

بررسی گام های موثر در مسیر کارآفرینی سازمانی

دکتر محمد توکلی

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران

Tavakoli0011@gmail.com

مسلم رزم آور

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران

a.aradari@gmail.com

سجاد پرند

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران

hsalemi018@gmail.com

ابوالفضل ارادری

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران

a.aradari@gmail.com

چکیده

در قرن جدید آهنگ رشد تغییرات نسبت به قرنهای پیش از آن از رشد چشمگیری برخوردار می باشد، این تغییرات در پاسخ به نیاز روزافزون جوامع بشری می باشد، نیازهای جوامع بشری با توجه به جدید بودن و تنوع آنها به سرعت در حال تغییر و تحول می باشند، همگام شدن سازمانهای امروزی به عنوان نهادهای اقتصادی جوامع با این تغییر و تحولات امری چالش برانگیز می باشد، و برای رهایی از خطر نابودی در برابر حمله تغییرات و رقابت سازمانهای دیگر شاید تنها راه باقی مانده برای سازمانها استفاده از کارآفرینی و تعمیم آن در سازمانهای امروزی می باشد، هدف از تعمیم فرآیند کارآفرینی در سازمان ها در واقع اولویت دادن به اقدام به فعالیتهای مخاطره آمیز نسبت به برنامه های جاری شرکت می باشد، بدین ترتیب ایجاد سازمان کارآفرین پاسخی به تغییرات شدید و پرشتاب محیطی می باشد. در نتیجه کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب و کارهای مخاطره آمیز، سوخت موتور اقتصاد و مدرن را فراهم می کنند. یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال زایی ایجاد می شود و عامل انتقال فن آوری خواهد شد. کارآفرینان عامل شناخت و ایجاد و گسترش بازارهای جدید هستند آنها توان دیدن خلاء بازارها را دارند و فرصتها را خوب شناسایی می کنند به عبارتی کارآفرینی چیزی جز شناخت فرصت و استفاده بهینه از آن نیست. حال در این مقاله به بررسی کار آفرینی سازمانی پرداخته و سعی خواهیم کرد تا حد امکان این موضوع را بررسی و تحلیل کنیم.

واژه های کلیدی

سازمان های کارآفرین، ویژگی های سازمان های کارآفرین، کارآفرینی سازمانی، مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی، موانع کارآفرینی سازمانی.

۱- مقدمه

به زبان ساده، «کارآفرینی» همان فرایند تاسیس یک کسب و کار (شرکت) بر مبنای یک فکر و ایده نو است. اکنون در عرصه جهانی افراد خلاق و نوآور به عنوان کارآفرینان منشا تحولات بزرگی در عرصه تولید و خدمات شده اند. حتی شرکتهای بزرگ جهانی برای حل مشکلات خود به کارآفرینان مراجعه می کنند. چرخ های توسعه اقتصادی با توسعه کارآفرینی حرکت می کنند. امریکا اقتصاد خود را مدیون همین افراد است. وقتی مسیر حوادث، وقایع و روند فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی جوامع را بررسی می کنیم، در می یابیم که انسان ها همواره به دنبال تغییر بوده اند و در این میان، افرادی بوده اند که از قوانین کلی جوامع تبعیت نکرده و باعث تغییر در جوامع خود و به طور کلی جوامع بشری شده اند. جامعه پیشرفته امروزی، توسعه خود را مدیون انسان هایی است که قادر به تبدیل رویاها و ایده های خلاقانه خود به حقیقت بوده اند، روحیه استقلال طلبی برای کاوش موقعیت های جدید را داشته اند و از جرأت کافی برای مبارزه با روش های متداول و جا افتاده برخوردار بوده اند. این عواملان تغییر، شخصیت و روحیه ای داشته اند که امروزه «کارآفرینی» نامیده می شود. کارآفرینی هم دارای بعد نظری (تئوریک) و هم دارای بعد عملی (کاربردی) است که می توان با روش های مختلف آموزشی، به آموزش کارآفرینان همت گماشت. با توجه به این که شخصیت و روحیه آدمی عمدتاً در دوران نوجوانی و جوانی شکل می گیرد، می توان با یک برنامه صحیح آموزشی، به پرورش ویژگی ها و روحیه کارآفرینی و آشنایی با کسب و کار کارآفرینانه در این دو نسل پرداخت. (احمدپور، ۱۳۷۸، ص ۲۰)

امروزه بر خلاف گذشته، بازارهای سطح جهان با تغییرات روزانه و حتی لحظه به لحظه نیازهای جوامع بشری رو به رو هستند و سازمان های تولیدی و خدماتی که عامل اصلی مرتفع ساختن این نیازها به شمار می روند، برای جا نماندن از تغییرات سریع و بقا و رشد در این بازارها باید به سرعت و با هدف گذاری های درست حرکت کنند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ۳). چرا که ساختار اقتصادی دنیای امروز با گذشته بطور اساسی تفاوت دارد. شاخص های سخت افزاری و دارایی های مشهود که دیروز در جایگاه یک بنگاه اقتصادی نقش تعیین کننده داشت جای خود را به نوع آوری، ابداع، خلق محصولات جدید و دارایی های نرم افزاری داده است. اگر دیروز ثروتمندترین افراد دنیا آن هایی بودند که منابع مالی بیشتری در اختیار داشتند، امروز ثروتمندترین مردم دنیا افراد دانش مدار و کارآفرین می باشند. لذا توسعه اقتصادی دنیای امروز بر پایه نوآوری و خلاقیت و استفاده از دانش استوار است. در این میان تداوم بقا و حیات سازمان ها، نیازمند روش ها و راه حل های نو است و کارآفرینی بعنوان یک رویکرد استراتژیک و مزیت آفرین در نظام های اقتصادی، می تواند الگویی کارآمد جهت حصول به اهداف توسعه اقتصادی - اجتماعی قلمداد گردد. از کارآفرینی بعنوان موتور حرکت توسعه اقتصادی یاد می شود. چرا که وجود کارآفرینی در سازمان ها امری به مراتب ضروری به نظر می رسد دلیل آن هم قرار گرفتن در فضای رقابتی دنیای امروز است که سازمان ها را وادار می کند با استفاده از کارآفرینان از این قافله عقب نمانند و از گردونه خارج نشوند. از سوی دیگر تجربه دنیای امروز نشان داده است که نوآوری های مهم و پیشرفت های تکنولوژیکی، در سازمان ها و شرکت های 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 فعالیت های اقتصادی کوچک بتوانند تأسیس شوند و رقابت کنند. همچنین در دنیای امروز شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد و توسعه کارآفرینی سازمانی در جامعه و ویژگی های منحصر به فرد کارآفرینان در سازمان، به عنوان عنصر رشد و توسعه از ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محسوب می شود؛ به گونه ای که عنصر کارآفرینی سازمانی از یک سو به عنوان موتور حرکتی تولید و توسعه سازمانی و از سوی دیگر، پرورش دهنده و تقویت کننده روحیه سرمایه گذاری و بهره وری در نیروی انسانی تلقی می شود. (پیکارجو، علی اصغری، ۱۳۸۷، ص ۶۷)

۲- مفهوم کارآفرینی

کارآفرینی مفهومی است که تاکنون از دیدگاههای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و همه بر این باورند که کارآفرینی^۱ موتور محرکه توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است. سه دلیل مهم کشورها برای توجه به مقوله کارآفرینی، تولید

^۱ - Entrepreneurship

ثروت، توسعه تکنولوژی و اشتغال مولد است. در حالی که در کشور ما به اشتباه این مفهوم صرفاً با اشتغال زایی مترادف شده و فقط برای حل مشکل اشتغال به سمت کار آفرینی پیش می‌رویم.

در اواخر دهه ۷۰ در بسیاری از کشورهای پیشرفته به علت تغییر در ارزشها و گرایشهای جامعه و البته تغییرات جمعیت شناختی، موجی از کسب و کارهای کوچک و افراد خود اشتغال به وجود آمد. به علت تاثیرات عمیق این پدیده مطالعات زیادی از چهار دیدگاه اقتصاد، مدیریت، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی انجام شده است. با وجود قدمت بررسی کارآفرینی و تلاش محققین فراوان، مانند سایر مفاهیم علوم انسانی ارائه تعریفی قطعی و مشخص برای آن، کاری دشوار و حتی غیرممکن است. توجه به سیر تکاملی این مفهوم، خود شامل نکات جالبی است. در سیر تکاملی مفهوم کارآفرینی، عوامل زیادی مانند ریسک‌پذیری، نوآوری و ... به این مفهوم اضافه شده است.

در بخش حاضر، برای درک بهتر کارآفرینی، سیر تاریخی تعریف کارآفرینی و تغییر نگرش به آن از ابتدا تاکنون مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کارآفرینی عبارتست از فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصت‌ها، با تلاش و پشتکار بسیار همراه با پذیرش ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی که با انگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت‌بخشی و استقلال صورت پذیرد. به بیان دیگر کارآفرینی فرآیندیست که منجر به ایجاد رضایت‌مندی و یا تقاضای جدید می‌گردد. کارآفرینی می‌تواند فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها معنی شود. همه بر این باورند که کارآفرینی، موتور محرکه توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است. سه دلیل مهم کشورها برای توجه به مقوله کارآفرینی، تولید ثروت، توسعه تکنولوژی و اشتغال مولد است. در حالی که در کشور ما به اشتباه این مفهوم صرفاً با اشتغال‌زایی مترادف شده و فقط برای حل مشکل اشتغال به سمت کارآفرینی پیش می‌رویم. (احمدپور داریانی، مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۵)

۳- سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی

ریشه واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entreprendre*، اصطلاحاً به معنای واسطه یا دلال، مشتق شده است. این واژه در طول زمان همراه با تحول شیوه‌های تولید و ارزش‌های اجتماعی دچار دگرگونی و افزایش مفاهیم در بر گیرنده شده است. از آنجا که بررسی این تحولات و موارد کاربرد این واژه تا حد زیادی در راستای توسعه نظریه کارآفرینی حرکت کرده است، مروری داریم به پنج دوره دگرگونی، در مفهوم کارآفرینی.

دوره اول: قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی «صاحبان پروژه‌های بزرگ»: اولین تعاریف کارآفرینی در این دوره ارائه می‌شود. این دوره همزمان با دوره قدرتمندی ملاکین و حکومت‌های فئودالی در اروپا است. کارآفرین کسی است که مسئولیت اجرای پروژه‌های بزرگ را بر عهده می‌گیرد و البته در این راه مخاطره‌ای را نمی‌پذیرد، زیرا عموماً منابع توسط حکومت محلی تامین می‌شود و او صرفاً مدیریت میکند. نمونه بارز کارآفرین در این دوره معماران مسوول ساخت کلیسا، قلعه‌ها و تاسیسات نظامی هستند.

دوره دوم: قرن ۱۷ میلادی «مخاطره‌پذیری»: در این دوره همزمان با شروع انقلاب صنعتی بعد جدیدی به کارآفرینی اضافه شد: مخاطره. کانتیلون یکی از اولین محققین این موضوع، کارآفرینی را اینگونه تعریف می‌کند: کارآفرین کسی است که منابع را با قیمت نامشخص می‌خرد، روی آن فرایندی انجام می‌دهد و آن را به قیمتی نامشخص و تضمین نشده می‌فروشد، از این رو مخاطره‌پذیر است. کارآفرین در این دوره شامل کسانی نظیر بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌گردد.

دوره سوم: قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی و اوایل قرن بیستم «تمایز کارآفرینان از دیگر بازیگران صحنه اقتصاد»: در این دوره ابتدا کارآفرین از تامین‌کننده سرمایه متمایز می‌گردد. یعنی کسی که مخاطره می‌کند با کسی که سرمایه را تامین می‌کند، متفاوت است. ادیسون به عنوان یکی از کارآفرینان این دوره پایه‌گذار فن‌آوری‌های جدید شناخته می‌شود، ولی او سرمایه‌مورد نیاز فعالیت‌های خود را از طریق اخذ وام از سرمایه‌گذاران خصوصی تامین می‌کرد. همچنین در این دوره میان کارآفرین و مدیر کسب و کار نیز تفاوت گذارده می‌شود. کسی که سود حاصل از سرمایه را دریافت می‌کند با شخصی که سود حاصل از توانمندی‌های مدیریتی را دریافت می‌کند، تفاوت دارد.

دوره چهارم: دهه های میانی بیستم میلادی «نوآوری»: مفهوم نوآوری در این دوره به یک جزء اصلی تعریف کارآفرینی تبدیل می شود. از تعاریف برآمده از این دوره می توان موارد زیر را نام برد. کارآفرین فردی نوآور و توسعه دهنده فن آوری های به کار گرفته نشده است (جوزف شومپتر ۱۹۳۴). کارآفرینان کسب و کاری جدید را شروع می کنند در حالی که دیگران برخلاف آنان تغییرات اندکی در محصولات موجود می دهند. (ویکلن، ۱۹۷۹). مفهوم نوآوری می تواند شامل همه چیز، از خلق محصولی جدید تا ایجاد یک نظام توزیع نوین یا حتی ایجاد یک ساختار سازمانی جدید برای انجام کارها باشد. اضافه شدن این مفهوم به خاطر افزایش رقابت در بازار محصولات و تلاش در استفاده از نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی در کسب و کارهای موجود و بقای آنهاست. (سعیدی کیا، ۱۳۸۸، ص ۸۰)

دوره پنجم: دوران معاصر (از ۱۹۸۰ تاکنون) «رویگرد چند جانبه»: در این دوره همزمان با موج جدید ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و شناخته شدن کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این ساز و کار، توجه زیادی به این رشته جلب شد. تا این زمان کارآفرینی فقط از دیدگاه محققان اقتصادی مورد بررسی قرار می گرفت، ولی در این دوره توجه جامعه شناسان و روانشناسان نیز به این رشته معطوف گردید. عمده توجه این محققین بر شناخت ویژگی های کارآفرینان و علل حرکت فرد به سوی کارآفرینی است. از تعاریف شناخته شده تر این دوره می توان به مورد زیر اشاره کرد:

کارآفرینی روند پویایی در جهت ایجاد و افزایش سرمایه است، این کار توسط کسی انجام می شود که مخاطره از دست دادن زمان یا فرصت های شغلی دیگر را با هدف ایجاد ارزش برای یک محصول یا خدمت می پذیرد (رابرت رونسنت، ۱۹۸۳). امروزه واژه کارآفرینی مفاهیم زیر را به ذهن متبادر می سازد: نوآوری، مخاطره پذیری، ایجادیات جدید ساختار یک واحد اقتصادی، اجتماعی، رضایت شخصی و استقلال طلبی.

کارآفرین ایده ای را یافته و آن را تبدیل به فرصتی اقتصادی می کند. در فضای کسب و کار، فرصت، فکر نوینی است که قابلیت تجاری شدن دارد. آگاهی از محیط، بازار و نیازهای مشتری و نگرش کارآفرین او را در، یافتن فرصت و پرداختن به آن یاری می دهد. سپس کارآفرین یک طرح تجاری می نویسد که در آن مسائلی چون بازار محصول یا خدمت، مسائل حقوقی و قانونی شرکت، تامین سرمایه راه اندازی و رشد، سازماندهی و مدیریت کسب و کار را بررسی می نماید.

در واقع کارآفرین مانند یک رهبر ارکستر وظیفه دارد که مهارت ها و توانایی های مختلف را در کنار هم جمع نماید و برنامه ای تدوین شده ارائه دهد. همانطور که صدا باید دلنشین باشد، طرح نهایی کارآفرین نیز باید زیبا باشد.

دو رویکرد متفاوت به کارآفرینی وجود دارد: رویکرد شخصیتی و رویکرد رفتاری. در رویکرد شخصیتی، تمرکز بر کارآفرین و شناسایی ویژگیهای فردی اوست. در واقع این رویکرد تقدم زمانی دارد چرا که اول کارآفرینان وجود داشتند و بعد کارآفرینی به عنوان یک مفهوم مستقل به وجود آمد. در رویکرد رفتاری تکیه بر رفتارهای کارآفرین در فرآیند راه اندازی یک کسب و کار است. البته قابل ذکر است امروزه کارآفرین تنها یک جزء از فرآیند کارآفرینی است.

درانتها، شاید بهترین تعریفی که می توان ارائه کرد این است که کارآفرینی عبارت است از فرآیند نوآوری و بهره گیری از فرصت ها، باتلاش و پشتکار بسیار و همراه با پذیرش ریسک های مالی، روانی و اجتماعی که بانگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت پذیرد (هیسریچ، ۱۹۸۵).

۴- انواع کارآفرینی

۴-۱- **کارآفرینی مستقل:** فردی که مسئولیت اولیه جمع آوری منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب و کاری را بسیج می نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه فرآیند، محصول یا خدمات جدید می باشد. به عبارت دیگر کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می کند و هدف اصلی اش سودآوری و رشد است.

۴-۲- **کارآفرینی سازمانی:** فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیند نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می رسند. به تعریفی دیگر فعالیت های کارآفرینانه فعالیت هایی هستند که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی نتایج نوآورانه برخوردار می باشد.

۳-۴- کارآفرینی شرکتی: کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین است.

۴-۴- کارآفرینی بین‌المللی: این فرآیند زمانی ایجاد می‌شود که کارآفرینان برای منابع، طراحی و توزیع کالا و خدمات خود به شبکه‌های جهانی وابسته هستند.

۵-۴- کارآفرینی اجتماعی: کارآفرینی در یک زمینه اجتماعی برای سازمان‌های غیر تجاری و اقتصادی را در برمی‌گیرد. (ربیعی، ۱۳۸۷، ص ۵۰)

۵- انواع رهیافت های کارآفرینی

معمولاً در زمینه کارآفرینی از دو رهیافت عمده استفاده می‌شود که عبارتند از:

۱-۵- رهیافت محتوایی: هدف از به کارگیری رهیافت محتوایی، متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین ویژگی‌های آنان است. بر این اساس ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین عبارتند از: نیاز به توفیق طلبی، تمایل به قبول مخاطره، برخورداری از مرکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و تحمل ابهام.

۲-۵- رهیافت فرایندی: هدف از به کارگیری این رهیافت، تمرکز بر شناسایی فعالیت‌های کارآفرینان و بیان ماهیت کارآفرینی است. در قلمرو مطالعه این رهیافت، بررسی همه عوامل اثر گذار در تاسیس یک شرکت جدید، مانند محیط، فرد، فرایند و سازمان مد نظر قرار می‌گیرد. برای مثال مواردی نظیر دسترسی به سرمایه، حضور کارآفرینان مجرب، وجود نیروی کار ماهر (از نظر فنی)، میزان دسترسی به عرضه کنندگان، مشتریان یا بازارهای جدید بررسی می‌شوند. افراد نیز از نظر دارا بودن خصوصیات کارآفرینی مورد بررسی قرار می‌گیرند. (طالبیان، ۱۳۸۵، ص ۶۴)

۶- عوامل تسهیل کننده در رشد کارآفرینی

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

خصوصیات شخص مدیرعامل؛

تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرحهای نو .

استفاده از ایده های جدید کارکنان .

سازگاری ارزشها و فلسفه مدیریت یا کارآفرینی .

اعتقاد به مدیریت مشترک .

تحمل انحراف از قواعد .

قدردانی از افراد ریسک پذیر .

قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد .

قبول مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه .

پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت .

تنوع در حمایتهای مالی .

قدردانی از افراد صاحب ایده .

تجربه نوآوری مدیریت ارشد .

حمایت از طرحهای آزمایشی کوچک .

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

کارآفرینی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی را به همراه دارد و در نگاه می‌توان گفت اثر سینرژیک بر توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را به دنبال خواهد داشت، از این رو آموزش و پرورش نیز که در سازمان‌های مختلف کشور ما تشنه توسعه است ضرورتی دوچندان پیدا می‌نماید. (سیدحسینی، ۱۳۸۱، ص ۱۵۲)

۷- کارآفرین کیست؟

زمان زیادی نیست که کلمات کارآفرین و کارآفرینی در رسانه‌های مختلف تکرار می‌شود و هرکس به سلیقه خود از این واژه جدید برای اشاره به مدیران، افراد موفق، سرمایه‌داران، سرمایه‌گذاران، صادرکنندگان، دلال‌ها و تاجران استفاده می‌کند. هرچند هرکدام از این افراد ممکن است کارآفرین باشند ولی هیچکدام مصداق کاملی برای این مفهوم نیستند.

به راستی کارآفرین کیست؟ آیا کارآفرینان ویژگی‌های متمایزی از دیگر بازیگران صحنه اقتصاد دارند؟ نگاهی به مسیر حرکت فعالیت‌های کارآفرینان، مبدا و منشا حرکت و انرژی که در طول مسیر آنان را تغذیه می‌نماید در تصویری اجمالی از شخصیت کارآفرین ارائه شده است.

چه چیز باعث می‌شود که نشاط حرکت به لختی و سکون غلبه کند؟ آرزوی آن چیزی که امروز نیست ولی فردا می‌تواند باشد، اولین چیزی است که جمود کارآفرین را درهم می‌شکند. یعنی کارآفرین آرزومند است.

آنچه جهت و مسیر کارآفرین را برای رسیدن به آرزوهایش تعیین می‌کند از درون او برمی‌خیزد. عزم او برای حرکت یا توقف و اقدام یا عدم اقدام، چیزی نیست که مولود شرایط، محیط یا اطرافیان باشد. یعنی کارآفرین کنترل درونی دارد. او برای اینکه بتواند درست آن چه را که می‌اندیشد عینیت بخشد و عزم خود را عملی کند باید رئیس و کارفرمای خود باشد. یعنی کارآفرین نیاز به استقلال دارد.

ذهن پویای او مرزهای از پیش تعیین شده و قالب‌های رایج را درهم می‌شکند و با وجودی که همان چیزی را می‌بیند که دیگران می‌بینند، اما چیزی را می‌اندیشد که دیگران نمی‌اندیشند. یعنی کارآفرین خلاق است.

وقتی که خلاقیت از ذهن به عمل منتقل می‌شود، نوآوری صورت می‌گیرد. نوآوری یعنی پیمودن راه نارفته، کسی که اولین بار راهی را می‌پیماید، اولین کسی است که می‌تواند خبر مخاطرات راه را برای دیگران بیاورد. یعنی کارآفرین خطرپذیر است. او به جای آن که منتظر ضمانت یک پایان موفق بماند، به فکر و تلاش خود تکیه می‌زند، به مشکلات حمله می‌کند و پیش می‌رود. یعنی کارآفرین منفعل نیست و برای استقبال از آینده روحیه‌ای تهاجمی دارد.

لحظه تصمیم آغاز، تنها زمانی نیست که او با ریسک مخاطره مواجه می‌شود. ابهام یک پایان نامعلوم، بر هر قدم این راه سایه می‌اندازد. یعنی کارآفرین قدرت تحمل ابهام دارد.

به استقبال فردا رفتن، آخر ماجرا نیست. کسی که آگاهانه و پیشاپیش خود را در میدان مواجهه با مسائل می‌اندازد، باید توان سخت‌کارکردن در شرایط پرتنش را هم داشته باشد. یعنی کارآفرین با وجود فشار زیاد، کارآیی خود را حفظ می‌کند.

باید گفت تعریف مجموعه‌ای از صفاتی که کارآفرین ایده‌آل را به تصویر بکشد، امکان‌پذیر نیست و از طرفی هر کارآفرینی تمام ویژگی‌های بدست آمده در تحقیقات کارآفرینی را ندارد. برخی دیگر از ویژگی‌هایی که محققین بسیاری آنها را به عنوان ویژگی‌های کارآفرین بر شمرده‌اند عبارتند از:

۷-۱- آینده نگر بودن و داشتن چشم انداز: چشم انداز برای شخص کارآفرین کاملاً شفاف و خالی از هرگونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می‌باشد. داشتن چنین چشم اندازی به کارآفرین کمک می‌کند تا حرکتی مستمر و بدون سردرگمی و مستقیم به سمت هدف داشته باشد. علاوه بر این، چشم انداز قابل انتقال، دیگران را نیز در طی مسیر همراه و مددیار او می‌نماید.

۷-۲- مصمم بودن: عزم راسخ کارآفرینان یکی دیگر از ویژگیهای بارز آنهاست که انرژی و تعهد لازم برای کسب موفقیت را ایجاد می کند. کارآفرینان مصمم از ایده های جدید و فرصت ها و پیشنهادهای شغلی دیگر چشم پوشی کرده و در مقابل به کاری که برای خود برگزیده اند پایبند می مانند. این قطعیت کارآفرین را طی فرایند راه اندازی از هرگونه شک و تردید و دودلی مصون نگاه می دارد تا حدی که مخالفت نزدیکان و آشنایان نیز نمی تواند در اراده آنان خللی وارد نموده بلکه دودلی دیگران نیز تحت تاثیر این قطعیت برطرف می شود.

۷-۳- تمرکز: برای اینکه کارآفرین از انجام موفقیت آمیز تمام طرح و برنامه ها و جزئیات کار مطمئن باشد، لازم است که همانند یک فوتبالیست خوب که لحظه ای چشم از توپ بر نمی دارد در تمام لحظات با تمرکز بر چشم انداز، همه انرژی، وقت و سایر منابع را حول این هدف مصروف نماید.

۷-۴- انگیزش: نیاز خودشکوفایی یکی از مهمترین انگیزه های کارآفرینان در محقق کردن چشم انداز خود است. نتیجه این نیاز قوی این است که در مسیر حرکت به سوی هدف، هرچیز دیگری در اولویت پایین تری قرار می گیرد. در روابط شخصی، علایق خارج از این چشم انداز و یا پروژه های با سود مالی زیاد، همه از مواردی هستند که در مقایسه با هدف، اولویت پایین تری خواهند داشت. البته سود مالی بندرت انگیزه کارآفرینان قرار می گیرد چرا که پول به تنهایی نمی تواند انگیزه انجام تمام زحماتی باشد که در شروع یک فعالیت کار آفرینانه لازم است، هرچند که معیار خوبی برای اندازه گیری موفقیت فعالیت کارآفرینان است.

۷-۵- وقف و از خودگذشتگی: کارآفرینان همه زندگی خود را وقف کار نموده اند. بسیار سخت کوش هستند و پشتکار آنان مثال زدنی است در حقیقت آنان از کار در راستای هدف خود لذت می برند. داشتن چشم انداز روشن و ترکیب آن با خوش بینی و ریسک پذیری کارآفرینان، سخت کوشی و تعلق خاطر به کار را در آنان پدید می آورد. (احمدپور داریانی، ۱۳۷۷، ص ۸۵)

۸- سازمان های کارآفرین

کارآفرینی، روشی برای انجام کسب و کار به شیوه ای مبتکرانه، با تمرکز بر نیازهای مشتری و خطرپذیری حساب شده و واقع گرا است، گرچه سازمان های کارآفرین، گاهی ریسک هایی را می پذیرند که به شیوه ای دقیق تجزیه و تحلیل و محاسبه نشده اند، اما تصمیمات اخذ شده در آن حوزه عموماً با واقع نگری عقلایی همراه است.

هدف اساسی سازمان های کارآفرین، رشد است، رشد و تعالی به سمت آرمان ها و اهداف از پیش تعیین شده که شاید قدری برای ذهن های خسته از روزمرگی، بوی آرمان گرایی و رویاپنداری دهد، اما این آرمان ها و اهداف دور از ذهن، گاه آنچنان جهشی در امور ایجاد می کند که زندگی بشر را مورد تاثیر جدی خود قرار می دهد، زندگی الگوهای کارآفرینی در دنیا به زلالی همان رویاها بیان کننده این واقعیت هستند.

اگرچه برای سازمان های کارآفرین به شمار انسان های کارآفرین فعال در آن می توان ویژگی های منحصر به فرد جستجو کرد اما عموماً سازمان های کارآفرین را می توان با ویژگی های زیر شناسایی کرد:

۸-۱- توجه به رشد و تعالی و خلق ارزش

۸-۲- برخورداری از سیاست های نوآورانه در بازار

۸-۳- تمرکز بر مشتری و نیازهای ناگفته اش

۸-۴- ارزیابی ریسک ها و مخاطرات مطرح در فعالیت تجاری

۸-۵- آمادگی رویارویی با شکست و بحران

۸-۶- برخورداری از نیروی انسانی دارای چشم انداز، استراتژی و آرمانگرا.

این سازمان ها با تکیه بر دانش و خلاقیت نیروی انسانی خود، ضمن اتخاذ سیاست های خلاقیت محور، حرکت سازمان در جهت جهش به سوی آینده را تسهیل کرده و از تک تک فرصت های محیطی و تغییرات پیوسته دنیای پیرامون، در راستای آرمان های خود، بهترین بهره ها را جست و جو می کنند. (غلامیان، ویسی، نازکتبار، ۱۳۸۸، ص ۶۳)

۹- ویژگی های سازمان های کارآفرین

سازمان های کارآفرین دارای ویژگی های زیر هستند:

۹-۱- اصرار در استراتژی تهاجمی: سازمان های موفق، نوآور و مبتکر هستند؛ آنها به جای نشان دادن واکنش در برابر رویدادها و داشتن حالت انفعالی می کوشند پیش فعالانه و تهاجمی عمل کنند. **۹-۲- صمیمیت با مشتریان:** سخن گفتن با مشتریان با هدف آگاهی از خواست ها، انتظارات و دیدگاه های آنها از رموز موفقیت در کسب و کار است. **۹-۳- آزادی عمل و کارآفرینی:** در سازمان های کار آفرین، مدیران اجرایی افراد را تشویق می کنند که در چارچوب چشم انداز سازمان، رهنمودها و استراتژی های موجود، مسئولیت تصمیمات را متقبل شوند. این به معنی آن است که چنین سازمان هایی اطمینان دارند، کارکنانشان از آنچه در سازمان می گذرد آگاهند و در تفسیر و تحلیل برنامه ها و اقدامات سازمان، بویژه در مورد مشتریان سهیم شده اند. **۹-۴- تاکید بر ارزش های سازمان:** در سازمان های موفق همه با فلسفه و ارزش های سازمان آشنا هستند و وظیفه خود می دانند 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 خرده فروشی کوچک نیز قابل اجراست. **۹-۵- تاکید بر فعالیت های تخصصی خویش:** سازمان های موفق معمولاً بر انجام فعالیت هایی تاکید می کنند که در آن متخصص و کار آزموده شده اند. این به معنای آن نیست که سازمان ها نباید فعالیت های خود را متنوع سازند، بلکه یاد آور این مهم است که برای ورود به بازار جدید، باید با دقت برنامه ریزی کرد و بازارها را تجزیه و تحلیل نمود. **۹-۶- ساختار ساده و نیروی کار اندک:** از ویژگی های سازمان کارآفرین برخوردار بودن 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 می فرستند. زیرا هر چقدر سازمان پیچیده تر باشد سیستم های ارتباطی پیچیده تر و دشوارتر عمل خواهند نمود. **۹-۷- افزایش بهره وری از مجرای کارکنان:** از ویژگی های سازمان کارآفرین، توجه به نقش یک فرد در کل سیستم و تشویق موفقیت ها در هر کجای سازمان است. مدیران سازمان های کارآفرین می دانند که اگر موفقیتی حاصل شده، ناشی از تلاش و نوآوری کارکنان بوده است. **۹-۸- اعمال کنترل بر ارزش ها و تامین مالی:** سازمان های کارآفرین بر این باورند که کارکنان رو در رو با مشتریان، باید از اختیارات لازم در مراحل تصمیم گیری برخوردار باشند. در عین حال که سازمان هم باید کنترل دقیقی بر ارزش ها و نحوه تامین مالی منابع اعمال کنند. در واقع مدیران کار آفرین به افراد آزادی عمل می دهند تا آنچه را که شایسته می دانند به انجام رسانند (کارت رایت، ۱۳۸۳، ص ۹۵-۹۹). 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 روز افزون اطلاعات گشته و فرصتی برای استفاده از دانش در جهت توسعه کارآفرینی به شمار می آید.

۱۰- گام های موثر در مسیر کار آفرین نمودن سازمان:

۱۰-۱- 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 می بالد و آرزوی کارکنانش آن است که سازمان مسیر رشد را ادامه دهد. سازمان های کار آفرین، تنها درباره "موفقیت" و "کیفیت محصول" حرف نمی زنند، بلکه همواره دارای این ویژگی ها هستند. **۱۰-۲- ترسیم چشم انداز:** سازمان کار آفرین توانسته است چشم اندازی از آینده خویش را در برابر دیدگان اعضای خود قرار دهد. احساس وجود یک آینده روشن همواره منشا پیشرفت خواهد بود و افراد را به تحقق رویای خود ترغیب می نماید. البته هدف ها باید قابل دستیابی و مشخص باشند زیرا اگر اعضای سازمان اهداف آتی را مبهم یا دست نیافتنی بدانند ناکام مانده، سرانجام با شکست رو به رو خواهند شد. **۱۰-۳- شناخت کافی از مشتری:** در سازمان کار آفرین مشتری یک منبع ارزشمند اطلاعاتی است. در این سازمان شکایت های مشتریان مورد استقبال قرار می گیرد. زیرا هدف، آموختن درس های جدید و اقدامات اصلاحی در سایه اشتباهات گذشته است. **۱۰-۴- تجزیه و تحلیل محیط:** اگر سازمان تلاش نکند عوامل فعال در محیط خارجی خویش را درک کند، هر قدر به بازار جهانی نزدیک می شود با این عوامل نا آشنا تر می گردد و در نهایت بهترین فرصت ها را از دست خواهد داد. **۱۰-۵- درک سازمان:** سازمان های موفق هرگز تصویری ایده آل و مقدس از خود ترسیم نمی کنند. درک سازمان به معنی شناسایی نقاط ضعف و اجرای سیاست هایی به منظور کاهش نقاط ضعف است. یکی از زمینه های آسیب پذیری 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 فعالیت های کارآفرینی از تعهد لازم برخوردار است.

۶-۱۰- محاسبه ریسک: سازمان کار آفرین ریسک پذیر 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 هزینه های مربوط به شکست بداند. ۷-۱۰- تحمل شکست و آموختن درس های جدید از آن: هر سازمانی که آماده ریسک پذیری است ممکن است روزی با تجربه ای تلخ مواجه شود و شکست بخورد. تلاش برای شناسایی علت شکست و تحلیل آن؛ نه به منظور شناسایی فرد خطا کار و سرزنش وی بلکه برای جلوگیری از تکرار اشتباه، از ویژه گی های سازمان کار آفرین است.

۱۰-۸- ارزش قائل شدن برای افراد و شاد نمودن محیط کار: ممکن است افراد برای کسب پول به سازمان بپیوندند. 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 می یابد.

۹-۱۰- اهمیت کارهای روزانه و تقدیر از کسانی که این کارها را انجام می دهند: کارکنان اداری که کارهای روزانه را انجام می دهند 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 تلاش های آنان را مورد تقدیر قرار دهد. (رایت، ۱۳۸۳، ص ۸۲)

۱۱- کارآفرینی سازمانی

ژوزف شومپیتر می گوید: ضرورتی ندارد که کارآفرینی، کار فیزیکی خاص باشد بلکه هر محیط اجتماعی روش خاص خود را برای کارآفرینی دارد. بنابراین هر سازمانی می تواند محیطی را فراهم کند که در آن تمام افراد بتوانند در انجام امور کارآفرینی مشارکت کنند. اگرچه تعداد زیادی از افرادی که سازمان های قبلی خود را رها کرده و خودشان سازمانی جدید تاسیس کرده اند نمایانگر آن است که اغلب سازمان ها قادر نیستند محیطی برای کارآفرینی خلق کنند. البته برخی از آنها صرفاً برای تاسیس سازمان جدید کار قبل خود را ترک می کنند و شرایط محیط داخلی سازمان، اهمیت چندانی برایشان ندارد، اما بسیاری از افراد در صورت وجود حمایت مناسب، در سازمان می مانند. سازمانی که بتواند چنان محیط پویایی در فضای داخلی خود خلق کند که افراد کارآفرین باعلاقه و میل به آرمان های کارآفرینانه خود بپردازند و در فرایند خلاقانه کارآفرینی مشارکت کنند، سازمان کارآفرین تلقی می شود و البته گردآوری افراد کارآفرین و رسوب آنها در سازمان ها منعکس کننده کارآفرین بودن آن سازمان ها نیست بلکه حرکت افزایی آنها در اثر تعامل با سایر اعضا در بستر سازمان، تبیین کننده آن معنا است. «کانتر» در کتاب «اربابان تغییر» کارآفرینی سازمانی را چنین تعریف می کند: کارآفرینان و سازمان های کارآفرین همواره هزینه های خود را به حداقل می رسانند و به کمترین سود قانع می شوند، بیشتر بر منابع خود تمرکز می کنند و به آنچه نمی دانند بیش از آنچه می دانند توجه دارند که تبلور عینی آن سرمایه گذاری بر واحد تحقیق و توسعه در سازمان است. آنها خودشان را نه با استانداردهای گذشته بلکه با دیدگاه های آینده می سنجند و اجازه نمی دهند گذشته، آینده آنها را محدود کند.

در نتیجه یک سازمان کارآفرین، همواره آماده و قادر است خود را با تغییرات فراوان و اساسی محیط خارج وفق و تطبیق دهد و برنامه های خود را متناسب با تغییر نیازهای محیطی، منعطف کند. امروزه سازمان ها با هزاران نوع تغییر روبه رو هستند و به دلیل پیدایش بازارهای جهانی و تعاملات چندملیتی، تغییرات بنیادی در مفروضات علمی و بالاخص اقتصادی رخ داده است. این تغییرات باعث ایجاد مسیرها و روش های جدید شده و سازمان های کارآفرین می دانند که مسیرهای گذشته به ناکامی آنها منجر خواهد شد. بنابراین با نگرش به «تغییر» به مثابه یک فرصت، همواره درصدد بهره برداری از آن هستند و هیچ گاه آن را تهدید بر علیه سازمان نمی پندارند. شاید به همین دلیل است که ایجاد یک سازمان کارآفرین کاری ساده نیست و همواره با دشواری های درونی همراه بوده است. علاوه بر افرادی که مایلند کارآفرین شوند و سرمایه گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تاکید شرکتهای بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می شدند، موجب هدایت فعالیتهای کارآفرینانه به درون شرکتهای شدند (وانکن و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۶)

همراه با رسوخ فرآیندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکتها، در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمانهای بزرگ به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران ارشد شرکتها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرآیند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابتهای جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکتهای بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکتهای بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت، ۱۹۸۵). البته لازم به توضیح است که فعالیتهای مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است. یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون سازمانی شد. اصل مزبور چنین است: در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می کند، یعنی چیزی پدید می آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی کار نمی کرده است. چنین نتیجه می شود که شرکتها می توانند از طریق تشویق کارکنان و ترغیب آنها به رفتاری همانند «کارآفرینان داخلی سازمان باعث شوند که آنها در جهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان سالاری) طرحهای خود را به اجرا درآورند. (غلامیان، ویسی، نازکتابار، ۱۳۸۸، ص ۳۸)

۱۲- نقش کارآفرینان در توسعه سازمان:

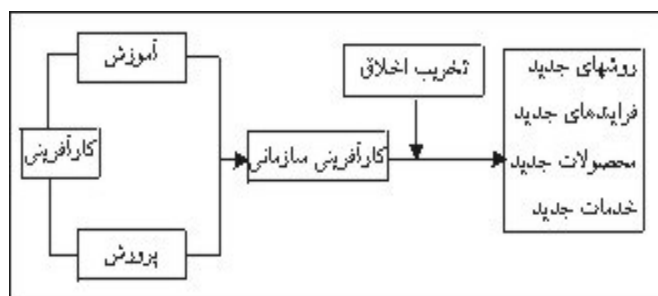
امروز همه اندیشمندان و نظریه پردازان توسعه به این حقیقت اذعان دارند که توسعه، مدیریت توسعه یافته می‌خواهد و مدیریت توسعه یافته که محصول توسعه‌ی پایدار است، کسی نیست جز رهبری که با استفاده از روش‌ها و متدهای پیشنهادی افراد خلاق و کارآفرین به عنوان حامیان توسعه‌ی پایدار، استراتژی مناسب توسعه را انتخاب و به کار می‌گیرد توسعه‌ی سازمان (OD) به عنوان فرآیندی کلی که به منظر بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، تعریف می‌شود و یکی از نافذترین و در عین حال مهم‌ترین مبانی OD کاربرد مدلی است بر پایه مشارکت کارکنان و عدم بهره‌گیری از جبر بنابراین کارآفرینان که به عنوان نوآوران سازمان سعی می‌کنند روش‌های نوین تولید را جایگزین روش‌های سنتی کنند، عامل کلیدی این بهسازی سازمانی به شمار می‌روند. چنانچه شومپیتر معتقد است کارآفرین کسی است که نوآوری خاصی داشته باشد در نتیجه مدیران با تکیه به نظرات نو و خلاق کارآفرینان، می‌توانند در شخصیت و ماهیت سازمان تغییراتی به وجود آورند که رفتار و عملکرد سازمان را متحول کرده و موجب بهسازی و نوسازی سازمان شود. بنابراین ایجاد ساختار سازمانی مدرن و نوین که در آن بستری برای رشد و پرورش کارآفرینی فراهم آید، عاملی در جهت توسعه خواهد بود به طوری که به قول هنری فایول کارآفرینان به عنوان پل ارتباطی موجبات دسترسی سریع سازمان به توسعه پایدار را فراهم خواهند کرد. (فتحی، ۱۳۷۹، ص ۲۰)

۱۳- چارچوب کارآفرینی سازمانی

علاوه بر افرادی که مایل اند کارآفرین شوند و سرمایه‌گذارانی که مایل اند آن‌ها را حمایت کنند، افراد زیادی به آن چه که به عنوان کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می‌شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تاکید شرکت‌ها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می‌شدند، موجب هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون شرکت‌ها شدند. همراه با رسوخ فرآیندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکت‌ها، در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران ارشد شرکت‌ها قرار گرفت تا آن‌ها نیز بتوانند به فرآیند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند.

با آغاز دهه ۱۹۸۰، و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت‌های جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکت‌های بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف ساختند. البته لازم به توضیح است که فعالیت‌های مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده، و فعالیت مخاطره آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است. یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون سازمانی شد. اصل مزبور چنین است: در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می کند، یعنی چیزی پدید می آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی

کار نمی کرده است. چنین نتیجه گرفته می شود که شرکت ها می توانند از طریق تشویق کارکنان و ترغیب آن ها به رفتاری همانند «کارآفرینان داخلی سازمان باعث شوند که آن ها در جهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان سالاری) طرح های خود را به اجرا درآورند. با آشکار شدن مفهوم کارآفرینی به ویژه مفهوم کارآفرینی سازمانی و ضرورت آن در توسعه سازمان و جامعه، تردیدی در تربیت کارآفرینان سازمانی جهت تحقق این هدف بزرگ باقی نمی ماند. با توجه به این که در تاکید بر اهمیت کارآفرینی سازمانی، کارآفرینانی سازمانی به عنوان موتور نیرومند توسعه سازمان و جامعه خود شناخته شدند، آن چه اهمیت حیاتی پیدا می کند، روشن کردن و به راه انداختن این موتورها جهت توسعه است. برای روشن شدن موتور، کافی است استارت زده شود ولی برای استمرار فعالیت آن باید همواره به آن سوخت رسانی شود و شرایط جهت فعالیت بی نقص آن مهیا گردد. به هر حال برای آگاه شدن و شروع به حرکت کارآفرینان سازمانی کافی است آموزش های لازم در این زمینه به آن ها ارائه تا جرعه کارآفرینی در ذهن آنان زده شود و درعین حال ضرورت مسئله نیز برای آن ها معلوم گردد و اما برای تداوم این حرکت باید با پرورش آنان از طریق اقداماتی مانند حمایت مدیریت، ایجاد تفکر استراتژیک کارآفرینی، ایجاد عوامل ساختاری و فرهنگی و ... بستر فعالیت مستمر را فراهم کرد. این مسئله که در واقع چارچوب اصلی این مقاله را نیز تشکیل می دهد به صورت شکل ۱ نشان داده شده است. (شهیدی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۷)



شکل شماره ۱- چارچوب آموزش و پرورش کار آفرینی سازمانی
 مأخذ: شهیدی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۷

۱۴- آموزش کار آفرینی سازمانی

به طور کلی بنابه یک تعریف جامع، آموزش به معنای معلومات و رشد فکری است که از راه تحصیلات رسمی و غیررسمی و مطالعه به دست می آید. اساس آموزش بر یادگیری است و هر سازمانی می کوشد تا کمک کند عملکرد افراد در شغلشان موثر شود. برنامه آموزشی همانا سازمان بخشیدن به این تجربیات است به طریقی که نگرشها یا مهارتهای موردنیاز را متناسب کرده و بهبود بخشد. بنابراین، آموزش کوششی است که توسط سازمانها برای تغییر رفتار افراد از طریق فرآیند یادگیری و به خاطر افزایش اثربخشی آنها صورت می گیرد.

آموزش کلیه مساعی و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می کند. هدف از آموزش کارکنان انتقال معلومات و محفوظات نیست.

هدف، انبار کردن نتایج به دست آمده در ذهن کارمندان نیست. زیرا این دستاوردها در کتابها و کتابخانه ها موجود است. آموزش و پرورش صحیح آن است که انسان را برای جستجوی مداوم راه حل‌های جدید مجهز کند. نگرشی که همراه با کسب دانش به دست می آید، به مراتب از خود دانش مهمتر است.

اولین مرکزی که در دنیا دوره ویژه کارآفرینی درون سازمانی را برگزار کرد، موسسه توسعه کارآفرینی در هند است. از جمله اهداف کلان این دوره می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱۴-۱- آگاه ساختن شرکت کنندگان با استعدادها و نهفته کارآفرینی و هدایت آنها به سوی نوآوری.

۱۴-۲- توسعه و ایجاد جو کارآفرینی درون سازمانی.

۱۴-۳- ایجاد اطمینان در شرکت کنندگان دوره مبنی بر اینکه بینش و بصیرت ایجاد شده در جهت رشد و توسعه بیشتر خواهد بود.

۱۴-۴- کمک به توسعه شیوه رهبری کارآفرینانه در سازمان.

۱۴-۵- انگیزش افراد برای تبدیل شدن به سردمداران موفقیت در سازمان.

موارد آموزشی در این دوره شامل امکان سازی و ایجاد محیط کارآفرینانه برای نوآوری، ارتقا و درک فرصتها، رهبری انتقالی، توسعه انگیزه ها و تواناییهای کارآفرینی، ارائه ایده های خلاق، و برنامه ریزی استراتژیک برای ارائه محصول و خدمات جدید است.

شرکت کنندگان در این دوره مدیران بخش دولتی و مدیر - مالکان شرکتهای صنعتی (تولیدی و خدماتی) هستند، که در ابتدای دوره مورد آزمون تشخیص ویژگیهای روانشناختی قرار می گیرند.

از جمله برنامه های آموزش کارآفرینی برنامه SIYB است که توسط سازمان بین المللی کار ارائه و در بیش از ۶۰ کشور در حال توسعه اجرا گردیده است. برنامه آموزشی SIYB برنامه ای آموزشی و مشاوره ای است که به منظور تربیت و پرورش کارآفرینان در واحدهای کوچک (اعم از صنعتی، خدماتی و تجاری) تنظیم شده است.

برنامه آموزشی SIYB دربرگیرنده بسته های متنوع آموزشی است. بسته های SYB و IYB مهمترین بسته های این برنامه آموزشی هستند.

برنامه SYB برنامه ای است آموزشی برای کسانی که ایده ای برای راه اندازی کسب و کار عملی دارند. و برنامه IYB به آموزش اصول و مفاهیم مدیریتی و روشهای اداره بنگاه به صاحبان و مدیران واحدهای کوچک تولیدی و خدماتی که درصدد رشد و توسعه بنگاه خویش هستند می پردازد.

طی یک دهه از اجرای برنامه SIYB توسط سازمان بین المللی کار در کشورهای جهان بیش از یکصد هزار کارآفرین تحت آموزش قرار گرفتند و تحقیقات نشان می دهد که شرکت کنندگان از برنامه راضی بوده و آن را مفید یافته اند و برنامه ها به نظرشان بی ربط نبوده است و همچنین تحقیقات نشان می دهد که آموزشهای IYB بر میزان اشتغال و سودآوری بنگاهها تاثیر جدیدی برجای گذاشته است. (هزار جریبی، ۱۳۸۳، ص ۵۳)

۱۵- پرورش کارآفرینان سازمانی

آموزش از هر نوعی که باشد وقتی مفید واقع می شود که نتایج خود را در عمل نشان دهد. وقتی می توان ادعا کرد که یادگیری در یک فرد اتفاق افتاده و فرد چیزی را از آموزش ارائه شده به وی آموخته است که تغییر معنی داری را در رفتار و اقدامات عملی وی مشاهده کنیم.

این مسئله در مورد سازمان نیز صادق است به طوری که وقتی یادگیری در سازمان اتفاق می افتد که در عملکرد سازمان تغییر محسوس ایجاد شده باشد و ناگفته پیداست که سازمان مجموعه ای از افراد انسانی و یادگیری و دانش آن نیز مجموعه ای از آموخته های کارکنان آن سازمان است.

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

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

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

پادشاهی ناشی از موفقیت در یک پروژه کارآفرینانه باید بین شرکت و کارآفرین به روش عادلانه ای تسهیم شود و به همین منظور باید کمیته مورداستنادی برای خرید و ارزیابی پروژه پایان یافته تشکیل شود. کارآفرین سازمانی می بایست فرصت کافی برای خلق سرمایه (در درون سازمان) داشته باشد. (مقیم، ۱۳۸۱، ۵۳)

کارآفرین سازمانی موفق علاوه بر پادشاهی نقدی، کنترل کامل مقدار معینی از بودجه D&R را به دست می آورد و دستان او در سرمایه گذاری منابعی که به نیابت از شرکت در اختیار او قرار داده است، آزاد است. شرکت باید به کارکنان اجازه کارآفرین شدن را بدهد. کارآفرینان سازمانی موفق نمی بایست توسط انضباط درونی شرکت، محدود شوند. کارآفرینی که سرمایه ندارد، برای شروع یک کسب و کار جدید می بایست به دنبال سرمایه گذاران ریسکی در درون سازمان باشد.

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

۱۶- ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی

در این مطلب بنا داریم به ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی و ساختار کلی و شرایط لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی بپردازیم تا در این راستا موثر واقع شود.

در این مطلب بنا داریم به ابعاد ساختاری کارآفرینی سازمانی و ساختار کلی و شرایط لازم برای توسعه کارآفرینی سازمانی بپردازیم تا در این راستا موثر واقع شود.

۱۶-۱- **پیچیدگی:** اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پستهای مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می سازد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی سازمانی است.

۱۶-۲- **رسمیت:** در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می گردد. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد برنامه و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی که در سازمان کارآفرین، یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می شوند. به عبارتی دیگر، سازمان در شرایطی می تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پذیرش خطر، قدرت تصمیم گیری و قضاوتهای شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به کارگیری خلاقیت های فردی را به آنها صادر کند. این امر زمانی میسر می گردد که میزان دستورالعملها، بخشنامه ها 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 رابطه ای مع خواهد بود. ۱۶-۳- **تمرکز:** در سازمانهای کارآفرین که اختیارات تصمیم گیری می بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می بازد و باتوجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این گونه سازمانها، عدم تمرکز جلوه شفاف پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان بویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و یا سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره گیرد و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد، مسئله تفویض اختیار و تمرکززدایی بیشتر معنی پیدا می کند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوطه به تفویض اختیار کمتر می شود و زمینه تمرکززدایی بیشتر فراهم خواهد شد. (صمدآقایی، ۱۳۷۸، ص ۳۲) ۱۶-۴- **فرهنگ سازمانی:**

فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها و هنجارهایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد از ویژگیهای سازمانهای کارآفرین داشتن فرهنگ انعطاف پذیری یا کارآفرینی است (بدان معنا که) از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ، هنجارها و باورهایی موردتأیید است که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرحهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد. (دفت، ۱۳۸۰) سازمانهایی که دارای فرهنگ و ساختار غیرقابل انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می شوند درحالی که سازمانهایی که امکان برقرار کردن رابطه مخصوصاً روابط غیررسمی و انعطاف پذیر را در ساختار خود پیش بینی می کنند، عوامل مثبت و موثری برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. (مشبکی و تیمورنژاد، ۱۳۷۸)

۱۷- عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است. رفتار سازمانی تابعی از عوامل زمینه‌ای و ساختاری است. برای اینکه رفتار سازمانی کارآفرینانه باشد و سازمان با رویکرد کارآفرینی به هدفهای توسعه‌ای دست یابد، عوامل زمینه‌ای و ساختاری می‌بایست مدیریت شوند. به عبارت دیگر، رفتار سازمانی برآیند تعامل متغیرهای زمینه‌ای و ساختاری است. برای نیل به رفتار مطلوب که در اینجا کارآفرینی سازمانی است، عوامل زمینه‌ای و ساختاری می‌بایست طوری جهت داده شوند که این عوامل هم به طور انفرادی و هم در تعامل با یکدیگر حامی رفتار کارآفرینی باشند.

عوامل زمینه‌ای مؤثر در رفتار کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

۱۷-۱- **فرهنگ و ارزش‌های سازمانی**: فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها و باورهای اعضای یک سازمان است و رفتار افراد سازمانی را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند در یک طیف از حامی آرمان و هدفهای سازمانی تا تقابل با هدفهای سازمانی قرار گیرد. فرهنگ حامی کارآفرینی، فرهنگی است که در آن ارزشهایی مانند تغییر، نوآوری، مخاطره‌پذیری، یادگیری، کارگروهي، رقابت پذیری و فرصت‌جویی ترویج می‌شود. در فرهنگ سازمانی کارآفرینی، هدف جویی و آرمان مشترک در کارکنان درونی شده است. ارتباطات سازمانی در این فرهنگ روان و اثربخش است. و کارکنان با احساس با معنی بودن کار، از شغل خود راضی هستند. کارگروهي امری عادی است و افراد قادر هستند تا با اعضای تیم که هر یک خصوصیات خاص خود را دارد، کار کنند. (Morris, M.H. et al. ۲۰۰۲)

۱۷-۲- **محیط کسب و کار**: محیط کسب و کار شامل محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط فناوری و محیط سیاسی ملی و بین-المللی. محیط کسب و کار می‌تواند حامی یا مانع کارآفرینی سازمانی باشد. موانع ورود به بازار، موانع قانونی و برخی موانع دیگر می‌تواند مانع رشد کارآفرینی سازمانی باشد. برخی عوامل مانند تقاضا، سیاستهای حمایتی و فضای رقابتی در ترغیب رفتار کارآفرینی مؤثر هستند به طور کلی سازمانها برای فعال کردن رفتار کارآفرینی، می‌توانند فشارهای رقابتی را به داخل سازمان منتقل کنند و بخشها و افراد سازمانی در مواجهه با خواسته‌ها محیط قرار دهند. (Choonwoo, Lee et al. ۲۰۰۴)

برای مثال اگر سازمان خود را به رعایت استانداردهای محیطی ملزم کند، به نوعی فشار رقابتی را به داخل سازمان منتقل کرده است.

عوامل ساختاری مؤثر در رفتار کارآفرینی سازمانی عبارتند از:

۱- **ایجاد چشم‌انداز / بینش مشترک در سازمان**: مطالعات نشان داده است که وجود بینش مثبت از آینده، به انسان امید و روحیه می‌دهد که تمام تلاش خود را به کار گیرد. هم نظر بودن اعضای سازمان در مورد چشم‌انداز آینده به هم جهت‌شدن و هم‌افزایی کوششها منجر می‌شود. داشتن دورنمای روشن از آینده سازمان، برای کارآفرینی سازمانی بسیار ضروری است. (Hisrich, Robert D. ۲۰۰۲ et al.)

۲- **هدف‌گذاری صریح و روشن**: وقتی هدفها روشن باشد، اعضای سازمان می‌دانند که برای رسیدن به چه چیزی تلاش کنند. (Covin J.G. ۱۹۹۱), (Dess G.G. et al. ۱۹۹۷)

۳- **توسعه منابع انسانی**: در سازمانی که افراد با قابلیت بالا وجود داشته باشند، رفتار کارآفرینی را ترویج می‌دهند. (Wikland J. ۱۹۹۵), (Bartik, Timothy J. ۱۹۹۵)

۴. ایجاد سیستم‌های بازخور: افراد و بخش‌های سازمان اگر از نتایج کار خود و عکس‌العمل محیط بازخور دریافت نمایند، می‌توانند عملکرد خود را بهبود دهند. جایی که عوامل محیطی انتظار رفتار کارآفرینی را القا می‌کنند، بازخورهای محیطی رفتار کارآفرینی سازمانی را ترغیب می‌کنند. (Anthony R.N. et al. ۲۰۰۱) (Fairbanks, Frank, ۱۹۹۶)
۵. ترکیب مسوولیت فردی و گروهی: سیستم‌های سازمانی با ترکیب مسوولیت فردی و گروهی، تلاش فردی و گروهی را ترغیب می‌کنند. (Choonwoo, Lee et al. ۲۰۰۴), (Twomey, D.F. et al, ۲۰۰۰)
- ۱- پاداش براساس نتایج: در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهیم هستند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارند، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می‌شود. (Dess G.G. et al. ۱۹۹۷), (Twomey, D.F. et al. ۲۰۰۰)
- ۲- استخدام و انتصاب براساس شایستگی‌ها: اعضای سازمانی باید مطمئن شوند که فقط با اتکا به شایستگی‌ها می‌توانند رشد کنند. در آن صورت است که توانایی‌های خود را به کار می‌گیرد. (Zahra, S.A. et al. ۱۹۹۵) (Dess G.G. et al. ۱۹۹۷)
- ۳- ساختار انعطاف‌پذیر (Morris, M.H et al. ۲۰۰۲).
- ۴- فرآیند و سیستم خلاقیت و نوآوری (Simons, R. ۲۰۰۰)
- ۵- تأمین امکانات مورد نیاز نوآوری (kraatz, M.S. et al. ۲۰۰۱)
- ۶- ارتباط اثربخش با مشتریان (Wood, V.R. et al. ۲۰۰۲)
- ۷- مدیریت دانش (Fairbanks, Frank ۱۹۹۶), (Simons, R. ۲۰۰۰)
- ۸- آموزش فنون و مهارت‌های کارآفرینی (kraatz, M.S. et al. ۲۰۰۱)
- ۹- توسعه زمینه‌های مشارکت فراگیر کارکنان (Birkinsaw J. ۱۹۹۷) (Dess G.G. et al. ۱۹۹۷)
- ۱۰- شناسایی قابلیت‌های اساسی برنامه‌ریزی برای توسعه و بهره‌وری اثربخش آنها: هر سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار باید کانون‌های شایستگی اساسی خود را شناسایی کند. این شایستگی‌ها را مراقبت کند و توسعه دهد. استراتژی‌های استفاده از فرصت‌ها را بر این شایستگی‌ها مبتنی کند. منشاء ظهور کارآفرینی سازمانی هم همین شایستگی‌ها است. (Hansen, G. S. et al. ۱۹۹۳)
- ۱۱- استقلال واحدهای سازمانی: در صورتی که واحدهای سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور داخلی مستقل باشند و در برابر عملکرد خود پاسخگو باشند، به رفتار کارآفرینانه روی می‌آورند. (Bichard, Michael. ۱۹۹۸), (Wikland J. ۱۹۹۹)
- ۱۲- انتخاب استراتژی تهاجمی در سازمان: در سازمانها محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری به عقیم‌شدن نوآوری‌ها منجر می‌شود. پذیرش مخاطره معقول در سازمان ترس از شکست و تنبیه به خاطر آن را از بین می‌برد و رفتار کارآفرینی را ترغیب می‌کند. (Uotila, J. et al. ۲۰۰۴)
- ایجاد فرایند شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌ها: اگر در سازمان فرایندی برای شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌ها وجود داشته باشد، کوشش‌های نوآوری را هم جهت می‌کند و رفتار کارآفرینی اعضای سازمان زودتر نتیجه می‌دهد. (Covin,), (Simons, R. ۲۰۰۰), (J.G, ۱۹۹۹)
- ۱۳- حمایت مدیران عالی از رفتار کارآفرینی: اگر مدیران عالی سازمان طوری رفتار کنند که مشوق رفتار کارآفرینی باشد و این مدیران علاوه بر حمایت، خود الگوی رفتار کارآفرینی باشند، رفتار کارآفرینی در سازمان ترویج می‌یابد. (Twomey, D.F. et al. ۲۰۰۰) (Lumpkin G.T. et al. ۱۹۹۶)
- ۱۴- ایجاد محیط کاری جذاب و صمیمانه: اگر فضای کار و همکاران برای اعضای سازمان جذاب باشند، انگیزش نوآوری در آنها افزایش می‌یابد. (Uotila, J. et al. ۲۰۰۴), (Zahra, S.A. et al. ۱۹۹۵)
- ۱۵- آزادی در کار: اگر کارکنان در نحوه انجام فعالیت‌ها آزادی عمل داشته باشند. احتمال نوآوری در آنها بالا می‌رود. Fairbanks, Frank ۱۹۹۶) (Twomey, D.F. et al. ۲۰۰۰)
- ۱۶- تربیت رهبران سازمانی: وجود رهبران سازمانی باعث می‌شود که کوشش‌های اعضای سازمان به سمت هدف‌های سازمانی جهت داده شود. برای ترویج رفتار کارآفرینی. وجود رهبران کارآفرین در سازمان ضروری است. (Lumpkin, G.T. et al. ۱۹۹۶)

۶. نهادینه‌سازی مدیریت بر مبنای طرح کسب و کار: طرح کسب و کار بیانگر کوشش جمعی منسجم در جهت دستیابی به هدفها است. استفاده از طرح کسب و کار به عنوان ابزار مدیریت، رفتار کارآفرینی را در سازمانها ترغیب می‌کند. (Bartik, Timothy J. ۱۹۹۵)

۱۸- فرآیند کارآفرینی سازمانی

ایجاد و تاسیس شرکت‌های جدید نتیجه‌ی فرآیندی است که عوامل زیادی بر آن تاثیر می‌گذارند و کارآفرین بسته به فعالیت‌هایی که در جهت تاسیس شرکت انجام می‌دهد، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. «کولر می‌یر» در این دیدگاه، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین تابع رفتار اوست و به دنبال پاسخ به این سوال می‌باشد که چگونه یک شرکت به وجود می‌آید؟ این فرآیند چهار مرحله دارد: (سعیدی کیا، ۱۳۸۸، ۴۷)

الف- شناسایی و ارزیابی فرصت

ب- تدوین طرح تجاری

ج- تامین منابع مورد نیاز

د- اداره بنگاه تاسیس شده

از سوی دیگر مراحل کارآفرینی سازمانی از سازمانی 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 کانتر ارائه داده است. (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ۵۲-۵۴)

۱-۱۸- معین کردن مسئله و شکل‌گیری ایده جدید: اولین مرحله کارآفرینی درون سازمانی، تشخیص و تعیین موضوع، مسئله یا ایده ایست که برای آشکار شدن و جمع‌آوری اطلاعات آن ممکن است ماه‌ها و یا حتی سال‌ها 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 غیره.

۲-۱۸- 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 ایده‌اشان را به سازمان بقبولانند و یا به اصطلاح بفروشند.

۳-۱۸- 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. ۴-۱۸- 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 درآمد 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. (مردیث، ۱۳۷۱، ص ۸۶)

۱۹- فرهنگ کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی، مفهومی است که همراه با خلقت بشر وجود داشته است. به تعبیری دیگر، کارآفرینی، کانون و مرکز ثقل کار و تلاش و پیشرفت بشر در عصر مدرنیته، تلقی می‌شود. به زبان ساده، «کارآفرینی» همان فرایند تاسیس و یا توسعه کسب‌وکار، بر مبنای یک فکر و ایده نو است. کارآفرینی، به منظور رشد و نمو در جوامع، نیازمند وجود فرهنگ خاصی است. با توجه به اهمیت کلیدی کارآفرینی در

اقتصادهای نوین (ایجاد شرکتهای کوچک و متوسط)، کشورهای مختلف، برنامه‌های مفصلی را برای بسط چنین فرهنگی در جامعه خود تدارک دیده‌اند تا بتوانند همچنان مسیر رشد و پویایی‌شان را ادامه دهند. بنابراین، شناسایی عوامل موثر بر ایجاد و توسعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه و نیز ویژگیهای منحصر به فرد کارآفرینان در سازمان شغلی یک فرد در دنیای امروزین به عنوان عنصر رشد و توسعه از ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محسوب می‌شود؛ به گونه‌ای که عنصر کارآفرینی به عنوان موتور حرکتی تولید و توسعه اقتصادی و از سویی پرورش‌دهنده و تقویت‌کننده روحیه سرمایه‌گذاری و بهره‌وری در نیروی انسانی تلقی می‌شود. از همین رو مقاله حاضر نیز با دیدگاه توصیفی-تحلیلی، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر ایجاد و توسعه فرهنگ کارآفرینی در سازمانها را برشمرده و به تشریح هر یک از آنها می‌پردازد.

فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، آیینها، اندیشه‌ها، آداب و رسوم، و ارزشهای حاکم بر یک جامعه دانست. به دیگر سخن، فرهنگ مقوله‌ای است که در سطح جامعه، گروه و در تعامل میان آنها معنا می‌یابد و شیوه برقراری ارتباط و تعامل میان افراد آن جامعه را بیان می‌کند. (Igor & Joseph, ۱۹۹۹)

از سوی دیگر اگر از دیدگاه "شیوه زندگی" به فرهنگ بنگریم، نمی‌توانیم آن را از مقوله کار و نحوه کسب درآمد نیز جدا بدانیم. کار و فرهنگ همواره و در تمام جوامع بر یکدیگر تاثیر متقابل داشته‌اند. روشهای رایج کسب درآمد تا حد زیادی بر نحوه رفتار افراد و تعامل آنها با یکدیگر موثر است. گسترش کارآفرینی نیز به عنوان عامل ایجاد اشتغال و تولید ثروت در جامعه، نتایج فرهنگی ویژه‌ای را در پی خواهد داشت که قابل تامل و بررسی است. در واقع بدون توجه کافی به مقوله "توسعه فرهنگ کارآفرینی" نمی‌توانیم به شاخص‌های رشد و توسعه که از طریق تغییر در روند تولید، بهره‌وری و توان‌افزایی فنی و صنعتی در عرصه اقتصاد حاصل می‌شود، دست یابیم. (Igor & Joseph, ۱۹۹۹)

۲۰- تفاوت کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی

برخی از صاحب نظران معتقدند معتقدند که کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق محصولات، فرآیندها و ایده‌های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابد. از این رو فرآیند کارآفرینی سازمانی به کلی با فرآیند کارآفرینی مستقل تفاوت دارد و تفاوت در وضعیت محیطی آن‌ها برای هر یک مزیت‌ها و معایبی را بوجود می‌آورد.

یکی از تفاوت‌های مهم در این است که اقدامات کارآفرینی فردی ایجاد می‌کند، در حالی که کارآفرینی سازمانی اغلب متوجه بازیابی 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 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 تاکید می‌کنند؛ هدف هر دو ایجاد محصولات یا خدمات با ارزش افزوده است و خطر پذیری 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، ۴۶)

۲۱- مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی

این مدل توسط کوراتکو و عده‌ای از همکارانش ارائه شد. ایشان هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان‌ها موثر می‌دانند که تعامل آن‌ها سبب شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی شرکت می‌گردد. آن‌ها معتقدند که کارآفرینی در سازمان بر اساس سه عامل اصلی ذیل شکل می‌گیرد:

۲۱-۱- مشخصات سازمانی: حمایت مدیریت، استقلال/ آزادی در کار، پاداش/ تقویت، دادن فرصت، محدوده های سازمانی.

۲۱-۲- مشخصات فردی: خطر پذیری، نیاز به استقلال، نیاز به توفیق، هدف گرایی و مرکز کنترل. (کوراتکر، ۱۳۸۳، ص ۶۴)

۲۱-۳- حادثه ناگهانی: توسعه روش های جدید، ادغام ها یا مالکیت های جدید، تقاضاهای جدید در بازار، تغییرات اقتصادی و تهدیدات رقبا.

بر اساس این مدل، شکل های مختلفی از ترکیب عوامل سه گانه فوق ممکن است حاصل شود اما کوراکتکو و همکارانش از میان همه انواع آن، سه وضعیت را پیشنهاد می دهند:

۱- در وضعیتی که سازمان احتیاج به توسعه تکنولوژی داشته باشد و مدیریت ارشد سازمان از نوآوری حمایت کند، افرادی که خطر پذیری بالایی داشته باشند، علاقه بیشتری به فعالیت های کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد.

۲- در وضعیتی که تغییری اساسی در مدیریت (شیوه یا ساختار) به وجود آمده باشد که باعث تشویق رفتارهای نوآورانه گردد، افرادی که نیاز به توفیق زیادی داشته، علاقه بیشتری به فعالیت های کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد.

۳- در وضعیتی که سازمان به علت تغییرات محیطی، مجبور به کاهش هزینه ها شده و سازمان، محیطی برای کاربصیرانه و آزاد ایجاد کرده باشد، در اینصورت کارکنانی که تمایل به استقلال داشته باشند علاقه بیشتری به فعالیت های کارآفرینانه از خود نشان خواهند داد.

همچنین مدل های دیگری در زمینه کارآفرینی سازمانی مطرح شده است که یکی از آن ها مدل استراتژیکی کارآفرینی سازمانی کرنوال و پرلمن می باشد که در آن ابتدا اطلاعات ورودی از محیط داخلی و خارجی سازمان به تشخیص و ارزیابی فرصت های جذاب بازار کمک می کنند و بدنبال آن دورنما، ماموریت، هدف ها و استراتژی ها، تعیین و سپس اجرا می شوند. از طرف دیگر نیروهای فشار از سوی سازمان، گروه ها و افراد برای کارآفرینی، زوینه را برای ارزیابی شقوق مختلف استراتژی ها و اجرای آن ها فراهم می کنند. نهایتا نتایج حاصل از عملکرد، با هدف ها و ماموریت اولیه مقایسه می شود و تغییرات لازم جهت اصلاح انحرافات در هر یک از مراحل صورت خواهد گرفت. (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶، ۶۰-۵۴)

۲۲- ضرورت کارآفرینی برای تحول سازمان های امروزی

امروزه بسیاری از شرکت ها به لزوم کارآفرینی شرکتی پی برده اند. در واقع این گونه تغییر گرایش در استراتژی، در پاسخ به سه نیازی است که بر شرکت ها تحمیل شده است:

۲۲-۱- افزایش سریع رقبای جدید؛

۲۲-۲- ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های سنتی در شرکت ها؛

۲۲-۳- خروج بهترین نیروهای کار از شرکت ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل.

این عوامل در دنیای متحول امروز عامل اصلی در تغییر گرایش استراتژی شرکت ها بوده است (احمدپور، ۱۳۷۹، ۱۳۴). از دیگر سوی فرآیندهای کارآفرینی مانند کارآفرینی علمی، کارآفرینی فناورانه و کارآفرینی خدماتی، به علت ویژگی های ارزش آفرینی، سرمایه آفرینی، اشتغال آفرینی و سودآوری نقش مهم و بنیادی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی ایفا می نمایند، همچنین کارآفرینی را می توان یکی از موثرترین راه کارهای مواجهه با معضل بیکاری دانست، چون کارآفرینی اشتغالزا نوعی فرآیند برای خلق فرصت های شغلی جدید می باشد. بنابراین کارآفرینی از این طریق نقش مهم و بسیار تاثیرگذاری بر فرآیند رشد و توسعه اقتصادی ایفا می نماید. (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲، ۳۹-۴۱).

۲۳- موانع کارآفرینی سازمانی

موانع و محدودیتهای متعددی برای حرکت بسوی کارآفرینی در سازمانها وجود دارد. البته بسیاری از این موانع ناخواسته می باشد و آنها پیامد و بازخورد حاصل از بکارگیری فنون مدیریت سنتی می دانند. در برخی از موارد اینگونه موانع به قدری مخرب می باشد که افراد ترجیح می دهند، رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب نمایند. در اینجا چهار مانع اصلی و مهم که از مهمترین موانع دست یابی سازمانها به ایجاد فضای کارآفرینانه در خود می شود را مورد بررسی قرار می گیرد، این چهار مانع عبارتند از:

۲۳-۱- کنترل شدید: زمانی که شرکت بزرگ می‌شود نیاز به کنترل در آن بیشتر می‌شود، در نتیجه مدیریت شرکت مجبور است تا استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت پذیری را ایجاد نماید. از این رو، دیوان سالاری و گزارش‌ها، نسبت به برنامه ریزی‌ها برتری یافته و گزارش‌های کاری بیشتر از نتایج آن، نظرات را جلب می‌نماید و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهم‌تر می‌شود. اما برعکس در سازمان‌های کارآفرین سلسله مراتب اختیارات به این معنا که افراد باید گزارش کار خود را فقط به افراد مشخصی بدهند و مدیران حیطه‌ی کنترل محدودی داشته باشند که طبیعتاً سطوح سازمانی زیادی به همراه خواهد داشت، کم‌رنگ‌تر است و خیلی اوقات سلسله مراتب فدای سرعت عمل و نوآوری می‌شود. امروزه سازمان‌های کارآفرین معتقدند با کنترل سلسله مراتبی یا کنترل مرکزی نمی‌توان بر محیط رقابتی، پیچیده، پویا و نامطمئن فائق آمد و مدیران باید از آزادی عمل و اختیار تشخیص به رای، بدون تایید مقام بالاتر، بیشتر بهره‌مند باشند. **۲۳-۲- سیستم تشویق و پاداش نامناسب:** سیستم تشویق و پاداش مناسب از مهمترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود و تمام مطالعات و پژوهش‌هایی که در زمینه کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است بر اهمیت و اثربخشی این سیستم تاکید داشته‌اند. اکثر سازمانها روش‌های گوناگونی را برای پاداش به کارکنان خلاق دارند. شرکت‌ها از برنامه‌های مختلف پرداخت پاداش برای سطوح متفاوت کارکنان استفاده می‌کنند. کارگران غیرمدیریتی بدون توجه به بهره‌وری شان و برپایه ساعات کاری خود، مزد دریافت می‌کنند. مدیران و کارکنان متخصص حقوق بگیر هستند. ارتقای این گونه افراد تا حدی به بهره‌وری آنها ارتباط دارد. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که برپایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه‌ای را برای کارآفرینان بوجود نمی‌آورد، گرچه پاداشهای مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارند، اما برای تداوم نوآوری، برخی از ساز و کارهای پاداش‌بایستی ایجاد گردد. پاداش‌های غیرمالی برای نوآوری نیز نمی‌تواند مشوق نوآوری در شرکت باشد. در سازمانهای کارآفرین پاداش باید براساس اهداف، بازخورد و با تاکید بر مسئولیت فردی و نتایج عملکرد در نظر گرفته شود، نوع پاداش به خصوصیات کارمند، سازمان و محیط بستگی دارد، مهمترین پاداش، دادن آزادی به کارکنان برای حل مشکلات یا تعقیب طرح‌های مورد علاقه شان است. **۲۳-۳- فرهنگ سازمانی محافظه کارانه:** فرهنگ سازمانی به معنی مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک، استنباط، و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوخته اما محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی با همه‌ی کارهایی که در سازمان انجام می‌شود در تماس است، در آنها نفوذ دارد و اولین مرحله‌ی پیشبرد فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان است. فرهنگ سازمانی مناسب (مثبت) فرهنگی است که در راستای مأموریت، آرمان مشترک و هدفها و استراتژی‌های سازمان باشد که در سازمان‌های کارآفرین باید بالطبع از کارآفرینی و تمام مشخصات وجوه آن حمایت کند. **۲۳-۴- توجه به سودهای کوتاه مدت:** توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی، سودهای کوتاه مدتی را ایجاد کند. شرکتها دستیابی به سودهای کوتاه مدت را معیار موفقیت در سازمانهاست را هدف قرار می‌دهند. لذا همواره فشار مداومی از سوی مدیریت عالی برای تنظیم استراتژی‌هایی که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش بگیرند وجود دارد. سازمانها نیاز دارند تا سودهای کوتاه مدت را برای نوآوری‌های بلند مدت قربانی کنند، این امر می‌تواند در سرمایه‌گذاریهای مجدد در تکنولوژی باشد که هیچ نتیجه قابل لمسی را ایجاد نمی‌کند، مخصوصاً در کوتاه مدت. (پاپزن، ۱۳۸۰، ص ۳۰)

۲۴- چشم انداز بیست ساله و سیاستهای مرتبط با کارآفرینی

کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی از جمله مهمترین مباحثی می‌باشد که طی دهه‌های اخیر نه تنها متفکرین علوم مختلف را به خود جذب نموده است، بلکه خبرگان جامعه و سیاستمداران دلسوز را نیز مجذوب خود کرده است، در آذر ماه سال ۱۳۸۲ سیاستهای کلی برنامه بیست ساله آینده کشور تحت عنوان "چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی" از سوی مقام رهبری به رئیس جمهور ابلاغ گردید. در چشم انداز ۲۰ ساله ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل. برای رسیدن به این چشم انداز سیاستهایی زیر که از مهمترین این سیاستهای در دستیابی به چشم انداز ایران ۱۴۰۴ هجری شمسی است، ترسیم گردیده‌اند:

۲۴-۱- تقویت وجدان کاری و انضباط اجتماعی و روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت و اهتمام به ارتقای کیفیت تولید - فرهنگ‌سازی برای استفاده از تولیدات داخلی، افزایش تولید و صادرات کالا و خدمات.

- ۲۴-۲- اصلاح نظام اداری و قضایی در جهت: افزایش تحرک و کارآیی، بهبود خدمت‌رسانی به مردم، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، به کارگیری مدیران و قضات لایق و امین و تأمین شغلی آنان، حذف یا ادغام مدیریت‌های موازی، تأکید بر تمرکززدایی در حوزه‌های اداری و اجرایی، پیشگیری از فساد اداری و مبارزه با آن و تنظیم قوانین مورد نیاز.
- ۲۴-۳- تحقق رشد اقتصادی پیوسته، با ثبات و پرشتاب متناسب با اهداف چشم‌انداز (ایجاد اشتغال مولد و کاهش نرخ بیکاری)
- ۲۴-۴- فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای تحقق رقابت‌پذیری کالاها و خدمات کشور در سطح بازارهای داخلی و خارجی و ایجاد ساز و کارهای مناسب برای رفع موانع توسعه صادرات غیرنفتی.
- ۲۴-۵- ایجاد ساز و کار مناسب برای رشد بهره‌وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، آب و خاک و...) پشتیبانی از کارآفرینی، نوآوری و استعداد‌های فنی و پژوهشی. (آرکوک، ۱۳۸۳، ص ۷۰)

۲۵- نتیجه گیری

امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند. چراکه وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود. همچنین با توجه به افزایش سریع رقبات جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها، ضرورت کارآفرینی در سازمان‌ها احساس می‌شود در این ارتباط وظیفه سازمان‌های پویا کشف و پرورش افراد خلاق و کارآفرین است. یک سازمان در راستای تحقق افراد خودجوش و نوآور نیاز به ساختار مناسب و مدیران کارآفرین دارد. سازمانی که استعدادها و ارئه محصول جدید را نتواند به عرصه ظهور برساند در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگری خواهد شد که در به کارگیری استعدادها و ارئه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردار است. برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم کارآفرینی است و باتوجه به اهمیت کارآفرینی و نقش آن در توسعه متأسفانه این امر در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته. بررسی برنامه راهبردی تحول نظام اداری نشان می‌دهد که به رغم دارا بودن منابع سرشار مادی و معنوی ملی و موقعیت ممتاز بین‌المللی و امکانات بالقوه انسانی و نیز سخت‌افزارهای عمومی در نظام اداری کشور به دلیل ناکارآمدی نظام‌های توسعه منابع انسانی کهنگی ساختار سازمانی و مدیریتی نتوانسته‌ایم در علوم و فن‌آوری برای توسعه و تحول در عرصه‌های سازمانی ما غیرعلمی و به شدت متمرکزند و مدیران مجهز به علون و فنون روز نیستند. کارآفرینی با ایجاد فرصت‌های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی جامعه است. با برآورده شدن نیازهای اولیه معیشتی، زمینه برای بروز نیازهای عالی‌تر انسانی فراهم می‌شود که اگر در مسیری درست هدایت شود، به شکوفایی و تعالی انسانها و جامعه می‌انجامد. از سوی دیگر، نحوه شکل‌گیری و ثمربخشی کارآفرینی، روشها و شیوه‌های خاصی را می‌طلبد که بر پایه باورها و ارزشهای ویژه‌ای استوار شده است. مجموعه این روشها و باورها را می‌توان یک فرهنگ تلقی کرد. در واقع فرایند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد. این فرهنگ را می‌توان همان فرهنگ حاکم بر شرکتهای کارآفرینی کوچک دانست: مفهوم مشترکی است که اعضای شرکت پذیرفته‌اند و ارزشها، باورها و روشهای مشترکی است که بر فعالیت شرکت حاکم است. علاوه بر این ویژگیها، تعمیق و گسترش فرهنگ کارآفرینی، بستری مناسب برای بسط عدالت در جامعه است. در یک جامعه کارآفرین، همه انسان‌ها فرصت‌های یکسانی پیش روی خود دارند. در این جامعه، سرمایه یا زمین منشأ تولید ثروت نیست و در چنین جامعه‌ای افراد هوشمند، خلاق و صاحب‌اندیشه و نیز پرتلاش و مصمم، شانس بیشتری برای موفقیت دارند و صاحبان سرمایه‌های کلان نمی‌توانند ثروت را در انحصار خود نگاهدارند. تمام اینها در کنار هم یک زمینه مناسب برای بسط عدالت در سطح اجتماع است. نیروی انسانی جوان و جویای کار در کشور می‌تواند به عنوان پتانسیلی عظیم برای توسعه کارآفرینی و به تبع آن توسعه اقتصادی و فرهنگی جامعه محسوب شود. بنابراین با توجه به نقش کارآفرینی در توسعه همه جانبه در کشورهای صنعتی و پیشرفته، کشورهای در حال توسعه نیز در پی ایجاد موج گسترده و جدیدی از سازمانهای کارآفرین هستند که برای رسیدن به این مهم می‌بایستی نقش و اهمیت فرهنگ کارآفرینی و عوامل رشد و توسعه دهنده و یا موانع آن در سازمانها مشخص و معرفی شوند. به عبارتی دیگر کارآفرینی به عنوان یک الزام و رویکرد نوین و تدبیر جدید اقتصادی در پاسخ به واقعیتها و شرایط جدید محیطی، یکی از راهکارهای ارزشمند در رویارویی و تقابل با ناکارآمدی اقتصادی و جلوگیری از پدیده‌های منفی اقتصادی مانند بیکاری، محسوب میشود. امروزه با به بنبست رسیدن بسیاری از روشهای سنتی و پاسخگو نبودن آنها در رویارویی با مشکلات و معضلات علت و معلولی در اقتصاد ملی و اقتصاد جهانی، ناگزیر به تعریف مفاهیم و چارچوبهای جدیدی هستیم که در دنیای رقابتی و اقتصاد بدون مرز و آزاد بتواند جایگاه قابل قبول و رتبه مناسبی در بین اقتصادهای جهان برای کشور به ارمغان آورد و از بسیاری از هزینه‌های گزاف بکاهد. این راهحل و راهکار چیزی نیست مگر به‌کارگیری تمام ظرفیتهای و قابلیت‌های موجود و طرح و اجرای روشهای نوآورانه و خلاق مبتنی بر دانش و متکی بر امکانات ناشی از فناوری نوین که آن عنصر مترقی، فرهنگ کارآفرینی است که در آن کارآفرینان از هر قشر و رده و هر گروهی با تمام وجود و با برخورداری از کمترین امکانات و توقعات در بستر سازمانهای کوچک و بزرگ، ظهور و بروز می‌یابند. امروزه سازمانها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کارآفرینانه بر رقبات کوچک، چابک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا، و کم هزینه فایز آیند، آنها باید شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده بتوانند به راحتی، مستمر و بطور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند. سازمانها برای به اجرا درآوردن و بکارگیری کارآفرینی در سازمانهای خود ابتدا باید فرهنگ سازمانی خود را با فرهنگ کارآفرینانه منطبق کنند، بدین معنی که سازمانها باید فرهنگی را در میان کارکنان خود رواج دهند که به خلاقیت و نوآوری، درستی، صداقت، احترام گذاشته و آنها را تقویت کنند. در این فرهنگ باید

به کارکنان فرصت داد تا طرحهای ابتکاری خود را به اجرا درآورند و در صورت شکست نیز از حمایت مدیران خود برخوردار شوند، سازمانهای کارآفرین برای افزایش نوآوری سعی می کنند که در تصمیمات خلاقانه، سیستم عدم تمرکز اعمال گردد، همچنین از سیستم ارتباطات باز افقی و عمودی استفاده می شود تا به یک ایده جدید اجازه دهند به سرعت در سازمان منتشر شود، در سازمان کارآفرینانه، دلیل نقش محوری سیستم پاداش و افزایش اثربخشی آن معیارهای تشویق و پاداش در سازمان به طور روشن و واضح به اطلاع همه کارکنان می رسد، و اساساً مخاطره پذیری، نوآوری، کارگروهي و رفتارهای خلاقانه در این سیستم مورد تشویق قرار می گیرد، در سازمانهای کارآفرین به کارکنان چنین القا می شود که برای رسیدن به چشم اندازهای آتی موفقیت های کوچک امروز را مانند پله های ترقی رسیدن به چشم اندازهای روشن آتی سازمان در نظر بگیرند، به همین دلیل است که در این سازمانها به تحقیق و توسعه اهمیت خاص داده می شود.

۲۶- منابع و مآخذ

- ۱- احمدپور، محمود (۱۳۷۸) کارآفرینی ضرورت توسعه، ماهنامه تدبیر، شماره ۹۵، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ۲- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵) مبانی کارآفرینی، انتشارات فرا اندیش، چاپ سوم.
- ۳- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۰) کارآفرینی، تعاریف، نظریات و الگوها، ناشر شرکت پردیس ۵۷، تهران.
- ۴- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۷۷) طراحی و تبیین الگوی پرورش مدیران کارآفرین صنعت، رساله دکترا دانشگاه تربیت مدرس.
- ۵- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۰) کارآفرینی؛ تعاریف، نظریات، الگوها، انتشارات پردیس.
- ۶- احمدپور، محمود، کارآفرینی استراتژی مناسب برای افزایش بهره‌وری، تدبیر شماره ۷۷، آبان ماه ۱۳۷۹
- ۷- آرزوک، جیمز (۱۳۸۳) پیش به سوی کارآفرینی، ترجمه میترا تیموری، نشر آموزه
- ۸- پیکارجو، کامبیز، فرزانه، علی اصغری، کارآفرینی سازمانی و سازمان های کارآفرین، تهران، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک، شماره ۲۰، ۱۳۸۷
- ۹- پاپزن، عبدالحمید (۱۳۸۰) توسعه سخت افزار، پول و امکانات و یا مغزافزار کارآفرینی؛ مجموعه مقالات همایش توسعه.
- ۱۰- رایت، راجز کارت (۱۳۸۳) سازمان های کارآفرین، علی پارسائیان، انتشارات ترمه، تهران.
- ۱۱- ربیعی، میلاد (۱۳۸۷) آشنایی با کارآفرینی، روزنامه دنیای اقتصاد، ضمیمه تحلیلی ماهانه شماره ۲۰.
- ۱۲- سیدحسینی، محمد (۱۳۸۱) شناسایی عوامل و شاخصهای اولویت دار جهت دستیابی به سازمانهای کارآفرین در کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علم و صنعت ایران.
- ۱۳- سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۸) اصول و مبانی کارآفرینی، انتشارات کیا، چاپ پانزدهم، تهران.
- ۱۴- شهیدی، مهدی (۱۳۸۷) تجارت الکترونیکی ابزاری برای کاهش شکاف دیجیتالی. عصر ارتباط تیرماه ۲۲.
- ۱۵- طالبیان، احمدرضا (۱۳۸۱) کارآفرینی اجتماعی، ماهنامه تدبیر ۱۲۸، انتشارات مدیریت صنعتی، تهران.
- ۱۶- غلامیان، سیدعلی اکبر؛ ویسی، رضا؛ نازکتبار، حسین (۱۳۸۸) آشنایی با مبانی و مفاهیم کارآفرینی سازمانی، مقاله فرهنگ کارآفرینی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۸، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- ۱۷- کارت رایت، راجر، ترجمه: دکتر علی پارسائیان، سازمان های کارآفرین، انتشارات ترمه چاپ اول، تهران: ۱۳۸۳
- ۱۸- کوراتکر، داندلاداف، هاجتس، ریچاردام (۱۳۸۳) نگرش معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم محرابی، با همکاری محسن تیرایی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۱۹- گلستان هاشمی، سید مهدی، مبانی علم کارآفرینی، اصفهان، جهاد دانشگاهی. ۱۳۸۲
- ۲۰- فتحی، سعید (۱۳۷۹) تحول فرهنگی گامی به سوی کارآفرینی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۲، انتشارات مدیریت صنعتی، تهران.
- ۲۱- فرهنگی، علی اکبر، حسین صفرزاده، کارآفرینی، (مفاهیم، نظرها، مدل ها و کاربردها)، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران: ۱۳۸۶،
- ۲۲- مردیث، جفری و دیگران (۱۳۷۱) کارآفرینی، ترجمه محمدصادق نجیبیان، انتشارات دفتر بین المللی کار، تهران.

- ۲۳- مقیمی، محمد (۱۳۸۳) کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- ۲۴- مقیمی، سید محمود (۱۳۸۱) کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای و فراگیر، مجله بازاریابی شماره ۲۲.
- ۲۵- هزار جریبی، جعفر (۱۳۸۳) کارآفرینی، پژوهشکده امور اقتصادی، چاپ اول، تهران

۱- Brockhaus .R. and Horwitz .P. (۲۰۰۰). The Psychology of the Entrepreneur .In D. Sexton & R. Smilor. The Art and Science of Entrepreneurship Cambridge .Mass: Ballinger.

۲- organizational entrepreneurship .Richard Irwin. (۲۰۰۰).

۳- international journal of entrepreneurial behavior & research .vol ۵ .N.۴. (۱۹۹۹) "entrepreneurial behavior & research"

۴- Entrepreneurship development in pullice enterprises .international labour organization. (۱۹۹۹).

۵- "The worls of the entrepreneur" vol. ۳۸ .No.۵. (۲۰۰۰).

۶- "the relationship between strategy and entrepreneurship" .international journal of contemporary hospitality management .vol.۷ .N.۱. (۱۹۹۹).

۷- Anthony, R. N. and Govindarajan, V. (۲۰۰۱). "management control System ,"New york: Mc Grow-Hill.

۸- "Measurement In government. "cma magazine ۷۱, No. ۳ (۱۹۹۷): ۲۰-۲۳.

۹- Marketing Mix And Business Performance". conference Of The Academy Of Marketing Science, May. (۱۹۹۷).

۱۰- effectiveness of welfare-to-work programs. kalamazoo, mi: w.e. Upjohn Institute For Employment Research, (۱۹۹۵)

۱۱- state of play. management accounting Vol. ۷۱. (۱۹۹۳)

۱۲- "Public Administration And Development ۱۸, No. ۴(۱۹۹۸): ۳۲۷-۳۳۳

۱۳- Characteristics Of Subsidiary Initiatives", Strategic Management Journal.Vol.۱۸ (۱۹۹۷)

۱۴- Emerging Businesses: A Validation Study. Journal Of Business Venturing. (۱۹۹۳)

۱۵- Child, J. and Mc. Grath. R. G. (۲۰۰۱). Organizational Form In An Information Intensive Economy. Academy Of Management Journal, Vol.۴۴.No.۶ .

۱۶- capabilities, external linkages, and performance: a study on technology-based korean ventures ۲۰۰۴

۱۷- "Of Strategies And Performance". Journal Of Management Studies:۲۵(۵):۴۳۹-۴۶۲. (۱۹۹۱)

۱۸- "Strategy Making And Firm Performance": tests of contingency and confegurationl models; strategic management journal.vol.۱۸.no.۹. (۱۹۹۷)

۱۹- Fairbanks, Frank. "Managing For Results: The Path That Phoenix Has Followed." public management ۷۸ (۱۹۹۶): ۱۲-۱۵.

۲۰- Hansen, G. S. And B. Wernerfelt (۱۹۹۲). "Determinants of firm Performance :the Relative Importance Of Economic And Organizational Factors", strategic management journal, ۱۰, Pp. ۳۹۹-۴۱۲.

۲۱- Business, Usa. Mcgraw-Hill (۲۰۰۳)

۲۲- Hisrich Robert D., Peters Michael P, (۲۰۰۲) "Entrepreneurship"; Fifth Edition, India: Mcgraw-Hill

۲۳- Companies. European Management Journal.Vol.۱۸.No.۱. (۲۰۰۰)

۳۴- ــــــــــــــــــــــــ. ــــــــ. (۲۰۰۲). ــــــــ ــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــ orientation between selected firms in the netherlands and the u.s.a entrepreneurship and regional development. vol. ۱۴.

۳۵- ــــــــــــــــ, ــــــــ. ــــــــ ــــــــــــــــ, ــــــــ. (۲۰۰۱). ــــــــ ــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــــــــــ strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence". organization science. vol, ۱۲, no. ۲.

۳۶- Kuratko F. Donald And Hornsby Jeffrey S. (۲۰۰۲). "corporate entrepreneurship and middle managers". ball state university .

۳۷- ــــــــــــــــ, ــــــــ., ــــــــ ــــــــ, ــــــــ. ۱۹۹۶. ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ orientation construct and linking it to performance". academy of management review ۱۲(۱):۱۳۵-۱۷۲.

۳۸- ــــــــــــــــ, ــــــــ, ــــــــ ــــــــ. ــــــــــــــــ, ــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــــــــــ ۲۰۰۲. ــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــ entrepreneurial proclivity and on business performance, journal of marketing)۶۶ ."july), ۱۸-۳۲.

۳۹- ــــــــــــــــ, ــــــــ. ــــــــ ــــــــــــــــ, ــــــــ.(۲۰۰۲). ــــــــــــــــــــــــ ــ. ــــــــ york: harcourt college publishers .

۳۰- ــــــــ ــــــــ.(۲۰۰۳) ــــــــ ــــــــــــــــ: ــــــــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــــــــــــــــــ ــــــــ, ــــــــ :thomson learning.

۳۱- ــــــــ, ــــــــ. (۲۰۰۰) ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــ implementing strategy". new jersey: prentice-hall

Twomey, D.F. And Harris, D.L. (۲۰۰۰). "from strategy to corporate outcomes ."aligning human resource management

۳۲- ــــــــــــــــ ــــــــ ــ ــــــــ. ــــــــــــــــــــــــــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــــــــــ ــــــــ management. vol. ۱۰, no. ۳.

۳۳- ــــــــ, ــــــــ, ــــــــ, ــــــــ, ــــــــ, ــــــــ. ــــــــــــــــــــــــ, ــــــــ ــــــــ performance: analysis of global ۲۰۰۰ corporations, presented at the the ۲۴th annual strategic management society conference, san juan, puerto rico, october -۳۱ november ۲, ۲۰۰۴.

۳۴- ــــــــ ــــــــ ــــــــ ــــــــ. ۲۰۰۴, ــــــــــــــــــــــــــــــــ: ــــــــ ــــــــ ــــــــ, ــــــــ: ــــــــــــــــ

۳۵- ــــــــ, ــــــــ. (۱۹۹۹). ــــــــ ــــــــــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــ ــــــــ ــــــــ orientation—performance relationship. entrepreneurship: theory & practice. ۴۹-۳۷ : (۱)۲۴ ,

۳۶- ــــــــ, ــــــــ. ــــــــ ــــــــ. ــــــــ ــــــــ, ــــــــ. (۲۰۰۲). ــــــــ ــــــــ ــــــــ ــــــــ organizational performance in not for profit hospitals". journal of business research, vol. ۴۸, no. ۳ .

۳۷- ــــــــ, ــــــــ., ــــــــ ــــــــ, ــــــــ. ۱۹۹۵. ــــــــــــــــــــــــ ــــــــ ــــــــ ــــــــ entrepreneurship-performance relationship": a longitudinal analysis. journal of business venturing ۱۰(۱):۴۳-۵۸.