

شناسایی عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده کارآفرینی سازمانی در کسب و کارهای مطبوعاتی

کیا اسفندیاری

فریدون وردی نژاد

مقدمه

از شروع مباحث کارآفرینی در ایران زمان زیادی نمی‌گذرد. در حال حاضر هم ن اجرایی و هم مراکز آکادمیک سعی در شناساندن و گسترش این مفهوم دارند. کارآفرینی به عنوان یک پدیده در اقتصاد، نقش موثری در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها داشته است. کارآفرینی به عنوان عنصر اصلی در تسریع توسعه کشورهای در حال توسعه و تجدید حیات و استمرار توسعه کشورهای صنعتی، جایگاه ویژه ای یافته است. رویکرد اکثر کشورها به کارآفرینی در دهه های اخیر، برخی از سیاستهای توسعه کارآفرینی را ایجاد کرده است که برآیند آن توسعه فرهنگ کارآفرینی، حمایت لازم از کارآفرینان، ارائه آموزشهای لازم و انجام تحقیقات و مطالعات مورد نیاز در این زمینه بوده است.

باتوجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و باتوجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می طلبد، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (پویژه تحصیل) ان) برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع در حال توسعه ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است. آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می شود، پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی کارآفرینی است. زیرا مسلماً کارآفرینان باتوجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کرده

و با نوآوری صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات بیفزایند (آذر هوش و همکاران، 1377).

2-2) کارآفرینی: تعاریف و مفاهیم

کارآفرینی توسط شومپیتر¹ (1934) به عنوان عاملی برای برای شتاب در رشد (G.Tomas Hult,2003).

شومپیتر بین کارآفرینی به عنوان یک "وظیفه" و کارآفرین به عنوان "شخص" تفاوت قائل شد. "کارآفرین کسی است که چیزی را خلق می کند". دامنه هایی که به وسیله یک کارآفرین ارائه می شود، نامحدود است: توسعه یک محصول یا خدمت جدید، یک کانال توزیع جدید یا تشخیص یک صنعت به طور کلی

هرچند واژه کارآفرینی بعد از شومپیتر کامل تر شد و از جنبه های مختلف به آن نگریده شد، با این حال، کار شومپیتر را نمی توان نادیده گرفت، چرا که او چهار چوبی کلی برای کارآفرینی ارائه کرد: کارآفرینی به عنوان فرآیند (David H. Holt,2004)

نخستین گام در جهت شناخت و تبیین درست هر مفهوم یا پدیده، ارائه یک تعریف روشن و فراگیر از آن است. کارآفرینی همانند سایر مفاهیم مطرح در علوم انسانی هنگامی قابل تحلیل و تبیین است که بتوان تعریف یا تعاریف روشنی از آن ارائه داد (- 1378). ولی همانطور که در ادامه خواهیم دید یک تعریف جامع و فراگیر از کارآفرینی وجود ندارد و حتی گاهی تعاریف مختلف با هم مغایر و متناقض هستند. کارآفرینی (Entrepreneurship) در اصل کلمه ای فرانسوی "Entereprendere" است. لغت شناسان انگلیسی معادل " To Undertake" را برای آن برگزیده اند که به معنای متعهد شدن است. مفهوم

¹ Schumpeter

کارآفرینی اول بار در فرانسه برای افرادی به کار رفت که در جنگهای سده شانزدهم در ماموریت‌های نظامی خود را به خطر می انداختند و به استقبال مرگ می رفتند. بعدها این واژه به کسانی اطلاق شد که مخاطره یک فعالیت اقتصادی را می پذیرفتند و دست به یک نوآوری می زدند. این واژه در حدود اواسط قرن هجدهم وارد ادبیات علم اقتصاد شد و در اواسط قرن بیستم نیز به تدریج - مدیریت، روانشناسی و جامعه شناسی شد. برای شروع بحث و همچنین تشخیص اینکه تعاریف کارآفرینی بسیار گسترده و متفاوت هستند، به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم.

- اولین تعریف از کارآفرینی مربوط به "ریچارد کانتیلون" (Richard Contillon, 1730) است: کارآفرینی به عنوان خویش فرمایی به هر طریقی تعریف شده است. کارآفرین کسی است که به قیمت خاص در حال حاضر می خرد و آن را به قیمت نامعلومی در آینده به فروش می رساند. کارآفرین کسی است که عدم اطمینان را تحمل می کند و ریسک را بر عهده می‌گیرد (Wikipedia.).

- کارآفرینی یک نوع تصمیم‌گیری اجتماعی است که توسط نوآوران اقتصادی انجام می شود و نقش عمده کارآفرینان دگرگون ساختن نمادهای اجتماعی و اقتصادی است (R.K.Lambi, 1902).

- فعالیتهای کارآفرینانه شامل شناسایی فرصتهای درون یک سیستم اقتصادی است. توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی به طور کلی با توانایی‌های کارآفرینانه است. (Penrose, 1963).

- کارآفرین فرصتهای بازار را تشخیص و فرای آنها عمل می کند (پیش بینی تغییرات) (Israeal Krizner, 1979).

- کارآفرینی فرآیند شناسایی، توسعه و تبدیل یک بینش به واقعیت است. این بینش ممکن است یک ایده نوآورانه، یک فرصت یا حتی روش بهتر انجام دادن کاری باشد (مرکز کارآفرینی دانشگاه اوهایو).

- کارآفرین فردی است که شرکتی را به منظور سود و رشد تاسیس و مدیریت می‌کند و از آن برای پیشبرد اهداف شخصی استفاده می‌کند (J.C.Carland et al,1984).

- کارآفرینی عبارت است از فعالیتی هدفمند که شامل مجموعه ای از تصمیمات منسجم فرد یا گروهی از افراد برای ایجاد و توسعه و یا حفظ واحد اقتصادی است (A.Cole,1946).

- کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه و مع می‌کند (Drucker,1985).

- کارآفرین کسی است که مایل و قادر به مخاطره پذیری است در عین حال ابزار تولیدی و اعتباری را در هم می‌آمیزد، تا به سود یا اهداف دیگری همچون قدرت و احترام اجتماعی دست یابد (G. Eddy & K. Olm,1985).

- کارآفرینی فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع، به منظور بهره‌گیری از فرصتها (H. Stevenson,1985).

- کارآفرینی خلق و ایجاد بینشی ارزشمند از هیچ است (Jeffry Timmons,1999).

به طور کلی با توجه به تعاریف می‌توان گفت:

1- کارآفرینی بیشتر در حوزه کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته است.

2- تعاریف کامل، جامع و فراگیر از کارآفرینی وجود ندارد.

3- کارآفرینی می‌تواند تمامی فعالیت‌های بشری را تحت پوشش قرار دهد.

برای مثال به نقل قول‌های زیر در مورد تعاریف و مفهوم کارآفرینی توجه کنید:

- تعریف استاندارد و کاملی از کارآفرینی وجود ندارد. (Cole)
- (Arhur,1978)
- قسمتهایی از مباحث و حوزه های کارآفرینی به طور کلی فراموش شده . .
- (Carland,1982)
- آشفتگی زیادی در تعاریف کارآفرینی وجود دارد.(Drucker, 1986)
- کارآفرینی همه فعالیت‌های بشر از شعر گفتن، جنگیدن، موسیقی، زندگی
- گیرد. (Edwin Itrwood,1961).

همه این نقل قولها نشان از عدم توافق و گستردگی در تعاریف کارآفرینی است.

3-2 گسترده‌گی کارآفرینی

کارآفرینی فراتر از شغل و حرفه است، بلکه یک شیوه زندگی است (Robert Nelson, 1982). مکلند در جایی اشاره می کند: چنانچه نقش‌های² . موقعیت‌های³ آنان جدا کنیم، و فقط نقش را در نظر بگیریم، در آن صورت واژه کارآفرینی و حوزه آن بسیار گسترده می شود و همه ابعاد زندگی و فعالیت‌های بشر را در بر می گیرد. لذا به سادگی می توان گفت که همه فعالیت‌های انسان می توانند به صورتی کارآفرینانه به اجرا در آیند (صمد آقایی، 1378). اگر بخواهیم به کارآفرینی از این زاویه نگاه کنیم، تعریف کارآفرینی و روش کارآفرینانه بسیار مشکل خواهد بود، بنابراین تنها بر فعالیت‌های مربوط به کسب و کار متمرکز می شویم، چون بیشتر قابلیت فهم دارند.

تعاریف کارآفرینی بسیار متنوع و گسترده هستند و تعاریف در هر حوزه دارای تفاوت‌هایی بنیادین هستند. شاید یکی از دلایل چنین گستردگی و تفاوت در تعاریف کارآفرینی، استفاده از شیوه استدلال اسقرایی برای تعریف کارآفرینی بوده است. رسیدن از مجموعه از جزییات (ویژگی افراد موفق در کسب و کار) به یک مفه

² Role

³ Status

کلی، یعنی تعریف کارآفرینی (صمد آقایی، 1378). این روش استدلال باعث از بین رفتن جامعیت تعریف کارآفرینی می شود. همانطور که در طول زمان کارآفرین گاهی یک نظامی جسور، گاهی پیمانکار دولتی و گاهی رییس موسسه ملی موزیک: کسی که سرگرمی های موزیکال را تهیه می کند (Oxford, 1897).

یکی از مشکلاتی که باز در زمینه کارآفرینی با آن مواجه هستیم، و "Entrepreneurship" یعنی "کارآفرینی" در فارسی است. این واژه به هیچ وجه گویای مفهوم "Entrepreneurship" نیست و اکثر افراد آنرا معادل با ایجاد کار و شغل می دانند. در این زمینه نیز نیازمند یک واژه سازی زیباتر و گویاتر هستیم (صمد آقایی، 1378)

در زمینه گستردگی تعاریف کارآفرینی شاید نظر مکله لند درست باشد که: رفتار کارآفرینان را باید از رفتار کارآفرینانه جدا دانست، و بنابراین چنانچه محققى بخواهد تنها از طریق پژوهش علمى- تجربى، رفتار کارآفرینان را بدون تحلیل تئوریک نسبت به نقش آن شغل یعنی رفتار کارآفرینانه تعریف کند، یا به مشکل بر می خورد و یا نتیجه گیری غلط می کند. برای مثال ممکن است متصدیان مشاغل، مطابق با نقشی که برای آن شغل تعریف شده و یا مورد نیاز است، رفتار نکنند (صمد آقایی، 1378، 15).

شاید یکی از دلایلی که واژه کارآفرینی بیشتر در حوزه کسب و کار مورد بحث قرار گرفت، و جنبه های دیگر آن چندان مطالعه نشده است، این باشد که تلاش برای تعریف و تحدید واژه کارآفرینی به وسیله اقتصاددانان شروع شد و قاندا اقتصاددانان بیشتر به جنبه اقتصادی کارآفرین و کارآفرینی توجه متمایل بودند.

با همه این گستردگی در تعارف کارآفرینی و کارآفرین، در تمامی حوزه ها می توان یک ویژگی مشترک را پیدا کرد: ریسک عاملی است که تقریباً تمامی محققان و نظریه پردازان بر روی آن توافق دارند. به عبارتی دیگر کارآفرینی فرآیندی

ت که در آن ریسک نهفته و کارآفرین کسی است که این ریسک را می‌پذیرد
(1378 7)

4-2) سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی

مفهوم کارآفرینی را می‌توان از لحاظ سیر تاریخی به پنج دوره تقسیم نمود:

1- 15 16: در این دوره به صاحبان پروژه های بزرگ که مسئولیت

اجرای این پروژه ها، نظیر ساخت کلیساها، قلعه ها، تاسیسات نظامی و....

از سوی دولت مرکزی به آنها واگذار می شد، کارآفرین اطلاق می .

این دوران به عامل "خطر پذیری" چندان توجهی نشده است.

2- 17: این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده است.

در این دوره به عامل ریسک توجه زیادی شده است. کارآفرین به

بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی اطلاق می .

3- 18 19: در این دوره کارآفرین فردی است که مخاطره می کند و

سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام و سرمایه دار تامین می کند. در این

دوره کارآفرین و سرمایه دار از هم متمایز شدند.

4- دهه های پایانی قرن بیستم: در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب و کار

و همچنین روند کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش

کارآفرین به عنوان تسریع کننده این ساز و کار، جلب توجه زیادی به این

موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به

کارآفرین و کارآفرین معطوف بوده، اما در این دوره به تدریج روانشناسان،

جامعه شناسان و محققان مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی توجه کر .

(انجمن تخصصی مرکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، 1386).

تا دهه 80 سه موج وسیع مفهوم کارآفرینی و کارآفرین را به پیش برده است:

- 1- افزایش مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتابهای زندگی کارآفرینان و تاریخچه شرکتهای آنان، چگونگی ایجاد کسب و کارهای شخصی و شیوه های سریع پولدار شدن . این موج از اواسط دهه 50 .
- 2- ارائه رشته های آموزشی کارآفرینی در حوزه های مهندسی و بازرگانی است که در حال حاضر نیز این حوزه ها به سایر رشته ها تسری یافته (شروع از دهه 60)
- 3- افزایش علاقه مندی دولتها به تحقیق در زمینه کارآفرینی و بنگاههای کوچک، تشویق رشد شرکتهای کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوری های صنعتی می شود که از اواخر دهه 70 آغاز شده است (انجمن تخصصی مرکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، 1386)

2-5) ضرورت کارآفرینی

هر چند کارآفرینی به معنای اشتغال نیست، ولی یکی از دستاوردهای مهم کارآفرینی در حوزه خاص آن یعنی ایجاد کسب و کارهای جدید، چه در کنار یا داخل یک شرکت موجود و چه به طور مستقل، افزایش اشتغال است. هر چند کارآفرینی مفهومی بسیار گسترده تر از اشتغال دارد: افزایش خلاقیت و نوآوری، تولید ثروت، افزایش رفاه عمومی و به طور کلی توسعه، اما برای کشوری چون ایران، مساله اشتغال زایی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. دولت ایران با بیش دو میلیون و 300 هزار کارمند بدون احتساب نیروهای مسلح، یکی از حجیم ترین دولتهای جهان است. به خاطر همین نیروی انسانی عظیم، بخش اعظم درآمدهای نفتی ما به جای اینکه در عمر ن و آبادانی کشور صرف شود، صرف پرداخت حقوق و مزایای کارمندان می شود که بنابر آمارهای مستند داخلی در موقعیت بهره وری پایینی قرار دارند.

از طرفی می توانیم به اهمیت کارآفرینی از دیدگاه نظریه پردازان مطرح کارآفرینی نیز اشاره کنیم:

1- عامل ایجاد نوآوری و تغییرات تکنیکی است، بنابراین رشد اقتصادی را (Shumpeter, 1934).

2- اقتصاددانان اتریشی بیان می کنند که: کارآفرینی فرآیندی است که از این طریق عرضه و تقاضا به تعادل می (Kirzner, 1997).

3- رآفرینی فرآیندی است که دانش جدید به وسیله آن به کالا یا خدمات تبدیل (Shane & Venkatarmen, 2000).

4- کارآفرینی به یک شغل یا پیشه مهم تبدیل شده و نیاز است که نقش آن را در توسعه انسانی و سرمایه های فکری، درک کنیم (Zahra & Dess, 2000).

هر چند برای اهمیت کارآفرینی دلایل فراوانی ذکر شده است، ولی به طور کلی می توان گفت که با توجه به شرایط خاص ایران، 2 اهمیت عمده را می توان برای کارآفرینی و مباحث مربوط به آن متصور شد:

1- توسعه: توسعه مفهومی است گسترده که تمامی ابعاد اقتصادی، انسانی، رفاهی، اجتماعی، سیاسی و... را در بر می گیرد. کارآفرینان در تمامی ابعاد توسعه، محرکی قوی برای جلو رفتن هستند.

2- ایجاد شغل: هر چند همیشه سعی شده است که واژه کارآفرینی را معادل با ایجاد شغل ندانیم، با این حال یکی از نتایج مهم و غیر قابل انکار در فرآیند کارآفرینی، ایجاد شغل است.

6-2) کارآفرینی در سایر کشورها

سیر تحولات جهانی، کارآفرینان را در خط مقدم توسعه فناوری و اقتصادی قرار داده است. تجربه موفق اغلب کشورهای پیشرفته و برخی از کشورهای در حال توسعه در عبور از بحرانهای اقتصادی به واسطه توسعه کارآفرینی در آن کشورها،

موجب گردیده که سایر کشورها نیز برای کارآفرینی و کارآفرینان و شکل‌گیری کسب و کارهای نوآورانه، اهمیت خاصی قائل .

اولین کشوری که ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد، کشور ژاپن بود. در سال 1958 سازمان آموزش و پرورش ژاپن طرحی را برای اشاعه فرهنگ کارآفرینی تحت عنوان سربازان فداکار اقتصادی ژاپن، پیاده و اجرا کرد. آمریکا در دهه های 70 و 80 توسعه آموزش کارآفرینی را شروع کرد. سایر کشورهای توسعه یافته نظیر آلمان و انگلیس نیز از اواخر دهه 70 به بعد استراتژی های خود را بر توسعه کارآفرینی قرار دادند. پر واضح است که ایران در زمینه توسعه و آموزش کارآفرینی دیر به میدان وارد شده و نیاز به سرمایه گذاری و توجه بیشتر در این بخش ضروری است.

اکثر کشورها برای توسعه کارآفرینی برنامه های مفصلی را تدارک دیده اند که ابعاد مشترک آنها به شرح زیر است:

- به خاطر سهم زیاد بنگاههای کوچک در تولید و اشتغال، این نوع بنگاهها به عنوان هدف پذیرفته شدند.

- یک سازمان مرکزی مسئول و متولی سیاستگذاری و برنامه ریزی توسعه کارآفرینی است.

- اعطاء وام و اعتبار به کارآفرینان

- تاکید بر کارآفرینی مبتنی بر فن آوری

- حمایتهای اطلاعاتی و ایجاد بانکهای اطلاعاتی، برنامه های حمایتی

- پیوندهای درون بخشی برای ایجاد و تقویت ارتباط بین تولیدکنندگان

- پیوند میان بنگاههای خرد از یک سو و مراکز علمی و تحقیقاتی از سوی دیگر

برای حمایتهای اطلاع رسانی و تقویت فناوری

- ارائه تسهیلات برای تاسیس شرکت (مقررات دست و پا گیر برای تاسیس یا

انحلال شرکتها به حداقل رسیده)

- حمایت از بازارچه های کسب و کارهای کوچک
- فهرست کردن برنامه های حمایتی و روشهای درخواست و سهولت برقراری تماس با متقاضیان کسب و کار
- ایجاد گروههای کاری صنعت و مدرسه(بازدید)
- فهرستی از تقاضاهای موجود برای کاهش موانع اداری برای کسب و کارها و اقدام برای کاهش موانع موجود بر سر راه ایجاد کنندگان کسب و کار جدید و بهتر شدن فرآیندهای سازمانی.
- آموزش کارآفرینی (انجمن تخصصی مرکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، 1386)

7-2) کارآفرینی سازمانی

یکی از چالش هایی که کسب و کارها با آن مواجه هستند مسئله جهانی شدن . . . بین المللی تشدید شده و تولیدات داخلی در میان برخی از کشورهای صنعتی رشد داشته و باعث شده که آنها وارد بازار بین المللی شوند. این در حالی است که کشورهای در حال توسعه از طرف سازمان " تجارت جهانی"⁴ تحت فشار اند که بازارهای داخلی خود را برای واردات باز کند (Michie, 1997) .

بازارهای جهانی نیاز به روش های جدید مدیریت دارد. اقتصاد جهانی بدون شک تغییرات اساسی را در سازمانها و صنایع در کل جهان ایجاد می کند، چرا که بازارها، مشتریان، رقبا و تکنولوژی بطور مستمر در حال تغییر می باشند. رقابت جهانی باعث شده که سازمانها مجدداً به این فکر بیفتند که چگونه محصولات را تولید و آنها را عرضه کنند (kemelgor2002). ایستایی در چنین محیطی منجر به کاهش تدریجی سهم بازار یا شکست سریع می . دو شرکتها بای در محیط پیچیده بطور مستمر نوآوری کنند تا بعنوان رقیب باقی بماند. مزیت رقابتی حقیقی

⁴ WTO

(ثبات) از طریق نوآوریهای رادیکالی پدیدار می شود (kemelgor2002). برای سازمانهای تجاری این یک چالش اساسی است که چگونه محیط سازمانی را که نوآور باشد ایجاد و هدایت کنند. ما در واقع به دنبال یافتن یک الگوی سازمانی برای آینده هستیم.

الگوی سازمانی آینده کارآفرینی است و کارآفرینی شرکتی استراتژی ایده آل برای ایجاد و هدایت یک چنین سازمانی است (Chittipeddi, 1991).

در قرن حاضر سازمانهای موفقى پا به عرصه وجود نهاده اند که بسیاری از محققان از آنها به عنوان سازمانهای کارآفرین یاد می کنند. به طور معمول یک . ان کارآفرین دو ویژگی عمده دارد: ریسک پذیری و نوآوری (Roger

(cart Wright, 2002).

این سازمانها پویا و خلاق و اغلب منعکس کننده پویایی و چشم انداز رهبران و بنیانگذاران خود هستند. این سازمانها شیوه های موجود و متعارف را نمی پذیرند، بلکه دیدگاههای جدید ارائه می دهند، چه از نظر تولید محصولات و خدمات و چه از نظر ارائه خدمات جانبی(نوآور هستند). این سازمانها در پی بهره برداری از فرصت هستند، از هر فرصتی استفاده می کنند و در صورت لزوم در این راه ریسک را نیز پذیرا هستند، چرا که فرصتی که پذیرفته نشود، به تهدیدی بر علیه سازمان تبدیل می شود (Wright, 2002).

کارآفرینی سازمانی يك عنصر مهم در توسعه سازمان و اقتصاد . . .
1980 به مفید بودن آن در تجدید حیات و عملکرد شرکتهای پی برده و توجه کرده اند. کارآفرینی سازمانی هم برای شرکتهای بزرگ و هم کوچک و متوسط مهم

کارآفرینی روشی است برای انجام کسب و کار به شیوه ای مبتکرانه با تمرکز بر مشتری و پذیرفتن ریسکهای حساب شده (Wright, 2002). منظور از کارآفرینی نه یک عامل منحصر به فرد، بلکه کارآفرینی شامل چند جزء است که تعدادی از

آنها شامل: سازمانی که به رشد توجه می کند، حالت تهاجمی و رقابتی دارد، دست به خلاقیت و ابتکار می زند، فعالیتهای خود را بر مشتری متمرکز می کند، ریسکهایی را می پذیرد که باعث رشد سازمان می شود، در برابر شکست مقاومت می کند و در نهایت کارکنانی دارد که به چشم انداز و موجودیت سازمان اعتقاد کامل دارند (Wright, 2002). به طور کلی دو نوع استراتژی کلی در مورد کارآفرینی در سازمان وجود دارد:

1- وجود کارآفرین در سازمان و نشأت گرفتن کلیه مراحل کارآفرین از وی یا

به عبارتی همان کارآفرینی درون سازمانی⁵

2- استراتژی ایجاد کارآفرینی در سطح فرهنگی سازمان (ارزشها و باورهای

موجود در کل سازمان) یا همان کارآفرینی سازمانی⁶

افرادی چون: (Pinchott(1985); Fry(1993); Kuratko and Hodgetts)

(1989) بیشتر به استراتژی نوع اول پرداخته اند. در حالی که افرادی چون:

Guth and Ginsberg,1990; Buden-Fuller.; Shapiro,1980 بر

نوع دوم تاکید می کنند.

اگر بخواهیم به طور ساده يك طبقه بندي از کارآفرینی و شاخه های مربوط به آن را

ارائه دهیم به صورت زیر می :

⁵ Intrapreneurship

⁶organization Entrepreneurship

"شکل (2-3)، طبقه بندی کارآفرینی در حوزه کسب و کار"

کارآفرینی سازمانی دو بعد دارد. یکی بعد فردی یا گروهی در سازمان و دیگری بعد سازمانی بصورت یک هویت کلی. هر چند ما به هر دو مبحث کارآفرینی اشاره خواهیم کرد، ولی تمرکز اصلی بر روی مباحث مرتبط با کارآفرینی سازمانی است، یعنی حالتی که در آن کارآفرینی به عنوان یک ارزش و باور در کلیه سازمان جاری باشد.

به طور کلی در استراتژی نوع اول تاکید بر کارآفرینی فردی یا گروهی خاص از افراد است، که نهایتاً به تکمیل و اجرای یک تفکر خلاق در سازمان می شود. در حالی که در استراتژی نوع دوم محور اصلی تاکید، خود سازمان است و به عبارتی تغییراتی در ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان ایجاد می گردد تا در نهایت یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان نسبت به کارآفرینی و فعالیتهای کارآفرینانه شکل بگیرد.

به عبارتی اگر فرد یا گروه خاصی آغاز کننده فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان باشد، به این فرد یا افراد لقب کارآفرین سازمانی و فرآیند کاری آنان را کارآفرینی سازمانی می نامند. اگر (گینزبرگ و هی، 1994).

اگر کارآفرینی سازمانی را ایجاد واحدها، محصولات، خدمات و فرآیندها جدید در سازمان، تعریف کنیم (Pinchot, 1985)، و کارآفرینی سازمانی را تعمیم و ترویج روحیه کارآفرینی در کل سازمان بدانیم، آنگاه:

در حال حاضر بسیاری از شرکتها و سازمانها توسط رقبا از بین می روند، لزوم ایجاد واحدهای جدید که محصولاتی نوآورانه را در سازمان ارائه دهند، ضروری است (کارآفرینی سازمانی) و در اکثر مواقع این کار توسط فرد یا گروهی در سازمان که لقب کارآفرین یا کارآفرینان سازمانی به آنها داده می شود، انجام می شود. حال اگر فرد یا گروهی که دارای روحیه کارآفرینی هستند، و پروژه های کارآفرینانه را در سازمان به مرحله ظهور می رسانند، به هر طریقی از سازمان خارج شده، آنگاه چه سرنوشتی را می توان برای سازمان متصور شد؟؟ قانددتا وضعیت چندان خوشایندی پیش روی آن خواهد بود. این اتفاقی است که در شرایط امروز بسیار محتمل است. افراد خلاق و کارآفرین به دلیل ویژگی های خاص شخصیتی و همچنین شرایط سازمان، و با توجه به اینکه در حال حاضر دسترسی به سرمایه اولیه برای راه اندازی کسب و کار مستقل راحت تر شده، بسیاری از این افراد تمایل زیادی به این کار نشان می دهند. چاره چیست؟ کارآفرین سازمانی... وقتی که باورها و ارزشهای کارآفرینی در کل سازمان جاری باشد، آنگاه با خروج یک یا چند فرد از سازمان، آثار مخرب تاثیر کمتری بر سازمان خواهند داشت. کارآفرینی سازمانی در بعد کلی در نوآوری و فعالیتهای پر خطر قابل تجسم است و تنها به معنی کارآفرینی مدیران ارشد اجرایی و یا هر فرد خاص دیگری در سازمان نیست، بلکه به معنای کارآفرینی کل نیروهای صفی در سازمان است.

8-2) تاریخچه و تعاریف کارآفرینی سازمانی

- 1970 برای اولین بار دو محقق به نام های "کالینز و⁷ مور" بین کارآفرینان مستقل و کارآفرینانی که در یک سازمان فعالیت می کردند، تمایز قائل شدند و این گروه را "کارآفرینان اداری" نام نهادند. در طی تاریخ تکامل مفهوم کارآفرینی سازمانی افراد و محققان مختلف از واژه های متفاوت برای این مفهوم فاده کرده اند: کارآفرینی اداری، شرکتی، جمعی، سازمانی، درون شرکتی و ...
واژه کارآفرینی سازمانی برای اولین بار توسط پینکات⁸ (1985) به کار رفت، و بعد این سال بود که سیر مطالعات کارآفرینی در سازمان شدت یافت و محققان زیادی را به خود جذب کرد.

تعاریف کارآفرینی سازمانی

همانند مفهوم کارآفرینی در حالت عام، در مورد کارآفرینی در سازمان نیز تعاریف متعددی وجود دارد، ولی به نظر می رسد که پراکندگی و عدم توافق در این حوزه کمتر است:

- کارآفرینی داخلی: به همه فعالیتهای کارآفرینانه فرموله شده در داخل سازمانهای موجود اشاره می کند. منظور از فرموله کردن دستورات روشن سازمانی و تعهد منابع برای دنبال کردن تلاشهای نوآورانه شرکتی- توسعه محصول جدید، بهبود محصول، روشها و رویه های جدید (Schollhammer, 1982).

- کارآفرینی سازمانی: فرآیندهایی که شرکت درگیر تنوع در توسعه داخلی می باشد. تنوع، نیاز به ترکیب جدید منابع دارد تا فعالیتهای شرکت را در حوزه های نامرتب یا تقریباً مرتبط را برای محدوده فعلی شایستگی هایش گسترش دهد (Burgelman, 1983)

⁷ Collins and Moore

⁸ Pinchott

- کارآفرینان سازمانی "رویای پردازانی" هستند که مسئولیت ایجاد نوآوری از هر نوعی را در داخل سازمان می پذیرند. آنها کسانی هستند که علت شروع یک ایده را بیان و توجیه می کنند (Pinchott, 1985).
- کارآفرینی سازمانی: ایجاد واحدهای کسب و کار جدید بخش یا واحدهای فرعی در یک سازمان موجود است و آن هم به منظور معرفی محصول جدید، خدمات جدید یا ایجاد یک بازار جدید و یا به کارگیری یک جدید است (Adam, Spann and ..., 1988)
- کارآفرینی سازمانی به عنوان میزان محصولات و بازارهای جدید توسعه داده شده اند. یک سازمان کارآفرینی است اگر سطح محصولات و بازارهای (Jennings and Lumpkin, 1989).
- فرآیندهای کشف و توسعه فرصت تا از طریق نوآوری و بهر - فرصت خلق ارزش کند آن هم بدون توجه به هر دو منبع (انسان و سرمایه) یا استقرار کارآفرینی در یک کمپانی موجود یا جدید
- کارآفرینی سازمانی به بروز رفتار کارآفرینانه در یک شرکت اشاره دارد (Butler and Jones, 1992).
- کارآفرینی سازمانی: تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام های سازمانی نوین است (Covin and Slevin, 1996).
- کارآفرینی سازمانی: نوآوری سریع در محصول، مخاطره پذیری و پیشگامی (Miller, 1983).
- کارآفرینی سازمانی یک مفهوم چند بعدی است که فعالیتهای شرکت را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فناوری، مخاطره پذیری و پیشگامی می کند (Shapiro, 1980).

- کارآفرینی سازمانی: فعالیتهایی که به طور صریح از حمایت قانونی و منابع سازمانی در جهت تلاشهای نوآورانه برای ارائه محصول جدید، رشد، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید، برخوردار می‌شود (Schollhammer, 1982).

با بررسی تعاریف بالا می‌توانیم بگوییم که کارآفرینی سازمانی دارای ویژگی‌های زیر است:

- 1- تولد کسب و کار جدید داخل کسب و کار موجود
- 2- تحول یا تولد دوباره سازمان‌ها از طریق بازسازی حوزه‌های کلیدی کسب و کار. بازسازی یا تولد دوباره کارآفرینی است از این رو آن به یک حرکت رادیکالی تاریخی و ویرتری الگوهای ساختاری اشاره می‌کند.

2-9) گرایش‌های کارآفرینانه و ابعاد کارآفرینی

گرایش‌های کارآفرینانه در سازمان به درگیری شرکت در فعالیتهای کارآفرینانه اشاره (Lumpkin and Dess, 2001). هر چند برای کارآفرینی ابعاد زیادی توسط محققان مختلف ارائه شده است، ولی مبنای کار ما در این تحقیق بر اساس Naman and Slevin (1993) :

- 1- توانایی بهره‌برداری از فرصت
 - 2- پذیرش پروژه‌هایی با ریسک بالا
 - 3- عکس‌العمل سریع نسبت به رقبا و سرعت در ارائه کالا و خدمات جدید با توجه به فرصتهای موجود.
- این سه شاخص برای کارآفرینی در اکثر نوشته‌های مربوط به کارآفرینی وجود دارد، به خصوص دو عامل ریسک و فرصت، برای مثال:

الف) ابعاد کارآفرینی از نظر هیسریچ (2001):

- پذیرش کسب و کار جدید

-
- پیشگامی (Antoncic and R.D. Hisrich, 2001)

1- پذیري کسب و کار جدید ویژگی‌های برجسته کارآفرینی است چون از طریق تعریف مجدد محصولات یا خدمات شرکت یا توسعه بازارهای جدید. منجر به ایجاد کسب و کار جدید داخل يك سازمان موجود می شود و در شرکتهای ب باعث شکل دهی بیشتر واحدهای مستقل یا نیمه مستقل، ایجاد واحد کسب و کار مستقل و جریان‌های جدید می‌باشد. در همه سازمانها بدون توجه به اندازه شان بعد مخاطره پذیري کسب و کار جدید اشاره به ایجاد کسب و کار جدید داخل سازمان موجود بدون توجه به سطح استقلال می .

2- بعد نوآوری به نوآوری در خدمات و محصول با تاکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی اشاره می‌کند. کارآفرینی سازمانی شامل توسعه محصول جدید، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید می (Zahra, 1993)

3- بعد بازآفرینی منعکس کننده تغییر و تحول سازمان از طریق ب -
ایده‌های کلیدی . و به معنی تغییر سازمانی و استراتژیک است و شامل تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، تجدید سازماندهی، معرفی تغییرات سریع سیستماتیک می شود. .⁹ (1984) هدایت استراتژیک جدید را بعنوان بخشی از کارآفرینی سازمانی می . . " یکا¹⁰ " و دیگران در سال 1995 توجه به این نکته داشتند که بازسازی مستمر کسب و کار دست یابی به ویژگیهای اساسی همچون انعطاف پذیری و انطباق پذیری جزء ضروریات هر سازمانی است. "
- " ¹¹ و " بادن فولر "¹² به فعالیتهای مرتبط با بازسازی مجدد های موجود بعنوان يك عنصر از کارآفرینی سازمانی می .

⁹ Vesper

¹⁰ Muzyka

¹¹ Stopford

¹² Budden-Fuller

4- پیشگامی: به حالت تهاجمی کند. يك شرکت تهاجمی بوسیله آزمایش‌های (تجربیات) هدایت شده ریسک را می‌پذیرد. ابتکار به خرج دهد و فعالانه و تهاجمی به دنبال فرصت‌ها است. مفهوم پیشگامی -اره به افزایش کوشش‌های سازمانی دارد تا به جای پیروی از رقبا در حوزه‌های کلیدی کسب و کار (معرفی محصول و خدمات جدید، تکنولوژی‌های کاربردی و تکنیک‌های اداری) خود در این زمینه‌ها پیشرو باشند. کوین و اسلیون¹³ (1991) تصور می‌کردند که تمایل شرکت به تهاجمی عمل کردن در رقابت به خاطر وجود ر برای صنعتی شکل می‌گیرد. استراتژی کارآفرینانه که شامل شجاعت، هدایت، سبک جستجوی فرصت با جنبه‌های ریسک‌پذیری و شجاعت و تهاجمی بودن در مقابل . در گرایش‌ها و فعالیتهای مدیریت ارشد منعکس می . (Dess et.al, 1997).

(Pretoria ETD

ریسک‌پذیری، مخاطره‌پذیری کسب و کار جدید، پیشگامی، نوآوری، بازآفرینی. ریسک‌پذیری تمایل برای پیگیری فرصتهایی است که احتمال ضرر تولیدی آن منطقی است (Kuratko and Morris, 2002). این دو محقق کارآفرینی را تصمیم‌گیری بی‌ملاحظه نمی‌دانند. کارآفرین با آگاهی نسبی و واقع‌بینانه ریسک را می‌پذیرد.

(Lumpkin and Dess(1996) چنین می‌نویسند:

1- استقلال و خودمختاری

2- نوآوری

3- ریسک‌پذیری

4- پیشگامی

5- عکس العمل سریع نسبت به رقبا

یا از دیدگاه (Miller, 1983):

یک شرکت کارآفرین شرکتی است که در فرآیندهایی چون: "نوآوری در محصو" پذیرش و بر عهده گیری سرمایه گذاری های مخاطره آمیز"، "پیشگامی" و.. درگیر شود.

پس می بینیم که هر سه شاخص مورد استفاده (Naman and Slevin, 1993) در هر چهار مورد به چشم می خورد.

نکته ای که باید به آن اشاره شود این است که در بسیاری از تحقیقات دو بعد "پیشگامی"¹⁴ که به چگونگی برخورد شرکتها با فرصتهای محیطی اشاره دارد و "تهاجمی عمل کردن در مقابل رقبا"¹⁵ که بیشتر به سرعت در ارائه کالا و خدمات در مقابل دیگر رقبا است، از هم متمایز شده اند. برای مثال افرادی چون Covin and Slevin (1989) اظهار می کنند که شرکتهای پیشگام به صورت تهاجمی در مقابل دیگر شرکتهای عمل می کنند. از سوی دیگر افرادی چون Lumpkin and Dess (2001) معتقدند که این دو واژه دو مفهوم متفاوت هستند. پیشگامی به معنای تغییر محیط به وسیله معرفی تکنولوژی و محصول جدید است (Miller and Friesen, 1987) و یا جستجوی فرصتهای جدید که ممکن است به خط عملیاتی فعلی شرکت مربوط باشد، معرفی مارکها و محصولات جدید، پیش از رقبا (Venkataraman, 1989). پیشگامی بیشتر در جواب به فرصتهای محیطی است در حالی که تهاجمی عمل کردن در جواب به تهدیدات است (Lumpkin and Dess, 1993). با این حال ما بر اساس نظریات Naman and Slevin (1993) همان سه شاخص را برای کارمان انتخاب می کنیم و به عبارتی دیگر "پیشگامی" و "تهاجمی عمل کردن" را دو مفهوم یکسان در نظر می گیریم.

¹⁴ Proactiveness

¹⁵ Competitive Aggressiveness

را بطنه بین " پیشگام" بودن و عملکرد در تحقیقات زیادی مورد تاکید قرار گرفته
- (Miller,1983; Miller and Friesen,1983). در هر در بسیاری
از موارد شرایط محیطی متفاوت تاثیر این عوامل را مورد دستخوش قرار می‌دهد.
برای مثال در دو حالت محیطی یعنی پویایی که به عدم پیش بینی تغییرات در محیط
شرکت بر می - (Puncom,1972; Tosi et.al,1973; Child,1972) یا
نشان دهنده عدم اطمینانی است که توانایی مدیر را برای پیش بینی حوادث آینده و
تاثیر آن را بر روی سازمان، دچار لغزش می کند (Khandwalla,1977)
همچنین تخصص و شدت رقابت که به تمایل رقبا برای در اختیار گرفتن منابع
محیطی باز می - (Covin and Slevin,1989; Zahra and)
(Covin,1995).

به طور کلی:

در یک محیط پویا که خطر از مد افتادگی محصولات در آن بسیار محتمل است،
سرعت در ارائه کالا و خدمات جدید، بسیار کمک کننده است (Lawrence and
(Lorsch,1967; Miller and Friesen,1983).

سیکل زندگی صنعت:

محققان معتقدند که اکثر کسب و کارهای موفق فعالیت خود را در مرحله رشد
سیکل زندگی یک صنعت شروع کرده اند (MC Millan and Day,1987).
شواهد تجربی زیادی در این زمینه وجود دارد که این مدعا را تایید می کنند:
Eisenhardt and Schoonhoven,1990; Sandberg and
(Hofer,1987). این در حالی است که بسیاری از افراد مرحله بلوغ یک صن
را به اشتباه مرحله مناسب برای شروع می دانند (The State of Small
Business,1992). به طور کلی وقتی که تقاضا در حال رشد است (در یک
صنعت) شرکت می تواند بدون مواجه شدن با تهدید رقبا به یک موفقیت اولیه دست
پیدا کند. به عبارتی فرصت‌های محیطی آنقدر هست که مورد اس

نیز قرار بگیرد (Porter, 1980). در مرحله رشد سیکل زندگی یک صنعت پیشگام بودن به شدت بر عملکرد تاثیر می گذارد، ولی ناگفته نماند که در این مرحله درگیر شدن با رقبا چندان ارزش افزوده ای برای شرکت ایجاد نمی کند (Lumpkin and Dess, 2001).

10-2) ت کارآفرینی سازمانی

عدم اطمینان محیطی، تلاطم و ناهمگونی انبوه و فزاینده، چالشهای استراتژیک و عملیاتی برای سازمانهای امروزی ایجاد می کند (Brown and Eisenhard, 1998) به منظو کنار آمدن با این چالشها در حال و آینده، سازمان باید شایستگی های اصلی خود را توسعه و پرورش دهد و این مساله به میزان زیادی به استفاده از کارآفرینی شرکتی بستگی دارد (Covin and Miles, 1999). این حقایق این مساله را ضروری می کند که مدیران در هر سطح از فعالیت، در طراحی و به کارگیری استراتژی برای فعالیتهای کارآفرینی شرکتی، مشارکت داشته باشند (Kuratko, Ireland and Hensby, 20004). کارآفرینی سازمانی به عنوان یک مسیر منطقی و معقول برای سطح بالای عملکرد سازمانی شناخته شده است (Covin, Ireland and Kuratko, 2003). دیگر در بسیاری از تحقیقات کارآفرینی سازمانی به عنوان یک استراتژی برای رشد سازمان معرفی شده است (Kuratko, 1993; Merrifield, 1993; Pinchott, 1985; Zahra and Covin, 1995; Zahra and Jennings, 1999).

در محیط پیچیده و پویای امروز، ارزشها و رفتارهای کارآفرینانه برای تمامی شرکتهای در هر اندازه ای، به منظور رشد و شکوفایی آنها ضرورت دارد (Barringer and Bluedorn, 1999).

به طور کلی کارآفرینی سازمانی و فعالیتهای مرتبط با آن باید شرکت را برای انبوهی از اهداف آماده کند:

- 1- (Vozikis et.al,1999; Zahra, 1993)
- 2- بازسازی استراتژیک (Guth and Ginsberg,1990).
- 3- قابلیت نوآوری (Baden-Fuller,1995)
- 4- کسب دانش به منظور توسعه جریانهای درآمد در آینده (MC Grath,Venkatarman and MC million,1994)
- 5- موفقیت‌های بین المللی (Birkinshaw,1997)
- 6- شکل دهی و استفاده موثر از منابع به عنوان مسیری برای دستیابی به مزیت - (Borch,Huse and Senneseth,1999; covin and) Miles,1999; Covin, Slevin and Heeley,2000; Ireland, (Kuratko and Covin,2003).

کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، کسب و کارهای مخاطره آمیز، سوخت اقتصاد مدرن را فراهم می کنند. اهمیت این عناصر نمی تواند اغراق آمیز باشد. کارآفرینان که در راس کسب و کارهای مخاطره آمیزند، در جست . هستند و خلاقیت و نوآوری اغلب ابزاری برای موفقیت آنان تلقی می شود. کارآفرینان به تغییر به عنوان یک پدیده عادی می نگرند، همیشه در جستجوی تغییر هستند، به آن واکنش نشان می دهند و از آن به عنوان یک فرصت بهره برداری می کنند. کارآفرینان منابع را از حوزه هایی که بهره وری پایین دارند، به حوزه هایی که دارای بهره وری بالاتری هستند، منتقل می (Dunphy,1994).

به طور کلی ادبیات کارآفرینی در حوزه کسب و کار در سه سطح بررسی شده :

- 1- سطح سازمان یا شرکت: افرادی چون: Covin and Slevin,1991; Zahra,1991; Burgelman,1991

- 2- سطح واحدهاي سازمانی: MC Millan and Day,1987; Zahra...
- 3- سطح فعاليتها: Morris, Davis and Ewing,1988; Morris and Golden,1987

همانطور که می بینیم مبحث کارآفرینی در سطح سازمان یا شرکت، مبحث نسبتاً جدیدی نسبت به دو حوزه دیگر است. برای مثال به ویژگی های یک سازمان کارآفرین که در زیر به آنها اشاره شده است توجه کنید:

- حمایت از ایده های جدید و نوآوری در تمامی سطوح سازمان
- تمرکز بر مشتری
- یادگیری از شکست و اشتباهات
- ریسک پذیری
- همه افراد از چگونگی قرار گرفتن کارشان در زنجیره ارزش سازمان آگاهی دارند

2-11 (مدلهای کارآفرینی سازمانی

- 1- این مدل در سال 2003 - Bostjan Antoncic and Robert Hisrich ارائه شده. این مدل به منظور بررسی رابطه بین کارآفرینی شرکتی (Corporate entrepreneurship) و خلق ارزش در یک سازمان ارائه شده است، که به طور خلاصه به شکل زیر است:

"شکل (2-4)، کارآفرینی سازمانی و عملکرد"

هر چند که از نتایج بسیار مهم کارآفرینی شرکتی (البته در تعامل با 2 عامل دیگر یعنی شرایط محیطی و عوامل سازمانی) سودآوری و رشد است (Zahra, 1991) ، ولی یکی دیگر از نتایجی که کمتر به آن توجه شده است خلق ارزشهای جدید است که کمتر مورد توجه واقع شده است.

2- این مدل در سال 2001 - Bostjan Antoncic برای نشان دادن رابطه بین محیط، سازمان، کارآفرینی سازمانی و عملکرد ارائه شده است.

ی
تهای
لوژیکی
صنعت
ما برای
ادات جدید
مطلوبیت
ز
ت

طیات
ل رسمی
ت محیطی
یت
مانی
های مرتبط
ابت
های در
ه با فرد

"شکل (2-5)، رابطه بین سازمان، محیط و کارآفرینی سازمانی و تاثیر آن بر روی عملکرد"

3- این مدل توسط Oswald Jones - 2005 برای بررسی تاثیر

کارآفرینی شرکتی بر روی بازسازی استراتژیک شرکتهای تولیدی که در

حال رشد هستند ارائه شده است.

مدل ارائه شده به صورت زیر است:

ویژگیهای
سازمانی:
اندازه
ساختار
فرهنگ

نی)

ویژگیهای
فردی:
تجربه
تحصیلات
انگیزش

" شکل (2-6)، فرآیند کارآفرینی سازمانی "

4- این مدل توسط: Jeffrey S. Hornsby, Donald F. Kuratko,

Shaker A. Zahra " . 2000 برای بررسی اثر ادراک مدیران

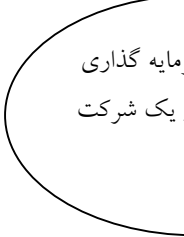
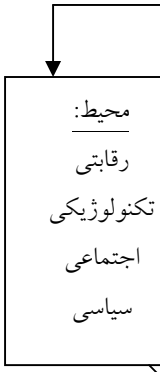
میانی از محیط داخلی بر روی کارآفرینی شرکتی ارائه شده است. مدل ارائه

ه به شکل زیر است:

"

شکل (2-7)، کارآفرینی شرکتی و ادراک مدیران میانی"

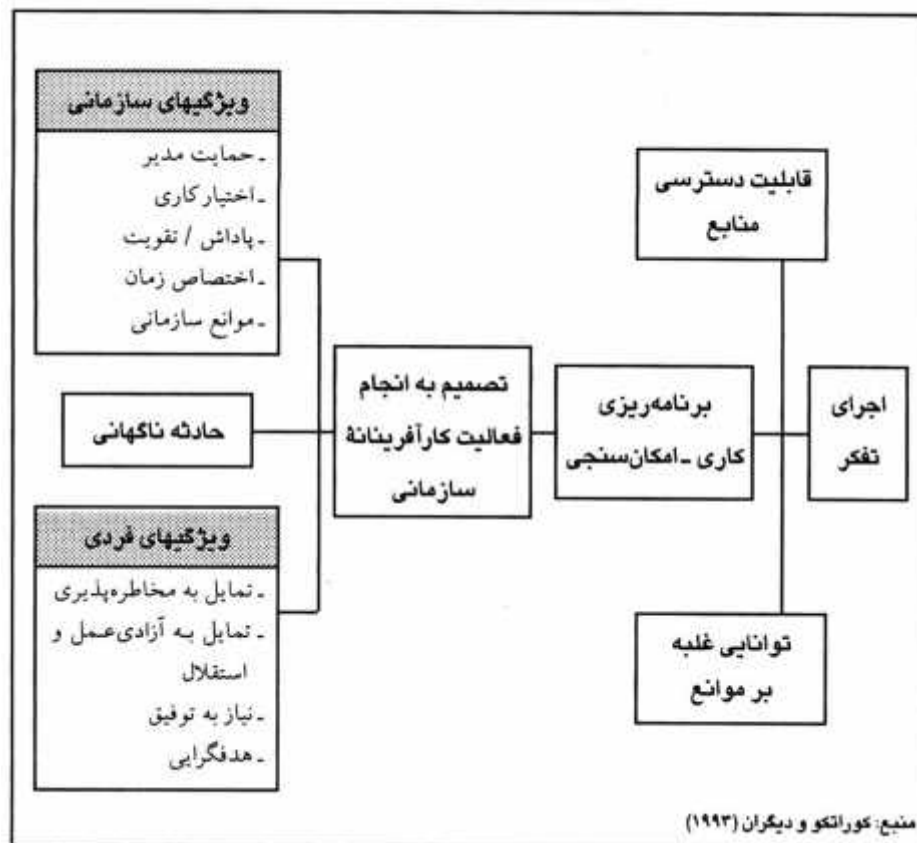
5- این مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی - Guth & 1990 -
Ginsberg ارائه شده است.
مدل ارائه شده به صورت زیر است:



شکل (2-8)، مدل مفهومی کار آفرینی سازمانی

6- مدل ک راتکو یا مدل تعاملی کار آفرینی سازمانی

در مدل تعاملی کار آفرینی سازمانی، تمامی مفاهیم و رویدادها در قالب بررسی ویژگی های سازمانی، فردی و حادثه ناگهانی (تغییر محیطی) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. و تصمیم به انجام فعالیت های کار آفرینانه سازمانی اوج تعامل میان این سه عامل است.



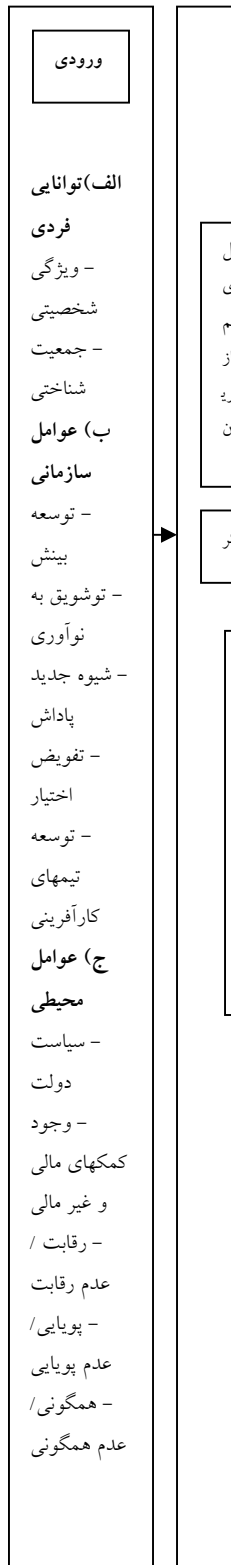
همانطور که از مدل استنباط می‌شود گام مهم بعدی پس از شناخت ویژگی‌های سازمانی، فردی و حادثه ناگهانی و تصمیم به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی، ایجاد یک برنامه کاری اثربخش است. کل این برنامه دربرگیرنده تمام مراحل تحقیق اولیه مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک شرکت نوپا خواهد بود.

کارآفرینی سازمانی و عملکرد

این مدل در سال 1996 - Lumpkin & Dess ارائه شده است و رابطه بین گرایش‌های کارآفرینانه، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عملکرد را در قالب یک مدل ارائه داده‌اند.

"شکل (2-9)، تاثیر عوامل محیطی و عوامل سازمانی بر گرایشات کارآفرینانه"

7- مدل زیر نیز توسط احمدپور (1384) ارائه شده است. از ویژگیهای بارز این مدل نظری سیستماتیک بودن آن است که با نگاهی کل گرایانه، همه عوامل دخیل مراحل انجام و نتایج حاصله را در نظر گرفته است.



شکل (10-1)، مدل فرآیند کارآفرینی

شکل (2-10): مدل فرایند کارآفرینی، احمدپور، 1384

تشابهات(عوامل موثر بر کار آفرینی سازمانی)

تمام این مدلها دارای شباهتهایی هستند که به صورت خلاصه به آنها اشاره شده است. سه مبحث کلی که در تمامی مدلهاي کارآفريني وجود دارد به شرح زیر :

الف) شرایط محیطی:

یا به عبارت دیگر ویژگیهای محیطی که سازمان در آن فعالیت می :

1- پویایی محیط

2-

3- برای تولیدات جدید

4-

5- پیچیدگی

این ویژگیها به همراه خیلی ویژگیهای دیگر توسعه و ایجاد کارآفرینی در شرکت را تحت تاثیر قرار میدهد. برای مثال در محیطی که نرخ رشد رشد صنعت بالا است، امکان توسعه فعلیتهای کارآفرینی بسیار زیاد است.

آماده کردن محیط مناسب برای توسعه کارآفرینی شرکتی یکی از وظایف دولتها است و سازمانها معمولاً در این مورد هیچ تأثیری ندارند.

ب) ویژگیهای سازمانی:

ویژگیها و شرایط محیط داخلی سازمان که شامل:

1- حمایت مدیر عالی

2-

3- فرهنگ

4- اختیار کاری

5- سیستم پاداش

این عوامل به میزان زیادی تحت کنترل مدیران ارشد سازمان است که در صورت مهیا نشدن توسط مدیران عالی، حتی در صورتی که شرایط محیطی بسیار مناسب باشد، امکان توسعه کار آفرینی شرکتی وجود ندارد.

ج) ویژگیهای فردی:

همانطور که در مدل فزاینده اشاره شده است، مرحله چهارم برای ایجاد کارآفرینی شرکتی شناسایی استعدادها و کارآفرینان است. در واقع شناسایی این استعدادها برای بسیاری از سازمانها بسیار مشکل است. چرا؟
به دو دلیل، اول اینکه اکثر افراد خلاق و نوآور جذب سازمانها نمی شوند و اگر شوند در زمان کوتاهی آن را ترک می کنند (به دلیل فضای نامناسب در این سازمانها)؛ و دوم اینکه افراد چه خلاق و یا غیر خلاق بعد از مدتی فعالیت در محیطی که به شدت سنتی است کم کم قدرت ریسک را که لازمه فعالیتها و کارآفرینی است از دست می دهند.

ویژگیهای فردی مثل:

1-

2-

3- ریسک پذیری

4- پیش گامی

بنا بر این در این مرحله نیاز است که در صورت لزوم در سیستم جذب و پرورش نیروی انسانی به طور کلی تجدید نظر شود.

قطعی است. کارآفرینان قادر به شناسایی فرصتهایی هستند که قبلاً از سوی دیگران نادیده گرفته شده .

دیگر شرایط لازم برای شناخت فرصت مشتمل بر یک شبکه اجتماعی گسترده و دانش و آگاهی قبلی در مورد بازار و مشکلات مصرف کنندگان است. شناخت فرصت بین ایده و مرحله ارزیابی ارتباط برقرار می .

بینش نیز به عنوان یک ارائه کننده محتوا جهت دستورالعمل ها و راهنمایی های بعدی مهم و بااهمیت است. . افرین شرکتهای دارای توانایی و تجربه دیدن مسیر میان ماهیت جاری حوادث و واقعیت برنامه ریزی شده می باشد. و از این طریق می تواند این موضوع را به یک بینش تعبیر و تفسیر کند که تداعی کننده و انتقال دهنده دلیل منطقی و بالقوه بهره برداری از فرصت و سرمایه گذاری در آید .

محققان زیادی فرصت را جزء اساسی کارآفرینی کرده اند (شومپتر 1971 کرزنر 1979 ، کاسن 1982، هیلز 1998).

شناخت فرصت یا درگیری در ایجاد یک شرکت کسب وکار جدید و یا بهبود معنی دار کسب وکار موجود که در هر دو مورد موجب سود آوری بالقوه جدیدی می شود (پیتر سون 1989). کارآفرینان فرصت را بوسیله انواع اطلاعاتی که از محیط می گیرند تعیین می کنند که این بررسی ممکن است به ایجاد یک کسب وکار جدید . . که آنها از طریق کسب اطلاعات از بازار و مشتریان ممکن می

2-13) نتایج کارآفرینی سازمانی

مهمترین نتیجه کارآفرینی سازمانی یک نتیجه بلند مدت است. به عبارتی سازمانی که بهتر می تواند خود را با شرایط وفق داده و به حیات خود ادامه دهد. این نتیجه بلند مدت در دنیای بی ثبات و به شدت متغیر امروز بسیار با اهمیت است. سیستم فعلی اقتصادی جهان رقابت را به شدت نسبت به گذشته با اهمیت تر ساخته است.

سازمانهای کارآفرین بهتر از سازمانهای سنتی برای رقابت تجهیز شده اند. این سازمانها می توانند سریعتر و به شکلی کارآمدتر به تغییرات محیط بیرونی واکنش نشان دهند. تغییر در محیط منابع گوناگون دارد که عبارتند از رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، فناوری های نوین، نهادهای دولتی، نهادهای سیاسی و... هر بخشی از سازمان باید بتواند به هنگام وجود عوامل مختلف تغییر در سازمان به شکلی مناسب واکنش نشان دهد.

علاوه بر نتایج بلند مدت سازگاری و بقاء، سه مزیت و نتیجه دیگر را نیز می توان برای کارآفرینی متصور شد: نخست اینکه روابط با مشتریان توسعه می یابد. از آنجا که مشتریان یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی هستند، توجه بیشتر به نیازها، علائق و عقاید آنها ضروری است. نتیجه این کار وجود مشتریان راضی تر و عموماً بهتر است. دوم اینکه، سازمان مکانی بهتر برای کار کردن می شود. این ر باعث لذت، انگیزه و تشویق بیشتر برای کار کردن خواهد بود. همچنین این امر به افزایش روحیه و روابط میان اعضای سازمان کمک می کند. سوم اینکه کارآفرینی سازمانی به افزایش بیشتر رابطه با افراد بیرونی کمک می کند، که این امر می تواند به مسئولیت پذیری هر چه بیشتر سازمان در جامعه بینجامد (Cornwall and Perlham, 1990).

2-14) مطبوعات و کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی

(1) قانون مطبوعات جمهوری اسلامی ایران مصوب سال 1364 (بازنگری 1379)، "مطبوعات" را بدین گونه تعریف می کند: "نشریاتی که بطور منظم با نام ثابت و تاریخ و شماره ردیف در زمینه های گوناگون خبری، انتقادی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، کشاورزی، فرهنگی، دینی، علمی، فنی، نظامی، هنری، ورزشی و نظایر این ها منتشر می شوند" (قانون مطبوعات ایران، 1364: ماده یک).

مطبوعات در نظام های دموکراتیک، افزون بر اینکه رکن چهارم دموکراسی و از ابزارهای ضروری مشارکت اجتماعی به شمار می رود، تاثیر قابل توجهی در اطلاع رسانی و آموزش برای کسب و کارها داشته و دو نقش (آموزش و اطلاع رسانی) از چهار نقش عمومی رسانه ها را در راستای حمایت از کسب و کارها را به طور مستقیم به عهده دارند (گرچه سایر ها نیز می توانند تاثیر گذار).

در واقع، امروزه کسب و کار مطبوعاتی به عنوان یکی از مسایل مهم و موثر اقتصادی و فیزیکی و از عوامل اساسی در ارتباطات فرهنگی و اجتماعی و در حد یک مسئله بین المللی طرح و بررسی می .

کسب و کار مطبوعاتی روندی است که عموماً بر بنیاد عامل اساسی نیاز انسان به اطلاعات قرار دارد که خود برطرف کننده نیازهای گوناگون روانی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی انسان است. کسب و کار مطبوعاتی موجب اشتغال زایی است و سبب ارتقاء سطح دانش و آگاهی انسان ها می .

در بسیاری از کشورها با ارائه یارانه و معافیت مالیاتی به صنعت مطبوعات، بخش خصوصی را به سرمایه گذاری در این قسمت ترغیب می کنند. در سال های اخیر، باوجود تمامی حمایت ها و سرمایه گذاری های انجام شده در این بخش، همچنان کسب و کار مطبوعاتی در سطح نظری و عملیاتی، یک قلمرو جدید به شمار می رود که به ویژه در ایران، باید توجه بیشتری را بدان مبذول داشت.

در ذیل حوزه کسب و کار مطبوعاتی، کارآفرینی مطبوعاتی به عنوان یک گرایش نوین وجود دارد که در میان تعاریف گوناگون ارائه شده برای این مفهوم، آن هوگ با استفاده از مدل ها و تئوری های شومپیتر و شان، تعریف و تبیین به نسبت جامعی را ارائه کرده است.

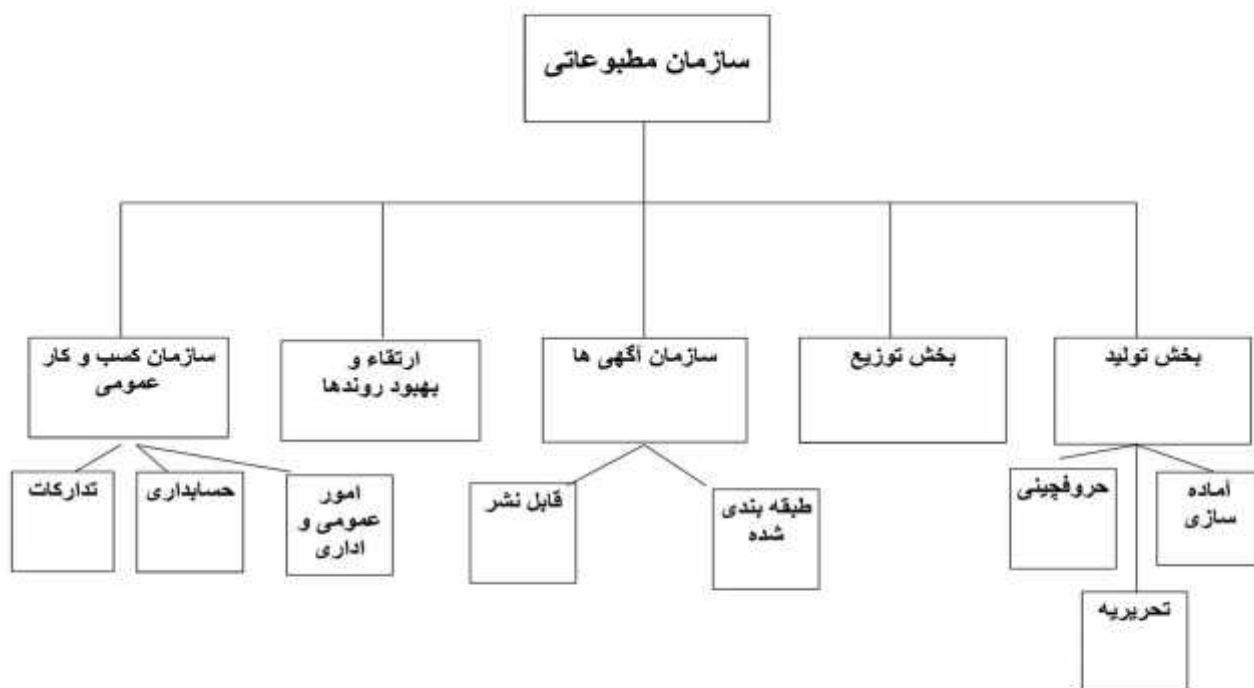
در نگاه هوگ، کارآفرینی رسانه ای، "ایجاد، اداره و مالکیت یک سازمان یا بنگاه اقتصادی کوچک" تعریف می شود که فعالیت های آن، ایده، ابداع و ابتکار جدید را

در بازار رسانه ای ارائه می دهد. (هوگ، 2005) تصور اساسی هوگ در ارائه تعریف بالا این است که کارآفرینان با ورود به بازارهای رسانه ای، یک نوآوری رسانه ای و پذیرش و تضمین گوناگونی عقاید و دیدگاه ها - به مثابه یک عامل کلیدی در "بازار عقاید" - را سبب می شوند (Hoag, 2005:3). وی همچنین کارآفرینی را "تعامل میان افراد و موقعیت ها" معرفی می کند (Ibid,3). ترجیح بند اساسی تمامی پژوهش های هوگ، تلاش برای شناخت فرصت ها، موقعیت ها، شخصیت و عوامل فردی، موانع کارآفرینی و همچنین تفاوت میان رسانه های کارآفرین و رسانه های کوچک و متوسط است.

ج) سازمان مطبوعاتی

در میان مدل های محدود اشاره شده در زمینه سازمان مطبوعاتی در متون و منابع خارجی موجود که به طور غیرمستقیم به مقوله کسب و کار و مدیریت رسانه پرداخته اند، در این بخش، مدلی کاربردی از "جیمز ای. پولارد" در کتاب "مبانی مدیریت روزنامه" ذکر شده است (Pollard, 1937: 20). در این پژوهش، مدل سازمان مطبوعاتی پولارد از آن رو انتخاب شده که به نظر می رسد نسبت به ساختار و سازمان کنونی مطبوعات در ایران از سازگاری و انطباق بیشتری برخوردار است. بررسی ها و تحقیقات موجود نشان می دهد که تقریباً، بیشتر سازمان های مطبوعاتی در جهان از چنین الگو و ساختاری پیروی می کنند.

از آنجا که مدل مورد نظر پولارد، به ساختار روزنامه های دهه 40-1930



آمریکا پرداخته و تحولات فنی و تکنولوژیکی اواخر قرن بیستم به ویژه ظهور و فراگیری پدیده اینترنت را طرف توجه قرار نداده است، به نظر می رسد می توان به عنوان مکمل مدل فوق، بخش های مرتبط با فن آوری اطلاعات را به مدل

در اینجا لازم است توجهی نیز به ساختار سازمانی رسانه ها در رهیافت کلاسیک داشته باشیم. در این بخش دو نظریه مدیریت علمی تیلور (1947) و نظریه بوروکراسی وبر (1921/47) مطرح هستند که به بسط اهمیت ساختار رسمی پرداخته اند که به دلیل ناکارایی نظریه تیلور به نظریه وبر اشاره می کنیم. وبر، بوروکراسی را شکل منطقی و عقلانی و کارآمد سازمان تلقی می کند. از جمله مولفه های بوروکراتیک می توان به تقسیم کار ثابت، سلسله مراتب دفتر،

مجموعه از قواعد حاکم، تفکیک اموال، گزینش پرسنل و حرفه بودن اشتغال دیدگاه شرکت کنندگان اشاره کرد (استفان لیبسی، آردیس بی. شون 1993).

در تفکیک بخشهای یک سازمان رسانه ای که شامل مطبوعات به عنوان رسانه سنتی هم می شود از جنبه کارکرد و محصول تفکیک صورت می گیرد. از جنبه کارکردی، روزنامه ها پنج بخش دارند: تحریریه خبر، آگهی های بازرگانی، شمارگان یا همان اشتراک و توزیع، تولید و تجاری. این بخشها و سایر بخشهای سازمان رسانه ای در کارکردهای تهیه اطلاعات، بازتولید اطلاعات، توزیع اطلاعات، تبلیغ محصول برای خوانندگان و آگهی دهندگان، تامین مالی عملیات بنگاه و هماهنگی پنج فرایند دیگر دخیل هستند (استفان لیبسی، آردیس بی. شون 1993).

در زمینه تفکیک محصول نیز بر اساس مشتری و جغرافیا، تقسیم بندی صورت می گیرد.

بدیهی است با انطباق تعاریف مذکور با مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی (کوراتکو و دیگران، 1993) می توانیم به الگویی برای ارزیابی کارآفرینی سازمانی وعاتی نزدیک شویم.

2-15) انتخاب مدل کارآفرینی مطبوعاتی

برای انتخاب مدل پس از مطالعه مدلهای متعدد از جمله مدل سه شاخگی پتی گرو، مدل پیشنهادی احمد پور داریانی که شامل کارآفرینی مستقل و سازمانی می شود، مدل ماهواره ای یلس (yelsey) که مدل مشهوری برای عملکرد سازمانی osim، مدل دوبعدی زهرا شاکر، مدل کارآفرینی سازمانی آنتونسیک و هیستریچ و مدل تعاملی هارنسبی و کوراتکو مدل تعاملی کوراتکو و دیگران با توجه به اینکه این مدل کلیه شاخص های مشترک مدل های قبلی را پوشش می داد

بدیهی است با انطباق تعاریف مذکور با مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی (کوراتکو و دیگران، 1993) می توانیم به الگویی برای ارزیابی کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی نزدیک شویم.

(د) عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی عوامل پیش برنده عواملی هستند که ایجاد تغییرات سازمانی را تسهیل نموده و ها در سازمان باعث گرایش افراد به پذیرش سریع تغییرات و تحولات

عوامل بازدارنده نیز عواملی هستند که باعث جلوگیری در ایجاد تغییرات در درون

عوامل پیش برنده عواملی هستند که ایجاد تغییرات سازمانی را تسهیل نموده و ها در سازمان باعث گرایش افراد به پذیرش سریع تغییرات و تحولات

برای انتخاب مدل پس از مطالعه مدل‌های متعدد از جمله مدل سه شاخگی پتی گرو، مدل پیشنهادی احمد پور داریانی که شامل کارآفرینی مستقل و سازمانی می شود، مدل ماهواره ای یلس (yelsey) که مدل مشهوری برای عملکرد سازمانی osim، مدل دوبعدی زهرا شاکر، مدل کارآفرینی سازمانی آنتونسیک و هیستریچ و مدل تعاملی هارنسی و کوراتکو مدل تعاملی کوراتکو و دیگران با توجه به مجموعه عواملی نظیر سازگاری با کسب و کار مطبوعاتی و همچنین مورد پذیرش بودن در محافل دانشگاهی انتخاب .

بدیهی است با انطباق تعاریف مذکور با مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی (کوراتکو و دیگران، 1993) می توانیم به الگویی برای ارزیابی کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی نزدیک شویم.

(د) عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی

عوامل پیش برنده عواملی هستند که ایجاد تغییرات سازمانی را تسهیل نموده و
ها در سازمان باعث گرایش افراد به پذیرش سریع تغییرات و تحولات

عوامل بازدارنده نیز عواملی هستند که باعث جلوگیری در ایجاد تغییرات در درون

سازمانی: این عوامل را می توان به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

- 1 (عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده ساختاری (سازمانی)؛
- 2 (عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده فردی؛
- 3 (عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده حادثه ناگهانی (تغییر محیطی)؛

1 (عوامل پیش و عوامل بازدارنده ساختاری (سازمانی)؛

بعد ساختاری شامل کلیه ساز و کارهایی است که انتقال مفهوم و معنا و ایده را در
سازمان تسهیل می کند.

(در موضوع عوامل پیش برنده و بازدارنده معنایی و ساختاری می توان با توجه به
ابعاد شکلی رسانه ها و مطبوعات شامل مواردی نظیر میزان رسمی بودن، نوع
تقسیم کار و تخصصی بودن، رعایت استاندارد، میزان پیچیدگی، میزان تمرکز،
میزان حرفه ای بودن سازمان و نسبت کارکنان را نام برد. در ابعاد محتوایی
سازمان رسانه ای نیز اندازه، تکنولوژی، اهداف و راهبرد سازمان، و فرهنگ
مورد نظر است(خجسته، 1386 161).

در این زمینه همچنین می توان الگوی (هورنزی و جی 29-37) را که شامل
عوامل تشویق به نوآوری، فرصت زمانی، توسعه تیم های کارآفرینی، تفویض
اختیار، حمایت مدیریت و شیوه های جدید پاداش است را با عوامل ساختاری موثر
بر کسب و کار های رسانه ای تطبیق داد.

ق الگوی کوراتکو ویژگی های سازمانی عبارتند از:

الف: حمایت مدیر

ب: اختیار در زمینه آزادی عمل – کار

: – انگیزه

:

ه: حد و مرزهای سازمانی

2 (عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده فردی

بعد فردی شامل نیروی انسانی و مجموعه فعل و انفعالات مربوط به آن است؛ از آنجا که رفتارها و روابط اجتماعی دارای واقعیتی دوگانه است یعنی در یک طرف رفتار و ارتباطات رسمی یا هنجاری شامل آنچه باید باشد و در طرف دیگر رفتار و ارتباطات واقعی شامل آنچه هست و نظر به آنکه این دو کاملاً با یکدیگر انطباق ندارند تمامی فعل و انفعالات و رفتارهای نیروی انسانی را می توان در قالب رفتارها و ارتباطات رسمی و هنجاری و رفتارها و ارتباطات غیر رسمی و واقعی مورد بررسی قرار داد.

در بحث کارآفرینی مطبوعاتی یا رسانه ای لاک و کالین (2003) معتقدند انگیزه ها و مولفه های فردی از عوامل پیش برنده کارآفرینی رسانه ای است و مرکز کنترل درونی در این روند موثر است همانطور که اعتماد به نفس، تمایل به استقلال، ایجاد و هیجان نیز چنین نقشی ایفا می کند. (Leona Achtenhagen,127)

کوراتکو در مدل پیشنهادی خود ویژگی های فردی را شامل مواردی همچون تمایل به مخاطره پذیری، تمایل به آزادی عمل، نیاز به توفیق، هدفگرایی و مرکز کنترل درونی می داند.

3 (عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده حادثه ناگهانی (تغییر محیطی)؛

صاحب نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه ای بدون فراهم آمدن زمینه ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد؛ البته تصمیم به انجام فعالیت

کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل بین ویژگی های سازمانی، ویژگی های فردی و نوعی حادثه ناگهانی صورت می گیرد. حادثه ناگهانی، انگیزه رفتار کارآفرینانه سازمانی را هنگامی ایجاد می کند که شرایط دیگر نیز موجب چنین رفتاری شوند. از جمله این عوامل می توان به عوامل محیطی نظیر خصومت (تهدید مأموریت یک شرکت از طریق رقابت)، پویایی (بی ثباتی بازار یک شرکت به واسطه تغییرات) ناهمگونی (توسعه بازارها که موجب تقاضاهای جدید برای کالاهای یک شرکت می شود) و برخی عوامل سازمانی نظیر ساختار و ارزش های مدیرانه اشاره کرد. چنانچه هر یک از عوامل فوق وجود نداشته باشد و یا ضعیف باشد از سطح کارآفرینی سازمان کاسته می شود.

اما در بحث عوامل تاثیرگذار و پیش برنده و بازدارنده در مقوله محیط خارجی رسانه ها می توان به مواردی نظیر رقابت، توان بالقوه برای ورود رقبای جدید، فعالیتها و محصولات رسانه ای جایگزین، توان عرضه کنندگان و تامین کنندگان کالاهای رسانه ای و در نهایت قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان اشاره کرد (خجسته، 1386، 161).

بر اساس تحقیقات موجود در مرحله اول با تعاریف ارائه شده و تفاوت های سازمان مطبوعاتی کارآفرین و رسانه های کوچک و متوسط - که نوآوری در آنها در سطح پایداری تداوم ندارد - به شناخت کارآفرینان مستقل مطبوعاتی رسیده و از طریق تعریف کارآفرینی سازمانی (بر اساس تعاریف پینکات و هوگ) به درک کارآفرینی سازمانی در توسعه و رشد کسب و کار های مطبوعاتی نزدیک می شویم. لازم به ذکر است که علاوه بر زمینه های مطالعاتی پیش گفته، "داگلاس لوبر" نیز سه دسته عوامل درون سازمانی، محیط بیرونی و ویژگی های فردی را از عوامل توسعه کارآفرینی در سازمان معرفی می کند.

اما با توجه به جامعیت مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی که کراتکو ارائه کرده پاسخگو بودن آن در فرایندهای سازمانی مطبوعاتی، در این پژوهش برای

شناسایی و بررسی عوامل پیش برنده و بازدارنده کارآفرینی سازمانی مطبوعات در ایران، از این مدل استفاده می شود.

این مدل از مدل های مشهور و شناخته شده در بین استادان و محققان علوم مدیریت و کارآفرینی در داخل کشور است. در تحقیقات صورت گرفته در زمینه کارآفرینی سازمانی و همچنین توسعه کسب و کارها در کشور از این مدل استفاده شده است و با توجه به این که در این پژوهش توسعه کسب و کار و کارآفرینی سازمانی مطبوعاتی مد نظر است این مدل می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

از سوی دیگر این مدل با ساختار کسب و کارهای مطبوعاتی سازگاری بیشتری دارد و همچنین در زمینه تشریح مدل نیز منابع داخلی و خارجی جهت دستیابی به عمق موضوع در این پژوهش امکان پذیر است. سادگی و قابل فهم بودن این مدل نیز از دیگر مزایای آن است.

ی کارآفرینی سازمانی، تمامی مفاهیم و رویدادها در قالب بررسی ویژگی های سازمانی، فردی و حادثه ناگهانی (تغییر محیطی) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. و تصمیم به انجام فعالیت های کارآفرینانه سازمانی اوج تعامل میان این سه عامل است.

البته در خصوص کسب و کار مطبوعاتی منظور از عامل ویژگی های سازمانی همه عناصر و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان مطبوعات است که با نظم و قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته، چارچوب و بدنه این سازمان را می سازند. عامل ویژگی های فردی، انسان و روابط انسانی در سازمان است که با نرم ارهای رفتاری، ارتباطات سازمانی و الگوهای خاص به هم پیوسته محتوای اصلی سازمان مطبوعات را تشکیل می دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می شوند و نهایتاً منظور از شاخه حادثه ناگهانی (تغییر محیطی)، تمامی شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی مطبوعاتی است که ب

احاطه داشته و سیستم های اصلی یا ابر سیستم های سازمان مطبوعات را تشکیل می دهند، از قبیل :

مشتریان (خوانندگان و آگهی دهندگان)، خبرنگاران، دبیران خبر، بازار، دولت و سایر سیستم های محیطی سازمان.

16-2)پیشینه تحقیق

1-16-2)سابقه پژوهش ها و مطالعات انجام گرفته داخلی

در تحقیقات مرتبط با مقوله فرهنگ و صنعت نشر و حوزه عمومی رسانه می توان به موارد ذیل به عنوان سابقه پژوهش اشاره کرد.

* در کتاب فرصت های کارآفرینی فرهنگی در صنعت نشر ایران تالیف سید جلال موسوی بازرگانی نویسنده به این نتیجه می رسد که راهکارهای انگیزشی و افزایش توانمندی ها و راهکارهای اجتماعی در بالابردن فرصت های کارآفرینی بسیار موثر هستند، ضمن آن که حداقلی از مهارت ها، اطلاعات و توانمندی ها در افراد یا همان استاندارد حرفه ای برای انجام کیفی کار مورد نیاز است.

* اما علاء الدین ازوجی نویسنده کتاب تحولات کارآفرینی فرهنگی ایران با تاکید بر صنعت چاپ و نشر تاکید می کند که در دهه اخیر تمامی موسسات فرهنگی و هنری رشد مناسبی داشته اند در این میان موسسات فرهنگی و هنری، آموزشگاه های آزاد هنری، و صنعت نشر به ویژه نشر روزنامه ها و مطبوعات در مقایسه با دیگر حوزه های فرهنگی از رشد بالاتری برخوردار بوده اند و به عبارتی در آینده انتظار ایجاد فرصت های جدید و یا کسب و کار های فرهنگی برای کارآفرینان فرهنگی قابل تحقق خواهد بود.

* در کتاب پژوهشی در زمینه موانع توسعه کارآفرینی در ایران تالیف محمدرضا زالی و سید مصطفی رضوی، خطرپذیری زیاد، ناتوانی در تامین منابع مالی برای راه اندازی کسب و کار و موانع اداری مهمترین عوامل ضد انگیزشی کارآفرینی در

ایران اعلام شده اند. و به اعتقاد کارآفرینان برتر محیط کسب و کار حامی شرکت های جدید و در حال رشد نیست.

* در مقاله فرصت ها و محدودیت های کارآفرینی در اقتصاد ایران به قلم سید محمود مقیمی نشان داده می شود که کارآفرینها از چه ویژگیهایی برخوردارند و از اینرو می توانند موتور حرکت توسعه باشند. این افراد به شرایطی محیطی مطلوب نیاز دارند تا استعدادهاي خود را بروز دهند. این شرایط شامل ساختار اقتصادی و بویژه و فور بنگاههای خرد و متوسط، و وجود اقتصاد آزاد می شود. در ایران ساختار در هر سه بخش مناسب به نظر می رسد درحالی که سیاستهای دولت فاصله ای ملموس با

* در دوشماره فصلنامه علمی ترویجی رسانه مقالاتی تحت عنوان مدیریت رسانه ها که در این مقالات ساختار رسانه ها، مدیریت رسانه ها و ساختار سازمانی رسانه ها که شامل رسانه های سنتی نظیر مطبوعات نیز می شود، مورد بررسی قرار گرفته است.

2-16-2) سابقه پژوهش ها و مطالعات انجام گرفته خارجی

منابعی در زمینه کارآفرینی در رسانه موجود است که با توجه به عمومیت رسانه ها و بویژه تاکید این منابع بر it و سایر رسانه های دیداری و ... از همه آنها نمی توان استفاده کرد. ولی در برخی از منابع به صورت غیر مستقیم اشاراتی به موانع روزنامه نگاری در ایران شده است که از آنها نمی توان مستقیماً به عنوان موانع کارآفرینی در مطبوعات اشاره کرد. به عنوان مثال گزارشهای سالانه نهادهای بین المللی نظیر گزارشگران بدون مرز و مواردی از این دست به رتبه ایران در زمینه آزادی فعالیت های مطبوعاتی اشاره می کند که نمی توان مبنایی برای کارآفرینی در مطبوعات باشد. زیرا از جنبه کسب و کاری به مطبوعات نگاه نشده است و بیشتر نقش اجتماعی و کارکردی رسانه ها مد نظر بوده است.

- در این زمینه موارد زیر به صورت مشخص مورد اشاره قرار می گیرد:
- در دانشگاه اوهایو در مبحث روزنامه نگاری در دهه 30 مجموعه مطالعات دیریت روزنامه ها توسط پولارد ساختار سازمانی روزنامه ها را مورد بررسی قرار داده است و این ساختار را به بخشهای مختلف تقسیم کرده است که مدل سازمان روزنامه ها در بخش تحلیل ادبیات موجود این مقاله ارایه شده است.
 - در مدرسه بین المللی کسب و کار جونکوپینگ مطالعه ای توسط لئونا آشتن هاگن در مورد درک کارآفرینی در رسانه های سنتی نظیر روزنامه ها و نشریات صورت گرفته که این مطالعه کیفی به صورت موردی یک فرد کارآفرین در رسانه های سنتی سوئد را مورد بررسی قرار داده است.
 - دانشگاه های "پن" و "شمال شرقی" آمریکا از طریق همکاری آن هو کامپین مطالعه ای را با عنوان کارآفرینی رسانه ای، تبلیغات و تجارت صورت داده اند که ضمن تبیین مفهوم کارآفرینی رسانه ای که شامل رسانه های سنتی نیز می شود، موضوعاتی را نظیر شناخت فرصت، ویژگیهای کارآفرین و موانع ورود و ... مورد بررسی قرار داده اند که به تفصیل در تحلیل ادبیات موجود مورد اشاره قرار گرفته است.
 - در مدرسه بین المللی کسب و کار جونکوپینگ مطالعه ای توسط ون ویزل و مین هانگ با عنوان ارتباط دو مفهوم رسانه و کارآفرینی صورت گرفته است که در این مطالعه ارتباط این مفاهیم مورد بررسی قرار گرفته و کارآفرینی رسانه ای تعریف شده است.

مقاله: MEDIA ENTREPRENEURSHIP IN THE ERA OF BIG MEDIA

(کارآفرینی رسانه ای در عصر رسانه های بزرگ)

نوشته Ben Penn State University Anne Hoag

Northeastern University Compaine

در این تحقیق به خلاقیت و نوآوری در بخش رسانه تاکید شده است و به اعتقاد نویسندگان اگر این امر به مدت طولانی مشاهده شود این امر به مثابه موفقیت دموکراسی است. همچنین به نگرش بعضی از پژوهشگران رسانه که رسانه های بزرگ را یک تهدید به شمار می روند و تحقیقات جدیدی که نشان می دهند بیشتر رسانه ها از کارآفرینی بالایی برخوردار هستند، اشاره شده است.

باوجود این تفاوت ها در این تحقیقات، یک توافق وجود دارد که نوآوری در تکنولوژی ارتباطات چشم اندازها را برای تازه واردان به این عرصه (کار در رسانه ها) تغییر داده است.

در این مقاله رسانه های کارآفرین به منظور کشف ویژگی های که می توانند برای صنعت رسانه ها و کارآفرینی رسانه ای منحصر به فرد باشند، بررسی شده اند.

Media and Entrepreneurship: A Survey of the Literature
Relating Both Concepts

(رسانه و کارآفرینی: بررسی درباره ادبیات مرتبط با هر دو مفهوم رسانه و کارآفرینی)

نوشته: Min Hang Media Management and Transformation

Centre Jönköping International Business School

Aldo van Weezel Media Management and Transformation

Centre Jönköping International Business School

براساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق، سه نتیجه در مورد کارآفرینی می توان گرفت: اول این که یک روند افزایشی برای تحقیقات رسانه و کارآفرینی شکل گرفته

است. دوم، این که تحقیقات رایج کارآفرینی در صنعت رسانه به طور مناسبی توزیع نشده است و بیشتر در میان روزنامه ها، فیلم و موسیقی ها که صنایع جذابی هستند، رواج پیدا کرده است و بر روی نوآوری ها و خلاقیت ها بیشتر تاکید شده است و سرانجام این که تلاش های بسیار ناچیزی برای تحقیقاتی که چطور رسانه ها بر پدیده کارآفرینی تاثیر می گذارند، انجام شده است.

مقاله: Media Entrepreneurship: Definition, Theory and Context

(کارآفرینی رسانه ای: تعریف، نظریه و مفهوم)

نوشته: Anne Hoag and Sangho Seo The Pennsylvania State University
201 Carnegie Building University Park, PA 16803
Paper presented at the NCTA Academic Seminar, San Francisco, April 2, 2005

این مقاله تحقیقات کارآفرینی را مکملی برای سازمان های صنعتی برای نزدیک شدن به تحقیقات رسانه ای معرفی می کند. در این مقاله کارآفرینی رسانه ای و روابط نظری آن با نوآوری رسانه ای تعریف شده اند. سپس این که مفهوم کارآفرینی رسانه ای در آمریکا بررسی شده است تا الگوهای جاری و روش های قدیمی در این رابطه را نشان دهد که از این زاویه صنعت رسانه در آمریکا ظاهری متفاوت خواهد داشت. در این مقاله اشاره شده است که برای فهمیدن مفهوم کارآفرینی تحقیقات آینده باید بر روی ابعاد متفاوتی مانند ابعاد اجتماعی و روان شناختی کارآفرینی و شناخت موانع برای رسیدن به کارآفرینی جدید رسانه ای تمرکز کنند و این که دلایل فردی کارآفرین شدن رسانه ها چیست و یا شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی که رسانه ها را به سمت بازارهای جدید هدایت می کنند، چیست؟

در نهایت این مقاله پیشنهاد می کند که تحقیقات آینده باید درکی از نقش کارآفرینی رسانه و خلاقیتی که کمک می کند به سلامت رسانه ها داشته باشند.

کتاب: Principles of newspaper management - نوشته:

Polard,j,1937,

این کتاب ساختار سازمانی روزنامه ها و نحوه مدیریت و اداره این نوع کسب و کارها را مورد اشاره قرار داده و آنها را انواع مختلف تقسیم بندی می کند. در این کتاب ساختار روزنامه های آمریکایی مورد بررسی قرار گرفته است.

سایر مقالات در جدول مورد مقایسه قرار گرفته است. همچنین تحقیقات با تعاریف مشابه حذف شده است.

جدول مقایسه مطالعات مشابه

ردیف	نویسنده	تحقیق	هدف های تحقیق	تحقیق	چکیده یافته ها و نتایج
1	- ریستین کاسپار - بیورن	20 07	مدیریت رسانه ها مدیریت ای با چارچوب های علمی و تشریح چالش های قانونی مدیریت رسانه	کیفی	- چشم انداز آینده بخش اقتصاد رسانه ها کاملا نامعلوم است - مدیریت حرفه ای رسانه ها بدون در نظر گرفتن قدرت بالای تبلیغات در اقتصاد رسانه ها غیرممکن - لزوم توجه به وسایل حرفه ای و آموزش و تحقیقات رسانه ای - استفاده از شیوه های نوین مدیریت بازاریابی

<p>- ساختار سازمان های رسانه ای تحت تاثیر انواع گوناگون متغیرها</p> <p>- صاحبان و میران رسانه ها، های خود را برپایه بسیاری از عوامل داخلی و خارجی استوار می سازند</p> <p>- بازار رسانه ها به شکل روزافزون رقابتی است</p> <p>- سازمان های رسانه ای با سخت گیری های اقتصادی دست و پنجه نرم می کنند</p> <p>- مدیران رسانه ها باید به شکل متناوب به تحلیل مجدد و ارزش یابی کارآیی و اثربخش خود اقدام کنند</p>	<p>کمی (اسنادی یا کتابخانه ای)</p>	<p>-معرفی متغیرهای طراحی سازمان های رسانه ای -بررسی تاثیرات رسمی و غیررسمی سازمان های رسانه ای</p>	<p>های رسانه ای</p>	<p>19 93</p>	<p>-استفان لیبسی -آردیس بی.شون - ویکس</p>	<p>2</p>
<p>- متاسفانه شرایط "فرهنگ سازمانی" در مطبوعات مورد مطالعه رو به "افول" است و در سطح ضعیفی قرار دارد</p> <p>- جوان ، غیرحرفه ای و سابقه کم نیروی انسانی شاغل در سازمان های رسانه ای، آسیب پذیری آنها</p>	<p>کمی (پیمایش)</p>	<p>- مطالعه وضعیت فرهنگ سازمانی حاکم بر روزنامه های صبح و عصر تهران و</p>	<p>فرهنگ سازمانی مدیریت رسانه)</p>	<p>13 86</p>	<p>علی گرانمایه</p>	<p>3</p>

<p>را در مقابل مشکلات پیش رو افزایش داده است</p> <p>- روزنامه نگاران مورد بررسی درباره کلیت فرهنگ سازمانی</p> <p>- فرهنگ سازمانی و جو روانی حاکم بر مطبوعات مورد مطالعه، مستبدانه و نظامی است</p> <p>- تنها شاخصی که مدیران مطبوعات بسیار به آن توجه دارند، کسب درآمد و سودآوری و افزایش شمارگان است که نشانگر حاکمیت نگرش سوداگرانه می باشد</p> <p>- میزان امید به آینده شغلی در میان روزنامه نگاران مورد مطالعه در وضعیت نامطلوبی قرار دارد</p>		<p>تاثیر آن بر شیوه مدیریت</p>	<p>(</p>			
<p>- در مقایسه با صنایع گوناگون آمریکا، کارآفرینی رسانه ای، بسیار پویاتر و سالم تر به نظر می رسد</p> <p>- تعاریف و زمینه های ساخته شده برای کارآفرینی رسانه ای در این تحقیق، گامی نخست در فهم کامل مقوله کارآفرینی رسانه ای است</p>	<p>مطالعه موردی</p>	<p>بررسی الگوهای مربوط به کارآفرینی رسانه ای در آمریکا</p>	<p>کارآفرینی رسانه ای؛ تعریف، نظریه و زمینه</p>	<p>20 05</p>	<p>- آن هوگ - سنگهو</p>	<p>4</p>

<p>- این تحقیق توانسته است سنجه های نوآوری و کارآفرینی رسانه ها همچون تنوع و گوناگونی، دسترسی و کیفیت را مفهوم سازی و سپس با آزمون رابطه میان آنها و کارآفرینی، از دموکراسی حمایت می کند (با دسترسی آسان تر و بیشتر به افکار و صداها متنوع و متفاوت</p> <p>(</p>						
<p>- این پژوهش با توجه به دامنه محدود مورد مطالعه در آن (کارآفرینی در صنایع رسانه ای آمریکا) هیچ گاه به دنبال تعمیم یافته های خود نیست</p> <p>- وضعیت کنونی حاکم بر سیاست های دولت - در بخش های گوناگون اقتصادی و بازرگانی به های رسانه ای به طور خاص - قوی در ورود به عرصه بازار و کسب و کار رسانه ای به شمار نمی رود</p> <p>- علی رغم نگرانی های موجود،</p>	<p>کیفی) به عمقی</p>	<p>مطالعه چشم اندازهای مربوط به سطح بالای کارآفرینی در آنها</p>	<p>کارآفرینی رسانه ای؛</p>	<p>20 07</p>	<p>- آن هوگ - بن کامپاین</p>	<p>5</p>

<p>بسیاری از بخش های رسانه ای در آمریکا از نظر وضعیت کارآفرینی در سطح مطلوبی قرار</p>						
<p>- تحقیق نشان می دهد که شرکت و پروژه وابسته Latifeh سوندی به خوبی توانسته Gringo به آن اند خود را به عنوان یک بخش بسیار فعال در زمینه کارآفرینی رسانه ای در این کشور نشان دهند - این شرکت کارآفرینی رسانه ای را با توسعه و تنوع بخشی به محصولات و خدمات رسانه ای خود افزایش داده است - موفقیت این شرکت حاصل فعالیت های نوآورانه ای همچو " تبلیغ با ارزش های فرهنگی و اجتماعی جامعه سوند"، "تشخیص و پیگیری مستقر فرصت های تبلیغی در سوند"، "ارائه میزان بالایی از پاسخگویی به مشتریان و موکلان"</p>	<p>قیاسی و تحلیل</p>	<p>مفهوم سازی و بررسی پدیده کارآفرینی در صنایع رسانه های سنتی (با مطالعه موردی شرکت سوندی Latifeh مطبوعاتی آن Gringo)</p>	<p>درک کارآفرینی رسانه های سنتی</p>	<p>20 08</p>	<p>لئونا آکتانازن</p>	<p>6</p>

<p>-ارائه مدل و الگویی پیشنهادی کارآفرینی که شامل سه مرحله کلی "ورودی"، "فرایند" "خروجی" می شود</p> <p>- در مدل پیشنهادی کتاب، ورودی شامل توانایی های فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی است. فرایند نیز مرحله شکل گیری تفکر، مرحله تدوین برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی مستقل و مرحله تدوین برنامه فعیت کاری در کارآفرینی سازمان و مرحله اجرای تفکر را در بر می گیرد. در نهایت، خروجی مدل نیز شامل موفقیت، نوآوری، ایجاد و رشد می شود</p>		<p>بررسی تعاریف</p> <p>کارآفرینی و</p> <p>یک تعریف</p> <p>از این مفهوم، تئوری پردازای درباره پدیده کارآفرینی، دیدگاه های</p> <p>درباره این مفهوم و ارائه مدل های نظری</p> <p>کارآفرینی</p>	<p>کتاب "کارآفریند ی؛ تعاریف، نظریات و الگوها"</p>	<p>13 87</p>	<p>داریانی</p>	<p>7</p>
--	--	--	--	------------------	----------------	----------

<p>این کتاب در فصول 21 گانه خود ضمن مطالعه سازمان رسانه ای در آمریکا و مدیریت روزنامه این کشور در دهه 1930 با ارائه مدل های کاربردی، حوزه های مختلف فعال در صنعت مطبوعات این کشور را شناسایی و معرفی می کند.</p> <p>این کتاب، مدلی جامع از ساختار شکلی و محتوایی یک سازمان مطبوعاتی تشریح شده</p>		<p>تحلیل و بررسی کارکردها و عملکرد روزنامه های دهه 1930 در ایالات متحده آمریکا به منظور ارائه مدلی ای مدیریت سازمانی روزنامه های این کشور</p>	<p>کتاب "مبانی مدیریت روزنامه"</p>	<p>19 37</p>	<p>جیمز ای.</p>	<p>8</p>
---	--	---	------------------------------------	------------------	-----------------	----------

منابع فارسی

1. شاه حسینی، علی، کارآفرینی، نشر آبیژ، چاپ اول 1383
2. صمدآقایی، جلیل، سازمانهای کارآفرین، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ

1378

- 1- Albrecht, Johan (2002). **Environmental issue entrepreneurship: a Schumpeterian perspective.** Futures 34, 649–661.

- 2- Altinay, Levent and Roper, Angela (2005). **The entrepreneurial role of organisational members in the internationalisation of a franchise system.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 11 No. 3, pp. 222-240.
- 3- Altinay, Levent (2004). **Implementing international franchising: the role of intrapreneurship.** International Journal of Service Industry Management Vol. 15 No. 5, pp. 426-443.
- 4- Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert (2001). **Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation.** Journal of Business Venturing 16, 495–527.
- 5- Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert (2003). **Converting military technology through corporate entrepreneurship.** Journal of Management Development, Vol. 23 No. 6, pp. 518-550.

- 6- Bhuian, Mengue and Bell, (2003). **Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance.** Journal of Business Research 58, pp. 9-17
- 7- Bratnicki, Mariusz (2005). **Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research.** Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 15 (1) 15–33.
- 8- Cohen, Wesley and Levinthal, Daniel (1989). **Innovation and learning: the tow face of R&D.** The Economic Journal, 99, pp. 569-596.
- 9- *Cox, Charles and Jennings, Reg* (1995). **The foundations of success:the development and characteristics of Britishentrepreneurs and intrapreneurs.** Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16 No. 7, pp. 4-9.
- 10- Deshpande, Rohit and Farley, Johan (2003). **Organizational culture, market orientation,**

innovativeness, and performance: An international resource Odyss. Intern.J. of Research in Marketing, 21, pp. 3-22.

- 11- Dess, Gregory et.al. (2003). **Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship.** Journal of Management 2003 29(3) 351–378.
- 12- Dess, Gregory and Lumpkin, G. T. (1999). **Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions.** ENTREPRENEURSHIP THEORY a n d PRACTICE ,Spring, 1999.
- 13- Gartner, William and Birley , Sue (2002). **Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research.** Journal of Business Venturing 17, 387–395.
- 14- Hayton, James (2005). **Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical**

research. Human Resource Management Review 15, 21–41.

- 15- Hayton, James (2005). **Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures.** R&D Management 35,2.
- 16- Heilbrunn, Sibylle (2005). **The impact of organizational change on entrepreneurship in community settings.** Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 12 No. 3, pp. 422-436.
- 17- Holt, David, **Entrepreneurship: New venture creation,** Prentice Hall, 2004.
- 18- Koh, Al-Tee (1998). **Organizational Learning in Successful East Asian Firms: Principles, Practices, and Prospects.** Technological Forecasting and Social Change 58, 285–295.

- 19- Kohli,Ajay , Jaworski,Bernard and Kumar(1993).
MARKOR: A measurement of market orientation.
Journal of Marketing Research,Vol.XXX,pp.467-477.

- 20- Lado, A Maydeu-Olivares, , (2001). **exploring the linking between market orientation and innovation in European and U.S. insurance market.**
International Marketing Review, vol. 14, no. 2, pp. 130- 144.

- 21- Lumpkin, G.T. (2005). **The Role of Organizational Learning in the Opportunity- Recognition Process.**
ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, July, 2005.

- 22- Lumpkin, GG Dess, 2001. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle.** Journal of Business Venturing, PP. 429-451.

- 23- Luthje and Franke, 2003. **The making of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial**

intent among engineering students at MIT. R&D Management, 33, 2, pp. 135- 146.

24- Jarna,Heinonen(2006).**Entrepreneurialdirected methods in teaching corporate entrepreneurship for PhD Students.** Institute for Small Business & Entrepreneurship, 29th National Conference OctNov.

25- Jones, Oswald (2005). **Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship.** International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 5,pp. 491-511.

26- Jaworski,Bernard and Kohli,Ajay(1993). **Market orientation: Antecedents and cosequence.** Journal of Marketing,Vol.57,pp.53-70.

27- Jones, Oswald (2005).**Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship Middle managers and organizational Innovation.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 5, p. 491-511.

- 28- Matlay, Harry (2005). **Researching entrepreneurship and education.** Education þ Training Vol. 47 No. 8/9,pp. 665-677.
- 29- Mitchell, Ronald et. Al. (2002). **Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research.** ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, Winter, 2002.
- 30- Roth, George and Senge, Peter (1996). **From theory to practice:research territory, processesand structure at anorganizational learning centre.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1, pp. 92-106.
- 31- Rutherford, Matthew (2007). **Corporate entrepreneurship An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 No. 3, pp. 429-446.

- 32- **Sarasvathy, Saras (2004). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research.** Journal of Business Venturing 19, 707–717.
- 33- Shaw, Elizabeth and O’Loughlin, Andrew (2005). **Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach.** European Journal of Innovation Management, Vol. 8 No. 4,pp. 393-408.
- 34- Shane and Collins,2003. **Entrepreneurial motivation.** Human Resource Management Review, 13, pp.257- 279.
- 35- Tat Keh, Hean and Der Foo, Maw (2002). **Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs.** ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, Winter, 2002.
- 36- Ulijn, Jan (2004). **Conceptualizing and measuring intrapreneurship: a French VS. an Anglo-**

Germanic way of paradigmming? . Paper presented to the second Summer University of European Entrepreneurship Research, Twente University, NL, 19-21 Sept.

- 37- Weerawardena, Jay and O’Cass, Aron (2006). **Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance.** Journal of Business Research 59, 37 – 45.