدیران این شرکت قرار گیرد.

توجه مدیران و کارشناسان به بخش تحقیق و توسعه در شرکت کرمان موتور، سرمایه‌گذاری شرکت در ورود تکنولوژی‌های جدید و پیشرفته، کاهش هزینه‌های تولید خودرو و زمان انجام فرآیندهای آن در شرکت، توجه مدیران شرکت به سیستم ارتباطی قوی در سازمان بین مدیران و کارکنان و تاکید جدی بر جذب و نگهداشت منابع انسانی کارآفرین از دیگر توصیه‌هایی است که به منظور نهادینه‌سازی کارآفرینی می‌یابست مد نظر قرار گیرد.

تاکید بر اهداف جمعی و روحیه کار تیمی در میان کارکنان، مشارکت دادن و دعوت به همفکری و همکاری از کارکنان خلاق و نوآور در انجام کارها، جذب فارغ التحصیلان نخبه، جذب نیروهای کاری خلاق و نوآور، حمایت‌های مالی مدیریت از کارکنان و کارشناسان خلاق و نوآور، گوش دادن مدیران به نظرات افراد خلاق و نوآور، ارزش دادن مدیران به تغییر و تحول و انجام خلاقانه کارها، تخصیص بودجه به واحدهای خلاق و نوآور و سهیم نمودن کارکنان خلاق و نوآور در منابع سرمایه‌گذاری و سود شرکت؛ عمده‌ترین پیشنهادهایی است که در حوزه منابع انسانی می‌توان بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه نمود.

## منابع و مآخذ

- ۱- ابراهیمی نژاد، مهدی، زینلی، سینا، قادری، شوکت (۱۳۹۲) تاثیر ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی و بررسی نقش تعدیل‌گر عدم اطمینان محیطی (مطالعه موردی: صنایع غذایی شهر شیراز)، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.
- ۲- بهشتی، محمدباقر؛ خیرآور، محمدحسن؛ قزوینیان، محمدحسن (۱۳۸۸) بررسی رابطه علی بین بیکاری و کارآفرینی سازمانی در صنعت " فصلنامه فراسوی مدیریت، شماره ۱۱
- ۳- ذبیحی، محمدرضا؛ مقدسی، علیرضا؛ (۱۳۸۵) کارآفرینی از تئوری تا عمل، مشهد، انتشارات فردا.
- ۴- سکاران. اوما، (۱۳۸۵) روش‌های تحقیق در مدیریت؛ ترجمه محمود صائبی و محمود شیرازی؛ تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ چهارم.
- ۵- صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۵) "سازمان‌های کارآفرین"، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، نوبت چاپ: اول.
- ۶- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۴) اکولوژی نهادی سازمان‌ها، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- کمالیان، امین‌الله، یعقوبی، نورمحمد (۱۳۸۹) مطالعه عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی و نقش آن در پیاده‌سازی استراتژی کارآفرینی، نشریه راهبردی یاس، شماره ۲۰۲-۱۸۴.
- ۸- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴) کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، چاپ دوم، تهران، انتشارات فراندیش
- ۹- مهرعلی زاده، یدالله، سجادی، سید حسن (۱۳۸۸) "شناسایی عوامل مرتبط با میزان موفقیت کارآفرینان شرکت‌های کوچک صنعتی"، دانشور رفتار، شماره ۳۵.
- ۱۰- هادی زاده مقدم، ا؛ رحیمی فیل آبادی، ف، (۱۳۸۴) "کارآفرینی سازمانی" چاپ اول، تهران: نشر جانان.
- 11-Druker, P. (1995), *Innovation and entrepreneurship* New York: Harper and row.
- 12-Hough, J. & Scheepers, R. (2008). "Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership". *Journal of Global Strategic Management*, 3 (1), 17- 25.
- 13-Johnson, D., Craig Justin, B.L. & Hildebrand, R. (2002). *Entrepreneurship education: towards a discipline-based framework*. *Journal of Management Development*, 25(1), 40-54.

- 14-Kuratko, D. and Montage. (1989). Entrepreneurship: a contemporary approach. New York: U.S.A.: MY, free pres.
- 15-Kuratko, D. F. (2002). Entrepreneurship: Developing innovation in the corporation. *Advances in Global High Technology Management: High Technology Venturing* 3, pp. 3-14.
- 16-Kuratko, D. K., Montagno, R. V. (1989). Developing an intrapreneurial Assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 11, 1-3.
- 17-Leif ,D.N., et all., ,(2012), Support the role of senior managers in corporate entrepreneurship: Suggested Research Directions, *Entrepreneurship theory and practice*,23,3,85\_10
- 18-Lumpkin. G. T. & Dess. G. G. (2005). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. Vol 16. No5. pp 429-451.
- 19-Mazzarol, Tim and Reboud, Soplje (2006), The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms, *IntEntrep Management Journal*, 2:261–280.
- 20-Montoro-Sanchez, A., Soriano, D, (2011), “Human resource management and corporate entrepreneurship”, *International Journal of Manpower*.
- 21-Putnam. R, D. (2002). *democracies in flux. The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford university press.
- 22-Siegel.Donald.s.wright,mike & locket,Andy (2007)”the rise of entrepreneurial activity at universities: organizational and societal innplications”.*industrial and corporate change*.c,vol.16,No.4,pp.489.
- 23-Singa, P. Wittel, M, (2013) perceptions about ethics institution and quality of work life:thai versus American marketing managers,*jurnal of business research* 66(2013)381-389.
- 24-Soriano, D .Sunches ,H. ,(2011) The relationship between corporate entrepreneurship and human resource management, *nternational Small Business Journal*, 197\_212.
- 25-Stevenson, H., & et all (1985). "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Issue 2, pp. 85-94.
- 26-Tang, Jintong. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: Entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(3). 128-151.

- 27-Tang, Jintong. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: Entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(3). 128-151.
- 28-Wikland. J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance.
- 29-Wiklund, J. & et all. (2005), "Entrepreneurial Orientation and small firm performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, NO. 1, PP.71-91.
- 30-Zahra, S. A. Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1995). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, 23(3), 5-10.
- 31-Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (4): 5-21.
- 32-Zahra, S.A., Jennings, D.F., &Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(2): 45-64.