

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٩٠٧١٢

دانشگاه علم و صنعت ایران

دانشکده صنایع

بررسی مدلها و استراتژیهای کارآفرینی سازمانی و
ارائه الگوی مناسب جهت سازمانهای داخلی

الهام رحیمی

پایان نامه کارشناسی ارشد

در رشته

مدیریت اجرایی

اساتید راهنما : دکتر سید علیرضا فیض بخش

دکتر سید محمد سید حسینی

استاد مشاور : دکتر علیرضا علی احمدی

فروردین ۱۳۸۲

مکیده

پیچیدگی و عدم اطمینان در محیط کنونی کسب و کار باعث تزلزل موقعیت سازمانها شده و ادامه حیات و بقای بلند مدت سازمانها را صرفاً از طریق انجام تغییرات جزئی به مخاطره افکنده است. این امر ایجاد انقلابی در اذهان مدیران و کارکنان سازمانها را می طلبد که در پناه کارآفرینی سازمانی و نوآوری به رشد و بقا سازمان امیدوار بمانند.

کارآفرینی شرکتی به فعالیتهای رسمی و غیر رسمی با هدف ایجاد کسب و کار جدید در شرکتهای موجود، از طریق فعالیتهای نوآورانه در فرایند، محصول و یا بازار اطلاق می شود. این فعالیتها می توانند در سطح شرکت، بخش، سطوح پروژه و یا سطوح عملیاتی انجام شوند. کارآفرینی شرکتی همچنین می تواند موجب احیا و تجدید استراتژیک یک کسب و کار موجود شود. (پروفیسور زهره ۱۹۹۱)

هدف این تحقیق ارائه مدلی می باشد تا در اثر پیاده سازی در سازمانهای داخلی موجب ارتقای سطح کارآفرینی در آنها شده و وضعیت نوآوری را در آنها بهبود بخشد. جهت طراحی مدل از متدولوژی SSM استفاده شده و در ابتداء شناخت محیط سازمانهای داخلی از طریق مصاحبه با مدیران چند سازمان پرداخته شده است و عوامل اثرگذار بر مقوله کارآفرینی در سازمانها شناسایی گردید. سپس یک حوزه خاص (شرکتهای خصوصی پیمانکار مهندسی) برگزیده شد. در این حوزه، چهار سازمان با معیارهای کارایی نظیر سودآوری، قابلیت بقا، رشد فروشها،... انتخاب شدند و ویژگی های سازمانهای کارآفرین که از طریق مطالعه سازمانهای کارآفرین جهانی و آثار صاحب نظران بدست آمده بود در آنها مورد سنجش قرار گرفت. در نتیجه این امر، شاخص های ظرفیت کارآفرینی در سازمانهای داخلی (حوزه مورد بررسی) در پنج دسته معین گردید که عبارت بودند از: حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم ها و اهداف و استراتژیها.

سپس ارتباط عوامل اثرگذار بر مسیر کارآفرینی سازمان در یک مدل مفهومی نشان داده شده است و در پایان راهکارهایی برای بهبود آن دسته از عواملی که در حیطه توان سازمان برای تغییر می باشند از جمله عامل ظرفیت کارآفرینی سازمانی ارائه گردیده است.

سپاسگزاری

با قدردانی و سپاس بی شائبه از خانواده خوبم مخصوصاً پدر و مادر دلسوز و بزرگووارم که با صبر و متانت و فداکاری خود در تمام طول تحصیلم و نیز در مطالعه و انجام این رساله متحمل زحمات و کاستی های وظایفم شدند. همچنین از همراهی و همکاری بیدریغ همسر عزیزم که در کلیه مراحل انجام این تحقیق از آن بهره مند بوده ام سپاسگزارم.

بر خود لازم می دانم از جناب آقای دکتر سید علیرضا فیض بخش که از راهنمائیهای ارزشمند ایشان در انجام این تحقیق بهره مند شده ام و آقای دکتر علیرضا علی احمدی که نظرات ارزشمندی جهت تصحیح و بهبود این رساله ابراز داشتند و نیز همکارانم در مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی شریف و تیم انجام این تحقیق آقایان عطاالله تغفدی، سید مجتبی فاطمی، سید امیر مسعود صالحی، مهدی بیهقی و خانم سمیه توحیدلو صمیمانه تشکر نمایم.

فهرست مطالب

فصل اول

۴	۱- کلیات و روش تحقیق
۴	۱-۱ مقدمه
۶	۲-۱ هدف تحقیق
۶	۳-۱ روش تحقیق
۶	۴-۱ مراحل تحقیق
۷	۵-۱ پرسشهای آغازین
۷	۶-۱ محدودیتهای تحقیق

فصل دوم

۹	۲- مرور ادبیات
۹	۱-۲ کارآفرینی
۹	۱-۱-۲ تاریخچه و تعاریف
۱۱	۲-۱-۲ ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان
۱۶	۲-۲ کارآفرینی شرکتی و کارآفرینی درون سازمانی
۱۶	۱-۲-۲ تاریخچه
۱۹	۲-۲-۲ تعاریف
۲۲	۳-۲ تفاوتهای بین مقولات کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی
۲۲	۱-۳-۲ تفاوت در شیوه ها
۲۴	۲-۳-۲ دلایل بروز تفاوتها
۲۷	۳-۳-۲ دلایل ماندگاری کارآفرینان در سازمان
۲۸	۴-۳-۲ تفاوتهای شخصیتی کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی
۳۵	۴-۲ استراتژیها و مدل‌های کارآفرینی سازمانی
۳۶	۱-۴-۲ استراتژیهای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی
۳۶	۱-۱-۴-۲ استراتژی های فعالیتهای مختصه ای شرکتی (corporate venturing)
۳۷	۲-۱-۴-۲ استراتژیها از دیدگاه هانس شول هامر
۳۸	۳-۱-۴-۲ استراتژیها از دیدگاه جینگر
۴۰	۴-۱-۴-۲ استراتژیها از دیدگاه بادن فولر و استاپ فورد
۴۱	۲-۴-۲ مدل‌های پیاده سازی کارآفرینی سازمانی
۴۱	۱-۲-۴-۲ مدل انتخاب نوع کارآفرینی شرکتی
۵۱	۲-۲-۴-۲ مدل هشت مرحله ای اسکافهورز
۵۲	۳-۲-۴-۲ مدل دیترویت ادیسون

۵۳ ۴-۲-۴-۲ مدل فرایند غنی سازی نوآوری
۵۶ ۵-۲-۴-۲ مدل چهار گام در کارآفرینی سازمانی
۶۰ ۶-۲-۴-۲ مدل درک مدیران میانی از کارآفرینی شرکتی
۶۲ ۷-۲-۴-۲ مدل کورن وان و پرلن
۶۵ ۸-۲-۴-۲ تجزیه و تحلیل مدل‌های ذکر شده

فصل سوم

۶۷ ۳- متدولوژی تحقیق
۶۷ SSM ۱-۳
۶۸ ۱-۱-۳ فرایند SSM
۷۰ ۲-۱-۳ ویرایش جدید SSM

فصل چهارم

۷۲ ۴- طراحی مدل تحلیلی پیاده سازی کارآفرینی در سازمانهای داخلی
۷۲ ۱-۴ روش تحقیق
۷۲ ۲-۴ هدف
۷۲ ۳-۴ تعیین عوامل و شاخص های سازمانهای کارآفرین داخلی
۸۱ ۴-۴ طراحی مدل
۸۱ ۱-۴-۴ مرحله اول : فهم شرایط دنیای واقعی
۹۶ ۲-۴-۴ مرحله دوم : ایجاد سیستم های وابسته با فعالیت هدفمند
۹۸ ۱-۲-۴-۴ اجزاء مدل پیشنهادی
۱۰۱ ۲-۲-۴-۴ متغیرهای تحقیق
۱۰۱ ۳-۲-۴-۴ تشریح مدل
۱۰۲ ۳-۴-۴ مرحله سوم : پیشنهاد راهکار برای بهبود موقعیت مساله
۱۰۵ ۴-۴-۴ مرحله چهارم : پیاده سازی فعالیتهای مورد توافق

فصل پنجم

۱۰۶ ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۰۶ ۱-۵ نتیجه گیری مدل پیشنهادی
۱۰۷ ۲-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آتی

جداول و نمودارها

۱۰ جدول ۱ : تعاریف کارآفرینی و کارآفرینان
۱۸ جدول ۲ : تاریخچه تکدم مفهوم کارآفرینی سازمانی

۲۱	جدول ۳: تعاریف کارآفرینی سازمانی
۲۳	جدول ۴: تفاوت‌های کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی
۳۲	جدول ۵: تفاوت‌های مدیران سنتی، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی
۵۹	جدول ۶: فاکتورهای مهم در ایجاد جو کارآفرینانه
۹۴	جدول ۷: نکات حاصل از مصاحبه در سازمانهای ایرانی
۵۵	نمودار ۱: فرایند غنی سازی کارآفرینی
۶۱	نمودار ۲: مدل درک مدیران میانی از کارآفرینی سازمانی
۶۲	نمودار ۳: مدل کارآفرینی سازمانی کورن وال و پرلمن
۹۷	نمودار ۴: اجزاء یک سازمان پایدار نوین
۱۰۱	نمودار ۵: مدل پیشنهادی پیاده سازی کارآفرینی در سازمانهای داخلی

ضمائم

۱۰۹	شاخص های پاداشهای تیم در سازمانهای کارآفرین
۱۱۶	مراجع و ماخذ

فصل اول

۱- کلیات و روش تمقیق

۱-۱ مقدمه

انیشن می گوید: مسائلی که با سطحی از دانش ایجاد شده اند را نمی توان با همان سطح از دانش حل کرد. به عبارت دیگر، دانش دیروز که مسائل امروز را ایجاد کرده است قادر نخواهد بود تا راه حل هایی را برای حل آنها ارائه دهد. پیچیدگیها و عدم اطمینانها در محیط سازمانها باعث می شود که ادامه حیات و بقای بلند مدت سازمانها، صرفاً از طریق انجام تغییرات جزئی به خطر افتد. لذا سازمانهای امروزی باید انقلابی در اذهان مدیران و کارکنان خود بوجود آورند تا مفهوم سازمان و مفاهیم مرتبط با آن بطور اساسی در نظر آنها دگرگون شود.

تفاوتهای پدیدار شده در قلمرو کارآفرینانه و مدیریت، تمایل به پرداختن به مقوله کارآفرینی سازمانی^۱ در چارچوب سازمانهای موجود را روبه فزونی گذارده است. این تمایل که بوسیله سازمانهای موجود بروز پیدا کرد، بعدها به توسط رویدادهای گوناگونی که در ایالات متحده، مبدا اولیه طرح و توجه به کارآفرینی سازمانی، در سطوح اجتماعی، فرهنگی و بازرگانی رخ داد، توسعه یافت. در سطح اجتماعی تمایل رو به گسترش برای "کار خود را خود انجام دادن" و آنرا به روش خود انجام دادن، بوجود آمد چراکه افرادی که قویاً به استعدادهای خود باور دارند بیشتر اوقات علاقه به خلق چیزی دارند که توسط خودشان صورت گرفته باشد. آنها خواستار مسئولیت هستند و انگیزه قوی برای بیان شخصی و آزادی بیشتر در ساختار سازمانی فعلی خود دارند. زمانیکه این آزادی برای شخص مهیا نشود ناکامی حاصله باعث می شود تا قدرت تولیدی و ثمر بخشی چنین فردی کاهش یافته یا حتی برای یافتن خویشتن واقعی خود سازمان را ترک کرده و به سازمان دیگری برود یا خود اقدام به تاسیس شرکت متعلق خود بگیرد. اخیراً این نیاز نوین و ناشکیبایی دخیل در آن موجب ناخرسندی بیش از پیش در سازمانهای دارای ساختار شده است. وقتی در داخل سازمان این نیاز تأمین نگردد شخص اغلب بدنبال مجموعه ای دیگر می گردد که به این نیاز پاسخ مناسب می دهد. کارآفرینی سازمانی روشی است برای ترغیب و سپس بهره گیری از اشخاصی در یک سازمان که فکر می کنند چیزی را می توان متفاوت و بهتر انجام داد.

اکثر مردم زیراکس را که یکی از ۱۰۰ شرکت صدرنشین فروش آمریکا است به عنوان شرکتی دیوان سالارانه بزرگ می شناسند. این مطلب تا حدی درست است اما زیراکس که شرکتی عظیم و ۱۵ میلیارد

دلاری است توانسته کاری بی نظیر انجام دهد و آن فراهم آوردن جوی در سازمان است که ماندگاری کارکنان مبتکر را تضمین می نماید تا همانند کارکنان نوآور شرکت استیو جابز که شرکت را ترک نموده و شرکت اپل کامپیوتر را تشکیل دادند اقدام به ترک شرکت نکنند.

شرکت زیراکس چیزی را تشخیص داد که صدها مسئول اجرایی نیز در سازمانهایشان در حال آگاه شدن از آن بودند: اهمیت حفظ و القای روح کارآفرینانه در یک سازمان به منظور نوآوری و رشد. تحقق این امر نویدبخش انقلابی در طرز تفکر مدیریت است. در یک سازمان بزرگ اغلب مشکلاتی بوجود می آید که از خلاقیت^۱ و نوآوری^۲ ممانعت بعمل می آورد این امر خصوصاً در فعالیتهایی که مستقیماً به مأموریت اصلی سازمان ارتباط پیدا نمی کند بیشتر مشاهده می شود. رشد و متنوع سازی^۳ که ناشی از انعطاف پذیری و خلاقیت می باشد اغلب بحران آفرین است. مقاومت در برابر انعطاف پذیری، رشد و متنوع سازی به نوبه خود با افزایش روح کارآفرینی در سازمان موجود می تواند شکسته شود، که به آن کارآفرینی سازمانی گویند. در حال حاضر افزایش فشارهای اجتماعی، فرهنگی و فعالیتهای اقتصادی سبب افزایش کارآفرینی شده است. رقابت بیش از حد چه در داخل کشور و چه در خارج، شرکتهای آمریکایی را مجبور ساخت تا توجه بیشتری در زمینه هایی مثل توسعه تولیدات جدید، متنوع سازی و افزایش بهره وری داشته باشند. افزایش بهره وری باعث کاهش در نیروی کار شرکت شده است. در طی دوره پنج ساله اخیر، اشتغال بین ۵۰۰ شرکت صدرنشین فروش آمریکا در حد چند میلیون نفر کاهش یافته است. با این وجود این افراد و اشخاص جدید در حال جذب شدن در گروه های کاری دیگر هستند و اصولاً این اشتغال در فعالیتهای اقتصادی کوچک خصوصاً فعالیتهای نوپا رخ می دهد.

گینفورد و بینکات-کسانی^۴ که واژه کارآفرینی درون سازمانی را ابداع کردند-تجربه کارآفرینی و نوآوری در کسب و کارهای بزرگ را تجربه ای ضروری می دانند که اگر سازمانها قصد توسعه و تکامل داشته باشند موجب تغییر و بهبود در آنها می شود که خود به معنی انجام فعالیتهای موثر برای افزایش سود از طریق پذیرش ریسک اینگونه فعالیتهای در سازمانهای موجود است.

تغییرات بزرگی که در دانایی انسان رخ داده باعث شده است تا انسان فرهیخته با نگاهی " نوآور" و "سیستمیک" و در پناه انقلاب مدیریتی برای اداره بازار جهانی پا به عرصه کار و فعالیت پرخطر بگذارد و در این میان رفتار کارآفرینانه و مدیریت کارآفرینی از وزن و اعتبار ویژه ای در انجام کسب و کار و تجارت و اداره فعالیت شرکتهای بزرگ و کوچک برخوردار گردیده است. در کشورهای صنعتی، کشورهای در حال توسعه و بسیاری از این کشورها، نظام ملی کارآفرینی، موجب برانگیختن استعدادهای

^۱ Creativity

^۲ Innovation

^۳ Diferentiation

خلاق و تحول تکنولوژی های منسوخ از طریق کارآفرینی شده است. از عمده ترین و دلایل و ضرورت هایی که باعث شده است این کشورها، سازمانها و بنگاه های فعال و معروف آنها در سطح جهانی، کارآفرینی را در سطح سازمانی و ملی توسعه داده و بر آن اهتمام ورزند عبارتند از:

- عقب نماندن از رقبا
 - پیشرفت سریع دانش و تکنولوژی
 - ضرورت ریسک پذیری
 - خروج بهترین نیروهای کاری از شرکت ها و اقدام به کارآفرینی مستقل
 - تعامل سازمان با تحولات بازار
 - ضرورت تغییر هسته اصلی فعالیت شرکتها از داخل
 - اثرات دگرگون کننده و بکارگیری ایده های نو در سازمان
 - تغییر روندهای جمعیت شناسی
 - ضرورت ایجاد واحدهای مستقل کاری در بنگاه های بزرگ
- موارد یاد شده این کشورها را بر آن داشته که به سمت کارآفرینی رفته و راه چاره را در آن بجویند.

۲-۱ هدف تحقیق

هدف عمده از اجرای این تحقیق ارائه مدلی برای پیاده سازی و اجرای کارآفرینی در سازمانهای ایرانی می باشد. اطلاعاتی که در جریان این تحقیق جمع آوری و تحلیل خواهد شد می تواند در شفاف سازی مسیر حرکت سازمانهای داخلی که ناگزیر از نوآوری و کارآفرینی در درون خود می باشند، راهگشا باشد.

۳-۱ روش تحقیق

روش مورد استفاده در این تحقیق، تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی می باشد. همچنین جهت طراحی مدل از متدولوژی SSM استفاده خواهد شد که در فصل سوم شرح داده می شود.

۴-۱ مراحل تحقیق

- عمده ترین مراحل انجام این تحقیق عبارتند از:
- تهیه پرسشهای آغازین

- مطالعات اکتشافی و بررسی کتب و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق
- بررسی ادبیات کارآفرینی مستقل و کارآفرینی
- تعیین عوامل و شاخص های شناسایی سازمانهای کارآفرین
- بررسی مدلها و استراتژیهای پیاده سازی کارآفرینی سازمانی ارائه شده توسط صاحبان نظران
- انتخاب سازمانهای ایرانی، مراجعه و جمع آوری اطلاعات مورد نظر
- تحلیل اطلاعات حاصل از گام قبل
- ارائه مدل پیاده سازی کارآفرینی در سازمانهای داخلی
- تهیه گزارش نهایی

۵-۱ پرسشهای آغازین

گام اول از مراحل تحقیق طراحی پرسشهای آغازین بود و با طی آن، پرسش های زیر به عنوان پرسشهای که خروجی تحقیق را رقم می زنند، تدوین گردید:

- ۱- کارآفرینی مستقل چیست و کارآفرینی سازمانی چه معنایی دارد؟
- ۲- وجوه تمایز کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی چیست؟
- ۳- سازمانهای کارآفرین دارای چه اوصاف و ویژگیهایی هستند؟
- ۴- الگوهای مفهومی موجود در ادبیات برای دستیابی به سازمانهای کارآفرین کدام هستند؟
- ۵- آیا از بین مدلهای مفهومی مورد بررسی، الگوی الویت داری برای سازمانهای ایرانی قابل شناسایی است؟ ویژگیهای آن چه می باشد؟
- ۶- الگوی مناسب برای سازمانهای ایرانی در حوزه مورد مطالعه کدام است و دارای چه ویژگیهایی می باشد؟

مطالعات اکتشافی پیر مون منابع در دسترس، مرحله دوم کار بود که با انجام مصاحبه با اساتید و صاحبان نظران مختلف، منبع اولیه انتخاب شد و در یک مطالعه موجهی، منابع بیشتری شناخته و مورد استفاده قرار گرفت.

پس از این مرحله و مضامین ادبیات کارآفرینی سازمانی و آشنایی همه جنبه با این مفهوم، ادامه پروژه بر اساس زمان بندی در نظر گرفته شده دنبال شد.

۶-۱ محدودیتهای تحقیق

در پایان ضروری است به اهم محدودیتهای تحقیق که فراروی انجام این تحقیق قرار داشته است اشاره شود:

- نبودن مقوله کارآفرینی سازمانی که دسترسی به منابع مربوطه را با محدودیت مواجه می ساخت.
- کمبود منابع داخلی در زمینه کارآفرینی و خصوصا کارآفرینی سازمانی
- عدم دسترسی به تحقیقات اندک داخلی
- وقت محدود مدیران سازمانها و دسترسی دشوار به آنها
- عدم همکاری سازمانها در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز پروژه

فصل دوم

۲- مرور ادبیات

۱-۲ کارآفرینی

۱-۱-۲ تاریخچه و تعاریف

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entrepreneur* به معنی بر عهده گرفتن^۵ اقتباس شده است. از این اصطلاح تاکنون یک تعریف استاندارد و جامع ارائه نشده است و تعاریف متنوعی از صاحبان این عرصه موجود می باشد که هر یک از منظر خود و بسته به زمانی که در آن می زیسته اند برای مفهوم کارآفرینی تعاریفی ارائه نموده اند.

امروزه عنوان کارآفرین به فردی نوآور و توسعه دهنده^۶ اطلاق می شود که فرصتهای موجود در بازار را کشف و از آنها بهره برداری می نماید. کارآفرینی توانایی بوجود آوردن چیزی از هیچ است. به عبارتی کارآفرینی مهارتی برای کشف و شناسایی فرصتها از جایی است که دیگران صرفاً بی نظمی ها و نقایص آن را دیده اند. کارآفرینی واقعی زمانی اتفاق می افتد که افراد راه های معمولی و همیشگی تفکر و عمل را کنار گذاشته و با نگاهی نو و متفاوت راه ها و ایده های جدید را که می تواند پاسخگوی نیازهای مشتری و بازار باشد به کار گیرند.

بنابراین کارآفرینی فرایند نوآوری است که مشتمل بر ایجاد یک کسب و کار اقتصادی متهورانه بر پایه محصولات و خدمات جدید است که اساساً با محصولات و خدماتی که توسط عرضه کننده های دیگر ارائه می شود تفاوت دارد که این تفاوت می تواند در زمینه های فرایند تولید و بازاریابی محصول نیز باشد. در این رویکرد کارآفرینی با موضوعات جدیدی نظیر ایده های جدید، محصولات جدید، خدمات جدید یا ترکیب منابع جدید که به ارضای نیازهای مشتری بطور موثر کمک می نماید، در ارتباط است.

تاریخ شناسایی کارآفرینان و تعریف فرآیند کارآفرینی به قرن ۱۸ در فرانسه زمانی که اقتصاددانی به نام ریچارد کانتیلون^۷ برای اولین بار تعریفی مشخص از کارآفرین ارائه داد، برمی گردد. کانتیلون (۱۷۳۰) کارآفرینان را چنین تعریف می نمود: آنها افرادی هستند که در محیطی نامطمئن و ناپایدار کار می کنند و با مشکلات بسیاری روبرو هستند، آنها بدون سرمایه شروع می کنند و سرمایه شان کارشان است.

^۵ Undertake

^۶ Developer

^۷ Richard Cantillon

تعریف کانتیلون از کارآفرینی بیشتر حول مفهوم ریسک پذیری و چگونگی رویارویی کارآفرینان با این مقوله متمرکز بود.

به دنبال تعریف کانتیلون دانش پژوهان دیگری نیز در مورد کارآفرینی تعاریف خود را ارائه دادند که در جدول ۱ که در ادامه می آید به برخی از این تعاریف اشاره شده است.

جدول ۱

ردیف	سال - دوره	نام نویسنده	تعریف کارآفرینی و کارآفرین
۱	قرن شانزدهم		اصل واژه کارآفرینی فرانسوی است و از کلمه Entrepreneur به معنی برعهده گرفتن گرفته شده است.
۲	قرون وسطی		کارآفرین شخصی است که عهده دار پروژه های تولیدی بزرگ است، او هیچ ریسکی نمی کند بلکه صرفاً مدیریتی نماید.
۳	قرن هفدهم		کسی که ریسک سود را در یک قرار داد با قیمت ثابت با دولت می پذیرد.
۴	قرن هجدهم	ریچارد کانتیلون	کارآفرین تاجری است که روی سرمایه اش ریسک می کند.
۵	۱۷۲۵	ریچارد کانتیلون	کسی که ریسک می کند با کسی که سرمایه را تامین می کند متفاوت است.
۶	۱۸۰۳	جین باپتیست سی	سود ناشی از کارآفرینی با سود ناشی از سرمایه متفاوت است.
۷	۱۸۷۶	فرانسیس ویکر	کسی که سود حاصل از سرمایه را دریافت می کند با شخصی که سود حاصل از توانمندیهای مدیریتی را دریافت می کند تفاوت دارند.
۸	۱۹۳۴	جوزف شومپتر	کارآفرین یک نوآور و توسعه دهنده فن آوریهای به کار گرفته نشده می باشد.
۹	۱۹۴۷	جوزف شومپتر	کارآفرینان می خواهند به پادشاهی برسند، برموانع فائق آیند و شادی ناشی از خلق و رضایت حاصل از تجربه استادی در کار داشته باشند.
۱۰	۱۹۵۱	جوزف شومپتر	کارآفرین کسی است که کاری را انجام می دهد که دیگر افرادی که در تجارت هستند قادر به انجام آن نمی باشند. او پدیده نوینی را در تئیه خود می آفریند.
۱۱	۱۹۶۱	جوزف شومپتر	کارآفرین شخصی است مبتکر و کسی است که تکنولوژی نو و جدید را توسعه می دهد.
۱۲	۱۹۶۱	دیوید مک کله لند	کارآفرین شخصی است با انرژی و نسبتاً ریسک پذیر.
۱۳	۱۹۶۴	پیتر دراکر	کارآفرین حداکثر استفاده را از فرصتها می نماید.
۱۴	۱۹۷۵	آلبرت شاپیرو	کارآفرین شخصی است مبتکر که با توجه به مقادیر مشخصی امکانات، برخی مکانیزمهای اجتماعی و اقتصادی را سازماندهی می کند و ریسک شکست را می پذیرد.
۱۵	۱۹۷۹	ویکلن	کارآفرینان یک کسب و کار جدید را شروع می کنند درحینکه دیگران برخلاف آنان تغییرات اندکی در محصولات موجود می دهند.

کارآفرین از دیدگاه اقتصاددانان، روانشناسان، تجار، سیاستمداران متفاوت می باشد.	کارل وسپر	۱۹۸۰	۱۶
کارآفرین روی نوآوری برای دستیابی به سود و هدف و رشد تمرکز دارد در حالیکه صاحبان صنایع کوچک تاکید کمتری روی نوآوری داشته و کسب و کار را به عنوان هدف شخصی خویش می پندارند.	کارلند	۱۹۸۴	۱۷
کارآفرینی روند پویایی است در جهت افزایش سرمایه، این سرمایه بوسیله افرادی که توانایی ریسک کردن دارند زیاد می شود.	رابرت رونسات	۱۹۸۴	۱۸
کارآفرینی فرآیند خلق چیزی نو، با صرف وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و اجتماعی برای بدست آوردن منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال است.	رابرت هیسریچ	۱۹۸۵	۱۹
نقش کارآفرینان هماهنگی عوامل تولید مانند سرمایه، نیروی کار، تولید محصول و پیش بینی تقاضا در تولید محصول است.	اسکات	۱۹۹۳	۲۰

۲-۱-۲ ویژگی های شخصیتی کارآفرینان

شناخت ویژگی ها و سوابق کسانی که شروع به فعالیتهای کارآفرینانه می کنند گام مهمی در جهت تشویق کارآفرینان بالقوه و افزایش احتمالی موفقیت آنان است هر چند که تشخیص این امر کار دشواری است و لازم است به این نکته به نقل از ژوزف شومپتر اشاره کنیم که " سختی تشخیص کارآفرینان به دلیل بی دقتی در فعالیتهای آنان نیست، بلکه به خاطر این است که اولاً اشخاصی که واقعا درگیر فعالیتهای کارآفرینانه می شوند سخت پیدا می شوند، ثانیاً آنان همواره کارآفرین نیستند و ثالثاً هیچ یک فقط کارآفرین نیستند. "

در ادامه به بررسی نظرات اندیشمندان در مورد ویژگیهای کارآفرینان می پردازیم.

فرانک کارنی^۱ کارآفرینان را افرادی خوش بین، ریسک پذیر و پراکنجه معرفی می نماید. او اشاره می کند که کارآفرینان همواره نیمه پر لیوان را می بینند و تلاش می کنند تا به کمال برسند، آنان از شکست های خود به مثابه ابزاری در جهت موفقیت های آتی استفاده می کنند.

محقق دیگری بنام جان کائو^۲ ده ویژگی برای کارآفرینان ذکر می کند که عبارتند از:

(۱) متعهد، مصمم، باپشتکار و پر استقامت هستند. (۲) برای رسیدن به هدف و رشد، انگیزه بالایی

دارند.

(۳) افرادی هدفگرا و فرصت طلب هستند. (۴) نوآور و مبتکر هستند.

^۱ Frank Carney

^۲ John Kao

- ۵) در حل مشکلات مصر و سخت کوش هستند
- ۶) واقع بین هستند.
- ۷) دارای مرکز کنترل درونی هستند.
- ۸) آنان ریسک های خود را محاسبه می نمایند
- ۹) نیاز به قدرت و موقعیت در آنان
- ۱۰) در استکار و قابل اعتماد هستند.
- چندان قوی نیست.
- از نظر هرنادای دیگر صاحب نظر این حوزه کارآفرینان دارای مشخصات ذیل هستند:
- ۱) اطمینان - اعتقاد - صمیمیت
- ۲) استقامت - پشتکار
- ۳) پرانرژی - پشتکار
- ۴) کاردان، پرمایه و مبتکر
- ۵) توانایی محاسبه ریسک
- ۶) قدرت تحرک و انرژی / راهبر
- ۷) خوش بین
- ۸) توفیق طلبی / نیاز به توفیق
- ۹) بینشی چند سویه نسبت به مسائل دارند.
- ۱۰) قدرت نفوذ فراوان در دیگران
- ۱۱) توانایی به شرف را به کمک مردم دارند.
- ۱۲) قابل انعطاف
- ۱۳) با هوش
- ۱۴) سازماندهی هدف های واضح
- ۱۵) به چالش های کار پاسخ مثبت می دهند.
- ۱۶) مستقل
- ۱۷) مسئول در مورد انتقادات و پیشنهادات
- ۱۸) موثر و کارآمد
- ۱۹) تصمیم گیری سریع در موقعیتهای مختلف
- ۲۰) مسئول
- ۲۱) آینده نگر، دور اندیش
- ۲۲) با دقت
- ۲۳) خلاق و نوآور
- ۲۴) حس همکاری دارند.
- ۲۵) توانایی یادگیری از شکست
- ۲۶) قدرتمند
- ۲۷) شخصیت پسندیده ای دارند.
- ۲۸) خودبین و خودمحور
- ۲۹) مشوق
- ۳۰) ابتکار دارند/ قوه تخیل و تصور
- ۳۱) دور اندیش
- ۳۲) ابهامات را تحمل میکنند
- ۳۳) پر تکاپو
- ۳۴) لذت می برند.
- ۳۵) مؤثر و سودمند
- ۳۶) متعهد
- ۳۷) قادرند به دیگران اعتماد نمایند.
- ۳۸) حساس نسبت به دیگران
- ۳۹) صادق - امانت دار - درستکار
- ۴۰) کامل (بلوغ، پختگی)، متعادل
- و بالاخره سوجی مین مشخصات کارآفرینان قرن بیست و یکم را چنین بر می شمارد:
- ۱) شناسایی سودها در موقعیتهای مختلف
- ۲) کاردان و پرمایه
- ۳) خلاق
- ۴) بصیر
- ۵) مستقل فکر می کنند.
- ۶) سخت کوش - پرکار

(۷) خوش بین

(۸) نوآور

(۹) ریسک پذیر

(۱۰) رهبر و تیم ساز

استیونسون و گامپر^{۱۱} از دیگر صاحب نظران این عرصه هم سه ویژگی کلی را برای کارآفرینان بر شمرده اند.

(۱) داشتن قدرت تخیل

(۲) انعطاف پذیری

(۳) تمایل به پذیرش ریسک

سختی تشخیص کارآفرینان به دلیل بی دقتی در فعالیتهای آنان نیست، بلکه به خاطر این است که اولاً اشخاصی که واقعا درگیر فعالیتهای کارآفرینانه می شوند سخت پیدا می شوند، ثانياً آنان همواره کارآفرین نیستند و ثالثاً هیچ يك فقط کارآفرین نیستند.

ژوزف شومپتر

همانطور که گفتیم هر یک از محققان به دسته ای از ویژگیها در توصیف شخصیت کارآفرینان پرداخته اند که به برخی از این نظرات در فوق اشاره کردیم. اما تحقیقات آماری که روی کارآفرینان انجام شده نشان از وجود ویژگیهای شخصیتی مشترکی در میان آنها می دهد که در ادامه به بررسی تفصیلی آنها می پردازیم.

□ مرکز کنترل^{۱۱}

مرکز کنترل بیان گر خصیصه ای است که حالت کنترل و هدایت فرد را در طول زندگی نشان می دهد. تحقیقات حاکی از این است که فعالیتهای یک کارآفرین بیشتر وابسته به کنترل های درونی است. کارآفرینان موفق خود را باور دارند و موفقیت و شکست را مولود شانس نمی دانند، نتیجه این اعتقاد این است که فرد کارآفرین برای رسیدن به هدف، به منبع انرژی درونی خود و به تلاش و عملکرد خویش اتکا می کند.

□ نیاز به استقلال

نیاز به استقلال به ویژگی قبلی - داشتن مرکز کنترل درونی - کاملاً مرتبط است. رئیس خود بودن یکی از قوی ترین نیازهای فرد کارآفرین است. او می خواهد کارها را به شیوه خود و برای خود انجام دهد و کار کردن برای دیگران، برای او سخت است.

^{۱۱} Stevenson & Gumper

^{۱۲} Internal locus of control

□ نیاز به توفیق^{۱۲}

کارآفرینان با به کارگیری انگیزه و نیروی محرک درون خود، دست به رقابت و چالش می زنند. آنها نیاز به توفیق و مطرح شدن دارند. به نظر آقای مک کله لند^{۱۳} کارآفرینان در رابطه با نیاز به توفیق، دارای چند مشخصه هستند که عبارتند از:

۱- مسئولیت پذیری شخصی و تعیین اهداف و نیل به آنها با تلاش شخصی.

۲- پذیرش مخاطرات^{۱۴} معقول و معتدل به عنوان مهارت در عملکرد.

۳- آگاهی از نتایج کار و دریافت بازخور از عملکرد.

کارآفرین همواره سعی می کند مخاطرات را به تعدیل برساند، او موقعیت ها را شناسایی می کند و حدس می زند که کدام موقعیت، شانس پیروز شدن را افزایش می دهد و آنگاه وارد عمل می شود.

□ مخاطره کردن

مخاطره کردن، خواه از جنبه مالی، روانی، یا اجتماعی باشد بخشی از فرایند کارآفرینی است. البته بر خلاف نظر مردم عادی، کارآفرین ریسک قمارگونه نمی کند، بلکه با ارزیابی دقیق و حساب شده از میزان مخاطره، تصمیم می گیرد و پس از آن برای دست یابی به نتیجه مطلوب از هیچ کاری فروگذار نمی کند. محاسبات و پیش بینی کارآفرینان اغلب از بروز ریسک های غیر ضروری جلوگیری می کند. مک کله لند در سال ۱۹۶۱ دریافت که اشخاصی که حس نیاز به توفیق در آنها بالا می باشد اهل مخاطرات معتدل هستند.

ماینر^{۱۵} در سال ۱۹۹۰ نشان داد که کارآفرینان موفق کمتر از مدیران از مخاطره پرهیز می کنند.

□ تحمل شکست

برای کارآفرین، شکست یک تجربه جدید است. تکرار آزمایش و اشتباه فرد را به موفقیت های بزرگ نزدیکتر می کند. فرد کارآفرین، با واقع بینی شکست را تحمل می کند و ناامید و دلسرد و افسرده نمی شود. اغلب کارآفرینان معتقدند که از شکستهای خود بیشتر از موفقیت های خود درس آموخته اند.

□ جدیت در حل مشکلات

کارآفرینان همواره سعی می کنند مشکلات را از سر راه بردارند. آنها هیچگاه بی هدف نیستند و در عین حال در برابر مشکلات و موانعی که در برابرشان قرار می گیرد، بی پروا عمل نمی کنند. اگر کاری بسیار ساده و بیش پا فزاده و یا بسیار مشکل و غیر قابل حل باشد، کارآفرین خیلی سریع تر از دیگران متوجه این امر می شود و آن را رها می کند. مسائل ساده و را خسته می کند و در مقابل با وجودی که تلاش و

^{۱۲} Need For Achievement

^{۱۳} Mc Clelland

^{۱۴} Risk

^{۱۵} Miner

انرژی و اصرار زیادی در حل مشکلات دارد ولی واقع بین نیز می باشد و درگیر کارهایی می شود که از عهده آن بر می آید.

□ خلاقیت و نوآوری

خلاقیت توانایی گسترش ایده های جدید و کشف راههای جدید در نگاه به مسائل، مشکلات و فرصتهای موجود می باشد. خلاقیت بیشتر قرار دادن چیزهای قدیمی در کنار یکدیگر باراههای جدید و یا حذف زوائد برای خلق چیزی ساده تر و بهتر است، و اما نوآوری توانایی به کاربردن راه حل های خلاق برای مسائل، مشکلات و فرصتهاست. در نتیجه خلاقیت باید هدفمند و هدایت شونده باشد تا فکر خلاق به مقصود خود برسد.

□ کار تیمی^{۱۶}

میل به استقلال، رغبت کارآفرین را نسبت به ایجاد ساختار کارگروهی مسدود نمی کند. بسیاری از کارآفرینان در این زمینه توانایی بالایی دارند. آنان می توانند انگیزه تیم را به شدت قوی نموده تا رشد خوبی نماید و افراد تیم بتوانند افکار خود را توسعه دهند. آنها پس از چندی توانایی آن را پیدا می کنند که بتوانند به تنهایی وارد چالش های کاری شوند.

□ خوش بینی

کارآفرین اغلب با مشکلاتی روبرو می شود و ممکن است که در توانایی خود دچار تزلزل گردد، ولی در طول این دوره آنان با اعتمادی که به خود دارند سعی در حل این مشکل می نمایند. این حس باعث می شود که دیگران نسبت به خلاقیت و نوآوری خوش بین باشند و حس اطمینان در گروه پدید آید.

^{۱۶} Team Working

۲-۲ کارآفرینی شرکتی^{۱۷} و کارآفرینی درون سازمانی^{۱۸}

۱-۲-۲ تاریخچه

تقریباً می‌شود گفت کالینز و مور^{۱۹} (۱۹۷۰) اولین پژوهشگرانی بودند که در مطالعات خود بین کارآفرینان مستقل^{۲۰} و اداری^{۲۱} تمایز قائل شدند و عنوان نمودند که کارآفرینان مستقل، سازمانهای جدید را بطور مستقل به منصه ظهور می‌رسانند در حالی که کارآفرینان اداری سازمانهای جدید را در درون ساختارهای شرکتی موجود ایجاد می‌نمایند.

ساسبائر^{۲۲} (۱۹۷۳) با تشریح کارآفرینی در سازمانها اشاره می‌نماید که این فرایند شامل تأسیس واحدهای نسبتاً مستقل در درون شرکتها می‌باشد و به اعضای شرکت اجازه می‌دهد تا با همان روحیه، آزادی عمل و تعهد همانند یک شرکت کوچک فعالیت نمایند.

نورمن مک ری^{۲۳} (۱۹۷۶) با ارائه مقاله‌ای در مجله اقتصادی اکونومیست^{۲۴} اقدام به پیش بینی برخی روندهای حوزه تجارت و بازرگانی نمود که یکی از آنها عبارت بود از اینکه شرکت‌های پویا در آینده می‌بایست بطور همزمان راههای مختلف انجام دادن کارها را در درون خودشان مورد آزمایش قرار دهند و ابراز داشت که شرکتها به جای تأکید بر حضور صرف کارکنان در محل کار، باید آنها را در قالب گروههای رقابتی سازماندهی نمایند. در همین راستا وی پیشنهاد نمود که گروههای رقابتی تشکیل شده ضمن مشارکت در انجام تعداد مشخصی از فعالیت‌های خارج از وظایف مشخص اداری، در قبال کارهای تقسیم شده، تنظیم ساعات کاری و نیز در مورد موافقتنامه های فرعی و فرابخشی مسئول باشند. بکارگیری چنین گروههایی در عرصه فعالیت‌های شرکت، رقابت کارآفرینانه را در سطح سازمان بوجود می‌آورد.

وسپر^{۲۵} در سال ۱۹۸۰ با ابداع واژه کارآفرینی داخلی^{۲۶} از آن بعنوان فرایندی یاد نمود که سبب می‌شود شرکت نوآورتر شده و نسبت به موقعیتهای بازار سریع تر عکس العمل نشان دهد و از این طریق حس مشارکت کارکنان را برانگیزاند. وی ضمن تفکیک کارآفرینی داخلی و کارآفرینی مستقل بیان نمود که

^{۱۷} Corporate Entrepreneurship

^{۱۸} Intrapreneurship

^{۱۹} O. Collins & D. Moore

^{۲۰} Independent

^{۲۱} Administrative

^{۲۲} J. susbauer

^{۲۳} Norman Macrae

^{۲۴} Economist

^{۲۵} K. Vesper

^{۲۶} Internal Entrepreneurship