

لا اله الا الله محمد رسول الله

به نام یزدان پاک



دانشگاه سمنان

دانشکده ی فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

پروژه ی پایانی

برای دریافت درجه ی کارشناسی ارشد در مدیریت MBA

گرایش مدیریت تکنولوژی

عنوان:

بررسی و ارزیابی فضای کارآفرینی درون سازمانی در گروه مپنا
به کمک ابزار CEAI

استاد راهنما:

دکتر داوود فیض

استاد مشاور:

دکتر محمدعلی نعمتی

پژوهشگر:

رضا عبدلی

مهر ۱۳۹۰

تقدیم به

پدر و مادرم

آنانکه عاشقانه سوختند و دم نزدند

و

استاد مرحوم دکتر علیرضا

صفی خانی

آنکه عاشقانه سوختن را به من آموخت

تشکر و قدردانی:

حمد و سپاس مخصوص پروردگاریست که توفیق خدمتش را تنها به بندگان مقربش عطا نموده و در این مسیر بهترینها را به یاریشان می‌فرستد.

از آن رو که *من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق*، بر خود لازم می‌دانم که از زحمات استاد بزرگوار و ارزشمندم جناب آقای دکتر داوود فیض که حقیقتاً بدون راهنماییهای ارزنده‌شان انجام این پروژه میسر نبود تشکر و قدردانی کنم. همچنین مساعدت و یاری جناب آقای دکتر نعمتی که گشاینده‌ی بسیاری از گره‌های کار بود، تشکر و سپاس ویژه‌ای را می‌طلبم.

جمع‌آوری صحیح داده‌ها مهمترین و دشوارترین مرحله در هر پژوهشی است که این مهم بدون همکاری و مساعدت‌های صمیمانه‌ی جناب مهندس شریفی یزدنژاد معاونت برنامه ریزی و توسعه‌ی کسب و کار گروه مپنا و سرکار خانم مهندس سامانی کارشناس این واحد میسر نبود؛ به جاست که از این دو بزرگوار سپاسگزاری کنم.

در پایان نیز از دو دوست و معلم بزرگوارم جناب آقای امیرحسین قبالی و سرکار خانم دکتر اسماعیلی که در زمینه‌ی آماده سازی ابزار تحقیق و نحوه‌ی استفاده از نرم افزار SPSS به واقع دوستی را در حق من تمام کردند، صمیمانه قدردانی می‌کنم و از خداوند منان سلامتی و موفقیت در تمامی مراحل زندگی را برای ایشان خواستارم.

رضا عبدلی

مهر ۱۳۹۰

چکیده:

امروزه کارآفرینی درون سازمانی (CE)^۱، به عنوان عاملی برای بقا و رشد سازمانها در محیط متلاطم و به شدت رقابتی کنونی، توجه بسیاری از محافل علمی و بازرگانی را به خود جلب کرده است. در همین راستا مدارس بازرگانی و دانشگاههای بسیاری بر ضرورت کارآفرینی درون سازمانی به عنوان راهی برای تازه شدن^۲، احیا شدن^۳ و قدرتمند تر شدن سازمان تاکید می کنند.

کارآفرینی درون سازمانی عنصر بسیار مهمی در اقتصاد و توسعه ی سازمانی محسوب می شود و به همین سبب سازمانهای بزرگی که به بالندگی و دوام خود در بلند مدت می اندیشند همواره در پی ایجاد بسترهای مناسب برای بروز خلاقیت و کارآفرینی کارکنان خود هستند.

هدف اصلی این پژوهش برآورد و بررسی فضای سازمانی در گروه مپنا از لحاظ میزان مناسب بودن برای بروز کارآفرینی درون سازمان است. بدین منظور از پرسشنامه ای با عنوان CEAI^۴ که ۵ شاخص مرتبط با کارآفرینی درون سازمانی را مورد سنجش قرار می دهد، برای ارزیابی فضای مجموعه استفاده شد. جامعه ی مورد بررسی تمامی مدیران میانی مجموعه در تمامی سطوح سازمانی تعیین شد که مجموعاً ۱۲۹ نفر بودند. داده های جمع آوری شده از ۵۵ نفر از جامعه ی مذکور، از طریق آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و واریانس) به کمک نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین طریق که علاوه بر ارزیابی کلی هر یک از شاخصها، یکایک عبارات پرسشنامه ی مذکور نیز مورد تحلیل قرار گرفت تا از این رهگذر بتوانیم میزان آمادگی سازمان را برای بروز خلاقیت و کارآفرینی به صورت موشکافانه ای تعیین کنیم تا سیاستگذاران سازمان بتوانند تصمیمات لازم را برای بهبود یا تثبیت فضای کارآفرینی اتخاذ کنند.

با بررسی ۵ بعد مربوط به کارآفرینی درون سازمانی مشخص شد که فضای فعلی در گروه مپنا از لحاظ کارآفرینی چندان مناسب نیست به طوری که در شرایط فعلی نمی توان انتظار بروز نوآوری و کارآفرینی را از کارکنان این مجموعه داشت.

^۱ -Corporate Entrepreneurship

^۲ -refresh

^۳ -revive

^۴ -Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۱.....	فصل اول کلیات پژوهش.....	
۲.....	۱-۱ مقدمه.....	
۳.....	۲-۱ موضوع پژوهش.....	
۳.....	۳-۱ تعریف مسئله و بیان موضوع اصلی تحقیق.....	
۴.....	۴-۱ ضرورت انجام تحقیق.....	
۵.....	۵-۱ اهداف تحقیق.....	
۶.....	۶-۱ سوالات و فرضیات تحقیق.....	
۶.....	۷-۱ نوع تحقیق.....	
۶.....	۸-۱ استفاده کنندگان از نتایج تحقیق.....	
۷.....	۹-۱ تعریف واژگان.....	
۹.....	فصل دوم مبانی نظری تحقیق.....	
۱۰.....	۱-۲ مقدمه:.....	
۱۱.....	۲-۲ کارآفرینی در سازمان.....	
۱۱.....	۱-۲-۲ انواع استراتژیهای کارآفرینی درون سازمان.....	
۱۱.....	۲-۲-۲ کارآفرینی درون سازمانی (CE).....	
۱۲.....	۱-۲-۲-۲ کارآفرینی درون سازمانی به عنوان یک استراتژی.....	
۱۳.....	۲-۲-۲-۲ کارآفرینی درون سازمانی در سازمانهای بزرگ.....	
۱۳.....	۳-۲-۲ تفاوت های کارکردی کارآفرینی مستقل با کارآفرینی سازمانی.....	
۱۵.....	۳-۲ انواع مختلف کارآفرینی درون سازمانی CE.....	
۱۵.....	۱-۳-۲ اصطلاحات مرتبط.....	
۱۵.....	۲-۳-۲ انواع CE.....	
۱۵.....	۱-۲-۳-۲ شرکت آفرینی:.....	
۱۶.....	۲-۲-۳-۲ کارآفرینی درونی.....	
۱۶.....	۳-۲-۳-۲ تحول سازمانی.....	
۱۷.....	۴-۲-۳-۲ سنت شکنی در صنعت.....	
۱۸.....	۴-۲ عوامل تاثیر گذار بر کارآفرینی درون سازمانی.....	
۲۰.....	۱-۴-۲ عوامل فردی مرتبط با کارآفرینی درون سازمانی.....	
۲۰.....	۱-۱-۴-۲ فرد گرایی در مقابل جمع گرایی.....	
۲۱.....	۲-۱-۴-۲ ویژگی های کارآفرینان درون سازمان.....	
۲۱.....	ویژگی های شخصیتی.....	

۲۳ویژگی های جمعیت شناختی	
۲۳عوامل سازمانی مرتبط با کارآفرینی درون سازمانی	۲-۴-۲
۲۴استراتژی کارآفرینانه	۱-۲-۴-۲
۲۴فرهنگ سازمانی	۲-۲-۴-۲
۲۸ساختار	۳-۲-۴-۲
۲۹منابع سازمانی	۴-۲-۴-۲
۳۱سیستمهای پاداش دهی سازمانی در حمایت از CE	۵-۲-۴-۲
۳۱حمایت مدیریت	۶-۲-۴-۲
۳۳ریسک پذیری	۷-۲-۴-۲
۳۴محیط خارجی و کارآفرینی درون سازمانی	۳-۴-۲
۳۵رابطه ی بین محیط داخلی سازمانی و محیط بیرونی	۱-۳-۴-۲
۳۶تئوری های کارآفرینی درون سازمانی (CE)	۵-۲
۳۶مدل (۱۹۸۹) کوراتکو، دی و هاتگز، آر	۱-۵-۲
۳۷مدل CE از گوس و گینزبرگ	۲-۵-۲
۳۸مدل کارآفرینی درون سازمانی از کوین و اسلوین	۳-۵-۲
۴۰مدل کارآفرینی درون سازمانی از دیدگاه فرای. اف (۱۹۹۳)	۴-۵-۲
۴۱مدل CE از زهارا	۵-۵-۲
۴۲مدل CE از کوراتکو و دیگران	۶-۵-۲
۴۴مدلی CE از لوپکین و دس	۷-۵-۲
۴۶مدل CE از برت و وینشتاین	۸-۵-۲
۴۷مدل CE از گوسن، دی کونینگ و اسمیت (۲۰۰۲)	۹-۵-۲
۴۸موانع و محدودیتهای کارآفرینی سازمانی	۶-۲
۴۸ماهیت سازمانهای بزرگ	۱-۶-۲
۴۸نیاز به سود های کوتاه مدت	۲-۶-۲
۴۹فقدان استعدادهای کارآفرینانه	۳-۶-۲
۴۹شیوه های نادرست پاداش دهی	۴-۶-۲
۵۰المانهای حیاتی در پیاده سازی CE	۷-۲
۵۰نهادینه کردن کارآفرینی درون سازمان:	۸-۲
۵۰نقش مدیران	۱-۸-۲
۵۲نقش سیاست های سازمان	۲-۸-۲
۵۲برنامه ی آموزش کارآفرینی درون سازمانی	۳-۸-۲
۵۴پیشنهاداتی در زمینه ی کارآفرینی درون سازمانی	۴-۸-۲
۵۶معرفی گروه مپنا	۹-۲
۶۰فصل سوم روش تحقیق	
۶۰مقدمه	۱-۳

۶۱ روش تحقیق	۲-۳
۶۲ جامعه‌ی آماری	۳-۳
۶۳ حجم نمونه و روش نمونه گیری	۴-۳
۶۴ ابزار گردآوری اطلاعات	۵-۳
۶۴ پرسشنامه CEAI	۱-۴-۳
۶۶ نحوه‌ی آماده سازی پرسشنامه	۲-۴-۳
۶۷ پایایی و روایی پرسشنامه	۳-۴-۳
۶۷ اعتبار پرسشنامه	۱-۳-۴-۳
۶۸ روایی آزمون	۲-۳-۴-۳
۶۹ فنون و تکنیک‌های تحلیل آماری	۶-۳
۷۰ فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده‌ها	
۷۱ مقدمه	۱-۴
۷۱ بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان پرسشنامه	۲-۴
۷۶ بررسی انفرادی هر یک از آیتم های پرسشنامه CEAI	۳-۴
۷۸ حمایت مدیریت	۱-۳-۴
۸۵ استقلال کاری	۲-۳-۴
۸۸ تشویق و تقویت	۳-۳-۴
۹۱ در دسترس بودن زمان	۴-۳-۴
۹۳ مرزهای سازمانی	۵-۳-۴
۹۶ فضای کارآفرینی در سازمان	۴-۴
۹۸ کارآفرینی درون سازمانی و سن	۱-۴-۴
۱۰۰ کارآفرینی درون سازمانی و تجربه کاری در سازمان	۲-۴-۴
۱۰۲ کارآفرینی درون سازمانی و سطح تحصیلات	۳-۴-۴
۱۰۵ فصل پنجم نتایج و پیشنهادها	
۱۰۶ مقدمه	۱-۵
۱۰۶ بررسی نتایج	۲-۵
۱۰۸ نتیجه گیری و پیشنهادات	۳-۵
۱۰۹ پیشنهادی برای تحقیقات آتی	۴-۵
A پیوستها	
B پیوست ۱: پرسشنامه نهایی CEAI	
E پیوست ۲: اعتبار ابزار اندازه گیری	

فهرست جداول و نمودارها :

جدول ۱-۲: مقایسه‌ی ویژگی‌های شخصی‌تی کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی.....	۲۲
جدول ۱-۳ : خلاصه نتایج مربوط به سنجش اعتبار پرسشنامه	۶۸
جدول ۱-۴ : توزیع افراد نمونه بر حسب جنسیت.....	۷۱
نمودار ۱-۴ : توزیع جنسیتی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۷۲
جدول ۲-۴ : گروه بندی سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه.....	۷۲
نمودار ۲-۴ : گروه بندی سنی پاسخ دهندگان بر حسب درصد.....	۷۳
جدول ۳-۴: سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.....	۷۳
نمودار ۳-۴: سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.....	۷۴
جدول ۴-۴: اطلاعات مرتبط با میزان تجربه‌ی کاری پاسخ دهندگان در سازمان.....	۷۴
نمودار ۴-۴ : توزیع میزان تجربه کاری پاسخ دهندگان در سازمان.....	۷۵
جدول ۵-۴ : نتایج آماری تمایل به مرکزیت در ۵ شاخص مربوط به پرسشنامه.....	۷۶
نمودار ۵-۴ : میانگین نمرات داده شده به شاخصها.....	۷۷
جدول ۶-۴ : مقایسه‌ی پاسخ‌های داده شده به آیتم‌های مربوط به شاخص ((حمایت مدیریت)).....	۷۹
نمودار ۶-۴ : موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۳ از پرسشنامه.....	۸۰
نمودار ۷-۴: موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۴ از پرسشنامه.....	۸۱
نمودار ۸-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم شماره ۸ از پرسشنامه.....	۸۱
نمودار ۹-۴ : مخالفت مدیران میانی با آیتم ۱۳ از پرسشنامه.....	۸۲
نمودار ۱۰-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم ۱۴ از پرسشنامه.....	۸۳
نمودار ۱۱-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم ۱۶ از پرسشنامه.....	۸۴
نمودار ۱۲-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم ۱۸ از پرسشنامه.....	۸۵
جدول ۷-۴: مقایسه‌ی پاسخ‌های داده شده به آیتم‌های مربوط به شاخص ((استقلال کاری)).....	۸۶
نمودار ۱۳-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم شماره ۲۰ از پرسشنامه.....	۸۷
نمودار ۱۴-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم ۲۱ از پرسشنامه.....	۸۸
جدول ۸-۴: مقایسه‌ی پاسخ‌های داده شده به آیتم‌های مربوط به شاخص ((تشویق و تقویت)).....	۸۸
نمودار ۱۵-۴ : موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۳۰ از پرسشنامه.....	۸۹
نمودار ۱۶-۴: موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۳۲ از پرسشنامه.....	۹۰
نمودار ۱۷-۴: موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۳۵ از پرسشنامه.....	۹۰
جدول ۹-۴: مقایسه‌ی پاسخ‌های داده شده به آیتم‌های مربوط به شاخص ((در دسترس بودن زمان)).....	۹۱
نمودار ۱۸-۴ : موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۳۶ از پرسشنامه.....	۹۲
نمودار ۱۹-۴: مخالفت مدیران میانی با آیتم شماره ۴۱ از پرسشنامه.....	۹۲
جدول ۱۰-۴ : مقایسه‌ی پاسخ‌های داده شده به آیتم‌های مربوط به شاخص ((مرزهای سازمانی)).....	۹۳
نمودار ۲۰-۴: موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۴۲ از پرسشنامه.....	۹۴
نمودار ۲۱-۴ : موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۴۴ از پرسشنامه.....	۹۴
نمودار ۲۲-۴ : موافقت مدیران میانی با آیتم شماره ۴۵ از پرسشنامه.....	۹۵
نمودار ۲۳-۴ : موافقت مدیران میانی در مورد آیتم شماره ۴۸ از پرسشنامه.....	۹۵
نمودار ۲۴-۴: میزان مناسب بودن سازمان بر اساس شاخص‌های ۵ گانه کارآفرینی از دیدگاه مدیران میانی سازمان.....	۹۶

- جدول ۴-۱۱ : ارزیابی گروههای سنی مختلف از شاخص های مربوط به کارآفرینی درون سازمانی ۹۸
- نمودار ۴-۲۵: ارزیابی رده های سنی مختلف از شاخصهای کارآفرینی درون سازمانی ۹۸
- نمودار ۴-۲۶: میزان مناسب بودن سازمان بر اساس شاخص های ۵ گانه کارآفرینی از دیدگاه گروههای سنی مختلف مدیران..... ۹۹
- جدول ۴-۱۲ : ارزیابی مدیران با تجربه کاری مختلف از شاخص های مربوط به کارآفرینی درون سازمانی ۱۰۰
- نمودار ۴-۲۷: ارزیابی مدیران با تجربه کاری گوناگون از شاخص های کارآفرینی درون سازمانی ۱۰۱
- نمودار ۴-۲۸: میزان مناسب بودن سازمان بر اساس شاخص های ۵ گانه کارآفرینی از دیدگاه مدیران با تجربه کاری مختلف در سازمان ۱۰۲
- جدول ۴-۱۳: ارزیابی مدیران با سطح تحصیلات مختلف از شاخص های مربوط به کارآفرینی درون سازمانی..... ۱۰۲
- نمودار ۴-۲۹: ارزیابی مدیران با تحصیلات گوناگون از شاخص های کارآفرینی درون سازمانی ۱۰۳
- نمودار ۴-۳۰: میزان مناسب بودن سازمان بر اساس شاخص های ۵ گانه کارآفرینی از دیدگاه مدیران با سطح تحصیلات مختلف در سازمان... ۱۰۴

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: ارتباطات دو جانبه عوامل موثر در کارآفرینی درون سازمانی..... ۱۹
- شکل ۲-۲: مدل CE از دیدگاه گوس و گینزبرگ ۳۸
- شکل ۲-۳: مدل CE از دیدگاه کوین و اسلوین ۳۹
- شکل ۲-۴: مدل CE از دیدگاه زهرا ۴۲
- شکل ۲-۵: مدل CE از دیدگاه کوراتکو و دیگران ۴۳
- شکل ۲-۶: مدل CE از دیدگاه لوپکین و دس ۴۵
- شکل ۲-۷: مدل CE از دیدگاه برت و ونشتاین ۴۶
- شکل ۲-۸: مدل CE از دیدگاه گوسن و اسمیت و دکانینگ ۴۷

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱ مقدمه

نیمه ی اول قرن ۲۱ به عنوان عصری شناخته می شود که در آن کارآفرینی مسیری به سوی موفقیت و کسب مزیت رقابتی در همه سازمانها با هر اندازه ای ، چه کوچک و چه بزرگ ، تلقی می شود (کوین ، اسلیون و هلی ، ۲۰۰۰). لذا در چنین زمانه ای هر گونه ضعف و قصور در فعالیتهای مرتبط با کارآفرینی به منزله عاملی به سوی شکست قلمداد خواهد شد (کوراتکو، ۲۰۰۹).

باید توجه داشت که فعالیت های کارآفرینانه چیزی نیست که مدیریت به یکباره تصمیم به انجام آن بگیرد. در واقع نوآوری سازمانی به یکباره منجر به کسب موفقیت و سود نمی شود بلکه نیازمند زمان و سرمایه کافی بوده و بایستی به طور مرتب تقویت شود. سازمانها به صورت طبیعی دارای محدودیتهایی در مقابل رفتار کارآفرینانه هستند. برای پایدار ماندن، بایستی روح کارآفرینی در سازمان با ماموریت ، اهداف ، استراتژیها ، ساختار ، فرآیندها و ارزشهای سازمانی در هم آمیزد. انعطاف پذیری ، چابکی، نوآوری و رهبری کارآفرین از ضروریات مهم در این راستا هستند. تفکر مدیریت بایستی به یک تفکر فرصت جو بدل شود یعنی فعالیتهای هرگز به خاطر کنترلی که بر منابع وجود دارد دچار محدودیت نشود (موریس، کوراتکو و کوین ، ۲۰۰۸).

اگرچه در طی ۱۰ سال اخیر بسیار در مورد کارآفرینی درون سازمانی (CE)، نوشته شده است با این حال بسیار کم راجع به کار آفرینی درون سازمانهای بزرگ سخن رفته است. کارآفرینی درون سازمانی دارویی بسیار قوی برای درمان کهنگی، رشد متوقف شده ، عدم نوآوری و اینرسی اکثر شرکتهای بزرگ جهان است. از طرفی کارآفرینی درون سازمانی روش نوینی برای توسعه ی کسب و کارهای جدید است که خیلی سخت می تواند در کنار سازمانهای برنامه ریزی شده، ساختار مند و محتاطی که طی گذشت سالهای متمادی به این شکل درآمده اند قرار بگیرد (نیل تورنبری ، ۲۰۰۱).

سازمانها در راستای کارآفرین شدن بایستی در ابتدا موقعیت کنونی خود را از لحاظ فضای مساعد برای بروز خلاقیت در سازمان، خوب شناخته و سپس برای رسیدن به موقعیت مطلوب، برنامه ها و استراتژی های لازم را تدوین کنند. در این راستا تاکنون تحقیقات بسیاری جهت دستیابی به ابزاری که بتوان به کمک آن میزان کارآفرین بودن شرکتها را سنجید انجام شده است که حاصل تلاشهای صورت گرفته ابزاری است با نام CEAI که در سال ۲۰۰۰ توسط آقای کوراتکو و همکارانش مطرح و در سال ۲۰۰۲ به صورت تکمیل شده در اختیار جامعه ی جهانی قرار گرفت.

کثرت استفاده از این ابزار در برآورد میزان کارآفرینی در تحقیقات گوناگون نشان از اعتبار و دقت آن دارد. در این پژوهش نیز ما برآنیم تا به کمک این ابزار موقعیت فعلی یکی از شرکتهای بزرگ را در ارتباط با CE مورد بررسی و پژوهش قرار دهیم.

در این فصل ، ابتدا به بیان مسئله ای می پردازیم که این پژوهش در پی یافتن پاسخ یا راهحلی برای آن است. سپس ضرورت و اهمیت تحقیق در این زمینه را بیان کرده، اهدافی را که این تحقیق دنبال می کند، ارائه

خواهیم نمود. فرضیات و سوالات پژوهش، تعیین نوع پژوهش و در پایان نیز تعریف واژگان کلیدی تحقیق در پی خواهند آمد. آنچه در این فصل انجام می‌شود، پایه‌ی کلیه‌ی اقدامات بعدی در سایر فصل‌هاست. که این موضوع، اهمیت مباحث مطروحه‌ی این بخش را می‌رساند.

۲-۱ موضوع پژوهش

بررسی و ارزیابی فضای کارآفرینی درون سازمانی در گروه مپنا به کمک ابزار CEAI

۳-۱ تعریف مسئله و بیان موضوع اصلی تحقیق

تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه‌ی آن از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها، بویژه کشورهای در حال توسعه است. بر اساس بیانیه‌ی جهانی کارآفرینی، یک همبستگی قوی میان رشد اقتصاد ملی و سطح فعالیت‌های کارآفرینانه ملی و سازمانی وجود دارد (آرچیبانگ، ۲۰۰۲، صص ۲-۶). کارآفرینی مقوله‌ی بسیار مهمی است که بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه توجه جدی به آن مبذول داشته و می‌دارند. در این میان یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی درون سازمان است که بدون شک سهم چشم‌گیری در توفیق و تعالی سازمانها دارد. (احمد پور، ۱۳۸۹، صص ۱۳۲-۱۳۵). سازمانها برای رسیدن به اهداف خود در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن احتیاج زیادی به نوآوری‌های تکنولوژیکی و سازمانی دارند که از طریق راهبردهای مختلفی قابل حصول است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۵). تغییرات در محصولات و مکانیسمهای بازار، اغلب بدین صورت است که سازمانها دست به بهره‌برداری از فرصت‌هایی می‌زنند که دیگر سازمانها دنبال نمی‌کنند و گاه حتی از وجود آنها نیز مطلع نیستند. در این زمینه، نوآوری نقش راهبردی و عمده را ایفا می‌کند (کولین و رم، ۲۰۰۳، صص ۵-۷).

کارآفرینی سازمانی معادل واژه‌ی لاتین Intrapreneurship است که در آن یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در سازمان است. از طرف دیگر، لازمه‌ی Corporat Entrepreneurship که کارآفرینی شرکتی ترجمه شده است این است که کل سازمان و کارکنان آن دارای روحیه‌ی کارآفرینی شوند (احمدپور، ۱۳۸۹، صص ۱۳۶-۱۳۷). کارآفرینی درون سازمانی مجموعه‌ی فعالیتهایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان امکان‌پذیر کرده و رهیافتی در نهادینه کردن نوآوری در سازمانها است. در حقیقت، کارآفرینی درون سازمانی به عنوان دریچه‌ای به سوی بهره‌برداری از مزایای رقابتی ماندگار، نوآوری و پیشگامی برای سازمان قلمداد می‌شود (کوراتکو و دیگران، ۲۰۰۵، ص ۶۹۹).

کارآفرینی درون سازمانی برای ارتقای نوآوری در سازمانها، توجه ویژه‌ای به نیروی انسانی دارد. خلاقیت پیش‌نیاز نوآوری بوده و برای تقویت خلاقیت در نیروی انسانی، از خصوصیات مثبت دیگر الگوهای سازمانی استفاده می‌شود. در حقیقت مشخصه‌هایی مانند مدیریت مشارکتی، خصوصیات سازمانهای فراگیر و یاد

گیرنده ، چشم انداز مشترک، ساختار های منعطف و عدم وجود سلسله مراتب سنتی سازمانی، همگی بسان اهرمهایی برای تقویت روحیه ی خلاق نیروی انسانی و در پی آن نیل به نوآوری مستمر در سازمان است(مقیمی ، ۱۳۷۷، صص ۳۸۳-۴۰۳). در نهایت کار آفرینی درون سازمانی را می توان توانایی سازمان در برگرداندن فرصتهای کارآفرینانه به موقعیتهای رشد برشمرد. گرایش به رشد در کارآفرینی شرکتی همراه با ایجاد واحدها یا بخشهای جدید در داخل سازمان و در محدوده ی فرآیند های خدماتی و عملیاتی آن، انجام نوآوری های مستمر بنیادین یا تدریجی در راستای ارتقای کیفیت، کاهش ضایعات و بهای تمام شده محصول و سرعت بخشیدن به فرایندها و چرخه های تولید محصول، یا قدم گذاری به عرصه ها و حیطه های جدید کسب و کار، بالا بردن سهم بازار و برقراری ارتباط با مشتریان جدید است. این راهبرد در صورت نتیجه بخشی مطلوب ، بهبود قابل توجهی در عملکرد مالی شرکت را در افق میان مدت و بلند مدت ، به ارمغان خواهد آورد(کوبین ، گرین ، اسلوین ، ۲۰۰۶، صص ۶۵-۶۷).

اهمیت این موضوع در محیط رقابتی امروز به حدی است که بسیاری از شرکت های موفق و پیشتاز علاوه بر ایجاد محیطی مساعد برای رشد فعالیت های کارآفرینانه ،مدت هاست تیم های مشخصی تحت عنوان ((تیمهای نوآوری و خلاقیت)) را بصورت مجزا و یا به صورت زیر مجموعه ی واحد تحقیق و توسعه ی خود، مامور رصد و شناسایی فرصت های جدید کسب و کار نموده اند(کوراتکو، ۲۰۰۹). لذا بر سازمانهای بزرگی چون گروه مپنا که در به کار گیری علم در عمل الگوی بسیاری از شرکتهای ایرانی بوده اند، لازم است در این زمینه نیز هر چه زودتر قدمهای محکمی بردارند . در این راه اولین قدم شناسایی الزامات و باید ها ونبایدهایی است که زمینه را برای بروز فعالیتهای کارآفرینانه در شرکت فراهم می کنند.در قدم بعدی نیز باید فرصت های موجود برای کسب و کارهای سود آور جدید هر چه سریعتر شناسایی شوند تا قبل از آنکه دیر شود، بتوان حداکثر استفاده را از آنها برد.

مسائل پیش گفته ما را برآن داشت تا با انجام پژوهشی منسجم در راستای پاسخ دهی به این سئوال اساسی که ((الزامات و شرایط کارآفرینی درون سازمانی در گروه مپنا چگونه است ؟))سهم کوچکی در برآورده کردن این نیاز حیاتی بر عهده بگیریم . امید است با استعانت از ایزد بی همتا در انجام این وظیفه ، بهترین باشیم.

۴-۱ ضرورت انجام تحقیق

امروزه بسیاری از شرکت ها به لزوم کارآفرینی درون سازمانی پی برده اند. در واقع اینگونه تغییر گرایش در استراتژی ،در پاسخ به سه نیاز است که بر شرکتهای تحمیل گردیده است:

۱- افزایش سریع رقباى جدید:

امروزه حتى شرکت هاىى که در صنایع پیشرفته فعالیت دارند نظیر مپنا، با رقباى بسیارى مواجه شده اند. سرعت نوآوری و ارائه ی محصولات جدید به قدرى شدت یافته که تغییرات، ابتکارات و بهبودها به امرى عادى در بازارهاى فروش تبدیل شده است. از این رو شرکتهای باید نوآور باشند یا اینکه محکوم به فنا مى باشند.

۲- ایجاد حس بی اعتمادى نسبت به شیوه های مدیریت سنتى در شرکتهای:

حرکت سریع محیط به سوى پیچیدگى بیشتر و عدم پایداری در شرایط محیطی و بازار سبب شده شیوه های سنتى مدیریت نتواند پاسخگوی اینگونه چرخشهای شدید در محیط بوده و عدم تطبیق سریع آن با شرایط تصمیم گیری در چنین محیطهای جدیدی، نوعی بی اعتمادی را نسبت به سبکهای مدیریت سنتى ایجاد نموده است.

۳- خروج بهترین نیروهای کار از شرکتهای و اقدام آنها به کار آفرینى مستقل:

کارکنان جوان و با سابقه ی شرکت ها به دنبال مزایای حاصل از کارآفرینى مستقل نظیر رفاه اقتصادى و اجتماعى، استقلال در تصمیم گیری و... درحالى شرکت را ترک مى کنند که اگر شرایط برای کارآفرینى آنها در خود سازمان فراهم شود، هم آنها به خواسته های خود مى رسند و هم سازمان بدون از دست دادن نیروهای ارزنده ی خود به رشد و توسعه دست خواهد یافت.

ارضای نیازهای سه گانه بالا از یک سو و افزایش جمعیت و نرخ بیکارى در کشور و به تبع آن نیاز به کارآفرینى از سوى دیگر سبب شده است تا بررسى وضعیت و جایگاه کارآفرینى درون سازمانى در سازمانهای تاثیر گذارى چون گروه مپنا به ضرورتى انکار ناپذیر بدل شود تا شاید بتوان از این رهگذر با ظرفیت ها و تنگناهای موجود پیش روی کارآفرینى در این بخش آشنا شده و راهکارهای عملى جهت تسهیل فرآیند کارآفرینى در این سازمان بزرگ ارائه شود تا بر این اساس گروه مپنا نسبت به تقویت و بهبود توانمندی های خود اقدام نموده و از آمادگى لازم برای ایفای نقشهای موثر تر برخوردار شود.

۵-۱ اهداف تحقیق

۱- ارزیابى و کنکاش گروه مپنا از لحاظ مساعد یا نا مساعد بودن فضای سازمان در بروز کارآفرینى

۲- ارائه ی پیشنهادهاى سازنده جهت بهبود فضاو استقرار شرایط مطلوب کارآفرینى درون گروه مپنا

۳- شناسایی موانع و مشکلات پیشروى نو آوری و کارآفرینى درون گروه مپنا

۴- شناسایی راه حلهاى کاربردى در راستای از بین بردن موانع و مشکلات پیشروى کارآفرینى درون گروه

مپنا

۶-۱ سوالات و فرضیات تحقیق

سوالات

- ۱- الزامات و شرایط ایجاد کارآفرینی سازمانی درون گروه مپنا چیست؟
- ۲- وضعیت گروه مپنا در رابطه با الزامات و شرایط لازم برای تحقق کارآفرینی درون سازمانی چگونه است؟

فرضیات

۱- فضای سازمانی گروه مپنا در راستای حمایت از فعالیت های کارآفرینانه مساعد است.

- ۱-۱ انجام فعالیت های کارآفرینانه از طرف مدیریت ارشد سازمان حمایت می شود.
- ۲-۱ مدیران گروه مپنا از احساس استقلال مناسبی در انجام کارها و وظایف خود برخوردارند.
- ۳-۱ سیستم تشویق و انگیزش در گروه مپنا در راستای حمایت از فعالیتهای نوآورانه است.
- ۴-۱ مدیران و کارشناسان گروه مپنا از زمان و فرصت کافی برای پرداختن به فعالیتهای کارآفرینانه برخوردارند.
- ۵-۱ مقررات و قوانین سازمانی به اندازه ای نیست که مانعی برای فعالیتهای های ماجراجویانه تلقی شود.

۷-۱ نوع تحقیق

این تحقیق از نظر نوع، کاربردی است. تحقیق کاربردی به تحقیقی گفته می شود که نتایج و یافته هایش برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می رود. و از نظر ماهیت تحقیقی توصیفی است. تحقیق توصیفی نوعی پژوهش است که به توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع می پردازد. به عبارت دیگر پژوهشگر در اینگونه تحقیقات سعی می کند تا آنچه هست را بدون هیچگونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایجی عینی از موقعیت بگیرد (روش تحقیق در مدیریت، دکتر ناصر خلیلی، مهندس ابراهیم دانشوری).

مانیز در این پژوهش برآنیم موقعیت گروه مپنا را در رابطه با شرایط سازمانی لازم برای کارآفرینی سازمانی بسنجیم. لذا می توان گفت پژوهش حاضر، به طور کلی به توصیف شرایط کنونی سازمان در ارتباط با کارآفرینی سازمانی خواهد پرداخت.

۸-۱ استفاده کنندگان از نتایج تحقیق

- ۱- مدیران و کارشناسان در تمامی سطوح سازمانی گروه مپنا
- ۲- کارشناسان و دست اندرکاران بخش منابع انسانی گروه مپنا
- ۳- دانشجویان و اساتید کار آفرینی

۹-۱ تعریف واژگان

کارآفرینی^۱

عبارت است از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه‌ی منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصتها.

کارآفرین^۲ (مستقل)

فردی که مسئولیت اولیه‌ی جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب‌وکار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می‌نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه‌ی فرآیند، محصول یا خدمات جدید است.

کارآفرینی سازمانی^۳

فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده، به ظهور می‌رسند. به تعریفی دیگر فعالیتهای کارآفرینانه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار می‌باشد.

کارآفرین سازمانی^۴

کسی که تحت حمایت یک شرکت، محصولات، فعالیتهای تکنولوژی جدید را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند.

کارآفرینی درون سازمانی^۵

کارآفرینی درون سازمانی که بعضاً کارآفرینی شرکتی نیز بدان گفته می‌شود، به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین است که این مهم از طریق ایجاد فضایی مناسب برای بروز فعالیتهای کارآفرینانه رخ می‌دهد.

¹ - Entrepreneurship

² -entrepreneur

³ - Intrapreneurship

⁴ -Intrapreneur

⁵ -Corporate Entrepreneurship

ابزاری است جهت سنجش فضای سازمان از لحاظ مساعد یا نامساعد بودن برای بروز فعالیتهای کارآفرینانه توسط کارکنان. این ابزار در واقع پرسشنامه‌ای است مشتمل بر ۴۸ آیتم که ۵ فاکتور کلیدی و موثر در کارآفرینی درون سازمانی را می‌سنجد. این ابزار به شکل کنونی اش نخستین بار در سال ۲۰۰۲ توسط آقای کوراتکو و همکارانش در مجامع علمی مطرح شد و به خاطر جامع بودنش تاکنون به وفور در سنجش فضای کارآفرینی سازمانها مورد استفاده قرار گرفته است.

¹ - Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

فصل دوم

مبانی نظری تحقیق

۱-۲ مقدمه:

کار آفرینی مقوله‌ی بسیار مهمی است که بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه توجه جدی به آن مبذول داشته و می‌دارند. تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه‌ی آن از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها، بویژه کشورهای در حال توسعه است. بر اساس بیانیه‌ی جهانی کارآفرینی، یک همبستگی قوی میان رشد اقتصاد ملی و سطح فعالیت‌های کارآفرینانه ملی و سازمانی وجود دارد (آرچیبانگ، ۲۰۰۴، صص ۴-۶).

از طرفی، امروزه سازمانها برای رسیدن به اهداف خود در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن احتیاج زیادی به نوآوری‌های تکنولوژیکی و سازمانی دارند که از طریق راهبردهای مختلفی قابل حصول است (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۸۵). تغییرات در محصولات و مکانیسمهای بازار، اغلب بدین صورت است که سازمانها دست به بهره‌برداری از فرصت‌هایی می‌زنند که دیگر سازمانها دنبال نمی‌کنند و گاه حتی از وجود آنها نیز مطلع نیستند. در این زمینه، نوآوری نقش راهبردی و عمده را ایفا می‌کند (کولین و رم، ۲۰۰۳، صص ۵-۷). به عبارت بهتر در شرایط کنونی کسب و کار و محیط به شدت رقابتی تجارت، توسل به نوآوری و کارآفرینی تنها راه بقا و رشد برای سازمانهاست. در چنین زمانه‌ای هر گونه ضعف و قصور در فعالیتهای مرتبط با کارآفرینی به منزله عاملی به سوی شکست قلمداد خواهد شد (کوراتکو، ۲۰۰۹). در واقع نیمه‌ی اول قرن ۲۱ به عنوان عصری شناخته می‌شود که در آن کارآفرینی مسیری به سوی موفقیت و کسب مزیت رقابتی در همه سازمانها با هر اندازه‌ای، چه کوچک و چه بزرگ، تلقی می‌شود (کوبین، اسلوین و هلی، ۲۰۰۰).

در همین راستا یکی از شاخه‌های اصلی کارآفرینی، کار آفرینی درون سازمانی است که بدون شک سهم چشم‌گیری در توفیق و تعالی سازمانها دارد (احمد پور، ۱۳۸۹، صص ۱۳۲-۱۳۵). کار آفرینی درون سازمانی مجموعه فعالیتهایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان امکان‌پذیر کرده و رهیافتی در نهادینه کردن نوآوری در سازمانها است. در حقیقت، کارآفرینی درون سازمانی به عنوان دریچه‌ای به سوی بهره‌برداری از مزایای رقابتی ماندگار، نوآوری و پیشگامی برای سازمان قلمداد می‌شود (کوراتکو و دیگران، ۲۰۰۵، ص ۶۹۹).

در این فصل برآنیم تا با معرفی کارآفرینی درون سازمانی به عنوان یکی از زیرشاخه‌های کارآفرینی، با نظریات، انواع، اجزای آن و مدلهای ارائه شده در این رابطه آشنا شده، موانع و محدودیتهای اصلی در اجرا و عملی ساختن کارآفرینی در سازمان را بهتر بشناسیم. آماده سازی فضای سازمان برای بروز فعالیتهای کارآفرینانه و چگونگی نهادینه کردن آن موضوعی است که به تفصیل به آن خواهیم پرداخت. بررسی ویژگی‌های شخصیتهای افراد مستعد کارآفرینی، جهت شناسایی آنها در سازمان نیز در همین فصل انجام خواهد شد.