

## شرکت‌های کارآفرین: از منظر استراتژی و ساختار

کیان‌دخت کیایی

### چکیده

اخیراً توجه روزافزونی به شرکت‌های کارآفرین به عنوان وسیله‌ای برای بالا بردن توانایی‌های خلاق کارکنان، و بالا بردن موفقیت شرکت از طریق ایجاد یک اتحادیه جدید شده است. در هر حال، از آنجاییکه ایجاد فعالیت شرکت شامل تغییرات الگوهای رفتار درون سازمانی اساسی است، امری دشوار به نظر می‌رسد. تحقیقات بسیاری تلاش کرده‌اند عوامل بازدارنده و تحریک‌کننده کارآفرینی شرکت‌ها را مورد بررسی و تحلیل قرار دهند. به نظر می‌رسد همه محیط را به عنوان عامل بسیار تاثیرگذاری بر نحوه عملکرد کارآفرینی شرکتها قبول دارند.

با تمرکز بر محیط، ادبیات تحقیق دو سوال تحقیق شایسته بررسی را مشخص می‌کند. اول، تفاوت فعالیت‌های کارآفرینانه موسساتی که در محیط‌های گوناگون با هم رقابت می‌کنند، چیست؟ و دوم اینکه، در محیط‌های مختلف کدام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌توانند منجر به کارایی بالاتری می‌شوند؟ این مقاله سعی می‌کند از نظرتئوری پاسخ این سوالات را بررسی کند، و رابطه بین شرکت کارآفرین و مدیریت استراتژیک را با توجه به رفتار استراتژیک، متن شرکت و انواع سازمانی بررسی کند.

## مقدمه

شرکت کارآفرین زمینه گسترده‌ای در تحقیقات است. امروزه، تعریف جهان شمولی از شرکت کارآفرین وجود ندارد (گواتام و ورما، ۱۹۹۷). نویسندگان از واژه‌های بسیاری برای تعریف جنبه‌های مختلف شرکت کارآفرین استفاده می‌کنند. با وجود توجه زیادی که به شرکت‌های کارآفرین می‌شود، هنوز اتفاق نظری در اینکه اساساً این شرکت‌ها چه هستند، وجود ندارد. برخی از پژوهشگران بر شباهت از این شرکت‌ها با ایجاد کسب و کار جدید توسط کارآفرینان تأکید کرده‌اند، در واقع شرکت‌های کارآفرین را به عنوان مفهومی می‌بینند که به ایجاد مشارکت جدید با سازمانهای موجود، محدود می‌شود. (برگلمن، ۱۹۸۴). سایرین بحث می‌کنند که مفهوم شرکت کارآفرین باید نبرد موسسات بزرگی را که به وسیله ترکیب جدیدی از منابع برای تغییر دادن ارتباطات بین آنها و محیطشان در جهت بازسازی موسسه صورت می‌گیرد، را نیز پوشش دهد (بومال، ۱۹۸۶؛ برگلمن، ۱۹۸۳). بنابر نظر زهرا (۱۹۹۱) شرکت کارآفرین به فرآیند ایجاد کسب و کار جدید درون موسسات جا افتاده که سودآوری سازمانی را افزایش می‌دهد و موقعیت رقابتی موسسه را بهبود می‌بخشد و یا تجدید استراتژیک درون کسب و کار موجود اطلاق می‌شود.

برگلمن (۱۹۸۴: ۱۵۴) به مفهوم شرکت کارآفرین به عنوان فرآیند "گسترش دامنه فعالیت رقابتی موسسه و فرصتهای ناشی از آن بواسطه خلق ترکیبات جدید منابع" نگاه می‌کند. عبارت "ترکیبات جدید منابع" همان خلاقیتی است که در درک شومپیتری مطرح می‌شود. بنابراین شرکت کارآفرین بستر مناسبی است برای تلاش‌هایی که مزیت رقابتی را از طریق خلاقیت‌های به وجود آمده گسترش می‌دهند که تعادل بین رقابت در یک صنعت را به طرز فاحشی تغییر می‌دهد و یا اساساً صنعت جدیدی را خلق می‌کند. شرکت کارآفرین فرآیند تجدید سازمانی است (سات، ۱۹۸۹) که دو جنبه مختلف ولی مرتبط دارد: خلاقیت و مشارکت؛ و استراتژی آن بر ایجاد کسب و کار جدید، و توسعه بازار از طریق نوآوری در محصول، فرآیند، فن‌آوری و مدیریت تأکید دارد. جنبه دوم شرکت کارآفرین بر فعالیت‌هایی تأکید دارد که توان رقابتی موسسه را بهبود می‌بخشد و سازمان را قادر می‌سازد تا ریسک‌های بیشتری را بپذیرد (میلر، ۱۹۸۳). تجدید در سازمان دارای جنبه‌های گوناگونی است، تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، سازماندهی مجدد، و معرفی تغییرات عمده متناسب با خلاقیت و نوآوری از جمله آن جنبه‌ها هستند.

بر طبق نظر کوراتکو و همکاران (۱۹۹۰) نیاز به تحقیقات بیشتر در مورد شرکت کارآفرین گسترش یافته است، و سوالات زیادی در این زمینه مطرح شده است، از جمله: ۱- تغییرات، نوآوری‌ها، و پیشرفت‌های بازار مورد نیاز که مانع از انحطاط و تنزل گردد (میلر و فریسن؛ ۱۹۸۲)؛ ۲- درک نقاط ضعف روشهای مدیریت سنتی؛ ۳- تعدیل کارکنانی که با روش‌های بوروکراتیک مسخ شده‌اند. در هر حال انتخاب شرکت کارآفرین به عنوان یک استراتژی برای رویارویی با چنین مشکلاتی، هم در سطح تئوری و هم در سطح عملی چالش‌های جدید و پیچیده‌تری را به وجود می‌آورد.

تعریف جنبه‌ها و عوامل مختلف کارآفرینی، گستره وسیعی دارد ولی هدف اصلی در این مقاله توسعه تئوری کارآفرینی در سازمانها توسط ایجاد یک مدل ذهنی بر روی شرکتهای کارآفرین در سازمانها و فرآیند استراتژی است.

### **دامنه شرکت کارآفرین**

فعالیت‌های اتحادیه کارآفرینی می‌تواند متمایل به داخل و یا خارج باشد (مک میلان، ۱۹۸۶؛ وسینا، ۱۹۹۶). نمونه‌هایی از فعالیت‌های داخلی عبارتند از پیشرفت‌هایی که در یک سازمان بزرگ بازارهای داخلی با واحدهای مستقل و نسبتاً کوچک طراحی می‌شوند تا بازارهای آزمایشی داخلی را به وجود آورند و یا خدمات کارکنان و یا پیشرفته، فن‌آوری‌ها، روشهای تولید ابتکاری را در سازمان به وجود آورند. این فعالیتها می‌توانند شامل محصولات، فرآیندها، و ابتکارات مدیریتی در سطوح مختلف یک موسسه باشند. (زهرا، ۱۹۹۱). اسکولهمر (۱۹۸۲) مطرح کرد که کارآفرینی داخلی می‌تواند بسیاری از استراتژی‌های را برای خود در نظر بگیرد- مدیریتی (مدیریت تحقیق و توسعه)، فرصت‌طلبانه (تجسس و استخراج)، تقلیدی (داخلی کردن یک توسعه خارجی، فنی و یا سازمانی)، اکتسابی (تملیک و ادغام، بی بهره‌سازی) و جوجه‌کشی) تشکیل واحدهای شبه-خودمختار درون سازمانها).

کارآفرینی خارجی می‌تواند به عنوان اولین پدیده شامل فرآیند ترکیب منابع پراکنده در محیط با منابع انحصاری کارآفرینان باشد که یک ترکیب جدید و مستقل از سایرین را خلق کند. (گوتام و روما، ۱۹۹۷). چه از جنبه داخلی و چه از جنبه خارجی، شرکت کارآفرین می‌تواند رسمی و بیا غیر رسمی باشد. تلاشهای داخلی، با و یا بدون سازماندهی رسمی اغلب خودجوش هستند. چنین فعالیت‌های غیررسمی می‌توانند ناشی از خلاقیت‌های فردی و یا نتیجه خودانگیزی باشند، همچنین بعضی از این تلاش‌ها در نهایت مورد تایید سازمان‌ها قرار می‌گیرند و بنابراین جزء لاینفکی از کسب و کار می‌شوند. بر طبق نظر زهرا (۱۹۹۱:۲۶۲) یک شرکت کارآفرین جامع باید جنبه‌های رسمی و غیررسمی مشارکت اتحادیه‌ها را با هم پیوند دهد، بنابراین "شرکت کارآفرینی به فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی که با هدف ایجاد کسب و کاری جدید در سازمانهای استقرار یافته از طریق نوآوری در محصول و فرآیند و توسعه بازارها شکل می‌گیرند، اطلاق می‌شود." این فعالیتها می‌توانند در سطوح مختلفی از سازمان شامل صنف، بخش، (کسب و کار)، اساسی، و یا پروژه با یکی کردن اهداف بالا بردن موقعیت رقابتی سازمان و کارایی مالی آن صورت پذیرد.

### **شرکت کارآفرینی و مدیریت استراتژیک**

بر اساس ادبیات استراتژی سه نوع شرکت کارآفرین وجود دارد. یکی ایجاد کسب و کاری جدید درون سازمان موجود که آن را مشارکت اتحادیه‌ها و یا کارآفرینی سازمانی نامیده اند (از جمله برگلمن، ۱۹۸۳؛ کوراتکو، ۱۹۹۰؛ گوٹ و گینسبرگ، ۱۹۹۰). نوع دیگر آن با فعالیت‌های نافذتری درگیر استمانند تغییر و تجدید سازمان موجود (استایفرد و فولر،

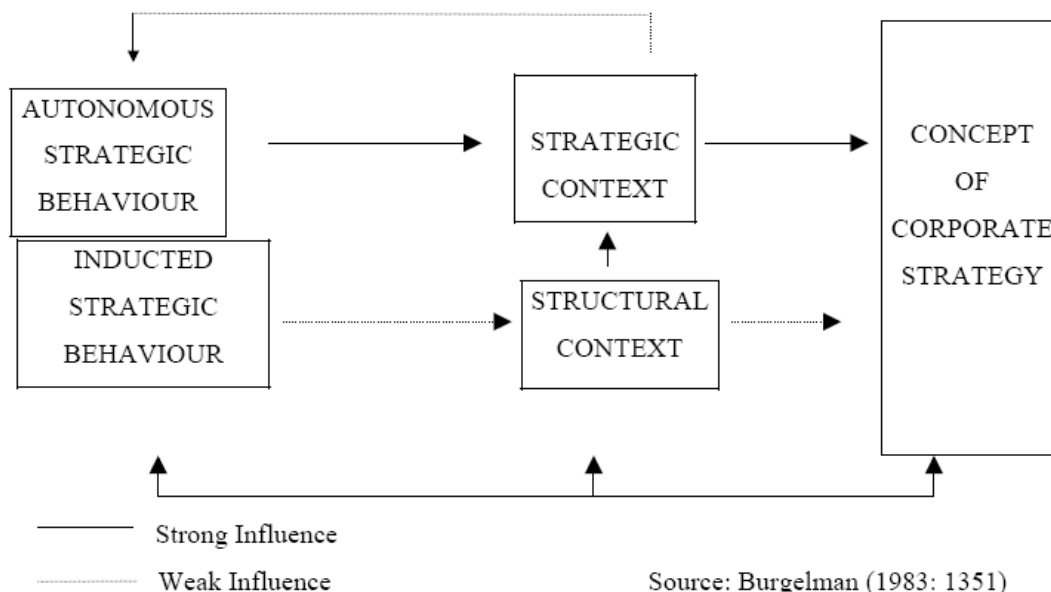
۱۹۹۴). سومین نوع آن است که موسسه قوانین رقابتی در صنعت را تغییر می‌دهد که توسط شومپیتر مطرح و استیونس و گامپرت از آن استفاده کردند (۱۹۸۵).

تغییرات در الگوهای آرایش منابع - ترکیبات جدید منابع، مطابق تعریف شومپیتر - شرکت را به سمت و سوی کاملاً جدید می‌برد. این تغییر موسسه از آنچه بوده به آنچه تبدیل شده است باعث رفتار کارآفرینانه می‌شود. مشارکت اتحادیه، و یا توسعه کسب و کار جدید در یک سازمان موجود، تنها یکی از راههای موجود برای رسیدن به تجدید استراتژیک است. تجدید استراتژیک شامل ایجاد شامل خلق ثروت جدید از طریق ترکیب جدید منابع است. این شامل فعالیتهایی مانند تمرکز رقابتی بر کسب و کار، ایجاد تغییرات اساسی در بازاریابی و یا توزیع، بررسی توسعه محصول، و بازسازی روندها می‌شوند.

برای برگردن شرکت کارآفرینانه به فرآیندی اطلاق می‌شود که به موجب آن موسسه - از طریق توسعه داخلی درگیر گوناگون سازی می‌شود چنین گوناگون سازی به ترکیبات جدید منابع برای گسترش فعالیتهای شرکت در زمینه های غیرمرتبط و یا مرتبط حاشیه‌ای می‌باشد.

نقش فعالیت کارآفرینانه فراهم کردن تنوع مورد نیاز است. از آنجاییکه ترتیب در استراتژی می‌تواند از طریق ساختار بندی و برنامه ریزی به دست آید، تنوع در ایتراثری نیز وابسته به بررسی و انتخاب است. وظایف مدیریت استراتژیک ایجاد تعادلی مناسب بین این فعالیتهای و فرآیندهای کاملاً مختلف است. رفتار استراتژیک و شرکت کارآفرین

برگلمن (۱۹۸۳) ادعا کرد شرکت کارآفرین منبع مهمی از رفتار استراتژیک را از خود بروز می‌دهد. مشارکت شرکتهای کارآفرین خودجوش توسط مالک و یا اعضای سازمان، توسط افرادی به غیر از مدیران کسب و کارهای کوچک در سازمان شکل می‌گیرد. رفتار استراتژیک و خودجوش مدیران میانی، ماده اولیه تجدید استراتژی را تامین می‌کند. عملها و عکس‌العملهای مدیران ارشد در مواجهه با رفتار مدیران میانی به طرز اساسی می‌تواند در میزان و عمق موفقیت کارآفرینی در سازمان موثر باشد. برگلمن (۱۹۸۳) مدلی ارائه کرده است که در آن روابط بین طبقه بندی‌های مختلف رفتار استراتژیک، فرآیندهای متن مشارکت، و استراتژی مفهوم شرکت را نشان داده شده است. این مدل، که در شکل ۱ نشان داده شده است، می‌تواند طبیعت و ذات شرکت کارآفرین را روشن کند.



این مدل کمابیش ساختار مشترکی را بین عواملان سازمان نشان می‌دهد، و خط مشی اصلی برای انتخاب سبد محصول و تامین منابع را مشخص می‌کند. این مدل دو دسته از رفتار استراتژیک را که در سازمانهای بزرگ و پیچیده بروز می‌کند، نشان می‌دهد: دیکته شده و خودجوش.

رفتار استراتژیک دیکته شده برای شکار فرصتها در محیطی قابل وضع مورد استفاده قرار گرفته و از آنجاییکه سیستم برنامه‌ریزی سازمان ثابت و شکل یافته است، چنین رفتارهای استراتژیکی ابهام کمی در متن سازمان ایجاد می‌کند. رفتار استراتژیک خودجوش دسته‌بندی جدیدی در تعریف فرصت را معرفی می‌کند. همراهان و شرکت‌کنندگان در کارآفرینی، در سطح محصول/بازار، با خود فرصتهای جدید کسب و کار را به همراه دارند، درگیری‌ها و مبارزات دستیابی به منابع برای فرصتهای جدید را تسهیل نموده و منجر به استراتژی‌هایی می‌گردند که می‌تواند برای حرکت‌های بعدی شتاب و نیروی محرکه قابل توجهی باشد. ساختار متنی به مکانیزم‌های مختلف مدیریتی که مدیران رده بالا برای تاثیرگذاری در رفتارهای استراتژیک در رده‌های پایین و عملیاتی سازمان اتخاذ می‌کنند، اطلاق می‌گردد. به نظر بعید می‌رسد که کارآفرینی سازمانی در بین رفتارهای استراتژیک استقرار یافته، قراربگیرد. نوآوری به طرز افزایشی می‌تواند رخ دهد، ولی ترکیب جدید و متفاوتی از منابع در این چرخه قرار نمیگیرد. همچنین محتمل است که شرکتها تعدادی از رفتارهای استراتژیک خودجوش را تولید کنند. از نقطه نظر شرکت، رفتارهای استراتژیک خودجوش، مواد خام اولیه برای تجدید استراتژیک هستند. همینطور معادل با رفتارهای کارآفرینانه‌ای هستند که منجر به ایجاد ترکیب جدیدی از منابع خواهند شد. در این مدل برگلمن (۱۹۸۳) شرکت کارآفرین را با استفاده از چرخه رفتار استراتژیک خود جوش تعریف نموده است. رفتار استراتژیک خودجوش خارج از ساختار متن سازمان شکل می‌گیرد. برای موفقیت، در نهایت به پذیرش از جانب سازمان و یکی شدن با مفهوم استراتژی نسامند است.

استراتژی متنی به مکانیزم‌ها و سیاست‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن مدیران میانی مفهوم جاری استراتژی را به چالش می‌کشند، و مدیران ارشد و رده بالا فرصتی است برای رفتارهای استراتژیک خودجوش موفق، عاقلانه و بنیادی.

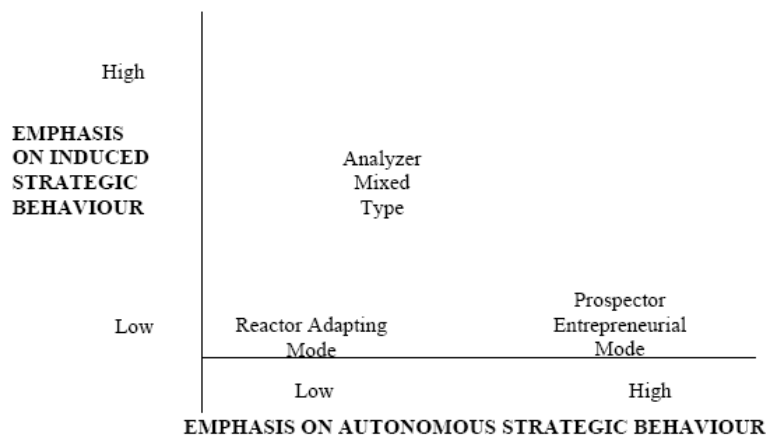
### کارآفرینی سازمانی و انواع سازمان

مایلز و اسنو (۱۹۸۷)، مینزبرگ (۱۹۷۳)، برگلکن (۱۹۸۳)، وسینا (۱۹۹۶) بیان کردند که اجتماع کارآفرینی سازمانی مدیریت استراتژیک می‌تواند به انواع سازمانها و فرآیند استراتژیک جاری در آنها وابسته باشد. مایلز و اسنو چهار نوع سازمانی را بر اساس مشاهداتشان پیشنهاد کردند:

۱- "مدافعان" که دارای دامنه کمی در سطح بازار هستند. ۲- "جویندگان" که تقریباً به طور دائم فرصتهای جدید و آزمایشهای منظمی را دنبال می‌کنند تا بتوانند به روندهای نوظهور پاسخهای مناسبی بدهند. ۳- "تحلیلگران" به طور خاص بر روی رو بازار تحقیق می‌کنند: یکی بازارهایی که به سرعت در حال تغییر هستند، و دیگری بازارهای نسبتاً ثابت. مدیریت ارشد آنها باید قادر به رویارویی با انواع مختلف استراتژیها در شرایط مختلف باشد. و ۴- "واکنشگران" که قادر به پاسخگویی موثر به تغییرات محیط نبوده و تنها زمانی که مجبور باشند، تغییر می‌کنند. مینزبرگ (۱۹۷۳) گونه‌ای از فرآیند استراتژیک را پیشنهاد داده است که تقریباً به همان توپولوژی سازمانی مایلز و اینو شبیه می‌باشد. مدافعان که با حالت برنامه ریزی شناخته می‌شوند؛ جویندگان که تقریباً از حالات و رفتارهای کارآفرینانه پیروی می‌کنند؛ واکنشگران که با مشخصه تطبیق و سازش شناخته می‌شوند. این توپولوژی هیچ تعریف مشابهی برای تحلیلگران ارائه نداده است، ولی دارای تعریفی است تحت عنوان "ترکیبی" که می‌تواند به عنوان مخلوطی از دیدگاه مینزبرگ به حالات مختلف استراتژیک مشابه باشد.

مایلز و فریسن (۱۹۸۲) دو وضعیت استراتژیک تحت عنوانها محافظه کارانه و کارآفرینانه را توضیح دادند. هر حالت، با ترکیب خاصی از متغیرهای سازمانی همراه بود. ترکیب استراتژی در حالت کارآفرینانه با مشخصه تمایل به پیگیری در بازار به عنوان مزیت رقابتی حالت بیش فعال در دنبال کردن تغییرات و رغبت متعادل به پذیرش مخاطرات، شناخته می‌شود. برعکس حالت محافظه کارانه، با بی میلی به دنبال نوآوری بوده و بیشتر به دنبال کردن رویه‌های موجود تمایل نشان می‌دهد.

این توپولوژیها، مدل زیر را از شرکت‌های مختلف با ترکیب گوناگون رفتارهای خودجوش و رفتارهای استراتژیک توضیح می‌دهند. توپولوژیهایی که شرح آن در بالا آمده است، تنها مواردی خاص از این مدلها هستند. این مدل می‌تواند دوام بلند مدت انواع مختلف شرکتها را تا حدود زیادی توضیح بدهد.



Source: Burgelman (1983:1358)

### چهارچوبی برای متناظر کردن سازمانی

تحقیقات بسیاری برای ارتقای نظریات کارآفرینی سازمانی انجام شده است. زهرا (۱۹۹۱) مدلی از کارآفرینی که بر مبنای متغیرهای استراتژیک و سازمانی بود را مطرح کرده و به صورت تجربی آن را آزمود، همچنین راسل و راسل (۱۹۹۲) مدلی از کارآفرینی داخلی سازمان را که مبتنی بر متغیرهای محیطی، ساختاری، استراتژیک و فرهنگی بود، مطرح و آزمایش نمودند. هرنسبای و همکاران (۱۹۹۳) بر اساس مدل تعاملی تصمیم را که داخل سازمانی عمل می‌کرد، ثابت کردند که این مدل بر روی متغیرهای سازمانی و فردی متمرکز شده بود. کوین و سلوین (۱۹۹۱) متغیرهای ساختاری و استراتژیک را بررسی کرده و رابطه بین کارایی شرکت و کارآفرینی را مورد آزمایش قرار دادند. مدل آنها بیشتر به بررسی اولویت های کارآفرینی سازمانی پرداخته و بر متغیرهای زیر توجه بیشتری نشان داده بود: حالت کارآفرینانه، متغیرهای خارجی (محیطی، و صنعتی)، داخلی (ساختاری و فرهنگی)، و استراتژیک (ماموریت استراتژیک و تاکتیکهای رقابتی) یک مدل جامع کارآفرینی سازمانی می‌بایست به راحتی بتواند چگونگی تولید ایده‌های خلاق را توضیح داده و بررسی کند چگونه رفتارهای خلاق محور می‌تواند بخشی از فرآیند توسعه در سازمان‌های کارآفرین باشند (راسل ۱۹۹۵). بر اساس مدل‌های پیشین مدل‌های مدیریت استراتژیک، گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) مدلی را ارائه دادند که روابط تئوریک را به نمایش می‌کشد که از کارآفرینی سازمانی منتج می‌شوند به سایر عوامل ذهنی زمینه‌های مدیریت استراتژیک.

در مدل آنها، گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) پنج دسته از کارآفرینی سازمانی را مشخص نمودند: ۱) تاثیرات محیطی بر کارآفرینی سازمانی ۲) تاثیرات رهبران استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی ۳) شکل / جریان سازمان موثر بر کارآفرینی سازمانی ۴) تاثیرات بازدهی سازمان بر کارآفرینی سازمانی ۵) تاثیرات کارآفرینی سازمانی بر کارایی

۱- تاثیرات محیطی بر کارآفرینی سازمانی: این دسته‌بندی گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) شامل

الف) تاثیرات تغییرات محیطی عمده، مانند برهم زدن نظم و مقررات جاری، که می‌تواند به شیوه غیبتصادفی بر تغییرات استراتژی تاثیر بگذارد، که سازمان‌ها را (در مجموع) از یک نوع استراتژی به سوی سایر استراتژی‌ها سوق دهد.

ب) محیطی بسیار پویا و متفاوت، که در آن اکثر سازمانها و شرکتهای کارآفرین خواهند بود.

ج) ساختار صنعت موثر بر توسعه محصول جدید موفق. به وضوح مشاهده می‌شود که تغییرات ساختارهای رقابتی استراتژیک و تکنولوژی بر کارآفرینی سازمانی تأثیرات عمده‌ای می‌گذارند. فرصتهایی برای ارائه محصولات و خدمات جدید از توسعه تکنولوژیهای جدید و یا تجاری‌سازی تکنولوژی که ممکن است توسط دیگران شکل گرفته باشد، پدید می‌آیند. فرصتها و تهدیدهای ناشی از پتانسیل شرکت و رقبای تجاری آن در صنعت که منجر به دست یافتن به ترکیباتی جدید از منابع می‌شوند و می‌توانند مزیت رقابتی جدیدی برای آن شرکت محسوب شوند.

۲- رهبران استراتژیک موثر بر کارآفرینی سازمانی: گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) در این مورد به بررسی عوامل زیر پرداختند:

الف) شیوه مدیریت مدیران ارشد که بر سطح و کارایی شرکت کارآفرین جدید موثر است.

ب) کارایی مدیران میانی در ایجاد توافق بین مدیران همسطح و مدیران سطح بالاتر در حمایت از ایده‌های کارآفرینانه که بر میزان موفقیت آنها در دستیابی به ایده‌های مذکور می‌تواند موثر واقع شود.

ج) بانکهای نوآور که توسط تیمهای با تحصیلات بالاتر اداره می‌شوند. بسیاری از بزرگان بر این عقیده‌اند که رفتارهای کارآفرینانه در سازمان به طور جدی وابسته به خصوصیات، ارزشها، باورها و دیدگاههای رهبران استراتژیک است. نقش فردی و تیمی مدیران در کارآفرینی مخاطره‌آمیز و غیر مطمئن است، مدیران استراتژیک نمی‌توانند از تکنیکهای سنتی برنامه‌ریزی برای کنترل و راهبری شرکتهای کارآفرین استفاده کنند (کوبین، ۱۹۸۵).

۳- شکل/جریان سازمان که بر شرکتهای کارآفرین موثر است: گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) در تحقیقاتشان دو عامل را در این زمینه مورد بررسی قرار دادند. یکی اینکه متوجه شدند، شرکتهایی که با استراتژی رشد فزاینده می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که استراتژی رشد داخلی از طریق نوآوری را دنبال می‌کنند، از سطح پایبندی در بخش تحقیق و توسعه بهره می‌گیرند. دیگر اینکه، ایجاد واحدهای کسب و کار جدید در سازمان‌های بزرگتر بر میزان فروش محصولات جدید تأثیری ندارد. تحقیقات بسیاری رابطه بین استراتژی‌های رسمی سازمان و نوآوری را بررسی کرده‌اند. کوبین و سلوین (۱۹۹۱) بیان نمودند که در شرکتهای کارآفرینانه مبتنی بر نوآوری ماموریت استراتژیک مبتنی بر ساخت سهم بازار بیشتر دیده می‌شود. آنها همچنین به این نکته اشاره کردند که "حالت کارآفرینانه یک شرکت فلسفه خط مشی استراتژیک یک شرکت را مشخص می‌نماید.



۴- بازدهی و کارایی سازمان که بر شرکت کارآفرین تاثیر می‌گذارد: گوث و کینزبرگ (۱۹۹۰) در این دسته‌بندی، به موارد زیر اشاره کردند:

الف) شرکتهای موفق، محصولات متنوع و رادیکال و فرآیندهای نوآورانه بیشتری نسبت به شرکت های ناموفق تولید می‌کنند.

ب) شرکتهایی که در پی افش فروش، تغییرات مدیریتی و استراتژیک زیادی ایجاد می‌کنند، سیر نزولی نوآوری در محصولات را تجربه می‌کنند. معمولاً هنگامی که شرکت منابع سرشاری دارد، تغییرات بنیادین و نوآوری که می‌تواند منجر به بهره‌برداری از فرصتها شود، شتاب بیشتری می‌گیرد. همچنین تهدیدهای خارجی شدید و بحرانهای می‌تواند به شکل موثری کاهش یابد. باید تحقیقات بیشتری برای درک دقیق رابطه بین کارایی سازمان بر روی نوآوری و بازسازی استراتژی صورت پذیرد.

#### ۵- کارآفرینی موثر بر کارایی

سه عامل زیر در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند:

الف) میزان ورودی معرفی محصول که بر کارایی تاثیر می‌گذارد.

ب) ورود سریع محصول جدید به بازار نمی‌تواند بر میزان کارایی موثر باشد. کاملاً واضح است که شرکتهای جدید سالیان درازی را طی خواهند نمود تا به توزیع کنندگانی موثر در بازار تبدیل شوند.

ج) بازآفرینی سازمانی می‌تواند به صورت کوتاه مدت تاثیرات منفی بر میزان کارایی سازمان داشته باشد.

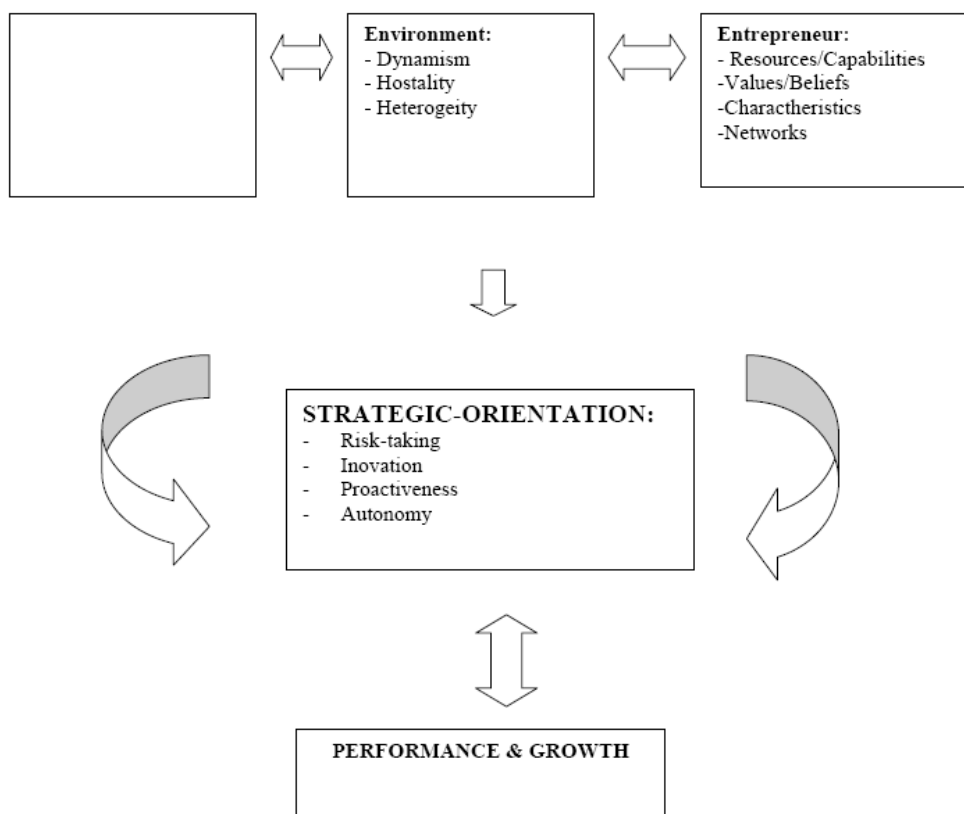
### مدل مفهومی جامع شرکت کارآفرین

مباحث گذشته تعدادی از خلاهای دانش موجود در مورد کارآفرینی سازمانی را مشخص نمودند (گوثما و وورما، ۱۹۹۷). اولین نکته قابل ذکر در مباحث مفهومی، نبود تعریفی جامع از شرکت کارآفرین می‌باشد. به علاوه، وضوح و صحت خاصی در بسیاری از مباحث شهودی که تحقیقات برپایه آنها شکل گرفته است، دیده نمی‌شود، ولی اکثر آنها بر خصوصیات فردی کارآفرینان متمرکز شده‌اند و اکثر آنها تلاشی در زمینه رفتار ابرسازمانی نداشته‌اند. تحلیل و بررسی اثرات متقابل عوامل فردی و سازمانی و محیط می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در درک فرآیند کارآفرینانه داشته باشد. تحقیقات بر روی رفتار کارآفرینانه در سطح سازمانی می‌تواند کمک موثری به تعریف بهتر و فرآیند در دامنه کارآفرینی سازمانی بنماید. بررسی و تحلیل کارآفرینی در سطح سازمانی مهم بوده و تاثیرات محیطی باید در نظر گرفته شود، به علاوه اکثر تحقیقات سنتی، توسط کارآفرینان انجام شده است. در هنگام بررسی کارآفرینی در سطح سازمانی، مسایل استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کنند. در این تحقیق، تحلیل‌هایی در سطح محیطی، سطح شرکتی، سطح فردی در شکل

شماره ۴ ادغام شده‌اند. سه طرح تئوری پیشنهاد می‌شود، که می‌تواند در میزان و شدت تمایل استراتژیک سازمان موثر باشد. هر کدام از این برساخته‌ها و یا مجموعه متغیرها ترکیبات متعددی دارند که در میزان تاثیر مثبت و یا منفی جهت‌گیری‌های استراتژیک موثر است. میزان جهت‌گیری استراتژیک یک شرکت بر میزان رشد و سطح کارایی موثر است. متغیرهای سطوح مختلف تحلیلها در این مدل مجتمع شده‌اند: متغیرهای مربوط به کارآفرین، شرکت و محیط (شکل ۳)

اگر شرکت جدید بوده و کوچک نیز باشد، هر کدام از افراد مسئول تصمیمات و اعمال مهمی خواهند بود و نیاز مبرمی به مطالعه استراتژیهای کارآفرینانه نخواهد بود، زیرا اکثر استراتژیها حول محور فرد کارآفرین خواهد بود. اهداف شرکت همان اهداف کارآفرین، و استراتژیهای شرکت، دیدگاه وی نسبت به جهان اطراف خواهد بود، هنگامی که شرکت گسترش پیدا نموده و افراد بیشتری در شرکت متمایل به تعامل در مدیریت شوند، بعد از آنکه شرکت استقرار یافته و شروع به رشد می‌کند، تاثیرات افراد کمرنگتر تاثیرات مدیریت حرفه‌ای مهمتر خواهد شد و فهم و درک مسایل استراتژیک اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد. بنابراین تشخیص ابعاد استراتژیک کارآفرینانه علاوه بر سطح فردی شامل سطح سازمانی هم خواهد شد.

در این متن، تحلیل در سطح شرکت کارآفرینی مهم بوده و تاثیرات محیطی می‌بایست در نظر گرفته شود. در هنگام بررسی‌های در سطح شرکت کارآفرینی، مسایل استراتژیک نقش مهمی را بازی خواهند نمود. مایلر و فریسن (۱۹۷۸) رفتارهای تطبیقی یک شرکت را با استفاده از استعاره‌های زیستی توضیح می‌دهند. درست همانطور که اعضای زیستی به محرکهای محیطی پاسخ می‌دهند، شرکتها از طریق اتخاذ استراتژیها با محرکهای محیطی تطبیق می‌یابند. اگر ارگانها بتوانند با محرکهای محیطی تطبیق یابند، سالم خواهند بود و اگر شرکتها در تطبیق با شرایط محیطی به اتخاذ استراتژیهای مناسب نائل آیند، موفق خواهند بود.



بنابراین در شرایط محیطی خاص بعضی از استراتژی‌ها از سایر استراتژیها بهتر عمل خواهند نمود، بدین معنی که بعضی از استراتژیها برای یک محیط خاص مناسبتر از سایرین هستند. تغییرات محیطی تهدیدها و فرصتهای جدیدی را برای شرکت ایجاد خواهد نمود. این تغییرات می‌تواند هم‌خوانی متن استراتژیهای شرکت و محیط و میزان فشار بر روی شرکت در انتخاب جهت‌گیری‌های استراتژیک را بر هم بزند. در هر حال، پاسخ‌های سازمان به محیط می‌تواند متفاوت باشد، که می‌تواند شامل عدم پاسخگویی نیز باشد. تهدیدها و فرصتهای موجود در محیط می‌تواند منجر به پاسخهایی با اهداف داخلی یا خارجی بشود. این پاسخها می‌تواند شامل ادغام و یا اعمالی برای تاثیر بر سیاستمداران در تغییرات تصمیمات مهم شود.

پیشنهاداتی در شرایط استراتژیک مناسب برای شرایط محیطی متفاوت داده می‌شود (در و برد، ۱۹۸۴؛ میلر ۱۹۸۷؛ رایل، ۱۹۹۵؛ زهرا، ۱۹۹۱) این شرایط می‌تواند به عنوان اتفاقیهای سرعت دهنده نگرسته شود، مانند: پویایی، تفاوت، ناهمگونی. پویایی به درک سیری ناپذیری یک شرکت از بازار به علت تغییرات مداوم اطلاق می‌شود. فرصتهای ادغام شده از پویایی یک صنعت در جاییکه تغییرات اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی منجر به توانمند کردن یک شرکت می‌گردد. کارآفرینی سازمانی می‌کوشد تا به این نیروهای رقابتی جدید از طریق نوآوری و یا تقلید از شیوه‌های رقبا پاسخ گوید. در نتیجه شرکتهایی که به محیطشان به عنوان یک عنصر پویا می‌نگرند، بر کارآفرینی سازمانی تاکید خواهند داشت. یک محیط خصمانه و مخالف برای ماموریت شرکت مخاطراتی از طریق افزایش رقابت در صنعت و یا

کاهش تقاضای محصولات و یا خدمات شرکت ایجاد خواهد نمود، بنابراین بقای شرکت را تهدید خواهد نمود. خصومت محیطی نیز می‌تواند منجر به تحریک تعقیب کردن شرکت کارآفرین باشد. در مواجهه با شرایط نامطلوب محیطی ممکن است شرکت بین محصولات مختلف فرقهایی از طریق بازاریابی شدید و فعالیتهایی تبلیغاتی به منظور نگهداشتن وفاداری مشتریان و یا افزایش نفوذ در بازار موجود، قائل شود و اگر خصومت به گونه‌ای ادامه یابد که بازار اصلی شرکت را تحت فشار قرار دهد، این شرکتها، ایده‌های کسب و کار جدیدی برای جایگزینی و یا تکمیل هسته اصلی کسب و کار از طریق توسعه‌های درونی، ادغام درون شرکتی، و یا تنوع‌سازی در نظر خواهند گرفت.

فرصتها گاهی از همگونی محیط ناشی می‌شوند، در جائیکه توسعه در یک بازار بسته‌های جدید تقاضا را برای محصولات شرکت در یک زمینه خاص فراهم می‌آورد. همگونی وجود بخشهای مختلفی را با خصوصیات و نیازهای متنوع نشان می‌دهد (زهرا، ۱۹۹۱). این بعد به خصوصیات مربوط سازمانی متفاوت و یا ترکیب محیطی بر می‌گردد. برای مثال، ممکن است دو شرکت در یک صنعت رقابت کنند، و به گروه مشابه از مشتریان ارائه خدمت کنند ولی از محیط برداشتهای کاملا متفاوتی داشته باشند. یک شرکت می‌تواند درک ساده‌ای از محیط داشته باشد، بدین معنا که محیط را قابل مدیریت بدانند، و دیگری محیط را پیچیده و غیر قابل کنترل تصور کند.

این ذهنیتهای متفاوت ناشی از تجربیات متفاوت شرکت‌ها از محیط خارجی است. بر اساس تحقیقات زهرا (۱۹۹۱) تجانس محیطی رو به رشد بیشتر در شرکت‌های کارآفرین مورد استفاده قرار می‌گیرد. بحث‌هایی که بر روی محیط و رابطه آن با استراتژی و کارایی که به علت جهت‌گیری‌های استراتژیک رشد می‌یابد، می‌تواند مشارکت عمده‌ای بر روی کارایی و رشد شرکت‌های کوچک و همین‌طور به طور کلی در تحقیقات کارآفرینی داشته باشد.

بر اساس این نظریه، شرکت و محیط آن دو موجودیت مستقل از هم نیستند، در عوض با اتخاذ یک استراتژی مناسب با محیط شرکت، شرکت می‌تواند کارایی بالایی داشته و رشد نماید.

تحقیقات در این زمینه مستلزم توجه به این نکته است که استراتژی‌های گوناگون می‌تواند به شکل‌های متفاوتی به تهدیدها و فرصتهای محیطی پاسخ دهد و لزوماً یک استراتژی خاص، در هر شرایطی بهترین استراتژی محسوب نمی‌شود و بنابراین، موفقیت هر استراتژی وابسته به محیط آن شرکت است.

### نتیجه‌گیری

رابطه بین محیط بیرونی یک شرکت و فعالیتهای شرکت کارآفرین موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است (زهرا، ۱۹۹۱؛ راسل و راسل، ۱۹۹۲؛ سلوین و کلونین، ۱۹۸۹ و سینا، ۱۹۹۶). در حقیقت بین تمام این تحقیقات یک اتفاق نظر وجود دارد و آن اینکه محیط خارجی عامل مهمی در شرکت کارآفرین محسوب می‌شود (گوث و کینزبرگ، ۱۹۹۰؛ گوتما و

ورما، ۱۹۹۷). تحقیقات تجربی اندکی بر روی اجتماع الگوهای بین این دو متغیر انجام شده است. همچنین، تحقیقات انجام شده تنها بر روی ابعاد محدودی از متغیرهای محیطی موثر بر شرکت کارآفرین بررسیهایی را انجام داده اند، که منجر به ارائه نظریات پراکنده در زمینه پتانسیل اجتماع آنها شده است. تحقیقات گسترده تر می‌تواند زنجیره علی بین این متغیرها را روشن تر کند (کیث و هیت، ۱۹۸۸) و مشخص کنند که تاثیر محیط، استراتژی و ساختار بر شرکت کارآفرین ترتیبی است و یا به صورت همزمان بر آن تاثیر می‌گذارند. به علاوه، تاثیر عوامل انگیزشی بر روی سطوح کارآفرینی در طول زمان باید به صورت دقیق بررسی شود. همانطور که توسط اسگلمهر (۱۹۸۲) مشاهده شده است، مشخص شد که بررسی های طولی مورد نیاز است تا کارایی و اثربخشی استراتژی های کارآفرینانه درونی مختلف روشن شود. تغییرات کارآفرینی درونی وابسته به شرایط عملیاتی بوده و تاثیرات توسعه های محیطی خارجی خاص و متن سازمانی درونی بر استراتژی های کارآفرینی مختلف باید به دقت مورد بررسی قرار بگیرد.

میزان و تنوع تحقیقات در موضوع شرکتهای کارآفرین بسیار شگفت‌انگیز است. با این حال، هنوز بسیاری از مسائل و جنبه های مهم آن کشف نشده و مورد بررسی قرار نگرفته است. این مقاله با چهار رویکرد و سوال مهم به شرح زیر به نتیجه گیری می‌پردازد:

۱- بررسی میدانی و مفهومی به منظور درک دامنه شرکت کارآفرین مورد نیاز است. همانطور که بررسی جامع اخیر بیان می‌دارد، مسائل تعریفی می‌تواند این زمینه تحقیقاتی جدید را مبتلا کند (زهرا و کوین، ۱۹۹۵). موضوع مهم در این زمینه این است که شرکت کارآفرین یک مفهوم چندبعدی یا تک بعدی است (سلوین و کوین، ۱۹۸۹؛ میلر و کمپ، ۱۹۸۵). تلاشها و تحقیقات کمی در زمینه مشخص کردن هر کدام از این زمینه ها و میزان تاثیرگذاری آنها بر هم انجام شده است. برای مثال، تعریفی که به تایید اکثریت برسد، در مورد مفاهیم بنیادی وجود ندارد. ادبیات کارآفرینی دچار عدم تعریف جامع و یکپارچه است، که به عنوان هسته اصلی تلقی گردد.

۲- نیاز مبرمی به توسعه چهارچوبی جامع برای مطالعه عوامل پیش‌بینی کننده، تاثیرگذار و نتایج شرکت کارآفرین احساس می‌شود. باید بر روی میزان تاثیرگذاری عوامل مطرح شده در هر کدام از مدلها بر شرکت کارآفرین تحقیقاتی انجام شود.

۳- آیا ترکیب بندی کارآفرینانه بهینه با ذات محیط خارجی، سبب شرکت و مرحله تکاملی آن شرکت متفاوت است؟ از دیدگاه چرخه عمر، شرکت در مراحل تکاملی مشخصی رشد می‌کند، که هر مرحله تغییرات و تحولات با انقلابی به مرحله جدیدی قدم می‌گذارد (گری و آریس، ۱۹۸۵؛ گرینر، ۱۹۷۲؛ کوی و کارمن، ۱۹۸۳). این منحنی رشد شرکت، ظاهری تدریجی به همراه دوره های رشد متوقف شده با مراحل بحرانی غیرقابل پیش بینی می‌دهد، که در آنها از یک مرحله رشد به مرحله دیگری منتقل شده است. منطقی که شیب این در

الگوی رشد ناپیوسته وجود دارد، این است که در هر مرحله رشد، شرکت نیازمند تطبیق با یک ترکیب بندی جدید است. معمولاً، ترکیب بندی به رابطه بین سایز، سن، استراتژی، ساختار سازمانی و محیط اطلاق می شود. همانطور که شرکت در یکی از مراحل رشد می کند، ترکیب بندی ناکارآمد شده و شرکت می بایست باز هم تغییر کند (گالبرایت، ۱۹۸۲؛ کیمبرلی، ۱۹۷۹) مدل‌های چرخه عمر به صورت عمده ای با نیاز به تغییرات شرکت همراه شده است و اینکه چگونه رشد بر سایز خصوصیات شرکت مانند ساختار سازمانی و استراتژی‌ها تاثیر می‌گذارد، رشد مشکلات سازمانی را به همراه می‌آورد، که شرکت باید با آنها مواجه شده، آنها را برطرف نماید (فانبرن و والی، ۱۹۸۹؛ گلونیک، ۱۹۸۰؛ لاوای و کالبرت، ۱۹۷۸).

۴- آیا برخی شیوه‌های رهبری و مدیریت در ایجاد متن کارآفرینانه کارا تر و موثرتر هستند؟ کارآفرین در فرآیند کارآفرینانه نقش مهمی را بازی می‌کند یک کارآفرین اغلب به عنوان یک فرد خلاق و نوآور محسوب می‌شود که برای مدیریت شرکتهایی که بر نوآوری تاکید می‌کنند، مناسب است. رهبران استراتژیک می‌توانند متن سازمانی را برای کارآفرینی از طریق تقویت فرهنگ حمایتی نوآوری و ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک (از طریق مدیریت غیرمتمرکز و روابط غیر رسمی بین کارکنان) که می‌تواند منجر به تسهیل توسعه نوآوری گردد، از بهبود دهند.

این سوالات و سایر سوالات تحقیق باید قبل از آنکه یک مدل جامع برای شرکت کارآفرین پیشنهاد شود، پاسخ داده شوند. در مجموع، به نظر می‌رسد شرکت کارآفرین هم به توانایی‌های عملی کارکنان در به کارگیری فرصت‌ها از یک سو و هم به درک مدیریت شرکت به اینکه در بعضی از لحظات پیشرفت و توسعه شرکت به کارآفرینی نیاز است، از سوی دیگر وابسته می‌باشد.

از دیدگاه مدیریت ارشد کارآفرینی سازمانی یک دغدغه همیشگی نبوده، و یک هدف نیز محسوب نمی‌شود. بلکه نوعی بیمه و گارانتی در برابر اختلافات خارجی و یا دریچه اطمینانی برای تنش‌های داخلی ناشی از فشارهای ایجاد فرصت برای رشد می‌باشد.