

مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی

جهانگیر یداللهی فارسی^۱

چکیده

ارتقای عملکرد یکی از چالش‌های سازمانهای بخش خصوصی، دولتی و عمومی است. یکی از رویکردهای استراتژیک سازمانها برای نیل به عملکرد بالا و دستیابی به موفقیت‌های چشم‌گیر، کارآفرینی سازمانی است. در این مقاله، سازمانهای کارآفرین معرفی می‌شوند و دلایل انتخاب رویکرد کارآفرینی توسط سازمانهای خصوصی و دولتی بیان می‌شود. انتخاب یک رویکرد زمانی برای سازمان اثربخش است که بتواند نتایج آن را ارزیابی کند و با مدیریت صحیح، هدفهای سازمانی را تأمین نماید. معرفی معیارهای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی و ابزار مدیریت استراتژیک کارآفرینی بحث‌های بعدی مقاله است. معرفی مدل مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی جمع‌بندی مطالب این مقاله است.

واژه‌های کلیدی

کارآفرینی سازمانی، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، طرح کسب و کار، مدل مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی.

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

مدیریت و ارزیابی عملکرد یکی از رویکردهای مهم مدیران برای دستیابی به موفقیت است (simons, R, 2000) تغییرات سریع محیط، تشدید فضای رقابتی، کوتاه شدن چرخه حیات محصولات و افزایش روزافزون انتظارات جامعه، نیاز به مدیریت ارزیابی عملکرد را اجتناب ناپذیر کرده است (Choonwoo Lee, et al. 2004).

یکی از رویکردهای سازمانها برای پاسخ به چالشهای فزاینده، کارآفرینی سازمانی است (Barrett, H. et al. 1997). کارآفرینی ترجمه واژه Entrepreneurship است و عبارت است از فرایند شناسایی فرصتها، نوآوری برای استفاده از فرصتها و اقدام مخاطره‌آمیز برای ایجاد ارزش (Morris, M.H. et al. 2002).

برای کارآفرینی تعاریف و دسته‌بندی‌های متعددی ارائه شده است. دو دسته‌بندی رایج از کارآفرینی در اینجا ارائه می‌گردد:

دسته‌بندی اول: برحسب اقدام کننده

کارآفرینی فردی: یک فرد کارآفرین اقدام به نوآوری همراه با مخاطره می‌کند. که ممکن است به منظور ایجاد کسب و کار جدید، توسعه کسب و کار موجود و یا حل مشکل باشد (Hisrich Robert D. et al. 2002).

کارآفرینی گروهی: گروهی از افراد کارآفرین در قالب یک تیم، اقدام به نوآوری مخاطره‌آمیز می‌کنند (Hisrich Robert D. et al. 2002).

کارآفرینی سازمانی: یک سازمان رویکرد کارآفرینی را دنبال می‌کند و ساز و کارهای ترغیب کارآفرینی در سازمان را فراهم می‌نماید (Hisrich Robert D. et al. 2002).

دسته‌بندی دوم: بر حسب هدف

کارآفرینی برای ایجاد کسب و کار جدید: فرد یا گروه کارآفرین با شناسایی فرصتها از مخاطره حساب شده برای نوآوری و استفاده از فرصتها استقبال می‌کند و شرکتی برای عرضه محصول جدید تأسیس و راه‌اندازی می‌کند (Welsch Harold P. 2004).

کارآفرینی برای توسعه/ بهبود سازمان موجود: در این کارآفرینی از طریق ساختار رسمی سازمان، فعالیت‌های کارآفرینی انجام شود. هدف این نوع کارآفرینی بهبود عملکرد

یا توسعه سازمان موجود است (Hisrich Robert D. et al. 2002).

کارآفرینی برای حل مشکلات اجتماعی: در این نوع کارآفرینی که ممکن است، فرد، گروه و یا سازمان کارآفرین فعالیت کند، هدف حل مشکلات اجتماعی و کاهش مشکلات مردم است. (Welsch Harold P. 2004)

در کارآفرینی سازمانی با به کارگیری ظرفیت‌های نوآوری در سازمان نیل به عملکرد بالاتر امکان‌پذیر می‌گردد. این امر یا از طریق عرضه محصول جدید، معرفی روش جدید تولید، تشخیص بازارهای جدید، پیدا کردن منابع جدید، بهبود و توسعه کارکردهای محصول موجود و بهبود سازمان و مدیریت امکان‌پذیر می‌شود. کارآفرینی سازمانی، پویایی و شادابی را در اعضای سازمان حفظ و تشدید می‌کند و زمینه برای مشارکت فراگیر اعضای سازمان در دستیابی به هدفهای سازمان فراهم می‌نماید. کارآفرینی سازمانی با توسعه ظرفیت‌های موجود، فرصت‌های شغلی جدید ایجاد می‌کند. بدین طریق هم برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد کرده است و هم به بهبود رفاه جامعه کمک کرده است.

برای ترغیب کارآفرینی سازمانی، استراتژی‌های متعددی وجود دارد.

(Dess. G.G. et al. 1997), (Kemelgor. B.H. 2002), (kraatz, M.S. et al. 2001):

مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- قرارداد نوآوری جزو وظایف سازمانی و تعیین جایگاه ساختاری برای آن.
- ۲- استفاده از تیم‌های تخصصی برای کشف فرصت‌ها ۳- ترویج فرهنگ و ارزشهای کارآفرینی در سازمان ۴- خرید یک سازمان کارآفرین دیگر.

در عمل سازمانها ترکیبی از این استراتژی‌ها را اجرا می‌کنند. برای ایجاد اثربخشی در فعالیت‌های کارآفرینی، مدیران می‌بایست برنامه‌ریزی، هدایت، تخصیص منابع، اجرای ایده‌های نو، ارزیابی عملکرد و بهبود مداوم را در دستورکار خود قرار دهند.

فرایند ترغیب کارآفرینی، اجرای ایده‌های کارآفرینی و ارزیابی عملکرد کارآفرینی را مدیریت عملکرد کارآفرینی می‌گویند. ارزیابی عملکرد کارآفرینی عبارت است از مقایسه نتایج بدست آمده با نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های کارآفرینی.

آنچه در مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد بسیار اهمیت دارد، وجود معیارهای صریح و روشن عملکرد است که توسط آن بتوان کوششها را هدایت نمود و نتایج بدست

آمده را ارزیابی نمود (Bartik, Timothy J. 1995), (Atkinson Anthony A. et al. 1997). هدف این مقاله، معرفی یک مدل مناسب برای مدیریت عملکرد کارآفرینی و معرفی روش/ معیارهای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی است.

کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی، فرایندی است که طی آن سازمان فرصت‌های رشد و توسعه را تشخیص داده و با نوآوری و تخصیص مجدد منابع، ارزشهای جدیدی را برای مشتری ایجاد می‌نماید. سازمانهای کارآفرین نرخ رشد بالایی دارند و مهمترین ویژگی‌های این سازمانها عبارت است از

(BARRETT, H. et al. 1997), (BIRKINSAW, J. 1997), (MORRIS, M.H. et al.. 2002),
: (TWOMEY, D.F. et al.. 2000), (WOOD, V.R. et al.. 2002)

- ساختار سازمانی ارگانیک
- مخاطره‌پذیری معقول
- استراتژی تهاجمی
- سرمایه‌گذاری در تحقیق توسعه
- اعتقاد مدیران و کارکنان به چشم‌انداز و هدفهای مشترک
- سنجش عملکرد در مقایسه با چشم‌انداز یا دورنمای سازمانی
- ارزیابی عملکرد مبنای تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی
- تغییرپذیری و انطباق‌پذیری بالا
- شایستگی‌های اساسی در منابع انسانی
- رهبری مبتنی بر چشم‌انداز
- صمیمیت با مشتریان
- تأکید بر ارزش‌های سازمان
- فرهنگ سازمانی حامی یادگیری، نوآوری و تغییر

عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است. رفتار سازمانی تابعی از عوامل

زمینه‌ای و ساختاری است. برای اینکه رفتار سازمانی کارآفرینانه باشد و سازمان با رویکرد کارآفرینی به هدفهای توسعه‌ای دست یابد، عوامل زمینه‌ای و ساختاری می‌بایست مدیریت شوند. به عبارت دیگر، رفتار سازمانی برآیند تعامل متغیرهای زمینه‌ای و ساختاری است. برای نیل به رفتار مطلوب که در اینجا کارآفرینی سازمانی است، عوامل زمینه‌ای و ساختاری می‌بایست طوری جهت داده شوند که این عوامل هم به طور انفرادی و هم در تعامل با یکدیگر حامی رفتار کارآفرینی باشند.

عوامل زمینه‌ای مؤثر در رفتار کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

۱. فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (Morris, M.H. et al. 2002): فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها و باورهای اعضای یک سازمان است و رفتار افراد سازمانی را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند در یک طیف از حامی آرمان و هدفهای سازمانی تا تقابل با هدفهای سازمانی قرار گیرد. فرهنگ حامی کارآفرینی، فرهنگی است که در آن ارزشهایی مانند تغییر، نوآوری، مخاطره‌پذیری، یادگیری، کارگروهی، رقابت‌پذیری و فرصت‌جویی ترویج می‌شود. در فرهنگ سازمانی کارآفرینی، هدف‌جویی و آرمان مشترک در کارکنان درونی شده است. ارتباطات سازمانی در این فرهنگ روان و اثربخش است. و کارکنان با احساس با معنی بودن کار، از شغل خود راضی هستند. کارگروهی امری عادی است و افراد قادر هستند تا با اعضای تیم که هر یک خصوصیات خاص خود را دارد، کار کنند.
۲. محیط کسب و کار (Zahra, S.A. et al. 1995), (Choonwoo, Lee et al. 2004), (Kemelgor, B.H. 2002), (Birkinsaw, J. 1997): محیط کسب و کار شامل محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط فناوری و محیط سیاسی ملی و بین‌المللی. محیط کسب و کار می‌تواند حامی یا مانع کارآفرینی سازمانی باشد. موانع ورود به بازار، موانع قانونی و برخی موانع دیگر می‌تواند مانع رشد کارآفرینی سازمانی باشد. برخی عوامل مانند تقاضا، سیاستهای حمایتی و فضای رقابتی در ترغیب رفتار کارآفرینی مؤثر هستند به طور کلی سازمانها برای فعال کردن رفتار کارآفرینی، می‌توانند فشارهای رقابتی را به داخل سازمان منتقل کنند و بخشها و افراد سازمانی در مواجهه با خواسته‌ها محیط قرار دهند.

برای مثال اگر سازمان خود را به رعایت استانداردهای محیطی ملزم کند، به نوعی فشار رقابتی را به داخل سازمان منتقل کرده است.

عوامل ساختاری مؤثر در رفتار کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

۱. ایجاد چشم‌انداز/ بینش مشترک در سازمان (Hisrich, Robert D. et al. 2002)
۲. (Choonwoo, Lee et al. 2004): مطالعات نشان داده است که وجود بینش مثبت از آینده، به انسان امید و روحیه می‌دهد که تمام تلاش خود را به کار گیرد. هم‌نظر بودن اعضای سازمان در مورد چشم‌انداز آینده به هم‌جهت‌شدن و هم‌افزایی کوششها منجر می‌شود. داشتن دورنمای روشن از آینده سازمان، برای کارآفرینی سازمانی بسیار ضروری است.
۳. هدف‌گذاری صریح و روشن (Dess G.G. et al. 1997), (Covin J.G. 1991): وقتی هدفها روشن باشد، اعضای سازمان می‌دانند که برای رسیدن به چه چیزی تلاش کنند.
۴. توسعه منابع انسانی (Bartik, Timothy J. 1995), (Wikland J. 1999): در سازمانی که افراد با قابلیت بالا وجود داشته باشند، رفتار کارآفرینی را ترویج می‌دهند.
۵. ایجاد سیستم‌های بازخور (Fairbanks, Frank, 1996), (Anthony R.N. et al. 2001): افراد و بخش‌های سازمان اگر از نتایج کار خود و عکس‌العمل محیط بازخور دریافت نمایند، می‌توانند عملکرد خود را بهبود دهند. جایی که عوامل محیطی انتظار رفتار کارآفرینی را القا می‌کنند، بازخورهای محیطی رفتار کارآفرینی سازمانی را ترغیب می‌کنند.
۶. ترکیب مسوولیت فردی و گروهی (Twomey, D.F. et al. 2000), (Choonwoo, Lee et al. 2004): سیستم‌های سازمانی با ترکیب مسوولیت فردی و گروهی، تلاش فردی و گروهی را ترغیب می‌کنند.
۷. پاداش براساس نتایج (Dess G.G. et al. 1997), (Twomey, D.F. et al. 2000): در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهم هستند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارند، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می‌شود.

۷. استخدام و انتصاب براساس شایستگی‌ها (Zahra, S.A. et al. 1997) (Dess G.G. et al. 1997), (1995): اعضای سازمانی باید مطمئن شوند که فقط با اتکا به شایستگی‌ها می‌توانند رشد کنند. در آن صورت است که توانایی‌های خود را به کار می‌گیرد.
۸. ساختار انعطاف‌پذیر (Morris, M.H. et al. 2002)
۹. فرآیند و سیستم خلاقیت و نوآوری (Simons, R. 2000)
۱۰. تأمین امکانات مورد نیاز نوآوری (kraatz, M.S. et al. 2001)
۱۱. ارتباط اثربخش با مشتریان (Wood, V.R. et al. 2002)
۱۲. مدیریت دانش (Fairbanks, Frank 1996), (Simons, R. 2000)
۱۳. آموزش فنون و مهارت‌های کارآفرینی (kraatz, M.S. et al. 2001)
۱۴. توسعه زمینه‌های مشارکت فراگیر کارکنان (Dess G.G. et al. 1997) (Birkinsaw, J. 1997)
۱۵. شناسایی قابلیت‌های اساسی برنامه‌ریزی برای توسعه و بهره‌وری اثربخش آنها (Barrett, H. et al. 1997), (Hansen, G. S. et al. 1993): هر سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار باید کانون‌های شایستگی اساسی خود را شناسایی کند. این شایستگی‌ها را مراقبت کند و توسعه دهد. استراتژی‌های استفاده از فرصت‌ها را بر این شایستگی‌ها مبنی کند. منشاء ظهور کارآفرینی سازمانی هم همین شایستگی‌ها است.
۱۶. استقلال واحدهای سازمانی (Bichard, Michael. 1998), (Wikland J. 1999): در صورتی که واحدهای سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور داخلی مستقل باشند و در برابر عملکرد خود پاسخگو باشند، به رفتار کارآفرینانه روی می‌آورند.
۱۷. انتخاب استراتژی تهاجمی در سازمان (Uotila, J. et al. 2004): در سازمانها محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری به عقیم‌شدن نوآوری‌ها منجر می‌شود. پذیرش مخاطره معقول در سازمان ترس از شکست و تنبیه به خاطر آن را از بین می‌برد و رفتار کارآفرینی را ترغیب می‌کند.
۱۸. ایجاد فرایند شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌ها (Covin, J.G. 1991), (Simons, R. 2000): اگر در سازمان فرایندی برای شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌ها وجود داشته باشد، کوشش‌های نوآوری را هم جهت می‌کند و رفتار کارآفرینی اعضای سازمان زودتر

نتیجه می‌دهد.

۱۹. حمایت مدیران عالی از رفتار کارآفرینی (Twomey, D.F. et al. 2000)
 (Lumpkin, G.T. et al. 1996): اگر مدیران عالی سازمان طوری رفتار کنند که
 مشوق رفتار کارآفرینی باشد و این مدیران علاوه بر حمایت، خود الگوی رفتار
 کارآفرینی باشند، رفتار کارآفرینی در سازمان ترویج می‌یابد.
۲۰. ایجاد محیط کاری جذاب و صمیمانه (Zahra, S.A. et al. 2004), (Uotila, J. et al. 2004),
 (1995): اگر فضای کار و همکاران برای اعضای سازمان جذاب باشند، انگیزش
 نوآوری در آنها افزایش می‌یابد.
۲۱. آزادی در کار، (Twomey, D.F. et al. 2000) (Fairbanks, Frank 1996):
 اگر کارکنان در نحوه انجام فعالیت‌ها آزادی عمل داشته باشند. احتمال نوآوری در
 آنها بالا می‌رود.
۲۲. تربیت رهبران سازمانی (Wikland J. 1999) (Lumpkin, G.T. et al. 1996): وجود
 رهبران سازمانی باعث می‌شود که کوششهای اعضای سازمان به سمت هدفهای
 سازمانی جهت داده شود. برای ترویج رفتار کارآفرینی. وجود رهبران کارآفرین در
 سازمان ضروری است.
۲۳. نهادینه‌سازی مدیریت بر مبنای طرح کسب و کار
 (Chandler, G.N. et al. 1993) (Bartik, Timothy J. 1995) (Fairbanks, Frank 1996):
 طرح کسب و کار بیانگر کوشش جمعی منسجم در جهت دستیابی به هدفها است. استفاده
 از طرح کسب و کار به عنوان ابزار مدیریت، رفتار کارآفرینی را در سازمانها ترغیب
 می‌کند.
- موانع کارآفرینی سازمانی
- نبود زمینه‌ها و ساختارهای لازم برای کارآفرینی سازمانی باعث می‌شود که رفتار
 کارآفرینی رخ ندهد و یا اثربخش نباشد. تأثیر برخی از این عوامل در متوقف کردن و
 کند کردن رفتار کارآفرینی بیشتر است. مهمترین این عوامل عبارتند از (Uotila, J. et al.
 2004), (Zahra, S.A. et al. 1995), (Choonwoo, Lee et al. 2004), (Hansen, G. S.
 et al 1993)

- ساختار متمرکز با رسمیت بالا
- سلسله مراتب سازمانی زیاد
- سیستم‌های پرداخت حقوق و پاداش مبتنی بر معیارهای غیر از عملکرد
- عدم پذیرش اشتباه یا نقض مقررات از طرف کارکنان
- ترفیع افراد موافق مدیریت بدون توجه به قابلیت‌ها و عملکرد گذشته
- مناسب نبودن ارتباطات سازمانی
- محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها
- عدم دسترسی به منابع
- نبود فشارهای محیطی

اهمیت توسعه کارآفرینی

اهمیت توسعه کارآفرینی در بخش خصوصی: سازمانهای فعال در بخش خصوصی به دلایل زیاد به توسعه کارآفرینی و اتخاذ رویکرد کارآفرینی نیاز دارند. مهمترین این دلایل عبارتند از (Morris, M.H. et al. 2002), (kraatz, M.S. et al. 2001), (Twomey, D.F. et al. 2000):

- تشدید مداوم رقابت در بازار و نیاز به فعالیت‌های نوآوری
- تغییرات سریع محیطی
- پیشرفت‌های سریع فناوری
- نیروهای کارآمد
- فشارهای کاهش هزینه‌ها
- وجود ظرفیت‌های بلا استفاده
- سرعت عمل برای استفاده از فرصت‌ها

اهمیت توسعه کارآفرینی در بخش عمومی و دولتی: سازمانهای فعال در بخش دولتی و عمومی به دلایل زیاد به توسعه کارآفرینی و اتخاذ رویکرد کارآفرینی نیاز دارند. مهمترین این دلایل عبارتند از: (atkinson, anthony a. etal 1997), (bartik, (timothy j. 1995), (child, J. etal 2001), (kemelgor. B.H. 2002)

- محدودیت منابع
- مشکلات اجتماعی
- روند کوچک‌سازی دولت
- فشارهای سیاسی / رقابت‌های سیاسی
- روند رو به رشد الزام مدیران به پاسخگویی در برابر عملکرد
- ناکارآمدی روش‌های سنتی مدیریت دولتی
- برنامه‌های توسعه ملی و محلی
- تغییرات سریع محیطی
- حفظ نیروی انسانی کارآمد

در هر دو بخش خصوصی، دولتی و عمومی، کارآفرینی سازمانی، استراتژی حفظ بقای سازمان، نیل به عملکرد بالاتر و رشد آن است.

بنابراین کارآفرینی سازمانی یک استراتژی مدیریت عملکرد است. برای تضمین اجرای درست این استراتژی، ارزیابی و بازخور مداوم لازم است. این سازمانها می‌بایست با مدیریت عناصر زمینه‌ای و ساختاری، شرایط لازم برای رشد رفتار کارآفرینی را فراهم آورند و پس از اجرای طرحهای کارآفرینی، نتایج را ارزیابی کنند.

ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی

برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی دو دسته معیار مورد استفاده قرار می‌گیرند (Welsch Harold P. 2004), (Wikland, J. 1999), (Chandler, G.N. et al 1993): (Ryan J.D.2003)

۱. معیارهای نتایج و پیامدهای عملکرد سازمانی
 ۲. معیارهای ایجاد زمینه‌ها و ساختارهای لازم برای توسعه کارآفرینی در سازمان
- هر کدام از این دو دسته معیار شامل معیارهای متعددی است که در ادامه می‌آید:
- معیارهای نتایج و پیامدهای عملکرد سازمانی عبارتند از:

الف- نتایج مالی:

۱. بازده سرمایه‌گذاری
۲. سود

۳. فروش

ب- نتایج غیرمالی:

۱. سهم بازار
۲. عرضه محصولات جدید
۳. کیفیت محصول
۴. انطباق با استانداردها
۵. تنوع محصول
۶. جوایز و تقدیرنامه‌ها
۷. قابلیت‌های منابع انسانی
۸. مشارکت کارکنان
۹. اجرای برنامه‌ها

ج- پیامدها

۱. رضایت و وفاداری مشتریان
۲. رضایت و انگیزش کارکنان
۳. تصویر اجتماعی سازمان
۴. ارزش سازمان
۵. تأثیر بر زندگی محلی و ملی
۶. حفظ محیط زیست
۷. انعطاف‌پذیری سازمانی

پس از اینکه نتایج ارزیابی مشخص شد، مدیران سازمان می‌دانند که روی چه عوامل زمینه‌ای و ساختاری باید کار کنند تا بتوانند به نتایج دلخواه برای مرحله بعدی عملیات دست یابند. استفاده مؤثر از نتایج ارزیابی عملکرد کارآفرینی به داشتن یک طرح کسب و کار^۱ قوی بستگی دارد.

طرح کسب و کار چیست؟

طرح کسب و کار عبارت است از نقشه‌ی راه ایجاد کسب و کار و دستورالعملی است که تمام مراحل و اقدامات ایجاد کسب و کار را پیش‌بینی کرده است. به عبارت دیگر، طرح کسب و کار، شامل سازماندهی منابع و فعالیت‌ها برای ایجاد و توسعه‌ی کسب و کار، جدید است. طرح کسب و کار راهنمای اقدامات کارآفرین و معیاری برای عملکرد کارآفرین است. کیفیت تدوین طرح کسب و کار به توانایی تعریف روشن و انتقال موارد مربوط به همه‌ی ذینفع‌ها بستگی دارد. ذینفع‌های مهم عبارتند از خانواده‌ی کارآفرین، مشتریان، سرمایه‌گذاران، مشاوران، کارکنان آینده، تشکل‌های صنفی و دولت. طرح کسب و کار باید مفصل بوده و بیانگر همه‌ی نکات لازم باشد. این طرح باید آنقدر ساده، تدوین شود که افراد غیرمتخصص هم مطالب آن را درک نمایند (Hisrich Robert D. et al 2002). (Welsch Harold P. 2004), (Harper Stephen C. 2003).

طرح کسب و کار برای چه نوشته می‌شود؟

طرح کسب و کار یک ابزار معرفی و فروش ایده به سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارکنان است.

طرح کسب و کار یک ابزار مدیریت است برای، هدایت و رهبری کاهش مخاطرات کسب و کار و تأمین منابع مالی

یک طرح کسب و کار، بیان‌گر آنست که:

- چرا یک شرکت بوجود می‌آید؟

- مؤسسان شرکت به چه موفقیت‌هایی می‌خواهند برسند؟

- شرکت، چگونه می‌تواند موفق باشد؟

طرح کسب و کار به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک کارآفرینی و ابزار مؤثر مدیریت عملکرد است.

ساختار طرح کسب و کار (Welsch Harold P. 2004), (Harper Stephen C. 2003), (Ryan J.D. 2003): (Hisrich Robert D. et al 2002)

۱. معرفی ایده کسب و کار

۲. فرآیند ایجاد، غربال کردن و امکان‌سنجی ایده
۳. چشم‌انداز/ دورنمای کسب و کار در صورت اجرای ایده
۴. استراتژی اجرای ایده کسب و کار
۵. برنامه عملی اجرای ایده کسب و کار
۶. منابع مورد نیاز اجرای ایده و چگونگی تأمین آنها
۷. امکان‌سنجی اجرای ایده کسب و کار
۸. سازماندهی پروژه اجرای کسب و کار و تقسیم کار سازمانی
۹. معیارهای ارزیابی استراتژیک
۱۰. معیارهای ارزیابی عملیاتی برای سازمان/ گروه/ فرد

انواع و سطوح طرح کسب و کار

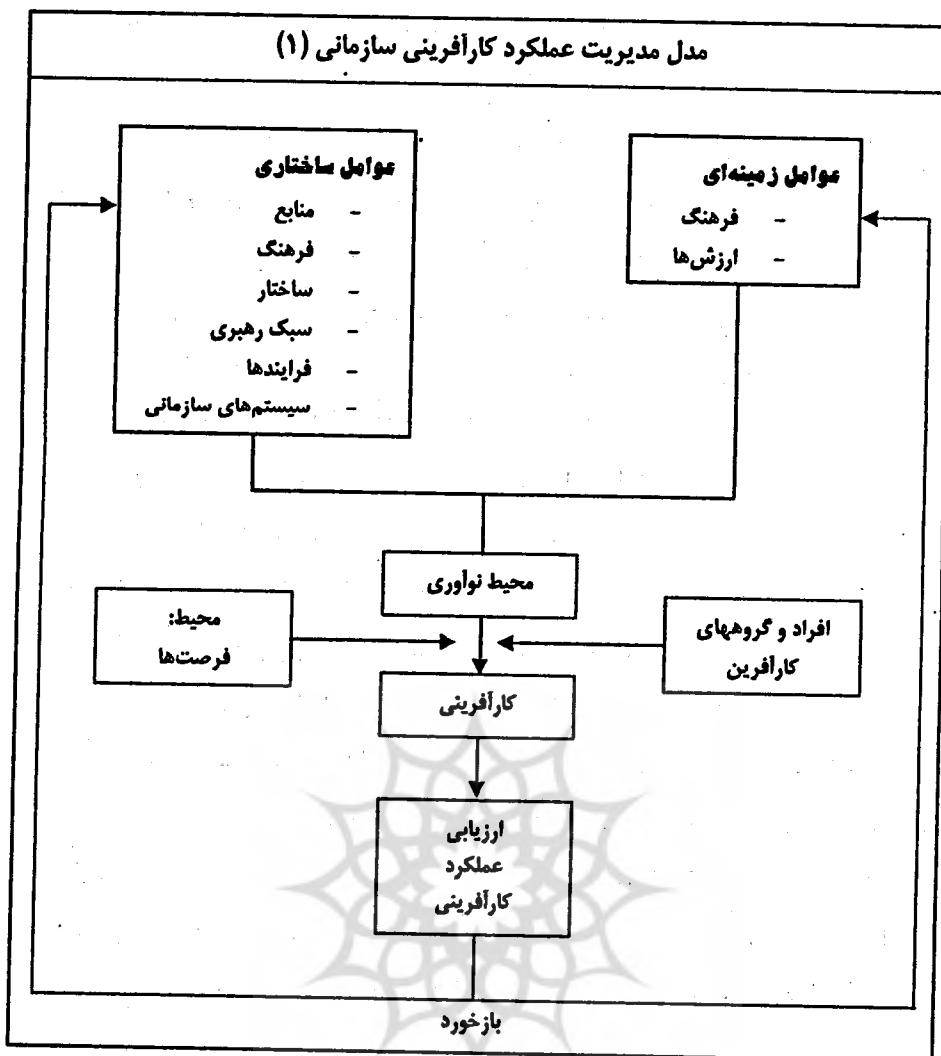
۱. طرحهای کسب و کار برحسب هدف دسته‌بندی می‌شوند. انواع طرحهای کسب و کار برحسب هدف عبارتند از:
 ۲. طرح کسب و کار برای تأسیس شرکت و عرضه محصول جدید
 ۳. طرح کسب و کار برای عرضه محصول جدید در سازمان موجود
 ۴. طرح کسب و کار برای بهبود عملکرد سازمان موجود
 ۵. طرح کسب و کار برای حل یک مشکل اجتماعی
- طرحهای کسب و کار همچنین برای تقسیم کار و سازماندهی به منظور اجرای طرح و کنترل نتایج، به طور سلسله مراتبی تجزیه می‌شوند. انواع تجزیه سلسله مراتبی طرحهای کسب و کار عبارتند از:
 ۱. تجزیه طرح کسب و کار برحسب اجزای تشکیل دهنده آن یا تقسیم موضوعی به طور افقی و عمودی
 ۲. تجزیه و طرح کسب و کار برحسب مجریان عمده طرح یا برحسب سلسله مراتب سازمانی
 ۳. تجزیه طرح کسب و کار برحسب افق زمانی که شامل بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت است.

فرآیند مدیریت عملکرد بر مبنای طرح کسب و کار

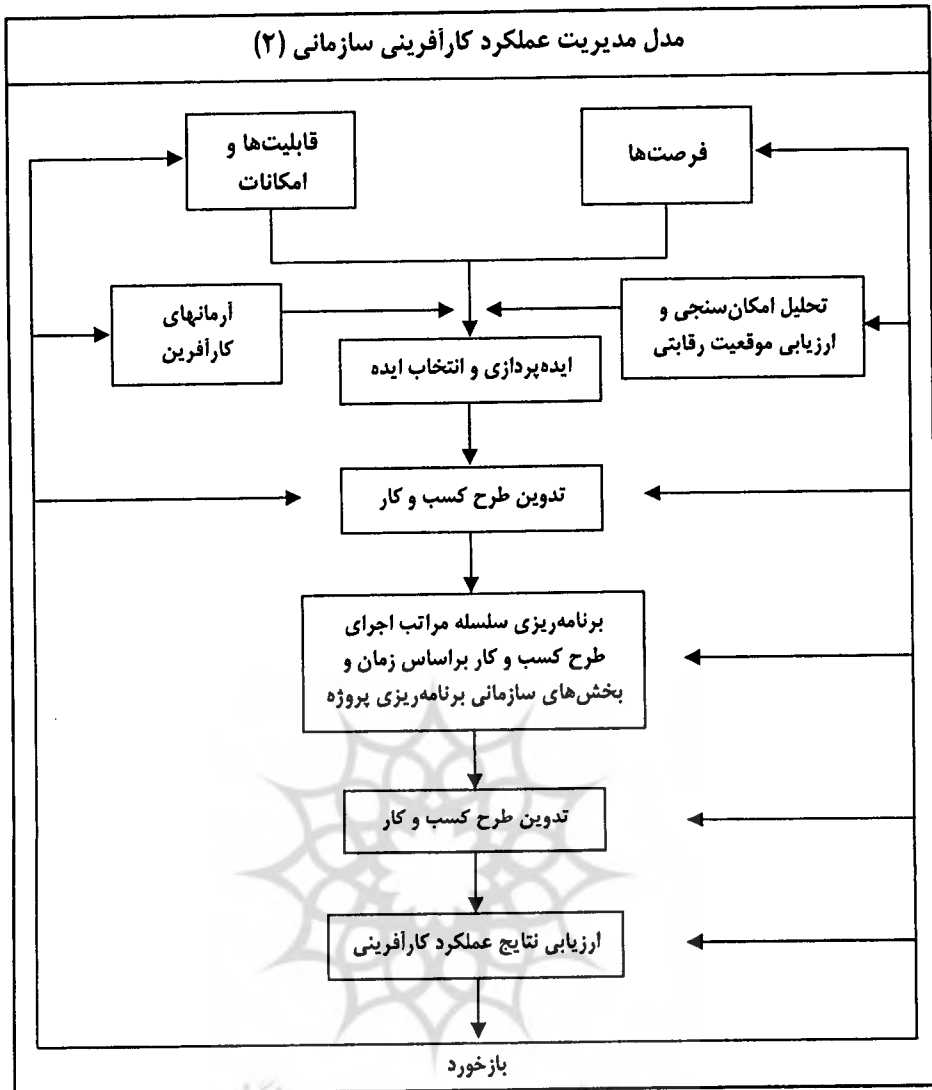
برای مدیریت عملکرد بر مبنای طرح کسب و کار، اقدامات زیر باید انجام شود:

۱. تدوین چشم‌انداز/ دورنمای سازمان
 ۲. هدف‌گذاری سلسله مراتب اجرای طرح کسب و کار بر حسب زمان تحقق هدفها
 - هدف‌های بلندمدت
 - هدف‌های میان‌مدت
 - هدف‌های کوتاه‌مدت
 ۳. هدف‌گذاری سلسله مراتبی اجرای طرح کسب و کار بر حسب بخش‌های سازمانی
 - هدف‌های سازمان
 - هدف‌های بخش‌های اصلی سازمان
 - هدف‌های بخش‌های فرعی سازمان
 - هدف‌های افراد و تیم‌های کاری
 ۴. تدوین طرح کسب و کار بر حسب سلسله مراتب زمانی و سازمانی
 ۵. برنامه‌ریزی پروژه اجرای ایده: زمان‌بندی، سازماندهی و تخصیص منابع برای اجرای ایده کسب و کار
 ۶. اجرای طرح کسب و کار
 ۷. ارزیابی نتایج فعالیت‌های کارآفرینی بر اساس معیارهای استراتژیک و عملیاتی
 ۸. مدیریت عملکرد که شامل: توانمندسازی، پاداش، بهبود عملیات و بازرنگری در برنامه‌ها بر اساس طرح کسب و کار می‌باشد.
- عوامل مهم مؤثر در اثربخشی طرح کسب و کار به عنوان ابزار مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی محسوب می‌شوند که مهمترین آنها عبارتند از:
۱. روشن و شفاف بودن هدف‌گذاری‌ها
 ۲. مشارکت همه کارکنان در فرآیند مدیریت عملکرد بر مبنای طرح کسب و کار
 ۳. وجود بینش مشترک و مثبت در اعضای سازمان
 ۴. حمایت مدیریت عالی

۵. هماهنگی ساختار، سیستم‌های سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری با طرح کسب و کار
نقش معیارهای ارزیابی عملکرد در ترویج رفتار کارآفرینی
کارکردهای معیارهای ارزیابی عملکرد در ترویج رفتار کارآفرینی عبارتند از:
۱. جهت‌دهی کوشش‌های کارکنان به سوی فعالیت‌های کارآفرینانه
 ۲. کمک به افراد در تشخیص نیاز به فراگیری دانش و مهارت جدید
 ۳. ایجاد وفاق جمعی در سازمان برای دستیابی به هدف‌های سازمانی.
 ۴. ایجاد انگیزه در افراد مستعد و خلاق برای توسعه فعالیت فکری خود.
- طرح کسب و کار به عنوان ابزار هدایت کارکنان
تأثیر و نقش طرح کسب و کار در هدایت کارکنان عبارتست از:
۱. مشارکت کارکنان در ایده‌پردازی و هدف‌گذاری
 ۲. راهنمای فعالیت‌های جاری
 ۳. دادن تصویری از کل کسب و کار به همه اعضای سازمان
 ۴. ابزار بررسی قابلیت‌های مورد نیاز و تعیین نیازهای آموزشی
- در ادامه، با رسم نمودار، مدل مدیریت عملکرد کارآفرینی سازمانی را نشان می‌دهیم، بر اساس این مدل، عوامل زمینه‌ای و ساختاری در شکل‌گیری محیط نوآوری موثر هستند. کارآفرینان سازمانی با شناسایی فرصت‌های محیطی، فعالیت‌های کارآفرینی را شروع می‌کنند. ارزیابی عملکرد کارآفرینی بازخور لازم برای تصحیح عوامل زمینه‌ای و ساختاری، بهبود رفتار کارآفرینان و بازشناسی فرصت‌های محیطی ارایه می‌دهد.



در مدل بعدی، از نگاه دیگری مدیریت عملکرد کارآفرینی سازمانی نشان داده شده است. در این مدل مدیریت عملکرد بر اساس آرمانهای خود، بر اساس شناختی که از فرصت‌ها و امکانات دارد، پس از امکان‌سنجی، ایده کارآفرینی را انتخاب و برای آن طرح کسب و کاری به طور سلسله‌مراتبی برنامه‌ریزی می‌شود. ارزیابی نتایج اجرای طرح کسب و کار به صورت بازخورد برای اصلاح و بهبود به تمام مراحل قبل بازمی‌گردد.



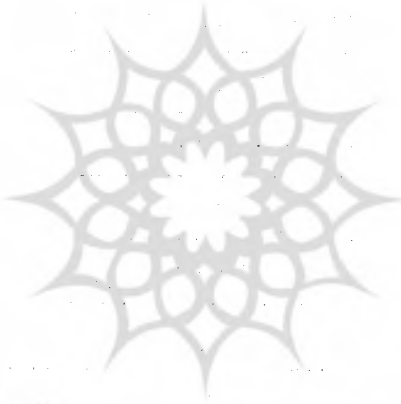
چرخه زندگی سازمان و معیارهای ارزیابی عملکرد کارآفرینی

سازمانها بر حسب نوع فعالیت خود، دارای چرخه زندگی هستند، وقتی سازمانی یک محصول را ارائه می‌کند، دارای مراحل زیر در چرخه زندگی است: معرفی، رشد، بلوغ، وضع ثابت و افول. اگر سازمانی چندین محصول را عرضه می‌کند و هر کدام از محصولات در یکی از مراحل چرخه زندگی قرار دارند (Welsch, Harold p. 2004), (Barrett, H. et al 1997).

ترکیب چرخه‌های زندگی محصولات، چرخه زندگی سازمان را بیان می‌کند. با توجه به اینکه عملکرد کارآفرینی سازمانها در هر یک از مراحل چرخه حیات محصولات متفاوت است، در طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد کارآفرینی می‌بایست به مرحله چرخه حیات هر یک از محصولات سازمان توجه نمود و ترکیب مناسبی از معیارها برای ارزیابی ارائه نمود که عملکرد کل سازمان را اندازه بگیرد.

نتیجه‌گیری

سازمانها، اگر می‌خواهند از رویکرد کارآفرینی برای نیل به هدفهای بقا و رشد استفاده نمایند، می‌بایست با مدیریت عوامل زمینه‌ای و ساختاری، شرایط را برای بروز رفتار کارآفرینی فراهم نمایند. برای اجرای درست استراتژی کارآفرینی، می‌بایست از ابزار مدیریت استراتژیک کارآفرینی با طرح کسب و کار استفاده نمود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ لاتین:

1. Anthony, R. N. and Govindarajan, V. (2001). *"management control System"*, New york: Mc Grow-Hill.
2. Atkinson, Anthony A., And James Q. Mccrindell. *"Strategic Performance Measurement In government."* cma magazine 71, No. 3 (1997): 20-23.
3. Barrett, H. and Weinstein A. (1997). *"Corporate Entrepreneurship, The Marketing Mix And Business Performance"*. conference Of The Academy Of Marketing Science, May.
4. Bartik, Timothy J. using Performance indicators to improve the effectiveness of welfare-to-work programs. kalamazoo, mi: w.e. Upjohn Institute For Employment Research, (1995)
5. Bhimani, A. (1993) Performance measures in uk manufacturing companies: the state of play. management accounting Vol. 71.
6. Bichard, Michael. "Developing Structures, Processes And Leaders For The Future." Public Administration And Development 18, No. 4(1998): 327-333
7. Birkinsaw, J.(1997) *"Entrepreneurship In Multinational Corporations: The Characteristics Of Subsidiary Initiatives"*, Strategic Management Journal.Vol.18
8. Chandler, G.N., and Hanks, S.H. (1993). Measuring The Performance Of Emerging Businesses: A Validation Study. Journal Of Business Venturing 8(5):391-408.
9. Child, J. and Mc. Grath. R. G. (2001). Organizational Form In An Information Intensive Economy. Academy Of Management Journal, Vol.44.No.6.
10. Choonwoo Lee, Kyungmook Lee and Johannes M. pennings 2004 internal capabilities, external linkages, and performance: a study on technology-based korean ventures
11. Covin, J.G. (1991). Entrepreneurial Vs. *"Conservative Firms: a Comparison Of Strategies And Performance"*. Journal Of Management Studies:25(5):439-462.
12. Dess. G.G. , Lumpkin.G. T., and Covin, J.G. (1997). *"Entrepreneurship Strategy Making And Firm Performance"*: tests of contingency and configural models; strategic management journal.vol.18.no.9.

13. Fairbanks, Frank. "Managing For Results: The Path That Phoenix Has Followed." *public management* 78 (1996): 12-15.
14. Hansen, G. S. And B. Wernerfelt (1993). "*Determinants of firm Performance: the Relative Importance Of Economic And Organizational Factors*", *strategic management journal*, 10, Pp. 399-412.
15. Harper Stephen C. (2003), *The McGraw-Hill Guide To Starting Your Own Business*, Usa. McGraw-Hill
16. Hisrich Robert D., Peters Michael P, (2002) "*Entrepreneurship*"; Fifth Edition, India: McGraw-Hill
17. Kald, M. and Nilsson, F. (2000). performance ceasurement clt Nordic Companies. *European Management Journal*. Vol.18.No.1.
18. Kemelgor. B.H. (2002). a comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the netherlands and the u.s.a *entrepreneurship and regional development*. vol.14.
19. Kraatz, M.S. And Zajac, E.J. (2001). "*how organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence*". *organization science*. vol, 12, no.5.
20. Kuratko F. Donald And Hornsby Jeffrey S. (2002). "*corporate entrepreneurship and middle managers*". ball state university.
21. Lumpkin, G.T., And Dess, G.G. 1996. "*clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*". *academy of management review* 12(1):135-172.
22. Matsuno, Ken, John T. Mentzer, and Aysegul Ozsomer 2002. "*the effects of entrepreneurial proclivity and on business performance, journal of marketing*". 66(july), 18-32.
23. Morris, M.H. And Kartko, D.F.(2002). *corporate entrepreneurship*. new york: harcourt college publishers.
24. Ryan J.D.(2003) *small business: an entrepreneurs business plan*, usa: thomson learning.
25. Simons, R. (2000) "*performance measurement and control systems for implementing strategy*". new jersey: prentice-hall
26. Twomey, D.F. And Harris, D.L. (2000). "*from strategy to corporate outcomes*". *aligning human resource management*

- systems with entrepreneurial intent. international journal of commerce and management. vol.10, no. 3.
27. Uotila, J., Maula, M., Keil, T., Zahra, S. exploration, and firm performance: analysis of global 500 corporations, presented at the the 24th annual strategic management society conference, san juan, puerto rico, october 31- november 2, 2004.
 28. Welsch Harold P. 2004, Entrepreneurship: The Way Ahead, Uk: routledge
 29. Wiklund, J. (1999). The Sustainability Of The Entrepreneurial orientation—performance relationship. entrepreneurship: theory & practice, 24(1): 37-49.
 30. Wood, V.R. Bhuian S. And Kiecker, P. (2002). "market orientation and organizational performance in not for profit hospitals". journal of business research, vol.48,no.3.
 31. Zahra, S.A., And Covin, J.G. 1995. "contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship": a longitudinal analysis. journal of business venturing 10(1):43-58.

