

بررسی موانع کارآفرینی سازمانی: مورد مطالعه، شرکت صنعت چوب شمال

اسدالله کرد نائیج^{۱*}، حسن اکبری^۲، علی رضائیان^۳

- ۱- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- ۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
- ۳- استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۹/۲۴

دریافت: ۸۴/۱۱/۱۵

چکیده

بدون تردید سازمانهای عصر حاضر با تحولات و تهدیدهای گسترده ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی روبه‌رو هستند و تضمین و تداوم حیات و بقای سازمانها نیازمند یافتن راه حلها و روشهای جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری، ابداع، خلق محصولات یا خدمات، فرایندها و روشهای جدید بستگی زیادی دارد. از این رو سازمانهای عصر حاضر به کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمانها ایفا می‌کند توجه خاصی داشته‌اند. کارآفرینی سازمانی، شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان است که در آن، سازمان شرایطی را فراهم می‌کند تا کل سازمان و کارکنان آن از روحیه کارآفرینی برخوردار شوند.

این مقاله درصدد شناسایی موانع کارآفرینی سازمانی است و تلاش دارد تا ضمن در نظر گرفتن نکات مطروح در رویکرد فرای، وسپر و سایر صاحب‌نظران، با نگاهی جامع‌تر و با توجه به عوامل اثرگذار به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی بپردازد. موانعی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، شامل فرهنگ سازمان، نحوه کنترل در سازمان، توجه به سودهای کوتاه‌مدت و بلندمدت و شیوه‌های تشویق و ارائه پاداش است. نتایج به‌دست‌آمده بر اساس آزمونهای تی اسیتودنت، آزمون معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن (ρ) و آزمون معناداری بتا (β) در رگرسیون خطی، حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، توجه به سودهای کوتاه‌مدت، اعمال کنترل شدید و



شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش، از موانع اساسی کارآفرینی سازمانی به شمار می‌روند.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی مستقل، کارآفرینی درون سازمانی.

۱ - مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۸۰ هجوم همزمان به سوی کارآفرینی و تأکید سازمانها بر نوآوری برای بقا و رقابت با سازمانهای کارآفرینی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر شدند، موجب هدایت ویژگیهای کارآفرینانه به درون شرکتها شد [۱، ص ۱۶]. همراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوانسالاری در فرهنگ سازمانها - در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ - کارآفرینی در سازمانها به طور فزاینده مورد توجه مدیران ارشد سازمانها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰ و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابتهای جهانی، اهمیت تفکر و فرایندهای کارآفرینانه در سازمانها، بیش از گذشته مورد تأکید قرار گرفت و محققین، کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری سازمانها معطوف کردند [۲]. امروزه بسیاری از سازمانها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. این تغییر گرایش در استراتژی سازمانها در پاسخ به سه نیازی است که بر سازمانها تحمیل گردیده‌است: ۱) افزایش سریع رقابتی جدید، ۲) ایجاد حسن بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمانها، و ۳) خروج بهترین نیروهای کار از سازمانها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل [۳: ۴]. کارآفرینی سازمانی، شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان است. سازمانها می‌توانند خلاقیت و نوآوری را از طریق تشویق کارکنان برای فکرکردن توسعه بدهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هاشان، آزادی و انعطاف‌پذیری بدهند، بدون اینکه آنها را در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند [۵، ص ۱۷۰]. از این رو کارآفرینی سازمانی به عنوان سیستم توانمندسازی افراد تلقی می‌گردد که خلاقیت کارکنان را به طور برنامه‌ریزی‌شده و سنجیده به کار می‌گیرد [۴، ص ۲]. به رغم اهمیت کارآفرینی سازمانی، مطالعات اندکی در زمینه کارآفرینی سازمانی و موانع آن در سازمان انجام شده‌است [۳؛ ۴؛ ۵]. به طور مثال وسپر و همکارانش [۵، ص ۱۷۲] موانع کارآفرینی را به صورت کلان مورد بررسی قرار دادند که اهم این موانع دربرگیرنده مواردی چون عدم آشنایی با بازار، عدم وجود نیروی کار مستعد و فنی، فقدان سرمایه‌گذار،

محدودیت‌های قانونی، و عواملی مانند اینها بوده‌است. با استفاده از رویکرد فرای [۳] تلاش می‌شود تا ضمن در نظر گرفتن نکات مطرح‌شده در مطالعات قبلی، با نگاهی جامع‌تر، عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی تشخیص و اولویت‌بندی شوند.

با عنایت به مطالب فوق، در این مقاله پژوهشی پس از بیان مسأله تحقیق و بررسی اجمالی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش‌شناسی تحقیق و بحث و بررسی درباره سؤاها و فرضیه‌های تحقیق و نتایج تجزیه و تحلیل آماری داده پرداخته شده و در نهایت، نتیجه گیری ارائه می‌شود.

۲- بررسی پیشینه پژوهش

اقتصاددانان مطالعات گسترده‌ای در مورد اینکه کارآفرینان چه کار می‌کنند و چگونه کارها را انجام می‌دهند، داشته‌اند. استیونسون و جاریلو^۱ معتقدند که تحقیقات در مورد کارآفرینی می‌تواند تحت سه مقوله اصلی دسته‌بندی شود: (۱) کارآفرینان چه کار می‌کنند، (۲) نتیجه کار کارآفرینان چیست، و (۳) چه چیزی افراد را برای کارآفرین شدن بر می‌انگیزد [۶]. از میان دسته‌بندی‌های مختلفی که در خصوص کارآفرینی به عمل آمده، با توجه به موضوع مقاله، تقسیم‌بندی کورنوال و پرلمن^۲ کاربردهای بیشتری دارد. براساس این تقسیم‌بندی، به طور کلی، کارآفرینی در قالب سه شکل عمده ظاهر می‌شود که عبارتند از: کارآفرینی فردی^۳، کارآفرینی درون سازمانی^۴ و کارآفرینی سازمانی یا سازمان کارآفرینانه^۵ [۷، ص ۸۶]. کارآفرینی، فرایند ایجاد ارزش به وسیله فراهم کردن مجموعه منحصر به فردی از منابع برای بهره‌برداری کردن از فرصت‌ها تعریف شده‌است [۸؛ ۹]، اما واقعیت این است که کارآفرینی تابعی از کارآفرین است [۱۰، ص ۶] دانشمندان ویژگی‌های مختلفی را برای افراد کارآفرین بیان کرده‌اند که عبارتند از: کانون کنترل درونی، ریسک‌پذیری متوسط، تحمل ابهام، نیاز به توفیق‌طلبی، استقلال‌طلبی، نوآوری، آینده‌نگری، عزم و اراده و پشتکار، و فرصت‌طلبی [۱۱]؛ [۱۲؛ ۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶]. کارآفرینی سازمانی، عنصر مهمی در توسعه اقتصادی و سازمانی به

-
1. Stevenson & Jarilo
 2. Cronwall & Perleman
 3. Individual entrepreneurship
 4. intrapreneurship
 5. Corporate Entrepreneurship or entrepreneurial organization

شمار می‌رود. کارآفرینی سازمانی نه تنها می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ اهمیت داشته باشد، بلکه می‌تواند برای سازمانهای کوچک و متوسط نیز مهم باشد [۱۷].

به طور کلی، مفهوم کارآفرینی سازمانی از نوشته‌های دانشگاهی اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. هدف کارآفرینی برای سازمانهای بزرگ این است که مجدداً مزایای انعطاف‌پذیری و نوآوری را ایجاد کنند که اغلب با ایجاد شرکت‌های کوچک در یک شرکت بزرگ مرتبط هستند [۱۸، ص ۲]. تعاریف عملی کارآفرینی سازمانی طی سی سال گذشته از طریق کارهای عملی تکامل یافته‌است. پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی، مفهومی بسیار گسترده و شامل ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی فکرها یا رفتارهای جدید است [۱۰، ص ۱۷]. سازمانهای کارآفرین، پویا، خلاق و اغلب نمایانگر پویندگی و بصیرت رهبران‌شان هستند [۱۸، ص ۲]. دس و همکارانش^۱ [۱۹] معتقدند کارآفرینی سازمانی با اشکال متنوع و تازه‌ای از قبیل تجدید حیات سازمانی، نوآوری و ایجاد کارهای مخاطره‌آمیز در ارتباط است. سازمانهای کارآفرین دارای ویژگیهایی از قبیل ساختار افقی، ارتباطات غیررسمی، استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت، ارزیابی بر اساس عملکرد، فرصت‌گرا (جذب تهدید) هستند [۲۰]. نکته مهم در خصوص تفاوت کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در این است که در کارآفرینی درون سازمانی، فرد آغازگر فعالیتهای مخاطره‌آمیز در سازمان است که به او کارآفرین سازمانی می‌گویند، ولی در کارآفرینی سازمانی، کل سازمان و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی هستند [۲۱، ص ۱۲۶].

موانع و محدودیتهای متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمانها وجود دارد؛ هر چند بسیاری از این موانع ناخواسته بوده، پیامد و بازخور به‌کارگیری فنون مدیریت سنتی در سازمان است. در برخی موارد، این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه اجتناب کنند. از جمله موانعی که پیش روی کارآفرینی سازمانی وجود دارد می‌توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل در کار، سیستم نامناسب تشویق و ارائه پاداشها، ساختار خشک و مکانیکی، فرهنگ ضعیف ناسازگار و محافظه‌کارانه، اعمال کنترل شدید، توجه به سودهای کوتاه‌مدت، عدم باور به توان خلاقیت افراد، اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ محافظه‌کارانه، توجه به سودهای کوتاه‌مدت، و شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش و مواردی از این نوع اشاره کرد

1. Dess & et.al

[۳:۵؛۱۰؛۲۲]. نظر به اینکه طبقه‌بندی فرای از موانع کارآفرینی سازمانی تا حد زیادی پوشش‌دهنده عوامل مؤثر در این زمینه بوده، در تحقیق حاضر از این دسته‌بندی که شامل چهار عامل اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ محافظه‌کارانه، توجه به سودهای کوتاه‌مدت، و شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش است استفاده گردید. در ادامه به طور اجمالی هر یک از موانع کارآفرینی سازمانی توضیح داده می‌شود.

الف) کنترل شدید

زمانی که سازمان بزرگ می‌شود نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود و در نتیجه، مدیریت سازمان مجبور است استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت‌پذیری را ایجاد کند. از این رو، دیوان‌سالاری و گزارشها، نسبت به برنامه‌ریزیها برتری یافته، گزارشهای کاری، بیشتر از نتایج آن، نظرها را جلب می‌کند و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهمتر می‌شود. در واقع، سازمانهای با کنترل سلسله‌مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توانند بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فایز آیند و لذا اعمال کنترل شدید در سازمان می‌تواند یک مانع جدی پیش روی سازمان کارآفرین باشد [۳، ص ۳۷۲].

ب) سیستم تشویق و ارائه پاداش

سیستم تشویق و ارائه پاداش مناسب از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانها محسوب می‌شود. ترفیع و شیوه‌های سنتی پاداش، به‌ندرت می‌تواند برای کارآفرینان کارساز باشد [۳، ص ۳۷۵]. استفاده از پاداشهای مناسب می‌تواند میل کارکنان به پذیرش ریسکهای مربوط به فعالیتهای کارآفرینی سازمانی را برانگیزاند. سازمانهای کارآفرین موارد ذیل را در سیستم تشویق و ارائه پاداش خود به‌دقت بررسی می‌کنند: نوع مشوقهای سیستم، شایستگیهای کارکنان، تنظیم هدفهای اجرایی معقول، تشویق و پاداش بر اساس عملکرد، و پیش‌بینی (برآورد) میزان فرصتهایی که افراد می‌توانند برای کسب مشوق داشته باشند [۲۳].

ج) فرهنگ سازمان (محافظه‌کارانه)

فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط، و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و نمایانگر بخش نانوشته، اما محسوس سازمان است. هفت ویژگی اساسی وجود دارد که در مجموع، ماهیت فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد: نوآوری و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، گرایش به تیم، سلطه‌جویی و ثبات، که هر کدام از این ویژگیها بر روی طیفی از

کم تا زیاد قرار گرفته‌اند [۲۴، ص ۵۱۱]. در واقع، اغلب مشوقها یا غیرمشوقها، برای پیگیری فرصتهای کارآفرینی در شرکتهای بزرگ مبتنی بر فرهنگ شرکت است. دنبال کردن فرصتهای کارآفرینی باید در سازمان، ارزش تلقی شده، پاداش داده شوند و جریمه برای شکست‌ها به حداقل برسد [۲۵]. سازمانهایی که دارای فرهنگ محافظه‌کارانه، خشک و مکانیکی باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت دچار آشفتگی می‌شوند، در حالی که در سازمانهایی که فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری، کار تیمی‌کردن و مواردی نظیر این ارزش تلقی شود موجبات موفقیت بلندمدت سازمان فراهم می‌گردد [۲].

د) توجه به سود کوتاهمدت

توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی، سودهای کوتاهمدتی را ایجاد کند. سازمانهایی که دستیابی به سودهای کوتاهمدت را معیار موفقیت سازمان بدانند و آن را به عنوان یک هدف استراتژیک در سازمان قرار دهند همواره فشار مداومی را بر کارکنان جهت دستیابی به اهداف تعیین شده وارد می‌کنند که این اقدامات کوتاهمدت یا تفکر کوتاهمدت می‌تواند به کارکنان و همچنین چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان صدمه بزند [۲۶]. سازمانها نیاز دارند تا سودهای کوتاهمدت را برای نوآوریهای بلندمدت قربانی کنند. این امر می‌تواند در سرمایه‌گذاریهای مجدد در تکنولوژی باشد که هیچ نتیجه قابل‌لمسی را ایجاد نمی‌کند، مخصوصاً در کوتاهمدت [۳، ص ۳۷۲].

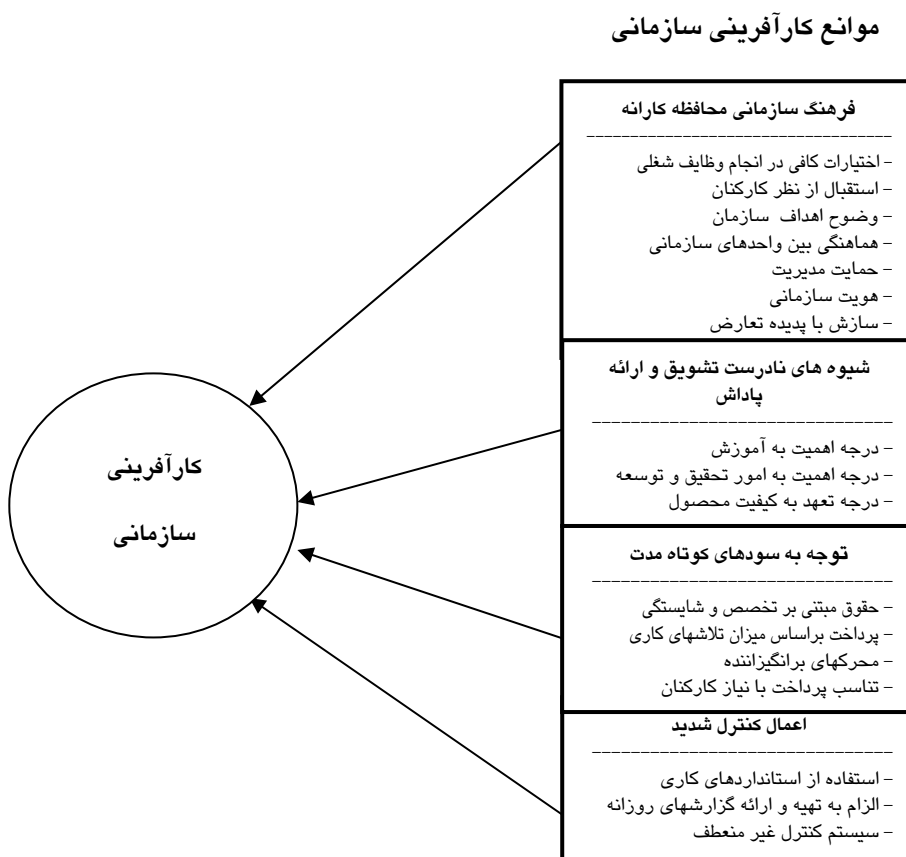
۳- روش‌شناسی پژوهش

در این قسمت، ابتدا سؤالاها و فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌گردد. سپس به روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، روشهای جمع‌آوری داده‌ها، روایی و اعتبار پرسشنامه و روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

۳-۱- طراحی مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که اشاره شد نظر به آنکه طبقه‌بندی فرای از موانع کارآفرینی سازمانی تا حد زیادی پوشش‌دهنده عوامل مؤثر در این زمینه بوده، در تحقیق حاضر از این دسته‌بندی که شامل چهار عامل اعمال کنترل شدید، وجود فرهنگ محافظه‌کارانه، توجه به سودهای کوتاهمدت، و شیوه‌های نادرست تشویق و ارائه پاداش است استفاده گردید. اما با توجه به

اینکه شاخصهای مورد استفاده در این چهار عامل از پوشش کافی برخوردار نبودند لذا ابتدا با استفاده از ادبیات تحقیق، شاخصهای اولیه طراحی و در ذیل چهار عامل اصلی موانع کارآفرینی سازمانی طبقه‌بندی گردیدند و آنگاه با استفاده از دیدگاههای خبرگان (افرادی هستند که دارای پیشینه مطالعاتی، آموزشی و تحقیقاتی در زمینه کارآفرینی به‌ویژه کارآفرینی سازمانی بوده‌اند) نسبت به تعدیل و اصلاح پیشنهاد اولیه اقدام گردید. شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱ مدل مفهومی موانع کارآفرینی سازمانی



۲-۳- سوآلها و فرضیه‌های پژوهش

پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ یا پاسخی برای سوآلهای زیر است:

- ۱- کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال در چه حدی است؟
 - ۲- تا چه میزان کنترل شدید(با توجه به شاخصهای طراحی شده) در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است؟
 - ۳- تا چه میزان فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه(با توجه به شاخصهای طراحی شده) در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است؟
 - ۴- تا چه میزان سیستم پاداش نامناسب(با توجه به شاخصهای طراحی شده) در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است؟
 - ۵- تا چه میزان توجه به سود کوتاه‌مدت(با توجه به شاخصهای طراحی شده) در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است؟
- با توجه به اینکه سوآل اول به صورت اکتشافی است از طرح فرضیه برای آن خودداری شد و برای بقیه سوآلها به شرح زیر فرضیه مربوط ارائه شده است.
- فرضیه اول:** کنترل شدید در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است.
- فرضیه دوم:** فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است.
- فرضیه سوم:** سیستم پاداش نامناسب در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است.
- فرضیه چهارم:** توجه به سود کوتاه‌مدت در شرکت صنعت چوب شمال، مانع کارآفرینی سازمانی است.
- البته برای سنجش میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال از شاخصهای ارتباطات غیررسمی، ارزیابی بر اساس عملکرد، مشتری‌مداری، نگاه بلندمدت، قبول شکست، و پذیرش مخاطره استفاده شده است.

۳-۳- روش تحقیق

بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز پژوهش، تحقیقات علمی به دو دسته تقسیم می‌شوند: تحقیق توصیفی (غیرآزمایشی) و تحقیق آزمایشی. روش آزمایشی به منظور

برقراری رابطه علت و معلولی میان دو یا چند متغیر استفاده می‌شود. تحقیق توصیفی نیز شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر وضع موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی به تحقیقات پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و پس‌رویدادی (علّی - مقایسه‌ای) تقسیم می‌شود [۲۷]. تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

الف) جامعه و نمونه آماری

جامعه و نمونه آماری تحقیق، کارکنان شرکت صنعت چوب شمال هستند. برای تعیین حجم نمونه از نتایج پیش‌آزمون استفاده شده است. در این پیش‌آزمون ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید. اشتباه استاندارد (S_e) به دست آمده بر اساس این پیش‌آزمون برای محاسبه حجم نمونه مورد توجه قرار گرفت و طبق فرمول زیر حجم نمونه محاسبه گردید.

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times \sigma^2}{\epsilon^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5}{0.09^2} = 110$$

با توجه به تعداد نمونه مورد نیاز تحقیق و برای اطمینان از اینکه خالص پرسشنامه‌های برگشتی از مقدار فوق بیشتر باشد و همچنین با در نظر گرفتن امکان عدم همکاری جامعه آماری مورد نظر در تکمیل پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۵۰ نفر از کارکنان جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. در مجموع، تعداد ۱۱۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید و از طریق نرم افزار spsswin ۱۰/۰۵ مورد تحلیل قرار گرفت.

ب) ابزار جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. پرسشنامه تحقیق شامل دو بخش است که بخش اول در قالب ۱۷ سؤال به بررسی موانع کارآفرینی سازمانی می‌پردازد و بخش دوم، شامل ۶ سؤال است که به بررسی میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال اختصاص دارد. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرسنجی خبرگان استفاده شد،

1. Standard error

بدین معنا که در ابتدا با توجه به ادبیات و مبانی نظری تحقیق، شاخصهای پرسشنامه استخراج گردید. سپس طی جلساتی با تعدادی از صاحبانظران و خبرگان کارآفرینی که دارای پیشینه مطالعاتی، آموزشی و تحقیقاتی بودند، روایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی پرسشنامه این تحقیق به وسیله نرم افزار SPSSwin ۱۰.۰۵ و از روش آلفای کرونباخ به دست آمد که معادل ۹۰ درصد است که ضریب قابل قبولی است. همچنین به منظور بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش حذف آیتمها نیز برای تک تک سؤالیهای پرسشنامه استفاده گردید.

ج) روشهای تجزیه و تحلیل دادهها

در این پژوهش از آزمون تی استیودنت برای بررسی میزان هر یک از متغیرهای پنج گانه اصلی تحقیق (شدت کنترل، محافظه کارانه بودن فرهنگ سازمانی، توجه به سود کوتاه مدت در سازمان، مناسب بودن پاداش در سازمان و میزان کارآفرینی سازمانی)؛ از آزمون معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن (ρ) برای بررسی وجود رابطه بین متغیرهای تحقیق و توجه به این موضوع که در این تحقیق متغیرهای مورد استفاده از نوع ترتیبی هستند؛ و از آزمون معناداری بتا (β) در رگرسیون خطی برای پیش بینی میزان کارآفرینی سازمانی بر حسب چهار متغیر اصلی تحقیق و سایر متغیرهای مطرح شده استفاده گردیده است.

۴- تجزیه و تحلیل دادهها و آزمون فرضیههای تحقیق:

فرضیههای تحقیق با استفاده از آزمون تی استیودنت، ضریب همبستگی اسپیرمن (ρ) و آزمون معناداری بتا (β) در رگرسیون خطی مورد آزمون قرار گرفتند که از میان چهار فرضیه تحقیق، سه فرضیه تأیید گردید و یک فرضیه تأیید نشد. فرضیههای مبنی بر رابطه معنادار منفی بین فرهنگ سازمانی محافظه کارانه، سیستم پاداش نامناسب و توجه به سود کوتاه مدت در شرکت صنعت چوب شمال با کارآفرینی سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند، و رابطه معنادار منفی بین کنترل شدید و کارآفرینی سازمانی در شرکت صنعت چوب شمال مورد تأیید قرار نگرفت.

الف: اطلاعات توصیفی

جدول ۱ میزان کارآفرینی و متغیرهای مستقل آزمون شده

متغیرهای مستقل و وابسته	میانگین امتیاز	انحراف استاندارد	تخمین فاصله‌ای میانگین متغیرها با سطح اطمینان ۹۵ درصد	
			حد بالای اطمینان	حد پایین اطمینان
کارآفرینی سازمانی	۳/۳۶۱	۰/۴۲۷	۲/۲۸۱	۳/۴۴۵
شدت کنترل	۳/۱۵۷	۰/۶۷۲	۳/۰۳۱	۳/۲۸۳
محافظه‌کارانه بودن فرهنگ سازمانی	۲/۸۲۷	۰/۶۷۷	۲/۷۰۱	۲/۹۵۴
نامناسب بودن سیستم پاداش	۳/۰۸۲	۰/۷۱۶	۲/۹۴۸	۳/۲۱۶
توجه به سود کوتاه مدت	۲/۲۱۷	۰/۷۹۲	۲/۱۷۶	۲/۳۲۴

ب: تبیین فرضیات

آزمون معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن				
متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
شدت کنترل	۰/۳۹۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد
محافظه‌کارانه بودن فرهنگ سازمانی	-۰/۴۱۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد
نامناسب بودن سیستم پاداش	-۰/۴۱۲	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد
توجه به سود کوتاه مدت	-۰/۶۲۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد

آزمون معناداری ضریب β				
متغیرهای مستقل	ضریب β محاسبه شده	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
شدت کنترل	-	-	-	-
محافظه‌کارانه بودن فرهنگ سازمانی	-۰/۴۶۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد
نامناسب بودن سیستم پاداش	-۰/۴۷۴	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد
توجه به سود کوتاه مدت	-۰/۶۵۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	H ₀ رد

در فرضیه اول، مطرح شده بود که کنترل شدید، مانع کارآفرینی سازمانی است. بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل و وابسته)، نشاندهنده این واقعیت است که میزان شدت



کنترل در شرکت صنعت چوب شمال در حد متوسط است و این عامل، مانعی در راستای کارآفرینی سازمانی شرکت به شمار نمی‌آید، یعنی فرضیه اول تحقیق تأیید نمی‌شود. دلیل این امر نیز در این حقیقت نهفته است که در شرکت مورد بررسی، اعمال کنترل شدید نیست و کارکنان مورد کنترل و نظارت دقیق قرار نمی‌گیرند و لذا کنترل‌هایی که در شرکت اعمال می‌شود مانعی در برابر کارآفرینی سازمانی نیست.

در فرضیه دوم تحقیق، مطرح شده بود که فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، مانع کارآفرینی سازمانی است. تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها نشان‌دهنده این واقعیت است که میزان محافظه‌کارانه بودن فرهنگ سازمانی، مانعی در راستای کارآفرینی سازمانی جامعه آماری تحقیق است. به عبارت دیگر در جامعه آماری تحقیق، هر چه فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه‌تر باشد، میزان کارآفرینی سازمانی پایین‌تر خواهد بود، یعنی فرضیه دوم تحقیق تأیید گردید.

در فرضیه سوم مطرح شده بود که سیستم تشویق و ارائه پاداش نامناسب، مانع کارآفرینی سازمانی است. بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق حاکی از آن است که نامناسب بودن سیستم تشویق و ارائه پاداش سازمانی، یکی از موانع کارآفرینی سازمانی است. به عبارت دیگر، هر چه سیستم تشویق و ارائه پاداش نامناسب‌تر باشد، سطح کارآفرینی سازمانی در سازمان کمتر خواهد بود و بدین ترتیب فرضیه سوم تحقیق نیز تأیید گردید. در فرضیه چهارم مطرح شده بود که توجه به سود کوتاه‌مدت، مانع کارآفرینی سازمانی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده، حاکی از آن است که میزان توجه به سود کوتاه‌مدت در شرکت صنعت چوب شمال بیشتر از حد متوسط، و مانعی در جهت کارآفرینی سازمانی است. به عبارت دیگر هرچه توجه به سود کوتاه‌مدت بیشتر باشد، سطح کارآفرینی سازمانی کمتر خواهد بود و بنابراین فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید گردید.

۴-۱- اولویت‌بندی موانع کارآفرینی سازمانی

مطابق جدول زیر، «فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه»، «سیستم تشویق و ارائه پاداش نامناسب» و «توجه به سود کوتاه‌مدت» به ترتیب در اولویت اول تا سوم موانع کارآفرینی سازمانی قرار دارند، در حالی که «کنترل شدید» در اولویت چهارم است.

جدول ۲ اولویت بندی موانع کارآفرینی سازمانی

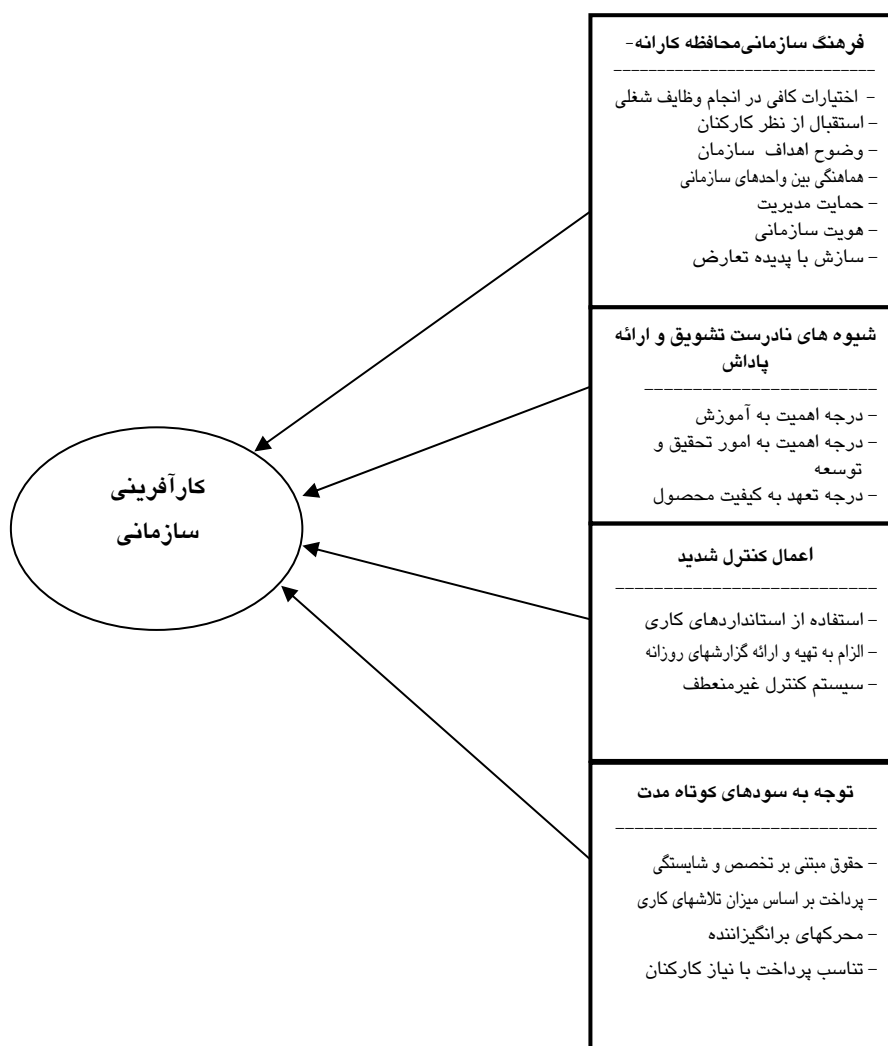
ردیف	راهکارهای زمینه‌ای	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین	اولویت بندی
۱	فرهنگ سازمانی محافظه کارانه	۴/۲۶	۰/۷۵۲	۲/۶۵	اول
۲	سیستم تشویق و ارائه پاداش نامناسب	۴/۲۲	۰/۸۱۶	۲/۵۷	دوم
۳	توجه به سود کوتاه مدت	۴/۱۴	۰/۷۶۸	۲/۴۲	سوم
۴	کنترل شدید	۴/۰۵	۰/۸۷۹	۲/۳۷	چهارم

۵- نتیجه گیری

امروزه سازمانها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبای کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا، و کم هزینه فایز آیند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان، روحیه کارآفرینی پیدا کرده، بتوانند به راحتی، به طور پیوسته و به صورت فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به قدری سرعت یافته که تغییرات، ابتکارات و بهبود در کارها به امری عادی تبدیل شده است. دلایل و ضرورت‌های توسعه کارآفرینی در سطح سازمانها، متعدد بوده، با یکدیگر ارتباط چند سویه دارند. عمده این دلایل عبارتند از: عقب ماندن از رقبای پیشرفت سریع دانش و فناوری، ضرورت خطرپذیری، خروج بهترین نیروهای کاری از شرکتها و اقدام به کارآفرینی مستقل، تعامل سازمان با تغییر و تحولات بازار، آثار دگرگون کننده به کارگیری طرحهای جدید (فکرهای نو) در سازمانها، ضرورت ایجاد واحدهای مستقل کاری در بنگاه‌های بزرگ، تغییر فرایند جمعیت شناسی و مواردی نظیر این. امروزه با توجه به محیط ناپایدار و در حال تغییر، سازمانهایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که به این تغییرات محیطی، پاسخی سریع و مناسب بدهند. برای پاسخی سریع و مناسب به تغییرات و تحولات روزافزون محیطی که دارای ویژگیهای ناپایداری، تنوع و تازگی است، مدیران سازمانها باید به دنبال سازوکارهای مناسبی باشند تا بتوانند خود را با ویژگیهای فوق منطبق سازند و این سازوکار چیزی نیست جز ایجاد، توسعه و پرورش کارآفرینی در سازمان؛ یعنی سازمانها باید روح کارآفرینی را در خود دمیده، آن را در تمام سطوح

سازمانی خود تعمیم دهند. در واقع، ایجاد سازمان کارآفرین، پاسخی به تغییرات شدید و پرشتاب محیطی است. سازمان کارآفرین، سازمانی است که با توجه به تحولات محیطی و پیچیدگیهای ساختاری خود بتواند در خود خلاقیت و نوآوری را پرورش بدهد و تقویت کند و نیز خودش را با نیازها و الزامات محیط منطبق کرده، در برابر رقبای جدید و کارآفرینان مستقل جدید و تقاضاهای جدید برای محصولات یا خدمات جدید پاسخگو باشد و بقای بلندمدت خود را تضمین کند. برای اینکه یک سازمان، کارآفرین بشود باید ویژگیهایی را در خود ایجاد کند که از جمله این ویژگیها می‌توان به داشتن ساختار سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر، سیستم مناسب تقویت و پاداش، فرهنگ سازمانی قوی سازگار و کارآفرین، توجه به سود بلندمدت، باور مدیران به توان کارکنان جهت خلاقیت و نوآوری، ارزشمند بودن فکرها و ایده‌های نو و بها دادن به آن توسط مدیران سازمان، برخورداری از کارکنان از آزادی عمل در کار، و کنترل کلی و ضمنی اشاره کرد. به‌رغم اهمیت کارآفرینی سازمانی، مطالعات اندکی در زمینه کارآفرینی سازمانی و موانع آن در سازمان انجام شده‌است. در تحقیقات قبلی که توسط وسپر و همکارانش صورت گرفته بود موانع کارآفرینی به صورت کلان مورد بررسی قرار گرفته بودند. موانع کارآفرینی مورد بحث در این مقاله بر اساس طبقه‌بندی فرای از موانع کارآفرینی سازمانی که تا حد زیادی پوشش‌دهنده عوامل مؤثر در این زمینه بوده، استفاده گردید، اما با توجه به اینکه شاخصهای مورد استفاده در این چهار عامل از پوشش کافی برخوردار نبودند ابتدا شاخصهای هر یک از این عوامل طراحی گردید و سپس هر یک از موانع کارآفرینی سازمانی در قالب فرضیه‌های پژوهشی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که اگر در سازمان به سود کوتاه‌مدت توجه شود، سیستم تشویق و ارائه پاداش به طور نامناسب تدوین شده باشد، فرهنگ سازمان محافظه‌کارانه باشد و در سازمان کنترل دقیق و شدید اعمال شود، کارآفرینی سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و مانعی در برابر کارآفرینی سازمان خواهد بود. بنابراین ضرورت دارد تا با برطرف ساختن موانع، به سمت سازمان کارآفرین حرکت کرد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که «فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه» مهمترین مانع کارآفرینی سازمانی است. «سیستم تشویق و ارائه پاداش نامناسب»، «توجه به سود کوتاه‌مدت» و «کنترل شدید» به ترتیب اولویتهای دوم تا چهارم را به خود اختصاص داده‌اند. بدین ترتیب، مدل نهایی تحقیق در شکل شماره ۲ ارائه گردیده‌است.

موانع کارآفرینی سازمانی



شکل ۲ مدل نهایی تحقیق

۶- پیشنهادها

- با توجه به رابطه معکوس فرهنگ سازمانی شرکت صنعت چوب شمال با کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که برای داشتن فرهنگی متناسب با کارآفرینی سازمانی، به کارکنان در انجام وظایف شغلی، آزادی عمل بیشتری اعطا گردد. همچنین از راهکارهای ارائه شده توسط کارکنان شرکت استقبال شود تا کارکنان برای برقراری رابطه با مسئولان به منظور بهتر انجام دادن وظایف شغلی خود ترغیب شوند.

- سیستم حقوق و دستمزد در شرکت صنعت چوب شمال با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوسی دارد، بدین معنا که سیستم پاداش فعلی به عنوان عامل تشویقی برای کارآفرینی سازمانی به حساب نمی‌آید. برای اصلاح سیستم پاداش فعلی پیشنهاد می‌گردد که پرداخت حقوق به کارکنان حقوق‌بگیر براساس میزان تلاشهای کاری انجام شده توسط آنها تنظیم و برای تشویق به کارآفرینی از محرکهای درونی در کنار محرکهای بیرونی استفاده شود.

- در شرکت صنعت چوب شمال، توجه به سود کوتاه‌مدت با کارآفرینی سازمانی رابطه عکس دارد. به عبارت دیگر با داشتن دید کوتاه‌مدت نمی‌توان به سازمان کارآفرین تبدیل شد. برای تغییر جهت توجه شرکت از داشتن دیدی کوتاه‌مدت به بلندمدت پیشنهاد می‌گردد که شرکت در کنار توجه به سرمایه‌گذاریهای بلندمدت، تحقیق و توسعه را به عنوان یک راهکار عملی برای بهبود و توسعه فعالیتهای جاری شرکت در نظر داشته باشد.

۶-۱- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق و مسائلی که در انجام آن مطرح گردیده می‌توان پیشنهادهایی را برای محققینی که علاقه‌مند به موضوع کارآفرینی سازمانی هستند، به شرح زیر بیان کرد:

- از آنجا که در این تحقیق، چهار مورد از مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، می‌توان در تحقیقات بعدی، کارآفرینی سازمانی سایر موانع کارآفرینی سازمانی،

از قبیل اندازه سازمانهای بزرگ، رده‌های مدیریتی، فقدان استعداد کارآفرینانه در سازمان و بعد زمان را نیز مورد بررسی قرار داد.

۷- منابع

- [1] Duncan, W. & et. al. (). "Intrapreneurship and Reiventon of the Coropration
[2] Business Horizons, May-June, PP. 16-20, 1988.
[3] Stevenson, H. and Gumpert, D., "The Heart of Entrepreneurship", arvard
Business Review, Vo. 63, No. 2, pp. 85-94, 1985.
[4] Fry, Fred, Entrepreneurship, A Planing Approach, West Publishing
Company, 1993.
[5] Echols, Ann and Neck, Christopher, "The Impact of behaviors and structure
on coreporate entrepreneurial success", *Journal of Managerial Psychology*,
Vol. 13, N. ½, pp. 1-10, 1998.
[6] Stoner, James; Freeman, Edward; & Gilbert, Daniel, Management, Prentice-
Hall, 1995.
[7] Douglas, E. J. & Shepherd, D. A., "Entrepreneurship as a Utility Maximizing
Response" *Journal of Business Venturing* Vol. 15, 1999.
[۸] مقیمی، سید محمد، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی پژوهشی در سازمانهای غیردولتی
(NGOS) ایران، انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، بهار، ۱۳۸۳.
[9] Morris, Micheal & Noel, Terry, ". Entrepreneurship and the need for
management control: Efficiency versus effectiveness", Second Usasbe/Sbida
Conference in Orlando, 2001.
[10] Prokopenko, Joseph & Pavlin, Igor, Entrepreneurship development in
public enterprises, International Labor Organization, 1991.
[11] Kuratko, Donald, & Hadgetts, Richard, Entrepreneurship: A contemporary
approach, Harcourt College Publishers, 2001.
[12] Mueller Stephen L. & Thomas, Anissya, Culture and entrepreneurial
potential: A nine country study of locus of control and innovativeness
" *Journal of Business Venturing*. Vol 16, 2000.
[13] Lee, S. M & Peterson. S. J., Culture, Entrepreneurial Orientation, and global
competitiveness, *Journal of World Business*, Vol. 4, 2000 .

- [14] Shane,S,Locke,E.A ,Collins,C.J,Entrepreneurialmotivation”,*Journal of Human Resource Management Review*”, Vol 13, 2003.
- [15] Cunningham,J.B & Lischeram, J ,“Defining entrepreneurship”,*Journal of Small Business Management*, Vol 29, 1991.
- [۱۶] هیستریچ، رابرت دی، و پیترز، پی مایکل، کارآفرینی، جلد اول و دوم، ترجمه فیض‌بخش، سید علیرضا و تقی یاری حمیدرضا، چاپ اول، مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۳.
- [17] Bohringer, Andrees W.O & Maurer Indre, Barriers to innovation in the process of innovation , The druid Academys Winter Conference, 2004.
- [18] Antonic,B & Hisrich,R.D,“ Intrapreneurship:Construct refinement and cross-cultural validation” *Journal of Business Venturing* ,Vol.16, 2001.
- [19] Cartwright.R,"Creating the Entrepreneurial Organisation”, Capstone Publishing, 2002.
- [20] Dess, G.G & Irland, R.D & Zahra, S.A;“Emerging issues in corporate entrepreneurship” , *Journal of Management* ,Vol .29, 2003.
- [21] Vecchio, Robert p, Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads” *Human Resourse Management Review*, Vol.13, 2003.
- [۲۲] کردنائیج، اسدالله؛ احمدپورداریانی، محمود؛ و شمس، شهاب الدین، «طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدرس، دوره نهم، شماره دوم، پیاپی ۳۹، صص ۱۵۷-۱۱۹، ۱۳۸۴.
- [23] Thompson, John, “The world of the entrepreneur: A new perspective”, *Journal of the Workplace Learning: Employee Counseling Today*, Vol. 11, N. 6, pp. 4-12, 1999.
- [24] Adonisi, M.“The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction” A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of

business administration. November, 2003.

[25] Robbins.S.P, Organizational behavior , Edition 9th , Prentice Hall, 2002 .

[26] Hitt, Micheal,The strategic competitiveness of U.S.firm in global marketplace,www.angelo.edu, 1994.

[27] Garcia, Enduard, Corporate short-term thinking and the winner take all market www.westga.edu, 2004.