



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

دستنامه

کار آفرینی سازمانی

آینده نگری

مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری
۶	پیشگفتار
۷	مقدمه
۸	مفهوم خلاقیت از دیدگاه سازمانی
۸	مفهوم نوآوری
۹	خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده‌اند؟
۹	نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی
۹	مفهوم واژه کارآفرینی
۱۰	سیر تاریخی تعاریف کارآفرینی
۱۳	مدل‌های کارآفرینی
۱۴	انواع کارآفرینی
۱۵	انواع کارآفرینی سازمانی
۱۶	تفاوت کارآفرینی فردی و سازمانی
۱۷	فرآیند کارآفرینی سازمانی
۱۸	چارچوب کارآفرینی سازمانی
۱۹	ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی
۲۰	اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی
۲۰	مدل‌های کارآفرینی سازمانی
۲۱	ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی
۲۲	استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی
۲۳	علل توجه به کارآفرینی سازمانی
۲۴	عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی
۲۴	موانع کارآفرینی سازمانی
۲۵	راهکارهایی برای مقابله با موانع کارآفرینی سازمانی
۲۷	کارآفرینی دولتی
۲۸	مأموریت و اهداف سازمان کارآفرین
۲۸	ساختار سازمان کارآفرین

۳۰		ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین
۳۱		گام‌های مؤثر در مسیر کارآفرین نمودن سازمان
۳۲		محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی (محیط کارآفرینی درون‌سازمانی)
۳۴		تفاوت سازمان‌های کارآفرین با سازمان‌های محافظه‌کار
۳۵		طرح تجاری (طرح کسب و کار)
۳۶		قالب‌های ارائه طرح کسب و کار
۳۷		اجزای طرح تجاری
۳۸		محتوای طرح کسب و کار
۳۹		دلایل نوشتن طرح کسب و کار
۴۱		خلاصه مطالب
۴۲		نتیجه‌گیری
۴۳		سؤال‌های تشریحی
۴۴		منابع و مآخذ
۴۴		الف) فارسی
۴۵		ب) اینترنتی

پژوهش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مفهوم کارآفرینی را تعریف نمایند.
- ۲- انواع کارآفرینی را نام برده و هر یک را با هم مقایسه کنند.
- ۳- فرآیند کارآفرینی سازمانی را شرح دهند.
- ۴- چارچوب کارآفرینی سازمانی را توضیح دهند.
- ۵- ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی را تبیین نمایند.
- ۶- مدل‌های کارآفرینی سازمانی را نام برده و مقایسه نمایند.
- ۷- عوامل و موانع کارآفرینی سازمانی را توضیح دهند.
- ۸- راهکارهای غلبه بر موانع کارآفرینی سازمانی را بیان نمایند.
- ۹- کارآفرینی در سازمان‌های دولتی را تشریح نمایند.
- ۱۰- ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین را بیان کنند.
- ۱۱- گام‌های مؤثر در مسیر کارآفرین نمودن سازمان را برشمارند.
- ۱۲- تفاوت سازمان‌های کارآفرین با سازمان‌های محافظه کار را ذکر کنند.

۶۴ آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث موردنظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «کارآفرینی سازمانی»، از مجموعه دوره‌های حین انتصاب مدیران سطح ارشد است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

امروزه بر خلاف گذشته، بازارهای سطح جهان با تغییرات روزانه و حتی لحظه به لحظه نیازهای جوامع بشری روبه‌رو هستند و سازمان‌های تولیدی و خدماتی که عامل اصلی مرتفع ساختن این نیازها به شمار می‌روند، برای جا نماندن از تغییرات سریع و بقا و رشد در این بازارها باید به سرعت و با هدف‌گذاری‌های درست حرکت کنند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ص ۳). چرا که ساختار اقتصادی دنیای امروز با گذشته بطور اساسی تفاوت دارد. شاخص‌های سخت‌افزاری و دارایی‌های مشهود که دیروز در جایگاه یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین‌کننده داشت جای خود را به نوع‌آوری، ابداع، خلق محصولات جدید و دارایی‌های نرم‌افزاری داده است. اگر دیروز ثروتمندترین افراد دنیا آنهایی بودند که منابع مالی بیشتری در اختیار داشتند، امروز ثروتمندترین مردم دنیا افراد دانش‌مدار و کارآفرین می‌باشند. لذا توسعه اقتصادی دنیای امروز بر پایه نوآوری و خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. در این میان تداوم بقا و حیات سازمان‌ها، نیازمند روش‌ها و راه‌حل‌های نو است و کارآفرینی به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک و مزیت‌آفرین در نظام‌های اقتصادی، می‌تواند الگویی کارآمد جهت حصول به اهداف توسعه اقتصادی-اجتماعی قلمداد گردد.

از کارآفرینی به‌عنوان موتور حرکت توسعه اقتصادی یاد می‌شود. چرا که وجود کارآفرینی در سازمان‌ها امری به مراتب ضروری به نظر می‌رسد دلیل آن هم قرار گرفتن در فضای رقابتی دنیای امروز است که سازمان‌ها را وادار می‌کند با استفاده از کارآفرینان از این قافله عقب نمانند و از گردونه خارج نشوند. از سوی دیگر تجربه دنیای امروز نشان داده است که نوآوری‌های مهم و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دولتی اتفاق نخواهد افتاد زیرا قابلیت تطبیق با بازار و نیاز روز چیزی است که از یک ساختار بزرگ، پیچیده و تو در تو ساخته نیست و در نتیجه برای پیشرفت سریع و ارائه محصولات جدید، تنها راه مؤثر ایجاد و توسعه شرایطی است که فعالیت‌های اقتصادی کوچک بتوانند تأسیس شوند و رقابت کنند (پیکارجو، علی‌اصغری، ۱۳۸۷، ص ۶۷). همچنین در دنیای امروز شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه کارآفرینی سازمانی در جامعه و ویژگی‌های منحصر به فرد کارآفرینان در سازمان، به عنوان عنصر رشد و توسعه از ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که عنصر کارآفرینی سازمانی از یک سو به عنوان موتور حرکتی تولید و توسعه سازمانی و از سوی دیگر، پرورش‌دهنده و تقویت‌کننده روحیه سرمایه‌گذاری و بهره‌وری در نیروی انسانی تلقی می‌شود.

مفهوم خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و «روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا» در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

- ۱- **دانش:** داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیانتمادی.
- ۲- **توانایی عقلانی:** توانایی ارائه ایده خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل.
- ۳- **سبک فکری:** افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می‌گزینند.
- ۴- **انگیزش:** افراد خلاق عموماً برای به فعل در آوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند.
- ۵- **شخصیت:** افراد خلاق عموماً دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه هم‌رنگ جماعت شدن هستند.
- ۶- **محیط:** افراد خلاق عموماً در داخل محیط‌های حمایتی بیشتر امکان ظهور می‌یابند. این محققان مشخص کردند که عمده‌ترین دلیل عدم کارایی برنامه‌های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه‌ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع مؤثر در خلاقیت می‌باشد. جایی که سایر عوامل نیز تأثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی خلاقیت ایفا می‌کنند جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه: آمادگی، نهفتگی، اشراق و اثبات را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسأله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع‌آوری اطلاعات با مسأله یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله بعد افراد خلاق روی مسأله تمرکز می‌کنند، در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسأله) منجر به خلق و ظهور ایده‌ای جدید و بدیع می‌شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی‌آید صلاحیت و پتانسیل ایده خویش را به اثبات برساند.

مفهوم نوآوری

نوآوری منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته؛ نوآوری همانا ارائه محصول، فرآیند و خدمات جدید به بازار است؛ نوآوری به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

خلاقیت و نوآوری چگونه با هم مرتبط شده‌اند؟

خلاقیت به‌طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمول بین اندیشه‌ها. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می‌دهند. نوآوری فرآیند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است.

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

- خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل تولیدات و خدمات
- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات
- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت
- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع
- خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای بهره‌وری سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان
- خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت
- خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری؛ کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی
- خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید^۱

مفهوم واژه کارآفرینی

درباره تعریف کارآفرینی تعاریف متفاوتی از سوی اندیشمندان مختلف مطرح شده است که این امر با توجه به وسعت سیطره کارآفرینی در رشته‌های مختلف و علوم متفاوت امری بدیهی و غیرقابل کنترل است، در زیر به تعدادی از این تعاریف اشاره می‌کنیم:

تامپسون (۲۰۰۰ م) کارآفرینی را فرآیندی می‌داند که در آن بتوان با استفاده از خلاقیت، عضو جدید را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک و به کارگیری دیگر عوامل به وجود آورد.

۱- ناهید محمدی، «خلاقیت و نوآوری: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن»، <http://hamandishi.net>، ۲۰۱۰، (۱۳۹۳/۰۴/۲۴)

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

رضائیان، کارآفرینی را فراگرد شکار فرصت‌ها به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود و 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.

بنابراین در یک تعریف جامع کارآفرینی را می‌توان به این شکل تعریف کرد: «کارآفرینی عبارت است از قبول مخاطره، تعقیب فرصت‌ها و ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری (اسکوئیان، ۱۳۹۱، صص ۵-۶)».

سیر تاریخی تعاریف کارآفرینی

واژه کارآفرینی دیر زمانی پیش از آنکه مفهوم کلی‌اش به زبان امروزی درآید، در زبان فرانسه ابداع شد. در اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در امر هدایت مأموریت‌های نظامی بودند، کارآفرین می‌خواندند. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد، فرانسویان درباره پیمانکاران دولت که دست‌اندرکار ساخت جاده، پل، بندر و تأسیسات بودند نیز لفظ کارآفرین را به کار بردند. در دوره‌های بعد (قرن هفده تا اوایل قرن بیستم) کارآفرین از دیگر بازیگران صحنه اقتصاد متمایز می‌شود؛ به‌طوری که کسی که سرمایه را تأمین می‌کند، با کسی که خطر می‌کند، متفاوت است. کسی که سود حاصل از سرمایه را تحصیل می‌کند با شخصی که سود حاصل از توانمندی‌های مدیریتی را دریافت می‌کند، تفاوت دارد. در قرن بیستم، مفهوم نوآوری به یک جزء اصلی تعریف کارآفرینی تبدیل شده است. مفهوم نوآوری می‌تواند شامل هر چیزی باشد؛ از یک محصول جدید گرفته تا ایجاد یک سیستم توزیع جدید و یا حتی ایجاد یک ساختار سازمانی جدید برای انجام امور. این مفهوم به دلیل افزایش رقابت در بازار تولیدات و تلاش برای استفاده از نوآوری به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی در کسب و کارهای موجود و بقای آنها افزایش یافت. «پتر دراگر»^۱ معتقد است: «کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌کند. کارآفرین بایستی ارزش‌ها را تغییر دهد و ماهیت آنها را دچار تحول سازد» (شاه حسینی، ۱۳۸۳، ص ۲).

به‌طور کلی، سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی را می‌توان به پنج دوره تقسیم نمود:

دوره اول (قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی): در این دوره به صاحبان پروژه‌های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه‌ها همانند ساخت کلیسا، قلعه‌ها، تأسیسات نظامی و ... از سوی دولت‌های محلی به آنها واگذار گردید. کارآفرین اطلاق می‌شد، در تعاریف این دوره پذیرش مخاطره، لحاظ نشده است.

دوره دوم (قرن ۱۷ میلادی): این دوره هم‌زمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا بوده و بعد مخاطره‌پذیری به کارآفرینی اضافه شد کارآفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌باشد.

دوره سوم (قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی): در این دوره کارآفرین فردی است که مخاطره می‌کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تأمین می‌کند، بین کارآفرین و تأمین‌کننده سرمایه (سرمایه‌گذار) و مدیر کسب و کار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد.

دوره چهارم (دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی): در این دوره مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است.

دوره پنجم، دوران معاصر (از اواخر دهه ۱۹۷۰ تا کنون): در این دوره هم‌زمان با موج ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع‌کننده این سازوکار، جلب توجه زیادی به این مفهوم شد و رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به کارآفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده‌اند.

برای فهم بهتر مفهوم کارآفرین، کافی است به برخی از اصول و اصطلاحات از جنبه تجاری، مدیریتی فردی توجه کنیم. تقریباً در تمام تعاریف کارآفرینی، این توافق وجود دارد که در مورد رفتاری بحث می‌کنیم که: ۱- پیشگام است؛ ۲- سازوکارهای اجتماعی و اقتصادی را برای تبدیل منابع و موقعیت‌ها به وضعیت عملی، سازماندهی یا سازماندهی مجدد می‌کند؛ ۳- با مخاطره و شکست همراه است (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

از نظر اقتصاددان کارآفرین کسی است که منابع، نیروی کار، مواد و سایر دارایی‌ها را با هم ترکیب می‌کند تا ارزش آنها را نسبت به قبل بیشتر نماید. همین طور کسی است که تحولات، نوآوری‌ها و نظم جدیدی را بنیان می‌نهد (فیض‌بخش، تقی‌یاری، ۱۳۸۰، ص ۹).

تراپ‌مان و مورنیک استار^۱ در کتاب «نظام کارآفرینانه» خود در دهه ۱۹۹۰ می‌آورند: «کارآفرین یعنی ترکیب متفکر با مجری. کارآفرین فردی است که فرصت ارائه یک محصول، خدمات، روش و سیاست جدید یا راه تفکری جدید برای حل یک مشکل قدیمی را می‌یابد. کارآفرین فردی است که می‌خواهد تأثیر اندیشه محصول یا خدمات خود را بر نظام مشاهده کند» (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

ویلیام بای گریو^۲ معتقد است: کارآفرین کسی است که با بهره‌گیری از یک فرصت و پیگیری آن، یک کسب و کاری را راه‌اندازی می‌کند و فرآیند کارآفرینی کلیه وظایف، فعالیت‌ها و عملیاتی را که با درک فرصت و ایجاد یک کسب و کار به منظور پیگیری آن فرصت‌ها ارتباط می‌یابد، در بر می‌گیرد (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

1- J. Tropman & G. Morninkstar

2- William Bygrave

در زبان فارسی واژه کارآفرینی به طور دقیق معادل یابی نشده است. مثلاً در فرهنگ پنج جلدی انگلیسی به فارسی دکتر عباس آریان پور برابر واژه مذکور و واژه Entrepreneur به معنای متهور می باشد که انجام کارهای مهم، جسورانه، بی باک، دل به دریا زدن و پیشقدم در تأسیس شرکت و ... می باشد (شاه حسینی، ۱۳۸۳، ص ۳).

کارآفرینی فرآیند پویای تولید تدریجی ثروت است. کسانی این ثروت را تولید می کنند که ریسک های بزرگ مالی، زمانی و یا تعهد شغلی را می پذیرند یا برای بعضی محصولات و خدمات ارزش می آفرینند. محصول یا خدمت ممکن است جدید یا منحصر به فرد باشد ولی نکته اساسی در ارزشی است که کارآفرین به آن می بخشد. کارآفرین با درک و جایابی مناسب مهارت ها و منابع می تواند ارزش فوق را ایجاد نماید (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

اقتصاددانان نخستین کسانی بودند که در نظریه های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین^۱ و کارآفرینی پرداختند. کورکت^۲ (۲۰۰۴) کارآفرینی را فرآیند پویایی از تغییر بینش و بصیرت با ابتکار و نوآوری می داند. هیسریچ^۳ و پیترس^۴ (۲۰۰۲) کارآفرینی را فرآیند خلق هر چیز نو و با ارزش، با صرف وقت و تلاش با فرض همراه داشتن خطرات مالی، روحی و اجتماعی و به دست آوردن پاداش های مالی و رضایت فردی و استقلالی که از آن ناشی می شود، تعریف کرده اند. احمد پورداریانی و عرفانیان (۱۳۸۶) معتقدند کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر جدید که از طریق ایجاد یک کسب و کار و با بسیج منابع که با مخاطره مالی، اجتماعی و حیثیتی همراه است، محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می دهد. در تعریف یاد شده چهار نکته وجود دارد:

- کارآفرینی دارای ایده و فکر جدید است.
- کارآفرین در پی کسب و ایجاد کار است (نه تنها نوشتن طرح تجاری^۵ بلکه جمع آوری منابع، تشکیل تیم و راه اندازی کسب و کار نیز بر عهده اوست).
- کارآفرین ریسک پذیر است. مخاطره هایی که کارآفرین تحمل می کند لزوماً فقط ریسک مالی نبوده و گسترده تر از آن است.
- کارآفرین محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می کند یعنی کارآفرین باید نتیجه کار خود را در بازار ببیند. (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۰۵).

همچنین مطابق واژه نامه دانشگاهی وبستر^۶، کارآفرین کسی است که متعهد شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را تقبل کرده و آن را سازماندهی کند. کارآفرینی روشی است برای انجام دادن کسب و کار به شیوه ای مبتکرانه، با تمرکز بر مشتری و پذیرفتن خطرهای حساب شده.

1- Entrepreneur
2- Crockett
3- Hisrich
4- Peters
5- Business Plan
6- Websters

یکی از تعاریف کامل و جامع از کارآفرینی توسط شومپتر^۱ ارائه شده است. وی در کتاب خود تحت عنوان «تئوری توسعه اقتصادی» بین مفهوم واژه نوآوری^۲ و اختراع^۳ تفاوت قائل شده است و نوآوری را استفاده از اختراع برای ایجاد یک محصول یا خدمت تجاری می‌داند. به اعتقاد او، نوآوری عامل اصلی ایجاد ثروت و ایجاد تقاضاست. بنابراین، کارآفرینان مدیر مالکانی هستند که با راه‌اندازی یک واحد تولیدی تجاری از اختراع بهره‌برداری می‌کنند. اگر موفق شوند برای خود ثروت و برای دیگران اشتغال ایجاد می‌کنند و موفقیت آنها ناشی از توانایی خودشان است نه مالکیت زمین و سرمایه. همچنین معتقد است که نوآوری‌ها، تقاضای جدید ایجاد می‌کنند و کارآفرینان نوآوری‌ها را به بازار می‌آورند. محصولات و خدمات جدیدتر بازار موجود را تخریب و بازار جدیدی ایجاد می‌کند. او این فرآیند را تخریب خلاق^۴ نامید. به نظر او ارائه محصول یا خدمات جدید، ایجاد روش و فرآیند جدید تولید، بازارهای جدید، یافتن مواد اولیه جدید و ایجاد سازماندهی و ساختار جدید در صنعت جلوه‌هایی از کارآفرینی است. وی می‌افزاید که کارآفرینان علاوه بر تأسیس بنگاه‌هایی اقتصادی می‌توانند در استخدام سازمان دیگر قرار گیرند.

کارآفرین شخصی است که علاوه بر داشتن علم در یک حوزه تخصصی، قدرت ابتکار، خلاقیت و خطرپذیری دارد و می‌تواند با استفاده از امکانات، فرصت‌ها و توانمندی‌ها، اشتغال مولد و درآمدزا ایجاد کند. به‌طور کلی، کارآفرینان کسانی هستند که نوآوری می‌کنند، فرصت‌های محیطی را شناسایی می‌کنند و با ترکیبی نو از منابع و فرصت‌ها با پذیرش مخاطرات محصول، روش و خدماتی ارائه می‌کنند تا ضمن بقا در محیط بی‌ثبات و رقابتی از این نوآوری نیز سود بدست آورند (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدل‌های کارآفرینی

تلاش محققان در ارائه مدل‌های کارآفرینی با توجه به جنبه‌های رویکرد رفتاری و رویکرد ویژگی‌ها و تعاریف کارآفرینی انجام می‌شود. در واقع می‌توان دو دسته مدل را ارائه کرد:

الف) مدل‌های فرآیندی

ب) مدل‌های محتوایی

مدل‌های فرآیندی شامل دو دسته اصلی از مدل‌ها می‌باشند: مدل‌های فرآیندی رویدادی و مدل‌های فرآیندی چند بعدی. در دیدگاه مدل‌های فرآیندی رویدادی، کارآفرینی فرآیندی است که در آن فرد، کلیه فعالیت‌های کارآفرینی را برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌نماید. به علاوه در این بین مفاهیمی وجود دارد که بر هر رویداد در فرآیند کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند. طرفداران این دیدگاه معتقدند که بروز برخی عوامل محیطی و تأثیر آن بر فرد نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در تصمیم وی به کارآفرین شدن

1- Schumpeter

2- Innovation

3- Invention

4- Creative destruction

دارد. در دیدگاه فرآیندی چند بعدی، کارآفرین یک چارچوب چند بعدی و پیچیده می‌باشد که کلیه عوامل، شامل فرد کارآفرین و ویژگی‌های او، مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی او، فرهنگ، استراتژی، ساختار و نظام سازمان را در بر می‌گیرد (شاه‌حسینی، کاوسی، ۱۳۸۸، ص ۴۸).

در ضمن هدف از ارائه مدل‌های محتوایی، یافتن یک چارچوب روانشناسانه و ارائه تعریف کارآفرینی بر مبنای یکسری ویژگی‌های فردی بوده است که با توجه به محدودیت تحقیقات در پرداختن و اظهار نظر قطعی راجع به این ویژگی‌های فردی، مدل محتوایی فراگیر ارائه نشده است (اسمعیلی، ۱۳۹۱، ص ۹).

انواع کارآفرینی

۱- کارآفرینی فردی

کارآفرینی فردی فرآیندی است که در آن فرد با اتکا به منابع مالی و ویژگی‌های شخصیتی مانند فعالیت، ریسک‌پذیری و اهل عمل بودن، اقدام به کاری جدید می‌نماید و آن را تا رسیدن به موفقیت هدایت می‌کند. این نوع کارآفرینی خود بر دو نوع، کارآفرینی آزاد و مستقل، و کارآفرینی درون‌سازمانی تقسیم‌بندی می‌شود.

الف) کارآفرینی آزاد و مستقل^۱

حالتی که فرد کسب و کار مستقلی را ایجاد می‌کند (احمدپور، ۱۳۸۵، ص ۵۱). این نوع کارآفرینی، فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایت‌مندی و یا تقاضای جدید می‌گردد. کارآفرین مستقل فردی است که مسئولیت اولیه جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار را به عهده می‌گیرد و مشخصه اصلی کارآفرینی، نوآوری می‌باشد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶: ۳۵). در اینجا فرد با اتکا به منابع مالی خویش و با داشته‌های ذاتی خود یک کار جدید را شروع می‌نماید و برای رسیدن به موفقیت تمام تلاش خود را می‌کند. برای مثال شرکت‌های کوچک و متوسط که تحت عنوان «SME»^۲ نامیده می‌شوند محصول فرآیندهای کارآفرینی مستقل هستند (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲، ص ۲۶).

ب) کارآفرینی درون‌سازمانی

هنگامی که فعالیت کارآفرینی توسط فرد یا گروه داخل یک سازمان انجام گیرد، به آن کارآفرینی درون‌سازمانی گفته می‌شود (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲، ص ۲۷). فرآیندی که کارآفرین با زحمت بسیار و معمولاً بدون حمایت و رضایت سازمان طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بروکراتیک است، به ثمر برساند. کارآفرینی درون‌سازمانی به شدت در فعالیت‌های کارآفرینانه و نیز جهت‌گیری‌های مدیریت ارشد سازمان بازتاب می‌یابد. این تلاش‌های کارآفرینانه، چهار عنصر

1- Entrepreneurship

2- Small and medium enterprise

کلیدی را شامل می‌شوند، که عبارتند از: اقدام به فعالیت‌های کارآفرینانه اقتصاد نوپا، ابداع و نوآوری، نوسازی خویشتن و در نهایت تأثیرگذاری (پیکارجو، علی‌اصغری، ۱۳۸۷، ص ۶۹).

۲- کارآفرینی سازمانی^۱

کارآفرینی سازمانی که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسد. به عبارت دیگر، مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه می‌باشد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ص ۳۵). همچنین کارآفرینی سازمانی فرآیندی که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینان انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسند. همچنین شامل پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی است که قبلاً تأسیس شده، و فرآیندی است که محصولات (خدمات) یا فرآیندهای نوآورانه و خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌شود. در این نوع کارآفرینی، یک شرکت یا سازمان، محیطی را فراهم می‌سازد تا اعضا بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت نمایند (همان، ۵۱).

مفهوم نوآوری از اجزای لاینفک کارآفرینی سازمانی در این تعریف است و بسیاری از محققان خلاقیت و نوآوری را به عنوان کانون فعالیت‌های کارآفرینانه در نظر می‌گیرند و معتقدند که کارآفرینان سازمانی، نوآوران و مولدان ایده هستند. نتایج این نوآوری‌ها عبارت است از محصولات یا خدمات جدید، بازارها یا فرآیندهای جدید، دستیابی به یک سیستم توزیع جدید، پیاده کردن یک شیوه مدیریتی نوین و ... (هادیزاده‌مقدم، رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

انواع کارآفرینی سازمانی

براساس نظریه دیوید جانسون کارآفرینی سازمانی را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد:

(الف) کارآفرینی در سازمان؛ ایجاد فعالیت‌های کارآفرینانه در درون یا پیرامون سازمان.

(ب) کارآفرینی گسترده؛ ایجاد ساختار فرهنگ در سازمان که از نوآوری و کارآفرینی حمایت کرده و افراد را برای احساس تعلق در مورد سازمان و حوزه کاریشان تشویق نمایند.

(ج) فعالیت مخاطره‌آمیز سازمانی؛ این فعالیت در دوره‌هایی که سازمان نیازمند شایستگی است و در صورت عدم اقدام، امکان پیش افتادن رقبا وجود داشته باشد، ضروری خواهد بود.

کورنوال و پرلن اشکال کارآفرینی را به شرح زیر تقسیم‌بندی کرده‌اند:

(الف) کارآفرینی شخصی

(ب) کارآفرینی در سازمان

(ج) سازمان کارآفرین

کارآفرینی شخصی یا کارآفرینان شخصی افرادی هستند که برای اهداف شخصی سعی در ایجاد ثروت می‌کنند. کارآفرینی در سازمان یا کارآفرینان سازمانی افرادی هستند که به عنوان یک کارآفرین در داخل سازمان‌های بزرگ فعالیت می‌کنند بدون اینکه از طرف سازمان یاری شوند. در مورد سازمان کارآفرین باید گفت: براساس نظرات «شومپتر»، کارآفرینی می‌تواند در واحدهای مختلف شکل گیرد. یک سازمان می‌تواند محیطی را ایجاد کند که اعضا در شکل‌گیری وظیفه کارآفرینی کمک کنند. به نظر «روزابت موس»، سازمان کارآفرین همیشه به شایستگی به منابع خود متکی است و به آنچه افراد انجام می‌دهند توجه و آنچه را که قبلاً می‌دانستند کنترل می‌کند. آنها خود را با معیارهای گذشته اندازه‌گیری نمی‌کنند، بلکه با استانداردهای آینده مقایسه می‌کنند (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

تفاوت کارآفرینی فردی و سازمانی

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق محصولات، فرآیندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابد. از این‌رو فرآیند کارآفرینی سازمانی به کلی با فرآیند کارآفرینی مستقل تفاوت دارد و تفاوت در وضعیت محیطی^۱ آنها برای هر یک مزیت‌ها و معایبی را به وجود می‌آورد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ص ۴۶). یکی از تفاوت‌های مهم در این است که اقدامات کارآفرینی فردی ایجاد است، در حالی که کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه بازایی است. همچنین تفاوت دیگر میان کارآفرینی فردی و سازمانی در رقیبان شرکت است. در کارآفرینی فردی، رقیب، بازار می‌باشد. کاری که کارآفرین مستقل انجام می‌دهد، برطرف کردن موانع موجود در بازار برای بقا و رقابت است. اما در مورد کارآفرینی سازمانی، فرهنگ شرکت، رقیب اولیه می‌باشد. تفاوت دیگر در این است که سازمان می‌تواند در زمان بحران مالی از منابع مالی شرکت‌های مادر استفاده نماید ولی فرد کارآفرین یا باید از ثروت شخصی خود استفاده نماید یا از سایر منابع خارجی استفاده نماید که این امر خود با مشکلات فراوانی همراه است. فرای^۲ نیز کارآفرینی سازمانی را فرآیندی می‌داند که در آن تولیدات و فرآیندها از طریق ایجاد فرهنگ کارآفرینی در درون یک سازمان در حال فعالیت توسعه داده می‌شوند. همچنین وی معتقد است فرآیند کارآفرینی سازمانی در مقایسه با فرآیند کارآفرینی فردی دارای نقاط اشتراک و افتراق زیادی است. مثلاً هر دو بر نوآوری تأکید می‌کنند؛ هدف هر دو ایجاد محصولات یا خدمات با ارزش افزوده است و خطرپذیری هر دو زیاد است. ولی در کارآفرینی فردی بر روی سرمایه و وقت کارآفرین ریسک می‌شود در حالی که در کارآفرینی سازمانی با اقدام به تولید محصولات جدید، بر روی سرمایه شرکت ریسک می‌شود (فرهنگی و صفرزاده به نقل از فرای، ۱۳۸۶، ص ۴۶).

1- Context

2- Fry

فرآیند کارآفرینی سازمانی

ایجاد و تأسیس شرکت‌های جدید نتیجه فرآیندی است که عوامل زیادی بر آن تأثیر می‌گذارند و کارآفرین بسته به فعالیت‌هایی که در جهت تأسیس شرکت انجام می‌دهد، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. «کولر می‌یر»^۱ در این دیدگاه، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین تابع رفتار اوست و به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشد که چگونه یک شرکت به وجود می‌آید؟ این فرآیند چهار مرحله دارد:

۱- شناسایی و ارزیابی فرصت

۲- تدوین طرح تجاری

۳- تأمین منابع مورد نیاز

۴- اداره بنگاه تأسیس شده

از سوی دیگر مراحل کارآفرینی سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر و از ایده‌ای تا ایده دیگر تفاوت دارد و نمی‌توان فرمول ثابت و استاندارد برای آن ترسیم نمود، اما مراحل و اصول مشترکی در فرآیند کارآفرینی سازمانی و رفتارهای کارآفرینان دیده شده است از جمله مراحل چهارگانه ذیل که کاتر ارائه داده است (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، صص ۵۴-۵۲).

۱- معین کردن مسأله و شکل‌گیری ایده جدید

اولین مرحله کارآفرینی درون‌سازمانی، تشخیص و تعیین موضوع، مسأله یا ایده‌ایست که برای آشکار شدن و جمع‌آوری اطلاعات آن ممکن است ماه‌ها و یا حتی سال‌ها وقت لازم باشد. کارآفرینان سازمانی باید در این مرحله نه فقط به صدای درون خود گوش دهند بلکه با دیگران نیز مشورت کنند و از آنها نیز چیزهای یاد بگیرند؛ مثلاً از مشتریان و رقبا و

۲- تشکیل ائتلاف و اتحاد

بعد از معین کردن موضوع یا ایده‌سازی، کارآفرینان سازمانی وارد ائتلاف با دیگران می‌شوند. در سازمان‌های بزرگ، کارآفرینان برای ادامه و اجرای کار احتیاج به حمایت‌های مالی و قانونی مدیران دارند و باید سعی کنند از طریق ارتباط با دیگران، مهارت‌ها و سوابق خود با افراد، ریسک کار خود را برای سازمان توجیه کنند و در واقع ایده‌شان را به سازمان بقبولانند و یا به اصطلاح بفروشند.

۳- تکمیل امکانات و تکمیل ایده جهت اجرا

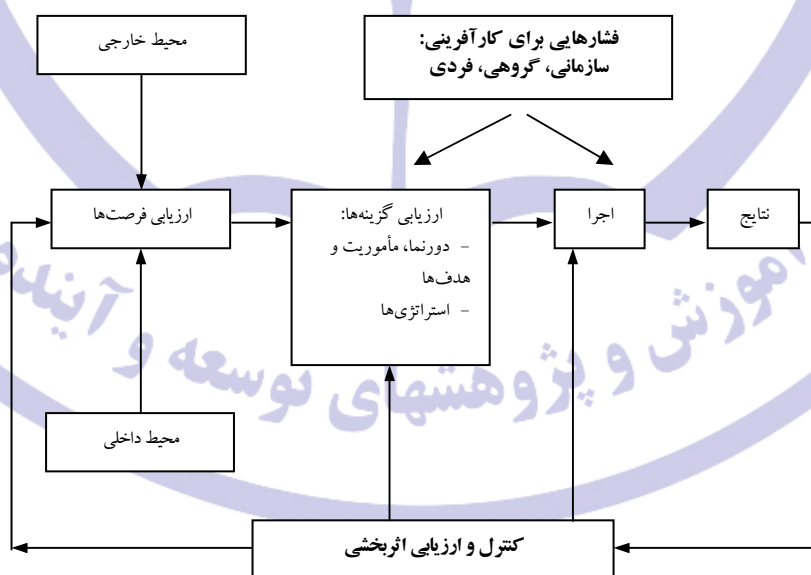
پروژه بعد از قبول شدن در این مرحله، فعال و هویدا می‌شود. در این مرحله، کارآفرینان جهت تجهیز و تکمیل ایده به منظور اجرای ایده، تیم کاری تشکیل داده و فعالیت می‌کنند. این مرحله نیز در سازمان‌های سنتی با موانعی از قبیل فرهنگ و ساختار سازمانی نامناسب، توانمند نبودن کارکنان، تضاد و دخالت زیاد، فقدان اطلاع صحیح، و نبودن شور و هیجان و تعهد قوی در کارکنان روبه‌روست.

۴- برداشت و جانشینی

در این مرحله اگر پروژه مراحل قبلی را با موفقیت پشت سر گذاشته باشد، باید محصول یا فرآیند جدید در سازمان به صورت عادی و طبیعی درآید و از این پس نیاز است تا بهره‌وری و ثبات را با مهارت‌های مدیریتی افزایش داد. معمولاً کارآفرینان علاقه‌ای به ماندن در این وضعیت ندارند و ادامه کار را به دیگری واگذار می‌کنند. عموماً در سازمان‌های سنتی پیدا کردن جانشینی که توانایی اداره چنین پروژه‌هایی را داشته باشد و بتواند آنها را به صورت یک وضع عادی درآورد، بسیار مشکل است؛ اما در سازمان‌های کارآفرین، اگر پروژه شکست خورده باشد، به سرعت و قاطعیت آن را متوقف می‌کنند در حالی که سازمان‌های سنتی یا خیلی زود پروژه را شکست خورده تلقی می‌کنند و یا خیلی دیر پروژه‌های شکست خورده را متوقف می‌کنند (سعیدی کیا، ۱۳۸۸، ص ۴۷).

چارچوب کارآفرینی سازمانی

«کورن وال و پرلمن»، براساس رویکرد مدیریت استراتژیک، چارچوب کارآفرینی سازمانی را که در نمودار شماره «۱» خلاصه شده است، چنین توصیف می‌کنند: ابتدا اطلاعات ورودی از محیط داخلی و خارجی سازمان به تشخیص و ارزیابی فرصت‌های جذاب بازار کمک می‌کنند و به دنبال آن دورنما، مأموریت، هدف‌ها و استراتژی‌ها، تعیین و سپس اجرا می‌شوند. از طرف دیگر، نیروهای فشار از سوی سازمان، گروه‌ها و افراد برای کارآفرینی، زمینه را برای ارزیابی شقوق مختلف استراتژی‌ها و اجرای آنها فراهم می‌کنند. نهایتاً نتایج حاصل از عملکرد، با هدف‌ها و مأموریت اولیه مقایسه می‌شود و تغییرات لازم جهت اصلاح انحرافات در هر یک از مراحل صورت خواهد گرفت (صمدآقایی، ۱۳۸۸، ص ۹۰).



نمودار شماره ۱- مدل یا فرآیند کارآفرینی سازمانی (صمدآقایی، ۱۳۸۸، ص ۹۰)

ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی

الف) 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 رسمی‌تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می‌سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

ب) 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 می‌گردد. 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، انعطاف‌پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می‌شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم‌گیری 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 می‌گردد که میزان دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این وصف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه‌ای معکوس خواهد بود.

ج) تمرکز

در سازمان‌های کارآفرین که اختیارات تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و باتوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این‌گونه سازمان‌ها، عدم تمرکز جلوه شفافی پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان به‌ویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تأثیر بسزایی دارند. به‌طوری 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، مسأله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می‌کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می‌شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهد شد.^۱

اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی راهبردی برای توسعه اقتصادی محسوب می‌شود و سازمان‌ها این استراتژی را در پاسخ به سه نیازی که بر آنها تحمیل گردیده است، به کار می‌گیرند که عبارتند از:

- افزایش سریع رقبای جدید
- ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها
- خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنان برای کارآفرینی مستقل

که این موارد موجب شده است تا حیات سازمان‌ها هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و مدیران سازمان‌ها دائماً به فکر یافتن راه‌حلی برای رهایی از این مشکلات باشند تا بتوانند با تطبیق هرچه بیشتر با شرایط متغیر اقتصادی و پذیرش ریسک‌ها و اعمال نوآوری در محصولات و خدمات، سودهای کلانی را عاید سازمان خود سازند. از این‌رو است هر چه زمان می‌گذرد، اهمیت نیروی انسانی مبتکر و خلاق در سازمان‌ها نمود بیشتری پیدا می‌یابد، افرادی که به وجود آورنده پروسه نوآوری در عرصه رقابت‌های جهانی می‌باشند که با خلق ایده‌های نوین و شناسایی بازارهای جدید برای سرمایه‌گذاری منجر به ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه و رونق بخشیدن به ساختار اقتصادی کشور می‌شوند. پس لازم است تا مدیران ارزیابی دقیق و جامعی از اجرای این استراتژی در سازمان‌ها داشته باشند تا بتوانند به سرعت به تغییرات نامطلوب محیطی واکنش دهند و با موفقیت از بحران‌های پیش‌روی خویش عبور نموده و به عنوان یک سازمان پیشرو و کارآفرین معرفی گردند.^۱

مدل‌های کارآفرینی سازمانی

صاحب‌نظران مختلف چارچوب‌های علمی و کاربردی متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه نموده‌اند که در این مبحث، برخی از این مدل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

الف) مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن

این مدل نشان می‌دهد که مبنای رویکرد، مدیریت استراتژیک است. اطلاعات حاصل از محیط درونی و بیرونی سازمان سرآغاز فرآیند کارآفرینی سازمانی هستند. این موارد، داده‌های ارزیابی گزینه‌های استراتژیک هستند، و هنگامی که یک طرح استراتژیک تعیین شد، باید اجرا شود. عوامل فردی، گروهی و سازمانی که برای یک سازمان کارآفرین الزامی هستند، باید موضوع ارزیابی و اجرای یک طرح استراتژیک قرار گیرند و نتایج طرح استراتژیک برای کنترل و ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد. تغییر در این طرح را می‌توان در هر مرحله از این فرآیند و برای افزایش عملکرد و کارایی انجام داد.

۱- سهیلا پرتونیا، «اهمیت و جایگاه کارآفرینی در سازمان‌ها»، <http://system.parsiblog.com>، ۲۰۱۳، (۱۳۹۳/۰۳/۲۵).

ب) مدل کارآفرینی سازمانی اکهلِس و بَک

این مدل می‌کوشد تا به‌طور مفهومی، تأثیر رفتارهای کارآفرینانه فردی و ساختار سازمانی کارآفرینانه سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر، این مدل توانایی سازمان برای بقا در یک محیط سرشار از نوآوری را نشان می‌دهد.

ج) ابعاد کارآفرینی سازمانی تامپسون

تامپسون برای شکل‌گیری کارآفرینی در سازمان، پنج بُعد (کارآفرینی سخت، پارادایم خلاقیت، پارادایم مخاطره‌پذیری، ارائه ایده و طرح، و کارآفرینی نرم) را مورد توجه قرار می‌دهد، که وجود تمامی این ابعاد برای سازمان کارآفرینانه ضروری است.

د) مدل کارآفرینی سازمانی کوراتکو و دیگران

کوراتکو و همکارانش در سال ۱۹۹۳ مدل تعاملی کارآفرینی را، که براساس سه عامل مشخصات سازمانی، مشخصات فردی، و حادثه ناگهانی و طی ۸ گام انجام می‌گیرد، ارائه کردند (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵).

ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی

کوراتکو و همکارانش در سال ۱۹۹۰ بعد از تحلیل عاملی، عوامل پنج‌گانه برگرفته از مطالعات کارآفرینی (حمایت مدیریت، سیستم پاداش و تشویق، منابع، ساختار سازمانی و ریسک‌پذیری) نهایتاً به بیست و یک عامل تحت عنوان ابزار سنجش کارآفرینی دست یافتند که نهایتاً آنها را در سه گروه به شکل زیر تقسیم‌بندی کردند:

الف) حمایت مدیریت

ب) ساختار سازمانی

ج) پاداش و دسترسی به منابع

در سال ۱۹۹۳ تهیه‌کنندگان ابزار فوق، با افزایش سائز نمونه و اضافه کردن عوامل دیگر، به نتایج بهتر و سازگارتری رسیدند که عبارتند از:

- حمایت مدیریت

- استقلال / آزادی در کار

- پاداش / تقویت

- فرصت دادن

- محدوده‌های سازمانی (صمدآقایی، ۱۳۸۸، صص ۸۹-۸۷).

استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی

سازمان‌ها برای رسیدن به هدف‌های خود در محیطی چنان پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن احتیاج مبرمی به نوآوری‌های تکنولوژیکی و سازمانی دارند که از طریق استراتژی‌های مختلفی قابل حصول است. اما استراتژی‌های کارآفرینی برای نوآوری و تعقیب و پیگیری آن، که شول‌هامر در سال ۱۹۸۲ ارائه داده است عبارتند از:

- رویکرد اداری
- رویکرد فرصت‌یابی
- رویکرد تقلیدی
- رویکرد اکتسابی
- رویکرد پرورشی (روش مدیریت اقدام‌های پرمخاطره نو)

این تقسیم‌بندی به این مفهوم نیست که سازمان‌های کارآفرین تنها یکی از این رویکردها را انتخاب می‌کنند یا هر زمان به ناچار باید یکی از آنها را اجرا کنند، بلکه تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که هم‌زمان از چند استراتژی استفاده می‌کنند، موفق‌تر از آنهایی هستند که یک یا دو استراتژی را به کار می‌گیرند.

الف) رویکرد اداری

معمولاً سازمان‌های بزرگ از این رویکرد استفاده می‌کنند، بدین ترتیب که سازمان سعی می‌کند با ایجاد واحد تحقیق و توسعه و تعیین مقررات، روش‌ها و خط‌مشی‌هایی برای آن، ایده‌های جدیدی را خلق و ایجاد کند.

ب) رویکرد فرصت‌یابی

اساساً مواجه شدن اتفاقی با نوآوری‌های تکنیکی اساس بسیاری از نوآوری‌هاست و بر این پایه، جستجوی محیط درونی و بیرونی سازمان برای کشف، تبدیل، و سازگاری و اجرای فرصت‌های جدید، مشخصه این رویکرد است.

ج) رویکرد تقلیدی

از آنجا که کلمه تقلید اشاره به نبود نوآوری دارد، به نظر می‌رسد این روش با کارآفرینی در تضاد باشد. اما «کارآفرینی» به این معناست که اگر سازمانی محصول، خدمت، یا فرآیند جدیدی را ایجاد کرد کارآفرین است حتی اگر قبلاً چنین نوآوری در خارج از سازمان انجام شده باشد.

د) رویکرد اکتسابی

این روش با خرید سایر شرکت‌ها یا ادغام با آنها رشد می‌یابد. سازمانی که به این کار روی می‌آورد هزینه فعالیت‌های نوآورانه خود را کاهش می‌دهد، قابلیت تکنولوژیکی شرکت را بالا می‌برد، سریع‌تر به دانش فنی دست می‌یابد، ادغام‌های افقی و عمودی بعدی آن سریع‌تر می‌شود، توان و مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد.

هـ) رویکرد پرورشی

در این روش که از سال ۱۹۶۰ مورد توجه سازمان‌ها واقع شد سعی می‌شود با تشکیل تیم یا واحدی به نام «مدیریت اقدام‌ها و موقعیت‌های پرمخاطره نو» یا «توسعه اقدام‌های پرمخاطره نو» فعالیت‌های کارآفرینانه تسهیل و سامان داده شود (صمدآقایی، ۱۳۸۸، صص ۷۷-۸۰).

علل توجه به کارآفرینی سازمانی

امروزه به دلیل رویدادهای متنوعی که در سطوح اجتماعی، فرهنگی و کسب و کار رخ داده است، در کشورهای مختلف توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فعلی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود. در هر سازمانی کارآفرینان به صورت بالقوه وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی آنها بیشتر شود و مهم‌تر از همه باید شرایطی را فراهم نمود که کارآفرینان بتوانند ابراز وجود کنند و توانایی‌هایشان را به صورت بالفعل در آورند. در سطح اجتماعی به عبارتی نظیر «انجام دادن کار با ابتکار و کوشش شخصی و بدون کمک گرفتن از دیگران» علاقه زیادی نشان داده می‌شود. افرادی که به استعدادها و اعتقاد زیادی دارند غالباً تمایل دارند چیزهایی را ایجاد کنند که از خود آنها باشد. آنها خواهان مسئولیت، نیاز شدید به مطرح کردن خود و آزادی بیشتر در ساختار سازمانی فعلی هستند. هنگامی که آنها از چنین آزادی برخوردار نباشند و نیازهای آنان تأمین نشود ناکام شده و این ناکامی باعث می‌شود که بهره‌وری فرد کاهش یافته و حتی ممکن است فرد، سازمان خود را به امید برآورده کردن این نیازها در جایی دیگر ترک کند. کارآفرینی سازمانی شیوه برانگیختن و سپس بهره‌گیری از افراد در درون یک سازمان می‌باشد؛ شیوه‌ای که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. در اغلب موارد که کارآفرینان سازمانی مورد حمایت سازمان قرار نمی‌گیرند با تشویق و حمایت سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر از سازمان خارج شده و تصمیم به کارآفرینی مستقل می‌گیرند. بنابراین به منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستری مناسب برای آن در استراتژی شرکت‌ها شدیداً مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرند (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

به هر حال برای دستیابی به نوآوری و رشد، حفظ یا استقرار روحیه کارآفرینی در یک سازمان مهم باشد. روحیه کارآفرینی می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمندی باشد به‌ویژه برای شرکت‌هایی که از منابع انسانی توانمندی برخوردار بوده و توانایی تشویق و گسترش آن را در سازمان دارند. گسترش این روحیه در سازمان مستلزم آن است که سازمان‌ها استقلال و آزادی لازم را به کارآفرینان واگذار کنند. از طریق توسعه روحیه کارآفرینی در درون سازمان که کارآفرینی سازمانی نامیده می‌شود می‌توان بر موانع موجود بر سر راه انعطاف‌پذیری، رشد و نوآوری فائق آمد. به‌طور کلی مهم‌ترین عواملی که باعث افزایش توجه به کارآفرینی سازمانی شده؛ انواع فشارهای اجتماعی، فرهنگی و رقابت است (فیض بخش، تقی‌یاری، ۱۳۸۰، ص ۴۵).

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را در سه عامل زیر دسته‌بندی می‌کنند:

عوامل ساختاری کارآفرینانه^۱: شامل مواردی از قبیل ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم

مالی و بودجه‌ای، سیستم کنترل و نظارت، سیستم منابع انسانی و فرآیندها و روش‌ها است.

عوامل رفتاری کارآفرینانه^۲: شامل مواردی از قبیل فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگی‌های

کارکنان و مدیران، آموزش منابع انسانی و سیستم ارتباطات انسانی است.

عوامل زمینه‌ای کارآفرینانه^۳: شامل مواردی از قبیل ارتباط با ارباب‌رجوع، محیط سیاسی- قانونی، محیط اجتماعی- فرهنگی و محیط اداری است (مقیم، ۱۳۸۳).

موانع کارآفرینی سازمانی

موانع کارآفرینی سازمانی را می‌توان در دو دسته کلی موانع داخلی و موانع محیطی تقسیم‌بندی کرد که در ذیل به تشریح این دو عامل می‌پردازیم:

۱- موانع داخلی

اغلب محققان موانع درون‌سازمانی را از عوامل اصلی ناکارآمدی سازمان‌ها در گرایش به کارآفرینی معرفی می‌کنند. موانع درون‌سازمانی را می‌توان به سه دسته کلی ساختار سازمانی، مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی کرد. در ادامه به توضیحاتی در مورد این سه عامل می‌پردازیم:

الف) عوامل ساختاری

عوامل ساختاری در برگیرنده تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیکل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. در مقوله کارآفرینی سازمانی مسأله مهمی که می‌تواند به عنوان مانع در مقابل کارکنان قرار گیرد و از گسترش کارآفرینی به شکل جدی جلوگیری کند، ابعاد ساختاری آن است. ویژگی‌ها و ساختار سازمانی می‌تواند به عنوان یک محرک و یا مانعی پیش‌روی فرآیند کارآفرینی عمل کنند.

1- Entrepreneurial Structural Factors

2- Entrepreneurial Behavioral Factors

3- Context Factors Entrepreneurial

ب) مدیریت سازمان

مدیران در هر سازمانی نقش بسیار حیاتی و کلیدی بر عهده دارند. مدیریت نامناسب با چیدمان نامناسب نیروها در پست‌های غیرتخصصی 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 کمتر توسعه‌یافته و عدم توسعه‌پویایی ساختار اداری این کشورها در مقایسه با سایر کشورهای پیشرفته است. هنگامی که سبک و نگرش مدیران سازمان، سنتی و بر پایه بوروکراسی باشد، در پی آن عدم تمایل به تغییر نیز نمایان می‌شود و این امر خود به عنوان مانع اساسی در مقابل کارکنانی است که تمایل به انجام نوآوری و خلاقیت در سازمان را دارند زیرا مدیران در این گونه سازمان‌ها با هر گونه تغییر مقابله می‌کنند.

ج) فرهنگ سازمان

یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین ابعاد درونی سازمان که در کارآفرینی سازمان هم نقش به‌سزایی دارد فرهنگ سازمان است. صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی را این گونه 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.»

۲- موانع محیطی

دسته دوم موانع بیشتر منشأیی برون‌سازمانی دارند. لزوم بازنگری و حتی تعریف مفاهیم جدید در سطح سیاست‌گذاری کلان کشوری به عنوان راهکارهای اساسی در جهت اصلاح، مرتفع ساختن این دسته از موانع و ایجاد زیرساخت‌های مناسب در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی را نمایان می‌سازد. از سوی دیگر، راهبردهای متداول در سطح سازمان‌های دولتی توان لازم را برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های کارآفرینانه ندارد و دیدگاه سنتی حاکم بر این سازمان‌ها به گونه‌ای است که در ارائه خدمات، به تمایلات ارباب‌رجوع توجه کافی نمی‌شود (اسکوئیان، ۱۳۹۱، صص ۱۵-۱۳).

راهکارهایی برای مقابله با موانع کارآفرینی سازمانی

برای فائق آمدن بر موانع پیش‌روی کارآفرینی سازمانی حرکت‌هایی از سوی پژوهشگران انجام گرفت و موضوعاتی مطرح شد اما هیچ کدام چاره‌ساز قطعی و راهی برای برون‌رفت کامل از این موانع نیست؛ چرا که بیشتر این راهکارها به صورت تئوری بوده و فرآیند عملیاتی کردن آن نیز نیاز به واکاوی و آسیب‌شناسی کارشناسی دارد. اما می‌توان گوشه‌ای از راهکارهای ارائه شده که در جهت کاهش موانع و تسهیل امر کارآفرینی سازمانی مطرح شد را به کار گرفت و از تأثیر اجرای این راهبردها در جریان ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمان بهره برد. در بخش ساختاری که به عنوان یکی از موانع داخلی پیش‌روی کارآفرینی سازمانی

مطرح شد باید در ساختار سازمان تغییراتی داد تا بتواند مناسب با کارآفرینی سازمانی باشد. ساختار مناسب در این مورد باید شامل خصوصیات زیر باشد:

- غیررسمی باشد.

- حدی از تخصصی بودن در آن حاکم باشد.

- سلسله مراتب اداری به صورت رایج و قانونی حکمفرما نباشد.

- پیچیده نباشد.

- متمرکز نباشد.

- حرفه‌ای باشد.

همگی موارد یاد شده حکایت از آن دارد که در این سازمان‌ها، بوروکراسی در پایین‌ترین حد است.

در مقوله مدیریت سازمان به عنوان یکی از موانع پیش‌روی کارآفرینی، مدیرانی باید برای سازمان‌ها در نظر گرفته شوند که کارکنان خود را در تنگنای نظارتی قرار ندهند و موقعیت و امکانات لازم و مناسب را در اختیار فرد خلاق قرار بدهند و برای بخش‌های دیگر مشخص کنند که با فرد خلاق همکاری کنند و کارکنان خلاق خود را به دلیل ارائه راهکارهای مناسب مورد تشویق قرار دهند. ضمن اینکه باید فرهنگ سازمانی مناسب با کارآفرینی سازمانی را در سازمان‌ها حاکم کرد، در این بخش باید یادآور شد که ضعف فرهنگ، کار تیمی و مقاومت شدید در برابر تغییرات از جمله مهم‌ترین نارسایی‌ها در زمینه فرهنگ کارآفرینانه است که باید با آموزش مناسب و مستمر این ضعف را پوشش داد. برخی دیگر از راهکارهایی که می‌تواند در مرتفع شدن موانع پیش‌روی کارآفرینی سازمانی بهره‌گرفت عبارتند از:

- کاهش بوروکراسی اداری نامناسب در سازمان‌ها و مؤسسات 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 غیرضروری.

- 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.

- توسعه فرهنگ کارآفرینی از راه مستندسازی و انتشار تجربیات کارآفرینانه (همان، صص ۱۶-۱۵).

کارآفرینی دولتی

ایده کارآفرینی دولتی^۱، ایده جدیدی نیست. واگنر^۲ (۱۹۶۶) در مطالعه خود کارآفرینی سیاسی را به عنوان اقدامات گروه بزرگی از افراد تعریف کرد که به دنبال منافع سیاسی جمعی و گروهی هستند. قبل از بررسی‌های واگنر، استرم^۳ (۱۹۶۴) رساله دکتری خود را در زمینه کارآفرینی دولتی به انجام رساند. وی چنین استنتاج کرد که کارآفرینی دولتی به معنی فعالیت‌های کارآفرینانه در یک سازمان دولتی است و زمانی که یک سازمان جدید شکل می‌گیرد و یا زمانی که سازمان در یک محیط متغیر فعالیت می‌کند، یک وظیفه یا فعالیت اساسی و مهم به شمار می‌آید. از نظر وی، کارآفرینی توانمندی کلی سازمان برای نوآوری قلمداد می‌شود. با این حال ایده کارآفرینی دولتی در دهه ۱۹۶۰ به‌طور بسیار سطحی مورد توجه قرار گرفت و مراحل اولیه خود را طی کرد.

ادبیات کارآفرینی عمدتاً بر شرکت‌های سنتی صنعتی مبتنی است و رهنمودهای اندکی در خصوص کاربرد کارآفرینی در سایر زمینه‌ها، به خصوص در بخش دولتی ارائه شده است. به نظر می‌رسد کارآفرینی بخش دولتی، شباهت زیادی با کارآفرینی در شرکت‌های بزرگ داشته باشد. هر دو نوع سازمان، دارای سلسله مراتب رسمی هستند، گروه‌های ذینفع متفاوتی دارند، فرهنگ سازمانی در آنها بسیار ثابت و غیرقابل تغییر است. قواعد و رویه‌های فراوانی برای هدایت و تنظیم فعالیت‌ها دارند، مدیران سیستم‌های غیرمنعطفی را برای کنترل‌های مالی، تخصیص هزینه‌ها و پاداش به کارکنان به کار می‌گیرند. این مدیران از استقلال عمل زیادی برخوردار نیستند. البته بایستی توجه داشت که تفاوت‌های قابل توجهی بین سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌ها وجود دارد. سازمان‌های دولتی عموماً انگیزه سودآوری ندارند، در عوض اهدافی اجتماعی و سیاسی داشته و به‌ویژه اینکه به دنبال تحقق اهداف چندگانه و متنوعی هستند که سنجش آنها نیز بسیار دشوار است. سازمان‌های دولتی کمتر در معرض مسایل بازار و انگیزه‌های آن برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص کارآمد منابع قرار دارند. منابع موجود بیشتر براساس ملاحظات اجتماعی و فشارهای سیاسی تخصیص می‌یابند؛ تعیین و تعریف دقیق مشتری در بخش دولتی بسیار مشکل است. سازمان‌های دولتی با ذینفعان متعددی سروکار دارند و شدیداً در معرض دقت و توجه عموم مردم و رسانه‌ها می‌باشند. بنابراین، تصمیمات کلان باید با شفافیت اعلام شوند و براساس اجماع نظر گروه‌های مختلف اتخاذ شوند.

کارآفرینی دولتی چیزی فراتر از درآمدزایی است، کارآفرینی دولتی با ذهنیات حکمرانی سروکار دارد و می‌تواند همراه با ذهنیات بوروکراسی وجود داشته باشد. با اضافه شدن موضوع حکمرانی، کارآفرینی ابزاری می‌شود که به وسیله آن مؤسسات دولتی می‌توانند ارتباط جدیدی با عامه مردمی برقرار کنند که به آنها خدمات ارائه می‌کنند و در قبال آنها مسئول هستند و به وسیله آنها ایجاد شده‌اند (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۶، صص ۳۵-۳۶).

1- Public Entrepreneurship

2- Wagner

3- Ostrom

مأموریت و اهداف سازمان کارآفرین

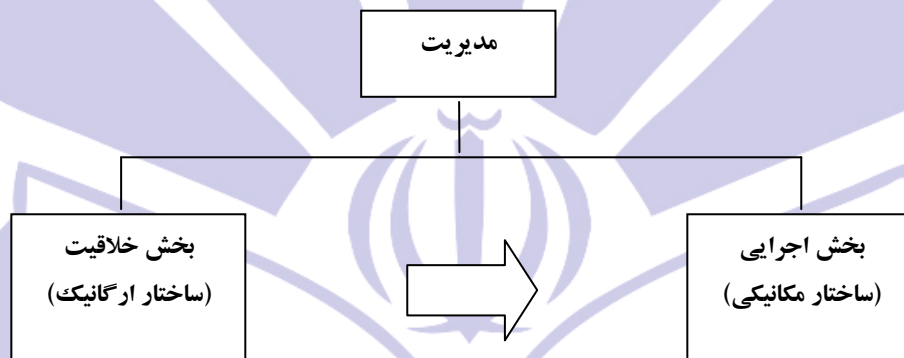
یکی از ویژگی‌های سازمان کارآفرین دارا بودن بیانیه مأموریت واضح، منعطف، مشتری‌گرا و مدون است به گونه‌ای که رشد سازمان را از طریق اقدامات پرمخاطره و جدید تشویق کند. در واقع یکی از موضوعات محوری بستر کارآفرینی، این است که کلیه کارکنان یک سازمان مأموریت سازمانی را احساس و نسبت به آن هیجان و شوق داشته باشند. در شرکت‌های کارآفرین به دلیل وجود آرمان مشترک و بیانیه مأموریت، اختلاف‌نظر و سلیقه‌ها نه تنها باعث ایجاد تنش و تعارض نمی‌شود بلکه خود علت هم‌افزایی و واگرایی می‌شود که به ایجاد دیدگاه‌های مختلف جهت نوآوری می‌انجامد. به تعبیر «پیترسنج»، آرمان مقصد مشخصی است و تصویری از آینده مطلوب به شمار می‌آید. آرمان می‌تواند تغییر کند و شکاف بین آرمان مشترک و واقعیت‌های موجود سازمان، ایجاد «تنش خلاق» می‌کند که خود باعث حرکت، ذوق، کوشش و نوآوری می‌شود. اولین قدم برای ایجاد آرمان مشترک، رهایی از تصویری است که در سازمان‌ها به‌طور سنتی از آرمان مشترک در اذهان نقش بسته است. در سازمان سنتی، همواره آرمان از بالا و از طریق فرآیند رسمی برنامه‌ریزی بیان می‌شود. همچنین در چنین سازمان‌هایی که مبتنی بر سلسله مراتب خشک می‌باشند کسی از خود نمی‌پرسد که آرمان سازمان چگونه به وجود آمده است. تمامی کارکنان غالباً خط‌مشی مشخصی را دریافت می‌کنند و بدون آنکه اتفاق‌نظری داشته باشند به انجام وظایف خود می‌پردازند. سازمان‌های کارآفرین خود را با استانداردهای قبلی نمی‌سنجند، بلکه با آرمان آینده و اینکه چقدر با آن فاصله دارند می‌سنجند، آن هم با آرمانی روشن، منعطف و مشتری‌گرا که عمدتاً به مهارت‌ها و اثربخشی رهبران سازمانی احتیاج دارد تا برای دستیابی به وسیله ارتباطات، در کارکنان ایجاد انگیزه و شوق کنند. به‌طور کلی یک آرمان خوب باید اولاً ارزش بیشتری برای مشتریان و افراد ذینفع خلق کند، ثانیاً دارایی‌های سازمان را افزایش دهد و ثالثاً حامل عمیق‌ترین ارزش‌های سازمان باشد. آرمان و مأموریت سازمان کارآفرین مرکز و قلب برنامه استراتژیک، هدایت‌کننده فرهنگ و سوخت موتور نوآوری سازمان است که روشنی و مؤکد بودن آن باعث کاهش عدم اطمینان مدیران و افزایش ریسک‌پذیری آنها می‌شود (صمد آقایی، ۱۳۸۸، ص ۱۱۵).

ساختار سازمان کارآفرین

سازمان‌های کارآفرین در صددند تا فلسفه و روحیه سازنده‌ای را بر سازمان حاکم نمایند و ساختار سازمانی را به گونه‌ای درآورند که تعداد نوآوری‌های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. سازمان‌های کارآفرین به منظور تحقق این امر از ساختارهای دو منظوره^۱ استفاده می‌نمایند. یعنی ساختار آن به گونه‌ای است که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید است و از سویی دیگر برای به‌کارگیری پدیده جدید مناسب می‌باشد. در این حالت هنگامی که نظر یا ایده جدیدی ارائه شود سازمان حالت ارگانیک به خود می‌گیرد و چون مسأله به‌کارگیری پدیده جدید مطرح شود ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می‌آید (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

در چنین شرکت‌هایی دواير خلاق و تيم‌های کارآفرين تشكيل می‌شوند و شرکت می‌کوشد تا تفکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج نماید و به گونه‌ای عمل کند که همه اعضای سازمان در اندیشه خلاقیت و نوآوری باشند (هادیزاده‌مقدم، رحیمی فیل آبادی فیل آبادی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵).

دواير خلاق: در سازمان‌های کارآفرين مسأله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار می‌شود که آنها را دواير خلاق می‌نامند. دواير ستادی مثل تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها راه‌های جدیدی را ارائه می‌کنند که سایر دواير سازمانی باید آنها را بکار بندند. ساختار دوايري که پدیده جدیدی را عرضه می‌کند حالت ارگانیک (پویا) دارند تا شیوه ارائه نظرات و روش‌های جدید آسان گردد. دوايري که از این نوآوری‌ها استفاده می‌کنند، دارای ساختار مکانیکی هستند، زیرا چنین ساختاری از نظر تولید، کارایی بیشتری دارد. نمودار زیر نشان‌دهنده این موضوع است که یک دایره مسئول ایجاد خلاقیت یا ارائه راه‌حل‌های جدید است و دایره دیگر، مسئول اجرای ایده‌های ارائه شده است (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).



تقسیم کار بین دواير به منظور ایجاد و اجرای نوآوری (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹)

تیم‌های کارآفرين: تشکیل تیم‌های خلاق و کارآفرين از جمله روش‌های است که در سازمان‌های کارآفرين به کار گرفته می‌شود و اعضای آنها از آزادی عمل نسبتاً زیادی برخوردار می‌باشند. معمولاً مکان خاصی به تیم‌های کارآفرين اختصاص داده می‌شود و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذاشته می‌شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رها گردند. بعضی از سازمان‌ها نیروی ضربتی به وجود می‌آورند تا آنها بتوانند محصولات جدیدی ارائه کنند. معمولاً در این تیم‌ها به افراد آزادی عمل کامل داده می‌شود تا آنها بتوانند نظرات جدیدی ارائه نمایند. این تیم‌های خلاق معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد. تیم‌های خلاق و کارآفرين به صورت شرکت کوچکی در می‌آیند که در درون شرکتی بزرگ‌تر قرار می‌گیرند (هادیزاده‌مقدم، فیل آبادی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۶).

1- Creative departments

2- Venture teams

ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین

سازمان‌های کارآفرین دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- ۱- **اصرار در استراتژی تهاجمی:** سازمان‌های موفق، نوآور و مبتکر هستند؛ آنها به جای نشان دادن واکنش در برابر رویدادها و داشتن حالت انفعالی می‌کوشند پیش‌فعاله و تهاجمی عمل کنند.
- ۲- **صمیمیت با مشتریان:** سخن گفتن با مشتریان با هدف آگاهی از خواست‌ها، انتظارات و دیدگاه‌های آنها از رموز موفقیت در کسب و کار است.
- ۳- **آزادی عمل و کارآفرینی:** در سازمان‌های کارآفرین، مدیران اجرایی افراد را تشویق می‌کنند که در چارچوب چشم‌انداز سازمان، رهنمودها و استراتژی‌های موجود، مسئولیت تصمیمات را متقبل شوند. این به معنی آن است که چنین سازمان‌هایی اطمینان دارند، کارکنانشان از آنچه در سازمان می‌گذرد آگاهند و در تفسیر و تحلیل برنامه‌ها و اقدامات سازمان، به‌ویژه در مورد مشتریان سهمیم شده‌اند.
- ۴- **تأکید بر ارزش‌های سازمان:** در سازمان‌های موفق همه با فلسفه و ارزش‌های سازمان آشنا هستند و وظیفه خود می‌دانند باورهای سازمان را به آگاهی مشتریان و همکاران، به ویژه افراد تازه استخدام شده برسانند. در این باره اندازه سازمان چندان مهم نیست. در واقع این کار حتی در یک خرده‌فروشی کوچک نیز قابل اجراست.
- ۵- **تأکید بر فعالیت‌های تخصصی خویش:** سازمان‌های موفق معمولاً بر انجام فعالیت‌هایی تأکید می‌کنند که در آن متخصص و کارآزموده شده‌اند. این به معنای آن نیست که سازمان‌ها نباید فعالیت‌های خود را متنوع سازند، بلکه یادآور این مهم است که برای ورود به بازار جدید، باید با دقت برنامه‌ریزی کرد و بازارها را تجزیه و تحلیل نمود.
- ۶- **ساختار ساده و نیروی کار اندک:** از ویژگی‌های سازمان کارآفرین برخورداری از ساختاری ساده است (ساختاری که انجام کار را تسریع و تسهیل نماید). در یک سازمان پیچیده؛ غالباً مشتریان را از واحدی به واحد دیگر می‌فرستند. زیرا هر چقدر سازمان پیچیده‌تر باشد سیستم‌های ارتباطی پیچیده‌تر و دشوارتر عمل خواهند نمود.
- ۷- **افزایش بهره‌وری از مجرای کارکنان:** از ویژگی‌های سازمان کارآفرین، توجه به نقش یک‌یک افراد در کل سیستم و تشویق موفقیت‌ها در هر کجای سازمان است. مدیران سازمان‌های کارآفرین می‌دانند که اگر موفقیتی حاصل شده، ناشی از تلاش و نوآوری کارکنان بوده است.
- ۸- **اعمال کنترل بر ارزش‌ها و تأمین مالی:** سازمان‌های کارآفرین بر این باورند که کارکنان رودررو با مشتریان، باید از اختیارات لازم در مراحل تصمیم‌گیری برخوردار باشند. در عین حال که سازمان هم باید کنترل دقیقی بر ارزش‌ها و نحوه تأمین مالی منابع اعمال کنند. در واقع مدیران کارآفرین به افراد آزادی عمل می‌دهند تا آنچه را که شایسته می‌دانند به انجام رسانند (کارت رایت، ۱۳۸۳، صص ۹۹-۹۵).

از منظر دیگر امروزه توسعه ارتباطات به قدری با سرعت فزاینده و رو به رشدی روبرو بوده که بحث دهکده جهانی مطرح است. و این به نوبه خود باعث تبادل روزافزون اطلاعات گشته و فرصتی برای استفاده از دانش در جهت توسعه کارآفرینی به شمار می آید.

گام‌های مؤثر در مسیر کارآفرین نمودن سازمان

- ۱- **اعتقاد به سازمان:** اگر سازمان خود را بهترین بدانید کافی نیست، باید اعتقاد راسخ داشته باشید که سازمانتان بهترین است. سازمانی این چنین، همواره بر خود می‌بالد و آرزوی کارکنانش آن است که سازمان مسیر رشد را ادامه دهد. سازمان‌های کارآفرین، تنها درباره «موفقیت» و «کیفیت محصول» حرف نمی‌زنند، بلکه همواره دارای این ویژگی‌ها هستند.
- ۲- **ترسیم چشم‌انداز:** سازمان کارآفرین توانسته است چشم‌اندازی از آینده خویش را در برابر دیدگان اعضای خود قرار دهد. احساس وجود یک آینده روشن همواره منشأ پیشرفت خواهد بود و افراد را به تحقق رویای خود ترغیب می‌نماید. البته هدف‌ها باید قابل دستیابی و مشخص باشند زیرا اگر اعضای سازمان اهداف آتی را مبهم یا دست‌نیافتنی بدانند ناکام مانده، سرانجام با شکست روبه‌رو خواهند شد.
- ۳- **شناخت کافی از مشتری:** در سازمان کارآفرین مشتری یک منبع ارزشمند اطلاعاتی است. در این سازمان شکایت‌های مشتریان مورد استقبال قرار می‌گیرد. زیرا هدف، آموختن درس‌های جدید و اقدامات اصلاحی در سایه اشتباهات گذشته است.
- ۴- **تجزیه و تحلیل محیط:** اگر سازمان تلاش نکند عوامل فعال در محیط خارجی خویش را درک کند، هر قدر به بازار جهانی نزدیک می‌شود با این عوامل ناآشنا تر می‌گردد و در نهایت بهترین فرصت‌ها را از دست خواهد داد.
- ۵- **درک سازمان:** سازمان‌های موفق هرگز تصویری ایده‌آل و مقدس از خود ترسیم نمی‌کنند. درک سازمان به معنی شناسایی نقاط ضعف و اجرای سیاست‌هایی به منظور کاهش نقاط ضعف است. یکی از زمینه‌های آسیب‌پذیری سازمان در رابطه با امور جاری و روزمره است. در مورد امور عادی سازمان باید مقرراتی وجود داشته باشد تا اطمینان یابیم که سازمان در کارهای روزمره نیز مانند فعالیت‌های کارآفرینی از تعهد لازم برخوردار است.
- ۶- **محاسبه ریسک:** سازمان کارآفرین ریسک‌پذیر است، ولی هنگامی پذیرای ریسک خواهد بود که نقش و اثر عوامل داخلی و خارجی را محاسبه نموده و ضریب موفقیت خود را بیش از هزینه‌های مربوط به شکست بداند.
- ۷- **تحمل شکست و آموختن درس‌های جدید از آن:** هر سازمانی که آماده ریسک‌پذیری است ممکن است روزی با تجربه‌ای تلخ مواجه شود و شکست بخورد. تلاش برای شناسایی علت شکست و تحلیل آن؛ نه به منظور شناسایی فرد خطاکار و سرزنش وی بلکه برای جلوگیری از تکرار اشتباه، از ویژگی‌های سازمان کارآفرین است.
- ۸- **ارزش قائل شدن برای افراد و شاد نمودن محیط کار:** ممکن است افراد برای کسب پول به سازمان پیوندند. اما اگر سازمان برای این افراد و مهارت آنها احترام کافی قائل نشود و آنها از محیط کار خود لذت نبرند، وفاداری به سازمان و به تبع آن تولید کاهش می‌یابد.

۹- اهمیت کارهای روزانه و تقدیر از کسانی که این کارها را انجام می‌دهند: کارکنان اداری که کارهای روزانه را انجام می‌دهند وظیفه دارند از اقدامات دیگران (که حالت ابتکار و خلاقیت دارد) حمایت کنند. در عین حال که سازمان باید تلاش کند کار همه افراد را مهم بشمارد و از این دیدگاه تلاش‌های آنان را مورد تقدیر قرار دهد (کارت رایت، ۱۳۸۳، صص ۱۹۴-۱۸۱).

محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی (محیط کارآفرینی درون‌سازمانی)

اول، اینکه در ایجاد فضای کارآفرینی درون‌سازمانی عوامل مشخص و رهنمودهایی ویژه باید اعمال شوند. از آنجا که تحقیقات و توسعه منابع، کلید موفقیت در ایده‌های محصولات جدید است سازمان باید براساس برتری فناوری صنعتی کار کند و به جای خشکاندن ایده‌های نو آنها را تشویق و حمایت کند. مثل آنچه به دفعات در شرکت‌هایی که نیازمند منافع فوری برای سرمایه‌گذاری و حجم بالای فروش‌اند روی می‌دهد.

دوم، اینکه تجربه یا همان آزمون و خطا مورد تشویق قرار می‌گیرد. معمولاً تولیدات یا خدمات جدید و موفق به شکل کامل و رشد یافته ظاهر نمی‌شوند، بلکه تکامل می‌یابند. سازمانی که می‌خواهد روح کارآفرینانه درون‌سازمانی ایجاد کند باید محیطی فراهم آورد که در آن اشتباه و ناکامی‌ها در راه توسعه و رشد تولیدات نوآورانه جدید مجاز شناخته شود اگرچه این مطلب با کار ایجاد شده و سیستم ترفیع سازمانی سنتی در تضاد است. سیستمی که در آن فرصت شکست در سازمان منظور نشده است در موارد نادری آن هم اگر باشد، فعالیت کارآفرینانه درون‌سازمانی شرکتی توسعه خواهد یافت. تقریباً هر کارآفرینی تجربه حداقل یک شکست را در راه ایجاد یک فعالیت کارآفرینانه موفق داشته است.

سوم، اینکه سازمان باید مطمئن شود در راه آفرینش و توسعه کالای جدید هیچ‌گونه مانع اولیه‌ای بر سر راه ایجاد فرصت وجود ندارد. اغلب در سازمان حوزه‌های گوناگونی مورد حمایت قرار می‌گیرند و تلاش‌هایی را که کارآفرینان بالقوه درون‌سازمانی برای ایجاد فعالیت‌های کارآفرینانه نوپا انجام می‌دهند ناکام می‌گذارند.

چهارم، اینکه منابع شرکت باید مهیا و سهل‌الوصول باشد. یک کارآفرین درون‌سازمانی می‌گفت: «اگر شرکت واقعاً می‌خواهد که من وقت، تلاش و ریسک‌های شغلی را برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا صرف کنم، باید پول و منابع انسانی آن را نیز فراهم سازد». اغلب اوقات اندک بودجه‌ای فراهم می‌آید آن هم برای حل مشکلاتی که اثر آنی بر میزان سودآوری دارد نه برای خلق چیزی جدید. شرکت‌هایی مثل «زیراکس» و «ای‌تی‌اندتی»، با پی‌بردن به این مشکل حوزه‌هایی مجزا در سرمایه‌گذاری ایجاد کرده‌اند تا فعالیت‌های کارآفرینانه نوپای داخلی را تأمین مالی کنند.

پنجم، اینکه روش چندگانه کار گروهی باید ترغیب شود. این روش آزاد همراه با مشارکت افراد مورد نیاز و صرف‌نظر از حوزه آن، نقطه مقابل ساختار سازمانی بنگاه نمادین است. ارزیابی انجام شده بر روی موارد فوق در کارآفرینی درون‌سازمانی مبین آن بود که یکی از موارد کلیدی در موفقیت، وجود «کارهای مفتضح» است که افراد کلیدی درگیر آن می‌شوند. با توسعه کار گروهی مورد نظر در فعالیت کارآفرینانه نوپا مراتب پیچیده‌تر می‌شود؛ زیرا کار فراگیر در شرکت‌های سهامی ترفیع اعضای گروه به عملکرد کاری فرد در مقام و موقعیت فعلی بستگی دارد نه به مشارکتش در آفرینش فعالیت کارآفرینانه نوپا. فضای

بنگاه علاوه بر تعقیب کار گروهی باید افقی بلندمدت برای ارزیابی موفقیت کل طرح و همچنین موفقیت هر یک از فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کند. اگر شرکتی مایل به سرمایه‌گذاری پولی با عدم تضمین بازگشت پولش مدت ۵ تا ۱۰ سال نباشد، نباید در جهت خلق فضای کارآفرینانه درون‌سازمانی تلاش کند. این شکیبایی در رسیدن به پول شبیه آینده‌نگری در سرمایه‌گذاری/بازدهی است که سرمایه‌گذاران فعالیت‌های کارآفرینانه و دیگران هنگام سرمایه‌گذاری پر مخاطره در امور کارآفرینانه دارند.

ششم، اینکه روح کارآفرینی درون‌سازمانی نباید بر اشخاص تحمیل شود بلکه باید داوطلبانه باشد. بین طرز تفکر سازمانی و تفکر کارآفرینانه درون‌سازمانی تفاوتی وجود دارد. این تفاوت‌ها در مورد افرادی است که در یک سر این زنجیره یا طرف دیگر آن بسیار بهتر عمل می‌کنند.

هفتمین جنبه، سیستم پاداش است. کارآفرین درون‌سازمانی باید به طرز شایسته‌ای به خاطر همه انرژی‌ای که صرف کرده و تلاش‌ها و ریسکی که در جهت ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا انجام داده مورد تقدیر قرار گیرد. این پاداش‌ها باید براساس نیل به اهداف اجرایی ایجاد شده استوار باشد. موقعیتی برابر در فعالیت کارآفرینانه نوپا، یکی از بهترین روش‌ها برای انگیزه دادن و تحقق فعالیت و تلاش زیاد مورد نیاز جهت موفقیت است.

هشتم، اینکه فضای بنگاهی که همسو با کارآفرینی درون‌سازمانی است دارای بنیان و پشتیبانی در سطح سازمانی است که هم فعالیت‌های خلاق و شکست‌های ناشی از آن را حمایت و پشتیبانی می‌کند و هم در برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر تا هدف و مسیرهای جدید را براساس آنچه نیاز است تدوین کنند. به گفته یکی از کارآفرینان درون‌سازمانی: «فعالیت کارآفرینانه جدید و اقتصادی برای آنکه موفق شود، کارآفرین درون‌سازمانی آن باید بتواند طرح و نقشه آن را طبق خواسته‌اش تغییر دهد و نگران این نباشد که تا چه اندازه به اهداف از پیش مطرح شده نزدیک است» (فیض‌بخش، تقی‌یاری، ۱۳۸۰، ص ۶۶).

برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون‌سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تأثیر قرار می‌دهد جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود.

بین فرهنگ و جو سازمانی تفاوت‌هایی وجود دارد. فرهنگ یک سازمان شامل ارزش‌ها، اعتقادات، تاریخچه، سنت‌ها و ... است که مبانی عمیق‌تر سازمان را منعکس می‌کند. فرهنگ دارای سابقه طولانی عمیقاً ریشه‌دار است و به‌کندی تغییر می‌کند. اما جو سازمانی بیانگر الگوهای متناوب رفتاری است که در محیط روزمره سازمان به وسیله افراد تجربه، درک و تفسیر می‌شود. چگونگی درک افراد از این رفتارها، طرز فکر، عملکرد و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دکتر گوران ایکوال^۱ معتقد است که جو سازمانی، فرآیندهای یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارایی و بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۹).

بنابراین در جدول زیر ویژگی‌های کلی یک محیط مناسب کارآفرینی سازمانی را به‌طور خلاصه ذکر می‌کنیم:

ویژگی‌های کلی یک محیط مناسب کارآفرینی سازمانی

ردیف	عناوین
۱	سازمان با تکنولوژی های پیشرفته و به روز همگام شود.
۲	ایده‌های جدید تشویق شوند.
۳	آزمون و خطا تشویق شود.
۴	شکست ها و ناکامی ها پذیرفته شود.
۵	عدم وجود موانع برای ایجاد و توسعه محصولات جدید.
۶	روش کار تیمی چند منظوره.
۷	افق زمانی بلند مدت.
۸	برنامه داوطلبانه.
۹	سیستم پاداش مناسب.
۱۰	وجود پشتیبان و حمایت کننده.
۱۱	حمایت مدیریت عالی.

منبع (فیض‌بخش، تقی یاری، ۱۳۸۰، ص ۵۰)

تفاوت سازمان‌های کارآفرین با سازمان‌های محافظه کار

سه ویژگی اصلی سازمان‌های کارآفرین ریسک‌پذیری، نوآوری، و پیشرو بودن است. دانشمندان ریسک‌پذیری را در کنار نوآوری و پیشرو بودن، برای سازمان‌های کارآفرین لازم دانسته‌اند. در سطح عوامل فردی فرهنگ کارآفرینی، اتخاذ ریسک حساب شده، به عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرین، بررسی شد. فعالیت چنین افرادی در سازمان‌هایی با جو محافظه کارانه، اجازه انجام کارهای متهورانه را از آنها سلب می‌کند، و این خود، عامل مهمی در کاهش انگیزش آنهاست. به نظر بارینجر و بلودورن (۱۹۹۹) برای اینکه سازمان کارآفرین باشد، و برای نتیجه‌بخشی فعالیت افراد کارآفرین سازمان باید دائماً با شناخت فرصت‌های جدید و انجام اقدامات لازم برای شکار این فرصت‌ها و به دنبال آن کنترل بیشتر بر محیط، سودآوری خود را افزایش دهد. ولی سازمان‌های محافظه کار در برنامه‌ریزی خود هرگز به فرصت‌های جدید، نمی‌اندیشند. با وجود اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است در سازمان‌های محافظه کار به اندازه سازمان کارآفرین پیچیده باشد، با این وجود در این سازمان‌ها تأکید بر شناخت فرصت‌ها و مناسب بودن ایده‌های جدید نمی‌شود.

تغییر و تحول، ریسک از دست دادن قدرت را برای صاحبان آن در سازمان به دنبال دارد. ارائه ایده‌های جدید و به دنبال آن شناخت فرصت‌ها می‌تواند منجر به تغییراتی گردد که آینده مشخصی ندارد. بنابراین سازمان‌های موفق به دلیل ابهام نسبت به آینده تغییر، ایده‌های جدید را سرکوب می‌کنند. این عامل بازدارنده کارآفرینی، فرآیند نوآوری در سازمان را سرکوب می‌کند،

مگر اینکه جو حاکم بر سازمان جوی ریسک‌پذیر بوده و افراد حاضر باشند برای امتحان ایده‌ها و فرصت‌های جدید، تن به خطر دهند. در چنین جوی است که سازمان می‌تواند افراد کارآفرین را در خود پروراند.^۱

طرح تجاری (طرح کسب و کار)^۲

یک طرح تجاری، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک مؤسسه، گروه یا فرد کارآفرین است. این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تأمین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و ... است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای طرح تجاری این است که با تدوین آن، کارآفرین می‌تواند عوامل داخلی و خارجی درگیر در یک کسب و کار را شناسایی و اثر آنها را بر روی فعالیت خود بررسی نماید. یکی دیگر از کارکردهای طرح تجاری این است که قضاوت در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک طرح را برای سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان طرح تسهیل می‌کند.^۳

ساختار تهیه کسب و کار

یک طرح کسب و کار خوب باید مانند یک داستان، گویا و واضح باشد و باید اهداف کسب و کار را به صورت موجز و کامل بیان کرده و راه رسیدن به آنها را نیز مشخص نماید. به گونه‌ای که سرمایه‌گذاران (دست‌اندرکاران کسب و کار) دقیقاً مفهوم را متوجه شده و خودشان نیز راغب به خواندن و درک دیگر بخش‌ها گردند. طرح کسب و کار شما باید مانند یک داستان خوب، جذاب بوده و به آسانی باور و تعهدتان را نسبت به ایجاد یک سازمان موفق انتقال دهد. همچنین برنامه‌ی شما باید شامل اطلاعات کافی، منطقی و خیلی دقیق و ریز شده ولی از پرگویی و توضیح اضافه مبرا باشد.

بسیار مهم است که اطلاعات مطرح شده واقعی بوده و از بزرگ‌نمایی و خلاف واقع‌گویی پرهیز گردد، به خصوص هنگامی که به دنبال یک سرمایه‌گذار هستید. البته کم‌گویی نیز می‌تواند موجب صدماتی گردد. لذا طرح کسب و کار باید کامل و مانع باشد.

در طرح کسب و کار، سرفصل‌های متعددی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا توانمندی کارآفرین، بازار محصول (یا خدمت)، نحوه تولید و میزان سودآوری و موارد مشابه را بررسی نماید؛ اما الگو و فرمت ثابت و مشخصی برای طرح کسب و کار وجود ندارد. محتویات یک طرح کسب و کار به نوع مخاطبان و اهداف تهیه آن بستگی دارد. مراجع مختلف، سرفصل‌های متفاوتی را برای این منظور در نظر گرفته‌اند، که به شرح زیر است:

۱- مهدیه شیرازی، «تأثیر فرهنگ‌سازی کارآفرینی در توسعه فرهنگ بهره‌وری در جامعه»، <http://bahrevvari88.blogfa.com>، ۱۳۸۹/۰۱/۰۸، (۱۳۹۳/۰۳/۲۵).

2- Business Plan

3- <http://www.parslandgroup.com>

- صفحه جلد

- خلاصه مدیریتی

- تدوین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های بنیادی و اهداف کلان سازمان

- توصیف کسب و کار و تشریح فعالیت‌های سازمان

- تحلیل بازار و فرصت‌ها و برنامه بازاریابی

- برنامه سازمان‌دهی کسب و کار

- برنامه عملیاتی

- برنامه مالی

- ضمایم^۱

قالب‌های ارائه طرح کسب و کار

قابلی که یک طرح کسب و کار ارائه می‌شود نیز وابسته به شرایط ارائه است. داشتن ۳ تا ۴ شکل مختلف از یک طرح کسب و کار به ویژه در شرکت‌های نوپا غیرعادی نیست.

۱- **Elevator Pitch**: یک ارائه مختصر ۳ دقیقه‌ای از خلاصه مدیریتی طرح کسب و کار که اغلب به عنوان یک تیزر تبلیغاتی برای جلب توجه و نظر سرمایه‌گذاران، مشتریان یا شرکای استراتژیک بالقوه به کار می‌رود.

۲- **ارائه شفاهی طرح**: یک ارائه جذاب با استفاده از ابزارهای بصری (اسلاید، نرم‌افزارهای گرافیکی و...) که محرک بحث و تبادل نظر می‌شود و مخاطب طرح را ترغیب به خواندن مکتوب طرح می‌نماید. محتوای جلسه ارائه شفاهی عمدتاً حول خلاصه مدیریتی طرح متمرکز است و تعدادی نمودارهای کلیدی که روند شاخص‌های مالی را نشان می‌دهند و مقایسه‌هایی که می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌ها اثرگذار باشند. علاوه بر این، در صورتی که محصول جدیدی ابداع شده باشد ارائه دمووی محصول نیز می‌تواند بخشی از برنامه باشد.

۳- **مستندی که در اختیار ذینفعان خارج سازمان قرار می‌گیرد**، که دارای جزئیات کافی است؛ با ادبیات مناسبی نوشته، و در قالب زیبایی آماده شده است.

۴- **طرح عملیاتی درون‌سازمانی**: یک برنامه کاملاً دقیق و دربرگیرنده آن دسته از جزئیات برنامه‌ریزی است که به کار ذینفع برون‌سازمانی نمی‌آید ولی مدیریت برای عملیاتی ساختن برنامه به آن نیاز دارد. سبک نوشتاری این طرح غیررسمی‌تر است و صراحت بیشتری در مقایسه با طرح‌های برون‌سازمانی دارد.

اجزای طرح تجاری

همچون رزومه، طرح تجاری یک ساختار ثابت ندارد ولی معمولاً شامل موارد زیر می شود:

۱. خلاصه اجرایی^۱: این بخش در واقع به طور خلاصه و در یک الی دو صفحه همه آنچه در طرح تجاری آمده است را معرفی می کند. وجود این بخش الزامی است برای آنکه بانک ها یا شرکای احتمالی آینده معمولاً حوصله ندارند که از همان ابتدا همه طرح را بخوانند ابتدا این بخش را مطالعه می کنند و اگر به نظرشان آمد که طرح ارائه شده عملی است به سراغ اصل جزوه می روند.
۲. مروری بر فعالیت تجاری^۲: این بخش فعالیت تجاری را معرفی می کند. این بخش نیز خود شامل بخش های دیگری است.
۳. محصولات و خدمات^۳: در این قسمت با خدمات یا محصولاتتی که بناست ارائه شوند آشنا می شوید. این بخش نیز خود شامل بخش های دیگری است.
۴. مروری بر بازار یا صنعت^۴: در این بخش که در پی تحقیقات فراوان و گاه هزینه کردن هزاران دلار تکمیل می شود، بازاری را که در آن فعالیت خواهید کرد معرفی می کنید.
۵. روش های بازاریابی^۵
۶. نحوه مدیریت و نیز استخدام نیرو^۶
۷. مسایل حقوقی و قانونی^۷
۸. خطرات و ریسک ها^۸
۹. طرح راه اندازی^۹: قدم هایی که باید برداشته شود تا این فعالیت تجاری آغاز به کار کند.
۱۰. طرح اقتصادی مالی^{۱۰}: این بخش از اهمیت خاصی برخوردار است و لازم است مسایلی نظیر گردش نقدینگی، ترازنامه وامثال آن را در سه سال آینده پیش بینی کند. معمولاً گزارش های حسابداری سال اول را با جزئیات بیشتری می نویسیم^{۱۱}.

-
- 1- Executive Summary
 - 2- Business Overview
 - 3- Products and Services
 - 4- Industry Overview
 - 5- Marketing Strategy
 - 6- Management and Staffing
 - 7- Regulatory Issues
 - 8- Risks
 - 9- Implementation Plan
 - 10- Financial Plan

محتوای طرح کسب و کار

همان‌طور که در تعاریف اشاره شد، نمی‌توان یک تعریف دقیق، از پیش تعیین شده و ثابت از طرح کسب و کار ارائه داد، بلکه طرح کسب و کار می‌تواند در شرایط مختلف به صورت اقتضایی تعریف شود. طبیعتاً چارچوب طرح تجاری و نوع و حجم اطلاعات موجود در طرح‌های کسب و کار نیز با یکدیگر متفاوت است.

طرح‌های کسب و کار ابزار تصمیم‌گیری هستند. آنها محتوای از پیش تعیین شده و ثابتی ندارند. محتوا و قالب طرح کسب و کار بر اساس اهداف و مخاطب آن تعیین می‌شود. قاعده کلی برای تعیین اطلاعاتی که باید در یک طرح کسب و کار بیانند این است: تمام اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری در خصوص دنبال کردن یا نکردن یک هدف لازم است.

در واقع این که یک طرح کسب و کار برای چه سازمانی (انتفاعی، غیرانتفاعی، یا دولتی) نوشته می‌شود؛ کدام یک از ذینفعان (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) آن را مورد استفاده قرار می‌دهند؛ و هدف از نوشتن طرح (دریافت وام، جذب سرمایه‌گذار، فروش کسب و کار، ورود به بورس یا ...) چیست؛ بر نحوه تعریف طرح کسب و کار، اجزا و چگونگی نوشتن آن اثر می‌گذارند.

سازمان‌ها می‌توانند انتفاعی یا غیرانتفاعی باشند. طرح‌های کسب و کار انتفاعی معمولاً بر اهداف مالی متمرکز می‌شوند. طرح‌های کسب و کار غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی بر اهداف خدماتی متمرکز می‌شوند.

طرح کسب و کار می‌تواند با تمرکز بر داخل سازمان یا خارج آن تهیه شود. طرح‌های متمرکز بر خارج سازمان اهدافی را تعقیب می‌کنند که برای ذینفعان خارج سازمان به‌ویژه ذینفعان مالی حائز اهمیت هستند. این طرح‌ها اطلاعات سازمان و تیم مجری را به‌طور دقیق بیان می‌کنند. اصلی‌ترین ذینفعان خارجی سازمان‌های انتفاعی سرمایه‌گذاران و مشتریان هستند در حالی که در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی اعانه‌دهندگان و کارفرمایان خدمات هستند. در مورد سازمان‌های دولتی ذینفعان خارجی شامل مالیات‌دهندگان، سازمان‌های دولتی رده‌های بالاتر و وام‌دهندگان بین‌المللی نظیر صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، و مؤسسات اقتصادی نظیر سازمان ملل، و بانک‌های توسعه‌ای هستند.

طرح‌های کسب و کار متمرکز بر داخل سازمان هدف‌های میانی برای رسیدن به اهداف خارج سازمانی را مدنظر قرار می‌دهند. آنها ممکن است توسعه یک محصول جدید، یک خدمت جدید، یک سیستم جدید، تغییر ساختار مالی، یا تغییر ساختار سازمانی را به عنوان هدف در نظر بگیرند. یک طرح کسب و کار درون سازمانی معمولاً با تکیه کارت امتیازی متوازن یا عوامل کلیدی موفقیت تدوین می‌شود تا بتوان موفقیت آن را اندازه‌گیری نمود. طرح کسب و کاری که اهداف درون‌سازمانی را شناسایی می‌کند اما تنها رهنمودهای کلی برای رسیدن به آن اهداف ارائه می‌دهد برنامه استراتژیک نامیده می‌شود.

هدف از نوشتن طرح و مخاطب آن نیز می‌تواند بر قالب و محتوای آن اثرگذار باشند. به عنوان مثال در طرح کسب و کار یک سازمان غیرانتفاعی به هماهنگی طرح و مأموریت سازمان پرداخته می‌شود. بانک‌ها بسیار نگران عدم پرداخت بدهی هستند، لذا طرح کسب و کاری که برای یک بانک نوشته می‌شود باید به خوبی نشان دهد که شرکت توان بازپرداخت بدهی‌های خود

را دارد، دغدغه اصلی سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر^۱ مقدار سرمایه‌گذاری اولیه، توجه‌پذیر بودن آن، و قیمت نهایی کسب و کار هنگام خروج سرمایه‌گذار از آن است. طرح کسب و کاری که برای فروش سهام نوشته می‌شود باید نشان دهد که چرا منابع موجود، فرصت‌های رشد پیش رو، و مزیت‌های رقابتی پایدار شرکت موجب می‌شوند که شرکت در آینده قیمت بالایی داشته باشد. تغییر نشان تجاری و ذهنیت مشتری، کارفرما، یا جامعه نیز می‌توانند هدف طرح‌های کسب و کار باشند. طرح کسب و کاری که با هدف تغییر ذهنیت نوشته می‌شود، طرح بازاریابی^۲ نام دارد.

دلایل نوشتن طرح کسب و کار

اساساً طرح کسب و کار نوشته می‌شود تا بتواند در وهله اول راهنمای سازمان در فعالیت خود برای رسیدن به اهدافش باشد. علاوه بر این، کاربرد مهم و اصلی طرح کسب و کار هنگامی است که سازمان نیاز دارد فرد یا سازمانی برای انجام کاری قانع نماید. اگرچه معمولاً طرح کسب و کار برای تأمین سرمایه استفاده می‌شود ولی در مواقع دیگر نظیر فروش کسب و کار و ادغام دو شرکت و قرارداد مشارکت در پروژه‌ها نیز به کار می‌رود.

۱- اخذ وام: برای گرفتن وام چه به صورت انتشار اوراق مشارکت یا اوراق قرضه و چه به صورت دریافت پول از بانک لازم است که شرکت طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. در صورت انتشار اوراق قرضه نیز بانک یا مؤسسه منتشرکننده براساس طرح کسب و کار شرکت، ارزیابی مالی اعتباری به عمل می‌آورد و بر این مبنای نسبت به تعیین نرخ بهره و انتشار اوراق اقدام می‌کند.

۲- جذب سرمایه‌گذار: یکی از مهم‌ترین کاربردهای طرح کسب و کار، به ویژه در مورد کارآفرینانی که در مرحله راه‌اندازی کسب و کارشان قرار دارند، جذب سرمایه اولیه از طریق سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر است. این سرمایه‌گذاران در ازای شریک شدن در یک کسب و کار بخشی یا تمام سرمایه اولیه راه‌اندازی یا در برخی موارد طرح‌های توسعه یک شرکت را تأمین می‌نمایند.

۳- شرکت در مسابقات طرح کسب و کار: شرکت در مسابقات طرح کسب و کار یکی دیگر از انگیزه‌های نوشتن طرح است. چنین مسابقاتی که در سطح دانشگاهی و ملی کشورهای مختلف دنیا برگزار می‌شوند، هدف توسعه کارآفرینی را دنبال می‌کنند. افراد جوان به‌ویژه دانشجویان طرح تبدیل ایده‌های خود را به کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی می‌نویسند و با شرکت در مسابقات از جوایز و کمک‌هایی برای راه‌اندازی کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند.

۴- حضور در مراکز رشد و پارک‌های فناوری: چند سالی است که مراکز رشد و پارک‌های فناوری در کشور راه‌اندازی شده‌اند. این مراکز امکان برخورداری شرکت‌های مستقر از امکاناتی نظیر دفتر کار، خدمات مشاوره، امکانات اداری، و برخی تسهیلات مالی را فراهم می‌آورند. متقاضیان حضور در مراکز و پارک‌ها باید پیش از هر چیز طرح کسب و کار خود را آماده نمایند و بتوانند توجه‌پذیر و فن‌آورانه بودن کسب و کار خود را نشان دهند.

1- Venture Capitalist

2- Marketing Plan

۵- **ورود به بورس:** شرکت‌هایی که قصد عرضه سهام خود را به عموم دارند، لازم است جزئیات کاملی از وضع موجود شرکت، برنامه‌های آینده، و پیش‌بینی‌های خود از آینده شرکت را به سازمان بورس و نیز خریداران اطلاع دهند. طرح کسب و کار این شرکت‌ها باید از بخش مالی منسجم و کاملاً دقیقی شامل تحلیل‌های مالی به ویژه ارزش‌گذاری سهام باشند.

۶- **مذاکره و دریافت امتیازات تجاری:** به دلایل مختلفی ممکن است دو شرکت با یکدیگر وارد مذاکره شوند. ممکن است شرکتی قصد داشته باشد نمایندگی یک شرکت دیگر را اخذ نماید، یا آن‌که به صورت مشترک با شرکتی وارد مناقصه شود، یا تحت لیسانس شرکتی به تولید پردازد. در همه این موارد لازم است که شرکت پیشنهاددهنده پیش از شروع مذاکره یا حین آن طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. طبیعتاً در چنین طرح‌هایی عمده تمرکز بر وضع موجود شرکت و قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود آن است^۱.



خلاصه مطالب

در این دستنامه ابتدا مفهوم واژه کارآفرینی بیان شد و در ادامه به انواع کارآفرینی که شامل کارآفرینی فردی و سازمانی است و همچنین تفاوت‌های این دو نوع کارآفرینی پرداخته شد. همچنین فرآیند کارآفرینی سازمانی که شامل شناسایی و ارزیابی طرح، تدوین طرح تجاری، تأمین منابع مورد نیاز و اداره بنگاه تأسیس شده است به تفکیک عرضه شد. در خصوص چارچوب و ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی بحث شد. اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی بیان شد و اینکه سازمان‌ها این استراتژی (کارآفرینی سازمانی) را در پاسخ به سه نیازی که بر آنها تحمیل می‌گردد به کار می‌برند که عبارتست از: افزایش سریع رقبای جدید، ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها و خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنان برای کارآفرینی مستقل است.

علاوه بر آن مدل‌های کارآفرینی سازمانی، ابزار سنجش و استراتژی‌های کارآفرینی سازمانی بیان شد. عوامل و موانع کارآفرینی سازمانی ذکر شد که به دو دسته موانع داخلی و محیطی قابل تقسیم‌بندی است که هر یک از این مؤلفه‌ها خود دارای زیرمؤلفه‌هایی می‌باشد. راهکارهای مقابله با این موانع نیز در ادامه گفته شد. بعد از معرفی اجمالی از کارآفرینی سازمانی و مسائل مرتبط با این بحث، به تشریح عناوینی همچون کارآفرینی دولتی، ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین پرداخته شد. گام‌هایی در مسیر کارآفرین نمودن سازمان مؤثر هستند که در متن فوق بیان شدند. در نهایت در انتهای بحث تفاوت سازمان‌های کارآفرین و سازمان‌های محافظه کار ذکر شده است.

نتیجه گیری

در دنیای امروز که فناوری اطلاعات و ارتباطات به سرعت تغییر می‌یابد، کارآفرینان چه در بُعد فردی یا سازمانی آموختن و پیوسته آموختن را در اولویت قرار داده، می‌دانند امروز آن دورانی که مهارتی را در مدرسه یا بازار می‌آموختند و تا پایان عمر از آن استفاده می‌کردند، به سر آمده است. امروزه سازمان‌های توسعه‌ای و کارآفرینان، یادگیری دائمی را به عنوان یک ویژگی در خود نهادینه کرده‌اند تا بتوانند با بهره‌گیری از دانش در هر فرصت مناسب محصولی جدید با خدماتی نو و قابل رقابت به بازار ارائه دهند. مدیران این سازمان‌ها می‌دانند با کارآفرینی است که نیازها شناخته می‌شود و با رفع نیازها، پیشرفت حاصل می‌شود. آنها باور دارند کشورهای صنعتی به این دلیل پیشرفته‌اند که در تکنولوژی اطلاعات پیشرفت کرده‌اند و توسط آن هم اقتصاد جهان را در اختیار گرفته‌اند. در سازمان‌های کارآفرین، مدیران اجرائی افراد را تشویق می‌کنند که در چارچوب چشم‌انداز سازمان، رهنمودها و استراتژی‌های موجود، مسئولیت تصمیمات را متقبل شوند. این به معنی آن است که چنین سازمان‌هایی اطمینان دارند، کارکنان‌شان از آن‌چه در سازمان می‌گذرد آگاه هستند و در تفسیر و تحلیل برنامه‌ها و اقدامات سازمان، به‌ویژه در مورد مشتریان سهمیه شده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها عوامل تسهیل‌کننده کارآفرینی در سازمان را به کار برند که عبارتند از: غیرمتمرکز بودن، غیررسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، گروهی بودن کارها، برخورداری بودن از ساختار سازمانی که مانع ایجاد ایده‌های نو نباشد، کنترل سهل و غیررسمی، داشتن کارکنان توانمند، حمایت مدیریت، قدردانی مدیریت از افراد ریسک‌پذیر، قدردانی مدیریت از افراد صاحب ایده، تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان، متولی شدن طرح‌های کارآفرینانه، داشتن تنوع در حمایت‌های مالی مدیریت، به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان، تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- چهار عنصر کلیدی کارآفرینی درون سازمانی را نام ببرید.
- ۲- مراحل فرآیند کارآفرینی سازمانی را از نظر «کولرمی‌یر» و «کانتر» شرح دهید.
- ۳- اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی را توضیح دهید.
- ۴- ابزار سنجش کارآفرینی سازمانی را ذکر کنید.
- ۵- موانع کارآفرینی سازمانی را نام برده و با یکدیگر مقایسه نمایید.
- ۶- راهکارهایی مقابله با موانع کارآفرینی سازمانی را توضیح دهید.
- ۷- ویژگی‌های یک آرمان خوب را بیان کنید.
- ۸- نقش دوایر خلاق در سازمان‌های کارآفرین را شرح دهید.
- ۹- ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین را بیان نمایید.
- ۱۰- تفاوت‌های بین فرهنگ و جو سازمانی را ذکر کنید.
- ۱۱- ویژگی‌های محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی را تشریح نمایید.
- ۱۲- سازمان‌های کارآفرین و سازمان‌های محافظه کار را با یکدیگر مقایسه کنید.

پژوهش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- احمدپور داریانی، محمود، مقیمی، سیدمحمد، **مبانی کارآفرینی**، نشر فرا اندیش، تهران، چاپ سوم، ۱۳۸۵.
- ۲- اسکوئیان، معصومه، «بررسی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی»، **کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان**، آبان ۱۳۹۱.
- ۳- پیکارجو، کامبیز، علی‌اصغری، فرزانه، «کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین»، **پژوهشکده تحقیقات استراتژیک**، شماره ۲۰، ۱۳۸۷.
- ۴- حق‌شناس، اصغر و همکاران، «الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران»، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، شماره ۸، سال دوم، زمستان ۱۳۸۶.
- ۵- سرفرازی، مهرزاد و همکاران، **پارادایم توسعه کارآفرینی سازمانی، ضرورتی اساسی در سازمان‌های هزاره سوم**، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، ۱۳۸۹.
- ۶- سعیدی کیا، مهدی، **اصول و مبانی کارآفرینی**، نشر کیا، تهران، چاپ پانزدهم، ۱۳۸۸.
- ۷- شاه‌حسینی، علی، **کارآفرینی**، نشر آیت، تهران، ۱۳۸۳.
- ۸- شاه‌حسینی، علی؛ کاوسی، اسماعیل، **تدوین استراتژی تبدیل دانشگاه آزاد اسلامی به دانشگاه کارآفرین**، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۸۸.
- ۹- صمدآقایی، جلیل، **سازمان‌های کارآفرین**، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۸.
- ۱۰- عبدالملکی، جمال و همکاران، «بررسی رابطه مهارت‌های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی»، **فصلنامه توسعه کارآفرینی**، دوره ۱، شماره ۲، سال اول، زمستان ۱۳۸۷.
- ۱۱- فرهنگی، علی‌اکبر، صفرزاده، حسین، **کارآفرینی (مفاهیم، نظرها، مدل‌ها و کاربردها)**، نشر مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران، ۱۳۸۶.
- ۱۲- کارت رایت، راجر، **سازمان‌های کارآفرین**، ترجمه: علی پارسائیان، نشر ترمه، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۳.
- ۱۳- کوشکی جهرمی، علیرضا و همکاران، «ویژگی‌های سازمانی و تأثیر آنها بر کارآفرینی سازمان (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس)»، **فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، شماره ۱۳، سال چهارم، زمستان ۱۳۸۹.
- ۱۴- گلستان هاشمی، سیدمهدی، **مبانی علم کارآفرینی**، نشر جهاد دانشگاهی، اصفهان، ۱۳۸۲.
- ۱۵- مقیمی، سیدمحمد، **کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی (پژوهش در سازمان‌های غیر دولتی NGOs)**، نشر دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۸۳.

- ۱۶- هادیزاده مقدم، اکرم، رحیمی فیل آبادی، فرج الله، کارآفرینی سازمانی، نشر جانان، تهران، ۱۳۸۴.
- ۱۷- هیستریچ، رابرت دی؛ پیترز، مایکل پی، کارآفرینی، ترجمه: سیدعلیرضا فیض بخش و محمدرضا تقی یاری، نشر علمی دانشگاه صنعتی شریف، تهران، جلد اول، ۱۳۸۰.

ب) اینترنتی

- ۱- سهیلا پرتونیا، «اهمیت و جایگاه کارآفرینی در سازمان‌ها»، <http://system.parsiblog.com>، ۲۰۱۳، (۱۳۹۳/۰۳/۲۵).
- ۲- فهیمه پرکم، «چارچوب کارآفرینی سازمانی»، <http://www.kasbyar.com>، (۱۳۹۳/۰۳/۲۵).
- ۳- محمدتقی اسمعیلی، «مکتب کارآفرینی»، www.hajarian.com، بهار ۱۳۹۳، (۱۳۹۳/۰۴/۱۰).
- ۴- مهدیه شیرازی، «تأثیر فرهنگ سازی کارآفرینی در توسعه فرهنگ بهره‌وری در جامعه»، <http://bahrevvari88.blogfa.com>، ۱۳۸۹/۰۱/۰۸، (۱۳۹۳/۰۳/۲۵).
- ۵- ناهید محمدی، «خلاقیت و نوآوری: تعریف، مفاهیم و مدیریت آن»، <http://hamandishi.net>، ۲۰۱۰، (۱۳۹۳/۰۴/۲۴).

