



## ارائه‌ی یک مدل مفهومی از توسعه‌ی کارآفرینی در بستر مدیریت شهری

صادق حسنی مقدم<sup>۱</sup>، علی رضایی مقدم<sup>۲</sup>، وحید یوسف پور<sup>۳</sup>، سمیه عبدالهی<sup>۴</sup>

Shassanimoghadam@yahoo.com

rezayi ۳۸۱۴@yahoo.com

Vahid\_yo ۱۳۶۴@yahoo.com

so.ab ۸۹@gmail.com

### چکیده:

مقاله حاضر به بررسی گسترش و توسعه کارآفرینی در بستر مدیریت شهری می‌پردازد. با توجه به مسئولیت مدیریت شهری در فراهم کردن منابع، ایجاد انگیزه در شهروندان و بسترسازی برای کارآفرینی، در این مقاله به دو بعد مهم کارآفرینی، یعنی گرایش به کارآفرینی و مدیریت کارآفرینی پرداخته شده است. مطالعات نشان می‌دهد اقدامات کارآفرینانه در محیط شهری می‌تواند در بهبود عملکرد شهری مؤثر باشد بنابراین همواره مورد توجه مدیران شهری بوده است. بر این اساس، هدف اصلی این مقاله ارائه مدلی مفهومی از رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد در بستر مدیریت استراتژیک شهری می‌باشد. در این پژوهش پس از ارائه مدلی ساده از رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد شهری، اجزا و شاخص‌های هر یک مورد شناسایی قرار گرفت و پس از آن به بررسی ضرورت ایجاد یکپارچگی بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک شهری پرداخته شد. در مدل ارائه شده، ابعاد استراتژیک مدیریت کارآفرینی و گرایش به کارآفرینی به عنوان دو بازوی اصلی کارآفرینی شرکتی مورد مطالعه قرار گرفت و در نهایت مدل مفهومی ارائه شده، در فضای تفکر استراتژیک که خود نیز در بستر تعامل با محیط و یادگیری از محیط معنا خواهد یافت، تبیین گردید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کارآفرینی، مدیریت شهری، توسعه کارآفرینی شهری، مدل کارآفرینی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی بین‌الملل، پژوهشگر مرکز تحقیقات شهید آغاسی زاده

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی دانشگاه پیام نور فریمان





## ۱. مقدمه و بیان مسئله

کارآفرینی مفهومی عینی و عملی است که همزمان با آغاز زندگی انسان بر روی زمین و تلاش برای کسب درآمد و تأمین مایحتاج زندگی، پا به عرصه وجود گذاشته است (سعیدی مهرآباد، ۱۳۸۷: ۷۳-۵۷). و در سالیان اخیر به عنوان راهکاری مورد اقبال عمومی در جهت بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی مطرح شده است. با این حال همه سازمان‌ها برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازماند چرا که افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۵). نظر بسیاری از افراد، کارآفرینی موتور تغییرات اجتماعی است که باعث ایجاد شغل، استفاده اثربخش از منابع و تجدید حیات ملی می‌شود.

مطالعات بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که چگونه می‌توان بسترهای مورد نیاز کارآفرینی را برای عموم افراد جامعه فراهم کرد به طوریکه مقامات دولتی تلاش می‌کنند که علاقه به کارآفرینی را به عنوان کلیدی برای نیرو بخشیدن به اقتصادهای سرمایه‌داری برانگیزانند (Drucker, 1985: 25)، (۴۵۶-۴۴۳: Reynolds, 1994). از سوی دیگر در دهه اخیر مسأله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه، بیش از پیش محسوس شود. همچنان که عده‌ای از محققین عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم را نبود قابلیت‌های مدیریت و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کنند. لذا ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه و بکارگیری روش‌های بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی است (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۵).

کارآفرینی علاوه بر نقشی که در گسترش فعالیت‌های اقتصادی بخش خصوصی، کاهش بیکاری، افزایش مهارت‌های تولیدی و بازرگانی و نیز سودآوری اقتصادی دارد، در سطح اجتماعی نیز یک عامل متحول‌کننده و پویاست. گسترده شدن شبکه اجتماعی، افزایش مهارت‌های شهروندان، استفاده بهینه از منابع و ... از جمله بهره‌هایی است که از توسعه فعالیت‌های کارآفرینی در محیط شهری به بدنه جامعه می‌رسد. طبیعتاً مدیریت شهری به عنوان نهادی که مستقیماً با شهروندان و وضعیت اجتماعی و اقتصادی آنها سروکار دارد، از این مزایا منتفع خواهد شد (خواجه نیان، ۱۳۸۹: ۶۵). بنابراین می‌توان گفت درگیر شدن شهروندان با کارآفرینی باعث بهبود خدمت‌رسانی در حوزه‌ی مدیریت شهری خواهد شد.





بر اساس آنچه گفته شد و با توجه به ضرورت پرداختن به موضوع کارآفرینی در حوزه شهری، در این مقاله بر آن خواهیم بود تا ضمن شناسایی ابعاد و متغیرهای تاثیرگذار بر کارآفرینی، رابطه آن را نیز با بهبود عملکرد شهری در بستر مدیریت استراتژیک مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم و با ارایه مدلی مفهومی، راه را جهت ارزیابی میدانی آن نیز مهیا نماییم.

## روش شناسی:

از آنجایی که هر پژوهش علمی با ظهور مسأله یا مجهولی در ذهن محقق شروع می شود (حافظ نیا، ۱۳۸۲: ۱۶) لذا ارائه ی یک مدل مفهومی از توسعه ی کارآفرینی در بستر مدیریت شهری، نگارنده را به تحقیق در این زمینه ترغیب نمود. تحقیق حاضر به صورت توصیفی-تحلیلی می باشد و اطلاعات آن به صورت اسنادی و کتابخانه ای جمع آوری گردیده است.

## ۲. اهمیت ضرورت کارآفرینی در مدیریت شهری

در کشورهای در حال توسعه، اغلب کمبود سرمایه و نیروی کار مانع اصلی در توسعه اقتصادی محسوب نمی شود بلکه کمبود برنامه های کارآفرینی پویا مشکل اصلی است (United Nations Organization, ۱۹۹۹). در همین راستا بسیاری از کشورهای جهان هم اکنون نهادی برای حمایت از کارآفرینان ایجاد کرده اند تا بتوانند از کارآفرینان به نحو شایسته ای حمایت کنند. بنابراین با توجه به افزایش جمعیت بیکار در کشور لزوم پرداختن به این موضوع بطور کامل احساس می شود.

ساختار اقتصادی دنیای امروز با گذشته بطور اساسی تفاوت دارد. شاخص های سخت افزاری و دارایی های مشهود که دیروز در جایگاه یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین کننده داشت، جای خود را به نوآوری، ابداع، خلق محصولات جدید و دارایی های نرم افزاری داده است. اگر دیروز ثروتمندترین افراد دنیا آنهایی بودند که منابع مالی بیشتری در اختیار داشتند، امروز ثروتمندترین مردم دنیا افرادی دانش مدار و کارآفرین می باشند. لذا توسعه اقتصادی دنیای امروز بر پایه نوآوری، خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. در این میان تداوم بقا و حیات سازمان ها، نیازمند روش ها و راه حل های نو است و کارآفرینی به عنوان یک رویکرد استراتژیک و مزیت آفرین و عامل چابک در نظام های اقتصادی، می تواند الگویی کارآمد جهت حصول به اهداف توسعه اقتصادی اجتماعی قلمداد گردد (فرجی قناتی، ۱۳۸۹: ۴۵).







کارآفرینی سهم عمده‌ای در ایجاد شغل‌های جدید، ایجاد ثروت، کاهش فقر و ایجاد درآمد برای افراد و دولت‌ها دارد (۶۵: ۲۰۱۰، Abubakr Salisu). نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی منحصر به افزایش بازده و درآمد سرانه نیست، بلکه شامل پایه‌گذاری و آغاز اعمال تغییرات ساختاری در فعالیت اقتصادی و اجتماعی است. به همین دلیل امروزه نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی کشورها آن قدر کلیدی است که از آن به عنوان موتور توسعه اقتصادی نام برده می‌شود (احمدیان راد، ۱۳۸۹: ۱).

در راستای توسعه اقتصادی کشورها، مدیریت شهری نقش مهمی را ایفا می‌کند، مدیریت شهری به زبان ساده پیاده سازی فنون و اصول مدیریت در کالبد و اجتماع شهر است. شهر به عنوان پیچیده ترین مصنوع بشر نیازمند به مدیریتی با دارا بودن طیفی از ادراک این پیچیدگی‌ها است. بنابراین، شهرها به جای این که مکان‌هایی بی ثمر برای سرمایه‌گذاری اقتصادی یا تراکم کارگران بیکار با تنبوه مشکلات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی باشند؛ باید به مراکز رشد و پویایی اقتصادی و اجتماعی، در چارچوب توسعه ملی، تبدیل شوند در واقع می‌توان گفت شهرها باید آفرینشگر فرصتهایی ارزنده برای کارآفرینی و اشتغالزایی جمعیت ساکن در آن، بلکه جمعیت تمامی کشور باشند.

درگیر شدن شهروندان با فعالیتهای کارآفرینی سبب ظرفیت سازی برای خدمت رسانی به شهر خواهد شد. با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی که تمام اهتمام دولت و نظام را در عرصه اقتصادی به خود معطوف داشته است، واگذار کردن امور به بخش خصوصی از جمله اصل‌هایی است که باید در مدیریت شهری رعایت شود. شناسایی عوامل مؤثر در گسترش و توسعه کارآفرینی می‌تواند به مدیریت شهری در فراهم سازی بسترهای ممکن کمک کند تا هم شهروندان و هم مدیریت شهری از این توسعه منتفع شوند (خواججه نیان، ۱۳۸۹: ۶۵). بر اساس آنچه که گفته شد و از آنجا که اشتغالزایی و ایجاد روحیه کارآفرینی در میان شهروندان یکی از مهمترین دغدغه‌ها در حوزه مدیریت شهری است، پرداختن به موضوع کارآفرینی در بستر مدیریت شهری بیش از پیش احساس می‌شود.

### ۳- کارآفرینی شرکتی و عملکرد شهری

امروزه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی به عنوان دو استراتژی متفاوت جهت ایجاد تحول در سازمان‌ها مطرح می‌باشد؛ بطوریکه اگر یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره آمیز در شرکت و یا سازمان باشد، به این فرایند کارآفرینی سازمانی و اگر کل شرکت یا سازمان و کارکنانش دارای روحیه کارآفرینی شوند، از آن به عنوان کارآفرینی شرکتی نام برده می‌شود (احمدپور، ۱۳۸۷: ۱۳۵)، (۳۷۸-۳۷۸: ۱۹۹۴، Ginsberg). چنانکه یک شهر به مثابه یک سازمان

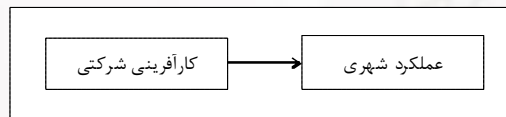




قلمداد گردد و شهروندان را به منزله‌ی افراد این سازمان در نظر بگیریم کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی مفهوم پیدا می‌کند. چرا که مدیریت شهری به بررسی مسائل فضایی می‌پردازد که شهروندان با آن درگیر هستند. مهمترین هدف مدیریت شهری را می‌توان در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت ساکن، تشویق به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار دانست (سعیدنیه، ۱۳۷۹: ۴۵) که در این راستا باید افراد کارآفرین را شناسایی نمود و یا به تقویت ویژگیهای کارآفرینانه شهروندان مبادرت ورزید.

مدیر شهری کارآفرین باید همنوایی بین محیط، منابع و ارزش‌ها را حفظ کند. یعنی ریسک‌هایی را که محیط شهری با آن مواجه می‌شود مدیریت کند. به عبارت دیگر نه با ریسک مخالف باشد و نه در به کارگیری آن افراط کند. مدیر کارآفرین از فرصت‌های ارزشمند بهره‌برداری کرده و بدین طریق از بروز بحران جلوگیری می‌کند. اما اگر مدیر در پیگیری فرصت افراط و تفریط کند، و به رویه‌های مدیریتی خشک و... دیوان سالار روی بیاورد، سازمان را مستعد بحران کرده است (مقیم، ۱۳۸۴: ۵۵).

با توجه به درک تاثیرگذاری کارآفرینی شرکتی بر عملکرد شهرها، مدیران شهری باید به دنبال فراهم نمودن و تحقق زمینه‌های کارآفرینی شرکتی در شهرهای خود باشند. لذا می‌توان مدل مفهومی ساده ارتباط کارآفرینی شرکتی و عملکرد شهری را ترسیم نمود که در شکل (۱) ارائه شده است. این مدل، پایه و شاکله اولیه مدل نهایی مقاله خواهد بود که در هر گام، با افزودن جزئیات، تکمیل خواهد شد.



شکل ۱. رابطه کارآفرینی شرکتی و عملکرد شهری

### ۳-۱. عملکرد شهری

همان طور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، کارآفرینی شرکتی مستقیماً عملکرد شهری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. عملکرد شهری نیز دارای چند بعد است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

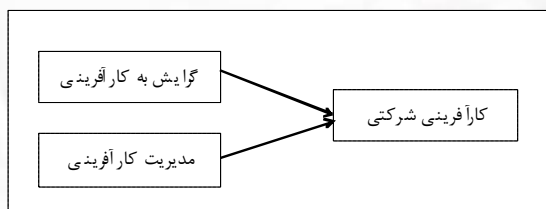
- بعد رضایت شهروندان و تشویق شهروندان به انجام فعالیتهای مورد نظر مدیریت شهری
- بعد مالی: ایجاد ثروت، سرمایه مالی و عوارض دریافتی ناشی از رونق اقتصادی
- بعد اشتغالزایی و حل مشکل یکبارگی





## ۲-۳. متغیرهای تاثیرگذار بر کارآفرینی شرکتی

بر اساس تعاریف و مفاهیم مورد مطالعه، کارآفرینی شرکتی را می‌توان متشکل از دو بعد (۱) گرایش به کارآفرینی و (۲) مدیریت کارآفرینی دانست (Julie, ۲۰۰۵: ۳۲).  
به عبارت دیگر بخشی از کارآفرینی شرکتی به افرادی باز می‌گردد که از آنها به عنوان کارآفرینان یاد خواهد شد. لذا در ارتباط با این بخش، شناسایی ویژگی‌ها و خصوصیات ایشان مورد توجه خواهد بود که از آن به گرایش به کارآفرینی یاد می‌شود. از سوی دیگر مجموعه فعالیت‌هایی در کارآفرینی شرکتی صورت می‌پذیرد که نیازمند مدیریت و سازماندهی می‌باشد که آن را می‌توان به مدیریت کارآفرینی تعبیر نمود.  
بر این اساس می‌توان مدل ساده‌ای که در شکل (۲) نشان داده شده است را متشکل از دو بعد گرایش به کارآفرینی و مدیریت کارآفرینی ترسیم نمود



شکل ۲. عناصر شکل دهنده کارآفرینی سازمانی

همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، اولین بخش از مدل کارآفرینی شرکتی، گرایش به کارآفرینی می‌باشد که در ادامه به شناسایی شاخص‌های آن می‌پردازیم؛

### ۲-۳-۱. بعد گرایش به کارآفرینی

مقیاس (بعد) گرایش به کارآفرینی دارای شاخص‌های مختلفی است. در بعضی از پژوهش‌های صورت گرفته، ویژگی‌ها و رفتار کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی با یکدیگر مقایسه شده است که از جمله این تحقیقات می‌توان به مطالعات گروه کاکس و همکارانش اشاره نمود (احمدپور داریانی، ۱۳۸۷: ۱۷۷). این محققین با انتخاب دو دسته از کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی که از میان کارآفرینان بسیار موفق انتخاب شده بودند، به مطالعه ویژگی‌ها و خصوصیات آنها پرداختند.

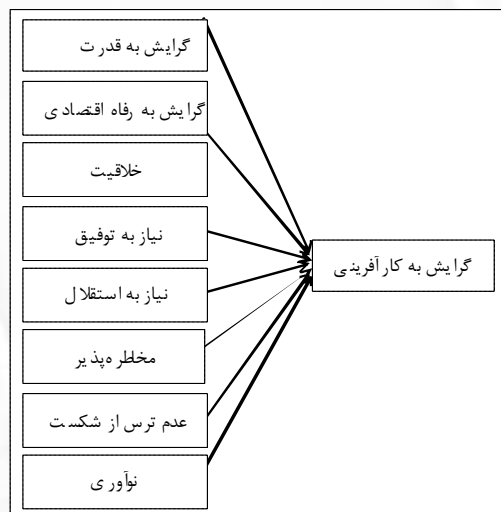
از جمله ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان سازمانی که در این پژوهش مورد مطالعه واقع شد می‌توان به گرایش به قدرت، گرایش به رفاه اقتصادی، نیاز به توفیق، نیاز به استقلال، مخاطره‌پذیری، ترس از شکست و خلاقیت اشاره نمود.







یکی دیگر از شاخص‌های گرایش به کارآفرینی شرکتی، جدیت و کار مضاعف است. این شاخص این قابلیت را داراست که به صورت یک استراتژی که فرصت‌های بازار را به صورت مستمر جستجو می‌کند و به روند تغییرات محیطی واکنش سریع نشان می‌دهد، تعبیر شود. این شاخص در مواردی سعی در تأثیرگذاری در محیط دارد. جدیت و کار مضاعف شامل تمرکز به آینده، ایده‌آفرینی، مسئولیت‌پذیری، پیش‌بینی و پیشگیری از مسایل پیش‌رو، ارتباط مؤثر و نیز انطباق‌پذیری از طریق اجرای فرایند جدید یا عرضه کالاهای جدید در بازار می‌باشد (Morris, 2002: 42). بنابراین اجزا و شاخص‌های گرایش به کارآفرینی را بصورت خلاصه می‌توان در شکل (۳) مشاهده نمود؛



شکل ۳. شاخص‌های گرایش به کارآفرینی

### ۲-۲-۳. مدیریت کارآفرینی

استون‌سن<sup>i</sup> (۱۹۸۳) مدیریت کارآفرینی را به صورت مجموعه‌ای از فرصت‌های مبتنی بر اقدامات مدیریتی تعریف نمود که به سازمان‌ها در ایجاد ارزش اجتماعی و سازمانی کمک می‌کند. استون‌سن کارآفرینی را به صورت یک رویکرد مدیریتی با تمرکز بر استفاده از فرصت‌ها بدون توجه به منابع کنونی قابل کنترل، مفهوم‌سازی کرد. دای<sup>ii</sup> (۱۹۹۲) مدیریت کارآفرینی را اقدامات و تصمیمات مدیریتی تعریف نمود که به توسعه نوآوری و استفاده از منابع جدید کمک می‌کند (Julie, 2005: 32). رفتارهای مدیریت کارآفرینی، فرهنگ خلاقیت و خطرپذیری، ایجاد ساختار مسطح و تدوین استراتژی به منظور بدست آوردن مزیت‌ها و فرصت‌ها را حمایت می‌کند (Sadler-Smith, 2003: 47-68).





کارآفرینان با استفاده بهینه از منابعی که از طرف مدیریت شهری در اختیار آنان قرار می‌گیرد می‌توانند به ایجاد سرمایه و ثروت اقدام کنند قابل ذکر است که مدیریت شهری چنین منابعی را به صورت رایگان و یا حتی به صورت وام در اختیار قرار نمی‌دهد، بلکه تنها با فراهم کردن دسترسی و کمک به تشکیل خوشه اقدام به مشارکت در فعالیتهای کارآفرینان کرده است. بدیهی است که بخش بزرگی از منافع مالی حاصله نیز در قالبهای هزینه‌های پرداختی خوشه و کارآفرینان به مدیریت شهری برخواهد گشت (خواجه نیان، ۱۳۸۹: ۶۵).

مقیاس مدیریت کارآفرینی دارای ابعاد مختلفی است که شامل استراتژی محوری، منبع محوری، ساختارهای مدیریتی، فلسفه پاداش و فرهنگ کارآفرینی می‌باشد (Julie, ۲۰۰۵: ۵۶).

### - فلسفه پاداش:

سیستم تشویق و ارایه پاداش مناسب، از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانها محسوب می‌شود. ترفیع و شیوه‌های سنتی پاداش، به ندرت می‌تواند برای کارآفرینان کارساز باشد. اگرچه پاداش‌های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری برخی از ساز و کارهای پاداش بایستی ایجاد گردد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷: ۱۳۳).

### - استراتژی محوری:

یکی از ویژگی‌های سازمان کارآفرین، دارا بودن رسالت و مأموریت روشن، منعطف، مشتری‌گرا و ملون است؛ به گونه‌ای که رشد سازمان را از طریق اقدامات مخاطره‌آمیز و جدید تشویق کند. در واقع یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری کارآفرینی شرکتی این است که تمامی کارکنان سازمان، مأموریت و رسالت سازمان را درک و نسبت به تحقق آن تلاش کنند. بر همین اساس استراتژی‌های سازمانی نیز بایستی استراتژی‌های کارآفرینانه باشد. به عنوان مثال شول هومر (۱۹۸۲) استراتژی کارآفرینی را مشتمل بر یک سلسله فعالیتهای هدفمند می‌داند که در جهت تجهیز و بهره‌گیری از منابع، عمل می‌کنند (حق شناس اصغر و همکاران ۱۳۸۶: ۳۱).

### - ساختار مدیریتی:

سازمانها و شرکت‌های بزرگ برای کارآفرینی با مسایلی مرتبط هستند که به ساختار مدیریتی آنها مربوط می‌شود. اولین مساله این است که "اندازه" اینگونه شرکتها و سازمانها ایجاب می‌کند تا مدیران برای اعمال کنترل، ساختار مشخصی را بوجود آورند. مساله دوم به "افزایش رده‌های مدیریتی" سازمان بر می‌گردد که این به معنای افزایش فاصله عمودی بین مدیر عالی با سطوح پایین تر می‌باشد. زمانیکه مدیر کارآفرین ارتباط خود را با نیروهای سطوح پایین از دست







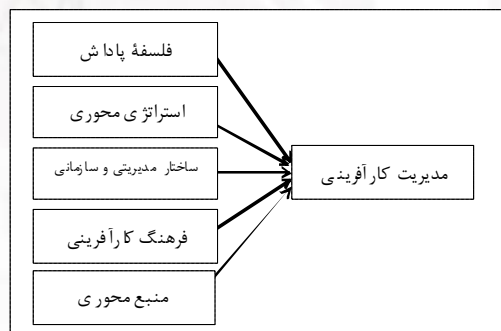
بدهد، به سختی می توان وجود سطح لازم از کارآفرینی را در سازمان تضمین نمود (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷: ۱۳۳). در فضای شهری زمانی که کارآفرینان فاصله ی خود را با مدیران عالی شهری زیاد احساس کنند، طبیعتاً فضای مناسبی برای گسترش کارآفرینی نخواهد بود.

### - فرهنگ کارآفرینی:

فرهنگ کارآفرینی شرکتی بر رشد بینش، هدف گذاری، برنامه ریزی، خلاقیت، نوآوری، همکاری، آزادی عمل و مسئولیت پذیری تأکید دارد و بر رویکرد شبکه ای و کار تیمی استوار است (حق شناس اصغر و همکاران ۱۳۸۶: ۵۰). فرهنگ سازمان کارآفرین، فرهنگی است انعطاف پذیر که از کارآفرینی، تغییر و نوآوری، ریسک پذیری، یادگیری سازمانی، آینده نگری، کار گروهی و صداقت و اعتماد متقابل، کار مفرح توأم با هیجان و شوق، رقابتی بودن و مشتری-گرایی حمایت می کند (صمد آقایی، ۱۳۸۲: ۲۵).

### - منبع محوری:

سازمان های کارآفرین سعی در بدست آوردن منابعی جدید دارند و منابع موجود را به صورت منحصر به فرد برای ایجاد نوآوری ترکیب می کنند. این منابع می تواند دانش محور و یا دارایی محور باشد. بر این اساس مزیت منابع به کمیابی آنها، سخت بودن تقلید و سخت بودن جانشینی آنها تعیین می شود (Julie, ۲۰۰۵: ۵۶). بر این اساس می توان گفت یکی از اجزای کارآفرینی شرکتی، منبع محوری یا رویکرد مبتنی بر منابع می باشد که ذیل موضوع مدیریت کارآفرینی باید مورد بررسی قرار گیرد با توجه به موارد پنج گانه طرح شده در مدیریت کارآفرینی، می توان اجزا و شاخص های آن را بصورت خلاصه در شکل ۴ مشاهده نمود؛



شکل ۴. شاخص های مدیریت کارآفرینی



#### ۴. کارآفرینی شرکتی و مدیریت استراتژیک :

پاسخ به این سوال که چگونه می توان در دنیای رقابتی امروز جلوتر از سایر سازمان ها راه به نقطه ای امن برد، در برخورداری از تفکر استراتژیک و به تبع آن مدیریت استراتژیک نهفته است. تکنولوژی های جدید، شتاب در جهانی سازی و افزایش اهمیت رقابت جهانی، کوتاهی چرخه عمر بسیاری از محصولات و صنایع در یک محیط پویا نقش مدیریت استراتژیک را پررنگ تر می کند دیدگاه مدیریت استراتژیک تلاش می کند تا به این سؤال پاسخ دهد که چگونه سازمان ها و شرکت ها به مزیت رقابتی دست پیدا کرده و از آن نگهداری می کنند (صداقت گویان، ۱۳۸۴: ۱۲).

از سوی دیگر مدیریت استراتژیک در بستر یادگیری از محیط، معنا می یابد و به دیگر سخن، یادگیری از محیط درونمایه اصلی شکل گیری مدیریت استراتژیک می باشد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸: ۲۰). باید توجه داشت که مدیریت استراتژیک تأکید زیادی به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت ها که شامل استراتژی، نوع محیط، منابع در دسترس و مزیت رقابتی می باشد، دارد (Ireland, 2001: 41). افراد در فرایند کارآفرینی، خود را در انجام فعالیت هایشان محدود به استفاده از منابع در دسترس شان نمی کنند بلکه به جستجوی منابع منحصر به فرد می پردازند (همان: ۴۲) که این منابع منحصر به فرد باید در خود قابلیت تقلید نداشته باشند.

حل بر اساس آنچه که در مورد کارآفرینی شرکتی و مدیریت استراتژیک گفته شد، می توان به ضرورت ایجاد یکپارچگی بین این دو مفهوم اشاره نمود.

#### ۵-۱. ضرورت ایجاد یکپارچگی بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک شهری

برای رسیدن به بهبود عملکرد سازمانی، معقولانه آن است که دیدگاه مدیریت استراتژیک و کارآفرینی را توأمان در اختیار گرفت؛ چرا که مدیریت استراتژیک به صورت مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی که عملکرد شرکت را در بلندمدت تعیین کرده و در دستیابی و نگهداری مزیت رقابتی، به شرکت کمک می کند، تعریف می شود. از این رو یکی از راه حل های بهینه، استفاده از رویکرد ترکیب "گرایش به کارآفرینی" با اقدامات کلیدی "برنامه ریزی استراتژیک" برای جستجوی مزیت رقابتی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان ها می باشد (Ireland, 2001: 41).

James, 2007: 23). ایجاد ثروت (که می تواند به فراخور سازمان مورد مطالعه، سود و یا رفاه باشد) در هسته مرکزی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک قرار دارد. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک هر دو به صورت یک فرایند پویا هستند که همراه با عملکرد شرکت مورد بررسی قرار می گیرند. مدیریت استراتژیک به شرکت ها و سازمان ها در ایجاد و دستیابی به مزیت رقابتی در محیط های گوناگون کمک می کند و کارآفرینی نیز رسیدن به مزیت رقابتی را از طریق





نوآوری محصولات و فرایندها دنبال می نماید. همچنین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک در یافتن بازارهای رقابتی جدید برای ایجاد کسب و کارهای نو همگام و همراه هستند. بر این اساس یکپارچگی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی می تواند در درک و شناخت سریع فرصت ها مؤثر باشد و به شرکتها امکان می دهد که در ایجاد کسب و کارهای جدید ظرفیت ریسک پذیری را در خود ایجاد کنند (Ireland, ۲۰۰۱: ۴۱)، (James, ۲۰۰۷: ۲۳). مدیریت شهری همان قدر که در راه اندازی کسب و کارهای جدید خود را مسئول می بیند در کمک به تداوم حیات شرکتهای ایجاد شده نیز باید مشارکت داشته باشد (خواجه نیان، ۱۳۸۹: ۶۵). که این مستلزم داشتن تفکر مدیریت استراتژیک در محیط شهری است که مدیران باید ارتباط خود را با محیط حفظ کنند.

## ۶. یافته های تحقیق

در نگاهی جامع می توان اجزای مدل مفهومی مورد نظر که در شکل (۱)، بصورتی بسیار ساده مورد اشاره قرار گرفت را بصورتی یکپارچه ترسیم نمود. به عبارت دیگر مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۵)، مدل بسط یافته شکل (۱) می باشد.

همان طور که در شکل (۵) مشاهده می شود کارآفرینی شرکتی از دو بعد گرایش به کارآفرینی و مدیریت کارآفرینی تشکیل شده است که در فضای مدیریت شهری باید به این دو بعد توجه نمود. گرایش به کارآفرینی خود مشتمل بر ۸ شاخص گرایش به قدرت، گرایش به رفاه اقتصادی، نیاز به توفیق، نیاز به استقلال، مخاطره پذیری، عدم ترس از شکست، خلاقیت و نوآوری می باشد. بر این اساس اگر شهری به دنبال تحقق کارآفرینی شرکتی باشد، فرض بر این است که باید نیروی انسانی بکار گرفته شده، ویژگی ها و خصوصیات هشت گانه ذکر شده را که در نتیجه تحقیقات مختلف حاصل شده است را در اختیار داشته باشند و اگر چنانچه نیروهای انسانی موجود در سازمان فاقد این ویژگی ها و خصوصیات هستند از طریق آموزش، آنها را مجهز به این ویژگی ها نمود. به زبان ساده نیروی انسانی موجود در سازمان یا از ویژگی های کارآفرینی برخوردار می باشند و یا با آموزش، این ویژگی ها را فرا خواهند گرفت. بنابراین در هر دو صورت آنچه که در کانون توجه قرار می گیرد، استراتژی های مدیریت منابع انسانی خواهد بود که در مدل از آن به عنوان "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" نام برده شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تدوین استراتژی های ناظر به شاخص های مورد نظر، به تحقق بهینه آنها کمک خواهد کرد. در این راستا متغیرهای جمعیت شناختی از جمله سن، جنسیت، تحصیلات، منطقه جغرافیایی و ... نیز در گرایش فرد به کارآفرینی تاثیر گذار خواهند بود که این عوامل نیز بصورت متغیرهای میانجی در مدل نمایش داده شده است.



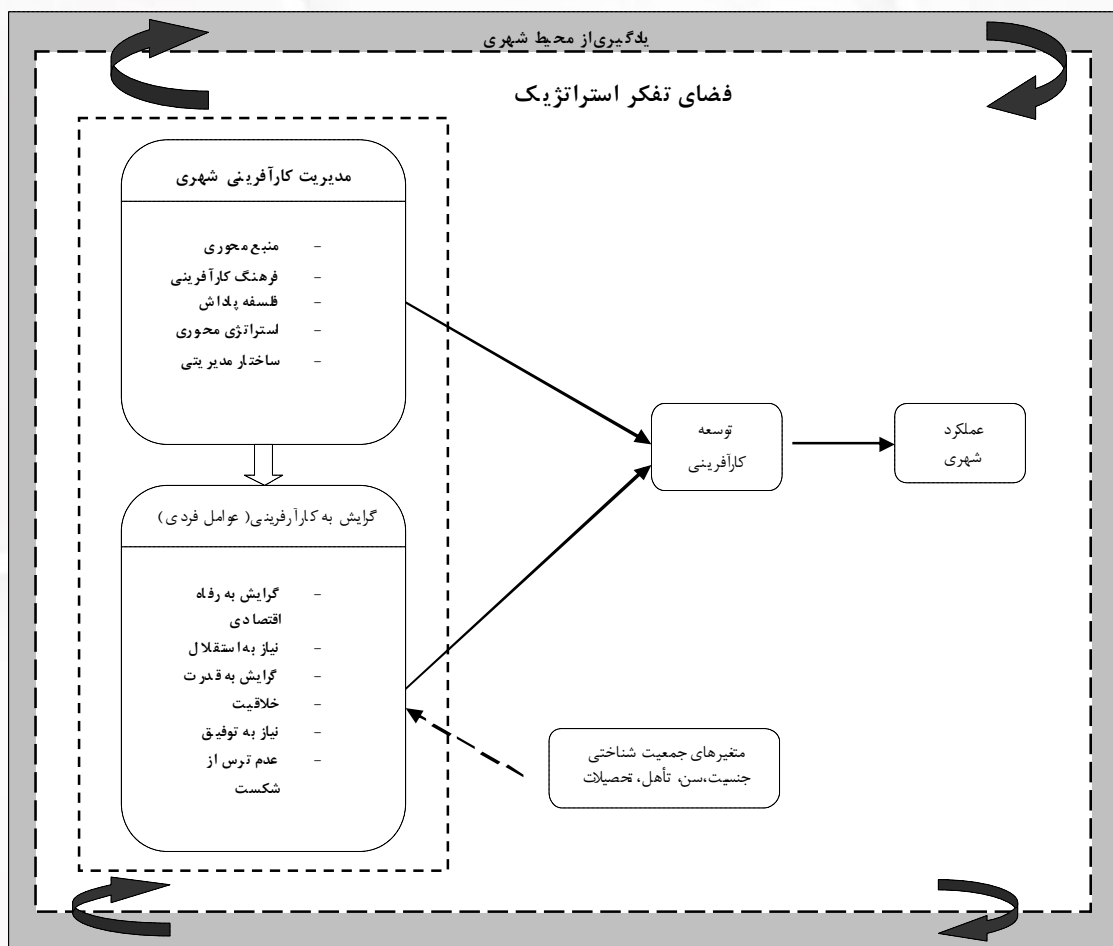




در مورد بخش دوم مدل که تحت عنوان مدیریت کارآفرینی ارایه شده است، شاخص های پنج گانه فلسفه پاداش، استراتژی محوری، ساختار مدیریتی و سازمانی، فرهنگ کارآفرینی و منبع محوری مورد نظر می باشد که پیش تر مورد بررسی قرار گرفتند.

با توجه به این که هسته مرکزی مدیریت استراتژیک را می توان "یادگیری از محیط" دانست، لذا فضای تفکر استراتژیک شهری که مدل مورد نظر نیز در دل آن قرار دارد، در ارتباط مستقیم با محیط قابل تصور خواهد بود. به عبارت دیگر کلیت مدل ارایه شده در فضای تفکر استراتژیک قرار دارد و تفکر استراتژیک نیز در بستر تعامل با محیط و یادگیری از محیط، معنا خواهد یافت.

شکل ۶. مدلی مفهومی از رابطه کارآفرینی و عملکرد شهری در بستر مدیریت استراتژیک شهری





## ۶. جمع بندی و نتیجه گیری

در مقاله‌ای که مورد مطالعه قرار گرفت، رابطه‌ای مستقیم میان کارآفرینی شرکتی و عملکرد شهری برقرار و اجزا و عناصر تاثیرگذار هر یک مورد مطالعه قرار گرفت. در این مقاله دو بعد "گرایش به کارآفرینی" و "مدیریت کارآفرینی" به عنوان ابعاد کارآفرینی شرکتی مورد توجه قرار گرفت. در بعد گرایش به کارآفرینی، شاخص‌های هشت گانه گرایش به قدرت، گرایش به رفاه اقتصادی، نیاز به توفیق، نیاز به استقلال، مخاطره‌پذیری، عدم ترس از شکست، خلاقیت و نوآوری و در بعد مدیریت کارآفرینی نیز شاخص‌های پنج گانه استراتژی محوری، منبع محوری، ساختارهای مدیریتی، فلسفه پاداش و فرهنگ کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه با توجه به این مهم که هسته مرکزی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌ها می‌باشد، لذا ضرورت ایجاد یکپارچگی بین کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، تبیین گردید.

پیشنهادات:

در بستر مدیریت شهری، مدیریت کارآفرینی شهری می‌تواند ضمن تقویت خود از طریق عواملی چون منبع محوری، فرهنگ کارآفرینی، فلسفه پاداش، استراتژی محوری و ساختار مدیریتی بر شاخص‌های هشت گانه گرایش بر کارآفرینی شهری تاثیرگذار بوده و این عوامل در کنار یکدیگر منجر به توسعه کارآفرینی شهری خواهند شد. در نهایت با توجه به مطالب ذکر شده مدل مفهومی ارائه شده در فضای تفکر استراتژیک که خود نیز در بستر تعامل با محیط و یادگیری از محیط معنا خواهد یافت، تبیین گردید.

مدیریت استراتژیک به شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایجاد و دستیابی به مزیت رقابتی در محیط‌های گوناگون کمک می‌کند و کارآفرینی نیز رسیدن به مزیت رقابتی را از طریق نوآوری محصولات و فرایندها دنبال می‌نماید

- ۲- برگزاری کارگاه‌های ایجاد کسب و کارو کارآفرینی رایگان برای شهروندان با همکاری مراکز فنی و حرفه‌ای
- ۴- ارائه و پیشنهاد طرح‌هایی در جهت حمایت از کارآفرینان به مدیران شهری
- ۵- اجرای پروژه‌های تحقیقاتی در خصوص شناسایی فرصت‌های کارآفرینی
- ۶- اجرای پروژه‌های مشارکتی سودده و واگذاری آن پس از بهره برداری به بخش خصوصی
- ۷- تولید برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی در جهت افزایش تعامل کارآفرینان شهری با شهرداری
- ۸- استفاده از برنامه‌های حمایتی دولت در زمینه اشتغالزایی و مشاغل خانگی با مشارکت شهروندان
- ۹- بررسی و اصلاح ساختار شهرداری و نیز اجرای دوره‌های آموزش کارآفرینی سازمانی برای رده‌های مختلف سازمانی جهت سازگاری با خدمت رسانی به بدنه کارآفرین شهر.





## مراجع

- [۱] سعیدی مهرآباد، محمد و محمد مهدی مهتدی (۱۳۸۷)؛ تأثیر آموزش کارآفرینی بر توسعه رفتارهای کارآفرینانه؛ مجله توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، صفحات ۷۳-۵۷
- [۲] الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ بیست و هفتم، تهران.
- [۳] خواجه نیان، دانیس، (۱۳۸۹)، نقش مدیریت شهری در بستر سازی برای توسعه کارآفرینی، دانشگاه تهران
- [۴] سعیدنیا، احمد، (۱۳۷۹). مدیریت شهری، تهران: مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری، وزارت کشور
- [۵] مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۴) کارآفرینی در سازمان های دولتی، فراندیش، تهران
- [۶] حافظ نیل، محمد رضا (۱۳۸۲)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران
- [۶] حق شناس اصغر و همکاران (۱۳۸۶)؛ الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره هشتم، ۳۱-۷۳
- [۷] فرجی قناتی، سعید (۱۳۸۹)؛ استراتژی توسعه کارآفرینی با رویکرد سازمان های آینده، خانه کارآفرینان ایران
- [۸] احمدیان راد حمیده (۱۳۸۹)، زمینه هایی که فرهنگ اسلامی برای کارآفرینی ایجاد می کند؛ سایت صفر بیست
- [۹] صمد آقایی، جلیل (۱۳۸۲)، سازمان های کارآفرین، چاپ دوم، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- [۱۰] صداقت گویان، حامد ۱۳۸۴، مدیریت استراتژیک، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، ش ۳۷۶۷، ص ۱۲
- [۱۱] احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷)؛ کارآفرینی: تعاریف، مفاهیم و الگوها؛ چاپ هشتم، انتشارات جاجرمی، تهران، صص ۱۳۳-۱۷.
- [۱۲] خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۷۸)؛ نوآوری در سازمان ها: مفهوم، انواع و فرایندها؛ مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲.

[۱۳] Drucker, P. F. (۱۹۸۵). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row.

[۱۴] Reynolds, P., Storey, D.J., & Westhead, P. (۱۹۹۶). Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. Regional Studies, ۲۸, ۴۴۳-۴۵۶.

[۱۵] United Nations Organization, ۱۹۹۹, Entrepreneurship Development Evaluation office

[۱۶] Julie M. Fox, BS, MBA (۲۰۰۵), Organizational Entrepreneurship And The Organizational Performance Linkage In University Extension







- [۱۷] Abubakr Salisu, Garba(۲۰۱۰), Refocusing Education System to wards Entrepreneurship Development in Nigeria: a Tool for Poverty Eradication, European Journal of Social Sciences – Volume ۱۵
- [۱۸] Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (۲۰۰۳). Managerial behavior: Entrepreneurial style and small firm performance. Journal of Small Business Management, ۴۱(۱), Pp.۴۷-۶۸.
- [۱۹] Morris, M.H., & Kuratko, D.F. (۲۰۰۲). Corporate entrepreneurship . Fort Worth, TX :arcourt College publishers
- [۲۰] James W. Kroeger, (۲۰۰۷), Firm Performance As A Function Of Entrepreneurial Orientation And Strategic Planning Practice.
- [۲۱] Ireland ff. Duane, Michael A. Hitt. S. Michael Camp, and Donald L. Sexton,(۲۰۰۱), Integrating entrepreneurship strategic management and and actions to create firm wealth, Academy o/ Management Executive, ۲۰۰۱, Vol. ۱۵, No ۱
- [۲۲] Ginsberg, A. and Hay, M(۱۹۹۹), Confronting the Challenges of Corporate Entrepreneurship: Guidelines for Venture Managers, European management Journal, Vol. ۱۲, Pp.۳۸۲-۳۸۹.

i . Stevenson, ۱۹۸۳  
ii . Day, ۱۹۹۲



This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.