

## تجزیه و تحلیل آمادگی شرکتی برای ارتقا به سازمان کارآفرین

کامران فیضی<sup>۱</sup>

### چکیده

کارآفرینی را می‌توان فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر بفردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها دانست که در دو سطح فردی (مستقل) و سازمانی مورد توجه پژوهشگران علوم مختلف قرار گرفته است. در این مقاله، ابتدا مفهوم، انواع و ابعاد کارآفرینی بیان می‌شود و در ادامه، با تأکید بر کارآفرینی سازمانی، عوامل موثر بر موفقیت آن شناسایی می‌شوند. در این پژوهش آمادگی شرکت سهامی بیمه ایران به عنوان یک نمونه سازمانی برای ارتقا به یک سازمان کارآفرین مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اهمیت و اولویت عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی، پیشنهادی برای حصول به سازمانی کارآفرین در قلمرو مکانی پژوهش ارائه می‌شود.

مفاهیم کلیدی: کارآفرینی<sup>۱</sup>، کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup>، سازمان کارآفرین<sup>۳</sup>

### مقدمه

کارآفرینی مقوله و فرآیند نوینی است که برخی صاحب‌نظران معتقدند در پاسخ به نیازهای امروز در عرصه‌های مختلف زندگی بشری پدید آمده‌است و از آن به عنوان شیوه جدید زندگی انسان مدرن نام می‌برند. کارآفرینی ابزاری است که با بکارگیری آن می‌توان در برابر امواج سهمگین عصر جدید، به ویژه در عرصه تجارت و اقتصاد پایداری کرد. برخی صاحب‌نظران از کارآفرینی به عنوان موتور توسعه، رشد و پیشرفت اقتصادی کشورهای توسعه یافته یاد می‌کنند. کارآفرینی پیش از آنکه ابزار و روشی برای حل مشکلات امروز سازمانها و در حالت کلی اجتماعات بشری باشد، رویکردی است که در آن وجوه آفرینندگی، زایش، نوشتن و نو بودن نقش قابل توجهی دارد. بدین ترتیب کارآفرین کسی است که دائماً در حال تولید، پرورش، بکارگیری و به طور کلی جان دادن و روح دمیدن به افکار و ایده‌های جدید است. این ایده‌ها می‌تواند یک تئوری، یک محصول، یک فرآیند و یا یک سبک نوین زندگی باشد.

امروزه، مفهوم کارآفرینی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علوم اجتماعی از جمله اقتصاد، مدیریت، سیاست، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مردم‌شناسی و غیره می‌باشد و از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته‌است. در ابتدا

۱- دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

سازمانها بیشتر بر شناسایی و استخدام کارآفرینان توجه داشتند. پس از مدتی برخی به این فکر افتادند که اقدام به پرورش افراد کارآفرین کنند. سرانجام، تفکر امروز صاحبان بر ارائه ساز و کارهایی قرار گرفته است که بتوان با استفاده از آنها سازمان را به ویژگی‌های کارآفرینی مجهز کرد.

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل اصلی و موانع موجود بسترسازی کارآفرینی سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران، با استفاده از تحلیل نظرسنجی کارکنان شعبه‌های استانی مختلف شرکت در کشور، در طی سالهای ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۳ انجام شده است.

### ادبیات پژوهش

کارآفرینی از واژه فرانسوی Entrepreneur به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است. بنا بر تعریف واژه نامه دانشگاهی "وبستر"، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید.

در قرون وسطی، کارآفرین را فردی می‌دانستند که درگیر اجرای پروژه‌های تولیدی بزرگ بود. در قرن هفدهم شخصی را که ریسک سود یا زیان معامله با یک قیمت ثابت با دولت را متحمل می‌شد، کارآفرین می‌نامیدند (هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸: ۶). کانتیلون<sup>۵</sup> سی کارآفرین را ریسک‌کننده، شومپیتر<sup>۶</sup> کارآفرین را عامل تغییر، هاولی<sup>۷</sup> کارآفرین را مالک محصول، نایت<sup>۸</sup> تصمیم‌گیرنده و کرزنر<sup>۹</sup> واسطه دانسته‌اند (جهانگیری، ۱۳۸۰: ۶۳). پژوهشگران واژه کارآفرینی را با استفاده از منطق و روش‌شناسی و رشته علمی خودشان تعریف کرده‌اند و دیدگاه عمومی و مشترکی در این زمینه وجود ندارد.

فرایند ایجاد ارزش (ارزش آفرین) از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصتها برای تعریف کارآفرینی در این پژوهش پذیرفته شده است. کارآفرین فردی است که تحت حمایت یک شرکت، محصولات، فعالیتها و تکنولوژی جدید را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند (احمد پورداریانی، ۱۳۸۰: ن).

صاحبان بر دو نوع کارآفرینی را از یکدیگر متمایز ساخته‌اند، کارآفرینی فردی (مستقل) و کارآفرینی سازمانی که در ادامه به مفهوم هر دو اشاره خواهد شد.

### کارآفرینی فردی (مستقل)

با توجه به تعاریف متعدد می‌توان کارآفرینی فردی را فرآیندی دانست که فردی با اتکا به منابع مالی که اغلب شخصی و متکی بر ویژگیهای شخصیتی نظیر خلاقیت، ریسک‌پذیری و عمل‌گرایی است، اقدام به تاسیس یک کسب و کار می‌کند و آن را تا

رسیدن به موفقیت هدایت می‌کند. دو رویکرد در کارآفرینی فردی را می‌توان از هم متمایز کرد: رویکرد ویژگی‌های شخصیتی و رویکرد عوامل رفتاری.

### کارآفرینی فردی (رویکرد ویژگی‌های شخصیتی)

رویکرد ویژگی‌های شخصیتی، کارآفرینان را افرادی با ویژگی‌های شخصیتی ویژه می‌داند و در پی شناخت و تحلیل این ویژگی‌ها است. علی‌رغم اختلاف صاحب‌نظران بر سر ذاتی یا اکتسابی بودن ویژگی‌های کارآفرینی، این رویکرد فرهنگ کارآفرینی را در قالب ویژگی‌های شخصیتی یک فرد متبلور می‌داند. ویژگی‌های شخصیتی زیادی برای کارآفرینان ذکر شده که از مهمترین آنها می‌توان موارد زیر را برشمرد:

نیاز به توفیق: مک کلند<sup>۱۰</sup> (۱۹۶۲، ۹۹) نیاز به توفیق را یکی از سه نیاز اصلی هر فرد در تئوری انگیزشی خود نام برده و کانون این نیاز را برتری‌جویی، رقابت، پذیرفتن اهداف چالشی، پافشاری برای انجام کار و فایق آمدن بر مشکلات دانسته است. به عقیده وی نیاز به توفیق انگیزه اصلی توسعه اقتصادی در کشورها بوده و در تصمیم‌گیری فرد برای کارآفرین شدن تاثیر بسزایی دارد.

مرکز کنترل داخلی: از هورنادی و آبود<sup>۱۱</sup>، نقل شده که کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال و نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند. به عقیده آنها شکستها و پیشرفتها تحت کنترل و نفوذ آنها بوده و خود را در نتایج عملکردهایشان موثر می‌دانند.

ریسک‌پذیری معتدل: نتایج پژوهشها در مورد کارآفرینان نشان داده‌است که آنها هنگامی از خطر استقبال می‌کنند که خطر محاسبه شده باشد (هیئت نویسندگان، ۱۳۸۰: ۱۸). کارآفرینان لزوما در پی فعالیتی نیستند که مخاطره‌ی آن زیاد باشد، بلکه مایلند مقدار متوسطی از مخاطره را که برای شروع فعالیت اقتصادی، معمولی تلقی می‌شود، بپذیرند. در این حد حاضرند تا پول، امنیت، شهرت و موقعیت خود را به مخاطره اندازند.

استقلال: عموماً کارآفرینان فردی، کسانی هستند که می‌خواهند کار را به شیوه‌ی خودشان انجام دهند و کار کردن برای دیگران برایشان سخت است (هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸: ۱۷۵). مک کران و فلانینگان<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۶) نیاز به استقلال را «کنترل داشتن بر سرنوشت خود، کار را برای خود انجام دادن و آقای خود بودن» تعریف کرده‌اند.

خلاقیت و نوآوری: پیتر دراگر (۱۹۸۵: ۴۹) معتقد است: «وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا نمود کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و نوآوری نیز بدون کارآفرینی، نتیجه‌ای نمی‌دهد.

در رویکرد ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های متعدد، بعضاً شگفت‌انگیز و در عین حال متناقض به کارآفرینان نسبت داده شده‌است. از جمله نقص‌های این رویکرد انتخاب نمونه‌های مورد مطالعه از کارآفرینان، در عین نداشتن توافق اساسی بر تعریف ویژگی‌های کارآفرینان است.

### کارآفرینی فردی (رویکرد عوامل رفتاری)

عدم توانایی روانشناسان در ارائه مدلی جامع برای تفکیک کارآفرینان از غیرکارآفرینان و همچنین عدم ارائه معیارهای معین و روشن برای ارزیابی ویژگی‌ها در افراد، سبب شد تا جامعه‌شناسان دیدگاه‌های جدیدی را نسبت به کارآفرینی ارائه کنند. محور اصلی گفتگوها در این دیدگاه فعالیت‌های کارآفرینانه است. بررسی مجموعه شرایط خانوادگی و اجتماعی (نه صرفاً ذاتی) که می‌تواند منجر به بروز فعالیتها و رفتارهای کارآفرینانه شود و روحیه کارآفرینی را تقویت کند، از جمله اهداف رویکرد عوامل رفتاری در مطالعه پدیده کارآفرینی است. در اینجا به برخی از عوامل رفتاری و جمعیت‌شناختی موثر در بروز فعالیت‌های کارآفرینانه اشاره می‌شود (صمدآقایی، ۱۳۷۱: ۴۴-۴۶).

شرایط دوران کودکی: موضوعهای مورد بررسی در این عامل شامل تولد، شغل، موقعیت اجتماعی والدین و رابطه‌ی بین آنها می‌باشد. برای مثال سیلور<sup>۱۳</sup> با مطالعات خود در سال ۱۹۸۶ نشان داد که ۷۴٪ از کارآفرینان در کودکی، وقایع حساسی چون فقر، ناامنی، مرگ والدین یا جدایی آنان را شاهد و غالباً فرزند اول خانواده بوده‌اند. تحصیلات: مطالعات هیسریچ (۱۹۹۸: ۹۸) نشان داده‌است که تنها ۲۱ درصد کارآفرینان تحصیلات دانشگاهی داشته‌اند. تجربه و تحصیلات در کنار یکدیگر می‌توانند موفقیت کارآفرینان را تسهیل کنند.

ارزشهای شخصیتی: عواملی از جمله شجاعت، خیرخواهی، تطبیق‌پذیری، خلاقیت و نوآوری؛ اگرچه برای تشخیص کارآفرینان مهم است اما برای تشخیص افراد موفق هم به کار می‌رود.

ارزشهای فرهنگی: افرادی که در مورد سرچشمه کارآفرینی مطالعاتی انجام داده‌اند، دریافته‌اند که کارآفرینان معمولاً در درون فرهنگها و جوامعی پرورش می‌یابند که در آن

ارزشهایی چون رقابت، وقت‌شناسی، کار و سودمحوری از اهمیت والایی برخوردار بوده‌است.

سن: تاکنون علی‌رغم مطالعات متعددی که در رابطه با سن شروع کارآفرینی انجام گرفته، سن مشخصی برای شروع کارآفرینی معین نشده‌است. مطالعات فرای<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۳) نشان داده‌است که ۶۵٪ کارآفرینان بین ۲۰ تا ۴۰ سالگی فعالیت خود را آغاز کرده‌اند. سابقه شغلی: اکثر کارآفرینان، در صنعت خود دارای تجربه قبلی بوده‌اند. حتی عدم رضایت از جنبه‌های مختلف شغل ممکن است باعث انگیزش کارآفرین برای شروع فعالیت‌های کارآفرینانه شود. همچنین وجود تجربه فنی و مهارت‌های شغلی قبلی، در آغاز فعالیت‌های کارآفرینانه نقش زیادی دارند. دارا بودن تجربه به خصوص در حوزه‌های مالی، توسعه‌ی محصول یا خدمت، کانالهای توزیع و بازاریابی، اثربخشی فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی کارآفرین را افزایش خواهد داد.

#### کارآفرینی سازمانی

کالینز و مور<sup>۱۵</sup> در سال ۱۹۷۰ نخستین افرادی بودند که با تمایز قائل شدن بین کارآفرینان اداری (سازمانی) و کارآفرینان فردی (مستقل)، پدیده‌ی کارآفرینی را به درون سازمانها بردند. در سال ۱۹۷۳، سوسبائر<sup>۱۶</sup> واژه‌ی کارآفرینی درون شرکتی<sup>۱۷</sup> را برای توضیح فرایند کارآفرینانه در درون شرکتها که به اعتقاد وی عبارت بود از ایجاد واحدهای مستقل در درون شرکتها، ابداع کرد. پینکات<sup>۱۸</sup> (۱۹۸۵: ۴) از ترکیب واژه‌های Intrapreneurship و Corporate و Intra, Entrepreneurship را ابداع و کارآفرین سازمانی را فردی تعریف کرد که در سازمانها همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌کند. فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می‌باشد که شرکتها را به سوی رشد و سودآوری سوق می‌دهد. کارآفرینی سازمانی مانند کارآفرینی مستقل، عموماً نتیجه دو رویکرد ویژگیها و عوامل رفتاری بوده‌است (احمدپورداریانی، ۱۳۸۰: ۱۴۲-۱۳۵).

#### کارآفرینان سازمانی (رویکرد ویژگیها)

در این رویکرد به ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان سازمانی تأکید می‌شود. یک کارآفرین سازمانی خواستار آزادی و دسترسی به منابع است، اهداف نهایی او سه تا پانزده ساله است، از کار خسته نمی‌شود، در مورد سیستم بدگمان، اما در مورد قدرت

خود برای غلبه بر سیستم خوش‌بین است، علاقه‌مند به ریسک متوسط است، در مورد خود، پژوهش و ارزیابی می‌کند، نشانه‌ها و علائم موفقیت فعلی را به بازی می‌گیرد، به آزادی ارج می‌نهد و مشتری و سرپرست خود را راضی نگه می‌دارد (فتحی، ۱۳۷۹: ۳۳).

### کارآفرینان سازمانی (رویکرد عوامل رفتاری)

ویژگیهای رفتاری و جمعیت‌شناختی کارآفرینان سازمانی از جمله موضوعات جالب توجه برای پژوهشگران بوده‌است که برخی از مهمترین آنها شامل موارد زیر می‌باشد:

*دوران کودکی:* برخلاف کارآفرینان مستقل که در دوران کودکی خود، انواع محرومیتها را تحمل کرده‌اند، اغلب کارآفرینان سازمانی دوران کودکی آرامی را گذرانده‌اند و پدر آنها در دوران کودکی حضور پررنگی در خانواده داشته‌است.

*تحصیلات:* کارآفرینان سازمانی از سطح تحصیلات بالاتری نسبت به کارآفرینان مستقل برخوردار بوده‌اند. عده‌ای نیز در حین کار تحصیلات خود را تکمیل نموده‌اند، چرا که آن را ابزاری جهت ارتقا در سلسله مراتب شرکت یافته‌اند.

*الگوی نقش:* کارآفرینان سازمانی بر خلاف کارآفرینان مستقل، که همواره در زندگی خود با فردی برخورد نموده‌اند که او را به عنوان الگو برگزیده‌اند و تاثیر عمیقی از او گرفته‌اند، در جریان ارتقای خود بیشتر در محدوده نصیحت و راهنمایی، از افراد ارشد سازمان تاثیر پذیرفته‌اند.

### مدل کارآفرینی سازمانی

کوارتکو<sup>۱۹</sup> و همکارانش (۱۹۹۳: ۲۸-۳۴) با مطالعه ادبیات مدل‌های کارآفرینی، چهار ویژگی سازمانی و چهار ویژگی فردی را در اجرای یک تفکر تازه در سازمانها مؤثر می‌دانند که تعامل آنها سبب شکل‌گیری فرایند کارآفرینی در شرکت می‌شود. تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان در نتیجه تعامل بین سه عامل ویژگیهای سازمانی و فردی و نوعی حادثه ناگهانی یا واقعه تسریع‌کننده که موجب ایجاد انگیزه در کارآفرین می‌شود، صورت می‌پذیرد. در مرحله بعدی تمامی مراحل پژوهشهای اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی تولید یک کالا، خدمت یا فرایند جدید انجام می‌شود. ویژگیهای سازمانی در مدل کوارتکو عبارتند از: (۱) حمایت مدیریت، (۲) استقلال کاری، (۳) پاداش مناسب و (۴) موانع سازمانی. ویژگیهای فردی در این مدل شامل (۱) تمایل به ریسک‌پذیری، (۲) تمایل به آزادی عمل، (۳) نیاز به توفیق و (۴) هدف‌گرایی است.

## ویژگیهای سازمان کارآفرین

- برای شناسایی ویژگیهای سازمانهای کارآفرین پژوهشهایی انجام گرفته است: جهانگیری (۱۳۸۲، ۲) به نقل از ماهادران<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۱) برای تشخیص سازمانهای سنتی از سازمانهای کارآفرین سه ویژگی را ذکر کرده است:
- این سازمانها واحدهای عملکردی کوچک و پراکنده در سطح سازمان ایجاد می‌کنند و برای آنها چارچوب سازمانی اولیه بوجود می‌آورد و از این واحدها برای کسب سود استفاده می‌کنند.
  - عملکرد واحدهای سازمانی از طریق یک نمونه کوچک بهبود می‌یابد نه از طریق سیستمهای تخصیص منابع، کنترل و برنامه‌ریزی سیستماتیک. سیستمهای بودجه‌بندی در این سازمانها ضمن قانونی بودن، محرک بوده و تخصیص سرمایه تدریجی و منعطف است.
  - نقش حمایتی به جای ذهنیت کنترل‌گرایی
- جهانگیری (۱۳۸۲، ص ۳) به نقل از لاج‌سینگر<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱) برای سازمانهای کارآفرین، به چهار ویژگی زیر نیز اشاره کرده است:
- تاکید بر نتایج گروههای کاری
  - تشویق نوآوری و ریسک‌پذیری
  - درس‌آموزی و عبرت گرفتن از اشتباهات
  - انعطاف‌پذیری
- با توجه به ابعاد ساختاری و محتوایی، می‌توان با دسته‌بندیهای بهتری کارآفرینی سازمانی را بررسی نمود که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

## ابعاد ساختاری

- ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگیهای درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله، سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد (دفت<sup>۲۲</sup>، ۱۳۷۷، ۲۸). در اینجا، به برخی ابعاد ساختاری متناسب با سازمانهای کارآفرین اشاره می‌شود (صمدآقایی، ۱۳۷۱: ۱۰۴-۹۷):
- غیررسمی بودن: رسمی بودن به میزان یا حدی که مشاغل استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. صاحب‌نظران در سازمانهای کارآفرین مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعملها، قوانین و آئین‌نامه‌های رسمی می‌باشند.

تخصصی نبودن: تخصصی بودن یعنی اینکه سازمان، تا چه اندازه یا تا چه درجه‌ای کارها و فعالیتهای خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد (دفت، ۱۳۷۷، ۲۹). در سازمانهای کارآفرین میزان تخصصی بودن بسیار کم است، بدین ترتیب که هر یک از کارکنان چندین وظیفه را به عهده دارند.

کم رنگی *استانداردها*: داشتن استاندارد به مواردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه با روشی یکسان و همانند انجام شوند. در سازمانهای کارآفرین انجام امور و وظایف به شیوه مشخص و یکسان، ضروری نیست.

کم رنگ بودن *سلسله مراتب*: در سازمانهای کارآفرین سلسله مراتب کم‌رنگ است. از طرفی، در این نوع سازمانها اعتقاد بر این است که با کنترل سلسله مراتبی نمی‌توان بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فائق آمد.

*نداشتن پیچیدگی*: از نظر پیچیدگی عمودی یا تعداد سطوح سازمانی، سازمانهای کارآفرین با داشتن حداقل لایه‌های مدیریتی، دارای ساختار سازمانی نسبتاً تخت هستند. از نظر پیچیدگی افقی و مکانی، به دلیل کوچک بودن (یا توصیه برای کوچک شدن)، علاقه‌ای به ایجاد دوایر متعدد و مختلف ندارند.

*عدم تمرکز*: هنگامی که تصمیم در سطوح بالای سازمانی اتخاذ شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. یکی از مشخصه‌های سازمانهای کارآفرین داشتن کارکنان توانمند است و به همین منظور از طریق تشویق تفویض اختیار، گزینش براساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد و مدیریت مشارکتی، از ایجاد تمرکز در سازمان جلوگیری می‌کنند.

*حرفه‌ای بودن*: حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می‌شود. در مورد سازمانهای کارآفرین، دقیقاً نمی‌توان گفت که حرفه‌ای هستند یا نه زیرا اولاً: ویژگی بارز کارآفرینان و سازمانهای کارآفرین نوآوری است و نوآوری نیز با سطح تحصیلات رابطه‌ی معناداری ندارد؛ ثانیاً: در مورد سطح تحصیلی کارکنان سازمانهای کارآفرین آمارهای مختلف و متضادی وجود دارد که نمی‌توان به آنها تکیه کرد؛ ثالثاً: سطح تحصیلی کارکنان وابسته به سطح تکنولوژی سازمان است.

*نسبتهای پرسنلی*: بیان‌کننده‌ی نسبت بکارگیری افراد است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام در می‌آیند. سازمانهای کارآفرین اعتماد کمتری به ستاد متورم دارند، لذا یکی از ویژگیهای مهم آنها کم‌بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل است.



حمایت مدیریت: قدردانی و حمایت از افراد صاحب ایده، تنوع در حمایت‌های مالی، قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه، قدرت تصمیم‌گیری، پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت، اعتقاد به مدیریت مشارکتی و موارد مشابه را می‌توان مبین برخی از حمایت‌های مدیریت قلمداد نمود.

#### ابعاد موقعیتی:

ابعاد موقعیتی معرف کل سازمان هستند (دفت، ۱۳۷۷: ۲۸-۳۳). ابعاد موقعیتی متناسب با سازمان کارآفرین شامل موارد زیر می‌شوند (صمدآقایی، ۱۳۸۱: ۱۱۱):  
اندازه: سازمانهای کارآفرین اغلب سازمانهای کوچکی هستند؛ اما این بدان معنا نیست که در آینده نیز این وضع باقی بماند. برای بسترسازی مناسب کارآفرینی در سازمانهای بزرگ، پژوهشهای زیادی انجام و راه کارهایی نیز ارائه شده است.  
تکنولوژی سازمان: تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت زیر سیستمهای تولید و شامل عملیات و روشهای فرآیند تولید می‌شود. سازمانهای کارآفرین جهت ارضای نیازهای متنوع مشتریان، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط و به خصوص واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی، به تکنولوژیهای پیشرفته و قابل انعطاف روی می‌آورند.  
محیط: محیط شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. سازمانهای کارآفرین سعی دارند موانع ارتباطی با محیط خارجی را از بین ببرند و ایده‌ها و گرایشهای مشتری را مورد توجه واحد پژوهش و توسعه خود قرار دهند. جوهر موفقیت‌های کارآفرینانه همان استراتژی‌هایی است که از طریق آن سازمان با محیط خارجی خود پیوند می‌خورد.  
فرهنگ: فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزشها، باورها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان سازمان را شکل می‌دهد. از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین داشتن فرهنگ انطباق‌پذیری است که از نظر استراتژیک به عوامل محیط خارج توجه کرده و نهایتاً کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین شود.

#### چارچوب نظری پژوهش

باتوجه به ادبیات پژوهش انجام نظرسنجی از خبرگان دانشگاهی و درون صنعت بیمه هفت عامل موثر بر بستر سازی متناسب کارآفرینی شناسایی شد. عوامل یک تا پنج

از عابدی (۱۳۸۱: ۱۲۹-۱۲۷) و عوامل شش و هفت از احمدپور داریانی (۱۳۸۰: ۱۷۶ و ۱۵۱) اقتباس شده است. که عبارتند از:

#### بوروکراسی سازمانی

ویژگی بوروکراسی حاکم در سازمان کارآفرین عبارت است از کم رنگ بودن سلسله مراتب اداری، وفور ارتباطات غیررسمی، افقی و از پائین به بالا، سهولت دسترسی به اطلاعات، کم بودن پیچیدگی عمودی، پایین بودن رسمیت و استانداردهای شغلی که در ابعاد ساختاری بدان اشاره شد.

#### سبک رهبری

سبک رهبری آزادمنشانه در مقایسه با رهبری مستبدانه بسترهای لازم را برای خلاقیت و نوآوری سازمانی مهیا می‌کند. به عبارت دیگر، کنترل‌های شدید مانع بروز خلاقیت می‌شوند.

#### کارتیمی

در سازمان کارآفرین، گروه‌ها و تیم‌های کاری توانمند شده با بهره بردن از تخصص‌های متنوع اعضای آن، تحقق عملی ایده‌های نوآورانه را پیگیری می‌کنند. تیم‌ها با توجه به پدیده هم‌افزایی، با استفاده از رویکرد حل مسأله به توسعه و پرورش ایده‌های خلاق و نو می‌پردازند. مدیران بایستی از تیم‌ها حمایت کنند تا تکمیل ایده‌ها تسهیل شود.

#### تصمیم‌گیری مدیران ارشد

مدیران کارآفرینان و گروه کاری آنها را یاری می‌کنند تا در حد ممکن بسیاری از تصمیم‌ها را خود اخذ کنند به جای اینکه تصمیم‌ها در سطوح عالی سازمان اخذ شود. تصمیم‌های بجا، منطقی، حمایتی، صحیح و به موقع مدیران که همسو با نیازهای کارآفرینی سازمان اتخاذ شود، می‌تواند تا حد زیادی بسترهای لازم را برای خلاقیت و نوآوری بوجود آورد.

#### حمایت مدیریت از افراد خلاق و نوآور

حمایت مدیران از کارکنان در جهت پیگیری ایده‌های نو، قدردانی و استقبال از افراد صاحب ایده، حمایت و میدان دادن به طرح‌های نوآوری کوچک و آزمایشی، قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه، پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت و تقبل راهبری فعالیتهای کارآفرینانه را می‌توان از جمله مهمترین اقدامات حمایتی مدیران از افراد خلاق و نوآور در راستای القای روحیه کارآفرینی سازمانی قلمداد نمود.

#### سیستم پاداش و تشویق کارکنان

طراحی و بهره‌مندی از سیستم هدفمند پاداش مبتنی بر عملکرد که در جهت حمایت و تقویت خلاقیت و نوآوری در سازمان باشد، می‌تواند جهت تداوم فعالیتهای کارآفرینانه مورد استفاده قرار گیرد. شیوه‌های نادرست پاداش به عنوان یکی از موانع کارآفرینی سازمانی از دید صاحب‌نظران شناخته شده‌است.

برگزاری دوره‌های آموزشی خلاقیت و نوآوری:

آموزش کارآفرینی سیاستی است که به طور مستقیم بر کمیت و کیفیت عرضه کارآفرین در یک جامعه یا سازمان اثر می‌گذارد. امروزه آموزش کارآفرینی به یکی از مهمترین و گسترده‌ترین فعالیتهای دانشگاه‌ها تبدیل شده‌است. آموزش می‌تواند انگیزه، نگرش و مواد لازم را در اختیار افراد خلاق و نوآور برای کارآفرینی سازمانی قرار دهد. در سازمانهای معاصر، اطلاعات به اندازه منابع مالی، نیروی کار، مواد و سرمایه مورد توجه و ارزشمند است. استفاده از تکنولوژی اطلاعات، فرصتهای بیشتری را در اختیار کارآفرینان برای خلاقیت و نوآوری قرار می‌دهد.

### روش پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش شرکت سهامی بیمه ایران است. این شرکت از سال ۱۳۱۴ آغاز به فعالیت کرده‌است و با ایجاد ۲۲۵ شعبه، ۱۹۰۱ نمایندگی تا پایان سال ۷۹ حدود دو سوم شبکه شعب و نمایندگی کل صنعت بیمه کشور را در اختیار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پرسنل رسمی و قراردادی شرکت سهامی بیمه ایران در استانهای تهران، خراسان، گیلان، فارس، خوزستان و زنجان بوده که بنا بر استعلام به عمل آمده از واحد کارگزینی، تعداد اعضای آن حدود ۲۳۰۰ نفر گزارش شده بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و میزان خطای  $\epsilon = 0.07$  و  $p = \frac{1}{2}$  حجم نمونه ۱۸۱ نفر به دست آمد. برای اطمینان بیشتر ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد (اطلاعات ۱۹۷ نفر پس از پیگیریهای زیاد به صورت تکمیل شده و قابل استفاده جمع‌آوری شد).

### متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش شامل متغیر وابسته، متغیرهای مستقل و متغیرهای میانجی می‌باشد. متغیر وابسته در این پژوهش، کارآفرینی سازمانی است. متغیرهای مستقل عبارتند از: بوروکراسی اداری، سبک رهبری، کار تیمی، تصمیم‌گیری، حمایت مدیران،

تشویق کارکنان و استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی و آموزش. متغیرهای میانجی شامل جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه‌ی کار (تجربه) کارکنان‌اند.

به منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌ای مشتمل بر سی سؤال که توانایی سنجش متغیرها را داشته باشد، استفاده شده‌است. برای سنجش روایی ابزار، پرسشنامه به تأیید هفت نفر از صاحب‌نظران موضوع رسید. همچنین، جهت تعیین پایایی پرسشنامه، روش بازآزمایی به کار گرفته شد. بدین ترتیب که بین ۱۰ نفر از اعضای نمونه برای بار دوم پرسشنامه توزیع و از آنان خواسته شد که مجدداً آن را تکمیل کنند. نتایج حاصله از محاسبه‌ی ضریب همبستگی اسپیرمن مقدار ۹۲ درصد را نشان داد که حاکی از همبستگی بالایی بین پاسخ‌های دو مرحله است، لذا پایایی سؤالات پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. لازم به توضیح است که سؤالات پرسشنامه با استفاده از مقیاس ۵ تایی لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، تاحدودی، کم و بسیار کم) تنظیم شده بود.

برای آزمون فرضیات از روش  $P$  نسبت استفاده شده‌است. بدین ترتیب که ابتدا  $\hat{P}$  یعنی نسبت پاسخهای مطلوب در سؤالات مرتبط با فرضیه (نسبت پاسخهای بسیار زیاد، زیاد و نیمی از پاسخهای تا حدودی به مجموع پاسخها) محاسبه شده‌است. سپس، با استفاده از رابطه ۱-، میزان  $K$  محاسبه شده و پس از مقایسه با  $z_{0.5} = 1.645$  قضاوت لازم در خصوص تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌ها صورت پذیرفته است. لازم به توضیح است که  $n$  مجموع تعداد سؤالات مرتبط با هر فرضیه می‌باشد.

$$k = \frac{\hat{p} - p}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}} \quad (p = 0.5) \quad \text{رابطه ۱-}$$

**فرضیه اول:** شرکت از نظر بوروکراسی، سازمانی کارآفرین است.

مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.486$  بوده است.  $k$  محاسبه شده  $(k = -0.66)$  از جدول  $Z$  جدول  $(z_{0.5} = 1.645)$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه است. لذا فرضیه‌ی اول تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد استنباط نمود که شرکت از نظر بوروکراسی سازمانی کارآفرین نیست.

جدول ۱- آماره‌های فرضیه اول

نتیجه	نوع آزمون	$Z_{0.5}$	$k$	$\hat{P}$	فرضیه
عدم تأیید	یک دامنه	۱/۶۴۵	-۰/۶۶	۰/۴۸۶	اول

فرضیه دوم: سبک رهبری شرکت متناسب با کارآفرینی سازمانی است. مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.404$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده ( $k = -6.007$ ) از  $Z$  جدول ( $Z_{0.5} = 1.645$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، لذا فرضیه‌ی دوم تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر، سبک رهبری، متناسب با سازمان کارآفرین نیست.

جدول ۲- آماره‌های فرضیه دوم

نتیجه	نوع آزمون	$Z_{0.5}$	$k$	$\hat{P}$	فرضیه
عدم تأیید	یک دامنه	۱/۶۴۵	-۶/۰۰۷	۰/۴۰۴	دوم

فرضیه سوم: کار تیمی در شرکت تشویق می‌شود. مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.392$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده ( $k = -5.228$ ) از  $Z$  جدول ( $Z_{0.5} = 1.645$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، فرضیه‌ی سوم تأیید نمی‌شود.

جدول ۳- آماره‌های فرضیه سوم

نتیجه	نوع آزمون	$Z_{0.5}$	$k$	$\hat{P}$	فرضیه
عدم تأیید	یک دامنه	۱/۶۴۵	-۵/۲۲۸	۰/۳۹۲	سوم

فرضیه چهارم: تصمیم‌گیریهای مدیران ارشد شرکت، متناسب با سازمان کارآفرین است.

مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.39$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده ( $k = -7.522$ ) از  $Z$  جدول ( $Z_{0.5} = 1.645$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، فرضیه‌ی چهارم هم تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر،

می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم‌گیریهای مدیران ارشد، اغلب مناسب با سازمان کارآفرین نیست.

جدول ۴- آماره‌های فرضیه چهارم

فرضیه	$\hat{P}$	$k$	$Z_{0.5}$	نوع آزمون	نتیجه
چهارم	۰/۳۹۰	-۷/۵۲۲	۱/۶۴۵	یک دامنه	عدم تأیید

فرضیه پنجم: افراد خلاق و نوآور در شرکت از حمایت کافی مدیران برخوردار می‌باشند.

مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.382$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده ( $k = -8.082$ ) از  $Z$  جدول ( $Z_{0.5} = 1.645$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، فرضیه پنجم نیز تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفت که افراد خلاق و نوآور در شرکت از حمایت کافی مدیران برخوردار نمی‌باشند.

جدول ۵- آماره‌های فرضیه پنجم

فرضیه	$\hat{P}$	$k$	$Z_{0.5}$	نوع آزمون	نتیجه
پنجم	۰/۳۸۲	-۸/۰۸۲	۱/۶۴۵	یک دامنه	عدم تأیید

فرضیه ششم: سیستم پاداش و تشویق در جهت حمایت از خلاقیت و نوآوری است. مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.241$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده ( $k = -14.56$ ) از  $Z$  جدول ( $Z_{0.5} = 1.645$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، فرضیه ششم هم تأیید نمی‌شود. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که سیستم پاداش مناسب و تشویق کارکنان خلاق و نوآور مناسب با سازمان کارآفرین، وجود ندارد.

جدول ۶- آماره‌های فرضیه ششم

فرضیه	$\hat{P}$	$k$	$Z_{0.5}$	نوع آزمون	نتیجه
ششم	۰/۲۴۱	-۱۴/۵۶	۱/۶۴۵	یک دامنه	عدم تأیید

فرضیه‌ی هفتم: برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در شرکت به میزان کافی انجام می‌پذیرد.

مقدار  $\hat{P}$  در این فرضیه برابر با  $\hat{p} = 0.255$  بوده است. چون  $k$  محاسبه شده  $(k = -11.91)$  از  $Z$  جدول  $(Z_{0.5} = 1.645)$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر بوده و آزمون هم یک دامنه می‌باشد، فرضیه‌ی هفتم نیز تأیید نمی‌شود. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از تکنولوژیهای اطلاعاتی و برقراری کلاسهای آموزشی در خصوص خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی به میزان قابل قبولی انجام نمی‌پذیرد.

جدول ۷- آماره‌های فرضیه هفتم

فرضیه	$\hat{P}$	$k$	$Z_{0.5}$	نوع آزمون	نتیجه
هفتم	۰/۲۵۵	-۱۱/۹۱	۱/۶۴۵	یک دامنه	عدم تأیید

#### تحلیل متغیرهای میانجی

بکارگیری آزمون من-ویتنی نشان می‌دهد، جنسیت به عنوان یک متغیر میانجی بر نظرات پاسخ‌گویان تاثیری نداشته است. بکارگیری آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان می‌دهد که سطح تحصیلات یک عامل تأثیرگذار بر جواب پاسخ‌دهندگان بوده است. به عبارت دیگر، نسبتها برای افراد با تحصیلات لیسانس، برای گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد، افزایشی بوده در حالی که برای افراد با تحصیلات دیپلم و فوق‌دیپلم، فوق‌لیسانس و دکترا این نسبتها روند خاصی را دنبال نمی‌کند. نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن همچنین نشان می‌دهد که سابقه‌ی کار کارکنان نیز از عوامل تأثیرگذار بر نظرات پاسخ‌دهندگان بوده است. در واقع، هرچه سابقه‌ی کار افزایش یافته، پاسخ‌دهندگان با احتیاط بیشتر و نگاه سخت‌گیرانه‌تری به سؤالات پاسخ داده‌اند. برای مثال کارکنان با سابقه خدمتی ۲۱ سال و بیشتر، به نسبت کمتری به گزینه‌های «زیاد و بسیار زیاد» پاسخ داده‌اند.

#### نتیجه‌گیری و تحلیل یافته‌های یافته‌های پژوهش:

با توجه به آزمون فرضیه‌های پژوهش و عدم تأیید آنها، می‌توان نتیجه گرفت، بستر مناسب برای کارآفرینی سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران به عنوان نمونه‌ای از صنعت بیمه کشور، فراهم نیست. در واقع با توجه به ادبیات پژوهش این یافته خیلی

غیرمنتظره نیست سازمانهای بوروکراتیک، با طول عمر، اندازه، رسمیت، تمرکز زیاد و کمبود انگیزه‌های رقابت‌پذیری، معمولاً بدون انجام اقدامات هدفمند و ویژه، بسترهای مناسبی برای کارآفرینی محسوب نمی‌شوند (بلک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲: ۷). از طرفی، بیمه صنعتی ماهیتاً پویا است. جداول انتظار زندگی و مسائل تحلیل ریسک، بدو در شرکت‌های بیمه توسعه یافته و به کارگرفته شده‌اند. شرکت‌های بیمه، مدام با ارائه تعرفه‌های جدید و نرخ‌گذاری‌های تازه به دنبال جلب مشتریان و کسب سود بیشترند. به بیان دیگر، صنعت بیمه با موضوع کارآفرینی بیگانه نیست.

تأثیرات نامطلوب وضعیت نامناسب متغیرهای مستقل فرضیه‌های ششم و هفتم طبق آماره  $P = 1 - \hat{P}$  بر متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی به گونه محسوسی از سایر متغیرها بیشتر است. مقادیر آماره P یعنی نسبت تأثیر نامطلوب وضعیت نامناسب متغیرهای مستقل فرضیه‌های اول تا هفتم در جدول ۸ درج شده‌اند.

جدول ۸- آماره P (نسبت تأثیر نامطلوب) وضعیت نامناسب متغیرهای مستقل

آماره P	متغیر مستقل	فرضیه
۰/۵۱۴	بوروکراسی	اول
۰/۵۹۶	سبک رهبری	دوم
۰/۶۰۸	کارتیمی	سوم
۰/۶۱۰	نحوه تصمیم‌گیری مدیران	چهارم
۰/۶۱۸	حمایت از کارکنان خلاق و نوآور	پنجم
۰/۷۵۹	سیستم پاداش و تشویق کارکنان خلاق و نوآور	ششم
۰/۷۴۵	آموزش کارآفرینی و کاربرد فناوری اطلاعات	هفتم

بر مبنای این تحلیل، برنامه‌ریزی جهت بهبود وضعیت متغیرهای مستقل ششم و هفتم در اولویت بالا (تقریباً در یک سطح) و بهبود بقیه متغیرها در اولویت‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند. هر کدام از متغیرها بر مبنای مولفه‌های آنها توسط تعدادی پرسش در پرسشنامه اندازه‌گیری شده‌اند. بر مبنای تحلیل اطلاعات حاصل از پیمایش این پژوهش، می‌توان مهمترین راهکارهای بسترسازی مناسب سازمان کارآفرین در شرکت سهامی بیمه ایران را ارائه داد.

آموزش کارآفرینی



در گذشته‌ای نه چندان دور، خصلت کارآفرینی یک ویژگی ذاتی تلقی می‌شد که کارآفرینان مستقل و سازمانی با آن متولد می‌شدند (گیب<sup>۲۴</sup>، ۱۹۸۷). از دهه ۱۹۷۰ به بعد این پنداشت مورد چالش قرار گرفت. از این دهه پژوهش‌ها روی آموزش کارآفرینی با دیدگاهی جامعه‌شناختی و ارزشی آغاز شد. برنامه‌های گوناگون آموزش کارآفرینی در سطوح دانشگاهی و برون دانشگاهی طراحی و به اجرا درآمدند (فیضی و مقدسی، ۱۳۸۲: ۱۲۹). برحسب یک تعریف ساده، آموزش کارآفرینی فرایندی نظام‌مند، هدف‌گرا و آگاهانه است که طی آن افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه، جهت کارآفرینی پرورش می‌یابند (تریسترا و اولسون<sup>۲۵</sup> ۱۹۹۳ و ۱۲). هدف از آموزش کارآفرینی تربیت افراد خلاق و نوآور است. این قبیل دوره‌های آموزشی به دنبال استفاده از فرصتهای مناسب، القای مخاطره‌پذیری حساب شده، بهبود انگیزش و تحریک گرایشهای افراد به سمت کارآفرینی است. موضوعاتی چون ویژگیهای کارآفرینی، تاریخچه کارآفرینی و کارآفرینان، اثرات کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی افراد، سازمانها و جوامع، مثالهای فراوان، متنوع و جذاب از فعالیتهای کارآفرینانه، مطالب اولیه این دوره‌های آموزشی هستند (تماکو<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۳). اجرای برنامه‌های آموزشی سفارش شده<sup>۲۷</sup> کارآفرینی برای مدیران و کارکنان می‌تواند مدنظر قرار گیرد. اجرای این دوره‌ها علاوه بر انتقال مفاهیم به کارکنان سازمان، مدیران را نیز با منافع کارآفرینی آشنا می‌سازد و به ویژه می‌تواند باور به فعالیتهای کارآفرینانه و پشتیبانی از کارآفرینی را به مدیران القا کند. آموزش سواد کامپیوتری در حد ICDL<sup>۲۸</sup> به عنوان ضرورتی برای کاربرد رایانه و اینترنت در کنار آموزش کارآفرینی مفید است. در این راستا بهتر است امکانات کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان توسعه یابد. کاربرد بسته‌های نرم‌افزاری یادگیری الکترونیک<sup>۲۹</sup> با قابلیت سفارشی شدن جهت اجرای دوره‌های آموزش کارآفرینی، فرآیند اجرای این دوره‌ها را تسهیل می‌کند.

#### استقرار سیستم حمایت و تشویق کارآفرینی

پذیرش مخاطره‌پذیری برای کارآفرینی مهمترین عامل کاربرد اثربخش سیستم حمایت و تشویق کارآفرینی است ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان، پاداش و تشویق بر مبنای ارزیابی عملکرد نه نتایج آنی، حمایت و استقبال از طرح ایده‌های نو با معرفی طراحان ایده‌ها در سطح سازمان به توسعه کارآفرینی می‌انجامد (موسسه توسعه کارآفرینی هندوستان<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۳).

### فعال سازی واحد پژوهش و توسعه با گرایش کارآفرینی:

آموزش همراه با فعالیتهای پژوهش و توسعه مرزهای سنتی سازمان را به سوی پویایی و نوآوری می‌گشاید. در واحد پژوهش و توسعه می‌توان تیم‌های کارآفرینی را برای کشف و پیگیری ایده‌های نو، سازمان داد. همچنین اطلاع‌رسانی کارآمد در زمینه نوآوریهای صنعت بیمه در داخل و خارج از کشور، می‌تواند با پژوهش و مطالعه روی منابعی که دسترسی به آنها میسر است، صورت گیرد. در کنار سیستم حمایت و تشویق کارکنان نقش این نوع اطلاع‌رسانی در ترغیب کارکنان به ارائه اندیشه‌های کارآفرینانه موثر است.

### پی‌نوشتها:

- 1 - Entrepreneurship
- 2 - Intrapreneurship
- 3 - Entrepreneurial Organization
- 4 - Hisrich & Peters
- 5 - Cantilon & Say
- 6 - Schumpeter
- 7 - Hawely
- 8 - Knight
- 9 - Kirzner
- 10 - McClelland
- 11 - Hornady & Aboud
- 12 - McKeran & Flannigan
- 13 - Silver
- 14 - Fry
- 15 - Collins & Moore
- 16 - Susbauer
- 17 - Intra-Corporate Entrepreneurship
- 18 - Pincot
- 19 - Kuratko
- 20 - Mahaderan
- 21 - Luchsinger
- 22 - Daft
- 23 - Blake
- 24 - Gibb
- 25 - Terpstra and Olson
- 26 - Temecko
- 27 - Customized

28 - International Computer Driving License  
29 - E-Learning  
30 - Entrepreneurship Development Institute Of India

#### منابع فارسی

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۰). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، چاپ سوم، تهران: انتشارات پردیس ۵۷.
- جهانگیری، علی (۱۳۸۰). دولت کارآفرین، مدیریت دولتی، شماره ۵۱.
- (۱۳۸۲). مدیریت بر مبنای کارآفرینی، مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول.
- (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد دوم.
- صمد آقایی، جلیل (۱۳۷۱). سازمانهای کارآفرین، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- (۱۳۷۷). از کارآفرینی تا جان‌آفرینی، نشریه کار و جامعه، شماره ۲۷.
- عابدی، رحیم (۱۳۸۱). کاوش در کارآفرینی درون سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
- فتحی، سعید (۱۳۷۹). تحول فرهنگی گامی به سوی کارآفرینی، مجله تدبیر، شماره ۱۰۲.
- فیضی، کامران، مقدسی، علیرضا (۱۳۸۲). پژوهش در مفاهیم دوره های آموزش کارآفرینی، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۳.
- هیأت نویسندگان (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر کارآفرینی، ترجمه سیامک نطق، چاپ دوم، تهران: انتشارات کوهسار.

#### منابع لاتین

- Baum, R., Locke, E., Smith, K. (2002). A Multidimensional model of venture growth, **Academy of Management Journal**, Vol 44, N. 2.
- Blake, M. (2002). Entrepreneurship: Theory and practice, **Academy of Management Review**, N. 15.
- Bridge, S., O'Neil, K. & Cromic, S. (1998). **Understanding enterprise, entrepreneurship & small business**, Mcmillan Press Ltd.

- Bruyat,C., Julien,PA. (2002).Defining the field of research in entrepreneurship, **Journal of business venturing**, Vol 16, N.2.
- Collins. O., Moore D .(1970). **The Organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs**. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Drucker,P.(1985).**Innovation and entrepreneurship**,NY:Harper Collins Publisher.
- Entrepreneurship Development Institute Of India. (EDII) .(2003). **Faculty developing program in entrepreneurship.**, Ahmed Abad,Gujarat , India: EDII
- Fry, F .(1993). **Entrepreneurship: a planning approach** , Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Gibb, A .(1987). Enterprise culture – its meaning and implications for education and training. **European Industrial Training Journal** , Vol. 11,N.2.
- Hisrich, R., Peters, M .(1998). **Entrepreneurship** (Forth Edition), NewYork: Mc Graw hill.
- Jahnsen, D.(2001). What Is Innovation and entrepreneurship? lesson for larger organizations, industrial and commercial training, Vol 33, N 4.
- Kuratko, D., et. al. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organization, **Advanced Management Journal**, winter.
- McClelland, D .(1962). Business Drive and National Achievement, **Harvard business review**,N. 40.
- McKeran, D., Flannigan, E. (1996). **Shaping the entrepreneurial company**, Chalford: Management Books . Ltd.
- Pinchot, G .(1985). **Intrapreneuring** , New York: Harper & Row Publishers.
- Susbauer, J. (1973). **Intracorporate Entrepreneurship: Programs in American Industry**. Cleveland: Cleveland State University.
- Terpstra D. and Olson P .(1999). **Enterepreneurial start and growth.** , Prentice