

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹

الگوی کارآفرینی سازمانی مطالعه موردی اداره کل تعاون استان تهران

دکتر داود حسین پور^۱، فاطمه زارعی‌وش^۲

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۸

چکیده

کارآفرینی، خلاقیت و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز سوخت موتور اقتصاد پیشرفته را فراهم می‌کنند. اقتصاد جهانی در شرف تحول و ایجاد تغییرات ژرف و اساسی است و به طبع سازمانها و صنایع تولیدی و خدماتی از این امر مستثنی نیستند. شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن هستند که سازمانها دیگر نمی‌توانند تنها با تغییرات روبنایی مثل تغییر روشها، سیستمها، ساختار، فناوری و غیره حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. همچنین آنها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، نوآور، فرصت‌گرا و کم هزینه فایز

e-mail: hosseinpour@Atu.ac.ir

e-mail: fatema1749@yahoo.com

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینانه پیدا کنند و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیتهای کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. این مهم مستلزم پیاده‌سازی پدیده‌ای مهم تحت عنوان کارآفرینی سازمانی است. هدف این پژوهش، انتخاب مدل کارآفرینی سازمانی مناسب اداره تعاون استان تهران در سال ۱۳۸۹ است. این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه مورد مطالعه آن در برگیرنده ۱۲ نفر از مدیران سطوح مختلف اداره تعاون استان تهران است. ابزار گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و پرسشنامه‌ای به شمار می‌آید که به روش فرایند سلسله مراتبی AHP طراحی و در روش AHP^۱ نرخ ناسازگاری پاسخها محاسبه می‌گردد و پاسخهای با نرخ ناسازگاری بالا کنار گذاشته می‌شود. این روش به نوعی نشاندهنده پایایی پاسخها نیز هست. در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار ExpertChoice(EC)، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده صورت گرفته است. پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزنه‌های نسبی شاخصها و مدلها، از بین شاخصهای کارآفرینی سازمانی، شاخص اهداف و استراتژیها بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند و در نهایت مدل کارآفرینی سازمانی مناسب برای اداره مذکور، مدل تعاملی کوراتکو تشخیص داده و انتخاب شد.

کلیدواژه‌ها:

کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، فرایند سلسله مراتبی AHP، استان تهران

مقدمه

امروزه کارآفرینی نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و از مشخصه‌های یک اقتصاد سالم است (Druker, 1995). کارآفرینی در حال حاضر مؤثرترین روش برقراری ارتباط بین علم و بازار است (فیض بخش، ۱۳۸۳). این مفهوم هم می‌تواند زمانی اتفاق افتد که یک

1. Analytical Hierarchy Process

فرد یا گروهی از افراد فعالیتی اقتصادی را آغاز می‌کنند و هم در داخل یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی می‌گویند (مقیم، ۲۳، ۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق کشف دانش جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مبتنی است (Zahra & et al., 1995) و به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمانها به ویژه سازمانهای بزرگ است. کارآفرینی سازمانی همچنین تلاشی است برای ایجاد ذهنیت و مهارتهای کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگیها و ذهنیتها به درون فرهنگ و فعالیتهای سازمان و بخش دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای اصلی رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیتهای و وظایف دولتها محسوب می‌شود و بنابراین ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای یک جامعه به همراه خواهد داشت. حیطه وظایفی که بر عهده دولتهاست، حتی در صورتی که زمینه مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی هم فراهم شود، بسیار گسترده است و پیامدهای انجام این وظایف، عده کثیری از افراد جامعه را متأثر می‌سازد. به طور کلی می‌توان گفت ویژگیهای اصلی سازمانهای کارآفرین، این سازمانها را مجهز به قابلیتهایی می‌کند که ضمن ارتقای کارآمدی، قادر به بهره‌گیری بهتر از فرصتهای موجود و انطباق پذیری بیشتر با محیط پیرامونشان می‌شوند. اصطلاح کارآفرینی غالباً در زمینه بخش خصوصی و تجاری به کار رفته است، اما امروزه در مباحث مدیریت بخش دولتی نیز وارد شده که عمدتاً ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمانهای دولتی و بهبود عملکرد آنها بوده است (Zampetakis & Moustakis, 2005). مطالعات متعددی نیاز به بازآفرینی و کاراتر ساختن و مؤثرتر ساختن دولت و وارد ساختن سازوکارهای بازار به بخش دولتی، بهبود خلاقیت و توسعه فرهنگهای ریسک‌پذیر را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند و بدین ترتیب اصطلاح کارآفرینی سازمانی بخش دولتی را معرفی کرده‌اند. به همین ترتیب، کارآفرینی سازمانی نیز شاخصها و موضوعات متعددی را شامل می‌شود و در نتیجه تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. بنابراین، ضروری است تا ضمن شناخت و دسته‌بندی این عوامل،

وضعیت مطلوب و مناسب آنها برای ارتقای کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به این نکته که اداره کل تعاون استان تهران با ایجاد طرحهای اشتغال زایی، بنگاههای اقتصادی زودبازده و کارآفرین را از لحاظ اعطای تسهیلات، شناسایی فرصتها و مشکلات فراروی آنها مورد حمایت قرار می‌دهد و نیز نبود یک مدل و چارچوب با شاخصهای مشخص برای ترغیب و ایجاد فعالیتهای کارآفرینانه در افراد سازمان به طور مستمر، این پژوهش در صدد است چارچوبی ارائه دهد که در آن الگوی مناسب کارآفرینی سازمانی با توجه به شاخصهای مناسب، برای اداره کل تعاون استان تهران انتخاب شود.

کارآفرینی در حل تعدادی از مشکلات همچون افزایش سریع رقبا جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمانها، خروج بهترین نیروی کار از سازمانها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل ایجاد شده است. کارآفرینی سازمانی اقدامی است که اگر سازمان بخواهد به رشد خود تا بی‌نهایت ادامه دهد، ضروری است. ضرورت کارآفرینی سازمانی عمدتاً ناشی از ناسازگاری و واکنش کند سازمانهای متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط است. با توجه به اهمیت بحث کارآفرینی سازمانی در دنیای امروز، در ایران به بحث کارآفرینی (به ویژه در سازمانهای دولتی) توجه کمتری شده و زمینه‌های مورد نیاز برای آن فراهم نشده است. با توجه به اینکه بسیاری از کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته جهان طی ۲۵ سال گذشته با انجام تحقیقات گسترده و به‌کارگیری این مقوله توانسته‌اند به پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی نائل گردند، ضرورت دارد که در ایران نیز تحقیقات هدفمندی در این زمینه صورت گیرد تا بتوان مسائل و مشکلات را شناسایی و با ایجاد الگوها و مدل‌های علمی برای پیاده‌سازی این فرایند در سطح سازمانهای دولتی از مزایای آن در توسعه همه‌جانبه کشور استفاده نمود. نتایج تحقیقاتی که فرایندهای کارآفرینانه را به صورت واقع‌گرایانه و جامع مورد مطالعه قرار دهند می‌تواند به طراحی و پیشبرد برنامه‌های دولت در زمینه تکامل فرایندهای کارآفرینانه کمک نماید.

به هر روی هدف اساسی از انجام تحقیق حاضر را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- شناسایی مدل‌های کارآفرینی سازمانی و ویژگیها و عناصر آنها؛
- انتخاب مدل مناسب کارآفرینی سازمانی برای اداره تعاون استان تهران.

مبانی نظری

۱. انواع کارآفرینی

ابتدا اعتقاد براین بود که کارآفرینها خود صاحب و مالک کار خود هستند، اما امروزه معتقدند کارآفرینها ممکن است در استخدام شرکتها درآیند و از اینجا کارآفرینان سازمانی متولد شوند. براین اساس، انواع کارآفرینی زیر مطرح گردید:

۱.۱. کارآفرینی آزاد (مستقل):^۱ فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد به ثمر رساند.

۲.۱. کارآفرینی درون سازمانی:^۲ فرایندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است به ثمر رساند.

۳.۱. کارآفرینی سازمانی:^۳ فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیتهای کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خودمختار به ثمر رسند (صمد آقایی، ۱۳۷۹).

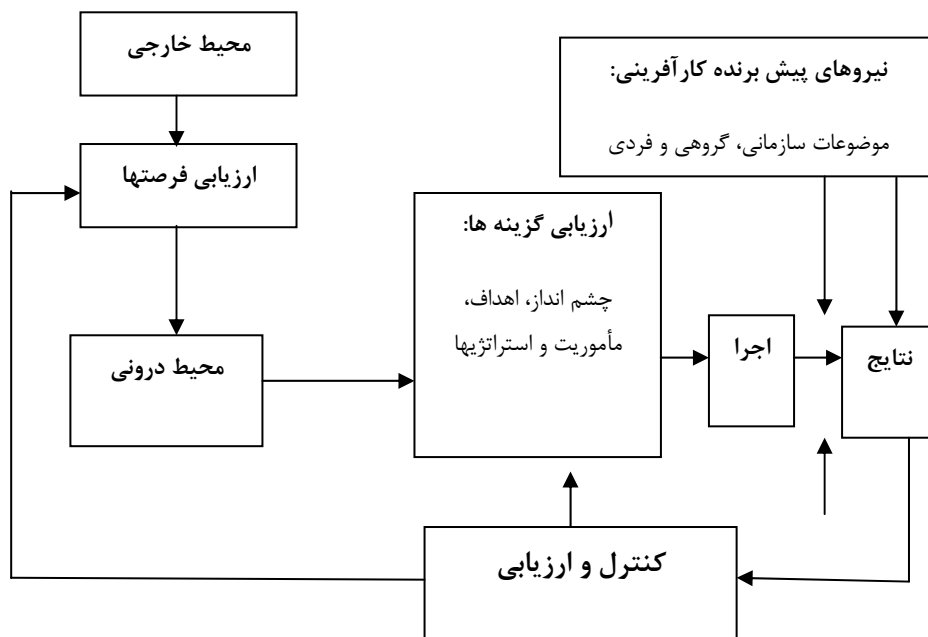
۲. مدل‌های کارآفرینی سازمانی

صاحب‌نظران مختلف چارچوبهای علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده اند که در این بحث برخی از این مدلها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

-
1. Independent Entrepreneurship
 2. Intrapreneurship
 3. Corporate Entrepreneurship

۱.۲. مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن

شکل ۱ چارچوب کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهد (Perlman & Cornwall, 1990, 20) که مبنای رویکرد مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط درونی و بیرونی سازمان سرآغاز فرایند کارآفرینی سازمانی است. این اطلاعات، داده‌های ارزیابی گزینه‌های استراتژیک است و هنگامی که یک طرح استراتژیک تعیین شد، باید اجرا 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 قرار گیرد.

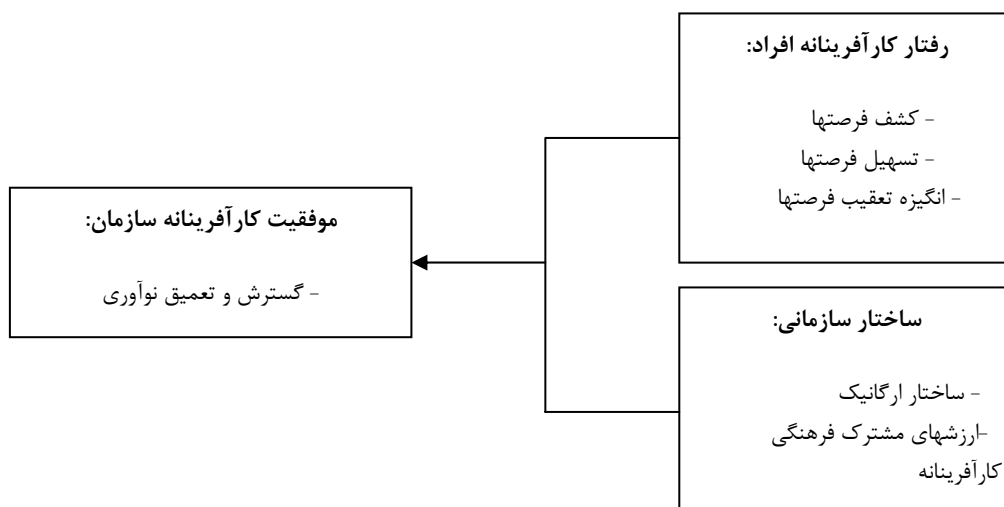


شکل ۱. مدل کارآفرینی سازمانی (صمد آقایی، ۱۳۷۹، ۱۹)

۲.۲. مدل کارآفرینی سازمانی اکهلز و تک

این مدل می‌کوشد تا به طور مفهومی تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمانها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی

سازمان برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری را نشان می دهد. شکل ۲ تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان را، که عمدتاً عناصر ضروری برای موفقیت کارآفرینانه سازمان هستند، نشان می دهد. موفقیت کارآفرینانه در قالب ظرفیت نوآورانه - که یک سازمان را برای بازسازی خودش و بقا در بلند مدت توانا می سازد- مورد توجه قرار گرفته است (Echols and Neck, 1998,2).



شکل ۲. کارآفرینی سازمان (Echols and Neck, 1998)

۳.۲. مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و همکارانش

کوراتکو و همکارانش در سال ۱۹۹۳ مدل تعاملی کارآفرینی را که بر اساس سه فاکتور مشخصات سازمانی، مشخصات فردی و حادثه ناگهانی و طی ۸ گام انجام می گیرد، ارائه نمودند (شکل ۳) که در زیر به آنها اشاره می شود:

- مشخصات سازمانی: عبارت است از: حمایت مدیریت ارشد سازمان، استقلال و آزادی در انجام کار، پاداشهای مناسب، وجود فرصت کافی برای انجام فعالیت کارآفرینانه و وجود حد و مرزهای سازمانی.

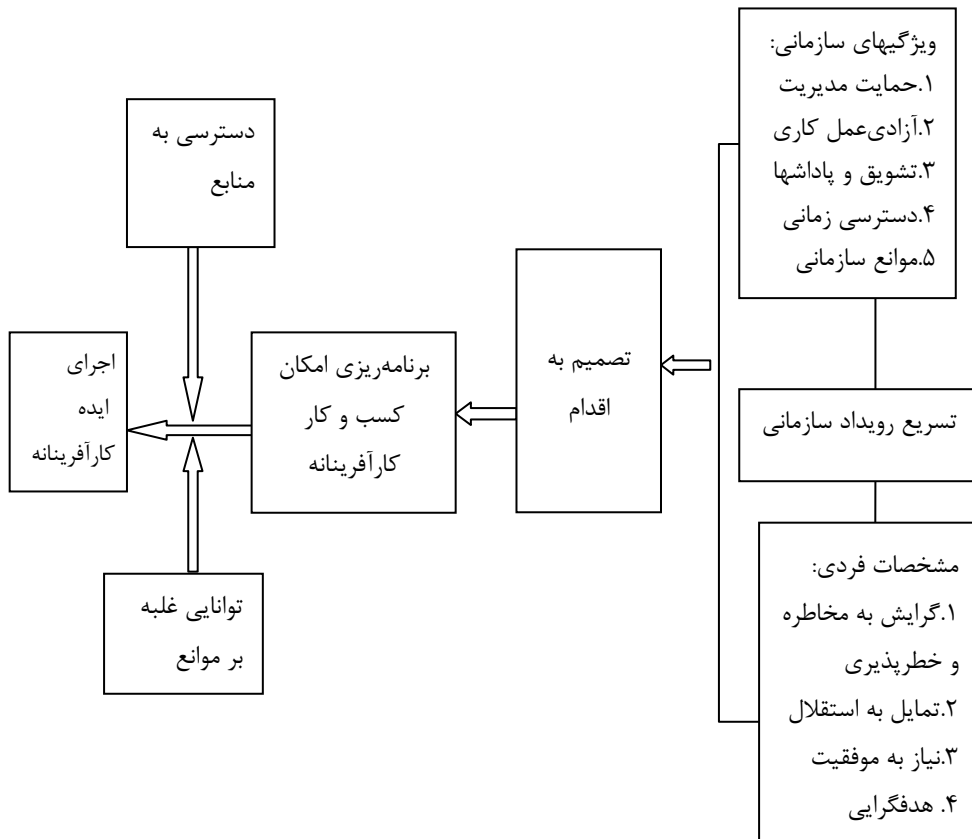
- ویژگیهای فردی: تمایل به مخاطره پذیری و ریسک جویی، تمایل به آزادی عمل و استقلال کاری، نیاز به توفیق، هدفگرایی و داشتن آرمان و نیز مرکز کنترل داخلی.

- وقایع تسریع کننده / حادثه ناگهانی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل بین سه فاکتور ویژگیهای سازمانی و فردی و نوعی حادثه ناگهانی موجب انگیزه در کارآفرینی صورت می پذیرد. ترکیبات گوناگونی از این سه عامل می تواند منجر به بروز رفتارهای کارآفرینانه گردد که به ۳ حالت آن اشاره می گردد:

شرایط نوع الف: شرایطی که سازمان به فناوریهای پیشرفته نیاز دارد و از طرفی مدیریت ارشد از نوآوری به شدت حمایت می نماید. در این حالت افراد دارای توانایی انجام رفتارهای خلاقانه و کارآفرینانه، شرایط را برای شروع فعالیت مناسب می بینند.

شرایط نوع ب: حالتی که در آن سازمان دچار تغییرات اساسی (در ساختار و محتوا) می شود و در آن نوآوری و خلاقیت تشویق و ترغیب می گردد. در این شرایط کارکنانی که نیاز به توفیق بالایی دارند، پس از یک دوره تصلب و انجماد سازمانی و گرفتار بودن در زنجیره مقررات و قوانین خشک اداری، شرایط را برای بروز رفتارهای کارآفرینانه فراهم می بینند.

شرایط نوع ج: حالتی که در آن سازمان از طرفی به واسطه برخی محدودیتهای درون و برون سازمانی مجبور به کاهش هزینه ها گردیده و از طرفی بصیرت و دوراندیشی مدیریت ارشد، زمینه را برای بروز ظهور ایده های خلاقانه و نوآورانه در سطح وسیعی فراهم کرده است. در این شرایط افرادی که نیاز به استقلال و آزادی عمل بیشتری دارند، به فعالیتهای کارآفرینانه ترغیب خواهند شد. از جمله شرایط دیگری که می تواند موجب بروز رخدادهای تسریع کننده کارآفرینی گردد می توان به وجود فضای رقابتی حیثیتی، بی ثباتی بازار یک شرکت به دلیل تغییرات ایجاد تقاضاهای جدید برای کالاها و خدمات اشاره کرد.

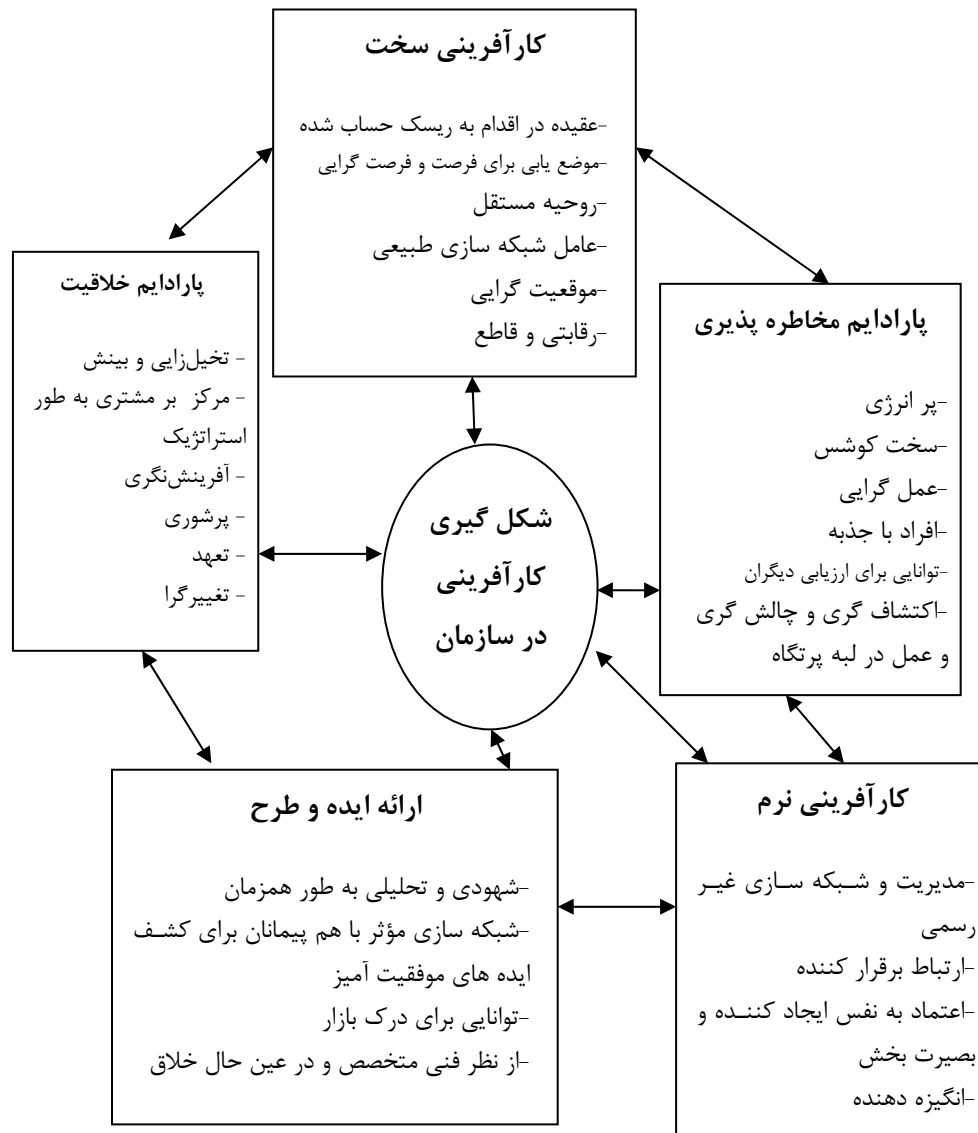


شکل ۳. مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی کوداتکو و دیگران (احمدپور داریانی، ۱۳۸۶، ۱۶۳)

۴.۲. کارآفرینی سازمانی تامپسون

تامپسون برای شکل‌گیری کارآفرینی در سازمان پنج بعد را مورد توجه قرار می‌دهد (شکل

۴) که وجود تمامی این ابعاد برای سازمان کارآفرینانه ضروری است (مقیمی، ۱۳۸۴، ۱۱۹-۱۲۲).



شکل ۴. ابعاد مختلف شکل گیری کارآفرینی در سازمان

۲.۵. مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ

- آنتونیک و هیسریچ هشت بعد زیر را در ایجاد کارآفرینی در سازمان دخیل دانسته و آنها را با یکدیگر مرتبط می‌دانند.
- ایجاد شرکتهای یا واحدهای مستقل
 - کسب و کار جدید
 - نوآوری در محصولات و خدمات
 - نوآوری در فرایند
 - خودتجدیدی
 - ریسک پذیری
 - پیشگامی
 - رقابت تهاجمی

۳. شاخصهای مناسب در انتخاب کارآفرینی سازمانی

- در این پژوهش ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مرور مقالات در دسترس، ۱۴ معیار کارآفرینی سازمانی جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از نظر خبرگان، ۶ شاخص تعیین گردید. شاخصهای عمده کارآفرینی سازمانی در این انتخاب عبارتند از:
۱. نوآوری^۱: ارائه ایده‌های جدید و تبدیل آنها به محصول یا خدمات جدید؛
 ۲. ساختار^۲: غیر متمرکز، غیررسمی بودن و گروهی بودن کارها
 ۳. فرهنگ سازمانی^۳: از ریسک‌پذیری، نوآوری و ایده‌های جدید افراد در تمامی سطوح سازمان حمایت می‌شود. کارگروهی با ارزش است و مورد تشویق قرار می‌گیرد.

1. Innovation

2. Structure

3. Structural Culture

۴. اهداف و استراتژیها^۱: دارای بیانیه مأموریت و آرمان مشترک، مدون، واضح، منعطف، آینده‌نگر، مشتری‌گرا و مشوق تغییر و نوآوری می‌باشد.

۵. ریسک‌پذیری^۲: تمایل به اقدامات مخاطره‌آمیز و به کارگیری منابع در این راه با نتایج نامطمئن می‌باشد.

۶. تحقیق و توسعه^۳: ارتباط نزدیک، مستمر واحد تحقیق توسعه با مشتریان، تحقیقات بازار کارآفرینان و سایر واحدها وجود دارد و بالابردن مخارج و هزینه‌های واحد تحقیق و توسعه نسبت به رقبا می‌باشد.

روش پژوهش

با توجه به اینکه موضوع مورد بررسی مربوط به زمان حال است و محقق در پی آن است که با گردآوری داده‌ها و اطلاعات درباره شرایط فعلی به شناخت بهتر و کاملتری از وضع موجود برسد، این پژوهش از نظر روش به کار رفته یک تحقیق توصیفی پیمایشی (خاکی، ۱۳۷۹) است. به علاوه از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران سطوح مختلف اداره تعاون استان تهران به تعداد ۱۲ نفر می‌باشد. از این تعداد سه نفر مدیران سطوح بالای سازمانی، شش نفر سطوح میانی و سه نفر مدیران سطوح پایینی سازمان به شمار می‌آیند. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه، تعداد نمونه تمامی اعضای جامعه خواهد بود و این پژوهش حالت سرشماری خواهد داشت.

ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو مرحله می‌باشد؛ در مرحله اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات به تعیین شاخصهای کارآفرینی سازمانی پرداخته و در مرحله دوم، این عوامل در پرسشنامه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات روش AHP گنجانده شد. در این روش که توسط ساعتی ابداع و توسعه یافته است، برای اولویت‌بندی گزینه‌های تصمیم‌گیری از مقایسه‌های

-
1. Goal and Strategy
 2. Risk Taking
 3. Research and Development

زوجی پیوسته یا گسسته در ساختار سلسله مراتبی چند سطحی استفاده می شود. این مقایسه‌ها می تواند از طریق اندازه گیری واقعی و یا از مقایسه اساسی که منعکس کننده ارجحیت یا قوت نسبی است، صورت گیرد. این روش کاربردهای گسترده‌ای در تصمیم‌گیری چند معیاره، طراحی، تخصیص منابع و تجزیه‌های پیچیده دارد (قدسی پور، ۱۳۸۸). در واقع می‌توان گفت این روش فرایند سیستماتیکی است برای نمایش اجزای یک مسئله که با تجزیه مسئله به اجزای کوچکتر و مقایسه‌های زوجی، اولویت بندی را در هر سلسله مراتبی انجام می‌دهد و روشی است که اهداف و ادراکات فرد را در یک تحلیل کلی از مسئله جمع‌بندی می‌کند. در این روش لازم نیست قضاوتها از ابتدا سازگار باشند، زیرا در انتهای فرایند، درجه سازگاری قابل محاسبه می‌باشد. پس از طراحی اولیه پرسشنامه، به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، نظر اصلاحی تعدادی از صاحب نظران و متخصصان در مورد آن اعمال شد. در مورد پایایی پرسشنامه نیز باید گفت که چون روشهای جمع‌آوری اطلاعات در تکنیکهای AHP حالت ثابتی دارد و اسلوب و چارچوب کار در این تکنیکها مشخص شده‌است، فقط می‌توان در نحوه گرفتن جواب تغییراتی ایجاد نمود و ساختار پرسشنامه را تغییر داد. همچنین با عنایت به اینکه در روش AHP نرخ ناسازگاری پاسخها محاسبه می‌شود و پاسخهای با نرخ ناسازگاری بالا کنار گذاشته می‌شود، به نوعی نشاندهنده پایایی پاسخها نیز مشخص می‌شود. روش تجزیه و تحلیلی که در این پژوهش به کاربرده شده است، بدین صورت است که ابتدا با استفاده از آمار توصیفی شامل توزیع فراوانی و نمودارهای مختلف، متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، سپس با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice (EC)، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده انجام شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱. اولویت بندی عوامل بر اساس تکنیک AHP

از آنجا که مدل انتخابی تحقیق حاضر مبتنی بر تصمیم‌گیری گروهی است، لذا می‌بایست بر اساس ماتریس مقایسه‌های زوجی جمع‌آوری شده، ماتریس تلفیقی تشکیل گردد.

بدین منظور ابتدا داده‌های جمع آوری شده از مدیران سطوح مختلف اداره کل تعاون استان تهران وارد نرم افزار EC گردید.

۲. به کارگیری مدل AHP

به کارگیری روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مستلزم چهار مرحله عمده زیر می‌باشد:

۱. مدل‌سازی: در این مرحله، مسئله و هدف از تصمیم‌گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط هستند، مطرح و ترسیم می‌شود. عناصر تصمیم شامل معیارها و گزینه‌ها می‌باشند.

۲. قضاوت ترجیحی: در این مرحله، مقایسه بین گزینه‌ها بر اساس معیارها و همچنین قضاوت در مورد اهمیت معیارها از طریق مقایسه زوجی انجام می‌گیرد.

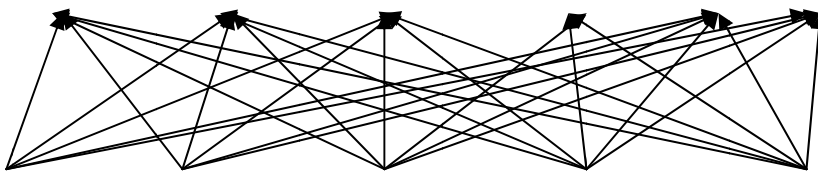
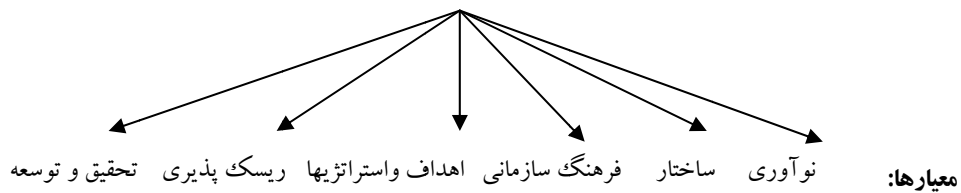
۳. محاسبات وزنهای نسبی: در این مرحله، وزن عناصر تصمیم نسبت به هم از طریق مجموعه‌ای از محاسبات عددی تعیین می‌شود.

۴. ادغام وزنهای نسبی: در این مرحله، ادغام وزنهای نسبی به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم صورت می‌گیرد.

با هدف انتخاب مدل کارآفرینی سازمانی مناسب و ۶ معیار کارآفرینی سازمانی و ۵ گزینه، مدل‌سازی به صورت شکل ۵ می‌باشد.

- مدلسازی

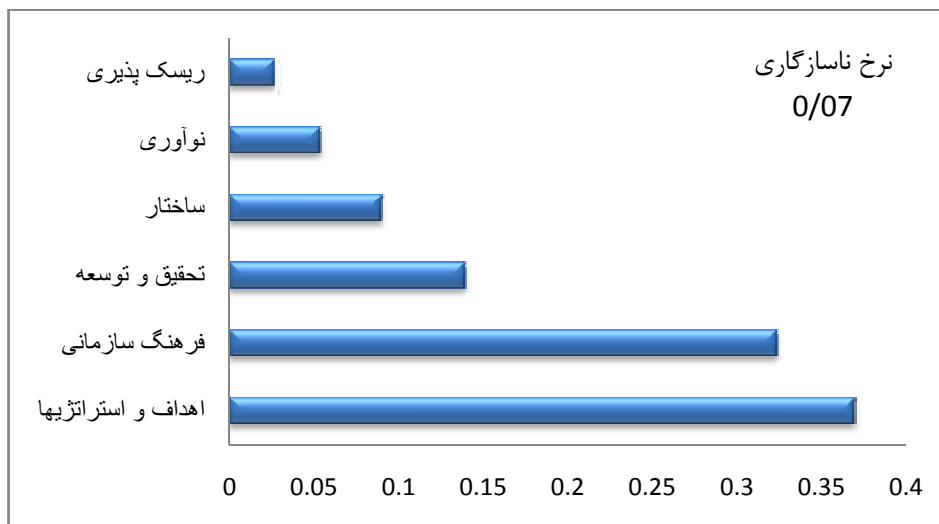
هدف: انتخاب مدل کارآفرینی سازمانی مناسب اداره کل تعاون استان تهران



گزینه‌ها: مدل کورن وال و پرلمن مدل تامپسون مدل آنتونیک و هیسریچ مدل اکهلز و نک مدل تعاملی کوراتکو

شکل ۵. مدلسازی ساختار سلسله مراتبی تعیین مدل کارآفرینی سازمانی

-اوزان نسبی و رتبه‌بندی معیارها



شکل ۶. رتبه بندی معیارهای کارآفرینی سازمانی

با انجام مقایسه زوجی بین شاخصها و سپس تشکیل ماتریس هندسی نرمالیزه شده، بالاترین رتبه به شاخص اهداف و استراتژیهای سازمان با میزان ۰/۳۷۰ داده می‌شود. رتبه بندی بقیه شاخصها بدین صورت می‌باشد: شاخص فرهنگ سازمانی با میزان ۰/۳۲۳، شاخص تحقیق و توسعه با میزان ۰/۱۳۹، شاخص ساختار سازمانی با میزان ۰/۰۹۰، شاخص نوآوری با میزان ۰/۰۵۳، شاخص ریسک‌پذیری با میزان ۰/۰۲۵. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی برابر ۰/۰۷ و این مقدار کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد. در جدول ۱ اوزان نسبی و رتبه بندی گزینه‌ها براساس معیارها (مدلها) ملاحظه می‌شود.

جدول ۱. اوزان نسبی و رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس معیارها

اهداف و استراتژیها: ۰/۳۷۰	مدل کورنوال و پرلمن: ۰/۱۳۱ مدل تامپسون: ۰/۱۰۸ مدل کوراتکو: ۰/۰۶۹ مدل اکهلوس و نک: ۰/۰۵۰ مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۱۲
فرهنگ سازمانی: ۰/۳۲	مدل کوراتکو: ۰/۱۴۸ مدل کورنوال و پرلمن: ۰/۰۸۸ مدل تامپسون: ۰/۰۵۷ مدل اکهلوس و نک: ۰/۰۱۸ مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۰۶
تحقیق و توسعه: ۰/۱۳۹	مدل اکهلوس و نک: ۰/۰۵۸ مدل تامپسون: ۰/۰۴۲ مدل کوراتکو: ۰/۰۲۸ مدل کورنوال و پرلمن: ۰/۰۱۳ مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۰۳
ساختار سازمانی: ۰/۰۹۰	مدل کورنوال و پرلمن: ۰/۰۳۹ مدل کوراتکو: ۰/۰۲۲ مدل تامپسون: ۰/۰۱۴ مدل اکهلوس و نک: ۰/۰۱۳ مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۰۳

ادامه جدول ۱

مدل کوراتکو: ۰/۰۲۵	نوآوری: ۰/۰۵۳
مدل اکهلِس و نک: ۰/۰۱۴	
مدل تامپسون: ۰/۰۰۶	
مدل کورنوال و پرلمن: ۰/۰۰۵	
مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۰۲	
مدل کوراتکو: ۰/۰۱۰	ریسک پذیری: ۰/۰۲۵
مدل کورنوالس و پرلمن: ۰/۰۱۰	
مدل اکهلِس و نک: ۰/۰۰۲	
مدل تامپسون: ۰/۰۰۲	
مدل آنتونیک و هیسریچ: ۰/۰۰۱	

- رتبه بندی گزینه‌ها و انتخاب مدل کارآفرینی سازمانی



شکل ۷. رتبه بندی مدل‌های کارآفرینی سازمانی

در این مرحله از پژوهش، پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزنهای نسبی شاخصها و مدلها، لازم است تا وزن نهایی هر مدل محاسبه گردد. پس از محاسبه وزن نهایی مدلها توسط نرم افزار، پاسخ نهایی مسئله داده می شود که بدین ترتیب می باشد: مدل تعاملی کوراتکو با ترجیح نهایی ۰/۳۰۲ بهترین مدل است و سپس مدل کورن وال و پرلمن با ترجیح نهایی ۰/۲۸۰ دومین انتخاب، مدل تامپسون با ترجیح نهایی ۰/۲۳۰ سومین انتخاب، مدل اکهلنس و نک با ترجیح نهایی ۰/۱۵۳ چهارمین انتخاب و مدل آنتونیک و هیسریچ با ترجیح نهایی ۰/۰۳۵ پنجمین ارجحیت خواهد بود. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری در این رتبه بندی برابر ۰/۰۶ و این مقدار کمتر از ۰/۱ می باشد، بنابراین بین مقایسه های زوجی مدلها، سازگاری وجود دارد.

نتایج و بحث

در بررسی هدف اول پژوهش، پژوهشگر نسبت به جمع آوری اطلاعاتی که از قبل تهیه شده و در مقالات، کتابخانه ها و اسناد و مدارک موجود بوده اقدام کرده است. در این پژوهش با جمع آوری ۵ مدل کارآفرینی سازمانی (مدل کورنوال و پرلمن، مدل تامپسون، مدل کوراتکو، مدل اکهلنس و نک و مدل آنتونیک و هیسریچ) به بررسی ویژگیها و عناصر تشکیل دهنده هر مدل پرداخته شد.

در بررسی دوم تحقیق که این خود یک فرایند تصمیم گیری را شامل می شود، از روشهای تصمیم گیری با معیارهای چندگانه استفاده شده که از بین آنها فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP - که یکی از جامعترین سیستمهای طراحی شده برای تصمیم گیری با معیارهای چندگانه می باشد - انتخاب و به کار گرفته شد. در ابتدا با مقایسه های زوجی که بین شاخصهای کارآفرینی سازمانی صورت گرفت، بالاترین رتبه به شاخص اهداف و استراتژیهای سازمان با میزان ۰/۳۷۰ داده شد. رتبه بندی بقیه شاخصها بدین صورت می باشد: شاخص فرهنگ سازمانی با میزان ۰/۳۲۳، شاخص تحقیق و توسعه با میزان ۰/۱۳۹، شاخص ساختار سازمانی با میزان ۰/۰۹۰، شاخص نوآوری با میزان ۰/۰۵۳، شاخص ریسک پذیری با میزان ۰/۰۲۵. با توجه به

اینکه نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی برابر ۰/۰۷ می‌باشد و این مقدار کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد. سپس هریک از مدلها با توجه به تک تک شاخصها مورد مقایسه قرار گرفت و نتایج زیر حاصل گردید:

با انجام مقایسه‌های زوجی بین مدل‌های کارآفرینی سازمانی از نظر شاخص نوآوری، بالاترین رتبه به مدل تعاملی کوراتکو با میزان ۰/۴۷۴ داده شد. از نظر شاخص فرهنگ سازمانی، بالاترین رتبه به مدل تعاملی کوراتکو با میزان ۰/۴۵۹، از نظر شاخص اهداف و استراتژیها بالاترین رتبه به مدل کورن وال و پرلمن با میزان ۰/۳۵۴، از نظر شاخص ریسک‌پذیری، بالاترین رتبه به مدل تعاملی کوراتکو با میزان ۰/۴۰۶ و از نظر شاخص تحقیق و توسعه، بالاترین رتبه به مدل اکهلوس و نک با میزان ۰/۴۰۰ داده شد. در این مرحله از تحقیق، پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزنهای نسبی شاخصها و مدلها، لازم است تا وزن نهایی هر مدل محاسبه گردد. پس از محاسبه وزن نهایی مدلها توسط نرم‌افزار، پاسخ نهایی مسئله داده شد که بدین ترتیب می‌باشد: مدل تعاملی کوراتکو با ترجیح نهایی ۰/۳۰۲ بهترین مدل و سپس مدل کورن وال و پرلمن با ترجیح نهایی ۰/۲۸۰ دومین انتخاب، مدل تامپسون با ترجیح نهایی ۰/۲۳۰ سومین انتخاب، مدل اکهلوس و نک با ترجیح نهایی ۰/۱۵۳ چهارمین انتخاب و مدل آنتونیک و هیسریچ با ترجیح نهایی ۰/۰۳۵ پنجمین ارجحیت بودند. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری در این رتبه‌بندی برابر ۰/۰۶ و این مقدار کمتر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین بین مقایسه‌های زوجی مدل‌های کارآفرینی سازمانی سازگاری وجود دارد. بدین ترتیب مدل تعاملی کوراتکو به عنوان مدل انتخابی برای اداره کل تعاون استان تهران انتخاب می‌گردد. با توجه به توضیحات مطرح شده در مورد این مدل، در قسمت انواع مدل‌های کارآفرینی سازمانی، شاخصهای زیر را می‌توان استخراج نمود (جداول ۲ و ۳).

جدول ۲. شاخصهای عوامل شخصی در مدل تعاملی کوراتکو

<p>۱. خواهان مخاطرات معتدل</p> <p>۲. عدم واکنش از خطرات و کوچک شمردن خطرات شخص</p> <p>۳. اقدام به مخاطرات حساب شده و با دقت عمل کردن</p>	<p>گرایش به مخاطره و خطرپذیری</p>
<p>۱. کنترل داشتن بر سرنوشت خویش (سلطه‌جویی درونی)</p> <p>۲. کاری را برای خود انجام دادن</p>	<p>تمایل به استقلال</p>
<p>۱. ترجیح مسئولیت شخصی برای تصمیم‌گیری</p> <p>۲. مخاطره‌پذیری متوسط</p> <p>۳. علاقه‌مند به دریافت بازخورد از نتایج تصمیمات خود</p> <p>۴. تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت موفقیت در موقعیتهای رقابتی</p>	<p>نیاز به توفیق</p>
<p>۱. اعتقاد به توانایی خود برای تحت کنترل درآوردن نتایج تلاشها</p> <p>۲. موفقیت شغلی بالاتر</p> <p>۳. داشتن عملکرد بالا در شرایط پرفشار</p>	<p>مرکز کنترل درونی</p>

جدول ۳. شاخصهای عوامل سازمانی در مدل تعاملی کوراتکو

<p>۱. قدرت تصمیم‌گیری مدیران ارشد</p> <p>۲. متولی شدن فعالیت‌های کارآفرینانه</p> <p>۳. قدردانی از افراد صاحب ایده</p> <p>۴. استفاده مدیریت از ایده‌های جدید کارکنان</p> <p>۵. حمایت از پروژه‌های آزمایشی کوچک</p> <p>۶. تجربه نوآوری مدیریت</p>	حمایت مدیریت
<p>۱. تفویض اختیار به زیردستان</p> <p>۲. قدرت تصمیم‌گیری افراد خلاق و موفق</p> <p>۳. حل مشکل از طریق مشورت و همکاری</p>	آزادی عمل در کار
<p>۱. هدفمند و دارای بازخورد</p> <p>۲. پاداش بر اساس عملکرد</p> <p>۳. پاداش اقتضایی نسبت به تبلیغ ایده‌های سایرین</p> <p>۴. تشویق ریسک‌های حساب‌شده (متوسط)</p> <p>۵. تشویق ایده‌های نو، خلاقیت و نوآوری افراد</p> <p>۶. افق زمانی بلندمدت (نسبت به افراد زود قضاوت نمی‌شود)</p>	تشویق و پاداش
<p>۱. قراردادن زمان جهت‌پی‌گیری طرح‌های جدید</p> <p>۲. بهره‌برداری از زمان جهت کشف فرصت‌های سازمانی</p> <p>۳. ضرورت رعایت جدول زمانی</p>	تخصیص زمان
<p>۱. برنامه‌ریزی ناکافی</p> <p>۲. وجود سلسله‌مراتب اداری</p> <p>۳. رویه‌ها و روش‌های سنتی اعمال مدیریت</p>	موانع سازمانی

پیشنهادها

۱. پیشنهاد اجرایی

با توجه به اینکه در این پژوهش، مدل تعاملی کوراتکو برای اداره تعاون استان تهران انتخاب گردید، جهت پیاده‌سازی مدل مذکور راهکارهای زیر با توجه به شاخصهای کارآفرینی سازمانی، برای سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود.

- شاخص ساختار: برای افزایش کارآفرینی سازمانی، ساختارهای ارگانیک و پویا مطابق با ویژگیهایی چون لایه‌های ساختاری کمتر، انعطاف‌پذیری ساختاری در سایه کاهش بوروکراسی، تمرکز پایین و توانمندسازی دیگران و پیچیدگی کمتر و شرح مشاغل کلی‌تر در الگوهای ساختاری مورد توجه قرار داده شود. در واقع ضمن بها دادن به افراد خلاق و نوآور، از قوانین و مقررات دست و پاگیر، جلوگیری شود و بسترهای لازم برای بروز توانمندیهای کارکنان در قالب ساختارهای ارگانیک منعطف فراهم گردد.

شاخص استراتژیها و اهداف سازمانی: سازمان تلاش کند با حرکت به سمت استراتژی آینده‌نگر و یا تحلیل‌گر، با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف خود، به جستجوی فرصتهای جدید مبتنی بر مفروضات استراتژی آینده‌نگر بپردازد و برنامه‌های استراتژیک خود را بر مبنای آن تدوین، اجرا و کنترل نماید.

شاخص تحقیق و توسعه: تلاش شود با انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی توأمان و با در نظر گرفتن نتایج بلندمدت تحقیقات، به تحقیق و پژوهش پرداخته شود.

شاخص فرهنگ سازمانی: تعهد و وفاداری کارکنان تقویت شود و توجه مستمری به افراد، ساختارها و فرایندها گردد و به افراد خلاق و نوآور میدان داده شود تا فرهنگ کاری آنها به صورت فرهنگی کارآفرینانه درآید.

۲. پیشنهاد پژوهشی

- شناسایی و توسعه عناصری که می‌توانند عوامل سازمانی کارآفرینی سازمانی را در سازمانهای دولتی تشکیل دهند.

- شناسایی و توسعه عناصری که می‌توانند عوامل شخصی کارآفرینی سازمانی را در سازمانهای دولتی تشکیل دهند.
- امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدل تعاملی کوراتکو در اداره تعاون کل استان تهران.

منابع

۱. احمد پور داریانی، محمود (۱۳۸۶)، کارآفرینی: تعاریف نظریات و الگوها، نشر شرکت پردیس.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد.
۳. فیض‌بخش، سیدعلیرضا و حمیدرضا تقی‌یاری (۱۳۸۴)، کارآفرینی، مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
۴. قدسی‌پور، سیدحسین (۱۳۸۸)، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
۵. صمد آقایی، جلیل (۱۳۷۹)، سازمان‌های کارآفرین، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، نشر فراندیش.
7. Antonic, B., R.D. Hisrich (2004), Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation, *Journal of Management Development*, 23(6): 518-550.
8. Cornwall, J. R. and B. Perlman (1990), Organizational Entrepreneurship, Boston, MA: Irwin, pp.20.
9. Drucker. P.F. (1995), Entrepreneurial Strategies, *Calif. Manage. Rev.*, 27: 9-25.

10.Echols A.E. and C.P. Neck (1998), The Impact of behaviours and Structure on Corporate Entrepreneurial Success, *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2):38-46.

11.Zahra & et al. (1999), Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4):319-40.

12.Zampetakis, L.A. & V. Moustakis (2007), Entrepreneurial behavior in the Greek public Sector, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1): 19-38.