

## اثر بافتار سازمانی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای راهبردی کسب و کار

معصومه حسین زاده شهری<sup>۱\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه الزهرا

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۱۱/۱۰)

### چکیده

شرکت‌های چند کسب و کاره یا گروه‌های صنعتی سازمان‌هایی متشکل از کسب و کارهای مختلف و چه بسا ناهمگن هستند که ویژگی‌های متفاوتی نسبت به سازمان‌های معمولی دارند. هدف این تحقیق بررسی اثرگذاری بافتار سازمانی (داخلی و خارجی) شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار است. بافتار داخلی شرکت مادر شامل ماهیت منابع، پورتفوی شرکت مادر، سازوکارهای هماهنگی، نظام‌های کنترل و اندازه‌ی شرکت مادر و بافتار خارجی شامل فشار رقابت صنعت و شدت و گستره‌ی فناوری بوده و سه بُعد نوآوری، ایجاد کسب و کارهای جدید و بازسازی راهبردی به‌عنوان نمود کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تابعه در نظر گرفته شده است.

جامعه‌ی آماری تحقیق مدیران عالی، میانی و عملیاتی واحدهای کسب و کار در ۲۲ شرکت هلدینگ در صنایع مختلف است که به‌طور متوسط هفت واحد کسب و کار راهبردی دارند و برای آزمون الگو نیز از الگوی معادله‌های ساختاری استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بافتار خارجی شرکت مادر نسبت به بافتار داخلی اثرگذاری بیشتری بر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار زیرمجموعه‌ی شرکت مادر دارد. هم‌چنین بیش‌ترین اثرگذاری بافتار سازمانی شرکت مادر، بر نوآوری و ایجاد کسب و کارهای جدید در زیرمجموعه‌ها و کم‌ترین اثرگذاری در بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار است.

**واژه‌های کلیدی:** شرکت مادر، کارآفرینی سازمانی، بافتار سازمانی، واحد راهبردی کسب و کار، بازسازی راهبردی

## مقدمه

در گستره‌ی رقابت<sup>۱</sup> جهانی و فشار بازارها و هم‌چنین به‌منظور سازگاری با تغییرهای محیطی، سازمان‌ها نمی‌توانند فعالیت‌های خود را تنها در زمینه‌های خاصی محدود کنند و ناگزیر به توسعه و تحول فرایندهای کاری خود هستند که به‌طور معمول این توسعه را با ایجاد کسب‌وکارهای جدید یا خرید شرکت‌های دیگر<sup>۲</sup> یا متنوع‌سازی<sup>۳</sup> در فعالیت‌های خود ایجاد می‌کنند و در تلاش‌اند با انجام فعالیت‌ها در چارچوب یک گروه یا هلدینگ با هدف بیش‌تر کردن سود اقدام کنند.

شرکت‌های چند کسب‌وکاره<sup>۴</sup> (هلدینگ<sup>۵</sup> یا گروه صنعتی<sup>۶</sup>) که شکل غالب سازمان‌های امروزی هستند، به سازمان‌هایی گفته می‌شوند که شماری از شرکت‌های دیگر را تحت پوشش قرار می‌دهند. به‌عبارتی پورتفویی از واحدهای مستقل هستند که به‌طور معمول حوزه‌ی فعالیت گسترده‌ای دارند و شرکت‌های فرعی یک نظام هلدینگ که تحت عناوینی مانند شرکت‌های تابعه<sup>۷</sup> یا واحدهای کسب‌وکار راهبردی<sup>۸</sup> شناخته می‌شوند، واحدهای مستقل سودآوری هستند که در یک صنعت یا یک بازار تحت مدیریت یک شرکت هلدینگ فعالیت می‌کنند و دارای هویت قانونی به‌عنوان شرکت‌های مجزا هستند. از جمله مزیت شرکت‌های چند کسب‌وکاره استفاده و بهره‌برداری از انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت شرکت‌های کوچک و دستیابی به بازارها و فناوری‌های جدید و هم‌چنین استفاده از امکانات و پتانسیل‌های شرکت‌های بزرگ مانند امکانات مالی، کاهش خطر سرمایه‌گذاری‌ها، کاهش در هزینه‌ها، ایجاد هم‌افزایی<sup>۹</sup>، بهره‌گیری از مزیت وجهه و

- 
1. Jsdalfj
  2. Acquisition
  3. Diversification
  4. Multibusiness Company
  5. Holding, Corporate
  6. Group
  7. Affiliates/subsidiary
  8. Strategic Business Units (SBUs)
  8. Synergy

اعتبار شرکت و توان بازاریابی و افزایش توان رقابتی است. از سوی دیگر شرکت‌های کوچک و نوپا نیز به دلیل تجربه‌ی مدیریتی کم و دانش محدود بازار و محصول با دسترسی به دانش فنی و مدیریتی شرکت مادر می‌توانند به رشد و توسعه دست یابند (Stuart, 2000, p.112).

شرکت مادر یا ستاد مرکزی<sup>۱</sup> در شرکت چندکسب و کاره نقش ستادی دارد و به‌طور مستقیم وارد فعالیت‌های کسب و کار نمی‌شود اما ضمن تعریف واحدهای کسب و کار، در فرایندهای برنامه‌ریزی، کنترل و پشتیبانی واحدهای کسب و کار دخالت دارد و به کنترل، مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها و سیاست‌گذاری برای واحدهای کسب و کار می‌پردازد (Goold et al., 1994).

ستاد مرکزی دو وظیفه‌ی به‌طور کامل مرتبط انجام می‌دهد، یکی کارآفرینی یا خلق ارزش برای شرکت‌های تابعه است که با تعیین راهبردهایی برای حفظ و بهره‌گیری بلندمدت از مهارت‌های سازمانی، سرمایه و تخصیص منابع سازمان همراه بوده و دوم مدیریت و سرپرستی است که نظارت بر عملکرد بخش‌های عملیاتی را دربر دارد.

روابط سازمانی شرکت مادر و نوع نظارت و کنترل واحدهای کسب و کار یا شرکت‌های تابعه امکان دارد در عین حال که منبع خوبی برای ایجاد مزیت رقابتی باشد اما تاکید بیش از حد، قابلیت نوآوری، کارآفرینی و توسعه‌ی روابط با سایر شرکت‌ها را دچار مشکل کند و گاهی ممکن است سازمان‌های مادر تمایل مثبتی نسبت به فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت‌های تابعه داشته باشند اما نتوانند از همه‌ی نوآوری‌های کارآفرینانه‌ی واحدهای تابعه که از فناوری و دانش ایجاد شده در سازمان به‌وجود می‌آید حمایت کنند (Phan et al., 2009:205). از این‌رو، اداره‌ی درست روابط با توجه به نیاز به نوآوری و تحول فعالیت‌های سازمان به‌منظور حفظ و پایداری موقعیت رقابتی در محیط متغیر و پویا ضرورت می‌یابد. در این مقاله سعی شده عوامل و متغیرهای بافتار سازمانی شرکت مادر (داخلی و خارجی) که بر فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی شرکت‌های تابعه اثر می‌گذارد

1 - Parenting Co. / Head Quarter(HQ)

شناسایی و میزان اثر هر یک از متغیرها بررسی شود. برای دستیابی به این هدف، ابتدا ادبیات موضوع و پیشینه‌ی آن بررسی می‌شود سپس الگوی مفهومی تحقیق براساس نظر خبرگان تعیین و در نهایت اعتبار الگو با الگوی تحلیل عاملی تاییدی بررسی می‌شود. در انتها نیز براساس یافته‌های تحقیق پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود.

### مروری بر پیشینه‌ی تحقیق

بیش از سه دهه است که به مفهوم کارآفرینی در درون شرکت‌ها (نه شرکت‌های تازه تاسیس) توجه می‌شود. کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> نه فقط به‌عنوان یک فعالیت کارآفرینانه بلکه به‌عنوان عاملی برای بقا و حفظ موفقیت در محیط‌های رقابتی مطرح بوده و در یک حوزه و موضوع نوآورانه، خطرپذیر و پیش فعال عمل می‌کند و ابزاری ارزش‌مند برای نوآوری محصولات، خدمات‌ها و فرایندها، شکل‌گیری بنگاه‌های کسب‌وکار جدید در درون سازمان‌ها و احیا و بازسازی شرکت‌های موجود است (Zahra, 1993:5; Baden-Fuller and Stopford, 1994, p.521).

عامل مهمی که کارآفرینی سازمانی را از کارآفرینان مستقل جدا می‌کند فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت‌های تاسیس شده است. شرکت‌های موجود به‌دلیل داشتن اعتبار منابع، فناوری، نیروی متخصص و کانال‌های ارتباطی مختلف که بیش‌تر آن‌ها مورد نیاز فعالیت کارآفرینانه است، بستر مناسبی برای رشد و توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی ایجاد می‌کنند. عموماً کارآفرینی سازمانی به توسعه‌ی ایده‌های کسب‌وکاری جدید و فرصت‌ها در درون شرکت‌های بزرگ و موجود اطلاق می‌شود (Birkinshaw and Hil, 2007, p.423-44). واژه‌های زیادی برای تشریح این نوع کارآفرینی به‌کار می‌رود مانند کارآفرینی سازمانی (Zahra, 1993)، کارآفرینی درون سازمانی<sup>۲</sup> (Antoncic, and Altman, and Hisrich, 2001; Goosen, 2002) سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی<sup>۳</sup> (

1. Corporate Entrepreneurship

2 - Entrapreneurship

3 - Corporate Venturing

کارآفرینی سازمانی داخلی<sup>۱</sup> (Zacharakis, 2003)، کارآفرینی سازمانی داخلی<sup>۲</sup> (Burgelman, 1984) کارآفرینی داخلی<sup>۳</sup> (Vesper, 1984) بازسازی راهبردی<sup>۴</sup> (Guth and Ginsberg, 1990) و سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز<sup>۵</sup> (Hornsby et al., 1993).

کارآفرینی سازمانی پدیده‌ی چندبعدی بوده و بعضی از ابعاد آن سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز، کارآفرینی درون‌سازمانی و بازسازی راهبردی است. سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی بر ایجاد کسب‌وکارهای جدید در داخل یا خارج شرکت تمرکز دارد. کارآفرینی درون‌سازمانی بر افرادی که موجب ایجاد کارآفرینی در سازمان می‌شود تمرکز دارد و بازسازی راهبردی بر فرموله کردن مجدد راهبرد، سازمان‌دهی مجدد و تغییر سازمانی که منجر به ترکیب منابع می‌شود تمرکز داشته و نتیجه‌ی آن اغلب مزیت رقابتی است (Hisric et al., 2006).

گات و گیسبرگ (1999) کارآفرینی سازمانی را به دو گزینه‌ی راهبردی مدیریت تقسیم می‌کنند: سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی و پیکره‌بندی<sup>۶</sup> با بازسازی راهبردی. با استفاده از سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی، کسب‌وکارهای جدیدی در سازمان موجود ایجاد می‌شود که امکان دارد نتیجه‌ی بازسازی راهبردی باشد و یا نباشد. در حالی که بازسازی راهبردی خلق دارایی‌های جدید با ترکیب‌های جدید منابع است به‌عبارتی خلق قابلیت‌های راهبردی<sup>۷</sup> جدید و در نهایت شایستگی محوری<sup>۸</sup>. سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی یکی از راه‌های دست‌یابی به بازسازی راهبردی بوده و بر مراحل و فرایندهای مختلف در ارتباط با ایجاد کسب‌وکارهای جدید و یک‌پارچه کردن آن‌ها در درون پورتفوی کلی شرکت تمرکز دارد. اقدام‌هایی مانند تمرکز مجدد بر رقابت‌پذیری کسب‌وکار، ایجاد تغییرهای اساسی در بازاریابی و توزیع، توسعه‌ی محصول و شکل‌دهی

1 - Internal corporate entrepreneurship

2 - internal entrepreneurship

3 - Strategic renewal

4 - Corporate Venturing

5 - Configuration

6 - Strategic Capability

7 - Core Competency

مجدد عملیات، نمونه‌هایی از بازسازی راهبردی هستند (Narayanan et al., 2009). کارآفرینی سازمانی در بافتار سازمان<sup>۱</sup> شکل می‌گیرد. بافتار سازمانی محیط و فضای کاری است که بر ادراک کارکنان از محیط کار اثر می‌گذارد.

تحقیق‌های بسیاری در مورد اثرگذاری عوامل بافتار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی انجام شده است. در برخی از این تحقیق‌ها، اثرگذاری عوامل محیط خارجی و محیط داخلی سازمان بر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی بررسی شده است. عوامل محیط خارجی و داخلی شرایطی را ایجاد می‌کنند که امکان دارد آسان‌کننده‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمان باشد و یا به‌عنوان مانعی در ایجاد و توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی عمل کند. این عوامل هم‌چنین بر شناخت فرصت‌های کارآفرینی درون سازمانی اثرگذار هستند (Antoncic and Hisrich, 2000; Zahra, 1993).

در تحقیقی با عنوان اثرگذاری متغیرهای بافتار سازمانی بر راهبرد کارآفرینانه در فرانسیز؛ اندازه‌ی سازمان، سن فرانسیز و نرخ رشد نسبی و مطلق، تلاش‌های نوآورانه طی زمان و حمایت مدیریتی از فعالیت‌های کارآفرینانه بررسی شده است (Falbe et al., 1998:125). در این تحقیق فعالیت‌های کارآفرینانه در تمایل به خطرپذیری، رقابت تهاجمی، جست‌وجوی فرصت‌های جدید یا پیش‌گامی و نوآوری در محصول یا تکنیک‌های جدید تعریف می‌شود.

برد (1989)<sup>۲</sup> دو عامل سن و اندازه‌ی سازمان را به‌عنوان دو عامل بافتار سازمانی اثرگذار بر فعالیت‌های کارآفرینانه می‌داند. با افزایش سن و اندازه‌ی سازمان، استاندارسازی و رسمیت سازمان افزایش یافته در نتیجه تمایل مدیران به انجام اقدام‌های کارآفرینانه و خلاقیت کاهش می‌یابد و نیستورم و دیگران<sup>۳</sup> (2002) نقش بافتار سازمانی که شامل اندازه، منابع و سن سازمان است را در ایجاد نوآوری سازمانی بررسی کرده‌اند.

1. Organizational Context

2 - Bird

3 - Nystorm et al

رایس<sup>۱</sup> (2005:235) بافتار سازمان را به چهار متغیر - کنترل و سلسله مراتب در سازمان؛ حمایت، تعامل، ارتباطها و مشاورهها در سازمان؛ خطرپذیری؛ و جو سازمانی (مثل اعتماد و فشار و...) تقسیم کرده است. و ونگ (2001, p.430) دو دسته متغیر را اثرگذار بر بافتار سازمانی می‌داند. اولین متغیر فشار رقابتی ناشی از ساختار صنعتی بوده و سازمان در آن کار می‌کند. این عامل شدت رقابت در آن صنعت را نشان می‌دهد. رقابت بالا نه تنها منجر به تغییر در اقدامها، راهبردها و سهم بازار سازمان می‌شود بلکه کمیابی شدید موجود در محیط را نیز نشان می‌دهد.

دومین متغیر، نوآوری سازمانی بوده و این نوآوری سازمانی ناشی از تغییرهای فناوری و توالی این تغییرها است که می‌تواند فرهنگ سازمانی، نیات راهبردی و ضرورت‌های رقابتی را تغییر دهد و در حوزه‌هایی مانند محصولات، فرایندها و تشکیلات سازمانی نشان داده می‌شود. جدول شماره (۱) تعدادی از تحقیق‌هایی که در آنها محورهای اصلی کارآفرینی سازمانی و نمودهای آن در سازمان و عوامل اثرگذار بر آن تعیین شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱. محورهای اصلی کارآفرینی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن

نویسندگان	محورهای اصلی
گات و گیسبرگ (۱۹۹۹)	عوامل محیطی مانند رقابت، فناوری، عوامل اجتماعی و سیاسی؛ رهبران راهبردی مانند ویژگی‌ها، ارزش‌ها و باورها و رفتار رهبران؛ تشکیلات سازمانی مانند راهبرد، ساختار، فرایند و ارزش‌های محوری؛ و در نهایت عملکرد سازمان مانند اثربخشی، کارایی، افراد ذی‌نفع و رضایت شغلی بر کارآفرینی شرکتی در سازمان اثر می‌گذارند. کارآفرینی شرکتی از دو راه خود را نشان می‌دهد: ۱- تولد یک کسب‌وکار جدید در درون سازمان موجود ۲- پیکره‌بندی سازمان با بازسازی.
کوپن و اسلوین ۱۹۸۹	سه دسته متغیر بر وضعیت کارآفرینی در سازمان‌های موجود اثر می‌گذارد که منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. متغیرهای خارجی شامل پیچیدگی فناوری، پویایی، تلاطم و تغییر چرخه‌ی عمر صنعت. متغیرهای راهبردی مانند ماموریت و راهبرد و تاکتیک‌های رقابتی و متغیرهای داخلی مانند ارزش‌ها و باورهای مدیریت ارشد و جو سازمانی. تاکید این الگو در اثرگذاری قوی وضعیت کارآفرینی در سازمان بر عملکرد شرکت است.
زهرا، ۱۹۹۳	عوامل خارجی مانند پویایی، تلاطم و گستردگی محیطی، متغیرهای راهبردی مانند ماموریت و تاکتیک‌های رقابتی و متغیرهای داخلی مانند ارزش‌های مدیریتی، ساختار، فرهنگ و فرایندهای سازمانی بر کارآفرینی در سطح شرکت اثر می‌گذارد که منجر به بازده‌های مالی و غیرمالی می‌شود.
بادن فولر و	کارآفرینی شرکتی به سه دسته تقسیم می‌شود: کارآفرینی درون سازمانی که بخشی از سرمایه‌گذاری

نویسندگان	مجموعه‌های اصلی
استانپفورد، ۱۹۹۴	مخاطره‌پذیر شرکت است، دگرسازی و بازسازی شرکت‌های موجود و سوم تغییر قوانین صنعت.
لپکین و دس ۱۹۹۶	عوامل محیطی مانند پویایی، گستردگی، پیچیدگی و ویژگی‌های صنعت و عوامل سازمانی مانند اندازه، ساختار، راهبرد، فرایندهای راهبرده‌سازی، منابع شرکت و فرهنگ سازمان بر جهت‌گیری‌های کارآفرینی در سازمان اثر می‌گذارد این جهت‌گیری‌ها که شامل استقلال، نوآوری، خطرپذیری، پیش‌گامی و رقابت‌تهاجمی است بر عملکرد، رشد فروش، سودآوری و رضایت ذی‌نفعان اثرگذار است.
بارت و وینستین، ۱۹۹۹	در این الگو CEFMO <sup>۱</sup> کارآفرینی سازمانی تحت تاثیر دو متغیر داخلی سازمان، بازارگرایی و انعطاف‌پذیری بوده و جو سازمانی نیز تحت تاثیر راهبرد کلان شرکت (رشد، کاهش یا ثبات) قرار می‌گیرد.
ترنبری ۲۰۰۱	کارآفرینی شرکتی را به چهار نوع راهبردی تقسیم می‌کند: سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی کارآفرینی درون سازمانی <sup>۲</sup> ، دگرسازی سازمانی و شکستن قوانین صنعت.
گوسن و یگران ۲۰۰۲	سه عامل مدیریت، نوآوری و پیش‌گامی <sup>۳</sup> بر کارآفرینی سازمانی اثر می‌گذارد.
کریستنسن ۲۰۰۴	کارآفرینی سازمانی را از چهار دیدگاه مطرح می‌کنند شبکه‌های خارجی <sup>۴</sup> که با این شبکه‌ها سازمان منابع مورد نیاز خود را برای بقا به‌دست می‌آورند. شبکه‌های سازمانی به شکل‌های مختلفی مانند مشارکت در R&D، حق کارشناسی، قراردادهای بازاریابی <sup>۵</sup> ، JV و پیمان‌های راهبردی <sup>۶</sup> هستند. بین‌المللی‌سازی <sup>۷</sup> وقتی شرکت‌ها به دنبال گسترش قلمرو بازار خود و فراتر رفتن از بازارهای داخلی و محلی باشند به شکل‌هایی مانند صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بوده و عمده‌ترین تفاوت آن با شبکه‌های خارجی مالکیت آن است. در بین‌المللی‌سازی درون سازمان حتی اگر افراد از نظر جغرافیایی مختلف باشند یک‌پارچگی وجود دارد. منابع داخلی <sup>۸</sup> که بر منابع ناملموس تاکید دارد. بسیاری از شرکت‌ها مجموعه‌ای از منابع کشف نشده دارند که ناملموس هستند. منابع دانشی ترکیبی از مهارت‌ها، تجربه‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی است که به آسانی به‌دست نمی‌آید و به‌راحتی توسط دیگران تقلید نشده و این منابع نوآوری ایجاد می‌کند. سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکت <sup>۹</sup> که دلیل اصلی ایجاد این نوع سرمایه‌گذاری‌ها است، متمایز بودن و پرورش ایده‌های نوآورانه بوده و در ساختار بوروکراتیک و رویه‌های رسمی شرکت‌های بزرگ نمی‌تواند قرار بگیرند. بهره‌برداری از فرصت‌های بازار مهم‌ترین دلیل سرمایه‌گذاری در این نوع کسب‌وکارهاست.

1. Corporate entrepreneurship, flexibility, and market orientation
2. Corporate venturing
3. Entrapreneurship
4. Pro activeness
5. External networks
6. Joint Venture
7. Strategic Alliance
8. Internationalization
9. Internal Resources
10. Corporate venturing



نویسندگان	محوذهای اصلی
فن و دیگران ۲۰۰۹	قابلیت به کارگیری ساختارها و فرایندهای قدیمی شرکت‌ها در بافتار جدید مطرح می‌شود و این‌که چگونه راهبردها و سازوکارهای مناسبی برای کارآفرینی سازمانی به کار بریم. کارآفرینی سازمانی را دو حالت می‌توان دید: سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی و کارآفرینی راهبردی. سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر شرکتی در توسعه‌ی کسب‌وکارهای جدید و شکل‌های جدید کسب‌وکار نمایان می‌شود که می‌تواند شامل ایجاد واحدهای نیمه مستقل یا مستقل یا شرکت‌های مستقل باشد و کارآفرینی راهبردی ابعاد گوناگون بازسازی سازمانی در شرکت‌ها را نشان می‌دهد. کارآفرینی راهبردی در فعالیتهای بازسازی ریشه دارد که توانایی شرکت برای رقابت و خطرپذیری را افزایش می‌دهد که گاهی امکان دارد کسب‌وکارهای جدید را نیز در برگیرد. کارآفرینی راهبردی به‌عنوان شناسایی و به کارگیری فرصت‌ها تعریف شده است در حالی که به‌طور هم‌زمان مزیت رقابتی ایجاد و آن را حفظ کند.
شارما و کریسمن، ۱۹۹۹	سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی به دو دسته‌ی داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی داخلی خلق کسب‌وکارهای جدید را در بر می‌گیرد که عموماً در درون ساختار موجود شرکت قرار می‌گیرند اگرچه ممکن است به‌عنوان یک موجودیت نیمه مستقل مانند شرکت‌های زایشی <sup>۱</sup> خارج از سازمان قرار گیرد. ساختارهای سازمانی قبلی امکان دارد این کسب‌وکارهای جدید را همراهی کنند.

#### کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره

فلسفه‌ی وجودی شرکت‌های چند کسب‌وکاره یا هلدینگ مدیریت و کنترل شرکت‌های تابعه یا واحدهای کسب‌وکار برای خلق ارزش بوده و هنگامی می‌تواند خلق ارزش کنند که شرکت مادر فرصتی برای بهبود عملکرد شرکت‌های تابعه با توجه به مهارت‌ها، منابع و قابلیت‌های خود ایجاد کند. فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان که با سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز در درون شرکت‌های بزرگ ایجاد می‌شوند به‌طور معمول ناهمگن و متنوع هستند. این شرکت‌ها با فراوانی دانش اما استخراج نشده، بستر مناسبی برای کسب‌وکارهای جدید هستند که توسط شرکت مادر حمایت می‌شود (Narayanan et al., 2009). مطالعه‌ها در مورد شرکت‌های زایشی نشان می‌دهد که توسعه‌ی آن‌ها بستگی زیادی به منابع به ارث رسیده شرکت مادر دارد (Klepper and Sleeper, 2005).

شکل‌های سازمانی بر فعالیتهای کارآفرینی سازمانی اثرگذار است. واحدهای کوچک و مستقل برای نوآوری مناسب هستند در حالی که آن‌ها بخشی از یک شرکت

بزرگ هستند و در نتیجه از اقتصاد مقیاس سود می‌برند (Tushman and O'Reilly, 1996, p.8-29). هم‌چنین سازوکارهای کنترل و استقلال داده شده به واحدهای کسب‌وکار اختیار مدیران واحدهای کسب‌وکار را در نوآوری و حمایت از پروژه‌های جدید و گوناگون افزایش می‌دهد. استقلال بیش‌تر مدیران واحدهای کسب‌وکار، باعث افزایش تمایل آن‌ها به خطرپذیری و حمایت از فعالیت‌های کارآفرینی می‌شود (Zahra, and Covin, 1995; Lumpkin and Dess, 1996).

زهره، دارودکر و جرج<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند که در شرکت‌های چند کسب‌وکاره بافتار شرکت به رهنمودهای راهبرد شرکت مادر و سازوکارهای کنترل به کارگرفته شده توسط ستاد مرکزی برای ارزیابی عملکرد مدیریتی واحدهای کسب‌وکار اطلاق می‌شود. رهنمودهای راهبردی می‌تواند به شکل یک رهنمود کلی باشد که جایگاه و فعالیت‌های واحدهای کسب‌وکار را تعریف می‌کند (Roth et al., 1991).

یکی دیگر از عوامل اثرگذار در شرکت‌های چند کسب‌وکاره راهبرد کلان<sup>۲</sup> (اصلی) است. راهبردهای سطح کلان در شرکت‌های چند کسب‌وکاره از ترکیب سه عامل سازمان مادر، کسب‌وکارها و منابع با توجه به مزیت رقابتی شکل می‌گیرد (Collis, and Montgomery, 1997, p.72). راهبرد کلان شرکت، مجموعه‌ی کسب‌وکارها، بازارها یا صناعی را که در آن به رقابت می‌پردازد و نحوه‌ی توزیع منابع در میان آن‌ها را دربر می‌گیرد و پورتفوی کسب‌وکار را ارزیابی کرده تا کسب‌وکارهای کاهنده‌ی ارزش را از پورتفوی خود خارج و کسب‌وکارهای ارزش‌زا را توسعه دهد. مباحث کلیدی مطرح در سطح راهبرد کلان عبارتند از راهبرد هدایتی<sup>۳</sup>، راهبرد پورتفوی<sup>۴</sup> و راهبرد سرپرستی<sup>۵</sup> (Wheelen and Hunger, 2006).

سبک‌های تعامل هلدینگ با واحدهای کسب‌وکار نیز که شامل سه سبک برنامه‌ریزی

1 - Zahra, Dharwadkar and George

2 - Corporate Strategy

3 - Directional Strategy

4 - Portfolio Strategy

5 - Parenting Strategy

راهبردی، کنترل مالی و کنترل راهبردی است برای اطمینان از حسن انجام امور در شرکت‌های زیرمجموعه و حرکت در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ در واحدهای کسب و کار بوده و براساس سطح دخالت شرکت مادر تعیین می‌شود و از عوامل اثرگذار بر عملیات شرکت‌های هلدینگ است (Goold et al., 1994). در شرکت‌های چند کسب و کاره، دو سازوکار نظارت و هماهنگی وجود دارد. اول ناظر بر مداخله‌ی شرکت مادر در ایجاد قواعد هماهنگ‌کننده و ضمانت اجرایی در ایفای تعهدها و دوم به‌واگذاری کامل امور به بخش. دخالت دفتر مرکزی یا شرکت مادر برای اشراف به کل مجموعه می‌تواند هماهنگی بیش‌تری را باعث شود اما انعطاف و استقلال بخش‌های زیرمجموعه را کاهش می‌دهد (Collis and Montgomery, 1997) دسترسی به منابع یکی از مهم‌ترین منافع به‌دست آمده از رابطه با شرکت مادر است. از آن‌جاکه سرمایه‌گذاری‌های توسعه‌ای درونی دیرتر از سایر روش‌های اجرای تنوع به‌بازدهی می‌رسند (Johnson and Scholes, 1999). پشتیبانی و حمایت مالی به‌ویژه در سال‌های اولیه‌ی عمر این واحدها نقش مهمی در رشد و بالندگی آن‌ها خواهد داشت (Thornhill and Amit, 2000). افزون‌بر آن، شرکت‌های فرعی نوپا به‌ویژه در شرایطی که اطمینان محیطی بالا نیست می‌توانند به‌واسطه‌ی اعتبار شرکت مادر به منابع سایر شرکت‌ها از جمله موسسه‌های وام‌دهنده، دسترسی پیدا کرده و در جذب و سایر شرکای سرمایه‌گذاری و مشتریان نیز موفق عمل کنند (Maula and Murray, 2001).

همان‌گونه که پیشینه‌ی تحقیق نشان می‌دهد بافتار سازمانی بر فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت‌ها اثر دارد از این‌رو در این تحقیق هدف اصلی بررسی اثرگذاری بافتار سازمانی شرکت مادر (داخلی و خارجی) بر کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار است و در این جهت دو فرضیه‌ی اصلی تحقیق تعریف شده و فرضیه‌ی اول دارای ۱۵ فرضیه‌ی فرعی و فرضیه‌ی دوم دارای ۶ فرضیه‌ی فرعی است.

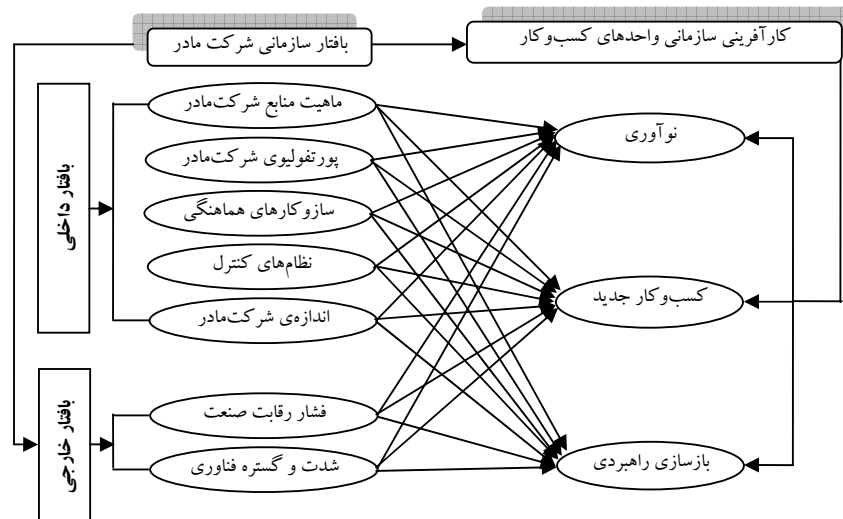
**فرضیه اصلی ۱:** بافتار داخلی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای راهبردی کسب و کار اثرگذار است.

**فرضیه اصلی ۲:** بافتار خارجی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای راهبردی کسب و کار تاثیر دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق این پژوهش از نوع پیمایشی و با هدف توصیف و تبیین اثر بافتار سازمانی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار با نگرشی کاربردی است. ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و پژوهش‌های مرتبط با موضوع بافتار سازمانی شرکت مادر و نمودهای کارآفرینی سازمانی چارچوب مفهومی اولیه‌ی تحقیق طراحی شد سپس با استفاده از نظر خبرگان براساس میانگین موزون متغیرها، چارچوب مفهومی نهایی تنظیم شد. میانگین موزون هر متغیر از وزن آن متغیر نسبت به متغیرهای دیگر بین (۰-۱) و میزان اهمیت آن‌ها با توجه به هدف تحقیق به دست آمد و سپس مجموع نظر خبرگان (۲۰ نفر) برای هر متغیر به عنوان میانگین موزون در نظر گرفته شد. خبرگان تحقیق اساتید دانشگاه و دانشجویان دکترای مدیریت در دانشگاه‌های تهران بودند. بر اساس نظر خبرگان متغیرهای بافتار سازمانی شرکت مادر به دو دسته‌ی داخلی و خارجی تقسیم شدند. میانگین موزون بیش از ۵۰ درصد به عنوان متغیر در الگوی مفهومی ارایه شد. بافتار داخلی شرکت مادر کلیه‌ی مباحث راهبردی کلان شرکت مادر را در بر می‌گیرد که شامل ماهیت منابع شرکت مادر (۶۵۷/.)، پورتفوی شرکت (۵۹۸/.)، سازوکارهای هماهنگی (۶۰۱/.)، نظام‌های کنترل (۶۹/.) و اندازه‌ی شرکت مادر (۷۰۲/.)؛ و بافتار خارجی شرکت مادر شامل فشار رقابت صنعت (۷۱۱/.) و شدت و گستره‌ی فناوری (۶۳۸/.) است. نمود کارآفرینی سازمانی نیز شامل ۱- ایجاد کسب و کار جدید (۷۲۳/.) که شامل کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید با شکل‌دهی واحدهای نیمه مستقل یا مستقل یا شرکت‌های مستقل است که امکان دارد بر حسب بازارها، محصولات و نوآوری یا بر حسب ماهیت سازمان‌های مادر همگن یا ناهمگن باشد. ۲- نوآوری (۶۸۹/.) که به هر پدیده‌ی جدید و تازه‌ای که در قالب محصول یا خدمت‌های جدید، فناوری‌های نو، روش‌های مدیریتی جدید، راهبردها و شکل‌های رقابتی جدید، الگوهای کسب و کار جدید و شیوه‌های نوین بازاریابی انجام می‌شود گفته می‌شود و ۳- بازسازی راهبردی (۷۲۱/.) که یک فرایند تکاملی در ارتباط با ارتقاء، تطبیق‌پذیری و بهره‌گیری از دانش جدید و رفتار نوآورانه بوده و با هدف ایجاد تغییر در سازمان انجام می‌شود. الگوی مفهومی تحقیق در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.

بر اساس چارچوب مفهومی تحقیق پرسش نامه در دو بخش طراحی شد. بخش اول مربوط به متغیرهای کارآفرینی سازمانی و بخش دوم مربوط به متغیرهای بافتار سازمانی (داخلی و خارجی) شرکت مادر است. پرسش نامه در بین ۲۲ شرکت هلدینگ که به طور متوسط دارای ۷ واحد کسب و کار بودند توزیع شد. جامعه آماری تحقیق مدیران عالی، میانی و عملیاتی شرکت های تابعه بودند که با نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند و در مجموع تعداد ۲۸۵ پرسش نامه جمع آوری شد. آلفای کرونباخ برای پایایی پرسش نامه با استفاده از نرم افزار اسپ.پی.اس محاسبه شد که برابر ۰/۸۶/ به دست آمد. از تکنیک های آماری تحلیل عاملی تاییدی، ضریب هم بستگی و الگوی معادله های ساختاری با نرم افزار لیزرل برای آزمون فرضیه های استفاده شد.



نمودار ۱. الگوی مفهومی تحقیق

## یافته های تحقیق

### الف- آمار توصیفی

به منظور بررسی ویژگی های جامعه آماری و تلخیص ویژگی های متغیرها و شاخص های تحقیق از آمار توصیفی استفاده شد. از تعداد پاسخ دهندگان ۳۰ درصد مدیران

عالی، ۴۵ درصد مدیران میانی و ۲۵ درصد مدیران عملیاتی واحدهای کسب و کار بودند. ۲۵ درصد شرکت‌ها دارای کسب و کارهای ناهمگن هستند و ۵۴ درصد در پنج سال گذشته در حوزه‌ی بازاریابی و فروش نوآوری داشته‌اند. ۲۵ درصد در پنج سال گذشته در حوزه‌ی بازار (از نظر جغرافیایی) دارای تغییرهای جدیدی بوده‌اند و در حوزه‌ی فناوری ۴۵ درصد و ۸۵ درصد در حوزه‌ی تولید و محصول در پنج سال گذشته نوآوری داشته‌اند. ۲۰ درصد از شرکت‌های جامعه‌ی آماری در پنج سال گذشته وارد کسب و کار جدیدی شده‌اند که از این تعداد ۶۲ درصد در فعالیتهای مرتبط وارد شده‌اند.

۱۳ درصد از واحدهای کسب و کار از منابع شرکت مادر در فعالیتهای کارآفرینی سازمانی خود منتفع شده‌اند و ۲۴ درصد از واحدهای بررسی شده در پنج سال گذشته در راهبردها، ساختار سازمانی و سرمایه‌گذاری‌های خود تغییر و تحول ایجاد کرده‌اند.

### آزمون فرضیه‌ها

الگویابی معادله‌های ساختاری SEM<sup>۱</sup> یک تکنیک تحلیل چندمتغیری از خانواده‌ی رگرسیون چندمتغیری بوده و به پژوهش‌گر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادله‌های رگرسیون را به گونه‌ای هم‌زمان آزمون کند. در این پژوهش فرضیه‌های تحقیق به وسیله‌ی آزمون معادله‌های ساختاری مبتنی بر ضرایب هم‌بستگی آزمون استفاده شد. برای بررسی هم‌بستگی بین سازه‌های تحقیق به علت ترتیبی بودن متغیرها از ضریب هم‌بستگی اسپیرمن در سطح ۵ درصد خطا و ۹۵ درصد اطمینان استفاده شد که نتایج تحلیل نشان می‌دهد (مقادیر ضریب هم‌بستگی به دست آمده در سطح معناداری ۰/۰۰۰ از میزان خطای ۰/۰۵ کم‌تر است) بین سازه‌های متغیر بافتار سازمانی شرکت مادر در دو بُعد داخلی و خارجی با سازه‌های کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

برای اعتبارسنجی الگوی مفهومی و اندازه‌گیری سنجش سازه‌ی بافتار سازمانی شرکت مادر و کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد و

1. Structural Equation Modeling

هدف آن بررسی میزان دقت سوال‌های مطرح شده برای سنجش متغیرهای مستقل و وابسته است. بارهای عاملی به دست آمده برای هر یک از سوال‌ها نشان می‌دهد که پرسش‌نامه، شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی و شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تاییدی بافتار سازمانی شرکت مادر و کارآفرینی سازمانی در جداول شماره (۲ و ۳) آمده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی بافتار سازمانی شرکت مادر

نام سازه	عامل	بار عاملی	R2
ماهیت منابع	.۵۱	نوآوری	۰/۱۹
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۱۶
		بازسازی راهبردی	۰/۱۱
پورتفوی شرکت مادر	.۷۸	نوآوری	۰/۲۴
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۵۲
		بازسازی راهبردی	۰/۱۴
سازوکارهای هماهنگی	.۵۶	نوآوری	۰/۳۶
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۲۵
		بازسازی راهبردی	۰/۱۳
نظام‌های کنترل	.۶۹	نوآوری	۰/۲۴
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۴۵
		بازسازی راهبردی	۰/۱۲
اندازه‌ی شرکت	.۷۲	نوآوری	۰/۴۵
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۵۳
		بازسازی راهبردی	۰/۱۸
فشار رقابتی صنعت	.۷۸	نوآوری	۰/۷۴
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۴۹
		بازسازی راهبردی	۰/۲۶
شدت و گستره فناوری	.۶۵	نوآوری	۰/۶۸
		ایجاد کسب و کار جدید	۰/۳۱
		بازسازی راهبردی	۰/۲۲

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تاییدی

شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی تاییدی کارآفرینی سازمانی N= ۲۸۵			شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی شرکت مادر N= ۲۸۵		
شاخص	مقدار مینا	مقدار گزارش شده	شاخص	مقدار مینا	مقدار گزارش شده
Chi-Square		۴۳۱/۳۵	Chi-Square		۴۶۹/۳۳
GFI	.۹	.۹۳	GFI	.۹	.۹۲
NNFI	.۹	.۹۶	NNFI	.۹	.۹۱
NFI	.۹	.۹۴	NFI	.۹	.۹۲
RMSEA	.۰۸	.۰۴	RMSEA	.۰۸	.۰۷۶

شاخص برازندگی الگوی عمومی لیزرل RMSEA = .۰۵۹، NFI = .۸۷، GFI = .۹

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق و تحلیل اثر علی بافتار سازمانی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار از روش الگویابی معادله‌های ساختاری در قالب الگوی عمومی لیزرل استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج معادلات ساختاری

نتایج آزمون	آماره t	بر آورد استاندارد	فرضیه‌ها
رد	۰/۶۳	-۰/۰۵	ماهیت منابع شرکت مادر بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۲/۷۷	۰/۲۰	ماهیت منابع شرکت مادر بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید در واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
رد	۱/۵۶	/۸۰	ماهیت منابع شرکت مادر بر بازسازی راهبردی در واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
رد	۰/۴۶	۰/۰۳	پورتفوی شرکت مادر بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۲,۷۴	۰,۴۹	پورتفوی شرکت مادر بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید در واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
رد	۱/۳۹	۰/۰۷	پورتفوی شرکت مادر بر بازسازی راهبردی در واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۴,۰۷	۰,۴۱	سازوکارهای هماهنگی شرکت مادر بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۱۱/۰۲	۰/۶۶	سازوکارهای هماهنگی شرکت مادر بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
رد	۱/۴۹	۰/۱۴	سازوکارهای هماهنگی شرکت مادر بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۵/۱۲	۰/۴۳	نظام‌های کنترل شرکت مادر بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۵/۳۲	۰/۵۴	نظام‌های کنترل شرکت مادر بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۲/۴۲	۰/۲۲	نظام‌های کنترل شرکت مادر بر بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۱/۴۸	۰/۱۳	اندازه‌ی شرکت مادر بر نوآوری واحدهای کسب و کار موثر است.
تایید	۹,۰۱	۰,۷۱	اندازه‌ی شرکت مادر بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
رد	۱/۱۲	۰/۰۶	اندازه‌ی شرکت مادر بر بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۸,۴۱	۰,۶۴	فشار رقابت صنعت بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۵,۰۷	۰,۴۳	فشار رقابت صنعت بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۳,۹۱	۰,۴۶	فشار رقابت صنعت بر بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۹,۷۷	۰,۷۶	شدت و گستره‌ی فناوری بر نوآوری واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۱,۹۷	۰,۴۲	شدت و گستره‌ی فناوری بر ایجاد واحدهای کسب و کار جدید واحدهای کسب و کار اثرگذار است.
تایید	۸,۸۹	۰,۵۹	شدت و گستره‌ی فناوری بر بازسازی راهبردی واحدهای کسب و کار اثرگذار است.



## بحث و نتیجه

در چارچوب رقابت جهانی، سازمان‌ها ناگزیرند فرایندهای عملیاتی خود را توسعه دهند. این توسعه نیازمند خریداری یا ایجاد زیرمجموعه‌های دیگر در قالب شرکت‌های هلدینگ است. این سازمان‌ها در رشته‌های مختلف کسب و کار فعالیت می‌کنند و با واحدها و فرایندهای گوناگونی سروکار دارند از این رو برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت این واحدها و راستای تحقق اهداف سازمان و هم‌افزایی آن‌ها از یک سو، و محیط متغیر و پویا از سوی دیگر، تجدید حیات و بازنگری در کلیه‌ی فعالیت‌ها برای تطابق با نوآوری‌های محیطی و کارآفرینی سازمانی را ضروری می‌کند. دامنه‌ی کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها نه فقط به‌عنوان یک فعالیت کارآفرینانه بلکه به‌عنوان عاملی برای بقا و موفقیت در محیط‌های رقابتی مطرح است. به‌نظر فن (۲۰۰۹) قابلیت به‌کارگیری ساختارها و فرایندهای روتین شرکت‌ها در بافتار جدید مطرح می‌شود و این که چگونه راهبردها و سازوکارهای مناسبی برای کارآفرینی سازمانی به کار گرفته شود. در این تحقیق دو دسته عوامل برای تعیین بافتار شرکت مادر با استفاده از فن دلفی و اظهارنظرهای خبرگان در نظر گرفته شد و اثر هر یک از این عوامل با توجه به متغیرهای تعیین شده در شرکت‌های هلدینگ در کشور بررسی شد.

در تحقیق‌های دیگر در رابطه با اثرگذاری بافتار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی هر یک از متغیرها به‌طور جداگانه بررسی شده‌اند. به‌عنوان مثال در تحقیق کلپر واسلیپر (۲۰۰۵) منابع شرکت مادر در توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های زایشی بررسی شده است.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دو عامل بافتار داخلی و بافتار خارجی شرکت مادر بر کارآفرینی سازمانی شرکت‌های تابعه که نمود آن در سه متغیر نوآوری، ایجاد کسب و کارهای جدید و بازسازی راهبرد تعریف شد، اثر معناداری دارد و ۳۷ درصد واریانس کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب و کار توسط بافتار سازمانی شرکت مادر برآورد می‌شود، از این رو فرضیه‌های تحقیق تایید می‌شود.

ضریب تعیین مشخص می‌کند چند درصد تغییرهای متغیر وابسته توسط متغیر مستقل

تعیین می‌شود. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که بافتار خارجی شرکت مادر بیش‌ترین اثرگذاری را بر نوآوری ( $R^2 = 0/71$ ) و بافتار داخلی شرکت مادر بیش‌ترین اثرگذاری را در ایجاد واحدهای کسب‌وکار ( $R^2 = 0/66$ ) دارد و کم‌ترین اثرگذاری مربوط به متغیرهای بافتار داخلی ( $R^2 = 0/23$ ) (ماهیت منابع، پورتفوی شرکت مادر، سازوکارهای هماهنگی، نظام‌های کنترل و اندازه‌ی شرکت مادر) بر بازسازی راهبردی در شرکت‌های تابعه است. از بین سازه‌های متغیر بافتار داخلی به ترتیب پورتفوی شرکت مادر، سازوکارهای کنترل و اندازه‌ی شرکت مادر بیش‌ترین اثرگذاری را در کارآفرینی سازمانی واحدهای کسب‌وکار، و فشار رقابت صنعت از متغیر بافتار خارجی اثرگذاری بیش‌تری بر فعالیت‌های کارآفرینی واحدهای کسب‌وکار دارد.

### پیشنهادها

گسترده‌گی بیش از حد سازمان‌ها موجب شده تا مدیریت ارشد نتواند هماهنگی و نظم لازم در سازمان را ایجاد کند. از این‌رو، گسترش شرکت‌ها با ایجاد و توسعه‌ی واحدهای راهبردی کسب‌وکار در حوزه‌های مختلف راه‌حلی کارآمد برای ارتقای عملکرد مدیریت سازمان‌های بزرگ است. اگرچه شرکت‌های تابعه نیز در این محیط نیاز به تغییر و تحول برای همگامی با محیط دارند اما فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی راه‌کار مناسبی در این باره محسوب می‌شود.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اگرچه بافتار داخلی شرکت مادر بر فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی واحدهای کسب‌وکار اثرگذار است اما برخلاف آنچه که در مبانی نظری شرکت‌های هلدینگ مطرح است با توجه به مزیت ستاد و ارزش‌آفرینی، شرکت‌های هلدینگ ایرانی از این مزیت به‌طور مناسب در فعالیت‌های کارآفرینانه در واحدهای کسب‌وکار خود استفاده نمی‌کنند و محیط بیرون و فشار صنعت و رقابت، عملکرد و رفتار این واحدها را در فعالیت‌های کارآفرینانه شکل می‌دهد.

ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی دقیق و به‌روز از متغیرها و تحول‌های محیطی توسط ستاد مرکزی شرکت هلدینگ برای استفاده‌ی واحدهای کسب‌وکار از این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، اثرگذار خواهد بود.



هم‌چنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که از ابعاد کارآفرینی سازمانی، نوآوری و ایجاد کسب‌وکارهای جدید بیش‌تر تحت‌تأثیر بافتار سازمانی شرکت مادر است از این‌رو با تعیین جایگاه شرکت مادر و نقشی که در توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه واحدهای کسب‌وکار دارند می‌توان این ابعاد را از راه‌های زیر تقویت کرد.

- خلق الگوهای کسب‌وکار چندگانه در واحدها؛

- برنامه‌ریزی مناسب برای کشف فرصت‌ها و شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های

واحدها؛

- تعیین جایگاه مناسب برای فعالیت‌های نوآورانه در ساختار و وظایف شرکت مادر؛

- خرید یا ادغام واحدهای کارآفرین و نوآور دیگر؛

- ایجاد ساختار سازمانی منعطف و حذف سلسله‌مراتب در واحدهای R&D در

واحدها؛

- ایجاد نظام مناسب پاداش برای مدیران واحدها با توجه به خلق فعالیت‌های نوآورانه و

هم‌چنین تشویق کارکنان نوآور و کارآفرین. شفاف‌سازی رابطه‌ی بین شرکت مادر و

واحدهای زیرمجموعه و طراحی سازوکارهایی مناسب برای ارزیابی فعالیت‌های مدیران

ستاد و مدیران واحدهای کسب‌وکار افزون بر بهبود فعالیت‌های هر دو بخش در دست‌یابی

به اهداف بنیادی هلدینگ‌ها نیز کمک می‌کند. هم‌چنین با توجه به نتایج تحقیق استقلال

بیش‌تر مدیران واحدهای کسب‌وکار موجب تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی

شرکت‌ها خواهد بود. این امر با به‌کارگیری سبک کنترل راهبردی در تعامل شرکت مادر

با واحدهای تابعه میسر خواهد شد.

## منابع

1. Altman, J., and Zacharakis, A.L. (2003). "An integrated model for corporate venturing". *Journal of Private Equity*, Vol. 6, No. 6, pp: 68-76.
2. Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp: 495-527.
3. Baden-Fuller, C. and Stopford, J. (1994). "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, Vol.15, No. 7, pp: 521-536.
4. Barrett, H. and Weinstein, A. (1999). "The Effect of Market orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship". *Theory and Practice*, Vol. 23, No.1, pp: 57-73
5. Bird, B. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
6. Birkinshaw, J.M. and Hill, S. (2007). "Strategic Archetypes in Corporate Venture Units". *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, No. 6, pp: 423-444
7. Burgelman, R.A. (1984). "Design for corporate entrepreneurship in established firms." *California Management Review*, Vol.16, No. 3, pp: 154-166.
8. Christensen, K. S. (2004). "Classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives". *Int. J. Management Enterprise Development*, Vol. 1, No. 4, pp: 301-315
9. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, McGraw-Hill.
10. Covin, J.G. and D.P. Slevin. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp: 75-87.
11. Falbe, C. M., Dandridge, T. C. and Kumar, A. (1998). "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising". *Journal of Business Venturing*. Vol. 14, pp: 125-140.
12. Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons.
13. Goosen, G.J. (2002). Key factor intrapreneurship: The development of a systems model to facilitate the perpetuation of entrepreneurship in large South African organizations. Unpublished Ph.D. thesis. University of Stellenbosch.
14. Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). "Guest Editor's introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp: 5-15.

15. Hisrich, R., Peters, M. and Shepherd, D. (2006). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Companies.
16. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko D. F. and Montagno R. V. (1993). "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 2, pp: 29-37
17. Johnson, G. and Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate strategy*. prentic- Hall.
18. Klepper, S. and Sleeper, S. (2005). "Entry by spin offs". *Management Science*. Vol. 51, No. 8, pp: 1291-1306.
19. Lavie, D. (2006). "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource- Based View". *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp: 638- 658.
20. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp: 135-17.
21. Maula, M. and Murray, G. (2001). "Complementary value adding roles of corporate venture capital and independent venture capital investors", *Working Paper Series 7*, Finland: Helsinki University of Technology.
22. Narayanan, V., Yang, Y. and Zahra, S. (2009), "Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework", *Research Policy*, forthcoming.
23. Nystrom, P.C., Ramamurthy, K., Wilson, A.L. (2002). "Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology". *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 19, pp: 221-247.
24. Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D, and Tan, W.L. (2009). "Corporate entrepreneurship: Current research and future directions". *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, pp: 197-205.
25. Ries A. (2005). "The battle over positioning still rages to this day". *Advertising Age*. VOL. 76, No. 13, pp: 32-34.
26. Roth, K., Schweiger, D. and Morrison, A. (1991). "Global strategy implementation at the business unit level". *Journal of International Business Studies*, Vol, 22, pp: 369-402.
27. Sharma, P. and Chrisman, J.J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, pp: 11-27.
28. Stuart, T. E. (2000). "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high- technology industry", *strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 8, pp: 791- 811.
29. Thornberry, N. (2001). "Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron". *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp: 526-

- 533.
30. Thornhill, S. and Amit, R. (2000). "A Dynamic Perspective of Internalfit in Corporate Venturing"; *Journal of Business Venturing*, Vol. 16.No, 1. pp: 25- 50.
  31. Tushman, M. L. and O'Reilly, A. (1996)."Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California management review*. Vol. 38, No.4, pp: 8-29.
  32. Vesper, K. H. (1984). "Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study", *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 294-326. Wellesley, MA: Babson College.
  33. Wang, E.T.G. (2001). "Linking organizational context with structure: a preliminary investigation of the information processing view", *Omega*, Vol. 29, pp: 429-443.
  34. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Tenth Edition. Prentice-Hall: New Jersey
  35. Zahra, S. and Covin, J.G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, Vol.10, pp: 43-58.
  36. Zahra, S.A. (1993), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, pp.5-21.
  37. Zahra, S. A., Dharwadkar, R. and George, G. (2000). *Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts*. Published in *Conference Proceedings, Entrepreneurship, Academy of Management*.