مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۱ / بهار ۱۳۹۷ / ص ۱۵۴-۱۴۵

مروری برخط مشی گذاری بهبود و توسعه کارآفرینی سازمانی

داریوش صاحبنظر[۱]، موسی رضوانی چمن زمین[۲]
[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا
[۲] استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا

نام نویسنده مسئول:
داریوش صاحبنظر

چکیده
یکی از انواع سازمانی که در سال های اخیر ظهور پیدا کرده و بر سر زبانها افتاده است سازمان کارآفرین میباشد .کارآفرینی سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک سلاح انتخابی برای بسیاری از سازمانها به ویژه سازمانهای بزرگ است.کارآفرینی برای رشد و ایجاد فضای سالم اقتصادی در تمامی جوامع و سازمان ها لازم بوده و نقش آن در پایداری و ثبات اقتصادی مورد تایید صاحبنظران و علما در این شاخه است. برهمین اساس در سالهای اخیر، این مقوله مورد توجه دولتمردان و سیاست گذاران قرار گرفته است. ماهیت فرایند کارآفرینی، فرایند خلاقیت و نوآوری است و مجموعه فرایندهای آن ماهیت طراحی و مهندسی نرم‌افزاری دارد لذا کارآفرینی می‌تواند به عنوان یکی از زیر شاخه‌ها یا گرایش‌های تخصصی علم میان رشته‌ای و چند رشته‌ای خلاقیت شناسی یا خلاقیت نوآوری شناسی محسوب گردد . این مقاله با هدف بررسی اهمیت خط مشی گذاری بهبود و توسعهٔ کارآفرینی سازمانی ، ابعاد مختلف کارآفرینی سازمانی و چالش های کارآفرینی سازمانی نگاشته شده است.

واژگان کلیدی: سیاست گذاری عمومی، کارآفرینی سازمانی، ابعاد کارآفرینی، چالش های کارآفرینی سازمانی

مقدمه

مفاهیم کارآفرینی سازمانی یا کارآفرین شرکتی و کارآفرین سازمانی(Intrapreneur) با وجودی که قدمت چندان زیادی در ادبیات حوزه کارآفرینی و مدیریت ندارند، اما از لحاظ کاربردی و مصادیق قدمتی چند دهه ای دارند.

ریشه، مفهوم و مبانی نظری کارآفرینی به قرن ۱۸میلادی بازمی‌گردد. در آن زمان ریچاردکانیلون (۱۷۵۵) عوامل اقتصادی را به سه دسته زمین، نیروی کار و عوامل اقتصادی ریسک‌پذیر تقسیم کرد. تلفیق مفهوم ریسک‌پذیری با فعالیت‌های اقتصادی، اولین گام در تدوین مبانی نظری کارآفرینی بود، از این رو عده‌ای وی را ابداع کننده واژه کارآفرینی می‌دانند. [9]

از آن زمان تاکنون مفهوم و مبانی کارآفرینی، دچار تغییرات بسیاری شده است تا آنجا که از حوزه اقتصادی پا را فراتر گذاشته و با پیمودن مرزهای خلاقیت و نوآوری، پارادایم جدیدی را پایه‌گذاری کرده است که جز با عنوان کارآفرینی، قابل بیان نیست.

باتوجه به اهمیت در حال رشد کارآفرینی، خط مشی گذاری کارآفرینی، از جنبهٔ تئوریک نیاز به یک مبنای دقیق دارد تا بتوان به ایجاد یک اقتصاد کارآفرینانه با کارآفرینان بیشتر و دستیابی به هدفهای تعیین شده در کشور کمک کرد .البته در سطح بین المللی، سازمانهایی مانند دیدبان جهانی کارآفرینی، تدوین و ارزیابی شاخصهای توسعهٔ کارآفرینی را آغاز نموده اند .از سوی دیگر بانک جهانی و مجمع جهانی اقتصاد گزارشهای سالانه در زمینهٔ محیط کسب و کار منتشر و در این گزارشها بر بهبود محیط کسب وکار در جهت توسعهٔ کارآفرینی اذعان دارند.

کارآفرینی پیش از آن که ابزار و روشی برای حل مشکلات امروز سازمانها و در حالت کلی اجتماعات بشری باشد، رویکردی است که در آن وجوه آفرینندگی، زایش، نوشدن و نو بودن نقش قابل توجهی دارد . بدین ترتیب کارآفرین کسی است که دائماً در حال تولید،پرورش، به کارگیری و به طورکلی جان دادن و روح دمیدن به افکار و ایده های جدید است . این ایده ها می تواند یک تئوری، یک محصول، یک فرآیند و یا یک سبک نوین زندگی باشد .[15].

گذری بر مفاهیم و خط مشی کارآفرینی

کارآفرینی سازمانی تلاشی است برای ایجاد ذهنیت و مهارت های کارآفرینانه و البته وارد ساختن این ویژگیها و ذهنیت ها به درون فرهنگ و فعالیت های سازمان.[8]

کارآفرینی فرآیندی است که طی آن، فرد کارآفرین با ایده های نو و خلاقانه و شناسایی فرصتهای جدید، با بسیج منابع به ایجاد کسب و کارهای جدید مبادرت می ورزد . این امر توأم با ریسک پذیری است ولی اغلب ، منجر به معرفی محصول یا ارائهٔ خدمت جدید به جامعه می شود .

اندیشمندانی مانند شومپیتر (۱۹۳۴) ، برچ (۱۹۸۷) و کرچوف و فیلیپس(۱۹۸۸) کارآفرینی را فرآیندی می دانند که از طریق نوآوری، باعث ایجاد شغل جدید و به دنبال آن ثروت می شود . به بیان دقیق تر در سطح کلان، کارآفرینی به مفهوم مشوق تغییرات ساختاری و توسعهٔ اشتغال است و در سطح خرد، کارآفرینی به مفهوم تأسیس کسب و کارهای جدید است. [6]

اگر چه فعالیتهای کارآفرینانه از سطح فردی سرچشمه می گیرند و به وسیلهٔ نگرشها یا انگیزه های فرد و مهارت ها و ویژگیهای روانشناختی فرد ایجاد می شوند، ولی میتوان با تدوین و اجرای خط مشی های توسعهٔ کارآفرینی در جهت افزایش تعداد کارآفرینان و تأسیس کسب و کارهای کوچک تلاش کرد . سیاست گذاری توسعهٔ کارآفرینی، شامل تدوین، اجرا و ارزیابی این سیاستها در قالب یک سیستم خطمشی است .

این خط مشی ها در جهت تشویق کارآفرینی هستند و در مراحل پیش از شروع، هنگام شروع و پس از شروع، فرآیند کارآفرینانه مدنظر قرارمی گیرند و بر ایجاد انگیزش، فرصت و مهارتها تأثیر دارند .[1]

سازمان کارآفرین سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصتها را پیگیری کند . به عبارت دیگر، سازمانهایی شرایط کارآفرینانه دارند که نوآور، ریسک پذیر، بی باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط فوق برای رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه اهمیت خاصی قائل شوند . آنچه یک سازمان را کارآفرین می سازد، تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول، نوآوری تکنولوژیکی، ریسک پذیری و پیشتاز بودن است .

سازمانهایی که تعهدات جدی نسبت به نوآوری بنیادی و تدریجی به عنوان یک استراتژی در فضای رقابتی دارند . سازمان کارآفرین قادر به ایجاد مستمر و نظام مند از نوآوری و خلاقیت میباشد . این گونه شرکتها علاقه مند به به کارگیری و اجرای برنامه های کارآفرینی شرکتی ،کارآفرینی سازمانی و یا راه اندازی کسب و کارهای اقتصادی جدید در درون چارچوب های سنتی شرکت هستند .در این سازمانها به علت وجود شرایط مناسب، فرآیند نوآوری در میان بخش های گوناگون سازمان مورد توجه قرار میگیرد و منابع انسانی سازمان به طور مؤثری در فعالیت ها و ایده های کارآفرینانه مشارکت می جویند، ضمن این که همه این فعالیتها از حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان برخوردار است [11] .

ابعاد سیاست گذاری توسعه کارآفرینی

ابعاد سیاستهای توسعهٔ کارآفرینی را میتوان به شرح زیر دسته بندی کرد:

۱- ترویج کارآفرینی با هدف ارتقا نگرش مثبت نسبت به کارآفرینی؛

۲- آموزش کارآفرینی در سیستم آموزشی با هدف افزایش تأکید بر کارآفرینی در سیستم تحصیلی؛

۳- بهبود محیط شرکتهای نوپا، تسهیل ورود، بقاء و رشد شرکتها، کمک به ورود، بقاء و رشد و خروج آسان به وسیلهٔ کاهش الزامات اداری و نظارتی؛

۴- تأمین سرمایهٔ اولیه و راه اندازی با هدف افزایش تأمین مالی کارآفرینان جدید و شرکتهای نوپا؛

۵- پشتیبانی از کسب و کار شرکتهای نوپا، افزایش کمیت و کیفیت حمایت از کسب و کارها برای کارآفرینان در حال ظهور و جدید؛

۶- استراتژی های توجه به گروه هدف با افزایش نرخ راه اندازی کسب و کار بین گروههای جامعهٔ کمترمورد توجه (جوانان و زنان) و یا برای افزایش تعداد کارآفرینان نوآور.[2]

اگر چه فعالیت های کارآفرینانه با اجرای این برنامه ها بهبود می یابند ولی مطالعات نشان میدهد انگیزه ها و فعالیت های کارآفرینانه به وسیلهٔ عوامل فرهنگی، نهادی، دولت، محیط کسب و کار و شرایط اقتصاد کلان تحت تأثیر قرار می گیرند.[5]

باتوجه به اهمیت این موضوع، هرساله گزارشهای بین المللی درزمینهٔ محیط کسب و کار و رتبه بندی کشورها در این زمینه منتشر میشود . برای نمونه گزارش سالانهٔ رقابت پذیری جهانی مجمع جهانی اقتصاد که دربرگیرندهٔ سه بعد با ۱۲ رکن به شرح زیر است:

بعد اول : عوامل پایه ای شامل نهادها، زیر ساختها، ثبات شاخصهای کلان اقتصادی، بهداشت و آموزشهای مقدماتی.

بعد دوم : عوامل توانمندساز شامل تحصیلات دانشگاهی و آموزش کارکنان، کارایی بازار محصولات، کارایی بازار کار، توسعهٔ بازار مالی، آمادگی فناورانه، اندازهٔ بازار .

بعد سوم : عوامل نوآوری شامل پیشرفت بازار کسب و کار و نوآوری .[7]

پورتر نیز، موفقیت سازمان ها را تابعی از سه عنصر مرتبط بستر سیاسی و اقتصادی در سطح کلان کشور، محیط کسب و کار کشور و استراتژی و عملیات سازمان ها میداند .[4]

ضعف در محیط کسب و کار کشور، فرایند تولید و سیاست گذاری اقتصادی را به هم می ریزد و موجب بازدارندگی تولید می شود.[3]

مراحل مختلف فرآیند خط مشی کارآفرینی

به طور کلی فرایند خط مشی کارآفرینی دارای چندین مرحله می باشد، که عبارتند از:

مرحله شکل گیری تفکر: تعامل فردی، سازمانی و محیطی همراه یک واقعه سرعت زا سبب می گردد تا برخی ویژگیهای شخصیتی همچون نیاز به استقلال، نیاز به توفیق و مخاطره پذیری در فرد قوت گیرد . سپس فرد با توجه به تحصیلات، تجربه کاری و افرادی که با آن ها در ارتباط می باشد و برداشت خود از محیط، دست به شناسایی خلاءهای بازار و ارزیابی آنها می زند و در نهایت فرد با توجه به بینش و ارزیابی فرصت و انطباق آن با سطح مخاطره پذیری خود اقدام به کارآفرینی می کند.

مرحله تدوین برنامه فعالیت کاری:

الف - تدوین برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی مستقل : در این مرحله کارآفرین به سه فعالیت مهم دست می زند .ابتدا ساختار فعالیت را از این نظر که به طور شخصی یا شراکتی فعالیت خود را آغاز نماید و در مرحله شراکت تا چه اندازه دارای اختیار باشد را تعیین می کند ، سپس به طور واقع بینانه به شناسایی منابع موجود خود می پردازد . در نهایت کارآفرین پس از کسب اطمینان از حمایتهای مالی لازم برای فعالیتها و با توجه به تواناییهای مالی و حمایت های موجود اهداف کلی را تعیین و استراتژیهای عملیاتی خود را روشن می سازد.

ب- تدوین برنامه های فعالیت کاری در کارآفرینی سازمانی : در این مرحله اولین اقدام مهندسی مجدد تفکر سازمانی است، قبل از هر اقدامی کارآفرین باید جو سازمانی خود را از نظر پذیرش اقدامات بدیع ارزیابی نماید .پس از ارزیابی جو سازمانی برای پذیرش کارآفرینی در سطح سازمان، مدیر کارآفرین باید در جهت تغییر نگرشها، تشویق به نوآوری، تغییر فرهنگ سازمانی و در نهایت انتخاب افراد مستعد برای تشکیل تیم های کارآفرینی اقدام نماید .سپس مدیر از نظر مالی، فنی و سخت افزاری و حمایتهای خارجی برای اجرای تفکر دست به ارزیابی میزند.

مرحله اجرای تفکر : در این مرحله کارآفرین باید با انجام دو فعالیت موازی یعنی تأمین منابع و غلبه بر موانع به اجرای تفکر دست بزند. [9]

اقسام کارآفرینی

در یک تقسیم بندی کلی می توان انواع کارآفرینی را به صورت زیر بیان کرد:

کارآفرینی آزاد و مستقل : فرآیندی است که کارآفرین در طی آن، فعالت کارآفرینانه ای را به طور آزاد و مستقل به ثمر می رساند.

کارآفرینی درون سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین برای به ثمر رساندن فعالت کارآفرینانه در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است طی می نماید. [10]

کارآفرینی سازمانی : فرایندی است که در آن محصولات یا فرایندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می رسند . به بیان دیگر فعالیت های کارآفرینانه فعالیتهایی است که از منابع و حمایتهای سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه برخوردار میباشد. [9]

خصوصیات عمده سازمان کارآفرین

جهانگیری(۱۳۸۲) به نقل از ماهادران (۲۰۰۱) برای تشخیص سازمانهای سنتی از سازمان های کارآفرین سه ویژگی را ذکر کرده است :

- این سازمانها واحدهای عملکردی کوچک و پراکنده در سطح سازمان ایجاد میکنند و برای آنها چارچوب سازمانی اولیه به وجود می آورند و از این واحدها برای کسب سود استفاده میکنند.
- عملکرد واحدهای سازمانی از طریق یک نمونه کوچک بهبود می یابد نه از طریق سیستم های تخصیص منابع، کنترل و برنامه ریزی سیستماتیک .سیستمهای بودجه بندی در این سازمان ها ضمن قانونی بودن، محرک بوده و تخصیص سرمایه، تدریجی و منعطف است.
- نقش حمایتی به جای ذهنیت کنترل گرایی.

جهانگیری (۱۳۸۲) به نقل از لاچ سینگر (۲۰۰۱) برای سازمانهای کار آفرین، به چهار ویژگی زیر نیز اشاره کرده است:

- تأکید بر نتایج گروههای کاری
- تشویق نوآوری و ریسک پذیری
- درس آموزی و عبرت گرفتن از اشتباهات
- انعطاف پذیری. [15]

ویژگیهای سازمان کارآفرین را میتوان به دو دسته ویژگیهای ساختاری و محتوایی به شرح زیرتقسیم کرد:

الف- ویژگیهای ساختاری سازمانهای کارآفرین عبارتند از:

۱- غیررسمی بودن؛
۲- تخصصی نبودن؛
۳- نداشتن استاندارد؛
۴- کم رنگ بودن سلسله مراتب؛
۵- نداشتن پیچیدگی ؛
۶- عدم تمرکز ؛
۷- حرفه ای بودن؛
۸- کم بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل.

ب- ویژگیهای محتوایی سازمانهای کارآفرین عبارتند از:

۱- کوچک بودن اندازه سازمان،
۲- تکنولوژی پیشرفته و قابل انعطاف،
۳- پویایی محیطی،
۴- داشتن ماموریت،
۵- اهداف و استراتژی های واضح،
۶- منعطف،
۷- مشتری گرا و مدون و برخوردار از فرهنگ مناسب (وجوداعتماد متقابل بین افراد، سناریوهای برنده، تظاهر نکردن به کار، تشویق ریسک پذیری و نوآوری، ارزشمند بودن کار گروهی) . [14]

طبقه بندی انواع سازمانها از نظر کارآفرینی

در سال ۱۹۹۹ ، تئودور هربرت و دبورا برازید، به طبقه بندی انواع سازمان ها از نظر کارآفرینی پرداخته اند .این سازمانها عبارتند از:

الف- سازمان تحت چالش کارآفرینی : سازمانی است که از مفهوم روشها، تولیدات و خدمات جدید غافل است و فرهنگ آن نفی کننده هرگونه ایده و ریسک جدید می باشد .کارکنان به استفاده از روش ها و مقررات منسوخ عادت کرده اند و در پی بهبود آن نیستند . این نوع شرکت ها و سازمان ها اغلب در یک محیط باثبات و آرام و با استفاده از رانت ها و امتیازات ویژه نظیر انحصارهای دولتی قادر به فعالیت هستند .در ساختار آنها هیچ اتفاقی نمی افتد و نیازی به تغییرات احساس نمی شود .چنین سازمان هایی به شدت آسیب پذیر هستند.

ب- سازمان کارآفرینی تصادفی : سازمانی است که در آن تغییرات، اصلاحات و اقدامات نوآورانه خلاقانه بیشتر به صورت شانسی و غیرمنظم به وقوع می پیوندد تا طی فرایندهای تعریف شده سازمانی و عزم و اراده کلی.

ج - سازمان متمایل به کارآفرینی : سازمانی است که در آن اعضا به نسبت سازمانهای قبلی از طریق فرآیندها، سیاستها و خط مشی های ارائه شده بیشتر به فعالیت ها و اقدامات نوآورانه و ایجاد اصلاحات و بهبودها ترغیب میگردند اما تمرکز و تأکید کافی بر روی گرایش های تمامی منابع سازمانی به سمت توسعه یافتگی و رفع موانع انجام نمی پذیرد.

عوامل بنیادی موفقیت سازمان کارآفرین

در سال ۱۹۸۲ ، تام پیترز و رابرت واترمن کتاب معروف خود را به نام در جستجوی تعالی منتشر کردند . مسئله مهم این بود که آن ها در توصیف سازمانهای موفق مجموعه ای از ویژگیهایی را برشمردند که سازمان موفق و متعالی باید دارای آن ها باشند .نتیجه تحقیقات آن ها نشان داد که سازمان های موفق دارای ۸ ویژگی عمده هستند و این ویژگیها باید دارای هفت پشتوانه اعتقادی و اصولی باشند .باورها یا اعتقادات اصولی سازمان های موفق بدین شرح میباشد :

اعتقاد به این که سازمان باید بهترین باشد، اعتقاد به این که باید به جزئیات کارها (که به صورت صحیح انجام شوند) اهمیت داد، اعتقاد به این که موفقیت سازمان به افرادی بستگی دارد که برای آن کار میکنند، اعتقاد به ارائه خدماتی و کالاهایی با بهترین کیفیت، اعتقاد به تشویق وترغیب و نوآوری و تحمل شکست (با توجه به این که سازمان در مسیر پیشرفت گام بر می داشت)،اعتقاد به این که سیستم ارتباطات داخلی سازمان دارای اهمیت است، اعتقاد به این که سازمان باید، از نظر اقتصادی، رشد کند .

سازمان در حمایت از این اعتقادات باید دارای هشت ویژگی به این شرح باشد :

- اصرار در استراتژی تهاجمی
- صمیمیت با مشتریان
- آزادی عمل، تأکید بر ارزش های سازمان
- تأکید بر کارهای تخصصی
- ساختار ساده و نیروی کار اندک
- افزایش بهره وری از مجرای کارکنان
- اعمال کنترل بر ارزشها و تأمین مالی.[16]

اما به نحوی دقیق تر، عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان کارآفرین را میتوان به شرح زیرمعرفی نمود:

ساختار سازمانی: یک سازمان کارآفرین خواه ان اجتناب از ساختار مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی(پویا) است . [19]

رسمیت: یکی از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین، غیر رسمی بودن آنهاست و چنین سازمان هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعملها، قوانین و آیین نامه های رسمی هستند .

پیچیدگی : پژوهشهای کووین و سلوین در سال ۱۹۹۱ موید رابطه منفی بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی است.

تمرکز: یکی از مشخصات سازمانهای کارآفرین داشتن کارکنان توانمند است و به این منظور از طریق تفویض اختیار، گزینش بر اساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد و مدیریت مشارکتی از ایجاد تمرکز در سازمان جلوگیری میکنند. [11]

سیستم پاداش و پرداخت : سازمانهای کارآفرینانه تمایل دارند که سیستم پرداختی را ایجاد نمایند که برای خلاقیت و ایده های نوآورانه در زمینه محصولات و خدمات، ایجاد انگیزه نماید .

سیستم تحقیق و توسعه: استونر معتقد است که رشد اقتصادی، بهره وری و محصولات، خدمات و تکنولوژی های جدید ، از طریق فعالیتهای کارآفرینانه تحقیق و توسعه(R&D) از مهمترین مزایای کارآفرینی هستند.

رهبری: رهبران کارآفرینانه اجتماعی، نقشهای چندگانه ای در سازمان دارند (خلاق، تحول ساز سازمان و پیشگام سیستم ها، فرهنگ و برنامه های جدید).[19]

ریسک و تنبیه: سازمانهای کارآفرین ریسکهای حساب شده را بیشتر می پذیرند (در مقایسه با سازمانهایی که کارآفرین نیستند).[16]

اندازه یا بزرگی سازمان : ادبیات کارآفرینی نشان میدهد که سازمانهای کارآفرین اغلب سازمانهای کوچکی بوده اند، اما این بدان معنا نیست که در آینده نیز این وضع باقی بماند .

تکنولوژی سازمان: سازمانهای کارآفرین جهت ارضای نیازهای متنوع مشتریان، انعطاف پذیری و سازگاری با محیط و بخصوص واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی، به تکنولوژیهای پیشرفته و قابل انعطاف روی می آورند.

محیط: سازمانهای کارآفرین سعی دارند موانع ارتباطی با محیط خارجی را از بین ببرند و ایده ها و گرایشهای مشتری را مورد توجه واحد تحقیق و توسعه خود قرار دهند .

فرهنگ : سازمانهای کارآفرین از فرهنگی برخوردارند که همه افراد سازمان با وجو د سلیقه ها، ایدئولوژی، نیازها و ویژگیهای متفاوت، نسبت به سازمان برداشت واحدی دارند. [11]

قدم های ریشه ای که برای طراحی سازمان کارآفرین باید برداشته شود

برای طراحی سازمان کارآفرین باید گام های لازم برداشته شود و اقدامات لازم انجام گیرد که شامل مراحل زیر است:

– **سنجش استراتژیهای فعلی از نظر فعالیتهای کارآفرینانه:** در این مرحله اقدامات زیر صورت میگیرد:

۱- ارزیابی فعالیت فعلی سازمان.

۲- سنجش اینکه نوآوری موردنظر مدیریت سازمان بدرستی درک شده است یا خیر؟

۳- شناسایی هدفهای مشخص برای استراتژیهای کارآفرینانه شرکت و برنامه های مورد نیاز برای دستیابی به آن .[11]

– **توسعه فرهنگ کارآفرینانه:** اگر شرکتی واقعاً کارآفرین است، کل فرهنگ شرکت بایستی به گونه ای ارزیابی گردد تا با روش های کارآفرینانه هماهنگ شود .این کار به فوریت صورت نمی گیرد، در عوض برای این کار تعهد کامل از سوی مدیریت عالی لازم است تا پیشرفت در تمامی لحظات انجام گیرد. فرهنگ کارآفرینانه سازمان اجازه میدهد تا کارآفرینی در مرزهای سازمان تجلی یابد.[9]

– **بازسازی تفکر سازمانی:** پیش از هرگونه اقدامی مدیر کارآفرین باید به همراه شناساندن روشن وآشکار اهداف خود، موافقت و نظر کارکنان را به دست آورد، آنها را از پاداش و مزایایی که در برابر پذیرش مسئولیت های جدید بهره مند خواهند شد، آگاه سازد .به سخن دیگر پیش از هر کاری ، مدیر کارآفرین باید جو سازمانی خود را از نظر پذیرش این گونه کارهای نو ارزیابی کند .[13]

– **متعهد نمودن سازمان:** تعهد به کارآفرینی سازمانی فقط میتواند یک فرایند از بالا به پایین باشد.تشویق کارآفرینی میتواند از داخل و خارج سازمان صورت گیرد اما به دنبال تشویق، نیاز به قدرت واختیاراتی است که تنها از سوی رده های بالای سازمان میتواند اعمال شود.

– **حرکت کل سازمان به سمت کارآفرین شدن (بازسازی):** در صورت مشاهده پیشرفت ناگهانی، مدیریت ارشد سازمان سعی خواهد نمود تا با ایجاد تغییرات ساختاری در همه ابعاد سازمان ، روحیه کارآفرینی را در کالبد سازمان تزریق نموده و همه افراد را به تغییر و تحول ترغیب نماید. [11]

– **تشویق نوآوری:** نوآوری ابزار لازم برای کارآفرین است .از این رو باید نوآوری را به عنوان عامل کلیدی در استراتژی هایشان درک کرده و به توسعه آن بپردازند. [9]

– **ایجاد و پیاده کردن فضای کارآفرینانه در سازمان:** در این مرحله ایجاد فضای کارآفرینانه توسط سازمان و مدیران آن صورت می گیرد .عناصر اصلی که در پیاده کردن فضای کارآفرینانه ضروری هستند عبارتند از :

۱- وجود هدفهای صریح و روشن؛

۲- وجود سیستم بازخورد تقویت کننده مثبت؛

۳- تأکید بر مسئولیت فردی؛

۴- پاداش بر اساس نتایج

۵- آزمایش و تجدیدنظر در ارزشها و فلسفه مدیریت ارشد. [11]

برای پیشرفت کارکنان به عنوان یک منبع نوآور در شرکتها، نیاز به فعالیتهای توسعه ای و تبادل اطلاعات است .علاوه بر ایجاد روشهای کارآفرینانه و پرورش کارآفرینان در شرکت، لازم است جوی ایجاد گردد تا افکار نوآورانه کارکنان شکوفا گردد.

– **شناسایی استعدادهای کارآفرینانه:** در یک شرکت کارآفرینانه، تعیین کارآفرینان ضروری است و لازم است افرادی که به روشهای کارآفرینانه گرایش نشان میدهند، شناسایی گردند .در این راستا دوگروه باید مشخص شوند .

نخست گروه نوآوران هستند که از ذوق مدیریتی بهره مند می باشند .

دومین گروه اعضای گروه می باشند که برای توسعه مفهوم کارآفرینی شرکتی به نوآوران یاری می دهند.

-**توسعه تیمهای کارآفرینی:** در شرکتهایی که نسبت به تشکیل تیمهای کارآفرینی احساس تعهد می شود، نشانی از تغییر وجود دارد . در واقع آنها دگرگونی یا انقلابی را در پیش گرفته اند .چنین اقدامات مخاطره آمیزی، استراتژی جدیدی برای بسیاری از شرکتها میباشد . توصیفی که از این تیم ها ارائه میشود این است که آنها مدیر و رهبر خود بوده و عملکردی عالی دارند. [9]

- **دسترسی، تأمین و بسیج منابع:** کارآفرین چه به طور مستقل و چه در درون سازمان، پس از ارزیابی و کسب اطمینان از منابع قابل استفاده و دارای تضمین، به یکباره تمامی منابع را به سوی اجرای برنامه تعریف شده بسیج و رهنمون می سازد.

- **توانایی غلبه بر موانع و گذر از چالشها:** هرگونه فعالیت کارآفرینی، به خصوص درون سازمان، با چالش ها و تنگناهای سازمانی همچون سلسله مراتب، کنترل، فرهنگ سازمان، نیاز به دستیابی به موفقیت های کوتاه مدت، نبود نیروی کار با استعداد در سازمان و مواردی این چنینی روبرو است که کارآفرین فردی و سازمانی باید توانایی چیرگی بر این موانع را همراه با تداوم اجرای تفکر به طور همزمان داشته باشد که این خود نیازمند تلاش، پشتکار، امید، پافشاری و انگیزه بالا می باشد. [13]

- **کنترل و ارزیابی کارآفرینی سازمانی:** ویجی ساته حوزه هایی را که مدیریت باید جهت کنترل رفتار کارآفرینانه بر آنها تمرکز کند، شناسایی و به شرح ذیل ارائه میدهد:

۱- تشویق فعالیتهای کارآفرینانه به جای تهدید، استفاده از پاداشهای مالی و قدردانی سازمانی به جای قواعد و رویه های سخت گیر اداری؛

۲- سیاست های مناسب منابع سازمانی ؛

۳- تحمل شکست های اجتناب ناپذیر، به شرط یادگیری از آنها. [11]

- **پاداش به کارآفرینان سازمانی:** نظام سنتی پاداش نیز برای کارآفرینان سازمانی کفایت نمی کند .آنها به حق تصور می کنند زمانی که بر روی پروژه های مخاطره پذیرتری کار میکنند باید از مزایای بیشتری برخوردار شوند. [9]

آینده و چالش های پیش روی سازمان کارآفرین

معضلات و چالشهای مختلفی پیش روی کارآفرینی و سازمانهای کارآفرین در عصر حاضر وجود دارد .از جمله آنها می توان به موارد زیر که خود چالشی فراروی کارآفرینی و گسترش آن می باشد اشاره کرد . این چالش ها بیش از همه شامل کشورهای در حال توسعه بوده و زنان بیشتر از مردان با این مسایل روبرو هستند.

- سختی و مشکلات ناشی از فهم قوانین و مقررات مربوطه، در وضعیتی که نه تنها درک این گونه قوانین از قدرت فهم مردم عادی خارج است بلکه حتی کارشناسان خبره نیز از فهم مردم عادی خارج است بلکه حتی کارشناسان خبره نیز از فهم آن ناتوان هستند یا با هم اختلاف نظر دارند، مثل قانون مالیات ها، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و بخشنامه های مالی، قوانین کار و امور اجتماعی و تأمین اجتماعی.

- کمبود اعضای هیئت علمی برای تدریس دروس کارآفرینی، نبود مجله علمی و کتاب در این زمینه و عدم آگاهی مسئولان و مدیران بر اهمیت کارآفرینی ناکارآمدی رابطه دانشگاه، بازار و دولت و پیچیدگی و زمان بر بودن تحول در دانشگاهها و توسعه کارآفرینی دانشگاهی.

- تبلیغ ناکافی از رسانه های گروهی به خصوص صدا و سیما در ارتباط با کارآفرینی.

- توجه ناکافی به اقتصاد در مقایسه با سایر ارزشهای حاکم بر جامعه.

- امنیت ناکافی برای سرمایه گذاری و رشد آن که این خود به دلایل سیاسی موجب فرار سرمایه ها و مغزها شده است.

به کارگیری قدرت فراقانونی یا توجیه قوانین در جهت اعمال خواستههای خود از طرف بعضی از مدیران کلیدی که در بخش اقتصاد دارای اختیارات و قدرت می باشند. [13]

یکی از چالشهای مهم سازمانهای کارآفرین، در ورود مبادلات و معاملات بین المللی است.روشن است که موانع تجاری مشکلاتی را برای کارآفرینی که می خواهد وارد مبادلات بین المللی شود به وجود می آورد.

اول این که موانع تجاری باعث افزایش مخارج کارآفرینی می شود که محصولات کامل یا نیمه تمام خود را به کشوری صادر میکند . با توجه به محصولات رقابتی محلی، چنانچه هزینه افزایش یابد کارآفرین را در وضعیت رقابتی بدون سود قرار دهد، به وجود آوردن امکانات تولید در همان کشور به نظر اقتصادی تر میرسد .

دوم این که جلوگیری از صادرات اختیاری ممکن است توانایی کارآفرین را در فروش محصولات در کشوری دیگر با استفاده از امکانات تولید خارج از کشور محدود سازد، در حالی که این امکان مستلزم تأمین امکانات تولیدی در آن کشور به منظور رقابت باشد .سرانجام کارآفرین ممکن است مجبور شود جهت ایجاد تطابق با مقررات داخلی کشور، ابتدا شرایط و امکانات تولید یا مونتاژ را در آن کشور بررسی کند. [12]

سازمانهای کارآفرین در عصر حاضر در محیطی پویا به سر می برند و یکی از نکات مهم در تضمین بقا و سودآوری این نوع سازمانها در آینده، توجه به خلاقیت، نوآوری و تغییر است . بزرگی و آهنگ رشد تغییرات در هزاره جدید همچنان شتاب خواهد گرفت .همگام کردن تکامل و دگرگونی شرکتهای کارآفرینی با این آهنگ رشد از اهمیت فراوان برخوردار خواهد بود .کسب توانایی های پویایی متفاوت با توانایی های رقبای نوظهور، برای شرکتهایی در حال رشدی که جویای تطبیق با تغییرات هستند، چالش مهمی به شمار میرود . دو راه برای کسب تواناییهای پویا وجود دارد :

۱- داخلی: استفاده از خلاقیت و دانش کارمندان.

۲- خارجی: جستجو به دنبال شایستگی های خارجی برای کامل کردن تواناییهای موجود شرکت .

تمایل به سمت جهانی شدن، علاقه به فن آوری جدید و جنبش اطلاعاتی، همگی مثال هایی از نیروهای هزاره جدید هستند که باعث می شوند شرکت ها فرهنگ، ساختار و سیستمهای خود را از لحاظ انعطاف پذیری مورد بررسی قرار دهند . نوآوری و اندیشه کارآفرینی عناصر ضروری در مرحله رشد شرکت هستند .[17]

یکی دیگر از عوامل مهم در آینده سازمانهای کارآفرین، توجه به عامل فرهنگ است . موفقیت و شکست برنامه های توسعه، غالباً به فرهنگ نسبت داده می شود . ژوزف مک گوایر نقش کارآفرینی در جوامع مختلف را با توجه به تنوع فرهنگی متفاوت میداند . به نظر وی منابع طبیعی و سرمایه نقدی ممکن است یکسان باشد، اما آنچه را که باید در درک تفاوت رفتار مورد توجه قرار داد عواملی همچون عقاید اجتماعی، هنجارها، پاداش و رفتارها، آرمانهای فردی و ملی، مکاتب دینی و تعلیم و تربیت است .از این رو آشنایی با سیاست های فرهنگی کشورهای مختلف جهان در زمینه کار و کارآفرینی می تواند امکان اطلاع و بهره مندی از نکات مثبت سایر فرهنگها را فراهم نماید. [18]

نتیجه گیری

سازمان کارآفرین متشکل از مجموعه ای از افراد کارآفرین می باشد .کارآفرین باید مخاطره های یک فعالیت را سازماندهی، اداره و تقبل کند .کارآفرین در جهت موفقیت در کسب و کار ابتدا باید با تکیه بر خلاقیت و نوآوری و پذیرش مخاطره، ایدهای نو را بیافریند و به اجرای آن در فرآیند کارآفرینی بپردازد و طی فرآیند کارآفرینی به سازماندهی و اداره مخاطره و ریسک اقدام نماید .فرآیند کارآفرینی نیز در سه مرحله شکل گیری تفکر، تدوین برنامه فعالیت کاری و اجرای تفکر شکل می گیرد . کار آفرینی را می توان به صورت های مختلف آزاد و مستقل، درون سازمانی و سازمانی به انجام رساند .سازمان هایی که کارآفرینی را به کار گرفته اند و سازمان کارآفرین قلمداد میشوند از سطوح مختلف سازمان تحت چالش کارآفرینی، سازمان کارآفرینی تصادفی و سازمان متمایل به کارآفرینی برخوردارند . ولی به هر حال سازمانهای کارآفرین در هر سطحی که باشند در مقایسه با سازمانهای سنتی تفاوت های قابل توجهی پیدا کرده اند .در ایجاد و تأسیس سازمان کارآفرین باید عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت این نوع سازمان را از جمله : رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، سیستم پاداش و پرداخت، سیستم تحقیق و توسعه و ... مورد توجه قرار داد و بر اساس مراحل مربوط طراحی نمود .سازمان کارآفرین به عنوان یک چهره سازمانی جدید و کارآمد در عصر حاضر مطرح است . با توجه به این که در عصر حاضر تغییر و پویایی به عنوان یکی از مشخصه های اصلی و مهم موجود، مطرح میباشد .این سازمان کارآفرین است که این قابلیت را دارد تا به نحو مؤثر با تغییر و پویایی مواجهه نموده و با تکیه بر خلاقیت و نوآوری، نهایت استفاده از منابع و امکانات موجود را در بهره گیری از فرصتها می نماید و در جهت دستیابی به اهداف سازمان و جامعه کارایی، اثربخشی و بهره وری را محقق می نماید . سازمان کارآفرین باید با آگاهی از چالشهای پیش روی خود بتواند خود را برای تقابل با آنها آماده سازد و آینده موفقیت آمیزی را برای خویش رقم زند.

پیشنهادات

۱- بهبود دسترسی به فناوری و نوآوری : فناوری های جدید از دو جنبه بر نوآوری و در نهایت کارآفرینی تأثیر دارند .اول این که، فناوری های جدید میتوانند به تولید محصولات جدید و یا بهبود کیفیت کالاها به وسیلهٔ کارآفرینان منجر شوند . دوم این که، فناوری های نوین میتوانند به بهبود فرایند، کاهش قیمت تمام شده و افزایش رقابت پذیری کمک کنند .کارآفرینان منابع محدودی دارند، بنابراین هر چه دسترسی به فناوریهای جدید برای آن ها تسهیل شود، فرصت های بیشتر برای کارآفرینی ایجاد می گردد.

۲- بهبود سیاستگذاری و قانونگذاری توسعهٔ کارآفرینی در جهت افزایش فرصتها : اصلاح قوانین ورشکستگی به منظور کاهش مجازاتها و افزایش فرصت برای شروع مجدد فعالیت یک کارآفرین، اصلاح قوانین کار در جهت حرکت از استخدام به سوی خوداشتغالی و قراردادهای استخدامی انعطاف پذیر، کاهش موانع، الزامات، تشریفات و رویه های اداری برای کارآفرینان بایستی مورد تأکید بیشتر قرار گیرد.

۳- ترویج و آموزش کارآفرینی در جهت افزایش مهارتها و انگیزه های کارآفرینانه : استمرار فرهنگ سازی در سطح جامعه شامل آموزشهای عمومی، ترویجی و مهارتهای کارآفرینانه در جامعه، معرفی کارآفرینان موفق در سطح جامعه و تدوین برنامه های درسی، آموزشهای مهارتی کارآفرینی و خوداشتغالی از دورهٔ ابتدایی تا متوسطه و دانشگاهها بایستی در جهت بسترسازی فرهنگی و آموزشی مورد توجه قرار گیرد.

۴- بهبود دسترسی کارآفرینان به منابع مالی در جهت افزایش فرصتها و انگیزه ها : دسترسی به منابع مالی میتواند شامل ارائهٔ وام و تسهیلات از طریق بانکها و صندوقهای دولتی و خصوصی و یا ضمانت بانکی برای کارآفرینان باشد.

۵- بهبود ارزیابی برنامه های توسعهٔ کارآفرینی : ارزیابی برنامه های خط مشی گذاری و یا دریافت بازخور در جهت ادامهٔ برنامه، اصلاح و یا توقف آن دارای اهمیت می باشد . این ارزیابی ها میتواند در مراحل قبل از اجرای برنامه، حین اجرا و بعد از اجرا باشد.

ماخذ

[1] Lundstrom , A., Stevenson, L.(2001) .Entrepreneurship Policy for the Future, Swedish Foundation for Small Business Research, Chapter7, 130-147
[2] Lundstrom , A., Stevenson, L. (2005).Entrepreneurship Policy: Theory and Practice. Chapter 2 ISEN International studies in Entrepreneurship, Springer, New York.
[3] Porter, M.E.(2009).Competitiveness and the State of Entrepreneurship in Saudi Arabia.,pp.12-14, Retrieved from http://www.isc.hbs.edu
[4] Roland C. & Porter, M.E. (2000).Microeconomic Competitiveness: Finding from Executive Survey., World Economic Forum, Retrieved from http://www.weforum.org
[5] United Nations Industrial Development Organization or Unido (2008).Creating an enabling environment for private sector development in sub-Saharan Africa. Vienna,p.5
[6] Wennekers, S. and A. R. Thurik (1999).Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics, 1,23-45.
[7] World Economic Forum (2010).The Global Competitiveness Report 2010–2011", Switzerland, Retrieved from http://www.weforum.org
[8] Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). Management, New York: Prentice- Hall Publishers.
[9] احمد پورداریانی، محمود، ۱۳۸۷، «کارآفرینی (نظریات، تعاریف، الگوها)» تهران، انتشارات پردیس.
[10] بهبهانی، پگاه .۱۳۸۵ . سازمان های کارآفرین ایرانی حوزه IT در تهران (بررسی وضع موجود و شناسایی محدودیت ها و موانع) . تهران: انتشارات فرزین
[11] ذبیحی، محمدرضا . و مقدسی، علیرضا .۱۳۸۵ . کارآفرینی از تئوری تا عمل . مشهد :جهان فردا
[12] شاه حسینی، علی .۱۳۸۸ . کارآفرینی در عمل .تهران :آییژ
[13] شفیعی، ابواقاسم و ابراهیمی مند، مهدی .۱۳۸۸ . کارآفرینی .مشهد :مرندیز
[14] فرایدی، د .۱۳۸۷ . تعاون در حوزه اندیشه و عمل :سازمانهای کارآفرین .تعاون
[15] فیضی، کامران،۱۳۸۵ ، تجزیه و تحلیل آمادگی شرکتی برای ارتقا به سازمان کارآفرین .فصلنامه علوم مدیریت ایران.
[16] کارترایت، راجر، ۱۳۸۳ . سازمانهای کارآفرین .ترجمه علی پارسایان .تهران :انتشارات ترمه
[17] کوراتکو، دونالد اف و هاجتس، ریچارد ام .۱۳۸۳ . نگرشی معاصر بر کارآفرینی .ترجمه :ابراهیم عامل محرابی با همکاری محسن تبرائی .مشهد :دانشگاه فردوسی مشهد
[18] مدرسی،*سیده جمیله* و مدرسی سریزدی، سید محمد مهدی ،.۱۳۸۸.کارآفرینی .تهران :انتشارات ترمه
[19] مقیمی، سید محمد .۱۳۸۳ . کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی .تهران :انتشارات مؤسسه و چاپ دانشگاه تهران