

شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی

مژگان سلطانی علی‌آباد*
دانشگاه شاهد، تهران، ایران
soltani.mon2@gmail.com

رضا عباسی
استادیار دانشگاه شاهد، تهران، ایران
r.abbasi@shahed.ac.ir

سعید صفری
استادیار دانشگاه شاهد، تهران، ایران
Safari_saeed@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۶

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۵/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

چکیده

امروزه کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای پیشرفت اقتصادی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه قلمداد می‌شود و این باور وجود دارد که نیل به درجات متعالی آن موجب اثرگذاری مستقیم بر عملکرد سازمان می‌شود. تا جایی که بسیاری از سازمان‌ها، کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان یکی از رویکردهای راهبردی خود برای دستیابی به عملکرد بالا و موفقیت‌های چشم‌گیر، انتخاب می‌کنند. اما انتخاب این رویکرد، زمانی برای سازمان اثربخش خواهد بود که بتوان نتایج آن را ارزیابی کرده و با مدیریت صحیح، هدف‌های سازمانی را تأمین نماید. بنابراین در اختیار داشتن شاخص‌های مناسبی که بتوان به‌وسیله آن‌ها، وضعیت کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌ها ارزیابی نمود از اهمیت بالایی برخوردار است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است تا شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی را شناسایی نماید. به این منظور ابتدا با بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی استخراج شده و با الگوگیری از چارچوب مدل تعالی سازمانی EFQM در ۹ معیار، دسته‌بندی شدند. سپس شاخص‌های استخراج شده پالایش شده و پس از حذف شاخص‌های تکراری، ۶۳ شاخص باقی مانده در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفته و در نهایت با تحلیل داده‌های به‌دست آمده، شاخص‌های مناسب و مهم ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی شناسایی شدند. نتایج پژوهش، ۲۹ شاخص در ۹ دسته معیار رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، محصولات و خدمات، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی را به‌عنوان شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی ارائه نموده است.

واژگان کلیدی

کارآفرینی سازمانی؛ شاخص‌های کارآفرینی سازمانی؛ ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی؛ شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی.

۱- مقدمه

واحدهای مختلف کسب‌وکارها، همواره اطلاعاتی تولید می‌کنند که مدیریت می‌تواند از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده نماید. این اطلاعات ممکن است مربوط به عملیات داخلی واحدها، شرایط مالی کل شرکت یا عملکرد تأمین‌کنندگان و مشتریان شرکت و ... باشد. متأسفانه، اغلب مدیران فاقد اطلاعات کافی در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد و نیز جنبه‌هایی از این شاخص‌ها هستند که می‌تواند منجر به ایجاد اطلاعات اشتباه و یا گمراه‌کننده شود [۲]. لذا طراحی یک سیستم کارآمی‌بایست متناسب با شرایط آن سازمان انجام پذیرد. اما طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد که بتواند به‌طور دقیق عملکرد سطوح مختلف در سازمان را منعکس کند، امری پیچیده بوده و موفقیت آن به هم‌راستا بودن شاخص‌های عملکرد و راهبردهای سازمان بستگی دارد [۹].

وجود سیستم ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در سطوح فردی و سازمانی از جمله موضوعات مهمی است که برای ایجاد سازمان کارآفرین ضروری است. سازمان‌ها باید سیستم ارزیابی عملکرد را براساس جهش‌ها در آینده

ارزیابی عملکرد واحدهای کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمان‌ها در طی تاریخ است و یکی از بهترین شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری در سازمان را نشان می‌دهد [۱۴]. مدیران باید برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرا تصمیم‌گیری کنند. این تصمیم‌گیری‌ها می‌بایست براساس نتایج ارزیابی‌های انجام شده و متناسب با فرآیندهای کاری سازمان باشد. ارزیابی مستمر عملکرد، علاوه بر اینکه منجر به پیدایش اطلاعات مستند، به‌هنگام و باارزش برای تصمیم‌گیری‌هایی خواهد شد که با هدف ارتقای سازمان و افزایش بهره‌وری در آن، توسط مدیران اتخاذ می‌شود، باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد صنعت و تحریک حس کنجکاوی و پرسش‌گری در مورد روش‌های انجام کار و نحوه تخصیص منابع می‌گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم را برای ارتقای کیفیت عملکرد صنعت فراهم می‌نماید [۹ و ۱۱].

و مزایای مستقیم و غیرمستقیم خلاقیت‌های افراد قرار دهند و معیارهای ارزیابی عملکرد را متناسب با شرایط کارآفرینی در درون سازمان متحول نمایند [۶]. به عبارتی دیگر، نمی‌توان برای سنجش عملکرد، مجموعه‌ای از شاخص‌های به خصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد هر شغل یا واحد کسب‌وکار استفاده نمود.

۲- پیشینه تمقیق

بسیاری از پژوهشگران از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی در پی آن بودند تا به جستجوی مؤلفه‌هایی بپردازند که به مدد آن‌ها بتوانند میزان رویکرد بالقوه یک سازمان به کارآفرینی را اندازه‌گیری و بر همین مبنا، اثرگذاری این پدیده را در عملکرد سازمان ارزیابی کنند. در حقیقت، وجود این مؤلفه‌ها در یک سازمان موجب می‌شود تا پدیده‌ای به نام کارآفرینی، اثرگذاری خویش را بر عملکرد سازمان اعمال کند [۱۲]. در همین راستا تحقیقاتی در داخل و خارج در حوزه ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است. از بین محققین داخلی، عسگری و همکاران (۲۰۱۴) به تحلیل ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن پرداخته و ارتباط مستقیمی بین مفاهیم کارآفرینی سازمانی و استفاده از سیستم ارزیابی شناسایی کرده‌اند [۱۴]. رضائیان و نائیجی (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان کارآفرینی راهبردی و سرمایه‌های فکری به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی انجام داده و نشان دادند که سرمایه‌های فکری و کارآفرینی سازمانی اثر قابل توجهی بر مزیت‌های رقابتی و عملکرد سازمانی دارند [۱۵]. محمودیان و فکری (۱۳۹۲) با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن به ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی پرداخته و شاخص‌های ارزیابی عملکرد را اولویت‌بندی و وزن‌دهی کرده‌اند. میر فخرالدینی و همکاران (۱۳۹۱) نیز ارتباط بین کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی را بررسی کرده و نشان داده که متغیرهای نوآوری، خودسازی، اقدامات ریسک‌آمیز جدید، فرهنگ سازمانی، محیط سازمانی و مؤلفه‌های درون‌سازمانی بر عملکرد شرکت تأثیر مستقیم دارند. نقوی و فلاح (۱۳۹۱) نیز شاخص‌های کارآفرینی سازمانی را اولویت‌بندی نموده و با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ویکور، به ارزیابی اولویت‌بندی شاخص‌های کارآفرینی سازمانی از منظر راهبردی و براساس کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند. درگاهی و آقاجانی (۱۳۹۱)، به ارزیابی مقایسه‌ای شاخص‌های کارآفرینی سازمانی با رویکردی ترکیبی از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی و رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداخته‌اند و مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن و معیارهای آن را با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی، وزن‌دهی و در نهایت اقدام به اولویت‌بندی شاخص‌های کارآفرینی سازمانی در شرکت فولاد طبرستان با استفاده از تکنیک ویکور فازی نموده‌اند. بدالهی فارسی (۱۳۸۴) در تحقیقی تحت عنوان مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، به شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد پرداخته و شاخص‌ها را در

1. European Foundation for Quality Management
2. The Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument

از دارایی‌ها و توانایی‌هایی که یک سازمان دارد، یک کسب‌وکار جدیدی ایجاد می‌کند و آن را اداره و مدیریت نموده و رشد می‌دهد" [۱۳].

۴- کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی را می‌توان به‌عنوان گستره‌ای تعریف کرد که در آن محصولات و یا بازارهای جدید توسعه می‌یابند و بر همین مبنا، سازمانی را کارآفرین می‌پندارند که بیش از دیگر سازمان‌ها به ایجاد محصولات و یا بازارهای جدید مشغول است. در کارآفرینی سازمانی با به‌کارگیری ظرفیت‌های نوآوری در سازمان، نیل به عملکرد بالاتر امکان‌پذیر می‌گردد. این امر با عرضه محصول جدید، معرفی روش جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید، بهبود و توسعه کارکردهای محصول موجود و بهبود سازمان و مدیریت امکان‌پذیر می‌شود [۱۰]. بر همین اساس، کارآفرینی سازمانی به‌عنوان دریچه‌ای به سوی بهره‌برداری از مزایای رقابتی ماندگار، نوآوری و پیشگامی برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود. کارآفرینی سازمانی به افزایش رابطه با افراد بیرونی نیز کمک می‌کند، که این امر می‌تواند به مسئولیت‌پذیری هر چه بیشتر سازمان در جامعه بیانجامد [۸].

کارآفرینی سازمانی اقدامی است که اگر سازمان بخواهد به رشد خود تا بی‌نهایت ادامه دهد، ضروری است. ضرورت کارآفرینی سازمانی، عمدتاً ناشی از ناسازگاری و واکنش‌گند سازمان‌های متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیط است [۷]. چنانچه سازمان‌ها به اقدامات کارآفرینانه روی آورند و ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نوآوری سازمان را به‌کار گیرند، نیل به عملکرد بالاتر برای آن‌ها امکان‌پذیر می‌گردد. این امر از طریق عرضه محصول جدید، معرفی روش جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید، بهبود و توسعه کارکردهای محصول موجود و بهبود سازمان و مدیریت امکان‌پذیر می‌شود.

۵- ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی

ارزیابی عملکرد واحدهای کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمان‌ها در طی تاریخ است و یکی از بهترین شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات ضروری برای تصمیم‌گیری در سازمان را نشان می‌دهد [۱۴]. مدیران باید برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرا تصمیم‌گیری کنند. این تصمیم‌گیری‌ها باید براساس نتایج ارزیابی‌های انجام‌شده و متناسب با فرآیندهای کاری سازمان باشد. ارزیابی مستمر عملکرد، منجر به پیدایش اطلاعات مستند، به‌هنگام و باارزش برای تصمیم‌گیری‌هایی خواهد شد که با هدف ارتقای سازمان و افزایش بهره‌وری در آن، توسط مدیران اتخاذ می‌شود [۹].

"ارزیابی عملکرد کارآفرینی، مقایسه نتایج به‌دست آمده با نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های کارآفرینی است". برای سازمانی که می‌خواهد پذیرای کارآفرینی باشد، عملکرد نوآورانه باید جزو شاخص‌هایی قرار گیرد که خود را با آن‌ها کنترل می‌کند. کارآفرینی تنها زمانی عملی خواهد شد که عملکرد کارآفرینانه سازمان ارزیابی شود. در ارزیابی‌های معمول یک

۳- کارآفرینی سازمانی

واژه کارآفرینی ریشه فرانسوی^۱ دارد که مفهوم تعهد کردن کاری را در بر می‌گیرد. "کارآفرین، کسی است که تعهد می‌کند تا سازمان‌دهی و مدیریت کسب‌وکار جدیدی که توأم با ریسک است، را بپذیرد" [۱]. کارآفرینی تنها به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز مستقل منحصر نمی‌شود، بلکه علاوه بر آن شامل سازمان کارآفرینانه و مجموعه‌های سازمانی نیز می‌شود. کلی‌ترین دسته‌بندی‌ای که در مورد انواع کارآفرینی ارائه‌شده، مربوط به دسته‌بندی کارآفرینی به سه نوع کارآفرینی مستقل، کارآفرینی درون‌سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌باشد. فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای راه‌اندازی و سازمان‌دهی یک کسب‌وکار جدید یا تأسیس یک شرکت جدید است، درحالی‌که در کارآفرینی درون‌سازمانی، یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در سازمان است. با گذشت زمان و انجام مطالعات مختلف، صاحب‌نظران به مباحث مرتبط با پیاده‌سازی کارآفرینی در سراسر سازمان پرداختند که در نتیجه این تلاش‌ها، مفهوم کارآفرینی سازمانی شکل گرفته است. فعالیت مخاطره‌آمیز در مفهوم کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه فعالیت‌های جدید در چارچوب یک سازمان موجود است. از طرف دیگر لازمه کارآفرینی سازمانی آن است که سازمان و کارکنان آن دارای روحیه کارآفرینی شوند [۴]. به‌طور کلی سه دسته‌بندی کلی در مورد انواع کارآفرینی عبارتند از:

کارآفرینی مستقل: فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایت‌مندی و یا تقاضای جدید می‌گردد. کارآفرینی عبارت است از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها و بر این اساس کارآفرین مستقل، فردی است که مسئولیت اولیه جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب‌وکار را به عهده می‌گیرد [۵]. کارآفرینی درون‌سازمانی: کارآفرینی درون‌سازمانی، فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآورانه از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به منصف ظهور می‌رسد [۵]. به‌عبارتی دیگر فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است، به ثمر رساند [۴].

کارآفرینی سازمانی: به مفهوم تعهد شرکت برای ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین است [۵]. به عبارتی فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام‌وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت انشعابی^۲ به ثمر رسند [۴]. کارآفرینی سازمانی را این‌گونه نیز تعریف کرده‌اند که "فرآیندی است که در سازمان موجود با کمک تیم، با استفاده

1. Entrepreneur
2. Spin-off

سازمان، عملکرد نوآورانه معمولاً نادیده گرفته می‌شود. با این وجود، در نظر گرفتن سنجش یا حداقل قضاوت درباره عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در کنترل‌های یک سازمان، کار دشواری نیست [۳]. اولین مرحله سنجش عملکرد نوآورانه در هر پروژه کارآفرینانه، بازخوردی از نتایج به انتظارات ایجاد می‌کند. این موضوع، نشان‌دهنده کیفیت قابل اطمینان هم برای برنامه‌های نوآورانه و هم برای تلاش‌های نوآورانه سازمان است. مرحله بعدی این است که یک بازنگری نظام‌مند تلاش‌های نوآورانه با یکدیگر انجام شود. یک مدیریت کارآفرینانه، باید هر چند سال یک‌بار همه تلاش‌های نوآورانه سازمان را بازنگری نماید. در نهایت، مدیریت کارآفرینانه شامل بررسی عملکرد نوآورانه کلی شرکت در مقابل اهداف نوآورانه، عملکرد و جایگاه آن در بازار و رویه‌رفته در مقابل عملکرد آن به‌عنوان یک سازمان است [۲]. بنابراین وجود سیستم ارزیابی عملکرد کارآفرینانه در سطوح فردی و سازمانی از جمله موضوعات مهمی است که برای ایجاد سازمان کارآفرین به‌ویژه در سازمان‌های غیردولتی، ضروری است. سازمان‌ها باید سیستم ارزیابی عملکرد را براساس جهش‌ها در آینده و مزایای مستقیم و غیرمستقیم خلاقیت‌های افراد قرار دهند و معیارهای ارزیابی عملکرد را متناسب با شرایط کارآفرینی در درون سازمان متحول نمایند [۶]. ارزیابی عملکرد کارآفرینی، باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد صنعت و تحریک حس کنجکاوی و پرسش‌گری در مورد روش‌های انجام کار و نحوه تخصیص منابع می‌گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم را برای ارتقای کیفیت عملکرد صنعت فراهم می‌نماید. بدین‌وسیله سازمان‌ها باید در مواجهه با فشار رقابت ناشی از جهانی‌شدن و نیز الزامات فزاینده کیفیت و خدمات مطالبه‌شده از جانب مشتریان، بهره‌وری و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند، تا بقا یافته و موفق شوند [۱۱].

دانشمندان مختلفی به بررسی پیرامون کارآفرینی در سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد کارآفرینانه و چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی سازمانی پرداخته و معیارها و مدل‌های متنوعی ارائه نموده‌اند. اغلب این معیارها به شرایط یا اعمالی اشاره دارند که سازمان تا حدودی قادر به کنترل آن‌هاست. در پژوهش حاضر با مطالعه و بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی استخراج و پس از پالایش اولیه و حذف شاخص‌های تکراری، در ۹ دسته معیار مدل تعالی سازمانی EFQM دسته‌بندی شدند. شاخص‌های پالایش‌شده ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱- شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی

معیار اصلی	شاخص‌ها
۱- رهبری	رهبری کارآفرینانه [۱۲]، [۱۳]
	حمایت و تقویت‌کننده‌ها [۱۶]، [۱۸]، [۱۳]
	تفکر راهبردی [۱۵]، [۵]
۲- استراتژی	ویژگی‌های شخصیتی مدیران [۵]، [۱۵]
	چشم‌انداز راهبردی کارآفرینانه [۲۴]
	راهبردهای کارآفرینانه [۱۳]، [۱۵]، [۲۲]، [۲۳]

معیار اصلی	شاخص‌ها
۳- کارکنان	جهت‌گیری راهبردی [۲۴]
	نوسازی راهبردی [۱۲]، [۲۴]
	تعریف مجدد قلمرو [۲۴]
	مزیت رقابتی [۱۵]
	پویای محیطی [۲۲]
	تمرکز بر مشتری [۶]
	ویژگی‌های کارآفرینانه فردی [۶]، [۲۴]
	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه [۵]
	ساختار سازمانی کارآفرینانه [۵]، [۱۲]، [۱۳]، [۲۴]
	مرزهای سازمانی [۱۶]، [۱۸]
۴- شرکت‌ها و منابع	اختیار/استقلال کاری [۱۶]، [۱۸]، [۲۴]
	دسترسی زمانی [۱۶]، [۱۸]
	آموزش کارآفرینانه [۲۵]
	مهارت‌های فردی [۲۴]، [۲۶]
	خود کارآمدی کارآفرینانه [۲۴]
	منابع درونی کارآفرینانه [۱۲]، [۱۳]، [۱۲]، [24]
	منابع بیرونی کارآفرینانه [۱۲]، [13]، [19]، [24]
	جهت‌گیری منابع [24]
	قابلیت بهره‌برداری از منابع [13]
	سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز [20]، [26]
۵- فرآیندها/ محصولات، خدمات	کارآیی عملکرد سازمانی [13]
	رضایت سهامداران [27]
	نوآوری [۱۲]، [13]، [15]، [21]، [19]، [24]، [30]
	نوسازی سازمانی [۱۲]، [13]، [19]، [24]
	تمایز [22]
	ادغام [22]، [27]، [30]
	تحقیق و توسعه [27]، [31]
	مدیریت دانش [۱۱]، [19]
	نوآوری عمده [13]، [19]، [20]، [24]، [27]، [30]
	نوآوری محصول [13]، [19]، [20]، [24]، [27]
۶- نتایج مشتریان	بهبود محصول [19]
	نوآوری در تجربه مشتری [۱۱]، [13]، [19]
	نوآوری حضور [13]
	نوآوری در راهکار [13]
	نوآوری در برند [13]
	رضایت مشتریان [19]
	انگیزه‌های کارآفرینانه [25]
	اختیار کاری [13]، [18]
	مشارکت کارکنان [28]
	رضایت کارکنان [27]
۷- نتایج کارکنان	بهره‌وری کارکنان [27]، [30]
	حفظ کارکنان کلیدی [۱۱]، [19]
۸- نتایج جامعه	کسب‌وکارهای جدید [15]، [22]، [27]، [30]
	رضایت ذی‌نفعان [27]
۹- نتایج کلیدی	سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز [29]، [30]

۷- یافته‌های تمقیق

همان‌گونه که اشاره گردید در پژوهش حاضر جهت شناسایی شاخص‌های مناسب و مهم‌تر ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی از نظرسنجی خبرگان استفاده شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های اولیه، برای تعیین شاخص‌های مناسب، با توجه به میانگین به‌دست آمده از نظرات خبرگان برای شاخص‌ها، در مجموع ۲۹ شاخص که در ۹ دسته معیار مدل تعالی سازمانی EFQM دسته‌بندی شده بودند، به‌عنوان شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی از نظر خبرگان شناسایی گردید که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی از نظر خبرگان

شاخص‌ها	معیار
تفکر راهبردی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران	رهبری
راهبرد کارآفرینانه؛ جهت‌گیری راهبردی؛ تمرکز بر مشتری	راهبرد
ویژگی‌های کارآفرینانه فردی؛ فرهنگ‌سازمانی کارآفرینانه؛ ساختار سازمانی کارآفرینانه؛ اختیار/ استقلال کاری؛ مهارت‌های فردی	کارکنان
سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز؛ رضایت سهامداران	شراکت‌ها و منابع
نوآوری؛ نوسازی سازمانی؛ تحقیق و توسعه؛ مدیریت دانش	فرآیندها، محصولات/ خدمات
بهبود محصول؛ نوآوری در تجربه مشتری؛ نوآوری در راهکار؛ رضایت و وفاداری مشتریان	نتایج مشتریان
انگیزه‌های کارآفرینانه؛ مشارکت کارکنان؛ رضایت کارکنان؛ حفظ کارکنان کلیدی	نتایج کارکنان
رضایت ذی‌نفعان	نتایج جامعه
سهم بازار؛ نوآوری زنجیره عرضه؛ نوآوری در کسب ارزش؛ نوآوری فرآیند	نتایج کلیدی

تعاریف مربوط به هر یک از شاخص‌ها نیز به شرح زیر می‌باشد. تفکر استراتژیک: داشتن طرز فکر کارآفرینانه، نگرش‌های مدیریتی و سبک رهبری، فلسفه و ارزش‌های مدیریت عالی؛ اهمیت‌دادن به پویایی‌های محیطی، رشد صنعت در بازار، کثرت تغییرات محصول و بازار، تنوع نیازها و انتظارات مشتریان، چرخه عمر محصولات و تغییرات سریع تکنولوژیکی.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران: به قاطعیت، توفیق‌طلبی، مسئولیت‌پذیری، آینده‌نگری، تعهد مدیریت، ریسک‌پذیری و طرز فکر کارآفرینانه مدیران اشاره دارد.

راهبردهای کارآفرینانه: راهبردهای رقابتی، راهبرد رشد داخلی، رشد خارجی، تهاجم رقابتی و پیشگام‌بودن در معرفی محصولات/ خدمات و شیوه‌های عملیاتی جدید.

جهت‌گیری راهبردی: به حرکت براساس درک فرصت و عدم محدودسازی خود به دلیل محدودیت منابع در دسترس به‌عنوان راهبرد شرکت، بهره‌گیری از فرصت‌های ارزشمند و کسب منابع برای استفاده از آن و ... اشاره دارد.

شاخص‌ها	معیار اصلی
سرمایه‌گذاری مشترک [22]	
سودآوری [15]، [20]، [22]، [24]، [29]، [30]	
نرخ بازده سرمایه‌گذاری [29]، [30]	
بازده دارایی (ROA) [20]، [29]، [30]	
فروش به دارایی‌های آغازین [30]	
سود هر سهم (EPS) [31]	
بازده فروش (ROS) [20]	
تغییر جایگاه راهبردی [24]	
سهم بازار [15]، [20]	
نوآوری زنجیره عرضه [13]	
نوآوری در کسب ارزش [13]	
نوآوری فرآیند [13]، [15]، [24]	

۴- روش تمقیق

پژوهش حاضر به دنبال جمع‌آوری اطلاعات مفصل و واقعی از ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی است و جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استفاده نموده است؛ لذا این پژوهش در دسته پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش به‌منظور شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی استخراج گردیده است. از آنجایی که مدل تعالی سازمانی EFQM، به‌عنوان مدلی برای ارزیابی سازمان‌های متعالی قابل استفاده بوده و برخی از شاخص‌های کارآفرینانه را نیز در خود دارد، در این پژوهش با الگوگیری از چارچوب کلی این مدل، ۶۳ شاخص برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی شناسایی شده و در نه دسته کلی رهبری؛ راهبرد؛ کارکنان؛ شراکت‌ها و منابع؛ فرآیندها، محصولات/ خدمات؛ نتایج مشتریان؛ نتایج کارکنان؛ نتایج جامعه و نتایج کلیدی دسته‌بندی شده‌اند (جدول شماره ۱). پس از استخراج و دسته‌بندی شاخص‌ها، با هدف تعیین شاخص‌های مناسب مدل ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، شاخص‌ها به همراه تعریف آن‌ها در قالب پرسشنامه‌ای طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این پژوهش جامعه آماری خبرگان به دو دسته خبرگان دانشگاهی و خبرگان تجربی تقسیم شده است. خبرگان دانشگاهی؛ اساتید خبره و متخصص در حوزه کارآفرینی سازمانی بوده و خبرگان تجربی نیز مدیران شرکت‌هایی را در بر می‌گیرد که به‌عنوان شرکت‌های کارآفرین برتر معرفی شده و دارای تخصص تجربی در حوزه کارآفرینی سازمانی می‌باشند؛ که در این راستا از نظرات ۳۲ تن از خبرگان دانشگاهی و تجربی به نسبت مساوی بهره گرفته شد و پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق میانگین‌گیری از امتیازات به‌دست آمده، شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی شناسایی شدند.

نوآوری در تجربه مشتری: تجدیدنظر در روابط بین شرکت و مشتریان در طول چرخه خرید، به‌کارگیری مکانیسم‌های قیمت‌گذاری و راه‌های جدید پرداخت مشتریان.

نوآوری در راهکار: به ارائه مجموعه‌ای از اطلاعات و محصولات که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند، اشاره دارد.

رضایت مشتریان: مواردی از قبیل اعتماد و وفاداری مشتری، رضایت مشتری از سرعت پاسخگویی، زمان و نحوه ارائه خدمات و ارزش‌افزوده ایجاد شده برای وی.

انگیزه‌های کارآفرینانه: بیانگر سطحی از انگیزش است که کارکنان به کارآفرینی در حوزه وظیفه خود و یا در حوزه‌های کلان سازمانی، میل و رغبت دارند.

مشارکت کارکنان: به مشارکت کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینانه، ایده‌پردازی، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری اشاره دارد.

رضایت کارکنان: میزانی که کارکنان از سازمان راضی‌اند و برای رشد و تعالی سازمان تلاش می‌کنند که منجر به ایده‌پردازی و اقدامات خلاقانه می‌شود.

حفظ کارکنان کلیدی: به حفظ و نگهداری افراد با استعداد در سازمان اشاره دارد.

رضایت ذی‌نفعان: حدی که فعالیت‌های کارآفرینانه و منافع حاصل از آن، منجر به احساس رضایت در ذی‌نفعان خارجی می‌شود که به میل و رغبت آن‌ها برای حمایت و سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان منتهی می‌شود.

سهم بازار: به رشد سهم بازار در مقایسه با واحد کسب‌وکار و در مقایسه با رقبای اصلی اشاره دارد.

نوآوری زنجیره عرضه: به میزان ساده و کارآمدتر کردن جریان اطلاعات زنجیره عرضه، تغییر، بهبود و یا تقویت تأمین‌کنندگان و کانال‌ها اشاره دارد. نوآوری در کسب ارزش: به مکانیسم‌های جدید جذب درآمد، قیمت‌گذاری و راه‌های جدید پرداخت برای شرکا و تأمین‌کنندگان، اشاره دارد.

نوآوری فرآیند: به تعداد فرآیندها، روش‌ها، منابع یا قابلیت‌های جدید، تعداد برنامه‌های جدید در مدیریت، تعداد طرح‌های نوآورانه، شبکه‌سازی نوآورانه، نوآوری پلتفرم اشاره دارد.

۸- بمت و نتیجه‌گیری

آنچه در مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، بسیار اهمیت دارد، وجود معیارهای صریح و روشن عملکرد است که توسط آن بتوان کوشش‌ها را هدایت نمود و نتایج به‌دست آمده را ارزیابی کرد. ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا خلاقیت و کارآفرینی در سازمان بهتر پرورش یابد و معیارهای مختلف کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت خاصی برای خلاقیت‌ها در نظر گرفته شود. این پژوهش درصدد بوده است تا شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی را شناسایی کرده و با دسته‌بندی در ۹ معیار رهبری؛

تمرکز بر مشتری: به تمرکز بر مشتری به‌طور راهبردی؛ به‌نحوی که نیازهای مشتری به‌صورت پیوسته شناسایی و با ارائه محصولات/خدمات جدید و بهبود محصولات/خدمات موجود تأمین گردد، اشاره دارد.

ویژگی‌های کارآفرینانه فردی: ویژگی‌هایی از قبیل خلاقیت، پذیرفتن عدم قطعیت، نیاز به توفیق‌طلبی، مرکز کنترل درونی، مخاطره‌پذیری، نیاز به استقلال و ...

فرهنگ کارآفرینانه: عواملی مانند گرایش به رفتارهای کارآفرینانه، تحمل ابهام، خلاقیت، خطرپذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارزش‌های مشترک و ...

ساختار کارآفرینانه: داشتن ساختار سازمانی ارگانیک؛ دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف‌پذیری ساختار، ساختار افقی، لایه‌های سازمانی کمتر، تمرکززدایی، رسمیت کمتر، ارتباطات مناسب، کنترل سخت‌گیرانه کمتر، اعتماد بلوغ‌یافته، آزادی برای رشد یا شکست، تقدیر نوآوری، تمرکز بر آینده.

اختیار/ استقلال کاری: حدی که سازمان برای تصمیم‌گیری، آزادی عمل فراهم می‌کند و اختیارات و مسئولیت‌ها را به مدیران و کارکنان سطوح پایین تفویض می‌کند و شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنان حوزه کاری خود، توانایی تصمیم‌گیری داشته باشند.

مهارت‌های فردی: مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی؛ مجموعه مهارت‌های فنی، مدیریتی و مهارت‌های کارآفرینانه افراد را در بر می‌گیرد. سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز: به نیاز به تجهیزات، افراد و یا دانش جدید جهت ایجاد کسب‌وکارهای جدید درون ساختار سازمانی، معرفی یک محصول/ خدمت جدید و هزینه کردن روی فعالیت‌های توسعه محصولات جدید و سرمایه‌گذاری روی توسعه فناوری‌های اختصاصی اشاره دارد.

رضایت سهامداران: به افزایش رضایت سهامداران سازمان اشاره دارد که منجر به افزایش حمایت یا سرمایه‌گذاری در پروژه‌های کارآفرینانه جدید می‌شود.

نوآوری: نوآوری در محصولات/ خدمات؛ شامل خلق محصولات/ خدمات جدید و نوآوری فرآیند؛ شامل طراحی مجدد فرآیندها، ایجاد فرآیندهای جدید. نوسازی سازمانی: به تلاش سازمان برای حفظ یا بهبود وضعیت رقابتی خود با تغییر فرآیندها، ساختارها، قابلیت‌های داخلی و ایجاد تغییرات اساسی در ساختار و توسعه فرآیندهای داخلی اشاره دارد.

تحقیق و توسعه: به هزینه‌های تحقیق و توسعه، نوع تحقیق و توسعه، اصلاح محصول، تأکید بر تجاری‌سازی محصول، استفاده از منابع خارجی برای تحقیق و توسعه، کیفیت و تعداد کارکنان تحقیق و توسعه اشاره دارد.

مدیریت دانش: فراهم کردن دانش (شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، توزیع و توسعه دانش اعم از صریح یا ذهنی) مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب و کمک به افراد برای به‌کارگیری عملی اطلاعات به‌منظور دستیابی به اهداف کارآفرینانه و بهبود عملکرد سازمان.

بهبود محصول: به تغییر در ویژگی‌ها و شکل محصول فعلی، بهبود کیفیت محصول، انطباق با استانداردها، تنوع محصول اشاره دارد.

- 17- Çetin F, Şeşen H, Basım HN. Exploring the Effects of EFQM Excellence Model on the Process of Intrapreneurship: A Research from Turkey. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. 2014 Apr 18; 2(4):173-191.
- 18- Van Wyk R, Adonisi M. An eight-factor solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*. 2011 Apr 18; 5(8):3047-3055.
- 19- Fox, Julie M. Organization Entrepreneurship And The Organizational Performance Linkage In University Extension. *USASBE 2008 Proceedings*. 2008. 0429 – 0459.
- 20- Aktan B, Bulut C. Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 2008; 12(8):69-79.
- 21- Morris MH, Sexton DL. The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*. 1996 May 31; 36(1): 5-13.
- 22- Zahra, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*. 1991. 6(4), 259-285.
- 23- Covin, JG, & Miles, MP. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 1999. 23(3), 47-64.
- 24- Raposo, M., & Do Paço, A. Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema*. 2011. 23(3), 453-457.
- 25- Tiurenkov, V. The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intentions within Small and Newly Established Firms. University of Amsterdam, Master Thesis, Business Studies. Supervisor: Peter Peverelli & Tsvi Vinig. 2011.
- 26- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. In *Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg. 2007. 83-103.
- 27- Guth, W. D., & Ginsberg, A. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*. 1990. 11(4), 5-15.
- 28- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of management*. 1989. 15(3), 485-502.
- 29- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*. 2001. 16(5), 495-527.
- 30- Zahra, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*. 1995. 10(3), 225-247.
- 31- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*. 2000. 26(5), 947-976.
- راهبرد؛ کارکنان؛ شراکت‌ها و منابع؛ فرآیندها، محصولات/ خدمات؛ نتایج مشتریان؛ نتایج کارکنان؛ نتایج جامعه و نتایج کلیدی، به‌منظور به‌کارگیری توسط سازمان‌ها جهت آگاهی از وضعیت کارآفرینانه خود، در دسترس قرار دهد. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند با در اختیار قرار دادن این شاخص‌ها برای اعضای خود، آگاهی کارکنان و مدیران سازمان را در زمینه انتظاراتی که از آنها در حیطه شغلی‌شان می‌رود را افزایش داده و در جهت بهبود جایگاه سازمان خود و دستیابی به درجات متعالی کارآفرینی سازمانی گام بردارند.
- ### ۹- مراجع
- ۱- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، محمد، مبانی کارآفرینی، چاپ هفتم، تهران: فراندیش، ۱۳۸۸.
- ۲- براگ، استیون، مرجع شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد سازمان، ترجمه: محسن قره‌خانی و حسین صامعی، تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.
- ۳- دراکر، پیتر فردیناند، نوآوری و کارآفرینی، ترجمه: علی حسین کشاورزی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۹۲.
- ۴- صمدآقایی، جلیل، سازمان‌های کارآفرین، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۸.
- ۵- فرهنگ، علی‌اکبر و صفرزاده، حسین، کارآفرینی (مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و کاربردها)، تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۸۶.
- ۶- مقیمی، محمد، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، چاپ دوم، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
- ۷- حسین‌پور، داود و زارعی‌وش، فاطمه، الگوی کارآفرینی سازمانی؛ مطالعه موردی: اداره کل تعاون استان تهران، تعاون. سال ۲۱، دوره جدید، شماره ۴، ۱۷۱-۱۹۴، ۱۳۸۹.
- ۸- درگاهی، هادی و آقاجانی، حسنعلی، ارزیابی مقایسه‌ای شاخص‌های کارآفرینی سازمانی با رویکردی ترکیبی از FMCDM و BSC، دومین اجلاس ملی دانشجویی کارآفرینی، ۱۳۹۱.
- ۹- سعیدی مهرآباد، محمد و احسانی، رحیم، طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد یکپارچه برای مراکز تحقیقاتی، دومین اجلاس بین‌المللی مدیریت، تهران: گروه پژوهشی آریانا، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۳.
- ۱۰- طالبی، کامبیز؛ عربیون، ابوالقاسم؛ ترابی، ماشالله و دهقان، رضا، ارزیابی وضعیت نوآوری و کارآفرینی سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، اولین اجلاس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ۱۳۸۹.
- ۱۱- محمودیان، فاطمه و فکری، رکسانا، ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن؛ مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط صنعت کاشی در ایران، دهمین اجلاس بین‌المللی مهندسی صنایع، ۱۳۹۲.
- ۱۲- میر فخرالدینی، سیدحیدر؛ زارع احمدآبادی، حبیب و دشتکی، علیرضا، بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد، فصلنامه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸، ۴۶-۷۴، ۱۳۹۱.
- 13- Wolcott R, Lippitz M. *Grow from within: Mastering corporate entrepreneurship and innovation*. McGraw Hill Professional; 2010 Dec 1.
- 14- Asgari H. Prioritizing Corporate Entrepreneurship Indexes in the View of BSC. *NATIONALPARK-FORSCHUNG IN DER SCHWEIZ* (Switzerland Research Park Journal). 2014 Feb 10;103(1).
- 15- Rezaian, A. & Javad, M. N. Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran Steel Industry. (*Journal of Global Entrepreneurship Research*). 2012; 2(1). 3- 16.
- 16- Kuratko DF, Hornsby JS, Covin JG. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014 Feb 28; 57(1):37-47.