

کاوش در کارآفرینی درون سازمانی

رحیم عابدی

عضو هیأت علمی گروه اقتصاد دانشگاه ارومیه

چکیده

در این مقاله، به بحث در مورد کارآفرینان سازمانی^۱ پرداخته شده که "منبع اصلی تحول" و "عامل تغییر" در سازمان‌های اداری هستند. ابتدا مفهوم کارآفرینی از بعد تاریخی مورد بررسی قرار می‌گیرد و تفاوت کارآفرینان مستقل^۲ و کارآفرینان سازمانی از نظر برخی از محققین مطرح و سپس به انواع دسته بندی‌های موجود در مکاتب و تئوری‌های کارآفرینان اشاره شده و مکاتب کارآفرینی، شامل مکتب اشخاص بزرگ، مکتب ویژگی‌های روانشناختی، مکتب کلاسیک، مکتب مدیریت، مکتب رهبری و مکتب کارآفرینی سازمانی^۳ مورد بررسی قرار می‌گیرد. از مکاتب فوق مکتب کارآفرین سازمانی به تفصیل بیان شده و جایگاه این مکاتب و مرکز توجه آنها در دوره عمر سازمان‌ها مشخص می‌شود.

1- Intrapreneurs

2- Entrepreneurs

3- Intrapreneurship School

سازمان‌های اداری برای ادامه بقاء و ارتقاء بهره‌وری خود در برابر تحولات و تهدیدات گسترده و مداوم محیطی نیاز به سازگاری و هماهنگی با محیط دارند. کارکنانی که در درون سازمان‌های اداری فعالیت‌های کارآفرینانه داشته باشند. باعث بهبود و بازسازی سازمان شده و پس از مدتی تبدیل به مدیران کارآفرین می‌شوند. فرآیند این تبدیل بررسی و مشخص می‌شود. که "کارآفرینان سازمانی چگونه افرادی هستند"، "چگونه می‌توان آنها را درون سازمان شناسایی و به کار گمارد؟"، "اهمیت آنها در سازمان‌های اداری چیست؟" و "چگونه می‌توان در درون سازمان‌های اداری محیط مناسب برای افرادی که فعالیت کارآفرینانه دارند مهیا کرد؟". در نهایت، به برخی از استراتژی‌های ایجاد روحیه کارآفرینی در درون سازمان اشاره می‌شود.

واژه‌های کلیدی

کارآفرین سازمانی^۱، کارآفرینی سازمانی^۲، کارآفرین^۳، کارآفرینی^۴، روحیه کارآفرینی^۵، فرآیند کارآفرینی درون سازمانی^۶، نوآوری^۷، خلاقیت^۸، تغییر و تحول^۹.

۱- مقدمه

تغییرات فراگیر در شرایط محیطی، همراه با پیشرفت سریع در علم و تکنولوژی، تحولات و دگرگونی‌های زیادی در نظام‌های اقتصادی-اجتماعی عصر حاضر بوجود

- 1- Intrapreneur
- 2- Intrapreneuship
- 3- Entrepreneur
- 4- Entrepreneurship
- 5- Entrepreneurship Spirit
- 6- Intrapreneurship Process
- 7- Innovation
- 8- Creativity
- 9- Change

آورده و باعث شده است که سازمانها با تحولات و تهدیدات گسترده بین‌المللی روبرو شوند. بنابراین، راه‌حلهای سنتی کارآمدی خود را در تداوم حیات و بقای سازمانها از دست داده و نیاز به راه‌حلهای جدید مقابله با تهدیدات و مشکلات بوجود آمده است.

امروزه، یکی از راه‌حلهای اساسی که برای مقابله با این تهدیدات در کشورهای پیشرفته مطرح می‌شود تأکید بر عنصر انسانی به عنوان مهمترین سرمایه و منبع پایان‌ناپذیر الهی است. در میان انسانها، افراد خاصی که "کارآفرین" نامیده می‌شوند مورد توجه خاصی قرار گرفته‌اند. به طوری که اهمیت و ضرورت وجود کارآفرینان در بخشهای مختلف صنعت، تجارت و خدمات چه در بخش خصوصی، تعاونی و سازمانهای دولتی اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی به حدی جدی و حیاتی تشخیص داده شده است که در سه دهه اخیر در بیش از ۵۰۰ دانشگاه معتبر کشورهای پیشرفته رشته‌های کارآفرینی ایجاد کرده‌اند. در برخی از دانشگاهها تا چهارده گرایش تحصیلی تدریس می‌کنند و حتی آنرا به مقاطع دبیرستانی تسری داده‌اند.^۱

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، مراکز مختلف تحقیقات و مطالعات کارآفرینی بوجود آمده و با افزایش شناخت نسبت به کارآفرینان و کارآفرینی و آموزش آن به نسل فعلی و آینده و حتی کارکنان سازمانهای بزرگ تلاش می‌شود روحیه کارآفرینی در سازمانها ایجاد شود و با پرورش مدیران خلاق و کارآفرین و جذب و بکارگیری آنها در سازمانها، زمینه ایجاد سازمانهای خلاق و کارآفرین فراهم شود.

۲- مفهوم واژه کارآفرینی

برای آن که بتوان موضوعهای مطرح در علوم انسانی را تجزیه و تحلیل کرد باید تعریف و یا تعاریف روشن و مشخصی از آن ارائه کرد. واژه کارآفرینی^۲، همانند سایر

واژه‌های مطرح در علوم انسانی، مشابه مفاهیم و واژه‌های نسبتاً علوم فیزیکی به شمار نمی‌رود که بتوان تعریف دقیق و کاملاً مشخصی از آن ارائه کرد. رشته‌های مختلف علوم انسانی هر کدام از بعد رشته تخصصی و دیدگاه‌های خود آن را تعریف کرده‌اند. در این مقاله تلاش می‌شود ضمن کالبد شکافی این واژه، برخی از تعاریف از دیدگاه‌های مختلف مطرح شود.

بررسی تاریخی ادبیات کارآفرینی، (نشان می‌دهد که این واژه، اولین بار در تئوریهای اقتصادی و توسط اقتصاددانان مطرح شد. سپس وارد مکاتب و تئوریهای کارآفرینی سایر رشته‌های علوم انسانی شده. ریشه واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی Entreprenre و واژه آلمانی Unternehmen گرفته شده است که هر دو به معنای "متعهد شدن"^۱ است.^۲

مطابق واژه‌نامه دانشگاهی وبستر^۳؛ کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را تقبل کرده، آن را سازماندهی و اداره کند. کانتیلون^۴ (۱۷۵۵) که مبدع واژه کارآفرینی است، کارآفرین را فرد ریسک‌پذیری می‌داند که کالاها را با قیمت معلوم خریداری می‌کند و آن را با قیمت نامعلوم می‌فروشد. ژان باتیست سی^۵ کارآفرین را هماهنگ کننده و ترکیب‌کننده عوامل تولید می‌داند اما صفت شخصی خاصی برای او در نظر نمی‌گیرد.^۶ به عبارت دیگر فردی باید عوامل تولید (زمین، نیروی کار و سرمایه) را جهت ایجاد تولید، تجارت یا ارائه خدمات ترکیب کند، به این شخص "کارآفرین" و به عمل او "کارآفرینی" گفته می‌شود.

یکی از تعاریف کامل و جامع از کارآفرینی، توسط شومپتر^۷ (۱۹۳۴) ارائه شده

- 1- To Undertake
- 2- Cunningham & Lischeron, (1991).
- 3- Webster's
- 4- Richard Cantillon (1755).
- 5- Jean-Baptiste-Say (1767-1832).
- 6- Steveneson & Jarillo, (1990).
- 7- Schumpeter, (1934).

است. وی در کتاب خود تحت عنوان "تئوری توسعه اقتصادی" بین مفهوم واژه نوآوری^۱ و اختراع^۲ تفاوت قائل شده و نوآوری را استفاده از اختراع برای ایجاد یک محصول یا خدمت تجاری می‌داند. به اعتقاد او، نوآوری عامل اصلی ایجاد ثروت و ایجاد تقاضاست. بنابراین، کارآفرینان، مدیرمالکانی هستند که با راه‌اندازی یک واحد تولید-تجاری از اختراع بهره‌برداری می‌کنند. اگر موفق شوند برای خود ثروت و برای دیگران اشتغال ایجاد می‌کنند و موفقیت آنها ناشی از بلندهمتی و توانایی خودشان است نه مالکیت زمین و سرمایه. معتقد است که نوآوریها، تقاضای جدید ایجاد می‌کند و کارآفرینان نوآوریها را به بازار می‌آورند. محصولات و خدمات جدیدتر بازار موجود را تخریب و بازار جدیدی ایجاد می‌کند. او این فرآیند را "تخریب خلاق"^۳ نامید. به نظر او ارائه محصول یا خدمات جدید، ایجاد روش و فرآیند جدید تولید، ایجاد بازارهای جدید، یافتن مواد اولیه جدید و ایجاد سازماندهی و ساختار جدید در صنعت جلوه‌هایی از کارآفرینی است. وی می‌افزاید که کارآفرینان، علاوه بر تأسیس بنگاههای اقتصادی می‌توانند در استخدام سازمان دیگر قرار گیرند.

واژه کارآفرین سازمانی در سال ۱۹۸۵ توسط گیفورد پینکات^۴ از ترکیب دو واژه Intracorporate و Entrepreneur ابداع شد. او تلاش کرد راههایی برای ایجاد کارآفرینی در درون سازمان و تبدیل سازمانها به سازمانهای کارآفرینانه ارائه کند. کارآفرینان سازمانی اشخاصی هستند که در درون سازمانهای بزرگ اعمال و رفتار کارآفرینانه دارند و در همه سطوح سلسله مراتب سازمانی یافت می‌شوند. آنها از طریق فرآیند کارآفرینی باعث تحول در سازمان می‌شوند.

عنصر کلیدی کارآفرینی سازمانی، نوآوری است. مطابق این نظریه، هر انسان مدیر یا غیرمدیری در درون سازمان از استعداد خلاقیت برخوردار است، خلاقیت با ساختن و

1- Innovation

2- Invention

3- Creative Destruction

4- Pinchot G. III (1985).

یافتن فکرهای جدید و نوآوری با کاربرد آنها سر و کار دارد^۱. نوآوری می‌تواند در اشکال مختلف مانند نوآوری در فرایند و روشها، نوآوری در محصولات یا خدمات و نوآوری در نحوه انجام امور در درون سازمانها ظاهر شود.

امروزه، مفهوم کارآفرینی سازمانی به طور گسترده در تلاش برای ایجاد روحیه کارآفرینی^۲ در درون سازمانهای بزرگ است. با وجود این، کارآفرین سازمانی نمی‌تواند آن نوع خودمختاری و مخاطره‌جویی داشته باشد که جزء خصوصیت ذاتی کارآفرین است، زیرا کارآفرین سازمانی در درون یک سازمان بزرگ قرار دارد و همه مخاطرات مالی بر عهده سازمانی است که وی برای آن کار می‌کند. مقررات، سیاستها و سایر دستورالعملها توسط سازمان بر وی اعمال می‌شود. آنها رئیسی دارند که فعالیت‌هایشان را گزارش می‌کنند. جبران موفقیت‌های کارآفرینان تنها به صورت مالی نیست بلکه باعث پیشرفت شغلی در سلسله مراتب سازمانی نیز می‌شود^۳.

۳- تئوریه‌ها و مکاتب کارآفرینی

تحقیقات زیادی برای پاسخ به این سؤال که "چرا برخی افراد کارآفرین‌تر از دیگران هستند؟" انجام شده است. تئوریه‌ها و مکاتبی را که محتوای سؤال فوق را پاسخ می‌دهند می‌توان در ادبیات کارآفرینی در سه دسته زیر خلاصه کرد:

۱- دسته اول شامل:

۱-۱- مکتب انسانی: این مکتب، مشابه نگرش صفات مشخصه رهبری در متون مدیریت است. این مکتب، صفات مشخصه خاصی را برای کارآفرینان موفق برشمارد که برخی از آنها عبارتند از: نیاز شدید به پیشرفت، نیاز کم به کنترل، نیاز شدید به استقلال و خودمختاری، ریسک‌پذیری معتدل (میانه)، عزت نفس زیاد و قدرت تحمل ابهام بالا است.

۱- رضایان، ص ۳۲.

2- Entrepreneurial Spirit

3- Robbins & DeCenzo, (1995)

۲-۱- مکتب محیطی: این مکتب، مجموعه‌ای از عوامل محیطی را در تعیین تعداد و نوع کارآفرینان موفق مؤثر می‌داند. مطابق این مکتب، کارآفرینی بدون وجود محیط مناسب اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی میسر نخواهد شد.

۳-۱- مکتب ایده راه‌اندازی کسب و کار جدید^۱: به اعتقاد این مکتب صفات مشخصه فردی و شرایط مساعد محیطی شرط لازم برای کارآفرینی است اما شرط کافی نیست. برای کارآفرینی، علاوه بر شرایط لازم باید یک فرصت سرمایه‌گذاری مخاطره‌ای در زمان و مکان مناسب وجود داشته باشد تا فردی اقدام به کارآفرینی نماید. به عبارت دیگر، کارآفرینی زمانی اتفاق خواهد افتاد که تلفیقی از صفات مشخصه فردی، شرایط مساعد محیطی و ایده سرمایه‌گذاری مخاطره‌ای وجود داشته^۲.

۲- دسته دوم شامل:

۱-۲- تئوریهای شخصیت: این تئوریاها، شامل رویکرد ویژگیهای شخصیتی، رویکرد پویایی روانی، رویکرد روانشناسی اجتماعی و رویکرد نوع‌شناسی مالکان است. یافته‌های تئوریهای شخصیتی کارآفرینان نشان می‌دهد که شخصیت افراد، اعمال آنها را تشریح می‌کند. ساده‌ترین تئوری نشان می‌دهد که داشتن یک صفت مشخصه یا مجموعه صفات، آنها را مستعد می‌سازد تا رفتارهای کارآفرینانه از خود بروز دهند. این صفات، عمدتاً شامل انگیزه پیشرفت، تمایل به ریسک‌پذیری و تمایل به کنترل هستند. سایر تئوریهای شخصیتی، ترکیبی از صفات و ویژگیهای شخصیتی را مورد توجه قرار می‌دهند. نگرش رویکرد پویایی روانی به کارآفرینان این است که آنها افرادی هستند که در جامعه "انحراف"^۳ ایجاد می‌کنند. نظر رویکرد روانشناسی اجتماعی به کارآفرینان در زمینه چگونگی فعالیت‌های فردی آنهاست و رویکرد نوع‌شناسی مالکان، انواع مختلف مالکان واحدهای کوچک تولیدی، بازرگانی و خدماتی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

1- The Venture School

2- Sziagyi & Wallace (1987).

3- Deviant

۲-۲- تئوریهای رفتاری: رویکرد رفتاری، کارآفرینان را در عمل مورد مشاهده قرار داده و محتوای حوادثی که در کارآفرینی اتفاق می افتد را مورد بررسی قرار می دهد. به طور معمول محتوای حوادثی که در عمل اتفاق می افتد پیچیده است. بنابراین، در بررسی و مطالعه رفتاری کارآفرینان باید بر محتوای اعمال و فناوری که برای کارآفرینی انجام می دهند تأکید داشت نه این که آنها خودشان چگونه اشخاصی هستند. دورویکرد، ارتباط خاصی با این تئوری دارند. اول، رویکرد شایستگیهای فردی^۱ که عملکرد فرد را در حوادث خاص ارزیابی می کند. دوم، رویکرد تغییرات رفتاری در طی زمان، که در آن بر مراحل مختلف رشد و تکامل سازمانها تأکید می شود.

۲-۳- رویکرد اقتصادی: در تئوریهای اقتصادی به کارآفرینی و خدماتی که کارآفرین به اقتصاد یک جامعه ارائه می دهد، توجه خاصی شده است. آنها کارآفرین را جستجوگر فرصتها و هماهنگ کننده خلاق منابع برای رسیدن به سود می دانند. در بین همه تئوریهای کارآفرینی، تئوریهای اقتصادی، طولانی ترین زمان را در مطالعه کارآفرینی و کارآفرینان دارند و از قرن هفدهم میلادی تا دهه شصت قرن بیستم فقط اندیشمندان اقتصادی به آن پرداخته اند. آنها کارآفرینان را عامل اصلی ایجاد ثروت (تولید کالاها و خدمات در یک دوره معین) و ایجاد "اشتغال" برای خود و جامعه می دانند.

۲-۴- رویکرد جامعه شناسی: رویکرد جامعه شناسی، محدودیتهای مؤثر در "انتخاب شغل" توسط افراد در جامعه را مورد بررسی قرار می دهد. جامعه شناسان معتقدند که این انتخابها توسط تجارب قبلی و انتظاراتی که افراد در محیط اجتماع با آن روبرو هستند، محدود می شود. اگر بپذیریم که کارآفرینان نیاز به ایده ها، فرصتها، منابع، مهارتها و انگیزه برای موفقیت دارند پس ساختار اجتماع و موقعیتهایی که آنها در معرض آن قرار می گیرند بر فرآیند "انتخاب" فعالیت کارآفرینانه مؤثر خواهد بود. برای مثال، عوامل اقتصادی-اجتماعی، مانند طبقه اجتماعی، ترکیب خانواده، زمینه اجتماعی و شغل والدین بشدت در تصمیم گیری برای کارآفرینی مؤثر است. به عبارت دیگر رویکرد

جامعه‌شناسی، اهمّیت ساختارهای جامعه را بر تصمیم به اقدام کارآفرینانه شرح می‌دهد.^۱

۲-۵- سایر رویکردها؛ ارزشها، عقاید و اهداف: این رویکرد به این مفهوم است که در بررسی فرهنگ کارآفرینان، آنها حداقل در بخشی از ارزشها، عقاید، اهداف و آرزوهایشان با هم تفاوت دارند و لزوماً این صفات به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند.^۲

۲-۶- رویکردهای جامع‌نگرانه^۳: تئوریا و رویکردهای مختلف مطرح شده، هر یک، بخشهایی از کارآفرینی را مورد بررسی قرار می‌دهند و هیچ کدام از آنها، همه ابعاد کارآفرینی را پوشش نمی‌دهند. این رویکرد تلاش می‌کند و یا چند تئوری را با هم تلفیق و نگرش جامع‌تری نسبت به کارآفرینی فراهم کند.^۴

۳- دسته سوم شامل:

مکتب اشخاص بزرگ، مکتب ویژگیهای روانشناختی، مکتب کلاسیک، مکتب مدیریت، مکتب رهبری و مکتب کارآفرین سازمانی است که در جدول یک ارائه شده است. این دسته‌بندی، مستقل از اطلاعات و برنامه کاری محققان و تعلیم‌دهندگان کارآفرینی است که تمایل دارند بر ابعاد مختلفی از کارآفرینی تمرکز و تأکید داشته باشند. این مکاتب، نقطه نظرات بی‌نظیر و جالب توجهی در پاسخ به این سئوالات که "کارآفرینان چه کاری انجام می‌دهند؟"، "چه اصول و فرآیندی در عمل آنها نقطه حساس و کلیدی محسوب می‌شود." و "جایگاه این مکاتب در دوره عمر سازمانها کجاست" ارائه می‌کنند. حاصل تفکرات مطرح شده در مکاتب مختلف، تکنولوژی اطلاعاتی نیرومندی در مورد بهبود مدیریت، تغییر و تحول، انطباق با محیط، واکنش نسبت به آینده و تشریح زیر ساخت ارزشها فراهم می‌کند. طبق این دسته‌بندی، درک کارآفرینان و

1- Bridge, O'Neill & Cromic (1998).

2- Gibb (1987).

3- Integrated Approaches

4- Bridge, O'Neill & Cromic (1998)

فرصتهای سرمایه‌گذاری پرمخاطره آنها نیاز به درک کل فرآیند کارآفرینی دارد که عبارتند از: چشم‌انداز و دورنمای شخصی کارآفرین، راههایی که فرصتها را تعریف و تعیین می‌کند، روشهای عمل و اداره امور توسط وی، ساز و کارهای مورد استفاده وی برای انطباق و ارزیابی مجدد^۱.

کاوش در کارآفرینی درون سازمانی / ۱۲۱

| مدل کارآفرینان | مرکز تمرکز یا هدف مدل | فرضیات مدل | ویژگیهای رفتاری و مهارتها | جایگاه مکتب در دوره عمر سازمان |
|-------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|
| ۳-۱. مکتب «اشخاص بزرگ» ^۱ | کارآفرینان، توانایی درک شهودی (حس ششم) دارند و با خصوصیات ویژه فطری بدنیا می آیند. | اگر کارآفرینان، این حس شهودی و ذاتی را نداشتند بدون بر جای گذاشتن اثری برجسته از دنیا می رفتند. | حس شهودی برتر، نیرومند، پسرانسرزی، اصرار برای دستیابی به هدف، نیاز شدید به خودیابی (خودشکوفایی) | مرحله تأسیس ^۲ |
| ۳-۲. مکتب ویزگیهای روانشناختی | کارآفرینان، ارزشهای خاص، صفات منحصر بفرد و نیازهای ویژه ای دارند که آنها را به حرکت وا می دارد. | انسانها مطابق ارزشهای فردی خویش رفتار می کنند، رفتار ناشی از تلاش برای ارضاء نیازهاست. | ارزشهای فردی، ریسک پذیری، نیاز به پیشرفت ^۳ و سایر ویژگیها | مرحله تأسیس |
| ۳-۳. مکتب کلاسیک | ویژگی اصلی رفتار کارآفرینان، "نوآوری" است. | بعد حساس کارآفرینی "در فرآیند انجام کار" است نه مالکیت آن. | نوآوری، خلاقیت و اکتشاف | مرحله تأسیس و اوایل مرحله رشد |
| ۳-۴. مکتب مدیریت | کارآفرینان سازمان دهند؛ بنگاههای جدید اقتصادی هستند؛ آنها سازماندهی، مالکیت، مدیریت و پذیرش ریسک فعالیتهای جدید سرمایه گذاری را به عهده می گیرند. | کارآفرینان می توانند وظایف فنی و تکنیکی مدیریت آموزش دیده و تکامل پیدا کنند. | برنامه ریزی تولید، سازماندهی افسراد، جمع آوری سرمایه و بودجه بندی | اوایل مرحله رشد و مرحله بلوغ |
| ۳-۵. مکتب رهبری | کارآفرینان رهبران مردم هستند، آنها توانایی آن را دارند تا شیوه رهبری خود را با نیازهای مردم منطبق سازند. | یک کارآفرین نمی تواند به تنهایی به اهدافش برسد، بلکه وابسته به دیگران است. | انگیزش، هدایت، رهبری | مرحله رشد و مرحله بلوغ |
| ۳-۶. مکتب کارآفرین سازمانی | مهارتهای کارآفرینی می تواند برای سازمانهای پیچیده مفید باشد؛ کارآفرین سازمانی کسی است که واحدهای مستقل سازمان را ایجاد کند، بازارهای موجود را توسعه داده، خدمات و محصولات را گسترش می دهد. | سازمانها برای ادامه بقاء نیاز به سازگاری (یا محیط) دارند؛ فعالیتهای کارآفرینانه در درون سازمانها منجر به بهبود و بازسازی سازمان و مدیر شدن کارآفرین می شود. | هوشیاری در برابر فرصتها، حداکثر کردن نتایج تصمیمات | مرحله بلوغ و "تغییر" |

جدول ۱- خلاصه مکاتب کارآفرینی مطرح شده در بسته بندی سوم همراه با هدف مدل و جایگاه آنها در دوره عمر سازمان

- 1- Great Person School
- 2- Start - Up
- 3- Need for achievement

۴- اهمیت و ضرورت کارآفرینی

بر کارآفرینی در هر جامعه‌ای به صورت مستقل و چه درون سازمانی منافع زیادی مترتب است که باعث برخورداری از اهمیت ویژه‌ای شده است. در این جا برخی از این منافع اشاره می‌شود.

- رشد و توسعه اقتصادی: کارآفرینان با راه‌اندازی واحدهای مورد دلخواه خویش، باعث ایجاد ثروت برای خود و ایجاد اشتغال برای دیگران می‌شوند. وقتی آهنگ کارآفرینی در جامعه‌ای کاهش یابد نرخ بیکاری در آن جامعه افزایش پیدا می‌کند. آنها باعث توزیع متناسب درآمد در جامعه شده و اضطرابهای اجتماعی را کاهش می‌دهند. هم‌چنین با پرداخت مالیات باعث افزایش درآمد دولتی می‌شوند.

- بهره‌وری: کارآفرینان، باعث افزایش و ارتقاء بهره‌وری در جامعه و سازمانها می‌شوند. بهره‌وری به مفهوم توانایی تولید کالاها و خدمات بیشتر با عوامل تولید کمتر است. بهره‌وری بیشتر، باعث بهبود روشهای تولید، روشهای انجام کار و باعث سازماندهی بهتر منابع و استفاده اثربخش از آنهاست.

- ایجاد تکنولوژی جدید، محصولات و خدمات جدید: در بحث ارتباط بین تغییر و کارآفرینی، نقش کارآفرینان در نوآوری در تکنولوژی جدید محصولات و خدمات، اساسی است. بسیاری از افراد که تحت استخدام سازمانهای بزرگ هستند و جزو شایسته‌ترین کارکنان آنها بشمار می‌روند وقتی تکنولوژی جدید، محصولات یا خدمات جدیدی را ارائه می‌دهند تمایل دارند که از این سازمانها خارج شوند و واحدهای تولیدی-بازرگانی مورد دلخواه خویش را راه‌اندازی کنند و از مزایای کارآفرینی مستقل بهره‌مند شوند. این عامل باعث می‌شود که سازمانها نیروهای کارآمد و نوآور خود را از دست بدهند^۱.

۵- فرآیند کارآفرینی درون سازمانی

فرآیند کارآفرینی سازمانی هم شامل فعالیت خلاق و هم فعالیت تحلیلی‌گرانه است.

آمیزه این دو فعالیت، ایده جدید را خلق و آن را قابل استفاده می‌کند. این چیزی است که کارآفرینی سازمانی نامیده شده و برای موفقیت انجام امور لازم است. کارآفرین مسئولیت دارد که در یک فرآیند غیررسمی چشم‌اندازی^۱ را در درون سازمان شکل دهد و با دنبال کردن آن حمایت دیگران را بدست آورد و در نهایت، آنرا تکمیل کند. این فرآیند، چهار مرحله دارد و مدیران بایستی کارکنان خویش را در هر یک از مراحل چهارگانه تشویق و حداکثر تسهیلات را برای ظهور فعالیت کارآفرینانه و موفقیت آنها فراهم کنند. این چهار مرحله عبارتند از:

مرحله اول: فعالیت انفرادی

در این مرحله از فرآیند، کارآفرینان سازمان به طور انفرادی کار می‌کنند. آنها باید ایده کار آفرینانه را تعریف کنند آنگاه شروع به توسعه و تکمیل آن کنند. به عبارت دیگر، یک کارآفرین سازمانی در طی زمانی که به صورت انفرادی کار می‌کند بینش اولیه‌ای را بوجود می‌آورد. در این مرحله بینش اولیه در ذهن کارآفرین رشد پیدا می‌کند و از بروز آن به سایر کارکنانی که با کارآفرین کار می‌کنند جلوگیری می‌شود زیرا بروز آن قبل از تکمیل ممکن است موجب تعارض بین اهداف و یا حتی شکست حتمی آن شود. علاوه بر این، ایده بی‌شکل و غیرشفاف موجود در ذهن کارآفرین، مشکل است که به سایرین منتقل شود و از آنها درخواست شود که نسبت به آن اظهار نظر کنند. بنابراین کارآفرین باید صبر کند تا بینش موجود در ذهنش شفاف و مستحکم شود سپس آنرا به سایر اعضای سازمان منتقل کند.

مرحله دوم: ایجاد شبکه

کارآفرین سازمانی چشم‌انداز ایجاد شده در مرحله قبل را ابتدا به همکاران مورد اعتماد خویش و احتمالاً به برخی از مصرف‌کنندگان و ارباب رجوع که ذهن باز و روشنی دارند

منتقل می‌کند. در این مرحله، هدف کارآفرینان دریافت بازخورد از معایب و محاسن ایده خویش است. حتی ممکن است افرادی که آشنایی کافی با کارآفرین ندارند مورد نظرخواهی او قرار گیرند. او مزایای ایده‌اش را در گفتار آنها جستجو می‌کند و نقاط ضعف بالقوه آن را شناسایی می‌کند. با این عمل، کارآفرین آزمایش غیررسمی نسبت به ایده خویش انجام داده و حامیانی نسبت به بینش خود در درون سازمان پیدا می‌کند و راه‌حلهایی برای مسائل و مشکلاتی بدست می‌آورد که در اثر رایزنی ایده خویش به آن نکات اشاره شده است.

مرحله سوم: تشکیل گروه غیررسمی

در طی مرحله قبل، کارآفرین افرادی را که به حد کافی نسبت به ایده او برانگیخته شده‌اند را شناسایی می‌کند تا از همکاری آنان در توسعه ایده خویش استفاده کند. در طی این مرحله، کارآفرین رهبر یک گروه غیررسمی می‌شود و تلاش می‌کند بینش طرح شده را بهبود بخشد. بنابراین، بینش ایجاد شده هنوز توسط سازمان پذیرفته نشده است. این گروه عموماً بعد از ساعات اداری در محلی دور هم جمع می‌شوند. در این اجتماعات نقشهای رسمی سازمانی افراد کنار گذاشته می‌شود و عمدتاً در مورد بینش مطرح شده کارآفرین گفتگو می‌شود. این مرحله به کارآفرین اجازه می‌دهد تا رهبری خویش را در گروه آزمایش کند و تواناییهای سایر اعضای گروه را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد که ممکن است در نهایت بخشی از گروه توسعه سازمانی را تشکیل دهند. هدف از این مرحله پالایش ایده ابتکاری قبل از ارائه رسمی به سایر اعضای سازمان است.

مرحله چهارم: تشکیل گروه رسمی

در این مرحله، کارآفرین به فرد "شاخص" سازمان تبدیل می‌شود او معمولاً عناوین موضوعی سیاستها و عملیات اجرایی عادی سازمان را برای اولین بار مطرح می‌کند. قبل از این مرحله که ایده کارآفرینی به طور ضمنی پذیرفته شده بود از این به بعد بطور قطعی

پذیرفته شده و وجود واقعی پیدا می‌کند. به محض این که ایده تکمیل شده توسط سازمان پذیرفته شد برای اجرای آن باید یک گروه رسمی تشکیل شود. در این مرحله، کارآفرین نیاز دارد تا افراد شبه کارآفرین را که تمایلات نوآورانه دارند و نسبت به بینش مطرح شده، تعهد نشان می‌دهند را در یک گروه رسمی گردآوری نماید. برخی از اعضای این گروه رسمی از اعضای گروه غیررسمی مرحله قبل هستند اما ممکن است برخی از اعضای گروه را از سایر بخشهای تخصصی سازمان گردآوری نمود. در تشکیل یک گروه مؤثر، کارآفرین باید بین توانائیه‌ها و ویژگیهای همه اعضای گروه توازن ایجاد کند. در این مرحله است که کارآفرینان سازمانی تبدیل به "مدیران کارآفرین" یا "کارآفرینان مدیر" می‌شوند.

۶- مشخصات کارآفرین سازمانی

انگیزه اولیه: کارآفرینان سازمانی آزادی خواه هستند، می‌خواهند به منابع سازمان دسترسی داشته باشند. خود انگیزه‌اند اما نسبت به پاداشها و مشوقهای سازمان واکنش نشان می‌دهند.

افق زمانی: هدف نهایی او در طی ۳ الی ۱۵ سال بدست می‌آید و به ماهیت پروژه‌ها وابستگی دارد. با هر چیزی که تحمیلی باشد برخورد می‌کند، با ساعات کاری تحمیلی از سوی سازمان مشکل دارد.

اقدام: برای اجرای وظایفی که بر عهده وی گذاشته شده، هر کاری که لازم باشد انجام می‌دهد. معمولاً از وضعیت موجود راضی نیست.

مهارتها: اطلاع و آگاهی وی نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کند بسیار زیاد است و بر اهمیت مهارتهای سیاسی و مدیریتی تأکید می‌کند.

اطمینان: به خود اعتماد دارد، دلیر و با جرأت است. اگر لازم باشد قواعد سیستم سازمانی را نادیده می‌گیرد.

مرکز تمرکز: ذهن او هم به درون و هم بیرون سازمانی که در آن کار می‌کند، تمرکز دارد.

هم به مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات سازمان توجه دارد و هم به کارکنان داخل سازمانی که با آنها کار می‌کند.

ریسک‌پذیری: تمایل به ریسک‌پذیری معتدل (میان) دارد. در محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند تحقیق و بررسی کرده و نسبت به مخاطرات آگاهی پیدا می‌کند. اغلب از اخراج شدن هراسی ندارد بنابراین خطر چندانی حس نمی‌کند.

یادگیری از شکست و اشتباهات: از اشتباهات به عنوان تجربه، درس می‌گیرد اما به نیازهای سازمان برای تثبیت و استحکام آن حساس است از این رو ممکن است پروژه‌های پرمخاطره را نادیده بگیرد که ممکن است ثبات سازمانی را به هم زند.

تصمیمات: در برقراری ارتباط چشم‌انداز^۱ اختصاصی خود با دیگران هماهنگی دارد و تمایل به مصالحه برای پیشرفت با این آرمان را دارد. آنها حتی در شرایطی که اطلاعات کافی در دسترس نیست تصمیم‌گیرندگان بسیار خوبی هستند.

نگرش نسبت به سیستم: سیستم را دوست ندارد اما یاد می‌گیرد که با مهارت خاصی آن را اصلاح کند.

زمینه اجتماعی: اغلب از زمینه‌های اجتماعی کارآفرینی، واحدهای کوچک تولیدی-بازرگانی، مشاغل حرفه‌ای، مشاغل مقاطعه کاری و مشاغل کشاورزی هستند. اغلب از طبقه متوسط جامعه و دارای تحصیلات عالی و علی‌الخصوص از رشته‌های فنی هستند^۲.

علاوه بر مشخصات مطرح شده، امروزه پرسشنامه‌های جامعی برای ارزیابی میزان کارآفرینی اشخاص توسط محققان در ادبیات کارآفرینی طراحی شده است که می‌تواند توسط سیستم کارگزینی و مدیریت پرسنلی سازمانها برای تعیین شدت کارآفرینی کارکنان بکار گرفته شود و با تعیین کارکنان کارآفرین‌تر و بکارگماری آنها در واحدها و قسمتهایی که جدیداً در حال راه‌اندازی هستند از تواناییهای آنها به صورت بهینه استفاده شود.

1- Vision

2- «Who is the Intrapreneur?» adapted from G. Pinchot III (1985), Cited by Bridge et. al. (1998)

۷- چگونگی ایجاد محیط حمایتی

اگر سازمانهای بزرگ در کشور ما بخواهند موفقیت‌هایشان تداوم پیدا کند باید از کارآفرینان بنگاههای اقتصادی کوچک درس بگیرند. بنظر می‌رسد که مهمترین انگیزه کارآفرینان مستقل این است که تمایل ندارند برای دیگران کار کنند. در این صورت سئوالی که مطرح می‌شود این است که سازمانی بزرگ چگونه می‌تواند از منافع کارآفرینی بهره‌مند شوند؟ در پاسخ باید گفت که این کار به دو طریق میسر است اول، انتقال مرکز تمرکز رفتار کارکنان در جهت رفتارهای کارآفرینانه و دوم، حمایت، تشویق و پاداش سیستماتیک برای رفتارهای کارآفرینانه، به عبارت دیگر، مدیران باید راه کارهای عملی برای متقاعد کردن کارکنان خود پیدا کنند تا آنها همانند کارآفرینان مستقل، کارآفرین سازمانی شوند.

برخی از صاحب‌نظران^۱ اقداماتی را تعیین کرده‌اند که مدیران با استفاده از آنها می‌توانند محیطی ایجاد کنند تا از فعالیتهای کارآفرینی حمایت کنند. این اقدامات عبارتند از:

تضمین: تضمینهای رسمی می‌تواند در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی از سطح سرپرستان تا مدیریت عالی سازمان تعریف شده و قدرت و اختیار لازم از طرف سازمان به آنها داده شود. تضمینهای رسمی، همیشه مستقیماً منجر به فعالیتهای کارآفرینانه نمی‌شوند. اما ایجاد چنین فعالیتهای را ممکن می‌کنند. برخی از این تصمیمها عبارتند از: تأمین مالی موردنیاز برای تکمیل ایده‌ها، پذیرش آثار سیاسی حوادث کاری و تضمین حمایت از کارکنان در صورت وقوع این حوادث، تضمین آزادی کارآفرینی در تفکر و خلق ایده‌های جدید و... حدود تضمینهای مجاز از مباحثی است که باید در سازمانهای مختلف تعیین شود.

انتخاب کارکنان مستعد: مدیران می‌دانند که واقعاً غیرممکن است به کسی دستور دهند تا کارآفرین سازمانی شود و او بتواند بشود. بنابراین، آنها باید افرادی را برای کارآفرین

شدن انتخاب کنند و اجازه دهند که کارآفرین شوند.

تکمیل پروژه : مدیران باید کارآفرینان و گروه کاری آنها را یاری کنند تا در حد ممکن تا تکمیل پروژه‌های در دست اقدام، باقی بمانند. اگر مدیران ایده‌ها را از کارآفرینان گرفته و برای اجرا و تکمیل آنها به دیگری واگذار کنند احتمالاً تمایل اعضای سازمان برای دادن ایده‌های جدید فروکش کرده و احتمال کمتری وجود دارد که در آینده ایده جدیدی تراوش و ارائه شود. به علاوه این عمل باعث کاهش تعهد و شکل‌گیری مؤثر ایده‌ها می‌شود.

تصمیم‌گیری : مدیران باید کارآفرینان و گروه کاری آنها را یاری کنند تا در حد ممکن بسیاری از تصمیمات را خود اتخاذ کنند به جای این که تصمیمات در سطوح عالی سازمان اتخاذ شود. هدف از این عمل، تسهیل، توسعه سریع ایده‌ها همراه با تعهد بین اعضای سازمان است.

کاهش سستی در سازمان : مدیران باید کارکنان را یاری کنند و فرصت لازم به آنها بدهند تا ایده‌های جدید را تشریح کنند. کنترل‌های شدید مانع بروز خلاقیت می‌شوند چون عدم استفاده از فرصتها باعث می‌شود که خلاقیت ظاهر نشود.

بها دادن به ایده‌های کوچک : نباید صرفاً به ایده‌های بزرگ بها داد. سازمانهایی که فقط از ایده‌های بزرگ حمایت و پشتیبانی کنند احتمالاً بسیاری از ایده‌های کوچک را نادیده خواهند گرفت. این ایده‌های کوچک هستند که باعث تقویت و ادامه بقاء سازمان را فراهم می‌کنند.

تحمیل ریسک، شکست و اشتباهات : کارکنانی در سازمانها وجود دارند که می‌توانند کارآفرینان خوبی شوند آنها کسانی هستند که تمایل به ریسک‌پذیری دارند. می‌توانند شکستها را تحمل کنند، اشتباهات را قبول می‌کنند و آنها را فرصتی برای یادگیری می‌دانند. مدیران باید اجازه دهند که کارآفرینان سازمانی از این تسهیلات استفاده کنند. **حمایتهای مالی :** مدیران باید از ایده‌هایی که به حدکمال رسیده و تکمیل شده‌اند قدردانی کنند. زمانی که نتایج ایده‌ها هنوز کاملاً نمایان نشده است قطع سریع حمایت‌های

مالی، کوتاه‌بینانه است. چنین اعمالی از توسعه موفقیت‌های بالقوه جلوگیری کرده و کارکنان را از اقدامات نوآورانه مأیوس می‌کند.

آزادسازی از قلمرو حکومتی^۱: وقتی ایده کارآفرینی تکمیل شد آنها بارها مرزهای تعریف شده بخشها و قسمتهای مختلف در درون سازمان را قطع می‌کنند. مدیران باید توجه کنند که فرهنگ سازمانی و حفاظت از حوزه عمل مدیران، کارکنان را از کاوش و جستجو سست نکنند. چون این حفاظها مانع نوآوری هستند.

استفاده از تخصصهای متنوع: کارآفرینان در تشکیل گروه کاری موردنیاز برای ایجاد بخشها و قسمتهایی که جدیداً با استفاده از ایده نوآورانه راه‌اندازی می‌شوند باید از افرادی استفاده کنند که دارای تخصصهای عملی موردنیاز این واحدها هستند. مدیران بایستی از این تیمها حمایت کنند تا تکمیل ایده‌ها تسهیل شود و انتقال وظایف به دیگران کاهش یابد.

داشتن گزینه‌های چندگانه: کارآفرینان باید انعطاف‌پذیری لازم را در مورد واحد جدید ایجاد شده توسط ایده خویش داشته باشند. اگر سازمانی نتوانست از روشهای سنتی برای نیازمندیهای ایده جدید استفاده کند باید گزینه‌های جانشین برای آن داشته باشد. وجود یک سیستم پاداش مؤثر: متأسفانه بسیاری از سازمانهای اداری، سیستم حقوق و دستمزد و ارتقای شغلی سست کننده و یأس‌آور دارند و گاهی رفتارهای کارآفرینانه را تنبیه می‌کنند. سازمانها نباید از چنین اعمالی حمایت کنند. به عبارت دیگر، سیستمهای تشویق باید منافع کارآفرینی سازمانی را بدون تبدیل آنها به اعمال غیرعادی فراهم کنند. به طور مثال، ممکن است ارتقاء یک کارآفرین مؤثر به پست مدیریت اشتباه باشد زیرا به طور محسوسی بازدهی آینده کارآفرینی را در این فرد کاهش دهد. اغلب بهتر است کارآفرین از حمایتهای مالی مستقیم برخوردار شود و یا با حمایت از تلاشهای کارآفرینی او در آینده، تشویق شود. مدیران باید سیستمهایی را طراحی کنند که رفتارهای کارآفرینانه در درون سازمان تشویق، قدردانی و پاداش داده شود.

ایجاد صندوق سرمایه کارآفرینی: سرمایه کارآفرینی مقدار پولی است که کارآفرینان سازمانی بر مبنای صلاحدید شخصی خود ممکن است آنرا خرج کنند. از این طریق کارآفرینان حمایت مالی لازم برای توسعه ایده‌های خلاق خویش پیدا می‌کنند. بدون اینکه با موانع بورکراتیک سازمانی روبرو شوند. پیشنهاد می‌شود که بخشی از سرمایه ایجاد شده توسط ایده‌های خلاق کارآفرینانه به حساب سرمایه کارآفرینی واریز شود تا در آینده توسط کارآفرینان برای توسعه ایده‌های خلاق به صلاحدید خرج شود. این عامل باعث می‌شود که حمایت‌های موردنیاز برای ایده‌های باارزش فراهم شده و پاداشی برای کارآفرینان سازمانی موفق باشد.

روشهای حمایتی مطرح شده در فوق موفقیت کارآفرینان سازمانی را تضمین نمی‌کند. هدف این روشها رفع موانع و فراهم نمودن یک محیط حمایتی است تا فرصتهایی برای این موفقیتها فراهم کند. اگر مدیران اقدامات مطرح شده را در سازمان فراهم نکنند احتمال موفقیت فعالیتهای کارآفرینانه در درون سازمان بشدت کاهش خواهد یافت.

۸- استراتژیهای ایجاد روحیه کارآفرینی در سازمان

سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود در محیط پیچیده، پویا، رقابتی و نامطمئن نیاز به نوآوریهای سازمانی دارند که از طریق استراتژیهای مختلفی قابل حصول است. امروزه، آشنایی مدیران با پدیده کارآفرینی سبب شده است که تمایل به ایجاد روحیه کارآفرینی به عنوان یک استراتژی برای افزایش توانایی نوآورانه کارکنان برای تسهیل دسترسی به اهداف سازمانها مورد تأکید قرار گیرد. رویکردهای مختلفی در طراحی استراتژیهای کارآفرینی سازمانی در ادبیات کارآفرینی وجود دارد که به دو مورد زیر اشاره می‌شود.

استراتژی ایجاد کارآفرین سازمانی: این استراتژی افراد کارآفرین را شناسایی و با گماردن آنها در جایگاه موردنظر تلاش می‌کند تا فرآیند کارآفرینی در سازمان اتفاق افتد. کارآفرین، ایده‌ای را پرورش داده و سایر کارکنان و منابع سازمان را بسوی استفاده از یک

فرصت بسیج و ترغیب می‌کند که سرانجام منجر به تکمیل و اجرای تفکر در درون سازمان می‌شود. استراتژی ایجاد سازمانهای کارآفرین: این استراتژی تلاش می‌کند بستر سازمانی مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان فراهم کند. بستر مناسب نیاز به تغییرات ساختاری، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، سیستمها (مالی، تنبیه و تشویق، آموزشی)، تشکیل تیمهای کارآفرینانه و در نتیجه ایجاد یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان را بوجود می‌آورد. چنین سازمانی به طور مستمر ایده‌های خلاق و نوآورانه تولید کرده و شاهد اجرای آن خواهد بود و در نهایت به یک سازمان پیشرو تبدیل می‌شود.^۱

۹- خلاصه و نتیجه‌گیری

کارآفرین مستقل کسی است که با تلاش، پشتکار و استقامت شخصی "نیاز" را تعریف می‌کند، محصولات و خدمات را برای ارضاء نیاز، توسعه، تکمیل و آماده‌بهره‌برداری می‌کند و فروش محصولات و خدمات را در بازارها قرین موفقیت می‌سازد. یکی از ویژگیهای اصلی کارآفرینان، خلاقیت و نوآوری است. خلاقیت با ساختن و یافتن فکرها و ایده‌های جدید و نوآوری با کاربرد ایده‌ها در تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید، روشهای نوین سازماندهی و مدیریت، روشهای نوین تولید، گشایش بازارهای جدید، دستیابی به منابع عرضه جدید و... ارتباط دارد. نوآوری نوعی تغییر و تحول ایجاد می‌کند به عبارت دیگر نوآوری، تغییر بدیع و تازه‌ای است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی نداشته بوجود می‌آید.^۲ کارکنانی که در درون سازمانهای بزرگ، پیچیده و تثبیت شده، روحیه کارآفرینی داشته باشند، کارآفرینان سازمانی نامیده می‌شوند. آنها با ایجاد نوآوری به عنوان "منبع اصلی تحول" و "عامل تغییر" در

1- Kuratko & Montagno (1989).

سازمانهای اداری مطرح هستند. کارآفرینان سازمانی، علاوه بر ایجاد تغییر و تحول در سازمانها، در جایی مؤثر هستند که افرادی نیاز به تغییر و اغلب تغییر نوآورانه را در درون سازمان تعریف و تعیین کرده‌اند او محیطی فراهم می‌کند که تغییر بتواند موفقیت‌آمیز باشد و از اجرای تغییر سرسختانه حمایت می‌کند^۱. در نهایت در حالی که کارآفرین مستقل سازمانی را برای بهره‌برداری از یک ایده جدید تأسیس می‌کند، کارآفرین سازمانی فضای جدیدی در سازمانی که در آن کار می‌کند را برای تقویت ایده رشد و توسعه فراهم می‌کند. در عمل، این کار او به معنی تمایل به ریسک‌پذیری و تغییر در سازمان است. بر این اساس مهمترین، کمیاب‌ترین و استراتژیک سرمایه یک جامعه و سازمان، "کارآفرینان" و "مدیران کارآفرین" هستند.

منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، مهدی. (زمستان ۱۳۷۳). نقش کارآفرینان در توسعه، مجله تحول اداری، دوره دوم، شماره هشتم و نهم.
- ۲- رضائیان، علی. (پائیز ۱۳۶۹). اصول مدیریت بازرگانی. تهران: انتشارات سمت.
- ۳- صمد آقایی، جلیل. (آبان ۱۳۷۷). از کارآفرینی تا جان آفرینی، مجله کار و جامعه.
- 4- Bovee C.L., Dovel G. D., Thill J.V. & Wood M.B. (1993), **Management**, Mc Graw-Hill, p. 388.
- 5- Bridge S., O'Neil K. & Cromic S. (1998), **Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business**, Mcmillan Press Ltd, pp 42-58, pp 188-203.
- 6- Cunningham J.B. & Lischeron J. (1991). **Defining Entrepreneurship**, Journal of Small Business Management, v.29 n.1 pp. 45-61, p. 47.
- 7- Dunham R.B. & Pierce J.L., (1989). **Management**, Scott Foresman & Company, pp. 838-42.
- 8- Gibb A.A. (1987). **Enterprise Culture-It's Meaning and Implications for Education and Training**, Journal of European Industrial Training, p. 6.
- 9- Kuratko D.F. & Montagno R.V. (October 1989). **The Intrapreneurial Spirit**, Training and Development Journal, pp. 83-87.
- 10- Pinchot G. III (1985). **Intrapreneuring: why You Don't Have to Leave the**

- Organization to Become an Entrepreneur**, New York, Harper & Row, pp. 54-6.
- 11- Robbins Stephen P. & DeCenzo David A. (1995). **Fundamentals of Management**, Prentice-Hall International Editions, p. 35.
- 12- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Development**, New York: Oxford University Press.
- 13- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). **A Paradigm of Entrepreneurship; Entrepreneurial Management**, Strategic Management Journal, 11, pp 17-27.
- 14- Stoner J.A.F. & Freeman R.E., (1992). **Management**, 5th ed, Prentice-Hall International Inc. pp 159-60.
- 15- Szilagyi A.D. & Wallace M.J. (1987). **Organizational Behaviour and Performance**, 4th ed., Scott, Foresman and Company, pp. 749-52.
- 16- **Webster's Third New International Dictionary** (October 1966), Chicago, Rand McNally and Sons.