

# چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه

مجتبی ناهید

(کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی)  
mjtb\_nahid@yahoo.com

راهگشا باشد. این مهم، خط اصلی فکری این مقاله را شکل می‌دهد و این مقاله می‌کوشد تا در این حوزه و دستیابی به آن گام‌هایی بردارد.

کارآفرینی / کارآفرینی سازمانی / خلاقیت و نوآوری / موانع کارآفرینی / راهکارهای مقابله با موانع کارآفرینی / فرهنگ کارآفرینی.

## مقدمه

در عصر حاضر که با افزایش جمعیت، جوامع و سازمان‌ها به سرعت در حال گسترش و پیشرفت هستند و در پی آن، پیچیدگی آن‌ها نیز رو به فزونی است، کارآفرینی در یک تعامل چندسویه یعنی هم در مفهوم ایجاد اشتغال، هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری‌ها و بهبود فرایندها و هم به عنوان عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی، به شدت مورد نیاز است؛ حتی می‌توان بحث کارآفرینی را در عصر مدرن امروزی یکی از اصلی‌ترین راهبردهای بنیادی هر کشور محسوب کرد. از دید نگارنده، یکی از معیارهای مهم تمایز کشورهای توسعه یافته و جهان سوم را می‌توان در میزان کارایی و عملیاتی کردن کارآفرینی در مفاهیم مختلف آن برشمرد.

## چکیده

کارآفرینی به عنوان پدیده‌ای نوین در اقتصاد، نقش موثری را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. امروزه کارآفرینی در اقتصاد رقابتی و مبتنی بر بازار، دارای نقش کلیدی است، به عبارت دیگر در یک اقتصاد پویا، ایده‌ها، محصولات و خدمات همواره در حال تغییر می‌باشند و در این میان کارآفرین است که الگویی برای مقابله و سازگاری با شرایط جدید را به ارمغان می‌آورد. بنابراین در یک گستره وسیع و در یک تعامل چند سویه، کارآفرینی نقش تعیین‌کننده‌ای را در زندگی نوین بشر ایفا می‌کند، از این رو آشنایی با مفاهیم و تعاریف و ابعاد مختلف آن به همراه شناخت موانع و راهکارهای مرتفع کردن آن‌ها می‌تواند در نهادینه شدن کارآفرینی و فرهنگ آن در هر جامعه‌ای

سرعت تغییرات کنونی به گونه‌ای است که شناسایی و پیش‌بینی تغییرات از حالت یکنواخت و همسان خارج شده و تجارب و دستاوردهای گذشته الزامی در تضمین موفقیت آینده نیست؛ یعنی می‌توان گفت عصر حاضر، عصر عدم تداوم و عدم پیش‌بینی و انقیاد است و حاکم شدن این انگاره در اساس تغییرات جوامع امروزی، این جوامع را بیش از پیش به سوی خلاقیت و نوآوری و پذیرش تفاوت و تغییر سوق داده است که می‌توان این مهم را در میزان کارآفرین بودن آن‌ها یافت؛ در نتیجه هر کشور که توان برقراری رابطه منطقی و معقول بین موارد یاد شده را داشته باشد و در جهت تغییرات جهانی گام بردارد، می‌تواند ادعا کند که در این دریای خروشان به سوی ساحل بقا و پیشرفت گام برداشته است.

خوشبختانه در محافل علمی کشور در طی دو، سه سال اخیر، مقوله کارآفرینی مورد توجه ویژه و گسترده‌ای قرار گرفته است؛ ولی متأسفانه با تمام تلاش‌ها و باورهای صورت گرفته، به دلیل عدم وجود یک برنامه منسجم و کاربردی، موضوع عملیاتی شدن بسیاری از ایده‌های کارآفرینی در کشور به چالش کشیده شده است. پر واضح است که برای نیل به این مهم و برون‌رفت از وضعیت کنونی باید به نقش نوآوری و خلاقیت و موانع و راه کارهای برطرف کردن این موانع در بحث کارآفرینی، بسیار دقت و توجه شود و نسخه‌های علمی و عملی متناسب با ساختار اداری - اقتصادی کشور فراهم گردد.

## ۲. برخی تعاریف کارآفرینی

در نتیجه آن‌ها اعتقاد داشتند کارآفرینی در جامعه می‌تواند سه منفعت اصلی ایجاد کند که عبارتند از:

الف. افزایش رشد اقتصادی

ب. ارتقای بهره‌وری

ج. پدید آمدن تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات جدید

پس از علم اقتصاد، علم جامعه‌شناسی نیز در روند پیشرفت و تکامل کارآفرینی بسیار موثر بوده و سهم بسزایی را ایفاء کرده است. باید باور داشت که علم مدیریت نیز در ثبات، تمرکز، تعمیم، تکامل جدی و نهایی کارآفرینی بدون شک از پیشگامان محسوب می‌شود. حلقه رابط بین پیدایی و تعمیم و تکامل کارآفرینی را باید در علم روانشناسی جست‌وجو کرد. جایی که علم روانشناسی با بررسی سه اصل، باعث تغییرات بنیادین و عمده‌ای در کارآفرینی شد؛ این سه اصل عبارتند از:

۱. ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان، که با این سوال همراه است: کارآفرینان چه کسانی هستند؟
  ۲. رفتارشناختی کارآفرینان، که با این سوال همراه است: چرا برخی کارآفرینان موفق‌ترند؟
  ۳. شناخت کارآفرینانه، که با این سوال همراه است: کارآفرینان چگونه تصمیم می‌گیرند؟
- از این رو می‌توان مجموع این چهار علم را از اجزای اصلی فلسفه وجودی کارآفرینی در نظر گرفت.

### ۱. سیر پیدایی و پیشرفت کارآفرینی

با توجه به ترجمه واژه Entrepreneurship در فارسی به کارآفرینی و با در نظر داشتن اینکه این ترجمه نتوانسته است به معنای واقعی کلمه، منظور و غایت واژه اصلی خود را به مخاطب منتقل کند، باید اذعان داشت این ترجمه تنها از حیث تخصصی و با دید کارشناسانه به مقوله کارآفرینی و در معنای گسترده آن قابل درک است و برای آحاد مردم که به شکل‌های متفاوت و غیر تخصصی با این رشته ارتباط برقرار کرده یا با آن آشنا می‌شوند، سوء تفاهم رایجی ایجاد کرده و آن، تصور مفهوم کارآفرینی تنها در بعد «اشتغال زایی» و «ایجاد شغل» است که همین مسئله، گسترش و تعمیم مفهوم کلان کارآفرینی در جامعه ایران را به چالش کشانده و باعث مشکلاتی در نهادینه شدن آن شده است؛ مهم‌تر آنکه از حیث تخصصی نیز اجحاف بزرگی را در

به راستی پیدایی مفاهیم اولیه کارآفرینی را باید به علم اقتصاد نسبت داد. اوج رابطه اقتصاد و کارآفرینی در قرن بیستم به‌ویژه از دهه ۱۹۴۰ به بعد بوده است؛ زیرا تلاش برای مفهوم‌سازی کارآفرینی از مکاتب اقتصادی آغاز شد، مخصوصاً در دهه ۱۹۷۰ میلادی، اقتصاددانان پس از مشاهده شکست مدیریت تقاضای مصرف‌کننده، برای جلوگیری از تورم مستمر در این دهه به کارآفرینی توجه کردند. اقتصاددانان دریافته‌اند که بهره‌وری دو - سه درصدی سالانه سال‌های دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، تقریباً در دهه ۱۹۷۰ به صفر رسیده است. این مسئله باعث شد به جای توجه به مدیریت تقاضا بر عرضه کالاها و خدمات که در قلمرو کارآفرینی قرار داشت، بیشتر توجه کنند؛

زمینه این رشته کاربردی و متنوع و پر نفوذ در سایر رشته‌ها در کشور به وجود آورده است؛ چراکه فعالیت‌های اشتغال‌زا فقط بخشی از مفهوم کلان و به عنوان یکی از خروجی‌های کارآفرینی است و شاید استفاده از واژه ارزش‌آفرینی به جای کارآفرینی می‌توانست این کاستی را تا حد فراوانی پوشش دهد. به هر حال به نظر می‌رسد برون‌رفت از وضعیت حاضر تنها با همت و یکدلی و تجمیع تلاش‌های صاحب‌نظران و محققان محترم این رشته برای یافتن ترجمه‌ای که با دید وسیع‌تری مفهوم کلان آن را پوشش دهد، می‌تواند اثربخش‌تر گردد که البته تذکر این مهم، پیش‌تر در نوشتارهای آقایان صمد آقایی و کیهانی و خنیفر و سایر عزیزان نیز از نظر گذشته بود.

درباره تعریف کارآفرینی و شخص کارآفرین و کارآفرینی سازمانی، تعاریف گوناگونی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده بود که با توجه به وسعت سیطره کارآفرینی در رشته‌ها و علوم مختلف، تنوع تعاریف نیز امری غیر قابل کنترل و ناگزیر است، که در اینجا با اقتباس از گفته هارولد کونتز [۱] از واژه جنگل تعاریف کارآفرینی استفاده می‌کنیم. در نتیجه ارائه تعریف کامل و جامعی که بتوان با ارائه آن، اجماع دیدگاه‌های صاحب‌نظران را جلب کرد، سخت و گاه غیر ممکن می‌نماید. در این نوشتار سعی شده است بیشتر از تعاریفی استفاده شود که از دید نگارنده،

مفهومی نو و چالشی دارند؛ البته این بدان معنا نیست که این تعاریف برتری به سایر تعاریف داشته یا دارد.

دکتر رضائیان کارآفرینی را فراگرد [۲] شکار فرصت‌ها [۳] به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار تعریف می‌کند و در اصل بر این مهم استوار است که کارآفرینان به هنگام تصور فرصت‌های جدید، محدودیت‌های منابع جاری را نادیده می‌گیرند.

تامپسون (۲۰۰۰ میلادی) [۴] کارآفرینی را فرایندی می‌داند که در آن بتوان با استفاده از خلاقیت، عضو جدید را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک و به‌کارگیری دیگر عوامل به وجود آورد.

چرچیل [۵] درباره کارآفرینی با نگاه متفاوتی معتقد است: کارآفرینان باید بر حرکت‌ها و بهبودهای مستمری متمرکز شوند که به صورت مداوم در پی بهره‌برداری از ریسک‌ها و فرصت‌های قابل کنترل باشد.

اما می‌توان کارآفرینی را به صورت فرایند نیز در نظر گرفت که از درون آن تعریفی از کارآفرینی نیز استخراج شود که سمت و سوی واقع‌گرایانه‌تر داشته باشد. حال اگر این فرایند را به شکل زیر تصور کنیم، این گونه است:

تشخیص فرصت      غربال ایده      امکان‌سنجی ایده      تهیه BP      تولید نمونه اولیه      تامین مالی نهایی

ایده      اولویت‌بندی ایده      انتخاب ایده      تامین مالی اولیه      آزمایش نمونه

از این رو و بنا به موارد عنوان شده، کارآفرینی عبارت است از: فرایندی که با شناسایی خدمت از سوی فردی که معمولاً ریسک‌پذیر بوده و دارای تفکر و نگاه دوراندیشانه است، آغاز و پس از طی مراحل مختلف از جمله ایده‌یابی، غربال ایده، امکان‌سنجی و تدوین طرح کسب و کار و... به تشکیل شرکت منتهی می‌شود و جهت تدوین ویژگی‌های این فرایند، تخریب چارچوب‌های موجود به واسطه تخریب خلاق با جایگزینی

چارچوب‌های نو و جدید است. اما تعریف آقای کیهانی — یکی از فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی ارشد درباره کارآفرینی — چالشی را در این زمینه ایجاد می‌کند؛ او معتقد است که کارآفرینی معمولاً (نه همیشه) شامل به وجود آوردن ارزش نوین است. مفاهیم نو و ارزش البته نسبی و مبهم هستند. منظور از ایجاد ارزش هم معمولاً (نه همیشه) ایجاد ارزش اقتصادی یا همان ثروت است. کارآفرینی معمولاً (نه

همیشه) شامل تحمل ریسک است که ریسک هم مفهومی نسبی و مبهم است. برای رخ دادن پدیده کارآفرینی لازم است فرصتی پدید آید و معمولاً شخصی یا اشخاصی لازم است آن فرصت را تشخیص دهند و شخصی یا اشخاصی لازم است از آن بهره‌برداری کنند، البته فرصت، مفهومی نسبی و مبهم است. کارآفرینی معمولاً شامل به وجود آمدن سازمانی جدید است که این سازمان معمولاً (نه همیشه) ارزش‌افزا است (معمولاً ولی نه همیشه درآمدزاست) برای بهره‌برداری از فرصت معمولاً (نه همیشه) باید منابع لازم گردآوری شوند که البته ایشان معمولاً ولی نه همیشه و نسبی و مبهم را در مقاله خود به‌طور کامل شرح داده‌اند که از حوصله این مقاله خارج است.

رابرت رونسنتانت [۶] (۱۹۸۴ میلادی) در این زمینه معتقد است:

کارآفرینی فرایند پویایی در جهت افزایش و ایجاد سرمایه است. این کار را کسی انجام می‌دهد که خطر از دست دادن زمان یا فرصت‌های شغلی دیگر را در جهت ارزش برای یک محصول یا خدمت می‌پذیرد.

همچنین نگارنده بر این عقیده است که کارآفرینی یک منش، سبک و الگوی مناسب زیستن است و در اصل یک نوع هستی است؛ یک باور است و این باورپذیری و منش است که انسان‌ها را به متفاوت بودن با فعل تغییر، دگراندیشی و نواندیشی متمایل می‌دارد و بر اساس همین دگراندیشی و تفاوت است که مجموعه‌ای از ویژگی‌ها در این افراد تقویت یا شکل می‌گیرد که اگر فرد موقعیت‌شناس باشد و قدر این شرایط را بداند و به‌صورت بهینه آن را مدیریت و هدایت کند، می‌تواند در همه جنبه‌ها ارزش‌آفرین [۷] شود؛ در نتیجه این موارد، او را از دیگران ممتاز می‌کند و موفقیت نسبی او را به دنبال می‌آورد.

سخن کوتاه اینکه غایت اصلی و نهایی کارآفرینی تنها در جنبه ایجاد کسب و کار در جهت سود بیشتر نیست؛ بلکه تغییر و اصلاح در برخی انگارها و دگراندیشی و نواندیشی همراه با ارزش‌آفرینی در تمام ابعاد زندگی است و ارمغان آن، تحول و انقلاب در انسان هم از راه سودآوری مادی در شکل بیرونی آن و هم سودآوری معنوی در شکل درونی آن است که مصداق این منش و انگاره را می‌توان در سخن گوهربار حضرت علی(ع) به خوبی یافت که فرموده‌اند:

مسلمانی که امروزش مانند دیروزش باشد، از ما نیست.

فرای [۸] (۱۹۹۳ میلادی) معتقد است کارآفرینی یعنی در هم آمیختن ویژگی‌های شخصی، ابزار مالی و منابع موجود در محیط کار که از راه فرایندی انجام می‌پذیرد و بقا می‌یابد. باید بپذیریم که برای آن نیز باید تشویق و تمجید و حمایت مورد تاکید ویژه قرار گیرد و این اصل مهم به عنوان یک ابزار راهبردی مورد توجه خاص واقع شود.

فرانک نایت [۹] بر این باور است که کارآفرینان کسانی هستند که در شرایط عدم قطعیت، تصمیم می‌گیرند و پیامدهای کامل آن تصمیمات را نیز خودشان می‌پذیرند.

خسرو سلجوقی نیز معتقد است: کارآفرینی بنیاد و شالوده توسعه است که با ارزش‌آفرینی‌های اقتصادی و معنوی برای افراد، سازمان‌ها و جامعه در سطح کلی و فراملی و پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بسیار، می‌تواند پاسخگوی بسیاری از چالش‌های روز جامعه باشد. در این معنا، همه رفتارهای انسان از رفتارهای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی گرفته تا فرهنگی، می‌تواند کارآفرینانه یا غیر کارآفرینانه باشد.

اما عده‌ای موفقیت کارآفرینان را به شانس نسبت داده و معتقدند این افراد دارای شانس‌های مناسبی بوده و با کمی تلاش موفق شده‌اند و خدا یارشان بوده است. در این زمینه بو پی بادی [۱۰] (۲۰۰۵ میلادی) معتقد است: برخلاف شانس‌هایی که در زندگی روزمره به آن‌ها اشاره می‌کنیم و آن‌ها را به عوامل بیرونی و خارج از کنترل خود نسبت می‌دهیم، شانس در کارآفرینی را می‌توان بصورت خلق یا تشخیص صحیح فرصت ایجاد نمود. بدین ترتیب مهم‌ترین شرایط پیروزی یک کارآفرین را می‌توان داشتن هدفی مقدس برای کارآفرینی دانست؛ هدفی که تنها پول‌آفرینی و ایجاد اشتغال نیست، بلکه کسب درآمد و آفرینش کسب و کار از راه کاری است که مورد نیاز جامعه است و دردی را از درمانده‌ای درمان می‌کند (ارزش‌آفرینی). کسب و کاری که با فلسفه کاری مثبت ایجاد می‌شود و از باور قلبی آفرینندگان آن سرچشمه می‌گیرد، لاجرم بر دل می‌نشیند، قلب مشتریان را تسخیر می‌کند، اعتبار کسب می‌کند و بخت یار کارآفرین می‌شود و این‌چنین یک کارآفرین موفق می‌شود؛ نه بدین گونه که مانند شانس‌های روزمره زندگی در حال راه رفتن در پیاده‌رو یک اسکناس پیدا کنید؛ زیرا ما نمی‌توانیم با اراده خود در پیاده‌رو هر روز اسکناس پیدا کنیم؛ اما می‌توانیم با اراده خود کارآفرینی کنیم که در نهایت سودآفرین باشد.

در نتیجه با جمع‌بندی تعاریف ارائه شده می‌توان ادعا کرد در صورت عدم وجود کارآفرینی جوامع بشری در خصوص سازمان‌ها، بازارها و داد و ستدها به درک ناقصی از حوزه کسب و کار دست می‌یافتند؛ زیرا کارآفرینان مولدان ایده هستند.

در ادامه، دیدگاه‌های صاحب‌اندیشان علم کارآفرینی را درباره تعریف فرد کارآفرین بررسی می‌کنیم تا پس از آن بتوانیم وارد بحث کارآفرینی در سازمان شده و موارد این حوزه را نیز مورد بررسی قرار دهیم.

شومپیتر [۱۱] می‌گوید شخص کارآفرین کسی است که نوآوری خاص داشته باشد؛ این نوآوری می‌تواند نوآوری در تولید، در فرایند یا در ارائه خدمات، در رضایت مشتری و... باشد. از سوی دیگر پیتر دراگر [۱۲] - از دیگر نظریه‌پردازان علم مدیریت - در مورد شخص کارآفرین معتقد بود کارآفرین فردی است که همیشه در جست‌وجوی تغییر است، در برابر آن از خود واکنش نشان می‌دهد و آن را یک فرصت و شانس می‌داند. احمدپور داریانی نیز کارآفرینی را محور توسعه اقتصادی دانسته که با تخریب روش‌های گذشته و ناکارآمد قبلی و جایگزینی آن‌ها با شیوه‌های کارآمد و نوین، به نظام اقتصادی پویایی و حیات می‌بخشند.

از طرف دیگر می‌توان بیان داشت کارآفرین کسی است که فرصت‌ها را شناسایی و تشخیص داده، منابع مورد نیاز را جمع‌آوری کرده، طراحی و اجرای نقشه‌ای عملی را بر عهده گرفته، نتایج بدست آمده را به موقع و با روشی انعطاف‌پذیر و منطقی جمع‌آوری می‌کند.

با مروری بر تعاریف یاد شده باید عنوان کرد که کارآفرینی کلید رشد و تکامل و توسعه اقتصاد نوین محسوب می‌گردد.

البته کارآفرینی تنها فردی نیست؛ بلکه سازمانی نیز می‌تواند باشد که این نوشتار قصد دارد به مشخص کردن مفاهیم و تعاریف نسبتاً جامع کارآفرینی سازمانی پرداخته و با مطرح کردن مواردی در این حوزه، حداقل دقایقی مخاطب را به تامل و آکاوی جدی در این حوزه مهم از کارآفرینی ترغیب کند؛ زیرا در عصر حاضر که محل تقابل سازمان‌های دانش‌بنیان است، تامل در چرایی و نحوه عمل این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. یک مسئله بسیار ساده، کارآفرینی سازمانی را پدید آورد. اصل فوق بر این اساس استوار بود که در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را به ابداع و خلاقیت وادار می‌کند؛ یعنی چیزی پدید

می‌آورد که پیش از آن بدن صورت وجود نداشته است یا بدن خوبی کار نکرده است.

سازمان‌ها با بهره‌گیری از این نعمت خدادادی و از راه تشویق کارکنان و ترغیب آن‌ها به رفتاری به نام کارآفرینی سازمانی دست می‌یابند تا سبب شوند که آن‌ها در جهت افزایش بهره‌وری سازمان و فارغ از قوانین خشک و دست و پاگیر، طرح‌های خود را به اجرا درآورند. با فراگیر شدن فرایندهای اداری در بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها در نیمه دهه ۷۰ میلادی، کارآفرینی در سازمان‌ها مورد توجه بسیار فزاینده مدیران و تصمیم‌گیران آن‌ها قرار گرفت؛ البته واژه کارآفرینی سازمانی Corporate Entrepreneurship را نخستین بار پینکات [۱۳] (۱۹۷۸ میلادی) به کار برد و در آن زمان به کارآفرینان سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی سازمانی اطلاق می‌شده است؛ اما با گسترش روزافزون کارآفرینی در سازمان و پیشرفت‌های شگرف سازمان‌ها به دلیل اجرایی کردن کارآفرینی، مفاهیم و تعاریف آن نیز دستخوش تغییرات شده و به مرحله‌ای از بلوغ و تکامل دست یافت؛ تا جایی که زاهرا [۱۴] کارآفرینی سازمانی را فرایند ایجاد تجارب جدید می‌داند که از سوی سازمان‌هایی که سود، وضعیت رقابتی و راهبرد تجارب فعلی را بهبود می‌بخشد، تولید می‌شود.

در همین زمینه، بورگلمن [۱۵] معتقد بود کارآفرینی سازمانی به عنوان توسعه حدود سازمان از لحاظ صلاحیت و تطبیق فرصت برای تولیدات داخلی از ترکیبات منابع جدید (این همان نوآوری شومپیتر است) می‌باشد و در نتیجه کارآفرینان ارزش‌ها را تغییر می‌دهند و ماهیت آن را دچار تحول می‌کنند. کارآفرینان مسئول نوآوری و خلاقیت در داخل سازمان هستند و می‌کوشند یک ایده را به یک واقعیت سودآور تبدیل کنند.

همچنین می‌توان ادعا کرد کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از راه القای فرهنگ کارآفرینانه [۱۶] در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می‌انجامد. شاید بتوان کارآفرینی سازمانی را این‌گونه نیز تعریف کرد:

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت [۱۷]، نوآوری [۱۸]، مخاطره‌پذیری [۱۹] و پیشتازی [۲۰] سوق می‌دهد.

تحولات و پیشرفت‌های تئوریک کارآفرینی سازمانی را می‌توان به دهه ۱۹۹۰ میلادی نسبت داد.

از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، شاهد تحولاتی در بخش دولتی کشورها بوده‌ایم؛ به گونه‌ای که ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک اداره امور دولتی که در بیشتر سال‌های قرن بیستم، حالت مسلط داشت، در حال تبدیل به نوعی مدیریت دولتی قابل انعطاف و کارآمد است. این تغییر و تبدیل یک تجدید نظر ساده و تغییر جزئی در مدیریت نیست؛ بلکه تغییری همه جانبه است که پارادایم جدیدی با عنوان مدیریت کارآفرینانه آن را حمایت می‌کند.

کارآفرینی یکی از قدرتمندترین روش‌های تغییر عملیات و سبک مدیریت است. باید پذیرفت که در بطن رقابت بین‌المللی، شرکت کارآفرین وجود دارد که به دنبال قدرت رقابتی بر مبنای انعطاف‌پذیری سازمانی و راهبرد تغییرات مستمر در فرایندها، تولیدات و طرح‌ها است.

سازمان‌های کارآفرینی همیشه نگران بسته شدن پنجره فرصت‌ها هستند؛ درحالی‌که سازمان‌های سنتی پنجره را بسته و فقط از پشت پنجره مراقب تهدیدات محیط هستند.

با جمع‌بندی مطالب مطرح‌شده باید گفت کارآفرینی سازمانی اثر سینرژیک یا هم‌افزایی بر توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت.

فرد کارآفرین سازمانی با بر هم زدن تعادل موجود سازمان و با عملیاتی کردن ایده‌های خود و دیگران در ایجاد فرایند و بهبود روش، در جهت پیشبرد امور سازمان گام برمی‌دارد. فرد کارآفرین سازمانی فردی است که حیثیت شغلی خود را بر نتایج حاصل از نوآوری استوار می‌کند. [۲۱]

می‌توان وضعیت کارآفرینان سازمانی را این‌گونه نیز عنوان کرد:

- ارتباطات کارآفرینان در سازمان‌ها اغلب غیر رسمی و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.
- کارآفرینان در سازمان‌ها نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند بگذرند؛ چون حلال مشکلات هستند. [۲۲]
- کارآفرینان در سازمان‌ها تصمیم‌گیران خوبی هستند؛ حتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد، تری از تصمیم‌گیری ندارند.
- کارآفرینان به منابع، تکنولوژی، افراد و دانش سازمان‌ها به منظور توسعه محصول و... نیاز دارند؛ همچنین به اعتماد و حمایت آن‌ها برای ادامه و سعی بیشتر.

### جدول ۱- پیوستار مقایسه کارآفرینان سازمانی و مدیران (سنتی) از دید پیترز و هیبریچ

مدیران سنتی	کارآفرینان سازمانی
ارتقاء و پاداش‌های سازمانی	استقلال و توانایی برای پیشرفت به منظور کسب پاداش
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت مطابق با سهمیه‌ها، بودجه‌بندی‌های هفتگی، ماهانه و...	برنامه‌ریزی مبتنی بر فوریت برای تطبیق با جدول زمان‌بندی سازمان
تفویض اختیار، سرپرستی بیش از نظارت مستقیم	نظارت مستقیم بیش از تفویض
دقیق - محتاط	در حد متوسط
توجه به نمادهای شغلی	عدم توجه به نمادهای شغلی
تلاش می‌کنند از شکست و اشتباهات دوری کنند	می‌کوشند از پروژه‌های مخاطره‌آمیز چشم‌پوشی کنند تا وقتی که آمادگی لازم را به دست آورند.
سازگاری با افرادی که در جایگاه قدرت قرار دارند	سازگاری با دیگران در پذیرش دیدگاه‌های خصوصی؛ تا حدی بردبار بوده و مایلند که سازگار باشند.
دیگران	خود، مشتریان و حمایت‌کنندگان
سلسله مراتب به عنوان مبنایی برای ارتباط	معامله‌گری درون سلسله مراتب

### ۳. رهیافت‌ها، راهبردها و رویکردهای

#### کارآفرینی

انواع رهیافت‌های کارآفرینی، راهبردهای سازمان برای ایجاد کارآفرینی و سپس رویکردهای کارآفرینی به شرح ذیل از نظر می‌گذرد:

#### ۳-۱. انواع رهیافت‌های کارآفرینی

دکتر رضائیان انواع رهیافت‌های کارآفرینی را بر دو نوع محتوایی و رفتاری استوار می‌داند. او بر این باور است که رهیافت محتوایی یعنی متمایز کردن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو و ویژگی‌های کارآفرینان که از مهم‌ترین ویژگی‌های آن‌ها می‌توان به نیاز به توفیق، تمایل قبول مخاطره، برخورداری از مرکز کنترل درونی و تحمل ابهام اشاره داشت. همچنین رهیافت رفتاری نیز به معنای متمرکز شدن بر کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان مانند؛ محیط، سازمان و... است.

#### ۳-۲. راهبردهای کارآفرینی

راهبرد در معنای کلان بدین معنا است که هنر و علم [۲۳] تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای [۲۴] چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. باید پذیرفت که با توجه به علاقه روزافزون به کارآفرینی به‌عنوان یک راهبرد در جهت بالا بردن توانایی نوآورانه کارکنان و در عین حال افزایش موفقیت سازمان از راه ایجاد واحدهای جدید یا اقدام‌های پر مخاطره و ریسکی، این توجه و علاقه سبب شد از اواخر دهه هفتاد میلادی، محققان راهبردهای مختلفی را بدین منظور طراحی و ابداع کنند؛ از این رو کارآفرینی به‌عنوان یک راهبرد جهت حفظ چرخه عمر سازمان و عدم فروپاشی ساختاری سازمانی مورد استفاده قرار گرفت.

دو راهبرد اصلی برای ایجاد کارآفرینی در سازمان مورد توجه مدیران است که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

الف. راهبرد، وجود فرد کارآفرین یا کارآفرینی درون سازمانی است.

ب. راهبرد، ایجاد کارآفرینی در سازمان است.

باید توجه داشت که راهبرد الف در نهایت با تلاش فرد و

گروه‌ها به تکامل و اجرای یک تفکر خلاق در درون سازمان می‌انجامد؛ یعنی امور به فرد کارآفرین وابسته است؛ در حالی که در راهبرد ب محور اصلی، خود سازمان است؛ یعنی تغییراتی در ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان ایجاد می‌شود تا در نهایت یک بینش و درک و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان به خلق تفکر جدید (نگاه نو) ترکیب تازه و در نهایت محصول یا خدمت یا فرایندی جدید بینجامد.

در نتیجه راهبرد کارآفرینی با ارائه برنامه عمل، می‌کوشد فرصت‌های سازمان را به ارزش تبدیل کند تا بر اساس عمق فرصت‌ها بتواند میزان ارزش حاصل از این فرصت‌ها را نیز متاثر کند؛ زیرا کارآفرین است که ابتدا ایده‌های جدید را از درون فرصت‌های جدید به صورت‌های مستقیم یا غیر مستقیم ساخته و سپس آن ایده‌ها را به راهبرد تبدیل می‌کند تا بتواند میزان ارزش تولید شده از فرصت‌ها را براساس اهمیت و عمق آن فرصت‌ها ارتقا بخشیده و تداوم دهند و این مهم قطعا باعث پویایی سازمان و کسب و کار می‌شود.

#### ۳-۳. رویکردهای کارآفرینی

یامادا [۲۵] رویکردهای کارآفرینی را در قالب سه رویکرد کلان [۲۶]، سطح خرد [۲۷] و سطح میانه [۲۸] مورد بررسی قرار می‌دهد که به شرح ذیل است:

##### ۱. سطح کلان

این رویکرد مبتنی بر محیط‌گرایی [۲۹] است و به مطالعات صورت گرفته در زمینه چرخه حیات سازمانی توجه دارد. این رویکرد به عوامل تعیین‌کننده رشد سازمانی در بلندمدت تاکید داشته و بررسی می‌کند کارآفرینان برای ایجاد ثروت باید چه کارهایی انجام دهند.

##### ۲. سطح خرد

این رویکرد، کارآفرینی را از دید روانشناختی و جامعه‌شناختی در سطح خرد بررسی می‌کند.

##### ۳. سطح میانه

این رویکرد، به سازمانی رشدمحور توجه دارد که در آن بر گردآوری، انباشت و توزیع منابع تاکید ویژه شده باشد.

## ۴. خلاقیت و نوآوری به عنوان مهم‌ترین عوامل و مولفه‌های پیدایی کارآفرینی

خداگونه‌ترین وجهه شخصیتی انسان همانا خلاقیت و نوآوری است. این مفهوم از مجموع ابعاد فطری انسان، نزدیک‌ترین بعد به صفت خالق است و امروزه ظرف تحقق این منظور کارآفرینی است. در نتیجه این مفهوم فارغ از همه جهت‌گیری‌های اقتصادی و اجتماعی و حتی علمی، ریشه در فطرت انسان دارد.

انسان‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد:

الف. گروهی بی‌توجه به این فطرت انسانی و موهبت الهی و بی‌توجه به موضوعات و مسائلی هستند که از کنار آن‌ها می‌گذرد. بیشتر این افراد به فکر گذران روزگار با حداقل‌های ممکنند.

ب. گروه دیگر، افرادی هستند که فرصت‌ها آن‌ها را به چالش می‌کشاند و می‌کوشند کارهای دشوار انجام دهند و به هدفی معین و خاص برسند. این گروه به دنبال فرصت‌شناسی و فرصت‌سازی و نیز نوآوری، خلاقیت، تولید و پیشرفتند. در مرکز رقابت بین‌المللی شرکت‌های کارآفرینانه هستند که لبه تیز رقابتی آن‌ها معطوف به انعطاف‌سازمانی و راهبرد تغییر مستمر در فرایند، محصولات و طرح‌هاست. این میسر نمی‌شود مگر با خلاقیت و نوآوری. همه سازمان‌ها برای بقا و عدم فروپاشی ساختاری، نیازمند اندیشه‌های نو و نظریه‌های بدیع و تازه، خلاقیت و نوآوری هستند. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است؛ در حالی که نوآوری، عملی ساختن یک اندیشه و فکر است. عواملی که به توفیق منجر می‌شود عبارتند از: تفکر، تلاش، تحمل و تداوم.

تفکر شعور است، تلاش کاربرد شعور، تحمل پایداری شعور، تداوم استمرار شعور و در آخر، توفیق ثمره این چهار عامل است. خداوند بی‌مثال تنها در یک مورد به خود آفرین می‌گوید و آن خلقت و خلاقیت است.

انسان خلیفه‌الله است [۳۰] و این صفت بارز خلاقیت را که ودیعه خداوندی است به همراه دارد. کارآفرینان آنانی هستند که تجلی دهنده این صفت خداوند می‌باشند.

خلاقیت، تولید ایده‌هایی است که به بهبود بازدهی یا کارآمد

شدن سیستم می‌انجامد. خلاقیت در اصل دو جنبه دارد: فرایند و افراد.

فرایند، هدف‌گرا است؛ به‌طوری‌که، طراحی می‌شود تا راهکارهایی برای مشکل به دست دهد. افراد منابعی هستند که این راهکار را تعیین می‌کنند. فرایند بدون تغییر باقی می‌ماند؛ ولی نگرش افراد تغییر خواهد کرد؛ در ضمن فرایند خلاقیت دارای چهار مرحله است که عبارتند از:

۱. گردآوری دانش و اطلاعات

۲. فرایند پرورش افراد خلاق

۳. تجزیه ایده

۴. ارزیابی و پیاده‌سازی

منظور از نوآوری در این نوشتار، نوآوری فردی سمبلیک یا نوآوری به عنوان شاخص علمی که در جشنواره‌ها جوایز متعددی دریافت می‌کند یا ایجاد نوآوری نیست؛ زیرا در عصر حاضر با وجود ابزارهای متفاوت، ارتباطات گسترده میان رشته‌ای و پیچیده شدن دانش و نیاز به ظرفیت‌های چند دانشی، دیگر نمی‌توان نوآوری ایجاد کرد؛ بلکه نوآوری در این برهه زمانی به معنای تجاری‌سازی ایده‌های جدید است که با داشتن راهبرد برای آن، معنا می‌یابد. نوآوری در اصل یعنی بالاتر از نیاز مشتری فکر کردن، یعنی ایجاد پارادوکس مثبت در جامعه و...

رابطه خلاقیت و نوآوری با کارآفرینی بسیار تامل برانگیز و قابل توجه است و در اصل این دو از اجزا و مولفه‌های جدایی‌ناپذیر و دستمایه کارآفرینی محسوب می‌شوند؛ حتی مهم‌ترین آن. از این رو وقتی افراد چه در کسب و کار مستقل خود و چه در سازمان به خلاقیت و نوآوری اقدام می‌کنند، بسیار به اقدام کارآفرینانه نزدیک شده‌اند؛ چراکه شخص کارآفرین کسی است که یک ایده و فرصت را برای خلق و ارائه یک محصول یا یک خدمت به نحوی سودآور شناسایی کرده و صرف‌نظر از موانع و مشکلات پیش روی آن را به سرانجام برساند. این امر محقق نمی‌شود مگر با ذکاوت، هوش، خلاقیت، نوآوری و نگاهی تیزبین. بدین ترتیب نوآوری، شکل ویژه‌ای است که با پرورش آن و وارد کردن برخی ویژگی‌ها به کارآفرینی تبدیل می‌شود که با پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاق برای ایجاد و ثبات کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.



حال اگر این نوآوری و خلاقیت باعث تغییر در سازمان شود و بتواند یک ابتکار یا بهبود روشی را که باعث تحول در آن کسب و کار شود خلق کند، نوآوری و خلاقیت می‌تواند از عوامل مهم پیدایی، کارآفرینی سازمانی یا تشکیلاتی قلمداد شده و فرد مجری آن را با عنوان کارآفرینی سازمانی مورد خطاب قرار دهیم. با توجه به اینکه فرد کارآفرین سازمانی با برهم زدن تعادل موجود سازمان و عملیاتی کردن ابتکار و نوآوری، خود در ایجاد یک فرایند یا بهبود روش، این ایده خام را در جهت پیشبرد امور سازمان — که از دید اقتصادی نیز دارای توجه و توجیه می‌باشد — به سرانجام رسانده است. در نتیجه می‌توان ادعا کرد نوآوری و خلاقیت با کارآفرینی رابطه‌ای مستقیم و از اجزای اصلی و دستمایه ایجاد کارآفرینی هستند.

## ۵. بررسی موانع و مشکلات پیش روی

### کارآفرینی و بویژه کارآفرینی سازمانی در

#### ایران

در این بخش پس از مشخص شدن مفاهیم بنیادین و موثر در کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، موانع و مشکلات پیش روی کارآفرینان را بررسی می‌کنیم و به تبیین راهکارهایی برای آن می‌پردازیم. از مهم‌ترین عواملی که بر میزان اجرایی شدن ایده‌های بالقوه به بالفعل در کارآفرینی تاثیر مستقیم می‌گذارد، موانع پیش روی کارآفرینی و شخص کارآفرین است. البته باید پذیرفت مخصوصاً در سازمان‌ها با کمی تامل و دقت در چرخه امور و سیر فرایندها می‌توان به بسیاری از موانع پیش روی کارآفرینان پی برد و برای برون‌رفت از آن با راهکارهای مناسب فائق آمد. در کشور ما عوامل متعددی بر سر راه کارآفرینی وجود دارد که بسیاری از آن‌ها متأثر از عدم آگاهی مدیران از مقوله کارآفرینی است؛ البته نه از دیدگاه ایجاد فرصت شغلی بلکه در اندازه وسیع‌تر آن یعنی ارزش‌آفرینی.

در تحقیق اساتید ارجمند آقایان دکتر زالی و دکتر رضوی در این زمینه، نتایج ذیل حاصل شد که به بعضی از آن‌ها به فراخور این نوشتار اشاره می‌شود:

موانع و مشکلات کارآفرینی در ایران به‌ویژه در بخش سازمانی آن را می‌توان از سه جهت بررسی کرد:

### ۱-۵. عوامل ضد انگیزی کارآفرینی

از مهم‌ترین عوامل ضدانگیزی می‌توان به ترس از دست دادن سرمایه شخصی، ترس از ناتوانی در تأمین مالی برای راه‌اندازی کسب و کار، نگرانی از عدم امکان تأمین الزامات قانونی، نگرانی از فقدان اجتماعی امنیت اجتماعی، فساد اداری، ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی اشاره نمود.

### ۲-۵. موانع قانونی توسعه کارآفرینی

از مهم‌ترین عوامل قانونی می‌توان به قوانین و مقررات بانکی، قوانین مالیاتی، قانون تجارت، قانون کار، وجود انحصارات دولتی ناشی از قوانین و مقررات، قوانین و مقررات گمرکی، قوانین شهرداری‌ها و... اشاره نمود.

### ۳-۵. عوامل نارسایی محیطی

از مهم‌ترین عوامل نارسایی محیطی می‌توان به فقدان زیرساخت‌های تجاری، تخصصی و حرفه‌ای مورد نیاز شرکت‌های جدید و در حال رشد، عدم حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، نبود زیر ساخت‌های فیزیکی برای شرکت‌های جدید و در حال رشد، فقدان وجود حمایت مالی کافی برای شرکت‌های جدید و در حال رشد، نبود فضای آزاد بازار برای شرکت جدید و در حال رشد، عدم تاکید نظام تعلیم و تربیت به توسعه کارآفرینی و... اشاره نمود.

به نظر می‌رسد می‌توان به این موانع موارد دیگری را هم که موانع بسیار مهم پیش روی کارآفرینان مخصوصاً کارآفرینان سازمانی در کشور است اضافه کرد که عبارتند از:

رویه‌های اجرایی نامناسب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان، وجود روابط سنتی در بازار، سبک (ساختار) مدیریت وظیفه‌مدار و عدم اعتقاد به مدیریت مشترک، سیاست‌های تشویقی یگانه برای همه، عدم تحمل انحراف از قواعد و رویه‌های سازمانی، عدم پذیرش تغییرات، ترفیع افراد سازشکار، مشکلات عملیاتی، انتظارات سازمانی غیر واقعی، کافی نبودن حمایت سازمان از فعالیت‌های کارآفرینانه، هدف‌گذاری نامناسب و نداشتن چشم‌انداز.

اما در مقوله کارآفرینی سازمانی مسئله مهمی که می‌تواند به عنوان مانع در مقابل کارکنان قرار گیرد و از گسترش کارآفرینی به شکل جدی جلوگیری کند، ابعاد ساختاری آن است. مطالعات و تحقیقات متعدد صاحب‌نظران نشان می‌دهد که کارآفرینی و پیچیدگی در سازمان با یکدیگر رابطه عکس دارند؛ زیرا پیچیدگی باعث کاهش روابط گروه‌ها در سازمان می‌شود؛ از طرفی کارآفرینی و رسمیت نیز با یکدیگر رابطه عکس دارند؛ زیرا رسمیت افراد، سازمان را از انعطاف و آزادی عمل کمتری بهره‌مند می‌کند. از دیگر نتایج تحقیقات صاحب‌نظران می‌توان به رابطه کارآفرینی و تمرکز اشاره داشت که این رابطه نیز نسبت عکس دارند؛ زیرا تمرکز در سازمان باعث می‌شود میزان اختیارات و تفویض آن به حداقل رسد.

اما آخرین بعد از ابعاد ساختاری سازمان که آن را مورد واکاوی قرار می‌دهیم و از دید نگارنده، یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین ابعاد ساختاری سازمان نیز هست و عاملی است که می‌تواند بر سایر ابعاد تاثیرگذار باشد و در کارآفرینی سازمان نقش بسزایی داشته باشد، فرهنگ سازمان است.

صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند:

فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوشته اما محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد:

(۱) در سطح بالایی و قابل رویت وجود دارد که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، جشن‌ها و... که اعضای سازمان آن‌ها را رعایت می‌کنند.

(۲) سطح زیرین، ارزش‌های اصولی یا زیربنایی قرار دارند که عبارتند از: اصول، باورها و فرایندهای اندیشیدن که فرهنگ حقیقی را به وجود می‌آورد. فرهنگ سازمان را می‌توان به شخصیت در یک انسان تشبیه کرد.

از تعریف بالا می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی در تمامی اجزا و ابعاد ساختاری تاثیرگذار است و در قوانین و اهداف و سیاست‌های سازمان نفوذ می‌کند؛ از این رو وجود فرهنگ

مناسب یا نامناسب، رابطه‌ای مستقیم با میزان کارآفرینی یا عدم کارآفرینی در سازمان دارد.

در صورتی که فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیری و آمادگی پذیرش تغییر در ساختار را نداشته باشند، همکاری و تعامل در بین بخش‌ها به پایین‌ترین حد می‌رسد و این امر باعث کاهش کارآفرینی می‌شود.

همان‌گونه که پیش‌تر نیز از نظر گذشت، کارآفرینی را فرایندی تعریف کردیم و می‌دانیم که فرایند دارای اجزایی است که در این اجزا باید مجموعه‌ای با هماهنگی و همسانی گردآوری شود؛ از این رو با توجه به اینکه وسعت و نوع دید و دیدگاه‌های افراد با یکدیگر در بسیاری از مواقع یکسان نیست و تجمیع دیدگاه‌ها نیز در چنین مواقعی بسیار دشوار می‌نماید، در نتیجه نقش فرهنگ در این زمان بیش از پیش نمایان می‌شود. فرهنگ حاکم بر سازمان‌های کارآفرینی باید طوری پایه‌ریزی شود که در یکایک افراد آن سازمان نهادینه گردد و همه اعضای سازمان با تمام تفاوت‌های فرهنگی و دیدگاهی و... در خصوص اهداف، رسالت‌ها و سیاست‌های سازمان به درک مشترک و همسانی دست یابند. در چنین حالتی پیاده‌سازی تفکر کارآفرینی و ایجاد فرهنگ مناسبی برای آن قابل تصور است. از این رو فرهنگ در شرایط فوق، توانایی این را دارد تا سایر ابعاد ساختاری را در جهت همراهی با موج کارآفرینی متقاعد کند.

از مهم‌ترین چالش‌های فرهنگی در سازمان که فرد کارآفرین و فرایند کارآفرینی را دچار مشکل می‌کند، متقاعد کردن سایر افراد برای همراهی کردن آن‌ها با خود است. وقتی راهبرد یک سازمان بر اساس فرایند تحلیلی و منطقی در جهت موفقیت آینده آن سازمان با چشم‌اندازی مشخص و با میل درونی به یافتن فرصت‌ها و رساندن آن‌ها به سرانجام مشخص در جهت اعتلای هرچه بیشتر نهاده نشود، کار افراد خلاق و نوآور و کارآفرین با دشواری بیشتری صورت می‌گیرد. در چنین سازمان‌هایی، فرهنگ مناسب کارآفرینی نهادینه نشده و دغدغه متقاعد کردن سایر افراد برای همراهی با فرد یا فرایند کارآفرینی به بالاترین حد می‌رسد.

پیش‌تر درباره موانع پیش روی کارآفرینی سازمانی مطالبی مطرح شد، یکی از این موانع در خصوص سبک یا ساختار

مدیریتی سازمان است و نگارنده می‌کوشد در این بخش درباره برخی از این موانع نکاتی را مورد توجه مخاطب قرار دهد.

هنگامی که سبک و نگرش مدیران سازمان، سنتی و بر پایه بوروکراسی باشد، در پی آن عدم تمایل به تغییر نیز نمایان می‌شود. باید پذیرفت که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های کشور، مدیران به جای آنکه از ایده‌ها و نوآوری‌های کارکنان در جهت پیشبرد استراتژی سازمان حمایت و استفاده کنند، آن را تهدید و یک حرکت غیر قابل درک دانسته و بها دادن به این دیدگاه‌ها را خطری برای خود و موقعیت آینده خود قلمداد می‌کنند؛ از این رو کارآفرینان با محیط بسیار خسته کننده رو به رو شده و روزمرگی، فرهنگ آن و تغییر و تنوع و بهبود روش‌ها و نوآوری، ضد فرهنگ آن سازمان محسوب می‌شود؛ به همین سبب افراد کارآفرین، در حاشیه قرار گرفته افراد بی‌تفاوت و روزمره، پیشرفت می‌کنند. از این رو بی‌انگیزگی و پرداختن به مسائل پیش پا افتاده به عنوان سر لوحه امور قرار می‌گیرد و با سرکوب ایده و نوآوری، غالباً افراد کارآفرین یا بعد از مدتی مانند سایر افراد بی‌تفاوت و بی‌انگیزه می‌شوند یا در بهترین وضعیت، سازمان را ترک کرده و جذب مراکز دیگر می‌شوند. در چنین حالتی، سازمان دچار خسارت زیادی می‌شود؛ زیرا نیروی خلاق و نیرویی را که سال‌ها بابت آن هزینه شده بود، یکجا از دست می‌دهد.

مدیران در هر سازمانی نقش بسیار حیاتی و کلیدی بر عهده دارند و به مثابه مربیان فوتبال می‌مانند که در صورت دارا بودن دانش و مولفه‌ها و ترفندهای حرفه‌ای مربیگری با چیدمان مناسب بازیکنان و در پیش گرفتن سیستم صحیح و مناسب و تدارکات اصولی در جهت پیشرفت تیم گام‌های ارزنده‌ای برمی‌دارند؛ اما مربی‌ای که بر اثر یکسری فرایندهای خاص! و از روی روابط به این سمت دست یافته است و فاقد دانش مربیگری و مولفه‌ها و ترفندهای ذاتی آن است، با چیدمان نامناسب بازیکنان و در پیش گرفتن سیستم نامناسب تیمی و آماده‌سازی غیر اصولی، آن تیم را به نابودی می‌کشانند. متأسفانه در بسیاری از موارد برای انتخاب مدیران نیز این مسائل رعایت نمی‌شود و شاهد آن هستیم که آن‌ها یا دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط

نیستند یا از مولفه‌های مدیریت ذاتی بی‌بهره‌اند و با چیدمان نامناسب نیروها در پست‌های غیر تخصصی یا استفاده از سیستم‌های نامناسب، زمینه دلسرد شدن و بی‌انگیزگی کارکنان خلاق در سازمان را فراهم می‌آورند. نتیجه این جایگزینی‌ها را می‌توان در رکود و عدم پیشرفت سازمان‌ها به خوبی مشاهده کرد و این یکی از مهم‌ترین عوامل عقب‌ماندگی کشورهای جهان سوم و عدم توسعه پویایی ساختار اداری این کشورها در مقایسه با سایر کشورهای پیشرفته است.

بنابراین نگرش و زنگارهای فکری مدیریتی و میزان حمایت مدیریت از کارآفرین و کارآفرینی اهمیت بسیاری دارد و حمایت مدیریت یکی از قابل توجه‌ترین عوامل بین پنج عامل اصلی کارآفرینی یعنی تشویق و پاداش، ساختار سازمانی، ریسک‌پذیری و دسترسی به منابع است.

از دیگر موانع قابل ذکر کارآفرینی سازمانی که نگارنده می‌کوشد آن را بررسی کند، شیوه‌های نادرست پاداش است. در بیشتر سازمان‌ها، روش‌های گوناگونی برای پاداش دادن به کارکنان وجود دارد؛ اما با توجه به شیوه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان که در بیشتر این سازمان‌ها به صورت غلط و غیر اصولی صورت می‌پذیرد، پاداش‌ها نیز در مقایسه با این شیوه‌ها در نظر گرفته می‌شود که اغلب ناکافی و فاقد انگیزش است و در بسیاری از زمان‌ها، افراد ناکارآمد از راه روابطی که دارند، از پاداش‌های بیشتری تا افراد خلاق و نوآور بهره‌مند می‌شوند. البته دلایل آن هم واضح است؛ زیرا افراد خلاق و نوآور محدودیت نمی‌پذیرند و در اکثر اوقات علاقه به انحراف از قواعد دارند و این در سازمان‌هایی که به صورت سنتی اداره می‌شوند و دارای شیوه نادرست ارزیابی عملکرد هستند، وضعیت غیر قابل قبولی قلمداد می‌شود.

اگر به محاسن ارزیابی عملکرد که در ذیل عنوان می‌شود توجه کنیم، درمی‌یابیم که وجود یک سیستم ساختارمند و علمی ارزیابی عملکرد و به تبع آن تنظیم سیستم پاداش دهی (بر اساس عملکرد) تا چه میزان بر اثربخشی کارکنان و سازمان می‌افزاید و باعث حفظ و طولانی‌تر شدن چرخه عمر سازمان می‌شود.

برخی محاسن ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- عدم نظارت بر عملکرد

۱. استاندارد کردن کارها و روش‌ها

- عدم شایسته‌سالاری و تبعیض در سازمان

۲. مشخص کردن کارکنان ضعیف و دلایل ضعف عملکردی

که مورد آخر نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. شاید از دلایل اصلی شیوه‌های نادرست ارزیابی عملکرد بتوان به عدم توجه به عملکرد کاری کارکنان و توجه بیشتر به خصایص شخصیتی آن‌ها اشاره داشت که با سلايق و با کنش و واکنش‌های بین مدیران و کارکنان ارزیابی‌ها نیز دستخوش تغییرات بسیار بنیادی شده و انحراف از معیار آن زیاد می‌شود و اصطلاحاً ضریب اطمینان آن کاهش می‌یابد؛ از این رو می‌توان متذکر شد که این‌گونه ارزیابی‌ها از نبودشان مضرت‌تر است.

آن‌ها

۳. مشخص کردن کارکنان توانمند، فرهیخته و کارآفرین سازمان

۴. جلوگیری عملی از کاهش عملکرد کارکنان و شناسایی نحوه

بهبود عملکرد آن‌ها

۵. مشخص کردن نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان

۶. افزایش عملکرد مطلوب کارکنان

۷. ایجاد امنیت، ارتقا، بهبود و در یک کلام امید به آینده شغلی

در کارکنان

۸. نظارت و کنترل بر کلیه امور سازمان

۹. افزایش تعامل و همکاری مدیریت و کارکنان

۱۰. شناسایی کارکنان زبده و مفید برای مدیریت سازمان

یکی از مسائلی که می‌تواند نقش مهمی در واکاوی و آسیب‌شناسی موانع کارآفرینی و سپس مرتفع کردن آن‌ها داشته باشد، مسئله تغییر است. تغییر یعنی دگرگونی که بیشتر در ساختار است تا محتوا و همان‌گونه که ناگهانی است و زمان کمتری می‌خواهد، زودگذر و ناپایدار نیز هست؛ اما تحول بر تکامل دلالت دارد و بر خلاف تغییر که ساختاری است، تحول محتوایی است و محتوا را دگرگون می‌کند. تحول به زمان بیشتری نیاز دارد و در نتیجه پایدارتر است؛ از این رو در تعریف تغییر سازمانی می‌توان گفت تغییر و تحول در کلیه سطوح سازمان با توجه به عوامل مختلف تاثیرگذار (محیط داخلی و خارجی) بر چشم‌انداز و راهکار سازمان است که از سوی کارگزاران سازمان و همکاری مدیریت عالی صورت می‌گیرد.

حال اگر در سازمانی ارزیابی عملکرد نتواند محاسن عنوان

شده را برآورد کند و در پی آن سیستم حاکم بر سازمان نیز به

انحراف کشیده شود، یک نوع بی‌توجهی گریبانگیر کارکنان

می‌شود و این خود مانعی برای کارآفرینی در سازمان قلمداد

می‌شود. بی‌توجهی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان

است. می‌دانیم که در مدیریت بحران نیز بحران را انحراف از

وضعیت تعادل تعریف کرده‌اند؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت

که بی‌توجهی نیز می‌تواند نوعی بحران محسوب شود که در

صورتی که آن را عاملی بحران‌آفرین تصور کنیم، می‌توان آن را

عاملی تخریب‌کننده در سازمان قلمداد کرد. بی‌توجهی یک

بحران خاموش است یا تخریب مستمر بدون صدا است و از

عوامل متعددی حاصل می‌شود؛ از جمله؛

- عدم شناخت و توجه به نیازهای کارکنان

جنسن [۳۱] و ویس [۳۲] تغییرات در سازمان‌های کشوری را

در قالب سیزده محور مورد بررسی قرار داده‌اند که در ذیل از نظر

می‌گذرد و قطعاً همراه شدن با این تغییرات می‌تواند شرایط

حضور کارآفرینی را در چنین محیط‌هایی سهولت بخشد.

## جدول ۲- تغییرات در سازمان‌های کشوری

تغییر از مدیریت سازمان سنتی ←	به مدیریت سازمان نوین و پیشرو
دولت‌محوری	مدیریت‌گرایی و توسعه بخش خصوصی
انحصارگری	رقابت‌گری
تولیدات	خدمات
مشترکان	مشتریان
توجه به جنبه فنی	توجه به رضایت مشتریان
هزینه کردن	سودآوری
توجه به مقررات و رویدادها	توجه به نتایج
قدرت	مسئولیت‌پذیری
کنترل وظیفه‌ای	کنترل همه جانبه عملیات
دانستن	انجام دادن
امنیت	ریسک
مدیریت	کارآفرینی

عرصه‌های مختلف، تغییر نگرش در آموزش‌های ابتدایی بشر نیز بیش از پیش احساس می‌شود. در دوران آموزشی (ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان) بیشترین حجم مفاهیم مختلف از علوم مختلف به انسان‌ها آموزش داده می‌شود؛ اما با توجه به بنیادین بودن این دوران آموزشی، متأسفانه کمترین میزان آموزش در زمینه درست و بهینه استفاده کردن از امکانات برای درست و مفید زندگی کردن به افراد ارائه می‌شود. در اصل روش صحیح زندگی کردن در این عصر آموخته نمی‌شود. باید پذیرفت مخصوصاً در کشورهای جهان سوم انگاره‌های حاکم بر تفکر انسان‌ها در خصوص بهتر زیستن به خوبی آموزش و تقویت نشده است، از این رو باور تحول نیز برای بسیاری از افراد، سخت و دست‌نیافتنی است. کیوساکی [۳۳] در کتاب معروفش به نام «پدر پولدار و پدر بی‌پول» تأکید دارد که نصیحت کردن فرزندان‌تان به خوب درس خواندن، نمره خوب گرفتن و دانشگاه رفتن و نهایتاً در شرکتی مناسب استخدام شدن یک تفکر قدیمی است که در بسیاری اوقات، انسان را درگیر زندگی یکنواخت

باور سازمان‌ها به تغییر مترادف این است که استقرار فرهنگ کارآفرینی با موفقیت صورت پذیرفته و سازمان، شرایط حرکت به سوی پیشرفت و پیشرو بودن را در خود متبلور کرده و بسیاری از موانع پیش روی کارآفرینی مرتفع شده است. اما عدم توجه به آن نیز می‌تواند به عنوان یکی از موانع جدی در گسترش کارآفرینی مطرح شود.

### ۶. بحث آموزش

در زمینه مرتفع کردن موانع مهم پیش روی کارآفرینان و کارآفرینان سازمانی، مواردی از نظر گذشت؛ که موضوع آموزش در نوشتارهای متعدد بسیاری از صاحب‌نظران تکرار شده است، که اهمیت این موضوع را بیش از پیش یادآور می‌شود؛ زیرا تعامل این مسئله با کارآفرینی می‌تواند در نهادینه شدن فرهنگ کارآفرینان در بطن جامعه مفید باشد.

امروزه با تغییرات سریع و بنیادین در نوع زیستن و با توجه به رقابت‌های روزافزون و نیاز به استفاده از دگراندیشی برای حضور در

و روزمره می‌کند، که در نهایت می‌تواند به عدم رضایت کامل فرد در درازمدت به دلیل تلاش‌های فراوانش و نرسیدن به حق واقعی‌اش برای او متصور شد. در صورتی که با آموزش صحیح فرزندان اگر به آن‌ها القا شود که باید صاحب یک شرکت شوند و افراد باهوش را به استخدام خود درآورند و آموزش‌های صحیح در زمینه حسابداری، حقوق و... و درست زندگی کردن را به صورت کاربردی‌تری به آن‌ها ارائه کنند، آمادگی افراد در سنین بالاتر برای تغییر، تحول، نوآوری و باور حرکت در جاده‌ای که به سودآوری مادی و معنوی منتهی می‌شود، متجلی‌تر شده و از دل این افراد، کارآفرینان موفق بسیاری ظهور می‌کنند که ضمن استفاده از شرایط خاص برای خود می‌توانند باعث پویایی و پیشرفت جامعه خود نیز شوند. به اعتقاد نگارنده، تفاوت نحوه آموزش پایه‌ای را به‌طور مثال می‌توان در آموزش‌های ایران و ژاپن به‌خوبی مشاهده کرد؛ چراکه به‌طور مثال در کتاب‌های ابتدایی ما همیشه درج شده است که بابا آب داد و بابا نان داد؛ یعنی همیشه غیری جز خود قرار است که جور ما را بکشد؛ اما در کتاب‌های ابتدایی ژاپنی‌ها درج شده من کار می‌کنم، او کار می‌کند، ما کار می‌کنیم و این یعنی کودک ایرانی پس از رشد، منتظر حمایت والدین می‌ماند و گاه به داشته‌ها بسنده می‌کند. اما در بیشتر کودکان ژاپنی، پس از رشد حس کار و تلاش و ارتقا متبلور است و این‌گونه تفاوت‌های بنیادین بین جوامع قوت می‌گیرد.

## ۷. ارائه برخی راهکارها جهت فائق آمدن بر موانع پیش

### روی کارآفرینی، بویژه کارآفرینی سازمانی

پرسش این است که موانع و دردها را بر سر راه کارآفرین می‌شناسیم، ولی آیا راهکارهای بهبود و نسخه‌های شفاف‌بخشی نیز برای این دردها می‌توان معرفی کرد؟ باید اذعان کرد تا حدودی بله، اما نه به صورت جامع و کامل. حرکت‌هایی از سوی برخی صاحب‌نظران برای کنکاش و ارائه راه‌هایی برای رفع موانع پیش روی کارآفرینان بویژه کارآفرینان سازمانی صورت گرفته است، اما هیچ کدام چاره‌ساز قطعی و راهی برای برون‌رفت کامل از این موانع نیست؛ چراکه بیشتر این راهکارها به صورت تئوری بوده و فرایند عملیاتی کردن آن نیز نیاز به واکاوی و آسیب‌شناسی کارشناسی دارد که به نظر می‌رسد این زمینه می‌تواند فضای مناسبی را برای تحقیق و توجه ویژه صاحب‌نظران، محققان، دانشجویان و حتی مسئولان

ایجاد کند. تاثیر این مهم را می‌توان در کشور مشاهده کرد؛ البته در صورتی که راهکارهای علمی و عملی را با یکدیگر ترکیب کنیم و به آن، عنوان تکمله فرهنگ‌سازی و آموزش صحیح را نیز در جهت رشد و شکوفایی کارآفرینی و بخصوص سازمان‌ها بیفزائیم. اما با وجود این در این بخش، به گوشه‌ای از این راهکارها که می‌تواند در جهت کاهش موانع و تسهیل شرایط فعالیت کارآفرینان و فرایند کارآفرینی در کشور و سازمان‌ها موثر واقع شود، اشاره می‌شود.

برای اینکه بتوان برای برون‌رفت از موانع ساختاری سازمان چاره‌جویی کرد، باید ساختار سازمان:

۱. غیر رسمی باشد.
۲. حدی از تخصصی بودن در آن حاکم باشد.
۳. استاندارد پذیر نباشد.
۴. سلسله مراتب اداری بصورت رایج و قانونی حکمفرما نباشد.
۵. پیچیده نباشد.
۶. متمرکز نباشد.
۷. و حرفه‌ای باشد.

همگی موارد یاد شده حکایت از آن دارد که در این سازمان‌ها، بوروکراسی در پایین‌ترین حد است؛ اما با توجه به داشتن بوروکراسی در بسیاری از سازمان‌های کشورمان، تصور تغییر در آن‌ها کمی سخت می‌نماید؛ ولی برای همگام شدن با تغییرات مخصوصاً تغییرات جهانی، توجه به موارد یاد شده و تعامل چند سویه، ناگزیر است. سازمان‌ها و جامعه کسب و کار در ایران باید به این باور دست یابند که برای اینکه افراد بتوانند خلاقیت را آغاز کنند، به زمان و آزادی عمل نیاز شدیدی دارند؛ یعنی نیاز دارند به بخش‌های مختلف سازمان یا بازار سر بزنند، مدیر یا کارفرما، آن‌ها را در تنگنای نظارتی قرار ندهد و به فرد خلاق امکانات بدهد و برای بخش‌های دیگر مشخص کند که با وی همکاری کنند و سپس او را به دلیل ارائه پیشنهادها و راهکارها، تشویق کنند. با این فرایند، شرایط خلاقیت در سازمان یا کسب و کار مهیا می‌شود و این مهم عملی نمی‌شود مگر با ساختاری که از نظر سلسله مراتب طولانی نبوده و ارتباطات در آن‌ها بیشتر غیر رسمی است، راهبردها و برنامه‌ریزی‌ها بلندمدت و ارزیابی بر اساس عملکرد و تمرکز و پیچیدگی کم و در پی آن کنترل نیز کم و دارای فرهنگ مناسب با کارآفرینی باشد؛ یعنی در این سازمان‌ها افراد به یکدیگر احترام بیشتر گذاشته و با اعتماد و اعتقاد بیشتری به هم و سازمان نگاه می‌کنند، اهداف

سازمان اهداف آن‌ها می‌شود، روحیه خدمت در افراد متبلور شده و موفقیت هر فرد موفقیت سایر افراد می‌شود و بسیاری موارد از این دست که این موارد دست به دست هم داده و با استقرار کارآفرینی در سازمان یا کسب و کار و تغییر و تحولاتی که به سبب آن ایجاد می‌شود، می‌تواند اسباب موفقیت، پویایی و پیشرو بودن سازمان یا کسب و کار را فراهم کند و سازمان با سامان دادن مشکلات داخلی خود با فراغ بال بیشتر در زمینه تعیین یا اصلاح راهبردهای رقابتی در برون مجموعه اقدام کند که می‌تواند از این طریق ادامه حیات دهد و بدیهی است در غیر این صورت سازمان‌ها یا کسب و کارها محکوم به فنا هستند.

همیشه می‌توان در سازمان‌هایی که فرهنگ کارآفرینی در آن‌ها حاکم و نهادینه شده است مشاهده کرد که کارکنان از عوامل اصلی موفقیت بوده و در این سازمان‌ها تفویض اختیار فراوان وجود دارد. اخلاق سازمانی با کارآفرینی تجانس دارد و سازمان‌ها برای رسیدن به راهبرد کارآفرینانه یا نگهداری از آن در تلاشند. سازمان‌ها برای عقب نماندن در کورس رقابت از کارآفرینی استفاده می‌کنند.

## ۸. ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان‌های کارآفرین

ویژگی‌های فرهنگ سازمان‌های کارآفرینی عبارتند از: رقابت‌جویی، سخت‌کوشی، فضای مشارکت‌جویی، تحمل اختلاف‌نظر و پاداش‌های مکرر، در نتیجه فرهنگ سازمانی مناسب یکی از عوامل مهم و بسیار موثر در شناسایی، توسعه، بهبود و نگهداری سازمان‌های کارآفرین است.

راهکار دیگری که در اینجا می‌توان به آن اشاره کرد، تاسیس واحدی در سازمان به نام واحد نوآوری یا واحد کارآفرینی است که حمایت‌کننده افراد نوآور و کارآفرین در سازمان است. از وظایف اصلی چنین واحدی، گسترش کارآفرینی و تربیت و پشتیبانی کارآفرینان در سازمان است و در اصل یک اتاق فکر محسوب می‌شود که برای پیشبرد راهکار در جهت دستیابی به چشم‌انداز آن سازمان فعالیت می‌کند و می‌تواند مانع مهم کارآفرینی در سازمان یعنی متقاعد کردن سایر افراد برای همراهی آنان را برطرف کند. از این رو با تشکیل چنین بخش‌هایی در سازمان، کمیته‌های خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی فعال می‌شود و با عملیاتی کردن ایده‌های خام، از دیگر موانع موجود در سر راه کارآفرینان می‌توان کاست.

راهکار دیگری که توجه به آن می‌تواند باعث ترویج کارآفرینی مخصوصاً کارآفرینی سازمانی باشد، استقرار شرایط مناسب درون

سازمان است. از عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، محیط کارآفرینی است [۳۴]

از جمله ویژگی‌های یک محیط مناسب را این‌گونه می‌توان برشمرد: افق زمانی بلندمدت، برنامه داوطلبانه، سیستم پاداش مناسب، وجود پشتیبان و حمایت‌کننده، حمایت مدیریت عالی، روش کار تیمی چند منظوره، آزمون و خطا و تشویق ایده‌های جدید.

مسئله مهم دیگر قابل بحث در این بخش که عدم توجه به آن از عوامل ایجاد مانع در سر راه کارآفرینان مخصوصاً کارآفرینان سازمانی بوده و توجه به آن نیز از عوامل توسعه و ترویج آن به‌شمار می‌رود سیستم پاداش است.

به نظر می‌رسد قبل از شروع بحث، آشنایی با برخی اصطلاحات و تعاریف راهگشا باشد:

### ۱) سیستم تشویق

سیستم و فرایندی است که حد تشویق افراد را به کوشش و بازدهی فردی یا گروهی آنان ارتباط می‌دهد.

### ۲) تعریف تقویت

هر عاملی که تکرار یک وضعیت مثبت را موجب شود، تقویت نامیده می‌شود و دارای دو بخش است:

الف. تقویت مثبت، که همان دادن پاداش است؛

ب. تقویت منفی، که حذف یک عامل منفی است.

### ۳) تعریف انگیزه

فرایندی است که افراد را به روش خاصی وادار می‌کند تا براساس آن رفتار تلاش کنند و به هدف‌های از پیش تعیین شده در سازمان دست یابند (چراهای رفتار هستند). در اصل، انگیزش عامل داخلی برای هدایت و کامل کردن رفتار انسان است.

در تشویق و پاداش باید سعی شود سلسله مراتب نیازهای افراد از نیازهای مادی به بالاترین سطح هرم یعنی خودشکوفایی هدایت شود.

نتیجه یک تحقیق، مقایسه جالبی را بین سیستم پاداش سازمان‌های پیشرو کارآفرین و سازمان‌های سنتی مشخص کرد که در ذیل به آن اشاره می‌شود:

الف. فلسفه استفاده از پاداش: در سازمان‌های پیشرو، وضعیت برد — برد و پاداش کافی برای حمایت از کسانی که استحقاق دارند برقرار است؛ اما در سازمان‌های سنتی، تمایل به وضعیت برد و باخت حاکم است؛ در واقع کافی نبودن پاداش‌ها برای حمایت از کسانی که

استحقاق دارند و ایجاد رقابت بین افراد برای رسیدن به مقصود خود، که این مورد آخر از مخرب‌ترین آثار آن است.

ب. معیارهای پاداش: در سازمان‌های پیشرو، ریسک‌پذیری و نوآوری مورد توجه است؛ اما در سازمان‌های سنتی، همه چیز به جز ریسک‌پذیری و نوآوری مورد توجه است.

ج. انعطاف پاداش‌ها: در سازمان‌های پیشرو، تشویق‌ها و پاداش‌ها به صورت متنوع و با اخلاقیات همراه است و به اجرا درمی‌آید؛ اما در سازمان‌های سنتی، پاداش‌های غیر منعطف که با قواعد و روش‌های مقرر شده همراه است به کار برده می‌شود و اکثراً نیز غیر انگیزاننده هستند؛ زیرا با منت و خفاکش توأم است و موارد بسیار دیگر که از حوصله این مقال خارج است.

پس می‌توان نتیجه گرفت استقرار سیستم مناسب ارزیابی عملکرد در سازمان و به تبع آن اعطای پاداش بر حسب عملکرد و تقویت مثبت حرکت‌های نوآورانه می‌تواند در جهت پیشرفت و اعتلای کارآفرینی و ارتقای سطح عملکرد سازمان، تاثیرات شگرفی داشته باشد.

در همین زمینه، یک تحقیق میدانی دیگر از سوی نگارنده در یکی از مجموعه‌های پژوهشی کشور و بین ۵۰ نفر از ۱۹۰ پرسنل اداری و پژوهشی در خصوص ویژگی‌های کارآفرینی و ارتباط آن با سیستم پاداش به افراد صورت گرفت که در این نوشتار، خلاصه‌ای از آن ارائه می‌شود. از این تحقیق، نتایج درخور توجهی به دست آمد و ارتباط با معنایی را میان ویژگی‌های کارآفرینی با سیستم پاداش نشان داد که خود گویای ادعاهای گذشته است. در این تحقیق که به صورت پرسش‌نامه و بر اساس مقیاس لیکرت طراحی و ارائه شده بود، در حدود ۲۲٪ از جامعه آماری ۵۰ نفری (یعنی ۱۱ نفر) امتیاز بالای ۳۲۴ را کسب کردند که نشان‌دهنده آن است که این افراد دارای ویژگی‌های کارآفرینانه هستند و این افراد از افراد نسبتاً موفق نیز در سازمان خود بوده‌اند و حدود ۷۰٪ جامعه آماری ۵۰ نفری (یعنی ۳۵ نفر) امتیاز بالای ۲۹۵ را کسب کردند که نشان‌دهنده آن است که این افراد نسبتاً کارآفرین هستند و در مصاحبه‌هایی که با این افراد به عمل آمد، همگی به نکته انگیزشی و پذیرش اینکه با تقویت مثبت و تشویق، برخی ویژگی‌هایشان ارتقا خواهد یافت اذعان داشتند، که قطعاً قابلیت‌های ارتقا به حد کارآفرین بودن را داشته اما نیازمند انگیزه و تقویت هستند. در حدود ۸٪ از جامعه آماری ۵۰ نفری (۴ نفر) امتیاز کمتر از ۲۶۵ را کسب کردند که نشان‌دهنده آن است که این افراد دارای ویژگی‌های بسیار پایین کارآفرینانه بودند که

باید با آموزش و انگیزش و تقویت مثبت، در ارتقای آن‌ها کوشید. از این رو می‌توان یکی از برنامه‌های عمل برای انگیزه و تقویت را ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد صحیح و اصولی و به تبع آن نظام پاداش برشمرد. در نتیجه باید باور داشت که کارآفرینان زاده نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند؛ از این رو می‌توان برخی ویژگی‌های افراد را با آموزش و انگیزه تقویت کرد و سطح و میزان دید کارآفرینی را در افراد ارتقا بخشید.

برخی دیگر از راهکارهایی که می‌تواند در مرتفع شدن موانع کارآفرینی، بویژه کارآفرینی سازمانی موثر واقع شود و از سوی اساتید محترم، آقایان دکتر رضوی و دکتر زالی مطرح شده‌اند، به قرار ذیل است که توجه به هر یک از آن‌ها راهگشا است:

- ایجاد و توسعه بانک‌های خصوصی ویژه توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک و متوسط
- اصلاح و بازنگری جدی قانون تجارت، مقررات صادرات و واردات با رویکرد کارآفرینی و الزامات سازمان تجارت جهانی
- اصلاح و بازنگری جدی قوانین و مقررات بانکی مانند کاهش الزامات و مراحل قانونی برای ارائه تسهیلات بانکی با نرخ بهره بانکی مناسب به شرکت‌های جدید و نوپا
- کاهش بوروکراسی اداری نامناسب در سازمان‌ها و موسسات عمومی و دولتی مانند: شهرداری‌ها، ادارات صنایع و معادن استان‌ها، گمرکات، ثبت شرکت‌ها که متولی صدور مجوزهای قانونی لازم برای کارآفرینان و صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند.
- توسعه اتوماسیون اداری در سازمان‌ها و نهادهای عمومی و دولتی به منظور تسهیل و حذف مراحل اداری غیر ضروری
- آموزش کارآفرینی و آموزش کارآفرینانه در مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و ...
- توسعه خوشه‌ها و شهرک‌های صنعتی با رویکرد کارآفرینی
- توسعه پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد کسب و کارهای کوچک
- ایجاد، توسعه و تقویت کلینیک‌های مشاوره کارآفرینی در شهرک‌ها و خوشه‌های صنعتی کشور
- توسعه فرهنگ کارآفرینی از راه مستندسازی و انتشار تجربیات کارآفرینانه در ایران



- اما اساتید مذکور راهکارهایی نیز برای توسعه کارآفرینی پیشنهاد داده‌اند که از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:
- افزایش دسترسی به سرمایه
  - کاهش موانع اداری راه‌اندازی کسب و کارهای جدید و فعالیت‌های کارآفرینانه
  - افزایش دسترسی به متخصصان و مشاوران فنی
  - ارتقای نظام امنیت اجتماعی کارآفرینان
  - توسعه مهارت‌ها و دانش کارآفرینی کارآفرینان
  - ترویج نگرش کارآفرینانه در نظام تعلیم و تربیت
  - کاهش هزینه‌ها و پیچیدگی مراحل ثبت شرکت‌ها
  - توسعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه
  - تجاری‌سازی دانش
  - گسترش شبکه‌ها و انجمن‌های حامی کارآفرینی
  - حمایت از حقوق مالکیت فکری
  - ایجاد و گسترش نهادهای توسعه کارآفرینی و موارد بسیار دیگر...

- ۴) الزامی کردن آموزش کارآفرینی برای کلیه پرسنل سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی به عنوان آموزش‌های ضمن خدمت و اعطای امتیاز خاص برای آنان.
- ۵) صدور کارت ملی کارآفرینی برای کارآفرینان برتر و اعطای تسهیلات با ارائه این کارت به آنان که از جمله آن می‌توان به ملاقات مستقیم و بدون دردسر با مسئولین تصمیم‌گیر کشوری و ... اشاره داشت.
- ۶) برگزاری جشنواره ملی کارآفرینان سازمانی و انتخاب ۱۰۰ کارآفرین برتر سازمانی تا با این عمل موضوع کارآفرینی در سازمان‌ها نهادینه شود.
- ۷) اجرایی کردن بسیاری از قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با کارآفرینی توسط دولت تا با این رویکرد نظام دولتی کشور نیز به سمت دولت کارآفرین هدایت گردد.
- ۸) تشویق و تبلیغات گسترده و معرفی دستاوردهای کارآفرینان از صدا و سیما تا این نوع برنامه‌ها جایگزین سریال‌های دسته چندم کره‌ای گردد.

### جمع‌بندی و ملاحظات

در همین زمینه می‌توان به چند عامل دیگر نیز اشاره کرد:

- استفاده از ایده‌های جدید کارکنان
  - تحمل انحراف از قواعد
  - قدردانی از افراد ریسک‌پذیر
  - قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد
  - اعتقاد به مدیریت مشترک
  - سازگاری ارزش‌ها و فلسفه سازمان با کارآفرینی
  - قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه
  - قدردانی از افراد صاحب ایده
  - پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت و ...
- تلاش این مقاله بر این استوار بود که تصویری از کارآفرینی به عنوان خلق ارزش، همراه با تغییر و تحول و فرد کارآفرین به عنوان آفریننده ارزش ترسیم کند. این انگاره سبب می‌شود با پذیرش کارآفرینی به عنوان رابط میان رشته‌ها و علوم مختلف به سوی یک حرکت سودآور (چه مادی و چه معنوی) آن را به عنوان سبک نوینی در زیستن عصر جدید همراه با تغییرات سریع و روزافزون به کار بندیم.
- این ادعا را می‌توان در تمامی زمینه‌ها اثبات کرد؛ به‌طور مثال در کارآفرینی سازمانی، فرد کارآفرین هنگامی که فرایندها را بهبود می‌بخشد، راهکار جدیدی برای حل مشکلی پیشنهاد می‌دهد یا خروجی‌های سازمان را بارورتر می‌کند که در نهایت به منافع سازمانی کمک کرده و به سودی برای سازمان و حتی افراد آن می‌انجامد.

### توصیه‌های سیاستی

- ۱) تشکیل دفاتر کارآفرینی در تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی با الزام قانونی.
- ۲) افزودن فعالیت‌های کارآفرینانه به ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان و مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و لحاظ امتیاز مناسب برای آن.
- ۳) شناخت نیازهای پرسنل و ارضای آن‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد و به صورت مستمر.

اگر NGO تشکیل می‌شود، حرکتی که در جهت رسالت آن شکل می‌گیرد، برای طبقه‌ای از مردم جامعه سودآور است. اگر کارآفرینی در زمینه فرهنگی و صنایع فرهنگی فعالیت می‌کند، بازخورد آن در ارتقای بخشی فرهنگ جامعه تاثیر می‌گذارد. کارآفرینی

فرایند پویای بینش و تغییر است؛ از این رو کارآفرینان، فرشتگان عصر ماشینی امروزند.

این مهم را حتی در تاریخ هم می‌توان مشاهده کرد. با مطالعه تاریخ ۷۰۰۰ سال قبل تاکنون درمی‌یابیم که تنها چهار ملت بوده‌اند که توانسته‌اند در مدت زمان طولانی استوار مانده و حفظ شوند؛ آن ملت‌ها عبارتند از: ایرانیان، مصریان، چینیان و هندیان که جملگی با تمامی فراز و نشیب‌ها همچنان پابرجا مانده و بسیاری از ملت‌ها در این سیطره از صحنه گیتی محو شده‌اند. اما دلیل ماندگار این چهار ملت در یک مسئله مهم است و آن، باور و پابندی به اصول بنیادی و فلسفه وجودی‌شان است. اصولی که هر بار با باور و تعهد بیشتری همراه بود، سبب گسترش تمامیت ارضی و مرزی آنان شد و هرگاه تعهد و باور به اصول در آنان کاهش یافت، به انحطاط و نابودی نزدیک‌تر شدند و می‌توان تعهد به این اصول را از راه استقرار یک فرهنگ غنی با باورهایی دانست که امروزه آن را جزء ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارآفرینان می‌دانیم؛ مانند تحمل ابهام، مرکز کنترل درونی، ریسک‌پذیری و...

آنان برای تداوم حیات خود به تغییر و تحول این اصول در دوران‌های مختلف و به فراخور زمانی و مکانی دست می‌زدند که لازمه آن، نوآوری و خلاقیت بوده که خود بهترین گواه بر موارد مطرح شده است و نمونه بارز آن را می‌توان در منشور حقوق بشر کورش کبیر به‌خوبی مشاهده کرد.

باری، غایت اصلی کارآفرینی، دگراندیشی و نواندیشی است و برای جامعه متعالی نیز نهادینه شدن این باورها در فرهنگ آن باید به یک اصل بنیادین تبدیل شود تا تعهد مردم آن جامعه به این اصل یا اصول را در پی آورد؛ همچنین شناسایی و راه‌های مقابله با موانع پیش روی نهادینه شدن چنین باورهایی باید با اولویت در دستور کار قرار گیرد تا با آسیب‌شناسی مسائل و مشکلات بتوان به بهترین راه ممکن در کمترین زمان دست یافت و با بیشترین ضریب اثرگذاری در زمینه رواج روح کارآفرینی در جامعه اقدامات عاجلی انجام داد تا از منفعت چنین جامعه‌ای مردم آن جامعه نیز بیشترین استفاده را ببرند و در جهت استقرار عدالت اجتماعی گام بردارند.

## پی‌نوشت‌ها

1. H.Coontz

۲. فراگرد یعنی تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخور، که

از سه جزء هدف، ساختار و نتیجه تشکیل شده است.

۳. فرصت، مسئله‌ای که امکان فرا رفتن از اهداف تعیین شده را فراهم می‌کند، یا می‌توان گفت فرصت، فاصله میان عرضه و تقاضا است.

4. Thompson

5. N.Churcil.

6. Robert Ronstant.

۷. منظور از ارزش، ارزش‌هایی است که اقتصادی، اخلاقی، هنری، فرهنگی، اجتماعی و... هستند.

8. F.Fry.

9. Ferank Night

10. Bo Peabody

11. J.Shumpeter.

12. Drucker.

13. Pinchot.

14. Zahra.

15. Burgleman.

۱۶. این مطلب در بخش‌های آتی این نوشتار تشریح می‌شود.

17. Creativity.

18. Innovation

19. Risk-Taking.

20. Proactive ness.

21. R.Kanter, 1980.

22. Problem Solver.

۲۳. قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل موردی که ترکیب این دو می‌شود علم و هنر.

۲۴. مانند برنامه‌ریزی، رهبری، کنترل و بسیج منابع و...

25. Ichiro Yamada.

26. Macro Level Perspective.

27. Micro Level Perspective.

28. Meso Level Perspective.

29. Environmental ism.

۳۰. آیه مبارکه: فتبارک الله احسن الخالقین (مومنون ۱۴).

31. Jansen(1994).

جاور، مهرداد، مدیریت منابع انسانی ایجاد انگیزه و کارآفرینی، نشریه جهان اقتصاد، شماره ۳۰، شهریور ماه ۱۳۸۳.

چمران، محمد مهدی، ارزیابی مشاغل، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی شریف، چاپ اول، ۱۳۷۹.

خنیفر، حسین، کارآفرینی در نظام ارزشی، قم، انتشارات اکرم، ۱۳۸۵.

خوشوقتی، آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان: [www.mgtsolution.com](http://www.mgtsolution.com)

دونالد، کراتکو، ترجمه ابراهیم عامل محرابی، نگرش معاصر بر کارآفرینی، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، بهار ۱۳۸۳.

رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ هشتم، بهار ۱۳۸۵.

زالی، محمدرضا و سید مصطفی رضوی، پژوهشی در زمینه توسعه کارآفرینی در ایران، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.

زندگی، رضا، کارآفرینی سازمانی، موانع و محدودیت‌ها در سازمان، نشریه کار و جامعه، شماره ۵۹، اسفند ماه ۱۳۸۳.

سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ دهم، ۱۳۸۵.

سلجوقی، خسرو، فرهنگ کارآفرینی، کارآفرینی فرهنگی، اهمیت و ضرورت و جایگاه، همایش ملی تعاون و کارآفرینی، تهران، آبان ماه ۱۳۸۷.

سیروتا، دیوید و میثائیل اروین ملتزر ترجمه، یاسر جلالی، بی‌انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید، نشریه تدبیر، شماره ۱۸۲، تیرماه ۱۳۸۶.

شاه‌حسینی، علی، کارآفرینی، تهران، انتشارات آبیژ، چاپ اول، زمستان ۱۳۸۶.

صمد آقایی، جلیل، کارآفرینی پیشرفته، تهران، انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی، چاپ اول، ۱۳۸۶.

صمدآقایی، جلیل، سازمان‌های کارآفرین، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ دوم، ۱۳۸۲.

32. Wees(1994).

33. Robert . Kiyosaki

34. Spilling.

## منابع

احمدپور داریانی، محمود و علی رضاییان، سیر تکامل کارآفرینی (مفهوم، دیدگاه‌ها، فرایند و آموزش)، نشریه مدرس، شماره ۶، بهار ۱۳۷۷.

احمدپور داریانی، محمود، کارآفرینی ضرورت توسعه، نشریه تدبیر، شماره ۹۵، شهریور ماه ۱۳۷۸.

احمدپور داریانی، محمود، مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات فراندیش، چاپ پنجم، بهار ۱۳۸۷.

احمدی، علی، کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی، ضرورت توسعه کارآفرینی، نشریه صنایع الکترونیک، شماره ۴.

اکبر غلامیان، سید علی و رضا ویسی، فرهنگ کارآفرینی سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۱۸۸، دی ماه ۱۳۸۶.

الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نی، چاپ بیست و هفتم، ۱۳۸۵.

امانی نژاد، مسعود، کارآفرینی در ساختار سازمانی مناسب، عامل توسعه سازمان، نشریه مدیریت، شماره ۸۹ - ۹۰، آبان ماه ۱۳۸۳.

ایمانی‌پور، نرگس، الگوهای تصمیم‌گیری کارآفرینی، تهران، مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.

باستانی‌پور مقدم، مهشید، کارکنان خود را نگهدارید، روزنامه همشهری، شماره ۴۱۴۷، آذرماه ۱۳۸۵.

بو پی بادی، ترجمه ایثار کیانی، کارآفرینی شانس یا هوش، تهران، انتشارات فرا، چاپ اول، بهار ۱۳۸۶.

بیگدلو، مهدی و امید مصطفوی، کارآفرینی سازمانی از دیدگاه مدیریت استراتژیک، نشریه کارآفرین، شماره ۲۸، اسفندماه ۱۳۸۲.

پیراسته فرد، سعید، موانع نوآوری در سازمان، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۳۲، آذرماه ۱۳۸۰.

طالبیان، احمدرضا، برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد استراتژیک، نشریه تدبیر، شماره ۱۳۹، آذرماه ۱۳۸۲.

فرهنگی، علی‌اکبر و حسنی صفرزاده، کارآفرینی (مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و کاربردها)، تهران، انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی، چاپ اول، ۱۳۸۶.

فقیه، نظام‌الدین، فرایند تحقیق و توسعه در روند کارآفرینی سازمانی، نشریه اطلاعات سیاسی — اقتصادی، شماره ۱۸۳-۱۸۴، آذر و دی ماه ۱۳۸۴.

کردنائیج، اسدالله و محمدرضا زالی، ابزار سنجش ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان ایرانی، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۶.

کیهانی، محمد، توضیحاتی درباره زمینه عملی کارآفرینی و رشته کارآفرینی در ایران: [www.mkaihani.com](http://www.mkaihani.com)

کیوساکی، رابرت، ترجمه مامک بهارزاده، پدر پولدار پدر بی‌پول، تهران، انتشارات آوین، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۹.

گرامی‌نژاد، ابوالقاسم، کارآفرینی، تهران، انتشارات اتحاد. ۱۳۸۴.

مقیم، محمود، کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، تهران، انتشارات عقیق، پاییز ۱۳۸۴.

میرزا آقایی، حمید، کار گروهی، شروع کارآفرینی، روزنامه اعتماد، دی ماه ۱۳۸۶.

نخجوانی، صمد، کارآفرینی، نشریه صنعت کفش، شماره ۴۷، آذرماه ۱۳۷۹.

هادیزاده، اکرم، کارآفرینی سازمانی، تهران، انتشارات جانان، چاپ اول، ۱۳۸۴.

هاشمی، حمید، منتخبین دومین جشنواره ملی کارآفرینان برتر (امیرکبیر)، تهران، انتشارات وزارت کار و امور اجتماعی، چاپ اول. خردادماه ۱۳۸۶.

هزار جریبی، جعفر، کارآفرینی، تهران، انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی، چاپ دوم. ۱۳۸۶.

