

## سبک کارآفرینی، ظرفیت محیط و عملکرد سازمان‌ها

دکتر قنبر الیاسی

### چکیده

حوزه فکری سبک کارآفرینی، ظرفیت محیط و عملکرد سازمان‌ها با رویکرد پیکربندی یکی از محورهای اصلی پژوهشی در حوزه کارآفرینی می‌باشد. در این پژوهش چگونگی عملکرد سازمان‌های برخوردار از سبک کارآفرینی و سبک سازگاری در محیط‌های با ظرفیت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که بکارگیری سبک کارآفرینی در محیط با ظرفیت نسبت به محیط‌های کم ظرفیت از اثربخشی بالاتر برخوردار است.

### واژگان کلیدی:

سبک کارآفرینی، ظرفیت محیط، عملکرد سازمان.

## مقدمه

محیط بعنوان یک برساخته چند بعدی و چند سطحی دارای تاثیرات اساسی بر سازمان‌ها بصورت اعم و ابعاد و رفتارهای آنها بصورت اخص می‌باشد (کیس و هیت، 1998، ص 5)، که تاثیرات و نتایج خود را در یک برساخته چند بعدی و چند سطحی بنام عملکرد بنگاه نشان می‌دهد (تامپسون، 1967؛ لارنس و لورش، 1971؛ مایلز و اسنو، 1978). کارآفرینی نیز یک برساخته چند بعدی و چند سطحی است که نقشی اساسی در بقاء و توسعه سازمان‌ها یا به بیانی عمومی‌تر همان عملکرد بنگاه ایفاء می‌کند (ویکلوند و شیپرد، 2005). از این رو الگوی کارآفرینی بنگاهی و ظرفیت محیط دو برساخته تاثیر گذار بر عملکرد بنگاه می‌باشند (یوهه و جیونگ، 1995). با توجه به دیدگاه فوق مطالعه تعاملات الگوی کارآفرینی بنگاهی، ظرفیت محیط و عملکرد سازمان با رویکرد پیکره‌بندی بعنوان یک موضوع چند بعدی و چند سطحی پژوهشی محسوب می‌شود.

در طی سالهای گذشته موضوع الگوی کارآفرینی بنگاهی بعنوان عامل مؤثری در عملکرد سازمانها، توسط مدیران اجرایی و پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است و بعنوان یک موضوع با اهمیت، در پژوهش‌های سازمان و مدیریت جایگاهی ویژه کسب کرده است. پژوهشگران و نظریه پردازان کارآفرینی سعی دارند که عملکرد بنگاهها را از طریق بررسی جهت‌گیری کارآفرینی بنگاهی تعیین نمایند و لذا الگوی بنگاه کار آفرین بعنوان یک گزینه مدیریتی مطرح می‌باشد، که منطق ضمنی و اساسی نهفته در موضوع این است که ارزش و منزلت کارآفرینی بنگاهی در کمک به شناسایی، تعیین و پیگیری فرصت‌های بازار و محصول ارزشمند می‌باشد که مبنای جدیدی برای دست‌یابی به جایگاه برتر رقابتی است. براساس نگاره چهار نتایج بسیاری از پژوهش‌ها، نشان می‌دهند که جهت‌گیری کارآفرینی در بنگاه بر عملکرد بنگاه تاثیر مثبت و اساسی دارد. از سوی دیگر محیط نقش میانجی و تعدیل‌گر بین الگوی کارآفرینی و عملکرد بنگاه را ایفاء می‌کند.

اگر از دیدگاه نظریه‌های سازمان شامل: پیکره‌بندی (دوتی، گلیک و هابر<sup>1</sup>، 1993)، جمعیت سازمانها (هانان و فریمن<sup>2</sup>، 1977؛ آلدیش<sup>1</sup>، 1990)، نهاد (دیماجیو و پاول<sup>2</sup>،

1 . Doty. D. H, Glick, W, H, of Huber. G.P

2 . Hannan.m.T & freeman.y

1983)، منبع گرائی (آلواریز و بوزینتز<sup>3</sup>، 2001)، وابستگی منابع (پفر و سالانسیک<sup>4</sup>، 1978)، انتخاب استراتژیک (چایلد<sup>5</sup>، 1972)، پویائی محیط (تامپسون، 1967)، ظرفیت محیط (مارچ و سایمون<sup>6</sup>، 1958)، فرهنگ ملی (تان<sup>7</sup>، 2002)، رابطه محیط و عملکرد را مورد بررسی و توجه قرار دهیم، مشاهده می‌شود که اولاً محیط یک عامل بسیار اساسی و تعیین کننده در عملکرد بنگاه می‌باشد و ثانیاً می‌تواند بعنوان تعدیل‌گر یا میانجی نقش جهت‌گیری استراتژیک بنگاه در عملکرد بنگاه راه شدت و ضعف ببخشد.

پیروان نظریه های جمعیت سازمانها و وابستگی منابع معتقد هستند که نتایج و عملکرد سازمانها عمدتاً توسط عوامل محیطی و جبری تعیین و جهت داده می‌شود و انتخاب‌های مدیریتی نقش مهمی در عملکردهای سازمانی ندارند (هانان و فریمن، 1977). از سوی دیگر پژوهشگران طرفدار گزینش استراتژیک معتقدند که انتخاب‌ها و گزینش‌های مدیریتی نقش اساسی در نتایج و عملکردهای سازمانی دارند.

با توجه به تعریف تعاملات سازمان - محیط در پرتو نظریه‌های جمعیت سازمانها، وابستگی منابع و انتخاب استراتژیک، ظرفیت بعنوان یکی از ابعاد ماهیت محیط (مارچ و سایمون، 1958) می‌باشد که تأثیر آن بر عملکرد سازمانها در ایران در پرتو دیدگاه استراتژیک تا حدودی مورد بررسی قرار گرفته است (الیاسی، 1384).

بررسی نتایج پژوهش‌های اصیل راجع به ماهیت محیط نشان می‌دهد که پژوهشگران و مدیران در عرصه جهانی مفاهیم خاص مربوط به محیط شامل؛ پویائی - پایداری، اطمینان - عدم اطمینان، پیچیدگی - سادگی، با ظرفیت کم - کم ظرفیت را جهت تحلیل ماهیت محیط پیرامون سازمان‌ها و همچنین پیش‌بینی و سنجش تأثیرات آن در ابعاد مختلف سازمان، مورد بررسی و توجه قرار داده‌اند (الیاسی، 1384 صص 1,2). همچنین در خصوص تأثیر ظرفیت محیط بر کارآفرینی و عملکرد بنگاه کارآفرین، پژوهش‌های

- 1 . Aldrich.H
- 2 . Dimaggio.p.j & powell,w,w
- 3 . Alvarez.S & Busenitz. L
- 4 . Pfeffer. J & Salancik. G.R
- 5 . Chile. j
- 6 . march. J & Simon. H
- 7 . Tan. j

خاصی (سانجز و همکاران، 2003؛ کار میلی و تیشلر، 2004؛ بائوم و والی، 2003؛ کونور، 2002؛ تان و تان، 2004؛ رومانیلی، 1989؛ گول ورشید، 1997؛ یوهه و جیونگ، 1995؛ جنیا والی و فوگیل، 1994؛ اسپیخت، 1993؛ وانگ و انگ، 2004) صورت گرفته است که نتایج آنها نشان می‌دهد ظرفیت محیط تأثیری اساسی بر شکل‌گیری بنگاهها بصورت اعم و بنگاههای کارآفرینی بصورت اخص دارد، اما براساس بررسی‌های نگارنده چگونگی تأثیر مقایسه‌ای سبک کارآفرینی و عملکرد بنگاهها در محیط‌های کم ظرفیت - با ظرفیت مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به مطالب فوق هدف این پژوهش عبارت است از:

مشارکت در توسعه دانش مدیریت از طریق بررسی تجربی تأثیر الگوی بنگاه کارآفرین بر عملکرد بنگاهها در محیط‌های کم ظرفیت - با ظرفیت.

در خصوص چگونگی تأثیر ظرفیت محیط بر عملکرد بنگاههای کارآفرین سؤالات پژوهشی زیر مطرح می‌شود:

- 1- عملکرد بنگاههای برخوردار از الگوی کارآفرینی در وضعیت محیط کم ظرفیت - با ظرفیت چگونه خواهد بود؟
- 2- عملکرد بنگاههای برخوردار از الگوی سازگاری در وضعیت محیط کم ظرفیت - با ظرفیت چگونه خواهد بود؟
- 3- عملکرد بنگاههای برخوردار از الگوی کارآفرینی نسبت به الگوی سازگاری در محیط‌های با ظرفیت - کم ظرفیت، چگونه خواهد بود؟

#### پیشینه نظری پژوهش

در سه محور اساسی بشرح زیر ارائه میگردد:

الف) چیستی ظرفیت محیط،

ب) چیستی الگوی بنگاه کارآفرین

ج) الگوی بنگاه کارآفرین، ظرفیت محیط و عملکرد

## الف) چیستی ظرفیت محیط

مک آرتور و ینستورم (1991) در پژوهش خود پی بردند که ظرفیت محیط یک پیش بینی کننده با اهمیت در خصوص روابط استراتژی - عملکرد می باشد. ظرفیت محیط به میزان محدودیت و یا فراوانی منابع اساسی مورد نیاز برای بقاء و توسعه سازمانهای فعال در یک محیط خاص گفته می شود (مارچ و سایمون، 1958). استاربوک (1976) مفهوم غنی بودن محیط را بدین گونه تعریف کرده است: میزانی که محیط می تواند از رشد و پایداری سازمانها حمایت و پشتیبانی کند.

ریچارد هال (1987: 210) یک چارچوب نظری برای تحلیل ظرفیت محیط از طریق برقراری پیوند بین شرایط محیط شامل؛ فن آوری، قانونی، سیاسی - اقتصادی، مردم شناختی، اکولوژیکی و فرهنگی با ابعاد ماهیت محیط شامل؛ ظرفیت، پیچیدگی و پویایی ارائه کرده است. او معتقد است که ظرفیت محیط بدین معنی است که به چه میزان عوامل یا عناصر محیطی شامل: فن آوری، قانون گذاری، سیاسی، اقتصادی، مردم شناختی، فرهنگی و اکولوژیکی منابع و امکانات لازم را برای رشد و پایداری سازمانها فراهم می کنند.

هنری میتزبرگ (1979) در توصیف ظرفیت محیط از واژگان تخصصی - همراهی استفاده کرده است. تخصصی محیطی به معنی میزان منابع در دسترس و همچنین رقابت برای کسب منابع به میزان گسترده می باشد. همراهی به معنی فراهم بودن منابع لازم برای بقاء بنگاهها بدون رقابت می باشد. دیس و بیرد (1984: 55) برای سنجش ظرفیت محیط وظیفه ای شش متغیر را مورد توجه قرار دادند که پنج متغیر

اول مربوط به نرخ نسبی رشد صنعت می باشند. آنها عبارتند از:

- 1- رشد در فروش
- 2- رشد در مازاد قیمت به هزینه
- 3- رشد در اشتغال کل
- 4- رشد در ارزش افزوده
- 5- رشد در تعداد تاسیسها و بنیانگذاریها
- 6- تراکم صنعت

اسپیجت (1993)، مفهوم ظرفیت محیط را در پرتو نظریه وابستگی منابع مورد بررسی و تحلیل قرار داده است. نظریه وابستگی منابع مطرح می‌کند که نیاز برای منابع خارجی، تعیین کننده میزان وابستگی بنگاهها به محیط می‌باشد، لذا بنگاهها با سطوح متفاوتی از وابستگی‌ها مواجه هستند. محیط بعنوان خزانه منابع نگریسته می‌شود و میزان فراوانی یا فراهم بودن منابع به عنوان ظرفیت محیط مورد توجه قرار می‌گیرد.

هامبریک و فینکل استین (1987)، مفهوم آزادی عمل مدیریتی<sup>1</sup> را برای تحلیل بحث نقش محیط و انتخاب‌های مدیریتی در عملکرد سازمان ارائه دادند. براساس دیدگاه آنان، محیط‌های سازمانی براساس میزان آزادی عملی که به مدیران می‌دهند متفاوت هستند. در یک محیط با آزادی عمل مدیریتی محدود، انتخاب‌ها و گزینش‌های مدیریتی، تفاوتی در نتایج و عملکردهای سازمان‌ها ایجاد نمی‌کند، اما در محیط‌های با آزادی عمل مدیریتی گسترده و زیاد، تصمیم‌ها و گزینش‌های مدیریتی تاثیر با اهمیت و قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارند. نتایج پژوهش‌های بعدی آنان نشان داد که رابطه بین مدیریت ارشد و عملکرد بنگاه در محیط‌های با درجه بالای آزادی عمل مدیریتی، معنی دار است. اما در محیط‌های با آزادی عمل محدود مدیریتی، رابطه معنی دار نیست.

با توجه به بحث نظری فوق در این پژوهش، مفهوم ظرفیت محیط براساس شاخص‌های: میزان در دسترس و فراهم بودن مواد اولیه و تجهیزات، نیروی انسانی کمی - کیفی مورد نیاز، نرخ رشد صنعت با محوریت وضعیت فروش، تأمین مالی رقابت پذیر مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

### ب) چیستی الگوی بنگاه کارآفرین

ریشه واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی (entreprendre) به معنی متعهد شدن برای انجام کاری مشتق شده است. در دهه‌های اخیر بویژه از 1980 به بعد، این مفهوم با رویکردی چند جانبه و بین‌رشته‌ای بررسی و ابعاد مختلف آن تحلیل شده است. براساس نگاره یک، پژوهش‌های مختلفی در خصوص سبک‌های مدیریت بنگاهها صورت گرفته

1 . managerial Discretion

است که کارآفرینی بنگاهی بعنوان یک سبک در کنار سایر سبکهای اداره بنگاهها مطرح می‌باشد.

کارآفرینی یک مفهوم چند بعدی است که فعالیتهای بنگاه از جنبه‌های بازار - محصول و خلاقیت‌های تکنولوژیکی (شومپیتر، 1934: کول، 1946؛ کوپر، 1973)، خطرپذیری (میلر و فرینس، 1970)، پیشگامی (منیع پیشین، 1970؛ میتزبرگ، 1973)، تحولات بنیادین (آرگریس و شون، 1998)، فرصت گرایی (هابر، 1989)، ظرفیت‌سازی جهت بهره برداری از تحولات جدید (آنسف، 1997)، پویائی‌های سیستمی قوی (مایلز و اسنو، 1978، کالنیزو پوراس، 1999)، یادگیری مولد و خلاق (هامل و پراهالاد، 1989) را در بر می‌گیرد. زهراء و جفري کويين (1995: 58-43) معتقد هستند که موارد خطرپذیری، خلاقیت و رقابت تهاجمی عناصر یک بنگاه کار آفرین را تشکیل می‌دهند. بنابراین بنگاه کارآفرین، بنگاهی است که در خلاقیت‌های بازار - محصول، پذیرش سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و خلاقیت‌های پیشگام، یادگیری مولد و خلاق، ظرفیت‌سازی‌های جدید، تحولات بنیادین جهت تشخیص و بهره برداری از فرصت‌های جدید درگیر می‌شود.

حافظ وضع موجود	تقلیدی - سازگاری →	فرصت گرایی نوین →	طیف سبک‌ها پژوهشگران
تدافعی	تحلیل گر	پیشگامی	مایلز و اسنو (1978)
الگوی مکانیکی	_____	الگوی ارگانیکی	برنز و استاکر (1967)
سبک‌های مقاومت گرایی و بی تفاوتی	سازگاری	سبک کارآفرینی	هابر (1989)
_____	الگوی ذهنی سازگاری	الگوی ذهنی فعال	هامل و پراهالاد (1989)
الگوی حال گرا	الگوی آینده نگر	الگوی آینده نگر الگوی تعاملی	راسل ایکاف (1990)
الگوی مجری اداری	_____	الگوی توسعه گر (بنگاه کارآفرین)	اسیتونسن و جاریلد (1990) اسیتونسن و گامپرت (1985)

الگوی یادگیری تک حلقه‌ای (یادگیری سازمانی)	_____	الگوی یادگیری دو حلقه ای (سازمان یادگیرنده)	آرگریس وشون (1996)
--------------------------------------------------	-------	------------------------------------------------	--------------------

#### نگاره شماره یک: ترکیب نظری پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های بنگاهها

شانی و وینکاتارامان (2000، ص 218)، بر تعریف حوزه کار آفرینی بعنوان بررسی علمی چگونگی کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها توسط افراد یا بنگاهها جهت ایجاد کالا و خدماتی جدید و آینده محور تاکید دارند. در نتیجه این حوزه شامل مطالعه منابع و کانون‌های فرصت‌ها، فرآیندهای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و در نهایت مجموعه‌ای از افراد کاشف، ارزیاب و بهره‌بردار از فرصت‌ها می‌باشد.

نکته قابل توجه در خصوص کارآفرینی این است که کار آفرینی بعنوان فرآیند اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌تواند در درون و توسط بنگاهها جهت ایجاد کالا و خدمات جدید صورت گیرد. پژوهشهای متعددی (ویکلوند و شیفرد، 2005؛ زهرا 1991، 1993؛ مایلز و اسنو، 1978؛ هابر، 1989؛ هامل و پراهالاد، 1989؛ ایکاف، 1990؛ آرگریس وشون، 1996؛ استیونسن و جاریلو، 1990) کارآفرینی را با نامهای مختلف الگو یا سبک بنگاهی برای اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت جهت تولید کالاها و خدمات جدید مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند.

مایلز و اسنو (2003، 1978) یک سنخ شناسی سبک‌های بنگاه ارائه کرده‌اند که براساس آن سازمانها جهت ایجاد همسویی سازمان - محیط از چهار سبک: پیشگامی (آینده نگر)، تحلیل گر، تدافعی و انفعالی استفاده می‌کنند. سازمانهای پیشگام سعی در شناسایی و بهره‌برداری از فرصتهای جدید در قالب کالاها و محصولات جدید برای توسعه قلمرو بازار دارند. براساس دیدگاه مایلز و اسنو ویژگیهای اساسی بنگاه پیشگام عبارتند از:

- توسعه گسترده و مستمر قلمرو بازار
- محصول، نظارت گسترده بر شرایط و وقایع محیطی
- ایجاد تحولات و دگرگونی در صنعت



- رشد مبتنی بر توسعه محصول - بازار
- بهره برداری از تحولات ناگهانی

در سازمانهای پیشگام، خبرگان بازاریابی، تحقیق و توسعه غالباً جزء اعضای قدرتمند ائتلاف سازمان هستند و خلاقیت بازار - محصول بسیار با اهمیت است و بدین وسیله سازمان در مقابل تغییرات و تحولات نوین محیطی محافظت می‌شود. با توجه به تعریف بنگاه کارآفرین بر محوریت فرصت گرایی، سازمان‌ها پیشگام، عنوان دیگری برای آن می‌باشد.

#### الگوی بنگاه کارآفرین از دیدگاه استیونسن و همکاران

استیونسن و همکاران (1986، 1990)، کارآفرینی را بعنوان یک رویکرد مدیریتی مورد توجه قراردادند، که قلب و کانون اصلی آن پی گیری و بهره برداری از فرصت‌ها بدون توجه به میزان منابع در دسترس و تحت کنترل می‌باشد. او رفتار کارآفرینی<sup>1</sup> را با رفتار اداری<sup>2</sup> مقایسه نموده است. بر اساس نگاره شماره 2 سازمان‌های توسعه گر، بر روی بعد کار آفرینی و رفتارهای اداری یا بنگاههای مجری بعد دیگر طیف را تشکیل می‌دهند. کارآفرینی بسیار فراتر از موضوع ایجاد و تاسیس بنگاهها می‌باشد و مدیریت کارآفرینی بعنوان یک الگوی مدیریتی و متفاوت از مدیریت سنتی نگریسته می‌شود. بعد جهت‌گیری‌های کارآفرینی براساس الگوی بنگاه کارآفرین استیونسن و همکاران عبارتند از

- جهت‌گیری استراتژیک و تعهد به فرصت‌ها

دو بعد آغازین بر اساس ماهیت، استراتژیک هستند. جهت‌گیری استراتژیک مربوط به عوامل زمینه ساز و جهت دهنده به سازمان می‌شوند. استراتژی توسعه گر بر محوریت فرصت‌های موجود در محیط و نه منابع لازم برای بهره برداری از فرصت‌ها خلق و هدایت می‌شود.

در نقطه مقابل، استراتژی مجری به بهره برداری از منابع بنگاه بصورت کارا اشاره دارد. منابع کانون اصلی توجه هستند و فرصت‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرند که با منابع موجود بنگاه مرتبط باشند.

1 . entrepreneurial behaviour

2 . administrative behaviour

نگاره 2: مفهوم سازی مدیریت کارآفرینی از دیدگاه اسپتونسن و همکاران (1986، 1990)

کانون اداری	→	ابعاد مفهومی	←	کانون کار آفرینی
انقلابی در بلند مدت	→	تعهد به فرصت	←	انقلابی در کوتاه مدت
یک مرحله خاص و یا الزام کامل به دستورات	→	تعهد به منابع	←	گامها و مراحل متعددی با منابع حداقل
مالکیت یا استخدام منابع مورد نیاز	→	کنترل منابع	←	استفاده یا اجازه موردی منابع مورد نیاز
سلسله مراتبی	→	ساختار مدیریت	←	ساختار پهن و با شبکه های چندگانه غیر رسمی
مبتنی بر مسئولیت و ارشدیت	→	فلسفه پاداش	←	مبتنی بر خلق ارزش
محافظه کاری، کند و پایداری	→	جهت گیری رشد	←	رشد سریع بعنوان اولویت برتر، یسک پذیری جهت دستیابی به رشد
ایجاد محدودیت در جستجوی فرصت ها بوسیله منابع تحت کنترل و تنبیه شکست ها	→	فرهنگ کارآفرینی	←	ترویج جستجوی گسترده و وسیع برای فرصت ها

تعهد به فرصت همان عمل یا اقدام استراتژیک می باشد. بنگاه توسعه گر، اقدام گر<sup>1</sup> استراتژیک می باشد و قادر است سریعاً به یکسری اقدامات تعلق و دلبستگی نشان دهد و یا سریعاً یکسری اقدامات را رها سازد. بنگاه مجری تمایل به تحلیل گری<sup>2</sup> دارد و بر اساس تحلیل عوامل چندگانه موثر بر تصمیم ها و با کندی رفتار می کند.

#### • کنترل و تعهد به منابع

یک بنگاه با الگوی کارآفرینی بدنبال حداکثرسازی خلق ارزش از طریق بهره برداری از فرصت ها توأم با حداقل سازی منابع مورد نیاز، بویژه منابع متعلق به بنگاه می باشد. بنگاههای کارآفرین بدنبال درگیر کردن مقداری محدودی از منابع با انعطاف پذیری بالا در هر مرحله هستند. این وضعیت به هر بنگاه اجازه می دهد که در صورت ضرورت و تغییر

1 . Action-oriented

2 . analysis-oriented

شرایط، جهت گیری خود را تغییر دهند. در خصوص کنترل منابع بنگاهها توسعه گرتلاش می کنند تا سرحد ممکن از منابع موجود خود و همچنین منابع دیگران استفاده کنند. توسعه گر در استفاده از منابع دیگران شامل: سرمایه مالی، سرمایه فکری، مهارت ها و شایستگی ها خبره هستند.

بنگاه کارآفرین کمتر در فکر چگونگی افزایش مالکیت است و بیشتر تلاش می کند که توانایی خود را در استفاده و بهره برداری از منابع دیگران به شیوه های مختلف مانند: برون سپاری، قراردادهای پیمانکاری و اجاره کردن تقویت نماید، در نقطه مقابل، بنگاه های مجری بدنبال کنترل مالکیتی شدید بر منابع هستند و مدیریت اینگونه منابع تحت نظر و توجه مدیریت ارشد بنگاه می باشد.

#### • ساختارهای مدیریتی و فلسفه پاداش

ساختارهای مدیریتی در بنگاهها توسعه گر ارگانیک می باشد. ساختارهای پهن و برخوردار از شبکه های غیر رسمی چندگانه استفاده می شود، بدلیل اینکه بعضی از منابع مورد استفاده بنگاه توسعه گر در مالکیت او نیست و لذا الگوهای سازماندهی غیر سنتی مورد نیاز است.

ساختار بنگاه توسعه گر، محیطی را بوجود می آورد که کارکنان آزادی عمل لازم را جهت جستجو و بهره برداری از فرصت ها داشته باشند. از سوی دیگر بنگاه مجری، بصورت سلسله مراتب رسمی سازماندهی می شود و خطوط اختیارات دقیق و روشن، کار روتین با درجه بالا، سیستم ویژه اندازه گیری بهره وری و غیره .... از مشخصه های برجسته آن هستند. فلسفه پاداش دهی برای هدایت رفتار یک بنگاه بسیار مهم است. بنگاه توسعه گر نظام پاداش را بر اساس میزان و چگونگی مشارکت افراد در خلق ارزش یا ثروت طراحی می کند. بنگاه های مجری که از الگوی مدیریت اداری برخوردار هستند، تمایل به برقراری ارتباط بین جبران خدمات با میزان منابع تحت کنترل افراد (میزان دارایی ها، تعداد افراد و...) با توجه به ارشدیت دارند. افرادی به جایگاهها بالا ارتقاء می یابند که منابع بیشتری تحت کنترل و اداره خود داشته باشد.

• جهت گیری رشد و فرهنگ کار آفرینی

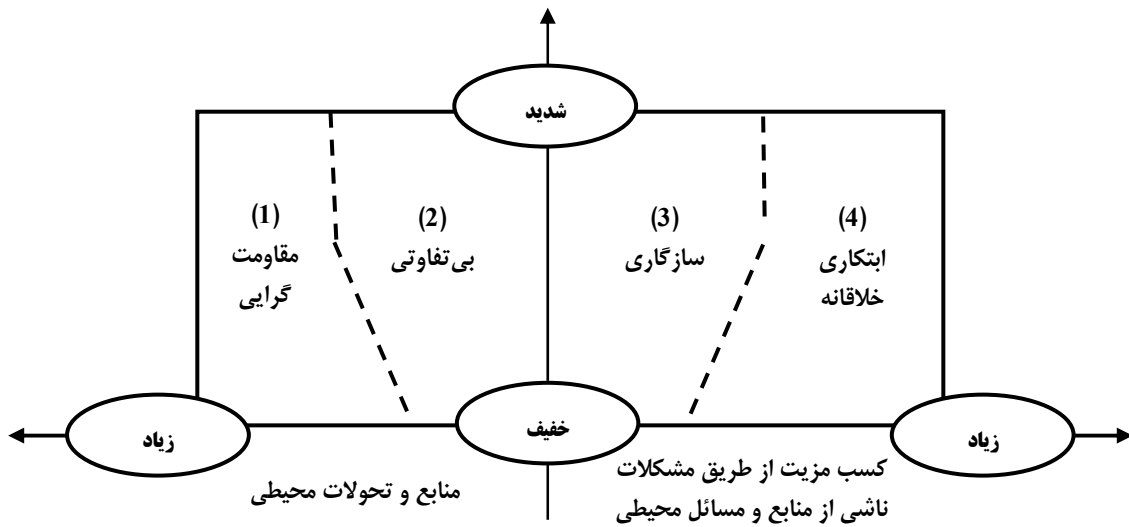
بنگاه توسعه‌گر، تمایل به رشد سریع دارد و الگوی مدیریت کارآفرینی آن را بوجود می‌آورد، همچنین بنگاه مجری تمایل به رشد دارد، اما رشدی بسیار محدودتر و حتی پایداری دارد، بدلیل اینکه رشد و حرکت سریع برای منابع و مشاغل مدیریتی بنگاه خطر آفرین هستند. بنگاه مجری معتقد است که الگوی مدیریت اداری، به ایجاد و هدایت رشد محدود کمک می‌کند.

بنگاه توسعه‌گر ایده‌ها، آزمایش، خطا و خلاقیت را تشویق و ترغیب می‌کند، بنابراین فرهنگ کارآفرینی را ایجاد می‌کند که ارائه ایده‌ها جدید و پی‌گیری آنها، بعنوان ارزش محسوب می‌شوند. کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها سر آغاز کار می‌باشد و لذا طیف گسترده‌ای از ایده‌ها، ارزش جستجو و توجه را دارند. در نقطه مقابل، در صورتیکه منابع تحت کنترل نقطه آغازین کارها باشند، فقط ایده‌های که مرتبط با منبع تحت کنترل باشند، مورد توجه قرار می‌گیرد. با این جهت‌گیری محدود، ایده‌های مورد بررسی و ملاحظه بسیار محدود و کم خواهند بود، بنابراین بنگاه توسعه‌گر، محیط کاری سرشار از ایده‌ها ایجاد می‌کند، در حالی که بنگاه مجری صرفاً ایده‌های مرتبط و پیوند دار با منابع بنگاه را مورد توجه قرار می‌دهد و حتی در موقعیت‌های، هیچ‌گونه ایده‌ای مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

دیدگاه هابر

هاپر، (1988: 124 - 121 به نقل از استیگر، 1993) بر اساس مشاهدات و بررسی‌ها از ده مورد کاوی بنگاهی، مشاهده کرده که بنگاهها تحت فشارهای خارجی و مواجهه با موقعیت‌های بحرانی به شیوه‌های متفاوتی عمل می‌کنند. لذا واکنش بنگاهها به محیط را به عنوان سبک‌های مدیریت ارائه کرد. پژوهشگران بر اساس مفروضات دو بعدی (وضعیت زمینه‌ای و شرایط داخلی بنگاه)، یک نقشه رفتاری بنگاه را ترسیم کردند که بر اساس آن رفتار بنگاه به چهار ناحیه یا شق رفتاری تقسیم می‌شود:

## میزان تأثیر منابع و مسائل محیطی بر بنگاه



نگاره 3: سبک های مدیریت منابع و محیط بنگاه از دیدگاه هابر

الف) سبک کارآفرینی؛ براساس این سبک بنگاهها بدنبال کشف و بهره برداری از فرصت‌ها جهت ایجاد مزیت بنگاهی هستند.

ب) سبک سازگاری؛ یک چنین بنگاهی به صورت فرصت‌گرایی عمل می‌کند و خود را آماده می‌کند تا بعد از ظهور، شناسائی و بهره‌برداری از فرصت‌ها توسط کارآفرینان، بتواند بصورت سریع از آنها استفاده نماید. به بیانی دیگر در این ناحیه بنگاهها پیرو و دنباله‌روهای اولیه می‌باشند.

ج) سبک بی تفاوتی؛ بنگاهها بر اساس این سبک در مقابل تغییرات و تحولات محیطی هیچ گونه واکنشی از خود نشان نمی‌دهند، مگر اینکه انجام واکنش اجتناب‌ناپذیر باشد. نظاره‌گر بودن و پیگیری صرف روند تحولات و تغییرات بدون انجام هرگونه واکنشی، محتوای رفتاری این سبک می‌باشد.

د) سبک مقاومت‌گرایی؛ بنگاهها بر اساس این سبک، یک سری راهکارها و تاکتیکها تأخیری نسبت به انتظارات، مسائل و تحولات محیطی در پیش می‌گیرند. در این

سبک نگرش اساسی مبتنی بر تدافعی عمل کردن<sup>1</sup> است و بنگاه حداقل توجه، تلاش و کوشش لازم را جهت تأمین انتظارات محیطی بعمل می‌آورد.

وجود دو ناحیه عمده سبک‌های مناسب مدیریتی جهت کسب مزیت و پیدایش مسائل بدلیل چگونگی تاثیر منابع و مسائل محیطی، پیام‌های اساسی الگوی هابر می‌باشد.

#### دیدگاه هامل و پراهالاد:

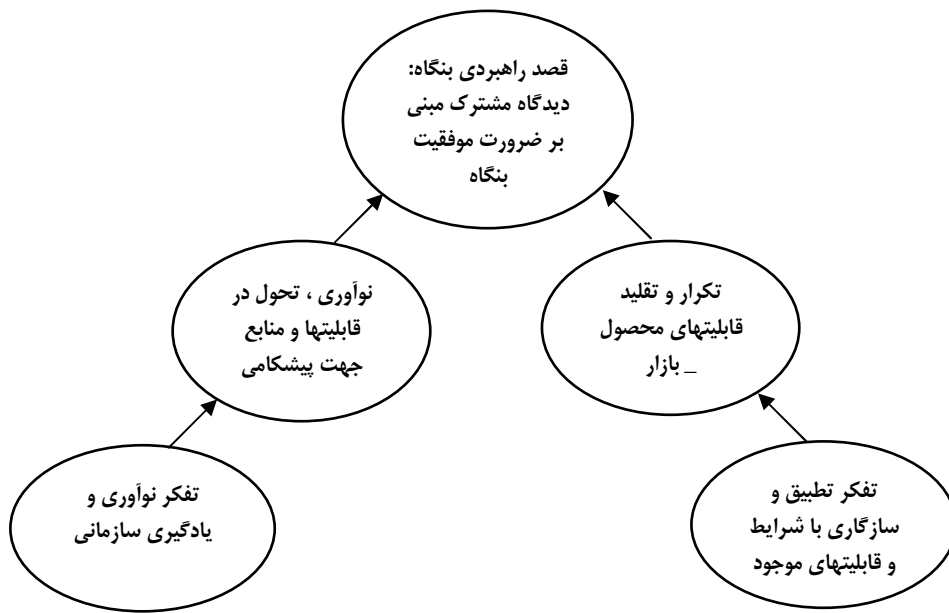
هامل و پراهالاد (1989) تأثیرات سبک‌های اداره بنگاه‌ها را بنام الگوهای "ذهنی فعال و سازگار" بر عملکرد تعدادی از شرکت‌های بین‌المللی مورد بررسی قرار دادند. آنها معتقدند که تمایزات و اختلافات بین شرکت‌های بسیار موفق و شرکت‌های کمتر موفق را می‌توان با مدل‌های ذهنی راهبردی مختلف که اقدامات و فعالیتهای مدیران هر یک از دو گروه را هدایت می‌نماید، مشخص نمود.

طبق نظر هامل و پراهالاد، مدیران در شرکت‌های موفق به وسیله قصد راهبردی<sup>2</sup> برانگیخته می‌شوند؛ یعنی دیدگاه مشترک چالش برانگیز در خصوص ضرورت موفقیت آینده محور بنگاه، که در طول زمان ثابت و پایدار است. نیت یا قصد راهبردی محرک و انگیزه لازم برای برنده شدن در مقیاسی جهانی است. اما در مورد وسایل و ابزار دست‌یابی به نتیجه مورد نظر، انعطاف‌پذیری وجود دارد. تعدادی از شرکت‌ها تنها راه رسیدن به قصد راهبردی را همانا استفاده از سبک "نوآوری و یادگیری سازمانی" سریع می‌دانند، زیرا هیچ برتری و مزیت رقابتی وجود ندارد که ذاتاً قابل حفظ و نگهداری باشد، یعنی آنها از آنچه در اختیار دارند به "روشهای نوین و خلاق" استفاده می‌نمایند تا قابلیت‌های اساسی و مهمی جدیدی ایجاد کنند و به اهداف به ظاهر دست نیافتنی برسند.

از طرف دیگر، شرکت‌هایی که از موفقیت کمتری برخوردارند سعی در استفاده از رویکرد "تطبیق و سازگار" با منابع، قابلیت‌ها و تحولات موجود را دارند، به بیانی دیگر سعی در ایجاد تناسب بین قابلیت‌های خود و تقاضاهای بازار جهت بقا دارند. این امر باعث می‌گردد تا این شرکت‌ها توقعات و خواسته‌های خود را محدود سازند. لذا بدنبال خلق قابلیت‌های جدید نیستند و سعی در تکرار فعالیتهای محصول - بازار جاری خود دارند.

1 . Defensiveness

2 . Strategic intent



#### نگاره 4؛ بنگاههای سازگار و تحول آفرین براساس دیدگاه هامل و پراهالاد

بر اساس نظریات نویسندگان، در حالی که مدل ذهنی راهبرد اول منجر به "نوآوری و تغییر" شکل سازمانی می‌گردد، مدل ذهنی دوم به "تکرار و تقلید" منتهی می‌شود. با توجه به تعریف بنگاه کارآفرین با جهت‌گیری تشخیص و بهره‌برداری از فرصتها، الگوی ذهنی استفاده از منابع براساس تفکر نوآوری و یادگیری سازمانی نیز همان بنگاه کارآفرین می‌باشد.

#### دیدگاه آرگریس و شون

آرگریس و شون (1996) معتقد هستند که بنگاهها برای بقاء و توسعه بایستی ظرفیت یادگیری مناسبی داشته باشند و بدین منظور دو مفهوم اساسی بنامهای: یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای را مطرح کرده‌اند. یادگیری تک حلقه‌ای به معنای شناسایی و اصلاح خطاها در راهکارها و عملیات جاری سازمان با حفظ اصول و ارزشهای اساسی حاکم بر سازمان می‌باشد که به نوعی ظرفیت خود نگهدارندگی سازمان را تقویت می‌کند.

یادگیری دو حلقه ای به معنی کسب تجربه و دانش از طریق انجام تحول و دگرگونی در اصول و ارزشهای اساسی حاکم بر سازمان جهت بهره برداری از فرصت‌های جدید، همچنین روندها و تحولات نوین محیطی می‌باشد. یادگیری دو حلقه‌ای نیز مفهوم دیگری برای چگونگی مدیریت فرصت‌ها می‌باشد که با توجه به تعریف بنگاه کارآفرین به معنی ارزیابی و بهره برداری از فرصتها، می‌تواند بعنوان یکی از ابعاد اساسی بنگاه کارآفرین مورد بررسی قرار گیرد.

### ج) الگوی بنگاه کارآفرین، ظرفیت محیط و عملکرد:

پژوهشگران متعددی تاثیر محیط بر کارآفرینی را به صورت مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. آلدیش (1990)، سینق لومسدن (1990). عوامل موثر بر بنیانگذاری شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند و تاثیرات عواملی مانند: ظرفیت محیط، عوامل نهادی و... را توصیف و تشریح کردند. بائومل (1996) نقش محیط نهادی در تمایل افراد به ایجاد شرکتها را مورد بررسی قرار داد. نگاره پنج ابعاد و یافته‌های بعضی از پژوهش‌های مرتبط با تاثیر ظرفیت محیط بر عملکرد بنگاههای کارآفرین را نمایش می‌دهد.

مورفی و همکاران (1999، 23 - 15) جهت شناسایی ابعاد و معیارهای لازم برای سنجش عملکرد بنگاهها متون مربوط به کارآفرینی از سال 1987 الی 1993 را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه مطالعه نشان داد که وحدت و ثبات رویه اندکی در استفاده از معیارهای اندازه گیری عملکرد در پژوهش‌های مختلف کارآفرینی وجود دارد و در پژوهش‌های مختلف کارآفرینی، معیارهای متنوع و گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین بیش از 60٪ پژوهش‌ها از یک یا دو معیار عملکردی مشابه و بدون ارائه منطق نظری انتخاب استفاده کرده‌اند. لذا پژوهشگران پیشنهاد کردند که در پژوهش‌های آتی کارآفرینی مواردی از قبیل: بیان شفاف ابعاد عملکردی مورد استفاده، ارائه منطق نظری برای بررسی و انتخاب ابعاد عملکردی برگزیده، توجه به ابعاد چندگانه عملکردی در صورت امکان، رعایت گردد.

نتایج یک پژوهش (ویکلوند، 1999) در خصوص 73 شرکت در سه صنعت در مدت هفت سال با تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که کارآفرینی بر عملکرد مالی بنگاهها تأثیر مثبت دارد. تأثیرات آن در مدت پنج سال اول در حد نسبتاً کم و با افزایش زمان،



افزایش می‌یابد، لذا چنین نتیجه‌گیری شد که استفاده از کارآفرینی بنگاهی ابزاری موثر و اثربخش، برای ارتقاء عملکرد مالی بنگاهها در بلندمدت می‌باشد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که کارآفرینی بنگاهی در محیط‌های متخاصم<sup>1</sup> نسبت به محیط‌های همراه<sup>2</sup> بسیار اثربخش می‌باشد. یافته‌های پژوهش فوق‌الذکر نشان می‌دهد که:

اولاً، کارآفرینی بنگاهی نوش دارو یا حلال تمامی مشکلات برای ارتقاء عملکرد مالی بنگاه نمی‌باشد. اما در افق زمانی بلندمدت، رفتارهای کارآفرینی با عملکرد مالی عالی، مرتبط می‌باشد، لذا افق زمانی بلندمدت برای بررسی آثار مالی کارآفرینی مورد توجه قرار گیرد.

ثانیاً، مطالعه نشان داد که زمینه<sup>3</sup> بر کارآفرینی تأثیر می‌گذارد. به بیانی دیگر کارآفرینی در زمینه خاص، نتایج خاصی در پی دارد. کارآفرینی بنگاهی بویژه در شرکتهای فعال در محیط‌های کاری متخاصم بعنوان یک ابزار استراتژیک اثربخش محسوب می‌شود.

ویکلوند و شیفرد (2005، 92-71)، در پژوهشی تأثیر دسترسی به سرمایه و پویایی محیطی را بر رابطه بین سبک کارآفرینی و عملکرد بنگاه مورد بررسی قرار دادند. براساس ادعا پژوهشگران در مبانی نظری موضوع، مشخص شده است که جهت‌گیری کارآفرینی (EO)، موجب ارتقاء عملکرد بنگاه می‌شود. اما نتایج تجربی پژوهش نتایج آمیخته‌ای را نشان داد، بدین معنی که دسترسی به سرمایه و پویایی محیط در کسب و کارهای کوچک، نقشی بسیار اساسی و حیاتی در عملکرد کسب و کارهای کوچک دارند. لذا برای تحلیل روابط عملکرد کسب و کارهای کوچک و جهت‌گیری کارآفرینی بایستی با رویکرد پیکره‌بندی روابط مورد نظر تحلیل شود و یک بعد اساسی بنام محیط به آن افزوده گردد. یعنی الگوی روابط جهت‌گیری کارآفرینی، محیط، عملکرد کسب و کارها را با نگرش اقتضایی مورد توجه قرار دهیم.

---

1 . Hostile  
2 . Benign  
3 . Context

## نگاره 5: ترکیب پژوهش های بنگاه کارآفرین، ظرفیت و عملکرد

پژوهشگران	متغیر محیطی	سبک و عملکرد بنگاه	یافته ها
ویکلوند و شیفر (2005)	دسترسی به سرمایه و پویایی محیط	جهت گیری کارآفرینی (E.O) عملکرد کسب و کارهای کوچک	دسترسی به سرمایه و پویایی محیطی نقش اساسی در عملکرد کسب و کارهای کوچک ایفاء می کند.
کووین و اسلوین (1989) خان والا (1977)	محیط های متخاصم و همراه	جهت گیری کارآفرینی استراتژیک جهت گیری محافظه کارانه	- عملکرد شرکتهای کوچک در محیط متخاصم دارای ارتباط مثبت با کارآفرینی می باشد. - عملکرد شرکتهای کوچک در محیطهای همراه دارای ارتباط مثبت با جهت گیری محافظه کاری می باشد.
میلر (1983)	پویایی و تخصص محیطی	میزان کارآفرینی	در محیطهای متخاصم شرکتهای برای پاسخگویی به خواسته ها و انتظارات بازار از سبک کارآفرینی استفاده می کنند.
اسپیجت (1993)	ظرفیت محیط، رقابت در جذب و بهره برداری از ظرفیت های محیطی	میزان تاسیس و بنیانگذاری بنگاهها	ابعاد مختلف ظرفیت محیط شامل: نیروهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، زیرساختها، پیدایش بازارها به صورت مثبت، منفی، II شکل بر شکل گیری بنگاهها تاثیر دارند.
بانوم و والی (2003)	ظرفیت محیط	تاثیر سرعت تصمیم گیری استراتژیک بر عملکرد سازمان (رشد و سودآوری)	محیطهای با ظرفیت میزبان آزادی عمل در تصمیم گیری استراتژیک را افزایش می دهند، سرعت تصمیم گیری استراتژیک نیز رشد و سودآوری بنگاه را بالا می برد.

پژوهش کووین و اسلوین (1989، 88 - 75) در خصوص مدیریت استراتژیک بنگاههای کوچک در محیط های متخاصم و همراه نشان داد که عملکرد شرکتهای کوچک در محیطهای متخاصم دارای ارتباط مثبت با، جهت گیری کارآفرینی استراتژیک می باشد. از سوی دیگر در محیطهای همراه یا غیر متخاصم، عملکرد شرکتهای دارای ارتباطات مثبت

با جهت‌گیری محافظه کارانه می‌باشد. به بیانی دیگر، میل و تمایل بیشتری برای استفاده از سبک کارآفرینی در محیط‌های متخاصم برای ارتقاء عملکرد بنگاه وجود دارد، بدلیل اینکه رقابت شدیدتر است و لذا بایستی بصورت مستمر بدنبال شناسایی فرصتهای جدید و بهره برداری از آنها باشند.

براساس دیدگاه یوهه و جیونگ (1995؛ 115 - 95) بنگاهها بایستی جهت‌گیری‌های استراتژیک متناسب با تحولات محیط خارجی جهت دست‌یابی به عملکرد مورد انتظار انتخاب نمایند. بر اساس نگاره شش توصیه می‌شود که ایجاد تناسب کارآفرینی - محیط برای ارتقاء عملکرد بنگاههای کوچک و متوسط با رویکرد اقتضایی مفید است، بدین معنی که بنگاههای کارآفرین و محافظ کار با توجه به ماهیت محیط از مشخصه‌های متفاوت استفاده کنند. بر اساس نگاره هفت زمانی که سازمانها با محیط‌های متخاصم مواجه می‌شوند، استفاده از جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی منجر به عملکرد بیشتر می‌شود. از سوی دیگر در محیط‌های همراه بنظر می‌رسد استفاده از جهت‌گیری استراتژیک محافظه کاری، عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را ارتقاء می‌دهند. خان والا (1977) به نقل از کووین و اسلوین (1989) دریافت که استفاده از سبک مدیریت محافظه کاری در محیط‌های همراه برای شرکت‌های کوچک بسیار اثر بخش خواهد بود، در حالیکه استفاده از سبک کارآفرینی در محیط‌های متخاصم اثر بخش‌تر خواهد بود. ماهیت محیط بر اساس بعد تخصص - همراهی نقش تعدیل‌گر در رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد صادراتی ایفاد می‌کند. (یوهه و جیونگ، 1995، 115-95)

عدم تناسب	تناسب	تناسب سازمان ↓
تناسب	عدم تناسب	
محیط همراه	محیط متخاصم	سازمان کارآفرین سازمان محافظ کار

نگاره 6: رابطه بین کارآفرینی، ماهیت محیط و عملکرد (یوهه و جیونگ، 1995، 104)

میلر (1983) جهت شناخت عوامل اساسی موثر بر کارآفرینی پژوهش مفیدی انجام داد. کارآفرینی بعنوان فرآیند بازآفرینی سازمان و بازار بر اساس پیشگامی، خلاقیت و خطر پذیری مد نظر قرار گرفت در پژوهش او سازمان‌ها به سه گروه ساده، برنامه‌ریزی، پویا دسته‌بندی شده‌اند. یکی از فرضیه‌های محوری پژوهش میلر، افزایش میزان کارآفرینی بنگاه در محیط‌های پویا و متخصص می‌باشد. یعنی پویایی و تخصص محیطی بیشتر، موجب ترغیب بنگاه به کارآفرینی بیشتر می‌شود، بدلیل اینکه برخورد با پویایی و تخصص محیطی نیازمند خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری زیادی می‌باشد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که؛ پویایی، عدم تجانس و تخصص محیطی موجب تمایل بیشتر سازمانهای ارگانیک نسبت به سازمان‌های ساده و برنامه ریز جهت استفاده از جهت‌گیری کارآفرینی برای برقراری تناسب بین استراتژی، محیط و عملکرد می‌شود.

اسپیچت (993: 86-77)، تأثیر ظرفیت و فشارهای رقابتی بر میزان تاسیس بنگاهها را بعنوان یکی از شاخص‌های کارآفرینی، بصورت نظری و بازنگری متون براساس نگاره هشت مورد بررسی قرار داد. شکل‌گیری بنگاهها براساس: الف) تاریخ بنیانگذاری و تاسیس بنگاههای جدید، ب) تغییر اساسی در فعالیتهای بنگاه، ج) استقلال بنگاه کوچکتر از درون یک مجموعه بزرگتر، مدنظر قرار گرفت. ظرفیت محیط بعنوان فراوانی یا فراهم بودن منابع مورد نیاز سازمانها در محیط و فشارهای رقابتی، میزان رقابت بین بنگاههای موجود جهت جذب منابع تعریف شده است.

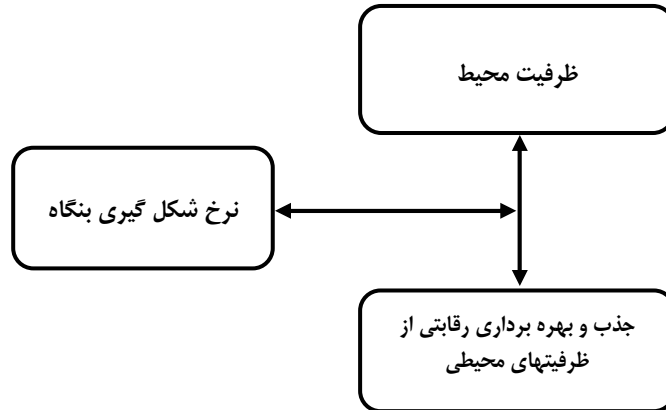
## نگاره 7: ابعاد ظرفیت محیط و مرتبط با شکل گیری سازمانها

ردیف	ابعاد	شاخص ها	تأثیر بر شکل گیری بنگاهها		
			مثبت +	منفی -	بی تأثیر 0
1	اجتماعی	شبکه ها حمایت نخبگان اجتماعی - سیاسی پذیرش فرهنگی	×		
			×		
			×		
2	اقتصادی	دسترسی به سرمایه شاخص های اقتصاد کلان بحران های اقتصادی بیکاری	×		
			×(اکثریت)	×	×
3	سیاسی	حمایت دولت کیفیت زندگی	×	×	×
			×	×	×
4	توسعه زیرساخت ها	نظام تحصیلی ، سطح تحصیلی	×		×
		سیستم حمل و نقل و توزیع	×		
		سیستم ارتباطات و بویژه ارتباطات رسانه ای	×		
		ماهیت بازار کار محلی	×	×	×
		پارک های توسعه ای - حمایتی	×		
		اندازه جامعه	×	×	
		قابلیت دسترسی اطلاعاتی	×		
5	پیدایش بازارها	دسترسی به عرضه کنندگان و مشتریان	×		
		پیدایش بازارها یا حوزه های تجاری - صنعتی جدید	×		
		نوآوری تکنولوژیکی	×		

بر اساس نگاره هشت روابط بین ظرفیت محیط و نرخ شکل گیری بنگاهها با توجه به روش بازنگری متون مرتبط با موضوع، مستقیم می باشد. نظریه جمعیت سازمانها همچنین بر اهمیت جذب و بهره برداری از منابع محیطی تاکید دارد. جذب منابع به شدت و میزان رقابت بنگاهها برای منابع مشابه در یک حوزه خاص اشاره دارد. وضعیت جذب منابع محیطی بر نرخ بنیانگذاری از طریق فرایندهای مختلف تأثیر می گذارد. شواهد پژوهشی براساس بازنگری متون نشان می دهد که روابط بین جذب و بهره برداری از ظرفیتهای

محیطی و نرخ شکل گیری بنگاهها، بسیار قوی تر از رابطه بین ظرفیت محیطی و نرخ شکل گیری بنگاهها می باشد.

نگاره 8: روابط ظرفیت محیط ، جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیط با شکل گیری بنگاهها (اسپیچت ، 1993)



روابط موجود در الگوی اسپيچت، بصورت قضایای سه گانه زیر مطرح شده اند؛  
 قضیه 1: ظرفیت محیط دارای ارتباط مثبتی با میزان جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیطی می باشد .  
 قضیه 2: همزمان با افزایش ظرفیت محیط و جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیط، نرخ شکل گیری سازمانها نیز افزایش می یابد.  
 قضیه 3: با افزایش نرخ شکل گیری بنگاهها، ظرفیت محیط و سپس جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیط کاهش می یابد و متعاقباً منجر به کاهش در نرخ شکل گیری می شود.

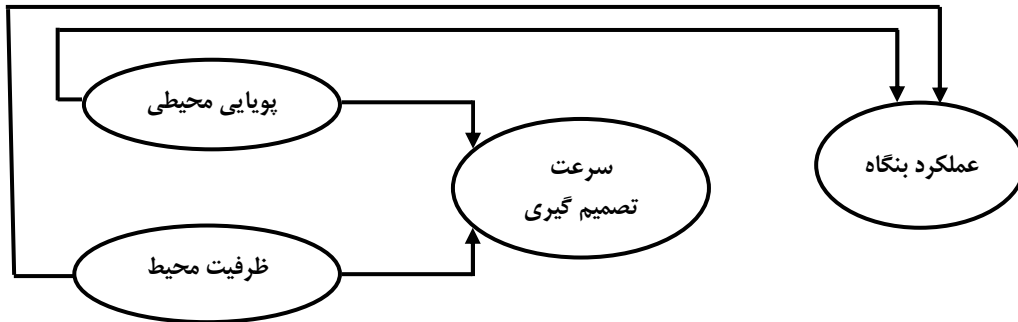
براساس قضیه شماره 3، روابط ظرفیت محیط و جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیطی با نرخ شکل گیری بنگاهها ، بصورت U - شکل در طول زمان می باشد ، اما ظرفیت محیط نسبت به جذب و بهره برداری از ظرفیتهای محیط همیشه از ارزش بالاتر و بیشتری برخوردار است . روابط موجود در محیط نیز به شکل معادله زیر قابل ارائه می باشد ؛

= نرخ شکل گیری بنگاهها

$$\begin{aligned}
 &+ \text{ظرفیت اجتماعی ( [ جذب و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها } \times b + A) \\
 &+ \text{ظرفیت اقتصادی ( [ جذب و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها } \times b + A) \\
 &+ \text{ظرفیت سیاسی ( [ جذب و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها } \times b + A) \\
 &+ \text{ظرفیت زیرساختی ( [ جذب و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها } \times b + A) \\
 &+ \text{ [ جذب و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها } \times b + A)
 \end{aligned}$$

بائوم و والی (2003) یک پژوهش تجربی در خصوص تأثیرات سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک بر عملکرد سازمان تحت شرایط ظرفیت محیط انجام دادند. پژوهشگران عوامل محیطی و سازمانی مرتبط و مؤثر بر سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک را شناسایی و مورد بررسی قرار دادند. پژوهشگران مدعی هستند که سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک در بنگاهها، تأثیرات عوامل محیطی و سازمانی بر عملکرد بنگاهها (بر اساس شاخص‌های رشد و سودآوری) را تعدیل می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در کوتاه مدت، محیط با ظرفیت موجب رشد و سودآوری بنگاه می‌شود و رابطه مثبت بین ظرفیت محیط و سرعت تصمیم‌گیری مشاهده گردید و همچنین تصمیم‌گیری استراتژیک سریع می‌تواند رشد و سودآوری بنگاه را پیش‌بینی و رابطه پویایی و ظرفیت محیط با عملکرد بنگاه را تعدیل کند، همچنین سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک بر اساس موارد؛ تصمیم راجع به معرفی محصول جدید، تصمیم راجع به انتخاب تکنولوژی جدید، تصمیم راجع به کسب منابع، بر عملکرد شرکتها تأثیر دارد و از سوی دیگر ابعاد ماهیت محیط شامل: ظرفیت و پویایی بر سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر دارند تصمیم‌گیری سریع استراتژیک منجر به پیشگامی، هوشمندی و تکاپوی جدی می‌شود که به تبع آن رشد بالا برای بنگاه را به همراه می‌آورد.

نگاره 9: الگوی نظری سرعت تصمیم‌گیری استراتژیک با پیش  
زمینه‌های محیطی و سازمانی



بررسی‌ها همچنین نشان داد که محیط‌های با ظرفیت از رشد بنگاه از طریق فراهم آوردن منابع لازم حمایت و پشتیبانی می‌کنند و سازمانها را در مقابل تهدیدات رقابتی و محیطی حفظ می‌کنند. محیط‌های با ظرفیت اندک، میزان آزادی عمل در تصمیم‌گیری استراتژیک را کاهش می‌دهند.

با توجه به اینکه نتایج پژوهش‌های اسپچیت (1993)، بانوم و والی (2003)، میلر (1983)، یوهه و جیونگ (1995)، کووین و اسلوین (1989) نشان می‌دهند که از یک سو ظرفیت محیط بر میزان کارآفرینی بنگاه تأثیر دارند و از سوی دیگر استفاده از جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی بر عملکرد بنگاهها در محیط‌های با ظرفیت و متخاصم تأثیر مثبت دارند، در این پژوهش متغیرهای جهت‌گیری کارآفرینی - سازگاری بعنوان متغیرهای مستقل و عملکرد بنگاهها تحت شرایط محیط کم ظرفیت - با ظرفیت بعنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به هدف پژوهش و پیشینه نظری ارائه شده، فرضیه‌های پژوهشی زیر مطرح می‌شوند:

1- رابطه مثبت بین سبک کارآفرینی بنگاهی و عملکرد سازمان در محیط با ظرفیت وجود دارد.

2- استفاده از سبک کارآفرینی نسبت به سبک سازگاری در محیط با ظرفیت برای ارتقاء عملکرد بنگاه مناسب‌تر است.



3- رابطه مثبت بین سبک سازگاری بنگاهی و عملکرد سازمان در وضعیت محیط کم ظرفیت وجود دارد.

4- استفاده از سبک کارآفرینی نسبت به سبک سازگاری در محیط کم ظرفیت برای ارتقاء عملکرد بنگاه مناسب‌تر است.

### روشن‌شناسی پژوهش:

با توجه به فرضیه‌ها، عملکرد بنگاه در محیط با ظرفیت - کم ظرفیت بعنوان متغیر وابسته و سبکهای سازگاری - کارآفرینی در محیط کم ظرفیت - با ظرفیت بعنوان متغیر مستقل پژوهش می‌باشند.

هدف این پژوهش توسعه دانش کاربردی در زمینه کارآفرینی و محیط بنگاهها از طریق بررسی روابط بین سبک های کارآفرینی - سازگاری و عملکرد بنگاه در شرایط محیط با ظرفیت - کم ظرفیت می‌باشد، لذا پژوهشی کاربردی می‌باشد. هدف این پژوهش تولید دانش کاربردی در حوزه کارآفرینی و محیط بنگاه می‌باشد.

از سوی دیگر با توجه به اینکه اطلاعات لازم جهت بررسی و آزمون نوع روابط بین متغیرهای دوگانه صورت میگیرد، لذا پژوهش از نوع همبستگی دو متغیری می‌باشد، در این پژوهش روابط بین متغیرهای سبک‌های کارآفرینی و ملاحظه کار با عملکرد بنگاه در شرایط مختلف با استفاده از تکنیک همبستگی اسپیرمن و آزمون مقایسه میانگین‌ها مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. جهت آزمون فرضیه‌ها، براساس تکنیک حجم نمونه کوکران، از میان 214 مقام مدیریتی سازمانهای الکل و شکر کشور، به ترتیب تعداد 60 و 68 پرسشنامه به روش گروه بندی تصادفی توزیع گردید. جمع‌بندی‌ها نشان می‌دهد که نرخ پرسشنامه‌های تکمیلی در سازمانهای شکر و الکل به ترتیب 75٪ و 86٪ می‌باشد.

عملکرد سازمان بعنوان متغیر وابسته پژوهش از طریق ترکیب شاخص‌های کمی - کیفی در قالب الگوی اثربخشی لیکرت (1967، 1961) شامل ابعاد: علی، میانجی و نتیجه‌ای و در 41 شاخص در شرایط محیط با ظرفیت - کم ظرفیت مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به جامعیت الگوی اثربخشی لیکرت و همچنین تناسب آن با رویکرد تعامل سازمان - محیط یا به بیانی دیگر دیدگاه سیستمی که بر اساس آن اثربخشی یا عملکرد با

تفکر تعامل سازمان - محیط نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد، لذا الگوی اثربخشی لیکرت جهت سنجش عملکردها با مقدار محدودی دستکاری انتخاب گردید. سبک‌های کارآفرینی و سازگاری متغیرهای مستقل پژوهش هستند که هر یک در سه بعد فرعی و شاخص‌های مرتبط مورد بررسی قرار گرفت. سبک کارآفرینی بنگاهی از سه بعد فرعی شامل: ظرفیت سازی، یادگیری دو حلقه‌ای، پویایی‌های درونی قوی و گسترده و 26 شاخص و سبک سازگاری بنگاهی هم از سه بعد فرعی شامل: جذب ظرفیت‌ها، یادگیری تک حلقه‌ای، پویایی‌های درونی محدود - پراکنده و 24 شاخص تشکیل شده‌اند. در نگاره یازده مفاهیم و متغیرهای پژوهشی ارائه شده است.

### نگاره 11: مفاهیم - ابزارهای پژوهش

ردیف	مفاهیم	ابعاد	مشخصه ها	منبع اصلی	تعداد سوالات	ابزار جمع آوری
1	سبک‌های بنگاه	کارآفرینی سازگاری	- ظرفیت سازی - یادگیری دو حلقه ای - پویائی های قوی - گسترده - یادگیری تک حلقه ای - جذب ظرفیت ها - پویائی های پراکنده	- آنسف (1997) - آرگریس وشون (1996) - مایلز و اسنو (1978) - کالینز و پوراس (1999) - هامل و پراهالاد (1989)	9 8 20 8 7 20	پرسش نامه
2	ماقیه محیط	باظرفیت کم ظرفیت	تامین مواد اولیه ، نیروی انسانی کمی - کیفی ، تجهیزات و ماشین آلات ، تأمین مالی رقابتی ، نرخ رشد صنعت	- مارچ و سایمون (1958) - دیس و بیرد (1984) - خود ساخته	4 سوال یک داده کمی	پرسش نامه و اسناد و مدارک
3	عملکرد	متغیرهای علی متغیرهای میانجی متغیرهای نهائی	4 مورد 7 مورد 3 مورد	لیکرت ( 1961 ، 1967 )	7 سوال 25 سوال 9 سوال	پرسش نامه

با توجه به اینکه مقایسه رابطه بین سبک‌های کارآفرینی - ملاحظه کاری با عملکرد بنگاهها در محیط‌های با ظرفیت و کم ظرفیت از اهداف این پژوهش می‌باشد لذا ابتدا دو محیط صنعت الکل و قند و شکر با مطالعات قبلی انتخاب گردید و سپس با جمع آوری

اطلاعات کمی و ذهنی براساس ابعاد ظرفیت محیط و آزمون دو جمله‌ای بایتامیال مشخص گردید که صنعت الکل بعنوان محیط کم ظرفیت و صنعت قند و شکر بعنوان محیط باظرفیت می‌باشند. از این رو اطلاعات مربوط به محیط‌های کم ظرفیت و باظرفیت از دو صنعت الکل و قند و شکر جمع‌آوری گردید.

جهت آزمون فرضیه‌ها، اطلاعات لازم در خصوص متغیرهای مورد بررسی شامل سبک‌های کارآفرینی - سازگاری، ظرفیت محیط و عملکرد سازمان از طریق اسناد و مدارک و پرسشنامه با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت جمع‌آوری گردید. براساس نگاره شماره یازده پرسشنامه سنجش عملکرد از لیکرت (1961، 1967) به عاریت گرفته شده است. چون در پژوهش‌های گسترده جهانی مورد استفاده قرار گرفته، از این رو بیانگر روایی بالای آن است. پرسشنامه سبک‌های کارآفرینی - سازگاری و ظرفیت محیط خود ساخته می‌باشد که روایی آن از طریق داوری خبرگان در خصوص میزان همسویی و تناسب محتوایی بر ساخته‌ها - متغیرها و شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. اعتبار پژوهش از طریق روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که نتایج اعتبار پرسشنامه‌های سبک کارآفرینی - واکنشی و همچنین عملکرد سازمانی به ترتیب 84/92 و 95/79 برآورد گردید.

تحلیل‌ها؛

تحلیل‌های آماری مربوط به آزمون فرضیه‌های چهارگانه پژوهشی در این قسمت ارائه می‌شوند:

در نگاره یازده نتایج آماری فرضیه‌های شماره 1 و 3 و نگاره دوازده نتایج آماری فرضیه‌های شماره 2 و 4 ارائه شده است.

#### نگاره شماره 11: نتایج آماری فرضیه‌های شماره 1 و 3

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی اسپیرمن	سطح معنی داری آزمون	میزان خطا	شماره فرضیه
+	67%	00%	0/05	1
+	20%	17%	0/05	3

## نگاره شماره 12: نتایج آماری فرضیه های شماره 2 و 4

نتیجه رد	تائید	میانگین	فراوانی بر اساس تعداد	سطح معنی داری	میزان خطا	شماره فرضیه
	+	117/2	25 کارآفرینی	%4	0/05	2
		105/8	26 سازگاری			
	+	2/72	24 سازگاری	%26	0/05	4
		2/90	25 کارآفرینی			

فرضیه شماره 1: رابطه مثبتی بین سبک کارآفرینی و عملکرد سازمان در محیط با ظرفیت وجود دارد. مشاهده نتایج آماری پژوهش در نگاره شماره یازده نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین سبک کارآفرینی و عملکرد سازمان در شرایط محیط با ظرفیت، در سطح 5٪ معنی داری، 67 درصد می‌باشد. به بیانی دیگر با 95٪ اطمینان می‌توان اظهار نمود که به میزان 67٪ بین استفاده از سبک کارآفرینی در محیط با ظرفیت و عملکرد سازمان همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی در صورت استفاده از سبک کارآفرینی بنگاهی در محیط‌های غنی، احتمالاً به میزان 67٪ شاهد ارتقاء افزایش عملکرد سازمان خواهیم بود.

فرضیه شماره 2: استفاده از سبک کارآفرینی بنگاهی نسبت به ملاحظه کاری در محیط با ظرفیت برای ارتقاء عملکرد بنگاه مناسب تر می‌باشد.

فرضیه پژوهشی فوق به دو فرضیه آماری  $H_0$  و  $H_1$  به ترتیب مبنی بر عدم تفاوت و وجود تفاوت در عملکرد سازمانهای برخوردار از سبک‌های کارآفرینی و ملاحظه کار تبدیل گردید. مشاهده نتایج آماری در نگاره شماره دوازده نشان می‌دهد که در سطح معنی داری 4٪، فرضیه آماری  $H_0$  مبنی بر عدم وجود تفاوت در عملکرد بنگاههای استفاده کننده از سبک‌های کارآفرینی و سازگاری رد شد، به بیانی دیگر و از آنجائی که میانگین عملکرد سازمانهای برخوردار از سبک کارآفرینی از سبک سازگاری بالاتر است، با 95 درصد اطمینان می‌توان اظهار نمود که استفاده از سبک کارآفرینی در محیط با ظرفیت نسبت به سبک سازگاری، عملکرد بالاتری را برای سازمانها بدنبال دارد.

فرضیه شماره 3: رابطه مثبتی بین سبک ملاحظه کاری بنگاهی و عملکرد سازمان در محیط کم ظرفیت وجود دارد. مشاهده نتایج آماری پژوهش در نگاره شماره یازده نشان می‌دهد که بدلیل اینکه سطح معنی داری آزمون از میزان خطا بزرگتر است، ضریب همبستگی معنی داری بین سبک سازگاری و عملکرد سازمان مشاهده نگردید. به بیانی دیگر با سطح اطمینان 95٪ می‌توان اظهار نمود که استفاده از سبک سازگاری بنگاهی در شرایط محیط کم ظرفیت منجر به افزایش عملکرد سازمان نمی‌شود.

فرضیه شماره 4: استفاده از سبک کارآفرینی بنگاهی نسبت به سبک سازگاری در محیط کم ظرفیت برای ارتقاء عملکرد بنگاه مناسب تر است. فرضیه پژوهش فوق به دو فرضیه  $H_0$  و  $H_1$  به ترتیب مبنی بر عدم تفاوت و وجود تفاوت در عملکرد سازمانها برخورداری از سبک‌های کارآفرینی و سازگاری تبدیل گردید. مشاهده نتایج آماری در نگاره شماره دوازده نشان می‌دهد که چون سطح معنی داری آزمون (26٪) کوچکتر از میزان خطا (5٪) می‌باشد، لذا فرض  $H_0$  رد می‌شود، به بیانی دیگر از آنجائی که میانگین عملکرد بنگاههای برخورداری از سبک کارآفرینی نسبت به سبک واکنشی بالاتر می‌باشد، لذا با 95٪ اطمینان می‌توان اظهار نمود که استفاده از سبک کارآفرینی نسبت به سازگاری در محیط کم ظرفیت عملکرد بیشتر و بالاتری را بوجود می‌آورد.

#### یافته‌ها:

مشارکت عمده این پژوهش در بررسی نقش تعدیل‌گر محیط با تاکید بر ظرفیت محیط بر عملکرد بنگاههای کارآفرین و تدافعی می‌باشد. یافته‌های پژوهش تاثیر محیط خارجی با تاکید بر ظرفیت محیط بر عملکرد بنگاه را مورد تأیید قرار می‌دهند به بیانی دیگر نظریه‌های عدم اطمینان (لارنس و لورش، 1967)، جمعیت سازمان‌ها (هانان و فریمن، 1977؛ آلدیش، 1990)، وابستگی منابع (فیفر و سالانسیک، 1978) که در خصوص تاثیر محیط خارجی بر عملکرد بنگاهها هستند را بصورت عمومی مورد حمایت قرار می‌دهد. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران بنگاهها با انتخاب جهت‌گیری استراتژیک براساس کارآفرینی یا ملاحظه کاری بر عملکرد بنگاهها تأثیر می‌گذارند. این یافته نظریه انتخاب استراتژیک (جان چایلد، 1974) را مورد حمایت قرار می‌دهد.

بحث و نتیجه گیری در خصوص رابطه سبک کارآفرینی و عملکرد سازمانها در محیط‌های با ظرفیت:

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که بین استفاده از سبک کارآفرینی در محیط با ظرفیت و عملکرد بنگاه رابطه مثبت می‌شود. این یافته‌ها از دو بعد اساسی: منطق نظری، میزان تمایز و سازگاری با پژوهش‌های پیشین قابل بررسی و نقد می‌باشد.

یافته‌ها این فرضیه دیدگاه‌های ویکلونند (1999)، مبنی بر تاثیر مثبت کارآفرینی بر عملکرد بنگاهها، ویکلونند و شیفر (2005)، مبنی بر تاثیر مثبت جهت گیری کارآفرینی بر ارتقاء عملکرد بنگاه، کووین و اسلیوین (1989) مبنی بر تاثیر مثبت جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکتهای کوچک در محیط‌های متخاصم، خان والا (1977) مبنی بر تاثیر مثبت استفاده از جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکتهای کوچک را مورد حمایت قرار می‌دهد. اما جنبه متمایز در توجه این پژوهش به تأثیر سبک کارآفرینی بنگاهی بر عملکرد بنگاه در محیط با ظرفیت می‌باشد در حالی که جهت گیری پژوهشی‌های پیش گفته در خصوص تأثیر سبک کارآفرینی، عملکرد بنگاهها با توجه به ابعاد عدم اطمینان و پویایی محیطی می‌باشد.

از جنبه منطق نظری، براساس سبک کارآفرینی مدیران بنگاهها در پی استفاده از ظرفیت و قابلیت‌های درونی بنگاهها جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها و ظرفیتهای بهره برداری نشده در محیط هستند. از سوی دیگر محیط با ظرفیت نیز منابع و امکانات لازم را جهت بقاء و توسعه سازمانها فراهم می‌کند، به بیانی دیگر آزادی عمل لازم را برای بنگاهها مهیا می‌سازد. از این رو آمیخته شدن تفکر ایجاد و بهره برداری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های جاری و جدید در درون بنگاهها با وضعیت فراهم بودن منابع و امکانات لازم برای ارتقاء و تعالی منجر به ارتقاء عملکرد بنگاه می‌شود.

بحث در خصوص تاثیرات سبک‌های کارآفرینی و واکنشی بر عملکرد بنگاهها در محیط با ظرفیت؛

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تفاوت عملکرد بین بنگاههای کارآفرین و واکنشی در محیط‌های با ظرفیت وجود دارد، بدین معنی که بنگاههای کارآفرین نسبت به بنگاههای واکنشی دارای عملکرد بهتری در محیط‌های غنی هستند. یافته‌های این پژوهش براساس

فرضیه شماره 2 نتایج نظریه‌ها و دیدگاههای؛ کووین و اسلیوین (1989) مبنی بر تاثیر مثبت جهت‌گیری کار آفرینی بر عملکرد بنگاههای کوچک در محیط‌های متخاصم، میلر (1983) درست بودن استفاده بنگاهها از سبک کارآفرینی در محیط‌های متخاصم جهت پاسخگویی به خواسته‌ها و انتظارات بازار، یوهه و جیونگ (1995) مبنی بر نقش مثبت استفاده از جهت‌گیری کارآفرینی و ناکارآمدی سبک ملاحظه‌کاری بر عملکرد بنگاههای کوچک و متوسط در محیط‌های متخاصم را مورد حمایت قرار می‌دهد. جنبه متمایز یافته‌های این پژوهش با توجه به فرضیه مورد بررسی توجه به تأثیر تطبیقی سبک‌های کارآفرینی و ملاحظه‌کاری در محیط با ظرفیت است و پژوهش‌های پیش‌گفته براساس محیط متخاصم رخ داده است. منطقی نظری یافته‌ها این فرضیه بدین شکل است که سبک کارآفرینی کانون تحول آفرین را در درون بنگاه و براساس استفاده از قابلیت‌های جاری و ظرفیت‌های جدید می‌داند، ولی سبک تدافعی صرفاً بر حفظ قابلیت‌های جاری و نه ظرفیت‌های جدید تاکید دارد. از سوی دیگر در محیط با ظرفیت، منابع و امکانات لازم برای بقاء و توسعه بنگاهها فراهم است، از این رو بنگاهها کارآفرین نسبت به بنگاههای تدافعی با محوریت تفکر ظرفیت‌سازی‌های جدید، بهتر از فرصتها و ظرفیتهای محیطی جدید بهره‌برداری می‌کنند، متعاقباً نیز عملکردهای بهتری را نیز کسب می‌کنند.

بحث‌ها در خصوص عملکرد بنگاههای سازگار در محیط کم ظرفیت؛

کیتس و هیت (1988: 74-573) معتقد هستند که عملکرد سازمانها در محیط‌های با کمبود منابع کاهش می‌یابد به بیانی دیگر، سازمان‌هایی که در محیط‌های کم ظرفیت به فعالیت می‌پردازند، دارای عملکرد پائین‌تر می‌باشند. از سوی دیگر در تعاملات سازمان - محیط براساس سبک سازگاری، سازمانها سعی در سازگاری با منابع و امکانات محیطی دارند، به بیانی دیگر چون بدنبال ظرفیت‌سازی‌های جدید نمی‌باشند، لذا سعی در جذب منابع و امکانات لازم بر اساس کیفیت و کمیت تعیین شده توسط محیط را دارند، چون محیط کم ظرفیت و فقیر است و قادر به تأمین منابع و امکانات کمی - کیفی لازم را برای بقاء و توسعه بنگاهها نمی‌باشد، در نتیجه بقاء و توسعه سازمان‌های سازگار با چنین محیطی در وضعیت کاهش تدریجی قرار می‌گیرد که یافته بسیار با اهمیت و متمایز از پژوهش‌های گذشته می‌باشد.

از جنبه منطق نظری رد شدن فرضیه فوق منطقی بنظر می‌رسد، بدلیل اینکه از یک سو محیط کم ظرفیت فاقد منابع و امکانات لازم برای رشد و توسعه سازمان‌ها می‌باشد و از سوی دیگر سبک سازگاری به منابع و نیروهای تحول آفرین محیطی جهت ایجاد تحول و دگرگونی در سازمان‌ها متکی می‌باشد و در درون سازمان نیز به یکسری اصول و تمهیدات اصلاحی و بهبودی توجه دارد. لذا با چنین منطق نظری، شاهد ارتقاء اثربخشی سازمان نخواهیم بود.

بحث‌ها در خصوص مقایسه تطبیقی تأثیرات سبکهای کارآفرینی و سازگاری بر عملکرد بنگاه در محیط کم ظرفیت؛

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بنگاههای کارآفرین دارای عملکرد بالاتری نسبت به بنگاههای سازگار در محیط‌های کم ظرفیت هستند. از دیدگاه تعاملات سازمان - محیط، سبک کارآفرینی جهت ایجاد تحول و دگرگونی در بنگاهها به نیروها و عوامل درون بنگاهی جهت تشخیص و بهره برداری از فرصت‌ها و ظرفیت‌های بهره‌برداري نشده در محیط اتکال دارد، در حالی که سبک سازگاری برای بقاء و توسعه سازمان به منابع، امکانات و نیروهای دگرگون ساز محیطی متکی است، لذا چون محیط کم ظرفیت، فاقد منابع و امکانات لازم بالفعل برای رشد و توسعه بنگاهها است، بنگاههای موفق‌تر هستند که کمتر به چنین محیط‌های متکی باشند و بیشتر به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های جاری و جدید درون بنگاه اتکال داشته باشند، از این رو عملکرد بنگاههای کارآفرین بدلیل اتکال به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بنگاه بالاتر از بنگاه سازگار است. بنگاههای سازگار جهت توانمندسازی خود به موجودیتی متکی می‌شوند که خود نیازمند غنی شدن است و لذا از عملکرد پائین در چنین محیطی برخوردار می‌شوند که این وضعیت مصداق این عبارت مشهور است که؛ *ذات نیافته از هستی کی تواند بود هستی بخش.*

مایلز و اسنو (1987) معتقد هستند که سازمان‌های کارآفرین (پیشگام و تحلیل‌گرا) دارای عملکرد بالاتری نسبت به سازمانهای تدافعی و انفعالی در محیط‌های پویا با عدم اطمینان بالا هستند. یافته این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های کارآفرینی دارای عملکرد بالاتری نسبت به سازمانهای سازگار در محیط‌های فقیر هستند. وجه تمایز دو یافته



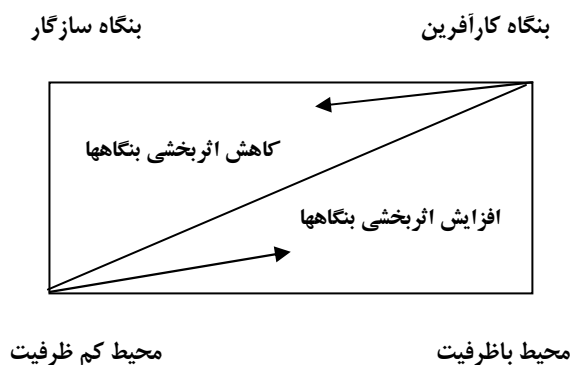
فوق در توجه به عملکرد سازمانهای کارآفرین در محیط های فقیر توسط این پژوهش می باشد که در پژوهش مایلز و اسنو مورد توجه قرار نگرفته است.

### نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نظریات و یافته های پژوهش های گذشته مبنی بر تأثیر محیط خارجی بر عملکرد سازمانها را مورد حمایت و تائید قرار می دهد با این تفاوت که این پژوهش محیط خارجی را از جنبه ظرفیت محیطی و سبکهای مدیریت (کارآفرینی - سازگاری) مورد توجه قرار داده است، اما پژوهش های گذشته سبک مدیریت و ابعاد پویائی - پیچیدگی، عدم اطمینان محیطی را کانون بررسی خود قرار داده اند.

یافته های محوری پژوهش در نگاره شماره سیزده نمایش داده شده است. بدین معنی که استفاده از سبک کارآفرینی در محیط با ظرفیت، اثربخشی بالاتری نسبت به استفاده در محیط کم ظرفیت برای سازمان به ارمغان می آورد، به بیانی دیگر اثربخشی سازمانهای کارآفرین در محیط با ظرفیت بالاتر از چنین سازمان های در محیط کم ظرفیت است. همچنین بصورت تطبیقی استفاده از سبک کارآفرینی نسبت به سبک سازگاری اثربخشی بسیار بالاتر و مفیدتری را در قالب بقاء و توسعه برای سازمان به ارمغان می آورد.

نگاره شماره 13: الگوی سبک کارآفرینی، ظرفیت محیط و عملکرد  
بنگاههای براساس یافته های پژوهش



## پیشنهادها

با توجه به یافته اساسی این پژوهش پیشنهادهای زیر برای پژوهشگران، مشاوران و مدیران تحول آفرین بنگاهها ارائه می‌گردد؛

- 1- بسیاری از بحث‌های نظری و تلاش‌های پژوهشی تجربی بر یک بعد خاص محیط همچون پویایی، پیچیدگی، عدم اطمینان و یا ظرفیت در رابطه با متغیرهای سازمانی بصورت عام و ابعاد الگوی کارآفرینی بصورت خاص توجه کرده‌اند، و از سوی دیگر تاکنون پژوهشی در خصوص تعاملات کارآفرینی، ابعاد جامع محیط و عملکرد سازمانها صورت نگرفته است، لذا پیشنهاد می‌گردد که بحث‌های نظری و پژوهش‌های تجربی به سمت و سوی تحلیل و سنجش روابط الگوی کارآفرینی، ابعاد جامع محیط و عملکرد سازمانها هدایت شوند.
- 2- در جهت شناخت بهتر نقش تعدیل‌گر ظرفیت محیط در عملکرد بنگاهها ضروری است که روابط بین سایر الگوهای مدیریتی و بنگاهی با عملکرد بنگاهها با توجه به بعد ظرفیت محیط مورد قرار گیرد.
- 3- در نهایت اینکه، نتایج این پژوهش بصورت واضح و روشن نشان می‌دهد که محیط و ابعاد مختلف آن نقشی اساسی در عملکرد بنگاهها با الگوهای مدیریتی متفاوت ایفا می‌کنند، لذا توجه به محیط بعنوان یک برساخته چند بعدی در طرحهای پژوهشی، امکان شناخت جامع‌تر و غنی‌تری در خصوص نقش محیط در عملکرد بنگاههای کار آفرین را فراهم می‌آورد.
- 4- سازمانها جهت افزایش اثربخشی خود، بایستی فعالیتها و عملیات خود را به محیط‌های غنی توسعه دهند تا از طریق امکان رشد خود و بهره برداری از فرصت‌های بیشتر برای توسعه بازارهای خود را فراهم آوردند.
- 5- سازمانها جهت افزایش اثربخشی بایستی سبک اساسی خود را از حالت سازگاری بسوی کارآفرینی سوق دهند تا از این طریق بتوانند از فرصتها و ظرفیتهای بهره برداری نشده محیطی، نهایت استفاده را بنمایند.
- 6- بهتر است سازمانها بدنبال فعالیت توأمان در محیط‌های غنی و استفاده از سبک کارآفرینی باشند تا بتوانند عملکرد بالاتری نسبت به سایر سازمانها داشته باشند.

## فهرست منابع لاتین

1. Aldrich , H . E (1979) , "*organizations & Environments*", prentice \_ hall Englewood cliffs, nj.
2. Aldrich . H, (1990), "*using an ecological perspective to study organizational founding rates*", entrepreneurship theory & practice , spring : 7 \_ 24
3. Alvarez . S . & busenitz, (2001), "*the entrepreneurship of resource \_ based theory*" , journal of management , 6 , 755 \_ 775 .
4. Argyris C . , & Schon . D . A, (1996) , "*organizational learning II : theory , method & practice*" , Addison \_ wesley . publishing company .
5. Baum. j . R , & wally . s, (2003) , "*strategic decision speed & firm performance*" Strategic management journal . , 24 : 1107 \_ 1129 .
6. Brow. T . E , ( 1995) , resource orientation , "*entrepreneurial orientation & Growth*" : how the perception of resource availability affects small firm growth , winter: 59
7. Burns . T . , & stalker . c . m (1971) , "*the management of innovation*" , tivistoc publications , london .
8. Child . John . , ( 1972 ) , "*Organizational Structure , Environment & Performance ; The role of strategic choice*" , Sociology , January , VoL . 6 , pp : 1 – 22 .
9. collins . j . c & porras . j . I , (1994) , "*built to last : successful habits of visionary companies , new york , Hayper business.*"
10. covin . j . , & slevin . D . , (1989) , "*strategic management of small frims in hostile & benign environments*" , strategic management journal , jan / feb . , vol . 10 . , issue . 1 . , PP : 75 \_ 88
11. Doty . D . H . , click . w . h . , & huber . G . P (1993) , "*fit , equifinality & organizational effectiveness : A test of two configurational theories*" Academy of management journal , vol . 36 . , no . 6 .
12. Gnyawali , D . R . , & fogel . D S (1994) , "*environments for entrepreneurship development : key dimensions & research implications*" , Summer , pp : 43 \_ 62 .
13. Goll . Ir . , & rasheed . A . A , (1997) , "*rational decision \_ making & frim performance : the moderating role of environment*" , strategic management journal , vol . 18 : 7 . , PP : 583 \_ 591 .
14. Hall . Richard . H , ( 1972 ) , "*Organizations : structure & Process*", Prentice Hall , Engle wood cliffs , N . J . ,
15. Hambrick , D . C , & finkelstein . s , (1987) , "*managerial discretion : A bridge between polar views organizations*" . in L .

- L. cummings & B. m. Staw (eds) , *"research in organizational behavior"* , vol . 9 , JAI press , Greenwich , ct , pp : 369 \_ 406 .
16. Hamel . G , & Prahalad . C . K , ( 1989 ) . Strategic intent , Harward business review , may . No , 10 . PP :
  17. Hannan , m . T . , & freeman , j . h , (1977) , *"the population ecology of organizations"* , American journal of sociology , 82 , 929 \_ 64 .
  18. Keats , B . W , & Hitt , m . A , (1988) , *"A causal model of linkages among environmental dimensions , macro organizational characteristics & Performance"* , Academy of management Journal , VoL . 31 , No . 3 , PP : 570 - 598 .
  19. Lawrence , Paul . R , & Lorsch , W . , (1967) , *"Differentiation & integration in complex organizations"* , Harvard University Graduate school of Business Administration , PP : 1 – 47 .
  20. march , j . G , & simon , H . A , (1985) organization , new \_ york , wiley
  21. miles . R . , E & snow . c . c , (1978) , *"organization : strategy , structure , & process"* , new york : mcgraw \_ hill .
  22. miller . D , ( 1983 ) , *"the corporates of entrepreneurship in three types of firms"* management science . , vol . 29 , no . 70 , july .
  23. Mintzberg . H . T (1979) , The structuring of ganizations , Englewood cliffs , N . J ; pretice \_ hall .
  24. Murphy . G . B . , trailer , . w . , & hill . R . C , (1996) *"measuring performance in entreprenurship research"* journal of business research , volume . 36 , Issue . 1 may , PP : 15 \_ 23 .
  25. pfeffer . j & salancik . G . R , (1978) , The external control of organizations : A resource dependence perspective . New york : harper & Row ,
  26. powell . w . w . , & dimaggio . p . j , (1983) , *"the iron gage revisited : instiutional , isomorphism & collective rationality in organizational fields"* , amrican sociological review , 48 , 147\_60.
  27. Romanelli . E . , (1989) , *"environments & strategies of organization start \_ up: effects on early survival"* administrative science quarterly , September . , 34 . PP : 369 \_ 387 .
  28. sanchez . D . P . , barton . j . R . , & bower . D , (2003) , *"implementing environmental management in SME "* , corporate social responsibility & enviyonmental management . , 10 : PP : 67 \_ 77 .
  29. Schumpeter . J . , (1934) , the theory of economic Development , cambridge university press , cambridge .

30. shane . s . , & venkataraman . s , (2000)- , "*the promise of entrepreneurship as A field of research*" , academy of management review , vo . 25 , no . 1 .
31. Specht . P.H . , ( 1993 ) , "*munificence & carrying capacity of the environment & organization formation*" , entrepreneurship theory & practice . , winter , pp : 77 \_ 86 .
32. stevenson . H . H . , & jarillo . j . c , (1990) , "*A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management*" , strategic management journal , Summer special issue 11 : 17 \_ 27 .
33. Startuck . w.H . , (1976) organization & their environments , in m.D . , Dunette (Ed), Handbook of industrial & organizational Psychology : 1069 \_ 1123 , chicago , rand mcnally .
34. TAN . j , & TAN . D , (2004) , "*environment \_ strategy co \_ evolution & co \_ alignment : A staged model of Chinese soe under transition*" , strategic management journal . , 26: 141 \_ 157.
35. Tan . j , (2002) , "*culture , nation , & entrepreneurial strategic orientations : implications for an emerging economy*" , journal of Entrepreneurship theory & practice , summer , 95 \_ 111 .
36. Thompson , James . D . (1967) , " organization in actin , " mcgraw – Hill , New – york .
37. wang . c . K . , & B . L . , (2004) . "*Determinants of venture performance in Singapore*" . , journal of small business management , 42 , 4 , pp : 347 – 363 .
38. wikluand . j . , (1999) , the sustainability of the entrepreneurial orientation \_ performance relationship entrepreneurship : theory & practice , fall , vol . 24 . issue . 1 .
39. wiklund , j . , & shepherd . , D . , (2005), "*entrepreneurial orientation & small business performance : a configurational approach*" , journal of business venturing , vol . 20 , issue . 10 , PP : 71 \_ 92.
40. yeoh . p . I . , & jeong . I , (1995) , "*contingency relationships between entrepreneurship , export channel structure & environment*" . , European journal of marketing , vol . 29 , no . 80 , PP : 95 \_ 115 .
41. Zahra , S . A., (1993) , "*Environment , corporate entrepreneurship , & financial performance : A Taxonomic Approach*" . , journal of Business venturing , jule , voL . 8 , Issue . 4 , P : 319 .
42. Zahra . S.A., Karutko,D.F.,& jennings, D.F.(1999), "*Guest editorial: Entrepreneurship & the acquisition of dynamic organizational Capabilities, Entrepreneurship*" theory & practice, 10(spring), 510.

فرهنگ مدیریت

سال سوم، شماره یازدهم، زمستان 1384

صفحه 105 - 168