

بررسی رابطه بین ابعاد کارآفرینی سازمانی بر عملکرد مدیریت و نقش حمایتی آنان در سازمان کارآفرین (مطالعه موردی سازمان شهرداری)

امید هادی^۱

یونس جدیدی^۲

چکیده:

سازمان شهرداری در زمینه ارائه خدمات مطلوب به شهروندان با بهره‌گیری از کلیه امکانات، اعتبارات و پرسنل موجود تدابیر لازم جهت ارتقاء کمی و کیفی خدمات مستمر خود را در برنامه‌های منظم کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اتخاذ می‌نماید، با توجه به اینکه مأموریت سازمان ارائه خدمات گسترده و متنوع به مردم می‌باشد، بنابراین نکته اصلی در مأموریت سازمان این است که سازمان مذکور تا چه حد توانسته است انتظارات و خواسته‌های مردم را برآورده سازد، بنابراین راههایی که بتوان به این مقصد و مقصود رسید همواره مورد نظر سازمان بوده است، یکی از راه‌ها برای رسیدن به این هدف کارآفرینی است. تحقیقات نشان داده است که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد، زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرک‌های تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است. از این رو تحقیق حاضر به این موضوع می‌پردازد که: در سازمان شهرداری چه رابطه‌ای بین ابعاد کارآفرینی سازمانی با عملکرد مدیران وجود دارد و تا چه حد از ویژگی‌های کارآفرینی برخوردارند؟ روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین ابعاد کارآفرینی سازمانی (نوآوری، ابتکارعمل، بازآفرینی، ریسک‌پذیری و رقابت‌تهاجمی) و عملکرد مدیران ستادی سازمان شهرداری رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد.

کلید واژه‌ها: نوآوری، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، عملکرد مدیران، شهرداری

^۱ - مدرس دانشگاه پیام نور الیگودرز.

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی.

کشور ما با مشکلات زیاد اقتصادی مانند نرخ بالای تورم و بیکاری مواجه است برای رهایی از این مسائل نیاز به کارآفرینان سازمانی با شهامت، خلاق، نوآور و ریسک پذیر دارد تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست به کار شده و طرحی نو در اندازند. در این راستا نقش شهرداری ها به عنوان سازمان های مردم نهاد بسیار حائز اهمیت است، به طوری که کارآفرینی این سازمان ها می تواند نقشی عظیم در توسعه شهرها، نهادها و مردم ایفا کند.

در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه ای خلاق برقرار سازند. به عبارت دیگر جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتاب داشته باشد که با ایجاد بستر های لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند؛ تا آنها با استفاده از این توانمندی های ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند، (اسکندانی، ۱۳۷۹).

امروزه که کار و فعالیت شکل تازه ای به خود گرفته است و به سوی خود کارفرمایی و خود اشتغالی در حرکت است، کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می کنند. تجارت کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیت های چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می بالند، باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصت های شغلی جدید نمی پردازند، بلکه با ساختار، تفکر و تحرک و فرهنگ لازم، دست به تخریب خلاق می زنند، تا از دل ویرانه های کهن، بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند، (اسکندانی، ۱۳۷۹).

در دنیای پر رقابت حاضر سازمان ها نیازمند تغییرند و باید مدیران راه های استفاده از مزایای خلاقیت و نوآوری انسان ها را یافته و بستر مناسب فعالیت های کارآفرینانه را فراهم سازند. از جمله شاخص ها و بستر مناسب برای توسعه کارآفرینی سازمانی شامل سبک رهبری، کار تیمی، حمایت کافی مدیران از افراد خلاق و نوآور، سیستم پاداش و تشویق مناسب کارکنان خلاق و ریسک پذیر است، بنابراین برای ترویج روحیه کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد (زارع و همکاران، ۱۳۸۶).

مطالعه کارآفرینی در شهرداری جزئی از این فرآیند است که انتظار می رود بررسی کارآفرینی آن بتواند سهمی در این توسعه داشته باشد. پژوهش حاضر در چهار مبحث نگارش شده است که شامل مفهوم کار آفرینی و کارآفرینی سازمانی و انواع و ابعاد آن (نوآوری، ابتکار عمل، بازآفرینی، ریسک پذیری و رقابت تهاجمی)،

اهمیت و عوامل مؤثر و تسهیل کننده بر کارآفرینی سازمانی و موانع و محدودیت های کارآفرینی در سازمان، مدیریت و نقش حمایتی آنان در سازمان کارآفرین و بحث و نتیجه گیری است.

مفهوم کار آفرینی و کارآفرینی سازمانی و ابعاد آن (نوآوری، ابتکارعمل، بازآفرینی، ریسک پذیری و رقابت تهاجمی)

اصطلاح کارآفرینی در معنا و مفهوم فعلی را اولین بار «ژوزف شومپتر»^۱ به کار برد. این اقتصاد دان اتریشی الاصل ساکن امریکا که او را پدر علم کارآفرینی می نامند، بر این باور بود که رشد و توسعه اقتصادی در یک نظام، زمانی میسر خواهد بود که افرادی در میان دیگر آحاد جامعه با خطر پذیری به نوآوری دست بزنند و با این کار، روش ها و راه حل های جدید و کارآمد را جایگزین راه کارهای نا کارآمد و کم بهره قبلی کنند. شومپتر، کارآفرینی را به عنوان نیروی برهم زننده اقتصاد به کار برد و آن را با عنوان «تخریب خلاق» یا «خلاقیات ویرانگر» نامگذاری کرد (احمدپورداریانی، ۱۳۸۱).

به طور کلی واژه «کارآفرینی» واژه ای است نو، که از کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن دست یافت این واژه به جای کلمه «Entrepreneurship» به کار رفته و در اصل از زبان فرانسه به دیگر زبان ها راه یافته است. به عبارت دیگر هنوز در فارسی معادل دقیقی برای انتقال مفهوم آن نداریم و اغلب واژه «کارآفرینی» شنونده نا آشنا به آن را به اشتباه می اندازد. به طور کلی کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر و همراه با او در تمام شئون مختلف زندگی انسان حضور داشته و مبنای تمامی تحولات و پیشرفت های بشری بوده است و لذا تعریف های زیاد و متنوعی از آن شده است، با این همه مفهوم و ماهیت اصلی کارآفرینی هنوز شناخته شده نیست و نمی توان تعریف استاندارد و جامع و مانعی از آن بدست آورد. مک کلند؛ مشکل تعریف کارآفرینی و اختلاف نظرهای در این مورد را ناشی از مغشوش شدن نقشها - موقعیتهای^۲ می داند و معتقد است رفتار کارآفرینانه را باید از نقش کارآفرینانه جدا دانست و بنابراین چنانچه محققى بخواهد تنها از طریق پژوهش علمی - تجربی رفتار کارآفرینان را بدون تحلیل تئوریک نسبت به نقش آن شغل یعنی رفتار کارآفرینانه تعریف کند، یا به مشکل بر می خورد و یا به اشتباه نتیجه می گیرد و برای روشن شدن موضوع می افزاید که متصدیان مشاغل ممکن است مطابق نقشی که برای آن شغل تعریف شده یا مورد نیاز است رفتار نکنند. مثلاً موقعیت رفتگر در اجتماع نقش را تعریف می کند که «جمع آوری و حمل زباله» است؛ اما در عمل چنانچه در رفتار رفتگران دیده می شود که عده ای از آنان در ساعات کار دوز بازی می کنند و محققى بخواهد تنها از طریق آزمایش عملی، رفتار واقعی رفتگران را بدون تحلیل تئوریک نسبت به نقش مورد نیاز آن شغل تعریف کند، ممکن است این نتیجه را بگیرد که دوز بازی قسمتی از نقش آن شغل است. بنابراین از مباحث

فوق نتیجه گیری می شود که یک استاد دانشگاه، سیاستمدار، فیزیکدان یا یک چاه کن می تواند رفتار کارآفرینانه داشته باشد اگر چه در موقعیت و مقام کارآفرین نباشد و بلعکس ممکن است کسی در مقام و وضعیت کارآفرینی قرار دارد رفتار کارآفرینانه ای نداشته باشد، (احمدپورداریانی، ۱۳۸۱).

کارآفرینی عبارت است از فرآیند نوآوری و بهره گیری از فرصت ها، باتلاش و پشتکار بسیار و همراه با پذیرش ریسک های مالی، روانی و اجتماعی که با انگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت پذیرد (هیسریچ، ۱۹۸۵).

کارآفرینی رفتاری مدیریتی است که بطور دائم از فرصت ها برای دستیابی به نتایج مافوق ظرفیت های افراد بهره برداری می کند... (شومپتر، ۱۹۳۴).

کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصت ها فرایندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می گردد (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱).

جانجا با توجه به میزان فعالیت کارآفرینی، انواع مختلف کارآفرینی را به پنج دسته تقسیم می کند:

کارآفرینی اداری: در این نوع کارآفرینی، توسعه تولیدات، فرآیندها و شیوه های جدید یا توسعه موارد موجود، اولویت بالایی دارد و به عنوان سرمایه گذاری جدید کارکنان فنی، علمی و مدیران و مجریان محسوب میشود. مدیریت باید منابع و امکانات را حفظ کند و کارگران ماهر باید برای عقاید جدید تلاش کنند.

کارآفرینی فرصت گرایانه: این رویکرد بر ارزیابی و گسترش توسعه نوآوری های مبتنی بر فناوری داخلی و خارجی تاکید می کند. وجود یک محصول برتر نشانه رویکرد فرصت گرایانه در قبال کارآفرینی درون سازمانی است. کارآفرینان فرصت گرا با سطح عالی تحصیلات و تنوع وسیعی از تجربیات کاری تشخیص داده می شوند.

کارآفرینی اکتسابی: در این مورد، کارآفرینی از طریق اکتساب تواناییهای فنی سایر شرکت ها و از طریق همکاری، مشاوره یا انعقاد قرارداد با آنها صورت میگیرد تا به دستاوردهای تکنولوژیکی آنها دست یابد.

در این استراتژی، شرکتی با ترکیب یا ادغام در شرکتی دیگر یا خرید شرکت دیگر، در صدد تنوع فعالیتهای و همچنین افزایش سهم بازار در گسترش فعالیتهای خود میباشد که این ترکیب یا ادغام میتواند عمودی یا افقی باشد.

کارآفرینی پرورشگاهی: این امر نیازمند ایجاد واحدهای نیمه مستقل در شرکتهای موجود برای اندیشیدن، آغازکردن و تقویت شرکتهای جدید است. با توجه به مخاطره بالای نوآوری در فعالیتهای شرکتهای تجاری، واحدهای نیمه مستقل به کارآفرینی درون سازمانی کمک می کنند.

کارآفرینی ابتکاری: در این رویکرد، نوآوری محدود به تقلید یا ایجاد تغییرات ساده در بسته بندی یا طراحی است. دیدگاه حاکم در این استراتژی این است که بهترین راه برای کاهش مخاطرات ناشی از شکست، استفاده از تجربیات موفق سایر شرکت های کارآفرین است (مقیم، ۱۳۸۳، ۷۸).

مفهوم کارآفرین

- مطابق دایره المعارف برتانیکا، کارآفرین شخصی است که کسب و کار و یا موسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آنرا می پذیرد .
 - مطابق واژه نامه دانشگاهی وبستر، کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند (اسکندانی، ۱۳۷۹).
 - فرد کار آفرین کسی است که توانایی تشخیص و ارزیابی فرصت های کسب و کار را دارد و می تواند منابع لازم را جمع آوری کرده و از آنها بهره برداری نموده و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت پی ریزی کند (مردیث، ۱۳۷۱، ۱).
 - کار آفرین فردی است که دارای ایده و نظری نو و جدیدی است که از طریق فرایند تأسیس و ایجاد یک کسب و کار و قبول مخاطره، محصول یا خدمات جدیدی را به جامعه خود معرفی می کند (احمد پورداریانی، ۱۳۸۱).
- کارآفرین، یعنی کسی که ایجاد تغییر در عوامل محیطی را به عنوان یک فرصت تلقی می کند و برای تولید و عرضه کالاها و خدمات جدید از عوامل تولید استفاده می کند. به طور کلی توانایی در به کارگیری عوامل تولید (زمین، نیروی کار و سرمایه) از ویژگیهای کارآفرینان است. آنها با استفاده از این عوامل اقدام به تولید کالاها و خدمات جدید می کنند. یک کارآفرین (نوآور) فرصتهایی را به تصویر در می آورد که سایر مدیریت اجرایی شرکت ها هم آنها را می بینند، ولی به آنها توجهی نمی کنند. کارآفرینان از اطلاعاتی استفاده می کنند که برای تولید چیزی جدید در اختیار همگان قرار می دهد. برای مثال، هنری فورد نه یک خودرو اختراع کرد و نه یک تقسیم کار بوجود آورد، بلکه پدیدهی تقسیم کار را به شیوه ای جدید در تولید خودرو به کار برد، (یعنی در خط مونتاژ).

تعاریفی از کارآفرینی سازمانی

از کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی شده است اما تمام این تعاریف بر عواملی مانند فرهنگ، ریسک پذیری، نوآوری در محصولات، شناخت فرصت ها، بازار جدید، خلاقیت و توسعه سازمان تاکید می کنند که در اینجا به برخی از آنها اشاره می شود.

به نظر فرای (۱۹۹۳) کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که از طریق القاء:

- ۱- فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان منجر به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها می شود.
- ۲- همچنین برگمن نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره می کند که سازمانها با استفاده از مجموعه فرصتها و شایستگی های خویش منجر به تنوع محصولات و نهایتا توسعه سازمانی می شوند.
- ۳- در یک تعریف دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری و پیشتازی سوق می دهد.

ابعاد کارآفرینی سازمانی

ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳): آنتونیک و هیسریچ با توجه به بررسی هایی که انجام دادند، هشت بعد را برای کارآفرینی درون سازمانی بر شمرند. آنها بر این عقیده اند که کارآفرینی درون سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم چند بعدی با هشت بعد متمایز و در عین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارتند از:

واحدها و کسب و کارهای جدید: برنامه عملی است که در آن نقشه و مسیر حرکت را بسوی غایت نهایی طرح مورد نظر جهت کسب موفقیت نشان داده و به صاحبان ایده امکان مهندسی نمودن (مجدد) ساختار نقشه و مسیر را جهت بهبود مکرر حتی در میانه راه را نیز فراهم می نماید.

نوآوری در فرآیند کاری و محصولات: این بعد شامل نوآوری در تولید محصول یا ارائه خدمات است و برای رسیدن به این اهداف، بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی تولید تاکید دارد. از این جهت، کارآفرینی سازمانی شامل تولید محصولات جدید، بهبود کیفیت محصول جاری و به کارگیری روش های جدید تولید محصول است.

ابتکار عمل (پیشگامی): این بعد به پیشگام بودن در جست و جو و استفاده از فرصت های جدید و نیز ورود به بازارهای جدید اشاره دارد. در مفهوم پیشگامی، سازمان ها تلاش می کنند تا از رقبایشان در مناطق تجاری پیشی بگیرند و محصولات جدیدی را معرفی کنند یا از تکنولوژی های پیشرفته و روش های مدیریتی نوین استفاده کنند. پیشگامی شامل جست و جوی فرصتهای جدید و اقدام سریع هستند که بازتابی از جهت گیری ها و فعالیت های مدیریت عالی در سازمان است.

ریسک پذیری: ریسک پذیری یکی دیگر از ابعاد کارآفرینی سازمانی است که به عنوان مهمترین عامل توسعه کارآفرینی محسوب می شود. ریسک به عنوان ویژگی اصلی هر فعالیت مبتنی بر نوآوری، کسب و کار جدید، پیشگام شدن و رقابت جویی در سازمان های در حال فعالیت تلقی می شود. ریسک پذیری را می توان در استفاده از فرصت ها، تخصیص سریع منابع و روش های جسورانه یافت. این جسارت در جستجو و پیگیری فرصت ها و کسب مستمر تجربه را می توان از ویژگیهای تفکر کارآفرین در یک سازمان به حساب آورد.

بازآفرینی: این بعد به تغییر شکل سازمان از طریق تعریف مجدد ایده‌هایی که سازمان بر اساس آنها شکل گرفته است، می پردازد. همچنین این بعد شامل استراتژی و تغییرات سازمانی می شود که شامل تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، سازماندهی مجدد و ایجاد تغییرات گسترده در سازمان برای افزایش نوآوری است. پس از این که سازمان تأسیس و راه اندازی شد، مسأله مهم این است که مدیران همواره درصدد تجدید روابطی باشند که سازمان را تشکیل داده است. این وظیفه مدیران با موضوع بازآفرینی سازمان موجود سروکار دارد. بهترین واژه و شناخته ترین اصطلاح برای این پدیده همان «بازآفرینی درون سازمان» است که برای سازمان کنونی به عنوان یک کارآفرین اهمیت زیادی دارد و موجب جریان ثابت پیدایش واحدهای جدید و کوچک تجاری می گردد.

رقابت تهاجمی: آخرین بعد کارآفرینی سازمانی است. مبارزه رقابتی به تمایل سازمان در به چالش کشیدن رقبایش اشاره می کند. کوین و اسلوین هم معتقدند که بخشی از رفتارهای کارآفرینانه در تمایل سازمان با رقبایش در بازار انعکاس پیدا می کند. همچنین مبارزه رقابتی یک حالت مدیریتی است که خواست و اراده سازمان را برای غلبه بر رقبایش نشان می دهد. در اختیار داشتن ابتکار عمل در بازار و مبارزه جویی رقابتی دو بعد متمایز کارآفرینی سازمانی هستند. داشتن ابتکار عمل به معنی پیشگامی سازمان در استفاده از فرصت های موجود در بازار است؛ درحالی که مبارزه رقابتی، به رقابت سازمان با سازمان های دیگر اشاره دارد. از این رو ابعاد مذکور، سیاست ها و اقداماتی است که از کارآفرینی حمایت کرده و زمینه های پرورش و گسترش آن را فراهم می کند. همچنین گرایش به کارآفرینی به مجموعه ای از رجحان ها، باورها و طرز تلقی های مربوط به افراد یا سازمان ها اشاره دارد (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳).

کارآفرینان سازمانی

کارآفرینان افرادی هستند که به امید هرگونه نشانه‌ای از فرصت های کسب و کار، اطراف خود را مشاهده میکنند، هوشیاری همیشگی از ویژگی های آن ها است و هیچ چیز هم نمی تواند جلوی موفقیت آن ها را بگیرد. شومپیتر معتقد است که کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می باشد و نقش وی عبارتست از نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه از مواد به تعبیری دیگر کار وی تخریب خلاق است. از طرفی

دیگر، باتیست نیز اعتقاد دارد که کارآفرینان منابع را از جایی که بهره‌وری پایینی دارد به جایی که بهره‌وری بالایی دارد، منتقل می‌کنند و این یکی از عوامل موفقیت آنها به شمار می‌رود زیرا تخصیص مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و نیروی انسانی سبب رشد و نمو سازمان می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت، کارآفرین کسی است که با ذهن خلاق، روحیه تهاجمی و داشتن چشم‌اندازی روشن همراه با خوش بینی و ریسک‌پذیری و با سخت‌کارکردن در شرایط تنش‌زا آینده‌ایده‌آلی را برای موفقیت سازمان خویش به تصویر می‌کشد.

اهمیت و عوامل مؤثر و تسهیل‌کننده بر کارآفرینی سازمانی و مدیریت و نقش حمایتی آنان در سازمان کارآفرین و موانع و محدودیت‌های کارآفرینی در سازمان.

اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی راهبردی برای توسعه اقتصادی محسوب می‌شود و سازمان‌ها این استراتژی را در پاسخ به سه نیازی که بر آنها تحمیل گردیده است، به‌کار می‌گیرند که عبارتند از:

۱- افزایش سریع رقابتی جدید

۲- ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها

۳- خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنان برای کارآفرینی مستقل

این موارد موجب شده است تا حیات سازمان‌ها هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و مدیران سازمان‌ها دائماً به فکر یافتن راه‌حلی برای رهایی از این مشکلات باشند تا بتوانند با تطبیق هرچه بیشتر با شرایط متغیر اقتصادی و پذیرش ریسک‌ها و اعمال نوآوری در محصولات و خدمات، سودهای کلانی را عاید سازمان خود سازند. از این رو است هر چه زمان می‌گردد، اهمیت نیروی انسانی مبتکر و خلاق در سازمان‌ها نمود بیشتری پیدا می‌یابد، افرادی که بوجود آورنده پروسه نوآوری در عرصه رقابتهای جهانی می‌باشند که با خلق ایده‌های نوین و شناسایی بازارهای جدید برای سرمایه‌گذاری منجر به ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه و رونق بخشیدن به ساختار اقتصادی کشور می‌شوند. پس لازم است تا مدیران ارزیابی دقیق و جامعی از اجرای این استراتژی در سازمان‌ها داشته باشند تا بتوانند به سرعت به تغییرات نامطلوب محیطی واکنش دهند و با موفقیت از بحران‌های پیش‌روی خویش عبور نموده و به عنوان یک سازمان پیشرو و کارآفرین معرفی گردند.

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است و این رفتار سازمانی تابعی از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می باشد لذا برای این که سازمانی بتواند به هدف‌های توسعه‌ای خود دست یابد، باید به گونه‌ای این متغیرها را جهت دهد تا این عوامل حامی رفتار کارآفرینانه در سازمان باشند.

عوامل ساختاری عبارتند از: ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی، هدف گذاری صریح و روشن، ایجاد سیستم های بازخور، حمایت مدیریت عالی، استقلال واحدهای سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه ای، سیستم کنترل و نظارت، آزادی عمل کارکنان، سیستم منابع انسانی، ساختار انعطاف پذیر.

عوامل رفتاری عبارتند از: فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های کارکنان و مدیران، آموزش منابع انسانی، سیستم ارتباطات انسانی و محیط کسب و کار.

عوامل زمینه‌ای عبارتند از: ارتباط با ارباب رجوع، محیط سیاسی - قانونی، محیط اجتماعی - فرهنگی و محیط اداری.

موانع و محدودیت های کارآفرینی در سازمان

موانع و محدودیت های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمان ها وجود دارد البته بسیاری از این موانع ناخواسته می باشد و آنها پیامد و بازخورد حاصل از به کارگیری فنون مدیریت سنتی می دانند که در برخی از موارد این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می دهند از رفتار کارآفرینانه در سازمان اجتناب نمایند. مهمترین موانع از نظر " فرای " شامل:

ماهیت سازمان های بزرگ: هرچه سازمان بزرگتر می شود، نیاز به داشتن یک ساختار مشخص برای اعمال کنترل بیشتر احساس میشود و با افزایش رده های مدیریتی، ارتباط سطوح پائین و بالا، به یک مشکل خاص تبدیل می گردد. معمولاً سازمان ها برای "اعمال کنترل" استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت پذیری را ایجاد میکنند. از این رو دیوان سالاری و افزایش گزارش های کاری از نتایج، نظرات را جلب مینماید و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهمتر تلقی می شود مسأله بعدی فرهنگ مشارکت است که در سازمان های سنتی گریز از اشتباهات، دوری از شکست، پرهیز از ابتکار و انتظار دریافت دستورات، حفظ اصالت و حمایت از گذشته می تواند مانعی برای کارآفرینی سازمانی به شمار آیند.

فقدان استعداد کارآفرینانه: معمولاً کارآفرینان جذب سازمان‌های بزرگ نمی شوند و بیشتر زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت، ترجیح می دهند. کارآفرینان، ابتدا در سازمان های سنتی مشغول به کار می شوند و پس از چند سال آنها را ترک می کنند. سازمان‌ها، کارآفرینان را تشویق نمی کنند؛ زیرا کارآفرینان را افرادی تنهایی می دانند که عضو هیچ گروه‌های کاری نیستند و بنظر آنان، کارآفرینان اغلب افرادی عیب جو،

شورشی و سرکش می باشند که اغلب در کار خود تأخیر داشته و خود را با معیارهای تعیین شده از سوی سازمان وفق نمی دهند.

شیوه‌های نادرست پاداش: هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه‌ای برای کارآفرینان به وجود نمی‌آورد، اگر چه پاداش‌های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد ولی بایستی جهت تداوم نوآوری در برخی از ساز و کارهای پاداش تحولاتی ایجاد گردد. از سوی دیگر، اگر ترفیع سنتی سازمان، وارد سطوح مدیریتی شود ممکن است با توجه به خلق و خوی خاص کارآفرینان، در سمت‌های مدیریتی مشکلات خاص را ایجاد نماید.

از دیگر موانعی که پیش روی کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد می‌توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل در کار، ساختار خشک و مکانیکی، توجه به سودهای کوتاه‌مدت بی توجهی نسبت به پیشنهادهای نو برای اخذ تأیید، عدم اطمینان از سرقت ایده‌ها در سازمان، دسترسی نداشتن به اطلاعات موثق، شفاف، مرتبط و به موقع، تعارض و تنش در نارضایتی کارکنان، ناآگاهی کارکنان نسبت به توقعات و انتظارات مدیریت از خلاقیت تک‌تک افراد، عدم ارتباط واحد تحقیق و توسعه با مشتریان و تحقیقات بازار، فقدان دورنمای مشترک نسبت به نوآوری‌ها، مبارزات و سیاست‌های سازمان و همچنین انحصارات دولتی که ناشی از قوانین و مقررات، قانون تجارت، قانون کار نیز است می‌توان اشاره نمود.

کارآفرینی در سازمان‌های ایران و تأثیر آن بر روند توسعه اقتصاد یکی از الگوها و استراتژی‌های مهم در روند رشد و توسعه در جوامع پیشرفته فرآیند کارآفرینی در سازمان‌ها می‌باشد که منجر به توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها گردیده است که منشاء آن وجود افراد خلاق و کارآفرین در سازمانها محسوب می‌گردد که می‌توانند با دستاوردهای ارزشمند خود تغییرات عظیمی را در سازمان‌ها بوجود آورند به طوری که بسیاری از کشورها مانند آلمان، ژاپن، آمریکا، ایتالیا، کره جنوبی و بسیاری از کشورهای پیشرفته توانسته‌اند با فرهنگ سازی، فراهم کردن تسهیلات لازم، حمایت‌های مالی و دولتی، تغیر ماهیت ساختار سنتی سازمانها به ساختارهای نوین و کاربرد گسترده مدل‌های تجارت الکترونیکی، گام‌های مؤثری را در زمینه‌های کارآفرینی بویژه کارآفرینی سازمانی بردارند و موجب موفقیت سازمانهای دولتی و خصوصی در عرصه بازارهای داخلی و بین‌المللی شوند اگرچه کشور ایران نیز در سالهای اخیر توانسته است در کارآفرینی فردی رشد مطلوبی داشته باشد ولی متأسفانه در زمینه کارآفرینی سازمانی که مهمترین اهرم در اقتصاد و توسعه سازمانها در صحنه رقابتهای جهانی قلمداد می‌گردد، در وضعیت نامناسبی بسر می‌برد که این مسأله ناشی از وجود عوامل اثرگذار گوناگونی می‌باشد که با بر شمردن این عوامل می‌توان به علت پایین بودن شاخص کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران پی برد که مهمترین آنان شامل:

- ۱- عدم اشاعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه موجب گردیده تا به مقوله کارآفرینی در سازمان های ایران با دیدی شک برانگیز نگریسته شود در صورتیکه با قوی تر کردن ساختار فرهنگ می توان از کارآفرینی در جهت مثبت استفاده نمود زیرا فرهنگ کارآفرینی متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه میباشد که می تواند بر سازمان ها نیز تأثیر عمیقی به جایی بگذارد.
- ۲- فقدان مدیران تحول آفرین، نوآور و شایسته موجب شده است تا جو نامناسبی برای پذیرش و مدیریت صحیح ایده های ارائه شده در سازمانها به وجود آید.
- ۳- وجود سیستم های محافظه کارانه برای تشویق و پاداش دهی سبب بی انگیزه تر شدن کارکنان در سازمانها گردیده است.
- ۴- پیچیدگی های زیاد در سلسله مراتب نظام اداری، قوانین دست و پا گیر و همچنین طولانی تر شدن زمان پاسخگویی نسبت به اخذ ایده ها، کارکنان را از ارائه ابتکارهای نو و ریسک پذیری مأیوس و منصرف ساخته است.
- ۵- نداشتن برنامه ریزی صحیح برای اختصاص بودجه به هسته های پژوهشی و عدم استقلال عمل این واحدها در سازمان های سنتی ایران موجب گردیده تا این واحدها نتوانند فرصت های جدید و سرمایه های معطل را شناسایی کنند.
- ۶- بی توجه بودن به برگزاری مناسب دوره های آموزش مهارتی به منظور بروز استعداد های نهفته و توانمند کردن کارکنان برای بهره برداری بهینه از فرصت های منحصر به فرد باعث شده است تا سازمان ها به هدف خویش که نوآوری در محصولات است، دست نیابند در صورتی که این نظام آموزشی اگر با هدف گذاری صحیحی تدوین می گردید، می توانست به طور مستقیم بر کمیت و کیفیت عرضه محصولات و خدمات اثر بگذارند.
- ۷- ناآگاهی کارکنان و مدیران از فناوری های پیشرفته روز دنیا، سازمان ها را با یک بحران خاموش و تخریب کننده رو به رو ساخته است.
- ۸- رویه های اجرایی نامناسب سازمان ها در برخورد با اشتباهات سبب شده است تا کارکنان تمایل چندانی برای آزمایش و خطا از خود نشان ندهند.
- ۹- عملکرد ضعیف سازمان ها در نظام پیشنهادها و سیستم های اطلاعاتی، مانع از رشد بینش و توان افراد در حل مسأله، واگذاری اختیارات، خود باوری، روحیه کار تیمی و همچنین شناسایی فرصتها و چالشهای سازمانی گردیده است.

۱۰- نبود زیرساخت های تجاری، تخصصی و حرفه ای و وجود بازارهای سنتی از فعالیتها و تبلیغات گسترده سازمانی به منظور رقابت در بازارهای داخل و خارج کشور، سازمان ها را با مشکلات عدیده ای مواجه ساخته است.

ضعف در سیاست های حمایتی دولت از سازمانهای کارآفرین بر نحوه ارائه محصولات و خدمات اثر گذاشته است چرا که فعالیتها و تصمیمات دولت، روش کار و عملکرد سازمانها را تحت تأثیر قرار می دهد.

حال با این مطالب عنوان شده میتوان چنین گفت که تمامی این عوامل منجر به فلج شدن کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران شده است به گونه ای که سازمان ها نتوانسته اند این ابزار ارزان را به طور صحیح به کار گیرند و از آن سود جویند و تأثیر مهمی در توسعه اقتصاد کشور به جای بگذارند و تنها نتیجه ای که در بر داشته است، متکی بودن کشور به درآمدهای نفتی و حفظ اقتصاد سنتی خویش است.

مدیریت و نقش حمایتی آنان در سازمان کارآفرین

سازمان های امروزی به دلیل بزرگی و افزایش تعداد پرسنل به مدیرانی که فقط بر مدیریت متداول و وظایف کلیشه ای تأکید می کنند، نیازی ندارند بلکه خواستار مدیریت نوآوری و توسعه گرایی هستند، مدیرانی که با درک شرایط عدم اطمینان از محیط و دانش محوری خویش می توانند نقش مهمی در رشد و اقتصاد کشور ایفاء نمایند زیرا اینگونه مدیران در سازمان های بزرگ با دانش و بینش کافی و مدیریتی خود و با برگزاری دوره های آموزشی مؤثر و حمایت های همه جانبه از آن می توانند شرایطی را فراهم آورند تا تمام کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده و توانایی اجرای فعالیت های کارآفرینی خود را چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی در واحد های مختلف سازمان داشته باشند. از سوی دیگر، با تشویق آنان به نوآوری، ریسک پذیری، مدیریت صحیح بر ایده های نوین و القای مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات خود، موجب شکوفایی و پیشرفت سرمایه انسانی در سازمانها می شوند زیرا کیفیت، توان نوآوری و اجرایی نیروی انسانی ضامن بقا و حیات هر سازمان و مهمترین عامل به حرکت در آوردن چرخهای اقتصادی به شمار می رود. بدین ترتیب، تحولات اساسی در زیر بنای سیستم های اداری روی خواهد داد. از این رو، می توان اذعان نمود که حمایت مدیران به عنوان رکن اصلی در سازمانهای کارآفرین محسوب می گردد. شکل زیر خصوصیات مدیریت ارشد را نشان می دهد که می تواند مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی باشد (صمدآقایی، ۱۳۷۸).

خصوصیات حمایتی مدیریت

۱- تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح های نو

۲- قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد

- ۳- استفاده از ایده های جدید کارکنان
- ۴- قبول مسئولیت فعالیت های کارآفرینانه
- ۵- سازگاری ارزش ها و فلسفه ی مدیریت یا کارآفرینی
- ۶- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت
- ۷- اعتقاد به مدیریت مشترک
- ۸- تنوع در حمایت مالی
- ۹- تحمل انحراف از قواعد
- ۱۰- تجربه ی نوآوری مدیریت ارشد
- ۱۱- قدردانی از افراد ریسک پذیر
- ۱۲- حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک

عوامل تسهیل کننده

حمایت مدیریت: ارزش ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک پذیر و نوآور در سازمانهای کارآفرین اهمیت بسزایی دارد و اساساً حمایت مدیریت یکی از مهمترین عوامل در بین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی یعنی تشویق و پاداش، ساختار سازمانی، ریسک پذیری، دسترسی به منابع، و حمایت مدیریت است تحقیقات زیادی درخصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی است.

تفکر استراتژیک: یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه ای در پرورش مفاهیم آموزشی دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می آورد ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دور اندیشی خاصی که ایجاد می کند باعث درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیتهای مکرر منجر می شود. از طرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود.

باتوجه به اهمیتی که کارآفرینی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی و در یک اثر سینرژیک توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیدا کرده است. آموزش و پرورش این مهم در سازمانهای مختلف کشور ما که تشنه توسعه است ضرورتی دوجندان دارد (صمدآقایی، ۱۳۷۸).

هرسی و گلداسمیت ۷ متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند که عبارتند از:

۱- توانایی ۲- درک ۳- حمایت سازمانی ۴- انگیزه ۵- بازخور ۶- اعتبار ۷- سازش محیطی.

قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوان آن ها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد ترکیب کنند. یکی از تکنیک هایی که یادآوری مواد موجود در لیست را آسان می کند، این است که کاری کنیم حروف اول آن ها یک واژه مشترک یا یک کلمه اختصاری بسازد.

معرفی هفت شاخص مدل اچیو

مدیر با استفاده از مدل اچیو درباره چگونگی تأثیر بخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان در زمینه یک تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. آن گاه مدیر باید مطابق با علت های منحصر به فرد آن مشکل خاص قدم های لازم را بردارد. ۷ عمل موجود در مدل اچیو همراه با چاره‌جویی‌های معمول برای حل مشکل عبارتند از:

۱- توانایی^۱ (دانش و مهارت ها)

۲- وضوح^۲ (درک یا تصور نقش)

۳- کمک^۳ (حمایت سازمانی)

۴- انگیزه^۴ (انگیزه یا تمایل)

۵- ارزیابی^۵ (آموزش و بازخور عملکرد)

۶- اعتبار^۶ (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

۷- محیط^۷ (تناسب محیطی)

۱ - Ability
۲ - Clarity
۳ - Help
۴ - Incentive
۵ - Evaluation
۶ - Validity
۷ - Environment

توانایی (دانش و مهارت ها)

در این مدل اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های کارکنان در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف گفته می شود. لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد.

اجزای کلیدی مربوط به توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که انجام دادن وظیفه خاصی را تسهیل می بخشد)، قابلیت های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات ممیزه ای که اتمام توفیق آمیز کار را تقویت می کند) و تجربه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که به تکمیل موفقیت آمیز تکلیف کمک می کند) مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد، آیا این شخص دانش و مهارت های لازم را برای تکمیل کردن توفیق آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ در صورتی که در توانایی فرد اشکالاتی وجود داشته باشد، راه حل های ارائه شده شامل موارد زیر است: کارآموزی خاص، آموزش، دوره های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت های مشخص.

وضوح (درک یا تصور نقش)

وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می شود برای آن که پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً واضح و صریح باشد. پیروان را برای پرسیدن سؤال به منظور تصریح بیشتر باید تشویق کرد. وجود مشکل در وضوح یا درک، نشان دهنده آن است که در مرحله عملکرد طرح ریزی مشکل وجود دارد. مدیران باید اطمینان به دست آورند که همه اهداف به گونه ای رسمی ثبت و ضبط شوند (هرسی، بلانچارد، ۱۹۹۶).

کمک (حمایت سازمانی)

اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می شود که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی از این قرار است: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن وظیفه لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی منابع انسانی در صورتی که کمک یا حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجا است، اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشد، مدیران باید ببینند آیا می توان منابع لازم را به گونه ای که سرمایه بر گردد، تهیه کرد؟

اگر امکان تهیه منابع وجود نداشته باشد، در آن صورت چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف تجدید نظر کنند تا پیروان را در مقابل شرایطی که از اختیار آنان خارج است، مسئول ندانند.

انگیزه (انگیزه یا تمایل)

اصطلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان، یا انگیزش یا کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود. در ارزیابی انگیزه باید فراموش نکنیم که بسیاری از مردم برای تکمیل تمام تکالیف به اندازه هم برانگیخته نمی شوند. انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداش های درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزشی باشد، در اولین قدم استفاده از پاداش ها و تنبیهات بایستی بررسی شوند. پیرو باید به وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت پولی ارتقاء، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می کند. تحقیق نشان می دهد که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست زنند که پاداش را طلب نکنند. مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بر دارند، دنبال کنند و از آن ها که ندارند روی بگردانند. پاداش ها می توانند ملموس و یا غیرملموس باشند. بازخورد در مورد عملکرد مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد را می توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزه به شمار آورد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد)

اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع گرایانه است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبودن آموزش لازم و بازخور عملکرد است. وجود مشکل ارزیابی نشانگر آن است که در بازخورد روزانه در مورد عملکرد اثربخش یا غیراثربخش کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر اخبار بد تأکید می کنند و وقتی امور خوب انجام می شوند، تشخیص آن را از یاد می برند.

بازشناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است بخشی حیاتی از روند پیوسته ارزیابی است و چیزی است که موجب افزایش انگیزش می شود و برای سازمان هم خرج زیادی در بر نمی دارد. یک شیوه که به تشخیص نکات برجسته افراط و تفریط کمک می کند، روند حادثه قابل توجه است، که شامل تهیه دلایل و مدارک رسمی برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است. این روند تضمین می کند که پیرو به بازخور که جزئی از حد نصاب رسمی است، برسد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می شود. مدیران باید اطمینان کسب کنند که تصمیم ها در مورد مردم از جهت حقوقی، تصمیم های دادگاه ها و خط مشی های شرکت مناسب می باشند. مدیر باید محققاً بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه گروه ها و

افراد یکی است و سازمان با ارزیابی های عملکرد قانونی و معتبر، فنون برگزیده خط مشی های مربوط به کارآموزی و ارتقاء و اموری از این قبیل نیاز دارند. در صورتی که مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط سیر قانون در مدیریت واضح و روشن است. تصمیم های پرسنلی باید با دلیل و مدرک همراه بوده و بر خط مشی های عملکرد گرا استوار باشد. مدیرانی که در مورد مسائل اعتبار اطمینان خاطر ندارند، بایستی آن را با دایره کارگزینی یا اداره حقوقی سازمان مورد بحث قرار دهند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آئین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد، دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد یا تنبیه شان کرد. لذا باید از کارکنان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت های محیطی خود عمل کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

بحث و نتیجه گیری

تحقیق زمانی کامل است که نتایج آن در اختیار جامعه علمی گذارده شود. به عبارت دیگر اگر محقق نتواند یافته های تحقیق و نتایج آن را در اختیار سایر محققان قرار دهد، یافته های او هر اندازه مهم باشد به پیشرفت علمی کمک نمی کند.

یافته های این مطالعه نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی رابطه مثبتی با میزان عملکرد مدیران در سازمان شهرداری دارد.

به منظور افزایش نوآوری سازمانی در سازمان شهرداری، موارد زیر پیشنهاد می گردند:

- طراحی سیستمی به منظور پرداخت پاداش های مالی و غیر مالی برای کارکنان خلاق و نوآور
- حمایت آشکار و صریح مدیریت سازمان از پروژه های تحقیقاتی
- ایجاد تحقیق و توسعه

به منظور افزایش ریسک پذیری سازمانی در سازمان شهرداری موارد زیر پیشنهاد می گردند:

- رویکرد مثبت نسبت به سرمایه گذاری در فرصت های جدید
- برنامه ریزی برای شناسایی طرح های جدید و ایجاد فضای سبز و پارک و شهرسازی

- ایجاد فرهنگ ریسک‌پذیری معقول (در جهت کارآفرینی) در بین کارکنان و مدیران شهرداری با استفاده از سیستم پاداش دهی (پاداش دهی به افرادی که ریسک‌پذیری خوب و معقولی دارند و الگو کردن آن‌ها)

به منظور افزایش بازآفرینی در سازمان شهرداری موارد زیر پیشنهاد می‌گردند:

- تحول در شیوه‌های تولید خدمات، سازماندهی نیروی انسانی و ... از طریق بکارگیری نیروهای متخصص و خلاق و همچنین مشارکت کارکنان در تصمیمات و مسائل و مشکلات شهرداری

- به منظور توسعه سازمانی و ایجاد واحدهای کسب و کار جدید در شهرداری مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد واحدهایی جهت پیگیری کسب و کارهای جدید ایجاد شود.

به منظور افزایش ابتکار عمل و رقابت تهاجمی در سازمان شهرداری، موارد زیر پیشنهاد می‌گردند:

- تلاش مداوم سازمان در جهت بهبود مستمر وضع موجود و عدم اکتفای سازمان و مدیریت شهرداری به اهداف تعیین شده

- تجزیه و تحلیل موقعیت شهرداریها در سایر شهرهای کشور و تدوین برنامه‌هایی جهت افزایش توان رقابتی

- برگزیدن اهداف چالشی و مترقی برای سازمان و برنامه‌ریزی در جهت تحقق این اهداف

- بالا بردن نیاز به پیشرفت افراد از طریق آموزش‌های مستمر و غیر مستمر

به منظور بهبود وضعیت کارآفرینی سازمانی می‌توان پیشنهادهای ذیل را مورد توجه قرار داد:

- از آنجا که کارآفرینی امروزه به عنوان یک نیاز اساسی در سطح جامعه مطرح شده است، بجاست که مدیران شهرداری این مسأله را مورد عنایت خود قرار داده و زمینه‌های لازم را برای تحقق آن فراهم کنند.

- شهرداری خود را ملزم به تغییر و تحول در قوانین، روش‌های انجام کار، تغییر در خدمات خود کنند و برای کاهش تنش ناشی از این تغییرات با آموزش و اطلاع‌رسانی به افراد، زمینه‌ی لازم برای انجام این کار را فراهم کند.

بنابراین به منظور تقویت کارآفرینی سازمانی می‌توان پیشنهادهای ذیل را مورد توجه قرار داد:

- با توجه به اینکه اجرای طرح کارآفرینی سازمانی با میزان عملکرد مدیران رابطه دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران شهرداری، بیشتر به طرح مدیریت مشارکتی جهت افزایش میزان کارآفرینی سازمانی توجه کنند.
- چون نوآوری و خلاقیت کارکنان بیشتر در جو مشارکتی افزایش می‌یابد، پیشنهاد می‌شود برای ایجاد شرایط خلاق در شهرداری و استفاده از نوآوری‌ها و خلاقیت‌های کارکنان، از نظام مدیریت مشارکتی استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود که از نیروهای متخصص و جوان در زمینه برنامه‌های توسعه سازمان شهرداری و هدف‌گذاری آن استفاده شود. این امر از یک سو باعث رواج فرهنگ مشارکت در جامعه گشته و از طرف دیگر باعث ترویج این فرهنگ در سازمانهای دولتی و غیر دولتی خواهد گشت.
- تصمیم یا تصمیمات یک مدیر در سازمان می‌تواند، دیر یا زود سرنوشت یک سازمان را دستخوش تغییر کند، بنابراین شرکت دادن کارکنان و بویژه نیروهای متخصص در فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر و تحولات سازمانی منطقی و امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. اجرای این امر از یک سو باعث توانایی و کارایی بیشتر سازمانها شده و از طرف دیگر یکی از روش‌های نگهداشت نیروهای متخصص و کارآمد در سازمان‌ها می‌باشد.
- با در نظر گرفتن نقش آموزش در بهبود مهارت‌های کارکنان و مدیران، تأکید می‌گردد با سمینارهای ویژه و آموزش‌های تخصصی مدیریت مشارکتی برای مدیران و کارکنان در نظر گرفته شود و در آن به مباحث کارآفرینی و مشارکت و رابطه آن با عملکرد مدیران و بهره‌وری پرداخته شود. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی، کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و ایجاد فرصت‌های لازم برای آموزش و یادگیری می‌تواند زمینه و بستر مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح کارآفرینی سازمانی را فراهم کند.
- در نهایت پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان با استفاده از مشارکت دادن اعضا و کارکنان سازمان در تصمیم‌گیری و حل تعارضات، ایجاد نظام پیشنهادها، کمک به تأمین نیازهای روحی و جسمی، برگزاری دوره‌های آموزشی لازم، شایسته‌سالاری، ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری، روزآمدی و استفاده از مشاوران و صاحب نظران باعث ایجاد جو باز و سازنده شوند تا بتوانند موجبات کارآفرینی واحد خود را تضمین کنند.

-
- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است، ماهنامه تخصصی بازاریابی، شماره بیست دوم دیماه.
 - اسکندانی، حمید (۱۳۷۹)، ویژگیهای کارآفرین و کارآفرینان ایرانی، مجله صنعت و مطبوعات، سال پنجم، شماره ۷۶، خرداد، صص ۷-۳.
 - زارع، قاسم و همکاران (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی و توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال پنجم، جلد اول، شماره ۹، بهار و تابستان ۱۳۸۶، صص ۷۱-۸۱.
 - صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸ و ۱۳۸۳)، سازمانهای کارآفرین، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 - مردیث، جفری (۱۳۷۱)، کارآفرینی، مترجم: محمدصادق بنائیان، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران: انتشارات دفتر بین المللی کار.
 - مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، انتشارات دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
 - وارث، سیدحامد (۱۳۷۸)، کارآفرینی، مجله تحول اداری، سال ششم، شماره ۲۶، خرداد، صص ۲۸-۲۵.
-
- Antonic, B & Hisrich, R.D. (۲۰۰۳): **Clarifying the intrapreneurship concept**, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. ۱۰, No. ۱, pp. ۷-۲۴.
 - Hersey, Paul Blanchard Kenneth and Dewey, Johnson (۱۹۹۶). **Management of organizational Behavior**, then Englewood cliffs N.J prentice –Hall.
 - Hisrich, R. & Peters, M.P, (۲۰۰۲), **Entrepreneurship**” Fifth, Edition, MC, Grow- Hill.
 - Schumpeter, J. A. (۱۹۳۴). **The theory of economic development**: An inquiry in to profits, capital credit, Interest and the business cycle. Cambridge: Harvard Business Press.