

کارآفرینان سازمانی

هاشم آقازاده

حسین رضازاده

چکیده

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

امروزه که کار و فعالیت شکل تازه ای به خود گرفته است و به سوی خودکارفرمایی و خوداشتغالی در حرکت است. کارآفرینی و کارآفرینان نقش کلیدی در روند توسعه و پیشرفت اقتصادی جوامع مختلف ایفا می کنند. تجارب کشورهایی مانند ژاپن، کره جنوبی، مالزی و هند آکنده از فعالیتهای چشمگیر کارآفرینانی بوده است که امروز به توسعه یافتگی کشور خود می بالند. باید توجه داشت که کارآفرینان تنها به ایجاد فرصتهای شغلی جدید نمی پردازند بلکه با ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم دست به تخریب خلاق می زنند تا از دل ویرانه های کهن بنای رفیع آبادانی و پیشرفت را برافرازند. کشور ما که با مشکلات زیاد اقتصادی مانند نرخ بالای تورم و بیکاری مواجه است برای رهایی از این مسائل در بخش خصوصی و دولتی نیاز به کارآفرینان سازمانی با شهامت، خلاق، نوآور و ریسک پذیر دارد تا در راستای رشد و توسعه سازمان و جامعه خود دست به کار شده و طرحی نو دراندازند. باتوجه به نقش و اهمیت کارآفرینی و سابقه درخشان کارآفرینان در توسعه بسیاری از کشورها و باتوجه به مشکلات اقتصادی زیادی که کشور ما با آن مواجه بوده و دست یاری از هر سویی می طلبد، ترویج و اشاعه مفهوم کارآفرینی، بسترسازی برای فرهنگ حامی کارآفرینی و مهمتر از همه تربیت افراد (بویژه تحصیلکردگان) کارآفرین سازمانی برای تمامی جوامع به خصوص برای جوامع درحال توسعه ای مانند ایران از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار است.

مقدمه

درجهان کنونی سیستم اقتصادی سرعت زیادی به خود گرفته است و شرکتهایی که نتوانند پایه پای آن حرکت کنند به سرنوشت دایناسورها محکوم خواهند شد. شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی و نیز نوسان بهای نفت سه عامل عمده ای هستند که موجب می شوند سیاستگذاران و تصمیم سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت و نوآوری چیز دیگری نیست. اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در زمینه های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده اند و از آنها نیز به عنوان قهرمانان ملی یاد می شود. چرخهای توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی آید. دراهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰ - ۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها ۵۰۰ موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده اند و حتی بسیاری از شرکتهای بزرگ جهانی برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده اند. آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه بیش از پیش احساس می شود، پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی کارآفرینی است. زیرا مسلماً کارآفرینان باتوجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع لازم برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کرده و با نوآوری صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات بیفزایند (آذرهوش و همکاران، ۱۳۷۷).

امروزه نیروی انسانی به عنوان یک منبع نامحدود و محور هر نوع توسعه مطرح می باشد. در این بین کارآفرینان به طور خاص دارای نقشی موثرتر در فرایند توسعه اقتصادی می باشند. تحقیقات نشان داده که بین رشد اقتصادی و تعداد کارآفرینان در یک کشور همبستگی مثبت وجود دارد. زیرا کشوری که دارای تعداد زیادی کارآفرین باشد از محرکهای تجاری و اقتصادی قویتری برخوردار است (وارث، ۱۳۷۸). آموزش و پرورش کارآفرینان سازمانی نیازمند یک متدولوژی آموزشی اجرایی برای همکاری تنگاتنگ بین صنعت و دانشگاه جهت مواجهه با فشارهای شدید اجتماعی حاصل از رشد سریع فناوری و کمبود نیروی انسانی متخصص در جهان امروز است. در این روش که عنوان کارآفرینی یافته، انسانها به گونه ای پرورش می یابند که خود درجهت خلق کار قدم بردارند. مشاهدات حاصل از اعمال این متدولوژی به صورت موردی در قالب مأموریت اجتماعی، اهداف، مقصد مشخص، و نیز فعالیتهای مترتب آن منعکس گردیده اند (شقیعا، ۱۳۷۱).

کار آفرینی

کار آفرینی، واژه ای است نو که از معنی کلمه اش نمی توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه **ENTERPRENEURSHIP** به کار می رود که در اصل از کلمه فرانسوی **ENTERPRENDER** به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه وبستر کار آفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی اداره و تقبل نماید» (اسکندانی، ۱۳۷۹). بعضی از دانشمندان نظیر شومپیتر، کار آفرین را مهمترین عامل توسعه اقتصادی دانسته اند. وی معتقد است کار آفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه، و وسعت دید، فرصتهای طلایی می آفریند. او قادر است که با نوآوریها تحول ایجاد کند و یک شرکت زیان ده را به سوددهی برساند. سیر تطور و تکامل فعالان اقتصادی یا کار آفرینان نشان می دهد که کار آفرینی در نظریه های اقتصادی تبلور یافته و به عنوان عامل اصلی ایجاد ثروت یا موجد ارزش اقتصادی شناخته و از قرن پانزدهم تاکنون در کانون بحث مکاتب مختلف اقتصادی قرار داشته است (اسکندانی، ۱۳۷۹). اما سابقه مفهوم کار آفرینی در دانش امروزی به دو بیست سال پیش برمی گردد. اولین کسی که این مسئله را مطرح کرد فردی به نام کانتیلون است. این واژه دستخوش تعاریف جدید شده و ترجمه آن در ایران به معنای همان کسی است که زیر بار تعهد می رود. امروزه بسیاری از شرکتها به لزوم کار آفرینی سازمانی پی برده اند (احمدپور، ۱۳۷۶).

کار آفرینی سازمانی

علاوه بر افرادی که مایلند کار آفرین شوند و سرمایه گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان کار آفرینی درون سازمانی یا کار آفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کار آفرینی و تاکید شرکتها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کار آفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می شدند، موجب هدایت فعالیتهای کار آفرینانه به درون شرکتها شدند (وانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶). همراه با رسوخ فرایندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکتها، در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کار آفرینی در سازمانهای بزرگ به طور فزاینده ای مورد توجه مدیران ارشد شرکتها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرایند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابتهای جهانی اهمیت تفکر و فرایندهای کار آفرینانه در شرکتها بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کار آفرینی در ساختار اداری شرکتها بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). البته لازم به توضیح است که فعالیتهای مخاطره آمیز در کار آفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کار آفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۳، ص ۲۸).

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

نقش کار آفرینان در توسعه

به دلیل نقش و جایگاه ویژه کار آفرینان در روند توسعه و رشد اقتصادی، بسیاری از دولتها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تلاش می کنند با حداکثر امکانات و بهره برداری از دستاوردهای تحقیقاتی، شمار هر چه بیشتری از جامعه را که دارای ویژگیهای کار آفرینی هستند به آموزش در جهت کار آفرینی و فعالیتهای کار آفرینانه تشویق و هدایت کنند. کار آفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصتها و موقعیتهای و ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیتهای دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می شوند. آنها تصدیق می کنند که موفقیت و بقا در چشم اندازهای بر خورنده از فردا، نیازمند چالاکی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این کار آفرینی به ریسک پذیری، نوآوری و کنش کار آفرینانه هم نیاز دارد. بر اساس نظریات اقتصادی و تجارب حاصله در اقتصادهای روبه رشد، کار آفرینان موتور محرکه توسعه و رشد اقتصادی محسوب می شوند و بالطبع اشتغالزایی یکی از رهاوردهای مهم کار آفرینی است. متاسفانه در کشور ما و در چند برنامه اخیر توسعه، توجه خاص به این مهم نشده و حتی می توان گفت که این مفهوم برای بسیاری از دست اندرکاران و افراد جامعه ناشناخته و غریب است. شاید به همین دلیل تاکنون برنامه ریزی و بستر سازی مناسبی در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و نظام آموزشی کشور برای توسعه کار آفرینی بویژه در دانشگاههای کشور صورت نپذیرفته است.

چارچوب کار آفرینی سازمانی

با آشکار شدن مفهوم کار آفرینی بویژه مفهوم کار آفرینی سازمانی و ضرورت آن در توسعه سازمان و جامعه، تردیدی در تربیت کار آفرینان سازمانی جهت تحقق این هدف بزرگ باقی نمی ماند. باتوجه به اینکه در تاکید بر اهمیت کار آفرینی سازمانی، کار آفرینانی سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شدند، آنچه اهمیت حیاتی پیدا می کند، روشن کردن و به راه انداختن این موتورها جهت توسعه است. برای روشن شدن موتور، کافی است استارت زده شود ولی برای استمرار فعالیت آن باید همواره به آن سوخت رسانی شود و شرایط جهت فعالیت بی نقص آن مهیا گردد. به هر حال برای آگاه شدن و شروع به حرکت کار آفرینان سازمانی کافی است آموزشهای لازم در این زمینه به آنها ارائه تا جرقه کار آفرینی در ذهن آنان زده شود و درعین حال ضرورت مسئله نیز برای آنها معلوم گردد و اما برای تداوم این حرکت باید با پرورش آنان از طریق اقداماتی مانند حمایت مدیریت، ایجاد تفکر استراتژیک کار آفرینی، ایجاد عوامل ساختاری و فرهنگی... بستر فعالیت مستمر را فراهم کرد. این مسئله که در واقع چارچوب اصلی این مقاله را نیز تشکیل می دهد به صورت شکل ۱ نشان داده شده و در طول مقاله بخشهای مختلف آن تشریح شده است.

آموزش کار آفرینی سازمانی

به طور کلی بنابه یک تعریف جامع آموزش به معنای معلومات و رشد فکری است که از راه تحصیلات رسمی و غیررسمی و مطالعه به دست می آید. (دهخدا، ۱۳۲۵). اساس آموزش بر یادگیری است و هر سازمانی می کوشد تا کمک کند عملکرد افراد در شغلشان موثر شود. برنامه آموزشی همانا سازمان بخشیدن به این تجربیات است به طریقی که نگرشها یا مهارتهای مورد نیاز را متناسب کرده و بهبود بخشد. بنابراین، آموزش کوششی است که توسط سازمانها برای تغییر رفتار افراد از طریق فرایند یادگیری و به خاطر افزایش اثربخشی آنها صورت می گیرد (دیوس و لوتانس، ۱۹۸۲). آموزش کلیه مساعی و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی، حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می کند. هدف از آموزش کارکنان انتقال معلومات و محفوظات نیست. هدف، انبار کردن نتایج به دست آمده در ذهن کارمندان نیست. زیرا این دستاوردها در کتابها و کتابخانه ها موجود است. آموزش و پرورش صحیح آن است که انسان را برای جستجوی مداوم راه حلهای جدید مجهز کند. نگرشی که همراه با کسب دانش به دست می آید، به مراتب از خود دانش مهمتر است.

اولین مرکزی که در دنیا دوره ویژه کار آفرینی درون سازمانی را برگزار کرد، موسسه توسعه کار آفرینی در هند است.

از جمله اهداف کلان این دوره می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

آگاه ساختن شرکت کنندگان با استعداد های نهفته کار آفرینی و هدایت آنها به سوی نوآوری؛

توسعه و ایجاد جو کار آفرینی درون سازمانی؛

ایجاد اطمینان در شرکت کنندگان دوره مبنی بر اینکه بینش و بصیرت ایجاد شده در جهت رشد و توسعه بیشتر خواهد بود؛

کمک به توسعه شیوه رهبری کار آفرینانه در سازمان؛

انگیزش افراد برای تبدیل شدن به سردمداران موفقیت در سازمان.

موارد آموزشی در این دوره شامل امکان سازی و ایجاد محیط کار آفرینانه برای نوآوری، ارتقا و درک فرصتها، رهبری انتقالی، توسعه انگیزه ها و تواناییهای کار آفرینی، ارائه ایده های خلاق، و برنامه ریزی استراتژیک برای ارائه محصول و خدمات جدید است. شرکت کنندگان در این دوره مدیران بخش دولتی و مدیر - مالکان شرکتهای صنعتی (تولیدی و خدماتی) هستند، که در ابتدای دوره مورد آزمون تشخیص ویژگیهای روانشناختی قرار می گیرند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۰).

از جمله برنامه های آموزش کار آفرینی برنامه SIYB است که توسط سازمان بین المللی کار ارائه و در بیش از ۶۰ کشور در حال توسعه اجرا گردیده است. برنامه آموزشی SIYB برنامه ای آموزشی و مشاوره ای است که به منظور تربیت و پرورش کار آفرینان در واحدهای کوچک (اعم از صنعتی، خدماتی و تجاری) تنظیم شده است. برنامه آموزشی SIYB دربرگیرنده بسته های متنوع آموزشی است. بسته های SYB و IYB مهمترین بسته های این برنامه آموزشی هستند. برنامه SYB برنامه ای است آموزشی برای کسانی که ایده ای برای راه اندازی کسب و کار عملی دارند. و برنامه IYB به آموزش اصول و مفاهیم مدیریتی و روشهای اداره بنگاه به صاحبان و مدیران واحدهای کوچک تولیدی و

خدماتی که درصدد رشد و توسعه بنگاه خویش هستند می پردازد. طی یک دهه از اجرای برنامه SIYB توسط سازمان بین المللی کار در کشورهای جهان بیش از یکصد هزار کارآفرین تحت آموزش قرار گرفتند و تحقیقات نشان می دهد که شرکت کنندگان از برنامه راضی بوده و آن را مفید یافته اند و برنامه ها به نظرشان بی ربط نبوده است و همچنین تحقیقات نشان می دهد که آموزشهای IYB بر میزان اشتغال و سودآوری بنگاهها تاثیر جدیدی برجای گذاشته است. (لامعی، ۱۳۷۸).

پرورش کارآفرینان سازمانی

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

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

مبدع واژه کارآفرینی سازمانی یعنی پینکات در مقاله ای که در سال ۱۹۷۸ انتشار داد، اصول استقرار و پرورش کارآفرینی سازمانی را به شرح زیر توضیح داد (: PINCHOT ۱۹۹۸):

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

پادشاهی ناشی از موفقیت در یک پروژه کارآفرینانه باید بین شرکت و کارآفرین به روش عادلانه ای تسهیم شود و به همین منظور باید کمیته مورداعتمادی برای خرید و ارزیابی پروژه پایان یافته تشکیل شود؛ کارآفرین سازمانی می بایست فرصت کافی برای خلق سرمایه (در درون سازمان) داشته باشد. کارآفرین سازمانی موفق علاوه بر پادشاهی نقدی، کنترل کامل مقدار معینی از بودجه D&R را به دست می آورد و دستان او در سرمایه گذاری منابعی که به نیابت از شرکت دراختیار او قرار داده است، آزاد است؛ شرکت باید به کارکنان اجازه کارآفرین شدن را بدهد. کارآفرینان سازمانی موفق نمی بایست توسط انضباط درونی شرکت، محدود شوند؛

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

اگر کالا یا خدمت جدیدی توسط کارآفرین سازمانی ارائه گردید، آن محصول نمی بایست به صورت کاسبکارانه و سودجویانه ای به سایر قسمتهای شرکت تحویل یا فروخته شود. کسب و کار جدید می تواند مقدمات یک بخش جدید در درون یا حتی به عنوان یک شرکت جدید که مالکیت آن به عهده شرکت مادر خواهد بود، سازماندهی شود؛ ممکن است انرژیهای بی حد کارکنان کارآفرین موجب بروز مشکلاتی برای مدیریت مرکزی گردد اما آنها باید بدانند که مزایای کارآفرینان سازمانی بیشتر از مضار آن است و مدیران می توانند درک کنند که خوشامدگویی به چالشها شروع شده است.

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

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

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

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

شرکت مشاوره ای به همراه مدیران شرکت به عنوان اعضای گروه اولیه سرمایه داران داخلی عمل می کنند و هدف آنان انتخاب پروژه های کارآفرینانه ای است که شرکت قصد دارد بر روی آنها سرمایه گذاری کند؛ شرکت مشاوره ای به کارآفرینان سازمانی درخصوص چگونگی راهبری پروژه و بهبود ایده ها مشاوره ارائه می کند؛

شرکت مشاوره ای با همکاری مدیران، به شناسایی و ردیابی کارآفرینان بالقوه و نیز نوع مراودات و تعاملات آنان در درون سازمان میپردازند.

عوامل تسهیل کننده

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

, خصوصیات شخص مدیرعامل؛

, تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرحهای نو؛

. استفاده از ایده های جدید کارکنان؛

, سازگاری ارزشها و فلسفه مدیریت یا کارآفرینی؛

, اعتقاد به مدیریت مشترک؛

, تحمل انحراف از قواعد؛

, قدردانی از افراد ریسک پذیر؛

, قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد؛

, قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه؛

, پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت؛

, تنوع در حمایتهای مالی؛

, قدردانی از افراد صاحب ایده؛

, تجربه نوآوری مدیریت ارشد؛

, حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک؛

تفکر استراتژیک: یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه ای در پرورش مفاهیم آموزشی دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می آورد ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می کند باعث درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیتهای مکرر منجر می شود. از طرف دیگر، زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود.

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

ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی

پیچیدگی: اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پستهای مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

رسمیت: در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم گیری و قضاوتهای شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیتهای فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می گردد که میزان دستورالعملها، بخشنامه ها و استانداردهای عملیاتی تاحد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه ای معکوس خواهد بود. مرکز: در سازمانهای کارآفرین که اختیارات تصمیم گیری می بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می بازد و باتوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این گونه سازمانها، عدم تمرکز جلوه شفافی پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان بویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و یا سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره گیرد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد، مسئله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهد شد. (صمدآقایی، ۱۳۷۸)

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین داشتن فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی است (بدان معنا که) از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ، هنجارها و باورهای موردتأیید است که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرحهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد». (دفت، ۱۳۸۰)

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

نتیجه گیری

مدیران عالی سازمان بایستی به مفهوم کارآفرینی به طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پرتلاطم و شدیداً رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. مسائل امروز سازمانها با راه حلهای دیروز حل شدنی نیست و پیش بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی کند، بلکه باید برای پیش سازی آینده اقدام کرد. سازمانها باید به قدر کافی منعطف باشند تا بتوانند پاسخگوی تمام شرایط ممکن باشند. ایجاد جو کارآفرینی در سازمانها کمک می کند تا این انعطاف پذیری را به دست آورد و نیز کمک می کند تا سازمان برای هر وضعیتی یک ایده داشته باشد و کمک می کند تا خلاقیت در سازمان نهادینه شود. هته اصلی کارآفرینی نوآوری است و نوآوری در سازمانها لزوماً یک فرایند پایین به بالا است. کارآفرینی سازمانی تنها وقتی به وقوع می پیوندد که سطوح پایین تر سازمان نوآوری داشته باشند. اما تنها وقتی که به کارکنان اختیار لازم داده می شود و آنها تشویق می گردند، کارآفرینی سازمانی امکان بقا خواهد یافت. بنابراین، تعهد به کارآفرینی سازمانی یک فرایند بالا به پایین است. تشویق به کارآفرینی می تواند از هر جا (چه درون و چه بیرون سازمان) باشد، اما دادن اختیار لازم به سطوح پایین تر تنها از مدیریت عالی سازمان صادر می شود. عهد مدیریت عالی سازمان به این معنا است که مدیر عالی به مزایای کارآفرینی سازمانی اعتقاد کامل دارد. اما اکثر مدیران عامل اینگونه نیستند و در بسیاری از موارد تبدیل به مهمترین دشمن کارآفرینی سازمانی می شوند. این باور که مدیران بنگاهها و موسسات اقتصادی و

تولیدی نخستین عامل در موفقیت یا عدم موفقیت بنگاهها و یا موسسات هستند و اینکه بهبود و توسعه مدیریتهای خلاق، خطرپذیر و کارآفرین از مهمترین ارکان توسعه و از محورهای استراتژیک توسعه شتابان در تمامی کشورهای صنعتی و در حال توسعه است، امروزه مورد توافق و قبول تمامی سیاستگذاران و برنامه ریزان کلان اقتصادی، صنعتی و توسعه فرهنگی و اجتماعی در کشورهای صنعتی و در حال توسعه است. ی مدیر کارآفرین دارای شخصیتی ممتاز همراه با نقش خطیر و بحرانی در توسعه و یا عدم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهاست. موضوع شناسایی، پرورش و بهبود مدیریتهای خطرپذیر و کارآفرین، به عنوان یکی از عوامل متشکله طراحی کلی و همه جانبه توسعه پایدار اقتصادی کشورها، مورد قبول و پذیرش قرار گرفته است. چرا که انتخاب بهبود و پرورش مناسب مدیریتهای کارآفرین در هر جامعه ای می تواند با خلق راههای جدید و ابتکار عمل بر مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع فائق آمده و کشور را از بحرانهای رکود اقتصادی، بیکاری، فقر، ناهنجاریهای اجتماعی و حقارت در سطح جهانی خارج ساخته و به رشد شتابان توسعه اقتصادی - اجتماعی، رفاه عمومی و عزت اجتماعی و رهنمود گردد. بنابراین، شناخت چنین مدیرانی، توانمندسازی و ارتقای آنها به پست های جدید با حوزه های کاری وسیعتر تا حد زیادی تضمین کننده موفقیت اقتصادی سازمانها و بقای آن در رقابتهای پرفشار امروزی است. باید به چنین مدیرانی فرصت رشد و بالندگی داده شود، مدیرانی که ویژگیهای شخصیتی لازم را برای کارآفرین بودن و رساندن سازمان به اهداف مورد نظر خود را دارا هستند.

کارآفرینی سازمانی معمولاً از کارآفرینی مستقل مشکلتر است. برخی از این مشکلات برمی گردد به ماهیت سازمانهای بزرگ. اصولاً رده های فراوان مدیریتی نیاز به کنترلهای همیشگی دارند و وجود فرهنگ محافظه کاری باعث می شود که فعالیتهای کارآفرینانه در سازمانهای بزرگ پا نگیرد. مسئله دیگر توجه سازمانها به سودهای کوتاه مدت و تنظیم استراتژی هایی است که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می گیرند. مسئله دیگر فقدان استعدادهای کارآفرین است چرا که کارآفرینان واقعی زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیشتر در شرکت ترجیح می دهند. آنها ممکن است ابتدا در شرکتهای بزرگ مشغول به کار شوند. اما پس از چند سال آنجا را ترک می کنند. مشکل آخرین نیز مربوط به شیوه های نادرست پاداش است. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که برپایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه ای را برای کارآفرینان به وجود نمی آورد، گرچه پاداشهای مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد، اما برای تداوم نوآوری، برخی از سازوکارهای پاداشی بایستی ایجاد شود. برای رفع این موانع، پنج پیشنهاد عمده ارائه می شود:

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

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

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

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

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

توسعه فرهنگ کارآفرینی سازمانی: و آن عبارت است از فرهنگی که اجازه می دهد کارآفرینی علی رغم وجود همه محدودیتهای در سازمان رشد کند.

صاحب نظران عناصر زیادی را برای فرهنگ کارآفرینی سازمانی برشمرده اند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:

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

- به آنها اجازه داده شود که در کل مدت یک پروژه (از ابتدا تا انتها) حضور داشته باشند، زیرا وجود آنها استمرار و انگیزشی به کل مجموعه پروژه می دهد؛

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

- فرهنگ تحمل شکست، خطر و اشتباه؛

- همکاریها و تعاملات همه جانبه بین واحدهای سازمانی؛

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

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

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

منابع و ماخذ:

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

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

استونر جیز ای، اف، فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر. ۱۳۷۹، مدیریت، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"PINCHOT ELIZABET. ... "INTRA-CORPORATE ENTREPRENEURSHIP PINCHOT GIFFORD AND
[Http://www.intrapreneur.com](http://www.intrapreneur.com)

هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران حسین رضازاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران