

هنوز هم می شنویم که: آنها به ما آموزشهای لازم را برای درست انجام دادن کارها داده اند، اما وقتی هنگام تصمیم گیری فرا می رسد، اجازه نمی دهند آنچه را که آموخته ایم انجام دهیم. آنها به ما اعتمادی ندارند!

افسوس بر مدیران!!!! اگر ما تمام زمانها و هزینه هایی را - که گاه به چشم نمی آید- برای آموزشهای صحیح به کارمندان صرف می کنیم، آیا نباید این اعتماد را داشته باشیم که اجازه بدهیم آنچه را آموخته اند اجرا کنند؟ این کار نشان می دهد که ما به آنان اطمینان نداریم و به زودی خواهیم دید که کارایی آنها کاهش یافته و حداقل توانایشان را بروز خواهند داد. البته در شرکتها یا مؤسساتی که به صورت تیمی کار می کنند این مسئله بیشتر به چشم می آید.

### ۳. احترام متقابل :

از معلم قدیمی ام آموخته ام که: آنچه را که می خواهی بگیری بده! که معنای واقعی احترام متقابل است. به معنایی دیگر، اگر ما می خواهیم از کارمندانمان احترام ببینیم، باید ابتدا به آنها احترام بگذاریم. اما به یاد داشته باشید، احترام ایشان باید در حیطه امور اداری باشد نه فقط برخوردهای شخصی!

احترام متقابل شامل مؤدب بودن، صحبت کردن با کارمندان مانند انسانهای محترم (نه برده!)، گوش دادن مشتاقانه به حرفهای ایشان و جدی بودن در آنچه که از ما انتظار دارند، می شود.

تمامی آنچه که گفته شد، پایه و اساس احترام متقابل هستند. ولی اجازه بدهید کمی شفاف تر صحبت کنم: نباید با کسی که در چارت سازمانی شرکت پایین تر از ما قرار دارد به صورت تحقیرآمیز و تند صحبت کنیم.

### ۴. تشخیص:

این آزمون در سطح جهانی انجام شده است و جواب آن این است: کمونیسم (به همه با یک چشم نگاه کردن) به درد نمی خورد. افراد می خواهند آنچه را که انجام می دهند، دیده شود و مدیران هم تشخیص دهند که هرکسی چقدر زحمت می کشد.

نکته اساسی اینجاست که فقط به تشخیصهای شخصی یا سیستمی تکیه نکنیم. بلکه باید تعادل ایجاد کنیم. از کارمندان هنگامی که کار خوبی انجام می دهند - در میان جمع - قدردانی کنید. هنگامی که یک تیم به هدف تعیین شده می رسد یا از آن فراتر می رود، مشخص است تمامی اعضای آن باهم برای یک هدف کار کرده اند. از تشخیص همکاریهایی که منجر به این عمل شده است، اطمینان حاصل کنید، یعنی به عنوان یک مدیر بدانید چه کسی، چه کاری را چگونه انجام داده است تا به اهداف مشترک رسیده است؟

### ۵. پشتیبانی :

بدون پشتیبانی و حمایتهای لازم، اعضای تیم برای ماندن در کنار یکدیگر به منازعه خواهند پرداخت. آنها نیاز دارند، بدانند هنگامی که اهدافی در چارچوب سیاستهای کاری مشخص دارند، از حمایتهای مادی و معنوی برای انجام آن برخوردار هستند. با دریغ کردن این حمایتها، نگهداشتن یک تیم کاری یکپارچه و نیرومند مشکل خواهد بود! □

## سازمان کار آفرین در تقابل با سازمان سنتی

مهدی زیودار

سازمان کارآفرین سازمانی است که در صدد رشد پیوسته و پایدار از طریق به دست آوردن قابلیت های نوین، گسترش ظرفیتهای و قدم گذاشتن به عرصه های جدید کسب و کار است. لازمه این امر، نهادینه شدن کارآفرینی شرکتی در فرهنگ یک سازمان، عملکرد فراگیر، پیوسته و دائمی (و نه مقطعی) آن در فرایندهای عملیاتی و یا خدماتی و به علاوه، مورد پذیرش بودن در میان تمامی اعضای سازمان (و نه فقط تعداد محدودی از اعضا) است.

کارآفرینی شرکتی را می توان به عنوان گستره ای تعریف کرد که در آن محصولات و یا بازارهای جدید توسعه می یابند و بر همین مبنای سازمانی را کارآفرین می پندارند که بیش از دیگر سازمانها به ایجاد محصولات و یا بازارهای جدید مشغول است.

برای ارائه تعریف جامعی از یک سازمان کارآفرین، می توان به تبیین مؤلفه های متمایزکننده سازمان کارآفرین از یک سازمان معمولی پرداخت. ویژگی عمده این نوع سازمانها را در سه مؤلفه عمده معرفی می کنیم:

۱. نوآوری: یک سازمان کارآفرین موفق برپایه تفکر معناداری از نوآوری اداره می شود. این مهم ممکن است بر مبنای فناوری باشد؛ نظیر نوآوری در معرفی محصول - خدمت جدید و یا روش جدیدی در تولید محصول یا ارائه خدمت. نوآوری همچنین می تواند در انجام بازاریابی و توزیع محصولات و یا نهایتاً در ساختار سازمانی و مدیریت نوین سازمان اعمال شود. یک سازمان معمولی از سوی دیگر، اغلب در حوزه تولید و توزیع محصولات متعارف و از پیش معرفی شده فعالیت می کند.

۲. توان بالقوه برای رشد: سازمان کارآفرین در قیاس با دیگر انواع سازمانها، دارای استعداد و توانایی بیشتری برای رشد است. این امر نیز برخاسته از رویکرد به نوآوری است. یک سازمان معمولی غالباً در یک گستره محدود از بازارهای موجود به انجام مأموریت می پردازد، اما سازمان کارآفرین به شکلی پیوسته درصدد ایجاد بازارهای جدید است.

۳. اهداف استراتژیک: سازمان کارآفرین جهت تعیین اهداف استراتژیک خویش، بر اهداف پویا و اشباع ناپذیر تأکید می ورزد و محورهای اصلی تعیین این اهداف را توسعه بازار، اکتساب سهم چشمگیر از بازار هدف و تثبیت بازار تشکیل می دهد.

### مدیریت کارآفرینانه در تقابل با مدیریت سنتی

مدیریت کارآفرینانه را سبکی از مدیریت می دانند که یک

می‌دهد که بقای خویش را در استمرار نوآوری و حفظ رضایت‌مندی مشتری در صحنه اقتصاد جهانی می‌یابد.

### دستاوردهای عمده کارآفرینی شرکتی

به‌همان ترتیب که گفته شد، کارآفرینی شرکتی، دریچه‌ای است به سوی بهره‌گیری از مزایای رقابتی نوآوری در سازمان. از طرفی، کارآفرینی شرکتی را می‌توان راهکاری دانست جهت رهایی از شیوه‌های سنتی مدیریتی و جلوگیری از خروج نیروهای انسانی کارآمد سازمان. از یک سو، محور اصلی فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی، مدیریت کارآفرینانه و چابک نمودن سازمان جهت هماهنگی با تغییرات محیطی است و از سوی دیگر تأکید عمده کارآفرینی شرکتی بر احساس رضایت‌مندی همه جانبه کارکنان خلاق سازمان است؛ به نحوی که جو سازمانی اثربخشی را برای این دسته از کارکنان فراهم می‌آورد.

نتایج پژوهش‌های گوناگون حاکی از اثرگذاری مستقیم و مثبت کارآفرینی شرکتی بر عملکرد سازمان است. کارآفرینی شرکتی به تسهیل تلاش‌های سازمان در استفاده از مزیت‌های رقابتی خویش، اکتشاف فرصت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در تعقیب و بهره‌برداری اثربخش از آن فرصت‌ها می‌انجامد و علاوه بر نوآوری، منجر به افزایش سودآوری، به‌دست آوردن دانش جهت دسترسی به جریان‌های کسب درآمد در آینده، موفقیت در عرصه بین‌المللی، سازماندهی منابع و سوق دادن آنها به سوی توسعه مزایای رقابتی و افزایش رضایت‌مندی ذی‌نفعان سازمان می‌شود.

بر این اساس، مهمترین مزایای کارآفرینی شرکتی را می‌توان برپایه دستاوردهای زیر برای مشتریان، نیروی انسانی سازمان و خود سازمان برشمرد:

۱. نوآوری و پیشگامی؛
۲. بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار؛

سازمان کارآفرین را به جلو هدایت می‌کند و ویژگی‌های آن را (چه در راه‌اندازی یک کسب و کار جدید و چه در احیای یک سازمان موجود)، در چهار ویژگی زیر خلاصه می‌کنیم:

۱. **تمرکز بر تغییر:** مدیریت کارآفرینانه مدیریت تغییر است. در واقع یک مدیر کارآفرین، شرایط را به‌همان صورتی که می‌یابد رها نمی‌کند. این نوع مدیریت بر خلاف مدیریت سنتی صرفاً در پی حفظ سازمان و موقعیت کنونی بازار آن نیست، بلکه پیوسته در جستجوی راهی برای تغییر مستمر سازمان از طریق ارتقای سهم بازار است.

۲. **تمرکز بر فرصت:** مدیریت کارآفرینانه همسو و هماهنگ با فرصت‌هاست و دائماً در جستجوی موقعیتی جهت انجام متفاوت و بهتر عملیات است. مدیران کارآفرین به جای تمرکز بر حفظ منفعلانه منابع، به استفاده اثربخش از آنها در جهت پیگیری فرصت‌ها می‌پردازند.

۳. **گستره دید وسیع:** محدوده دید مدیریت کارآفرینانه به گستردگی کل سازمان است و همزمان کل سازمان را در تصمیم‌گیری مدنظر قرار می‌دهد. این واقعیت، دقیقاً در مقابل بخشی‌نگری و گستره دید باریک و محدود مدیریت سنتی قرار دارد. به‌گزینی (Benchmarking) در نگرش کارآفرینانه فقط برای یک واحد نظیر مالی، بازاریابی یا فروش انجام نمی‌شود، بلکه این امر نیز با توجه به یک دید سیستمی و جامع از بهترین رویه‌های موجود در صنعت و رویه‌های موجود سازمان انجام می‌پذیرد.

۴. **مخاطره‌پذیری:** مدیر کارآفرین، یک مدیر مخاطره‌پذیر برای ایجاد تغییر و پیگیری فرصت‌هاست. یک مدیر کارآفرین به‌طور دقیق می‌داند که چه زمانی مناسب سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر است، در بهترین شرایط قدم به جلو می‌گذارد، تغییر ایجاد می‌کند، فرصت‌ها را پیگیری و از آنها بهره‌برداری می‌کند.

نهایتاً می‌توان در جدول (۱) مدیریت کارآفرینانه را با مدیریت سنتی به شکلی شفاف مورد قیاس قرار داد:

معیار	مدیریت سنتی	مدیریت کارآفرینانه
تعریف	هماهنگی منابع فیزیکی و انسانی و هدایت آنها به سوی یک اقدام مشترک	ساختن دنیا‌های کاملاً جدید
گستره دید	بخشی از سازمان	کل سازمان
اهداف	حفظ وضع موجود	تغییر
تمرکز	حفظ منابع	پیگیری فرصت‌ها

جدول ۱- مدیریت سنتی در برابر مدیریت کارآفرینانه

۳. چابکی، پاسخگویی و واکنش آنی به تغییرات بازار؛
۴. افزایش رضایت‌مندی مشتریان؛
۵. استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه در بازار؛
۶. یادگیری سازمانی؛
۷. تولید دانش؛
۸. افزایش رضایت‌مندی نیروی انسانی سازمان؛
۹. تسهیل در مدیریت و اداره سازمان؛
۱۰. بهبود چشمگیر سودآوری سازمان. □

در کل می‌توان گفت، کارآفرینی شرکتی، مجموعه فعالیت‌هایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان ممکن می‌سازد و رهیافتی است در نهادینه نمودن نوآوری در سازمان‌ها که به صورت زیر تعریف می‌شود:

کارآفرینی شرکتی، ترکیبی از رفتارهای خلاق، نوآورانه و مخاطره‌پذیر است که با شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، به ایجاد ارزش در سازمان‌ها می‌پردازد.

در حقیقت، وجود حس کارآفرینی، آن را به سویی سوق