



کار آفرینان سازمانی

هاشم آقازاده
حسین رضازاده

چکیده

دردنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمانهایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی داری برقرار سازد. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت روبه جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

امروزه که کار و فعالیت شکل تازه‌ای به خود گرفته است و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است. کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می‌کنند. تجارب کشورهایمانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می‌بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصتهای شغلی جدید نمی‌پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می‌زنند تا از دل ویرانه‌های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند.

کشور ما که با مشکلات زیاد اقتصادی مانند نرخ بالای تورم و بیکاری مواجه است برای رهایی از این مسائل در بخش خصوصی و دولتی نیاز به کارآفرینان سازمانی با شهامت، خلاق، نوآور و ریسک پذیر دارد تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست به کار شده و طرحی نو در اندازند.

باتوجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و باتوجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می‌طلبند، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (بویژه تحصیلکردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه‌ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است.

مقدمه

د. جهان کنونی سیستم اقتصادی سرعت زیادی به خود گرفته است و شرکتهایی که نتوانند پایه پای آن حرکت کنند به سرنوشت دایناسورها محکوم خواهند شد.

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌حلهای جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده‌ای هستند که موجب می‌شوند سیاستگذاران و تصمیم‌سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی‌شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست.

اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان «کارآفرینان» منشأ تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید. دراهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰ - ۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها ۵۰۰ موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهانی برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده‌اند.

آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی «کارآفرینی» است. زیرا مسلماً کارآفرینان باتوجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کرده و با نوآوری صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات بیفزایند (آذروش و همکاران، ۱۳۷۷).

امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می‌باشد. در این بین کارآفرینان به طور خاص دارای نقشی موثرتر در فرایند توسعه اقتصادی می‌باشند. تحقیقات نشان داده که بین رشد

اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است (وارث، ۱۳۷۸).

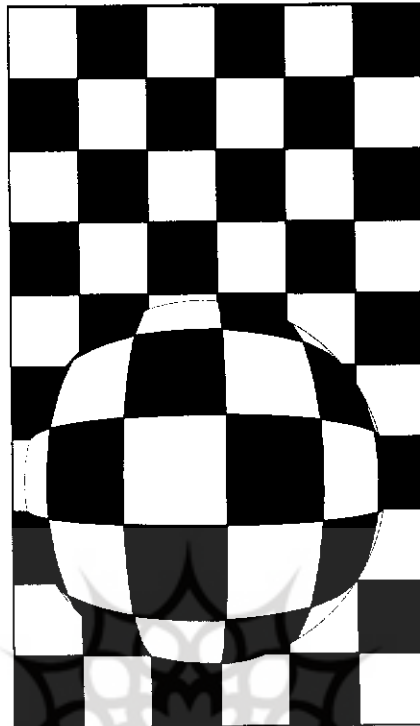
آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است.

در این روش که عنوان کارآفرینی یافته، انسانها به گونه ای پرورش می یابند که خود در جهت خلق کار قدم بردارند. مشاهدات حاصل از اعمال این متدولوژی به صورت موردی در قالب مأموریت اجتماعی، اهداف، مقصد مشخص، و نیز فعالیتهای مترتب آن منعکس گردیده اند (شفیعا، ۱۳۷۱).

کارآفرینی

کارآفرینی، واژه ای است نو که از معنی کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه ENTREPRENEURSHIP به کار می رود که در اصل از کلمه فرانسوی ENTERPRENDER به معنای «متعهد شدن» نشأت گرفته است. بنابراین تعریف واژه نامه «ویستر» کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی اداره و تقبل نماید (اسکندانی، ۱۳۷۹). بعضی از دانشمندان نظیر شومپتر، کارآفرین را مهمترین عامل توسعه اقتصادی دانسته اند. وی معتقد است کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه، و وسعت دید، فرصتهای طلایی می آفریند. او قادر است که با نوآوریها تحول ایجاد کند و یک شرکت زیان ده را به سوددهی برساند.

سیر تطور و تکامل فعالان اقتصادی یا کارآفرینان نشان می دهد که کارآفرینی در نظریه های اقتصادی تبلور یافته و به عنوان عامل اصلی ایجاد ثروت یا موجد ارزش اقتصادی شناخته و از قرن پانزدهم تاکنون در کانون بحث مکاتب مختلف اقتصادی قرار داشته است (اسکندانی، ۱۳۷۹). اما سابقه مفهوم کارآفرینی در دانش امروزی به دوست سال پیش برمی گردد. اولین کسی که



فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابتهای جهانی اهمیت تفکر و فرایندهای کارآفرینانه در شرکتهای بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکتهای بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). البته لازم به توضیح است که فعالیتهای مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای «سازماندهی یک سازمان جدید» یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای «توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت» است (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۳، ص ۲۸).

یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون سازمانی شد. اصل مزبور چنین است: در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می کند، یعنی چیزی پدید می آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی کار نمی کرده است. چنین نتیجه می شود که شرکتهای می توانند از طریق تشویق کارکنان و ترغیب آنها به رفتاری همانند «کارآفرینان داخلی سازمان» باعث شوند که آنها در جهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان سالاری) طرحهای خود را به اجرا در آورند.

نقش کارآفرینان در توسعه

به دلیل نقش و جایگاه ویژه کارآفرینان در روند توسعه و رشد اقتصادی، بسیاری از دولتها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تلاش می کنند با حداکثر امکانات و بهره برداری از دستاوردهای تحقیقاتی، شمار هر چه بیشتری از جامعه را که دارای ویژگیهای کارآفرینی هستند به آموزش در جهت کارآفرینی و فعالیتهای کارآفرینانه تشویق و هدایت کنند.

کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصتها و موقعیتهای ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیتهای دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب

این مسئله را مطرح کرد فردی به نام کانتیلون است: این واژه دستخوش تعاریف جدید شده و ترجمه آن در ایران به معنای همان کسی است که زیر بار تعهد می رود. امروزه بسیاری از شرکتهای به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده اند (احمدپور، ۱۳۷۶).

کارآفرینی سازمانی

علاوه بر افرادی که مایلند کارآفرین شوند و سرمایه گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان «کارآفرینی درون سازمانی» یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تاکید شرکتهای بزرگ برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می شدند، موجب هدایت فعالیتهای کارآفرینانه به درون شرکتهای شدند (وانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶). همسراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکتهای، در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمانهای بزرگ به طور فزاینده ای مورد توجه مدیران ارشد شرکتهای قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به

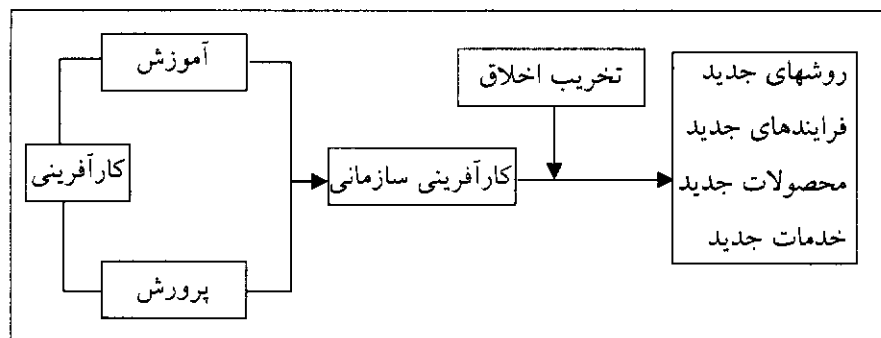
و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند. هدف از آموزش کارکنان انتقال معلومات و محفوظات نیست. هدف، انبار کردن نتایج به دست آمده در ذهن کارمندان نیست. زیرا این دستاوردها در کتابها و کتابخانه‌ها موجود است. آموزش و پرورش صحیح آن است که انسان را برای جستجوی مداوم راه‌های جدید مجهز کند. نگرشی که همراه با کسب دانش به دست می‌آید، به مراتب از خود دانش مهمتر است.

اولین مرکزی که در دنیا دوره ویژه کارآفرینی درون سازمانی را برگزار کرد، موسسه توسعه کارآفرینی در هند است. از جمله اهداف کلان این دوره می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- آگاه ساختن شرکت کنندگان با استعدادها و نهفته کارآفرینی و هدایت آنها به سوی نوآوری؛
- توسعه و ایجاد جو کارآفرینی درون سازمانی؛
- ایجاد اطمینان در شرکت کنندگان دوره مبنی بر اینکه بینش و بصیرت ایجاد شده در جهت رشد و توسعه بیشتر خواهد بود؛
- کمک به توسعه شیوه رهبری کارآفرینانه در سازمان؛
- انگیزش افراد برای تبدیل شدن به سرمداران موفقیت در سازمان.

موارد آموزشی در این دوره شامل امکان سازی و ایجاد محیط کارآفرینانه برای نوآوری، ارتقا و درک فرصتها، رهبری انتقالی، توسعه انگیزه‌ها و تواناییهای کارآفرینی، ارائه ایده‌های خلاق، و برنامه ریزی استراتژیک برای ارائه محصول و خدمات جدید است. شرکت کنندگان در این دوره مدیران بخش دولتی و «مدیر - مالکان» شرکتهای صنعتی (تولیدی و خدماتی) هستند، که در ابتدای دوره مورد آزمون تشخیص ویژگیهای روانشناختی قرار می‌گیرند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰).

از جمله برنامه‌های آموزش کارآفرینی برنامه SIYB است که توسط سازمان بین‌المللی کار ارائه و در بیش از ۶۰ کشور در حال توسعه اجرا گردیده است. برنامه آموزشی SIYB



شکل ۱ - چارچوب آموزش و پرورش کارآفرینی سازمانی

همواره به آن سوخت رسانی شود و شرایط جهت فعالیت بی نقص آن مهیا گردد. به هر حال برای آگاه شدن و شروع به حرکت کارآفرینان سازمانی کافی است آموزشهای لازم در این زمینه به آنها ارائه تا جرقه کارآفرینی در ذهن آنان زده شود و در عین حال ضرورت مسئله نیز برای آنها معلوم گردد و اما برای تداوم این حرکت باید با پرورش آنان از طریق اقداماتی مانند حمایت مدیریت، ایجاد تفکر استراتژیک کارآفرینی، ایجاد عوامل ساختاری و فرهنگی،... بستر فعالیت مستمر را فراهم کرد. این مسئله که در واقع چارچوب اصلی این مقاله را نیز تشکیل می‌دهد به صورت شکل ۱ نشان داده شده و در طول مقاله بخشهای مختلف آن تشریح شده است.

آموزش کارآفرینی سازمانی

به طور کلی بنابه یک تعریف جامع «آموزش به معنای معلومات و رشد فکری است که از راه تحصیلات رسمی و غیررسمی و مطالعه به دست می‌آید». (دهخدا، ۱۳۲۵). «اساس آموزش بر یادگیری است و هر سازمانی می‌کوشد تا کمک کند عملکرد افراد در شغلشان موثر شود. برنامه آموزشی همانا سازمان بخشیدن به این تجربیات است به طریقی که نگرشها یا مهارتهای مورد نیاز را متناسب کرده و بهبود بخشد. بنابراین، آموزش کوششی است که توسط سازمانها برای تغییر رفتار افراد از طریق فرایند یادگیری و به خاطر افزایش اثربخشی آنها صورت می‌گیرد» (دیوس و لوتانس، ۱۹۸۲). «آموزش کلیه مساعی و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی، حرفه‌ای

می‌شوند. آنها تصدیق می‌کنند که موفقیت و بقا در چشم اندازهای برخاسته از فردا، نیازمند چالاکی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این کارآفرینی به ریسک پذیری، نوآوری و کنش کارآفرینانه هم نیاز دارد. براساس نظریات اقتصادی و تجارب حاصله در اقتصادهای روبه رشد، «کارآفرینان» موتور محرکه توسعه و رشد اقتصادی محسوب می‌شوند و بالطبع اشتغالزایی یکی از رهاوردهای مهم کارآفرینی است.

متأسفانه در کشور ما و در چند برنامه اخیر توسعه، توجه خاص به این مهم نشده و حتی می‌توان گفت که این مفهوم برای بسیاری از دست اندرکاران و افراد جامعه ناشناخته و غریب است. شاید به همین دلیل تاکنون برنامه ریزی و بستر سازی مناسبی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و نظام آموزشی کشور برای توسعه کارآفرینی بویژه در دانشگاههای کشور صورت نپذیرفته است.

چارچوب کارآفرینی سازمانی

با آشکار شدن مفهوم کارآفرینی بویژه مفهوم کارآفرینی سازمانی و ضرورت آن در توسعه سازمان و جامعه، تردیدی در تربیت کارآفرینان سازمانی جهت تحقق این هدف بزرگ باقی نمی‌ماند. باتوجه به اینکه در تاکید بر اهمیت کارآفرینی سازمانی، کارآفرینانی سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شدند، آنچه اهمیت حیاتی پیدا می‌کند، روشن کردن و به راه انداختن این موتورها جهت توسعه است. برای روشن شدن موتور، کافی است استارت زده شود ولی برای استمرار فعالیت آن باید



کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت ریسک پذیری و وسعت دید فرصتهای طلایی می آفریند.

برنامه ای آموزشی و مشاوره ای است که به منظور تربیت و پرورش کارآفرینان در واحدهای کوچک (اعم از صنعتی، خدماتی و تجاری) تنظیم شده است. برنامه آموزشی SIYB دربرگیرنده بسته های متنوع آموزشی است. بسته های SYB و IYB مهمترین بسته های این برنامه آموزشی هستند. برنامه SYB برنامه ای است آموزشی برای کسانی که ایده ای برای راه اندازی کسب و کار عملی دارند. و برنامه IYB به آموزش اصول و مفاهیم مدیریتی و روشهای اداره بنگاه به صاحبان و مدیران واحدهای کوچک تولیدی و خدماتی که درصدد رشد و توسعه بنگاه خویش هستند می پردازد. طی یک دهه از اجرای برنامه SIYB توسط سازمان بین المللی کار در کشورهای جهان بیش از یکصد هزار کارآفرین تحت آموزش قرار گرفتند و تحقیقات نشان می دهد که شرکت کنندگان از برنامه راضی بوده و آن را مفید یافته اند و برنامه ها به نظرشان بی ربط نبوده است و همچنین تحقیقات نشان می دهد که آموزشهای IYB بر میزان اشتغال و سودآوری بنگاهها تاثیر جدیدی بر جای گذاشته است. (لامعی، ۱۳۷۸).

پرورش کارآفرینان سازمانی

آموزش از هر نوعی که باشد وقتی مفید واقع می شود که نتایج خود را در عمل نشان دهد. وقتی می توان ادعا کرد که یادگیری در یک فرد اتفاق افتاده و فرد چیزی را از آموزش ارائه شده به وی آموخته است که تغییر معنی داری را در رفتار و اقدامات عملی وی مشاهده کنیم. این مسئله در مورد سازمان نیز صادق است به طوری که وقتی یادگیری در سازمان اتفاق می افتد که در عملکرد سازمان تغییر محسوس ایجاد شده باشد و ناگفته پیداست که سازمان مجموعه ای از افراد انسانی و یادگیری و دانش آن نیز مجموعه ای از آموخته های کارکنان آن سازمان است.

بنابراین، برای ارائه هر نوع آموزشی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی باید از ابتدا به فکر تاثیر عملی آن آموزش بوده و تمهیداتی اندیشید که زمینه تغییرات رفتاری در فرد و تحولات عملکردی در سازمان ایجاد کند. مبدع واژه کارآفرینی سازمانی یعنی

محدود شوند؛

• کارآفرینی که سرمایه ندارد، برای شروع یک کسب و کار جدید می بایست به دنبال «سرمایه گذاران ریسکی» در درون سازمان باشد. سرمایه گذاران ریسکی افرادی هستند که بر روی پروژه های جدید و نوآورانه کارکنان کارآفرین سرمایه گذاری می کنند؛

• اگر کالا یا خدمت جدیدی توسط کارآفرین سازمانی ارائه گردید، آن محصول نمی بایست به صورت کاسبکارانه و سودجویانه ای به سایر قسمتهای شرکت تحویل یا فروخته شود. کسب و کار جدید می تواند مقدمات یک بخش جدید در درون یا حتی به عنوان یک شرکت جدید که مالکیت آن به عهده شرکت مادر خواهد بود، سازماندهی شود؛

• ممکن است انرژیهای بی حد کارکنان کارآفرین موجب بروز مشکلاتی بسیاری مدیریت مرکزی گردد اما آنها باید بدانند که مزایای کارآفرینان سازمانی بیشتر از مضار آن است و مدیران می توانند درک کنند که خوشامدگویی به چالشها شروع شده است.

پینکات در ادامه برای استقرار مناسب کارآفرینی درون سازمانی پیشنهادات ذیل را ارائه می دهد:

• یک گروه منتخب از کارکنان شرکت در مدرسه کارآفرینان، بویژه در بخش کارآفرینی سازمانی حضور یابند؛

• یک گروه مشاوره در زمینه ایجاد و برقراری سیستم های شبه کارآفرینانه در درون سازمان انتخاب و استخدام گردد؛

• شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به وضع قوانینی نظیر چگونگی مشارکت سایر بخشهای شرکت (مثل تولید و فروش) در ضرر و زیان تولید یک محصول یا فرایند جدید در نقاطی که قرار است کارآفرینان فعالیت کنند، می پردازند؛

• شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به عنوان اعضای گروه اولیه سرمایه داران داخلی عمل می کنند و هدف آنان انتخاب پروژه های کارآفرینانه ای است که شرکت قصد دارد بر روی آنها سرمایه گذاری کند؛

• شرکت مشاوره ای به کارآفرینان سازمانی درخصوص چگونگی راهبری پروژه و بهبود ایده ها مشاوره ارائه می کنند؛

• شرکت مشاوره ای با همکاری مدیران، به

پینکات در مقاله ای که در سال ۱۹۷۸ انتشار داد، اصول استقرار و پرورش کارآفرینی سازمانی را به شرح زیر توضیح داد (PINCHOT: 1998):

• برای تبدیل شدن به یک کارآفرین سازمانی، فرد می بایست ریسک فعالیتی که برای او ارزش دارد را بپذیرد و در این راه از هزینه های مادی و معنوی نظیر کاهش ۲۰ درصد حقوق نهراسد؛

• پاداشهایی ناشی از موفقیت در یک پروژه کارآفرینانه باید بین شرکت و کارآفرین به روش عادلانه ای تسهیم شود و به همین منظور باید کمیته موردا اعتمادی برای خرید و ارزیابی پروژه پایان یافته تشکیل شود؛

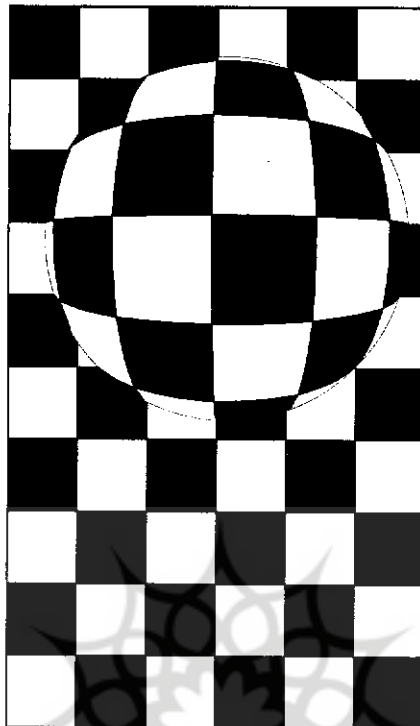
• کارآفرین سازمانی می بایست فرصت کافی برای خلق سرمایه (در درون سازمان) داشته باشد. کارآفرین سازمانی موفق علاوه بر پاداشهای نقدی، کنترل کامل مقدار معینی از بودجه R&D را به دست می آورد و دستان او در سرمایه گذاری منابعی که به نیابت از شرکت در اختیار او قرار داده است، آزاد است؛

• شرکت باید به کارکنان اجازه کارآفرین شدن را بدهد. کارآفرینان سازمانی موفق نمی بایست توسط انضباط درونی شرکت،

تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می‌گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می‌شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت‌های شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیت‌های فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می‌گردد که میزان دستورالعملها، بخشنامه‌ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه‌ای معکوس خواهد بود.

تمرکز: در سازمانهای کارآفرین که اختیارات تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و بانوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این گونه سازمانها، عدم تمرکز جلوه شفافین پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان بویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و یا سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره‌گیرد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد، مسئله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می‌کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می‌شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهد شد. (صمدآقایی، ۱۳۷۸)

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزشها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد «از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین داشتن «فرهنگ انعطاف پذیری» یا



بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود. باتوجه به اهمیتی که کارآفرینی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی و در یک اثر سینرژیک توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیدا کرده است. آموزش و پرورش این مهم در سازمانهای مختلف کشور ما که تشنه توسعه است ضرورتی دوچندان دارد.

ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی

پیچیدگی: اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پستهای مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می‌سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است. رسمیت: در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل

شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مرادفات و تعاملات آنان در درون سازمان می‌پردازند.

عوامل تسهیل‌کننده

حمایت مدیریت: ارزشها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمانهای کارآفرین اهمیت بسزایی دارد و اساساً «حمایت مدیریت» یکی از مهمترین عوامل در بسین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی - یعنی تشویق و پاداش، ساختار سازمانی، ریسک‌پذیری، دسترسی به منابع، و حمایت مدیریت است. تحقیقات زیادی درخصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی است.

- خصوصیات شخص مدیرعامل؛
- تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرحهای نو؛
- استفاده از ایده‌های جدید کارکنان؛
- سازگاری ارزشها و فلسفه مدیریت با کارآفرینی؛
- اعتقاد به مدیریت مشترک؛
- تحمل انحراف از قواعد؛
- قدردانی از افراد ریسک‌پذیر؛
- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد؛
- قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه؛
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت؛
- تنوع در حمایتهای مالی؛
- قدردانی از افراد صاحب ایده؛
- تجربه نوآوری مدیریت ارشد؛
- حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک؛

تفکر استراتژیک: یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه‌ای در پرورش مفاهیم آموزشی دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می‌آورد ایجاد «تفکر استراتژیک» در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند باعث درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیت‌های مکرر منجر می‌شود. از طرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث

سیاستگذاران و برنامه ریزان کلان اقتصادی، صنعتی و توسعه فرهنگی و اجتماعی در کشورهای صنعتی و در حال توسعه است.

یک مدیر کارآفرین دارای شخصیتی ممتاز همراه با نقش خطیر و بحرانی در توسعه و با عدم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهاست. موضوع شناسایی، پرورش و بهبود مدیریتهای خطرپذیر و کارآفرین، به عنوان یکی از عوامل متشکله طراحی کلی و همه جانبه توسعه پایدار اقتصادی کشورها، مورد قبول و پذیرش قرار گرفته است. چرا که انتخاب بهبود و پرورش مناسب مدیریتهای کارآفرین در هر جامعه ای می تواند با خلق راههای جدید و ابتکار عمل بر مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع فائق آمده و کشور را از بحرانهای رکود اقتصادی، بیکاری، فقر، ناهنجاریهای اجتماعی و حقارت در سطح جهانی خارج ساخته و به رشد شتابان توسعه اقتصادی - اجتماعی، رفاه عمومی و عزت اجتماعی و رهنمود گردد.

بنابراین، شناخت چنین مدیرانی، توانمندسازی و ارتقای آنها به پست های جدید با حوزه های کاری وسیعتر تا حد زیادی تضمین کننده موفقیت اقتصادی سازمانها و بقای آن در رقابتهای پرفشار امروزی است. باید به چنین مدیرانی فرصت رشد و بالندگی داده شود، مدیرانی که ویژگیهای شخصیتی لازم را برای کارآفرین بودن و رساندن سازمان به اهداف مورد نظر خود را دارا هستند.

کارآفرینی سازمانی معمولاً از کارآفرینی مستقل مشکلتتر است. برخی از این مشکلات برمی گردد به ماهیت سازمانهای بزرگ. اصولاً رده های فراوان مدیریتی نیاز به کنترلهای همیشگی دارند و وجود فرهنگ محافظه کاری باعث می شود که فعالیتهای کارآفرینانه در سازمانهای بزرگ پا نگردد. مسئله دیگر توجه سازمانها به سودهای کوتاه مدت و تنظیم استراتژی هایی است که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می گیرند. مسئله دیگر فقدان استعدادهای کارآفرین است چرا که کارآفرینان واقعی زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیشتر در شرکت ترجیح می دهند. آنها ممکن است ابتدا در شرکتهای بزرگ مشغول به کار شوند. اما پس از چند سال آنجا را ترک می کنند. مشکل آخرین نیز



دولتها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تلاش دارند جامعه را در جهت کارآفرینی و فعالیتهای کارآفرینانه سوق دهند.

وقوع می پیوندد که سطوح پایین تر سازمان نوآوری داشته باشند. اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده می شود و آنها تشویق می گردند، کارآفرینی سازمانی امکان بقا خواهد یافت. بنابراین، تعهد به کارآفرینی سازمانی یک فرایند بالا به پایین است. تشویق به کارآفرینی می تواند از هر جا (چه درون و چه بیرون سازمان) باشد، اما دادن اختیار لازم به سطوح پایین تر تنها از مدیریت عالی سازمان صادر می شود.

تعهد مدیریت عالی سازمان به این معنا است که مدیر عالی به مزایای کارآفرینی سازمانی اعتقاد کامل دارد. اما اکثر مدیران عامل اینگونه نیستند و در بسیاری از موارد تبدیل به مهمترین دشمن کارآفرینی سازمانی می شوند.

این باور که مدیران بنگاهها و موسسات اقتصادی و تولیدی نخستین عامل در موفقیت یا عدم موفقیت بنگاهها و یا موسسات هستند و اینکه بهبود و توسعه مدیریتهای خلاق، خطرپذیر و کارآفرین از مهمترین ارکان توسعه و از محورهای استراتژیک توسعه شتابان در تمامی کشورهای صنعتی و در حال توسعه است، امروزه مورد توافق و قبول تمامی

کارآفرینی است (بدان معنا که) از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ، هنجارها و باورهای مورد تایید است که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرحهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد.» (دفت، ۱۳۸۰)

«سازمانهایی که دارای فرهنگ و ساختار غیر قابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می شوند در حالی که سازمانهایی که امکان برقرار کردن رابطه مخصوصاً روابط غیر رسمی و انعطاف پذیر را در ساختار خود پیش بینی می کنند، عوامل مثبت و موثری برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند.» (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸)

نتیجه گیری

مدیران عالی سازمان بایستی به مفهوم کارآفرینی بسطه طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پرتلاطم و شدیداً رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. مسائلی امروز سازمانها با راه حلهای دیروز حل شدنی نیست و پیش بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی کند، بلکه باید برای پیش سازی آینده اقدام کرد. سازمانها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمانها کمک می کند تا این انعطاف پذیری را به دست آورد و نیز کمک می کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و کمک می کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود.

هسته اصلی کارآفرینی نوآوری است و نوآوری در سازمانها لزوماً یک فرایند پایین به بالا است. کارآفرینی سازمانی تنها وقتی به

پارسانیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

اسدنژاد بهروز، ۱۳۸۱، «بررسی میزان کارآفرینی سازمانی در شرکت بیمه ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

اسکندانی حمید، ۱۳۷۹، «ویژگیهای کارآفرین و کارآفرینان ایرانی»، مجله صنعت و مطبوعات، شماره ۷۶.

خلیلی شورینی سهراب، ۱۳۷۵، «تاثیر آموزشهای رسمی در ارتقای سطح بهره وری»، مجموعه مقالات سمینار بررسی شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، برگزار کنندگان: دانشگاه علامه طباطبایی و سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران.

دفت ریچارد آل، ۱۳۸۰، «تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

دهخدا، لغت نامه دهخدا، ج آ - ابوسعید، تهران، چاپخانه مجلس، سال ۱۳۲۵ خورشیدی.

شفیعا محمدعلی، ۱۳۷۱، «کارآفرینی با پیوند دانشگاه و صنعت»، اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره وری.

صمدآقایی جلیل، ۱۳۷۷، «شناخت بستر سازمانی مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان»، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.

صمدآقایی جلیل، ۱۳۷۸، «سازمانهای کارآفرین»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طباطبایی سیدمرتضی، ۱۳۷۲، «کارآفرین و کارآفرینی درونی»، تدبیر، شماره ۳۸.

لامعی بهزاد، ۱۳۷۸، «آموزش کارآفرینی در ایران و بررسی موانع قانونی رشد کارآفرینان در صنایع کوچک ایران»، موسسه کار و تامین اجتماعی.

مشبکی اصغر و تیمورنژاد، ۱۳۷۸، «رویکرد راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی»، انتشارات هیأت.

موسوی بازارگانی سیدجلال، ۱۳۷۸، «تعیین ضوابط طراحی برنامه های آموزش و پرورش کارآفرینان در ایران براساس مطالعه تطبیقی برنامه های مشابه جهانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.

وارث سیدحامد، ۱۳۷۸، «کارآفرینی دوستی»، مجله تحول اداری، شماره خرداد.

PINCHOT GIFFORD AND PINCHOT ELIZABET. "INTRA-CORPORATE ENTREPRENEURSHIP". <http://www.intrapreneur.com>.

• هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

• حسین رضازاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

پروژه (از ابتدا تا انتها) حضور داشته باشند، زیرا وجود آنها استمرار و انگیزشی به کل مجموعه پروژه می دهد؛

- وجود منابع مازاد بر فعالیتهای عادی سازمان جهت انجام فعالیتهای کارآفرینانه؛

- فرهنگ تحمل شکست، خطر و اشتباه؛

- همکاریها و تعاملات همه جانبه بین واحدهای سازمانی؛

- استفاده از تیم هایی که افراد از تخصصها و واحدهای گوناگون در آن حضور دارند و سود بردن از مهارتها و دیدگاههای مختلف اعضای تیم.

شناخت افراد مستعد برای کارآفرینی: در سازمانهای سنتی که قصد حرکت به سمت کارآفرینی سازمانی دارند، باید افرادی که دارای تمایلات کارآفرینانه هستند، شناسایی شوند. اصولاً ۲ گروه از افراد باید شناسایی شوند: نوآرانی که به طور کامل استعداد مدیریتی نیز دارند؛ و اعضای بالقوه تیم ها که همراه با گروه اول بتوانند به طور کامل مفاهیم مربوط به کارآفرینی را توسعه دهند.

پاداش دادن به کارآفرینان سازمانی: طراحی یک سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی نیازمند این است که مدیران عالی هم از نیاز کارآفرینان سازمانی آگاه باشند و هم از نیاز کارمندان عادی. این پاداش هم باید پولی باشد و هم غیرپولی. اما جنبه های غیرپولی مهمتر است. پاداشهای غیرپولی برای کارآفرینان سازمانی می تواند عبارت باشد از: به رسمیت شناختن عملکرد او، تاثیر آن بر میزان پاداش، تهیه بودجه های احتیاطی، ایجاد گروههای حمایتی یا ایجاد سیستم های دوگانه ارتقا بر پایه عملکرد در توسعه پروژه های نوآورانه. □

منابع و ماخذ:

آذر هوش و دیگران، ۱۳۷۷، «میزگرد تخصصی: توسعه کارآفرینی، تنگناها و راهکارها»، تدبیر شماره ۹۰.

احمدپور داریانی، محمود، ۱۳۸۰، کارآفرینی، انتشارات شرکت پردیس.

احمدپور داریانی، محمود و مقیمی محمد، ۱۳۸۰، «نقش آموزش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک»، تدبیر شماره ۱۱۳.

استونر جیز ای. اف، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. ۱۳۷۹، مدیریت، ترجمه دکتر علی

مربوط به شیوه های نادرست پاداش است. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که برپایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه ای را برای کارآفرینان بسطه وجود نمی آورد، گرچه پاداشهای مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری، برخی از سازوکارهای پاداشی بایستی ایجاد شود. برای رفع این موانع، پنج پیشنهاد عمده ارائه می شود:

ایجاد یک مدل برای کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی به اشکال مختلف وجود دارد و هر سازمانی باید مدل مخصوص و مناسب برای خود به وجود آورد. اما ساختار کلی و شرایط لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی می تواند به اشکال زیر باشد:

- ایجاد یک سازمان ارگانیک که در آن تمامی اجزای سازمان حاوی کارآفرینی سازمانی باشند؛

- ایجاد یک گروه تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید در سطح معاونت سازمان که نیاز به حمایت مالی و معنوی سازمان دارد؛ معاونت جدید این اختیار را دارد که بخشهایی از سازمان را برای نزدیکتر کردن به اهداف کارآفرینی سازمانی، تجدید ساختار کند. این معاونت بایستی حامی فرهنگ کارآفرینانه باشد و کارکنان را برای تولید ایده های متنوع و جدید آموزش دهد؛

- ایجاد یک شعبه برای خلق محصولات و خدمات جدید مزیت ایجاد این واحد جداگانه برای سازمان مادر این است که می تواند از نتایج فعالیتهای کارآفرینانه سود ببرد، بدون آنکه این فعالیتهای محل دیگر فعالیتهای سازمان مادر باشد؛

- تاسیس یک بخش در دپارتمان منابع انسانی که افرادی را که به کارآفرینی علاقه نشان می دهند تشویق کند و آموزش دهد.

توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی: و آن عبارت است از فرهنگی که اجازه می دهد کارآفرینی علی رغم وجود همه محدودیتهای سازمان رشد کند. صاحبان نظران عناصر زیادی را برای فرهنگ کارآفرینی سازمانی برشمرده اند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:

- به کارآفرینان سازمانی اجازه داده شود که در زمینه های دلخواه خویش فعالیت کنند؛
- به آنها اجازه داده شود که در کل مدت یک