

کارآفرینی در سازمانهای یادگیرنده

اسداله مهرآرا^۱، فرهاد بابانژاد^۲، محمد بهرامی^۲، پیام تیرانداز^۲

^۱استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
^۲دانشجوی دکتری مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

نویسنده مسئول:

اسداله مهرآرا

چکیده

در عصر حاضر به دلیل وجود محیط پر تلاطم و متغیر، تمام سازمان ها تلاش گسترده ای به منظور ایجاد ساختاری هماهنگ با دگرگونی های محیطی آغاز کرده اند. سازمان های یادگیرنده به عنوان پدیده ای ارزشمند، حاصل تغییرات عمیق در ساختار و اساس سازمان های غیر پویا هستند. در هزاره سوم سازمان یادگیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره ور ساختن نیروی انسانی میسر می گردد. کارآفرینان، با نوآوری، کاربرد عملی دانش را ممکن می کنند، پس تولید دانش، پتانسیل نوآوری را افزایش می دهد. در این مقاله، با مرور در تحقیقات پیشین، ارتباط سازمان یادگیرنده و کارآفرینی بررسی شده و ضرورت پیوند کارآفرینی با سازمان های یادگیرنده بیان گردیده است.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، کارآفرینی، کارآفرین.

مقدمه

دنیایی که در آن زندگی می کنیم و محیطی که سازمانها و تشکیلات فعالیت می کنند، بی نظیر هستند. اگر چه عناصر همانند هستند، لیکن شتاب و پیچیدگی تغییرات در راه و رسم زندگی و ارزشها به گونه ای و با وسعتی در حال شکل گیری است که تا کنون هرگز مشاهده نشده است (بکهارد، ۱۳۸۲). گسترش روز افزون علوم و فنون، مطرح شدن اندیشه های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، تغییرات و چالش های زیاد دنیا ایجاب می کند که سازمانهایی با قدرت یادگیرندگی و به روزشونده ایجاد گردیده و به فنون و استراتژی های لازم مجهز گردند تا بتوانند با تحولات سریع پیشرفته و با کسب دانش و آگاهی های گسترده به شکل پویا، در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهند (بدری، ۱۳۸۲). در واقع سازمانها با قدرت انطباق پذیری دایناسوری قادر به حفظ بقای خود در محیط متغیر و اطلاعات محور هزاره جدید نخواهند بود. بزرگتر و سنگین تر و چاق تر شدن سازمانها جایگزین توسعه فزاینده چابکی و نیروهای فکری خلاق تر نخواهند بود. مطابق استعاره بیولوژیکی برداشتن قدمهای سریع تر توسط کرم درختی آن را هرگز قادر به دستیابی به رشد و انعطاف پذیری نخواهد کرد، بلکه هنگامی موفق خواهد شد که تبدیل به پروانه شود. در این اثنا که سازمانها در پی حل چالش برای بقا هستند، مساله بهره وری نیز بارزتر به نظر می رسد که یکی از حوزه های ارتباطی برای دستیابی به بهره وری، توجه به یادگیری می باشد. عبارت روشن تر سازمانها باید سریع تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت به سادگی دوام و بقا نخواهند یافت (مارکوارت، ۲۰۰۲). با اندکی تمرکز بر انبوه تحولات می توان به آسانی به این نکته پی برد که وجه اشتراک این دگرگونی ها، در رشد روز افزون علم و دانش نهفته است. (کوراتکو، ۲۰۰۱) بنابراین برای همگام شدن با سیر صعودی رشد علوم و اطلاعات، استقرار سازمان یادگیرنده که هدف اصلی آن یادگیری است خودنمایی می کند. سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان به شمار می آورند که آموزش و یادگیری در آن نهادینه شده است. سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردش را متحول می سازد و اصلاح می شود. عبارت دیگر سازمان یادگیرنده سازمانی است که هر فردی در آن خلاق و کارآفرین است. در واقع استعدادهای خلاق و کارآفرین در محیطهای مطلوب شکوفا و متبلور می شوند بنابراین یکی از الزامات و روشهای مهم متبلور کردن کارآفرینی بوجود آوردن سازمانی پویا مستعد و یادگیرنده است (سعیدی کیا، ۱۳۸۸) بدین منظور در ادامه به بررسی مفهوم یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، کارآفرینی و در نهایت ارتباط سازمان یادگیرنده و کارآفرینی پرداخته شده است.

مبانی نظری

یادگیری سازمانی

یادگیری را می توان تغییر تقریباً دائمی رفتار که در نتیجه تمرین به وجود می آید دانست. عده ای از روان شناسان، یادگیری را چنین تعریف کرده اند: یادگیری، تغییری است که بر اثر تجربه یا آموزش در رفتار موجود زنده پدید می آید. وودورث عقیده دارد که یادگیری نوعی از فعالیت است که در فعالیت های بعدی و آینده فرد تاثیر دارد این تعریف بیشتر معطوف به آینده است، چون شرط یادگیری ایجاد تغییر در آینده است. مان می گوید: یادگیری هر نوع تغییر در رفتار است که از تجربه نتیجه می شود و ناشی از تغییرات فیزیولوژیک نیست. یادگیری، سازگاری با اوضاع تازه و حل مسائل ساده و پیچیده را ممکن می سازد (Stevenson, 1990).

اولین نکته تعریف فوق این است که یادگیری از تجربه کردن به دست می آید. نکته دوم اینکه تعریف فوق ماهیت سازگارانده دارد. به عبارت دیگر یادگیری باید به انطباق جدیدی برسد. نکته سوم تعریف فوق تاکید می کند که یادگیری در حل مسئله دارد یعنی یادگیری، حل مسائل ساده و دشواری که پیش رو است را تسهیل می بخشد. مهمترین تعریفی که از یادگیری شده از کیمبل است. هر چند از تعریف وی انتقاداتی شده است، اما از آنجایی که در منابع مختلف بیش از تعاریف دیگر طرح و بررسی می شود به تعریف وی اشاره می شود. کیمبل یادگیری را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه، که در نتیجه تمرین تقویت شده رخ می دهد، تعریف کرده است (Lei, 1999).

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. یادگیری سازمانی یک فرایندی دینامیکی (پویا) است که سازمان را با تغییرات محیطی وفق می دهد. در یادگیری سازمانی دیدگاه های مختلف در سازمان بهم نزدیک می شوند و هر فرایندی در سازمان نسبت به قبل اصلاح می گردد (Bustinza, 2010).

فرایند یادگیری یک خصوصیت انحصاری در هر سازمان است که کارمندان با جذب این خصیصه ارش و عمل کردن به آن در محل کار، سازمانی را توسعه می دهند (wikipedia, 2011).

امروزه در هزار سوم، سازمانهایی موفق ترند که پیوسته فرایند یادگیری سازمانی را سرلوحه کار خود قرار دهند. به این سازمانها، سازمان های یادگیرنده می گویند. در حقیقت یادگیری سازمانی لازمه ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده است. در این راستا صاحب نظران مدیریت در صد

تعریف مفهوم یادگیری سازمانی بوده اند. برای نمونه کانتر^۱، نامان و اسلوین^۲، سایکس و بلاک^۳، یادگیری سازمانی را به عنوان میزان کارآفرینی و پذیرش خطر در یک سازمان تعریف کرده اند (usman, 2011). همچنین یادگیری سازمانی را به عنوان رهبری تسهیل گر، ساختار ارگانیک (Shane, 2003)، برنامه ریزی استراتژیک غیر متمرکز و توسعه ی فردی به عنوان یک چشم انداز نهایی تعریف کرده اند. (مهرآرا، ۱۳۹۱)

سازمان یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده را مانند مکاتبی تعریف میکنند که در آن توسعه اهداف، یادگیری گروهی، یادگیری محیطی، فهمیدن و تقویت کردن کار درست، دادن فرصت برای توسعه تخصصی، قبول ریسک، تشویق کردن به ابتکار و بازبینی منظم عملکرد خود از مشخصات با ارزش است. (مقدمی، ۱۳۸۷) به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده یک مهارت سازمانی است در خلق، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای ایجاد دانش و بصیرت جدید (Garvin, 2011) لویت و جیمز می گویند که سازمان یادگیرنده برداشت های خود را از تاریخ به روشهایی تبدیل می کنند که راهنمای رفتار و عملکردشان می باشد. مایکل جی مارکوارت در کتاب ارزنده خود تحت عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده تعریف نسبتاً جامعی ارائه داده است: در تعریف سیستماتیک یک سازمان یادگیرنده سازمان است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خوش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه ی سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند. سنگه معتقد است سازمان یادگیرنده، به سازمانی گفته می شود که بطور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود برای خلق چیزایی است که می خواهد ایجاد کند. بطور مثال در کشورهایی چون انگلستان، ایده یادگیری ملی در جهت رسیدن به یک جامعه یادگیرنده مطرح شده است. در اواخر دهه ۱۹۹۰ سنگه رئیس جامعه یادگیری سازمانی در کتاب پنجمین فرمان برای سازمان یادگیرنده پنج اصل را مطرح می کند. این ابعاد عبارتند از:

- ۱- **قابلیت شخصی**^۴: هر فرد بایستی در یک زمینه یا در زمینه های گوناگون متخصص شود.
- ۲- **مدلهای ذهنی**^۵: در بررسی کلی الگوهای ذهنی بیان کننده نوع تفکر و عملکرد فرد است. بسیاری از بهترین ایده ها که حاوی نگرشها و عامل نوآوریها در سازمان هستند، به دلیل تعارض ذاتی با مدلهای ذهنی غالب، هیچگاه مجال و عرصه طرح جدیدی را نمی یابند. رهبران سازمانهای یادگیرنده باید مهارت نمایان ساختن محک زدن مدلهای ذهنی بدون برانگیختن رویه های دفاعی را بیاموزند.
- ۳- **بینش مشترک**^۶: بینش، تصویر ذهنی روشنی است و اغلب هدفی است که فرد می خواهد به آن برسد. بینش به مفهوم دور نما و تصویر آرمانی داشتن است. بعبارت دیگر بینش یک برداشت ذهنی از آینده است که فرد یا سازمان میل دارد در یک محدوده زمانی، آن برداشت را خلق و یا شرایط دستیابی به آن را فراهم کند.
- ۴- **یادگیری تیمی**^۷: یادگیری فرآیندی است که طی آن ظرفیت اعضا گروه توسعه می یابد به گونه ای که نتایج حاصل آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن هستند (Sharman, 2007). سنگه (۱۹۹۰) در این زمینه می گوید: «این نوع تفکر، اصل دیدن کل هاست، چهارچوبی است برای ملاحظه روابط درونی نه زنجیره خطی علت و معلولی، چهارچوبی است برای مشاهده ساختارهای اساسی نه حوادث و چهارچوبی است برای ملاحظه الگوهای تغییر نه اقدامات فوری». در ساختار سازمان یادگیرنده ۱۰ قانون وجود دارد:
- ۱- سازمان یادگیرنده به شکل آشکاری خو را بازدید و اصلاح می کنند. در گفتگوهای رسمی و غیررسمی منصفانه هستند و فرایند یادگیری را به شکل منصفانه و منظمی بازتاب می دهند.
- ۲- بحث: سازمان یادگیرنده پذیرای عقاید جدید هستند، عقاید را پردازش، عملی و هدایت می کنند.
- ۳- سنجیدن: یادگیری هرگز اتفاق نمی افتد مگر اینکه خودمان را نسبت به دانش موجود بسنجیم و تلاش کنیم تابه دانش مرجع نزدیکتر شویم. سازمان یادگیرنده این قانون را در سرلوحه کار خویش قرار می دهند.
- ۴- قدم های کوتاه: همیشه یادگیری و پیشرفت در آهسته پیش رفتن و تعلیم دیدن اتفاق می افتد.
- ۵- گفتگو: جمع آوری اطلاعات در یادگیری انجام شدنی ولی یادگیری فقط با گفتگو و تبادل این اطلاعات حاصل می شود.
- ۶- آموزش: سازمان یادگیرنده مشتاق بالابردن سطح دانش و اطلاعات مردم هستند و این کار را از طریق برنامه های آموزشی، توسعه و بحران خادم، گفتگو در خصوص اتفاقات روزمره و به روز نگه داشتن آموزشات رسمی انجام می دهند.

¹Kanter

²Naman & Slevin

³Sykes & Block

² Personal mastery

³ Mental models

⁴ Shared vision

⁵ Team learning

۷- صاف و ساده بودن: سازمان یادگیرنده صاف، باز و صادق هستند. در این سازمان ها هیچ چیز مانع یادگیری نیست با همه چیز به طور صادقانه برخورد می شود.

۸- جایگاه شخصی: در سازمانهای با قصد یادگیری جایگاه شخصی کارمندان یک ارزش محسوب می شود. هر فرد در سازمان یادگیرنده میداند که کجای سازمان قرار دارد و چه انتظاراتی از وی دارند.

۹- تجلیل کردن: سازمان یادگیرنده ارزش یادگیری را می دانند و برای تشویق کارمندان خود به یادگیری همیشه از یاد گرفتن تجلیل می کنند.

۱۰- اجرا کردن: سازمان های یادگیرنده بزرگ به طور کارآمدی مجری طرح های یادگیری هستند باید توجه داشت که هیچ چیز به اندازه یادگیری افراد را بر می انگیزد. (Garvin, 2011) جدول ۱ فرایند حل مسئله در سازمان یادگیرنده را به طور مرحله ای مشخص می کند. (مهرآرا، ۱۳۹۱)

جدول ۱: فرایند حل مسئله در سازمان یادگیرنده (gravin-2011)

مرحله	سوالات	توسعه (واگرایی)	ادغام (همگرایی)	قدم بعدی در آینده
شناخت و انتخاب مسئله	ما چه چیزی را می خواهیم تغییر دهیم؟	تعدادمسائلی که بادی رسیدگی شوند؟	بیان یک مسئله کلی / بیان بالاترین درجه رضایت	شناسایی محل شکاف در سازمان
تجزیه و تحلیل مسئله	چه مانعی در رسیدن به بالاترین رضایت دارید؟	بعضی از عوامل شناخته شده انگیزه	شناخت انگیزه های کلیدی و تحقیق کردن روی آنها	رتبه بندی و سندیت انگیزه های کلیدی
۳- تولید راه حل های بالقوه	چگونه می توانیم فرایند تغییر را بسازیم؟	تعداد عقاید در چگونگی حل مسئله	واضح کردن راه حل های بالقوه	لیست راه حل ها
۴- انتخاب و نقشه راه حل	بهترین راه برای انجام کدام است؟	تعدد شرایط برای ارزیابی راه حل های بالقوه	استفاده از بهترین راه حل های توافق شده	برنامه ریزی برای ایجاد تغییر سنجش و ارزیابی ضوابط راه حل موثر
۵- انجام راه حل	مطابق نقشه پیش میروید؟		انجام احتمالات توافق شده	استفاده از راه حل ها در مکان خودشان
۶- ارزیابی راه حل	خوب انجام می شود؟		کارایی راه حل توافق شده	بررسی مسائل قابل حل

کارآفرینی

کارآفرینی یک پدیده چند بعدی و با سطوح تحلیل چندگانه است که به صورت میان رشته ای بوجود آمده است. ماهیت میان رشته ای به معنی وجود رویکردهای مختلف از قبیل اقتصاد، مدیریت، تاریخ، روان شناسی، مردم شناسی و جامعه شناسی، زیست شناسی، فیزیک و غیره بوده و نتیجه آن تولید بینش های گوناگون در عرصه نظریه ها، کاربردها برای این حوزه نوپا است (Serrat, 2009). برای پرهیز از جنگ معنایی در خصوص کارآفرینی، ایده جامع در قالب تقسیم بندیهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. کلیه محققین که از جنبه های غیراقتصادی (روان شناختی) به مطالعه کارآفرینی پرداخته اند به نقش ویژگیهای فردی مدیران و کارکنان در رابطه با کارآفرینی توجه خاص میدول داشته اند (Garvin, 2000). فرایند کارآفرینی بسته به تعاریف مختلف متفاوت است. کارآفرینی فرایندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید شده و عبارتست از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها و فرد کارآفرین با ایده های نو و خلاق و شناسایی فرصتهای جدید به معرفی محصول یا خدمات جدید و یا بهبود ساختار تولید که توام با پذیرش مخاطرات مالی، روانی و اجتماعی در دریافت منابع مالی، رضایتمندی شخصی و استقلال می باشد مبادرت می ورزد (Hitt, 2002). کارآفرینی فرایند استفاده از فرصتها و خلق ارزش یا ثروت از این رهگذر است. در تعریف عام از کارآفرینی و نیز از جنبه اقتصادی، تاکید بر ایجاد یک کسب و کار جدید است ولی در تعاریف خاص، کارآفرینی به خلق ارزشهای مادی و اقتصادی و یا کسب و کار ختم نمی شود و ضرورتا اهداف کارآفرینی تنها به ایجاد اشتغال محدود نمی شود (Lin, 2004). بلکه در صورت بهبود وضع موجود و افزایش بهره وری نیز کارآفرینی رخ داده است. حال این سوال مطرح است که چه کسی کارآفرینی می کند و عامل ایجاد تحولات فوق می گردد. به نظر جانستون، کارآفرین فردی است پیش رو که خود را عامل و مسئول اتفاقات می داند و می تواند راههای جدید پیشنهاد نماید. او هر گونه

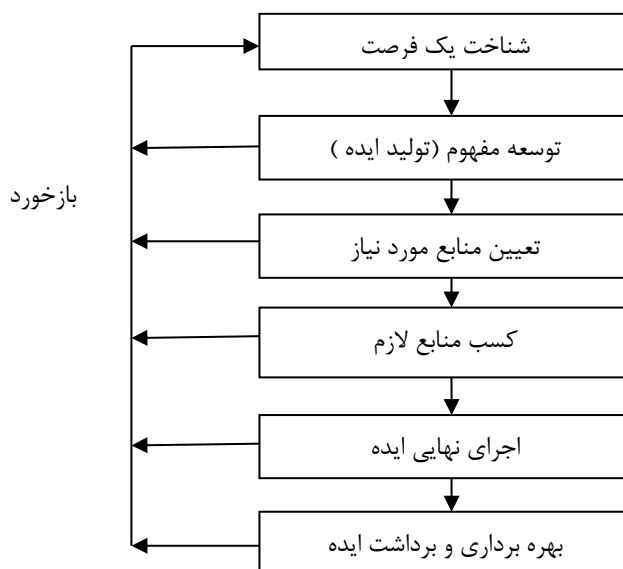
مخاطره در فرآیندهای کاری را مدیریت می کند. جفری تیمونز کارآفرین را ایجاد کننده یک چیز ارزشمند از هیچ می داند، بنابراین کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا می باشد و توان پیدا کردن خلا و فرصتها را دارد و می تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول جدید اقدام به ارزش آفرینی از هیچ نماید (Herrera, 2007).

"کارآفرینان" عناصری مهم در رشد و توسعه اقتصادی یک کشور به شمار می آیند. کارآفرین را یک فعال اقتصادی می دانند که مسئولیت مواجهه با عدم اطمینانها و بی ثباتیها را می پذیرد. کارآفرینان تصمیم گیرنده های خلاق هستند که راه حل های گوناگونی را به ذهن می آورند و برای حل مشکلاتی که با روش های رایج حل نمی شود، راه حل پیدا می کنند. اقتصاددانان عقیده دارند که توان بالای مدیریتی و قابلیت رهبری یک کارگروهی، دو ویژگی اساسی یک کارآفرین موفق است و از شروط جدایی ناپذیر آغاز یک کسب و کار مستقل می باشند. (متقی، ۱۳۸۹) از آنجایی که ویژگی های شخصیتی^۸ تناوب و تکرار رفتار انسان را توضیح می دهند و به فهم این مطلب کمک می کنند که چرا در یک موقعیت یکسان انسانها به شیوه های متفاوت رفتار می کنند. اصطلاحات روزمره ای مانند ارباب منشی^۹، سخت کوشی^{۱۰} و اجتماعی بودن^{۱۱} نمونه هایی از این رفتارهای منظم و متناوب هستند. تقریباً همه ی نویسندگانی که درباره کارآفرینی و کارآفرینان قلم زده اند اذعان داشته اند که کارآفرینان و ویژگی های خاصی دارند که آنها را از سرمایه فکری معمولی متمایز می سازد از جمله ریسک پذیری^{۱۲}، توفیق طلبی^{۱۳}، حس کنجکاوی^{۱۴}، استقلال طلبی^{۱۵}، تفکر خلاق^{۱۶}، بلند پروازی^{۱۷} و ناسازگاری^{۱۸}. بنابراین ویژگیهای شخصیتی برای توضیح رفتارها و نیت های کارآفرینانه^{۱۹} به کار می رود. مطالعات اثبات کرده اند که کارآفرینی با حساس بودن^{۲۰}، وظیفه شناسی^{۲۱}، خویشاوندی (سازگاری)^{۲۲} و برون گرایی^{۲۳} و تجربه گرایی^{۲۴} بالا رابطه دارد. (بن سعید، ۱۳۸۹) با صرف نظر از گرایش های خاص نسبت به تعریف و تشریح کارآفرین و کارآفرینان می توان در یک جمع بندی، کارآفرینی را فرآیند بکارگیری تفکر خلاق و باورهای سازنده در راستای شناسایی، خلق و یا شکار فرصت های ارزشمند و ناشناخته تعریف کرد. در این فرآیند فرد کارآفرین از طریق تلاش متعهدانه، توأم با دوراندیشی و مخاطره پذیری سنجیده در پی نقش و ارزش آفرینی و سازندگی هر چه بیشتر در محیط پیرامون خویش است. (متقی، ۱۳۸۹)، کارآفرینی واژه نو از کلمه ای است که نمی توان به مفهوم واقعی آن دست یافت.

منشاء واژه کارآفرینی "Entrepreneurship" از کلمه فرانسوی اینترپندر^{۲۵} به معنای متعهد شدن، می باشد. و آن به آن معنی است که شخص یا سازمانی متعهد می شود خطرات و ریسک های کار ارزش آفرینی را تا رساندن به نتیجه نهایی و بهره برداری از آن را به عهده گیرد. (بن سعید، ۱۳۸۹)

موریس و کوارتکو (۲۰۰۱) کارآفرینی و مؤلفه آن را طی رسم یک فرآیند که در شکل (۱) مشخص شده است، نشان داده اند. این فرآیند که از شش مرحله تشکیل شده است، با شناخت فرصت آغاز شده و با بهره برداری و برداشت نیز به پایان می رسد. نکته قابل توجه، باز خورد از محیط در طول فرآیند می باشد. (فرهنگی، ۱۳۸۶)

-
- 8 Personality Traits
 - 9 Bossy
 - 10 Hardworking
 - 11 Ongoing
 - 12 Risk Taking
 - 13 Need for achievement
 - 14 Sense of curiosity
 - 15 Desire for Autonomy
 - 16 Creative Thinking
 - 17 Ambition
 - 18 Disconformities
 - 19 Entrepreneurial Intention and Behaviors
 - 20 Neuroticism
 - 21 Conscientiousness
 - 22 Agreeableness
 - 23 Extroversion
 - 24 Openness to Experience
 25. Entreprendre



شکل (۱) فرآیند کارآفرینی موریس و کوارتکو. (بن سعید، ۱۳۸۹)

از میان دسته‌بندیهای مختلفی که در خصوص کارآفرینی به عمل آمده است، بطور کلی کارآفرینی در قالب سه شکل عمده ظاهر می‌شود. (بن سعید، ۱۳۸۹)

الف) کارآفرینی فردی^{۲۶}: کارآفرین فردی است که یک سازمان مستقل را تاسیس یا اکتساب کرده و یا نمایندگی آن را بدست می‌آورد. در همین راستا عبارت کلیدی حاصل از این تعریف «سازمان مستقل» است. علت نیز آن است که در این تعریف تمرکز اصلی بر این مسأله است که ثروت چگونه در سیستم اقتصادی سازمان های موجود خلق می‌شود.

ب) کارآفرینی درون سازمانی^{۲۷}: پینکات^{۲۸} در کتاب «شکل های کارآفرینی» مفهوم کارآفرینی در سازمان ها را مطرح کرد. این نوع کارآفرین به فردی اطلاق می‌شود که در سازمان ها فعالیت های خاص می‌کنند. لازم است که دو حقیقت مهم درباره کارآفرینی در سازمان ها مورد اشاره قرار گیرد. نخست آنکه فرایند مورد توجه یک کارآفرین سازمانی با فرآیند مورد توجه کارآفرینان مستقل تفاوت دارند. درست است که مفهوم کارآفرینی در سازمان ها گسترده است اما یک کارآفرین مستقل در بازارهای اقتصادی، گسترده تر و انعطاف پذیرتر فعالیت می‌کند. این تفاوت برای هر نوع شیوه و شکل کارآفرینی مزایا و مضرات خاصی را به دنبال دارد. کارآفرینی درون سازمانی در سازمان هایی رخ می‌دهد که مانع کارآفرینی می‌شود. به عبارت دیگر بسیاری از سازمانها در ایجاد محیطی برای کارآفرینی، ناتوان هستند. کارآفرینان مجبور هستند، تا موفقیت را در میان افرادی بیابند که حاضر نیستند به آنها کمک کنند. بنابراین کارآفرینان سازمان ها، افرادی هستند که اغلب در فعالیت های کارآفرینی بدون حمایت سازمان شان در گیر هستند.

ج) سازمان کارآفرینان^{۲۹} یا **کارآفرینی شرکتی**: به مفهوم تعهد شرکت برای ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظامهای سازمان نوین است. ژوزف شومپیتر^{۳۰} می‌گوید: "نیازی نیست که کارآفرینی یک کار فیزیکی باشد، هر محیط اجتماعی روش خاص خود را برای کارآفرینی دارد." به عبارت دیگر کارآفرینی می‌تواند در مجموعه های مختلفی، بروز و ظهور بیابد. افرادی که در سازمان مشغول کار هستند، همانند کسانی که بطور مستقل کسب و کار را شروع می‌کنند، دارای ظرفیت بالقوه کارآفرین هستند. زیرا آنها برای شروع کارشان به صورت مستقل فعالیت می‌کنند، یک سازمان می‌تواند محیطی را فراهم آورد که در آن تمام اعضاء می‌توانند در انجام امور کارآفرینی شرکت کنند. اینکه افراد بسیاری که سازمانها را رها کرده و خودشان سازمان جدیدی تأسیس می‌کنند، نمایانگر آن است که اکثر سازمان ها قادر نیستند محیطی را برای کارآفرینی خلق کنند. البته برخی افراد فقط برای تأسیس یک سازمان جدید سازمان خود را ترک می‌کنند و شرایط

^{۲۶} - Individual Entrepreneurship

^{۲۷} - Entrepreneurship

^{۲۸} - Pinchot

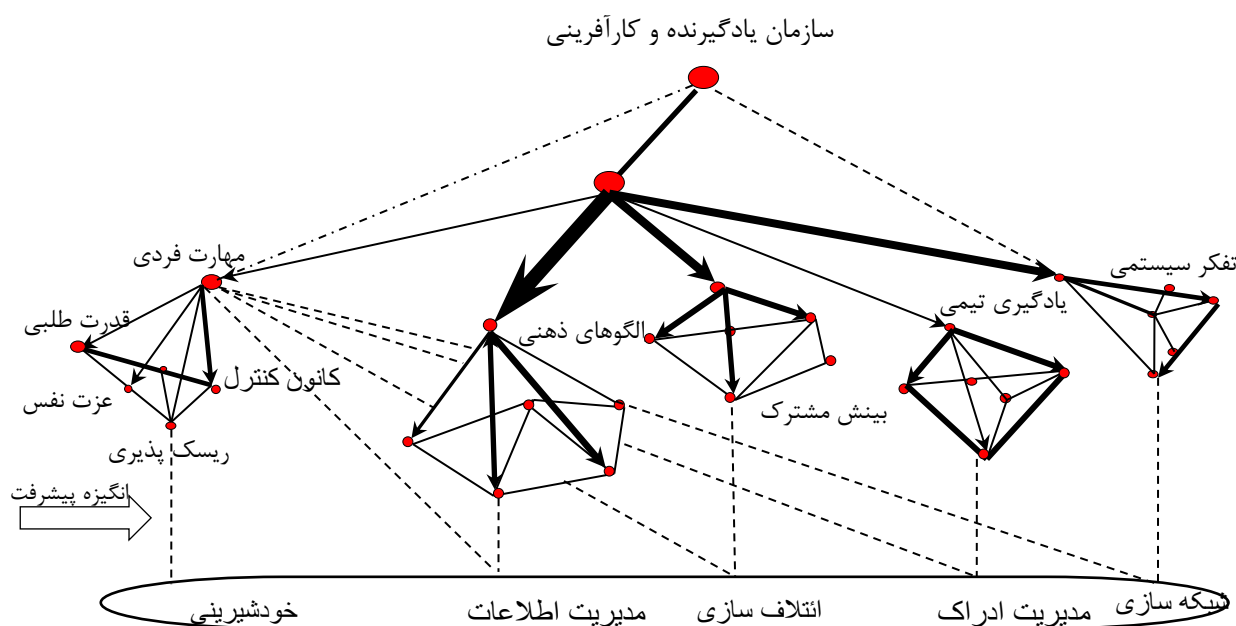
^{۲۹} - Entrepreneurial Organization

^{۳۰} - Schumpeter

محیطی داخلی سازمان اهمیت چندانی برایشان ندارد. اما بسیاری از افراد در صورت وجود حمایت مناسب در سازمان می‌مانند. سازمانی که چنین محیط داخلی را خلق می‌کند سازمان کارآفرین تلقی می‌شود.

ارتباط سازمان یادگیرنده و کارآفرینی

در سیر تبیین مفهوم کارآفرینی، ویژگی‌ها، کارکردها و فعالیتهای متنوعی به فرد کارآفرین به عنوان عاملین تغییر و فرایند کارآفرینی نسبت داده می‌شود. شاه حسینی در کتاب «کارآفرینی و کارآفرینی در عمل» ضرورت نیاز و حضور کارآفرینان را در موسسات مختلف، را بوضوح بیان که موید ارتباط کارآفرینی و سازمانهای یادگیرنده می‌باشد.



شکل ۱. رابطه بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی

سازمانهای یادگیرنده سازمانی است مناسب برای عصر حاضر، سازمانهایی که با بهره گیری از فضایل، هنرها، ارزشها و تواناییهای افراد خود و براساس درسهایی که با تجربه خود می‌آموزند به طور مستمر تغییر کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. در این عصر شعار اصلی خلاقیت و نوآوری است. اگر سازمانها و مدیران شان بخواهند به حیات خود ادامه دهند در بلند مدت کامیاب باشند باید نو آور باشند و بطور مستمر خود را با وضعیتهای جدید تطبیق دهند. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن به عمل و کاربرد های سودمند را نوآوری گویند. در سازمانها این کاربردها به دو صورت انجام می‌شود (۱) نوآوری در فراگرد که موجب بهینه شدن راههای انجام کار می‌گردد (۲) نوآوری در محصول که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می‌شود. مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول شامل ابداع حمایتی یا عمل کشف و کاربرد یا عمل استفاده می‌شود. مدیران باید محیطهای کاری جدید را به گونه ای طراحی کنند که محرک خلاقیت و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشد. کاربرد با ابداع برای بهترین استفاده از فکر های جدید سرو کار دارد. مدیران باید مراقب باشند تا فکر های خوب واقعاً در فراگرد های کاری جدید یا اصلاح شده به اجرا درآیند. بعلاوه آنها باید از اقتصادی بودن طرحهای مذکور در زمینه تولید محصولات و ارائه خدمات جدید اطمینان کامل حاصل کنند [۵].

محمدی الیاسی (۱۳۸۴) در مقاله ای با عنوان «تأملی بر پیوند نظری نظریه های بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده» وجوه اشتراک و افتراق دو نظریه بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده شناسایی می‌شوند و سپس چگونگی مشارکت ابعاد و برساخ ته های با اهمیت نظریه سازمان یادگیرنده در تکامل نظریه بنگاه کارآفرین مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برساخته های الگوی کاربردی دوم و یادگیری دو حلقه ای، نقشی با اهمیت در اکتشاف و بهره برداری از فرصت ها ایفاء می‌کنند، از این رو در تکامل بخشی به نظریه بنگاه کارآفرین نقش با اهمیت دارند. هرا (۲۰۰۷) در پایان نامه دکتری خود با عنوان تصدیق سازمان یادگیرنده به عنوان محرک پیشرفت و بهبود تاکید می‌کند که نقش عمده ای که سازمانهای یادگیرنده بازی می‌کند در افزایش بهره وری است. ستاری قهفرخی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "ایجاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی در شرکتهای کوچک و متوسط شهرکرد" به بررسی رابطه سازمان یادگیرنده

و کارآفرینی سازمانی بوده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و نمونه های تحقیق شامل ۳۰۷ نفر از کارکنان شرکتهای کوچک و متوسط شهرستان شهرکرد بوده اند که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل پرسش نامه های استاندارد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که براساس ضریب همبستگی پیرسون بین ایجاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که سازمان یادگیرنده دارای توان معناداری در پیش بینی کارآفرینی سازمانی می باشد. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده می تواند در افزایش کارآفرینی سازمانی موثر واقع شود.

ضرورت پیوند کارآفرینی با سازمان یادگیرنده

غذای سازمان یادگیرنده، دانش است و مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می سازد، اگر دانش ارزشمند از دست برود، سازمان آماده مرگ خواهد بود، بنابراین کسب توانایی مدیریت دانش می باید وظیفه اصلی هر یک از کارکنان شود (اصغری، ۱۳۸۸). مدیریت دانش، انشعابی از ادبیات سازمان یادگیرنده است. یادگیری در سازمانها افراد را ملزم می کند که نسبت به انتقال اطلاعاتی که سایر افراد می توانند مورد استفاده قرار دهند، اقدام کنند. یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد. یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری متمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتیجه خروجی فرایند یادگیری متمرکز است. د. (Aggestam, 2009)

کارآفرینان، با نوآوری کاربرد عملی دانش را ممکن می کنند، پس تولید دانش، پتانسیل نوآوری را افزایش می دهد. افزون بر آن برای تبدیل پتانسیلهای موجود به ارزشهای اقتصادی نیز به کارآفرینی نیاز است. کارآفرین، شکاف بین دانش و نوآوری را کم می کند و در نتیجه آن، شکاف بین دانستن و انجام دادن کاهش می یابد. پس وظیفه کارآفرین، اجرا کردن ایده های خوب و عملی کردن دانش موجود است. در ارتباط با بحث فوق، به عقیده شاین (۱۹۹۳) سومین نوع یادگیری کسب دانش است (مارکوار، ۲۰۰۲). در واقع یادگیری فرایند افزایش قابلیت است. یادگیری مربوط به ایجاد قابلیت خلق چیزی است که پیش از آن نمی توانستید خلق کنید. سرانجام یادگیری در رابطه با عمل است نه اطلاعات. از طرفی مارکوارت اذعان می دارد که به طور حتم زیر سیستم اصلی سازمان یادگیرنده، عنصر یادگیری (در سطح فردی، گروهی و سازمانی) است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵) بنابراین قسمت پایین نمودار همان سازمان یادگیرنده است. به عقیده گاروین سازمان یادگیرنده آن سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد. مارکوارت (۱۹۹۶) در کتاب خود تحت عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده» اظهار می دارد که سازمان یادگیرنده آن است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خود را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند. شوشانا زوبوف (۱۹۸۸) در اثر کلاسیک خود تحت عنوان «در عصر ماشین هوشمند» می نویسد: یکی از اهداف اصلی سازمان امروزی توسعه دانش خواهد بود، دانشی که کسب می کنند و در هسته اصلی آن مفهوم مولد بودن قرار دارد (مارکوار، ۲۰۰۲). پس با تکیه بر تعاریف فوق و دیدگاه ذکر شده سازمان یادگیرنده و کارآفرینی طبق نمودار فوق هم عرض می باشند. ثانیاً سنگه (۱۹۹۰) نیز چنین بیان می دارد که یادگیری نمی تواند جدا از عمل باشد، برای این که عمل، پایه کلیدی برای ارزیابی است (سنگه، ۱۳۸۸) لکس دیورث (۱۹۹۵) یادگیری عملی را دی. ان. ای. سازمان یادگیرنده نامیده است. یادگیری عملی شامل کار کردن بر روی مشکلات واقعی، تمرکز بر دانش کسب شده و به کارگیری عملی راه حلها است. شرکت کنندگان در برنامه های یادگیری عملی در می یابند که باید شیوه های جدید حل مسائل و مشکلات را کشف کنند، زیرا راهکارهای قدیمی، دیگر کارایی ندارند و کافی نیستند. از این رو اعضا به طور دائم دانش جدیدی را خلق می کنند و در داخل سازمان نوآوری را تشویق می کنند. در واقع سازمان یادگیرنده و کارآفرینی اثر سینرژیستی بر هم دارند و در جهت رشد و تکامل یکدیگر در تلاشند، پس انتظار می رود که کارآفرینان سازمان یادگیرنده بویژه دانشگاهها، کارآفرینان تکنولوژیک باشند (سعیدی کیا، ۱۳۸۸) و حاصل این تعاملات، ارتقاء، موفقیت، بهره وری، توانمندی، پاسخگویی، پیشرفت، توسعه و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سطح فردی و سازمانی باشد (اصغری، ۱۳۸۸). از سوی دیگر امروزه صاحب نظران مدیریت مانند مایکل مارکوارت ایده جدیدی تحت عنوان نسلهای سازمان یادگیرنده را مطرح می کنند. بدین ترتیب اگر نسلهای قبلی سازمان یادگیرنده را سازمانهای مبتنی بر اطلاعات، نوآور و دانشی بنامیم، می توان نسل جدید سازمان یادگیرنده را سازمان کارآفرین یادگیرنده نامید. در واقع همان طور که هر سازمانی نمی تواند یادگیرنده باشد، هر سازمانی نیز نمی تواند کارآفرین باشد و سازمانی هم که کار آفرین است نمی تواند برای همیشه کار آفرین بماند، مگر این که یادگیرنده باشد. چنین سازمانی تنها از طریق کشف، پی گیری و حداکثر سازی ارزش ناشی از یادگیری می تواند همواره کار آفرین باشد (زالی، ۱۳۸۵). مضاف بر استنباط فوق، در بیان دلیل دیگر مطالعه کارآفرینی در ارتباط با سازمان یادگیرنده می توان به این چهارچوب نیز اشاره کرد که در سیر تبیین مفهوم کارآفرینی؛ ویژگی ها، کارکردها و فعالیتهای متنوعی به فرد کارآفرین به عنوان عاملین تغییر و فرایند کارآفرینی نسبت داده می شود (سعیدی کیا، ۱۳۸۸)، بنابراین ارائه چهارچوب و طبقه بندی می تواند تا حدودی از ابهامات موجود بکاهد. مارکوارت در کتاب «ایجاد سازمانهای یادگیرنده» بیان می دارد که از کارکنان بعنوان یادگیرندگان توانمند شده در سازمان یادگیرنده، انتظار

می رود که یاد بگیرند، برای شایستگی های آتی خود به برنامه ریزی، اقدام، خطر پذیری و نیز حل مسائل بپردازند، مارکوارت در کتاب «مبانی سازمان یادگیرنده» نیز اظهار می دارد که کارکنان سازمان یادگیرنده افرادی هستند که دارای مهارت لازم برای حل مشکلات و بهره مندی از حس مسئولیت و تشخیص می باشند (مارکوارد، ۲۰۰۲)، بعلاوه اذعان می دارد کارمندان مشتاق و پرتوان در قبال یادگیری و بهره وری، خلاق تر و متعهد تر هستند (کوراتکو، ۲۰۰۱). به تعبیر سنگه (۱۹۹۰) بدون داشتن اطلاعات مرتبط با جایگاه سازمان، افراد خود را برای مسئولیت پذیری یا تراوش تلاشهای خلاقانه شان بارور نخواهند کرد (Sharman, 2005) شاه حسینی در کتاب «کارآفرینی و کارآفرینی در عمل» ضرورت نیاز و حضور کارآفرینان را در موسسات مختلف، از جمله دانشگاهها و آموزش و پرورش به وضوح بیان می دارد که موید ارتباط کارآفرینی و سازمانهای یادگیرنده می باشد. در باب مطرح شدن کارآفرینی در سازمان یادگیرنده، در ارتباط با این تحقیق و مطابقت آن با مکان تحقیق، به خودی خود مفهوم دانشگاه کارآفرین پر رنگ می شود. دانشگاه کارآفرین، دانشگاهی است که همزمان با تاکید بر تولید علم و گسترش مرزهای دانش بشری نسبت به نیازهای آموزش، پژوهشی و خدمات مشاوره ای تخصصی محیطی حساس است و از طریق ایجاد خلاقیت و شیوه های تفکر هوشمندانه ضمن پاسخگویی سریع و دقیق به نیازهای افراد کمک می کند تا توانایی تعریف، فرموله کردن و برطرف کردن مشکلات به صورت مستقل یا گروهی تحقق یابد و زمینه برای توسعه پایدار کشور آماده گردد و به طور فعال تلاش می کند تا در خصوص کسب و کار به نوآوری بپردازد تا در شکل دادن به آینده جامعه مثمر ثمر باشد. دانشگاه کارآفرین دانشگاهی نوآور، ریسک پذیر و پرورش دهنده رفتارهای کارآفرینانه است (رایت، ۲۰۰۳) در بررسی مفهومی، یک دانشگاه کارآفرین، باید ماموریت خود را بر اساس سه مولفه آموزش، تحقیقات و جامعه تعریف کند. آموزش باید بر اساس تحقیقات باشد و تحقیقات باید بر اساس نیازهای جامعه شکل بگیرد که تحقق این امر مبتنی بر دانش و حمایت از تحقیق و توسعه رشد روحیه کارآفرینی می باشد (رسول دشت، ۱۳۸۹). که طبق توضیحات فوق مستلزم یادگیری و پیاده سازی سازمان یادگیرنده می باشد. از نظر داریایی و مقیمی (۱۳۸۰) از چالش های مهم در دنیای حاضر، چالش در تعریف درست نیازها، فرصتها، خلاها و مهمتر از آن یادگیری کارآفرینان در حال فعالیت است که باید متناسب با دوره فعالیت کسب و کار خود یاد بگیرند و این مساله یادگیری مداوم، که امروزه تحت عنوان (L.L.L) یعنی یادگیری مداوم مادالمر مطرح است، مورد توجه صاحب نظران مدیریت بویژه دراکر نیز بوده است و آنچه که این مطلب تداعی کننده آن است چیزی جز اهمیت سازمان گیرنده و در سطح اولی تر دلیل وجودی افراد کارآفرین در سازمان یادگیرنده نیست. به دلایل فوق در پژوهش حاضر متغیرهای کارآفرینی و سازمان یادگیرنده مورد خطاب قرار گرفته اند. (عزیزی نژاد، ۱۳۸۹)

نتیجه گیری

امروزه به دلیل عدم قطعیت (ابهام) در محیط و تغییرات مداوم، تغییرات در سازمان اجتناب ناپذیر است. سازمانی که نتواند تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با آرمانش به اجرا گذارد، ناگزیر شکست خواهد خورد. یادگیری سازمانی بهترین راه حل بازی مقابله با تحولات محیطی است وقتی که سازمان ها در سطح وسیعی یادگیری را ملاک کار خود قرار می دهند به سازمان یادگیرنده تبدیل می شوند. سازمان هایی که بدنبال دانش هستند. در هزاره سوم سازمان یادگیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره ور ساختن نیروی انسانی میسر می گردد. کارآفرینان، با نوآوری کاربرد عملی دانش را ممکن می کنند، پس تولید دانش، پتانسیل نوآوری را افزایش می دهد. افزون بر آن برای تبدیل پتانسیلهای موجود به ارزشهای اقتصادی نیز به کارآفرینی نیاز است. کارآفرین، شکاف بین دانش و نوآوری را کم می کند و در نتیجه آن، شکاف بین دانستن و انجام دادن کاهش می یابد. پس وظیفه کارآفرین، اجرا کردن ایده های خوب و عملی کردن دانش موجود است. (عزیزی نژاد، ۱۳۸۹). از سوی دیگر امروزه صاحب نظران مدیریت مانند مایکل مارکوارت ایده جدیدی تحت عنوان نسلهای سازمان یادگیرنده را مطرح می کنند. بدین ترتیب اگر نسلهای قبلی سازمان یادگیرنده را سازمانهای مبتنی بر اطلاعات، نوآور و دانشی بنامیم، می توان نسل جدید سازمان یادگیرنده را سازمان کارآفرین یادگیرنده نامید. در واقع همان طور که هر سازمانی نمی تواند یادگیرنده باشد، هر سازمانی نیز نمی تواند کارآفرین باشد و سازمانی هم که کارآفرین است نمی تواند برای همیشه کارآفرین بماند، مگر این که یادگیرنده باشد. چنین سازمانی تنها از طریق کشف، پی گیری و حداکثر سازی ارزش ناشی از یادگیری می تواند همواره کارآفرین باشد (زالی، ۱۳۸۵).

اگرچه در سالهای گذشته اختراع، جایگاه ویژه ای در توسعه کشورها داشته است اما امروزه کارآفرینی بخصوص در حیطه فردی از گزینه های مهم رشد و توسعه اقتصادی به شمار می آید، به گونه ای که نامگذاری عصر حاضر به دوره طلایی کارآفرینی مبین همین مساله می باشد. آشکار شده است که سازمانها برای افزایش قابلیت های خود باید یاد بگیرند که در محیط پر از ادغام های دائمی، پیشرفتهای سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابتهای فزاینده بطور موفق عمل کنند. با توجه به اینکه بنیان کارآفرینی یک مقوله فردی است، افزایش مهارت، تخصص و توان شخصی افراد سازمان از طریق برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت و ارائه آموزشهای لازم متناسب با نیازها، می تواند در درجه اول به تقویت کارآفرینی و در ادامه به تسهیل بکارگیری مؤلفه های سازمان یادگیرنده بپردازد.

منابع

۱. بک هارد، ریچارد، وندی، پریچارد، مترجم ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۸۲، مدیریت تحول و نوآوری، چاپ دوم، انتشارات نشر بدری، احسان (۱۳۸۴)، بررسی قابلیت‌های کارآفرینی دانشجویان دانشگاه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان
۲. سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۸)، اصول و مبانی کارآفرینی، چاپ سیزدهم، تهران: کیا.
۳. کورانتکو، داند اف. و هاجتس، ریچارد ام. (۲۰۰۱)، نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم محرابی و محسن تبرایی، ۱۳۸۷، جلد دوم، ویرایش پنجم، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۴. مارکوارت، مایکل جی. (۲۰۰۲)، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمدرضا زالی، ۱۳۸۵، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۵. اسلام پرست، کبری، ۱۳۹۰، استفاده از TQM یا BPR کدامیک؟ سایت بانک ملت.
۶. زالی، محمد رضا، جعفر نژاد، احمد، ۱۳۸۱، "سنجش یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی تهران"، دفتر پژوهش‌های کاربردی دانشکده ی مدیریت دانشگاه تهران.
۷. مهدی، مقدمی (۱۳۸۷) ارزیابی کارکرد های یادگیری سازمانی در شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
۸. محمد متقی، دکتر مبارکی، نقش رهبری هوشیار و فرصت جو در ارزش آفرینی سرمایه های فکری، همایش نفت و گاز، ۱۳۸۹، ۱۳۸۹.
۹. هادی زاده مقدم، اکرم، رحیمی فیل آبادی، فرج الله، کار آفرینی سازمانی، انتشارات جانان، چاپ اول ۱۳۸۴
۱۰. مقیمی، سید محمد، کار آفرینی در سازمانهای دولتی، انتشارات فراندیش، چاپ اول ۱۳۸۴
۱۱. فرهنگ، علی اکبر، صفر زاده، حسین، کارآفرینی (مفاهیم، نظریه ها، مدل ها و کاربردها)، انتشارات کار و تامین اجتماعی، چاپ اول، ۱۳۸۶.
13. Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11(Special issue), 17–27.
14. Lei, D., Slocum, J., & Pitts, R.A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. Organizational Dynamics, Winter, 24–38.
15. Davis, S. & Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. Harvard Business Review, September–October, 165–170.
16. Shane, S. (2003). A general theory of entrepreneurship. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
17. Bustinza, etal, (2010) 'organizational learning and performance'.
18. www.wikipedia.com(2011)
19. Usman, etal,(2010), learning organization ' structure
20. Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test", Strategic Management Journal, Vol. 14 No. 2, pp.135-52.
21. Sykes, H.B. and Block, Z. (1989), "Corporate venturing obstacles: sources and solutions", Journal of Business Venturing, Vol. 4 No. 3, pp. 159-67.
22. Serrat, Olivier (2009). Dimensions of the Learning Organization. Knowledge Solutions, Asian Development Bank, Knowledge Management Center, Regional and Sustainable Development Department. April.
23. Hitt, M.A.; Ireland, R.D.(2002). Camp, M.S. and Sexton, D.L., Strategic entrepreneurship, Creating a new mindset. Oxford: Blackwell Publishers.
24. Garvin, D. A. (2000). Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work, New York : Harvard Business School Press.
25. Lin, Hsieny.(2004). A study of learning organization and faculty development in higher education. Umipro . DAL- A 65102, p. 430. Au