



پیام نوریها
public channel



✓ کانال پیام نوریها در سال 95 با هدف تهیه جزوات و نمونه سوالات افتتاح و از همان ابتدای تاسیس کوشیده است با تکیه بر تلاش بی وقفه ، کارگروهی و فعالیت های بدون چشمداشت کاربران متمایز خود ، قدمی کوچک در راه پیشرفت ارائه خدمات به دانشجویان این مرز و بوم بردارد.

@Payamnoria

[telegram.me/Payamnoria](https://t.me/Payamnoria)

رایگان است و همیشه رایگان میماند



اطلاع از اخبار و دانلود جزوات و نمونه سوالات

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

" کانال و خانواده تلگرامی پیام نوریها "

با عضویت در کانال و به آرشیو زیر دسترسی پیدا کنید

✓ تمام نمونه سوالات به روز تا آخرین دوره

✓ جزوات درسی

✓ بیش از ۱۰۰ فلش کارت دروس

✓ اخبار به روز پیام نور

✓ فیلم و فایل آموزشی اختصاصی

✓ انجام انتخاب واحد و حذف و اضافه

✓ پاسخگویی به سوالات دانشجویان

✓ معرفی گروه و انجمن های پیام نوری

✓ طنز و توییت دانشجویی

به یکی از بزرگترین کانال های پیام نوری بپیوندید

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

درس مبانی

کار آفرینی

دکتر علی اکبر احمدی

دکتر حسن درویش

فصل اول

کلیات کار آفرینی

مقدمه

خوشبختانه چند سالی است که تب کارآفرینی همچون تب واقعی که علامت، دفاع و واکنش طبیعی نسبت به ورود یک میکروب خارجی است، به عنوان علامت دفاع و درمان بیکاری و اشتغال زایی در چهره دولتمردان و دلسوزان نظام جمهوری اسلامی به خوبی و به وضوح مشهود است. در چنین شرایطی، چنانچه صاحبان کارآفرینی کشور احساس مسئولیت نکنند و با یک همت گروهی، جایگاه، رسالت و مفهوم حقیقی کارآفرینی را تبیین و معرفی ننمایند و از آن حفاظت و صیانت نکنند، ممکن است همچون بسیاری از امور ضروری و مفید دیگر به انحراف، فراموشی و نهایتاً به نابودی کشیده شود.

دنیایی که امروزه ما در آن زندگی می‌کنیم، هر چند در طول آن، ایرانیان نیز با سایر هموعان خود اشتراک زیستی دارند، اما در عرض آن، از بسیاری عقب‌ترند؛ بدین معنا که شاید ایرانیان از نظر جسمی در قرن حاضر زندگی می‌کنند، اما از نظر فکری و نرم‌افزاری در زمان‌های دور از زمان حاضر زندگی می‌کنند.

به شرایطی، شبیه شرایط کشور ما، نام‌های بسیار گذارده‌اند: دوران گذار، دوران نه این و نه آن، کشورهای در حال توسعه و...، اما هرچه که باشد چندان فرقی نمی‌کند، بدین لحاظ که ما رفته رفته به جهت آنکه سرعت ابداعات و تحولات و پیشرفت‌ها رشد روزافزون یافته، هر روز، سالها از تمدن امروزین دنیا عقب می‌افتیم و این برای هر ایرانی آزاده، جز تأثر و افسوس ارمغان دیگری نخواهد داشت.

کارآفرینی که شومپیتر از آن به عنوان موتور توسعه و رشد و پیشرفت اقتصادی کشورهای توسعه یافته یاد می‌کند، پدیده‌ای است چند بعدی و در هم تنیده با فرهنگ و اقتصاد و سیاست و اجتماع، و چنان نیست که مثلاً با بخشنامه و تبلیغ و تحقیقاتی از این دست، به گنه و ذات آن دست پیدا کرد. البته این بدان معنا نیست که این امر مقوله‌ای ثقیل و پیچیده و خارج از توان ادراکی - تعقلی ماست، بلکه آن پدیده‌ای است ناشناخته با فرهنگ و اقتصاد و سیاست و اجتماع.

مفهوم واژه کارآفرینی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی **Entreprendre** به معنای «متعهد شدن» نشأت گرفته است. واژه نامه دانشگاهی و بستر واژه کارآفرین را اینگونه تعریف نموده است: کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند.

با تعریفی که از کارآفرینی ارائه گردید، کارآفرین منتظر سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال از طرف دولت نیست؛ او خود با شناخت صحیح از فرصت‌ها و استفاده از سرمایه‌های راکد، امکاناتی را فراهم نموده و با سازماندهی و مدیریت منابع، ایده خود را عملی می‌نماید.

تاریخچه کارآفرینی

واژه کارآفرینی در طی دوره های مختلف، معانی گوناگونی داشته است که اشاره به این معانی می تواند در شناخت بهتر از کارآفرینی مؤثر باشد: |

• سال ۱۹۶۴، پیتر دراگر " : کارآفرین فردی است که به خوبی از فرصت ها استفاده کند. • در سال های دهه ۱۹۷۰، همزمان با ناکارآمدی فرآیندهای اداری و دیوانسالاری در شرکت ها، فعالیت کارآفرینانه مورد توجه مدیران ارشد قرار گرفت و در صدد بر آمدند تا چنین فعالیت هایی را در شرکتهایشان رشد و گسترش دهند.

• در دهه ۱۹۸۰، اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی مورد تأکید قرار گرفت و روحیه کارآفرینی به عنوان یک مزیت رقابتی بسیار ارزشمند مطرح شد. در این دهه مطالعات دیگری نیز در زمینه کارآفرینی سازمانی انجام گرفت. به ویژه، مطالعات دانشکده بابسون کالج " که بر فرآیند کارآفرینی سازمانی تأکید می کرد. |

نتایج بررسی ها در سال ۱۹۹۰، اندیشه جدیدی از حوزه کارآفرینی ارائه داده است و به نظر بیشتر محققان، کارآفرینی موتور محرکه تغییرات اجتماعی است که موجب اشتغال مولد، بهره وری منابع انسانی و نهایتاً تجدید حیات ملی می شود. شومپیتر نقش مدیران و افرادی که کسب و کار ایجاد می نمایند را از مفهوم کارآفرین جدا نمود. از دیدگاه وی، هر کدام از فعالیت های زیر کارآفرینی است: ارائه کالای جدید، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در صنعت. کارآفرین در این میان باید صاحبان سرمایه را در خصوص مطلوبیت فرآوری خویش متقاعد سازد.

تعاریف کارآفرینی

تعاریف زیادی از کارآفرینی وجود دارند، اما هنوز یک تعریف عام و پذیرفته شده از آن ارائه نشده است، برخی از این تعاریف عبارتند از:

- کارآفرین فردی است که تصمیم می گیرد از طریق ایجاد کسب و کاری منحصر به فرد توسط خود، بر آینده کاری اش تسلط داشته باشد.

- رابرت هیسریچ (۲۰۰۲):

کارآفرینی، فرآیند خلق چیزی متفاوت و با ارزش از طریق اختصاص زمان و تلاش لازم برای آن است؛ با فرض همراه بودن ریسک های مالی، روانی و اجتماعی و نیز دریافت پاداش های مالی و رضایت فردی».

- پیتر دراگر (۱۹۸۵) معتقد است که کار آفرین کسی است که فعالیت های اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع نماید. وی می گوید که امروزه در تعریف کاملی از کارآفرینی آشفتگی زیادی وجود دارد و از این رو نمی توان تعریف استاندارد، جامع و مانعی از آن به دست داد. علت این امر در طبیعت بین رشته ای کارآفرینی نهفته است. برخورد صاحب

نظران با مقوله کارآفرینی همچون برخورد افراد نابینائی است که با موجودی مواجه می شوند و هر کدام متناسب با عضوی از حیوان که المس می نمایند به توصیف آن می پردازند (احمدپور، ۱۳۸۰: ۳۰)

با این همه، تقریباً در تمامی تعریف کارآفرینی این توافق وجود دارد که ما با نوعی از رفتار مواجهیم که شامل موارد ذیل می شود:

۱. پذیرش پیشگامی؛

۲. سازماندهی مجدد مکانیزم های اجتماعی / اقتصادی جهت عملی ساختن منابع و شرایط؛

۳. پذیرش ریسک یا شکست.

– «جفری تیمونز» از کالج بابسون:

۱. کارآفرینی توانایی و خلق و ساختن یک چیز، عملاً از هیچ است.

۲. کارآفرینی به جای اینکه فقط نگاه کردن، تحلیل کردن و تشریح چیزی باشد، شامل آغاز نمودن، انجام دادن، دست یافتن و ساختن یک مؤسسه یا سازمان است؛

۳. کار آفرینی مهارت پی بردن به یک فرصت در جایی است که دیگران آن را آشوب زده، متناقض و مبهم می بینند؛

۴. کارآفرینی توانایی پایه گذاری یک تیم است که افراد بتوانند مهارت ها و استعدادها را تکمیل نمایند؛

۵. کار آفرینی پی بردن به چگونگی یافتن، تدارک دیدن و کنترل منابعی است که اغلب در کنترل دیگران قرار دارد و اطمینان دادن از اینکه پول تا زمانی که نیاز به آن حیاتی نیست، به مصرف نمی رسد؛ و نهایتاً

۶. کارآفرینی تمایل به اعمال ریسک های حساب شده، در زمینه های مختلف شخصی و مالی و سپس انجام هر کاری که برای ایجاد مزیت و برتری امکان پذیر است، تلقی می گردد (Ashomre, ۲۰۰۴: ۱-۲).

– «گارتنر» بر این باور است که کارآفرینی نوعی روش تفکر و اقدام است که ذهن افراد را به خود مشغول نموده، که طی آن کل گرایی در نگرش و رهبری متعادل به منظور خلق ارزش به وجود می آید (Seeling, ۲۰۰۳: ۲).

ویژگی های کارآفرینان

تحقیقات نشان می دهد که ویژگی های مشترک قابل تأملی بین کارآفرینان وجود دارد. البته این ویژگی ها منحصر به فرد نبوده و هر یک از کارآفرینان بالقوه یا بالفعل به یک نسبت از این ویژگی ها و قابلیت ها برخوردار نیستند، اما بازگو کردن این ویژگی ها از آن جهت اهمیت دارد که شناخت ویژگی های کارآفرینان موفق برای افرادی که شروع به کار آفرینی می کنند و یا کارآفرینان بالقوه، سبب تشویق و موفقیت احتمالی آنها می شود؛ به طوری که فرد با شنیدن این خصوصیات، سعی می کند آنها را در خود ایجاد کند و همین امر موجب تسهیل و رغبت بیشتر او به انجام فعالیت های کارآفرینانه می شود.

برخی از ویژگی های مشترک کارآفرینان به شرح زیر است:

۱. نیاز به موفقیت: نیاز به موفقیت عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی به قصد موفقیت در موقعیت های رقابتی

مک کلند، در تحقیقات خود پی برد که نیاز به موفقیت در افرادی که فعالیت های نوآورانه را آغاز می کنند، بالاتر است؛ زیرا کارآفرینان از اهداف تکراری یعنی کارهایی که همواره تکرار می شوند، پرهیز می نمایند و همواره در مقابله با موقعیت ها از راه ها و روش های جدید استفاده می کنند. آنها از توانایی خود در خلاقیت لذت می برند و از ایده ها و ابتکارات شخصی خود برای یافتن راه های جدید و کنار هم گذاشتن چیزها استفاده می کنند.

۲. استقلال طلبی: نیاز به استقلال از ویژگی هایی است که به عنوان یک نیروی انگیزشی مهم برای کارآفرینان، بر آن تأکید شده است. در واقع، استقلال طلبی را می توان با عباراتی نظیر «کنترل بر سرنوشت خویش»، «کاری را برای خود انجام دادن» و «رئیس خود بودن» تعریف کرد.

کار آفرین ترجیح می دهد خودش تصمیم بگیرد و در جریان این تصمیم تمام کوشش، دانش، مهارت و سرمایه خود را به کار می گیرد. اگر شکست بخورد، فقط خود را مقصر می داند و اگر موفق شود، فقط صلاحیت کارآفرینی خود را تأیید نموده است؛ البته، داشتن استقلال، یک زندگی راحت را تضمین نمی کند، بیشتر کارآفرینان، ساعات زیادی را در روز کار می کنند، اما رضایت آنان، از آنجا حاصل می شود که به رغم محدودیت های خود عمل می کنند و سودی را که خود به دست آورده اند، برداشت می کنند.

۳. تحمل ابهام: قدرت ابهام عبارت است از پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانش ناقص درباره محیط و تمایل به آغاز فعالیتی مستقل، بدون آنکه شخص بداند موفق خواهد شد یا خیر. به طور واضح، کارآفرینان برای اقدام به یک کار تجاری، بیش از هر چیز به اعتماد به نفس، خود هدایتی، خوش بینی و تشویق نیاز دارند. کارآفرینان بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی نمایند، قادرند به طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیر قطعی، سازمان نیافته و غیرشفاف تا حد متوسطی روبرو شوند و ضمن رفع ابهامات با مهارت و کوشش شخصی، آنها را به نفع خود تغییر دهند. در واقع، ابهام سبب ایجاد انگیزه در آنها می شود (احمدپور داریانی، ۱۳۷۹، ص ۸۹).

۴. قانون کنترل درونی: این عقیده که شانس یا سرنوشت، زندگی شخصی فرد را کنترل نمی کند، از خصوصیات ویژه کارآفرینان است. کارآفرینان تمایل دارند فکر کنند که خودشان راه و روش هر چیزی را می دانند و شانس و اقبال، نقش و تأثیری در زندگی شخصی و کاری آنان ندارد. چنین افرادی به قدرت و توانایی خویش اعتماد دارند و سرنوشت خود را قابل کنترل می دانند.

۵. مخاطره پذیری: «لایز» و «بروکهاوس» معتقد بودند که تمایل به پذیرش مخاطره های معتدل، از ویژگی های بارز کار آفرینان است و «مایر» در سال ۱۹۹۰ نشان داد که کارآفرینان موفق، کمتر از مدیران از مخاطره پرهیز می کنند. فرق آنها با مدیران در این است که مدیران خانه ای می سازند و سعی در نگهداری آن خانه دارند و به همین دلیل تهدید گرا و محافظه کارند و تلاش می کنند تا وضعیت موجود را حفظ کنند، اما کارآفرینان همواره در پی ساختن خانه ای جدید هستند و به همین جهت، فرصت گرا، انعطاف پذیر و اهل ریسک هستند. اکثر محققین و دانشمندان، ویژگی های فوق را به عنوان ویژگی های کارآفرینان ذکر کرده اند، اما فهرستی طولانی از ویژگی های روانشناختی و رفتاری از کارآفرینان وجود دارد که در اینجا به ذکر نام این ویژگی ها اکتفا می شود:

- ابتکار
- هوش
- نوآوری
- استعداد
- قابلیت انعطاف پذیری
- انرژی – پشتکار
- اعتماد به نفس
- خلاقیت
- تعهد
- دوراندیشی
- همکاری
- پافشاری
- بصیرت
- استقلال
- خودجوشی
- مخاطره پذیری

اهمیت کارآفرینی

تحقیقات در سطح جهان نشان داده است که تعداد دانشگاههایی که حداقل یک درس در زمینه کارآفرینی ارائه می کنند از ۱۶ دانشگاه در سال ۱۹۷۰ به ۶۰۰ دانشگاه در سال ۱۹۹۵ افزایش یافته است و حداقل در ۵۰ دانشگاه، ۴ درس و یا حتی بیشتر در زمینه کارآفرینی ارائه می شود.

تحقیق دیگری نیز در آمریکا صورت گرفت که نشان داد بین سالهای ۱۹۹۸ - ۱۹۹۲، بیش از ۱ / ۸ میلیون شغل به وسیله شرکت هایی با کمتر از ۵۰۰ کارمند (کسب و کارهای کوچک) ایجاد شده است.

کارآفرینی برای هر جامعه ای دارای سه منفعت است، این منافع عبارتند از : افزایش رشد اقتصادی، ارتقاء بهره وری و پدید آمدن تکنولوژی های محصولات و خدمات جدید.

۱. رشد اقتصادی: یکی از دلایل توجه ویژه اقتصاددانان به شرکت های کوچک جدید این است که این شرکت ها، بیشترین شغل های جدید را در اقتصاد ایجاد نموده اند. تحقیقات انجمن کارآفرینی و تغییر» در یکی از صنایع مهم آمریکا یعنی صنایع الکترونیک نشان داد شرکت هایی که عمری بین ۵ تا ۱۰ سال دارند، ۵۰ برابر بیشتر از شرکت هایی که عمرشان حدود بیش از ۲۰ سال است افراد را به استخدام در آورده اند. علاوه بر این، طبق تخمین یکی از محققین به نام «دیوید برچ» بیش از چهار پنجم مستخدمین جدید در ایالات متحده به شرکت های کوچک تعلق دارند که بیش از ۳۰ درصد از این شرکت ها، دارای عمر کمتر از ۵ سال هستند. «برچ» اضافه می کند که البته همه شرکت های کوچک، اشتغال زا نیستند، بلکه شرکت هایی که نسبتاً جوان تر بوده و تازه شروع به کار کرده اند و در همان سال ها توسعه یافته اند، اشتغال زا هستند، که البته رشد سریع این شرکت ها مربوط به فرایندها می شود». وی همچنین دریافت که شرکت های جدید و مشاغلی که ایجاد می کنند، بیشتر در بخش خدمات فعالیت دارند تا در بخش تولید کالاها.

۲. بهره وری: سرعت افزایش بهره وری در آمریکا در خلال دهه ۱۹۷۰ بسیار کمتر از دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۹۰ بوده است. آگاهی اقتصاددانان از نقش کارآفرینی در افزایش بهره وری در این دهه باعث شد تا به موضوع کار آفرینی علاقه بیشتری نشان دهند.

افزایش بهره وری به بهبود تکنیک های تولید و نحوه انجام تولید بستگی دارد و به نظر جان کن دریک» افزایش بهره وری به یک چیز بستگی دارد و آن «عمل کار آفرینانه» است. دو عامل کلیدی مؤثر در افزایش بهره وری تحقیق و توسعه (R & D) و سرمایه گذاری دستگاه ها و کارخانه های جدید است. طبق نظر کن دریک» بین تحقیق و توسعه و برنامه های سرمایه گذاری بهره وری به معنای توانایی تولید کالاها و خدمات بیشتر با نیروی کمتر و داده های جدید با ورودی های کارآفرینانه ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

عامل مؤثر دیگر بر رشد بهره وری، قوانین و خط مشی های کلان اقتصادی دولت همانند مالیات، مخارج و میزان نقدینگی

می باشد. بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که نوآوری (یعنی پیش شرط ضروری برای افزایش بهره وری در دهه ۱۹۷۰ به دلیل توجه به توسعه کاهش یافت. در کاهش میزان نوآوری، تورم فزاینده و پیامدهای آن و همچنین دخالت های دولت در اقتصاد بازرگانی نیز اثر بسزایی داشته اند. به نظر «کن دریک» در اینگونه موارد، کارآفرینان اهمیت ویژه ای می یابند؛ چرا که می توانند پیامدهای منفی مقررات و قوانین را کاهش دهند.

۳. تکنولوژیها، کالاها و خدمات جدید: نتیجه دیگری که «انجمن کارآفرینی و تغییر» به آن دست یافت، مربوط به نقش مهم کارآفرینان در خلق تکنولوژی ها، محصولات و خدمات جدید می شود. معمولاً بسیاری از افراد که با نوآوری، محصولات و تکنولوژی جدید را خلق می کنند، کسانی هستند که از شرکت های بزرگ خارج شده و پس از آن با نوآوری به یک کارآفرین تبدیل شده اند.

شرکت های بسیاری، با تلاش های نوآورانه کارآفرینان، طی دهه های گذشته شکل گرفته است. خط تولید انبوه «هنری فورد» نمونه ای از نوآوری کارآفرینانه محسوب می شود. گاهی اوقات یک نوآوری کارآفرینانه برای افراد دیگر دست مایه ای می شود تا فعالیتی را آغاز کنند. مهمترین و مشهورترین قضیه مرتبط با این مطلب را می توان در دوران انقلاب صنعتی و در خلال نیمه دوم قرن هجدهم یافت. در اوائل این قرن، واردات کتان بافته شده از هند به انگلیس باعث شد تا برخی از کارآفرینان کشور انگلستان به ایده تولید کتان در این کشور دست یابند. ابتدا در آمریکای جنوبی کتان با ماشین های دستی بافته می شد. چند سال بعد موتورهای بخار برای بافت کتان مورد استفاده قرار گرفت؛ بدین ترتیب در سال ۱۸۷۵ یکی از مبتکرین انگلیسی، یک کارگاه بافندگی را با استفاده از موتورهای بخاری راه اندازی نمود و سیکل نوآوری را کامل نمود (مقیمی، ۱۳۸۳: ۵۷-۹۰).

عوامل موفقیت کارآفرینان

احساسات و انگیزه اولیه در کار آفرینان، هیجان و شور و علاقه و تعهد می تواند عامل کلیدی موفقیت آنها باشد. کار آفرینان با خدمت به خود و سازمان و جامعه ای که در آن کار و زندگی می کنند، باعث خشنودی مشتریان و مدیران می شوند؛ زیرا آنان استقلال طلب و هدف گرا در ایده های خود هستند و نسبت به پاداش ها و قدردانی های دیگران واکنش نشان می دهند. آنها به روابط با دیگران اهمیت قائل می شوند و ایده های خود را رهبری و هدایت می کنند و این موارد به طور بارزی، موفقیت و رشد و توسعه کاری کارآفرینان را رقم می زند. موارد مشابه در این خصوص را می توان سبک حل مسأله و خلق راه حل های جدید برای مسائل گوناگون، پند گیری از اشتباهات و خطاهای گذشته، قدرت تصمیم گیری بالا و خطر پذیری، برقراری ارتباط هدفمند و حساب شده با افراد خارج از محیط کاری مانند مشتریان و فروشندگان، مهارت های سازمانی، تحقیقات در بازار و بازاریابی بر شمرد که هر کار آفرینی برای توفیق هرچه بیشتر در امور کار خود باید آنها را در خود وجودی خود جستجو کند (donald f. Fort worth., ۲۰۰۱: ۱۰۰-۱۱۲)

مهارت های مورد نیاز کارآفرینان

از یک دیدگاه مهارت های مورد نیاز کارآفرینان را می توان به ۴ دسته اصلی تقسیم بندی کرد:

- مهارت های فردی
 - مهارت های میان فردی
 - مهارت های تفکر انتقادی و خلاقانه
 - مهارت های کاربردی که هر یک از این مهارت ها دارای مؤلفه هایی نیز می باشد.
- از دیدگاه دیگر، مهارت های مورد نیاز برای کارآفرینان می تواند در سه حوزه زیر تقسیم بندی شود:
- مهارت های فنی؛
 - مهارت های مدیریت کسب و کار؛
 - مهارت های کارآفرینانه فردی؛
- هر یک از این مهارت ها به مؤلفه هایی تقسیم می شود که در جدول ۱-۱ ارائه شده است:

جدول ۱-۱ مهارت‌های سه‌گانه مورد نیاز کارآفرینان

• نوشتاری • ارتباط شفاهی • پایش محیط • مدیریت فنی کسب و کار • تکنولوژی • میان فردی • شنیداری • توانایی سازماندهی • ایجاد شبکه‌های ارتباطی • سبک مدیریت • مربی‌گری • ایفاکننده نقش در تیم	مهارت‌های فنی
• برنامه‌ریزی و تدوین اهداف • تصمیم‌گیری • روابط انسانی • بازاریابی • امور مالی • حسابداری • مدیریت • کنترل • مذاکره • راه‌اندازی فعالیت‌های جدید کاری • مدیریت توسعه	مهارت‌های مدیریت کسب و کار
• کنترل درونی • ریسک‌پذیری • نوآوری • تغییر محوری • پافشاری و استقامت • رهبری مبتنی بر دوراندیشی • توانایی مدیریت تغییر	مهارت‌های کارآفرینانه فردی

انگیزه‌ها و موانع کار آفرینان برای شروع کسب و کار جدید

یک کارآفرین چه انگیزه‌هایی باید داشته باشد تا تمام ریسک‌ها را بپذیرد و شرکت جدید را تأسیس نماید؟ برخی از این انگیزه‌ها عبارتند از:

۱. به دست آوردن فرصتی برای کنترل بر سرنوشت خویش؛

۲. به دست آوردن فرصتی برای استفاده از رقابت‌های خود

۳. به دست آوردن فرصتی برای کسب سودهای مالی؛

۳. به دست آوردن فرصتی برای همکاری و مشارکت با اجتماع و مورد تأیید قرار گرفتن تلاش های خود؛

همچنین، ایجاد کسب و کارهای جدید با موانعی روبرو است، این موانع عبارتند از :

۱. عدم قطعیت در درآمد؛

۲. ریسک از دست دادن پول سرمایه گذاری شده؛

۳. ساعت طولانی و کار سخت؛

۴. کیفیت پائین زندگی تا زمانی که کسب و کار تثبیت شود؛

۵. مسئولیت های کامل

تفاوت الگوهای ذهنی یک کارآفرین و یک مدیر

دیوید گمپرت و «هاوارد استیونسون» در مقاله ای تحت عنوان «قلب کارآفرین» تفاوت بین الگوهای ذهنی یک کارآفرین را در مقایسه با الگوهای ذهنی یک مدیر تشریح کردند (HBBL, ۱۹۸۵).

جدول ۱-۲ مقایسه الگوهای ذهنی کارآفرین در مقابل مدیر

جدول ۱-۲ مقایسه الگوهای ذهنی کارآفرین در مقابل مدیر

مدیر تمایل دارد به گفتن اینکه:	کارآفرین تمایل دارد به گفتن اینکه:
۱. چه منابعی تحت کنترل من است؟	۱. فرصت کجا وجود دارد؟
۲. چه ساختاری رابطه سازمان ما را با بازارش تعیین می کند؟	۲. چگونه می توانم روی آن سرمایه گذاری کنم؟
۳. چگونه می توانم تأثیر دیگران بر تواناییم برای اجرا را حداقل کنم؟	۳. چگونه کنترل بر آنها را به دست آورم؟
۴. چه فرصتی مناسب است؟	۴. بهترین ساختار چیست؟

همان طور که مشاهده می شود، مدیران و کارآفرینان در موقعیتی دشوار که تغییر لازم است، سؤالات متفاوتی مطرح می کنند. مدیر بر منابع موجود و حداقل کردن ریسک تأکید می کند. از طرفی کارآفرین، خلاق و مبتکر است، اما لزوماً فرصت طلب نیست. به جای نقض زمینه جدید، کارآفرین ممکن است ایده های مشابه را برای دستیابی به کاربردهای جدید توسعه دهد.

تصور بر این است که موازی اندیشیدن در موقعیت ها، چالش ها و شیوه های تفکر برای کار آفرینان آسان باشد. کارآفرینان سازمانی اغلب مجبورند با بوروکراسی ها و موانعی که در داخل سازمان شان وجود دارد، برخورد کنند.

براساس تفکر کارآفرینی، فشارهای خارجی محرکی برای شناسایی فرصت می باشد. این فشارها عامل تغییرات سریع در:

۱. تکنولوژی: که درهای جدید را باز می کند و سایر درها را می بندد؛

۲. وضعیت اقتصادی مصرف کنندگان: که توانایی و تمایل پرداخت برای محصولات و خدمات جدید را تغییر می دهد.

۳. ارزش های اجتماعی: که سبک ها و استانداردهای جدید زندگی را پالایش می کنند.

۴. اقدامات سیاسی و استانداردهای تنظیمی: که رقابت برای سرمایه گذاری را تحت تأثیر قرار می دهد.

مدیران، اغلب بعد از شکست فرآیند برنامه ریزی، نیاز به تغییر را احساس می کنند. بخاطر بررسی های زیاد در مورد چگونگی کاهش ریسک ها، به جای تلاش برای برخورد با آنها، سازمان های اداری، فرآیند تصمیم گیری را کند می کنند.

توانایی شناسایی شرایط مساعد مهم است، اما برای تعیین یک فرد به عنوان کارآفرین، کافی نیست. کارآفرینان بخاطر تمایلشان برای دستیابی سریع به بازارهای داخلی و خارجی دارای شهرت قماربازان هستند؛ اما صرفاً حرکت سریع، موفقیت را تضمین نمی کند. نخست، کارآفرینان باید قلمرویی را که در درون آن فعالیت می کنند، بشناسند، آنگاه همان طور که رشد می کنند، باید قادر باشند الگوهایی را شناسایی کنند. اینگونه فشارها، یا شرکت ها را به سمت انتهای طیف کارآفرینی یا طیف اداری سوق می دهد، که با توجه به زمان و مدت تعهدشان، ترکیبی از عوامل شخصی، سازمانی و محیطی می باشند.

عوامل مؤثر بر کارآفرینی

به طور کلی، عوامل مؤثر بر کارآفرینی را می توان به پنج گروه تقسیم کرد: (کرامت الله اکبری، ۱۳۸۵: ۵۶)

۱. شرایط اقتصادی و بازاری

- منابع مالی (دسترسی به وام های مختلف)؛
- نیروی کار وجود نیروی کار ماهر؛
- تسهیلات فیزیکی (دفتر کار، سوله)؛
- زیرساخت های اقتصادی (جاده ها و ارتباطات)؛
- خدمات تخصصی حسابداری، مشاوره؛

- محیط اقتصادی کلان (تورم، نرخ بهره).

۲. ساختار و پویایی صنعت

- اندازه بازار؛
- رشد بازار؛
- ساختار بازار و صنعت؛
- تمرکز جغرافیایی صنعت؛
- استراتژی شرکت های بزرگ.

۳. چارچوب قانون و مقررات

- سیستم حقوقی (رویه های ایجاد کسب و کار، حقوق مالکیت معنوی و...);
- قوانین و مقررات (کنترل قیمت ها و ...); • سیاست های حمایتی (یارانه، مشوق های مالیاتی و ...).

۴. سرمایه های اجتماعی

- یکپارچگی یا سلسله مراتب اداری (میزان محرومیت اجتماعی، حرکت افراد بین طبقات اجتماعی); -
- فرهنگ (احترام به کارآفرینان، احترام به استقلال، دیدگاه نسبت به شکست در کار);
- پشتیبانی نهادی (مراکز کمک به کار آفرینی، مراکز رشد یا انکوباتورها);
- سیستم آموزشی (تدریس کارآفرینی در دوره های تحصیلی، توجه به یادگیری برای عمل).

انواع کارآفرینی

- به طور کلی ادبیات کارآفرینی نشان می دهد که کار آفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می گیرد:
- در قالب افراد آزاد غیر وابسته به سازمان کارآفرینان شخصی - کارآفرینان مستقل)
 - در قالب کارکنان سازمان کارآفرینان سازمانی - کارآفرینی درون سازمانی)
 - در قالب ساز من (سازمان کارآفرین - کار آفرین سازمانی)

اینک به تشریح هر یک از انواع کار آفرینی می پردازیم:

۱. کار آفرینی مستقل: آنچه در بحث کارآفرینی بیشتر مدنظر بوده و بیشتر به آن پرداخته اند، بحث کارآفرینی مستقل است. کارآفرینی مستقل (آزاد)، فرآیندی است که کارآفرین طی می کند تا فعالیت کارآفرینانه ای را به طور آزاد به ثمر برساند. اساساً سه انگیزه اولیه اعث می شود که کار آفرینان برای خود کار کنند

(الف) نیاز به پیشرفت؛ (ب) علاقه به آزادی و استقلال؛ (ج) احتیاج به رضایت شغلی (صمد آقائی، ۱۳۷۸: ۱۵-۱۷).

از سوی دیگر پاداش های حاصل از کارآفرینی مستقل همچون رفاه اقتصادی و اجتماعی و سهولت و نیز شکل گیری بازارهای سرمایه به صورت یک صنعت نوین و تمایل آن به سرمایه گذاری مخاطره آمیز سبب شده تا کارآفرینان با سهولت بیشتری نسبت به گذشته برای تحقق فکرها و اجرای پروژه هایشان به منابع مالی دست پیدا کنند. |

۲. کار آفرینی درون سازمانی: از اوایل دهه ۱۹۷۰، محققان صحبت هایی راجع به کار آفرینان سازمانی و مستقل به میان می آوردند، اما از سال ۱۹۸۵ که پینکات از ترکیب واژه های Entrepreneurship و Intra واژه Intrapreneurship را ابداع کرد، کارآفرینی درون سازمانی، رسماً تعریف و به ادبیات کارآفرینی وارد شد. پینکات می گوید: کار آفرینی درون سازمانی، فرآیندی است که از طریق آن کارآفرینان در سازمان سبب تغییر می گردند.

کوران وال و پرلمن معتقدند که کار آفرینی درون سازمانی پروسه ای است که از طریق آن محصولات، فرآیندها و ایده های جدید در سازمان به اجرا گذاشته می شود و توسعه می یابند. او می افزاید پروسه کارآفرینی درون سازمانی به کلی با پروسه کارآفرینی مستقل فرق دارد و تفاوت در وضعیت محیطی آنها، برای هر یک محدودیت ها و اشکالاتی به وجود می آورد.

اساساً کارآفرینی درون سازمانی و بالطبع کارآفرینان سازمانی، در سازمان هایی که شرایط و بستر سازمانی کامل و مناسبی برای کارآفرینی وجود نداشته باشد، مورد تحسین قرار نمی گیرند و خوشایند آنها نیستند؛ لذا صرفاً وجود تعداد اندکی کارآفرین در سازمان، دلیل و نشانه کارآفرین بودن سازمان نیست، بلکه افزایش تعداد کارآفرینان، رضایتمندی آنان و وجود کارآفرینی گروهی در سازمان، بیانگر پیشرفت و ارتقای سطح کارآفرینی سازمان است. بنابراین، نباید چنین تصور کرد که کارآفرینی درون سازمانی، تنها در سازمان های کارآفرین دیده می شود، بلکه در سازمان های سنتی و بوروکراتیک (غیر کارآفرین) نیز می تواند اتفاق بیفتد، اما به قدری نادر است که نمی تواند سازمان را در محیط های پیچیده، پویا، رقابتی و نامطمئن، موفق و ابقا نماید.

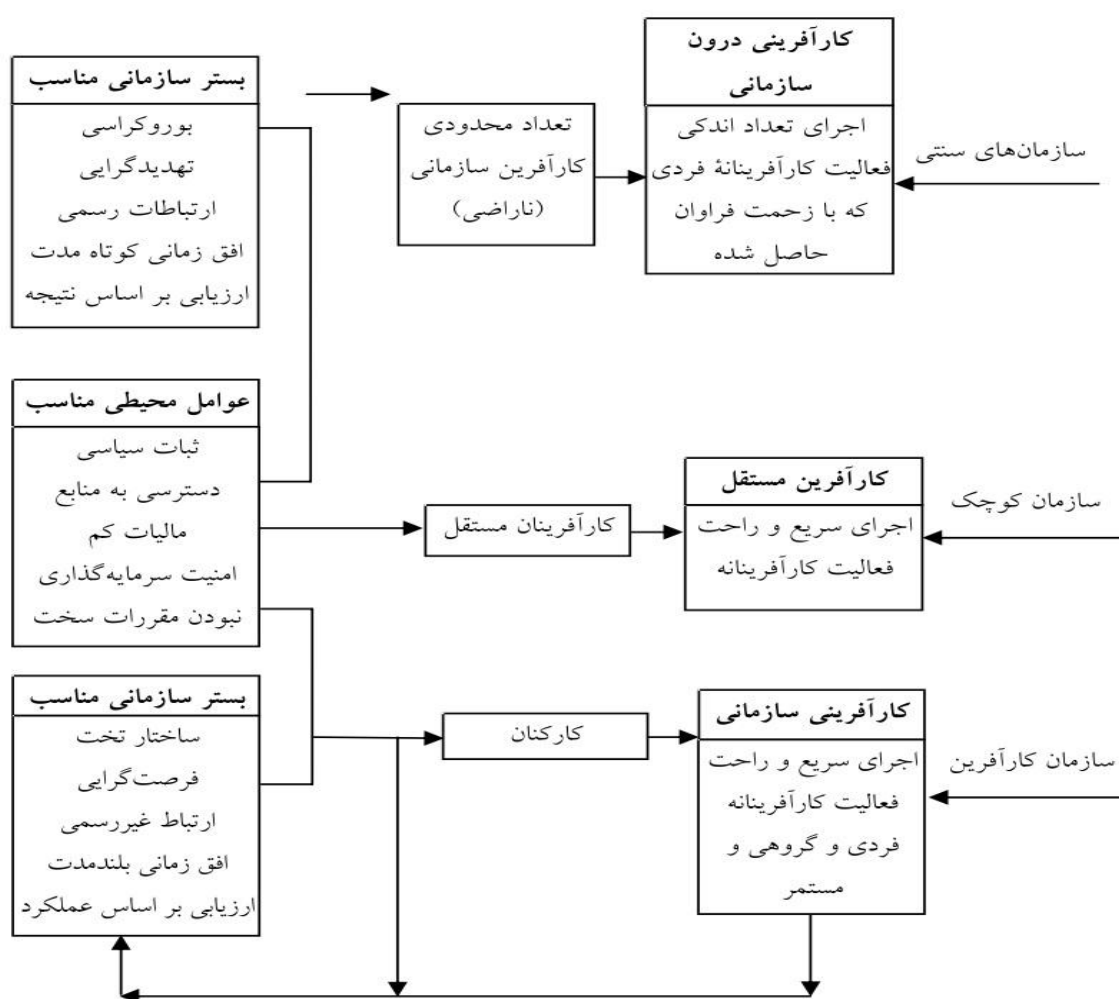
۳. کار آفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که سازمان طی می کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینی انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خود مختار به ثمر برسند.

فرق کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در این است که، کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان

فراهم می کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد پروسه کارآفرینی درون سازمانی را طی کند، بتواند راحت، سریع و اثربخش آن را به اجرا در آورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش دهنده افراد برای اجرای فعالیتهای کارآفرینانه باشد.

شایان ذکر است که در ادبیات کارآفرینی، در بسیاری از موارد کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی به یک معنی به کار رفته و مرز شفاف و دقیقی بین آنها ترسیم نشده است، اما هر چه پارادایم کارآفرینی گسترده شود، این مرز و تفاوت بارزتر می گردد. جهت روشن تر شدن مفهوم کارآفرینی درون سازمانی و تفاوت آن در سازمانهای سنتی و کارآفرین به نمودار شماره ۱-۱ توجه نمائید (صمد آقائی، ۱۳۷۸: ۹۷).

نمودار ۱-۱ تفاوت انواع کار آفرینی از نظر عوامل محیطی و بستر سازمانی



نمودار ۱-۱ تفاوت انواع کارآفرینی از نظر عوامل محیطی و بستر سازمانی

عناصر کارآفرینی

ویلیام سالمن «اجزاء و عناصر پویایی هر فرآیند کارآفرینانه را به چهار عنصر تقسیم می نماید: (مقیم، ۱۳۸۶، ص ۴۰) |

۱. افراد

۲. فرصت

۳. زمینه بیرونی

۴. معامله یا داد و ستدها

افراد شامل فرد یا گروهی از افراد است که خدمت ارائه نموده و یا منابع را برای فعالیت مخاطره آمیز فراهم می نماید و خواه یا ناخواه آنها به طور مستقیم به وسیله واحد مربوطه به کار گرفته شده اند. این عنصر شامل مدیران، حقوقدانان، حسابداران، تسهیل گران مالی و عرضه کنندگان می شود.

فرصت نیز عبارت است از هر فعالیتی که نیازمند سرمایه گذاری منابع کمیاب می باشد که انتظار می رود در آینده بازدهی داشته باشند.

زمینه نیز شامل عواملی است که بر نتایج فرصت تأثیر گذار است، اما به طور کلی خارج از کنترل مدیریت می باشد. نمونه هایی از عوامل زمینه های عبارتند از: سطح نرخ سود، قوانین و مقررات، فعالیت اقتصاد کلان و بعضی متغیرهای صنعتی.

معامله یا داد و ستد نیز به معنی مجموعه کاملی از روابط قراردادی و شفاف یا ضمنی بین واحد و کلیه ارائه کنندگان منابع می باشد (sahlman et al, ۱۹۹۹: ۱۴۰).

«رامبال» بر این باور است که کار آفرینی دارای هفت عنصر اساسی است که عبارتند از:

۱. تشخیص فرصت در زمینه ای که به نظر می رسد منابع موجود برای فرصت ها ناکافی هستند؛

۲. میل به ریسک پذیری؛

۳. دارا بودن صلاحیت مدیریتی؛

۴. مالکیت بخش عمده ای از کسب و کار در صنعت مربوطه؛ .

۵. محیط پویا؛

۶. نیاز به موفقیت؛ و

۷. مهارت رهبری (Rumball, ۱۹۸۹: ۳۱-۲)

ترتیب منطقی سه عنصر اولیه کارآفرینی که از اهمیت بیشتری نیز برخوردارند، به شرح ذیل است:

فرصت گرایی در محیط یا منابع محدود — ریسک پذیری — شایستگی

«فرای» از صاحب نظران برجسته کارآفرینی نیز معتقد است که اجزاء فعالیت کارآفرینانه را که برای شروع فعالیت مخاطره آمیز عمومیت دارند، می توان در قالب پنج جزء خلاصه نمود که عبارتند از: کارآفرینی، فرصت، ساختار، منابع و استراتژی (Fry, ۱۹۹۳: ۳۲۷). |

کارآفرینی در اسلام

از جمله مباحث جدید در حوزه کارآفرینی، مفهوم «کارآفرینی مذهبی» است. در کارآفرینی مذهبی تلاش می شود تا ارزش های حاکم بر جامعه که منبعث از باورهای دینی و سیره علمی و نظری بزرگان دینی است، در فعالیت های کارآفرینی تبلور یابد. در جامعه ما کارآفرینی مذهبی و ارزشی اهمیت بیشتری دارد چرا که حاکمیت ارزش های اسلامی در تمامی ارکان اقتصادی و اجتماعی جامعه به ویژه فعالیت های کارآفرینانه و کسب و کار از مفروضات اساسی حکومت دینی در جامعه اسلامی ایران است.

به طور کلی می توان گفت با توجه به آیات و روایت متعدد، روشن است که دین اسلام مردم را به انجام کار و فعالیت دعوت می کند و از انسانها می خواهد که از کار خویش دیگران را نیز بهره مند سازند و به طور مستقیم و غیر مستقیم مردم را تشویق به کارآفرینی و ایجاد شغل می کند تا از فقر و گرسنگی در یک جامعه اسلامی جلوگیری شود. علاوه بر عقاید و افکار دینی مؤثر در کارآفرینی، مشاهده می شود که اسلام به ویژگی های یک فرد کارآفرین و خصوصیات انسان باتقوا توصیه می کند نظیر مسئولیت پذیری، پاسخگویی، تحمل شکست، امید و فعالیت و دستیابی به درجات بالاتر اجتماعی و اخلاق، قدرت، خلاقیت، ابتکار، بهره گیری از فرصت ها و خودباوری.

یکی از جلوه های مهم خداپسندانه کارآفرینی این است که فرد با عرضه کالا و یا خدمت، ارزشی را برای دیگران فراهم سازد و هر چه مردم احساس بیشتری به محصول یا خدمات یک کارآفرین داشته باشند، پاداش معنوی و مادی او بیشتر خواهد بود. اگر کارآفرین به قصد کمک یا تلاش برای ارتقای سطح زندگی یا بهبود دیگران باشد، بی شک در خدمت خود و نیازهای جامعه است و در این صورت او یک کارآفرین واقعی خواهد بود. داستان کسب و کار و تجارت پیامبر اکرم (ص) و حضرت خدیجه (س) و نیز تلاش های شبانه روزی حضرت علی (ع) در مورد حفر قنات و ایجاد نخلستانها در اطراف شهر مدینه و یا کار و تلاش سایر امامان (ع) از مواردی است که می تواند برای همه کارآفرینان سرمشق قرار گرفته و باعث شود که از حداکثر توان خود برای رفاه، اشتغال و توسعه اقتصادی جامعه استفاده کنند. در اینجا به حدیثی از پیامبر اکرم (ص) اشاره می کنیم که می فرماید: الکاسب من یده خلیل الله یعنی کسی که با دست خویش کسب و کار راه بیندازد دوست نزدیک خداوند است (نهج البلاغه، ش. ۲۱۹). بدین جهت در اسلام کارآفرینان ارزش تلاش اقتصادی را یک کار عبادی تلقی می کنند و به دنبال رسیدن به کمال بیشتر و قرب الهی اند. را به عنوان مثال قرآن در مورد بسیاری به تشکیل

سرمایه و به کارگیری یا فراهم سازی منابع در امر تولید توجه و بدان تصرع می کند. بر این مبنا که خداوند، انسان را در زمین خلق کرده و آبادانی آن را بر عهده او گذاشته است، طبیعی است که عمران زمین بدون سرمایه گذاری و کارآفرینی تحقق نمی یابد.

قرآن از سرمایه گذاری در یک طرح نسبتاً بزرگ سخن به میان آورده است که با هزینه فراوان و تکنولوژی پیشرفته زمان خود، احداث شده است. این طرح، سدی بین دو کره است که ارتباط بین آنها را قطع کرده و مانع نفوذ تبهکاران می شود. این طرح با پیشنهاد مردم منطقه و طراحی و اجرای ذوالقرنین و هزینه مشترک مردم و ذوالقرنین یا تنها مردم، احداث شد. قرآن کریم از موفقیت آمیز بودن سرمایه گذاری خبر داده است و از زبان ذوالقرنین، همه توان خود و کارایی طرح را رحمت و لطف پروردگار می داند که نصیب او شده است (خنیفر، ۱۳۸۵: ۱۰۳). |

فصل سوم

کسب و کارهای کوچک

مقدمه

و کار جدید را گرد می آورد؟ تازه کارها می توانند تجربه لازم را فقط با انجام کار به دست آورند و رمز موفقیت، شروع کار است.

ابتدایی ترین مفهوم مربوط به کسب و کار: یک کارآفرین باید محصول یا خدمت خاص خود را، در چارچوب بازار، در کنار محصولات و خدمات رقابتی دیگر، به پادشاهان بازار عرضه نماید. آنها آنچه را که می پسندند، انتخاب و خریداری می کنند. این پادشاهان بازار همان مصرف کنندگان اند؛ مشتری ها تعیین می کنند چه کسی برنده باشد و چه کسی بازنده، چه کسی موفق شود و چه کسی شکست بخورد. آنها زیرک و آگاهند و بخشش در کارشان نیست. کسی یک کسب و کار تازه ایجاد می کند باید با کالاها و خدمات پر مزیت، این فرمانروایان را راضی نگه دارد. یک کسب و کار با ارایه محصولات با ارزشی که آنها از روی میل انتخاب می کنند، شروع می شود یا به انتها می رسد.

چارلز کترینگ یکی از بزرگترین کارآفرینان نوآور دنیا می گوید:

در کسب و کار، آن کسی که هرگز در باره اش فکر نمی کنید و او را نمی شناسید، می نشیند و کل جریان را کنترل می کند. آن شخص، مشتری شما است. همیشه گفته ام تمام سود و زبانی که در دفاتر یک تولید کننده دیده می شود، حاصل تشویق ها و تحذیر های مشتریان است (تیموری، ۱۳۸۳: ۹۹)

تعریف کسب و کار کوچک

نظر به تنوع بسیار زیاد بنگاه های کوچک، ارایه یک تعریف جامع و مانع از کسب و کار کوچک بسیار دشوار است. در عوض، توصیف آنها راحت تر به نظر می رسد و در حقیقت اکثر نویسندگان در این باره به جای تعریف، آن را توصیف کرده اند. شاید قدیمی ترین کوشش در این زمینه، گزارش بالستون می باشد که یک کسب و کار کوچک را به شرح زیر توصیف کرده است:

- از نظر اقتصادی، یک بنگاه کوچک سهم نسبتا کوچکی از بازار را در اختیار دارد
- یک بنگاه کوچک به وسیله مالکین آن به صورت شخصی اداره می شود، نه از طریق یک ساختار رسمی مدیریت
- یک بنگاه کوچک مستقل است، به این ترتیب که به عنوان بخشی از یک شرکت بزرگ تر نمی باشد و مالک - مدیر آن بدون کنترل خارجی و آزاد از آن تصمیمات عمده.

در ایران تعداد افراد شاغل در کسب و کارهای کوچک کمتر از ۵۰ نفر هستند. در کسب و کارهای متوسط تعداد افراد شاغل بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر می باشند و کسب و کارهای بیش از ۵۰۰ نفر، کسب و کارهای بزرگ محسوب می شوند: مغازه های شخصی، کسب و کارهای خانگی، اینترنتی و خانوادگی جزو کسب و کارهای کوچک هستند. فروشگاه های زنجیره ای جزو کسب و کارهای متوسط و بانکها و شرکت ایران خودرو، کسب و کارهای بزرگ محسوب می شوند. |

بنا به تعریف اتحادیه اروپا، شرکت ها بر اساس تعداد کارکنان به شرح زیر دسته بندی می شوند

۱. شرکتهای تا ۹ نفر (شرکت های خرد)؛

۲. شرکتهای ۱۰ تا ۹۹ نفر (شرکت های کوچک)؟

۳. شرکت های زیر ۵۰۰ نفر (شرکت های کوچک و متوسط) که به آنها SMES گفته می شود

۴. شرکت های بیش از ۵۰۰ نفر (شرکت های بزرگ).

ویژگی های کسب و کارهای کوچک

مهمترین ویژگی هایی که اغلب پژوهشگران و نویسندگان برای کسب و کارهای کوچک برشمردند، عبارتند از:

- اشتغال زایی
- انعطاف پذیری
- ظرفیت نوآوری
- سودآوری و بهره وری و ایجاد ارزش بالاتر.

اندیشه شروع کسب و کار

شروع یک کسب و کار یکی از جالب ترین عملکردهایی است که یک فرد می تواند داشته باشد، بیش از ۱۰ میلیون نفر هر ساله کسب و کاری را آغاز می کنند و در نتیجه هر ساله بیش از ۳ میلیون کسب و کار کوچک ایجاد می شود.

کارآفرینی مزایای متعددی دارد و در نتیجه رقابت در این حیطه نیز بسیار زیاد است. در ابعاد این رقابت و طرح یک کسب و کار دقیق و کارآمد می تواند به شروع کسب و کار موفق منجر شود. آیا عملکرد شما از این مراحل پیروی می کند؟ سعی کنید آن چه را که دیگران انجام می دهند بررسی کنید تا به چگونگی شروع کار پی ببرید.

سنجش میزان آمادگی برای شروع کسب و کار

با وجود این که کار آفرینی می تواند به موفقیت های زیادی برای شما منجر شود، ولی باید زمانی را صرف سنجش آمادگی خود برای شروع یک کسب و کار کنید. در کسب و کار هیچ ضمانتی وجود ندارد، اما شما می توانید با طرح یک نقشه مناسب و بررسی دقیق آن، شانس موفقیت خود را افزایش دهید. در ابتدا نقاط ضعف و قوت خود را به عنوان یک دارنده کسب و کار مورد ارزیابی قرار دهید.

با قدرت به پرسشی های زیر پاسخ دهید:

۱. در تصمیم گیری های خود چگونه هستید؟ صاحبان کسب و کارهای کوچک نیازمند به تصمیم گیری های سریع و پایداریند.

۲. آیا استقامت روحی و جسمی لازم و کافی را برای شروع یک کسب و کار دارید؟
داشتن یک کسب و کار، مفید، اما در عین حال طاقت فرساست. آیا می توانید هفت روز هفته روزی دوازده ساعت کار و فعالیت داشته باشید؟

۳. چگونه کسب و کار خود را سازماندهی می کنید؟ تحقیقات نشان می دهد که طرح ها و برنامه ریزی های ضعیف، عامل شکست در کسب و کار می شوند. سازماندهی مؤثر مالی و برنامه ریزی دقیق در یک کسب و کار می تواند از هر گونه شکستی جلوگیری کند.

۴. آیا گام های شما به میزان کافی مستحکم است؟ ایجاد یک کسب و کار ممکن است
که شما را از لحاظ روحی خسته کند. بسیاری از صاحبان کسب و کار از قبول این همه مسئولیت سنگین دلسرد می شوند، اما داشتن یک انگیزه قوی در حفظ و بقای کسب و کار به شما کمک می کند.

۵. کسب و کار شما چگونه بر روابط خانوادگی شما اثر می گذارد؟ اولین سال های شروع کسب و کار ممکن است بر خانواده فشارهایی را وارد کند، و تا زمانی که کسب و کار شما سودآور شود، ممکن است با مشکلات مالی بسیاری مواجه شوید که چند ماه یا حتی چند سال به طول انجامد. ولی در طول این مدت شما باید مطمئن شوید که از حمایت خانواده برخوردار هستید.

چند نکته:

دلایل زیادی وجود دارد که نتوانید کسب و کار خود را شروع کنید، اما برای یک فرد توانمند، امتیازات داشتن یک کسب و کار به خطرات موجود در آن می ارزد

- مدیر خود هستید؛
- شروع یک کسب و کار مزایایی برای شما دارد و سود آن به جای آنکه نصیب شخص دیگری شود، به شما می رسد؟
- پیشرفت یک کسب و کار و به دست آوردن پول هنگفت، لذت بخش است؛
- اقدام به یک کسب و کار مخاطره آمیز، می تواند جذاب و نیازمند جسارت بالایی باشد
- ایجاد یک کسب و کار همیشه به یادگیری منجر می شود.

راه اندازی کسب و کار

همان طور که گفته شد فرآیند کارآفرینی از شکل گیری یک ایده در ذهن کارآفرین شروع می شود و با تلاش و کوشش بسیار، این ایده تبدیل به یک محصول و یا خدمت جدیدی به جامعه شده و منجر به رشد و شکوفایی کارآفرین در کسب و کار خواهد شد. اما این فرآیند را به کمک چه عواملی می توان دنبال نمود؟ و از کجا باید شروع کنیم؟

۱ کشف فرصت های کسب و کار: می توان با تهیه یک دفترچه یادداشت کوچک، در راه کشف فرصت های کسب و کار تازه گام نهاد. در این دفترچه یک صفحه به نیازها و صفحه دیگر به خطاها اختصاص داده می شود. کار آفرین خود را به جای مشتریان کالا و خدمات قرار داده و جای ایشان نظر می دهد و با ثبت نمودن اوقات تلخی های خود از کمبودها و خلأها در دفترچه، برای ایجاد یک راه حل و جایگزین مناسب تلاش می نماید. بازاری که از آن غفلت شده است و مشتریانی که با آنها بد برخورد شده است، از جمله مواردی است که کار آفرین به آنها خوب توجه می کند.

کار آفرینان خوب دقت می کنند و خوب فکر می کنند و هر روز متوجه نبود و یا نقصان کالا و خدمات در جامعه می شوند و این ها جرقه ای در ذهن کار آفرینان ایجاد می کند. باید این فکرهای برق آسا را قبل از آن که از ذهن بروند، یادداشت نمود. |

یادداشت نمودن نقاط ضعف و کاستی ها، موجب کسب یک عادت فکری در کارآفرین می شود که لازمه موفقیت نهایی ایشان است. تصور نمی شود در طول یکی دو هفته به ایده ای دست یافت که فرد را به ثروت و شهرت آنی و فوری برساند، ولی به این طریق، بنای تفکر لازم برای کسب و کار پایه ریزی می شود. وقتی این روش جا افتاد، کارآفرین مثل نابینایی خواهد بود که ناگهان بینایی خود را به دست می آورد. باید در نظر داشت که از دانه چنین موقعیت هایی، نهال شرکت های سودآور رشد می کند. پس از یک ماه، کارآفرین می تواند دفترچه یادداشت را رها نماید؛ چرا که ذهن وی دیگر مانند عقاب تیزبین، خود در پی موقعیت ها خواهد شتافت. می توان از تکنیک های خلاقیت همچون اسکمپره و طوفان فکری، (تحرك مغزی) برای نگاه کردن به کسب و کارها و پدیده های اطراف استفاده کرد. این تکنیکها به کار آفرینان دید جدیدی می دهند تا بتوانند خلأهای بازار را بهتر تشخیص دهند.

البته فرصت های شغلی نامحدودی در دسترس است که هر یک ظرافت خود را دارد و از کل این فرصت ها، کارهای کوچک خدماتی، سریع ترین و راحت ترین کارها برای شروع اند. اگر فرد کار آفرین استعداد خاص یا توان عملی بالایی ندارد و یا سرمایه اندکی دارد، یک کار کوچک خدماتی بهترین نقطه برای آغاز است. در این راه تجارب لازمه زیادی کسب خواهد شد که در صورت تمایل به پیشرفت، سکوی پرتاب به سوی موفقیت خواهد بود.

وقتی کسب و کاری آغاز می شود، راه هایی برای سودرسانی به مشتریان کشف می شود که پیش از آن به ذهن کسی خطور ننموده است. در واقع، این تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان است که به بیشتر نوآوری ها منجر می شود و فرصت های جدیدی را بر روی کار آفرینان باز می کند.

۲. باید طرحی برای کسب و کار ترسیم نمود: خدمت یا محصول چه خواهد بود؟ وقتی در این مورد تصمیم

گرفته شد، باید اهداف و مقاصد فهرست شوند. این فهرست، راه پیش روی کار آفرین را روشن می کند. دانستن خطوط کلی برنامه، احتمال اجرای آن را بیشتر می کند.

تحقیق و جمع آوری اطلاعات، پیش نیاز هر معامله جدید است؛ هنگام تحقیق در مورد کسب و کاری مستعد یا پس از راه اندازی آن، باید اطلاعات زیادی در مورد موضوعات متعدد جمع آوری نمود. کلید موفقیت، یافتن منابع تأمین، فروشندگان، مواد خام، یا هر مورد لازم دیگر (با قیمت مناسب برای خدمت یا محصولی است که ارایه خواهد شد. از سوی دیگر باید در خصوص سیستم توزیع کسب و کار (شامل فروش های مستقیم، توزیع کنندگان، نمایندگان شرکت سازنده، عمده فروشان و نمایش های تجاری) آگاه بود؛ یعنی اینکه کار چگونه انجام شده و چه کسی آن را انجام می دهد. این اطلاعات ممکن است بسیار سخت به دست آید.

قسمت مهمی از طرح کسب و کار، سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی یک کسب و کار تازه را تعیین خواهد کرد. البته تعیین بودجه بیشتر بر پایه حدسیات است. با این حال، کارآفرینان باید از میزان پول لازم برای اندازه گیری کسب و کار جدید، بر آوردی داشته باشند. تعیین مبلغ دقیق مورد نیاز با فرمولی ساده امکان پذیر نیست. باید سرمایه لازم برای یک سال کار که شامل هزینه امرار معاش نیز می شود، را داشت. البته، معمولاً این هزینه کم برآورده می شود و این امر به معنای آن است که در مقطعی از زمان وضع مالی سخت خواهد شد. این بلایی است که بر سر بیشتر کارآفرینان می آید. کسانی که در دوران سخت بی پولی، بهترین خلاقیت را نشان می دهند، موفق ترین کار آفرینان اند. آنان این دوران را می ستایند؛ چون مهارت و خلاقیت آنها بیشتر در این دوران رشد می کند.

اغلب کارآفرینان معتقدند می توان با فعالیتی محدود و در سطحی ساده و معمولی و بودجه ای کم، شروع نمود و سرمایه خود را پس انداز کرد. «هاروی هایرستون»، بانی شرکتی با همین نام، بزرگ ترین فایده یک شرکت محدود را چنین می داند

«امن کمبود سرمایه داشتم، به این دلیل مجبور بودم هزینه ها را پایین نگهدارم و مراقب کل مخارج باشم، در واقع من تصور می کنم اگر از همان آغاز، تمام پول مورد نیاز را داشتم، کسب و کار من هرگز تا حد فعلی گسترده نمی شد؛ چرا که هرگز خود را مجبور نمی دیدم برای پیشبرد مشکلاتم آن گونه دقت کنم. به طور یقین کارهای کمتری را تکمیل می کردم، چرا که برای انجام کارهای اساسی پرحمت و دشوار و حذف ضایعات، اجباری نداشتم.»

کار آفرینان در پی ایجاد یک کسب و کار تازه، ممکن است از هر تلاشی، حتی هزینه نمودن پس انداز و به مخاطره انداختن خانه شخصی دریغ ننمایند. اما خرج های اضافه در شروع کار باعث اتلاف سرمایه است و به هیچ وجه مجاز نیست. شرکت جدیدی که قبل از هر درآمدی، چهره مجللی از خود ارایه می دهد که نشان از ترقی و پیشرفت است، باید نگران باشد. همین اولین نشانه کافی است تا عاقبت کار آن را پیش بینی نمود

۳. تأمین سرمایه: کمبود سرمایه، بسیاری از کارآفرینان مبتدی را در حاشیه نگه می دارد. ترس از نبود حقوقی ثابت، یا دورانی بدون درآمد، حتی جسورترین افراد را هم فلج می کند. با وجود این، وحشت از مشکلات جانکاه مالی که با کسب و کارهای جدید مرتبط می شوند معمولاً اغراق آمیز است، می توان با مبلغی بسیار کمتر از آنچه تصور می شود، کار را ادامه داد. وقتی کاری شروع می شود همیشه به نظر می رسد گذراندن زندگی بسیار سخت است. می توان یاد گرفت که با نگرانی های مالی زندگی کرد، با آن جنگید و از نبوغ خود برای رهایی از آن استفاده نمود. کمبود سرمایه کارآفرین را واهی دارد با مشکلات دست و پنجه نرم نماید، با آنها کنار بیاید و از این مبارزه پیروز بیاید.

چگونه می توان سرمایه ای دست و پا کرد؟ بهترین منابع مالی کدام اند؟ آغاز گران کسب و کارهای کوچک تولیدی یا خدماتی می توانند از خویشان، دوستان و یا مؤسسه ای پول قرض کنند. استفاده از پس انداز های شخصی و فروش برخی دارایی ها، از منابع خوب تهیه سرمایه می باشند. اگر کار آفرین مجبور به قرض گرفتن باشد، باید احتیاط کند که در دام ربا گرفتار نشود.

سریع ترین و ساده ترین راه کسب سرمایه، فروش سهمی از کسب و کار جدید است. در این صورت می توان دوستان، خویشان، سفارش دهنده ها و یا مشتریان (که بهترین اند) و حتی غریبه ها را مشارکت داد. این روش، کار آفرینان را به کسب سرمایه مورد نیاز برای آغاز کار می رساند.

مردم به این امید که ثروتی ناگهانی کسب کنند، در کارهای جدید سرمایه گذاری می کنند؛ آنان آرزو و خیال ثروتی باد آورده را در سر می پروارند. متأسفانه چنان که می دانیم این امیدها اغلب واهی اند. با این حال، همین آرزوها آنها را به سرمایه گذاری وادار می کند. برای جلب مشارکت سرمایه گذاران باید طرح را آینده دار نشان داد. باید تصور کنند که در ازای سرمایه گذاری خود ثروتی در انتظار آنان است.

۴. تشکیل تیم کاری: یک کسب کار آفرینانه، فرد را به همکاری با دیگران وادار می کند. احتمال حضور شرکای همکار زیادی در معاملات وجود دارد. بسیاری از این معاملات شکست می خورند و یا بی نتیجه می مانند. اینها بخشی از فرآیند لازم یادگیری اند که سرانجام کار آفرینان را به حلقه طلایی می رسانند. همکاران می توانند سرمایه گذاران، سهامداران، مشاوران، عاملان و یا نمایندگان باشند. آنها همگی در سود

حاصل از محصول یا خدمت سهیم اند. الثوبکلند» به همه شمیمیدانهایی که مانند او قصد دارند شرکتی را راه اندازی کنند، توصیه ای دارد، توصیه ای که برای همه کار آفرینان مفید است

«من در انتخاب شریک همکار برای کسب و کار جدید، صلاحیت ها و تجارب کاری شخصی را بیشتر از پولی که آنها به عنوان سهامدار با خود می آورند، مورد توجه قرار دادم. این دیدگاه که بر آن تأکید دارم، به کرات مورد بی توجهی شیمی دان ها قرار گرفته است که کسب و کار تازه آنها از لحاظ مالی در مضیغه است. آنها به طور معمول با هرکس که بتواند پولی در اختیارشان قرار دهد، عجولانه ارتباط برقرار می کنند، بدون توجه به این که آیا این افراد برای شراکت مناسب هستند، یا

افرادی به طور کامل نامأنوس اند که به تنها چیزی که می اندیشند بازگشت هرچه سریع تر سرمایه و سود است. اگر من توانسته ام در کسب و کار، موفق شوم، تا حدی زیاد مدیون شرکا و همکاران همدم و مأنوس خود هستم؛ کسانی که به جای ایجاد تنش و ناراحتی، بیشترین علاقه به کار را در من زنده کرده اند.»

۵. اداره و رشد کسب و کار: فرا رفتن از حد فعلی ارایه خدمات با روش فعلی انجام کارهای عملی است که کار آفرینان در هر کسب و کاری سعی دارند آن را انجام دهند؛ البته، پیشبرد یک رهیافت جدید، شجاعت و جسارت بسیاری می طلبد. در این راه مشکلات و نگرانی های زیادی وجود دارد. ولی باید به یاد داشت که همه برنامه ها و موفقیت های خاص، توسط کارآفرینی نگران به ثمر رسیده اند. تنها وقتی می توان پاداش طرح موفقیت آمیز خود را دریافت نمود که آن را وارد بازار کرد و مشتریان آن را بخرند. پول زیاد در آوردن کار آسانی نیست، چرا که ایجاد چنان عزم و اراده ای که بتواند محصول یا خدمات را به دست مصرف کننده برساند، کار چندان ساده ای نیست.

آنچه کار آفرینان به دنبالش هستند در اصطلاح اهل تجارت شکاف بازار» گفته می شود. بدین معنا که یک کسب و کار، می تواند نتیجه کشف راهی جدید، بهتر، یا ناشناخته، برای انجام یک کار باشد. یعنی شکاف یا رخنه ای در روش های فعلی، آری، آن چه کار آفرینان به دنبالش هستند مشکلی را حل می کند یا نیازی را برطرف می سازد. هنری کایزره، کسی که تاکنون یکصد شرکت تأسیس کرده است، می گوید:

هر چه خدمات بهتری ارایه کنید، پیشرفت بهتری خواهید داشت. اگر هدف شما جسورانه و والا باشد، می توانید به دنبال خدمات جدید تری برای رفع نیازهای دیگران باشید ... اعتراف می کنم که هرگاه نیاز برطرف نشده ای می بینم، شوق عجیبی به رفع آن پیدا می کنم. موقعیت های ارایه محصولات و خدمات جدید همانند ایده ها و اشتیاق های انسانی بی پایانند

دقت کنید که در یک کسب و کار خدماتی، شکاف بازار یا فرصت شغلی به طور معمول بر پایه خدمات بهتر قرار دارد. از احترام ساده گرفته تا بازسازی بنیادین عادات مصرف کنندگان، اگر به خدمات بهتر، خدمات بیشتر و خدمات جدی اندیشیده شود، فرصت های بی پایان و کلانی وجود دارد. باید عادت کرد خدمات ناکافی را تشخیص داد. رفتار مبتنی بر بی تفاوتی، بی دقتی و لابلالی گری در همه جا متداول است. این امر فرصت شغلی ایجاد می کند. از این گذشته، هیچ کسب و کاری وجود ندارد که خدمات رسانی در آن بهبود پذیر نباشد. اگر افراد مشتاقانه به دنبال فرصت های بهبود خدمات در کار باشند، موارد بسیاری را می یابند که با اجرای آنها، پیشرفت کسب و کار خود را تضمین خواهند نمود. به سخنان هنری فورد، گوش فرا دهید

«مشکل بسیاری از ما در دنیای کسب و کار این است که بیش از هر چیز به دلارهایی فکر می کنیم که می خواهیم کسب کنیم و از همان آغاز، راه را اشتباه می رویم من به شما اطمینان می دهم که اگر شخصی به ارایه خدمات در کسب و کار خود عقیده داشته باشد، نیازی ندارد نگران سودآوری کارش باشد. او به طور قطع به پول خواهد رسید. ایده خدمات رسانی

در کسب و کار، بالاترین تضمین موفقیتی است که شخصی می تواند داشته باشد.» (تیموری، ۱۳۸۳: ۴۳).

آن گاه که کسب و کار یک کارآفرین به خوبی راه افتاد، باید عاشق خدمت رسانی باشد؛ یعنی یک هوادار پر و پا قرص خدمات نوین و بهتر، یک کمال گرای مصمم که هدفش آسودگی و خشنودی مشتری است و به یاد داشته باشد که به اندازه کافی خدمت نمی کند و هرگز هم نخواهد توانسته

زندگی خدمت است، کسی پیشرفت می کند که به هموعان خود کمی بیشتر یا کمی بهتر خدمت کند. باید از درجا زدن در برنامه های بزرگ و اساسی که یکی از مهمترین مشکلات جامعه بشری را حل خواهند کرد، پرهیز نمود. پروژه های بزرگ سرمایه زیادی نیاز دارند و بیشتر اوقات قابل اجرا نیستند. بهتر است با پروژه های کوچک ولی مورد نیاز، شروع کرد.

ممکن است هوس یا سرگرمی موقتی وجود داشته باشد که کسی را پولدار کند، ولی همه این ها، پدیده هایی گذرا هستند. آنچه که بهتر است پیگیری شود، باید ده سال یا بیشتر به تولید آن ادامه داد. در این صورت است که سود واقعی به دست خواهد آمد.

بهتر است از رقابت با سبک و کاری که به خوبی جا افتاده است، پرهیز نمود؛ چرا که اغلب آنها مزیتی بسیار بزرگی دارند؛ مگر آن که ایده ای برجسته یا بی نظیر ارایه شود.

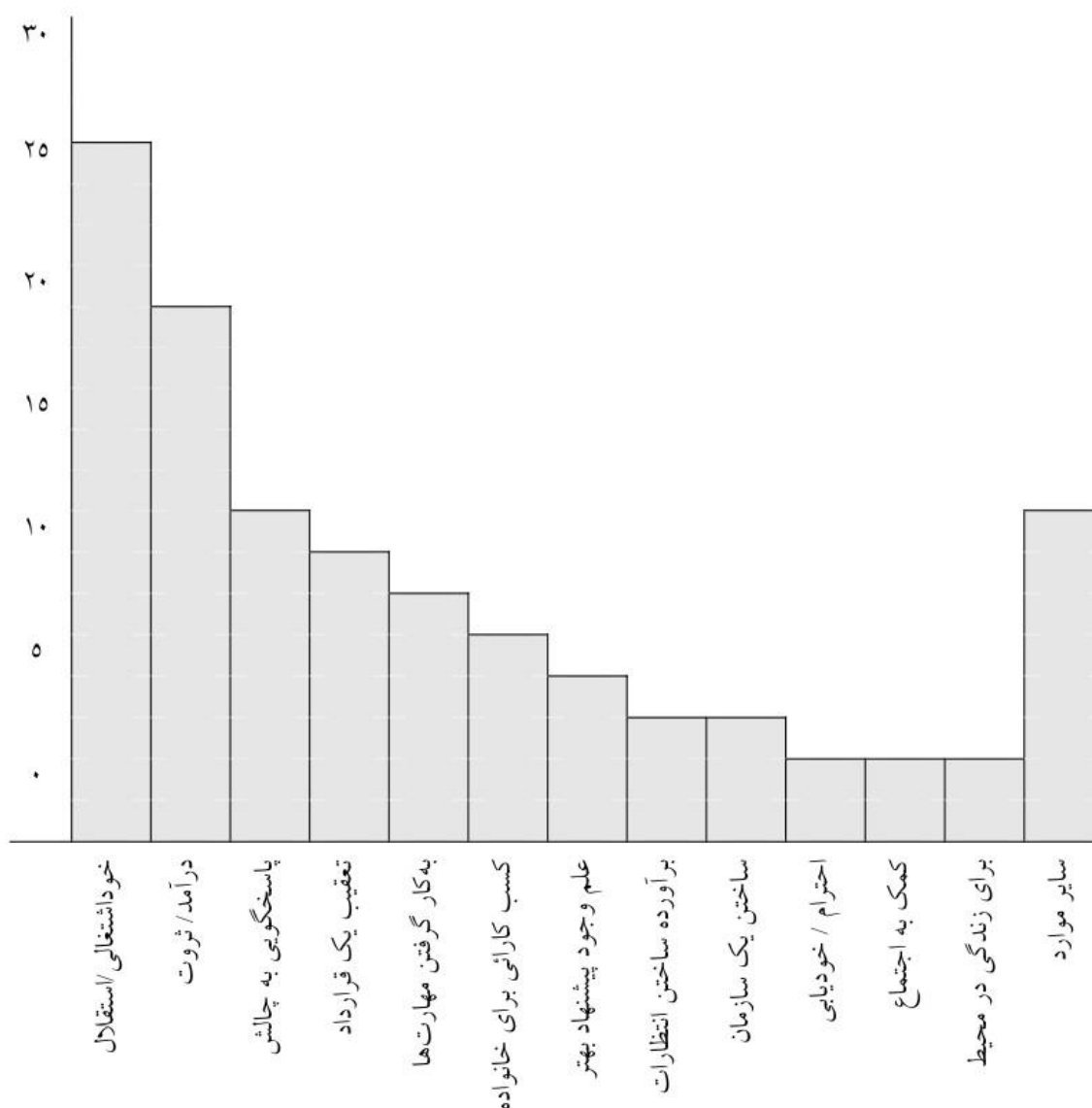
کارآفرین باید در تولید کالا و ارایه خدمات، بالاتر از حد وظیفه عمل کند. این طرز برخورد شکاف های بازار را بهتر از هر روش دیگری پر می کند. فرصت، چیزی جز یک روش بهتر برای ارایه خدمات و رفع نیازهای جامعه بشری نیست. در واقع **از هر دستی بدهید، از همان دست پس خواهید گرفت.**

ممکن است ایده ای برای ایجاد یک کسب و کار هیچ عیبی نداشته باشد، اما تا کسب و کاری راه اندازی نشود، نمی توان این نکته را ثابت نمود. باید کار را شروع کرد و تصمیم گرفت که یک کارآفرین شد، حتی اگر طرح یک کارآفرین عملی نشود و شکست بخورد، به موفقیت نهایی یک پله نزدیک تر شده است. سمت و سوی کار، در آغاز بارها تغییر خواهد کرد. هنری فورد با هدف ساخت تراکتور، شروع به کار کرد. توماس ادیسون نخست تلگراف را اختراع کرد. به ندرت ممکن است به طور دقیق با طرح اولیه ای که با آن کار شروع شده است، به موفقیت رسید.

بررسی دلایل شخصی برای شروع یک کسب و کار شخصی

دستیابی به استقلال مورد نظر کارآفرینان، به روشنی در صدر فهرست دلایل برای تأسیس یک شرکت قرار می گیرد و صاحب نظران نیز آن را به عنوان دلیل قانع کننده ای برای اقدام یک کارآفرینی برای تأسیس شرکت می دانند و پس از آن تمایل به کسب در آمد و ثروت را می توان مطرح کرد. شکل (۳-۱) از مطالعاتی که در دانشگاه مینه سوتا و به وسیله

پروفسور پل رینولدز ، بر روی نقطه نظرات مؤسسان شرکت های مورد بررسی، انجام شده، اقتباس شده است که بعضی از دلایل اصلی اقدام به ریسک صاحبان برخی از تجارت های شخصی را طبقه بندی و بر اساس آنچه خود این افراد اظهار داشته اند، تعیین نموده است. (علیرضا علی احمدی، پیمان اخوان، ۱۳۸۳: ۴)



شکل ۳-۱ دلایل شخصی برای شروع یک کسب و کار جدید

رابطه مدیریت و کارآفرینی و نقش هریک

در شرکتی مدرن، شما معمولاً با یک بخش فروش شروع می کنید. در برخی شرکت های شما باید محصول خود را بسازید با تولید کنید. شما کار را به تنهایی یا با گروه کمی از کارگران آغاز می کنید. سپس منشی ها و کارمندان دفتری را به شرکت اضافه می کنید.

سپس دفترداری (Book Keeper) استخدام می کنید که امیدوارید بعدها به بازرس (Controller) شرکت بدل شود و بالاخره کسی را به عنوان معاون ارتقای مقام می دهید. به مرور یک بخش پرسنلی ایجاد می شود. همراه با حجم کار، نیاز به رایانه ها و در نهایت بخش رایانه هم پدیده می آید. قسمت کارمندی به یک بخش عملیاتی منجر می شود، شما یک متصدی پذیرش، یک تلفنخانه، و یک دبیر خانه راه می اندازید. پس مدیران بخش بیشتر و بیشتری تعیین می کنید. ارنست هندرسون، بنیانگذار شرایتون کورپوریشن در بوستون، در مورد گذار از شرکتی کوچک به موجودیتی بزرگ، تصویر های ارزشمندی دارد:

رئیس هتلی کوچک با نظارت شخصی بر تمام نکات و ظرایف، کار خود را به نحو احسن انجام می دهد. ولی در هتل بزرگ، معمولاً ضرورت اصلی، توانایی اعطای اختیارات است. موفقیت، بیشتر به هوش خرج داده شده در انتخاب رؤسای بخش ها و آموزش و برانگیختن آنها بستگی دارد.

کارآفرینانی مثل هندرسون که به موفقیت هایی والا دست می یازند، باید مدیرانی لایق باشند. بر سر نقش مدیران و کارآفرینان، اختلاف نظر بسیاری وجود دارد.

به راستی، اداره کردن، مدیر، مدیریت، چه معنایی دارند و چه اعمالی را شامل می شوند؟ لودویگ فن مایسیس، نابغه اقتصاد اتریش، معتقد است:

کارکرد مدیریت از کار کرد کارآفرینی جدا است. یکی دانستن کارآفرینی با مدیریت، اشتباهی جدی است. کارکرد مدیریت همیشه تحت فرمان کارکرد کارآفرینی است. کار آفرین به تنهایی و بدون دخالت مدیریت تصمیم می گیرد که چه مقدار از سرمایه خود را، در چه حیطه ای از کسب و کار به کار اندازد. او تصمیم می گیرد کسب و کار خود را گسترش دهد یا آن را محدود کند، او ساختار مالی شرکت را تعیین می کند. این موارد تصمیمات اساسی و الزامی در هدایت یک کسب و کار اند. اما جزئیات پروژه های او توسط مدیران به اجرا گذاشته می شود.

کار آفرینان، بنیانگذاران شرکت ها و پدیدآورندگان مفاهیم و ادراکات جدیداند. همچنین آنها تصمیمات مالی مهمی اتخاذ می کنند؛ مثلاً این که پول در کجا خرج شود. آنها گسترش یا تنوع کار را تعیین می کنند. آنها روحیه کاری شرکت را مشخص می کنند و روابط مهم خارجی (روابط حقوقی، بانکی و ...) را برقرار و پایدار نگه می دارند. آنان همچنین خوب می دانند چگونه مدیران را به بهترین شکل به کار گیرند. مفهوم مدیریتی آنگونه که امروزه تعریف و محقق می شود، گاه شامل همه این تعریف ها می شود. یک مدیر خوب معمولاً مسئولیتهای و مهارت های یک کارآفرینی را داراست.

در عین حال، بیشتر ما وقتی درباره مدیران می اندیشیم، اشخاصی را تجسم می کنیم که به طور سیستماتیک روش های تولیدی و نتیجه را عمل می کنند، یعنی مدیریت را کار کردی غیر نوآورانه ولی مهم می دانیم. مدیر خوبی از این نوع، کارآفرین ماهری نمی تواند باشد، از این رو، ما سر در گم می شویم، مدیریت، در گویش معاصر مدیریتی، دو معنا دارد: رهبر نوآورانه و در عین حال نظارت دقیق.

این تعاریف مشکلاتی را به وجود می آورند. شاید تعیین یک مدیر از نوع نظارتی به عنوان سرپرست یک شرکت و انتظار نتایج کارآفرینانه داشتن، اشتباه باشد. از این گذشته، انتقال از نظارت به کار آفرینی معمولاً نشدنی است. آنچه واقعاً در رأس هر سازمان و تشکیلات مورد نیاز است مدیری کارآفرین است و این شخص نه تنها کار آفرینی مجرب، که باید مدیری کار آمد هم باشد. همراهی چنین شخصی، حتی شرکت های عظیم بوروکراتیک را از نو زنده می کند و از دغدغه های خود بزرگ بینی آنان کم می کند، اینان رهبرانی اند که همه شرکت ها باید در پی جذب شان باشند.

پیر دوپونت، خالق شرکت دوپونت و آلفرد اسلوان، رئیس چندین ساله جنرال موتورز را پدران مدیریت نوین می شناسند. ولی بیش از هر چیز آنان نوآور و کارآفرین بوده اند. پیر دوپونت شرکت کوچک و پر مشکل باروت سازی را نجات داد و آن را به شرکتی عظیم و چند ملیتی تبدیل کرد. آلفرد اسلوان شرکت تولید کننده قطعات یدکی خودرو را راه انداخت و نهایتاً آن را به جنرال موتورز فروخت. این واقعیت که او شرکت پر مشکل جنرال موتورز را به سوی موقعیتی پایدار و جهانی هدایت کرد در استعدادهای کار آفرینی او ریشه دارد که به واسطه راه اندازی شرکت خود کسب کرده بود. این افراد هر دو مدیرانی کارآفرین بودند، از آن نوع مدیرانی که بسیاری از شرکت های بزرگ را در سراسر جهان اداره می کنند. دیوید او گیلوی نوشته است:

«به تجربه دریافته ام که هیچ سازمان خلاق، خواه یک آزمایشگاه تحقیقاتی باشد، یا یک مجله یا رستورانی در پاریس، یا یک بنگاه تبلیغاتی، بدون داشتن رئیسی توانا و سخت گیر کار زیادی انجام نخواهد داد.» |

و هاروی فایرستون می گوید: «هر شرکت باید فقط و فقط یک رئیس داشته باشد و او هم باید عامل اصلی اجرا باشد. همیشه هیئت مدیره می تواند خط مشی تعیین کند ولی نمی تواند کسب و کار را اداره کند.» |

پیترز و واترمن در کتاب پرفروش خود، در جستجوی فضیلت، به ارزیابی بزرگترین شرکت های آمریکا می پردازند و می پرسند:

چگونه این شرکت ها به مقام کنونی رسیده اند؟ آیا همیشه رهبری قوی سکاندار آنها بوده است؟ باید اذعان کنیم که در آغاز، ما تمایل داشتیم نقش رهبری را ضعیف بیانگاریم، آن هم به این دلیل که پاسخ پرسش همگانی مبنی بر ریشه مشکلات شرکت ها، به رهبری بر می گردد. باور راسخ ما این بود که شرکتهای بسیار موفق به دلیل گروهی از شاخصه های فرهنگی خاص که آنان را از بقیه متمایز می کرد، به این مقام رسیده اند و اگر ما با آن شاخصه ها به خوبی آشنا می شدیم، می توانستیم به سؤالاتی نظیر چرا شرکت J & J این قدر موفق است؟» جوابی بهتر از «رهبری» بدهیم، متأسفانه،

آنچه دریافتیم این بود که همراه با هر شرکت موفق، یک رهبری قوی و توانا وجود دارد که تاثیر بسزایی در موفقیت اولیه آن شرکت داشته است. برای مثال آی بی ام، P

&

G امرسون، Dana و S & S تشخیص بنیادین اساسی خود را تحت سرپرستی شخصی بسیار خاص کسب کرده اند.» شاید مدیران چندان احساس خوشایندی به کار آفرینان نداشته باشند. در این صورت، باید به یاد داشته باشیم که تقریباً هر شرکت چند ملیتی در روی زمین، زمانی رؤیای کوچک یک فرد بوده است. شرکت های متحد چند ملیتی گروهی از شرکت هایی بوده اند که هر کدام بر اثر تلاشهای مستمر یک شخص به وجود آمده اند. بدون پانصد فرد بنیان گذار کوشا، فورچون ۵۰۰ هرگز شکل نمی گرفت. (تیموری، ۱۳۸۲: ۱۵۷-۹۰)

وظایف و فعالیت های مدیریت

صاحب نظران مدیریت معتقدند هر سازمان اجتماعی (دولتی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، فرهنگی، آموزشی، مذهبی، نظامی و سیاسی که توسط افراد انسانی اداره می شوند، باید وظایف مدیریتی را عهده دار باشند.

این دسته وظایف حالت عام داشته و برخی از صاحب نظران از آنها تحت عنوان عناصر یا اصول سازمانی نام می برند. این وظایف عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی هدایت و کنترل

۱. برنامه ریزی: یکی از وظایف مهم مدیریت برنامه ریزی می باشد که انجام آن باید با در نظر گرفتن بقیه وظایف مدیریت یعنی سازماندهی، هدایت و کنترل انجام پذیرد. برنامه ریزی عبارت از پیش بینی، تدوین برنامه ها و اقدامات لازم می باشد. در این صورت فرآیند تصمیم گیری در ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین راه کار، لازم و ضروری است. اجرای صحیح دیگر وظایف مدیریت مانند سازماندهی، هدایت، کنترل و بسیج منابع نیز بستگی به برنامه ریزی دارد. |

برنامه ریزی، طرحی برای یک آینده مطلوب است که بتوان توسط آن راههای مؤثر و قابل حصول را تعیین نمود و یا به عبارتی برنامه ریزی یک فرآیند تصمیم گیری جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده است.

در فرآیند برنامه ریزی ابتدا مسئله تعریف خواهد شد؛ سپس وضعیت فعلی در مقابل اهداف، بررسی می گردد تا بدانیم در کجا قرار داریم و بعد از آن با ارایه فرض هایی در مورد شرایط آینده به تجزیه و تحلیل انتخاب بهترین راه عملی و کاربردی پردازیم و بعد از انتخاب، آن را اجرا و سپس نتایج را مورد ارزیابی قرار دهیم.

برنامه ریزی در مدیریت همواره قبل از سازماندهی انجام می شود و شامل شناخت و تعیین هدف ها، منابع و پیش داشته های محیطی و همچنین سیاست های اساسی و کلی، رویه ها و روش های چگونگی انجام کار می باشد.

برنامه ریزی ممکن است بلندمدت، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد و راجع به مسایل مالی، بازاریابی، نیروی انسانی، مسایل تولید و فروش باشد.

۲. سازماندهی: بعد از تعیین اهداف و فعالیت های سازمان، آن سازمان باید توانایی انجام اهداف تعیین شده و دستیابی به آنها را داشته باشد. بنابراین سازماندهی نیل به هدف را میسر می سازد، از این رو باید قادر به ایجاد ساختار سازمانی باشد که براساس ارتباط بین مشاغل و واحدها، حدود اختیارات شاغلین و میزان پیچیدگی های آنها طراحی می شود، از این رو گفته می شود، سازماندهی عبارت از شناسایی و گروه بندی فعالیت ها، تعیین اختیار و مسئولیت های شاغلین، تعیین مراتب، سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت ها می باشد.

هر سازمان، که با اندیشه و قصد تحقق اهداف معینی ایجاد می شود، ممکن است دارای اهداف متعددی باشد، که این اهداف از طریق فعالیت افراد با کارکردهای ابزار و تجهیزات تحقق می یابند. در ابتدا کار آفرین کلیه وظایف را خودش بر عهده دارد، یعنی هم تولید می کند، می فروشد، خدمات ارائه می دهد و هم منابع مالی را تأمین می کند، اما با گسترده شدن حجم فعالیت ها تقسیم وظایف ضرورت می یابد و تقسیم وظایف در دو جهت افقی و عمودی ابعاد جدیدی را موجب می گردد.

۳. هدایت: هدایت سازمان از وظایف مهم مدیریت است که به عقیده برخی صاحب نظران شامل سه بحث رهبری، انگیزش و ارتباطات می باشد. ارتباط و تعامل مناسب در بین اجزای انسانی سازمان در جهت انجام فعالیت های هدفمند برنامه ریزی شده می باشد. مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب زمینه نفوذ خود را در کارکنان فراهم نموده و در نتیجه توان برانگیختن آنان را در جهت نیل به هدف افزایش می دهد. به هر حال داشتن رهبری اثربخش موجب خواهد شد که حداکثر توان کارکنان در خدمت اهداف مدیریت و سازمان قرار گیرد.

(الف) رهبری: فرآیند نفوذ در افراد به گونه ای که به مورد پسند رهبر عمل کنند را رهبری می نامند. این قدرت اعمال نفوذ می تواند از چند طریق به دست آید:

- قدرت جایگاه قانونی (مقام)

- قدرت تشویق و

- قدرت تنبیه

- قدرت تخصص

- قدرت مرجعیت

که قدرت اولیه از اقتدار سازمان رسمی به دست می آید که فرد مدیر به واسطه یک حکم، مقامی را احراز می کند و یا به

واسطه یک دستورالعمل می تواند تشویق یا تنبیه کند. اما دو قدرت تخصیص و مرجعیت بستگی به اقتدار شخصی مدیر دارد.

رهبر باید به عنوان یکی از ماه، بیشترین ما و بهترین ماه در بین افراد سازمان تلقی شود و انتظارات بیرون را برآورده سازد.

(ب) انگیزش: انگیزش به معنای چرایی رفتار می باشد، که عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و می دارد. انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان نقش اساسی در پیشبرد شرکت دارد.

در نخستین نظریات، انگیزش مبتنی بر انگیزش های مادی بود؛ ولی بعدها از طریق آزمایش به این نکته پی برده شد که ارضای نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آنها در تصمیم گیری، موجب اثر بخشی است.

(ج) ارتباطات: ارتباطات فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علامت های پیام به دریافت معنی مبادرت می ورزند. این فرآیند یکی از ارکان مؤثر و وظایف مهم مدیر در سازمان است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه های آنان، توفیق در مدیریت، جهت انجام وظیفه رهبری را موجب می گردد و ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی با به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد، از این رو باید گفت ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است:

- ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود.

: ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند

۴. کنترل: سنجش عملکردها براساس برنامه ها از جمله وظایف مهم همه مدیران در هر رده و سطح سازمانی است. مدیران با انجام این وظیفه، توان جلوگیری از انحرافات برنامه ها را پیدا کرده و قادر به انجام اقدامات اصلاحی در راستای برنامه ها خواهند شد. همان طور که گفته شد کار آفرینان مرکز کنترل درونی دارند و موفقیت ها و شکست های خود را ناشی از عملکرد خود می دانند. از این رو همواره سعی در کنترل رفتار خود و گرفتن باز خور از عملکرد خود دارند؛ زیرا فقط با کنترل است که ایده و برنامه طراحی شده به درستی پیش خواهد رفت. می توان گفت که کنترل رابطه نزدیکی با برنامه ریزی عملیات جهت بررسی نتایج کار دارد.

بازاریابی

تازه واردان کسب و کار معمولاً در بازاریابی ناموفق اند. کسب و کارهای کوچک به دلیل بازاریابی ناموفق کوچک می مانند. شرکت های بزرگ و موفق نحوه بازاریابی مؤثر را به خوبی می شناسند. موفقیت یا شکست شما در کسب و کار به مهارت

شما در بازاریابی بستگی دارد. جی ابراهام»، متخصص بازاریابی می نویسد:

شما باید بازاریابی کنید و در این راه باید از رقبای خود عاقل تر باشید. در راه بازاریابی، هر دلار را بهره ورانه و تأثیرگذار خرج کنید. تمام عناصر بازاریابی قدرتمند را بیاموزید و به کار بندید، موفقیت کسب و کار شما بستگی دارد به این که چقدر خوب بازاریابی کرده باشید.

فیلیپ کاتلر برجسته ترین صاحب نظر در این رشته معتقد است که بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته ها از طریق فرآیند مبادله است.

در اینجا به رابطه تنگاتنگ کارآفرینی و بازاریابی پی خواهیم برد. آنچه که کار آفرینان را از دانشمندان و مخترعین جدا می سازد، همین توجه و تمرکز شدید آنها به بازار و نیازهای آن است که این توجه و موفقیت در برطرف کردن نیازهای بازار جز در سایه داشتن مهارت و دانش شناخت بازار و مدیریت بازار امکان پذیر نخواهد بود.

۱. تحول مدیریت در بازاریابی: عموماً در سازمان های سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت بازاریابی پیرو دیدگاه فرماندهی و کنترل» است، تنها مقدار بسیار ناچیزی از ظرفیت بازار هدف به کار گرفته می شود. امروزه کسب و کارها در دوره ای به سر می برند که هر سازمانی نتواند سریع تر، ارزان تر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود به تولید کالا یا خدمات بپردازد، از صحنه بازار حذف می شود. در این میدان رقابت پرهیاهو، تنها سازمانهایی قادر به ادامه حیات خواهند بود که از تمامی ظرفیت بازار هدف خود بهره می گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت بازار - که مبتنی بر فرماندهی مدیران و فرمانبری مشتریان است - را برمی گزینند، رفتنی هستند.

جک ولش، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک، به کارکنان چنین توصیه می کند: شرکت ها نمی توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است. وی تأثیر کار کرد همه کارکنان - صرف نظر از محل فعالیتشان در ساختار شرکت - را در نگهداری و خشنودی مشتری یاد آور شده و هشدار می دهد: «کسی که به مشتریان نمی اندیشد، گویی اندیشه ای ندارد، (کاتلر، ۱۳۷۹: ۵۹). امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را تأمین کند، مگر آن که ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان خود را فراهم آورد.

مدیر عامل شرکت ساوث وست ایرلاینز در آمریکا معتقد است: او احد بازاریابی ما واحد مشتریان و واحد کارگزینی، واحد انسان هاست. این گونه نیست که مشتریان به خاطر بیش از حد غیر استراتژیک بودن، سزاوار داشتن هیچ استراتژی نباشند، بلکه بر عکس، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهمترین مسئله پیش روی سازمانها واقف می شوند. تئودور لویت در این زمینه می گوید: ارزشمندترین دارایی های شما به کارکنان، نام و نشان های معتبر و مشتریان شما - در دفاتر حسابداری ثبت نشده اند. همچنین در بیانیه مأموریت اکثر شرکت ها این جمله به چشم می خورد: «با ارزش ترین دارایی ما مشتریان ما هستند». ولی همچنان که عملاً سازمان ها به دلیل پیروی

از اصول بازاریابی بدوی، از توجه به این دارایی ارزشمند چشم می پوشند. در برنامه ریزی کلان سازمان ها نیز نسبت به تبیین استراتژی های بازاریابی غفلت می شود. آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه تر است و از طرف دیگر، انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید است. بنابراین، این باور که: «تحول در مدیریت بازار» پاسخی درخور به این خواسته ها و انتظارات است، دو چندان تقویت می شود. تحول در مدیریت بازار» کلیدی است برای بهره برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پر چالش ترین برنامه هایی است که در یک سازمان می تواند پیاده شود. تحقق برنامه تحول در مدیریت بازار، مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است. ا

گوهر مدیریت و رهبری کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ و در آستانه ورود به سده بیست و یکم، رویکرد توجه به دگرگونی ها و مهار آنهاست. برجسته ترین دگرگونی که نظام دویست و بیست ساله «وظیفه گرایی بر پایه اندیشه های آدام اسمیت را زیر و رو کرده است، روی آوردن به فرآیندگرایی در سایه پیدایش فناوری های نوین اطلاعات، رقابت فشرده جهانی، افزایش آگاهی مشتریان و فزونی تنوع حق انتخاب آنان است. |

بنابراین، تنها امتیاز رقابتی سازمان ها در آغاز سده بیست و یکم، برخورداری از مدیران فرهیخته و ارزشمند است، همچنین چگونگی تحول در مدیریت بازار، بزرگترین و دشوارترین چالشی است که رهبران و مدیران در این سده با آن روبرو

در جهان رقابتی و پرشتاب امروز، سازمان ها و بنگاه ها برای بقا و تداوم حیات خود نیازمند تحول در مدیریت بازار هستند و قطعاً این تحول تصادفی نیست، بلکه ارادی و برنامه ریزی شده است و جنبه تکاملی و رو به رشد دارد. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی، با توجه به تغییراتی که در پارادایم ها صورت می گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می کند. البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی صورت می گیرد که در ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری، تغییراتی مثبت ایجاد شود. در واقع مقوله تحول در مدیریت بازار را باید یک فرایند تلقی کرد که در آن انسان و به طور کلی مدیران بازاریابی، به عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده طراحی و برنامه ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول و بالاخره بهره مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان فرآیند، درجه و نوع توانمندی های مدیران بازاریابی از عوامل تعیین کننده و در حقیقت پیش نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است

و اصولاً این توانمندی ها تابع دو عامل خواستن و توانستن است. عامل خواستن از طریق نظام های انگیزشی و عامل توانستن از طریق نظام های آموزشی، بهبود و توسعه می یابد.

واقعیت این است که سازمان هایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر فرصت شناس و تبیین گر مسایل بی بهره هستند، خیلی از فرصت ها و موقعیت ها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمان ها در خلاء نیستند، بلکه در محیطی پر تلاطم قرار دارند که شرایط محیطی درونی و بیرونی، حیات سازمانی آنها را به شدت مورد تهدید و تأثیر قرار می دهند. بسیاری از مدیران در مورد تحول در مدیریت بازار صحبت می کنند، اما در بیشتر موارد واقعا نمی دانند تحول در مدیریت بازار چیست؟

برای بسیاری از آنها این تحول اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم گیری به منظور تأمین رضایت مشتریان است مشروط بر این که سیاست ها، رویه ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخطی نکنند. این به مفهوم آن است که در حقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن، برای حل مشکل مشتریان به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقررات سازمانی پیش بینی نشده است.

دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان ما هستند مدیر عامل شرکت کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان این مطلب، به مدیران قرن بیستم و یکم گوشزد می کند: «فرهنگ سازمانی شما و این که به کارکنان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز خواهد ساخت و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت می شود، (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ۱۷)، مایکل پوروتر معتقد است که مهارت ها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به کارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورده (همان منبع: ۳۴). یک رویکرد آینده ساز، نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می کند که براساس آن بتوان برای بازاریابی، استراتژی هایی ایجاد کرد که چگونگی استفاده از این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مدنظر داشته باشند.

۲. کیفیت؛ ارزش مشتری پسند: تا اوایل سال ۱۹۸۰ تقریباً تمامی شرکت ها و سازمان ها بر این باور بودند که کیفیت تنها به شکل کالای نهایی تجلی می یابد و رضایت مشتری فقط با دریافت کالا و یا خدمات مناسب تأمین می شود. از این رو رقبای ژاپنی و اروپایی کالاهای صرفاً با دوامی را تولید و به عنوان یک کالای با کیفیت، به بازار عرضه می کردند، اما به تدریج با رشد و پیشرفت فناوری و ابداع سیستم های طراحی و ساخت توسط رایانه، اتکا به مهارت انسانی کاهش یافت و موجبات تولید و ارائه محصولات مشابه برای شرکت های رقیب فراهم آمد؛ به گونه ای که تشخیص و تفکیک کالاهای ارائه شده توسط شرکت های گوناگون در بازار بسیار مشکل بود. از این رو شرکت ها برای پیشی گرفتن از رقبای خود ناگزیر به دنبال مفاهیم جدیدی بودند تا با مشخصه های کیفی کالای خود تلفیق کرده و با ایجاد تمایز میان محصولات خود و دیگران، سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهند. به زعم عده ای «کیفیت و دستیابی به استانداردها» مترادف بوده و کیفیت را دستیابی به استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می کنند، در صورتی که باید توجه داشت که در استاندارد، حداقل عملکرد تعیین می شود و ارتباطی به کیفیت ندارد، در نتیجه باید به کیفیت از جنبه ارتقای مستمر کیفیت برخورد کرد تا بتوان به خوبی انتظارات و خواسته های مشتری را برآورده ساخت.

جوزف جوزان کیفیت را درست مناسب مصرف» تعریف می کند. فیلیپ کر از بی بنیان گذار راهبرد نقص صفر (بدون نقص)، کیفیت را تطابق با خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کاتلر معتقد است، کیفیت توانایی و قابلیت های کالا در انجام وظایف محوله را نشان می دهد و ویژگی های دوام، قابلیت اعتماد، دقت، سهولت استفاده، تعمیرپذیری آسان و سایر صفات ارزشمند کالا را دربر می گیرد که اندازه گیری بعضی از این صفات عملاً امکان پذیر است. او بیان می دارد تولید کننده پیش از تولید یک کالا می باید یک سطح کیفی برای آن انتخاب کند و این سطح کیفی باید بتواند از جایگاه کالا در بازار هدف دفاع کند. ادوارد دمنینگ بنیان گذار مکتب مدیریت کیفیت جامع لا، کیفیت را

به عنوان یک سیستم بی نقصی توصیف و تأکید می کند که جهت گیری تلاش های کیفیتی باید در زمینه نیازهای فعلی و آتی مشتریان باشد. شعار کیفیت در شرکت زیمنس این گونه بیان می شود. هنگامی کیفیت برقرار است که مشتری ما دوباره برمی گردد، نه کالاهایمان

۳. برنامه ریزی بازاریابی: بازاریابی با گرایش بازار، یک فرآیند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت ها را بر عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار در محصول شرکت ها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت بخش است، که این فرآیند شامل سه رکن تصمیم گیری، تخمین سود و برنامه ریزی بلندمدت است.

دیوید آف راماسیتی « معتقد است که شرکت ها باید این شش پرسش را پاسخ گویند:

- ما که هستیم؟
 - ما چه می کنیم و چرا؟
 - ما این کار را برای چه کسانی انجام می دهیم، و چرا؟
 - چه چیزی می تواند منابع کار ما شود؟
 - چگونه کسب و کار خود را ارتقا بخشیم؟
 - چگونه بدانیم که موفق بوده ایم؟
- طبق نظریه او، پاسخ این پرسش ها، سمت و سوی برنامه بازاریابی محصولات یا خدمات را تعیین می کند.
- زمانی باید با دید فلسفی به شرکت خود نگاه کرد و دریافت که طی یک یا دو دهه آینده به کجا خواهیم رسید؟ باید اهداف مشخص خود را یادداشت نموده و مقصد دقیق شرکت را معین نمود و در یک جمله گنجاند و آن را به تمام کارمندان اعلام نمود. مثلاً، ما شرکتی با بیشترین سرعت رشد در جهان هستیم.» |
- باید بر عملکرد شرکت و کسانی که شرکت در خدمت آنهاست، تمرکز دقیقی داشت. باید مشتریان و خواسته های آنان را شناخت و دانست که آنان را کجا می توان یافت.
- تصمیمات بازاریابی، فرآیندی برای تعیین یک سیستم دسترسی جامع و کامل به آفرینش مشتریان است. برای رسیدن به این هدف، موارد زیر بسیار مهم است

- تشخیص این که مشتریان چه کسانی هستند و چه می خواهند و چگونه می خرد پژوهش های بازاریابی)
- ارتقا دادن و توزیع محصولات با توجه به یافته های پژوهش های بازاریابی پژوهش های فروش)؛
- جمع آوری، مشاهده، ذخیره، بازاریابی و انتشار اطلاعات بازاریابی براساس تصمیمات اولیه، تصمیم ها و عمل ها (سیستم

اطلاعات بازاریابی)؛

- هماهنگ کردن قضاوت شخصی با اطلاعات مناسب بازار (پیش بینی فروش)؛
- فرمول بندی کردن تصمیمات برای دستیابی به بازاریابی دراز مدت و اهداف فروش برنامه ریزی برای بازاریابی؛
- تشخیص و برآورد انحرافات از برنامه ریزی های بازاریابی (ارزیابی).

کار آفرینان در یک کسب و کار تازه به یک بودجه بازاریابی نیاز دارند و باید هر ماهه بودجه ای برای این کار کنار بگذارند. افزایش سود، باید به معنای کنار گذاشتن پول بیشتر برای بازاریابی باشد. همیشه باید در جستجوی راههایی کار آمد در بازاریابی بود. وقتی راهکار خوبی پیدا شود، باید از هر طریق ممکن برای انجام آن، پول تهیه نمود؛ باید هزینه های دیگر را کاهش داد و با قرض نمود. وقتی راهکار برنده در دست است، خوب است حداکثر پول را به آن انحصار داد.

حتی وقتی شرکت در حال ضرر دادن است، باید به بازاریابی ادامه داد. بهتر است از حداکثر توانایی مالی در این راه استفاده نمود. هرگز نمی توان بازاریابی را حذف نمود، وگرنه از گردونه خارج می شویم، اگر در یک زمان از چند استراتژی بازاریابی استفاده شود، باید همیشه آن استراتژی برنده را ادامه داد و از بقیه دست کشید. سعیدی کیا، ۱۳۸۶: ۱۷۵-۱۷۰

۴. تحقیقات بازاریابی: تحقیقات بازاریابی عبارت است از فعالیت هایی که ارتباطات بازار را بین مصرف کنندگان، خریداران، عامه مردم و مدیران بازاریابی از طریق تبادل اطلاعات برقرار می کند.

اولین قدم در پژوهش های بازاریابی، تعریف دقیق اطلاعاتی است که باید گرفته شود. با این که این موضوع واضح تر از آن است که ذکر شود، اما حقیقت این است که اغلب اوقات نیازها بدون بررسی کافی تعریف می شوند. اگر مسأله به صورت شفاف تعریف نشده باشید، اطلاعات جمع آوری شده مفید نخواهد بود. علاوه بر آن، اهداف مشخص باید وضع شوند، مثلاً، یک پژوهش، مجموعه سوالات زیر را برای مشخص کردن اهداف پژوهش های بازاریابی پیشنهاد کرده است:

- مشخص کنید که مشتریان بالقوه برای خرید جنس یا گرفتن سرویس به کجا می روند؟
 - چرا مشتریان به آنجا می روند؟
 - اندازه بازار چقدر است؟ تجارت مورد نظر چه سهمی از آن را می تواند به دست آورد؟ |
 - جوایز و تشویقات چه تأثیری بر مشتریان دارد؟ • مشتریان بالقوه به دنبال چه نوع محصولات یا سرویس هایی هستند؟
- در آغاز هر تحقیقی باید مسئله را تعریف کنیم. بعد از تعریف مسأله، فرضیه هایی تعیین می شود. مثلاً شرکت صادر کننده فرش ایران می خواهد بداند تبلیغاتش در اروپا چه اشکالی داشته است. ممکن است به این فرضیه برسد که پیام تبلیغاتی شرکت مناسب با جو فرهنگی و اجتماعی آنجا نبوده است.
- مرحله بعد آماده شدن برای جمع آوری اطلاعات است؛ در این مرحله منابع کسب اطلاعات و نمونه آماری و نحوه نمونه

گیری مشخص می شود و بعد از این مرحله، داده ها از روش های مختلف، مشاهده، نظرسنجی، مصاحبه و پرسشنامه جمع آوری می شود، سپس در مرحله نهایی با توجه به اطلاعات جمع آوری شده و با حفظ اصول اخلاقی و صداقت در تحقیقات، فرضیه رد یا تأیید می شود و مدیریت را در تصمیم گیری یاری می نماید.

شرکت برای تحقیقات و بررسی های جامع و بازاریابی، باید بودجه کافی داشته باشد، شرکت های تازه تاسیس چنین بودجه ای ندارند. البته داشتن اطلاعات بیشتر خوب است، ولی نه به قیمت از دست دادن سرمایه شرکت. می توان به عنوان نوعی تحقیق در بازار با مشتریان خود صحبت نمود، پرسش هایی از آنها پرسید و عادات آنها را مطالعه کرد. می توان بازار هدف خود را با یک سیستم جستجوگر داخلی معین نمود که آمارها و تاریخچه خرید مشتریان را ارایه دهد. همچنین می توان با استفاده از کد پستی آنها، به یک محله پر از مشتری راه یافت. دیگر این که می توان مشتریان عمده را مجزا نمود و بیشتر به دنبال آنها رفت. البته هر چه تحقیق در بازاریابی نامتعارف تر باشد، ارزش کمتری خواهد داشت.

۵. ابزارهای بازاریابی: شرکت ها با استفاده از ابزارهای بازاریابی، سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارند. مک کارتی چهار عامل بازاریابی را به شرح زیر تعریف کرده است:

- محصول یا خدمت: شامل مباحثی نظیر تنوع محصولات، کیفیت، طرح، مشخصات، نام تجاری، اندازه، بسته بندی، ضمانت نامه، خدمات و بازدهی

- قیمت: شامل مباحثی نظیر تخفیف، لیست قیمت، اعتبارات، مدت بازپرداخت و شرایط آن.

- ترفیع: شامل مباحثی نظیر تبلیغ، فروش حضوری، پیشبرد فروش، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم

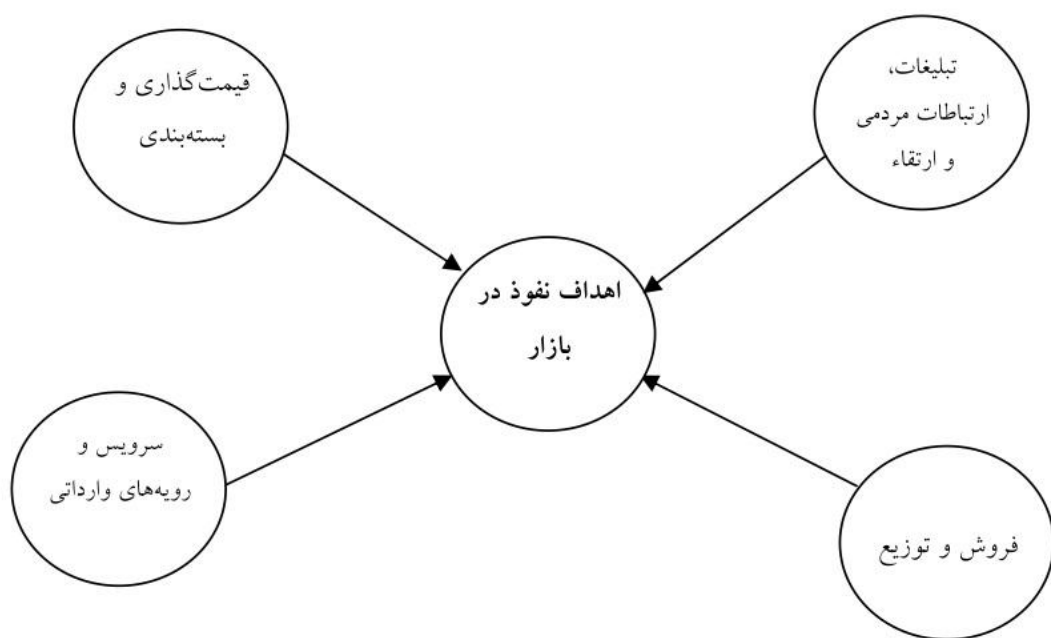
- توزیع: شامل مباحثی نظیر کانال های توزیع، پوشش بازار، موجودی محصول، حمل و نقل و محل های توزیع

این چهار عامل را ترکیب عوامل بازاریابی می دانند.

۶. استراتژی بازاریابی: چگونه شما می خواهید وارد بازار شوید، بخشی از بازار را از آن خود کرده و سهم بازار را به دست آورید و در طرح های مالی خود موفق باشید؟

شکل (۲۰۳) ساختاری را نشان می دهد که شما برای ساخت و حمایت از اهداف بازاریابی به آن احتیاج دارید. اگر به این موضوع به عنوان یک کل نگاه کنیم، استراتژی بازاریابی شما مشخص گشته و شما راه خود را در طرح کسب و کار پیدا خواهید کرد.

شکل ۲-۳ ساختار استراتژی بازاریابی



شکل ۲-۳ ساختار استراتژی بازاریابی

بر اساس تجزیه و تحلیل شما از شکل ۲-۳ بعضی پرسش های مورد نیاز عبارتند

- علت تقاضای فروش محصول شما چیست؟ (کیفیت ویژه یا منحصر به فرد بودن)
- شما چگونه بازار را جذب و نگهداری کرده و توسعه می دهید؟
- اولویت های شما کدام است؟ (فکر نکنید که هر کسی مشتری شما است، شما نمی دانید هر چیزی را به هر کسی بفروشید)
- چگونه به تصمیم گیرندگان دسترسی دارید؟
- طریقه فروش شما چگونه است؟ فروشندگان، فروش در خانه یا نمایندگان تولید، پست مستقیم، فروش از راه دور یا نمایشگاه های تجاری؟
- به چه کسانی میفروشید، به فروشندگان، جمع کنندگان سیستم با تولید کنندگان ابزار اصلی؟
- چگونه، کجا و چه وقت تبلیغات می کنید؟ در ژورنال های تجاری، در مجلات یا در تلویزیون؟
- دوره فروش (سیکل فروش) شما چقدر است؟ : اندازه سفارشات شما چقدر است؟ • چقدر جهت کمسیون پرداخت می

کنید؟ • در چه محل هایی از کشور تمرکز دارید؟

• قیمت شما، میزان تنزیل شما چقدر است آیا شما درگیر جنگ قیمت خواهید شد؟

• شما چگونه محصول خود را بسته بندی و ارائه می کنید؟

• چگونه اجناس دریافتی خود را جمع آوری می کنید؟

• چه سطحی از سرویس، وارانته و گارانتی می بایست ارائه شود؟

همان گونه که مشاهده می کنید، بازاریابی کسب و کار شما، زمان زیادی را از شما خواهد گرفت، شما می توانید یک مدیر بازاریابی استخدام کنید تا بعضی مسئولیت ها در این زمینه را به عهده گیرد، ولی به عنوان مدیر ارشد اجرایی، اجبار فوری دارید که مطمئن شوید که کسب و کارتان می تواند به فروش رود، همان گونه که می تواند یک محصول را بسازد (علی احمدی، اخوان، ۱۳۸۳، ص ۹۸)

۷. بایدهای بازاریابی: در اینجا توصیه های بازاریابی از چند بعد ذکر می شود:

• زمان مورد نیاز برای تأسیس شبکه فروش و توزیع را ناچیز نشمرد.

• سعی نکنید که خیلی از شکاف های غیر مرتبط بازار را پر کنید

• قیمت را به وسیله ارزشی که مشتری تعیین می کند، اعمال کنید.

• تفاوت های بازار پسند محصول خود را ارتقا دهید.

• بسته بندی جذاب را توسعه داده و نشانی از تصدیق و وفاداری را بین مشتریان خود تأسیس کنید.

مدیریت مالی

متداول ترین اشتباه کار آفرینان، در حیطه برنامه ریزی مالی است. همه کار آفرینان رویپردازانی هستند که موفقیت خود را باور دارند. آنها بدون رویپردازی و خودباوری، شکست خواهند خورد، اما رویپردازی و خودباوری، مانع از برنامه ریزی دقیق نیست؛ شایع ترین اشتباهی که کار آفرینان با آن مواجه هستند، برنامه ریزی بر اساس فروش است،

زیرا اکثر پیش بینی ها درست محقق نمی شود. برای جلوگیری از این اشتباه، بهتر است فروش، هزینه ها را تعیین کند و نه برعکس و بهتر است بخشی از فروش را به خاطر نبود تجهیزات و نیروی انسانی کافی از دست بدهد، به جای این که بگذارد قبل از حصول در آمد، هزینه های سرسام آور او را ورشکست کند.

مدیریت مالی عبارت است از جریان تصمیم گیری بر اساس جمع آوری اطلاعات، پیش بینی وقایع بر مبنای مدل های اقتصادی، تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات. از این رو وظایف امور مالی به شرح ذیل می باشد

۱. وظیفه هدایت به طرف نقدینگی: لازمه موفقیت روزافزون در عملیات مدیریت این است که شرکت قادر باشد صورت حساب های خود را به فوریت بپردازد، جور کردن جریان نقدی ورودی به شرکت در مقابل جریان نقدی خروجی موضوع بسیار مهمی است. کار آفرین، بایستی قادر به تخمین میزان و زمان ورود منابع از طرف مشتریان به شرکت بوده و این منابع را برای پرداخت به بستانکارن و عرضه کنندگان کالا مصرف نماید.

شرکت وجوه خود را از منابع مختلفی تأمین می نماید. در زمان های مختلف بعضی از منابع از سایر منابع بهتر و مطلوب ترند. در یک مقطع خاص، منابع مالی قابل دسترسی ممکن است نتواند به اندازه کافی احتیاجات شرکت را رفع نماید یا امکان دارد هزینه های متعلق به این منبع برای شرکت گران باشد. کار آفرینی باید وجوه قابل وصول از هر منبع و زمان استفاده از آنها را شناسایی کرده و سپس گام بعدی را در جهت اطمینان از این که وجوه مذکور به طور عملی در دسترس شرکت بوده و پرداخت کنندگان متعهد به پرداخت می باشند، بردارد.

۲. وظیفه هدایت به طرف سود آوری. همه برنامه ها باید به نحوی به سمت سوددهی هدایت شود.

اداره کردن دارایی ها

دارایی ها منابعی هستند که به واسطه آن شرکت قادر به اداره فعالیت های تجاری خود می باشد، عنوان دارایی ها به ساختمان ها، ماشین آلات، وسایط نقلیه، موجودی کالا، وجه نقد و سایر منابعی که شرکت در تملک یا اجاره دارد، اطلاق می شود.

دارایی های شرکت بایستی با دقت اداره و نگهداری شده و راجع به موارد استفاده از آنها تصمیمات لازم گرفته شود.

مسایل حقوقی

کار آفرینان باید قبل از راه اندازی شرکت با مؤسسه از قوانین و مقررات شرکت ها که ممکن است فعالیت کارآفرینانه نوپای آنها را تحت تأثیر قرار دهند، آگاهی داشته باشند؛ چه بسا بسیاری از فرصت های طلایی از قوانین و مقرراتی به دست می آید که دیگران به آنها اهمیت نمی دهند.

در این قسمت سعی می شود اطلاعات مختصری در خصوص انواع شرکت ها بیان شود و لازم است کار آفرینان با مطالعه درست قانون تجارت، درک درستی از فضای قانونی کسب و کار خود به دست آورند.

انواع شرکت ها [اقتباس از قانون تجارت]

از انواع شرکت ها می توان شرکت های با مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام مؤسسات غیر تجاری و تضامنی را نام برد که کار آفرین باید بسته به نوع و اندازه کسب و کار خود یکی از انواع فوق را برای شرکت خود انتخاب کند.

۱. شرکت با مسئولیت محدود: شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت هستند (قانون تجارت).

در این تعریف:

- سرمایه به سهم الشرکه تقسیم شده نه به سهام و در شرکت با مسئولیت محدود ورقه ای به نام سهم الشرکه صادر نمی شود.
- مسئولیت شرکا در مقابل دیون و قروض شرکت در حدود سهم الشرکهای است که هر شریک سرمایه گذاری نموده است.
- سهم الشرکه، آزادانه قابل نقل و انتقال نمی باشد.
- شرکت با مسئولیت محدود حداقل بین دو نفر و حداکثر بین چند نفری که باشد، تشکیل می گردد.

۲. شرکت سهامی خاص: شرکتی بازرگانی است که تمام سرمایه آن به طور انحصاری توسط مؤسسين تأمین گردیده و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد. عنوان شرکت سهامی خاص باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله با نام شرکت، به طور روشن و خوانا قید شود

می توان تفاوت ها و شباهت های شرکت های سهامی خاص و با مسئولیت محدود را به صورت زیر برشمرد

- حداقل سرمایه برای ثبت شرکت با مسئولیت محدود و سهامی خاص یک میلیون ریال است.
- در شرکت سهامی خاص حداقل ۳۰ سرمایه باید به صورت نقدی در یکی از شعب بانکها تودیع و گواهی مربوطه ارایه و ۹۵ در تعهد سهامداران باشد؛ در شرکت با مسئولیت محدود باید کل سرمایه، تحویل مدیر عامل شرکت شده و مدیر عامل اقرار به دریافت نماید و ارائه گواهی بانکی دال بر انجام این امر ضرورت ندارد.
- مدت مدیریت در شرکت سهامی خاص حداکثر دو سال می باشد که قابل تمدید است و در شرکت با مسئولیت محدود، مدیران شرکت برای مدت نامحدود انتخاب می شوند و همچنین مخیر خواهند بود که مدتی برای مدیران در اساسنامه شرکت مقرر دارند.
- شرایط احراز حد نصاب در مجامع عمومی در شرکت سهامی خاص سهل تر و در شرکت با مسئولیت محدود با توجه به نوع شرکت مشکل تر می باشد. |

- مجامع عمومی در شرکت سهامی خاص توسط هیات رئیسه ای مرکب از یک نفر رئیس و دو نفر ناظر و یک نفر منشی که از بین سهامداران انتخاب می شوند، اداره می گردد. در شرکت با مسئولیت محدود اداره مجامع عمومی شرکت توسط هیأت نظارت در صورتی خواهد بود که تعداد شرکای آن از ۱۲ نفر بیشتر باشد.

- تقسیم سود در شرکت سهامی خاص به نسبت تعداد سهام و در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه شرکا تقسیم خواهد شد و در شرکت با مسئولیت محدود می توانند در اساسنامه ترتیب دیگری برای تقسیم سود مقرر دارند.

- حق رأی در شرکت سهامی خاص به تعداد سهام و در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه خواهد بود.

۳. شرکت سهامی عام: برای انجام پروژه های بزرگ عمرانی، صنعتی و کشاورزی وجود شرکت های بزرگ لازم و ضروری است. در این گونه شرکت ها سرمایه های اندک در قالب سهام به عموم مردم واگذار می شود؛ مؤسسين یا مدیران با اداره شرکت، سرمایه حاصله را در جریان گردش صحیح اقتصادی قرار می دهند و در اثر این عمل دو منفعت حاصل می گردد؛ در مرحله اول سوددهی از سرمایه گذاری با انجام فعالیت های عمرانی نصیب سهامداران می شود و در مرحله دوم رونق و آبادانی را برای کشور به ارمغان می آورد.

شرکت سهامی عام نوع به خصوص و منحصر به فرد شرکت های بزرگ می باشد که اجازه فروش سهام به عموم مردم را دارد و مردم می توانند در هنگام اعلام پذیره نویسی به شعب بانک اعلام شده مراجعه و ورقه تعهد سهم را امضا و وجوه مشخصی را به حساب شرکت واریز نمایند.

شرکت هایی که مؤسسين آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می کنند، شرکت سهامی عام نامیده می شود و باید بلافاصله قبل یا بعد از نام شرکت عبارت سهامی عام در کلیه اوراق و اطلاعیه ها و آگهی های شرکت به طور روشن و خوانا قید شود و سرمایه در موقع تأسیس شرکت های سهامی عام نباید از پنج میلیون ریال کمتر باشد.

تفاوت شرکت سهامی عام و خاص

- شرکت سهامی عام برای تأمین سرمایه اقدام به پذیره نویسی عمومی می نماید، ولی شرکت سهامی خاص حق مراجعه به عامه را ندارد.

- امکان صدور اوراق قرضه برای شرکت سهامی عام وجود دارد، ولی شرکت سهامی خاص چنین حقی ندارد. نقل و انتقال سهام در شرکتهای سهامی عام مشروط به موافقت سهامداران نیست؛ ولی در شرکت سهامی خاص چنین نقل و انتقالی منوط به توافق مدیران با مجامع عمومی شرکت می تواند باشد.

- سهام شرکت سهامی عام قابل عرضه در بازار بورس می باشد، ولی شرکت سهامی

خاص چنین اجازه ای ندارد.

- مدیران و سهامدارن شرکت سهامی عام حداقل ۵ نفر و شرکت سهامی خاص حداقل ۳ نفر می باشد.

۴. مؤسسات غیر تجاری: در کنار شرکت هایی که به کار تجارت اشتغال دارند، قانون گذار، نهاد حقوقی خاصی را که

دارای شخصیت حقوقی می باشد جهت انجام اموری که جنبه غیر تجاری دارد از قبیل کارهای علمی یا ادبی با امور خیریه یا خدماتی، پیش بینی نموده است. ماده یک آیین نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و مؤسسات غیر تجاری، مؤسسه غیر تجاری را چنین تعریف نموده است

مقصود از تشکیلات و مؤسسات غیر تجاری مذکور در قانون تجارت، کلیه تشکیلات و مؤسساتی است که برای مقاصد غیر تجاری از قبیل امور علمی با امور خیریه و امثال آن تشکیل می شود اعم از آن که مؤسسين و تشکیل دهندگان قصد انتفاع داشته یا نداشته باشند. بنابر این ارایه خدمات علمی و آموزشی و خدمات شهری و ارایه کمک های انسانی در قالب شخصیت حقوقی متصور بوده و از این جهت مؤسسات غیر تجاری به دو قسمت تقسیم می شوند:

الف) مؤسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد؛ این گونه مؤسسات در اصطلاح مؤسسات غیرانتفاعی نامیده می شود و کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی و تخصصی و علمی خاص و احزاب و دستجات سیاسی و مؤسسين آن هنگامی که در خواست ثبت می نمایند، توسط اداره ثبت شرکت ها، مراتب از اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می شود و پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به آن اقدام می گردد.

ب) مؤسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد. این گونه مؤسسات، مؤسسات غیر تجاری نامیده می شوند؛ بنابراین فعالیت هایی از قبیل آموزشگاه های علمی و فنی و کلاس های زبان و مدارس غیر انتفاعی و مؤسسات گازرسانی با ارائه خدمات شهری مانند نظافت و فضای سبز و موارد دیگر در زمینه های فوق، در قابل مؤسسات غیر تجاری متصور می باشد و مؤسسين باید پس از به ثبت رساندن مؤسسه نسبت به اخذ مجوز فعالیت، اقدام نمایند.

۵. شرکت های تعاونی: اهداف بخش تعاون در نظام اقتصادی ایران در قانون اساسی ذکر شده است، منتهی از آنجا

که اهداف مذکور کلی بوده اند، قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۰ با الهام از روح اصول فوق و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه اهداف زیر را برای بخش تعاونی ها برشمرده اند:

- ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل؛
- قرار دادن وسایل کار در اختیار کسانی که قادر به کارند، ولی وسایل کار ندارند؛
- پیشگیری از تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروههای خاص، جهت تحقق عدالت اجتماعی |
- جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت؛
- پیشگیری از انحصار، احتکار، تورم و اضرار به غیر؛

• توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم.

نکته در خور توجه در این خصوص در مورد نقش والایی است که قانون اساسی و قانون مذکور به بخش تعاونی به عنوان یکی از بخش های اصلی اقتصادی کشور قائل شده اند.

اکنون با عناوین مقدماتی که ذکر شد و جایگاهی که تعاونی ها در اقتصاد کشور دارند و به خصوص موقعیت حقوقی و قانونی آنها، به بررسی شرکت های تعاونی که از طریق آنها اهداف مذکور قابل تحقق اند می پردازیم:

با توجه به مقررات شرکتهای تعاونی و اهدافی که قانون برای آنها برشمرده و موقعیت ویژه ای که در اقتصاد مملکت دارند، می توان در تعریف شرکت تعاونی گفت:

شرکت تعاونی شرکتی است که بین اشخاص حقیقی برای فعالیت در امور مربوط به تولید و توزیع در جهت اهداف مصرح در قانون بخش تعاونی به منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی و اعضا، از طریق همکاری و تشریک مساعی آنها با رعایت مقررات قانون مزبور تشکیل می شود

در این تعریف چند نکته مورد توجه قرار گرفته که به اختصار به آنها اشاره می شود

• فقط اشخاص حقیقی می توانند عضو شرکت شوند؛

• شرکت تعاونی فقط در امور مربوط به تولید و توزیع می تواند فعالیت کند که در اصل ۴۴ قانون اساسی آمده است؛

• طرق فعالیت در شرکت های تعاونی تولید و توزیع، همکاری و تشریک مساعی است و به طریق دیگر نمی توانند فعالیت نمایند.

شرکتهای تعاونی، شرکت هایی هستند که تمام یا حداقل ۵۱ درصد سرمایه به وسیله اعضا در اختیار آنها قرار می گیرد و وزارتخانه ها، سازمان ها، شرکت های دولتی و وابسته به دولت و تحت پوشش دولت، بانک ها، شهرداریها، شورای اسلامی کشوری، بنیاد مستضعفان و سایر نهادهای عمومی می توانند جهت اجرای بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی بدون آن که عضو این شرکت ها باشند، از راه وام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر از قبیل مشارکت، مضاربه، مزارعه، مساقات، اجاره، اجاره به شرط تملیک، بیع شرط، فروش اقساطی و صلح، به کمک در تأمین یا افزایش سرمایه شرکت های تعاونی اقدام نمایند.

شرکتهای تعاونی چند گونه می باشند: تعاونی های تولید، شامل تعاونی های مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش ماهی و غیره می باشند. تعاونی های توزیع، شامل تعاونی هایی می شوند که نیاز مشاغل تولیدی با مصرف کنندگان عضو خود را در چارچوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه ها و قیمت ها تأمین می نمایند.

۶. شرکت تضامنی: یکی دیگر از شرکت هایی که بعد از شرکت سهامی خاص و شرکت با مسئولیت محدود در امور تجارتی مورد استقبال واقع می شود، شرکت تضامنی است. شرکت تضامنی از جمله شرکت های شخصی محسوب گردیده و شخصیت شرکا نقش بسیار مهمی در این نوع شرکت ایفا می نماید. قانون تجارت شرکت تضامنی را شرکتی می داند که

تحت اُسم مخصوص برای امور تجارتي، بين حداقل دو نفر شريك با مسئوليت تضامني تشكيل مي شود و اگر دارايي شركت براي پرداخت قروض شركت كافي نباشد هريك از شركا به تنهائي مسئول پرداخت تمام قروض شركت مي باشند و اگر شركا قراري بر خلاف مورد فوق بين خود مقرر نموده باشند، اين قرار در مقابل اشخاص ثالث كان لم يكن خواهد بود؛ شركت تضامني وقتي تشكيل شده محسوب مي شود كه تمام سرمايه نقدي پرداخت و سهم الشركه غير نقدي نيز با توافق كليشه شركا- ارزيابي و تسليم شده باشد. در شركت تضامني تقسيم منفعت به نسبت سهم الشركه شركا است، ولي شركا مي توانند ترتيب ديگري براي تقسيم منفعت بين خود مقرر نمايند؛ اداره شركت تضامني با مديري است كه از بين شركا يا خارج از شركا انتخاب مي شود و مسئوليت مدير در اداره شركت در قبال شركا همچون مسئوليت وكيل در مقابل موكل مي باشد. (سعیدی کیا، ۱۳۸۶: ۲۱۰)

نقش بیمه در كسب و كارهاي كوچك

حقيقتي درباره مشاغل كوچك و خطراتي كه ممكن است موجب از بين رفتن آنها در کمتر از يك هفته شود، نياز بيمه را مشخص تر مي سازد؛ بسياري از مشاغل خرد، سالانه ميليون ها دلار به بيمه پرداخت مي كنند تا از خطرات احتمالي جلوگیری كنند و بسياري ديگر نيز آن را نادیده مي پندارند.

هر شغلي با ريسك هاي روزانه اي مواجهه مي شود، پس بايد از اثر آنها در امان بود. اين خطرات مانند ورشكستگي، تبادل ارز، دزدیده شدن وسايل و ويروس كامپيوتري و ... هستند.

با به وقوع پيوستن يك حادثه ممكن است بيمه به داد شما برسد: از ۵ شغل يكي از آنها دچار آسيب مي شود. يك شغل كوچك آنقدر امكانات اضافي براي منابع خود و مواجهه شدن با خطرات احتمالي در اختيار ندارد.

بیمه در مشاغل خرد بسياري از هزينه ها را به وجود مي آورد، اما از خطرات احتمالي بهتر است. به عنوان مثال زماني كه شما از اطلاعات درون كامپيوتر يك نسخه پشتیبان تهيه مي كنيد، در واقع شما آن را از آسيب هاي وارده به كامپيوتر نجات مي دهيد؛ زيرا هر كامپيوتر در معرض احتمالي نقص در سخت افزار و يا ورود ويروس قرار دارد و يك شغل نيز همين گونه است و نياز به يك پشتیبان دارد و به كامپيوترهاي ديگر و افراد ديگري نياز دارد تا از آن پشتیباني به عمل آورند و به هر دليلي حتي به دليل حفظ منافع شخصي نيز بايد از اين پشتیبان برخوردار شد.

آيا شغلي كه اکنون به آن مي پردازيد احتمال وقوع حوادث شخصي و غير طبيعي را در نظر گرفته است و احتمال را درباره ليست هاي مكاتبه شده، زمان هاي از دست رفته، سفارشات فراموش شده، آشفته گي هاي داخلي و همچنين هزينه هاي مستقيم و غير مستقيم در نظر گرفته است؟ ممكن است از بهترين سيستم هاي پشتیباني برخوردار باشيد و آنها را به روز کرده باشيد، اما ممكن است آنها را بدزدند يا در آتش سوزي همه دستگاه ها و ماشين ها از بين بروند، آن وقت به فكر چه مي افريد، آيا پشتیباني داريد كه همه اين خسارت ها را جبران كند. بايد در نظر داشت كه خطر در كمين است و خسارت

جبران ناپذیر، پس ... برای این کار زمان زیادی باید گذاشته شود و بیمه این مراحل قانونی را با صرف هزینه ای برآورده می سازد.

نیستی درباره پیشگیری از خطرات احتمالی در اینجا تهیه شده است:

- برنامه های تهیه شده در هر شرایطی - در اجرای برنامه ای به مشکلی برخورد می کنید،
- توجه به کنترل کیفیت - باید حق دادخواهی را کاهش دهید. |
- مسایل بهداشتی و امنیتی را مورد توجه قرار دهید، برای اینکه در آینده پشتیبانی برایتان باشند.
- قبل از انجام هر کاری از صحت انجام کار و درست بودن کار اطمینان حاصل کنید.
- سرمایه گذاری در زمینه های مورد اطمینان. • امنیت در برابر خطر آتش گیری.
- پشتیبانی از اطلاعات و ذخیره آنها در جاهای گوناگون به غیر از اداره و شرکتها
- از اقدامات و پیش بینی های اداره بیمه و دیگر مراکز برخوردار باشید. • از قراردادهای سازمان های حمایتی، خدمات دریافت کنید.
- مطمئن باشید که اداره بیمه به تمام تعهداتش در قبال اعمال خواسته شده عمل می کند.

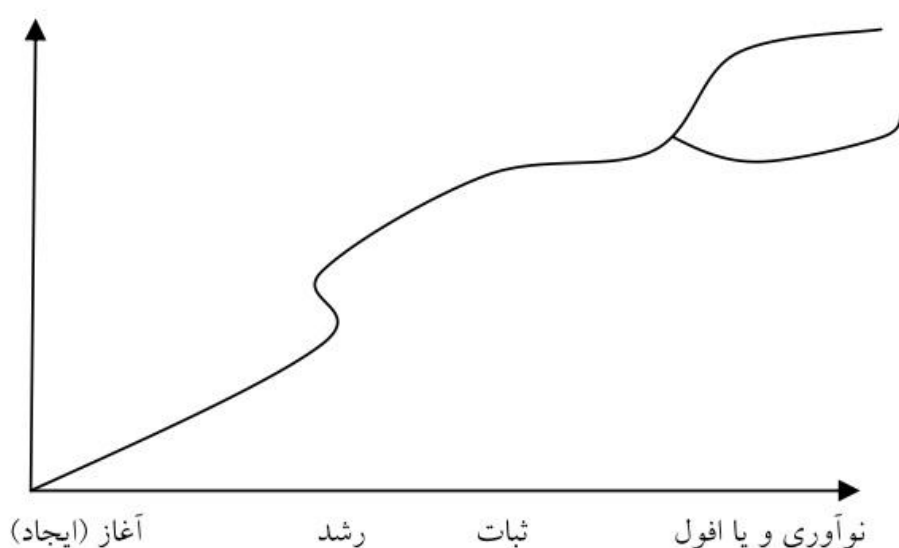
راه کارهایی که بر عهده بیمه مشاغل است:

- این اقدامات بیمه مستخدمین و کارکنان را شامل می شود.
 - شامل بیمه موارد تجاری است.
 - خرابی تجهیزات و قراردادهای بسته شده.
 - خدمات در قبال آسیب های محرمانه چون دزدی، خرابی و
- روش های تبدیل مشاغل کوچک به مشاغل بزرگ پس از شروع به کار هر شرکت جدید، کار آفرین نیاز به توسعه کسب و کار خود دارد و مدیریت رشد کارآفرینان، مهمترین تاکتیک برای موفقیت آتی شرکت است. بنابراین، بقای رشد یک شرکت جدید نیاز به آگاهی کار آفرینی هم در زمینه راهبردی و هم مهارت ها و هم توانایی های فنی دارد. هر کدام از مهارت ها و توانایی ها با بخشی از توسعه کنونی شرکت مرتبط هستند. در شکل (۳-۳) چرخه حیات یک شرکت معمولی نشان داده شده است. |

مراحل توسعه

شرکت همان طور که اشاره شد شکل (۳-۳) بیانگر مراحل چرخه زندگی سنتی در مورد یک شرکت است، این مراحل شامل ایجاد شرکت جدید، فعالیت های آغازین، رشد، پایداری و نوآوری یا افول است. حال به تشریح این چهار مرحله می پردازیم.

شکل ۳-۳ مراحل توسعه شرکت



شکل ۳-۳ مراحل توسعه شرکت

۱. فعالیت های آغازین: قبل از این که فعالیت های آغازین انجام پذیرد، باید فلسفه عمومی، مأموریت، حوزه دید و جهت گیری شرکت مشخص شود. سپس فعالیت های آغازین از قبیل کارهای بنیادین مورد نیاز برای ایجاد یک برنامه تجاری رسمی، جستجو به دنبال سرمایه، انجام فعالیت های بازاریابی، و توسعه تیم کار آفرینی کار آمد انجام می پذیرد؛ این فعالیت ها معمولاً یک راهبرد کارآفرینی جسورانه با تلاش بسیار را می طلبد. ملاحظات مالی و بازاریابی در این مرحله اهمیت اساسی می یابند.

۲. رشد: مرحله رشد، اغلب اوقات به تغییرات اساسی در راهبرد کارآفرینی نیاز دارد. در این مرحله تعدادی از شرکت ها متوجه می شوند که بیش از حد تجارت رشد کرده اند، زیرا قادر نیستند با رشد شرکت خود هماهنگ شوند. کار آفرینان بسیار خلاق هم گاهی اوقات ناتوان هستند، یا علاقه ای ندارند که با چالش های همراه با مرحله رشد شرکت، روبرو شوند. در نتیجه، کار فعلی را ترک کرده، به سوی کار دیگری حرکت می کنند. کار آفرین در این مرحله رشد، با مشکلات و موانع اساسی بیشتری نسبت به مرحله شروع مواجه است. این چالش های جدید، کارآفرین را وادار می سازد تا مهارت های

متفاوتی را کسب کند و در عین حال، دیدگاه های کارآفرینانه را برای سازمان حفظ کند. مرحله رشد، گذاری از رهبری تک نفره کار آفرینی به رهبری مدیریتی تیمی است.

۳. ثبات و پایداری: مرحله پایداری نتیجه بازار و تلاش های کار آفرینان است. معمولا در این مرحله، پیشرفت هایی رخ می دهند که از این جمله اند: افزایش رقابت، بی تفاوتی مشتریان در برابر خدمات با کالا (های) کارآفرین و اشباع بازار از یک میزان مشابه.

در این مرحله فروش، رفته رفته تثبیت می شود و کارآفرین باید به این نکته بیندیشد که عاقبت شرکت او طی سه تا پنج سال آینده به کجا خواهد انجامید. به این مرحله بیشتر اوقات مرحله نوسان نیز گفته می شود؛ زیرا پس از این مرحله است که شرکت به سمت سوددهی بیشتر یا افول و شکست نوسان می کند. در این مرحله، نوآوری و اختراع غالبا برای موفقیت آینده اهمیتی اساسی دارد.

۴. نوآوری یا افول: شرکت هایی که از نوآوری باز می مانند، محکوم به فنا هستند. شرکت هایی که از نظر مالی موفق هستند، بیشتر سعی در به دست آوردن شرکت های نوآور دیگر دارند تا شرکت خود را رشد دهند. همچنین شرکت های فراوانی روی توسعه خدمات و یا محصولات جدید کار می کنند تا آنچه را که هم اکنون ارائه می دهند، تکمیل کنند گفته شد که کار آفرینان فرصتی را درک می کنند، این فرصت را دنبال می کنند و به موفقیت کار خود اعتقاد دارند. این اعتقاد اغلب مواقع از یگانگی ایده، قدرت محصول، یا دانش ویژه و مهارت خاصی ناشی می شود که کار آفرین به آن مجهز است. تعدادی از این عوامل را باید به موازات رشد شرکت به تک تک افراد سازمان انتقال داد. حفظ چارچوب ذهنی برای کار آفرینی بسیار مهم است، (عامل محرابی و همکاری تیرائی، ص ۹۱۲)

شرکت کار آفرین در قرن بیست و یکم

بزرگی و آهنگ رشد تغییرات در هزاره جدید همچنان شتاب خواهد گرفت. همگام کردن تکامل و دگرگونی شرکت های کار آفرینی با این آهنگ رشد از اهمیت فراوان برخوردار خواهد بود. کسب توانایی های پویای متفاوت با توانایی های رقبای نوظهور، برای شرکت های در حال رشدی که جویای تطبیق با تغییرات هستند، چالش مهمی به شمار می رود. در راه برای کسب توانایی های پویا وجود دارد: داخلی (استفاده از خلاقیت و دانش کارکنان و خارجی (جستجو به دنبال شایستگی های خارجی برای کامل کردن توانایی های موجود شرکت). تمایل به سمت جهانی شدن، علاقه به فن آوری جدید و جنبش اطلاعاتی، همگی مثال هایی از نیروهای این هزاره جدید هستند که باعث می شوند شرکت ها فرهنگ، ساختار و سیستم های خود را از لحاظ انعطاف پذیری مورد بررسی قرار دهند. نوآوری و اندیشه کار آفرینی عناصر ضروری در مرحله رشد شرکت هستند.

کار آفرینان: ۱) فرصتی را درک می کنند، ۲) این فرصت را دنبال می کنند و ۳) به موفقیت خود اعتقاد دارند. این اعتقاد غالباً از یگانگی ایده، قدرت محصول، یا دانش ویژه و مهارت خاصی ناشی می شود که کار آفرین به آن مجهز است. تعدادی از این عوامل را باید به موازات رشد شرکت به خود سازمان انتقال داد.

زنده نگهداشتن شور کار آفرینی

مصمم بودن برای کار آفرینان واقعا قیمتی و با ارزش است و تنها بخشی از فلسفه جاری وقف کامل در هدف است. این تصمیم شیوه جدیدی از زندگی، با تعهدی فراگیر و پر مسئولیت است، به خصوص اگر سودای ابر کارآفرینی در سر باشد. در برخی موارد، موفقیت، بر اشتیاق کار آفرین به تغییر و نوآوری تأثیر می گذارد. این به ویژه زمانی مصداق پیدا می کند که شرکت نوعی حس خشنودی به وجود آورد و کارآفرین این محیط را دوست داشته باشد. شخص نمی خواهد محیط خود را تغییر دهد. در حقیقت، برخی کار آفرینان یک محیط اداری ایجاد می کنند که در آن دستورات از بالا به پایین صادر می شود و تغییراتی که در سطوح پایین صورت می پذیرد، بر تافته نمی شود. در نتیجه، هیچ کس در این شرکت مشتاق به نوآوری و یا کارآفرینی نیست؛ زیرا خود مالک و یا مؤسس، چنین فعالیت هایی را خاموش می کند. یک مطالعه نشان داده است که کار آفرین به طور مستقیم در جهت رشد شرکت از لحاظ سوددهی، اهداف محصول بازاریابی، اهداف منابع انسانی و اهداف انعطاف پذیری اثر می گذارد. اگر کار آفرین به حفظ فضای خلاقانه امیدوار باشد، باید به قرار دادن شرکت در جایگاه نخست کمک کند، و گام های معینی را طی کند.

بسیار مهم است که کار آفرین، شرکتی بنا نهد که پس از شروع، انعطاف پذیری خود را حفظ نماید. شرکت تطبیق پذیر برای کارکنان خود فرصت ها را افزایش می دهد، تغییرات را آغاز می کند و علاقه به نوآوری را افزایش می دهد. کار آفرینان به چندین روش متفاوت می توانند شرکتی نوآور و تطبیق پذیر داشته باشند

۱. سهمیدن در بینش کار آفرین: بینش کارآفرینی باید در سرتاسر سازمان ارایه شود تا کارمندان جهت گیری را بدانند و در مسئولیت رشد شرکت سهمیم باشند. کارآفرین می تواند بینش و دیدگاه خود را به صورت مستقیم از طریق ملاقات با کارمندان، مذاکرات و سمینارها به آنها منتقل کند. او همچنین می تواند از طریق حوادث نمادین یا فعالیت هایی چون همایش های اجتماعی، رویدادهای شناختی و نمایش، این بینش را انتقال دهد. این سهمیدن در هر قالب که باشد، به پرسنل شرکت امکان می دهد تا رؤیای مدیر خود را بدانند و سهمی در رسیدن به آن داشته باشند.

۲. افزایش درک فرصت ها: این با طراحی دقیق امور انجام می شود. اهدافی که افراد مسئول آن هستند باید تعریف شود. هر سطح از سلسله مراتب باید از نقش خود در تولید محصول یا خدمات نهایی آگاه گردد. این بیشتر به عنوان نزدیک ماندن به مشتری» شناخته می شود. راه دیگر برای افزایش درک فرصت، از طریق هماهنگ سازی و یکپارچه کردن محدوده های عملیاتی است.

۳. نهادینه سازی فرصت به عنوان هدف شرکت: این مستلزم ترجیح دادن نوآوری و تغییرات بر حفظ وضعیت موجود است. اگر قرار است فرصت ها درک شوند، محیط شرکت نه تنها باید آن را تشویق کند، بلکه باید از آن به عنوان یک هدف استقبال کند. در این حیطه، نیل به فرصت ها در صورتی به دست می آید که منابع در دسترس قرار گیرند و موانع موجود در بخش های سازمانی کاهش یابد.

۴. وجود سیستم پاداش مرتبط با نوآوری: افرادی که فرصت های نوآوری را جستجو می کنند، باید به طور واضح به دیگران معرفی شوند. برای مثال جوایز، پاداش، افزایش حقوق و ارتقا را باید به صورت مستقیم با تلاش پرسنل برای نوآوری مرتبط نمود.

۵. ایجاد محیطی که اجازه شکست می دهد: همه باید بدانند که بیشتر اوقات قبل از به دست آوردن موفقیت، تلاش های فراوانی مورد نیاز است و به این ترتیب، ترس از شکست به حداقل می رسد. این بدان معنی نیست که آنها از شکست درس بگیرند، هنگامی که چنین محیطی وجود داشته باشد، افراد به پذیرش چالش های مرتبط با تغییر و نوآوری راغب می شوند.

۶ عملیات انعطاف پذیر: انعطاف پذیری باعث فراهم آمدن امکان وقوع تغییرات و تأثیرگذاری مثبت آنها می شود. اگر شرکت ها به برنامه ها و راهبردهای خود پافشاری کنند، قادر نخواهند بود به فناوری های جدید، تغییرات مشتری یا تغییرات محیطی پاسخ دهند و نوآوری و اختراع رخ نخواهد داد، زیرا جایی برای آن وجود ندارد. |

۷. توسعه تیم های شرکتی: به منظور پرورش نوآوری، باید تیم های شرکتی و اهداف و کارایی این تیم ها مشخص شود. تیم ها نباید فقط گروه های کاری باشند، بلکه باید بینا و متعهد باشند و اختیار ایجاد جهت گیری جدید، وضع استانداردهای جدید و مبارزه با وضع موجود را داشته باشند. (سعیدی کیا، ۱۳۸۶: ۲۲۱)

رشد و تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری مسألهای بحرانی در مرحله رشد شرکت های نوظهور به شمار می رود. سبک تصمیم گیری با سبک تصمیم گیری در مراحل قبل یا بعد از حیات شرکت تفاوت دارد. در جدول (۳-۱) سبک تصمیم گیری اصولی برای مرحله رشد در مقایسه با مراحل قبلی و بعدی نشان داده شده است. همچنین، همان طور که در جدول نشان داده شده است، خصوصیات سازمانی شرکت های موفق تازه تأسیس و شرکتهای موفق رشد یافته بسیار متفاوت اند و طبعاً مواجهه آنها با مشکلات متفاوت است). شرکت های تازه تأسیس با وظایفی نامعین نظیر توسعه فنی بازار مواجه هستند که با سطوح بالایی از عدم اطمینان مشخص می شود. در نتیجه، سازمان آنها معمولاً ساختار کوچکی از نظر شکل تخصص کاری، قواعد یا رسمیت از خود نشان می دهد. تصمیم گیری در بسیاری موارد صرفاً مبتنی بر ارتباطات غیر رسمی و رو در رو است. مالک

– کار آفرین، افراد، وظایف و کارها را در بسیاری موارد از طریق تماس مستقیم با آنها منسجم می کنند.

جدول ۱-۳: خصوصیات تصمیم گیری و مراحل رشد

جدول ۱-۳: خصوصیات تصمیم گیری و مراحل رشد

مرحله (های) اولیه مرحله رشد	مرحله (های) بعدی		
توجه اصلی	تجارت محصولات	تولید حجمی	کنترل هزینه ها
	تعریف	سهیم شدن در بازار	سوددهی
	کسب منابع	استعداد موفقیت	فرصت برای رشد در آینده
	توسعه موقعیت بازار		
خصوصیات تصمیم گیری	غیررسمی	گذار میان دو حالت	رسمی
	متمرکز		نامتمرکز
	غیرتخصصی		تخصص یافته
	افق کوتاه مدت		افق درازمدت و کوتاه مدت

۱۰۰ ۱۰۱ ۱۰۲

برعکس، شرکت های رشد یافته به اندازه ای می رسند که صدها کارمند دارند و نمی توانند به این شیوه، موفق باشند. آنها نیاز به عناصر ساختاری، تخصص یافتگی و رسمیت برای کنترل و هدایت مؤثر و کارآمد سازمان خود دارند. گذار فرآیند تصمیم گیری از آنچه که برای شرکت های نوپا شرح داده شده به شرکت های بزرگ باید طی مرحله رشد، رخ نشان دهد. زمان بندی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. وارد کردن زود هنگام ساخت یافتگی و رسمیت ها ممکن است حال و هوای کارآفرینانه و خلاقانه را در شرکت تضعیف کند. ولی اگر رسمیت و ساخت یافتگی به موقع هم اعمال نشود، مدیریت ممکن است کنترل سازمان را به موازات افزایش اندازه آن از دست بدهد و در نتیجه، اوضاع شرکت نابسامان شده، حتی به شکست آن بیانجامد.

در یکی از روش ها، استفاده از منابع خارجی از طریق ایجاد شبکه مورد تأیید قرار می گیرد. به عبارت دیگر، تشکیل شبکه مستلزم برقراری روابط شخصی خارجی است که کار آفرین می تواند برای کمک حرفه ای از آنها بهره گیرد. ایده اصلی، کسب یک مزیت رقابتی با توسعه دادن تصمیم گیری و دسترسی به منابع خارج از حوزه شرکت است. یک مثال از این استفاده منابع، شرکتی است که اجازه استفاده از یک نام تجاری مشهور برای بازاریابی محصولی به دست می آورد که در غیر این صورت قادر به عرضه آن نخواهد بود و این کار را با قول وفاداری در فروش های آینده انجام می دهد. این مثال به وضوح نشان دهنده بهره گیری شخصی از یک سری منابع (همه منابعی که به طور معمول برای ایجاد یک نام محصول مورد نیاز است می شود که تملکی بر آنها ندارد، از منابع خارجی ارزش هایی – فیزیکی یا غیر آن هستند که شرکت در

فرآیند رشد از آنها استفاده می کند و مالکیتی مستقیم بر آنها ندارد. یک مثال دیگر، استفاده از کمک مشاوره خارجی در زمینه های مدیریتی یا فنی است. برنامه ریزی راهبردی، تأمین مالی، بازاریابی و کمک روز به روز به انجام عملیات، همگی زمینه هایی هستند که در آنها شرکت های نوظهور به دنبال کمک خارجی هستند.

روش دیگری که کار آفرینان می توانند در سامان بخشیدن به تصمیم گیری ها در نظر بگیرند، تهیه نموداری برای مسئولیت هاست. در این فرآیند فرض می شود که تصمیم گیری شامل چند نقش می شود که در نقاط زمانی متفاوت به شیوه های گوناگون وارد صحنه می شوند. بنابراین سه مؤلفه اصلی آن عبارتند از: تصمیم گیری ها، نقش ها و انواع مشارکت. این سه مؤلفه با هم ترکیب می شوند و یک بستر تشکیل می دهند که پاسخ دهنده می تواند نوعی از مشارکت را به هریک از نقش ها در بالا برای یک تصمیم خاص در طرف چپ) نسبت دهند. سپس پاسخ ها در یک حالت گروهی با حضور کلیه مشارکت کنندگان یا با حضور یک فرد نماینده از طرف گروه مورد تحلیل قرار می گیرد. مراحل تهیه نمودار برای مسئولیت ها در جدول (۲-۳) فهرست شده است.

جدول ۲-۳: مراحل تهیه نمودار مسئولیت

جدول ۲-۳: مراحل تهیه نمودار مسئولیت

۱. تعیین پارامترهای اولیه
 - قواعد تصمیم گیری
 - زبان مشترک
 - ایجاد بستر برای نقش ها و تصمیمات کلیدی
۲. جدول بندی الگوها
۳. بحث و توضیح
۴. توافق بر سر تشخیص مسئولیت
۵. نظارت و بحث مجدد در مورد نیاز

گیلمور و کازانیان هنگام گزارش ارزش این فرآیند گفته اند: «با تهیه نمودار برای مسئولیت ها، بهتر می توان قدرت و اختیارات را مورد بحث قرار داد، زیرا به جای دینامیک برد و باخت که از بحث در خصوص این مسایل نتیجه می شود، گستره وسیعی از راه حل ها را پیش رو می گذارد.

در شرکت هایی که در مرحله رشد قرار دارند، تیم غالباً به خاطر هجوم مدیران جدید به شکست می انجامد. هنگامی که

نمودار مسئولیت ها برای روشن کردن تصمیمات اصلی مشخص شد. نتایج حاصل به مدیران جدید در قدم گذاشتن به راهی که باید طی کنند، کمک می کند. بر خلاف شرح وظایف که فقط وظایف فرد را معین می کند، این نمودار چگونگی تطبیق نقش در بسیاری از فرآیندهای بحرانی را نشان می دهد.

در هر صورت کارآفرینان برای مقابله با پیچیدگی های فزاینده در امر تصمیم گیری در مرحله رشد نیاز به روش توسعه دارند، خواه این روش تشکیل شبکه باشد، خواه تهیه نمودار مسئولیت ها. نکته کلیدی در هر سیستمی ممکن است توانایی کارآفرین در تفویض اختیارات و مسئولیت ها باشد. (عامل محرابی و تبرائی، ص ۹۳۳)

تفویض مؤثر اختیارات

برای گذار از غلبه مالک بر یک شرکت کار آفرینی به گوناگونی عملیات در مرحله رشد، تفویض مؤثر اختیارات، یک عامل موفقیت کلیدی به شمار می رود. این فرآیند، مستلزم طی سه مرحله است: ۱. انتخاب وظایف مشخص، ۲. اعطای اختیارات برای اجرای این وظایف و ۳. ایجاد اجبار مسئولیت پذیری برای کنش لازم

چرا تفویض اختیار در شرکت های رو به رشد دارای چنین اهمیت اساسی است؟ زیرا کارآفرینی برای ادامه رشد، نیاز به آزاد کردن خود و تکیه به دیگران دارد تا بتواند فعالیت های روزانه شرکت را سازمان بخشد. تیموتی و. فریستال، مدیر یکی از شرکت های کوچک در حال رشد می گوید:

در شرکت های نوپا، بینش ها معمولاً به بینش کارآفرین محدود می شود به آنها در خصوص محصول یا خدمتی که قصد ارائه آن را دارند، ایده های واضح دارند. به علاوه، آنها غالباً باید در همه حال و در همه جا حضور داشته باشند و مراقب همه جزئیات باشند. متأسفانه این دست داشتن ۱۰۰ درصدی در مدیریت، به کارکنان شرکت اجازه رشد نمی دهد. چرا تصور می شود که رییس همه پاسخ ها را دارد؟ کار آفرین به تصادف و ناخواسته، مسئولیت های کارمندان خود را به عهده می گیرد، بدتر این که، افراد هم کار خود را به خوبی انجام می دهند، زیرا می دانند که مالکیت کارها را می پاید.»

علاوه بر سه مرحله ای که ذکر شد، دو مسئولیت در خصوص تفویض اختیار نیز پدید می آید. اول، استخدام بهترین کارمندان است - مبنای هر تیم کارآفرینی مؤثر. با رشد یک شرکت کوچک و تبدیل به یک شرکت بزرگتر، استخدام نیرو به زمینه های مهم تبدیل می شود. سازمان باید مهارت های مناسبی را تعیین کند، به طوری که بتوان آنها را استخدام کرد که واجد مهارت های لازم یا توانایی آموختن این مهارت ها) برای پر کردن مشاغل تازه ایجاد شده باشند.

مسئولیت دوم، استفاده از تفویض اختیار برای آزاد کردن وقت جهت تفکر مؤثر است. کار آفرین باید پیوسته به فلسفه و جهت گیری شرکت بیندیشد. فیرنتسال آن را چنین توضیح می دهد:

اتفکر، خواندن، ملاقات کردن، گزارش دهی روزمره، گوش دادن، مشاهده یا کار کردن نیست. از یک لحاظ، تفکر یعنی

رؤیپردازی درباره آینده سازمان، توانایی دیدن فردا و بنا نهادن وضعیت ایده آل شرکت. تفکر یعنی توانایی برانگیختگی در باره امکانات آینده

علاوه بر ایده هایی که تاکنون ارائه شد، پیشنهاد های دیگری برای تفکر درباره شرکت به دنبال خواهد آمد

• **در نظر گرفتن تفکر به عنوان یک راهبرد:** تفکر بهترین راه حل برای مشکلات است. کار آفرین باید برای حل مشکلات به توانایی تفکر خود توجه بسیار نشان دهد. فرد همچنین باید اختلاف میان نگران شدن و تفکر کردن را تشخیص دهد. نگرانی، تحلیل مکرر و غیر ضروری است، حال آنکه تفکر، ایجاد راه حل را به دنبال دارد.

• **زمان بندی بی وقفه دوره های زمانی بزرگ:** از آنجا که تفکر فرآیندی زمان گیر است، باید زمان بندی شود. کار آفرین با زمان بندی درست و در نظر گرفتن قطعات زمانی مناسب که دارای بیشترین بهره وری است، بیشترین بازدهی را از زمان خود می برد

• **تمرکز مباحث مربوط:** کار آفرین باید آماده کار سخت ذهنی باشد تا این که ذهن او کیفیت لازم را ایجاد کند. ایده ها وجود دارند، فقط باید آنها را بیرون کشید.

• **ثبت، مرتب سازی و حفظ افکار:** ایده ها محصول کار هستند، آنها را باید ثبت، مرتب سازی و حفظ کرد. کار آفرینان مؤثر آنها را روی کارت هایی به ابعاد ۷۰×۵۶×۲۶۵ سانتی متر می نویسند و هر ایده را روی یک کارت می نویسند تا دم دست باشند. یک روش دیگر، استفاده از یک ضبط صوت کوچک دستی یا کامپیوتر جیبی برای ثبت این ایده هاست. فایل های ایده های مربوط به آینده شرکت می تواند یک منبع اطلاعات مهم باشد.

دستیابی به رهبری کارآفرینانه در هزاره جدید

پژوهشگران، آر. دوان ایرلند و مایکل ا. هیت، به عنوان راهی برای مفهوم بخشیدن به اهمیت مدیریت شرکت های در حال رشد، مفاهیم مهمی را در رهبری راهبردی مؤثر برشمرده اند. این نوع رهبری را می توان به عنوان رهبری کارآفرینانه طبقه بندی کرد که از کوشش های کارآفرین برای مدیریت رشد شرکت با گام هایی سریع پدید می آید.

رهبری کارآفرینانه را می توان به عنوان توانایی کارآفرینی در مشارکت، بینش، حفظ انعطاف پذیری، تفکر راهبردی و کار با دیگران برای آغاز تغییراتی تعریف کرد که آینده شرکت را ایجاد می کنند. اگر درک این فرآیندهای رهبری برای رقبا مشکل باشد و در نتیجه به سختی بتوانند آن را تقلید کنند، شرکت به یک مزیت رقابتی دست پیدا کرده است.

اقتصاد کنونی که با گام های سریع به پیش می رود، افقی رقابتی را ایجاد کرده است - افقی که در آن رویدادها به طریقی پیوسته و پیش بینی ناپذیر در حال تغییرند. این تغییرات، طبیعت انقلابی دارند. یعنی، به سرعت رخ می دهند و همه بخش

های سازمان را همزمان تحت تأثیر قرار می دهند، ابهام ناشی از تغییرات انقلابی، شرکت ها را به چالش وامی دارد تا توان های راهبردی خود را برای افزایش سرعت تصمیم گیری به کار گیرند، جدول (۳۳) فهرستی از مفاهیم کلیدی که هنگام رشد شرکت باید مدنظر داشت، آورده است.

جدول ۳-۳: مؤلفه های رهبری کارآفرینانه

جدول ۳-۳: مؤلفه های رهبری کارآفرینانه

۱. تعیین هدف یا بینش مشترک
 ۲. حفظ ویژگی های اصلی
 ۳. توسعه سرمایه انسانی
 ۴. دوام بخشیدن به یک فرهنگ سازمانی مؤثر
 ۵. تأکید بر اعمال اخلاقی
 ۶. بنا نهادن کنترل های سازمانی موازنه شده
-

تعیین هدف با بینش مشترک ۲، حفظ ویژگی های اصلی ۳، توسعه سرمایه انسانی و دوام بخشیدن به یک فرهنگ سازمانی مؤثر: تأکید بر اعمال اخلاقی، بنا نهادن کنترل های سازمانی موازنه شده

شرکت هایی که گام در راه رشد نهاده اند، نیاز به یک طرز تفکر رقابتی جدید دارند - طرز تفکری که در آن به انعطاف پذیری، سرعت، نوآوری و رهبری راهبردی ارزش فراوان داده شود. با این طرز تفکر، شرکت ها می توانند فرصت هایی را که در افق رقابتی جدید پدید می آیند، شناسایی و مورد استفاده کامل قرار دهند. این فرصت ها در مرحله نخست از آن رو پدید می آیند که تغییرات پیوسته باعث برهم خوردن تعادل می شود (به ویژه تغییرات فنی)، این شرایط ممکن است به طور همزمان فرصت های رشدی را نتیجه دهند که محصول آنها را به پیش می راند. شرکت های در حال رشد از طریق رهبری کارآفرینی می توانند رفتارهای خود را تطبیق دهند و از فرصت ها استفاده کنند. (عامل محرابی، ۱۳۸۳: ۱۳۷-۸)

فن آوری اطلاعات و نقش آن در توسعه کسب و کار

پیتر اف. در اکر «اظهار داشت که تأثیر واقعی انقلاب اطلاعاتی تازه احساس می شود ... ظهور انفجاری اینترنت به عنوان یک کانال اصلی توزیع کالاها و خدمات برای مشاغل مدیریتی و حرفه ای به طرز بنیادی، اقتصاد، بازار و ساختارهای صنعتی، محصولات و جریان آنها، تقسیم مصرف کنندگان، ارزش های مصرف کنندگان، رفتار مصرف کنندگان، ارزش های مصرف کنندگان و بازارهای کالا را دستخوش تغییر کرده است.» |

این گفته با ایجاز بسیار، تأثیر عظیمی را که اینترنت بر بازار جهانی داشته است را بیان می کند؛ به نظر می رسد که آمارها ادعای مبتنی بر تغییر بنیادی حاصل از انفجار اینترنتی را تأیید می کند.

سازندگان و شرکت های مالی به شدت در حال راه اندازی تجارت الکترونیکی هستند. شرکت های رسانه ای، خدماتی و فروشندگان، میلیاردها دلار صرف اینترنت می کنند تا از منافع آن جهت افزایش درآمد خود استفاده کنند. تجارت با اینترنت و فن آوری آنلاین، راهی کم هزینه و بسیار کم هزینه برای به نمایش در آوردن کالاهای جذب مشتریان و رسیدگی به سفارش خرید فراهم می آورد. به همین دلیل، استفاده از اینترنت در امور تجاری کوچک رو به افزایش است و تعداد شرکت های تجاری کار آفرینی که به اینترنت دسترسی دارند، در عرض دو سال، دو برابر شده است.

اخذ اطلاعات مختلف فنی، مدیریت مالی و تجاری، شناسایی مشتریان، معرفی محصولات، فروش محصولات، مرادوات تجاری، پست الکترونیکی و شبکه های داخلی خصوصی برای کارمندان از جمله مواردی است که شرکت های تجاری کوچک برای آن از اینترنت استفاده می کنند. ۷۸، صاحبان شرکت های کوچک دارای وب سایت هستند، که علت اصلی داشتن سایت خود را، دسترسی به مشتریان جدید و بالقوه ذکر کرده اند. طبق اظهار اداره شرکت های تجاری کوچک در آمریکا، بازاریابی آنلاین، سالانه رشدی حدود ۲۰۰ درصد را نشان می دهد و هر روز یک بار، ترافیک آنلاین دو برابر می شود. شرکت های کوچک در سال ۱۹۹۷، ۳۵ میلیارد دلار از طریق تجارت الکترونیکی به دست آورده و پیش بینی فروش آنلاین برای دهه بعد از ۲۵ میلیارد دلار به ۳۰۰ میلیارد دلار تغییر می کند که بستگی به منبع آن دارد.

شرکت های کوچک هنگام دنبال کردن مسیر تجارت الکترونیکی با چند مانع مواجه می شوند. این موانع شامل هزینه های راه اندازی اولیه، دشواری جذب و حفظ پرسنل فنی کارآموده برای سرویس دهی به سایت و مشتریان، برقراری امنیت کافی برای داده های شرکت های کوچک (یا مشتریان آن) و جلب اعتماد مصرف کننده می باشد.

از جمله مزایای تجارت الکترونیکی برای شرکت های کوچک به شرح زیر می باشد:

و توانایی شرکت های کوچک برای رقابت با شرکت های محلی و بین المللی ابزارهای تبلیغی؛

• ایجاد امکانات و فرصت برای افرادی از نژادهای گوناگون، برای راه اندازی شرکت |

• راهی ارزان (در مقایسه با هزینه کاغذ، چاپ و پست معمولی برای رقابت با شرکت های بزرگتر و برای شرکت های آمریکایی جهت ارایه محصولات آمریکایی به کشورهای دیگر

• درآمد بیشتر برای شرکت های کوچکی که از اینترنت استفاده می کنند (میانگین ۳ / ۷۹ میلیون دلار در مقایسه با میانگین ۲ / ۷۲ میلیون دلار برای کل شرکت ها).

نقش کار آفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک

در گذشته افسانه ای شایع بود که کار آفرینان دارای ویژگی ذاتی هستند و این ویژگی ها همراه با آنان متولد می شود که این ویژگی ها شامل: ابتکار، روحیه تهاجمی، تحرک، تمایل در ریسک پذیری، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی است. بنابراین مفروض اساسی افسانه این بود که کار آفرینان از طریق آموزش پرورش نمی یابند، اما امروزه کار آفرینی به عنوان یک رشته علمی مورد شناسایی قرار گرفته که فروپاشی این افسانه قدیمی را به دنبال داشته است، رشته علمی کار آفرینی همانند تمامی رشته های دیگر، دارای مدل ها، فرآیندها و قضایایی است که باید دانش مربوط به آنها کسب شود. (کوراتکو و هاجتس، ۲۰۰۱: ۳۰)

به طور کلی در آموزش رشته کارآفرینی اهداف متعددی مورد نظر است که برخی از این اهداف عبارتند از

- کسب دانش مربوط به کار آفرینی؛
- کسب مهارت در استفاده از فنون تحلیل فرصت های اقتصادی و ترکیب برنامه های عملیاتی
- شناسایی و تحریک استعدادها و مهارت های کار آفرینانه؛ • القای مخاطره پذیری با استفاده از فنون تحلیلی؛ • ایجاد همدلی و حمایت برای جنبه های منحصر به فرد کارآفرینی؛ • تجدید نگرش ها در جهت پذیرش تغییر. (سکستون و کارازاد، ۱۹۹۲: ۳۱)

۱. چالش های آموزش کار آفرینی: آموزش کارآفرینی و تحقیقات مربوط به آن، هم اکنون با چالش های متعددی مواجه شده است که برخی از این چالش ها توسط بلاک و استامپ ارائه شده است. این چالش ها عبارتند از:

- چالش در ایجاد روش های تحقیق برای اندازه گیری اثربخشی کار آفرینی؛
- چالش در محتوا و شیوه های کارآفرینی؛
- چالش در کیفیت مدرسان کارآفرینی؛
- چالش در پذیرش آموزش کارآفرینی در دانشکده ها نسبت به کسب و کار؛
- چالش در ایجاد یک پیکره عمومی مشترک در زمینه های دانشی مختلف؛
- چالش در اثربخشی روش های آموزشی؛
- چالش در نیازهای یادگیری کارآفرینانی که در حال کار هستند متناسب با دوره زندگی کسب و کاری که هم اکنون در آن به سر می برند. (سکستون و کارازاد ۱۹۹۲)

۲. انواع دوره های آموزش کار آفرینی: در سال ۱۹۹۰ میلادی تحقیق در خصوص آموزش کارآفرینی همچون یک رشته جدید مورد توجه قرار گرفت و مواردی همچون توسعه روش های تحقیق برای سنجش اثربخشی آموزش

کارآفرینی، محتوا و روش های آموزش کارآفرینی، قابلیت افرادی که در زمینه آموزش کارآفرینی آموزش می بینند، قبول آموزش کارآفرینی در مدارس و نه در فعالیت ها، وجود و توسعه یک چارچوب علمی مشترک در زمینه کار آفرینی، اثربخشی دیگر شیوه های آموزشی و نیازهای آموزشی کار آفرین تعلیم یافته در طول چرخه عمر شرکت، مورد توجه قرار گرفت.

به طور کلی تا سال ۱۹۹۰ میلادی چهار دسته اصلی از دوره های آموزشی کار آفرینی شکل گرفت که این دوره ها عبارتند از:

دسته اول: برنامه هایی برای آگاهی و جهت گیری به سوی کارآفرینی» است. هدف از این دوره ها، افزایش آگاهی، درک و بینش نسبت به کار آفرینی به عنوان یک انتخاب شغلی برای افراد و تمامی اقشار اجتماعی است. این گونه برنامه ها در مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه تدریس می شود تا انگیزه و تمایل دانش آموزان و دانشجویان برای کار آفرین شدن افزایش یابد. همه گروههای نژادی، غیر شاغلان، مخترعان، دانشمندان، کارمندان دولت و بازنشستگان نظامی و گروه های مختلف، می توانند تحت پوشش این دوره قرار گیرند.

دسته دوم: شامل برنامه های آموزشی است که توسعه تاسیس شرکت ها را پوشش می دهد. این برنامه ها به اقتضای شرایط خاص هر کشور طراحی شده اند. کشورهای همچون آمریکا، هند، فیلیپین، مالزی، فنلاند و هلند مراکز ویژه ای را برای حمایت از کارآفرینان بالقوه تأسیس کرده اند که ضمن ارایه آموزش های ویژه جهت توسعه توانایی ها و انگیزش افراد، توسعه مناطق شهری و آموزش های علمی در نزد کار آفرینان موجود را در بر می گیرد

دسته سوم: این دوره ها جهت رشد و بقای کارآفرینان و شرکت های کوچک طراحی شده است، که شرکت های کوچک موجود را پوشش می دهد. واقعیت آن است که این گروه از شرکت ها در هر کشوری باید مورد توجه قرار گیرند. در کشورهای کمونیستی سابق، شرکت های کوچک بسیار مورد توجه قرار می گرفتند و تعداد زیادی از آنها با کمتر از ۱۰ کارمند تأسیس شدند. نیازهای آموزشی در این برنامه ها بسیار متنوع است. از دوره های بسیار مورد قبول در این خصوص می توان به دوره رشد شرکت های کوچک در دانشگاه دارهام و دوره فعالیت های اقتصادی خود را بهبود دهید اشاره کرد که توسط سازمان بین المللی کار (ILO) در سراسر دنیا اجرا می شود. |

دسته چهارم: برنامه توسعه آموزش کارآفرینی است که شامل شیوه های جدید آموزشی و تعیین نقش های نوین دانشجو و استاد در فرآیند آموزش کارآفرینی است هدف دیگر این برنامه ها، آموزش و گسترش کمی استادان جدید از میان صنعت گران و دست اندرکاران فعالیت های اقتصادی برای آموزش کارآفرینی است. (احمدپور داریانی ۱۹۱-۱۸۹: ۱۳۷۹)

۳. ارزش آموزش کار آفرینی: افسانه کار آفرین دارای هوش طبیعی، اکنون راهی به درک ما بخشیده است مبتنی بر این که کار آفرینان دقیقاً به همان گونه که ما یاد می گیریم، یاد می گیرند، کارآفرینان نه تنها می توانند از اشتباهاتشان

و مربیان غیر رسمی خود بیاموزند، بلکه آنها از طریق مطالعه و تربیت رسمی، مستعد یادگیری هستند. کتاب ها و دوره های مرتبط با شکل دهی کسب و کار جدید، با سرعت زیادی در حال افزایش اند. علاوه بر کتاب ها و دوره ها، مجموعه جدیدی از برنامه های آموزشی برای پر کردن شکاف اطلاعاتی و دانشی برای کارآفرینانی طراحی شده است که هم اکنون در حال پیگیری کسب و کارشان هستند.

از این برنامه های آموزشی بر مبنای این فرض عمل می کنند که اگر فقط ما وسایل مناسب و مؤثر برای مرتبط ساختن منابع برگرفته از دانشگاه هایمان، مدارس فنی و دانشکده ها را به جامعه کسب و کار جدید پیدا کنیم، آن وقت ما واقعا قادر به تقویت ابتکارات صنعتی هستیم. (گراهام، ۱۹۸۹: ۵۰۰)

مطالعه ای که در سال ۱۹۸۲ در دانشگاه بایلور بر روی دانشجویان رشته کارآفرینی صورت گرفت، ارزیابی دانشجویان از دروس رشته کارآفرینی این بود که باید بیشترین تأکید بر روی دروس مالی شود. دومین رشته ای که به نظر آنها باید بیشتر مورد تأکید قرار گیرد، درس مدیریت بود. علاوه بر اینها دروس روابط انسانی و بازاریابی نیز از نظر دانشجویان دارای اهمیت ویژه است. دروس حسابداری، حقوق، مدیریت دولتی، روش های کمی، ارتباطات، زبان انگلیسی، سخنرانی عمومی و هنرهای آزاد در مرتبه بعدی اهمیت قرار داشتند. (هورنادی، ۱۹۸۳: ۹۵-۹)

بر طبق گزارش پورتر و مک کین، دو نوع بحران آموزش مدیریت در دانشگاه های آمریکا در آموزش و بهبود مدیریت وجود دارد که مرتبط با تاکید ناکافی در ایجاد بینش و تلفیق است، کار آفرینان نیازمند یک بینش از کسب و کار مخاطره آمیز و درک تمام حوزه های کسب و کار هستند.

بینش کار آفرین شامل کنترل سرنوشت خود، بهره گیری از خود هدایتی، توانایی برای صراحت لهجه، توانایی در تعیین اختلاقیات خود، وامدار سیاسی شرکت یا دولت نبودن است؛ در حالی که درک از جنبه های مختلف کسب و کار مهم است، اما کافی نیست. تنها عمل است که فرصت خوداتکایی و مستقل بودن را فراهم می کند. سکستون و کار ازاد، ۱۹۹۲، ص (VIX)

دیدگاه های پتر دراگر در حوزه کسب و کارهای کوچک

پتر فردیناند دراگر یکی از برجسته ترین نویسندگان و متفکران رشته مدیریت، در نیمه دوم سده بیستم بوده است. مطالعات او گستره وسیعی از مطالب سیاسی و اقتصادی را دربر می گیرد، اما آنچه باعث معروف شدن او گردید، نوشته های او در زمینه مدیریت است. او مدیریت بر مبنای هدف را بنیان نهاد.

توضیحات دراگر را می توان به عنوان بهترین تأکید بر مسئله روابط انسانی در مدیریت مطرح کرد. او نقش اساسی برای شرکت های تجاری در جوامع نوین قائل است و مدیر را در مرکز این شرکت قرار می دهد و پایش و کنترل را وظیفه وی می داند، مدیر، سازمان را برای دستیابی به اهداف اقتصادی و بنابراین برای رسیدن به یک جامعه بهتر، هدایت می کند. در اکر، به عنوان یک فیلسوف دورانیش شناخته شده است، او همچنین نویسنده ای تواناست که بخش اعظم موفقیت او را

ناشی از نثر روان و توانایی او در تسخیر اذهان مخاطبان خود می دانند. او، به دلیل ارائه عقاید خود در حوزه مدیریت، به خصوص در زمینه مدیریت قابل انتقال، مورد انتقاد قرار گرفته است، اما دیدگاه او در مورد مدیریت در سراسر جهان مورد قبول است.

پیش از جنگ جهانی دوم، مدیریت در ایالات متحده با اصولی که توسط فردریک تیلور و هنری فایول، که دیدگاهی علمی به مدیریت داشتند، شناخته می شد. در اگر به جای این دیدگاه علمی، نسبت به مدیریت، یک دید فلسفی مبتنی بر روابط انسانی داشت، او به جای تجزیه و تحلیل هریک از وظایف به صورت جزء به جزء، به اصول کلی مدیریت که وظایف مدیریتی را مشخص می کنند، توجه کرد.

در اکر، با تأکید بر این وظایف و ترجیح محصول بر عملکرد، موضوع مدیریت بر مبنای اهداف را پایه گذاری کرد. در دیدگاه او فرآیند مدیریت چندان مورد توجه قرار نمی گیرد و در عوض تأکید او بر این است که مدیران باید اهداف خود را مشخص کرده، آن گاه در جهت آنها عمل کنند

مدیر، عنصری کلیدی در کسب و کار است که نقش اساسی در ترکیب منابع مختلف با یکدیگر و تولید محصول بازی می کند. گرچه او در بعضی موارد، از مدیر به عنوان یکی از اصلی ترین منابع انسانی در فعالیت های اقتصادی یاد می کند، ولی روشن است که مدیریت تنها به عنوان عامل تغییر منابع نیست. مدیر، عامل پویایی و عنصر حیات بخش در هر بنگاهی است. بدون رهبری مدیر منابع تولید به همان صورت باقی خواهند ماند و هیچ گاه تبدیل به محصول نخواهند شده.

او به درستی زمانی را پیش بینی کرده است که ماشین های خودکار جایگزین کارگران خواهند شد. اما مدیران همچنان باقی خواهند ماند و به این ترتیب در آینده تمام کارمندان به مدیران تبدیل می شوند و ما از جامعه کارگری به جامعه مدیریتی گام خواهیم نهاد.

به علاوه در تجهیز منابع و تولید محصول، نقش مدیر، کنترل و هدایت منابع است. در دیدگاه او اگر این نقش زمینه ساز اصلی است: یعنی نیروهای اقتصادی، محدوده آن چه را که مدیر می تواند انجام دهد، مشخص می کنند، این نیروها فرصت هایی را برای فعالیت مدیران فراهم می کنند، اما نمی توانند امور یک بنگاه را دیکته کنند. در اکر، علاوه بر موفقیت شرکت، مسئولیت ایجاد بازارها را نیز بر عهده مدیران گذاشته است.

او می گوید: «تنها یک هدف با ارزش تعریف شده برای هر بنگاهی وجود دارد: یعنی ایجاد مشتری و بازارها را کسانی به وجود آورده اند که بنگاه های اقتصادی را اداره می کنند. خواست یک بنگاه، رضایت مشتریان است، اما این خواست، تا هنگامی که آن را به مرحله اجرا در آورند، به صورت یک خواست بالقوه باقی خواهد ماند. تنها در آن هنگام است که ما مصرف کنندگانی خواهیم داشت و بازار به وجود خواهد آمد. بنابر این وظایف مدیران از تدارک نیروی کار و منابع تولید، به تولید محصول و از توسعه بازارها به فروش محصول در این بازارها، تغییر پیدا می کند (بازاریابی). این بعد مدیریتی است که به بنگاه های اقتصادی قدرت و استحکام می بخشد. و مدیر باید با تلاش خود در زمینه تولید محصولاتی که ارزشی بیش از

منابع مصرف شده دارند، بر ارزش منابع مزبور بیفزاید. توجه به این مطلب، دیدگاه دراکر را از دیدگاه مدیریت علمی جدا می کند. در عوض، دراکر بر رکن اخلاقی تأکید می ورزد که در آن مدیران به کارآمدترین شیوه، منابع را به کار می گیرند تا به اهداف اقتصادی شرکت دست یابند. با این استدلال ها می توان برداشت کرد که تمام فعالیت های یک شرکت در قبال یک مدیر، تجلی خواهد نمود. در اگر تا این حد پیش نمی رود که مدیران را تنها عامل اجرای اعمال یک بنگاه بداند، اما پیوسته بر نقش مهم آنها، تأکید می ورزد. او می گوید: «یک بنگاه به خودی خود هیچ نیست، بلکه تنها مدیر آن است که تصمیم گیری می کند و تصمیمات را به اجرا در می آورد.»

در دید که در اگر، تمام بنگاه ها برای دستیابی به یک هدف خاص وجود دارند، برای شرکت تجاری، این یک هدف اقتصادی است. در این نوع شرکت، مدیر سه وظیفه عمده بر عهده دارد: ۱. به ثمر رساندن فعالیت های اقتصادی، ۲. انجام کارهایی که بتواند به موفقیت کارکرد اقتصادی شرکت کمک کند و ۳. اداره آثار اجتماعی فعالیت های سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می کند. در اگر، اگر چه نقش رهبری را خاطر نشان کرده است، ولی تمایلی به این ندارد که وظیفه مدیریت را به مثابه رهبری تعریف کند، به جای آن، او از واژه مسئولیت استفاده می کند، یعنی مدیران مسئول فعالیت های خود و کارمندان خود هستند. به این ترتیب، مدیریت یک وظیفه است نه یک قدرت. دراکر بر این باور است که، مدیرانی که در رأس هستند، از درک کارگرانی که تحت نظارت آنها قرار دارند، پرهیز می کنند.

در دیدگاه او مدیران به عنوان محور سازمان هستند و بقیه عوامل کارگران، منابع، بازارها و محیط) گرد این محور می چرخند.

نکته اساسی در آثار در اگر عبارت است از ضرورت توجه مدیران به آثار اجتماعی فعالیت های آنها و شرکتهایشان بر محیط اطراف، مدیران باید در رده بالاتری از فن سالاران باشند و باید وجوه اجتماعی را در کار خود در نظر بگیرند. هر چه اندازه بنگاه آنها بزرگتر باشد، آثار اجتماعی آن گسترده تر است و ضرورت بیشتری برای در نظر گرفتن آثار اجتماعی مزبور احساس می شود. در کل، تقاضا برای مسئولیت اجتماعی، بهای موفقیت است. همان طور که تارانت می نویسد: «دراکر هرگز هدف کالاهای عمومی که در سازمان به طور عام و در بنگاه اقتصادی به طور خاص نهفته است، را فراموش نمی کند. بنگاه ها نه تنها باید توسط قوانین قاطع و انعطاف ناپذیر اداره شوند، بلکه برای انطباق آنها با جامعه صنعتی، وجود دیدگاهی فلسفی نیز ضرورت پیدا می کند، ه

در فلسفه دراکر ۹۱ ساله، هدف نهایی یک بنگاه، آفرینش منابع اجتماعی است. سازمان در جهت تبدیل توان بشر به محصول قرار می گیرد و به این ترتیب قوای فردی، منافع اجتماعی را پدید می آورند. این باور، جوهر تمام فلسفه دراکر درباره مدیریت را تشکیل می دهد.

در اگر، بیان می کند که دو کار کرد اساسی برای مدیریت وجود دارد که عبارتند از: نوآوری و بازاریابی. او توجه کمتری به بازاریابی دارد، ولی نیاز به درک و مدیریت نوآوری ها از موضوع های ثابت در بیشتر کتاب های اخیر اوست. او به شدت

بنگاههایی که عقیده دارند نوآوری انگیزه است و کارآفرینی شانس می خواهد» را مورد انتقاد قرار می دهد و بر این باور است که نوآوری موضوعی است که باید آموزش داده شود. او می گوید، نوآوری اولین کار کرد مدیریت است و تأکید دارد که مدیران باید بر تکنولوژی تکیه کنند. یکی از مسایلی که اغلب از او نقل قول می شود این است که می گوید: «کامپیوتر ابله است. او تکنولوژی را ابزاری برای نوآوری می انگارد و نه به عنوان جانشینی برای آن

فصل چهارم

کار آفرینی

سازمانی

مقدمه

در چند سال گذشته، به دلیل فشارهای اجتماعی، فرهنگی و رقابتی، میزان علاقه سازمان ها به کارآفرینی سازمانی افزایش یافته است. یکی از ارزان ترین ابزارها برای رشد و توسعه کسب و کار، کارآفرینی است، که احتمالاً بهترین نتیجه و بیشترین کارایی را دارد. برای داشتن یک کسب و کار موفق، به چیزی بیش از ایده و فکر خوب نیاز است و آن وجود کارآفرین خوب است. پرورش افراد کارآفرین در درون سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب و ترویج روحیه کارآفرینی است. روحیه کارآفرینی می تواند مزیت رقابتی بسیار ارزشمندی باشد. به ویژه، برای شرکت های بزرگ 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 سازمان ها، استقلال و آزادی لازم را به کارآفرینان واگذار کنند. عوامل مختلفی نظیر شرایط فرهنگی و محیطی، رهبری و روابط انسانی می تواند بر کارآفرینی سازمان تأثیرگذار باشند که در این فصل چگونگی تأثیر این عوامل را مورد بررسی قرار می دهیم.

محققین، کارآفرینی شرکتی را مفهومی چندبعدی می دانند که فعالیت های شرکت را به سوی نوآوری در محصول و فناوری، مخاطره پذیری و «آینده سازی» سوق می دهد. با توجه به این که در این فصل به کارآفرینی شرکتی یا سازمانی پرداخته می شود، منظور از واژه کارآفرینی بدون هرگونه پسوندی، همان کارآفرینی مستقل و فردی می باشد.

ضرورت کارآفرینی در سازمان

امروزه به علت رویدادهای متنوعی که در سطوح اجتماعی، فرهنگی و کسب و کار رخ داده است، در کشورهای مختلف، توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می شود و تقویت کارآفرینی سازمانی در سازمان های فعلی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه به شمار می رود. در هر سازمانی کارآفرینان به صورت بالقوه وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی آنها بیشتر شود و مهم تر از همه باید شرایطی را فراهم نمود که کارآفرینان بتوانند ابراز وجود کنند و توانایی هایشان را به صورت بالفعل درآورند. در سطح اجتماعی به عبارتی نظیر «انجام دادن کار با ابتکار و کوشش شخصی و بدون کمک

این واژه به پیشگامی هم ترجمه شده است.

گرفتن از دیگران» علاقه زیادی نشان داده می شود. افرادی که به استعدادهای خود 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 می شود که بهره وری 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 بهره گیری از افراد در درون یک سازمان می باشد؛

شیوه ای که افراد فکر می کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. در اغلب موارد که کار آفرینان سازمانی مورد حمایت سازمان قرار نمی گیرند، با تشویق و حمایت سرمایه گذاری مخاطره پذیر از سازمان خارج شده و تصمیم به کار آفرینی مستقل می گیرند. بنابراین به منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستر مناسبی برای آن در استراتژی شرکتها شدیدا مورد تأکید و توجه قرار می گیرد.

بسیاری از ما شرکت زیراکس را به عنوان یکی از صد شرکت بوروکراتیک و بزرگ مجله فورچون می شناسیم. در سال ۱۹۸۹ یکی از کارکنان شرکت زیراکس به نام دنیس استمل ۳ با ۲۰ سال سابقه، ایده ای را مطرح کرد که عبارت بود از تولید یک دستگاه کپی معمولی شارژی که به همراه یک کامپیوتر همراه می توانست در یک کیف دستی جای گیرد. حدود ده سال کمیته عملیاتی آن شرکت با ایده استمل موافقت نکرد و در نتیجه استمل به منظور راه اندازی یک شرکت جدید و اجرای این ایده، شرکت زیراکس را ترک نمود و بر مبنای عملی کردن ایده خود با همکاری شرکت XTV و یک شرکت تایوانی توانست شرکت کامپیوتری کواد مارک را راه اندازی نماید. شرکت XTV و شرکت تایوانی بر روی ایده استمل سرمایه گذاری نمودند و به خاطر همین سرمایه گذاری ۳ / ۵ میلیون دلاری، حدود ۲۰ درصد شرکت کواد مارک تحت کنترل آنها می باشد. به هر حال شرکت زیراکس نتوانست از ایده یک کارمند خلاق و نوآور خود استفاده نماید، از این رو این فرد به منظور عملی کردن ایده خود، این شرکت را ترک نمود. اکنون شرکت زیراکس امیدوار است که از تکرار اشتباهات گذشته خود اجتناب نموده و در تلاش است که از ایده کارکنان خود در جهت بهره گیری مناسب از فن آوری های داخلی، استفاده مطلوب را حاصل نماید. آنچه که شرکت زیراکس نسبت به آن آگاهی یافت، چیزی است که صدها مدیر اجرایی در سازمان خود می بایست از آن آگاهی یابند. به هر حال برای دستیابی به نوآوری و رشد، حفظ یا استقرار روحیه کارآفرینی در یک سازمان مهم می باشد. روحیه کارآفرینی می تواند مزیت رقابتی ارزشمندی باشد، به ویژه برای شرکت هایی 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 سازمان، استقلال و آزادی عمل را به کار آفرینان واگذار کنند.

از طریق توسعه روحیه کارآفرینی در درون سازمان که کارآفرینی سازمانی نامیده می شود، می توان بر موانع موجود بر سر راه انعطاف پذیری، رشد و نوآوری فائق آمد (هادیزاده مقدم، ۱۳۸۳: ۳۲). به طور کلی مهمترین عواملی که باعث افزایش توجه به کار آفرینی سازمانی شده، در پاسخ به سه نیازی است که به شرکت ها تحمیل گردیده است:

- افزایش سریع رقبای جدید؛
- ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریتی سنتی در شرکت ها؛
- خروج بهترین نیروهای کار از شرکت ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل . (احمد پور داریانی، ۱۳۷۸: ۱۳۶)

سیر تطور کار آفرینی در سازمان

کالینز و «مور» در سال ۱۹۷۰ اولین تحقیقی بودند که در مطالعات خود، بین کار آفرینان مستقل و اداری تمایز قائل شدند و این طور عنوان نمودند که کار آفرینان مستقل، سازمان های جدید را به طور مستقل به منصفه ظهور می رسانند، در حالی که کارآفرینان اداری سازمان های جدیدی را در درون یا کنار ساختارهای شرکتی موجود، ایجاد می نمایند.

«سوسیائو» در سال ۱۹۷۳ برای تشریح کارآفرینی در سازمان ها، واژه «کارآفرینی درون سازمانی» را ابداع و اشاره نمود که این فرآیند شامل تأسیس واحدهای نسبتاً مستقل در درون شرکت ها می باشد و به اعضای شرکت اجازه می دهد تا با همان روحیه، آزادی عمل و تعهد، همانند شرکت های کوچک فعالیت نمایند.

«سپر» در سال ۱۹۸۰ کارآفرینی را به صورت کارآفرینی داخلی و کارآفرینی مستقل تقسیم بندی نمود و بیان نمود که کارآفرینان داخلی فعالیت های کارآفرینانه را در سازمان های بزرگ هدایت می نمایند و راه ایجاد و تشکیل واحدهای فرعی سازمانی و مستقل را برای ارائه محصولات و خدمات نوین مهیا می کنند.

پینکات» در سال ۱۹۸۵ از ترکیب واژه های Corporate Entrepreneurship و Intra Intrapreneurship را ابداع نمود و کارآفرین درون سازمانی را فردی تعریف نمود که در سازمان های بزرگ همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می نماید و فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می باشد که شرکت ها را به سوی سودآوری سوق می دهد. |

از این پس سیر مطالعات در خصوص کارآفرینی سازمانی شدت گرفت و مطالعات گسترده ای در خصوص تفاوت های ویژگی های شخصیتی و تفاوت های کار کردی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی آغاز گردید و انواع استراتژی های سازمانی برای ایجاد کارآفرینی سازمانی ارائه شد.

محققین با عناوینی مختلف از این فرآیند یاد نموده اند که بر اساس سیر تاریخی در جدول (۴-۱) انواع عناوین ذکر شده است. |

لازم به ذکر است که امروزه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی به عنوان دو استراتژی متفاوت برای ایجاد تحول در شرکت ها مطرح می باشند؛ به طوری که اگر یک فرد آغازگر فعالیت های مخاطره آمیز در شرکت باشد، به این فرآیند، کارآفرینی سازمانی و به فرد موردنظر کارآفرین سازمانی (درون سازمانی گفته می شود و اگر کل شرکت و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی شوند، کارآفرینی شرکتی نام برده می شود. (احمد پور داریانی، ۱۳۸۶، ۱۳۷-۶۰)

جدول ۱-۴: سیر تاریخی ابداع واژه ها در خصوص القای کارآفرینی در سازمان

در جدول ۲- تعاریف مربوط به کارآفرینی سازمانی و در جدول ۳-۴ تعاریف کار آفرین سازمانی از دیدگاه برخی محققین

آمده است که در خصوص وجود یک فرد کارآفرین در درون سازمان می باشد. در جدول ۴-۴ نیز تعاریف ارائه شده در مورد کارآفرینی شرکتی به طور جمعی در شرکت، ارائه گردیده است.

ردیف

جدول ۲-۴: تعاریف کارآفرینی سازمانی (Intrapreneurship) نام محقق سال |

واژه

فعالیت هایی که به طور صریح از حمایت قانونی و منابع سازمانی هانس شل هامر | در جهت تلاش های نوآورانه برای ارائه محصول جدید، رشد، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید، برخوردار می گردند.

فرآیندی است که سبب می شود شرکت نوآورتر شده و نسبت وسپر K

. Vesper

۱۹۹۰ | به موقعیت های بازار سریع تر عکس العمل نشان دهد و از طریق

ایجاد حس مالکیت، کارکنان را بر می انگیزاند. انفزیگر D

. Neffziger

یک فرآیند چند بعدی با نیروهای بسیاری همراه است که به طور

Hans Schollhammer

۱. Groporate Entrepreneurship

کارآفرینی سازمانی

۱۰۹

ردیف

سال

نام محقق هورنزبای J

hornsby . مونتاگنو R

montagno . کو راتکو D

. kuratko

از

واژه هماهنگ عمل می نمایند و به اجرای یک اندیشه نوآورانه منجر می شوند.

۴ افرای

F . Fry

۱۹۹۳

همچون کارآفرینی، یک فرآیند است، فرآیندی که اگر قرار باشد بقاء یابد، باید تشویق، تمجید و حمایت شده و مورد تقدیر قرار گیرد. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می انجامد.

جدول ۳-۴: تعاریف

کارآفرین سازمانی (Intrapreneur)

ردیف

نام محقق

۱ ز پینکات G

. Pinchot

|۱۹۸۰|

جک دان کن Jack Duncan

|۱۹۸۸|

مایکل ورنر Michael Werner چارلز گاتچی Charles Gautshi

|۱۹۸۷|

گینزبرگ و گاث

|۱۹۹۰|

A. Ginsberg & W. Guth

سال |

واژه کارآفرین سازمانی فردی است که همچون یک کارآفرین در سازمان های بزرگ فعالیت می کند، و به کار آفرینانی

اداری گفته می شود که موفقیت آنها، ایجاد واحدهای مستقل جدید در یک شرکت می باشد. آنها محصولات، خدمات و فرآیندهای جدیدی را ارائه می کنند که شرکت را قادر به رشد و سودآوری می سازد. کارآفرین سازمانی فردی رؤیایی است که مجری و اهل عمل (doer) هم باشد. افرادی که در محیط های انگیزشی و حمایتی فعالیت می کنند و کلید اصلی بازاریابی و توسعه محصول در یک شرکت می باشند. کسی که در زیر چتر یک شرکت، محصولات، فعالیتها و فناوری جدید را کشف و به بهره برداری می رساند. افرادی که در سازمان های بزرگ، حیثیت شغلی خود را بر روی نتایج حاصل از نوآوری می گذارند. کارآفرین سازمانی، فردی است که در یک سازمان بزرگ همچون کارآفرین عمل می نماید. از نقطه نظر شرکت، مزایای داشتن کارآفرینان سازمانی آشکار است، چرا که این گونه افراد به معرفی و تولید محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می پردازند و بدین ترتیب موجب رشد و سوددهی آن می شوند. کارآفرین سازمانی فرد رویایی است که محاسبه می کند چگونه یک فکر را به واقعیت سودآور تبدیل نماید.

شباهتهای بسیاری بین کارآفرین و کارآفرینی سازمانی وجود ۱۹۸۹ | دارد و تفاوت آنها در این است که کارآفرینی سازمانی در

داخل سازمان صورت می گیرد و موضوع اصلی آن ایجاد یا توسعه روح کارآفرینانه در داخل محدوده شرکت می باشد که به موجب آن، نوآوری ارتقاء می یابد.

| کانتر

۱۹۹۰

R . Kanter

کورن وال و پرل مان

| ۱۹۹۰

J. Cornwall & B Perlman

کوراتو و هاجتس

D. Kuratko & R. Hodgest

۱۹۰ مبنای کارآفرینی

جدول ۴-۲: تعاریف

Corporate Entrepreneurship کارآفرینی شرکتی

ردیف

نام محقق

| سال

واژه

شاپیرو

A . Shapero

میلر D

. Miller

۱۹۸۳

روزابت ام. کانتر

|۱۹۹۰|

Rosabeth M.Kanter

کارآفرینی شرکتی یک مفهوم چندبعدی است که فعالیت های شرکت را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فناوری، مخاطره پذیری و پیشگامی می سازد. کارآفرینی شرکتی شامل نوآوری سریع در محصول، مخاطره پذیری و آینده سازی است. کارآفرینان شرکتی، افرادی هستند که محدودیت ها را می آزمایند و امکانات جدیدی را برای شرکت ها از طریق هدایت فرآیند نوآوری ایجاد می کنند. آنها از قدرت مهارت های خود در زمینه های بسیاری همچون توسعه محصول یا طراحی مهندسی و ... استفاده می نمایند. کارآفرینی شرکتی دارای دو بعد است: • نوآوری به منظور ایجاد فعالیت های جدید؛ • تأسیس واحدهای جدید کارآفرینی شرکتی همراه با نوآوری در شرکتهای موجود می باشد و شامل نوسازی، احیاء و القای قوانین جدید رقابت می باشد. در پس این اندیشه ها، فردی قرار دارد که اگر چه نقش رهبر دارد اما به تنهایی نمی تواند نوآوری کند و نیاز به سازماندهی گروه های کاری دارد. کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام های سازمانی نوین می باشد.

گاث و گینزبرگ

W. Guth & A. Ginsberg

چارلز بادن فولر

Charles Baden-Fuller

کاوین د. اسلیون

|۱۹۹۹|

J. Covin & D. Sliven

مقایسه فرهنگ اداری و فرهنگ کارآفرینانه

از آنجائی که سازمانها ممکن است دارای واحدهای کارآفرین و واحدهای معمولی باشند، باید دارای دو فرهنگ سازمانی متفاوت و یا حتی متضاد نیز باشند. «هوارد استیونسون» و «دیوید گامپرت»؟ این دو فرهنگ را به نام «فرهنگ کارآفرینانه» و فرهنگ اداری» نامگذاری کرده اند. به عنوان مثال، «استیونسون» و «گامپرت» معتقدند که یک مدیر ایده آل باید در مورد منابع تحت کنترل خود، ساختار روابط بین سازمان و بازار، چگونگی کاهش تأثیر سایرین بر عملکرد شرکت، یافتن فرصت های مطلوب و مناسب، سؤالاتی را مطرح نماید.

در بعد اول (گرایش استراتژیک)، اغلب کارآفرینان مدیرانی هستند که تفاوت ها را شناسایی کرده و با استفاده از این فرصت ها به پیش می روند. چنانچه این فرصت ها به واسطه ایجاد تغییر در مصرف کنندگان محصول، مسائل اقتصادی، قوانین و مقررات سیاسی، ارزش های اجتماعی یا تکنولوژیکی کاهش یابد و کارآفرینان توانایی مقابله با آنها را نداشته باشند، تحت فشار قرار می گیرند. اما در بعد گرایش استراتژیک، مدیرانی که دارای ویژگی های شخصیتی یک مدیر اداری هستند، با استفاده از منابع کنترل شده، همانند میزان نقدینگی شرکت، مهارت ها و سایر دارایی های موجود برانگیخته شده و فعالیت می نمایند. چنین مدیرانی به واسطه الزامات اجتماعی، همکاران و زیردستان، معیارهای ارزیابی عملکرد و چرخه های برنامه ریزی تحت فشار قرار می گیرند.

به گفته «پیتر دراگر» سازمان های بزرگ تر و با سابقه تر که قصد دارند در مسیر نوآوری گام بردارند، قبل از هر اقدامی باید توجه داشته باشند، ادامه کارها به همین صورتی که در حال حاضر انجام می شود، بسیار آسان تر از ایجاد تغییر در فعالیت هاست. چنین سازمان هایی باید زیر بخش هایی را طراحی نمایند تا در هر چند سال یکبار با بررسی فعالیت های خود، بتوانند موجودیت خود را توجه نموده و در صورتی که واحدی غیر کار آمد، فرسوده، پر اشتباه، ناموفق و در مسیر غیر صحیح تشخیص داده شد، طبق یک خط مشی مشخص آن را تعطیل نمود.

در سازمان های کارآفرین، کار آفرینان نقش الگو را بازی می کنند؛ یعنی سازمان های کارآفرین دائما به دنبال افراد و واحدهایی هستند که کارها را بهتر و به صورت متفاوت از دیگر پرسش ها مطرح می کنند که «شما چه کار انجام داده اید، که باعث موفقیت شما شده است؟ شما چه کاری انجام می دهید که دیگران انجام نمی دهند؟ و شما چه کاری انجام نمی دهید که دیگران انجام می دهند؟ این نحوه برخورد باعث می شود تا روح کارآفرینانه در سازمان زنده نگه داشته شود.

(Stoner et al., ۱۹۹۸: ۱۷۳-۵)

«استیونسون» و همکارش ویژگی ها و مهارت های مرتبط با مدیریت کارآفرینانه را در مقابل «مدیریت اداری یا بوروکراتیک» اینگونه توصیف می کنند:

مدیریت کارآفرینانه فرآیند مشخص ساختن یا ایجاد یک فرصت برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است، به رغم آنکه در آغاز منابع کافی وجود ندارد.»

نوآوری در «مکتب شومپتر» در قالب بهبود در محصولات، فرآیندها و یا اشکال سازمانی مفهوم پردازی شده است. همان گونه که در تعریف فوق بیان گردید، فرآیند مدیریت کارآفرینانه ممکن است در یک فعالیت یا کسب و کار مستقل و یا در درون یک سازمان بزرگ بروز نماید که نوعاً در این فرآیند، معمولاً رهبری وجود خواهد داشت که تحت عنوان «کارآفرین» شناخته می شود. در این فرآیند برخی مشخصه های ذیل بروز و ظهور می یابند:

۱. شرایط عدم اطمینان؛

۲. مقیاس کوچک در آغاز؛

۳. ظرفیت رشد بالا؛

۴. ریسک زیاد بالا در احتمال شکست؛

۵. استفاده گسترده از سرمایه های اجتماعی؛

۶. راه اندازی برخی واحدها و یا سازمانهای جدید. (Dess & Searr, ۱۹۹۲, ۹۳ :)

«استیونسون» کارآفرینی را به عنوان رویکردی مدیریتی تلقی می کند که فرصت ها بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل است، تعقیب و پیگیری می شوند. وی این تعریف مختصر کارآفرینی را با توجه به شش بعد اساسی عملیات سازمان مورد بررسی قرار می دهد. این شش بعد اساسی عبارتند از :

۱. گرایش استراتژیک؛

۲. تعهد به فرصت ؟؟

۳. فرآیند تعهد به منابع ؟

۴. مفهوم کنترل بر روی منابع ؛

۵. ساختار مدیریت؛

۶. خط مشی پرداخت حقوق و جبران خدمات " (Stevenson, ۱۹۹۹: ۱۰-۱۹).

هر یک از این ابعاد شش گانه سازمانی در یک طیف رفتاری افراط و تفریط مورد بررسی قرار می گیرند که در یک سوی طیف در نقش «ترفعی گرا» و در سوی دیگر طیف، نقش «سرپرست یا قیم» قرار دارد. در طیف ترفیع گرا، فرد برای بهره برداری از فرصتها بدون توجه به منابعی که فعلاً در اختیار اوست، احساس خوداتکایی داشته و به توانایی خود در انجام کار مطمئن است. در طیف مقابل، که حالت «سرپرستی» نقاط پایانی این طیف هستند، طیف «رفتارهای مدیریتی» بین این دو نقطه قرار خواهد داشت. به طور کلی «رفتار کارآفرینانه عمدتاً گرایش به طیف ترفیع گرا و «رفتار اداری» عمدتاً گرایش به طیف قیمومیت و سرپرستی دارند.

۱. گرایش استراتژیک گرایش استراتژیک

بعدی از سازمان است که عوامل جهت دهنده به شکل گیری استراتژی سازمان را تشریح می کند. یک مدیر ترفیع گرا فردی فرصت مدار است که می گوید «همان گونه که یک استراتژی را تعیین می کنیم حرکت من بر منبای ادراکم از فرصت هایی که در محیط سازمانم قرار دارد، خواهد بود و خود را به منابعی که در اختیار دارم، محدود نخواهم کرد» اما یک «سرپرست» فردی منبع مدار است و تمایل دارد بگوید: «چگونه باید از منابعی که در اختیار من است استفاده کنم». .

در درون این دو قطب، «رویکردی اداری» نیاز به بررسی محیط جهت استفاده از فرصت ها می پردازد. اما در عین حال همانند «سرپرست» بر منابع تمرکز دارد و برای خود محدودیت قائل است و یک مدیر با رفتار اداری می گوید: «من درخت فرصتم را بر اساس منابعی که در کنترلم است، هرس (بریدن شاخ و برگ) خواهم کرد. من تلاش نمی کنم که از موقعیت خود به سوی موقعیت های دیگر جهش نمایم». اما یک مدیر با رفتار و گرایش کارآفرینانه بر فرصت ها تأکید دارد. وی می گوید: «من فرصت های جدید را جستجو می کنم و وظیفه اصلی من به دست آوردن منابع برای تعقیب فرصت های جدید است. این دیدگاه ها در جدول ذیل ارائه می گردد.

ترفیع گرا اداره امور بر اساس ادراک از فرصت

جدول ۴-۵: گرایش استراتژیک

سرپرست اداره امور بر اساس منابعی که فعلا در اختیار است قلمرو کارآفرینانه

قلمرو اداری

فشارها به این سمت است: • کاستن از شدت جریان عبور فرصت و ایجاد تغییر سریع در: ۱. تکنولوژی ۲. کم مصرف کردن مصرف کننده ۳. هنجارهای اجتماعی . قواعد و مقررات سیاسی

فشارها به این سمت است: • قراردادهای اجتماعی • معیارهای سنجش عملکرد . سسیتماها و چرخه های برنامه ریزی

مدیر کارآفرین الزاما با دگرگون سازی و ایجاد زمینه های جدید سر و کار ندارد؛ بلکه او می تواند فرصت ها را در ترکیب جدیدی از ایده های قدیمی با کاربرد خلاقانه رویکردهای سنتی بیابد و از آنها با رویکرد کارآفرینانه بهره گیرد. |

آنچه که در سازمان ها مشاهده می شود، این است که آنها تمایل دارند تا فرصت ها را در جاهایی جستجو کنند که منابعشان وجود دارد. حتی سازمان هایی که در ابتدای راه فعالیت های کارآفرینانه یا تشخیص فرصت ها هستند، اغلب منبع محورند، تا منابع بیشتر و بیشتر برای سازمان به دست آورند. |

فشارهایی که سازمان را به سمت طیف رفتاری کارآفرینانه سوق می دهند. شامل موارد ذیل است:

الف) کاستن از شدت جریان عبور فرصت: جریان های فرصت قدیمی خسته کننده می شوند؛ و در بلندمدت امکان این نیست که صرفا با افزودن گزینه های جدید به محصولات و خدمات قدیمی موفقیت به دست آید.

ب) ایجاد تغییرات سریع در:

۱. تکنولوژی: ایجاد فرصت های جدید و همزمان با آن، کنار گذاشتن موارد قبلی و قدیمی؛
 ۲. صرفه جویی های مشتریان: ایجاد تغییر، هم در توانایی، و هم در تمایل مشتریان برای خرید محصولات و خدمات جدید؛
 ۳. هنجارهای اجتماعی: تعیین استانداردها و سبک های جدید و استانداردهای جدید زندگی؛
 ۴. قواعد و مقررات سیاسی: اثرگذاری بر رقابت از طریق مقررات زدایی، کیفیت محصولات و استانداردهای جدید؛
- فشارهایی که یک سازمان را به سمت «اداری شدن» به جای «کارآفرینانه شدن» سوق می دهد. شامل موارد ذیل است:
- الف) قراردادهای اجتماعی: مسئولیت پذیری مدیران برای استفاده و به کارگیری کارکنان، ماشین آلات و دستگاه ها، تکنولوژی و منابع مالی که در اختیار او قرار دارند.
- ب) معیار عملکرد: چه تعدادی از مدیران اجرایی بخاطر عدم تعقیب فرصت اخراج شده اند و مقایسه آنها با تعداد افرادی که برای عدم دستیابی به اهداف تعیین شده در بازدهی سرمایه مجازات شده اند؛ استفاده از ظرفیت و رشد فروش خدمات و محصولات، نوعا از معیارهای موفقیت سازمان هستند.
- ج) سیستم ها و چرخه های برنامه ریزی: فرصت ها در طول یک چرخه برنامه ریزی سه تا پنج ساله قابل دستیابی هستند.

۲. تعهد به فرصت

همان طور که به بعد دوم نزدیک می شویم، مشخص می شود که تعریف از کارآفرینان صرفا به عنوان افراد خلاق و نوآور کفایت نمی کند. در بعضی سازمان ها، متفکران نوآوری حضور دارند که هرگز کاری انجام نمی دهند، لذا ضروری است تا علاوه بر شناسایی فرصتها، حرکتی برای تعقیب آنها صورت گیرد.

۱۶۶ مبانی کارآفرینی

«ترفع گرا» کسی است که به اقدام در چارچوب زمانی بسیار کوتاه برای پیگیری سریع فرصت تمایل دارد، که ممکن است کم و بیش مؤثر باشد، اما آنها با قبول تعهد درگیر کار می شوند و به شیوه انقلابی گری عمل می نمایند.

تعهد برای «سرپرست» ائتلاف وقت است و در طی دوره طولانی برای یک بار به چنین کاری اقدام می کند و آن قدر به کندی حرکت می کند که بعضی اوقات به نظر می رسد که بی تحرک و فسیل شده است. این طیف رفتاری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۴-۶ تعهد به فرصت

ترفع گرا سبک انقلابی در کوتاه مدت

سرپرست سبک انقلابی در بلند مدت

قلمرو کارآفرینانه

قلمرو اداری

فشارها به این جهت است: • اقدام گرایی • پنجره های کوچک فرصت • مدیریت ریسک . حوزه های محدود شده تصمیم

فشارها به این جهت است: • توجه به حوزه های چندگانه • مذاکره استراتژی • کاهش ریسک و مدیریت متعادل

فشارهایی که باعث تحریک سازمان به انجام فعالیت های کارآفرینانه می شود، عبارتند از:

(الف) اقدام گرایی: سازمان را برای اولویت دادن به مطالبات مشتریان، کارکنان و منابع مالی توانمند می سازد.

(ب) پنجره های کوچک تصمیم": به دلیل هزینه های بالای ورود با تأخیر، پنجره های کوچک تصمیم، هزینه های رقابتی و تکنولوژی رقابتی نخواهد داشت. |

(ج) مدیریت ریسک: شامل اداره امور مربوط به درآمدهای سازمان به صورتی که آنها می توانند به سرعت به انجام آن اقدام نموده یا از پروژه های جدید دست بکشند.

جورج برنارد شاو» می گوید: «هر احمقی می تواند یک رابطه نامشروع عاشقانه را آغاز کند. اما در این رهگذر، یک نابغه می تواند پایان خوشی داشته باشد».

(د) حوزه های محدود شده تصمیم : مستلزم میزان کمتر مسئولیت ها خواهد بود که ضمن آن، انعطاف پذیری بیشتری نیز حاصل خواهد شد.

در مقابل، رفتار اداری نیز پیامد فشارهای ذیل خواهد بود:

(الف) توجه به حوزه های چندگانه تصمیم: میزان بالایی از مسئولیت ها وجود خواهد داشت و در عین حال فرآیند تصمیم گیری پیچیده تر و طولانی تر خواهد بود.

ب) مذاکره استراتژی : ایجاد مصالحه به منظور دستیابی به اجماع و تعهد تدریجی به جای تعهد انقلابی

ج) کاهش ریسک: مطالعه و تجزیه و تحلیل برای کاهش ریسک، فرآیند تصمیم گیری را کند می سازد.

د) مدیریت متعادل : برای اطمینان از تداوم فعالیت سازمان و مشارکت بازیگران فعلی، تنها پروژه هایی که با منابع موجود سازمان تناسب داشته و قابل پذیرش باشند، به اجرا در می آیند.

۳. تعهد به منابع

مشخصه دیگر کار آفرینان این است که تعهد چند مرحله ای به منابع توأم با تعهد، حداقل در هر مرحله یا نقطه تصمیم گیری دارند. «مدیریت ترفیع گرا» می گوید: «من به هر منبعی که برای پیگیری فرصت ها وجود دارد، نیاز ندارم؛ من بند کفش هایم را محکم می بندم». اما یک «سرپرست» می گوید: «زمانی که هدف من استفاده از منابع در دسترسم می باشد، بالاخره یک زمانی خواه ناخواه با دشواری و کندی، به هدف خواهیم رسید.» |

دغدغه کار آفرینان عبارتست از اینکه: چه منابعی برای پیگیری فرصت پیشرو ضروری هستند؟

کارآفرین می کوشد تا از منابع محدود، حداکثر بهره را برده و بالاترین ارزش را ایجاد نماید و البته باید برای تحقق چنین امری، ریسک و مخاطره پذیری بیشتری را در فرآیندهای کاری خود در نظر بگیرد.

از طرف دیگر، یک سرپرست بعد از تصمیم برای اقدام، با چالش تجزیه و تحلیل دقیق و تعهد به منابع در مقیاس وسیع سر و کار دارد.

از ویژگی های مدیریت کارآفرینانه این است که فرد بیاموزد که از کمترین منابع بیشترین استفاده را به عمل آورد.

در زمانهایی که تغییرات سرعت بالایی داشته و ویژگی های کارآفرینانه بروز و ظهور می نماید، تعهد به منابع، چند مرحله ای است که مزیت اصلی آن واکنش به تغییر در رقابت، بازار و تکنولوژی می باشد. |

جدول ۴-۷: تعهد به منابع

ترفیع گرا تعهد چند مرحله ای به منابع

سرپرست تعهد تک مرحله ای به منابع توأم با تعهد کامل به تصمیم

قلمرو کارآفرینانه

قلمرو اداری

فشارها به این جهت است: • عدم قابلیت پیش بینی نیازهای مالی؛ • فقدان کنترل بلندمدت؛ • نیازهای اجتماعی برای

فرصت بیشتر برای هر منبع؛ . فشار بین المللی برای استفاده کارآتر از منابع

فشارها به این جهت است: • کاهش ریسک شخصی؛ • حقوق و دستمزد انگیزشی؛ • ترک خدمت اداری؛ : سیستم تخصیص سرمایه؛ : سیستم برنامه ریزی رسمی؛

فرآیند تعهد به منابع از طریق عوامل متعددی بر قلمرو کارآفرینانه تأثیر گذار است:

(الف) عدم قابلیت پیش بینی نیازهای مادی

(ب) فقدان کنترل بلندمدت: اگر کنترل بر روی منابع از طریق نیروهای محیط سیاسی و تکنولوژیکی از بین برود، دسترسی به منابع باید کاهش یابد. بنابراین نیاز است که تعهد به دسترسی منابع مورد توجه قرار گیرد.

(ج) نیازهای اجتماعی: تعهد چند مرحله ای به منابع، ما را به تئوری «کوچک زیباست»، که توسط «شوماخر» مطرح شده است، نزدیک تر می سازد. از آن طریق، سطح مناسبی از شور و هیجان برای انجام وظیفه فراهم می گردد.

(د) تقاضاهای بین المللی: فشارهایی برای استفاده کارآتر از منابع وجود دارد و کارآفرینان از سهم منصفانه ای برخوردار نیستند.

در درون سازمان های بزرگ، فشارهایی در جهت دیگر وجود دارد، که دسترسی به منابع را تسهیل می سازد:

(الف) کاهش ریسک شخصی: با دسترسی به منابع قابل دسترس، ریسک افراد کاهش می یابد؛

(ب) حقوق انگیزشی: دسترسی به منبع بازدهی کوتاه مدت را افزایش می دهد و دوره هدر رفتن سود و سرمایه را به حداقل رسانده و نوع سیستم جبران خدمات انگیزشی را موجب می شود؛

(ج) چرخش مدیریتی: فشارهایی در جهت به دست آوردن سود در کوتاه مدت را موجب می شود، چرا که موفقیت ملموس و کوتاه مدت تشویق می شود؛

(د) سیستم های تخصیص بودجه و سرمایه: به طور کلی این سیستم ها برای تصمیمات تک بعدی طراحی شده اند و این تکنیک ها فرض می کنند که یک گزینه تصمیم مناسب است.

(ه) سیستم برنامه ریزی رسمی: زمانی که یک پروژه شروع می شود، تقاضا برای منابع اضافی، مدیران را دچار باتلاق تأخیرات بوروکراتیک می کند و مدیران با توجه به بالاترین میزان منابعی که پیش روی آنهاست، تمایل دارند از این وضعیت اجتناب کنند.

۴. کنترل منابع

وقتی موضوع کنترل منابع مطرح می شود، یک مدیر ترفیع گرا با خود می گوید: «هر آنچه از منابع مورد نیاز من است، توانایی استفاده از آن را دارم».

کارآفرینان یاد می گیرند که از منابع افراد دیگر به خوبی استفاده کنند و می دانند که چه منابعی مورد نیاز آنهاست. مدیران ترفیع گرا از منابع و امکانات مورد نیاز در مواقعی که لازم است، استفاده می نمایند و یا منابع مورد نیاز را اجاره می کنند؛ اما یک

سرپرست، منابع مورد نیاز را از طریق مالکیت مورد استفاده قرار می دهد. جدول ذیل ویژگی های این دو دسته افراد را در حوزه کنترل منابع نشان میدهد.

جدول ۸-۴: کنترل منابع

سرپرست

ترفیع گرا استفاده مقطعی از منابع مورد نیاز و یا اجاره منابع و امکانات

مالکیت و به کار گیری دائمی منابع و امکانات مورد نیاز

قلمرو کارآفرینانه

قلمرو اداری

فشارها به این جهت است: • قدرت، موقعیت ها و پاداش های

فشارها به این جهت است: • افزایش تخصصی شدن منابع؛ • انطباق حیات طولانی منابع با نیازها؛

ریسک از رده خارج شدن و کهنگی؛ • انعطاف پذیری در تعهد دائمی به منابع.

مالی؛

• هماهنگی . معیارهای کارآیی؛ • هزینه تغییر؛ . ساختار صنعت

۱. Formal Planning Systems

ترکیب یک شخص خلاق، با فردی که مهارت های مدیریتی دارد، به دست می آید. شاید نقطه مقابل آن در سازمان های بزرگ شایع تر باشد، به گونه ای که فرد ممکن است، محصول یا یک نظر کلی را شناسایی کند، ولی برای اتخاذ ریسک لازم برای ایجاد آن، با بوروکراسی و کارکنان سنتی سازمان برخورد کند. کارکنان یا تمایل به ریسک پذیری ندارند، یا انگیزه ندارند، یا بینش لازم را برای آوردن محصول یا خدمت به بازار ندارند. بنابراین و به هر دلیل دیگر، بنیان گذار ایده ممکن است فرد مناسبی برای ایجاد یا مدیریت پروژه نباشد. مدیران باید کار آفرینان سازمانی را برای کار به صورت یک

تیم و برای ایجاد یک محصول یا خدمت در آورند. بیشتر مشخصات کارآفرین که قبلاً گفته شد به کار آفرینان سازمانی هم مربوط می شود. همچنین مدیر کارآفرین، نتیجه گرا، بلندهمت، منطقی و رقابتی است؛ فردی است که از بوروکراسی بدش می آید و از طریق نوآوری به چالش می افتد. به علاوه، کارآفرین سازمانی، سازمان را درک می کند و می تواند تضاد را برطرف کند و اعتقاد بنیادی به سایر کارکنان دارد.

مهمترین ویژگی های کارآفرین سازمانی عبارتند از :

- بر نتایج تمرکز می کند؛

- به وضع موجود اعتراض دارد؛ • به سایر کارمندان اعتماد دارد؛

- به وسیله حل مسئله و تصمیم گیری عقلایی برانگیخته می شود؛

- بلند همت و رقابتی است؛ • عوامل مخرب سیستم بوروکراتیک را پیدا می کند؛

- می تواند تضاد را حل کند؛ • سازمان را به عنوان یک سیستم درک می کند؛

- به وسیله تغییر و نوآوری برای خود و دیگران برانگیخته می شود.

۲ - ۴ شناسایی اعضای تیم: علاوه بر شناسایی نوآوران فردی، مدیران باید افراد را برای خدمت به عنوان اعضای تیم و به منظور گسترش مفاهیم شناسایی کنند. این افراد معمولاً مبتکر ایده ها نیستند، احتمالاً اکثر آنها اعضای گروه ستاد حمایتی هستند.

در هر حالت، لازم است تا افرادی که تمایلات کارآفرینانه دارند و قادرند با سیستم کار کنند، مورد شناسایی قرار گیرند. افراد شناسایی شده، باید با فرهنگ کارآفرینانه سازگار باشند. آنها باید دارای میل به اداره شرایط عدم اطمینان، رهبری بلند مدت، منابع نامحدود و مفاهیم یا محصولات جدید باشند. اعضای تیم می توانند از هر قسمت یا بخش سازمان باشند. نکته راهنمایی کننده برای فرآیند شناسایی چنین افرادی این است که افراد، مشخصات کارآفرینانه و مهارت های مدیریتی دارند.

.. پاداش به کار آفرینان سازمانی: پاداش به کارآفرینان سازمانی مشکلات پیچیده ای را در سازمان های سنتی ایجاد می کند. به این دلیل که به کارکنان در سازمان، حقوق ماهانه مشخص یا دستمزد ساعتی و یا حق کمیسیون پرداخت می شود و کارآفرینان سازمانی دوست ندارند وضعیت حقوق ماهیانه شان در سازمان را کاملاً از دست بدهند و آن را به یک سیستم پاداش مبتنی بر ریسک، که در آن کارآفرینان با همکاران خود یکسانند، تغییر دهند. همچنین سیستم پاداش پایاپای برای کارآفرینان کافی نیست؛ زیرا آنها فکر می کنند، که اگر قرار است آنها روی طرح های ریسک پذیر کار کنند، باید از آن ریسک، نفعی عاید آنها بشود. طراحی سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی نیاز دارد که مدیریت سطح بالا از نیازهای کارآفرینان و کارکنان معمولی در سازمان آگاه باشند. فراهم ساختن تغییرات ساختاری که فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را تشویق کند، نیز یک روش پاداش دادن به کار آفرینان سازمانی است. پاداش های پولی ممکن است به شکل جایزه سهمی

از سود محصولات توسعه یافته، یا آنچه که «پن چات» تحت عنوان «سرمایه اضافی» اشاره می کند، باشند. «سرمایه اضافی» آزادی برای به کار بردن مقادیر زیادی از منابع سازمانی برای تأمین مالی توسعه محصولات جانبی است. وقتی پروژه به بهره برداری رسید، و سرمایه به سازمان مادر بازگشت، پول های اضافی بین کارآفرینان سازمانی جهت استفاده های احتیاطی تقسیم می شوند. این منابع مالی، بودجه بندی نشده اند. کار آفرین سازمانی می تواند آنها را در هر کاری که صلاح می داند مصرف نماید، نهایت جایزه و سهم سود، صورت هایی از پاداش هستند که از جدول حقوق معمولی بالاتر هستند، در مورد اول، به کارآفرین سازمانی جایزه دوره ای به عنوان پاداش برای نوآوری در سازمان داده می شود، و در حالت سهم سود، کارآفرینان سازمانی به طور غیر مستقیم از مزایای نوآوری وقتی که محصول توسعه یافته جدید، سود اضافی را برای سازمان فراهم می کند بهره مند می شوند.

موانع کارآفرینی سازمانی ما این مبحث را با چند سؤال بدیع آغاز می کنیم؛ چرا سازمان های بزرگ کارآفرین نیستند؟ چرا این سازمان ها نمی توانند مانند سازمان های جدید و نوظهور، کارآفرین باشند؟ بین سازمان های بزرگ و کوچک از نظر مهارت ها و توانایی های کارآفرینانه، چه تفاوت هایی وجود دارد؟ اگر هدف اصلی کارآفرینی را رشد سریع یک فعالیت اقتصادی تا سر حد امکان بدانیم، بسیار مضحک است؛ چرا که دستیابی به چنین هدفی، به ناچار موجب ایجاد یک سازمان بزرگ می شود. در مورد اینکه چرا سازمان های بزرگ مانع کار آفرینی می شوند و اینکه چرا در دستیابی مجدد به یک سطح کارآفرینی که آن را از دست داده اند، ناموفق هستند، دلایل متعددی وجود دارد. |

در این بخش ابتدا برخی از موانع کارآفرینی سازمان های بزرگ تشریح و سپس راههای مقابله با این موانع بیان می گردد (Fry, ۱۹۹۳: ۳۷۴-۷). تلاش ها برای تعقیب کارآفرینی در بخش دولتی با موانع متعددی مواجه بوده است. بر طبق دیدگاه «کورتوال» و «پرلمن» برخی از مهمترین این موانع عبارتند از :

- کثرت و ابهام اهداف که باعث فلج شدن مدیریت می شود؛
- استقلال مدیریتی محدود شده، توأم با استعداد بالای مداخله جویی ها که باعث سرخوردگی و مأیوس شدن از نوآوری می گردد؛
- از آنجا که اقدامات مدیران دولتی در معرض دید مردم قرار داشته و حساسیت زیادی نسبت به آنها وجود دارد، نتیجه آن افزایش رفتار مدیریتی محافظه کارانه در مدیران دولتی است؛
- سیستم های پاداش نامناسب که باعث بی انگیزگی در ریسک پذیری می شود؛
- کوتاه مدت نگری که باعث تضعیف تفکر بلندمدت نگری شده که آن نیز به نوبه خود بر ابتکارات کارآفرینانه اثر منفی می گذارد؛
- قید و بندهای مربوط به خط مشی ها و سیاست های پرسنلی که به کاهش توانایی مدیران برای برانگیختن زیر دستان منجر می شود. (Sadler, ۱۹۹۹: ۵)

بورینس» در بررسی های خود به این نتیجه می رسد که موانع کارآفرینی در بخش عمومی، عمدتاً نشأت گرفته از عوامل درون سیستمی بخش دولتی است تا

عوامل بیرونی و یا دخالت های سیاسی، در این میان، مهمترین مانع کار آفرینی و نوآوری در سازمانهای دولتی، فعالیت در درون ساختار بورکراتیک است. (Sadler, ۱۹۹۹: ۵)

۱. ماهیت ذاتی سازمانهای بزرگ: سازمان های بزرگ به دلیل بزرگ بودن، برای دستیابی به کار آفرینی دچار مشکل می شوند. همانگونه که سازمان ها بزرگ می شوند برای کنترل امورشان، مجبور به اضافه کردن سطوح مدیریتی می شوند. با زیاد شدن این سطوح، فاصله عمودی بین مدیران واحد اجرایی و سطوح پائین افزایش یافته و مدیران ارشد را در برقراری ارتباط مستقیم با مدیران سطوح پائین تر و کارکنان، دچار مشکل می کند. هنگامی که کار آفرین نتواند با کارکنان ارتباط برقرار کند، اطمینان از شکل گیری یک سطح مناسب کار آفرینی در سازمان بسیار دشوار است. همچنین زیاد شدن سطوح سازمانی باعث ایجاد فاصله بین شخص نوآور و مسئولان تخصیص منابع می شود؛ به طوری که اگر کارمندی ایده تازه ای را ارائه نماید، تصویب و تأمین مالی اجرای آن ایده، به عهده کسی است که غالباً چهار تا شش سطح سازمانی بالاتر قرار دارد و از سوی دیگر، هر سطح سازمانی قدرت در کردن این ایده تازه را قبل از آنکه تأمین مالی شود، دارد؛ بنابراین، احتمال تحقق یافتن یک ایده نو در چنین سازمانی به شدت کاهش می یابد.

چهارمین مشکل، مربوط به ماهیت فرهنگ سازمان می شود. طبق نظر «هیسریچ» و «پیترز» فرهنگ اداری، سیستم پاداش و جوی است که محافظه کاری در تصمیم گیری ها را تشویق می نماید. بر اساس نظر آنها:

اصول و ویژگی های فرهنگ یک سازمان سنتی، به کارکنان توصیه می کند که، از دستورات صادره اطاعت کنند، هیچ گونه اشتباهی را مرتکب نشوند، شکست نخورند، به جای تلاش برای به دست گرفتن ابتکار عمل، منتظر صدور دستور باشند. در حوزه کاری فعلی خود باقی بمانند و گذشته خود را حفظ کنند. چنین فرهنگی، فضایی را به وجود می آورد، که دیگر مجالی برای خلاقیت، انعطاف پذیری، استقلال و ریسک پذیری باقی نمی گذارد و به عبارت دیگر، در چنین جوی سخن گفتن از کارآفرینی سازمانی آمری بیهوده است.»

پنجمین تفاوت بین سازمان های بزرگ و کارآفرینانه، ویژگی و بعد زمانی است. لزوم ارائه گزارشات عملکرد به صورت ماهیانه یا هر سه ماه یکبار، باعث نزدیک بینی مدیران میانی سازمان می شود؛ بدین صورت که دوره های تخصیص بودجه، مدیران را وادار می کند تا دائماً به فکر تخصیص منابع از بودجه شرکت باشند و برای رعایت چارچوب بودجه از مکانیزم های کوتاه مدت کاهش هزینه استفاده نمایند که کلید اصلی این امر، در تهیه گزارش های عملکرد در تاریخی معین می باشد. بنابراین حتی اگر سازمانی دارای افق برنامه ریزی ۵ تا ۱۰ ساله باشد، باز هم عملکرد واقعی اش در دوره های زمانی کوتاه یا تاریخ های مشخص مورد ارزیابی قرار می گیرد و هنگامی که نتایج عملکرد در دوره های کوتاه مدت اندازه گیری شوند، ارائه ایده های نو از سوی افراد دچار مشکل می شود.

۲. **گرایش به منافع کوتاه مدت:** نیاز سازمان های بزرگ به نشان دادن منافع کوتاه مدت، در برخی از سرمایه گذاری ها، ویژگی دیگری است که کارآفرینی را با مشکل مواجه می کند. در چنین فضایی، منافع کوتاه مدت به عنوان معیار موفقیت سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. همچنین سازمان ها از منافع کوتاه مدت برای بالا نگهداشتن ارزش سهام شرکت و جذب کردن سرمایه گذاران استفاده می نمایند، از این رو فشارهای زیادی بر مدیران عالی وارد می شود تا استراتژی هایی را برای عملکرد کوتاه مدت به جای سرمایه گذاری های بلندمدت طراحی نمایند.

از سوی دیگر در سرمایه گذاری های کارآفرینانه، احتمال از دست دادن سرمایه وجود دارد؛ و این در حالی است که رمز بقای کارآفرینان به جریان نقدینگی بستگی تام داشته و آنها نمی توانند بازده سرمایه گذاری را برای کسانی که در طرح آنها سرمایه گذاری کرده اند، تضمین نمایند.

۳. **عدم وجود استعداد کارآفرینانه:** تعداد کارآفرینان واقعی در سازمانهای بزرگ بسیار اندک است و معمولاً در مرحله استخدام، کارآفرینان جذب اینگونه سازمان ها نمی شوند. کارآفرینان وقتی که از بیرون به سازمان های بزرگ نگاه می کنند، آنها را همانند توده های خاکستری از افراد بی اراده می بینند که با به صدا در آوردن طبل توخالی شرکت، در صفوفی منظم جمع شده اند. آنها زندگی پر مخاطره شرکت های کوچک را به زندگی بسیار امن و پر تب و تاب سازمان های بزرگ ترجیح میدهند و برخی از کارآفرینان که راهشان را در درون سازمان پیدا می کنند، نوعاً بعد از چند سال، سازمان را ترک می کنند.

دلیل دیگر اندک بودن کارآفرینان واقعی در سازمان های بزرگ، عدم تشویق آنها از سوی سازمان هاست. معمولاً سازمان های بزرگ، به جای اینکه افراد کارآفرین را به عنوان بازیگران کارهای تیمی، و افراد خاصی که به پروژه های خاص علاقمندند، ببینند؛ آنها را به عنوان افراد منزوی و بی علاقه به فعالیت های سازمان می انگارند. از این رو در شرکت های بزرگ، غالباً به کار آفرینان، به عنوان عیب جو، متمرّد، گستاخ، تنبل و نامرتب در کار نگریسته می شود، که با استانداردهای سازمان تطبیق ندارند. یکی از نویسندگان در مقاله خود بیان می کند، که افراد خلاق، با طرح سؤالات مختلف در مورد برنامه های تدوین شده و آزمایش شیوه های جدید در کارها اختلال ایجاد کرده و با اینکه افراد شریفی هستند، اما مانند استخوانی در گلو آزاردهنده هستند. آنها حتی اگر ۳ تا ۴ ساعت شب در خانه و یا در تعطیلات آخر هفته کار کنند، اما در روزهای عادی کار یک کارمند معمولی مشکل آفرین خواهد بود. به نظر او کارآفرینان به واسطه شور و شوق وافرشان و تمرکز بر روی پروژه های خاص و ویژگی های اخلاقی خود، دیگران را آزار می دهند. همچنین، سبک و شیوه آنها و حتی توانایی فکری آنان در نحوه گزارش دهی به مدیران سنتی می تواند ایجاد مشکل نماید. در نتیجه، در مقایسه با پیشرفت کارکنان معمولی، افراد کارآفرین به ندرت مراتب سازمانی را طی می کنند که این امر باعث نارضایتی شغلی آنان و سپس ترک سازمان می شود.

. شیوه های نامناسب پاداش: اغلب سازمان ها برای جبران خدمات افراد خلاق، هیچ راهی را پیش بینی نکرده اند. سازمان

ها معمولاً برای سطوح مختلف سازمانی، پرداخت های متفاوتی انجام می دهند. پرداخت به کارکنان وابسته به اتحادیه ها، معمولاً بر مبنای تعداد ساعات کار صورت می گیرد، نه بر اساس میزان بهره وری آنان؛ اما به مدیران و دیگر افراد متخصص بر مبنای حقوق ثابت ماهیانه، پرداخت صورت می گیرد. البته ممکن است مبنای پرداخت اضافه حقوق به افراد، میزان بهره وری آنان باشد؛ اما مشکل این است که بهره وری با نسبت ستاده به داده سنجیده می شود، نه با میزان نوآوری در فرآیندها یا محصولات. علاوه بر این، برای بسیاری از مشاغل ستادی و مدیریتی، از بهره وری، تعریفی به جز انجام دادن کار وجود ندارد.

هر گونه جدول حقوقی بر مبنای تعداد ساعات کار و یا حقوق ماهانه برای تشویق کارآفرینان سازمانی، محکوم به شکست خواهد بود؛ هر چند ممکن است که پاداش های مالی برای افراد کارآفرین مهم نباشد، اما اگر خواهان استمرار نوآوری هستیم، باید برای پاداش دهی به نوآوری مکانیزم هایی پیش بینی شود.

پاداش های غیر مالی برای نوآوری نیز عمدتاً به دلایل ساختاری از بین می روند. ارتقاء و ترفیع کارکنان سازمانی به عنوان یک روش سنتی پاداش دهی مدیران، به دو دلیل اثر خود را از دست می دهد: اول اینکه سیستم ارتقاء طبیعی در سازمان ها به گونه ای است که افراد با استعداد به پست های مدیریتی ارتقاء می یابند که این امر آنها را به خارج از حوزه ای که در آن خلاقیت داشته اند سوق می دهد و آنها را مجبور می سازد تا به وظایف مدیریتی بپردازند. دلیل دوم اینکه، غالباً کارآفرینان سازمانی، مدیران مناسبی برای سازمان نخواهند شد؛ چرا که طبیعت شان با پست مدیریت سازگار نبوده و ممکن است مشکلاتی را پدید آورند که قبلاً وجود نداشته است.

بنابراین، پاداش های مادی و پاداش های غیر مادی نمی توانند در یک سازمان سنتی به تشویق و ترغیب کار آفرینان کمک نمایند. (مقیمی، ۱۳۸۶: ۱۳۱ - ۱۲۱)

بررسی ادبیات علمی استراتژی های کارآفرینی در سازمان

علاقه فزاینده به کار آفرینی به عنوان یک استراتژی برای افزایش توانایی نو آوارنه کارکنان و در عین حال بالا بردن موفقیت شرکت از طریق تشکیل واحدهای جدید و یا اقدام های مخاطره آمیز سبب گردید تا از ابتدای دهه ۱۹۸۰ محققین استراتژیهای متفاوتی را بدین منظور طراحی نمایند. در بررسی ادبیات موجود در خصوص استراتژی های سازمانی می توان استراتژی های بسیاری را مشاهده کرد که ابعاد گسترده ای را در بر می گیرند (کوراتکو و مونتائگو، ۱۹۸۹: ۸۳)؛ اما با نگاهی دقیق تر به انواع آنها می توان متوجه ابعاد مشترکی بین آنها شد که از جمله آنها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. وجود فردی که نقش محوری ایفا می نماید و دیگران و منابع را در یک سازمان به سوی یک فرصت بسیج و ترغیب می نماید؛

۲. ایجاد یک فعالیت جدید یا یک واحد به صورت مستقل یا نیمه مستقل در شرکت مادر؛

۳. افزایش نوآوری های بیش از حد متداول؛

۴. تلاش در جهت نهادینه نمودن و ایجاد بینشی مشترک نسبت به تغییرات در سطح ساختار، فرهنگ سازمان، گرایش به فعالیت های گروهی و تیمی، انگیزش، هدف گرایی مشترک، پیشگام بودن در زمینه فعالیت و یادگیری سازمانی. (کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۰: ۲۹)

با مطالعه سیر تکمیل دیدگاه ها نسبت به استراتژی های کارآفرینی در سازمان مشاهده می شود که دو نوع استراتژی اصلی برای ایجاد کارآفرینی در سازمان وجود دارد. اولین استراتژی وجود فرد کارآفرین در سازمان و نشأت گرفتن کلیه مراحل فرآیند کارآفرینی از وی می باشد که نهایتاً به تکمیل و اجرای یک تفکر در درون سازمان منجر می شود که آن را کار آفرینی سازمانی می نامند. دومین استراتژی ایجاد کارآفرینی در درون خود سازمان می باشد که تغییرات ساختاری، فرهنگ سازمانی، تشکیل تیم های کارآفرینانه و نهایتاً ایجاد یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان را سبب می گردد و آن را کارآفرینی شرکتی می نامند. چنین سازمانی نه تنها به طور مستمر شاهد اجرا و تحقق انواع تفکرها خواهد بود، بلکه چارچوب های صنعت خود را نیز در هم شکسته و به یک رهبر صنعتی تبدیل می شود. برای هر دو استراتژی محققین مدل هایی را ارائه نموده اند که در این مدل ها انواع فعالیت های لازم و عوامل مؤثر بر فرآیند در نظر گرفته شده است (بادن فولر و استاپ فورد، ۱۹۹۶: ۵۲۱). در ادامه به بررسی مهمترین دیدگاه ها از سوی محققین در خصوص کارآفرینی در درون سازمان پرداخته خواهد شد.

۱. استراتژی ها از دیدگاه «هانس شول هامر»: از دیدگاه این صاحب نظر، استراتژی شامل یک سری فعالیت های هدفگرا می باشد که نیاز به تجهیز منابع دارد. در محیط های رقابتی، شرکت ها به نوآوری در زمینه فناوری و سازمانی نیاز دارند تا اینکه به اهداف شرکتی خود نایل گردند. در این راه شرکت ها، استراتژی های متفاوتی را انتخاب می نمایند که از این میان پنج استراتژی کارآفرینی شرکتی را می توان به شرح ذیل نام برد: (شول هامر، ۱۹۸۲: ۲۰۹)

- **کارآفرینی اداری:** در این دیدگاه نوآوری به عنوان یک فرآیند چند مرحله ای و قابل کنترل فرض می شود. کانون توجه در این استراتژی بر نیروی انسانی متمرکز می شود تا پروژه نوآوری سریع تر به اتمام پذیرد و مزایای حاصل از تولید انبوه را به دنبال داشته باشد. |

- **کارآفرینی فرصت گرایانه:** نوآوری از طریق این استراتژی به صورت اتفاقی روی می دهد و استراتژی اینگونه شرکت ها تمرکز بر فعالیت ها در محیط خارجی و شناسایی فرصت ها می باشد.

- **کارآفرینی تقلیدی:** گرچه این استراتژی با خود نوآوری تناقض دارد، اما از جهت نهادینه کردن روح کارآفرینی در سازمان ارزش بسیار دارد. شرکت های بزرگ، به این دلیل از هم تقلید می کنند که مخاطره شکست را به حداقل برسانند.

- **کارآفرینی اکتسابی:** شرکت های بزرگ با اتخاذ چنین استراتژی رشد گرایانه ای قصد دست یافتن به تنوع فعالیت ها را دارند؛ از این رو به خرید شرکت های دیگر یا ادغام با آنها مبادرت می ورزند.

اکتساب یا خرید دیگر شرکت ها می تواند در جهت ادغام عمودی یا افقی باشد و به وسیله آن می توان به سرعت از یک نوع فعالیت به چند نوع فعالیت دست یافت. توانایی فناوری کسب شده از طریق ادغام با صنایع دیگر، سبب بهبود عملکرد می شود.

• **کارآفرینی پرورشگاهی:** شرکت ها در این استراتژی به ایجاد، رشد و توسعه واحدهای مستقل درون سازمان خود می پردازند تا: |

• در جهت نوآوری درونی یا خارجی احساس رشد نمایند؛ : به گزینش و ارزیابی فرصت های جدید اقدام ورزند؛ : واحدهای جدید را ایجاد کرده و توسعه دهند.

در این راه فعالیت هائی جهت موفقیت این استراتژی باید صورت گیرد که عبارتند از:

• جلب حمایت داخلی برای تلاش های نوآورانه؛ : مطالعه نوآوری های داخلی و خارجی؛ : گزینش و ارزیابی فرصت ها؛

• انتخاب یک تلاش نوآورانه امیدبخش و جلب حمایت ها و منابع لازم برای شروع کار؛

• رشد دادن و تجاری کردن واحدهای تازه تأسیس؛ : تشکیل و تأسیس بخش جدید؛

۲. **استراتژی ها از دیدگاه «جینگز».** «جینگز» (۱۹۹۶) انواع استراتژیهای کارآفرینانه را به سه دسته طبقه بندی نموده است:

• نوآوری سازمانی: وی سه نوع نوآوری را مشخص نموده است:

• نوآوری در فناوری؛

• نوآوری اداری؛

• نوآوری جانبی.

نوآوری ها در فناوری آنهایی هستند که با ایجاد تغییراتی در فناوری، سازمانها را دچار تغییر می کنند. نوآوری های اداری آنهایی هستند که ساختار یک سازمان یا فرآیندهای اداری آن را تغییر می دهند. نوآوری های جانبی، برنامه هائی هستند که بین یک سازمان و گروه های خارج از محدوده آن ایجاد می شوند. نمونه هائی از نوآوری های

جانبی شامل فعالیت های خدمات اجتماعی، کتابخانه ای، طرح های توسعه شغلی و برنامه های آموزشی مستمر می باشد.

نوآوری در فناوری و نوآوری اداری در داخل سازمان به وقوع می پیوندند و تحت کنترل مدیریت سازمان هستند. نوآوری های جانبی در نقطه تلاقی بین یک سازمان و محیط خارجی آن صورت می گیرد و مرکز آن در خارج از سازمان می باشد. این نوع نوآوری کاملاً تحت کنترل مدیریت سازمان نیست.

همچنین سه دسته از عوامل بر انتخاب نوع خاصی از نوآوری تأثیر می گذارند. این سه دسته عبارتند از: متغیرهای فردی،

سازمانی و محیطی. متغیرهای فردی همان ارزش ها، نقش ها و شخصیت های رهبران یک سازمان هستند. متغیرهای سازمانی شامل تخصص، تفکیک وظایف، حرفه گرایی، وسعت، رکود و نقاط قوت و ضعف اداری هستند. متغیرهای محیطی در شش بعد تشریح می شوند:

• **پایداری یا ناپایداری محیط** : همگونی یا ناهمگونی آن : تمرکز یا پراکندگی آن : ساده یا پیچیده بودن آن : میزان آشفته‌گی و عدم قطعیت آن : مقدار منابع قابل دسترس برای حمایت از سازمان

• **تأسیس واحدهای فرعی**: دومین جنبه کار آفرینی در شرکت، نظریه تأسیس واحدهای فرعی در شرکت است و با چگونگی اشتغال شرکت ها به اینگونه فعالیت های مخاطره آمیز برای استفاده از فرصت های گوناگون سر و کار دارد. مدل فرآیندی آن از طریق درک و کشف این نکته که چگونه شرکت ها فعالیت های تحقیق و توسعه خود را در مرز فناوری شرکتی « به فعالیت های جدیدی که در جریان عملیات موجود شرکت نیستند، تبدیل می کنند، شکل می گیرد.

• **کارآفرینی سازمانی**: سومین جنبه کارآفرینی شرکتی بر کارآفرینی سازمانی یا نحوه انجام وظیفه کار آفرینان در سازمان های بزرگ تمرکز می کند. کار آفرینان از سازمان های بزرگ بیرون انداخته می شوند؛ چرا که «تقاضا کردن از یک شرکت بزرگ مبنی بر وارد شدن در فرآیند کارآفرینی، به منزله تلاش برای وادار کردن یک فیل به بازی اسکیت روی یخ است». با این وجود، اکنون بسیاری از شرکت های بزرگ آگاهی دارند که کار آفرینان سازمانی برای دستیابی به رشد، ضروری هستند. کارآفرین سازمانی همانند کارآفرین مستقل، فرصت های جدید را کشف می کند و توسعه ترکیبات یا ترکیبات مجدد منابع جدید را پیش می برد.

۳. **استراتژی ها از دیدگاه «بادن فولر و استاپ فورد»**: این دو محقق سه استراتژی را برای ایجاد کارآفرینی در سازمان ارائه نموده اند. تفاوت دیدگاه آنان با محققین قبلی در این است که این سه استراتژی را به صورت زنجیره ای در نظر می گیرند که مرحله اول آن حضور فرد کارآفرین در سازمان می باشد. در مرحله بعد کل سازمان به سوی کارآفرین شدن حرکت می نماید که «بازسازی» نامیده می شود و در مرحله سوم شرکت با شکستن چارچوب های موجود و تغییر قوانین و رقابت به «رهبر صنعتی» در زمینه فعالیت خود، تبدیل می شود. از دیگر ویژگی های دیدگاه آنان شناسایی پنج ویژگی مشترک در کلیه استراتژی ها می باشد.

در ادامه، سه استراتژی مذکور و سپس ویژگی های مشترک بین استراتژی ها، اجمالا تشریح و بررسی خواهند شد

در مرحله اول کارآفرینی سازمانی یا آغاز یک فعالیت مخاطره آمیز جدید در سازمان معمولاً با کارآفرینی فردی ارتباط دارد. افراد و گروههای کوچک می توانند گروه های کارآفرینانه ای را در داخل سازمان تشکیل دهند. سازمانی که قادر است دیگران را متقاعد سازد که رفتارشان را تغییر دهند، می تواند بر ایجاد منابع جدید در شرکت تأثیر بگذارد.

در مرحله دوم بازسازی سازمانی با کارآفرینی شرکتی به منظور دستیابی به عملکرد بهتر و پایدار و تغییر الگوی منابع صورت

می گیرد. در صورت مشاهده پیشرفت ناگهانی که ناشی از مرحله اول باشد، مدیر سعی خواهد نمود تا با ایجاد تغییرات ساختاری در همه ابعاد، کلیه افراد سازمان را در جهت تحول ترغیب نماید.

در مرحله سوم که آن را نوآوری «شومپتری» نام نهاده اند، باید نه تنها رفتار شرکت بلکه محیط رقابتی یا صنعت را به چیزی بسیار متفاوت با آنچه قبلاً بوده است، تبدیل کرد. این رفتار به عنوان تغییر مبتنی بر شکستن چارچوب نام گذاری شده است. این نظریه معمولاً با صنایع در حال ظهور و صنایع تازه شکل گرفته مرتبط است. این نوآوریها اغلب نشان دهنده ترکیبات جدیدی نظیر کیفیت بالا، هزینه پایین، سرعت و کارایی می باشد. |

این دو محقق پنج ویژگی را در سازمانها بررسی نموده اند که در هر مرحله از استراتژی های کارآفرینانه در سازمان به نوعی وجود داشته و برای نیل به مرحله بعد نیاز به تغییر و سرمایه گذاری دارند:

اولین ویژگی «پیشگامی» است. پیشگامی ضرورت به معنای طلایه دار بودن در انجام کاری در یک صنعت نیست؛ بلکه هرگاه شرکت ها تفکر دیگران را به عنوان ابزاری برای جدا شدن از رفتارهای گذشته اقتباس کنند، می توانند پیشگام باشند. دومین ویژگی «داشتن روحیه فراتر از توانایی بالفعل» می باشد که با هدف یافتن ترکیبات بهتر منابع، پیشرفت و دست یافتن به بهبود پایدار شکل می گیرد. تک تک کارآفرینان دارای آرزوهای بزرگی در خصوص بازسازی سازمان ها هستند. سومین خصوصیت، «گروه گرایی» است که بر نقش مهم گروههای مدیران عالی رتبه و میانی در ایجاد همبستگی برای حمایت از تفکرهای نوآورانه و افراد خلاق تأکید می کند.

خصوصیت چهارم «توانایی حل مشکلات» است. سازمانها برای ایجاد تغییر، چالش هایی را که قبلاً غیر ممکن به نظر می رسید از میان برمی دارند.

آخرین خصوصیت، «توانایی یادگیری» است که در مطالعات کارآفرینی تا اندازه زیادی به فراموشی سپرده شده، اما در ادبیات علمی تغییر و نوآوری، مهم پنداشته می شود. یادگیری گروهی برای بازسازی یا تغییر مبتنی بر چارچوب شکنی ضروری است، چرا که مدیران را قادر می سازد تا احتمالات جدید را مجسم کنند و گزینه های

جدید را بدون منجمد شدن در الگوهای ثابت تفکر که پیشرفت را محدود می نماید، به وجود آورند. می توان انتظار داشت که سازمان هایی که برای توسعه کارآفرینی در کل شرکت بسیار تلاش می کنند، سرمایه گذاری های پایداری برای تسهیل کردن محیط یادگیری انجام دهند.

در جدول (۱۵۶) وضعیت و ارتباط تنگاتنگ ویژگی های مشترک در هر یک از مراحل، جمع بندی گردیده است. (بادن فولر و استاپ فورد، ۱۹۹۶: ۵۲۱)

جدول ۱۰-۴ ویژگی های مشهود اعمال کارآفرینی در سازمان

مراحل

|

مرحله ۱ کارآفرینی سازمانی

مرحله ۲ بازسازی: تحریک شده در

سطح بالا گروه عالی رتبه: ارجاع بر طبق

وظیفه

مرحله ۳ چارچوب شکنی: تعمق و

درک

ویژگی ها

گروه گرایی

محدود

گروه های جانبی و عمودی

|

روحیه فراتر از توانایی بالفعل

گروه و افراد عالی رتبه

در سطح فرد

عالی رتبه افراد و گروه های

مجزا

پیشگامی

به طور جمعی، ساختار وظیفه

بیش جامع در کل سازمان،

درک رو به رشد ابتکارات چندگانه و متداول

در شرکت فرآیندهای رسمی و

غیررسمی

توانایی یادگیری

درک مستقیم غیر مستقیم

سرمایه گذاری در سیستم های

اطلاعاتی

توانایی حل مشکلات

راه حل غیر صریح

|

راه حل بر طبق وظایف

راه حل متداول در شرکت

مدل های ارائه شده برای ایجاد کارآفرینی در سازمان

همان طور که در بررسی ادبیات استراتژی های کارآفرینی در سازمان ها می توان استنباط نمود، دو نوع استراتژی اصلی برای کارآفرینی در سازمانها وجود دارد که در استراتژی اول یا کارآفرین سازمانی، یک فرد سرمنشاء نوآوری و تحول در سازمان می باشد و در استراتژی دوم یا کارآفرینی سازمانی، کل اعضای شرکت دارای روحیه کارآفرینی می باشند. در ادامه، مدل های ارائه شده در این زمینه ها بررسی می شوند.

. مدل کار آفرین سازمانی: «کوارتکو» و دستیارانش با مطالعه ادبیات مدل های کار آفرینی هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان ها مؤثر می دانند که تعامل آنها سبب شکل گیری فرآیند کارآفرینی در شرکت می گردد. مدل تعاملی آنها در شکل (۴-۱) آمده است (کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۳: ۲۸-۳۶). در ادامه ابتدا این عوامل به طور مختصر اشاره می شوند. |

: ویژگی های سازمانی: ویژگی های سازمانی عبارتند از:

- حمایت مدیر
- اختیار در زمینه آزادی عمل – کار
- پاداش – انگیزه
- اختصاص زمان
- حد و مرزهای سازمانی

• ویژگی های فردی: این ویژگی های فردی شامل مواردی همچون تمایل به مخاطره پذیری، تمایل به آزادی عمل، نیاز به توفیق، هدف گرایی و مرکز کنترل درونی می باشد.

. حادثه ناگهانی - تغییر محیطی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان، در نتیجه تعامل بین ویژگی های سازمانی، ویژگی های فردی و نوعی حادثه ناگهانی صورت می گیرد. حادثه ناگهانی، انگیزه رفتار کارآفرینانه سازمانی را هنگامی ایجاد می کند که شرایط دیگر نیز موجب چنین رفتاری شوند. از جمله این عوامل می توان به عوامل محیطی نظیر خصومت (تهدید مأموریت یک شرکت از

طریق رقابت)، پویایی (بی ثباتی بازار یک شرکت به واسطه تغییرات) ناهمگونی (توسعه بازارها که موجب تقاضاهای جدید برای کالاهای یک شرکت می شود و برخی عوامل سازمانی نظیر ساختار و ارزش های مدیرانه اشاره نمود.

• تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، در واقع اوج تعامل بین سه عامل (ویژگیهای سازمانی، ویژگی های فردی و حادثه ناگهانی) است.

• برنامه ریزی کاری - امکان سنجی: گام مهم بعدی پس از تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، ایجاد یک برنامه کاری اثربخش است. کل این برنامه در بر گیرنده تمام مراحل تحقیق اولیه مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک شرکت نوپا خواهد بود.

• قابلیت دسترسی منابع: قابلیت دسترسی منابع، یک ویژگی سازمانی اساسی برای اجرای یک تفکر کارآفرینانه سازمانی است. توانایی یک سازمان در سرمایه گذاری و حمایت از راه اندازی واحدهای جدید، برای اجرای موفقیت آمیز کاری، «قابلیت دسترسی منابع» نامیده می شود.

• توانایی غلبه بر موانع: توانایی غلبه بر موانع، یک عامل اساسی در فرآیند کارآفرینی سازمانی است. این موانع عبارت اند از: رویه های اجرایی سازمان برای ارتکاب اشتباه، فعالیت های برنامه ریزی بلندمدت، ساختارهای وظیفه ای مدیریت، خط مشی های مربوط به حقوق و پرداخت یکنواخت و ارتقاء افراد سازگار.

• اجرای تفکر: اجرای تفکر کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل عواملی است که تاکنون شرح داده شده اند. کارآفرینی، امروزه با ارائه تحلیل امکان سنجی، جذب منابع ضروری و غلبه بر موانع موجود سازمانی، صورت می گیرد.

۲. مدل های ایجاد کارآفرینی شرکتی؟. هدف از اتخاذ این استراتژی، تعمیم روحیه کارآفرینانه در سطح کل کارکنان شرکت می باشد. از میان مدل های ارائه شده، دو مدل از همه فراگیرترند که در اینجا به آنها پرداخته می شود:

الف) مدل ترغیب کار آفرینی شرکتی کوارتکو و هاجتس: چهار گام مهم در استراتژی کارآفرینانه شرکتی در این مدل شرح داده شده است که عبارتند از :

توسعه بینش: اولین قدم در طراحی یک استراتژی کارآفرینانه شرکتی، مشارکت در دیدگاه نوآوری است. از آنجا که تصور

می شود کار آفرینی شرکتی ناشی از هوشیاری خلاق افراد داخل سازمان می باشد، کارکنان باید این چشم انداز را شناخته و آن را درک کنند.

شکل ۴-۱: مدل تعاملی کارآفرین سازمانی

قابلیت دسترسی منابع

ویژگی های سازمانی - حمایت مدیر - اختیار کاری - پاداش / تقویت - اختصاص زمان - موانع سازمانی

اجرای تفکر

برنامه ریزی کاری - امکان سنجی

تصمیم به انجام فعالیت

کار آفرینانه سازمانی

حادثه ناگهانی

توانایی غلبه بر موانع

ویژگی های فردی - تمایل به مخاطره پذیری - تمایل به آزادی عمل و استقلال - نیاز به توفیق - هدف گرایی

منبع: کوارتکو و دیگران (۱۹۹۳)

با ایجاد بینش مشترک، اهداف مدیران از اتخاذ استراتژی کارآفرینی شرکتی، مورد شناسایی کنارکنان قرار می گیرد. در شکل (۴-۲) چگونگی دستیابی به دستاوردهای موفقیت آمیز که از ایجاد بینش مشترک آغاز می گردد، نشان داده شده است.

۲۰۸

مبانی

کارآفرینی

شکل ۴-۲: چگونگی دستیابی به دستاوردهای موفقیت آمیز

دیدگاه مشترک

کاهش میزان شکست و مشارکت

بیشتر کارکنان

و تشویقی برای موفقیت و تثبیت عملکرد

تشویق مشارکت

برخورداری از پاداش

شناسایی افراد موفق و کنار گذاری افراد

پیشرفت تولید و خدمات، انگیزش و

دلگرمی کارکنان

مشارکت در عملکرد

بالایی

منبع: کوارتکو و هاجتس (۱۹۸۹)

تشویق نوآوری: نوآوری ابزار لازم برای کار آفرین است. از این رو شرکت ها باید نوآوری را به عنوان عامل کلیدی در استراتژی هایشان درک کرده و به توسعه آن بپردازند.

برخی نوآوری را پدیده ای بی نظم و بی برنامه معرفی می کنند، در حالی که دیگر محققین بر منظم بودن آن اصرار دارند. با توجه به ماهیت نوآوری می توان هر دو تعریف را قبول داشت. یکی از راههایی که می توان از آن در درک این مفهوم استفاده کرد توجه بر دو نوع نوآوری یعنی نوآوری رادیکال و نوآوری تدریجی می باشد.

ایجاد جو کارآفرینانه در سازمان: برای این که مجددا انگیزه ای برای نوآوری در شرکت های امروزی ایجاد گردد، مهمترین قدم و قدم نهایی، سرمایه گذاری سنگین در فعالیت های کارآفرینانه ای است که موجب تجلی تفکرات جدید در یک محیط نوآور می شود.

اگر این منطق با دیگر عناصر یک استراتژی نوآور تلفیق گردد، نیروی بالقوه نوآوری، رشد می کند. به عبارتی برای پیشرفت کارکنان به عنوان یک منبع نوآور در شرکت ها، نیاز به فعالیت های توسعه ای و تبادل اطلاعات است. علاوه بر ایجاد روش های کارآفرینانه و پرورش کار آفرینان در شرکت، لازم است جوی ایجاد گردد تا افکار نوآورانه کارکنان شکوفا گردد. |

توسعه تیم های کارآفرینی: در شرکت هایی که نسبت به تشکیل تیم های کارآفرینی احساس تعهد می شود، نشانی از تغییر وجود دارد. در واقع آنها «دگرگونی» یا «انقلابی» را در پیش گرفته اند. چنین اقدامات مخاطره آمیزی، استراتژی

جدیدی برای بسیاری از شرکت ها می باشد. توصیفی که از این تیم ها ارائه می شود این است که آنها مدیر و رهبر خود بوده و عملکردی عالی دارند.

ب) مدل کارآفرینی شرکتی از دیدگاه «فرای»: حرکت به سوی ایجاد کارآفرینی در کل سازمان، فرآیندی است که نیاز به برنامه ریزی دارد. این برنامه ریزی شامل پنج مرحله می باشد که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر داشته، به قدری این رابطه

ظریف و حساس می باشد که عدم برنامه ریزی صحیح هر یک از مراحل سبب شکست این استراتژی می شود. این مراحل عبارتند از:

متعهد نمودن سازمان: نوآوری در سازمان ها لزوماً یک فرآیند پایین به بالا است. کارآفرینی شرکتی زمانی صورت می گیرد که نوآوری از سطوح پایین تر سازمان آغاز شود، اما بقاء و استمرار آن تنها به قدردانی و تشویق کارکنان نیاز دارد.

در مقابل، تعهد به کار آفرینی در سازمان فقط می تواند یک فرآیند بالا به پایین باشد. تشویق کار آفرینی می تواند از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد، اما به دنبال تشویق، نیاز به قدرت و اختیاراتی است که تنها از سوی رده های بالای سازمان می تواند اعمال شود.

تعیین مدل کارآفرینی شرکتی: پس از آن که بالاترین مقام اجرایی نسبت به مفهوم کارآفرینی شرکتی متعهد گردید، قدم بعدی تعیین شکل کارآفرینی در سازمان است. کار آفرینی شرکتی اشکال مختلف دارد و شکلی که مناسب یک سازمان باشد، ممکن است برای سازمان دیگر نامناسب باشد.

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

شناسایی استعدادهای کار آفرینانه: در یک شرکت کارآفرینانه، تعیین کارآفرینان ضروری است و لازم است افرادی که به روش های کارآفرینانه گرایش نشان می دهند، شناسایی گردند. در این راستا دو گروه باید مشخص شوند. نخست گروه نوآوران هستند که از ذوق مدیریتی بهره مند می باشند. دومین گروه اعضای بالقوه گروه می باشند که برای توسعه مفهوم کارآفرینی شرکتی به نوآوران یاری می دهند. |

پاداش به کارآفرینان سازمانی: پاداش دادن به کار آفرینان سازمانی در سازمان های سنتی، مشکلات پیچیده ای دارد؛ چرا که بسیاری از پرسنل در شرکت، دستمزد ساعتی و یا حقوق ماهانه دریافت می کنند. شاید برخی کارآفرینان سازمانی مایل نباشند تا موقعیت حقوقی خود را بر هم زنند و همانند دیگر کارآفرینان مستقل با نظام پاداش براساس

مخاطرات پذیرفته شده کار نمایند. در عین حال نظام سنتی پاداش نیز برای کارآفرینان سازمانی کفایت نمی کند. آنها به حق تصور می کنند زمانی که بر روی پروژه های مخاطره پذیرتری کار می کند باید از مزایای بیشتری برخوردار شوند.

برای طراحی نظام پاداش، مدیران عالی رتبه باید هم به نیاز کارآفرینان سازمانی و هم به نیاز کارکنان در شرکت توجه داشته باشند. نظام پاداش برای کارآفرینان سازمانی می تواند پولی یا غیر پولی باشد. در واقع جنبه خارجی حقوق ماهانه این نظام می تواند برای کارآفرینان سازمانی مهمتر باشد. پاداش های غیر نقدی می تواند شناسایی رسمی عملکرد، در اختیار قرار دادن سرمایه های اختیاری، ایجاد گروه های پشتیبانی و نظام ترفیع بر پایه فعالیت در توسعه پروژه های نوآور را در بر گیرد.

خودآزمایی فصل چهارم ۱. کدام گزینه در تعریف کارآفرینی سازمانی صحیح است؟

الف) کارآفرین سازمانی فردی رؤیایی است که مجری و اهل عمل است

کارآفرینی سازمانی

۱۷۱

مدیران کارآفرین در استفاده از مهارت ها، استعدادها و ایده های دیگران ورزیده هستند. مدیران کارآفرین در نقش ترفیع گری با فشارهای مختلفی در ارتباط با کنترل منابع مواجه هستند که مهمترین آنها عبارتند از:

الف) افزایش تخصصی شدن منابع : سازمان ممکن است به منابع و امکانات تخصصی همچون تجهیزات با تکنولوژی بالایی نیاز داشته باشد؛ که در عین حال این نیاز موقتی و کوتاه مدت است. در این وضعیت سازمان به جای خریدن و مالکیت منابع مورد نظر، با اجازه آنها، ریسک افزایش هزینه های ثابت را کاهش می دهد؛

ب) ریسک از رده خارج شدن و کهنگی: به جای مالک شدن یک منبع گران قیمت، سازمان می تواند از طریق اجاره امکانات و تجهیزات هزینه ریسک از رده خارج شدن آنها را به صفر برساند؛

ج) افزایش انعطاف پذیری : با اجاره موقتی امکانات و تجهیزات به جای خریدن و تملک آنها، میزان انعطاف پذیری افزایش می یابد.

الف) قدرت، موقعیت ها و پاداش های مالی: حدی از مالکیت و کنترل منابع که در بسیاری از سازمان ها ایجاد شده است.

ب) هماهنگی : افزایش سرعت اجرای عملیات، هماهنگی بیشتری را می طلبد؛

ج) کارایی: سازمان را قادر می سازد تا حداقل در کوتاه مدت، تمامی سودهای مرتبط با عملیات را به تسخیر خود در آورد؛

د) هزینه تغییر : عموماً این باور وجود دارد که مجزا نمودن هسته فنی تولید از شوک های بیرونی از نظر مدیریتی اقدامی پسندیده است، اما این امر نیاز مند انباشته هائی مطمئن، کنترل بر مواد اولیه و کنترل کانال های توزیع است.

ه) ساختار صنعت: مالکیت بر منابع و امکانات از پیشی گرفتن رقبا، در این زمینه جلوگیری می کند.

۱. Increased Resources Specialization ۲. Risk of Obsolescence ۳. Increased Flexibility ۴. Power, Status and Financial Rewards ۵. Coordination ۶. Efficiency ۷. Change Cost ۸. Industry Structure

۱۷۲ مبانی کارآفرینی

۵. ساختار مدیریت مدیران ترفیع گر دانش مربوط به پیشرفت و ترقی خود را از طریق تماس مستقیم با تمامی عوامل اصلی

طلب می کنند؛ در حالی که یک سرپرست با مسئولیت های ویژه ای که از طریق تفویض اختیار به او محول شده است، بیشتر روابط رسمی را مورد توجه قرار می دهد؛ و تصمیم گیری در خصوص استفاده منابع از طریق مالکیت یا اجاره در اختیار او نیست. تنها در سیستم هایی که روابط با منابع مبتنی بر مالیکت یا استخدام است، منابع در قالب سلسله مراتب سازمانی سازماندهی می گردند. زمانی که عناصر حیاتی موفقیت در درون مرزهای سازمان رسمی قرار نمی گیرد، شبکه های غیررسمی اهمیت پیدا می کند. جدول ذیل بیانگر این طیف رفتاری است:

جدول ۹-۴: ساختار مدیریت

جدول وو

سرپرست

ترفع گرا ساختار تخت توأم با شبکه های غیر رسمی

سلسله مراتب رسمی شده

متعدد

قلمرو کارآفرینانه و

قلمرو اداری

فشارها به این جهت است: • هماهنگی منابع کلیدی کنترل نشده؛ • چالش برای مشروعیت کنترل مالکین؛

تمایل کارکنان به استقلال • انعطاف پذیری

فشارها به این جهت است: • نیاز به اختیار و مسئولیتی که به روشنی تعریف شده است؛ • فرهنگ سازمانی؛ • سیستم های پاداش؛ • تئوری مدیریت.

مدیریت کارآفرینانه با فشارهای مختلفی مواجه است که عبارتند از:

الف) نیاز به هماهنگی منابع کلیدی کنترل نشده : منجر به ایجاد نیاز به برقراری ارتباط، انگیزش، کنترل و برنامه ریزی برای منابع بیرونی سازمانی می گردد؛

ب) انعطاف پذیری: " سازمان تخت و غیررسمی موجب بهینه شدن می گردد؛

۱. Need For Coordination Of Key Non-Controlled Resources ۲. Flexibility

کارآفرینی سازمانی

ج) چالش با کنترل مالکین": سؤالات سنتی در خصوص حقوق مالکیت و محیط دولتی، محدودیت های بهداشت و ایمنی، مشروعیت کنترل را سست می کند؛

د) تمایل کارکنان به استقلال: محیطی را خلق می کند که مبتنی بر شایستگی و نفوذ است و کارکنان به پذیرش اقتدار سلسله مراتبی تمایلی ندارند؛

در سوی دیگر این طیف، سازمان تحت فشار قرار می گیرد تا رفتارهای اداری از خود بروز دهد. برخی از مهمترین این فشارها عبارتند از:

الف) نیاز به اختیار و مسئولیتی که به روشنی تعریف شده در شرایطی که پیچیدگی در عملیات مدیریت در حال افزایش است، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ارتباطات و کنترل مورد نیاز است؛

ب) فرهنگ سازمانی: فرهنگی متناقض است که رویدادها، معین و تکراری باشند؛

ج) سیستم پاداش: سیستم پاداشی که حیطه نظارت و گستردگی پاداش را ترغیب می نماید.

۶. فلسفه پاداش آخرین تفاوت سازمان های کارآفرینانه با سازمان هایی که به صورت اداری، مدیریت می شوند، به فلسفه آن ها در توجه به پاداش و جبران خدمات باز می گردد؛ سازمان های کارآفرینانه با وضوح بیشتری بر ایجاد ارزش و بهره برداری از آن متمرکز هستند؛ از این رو این سازمان ها تمایل دارند که جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد (جایی که عملکرد با ایجاد ارزش مرتبط است. علاوه بر آن، سازمان های کارآفرینانه، پاداش دهی به تیم ها را بیشتر مورد توجه قرار می دهند؛ در

حالی که سازمان های با فرهنگ اداری، بر حداکثر سازی و توزیع ارزش تمرکز دارند و در تصمیم گیری های خود، همواره به محافظت از موقعیت فعلی تمایل دارند.

در این نوع سازمانها، جبران خدمات عمدتاً مبتنی بر مسئولیت فردی و عملکرد مرتبط با سودآوری در کوتاه مدت است. جدول ذیل، ابعاد سازمان ها با فرهنگ کارآفرینانه و اداری را نشان می دهد:

۱. Challenge to owner's control ۲. Employees desire for independence ۳. Need for clearly defined authority and responsibility

۱۷۶ مبانی کارآفرینی

جدول ۱۰-۴ جدول فلسفه پاداش

ترفیع گرا ارزش مداری و عملکرد مبتنی بر تیم محوری

و سرپرست امنیت گرایی، عملکرد فردی و ارتقا

محوری

قلمرو کارآفرینانه

قلمرو اداری

فشارها به این جهت است: . حامیان مالی؛ . انتظارات فردی؛ • رقابت

فشارها به این جهت است: . هنجارهای اجتماعی؛ . اطلاعات ناقص؛ . تقاضای سهامدارن عمومی.

فشارهایی که باعث می شود تا سازمان ها به سمت طیف ارتقا دهنده حرکت کنند، عبارتند از:

الف) انتظارات فردی: افراد به طور فزاینده انتظار دارند تا جبران خدمات آنها بر اساس نسبتی از کمکی که آنها به سازمان نموده اند، باشد؛ و صرفا با توجه به قضاوتی که گروه همکاران از عملکرد آنها دارند، نباشد؛

ب) تقاضاهای سرمایه گذار: حامیان مالی که در سازمان سرمایه گذاری می کنند، انتظار دارند که سرمایه آنها طی دوره زمانی کوتاهی بازگشت داشته باشد؛

ج) رقابت: رقابت رو به تزاید برای جذب استعدادها، فشارهایی را به سازمان وارد می کند تا پاداش این افراد را با توجه به سهمی که در سود و کارایی سازمان داشته اند، بپردازند.

در سوی دیگر این طیف، فشارهای متنوعی سازمان ها را به سمت رفتارهای محافظه کارانه سوق می دهد. برخی از مهمترین این فشارها عبارتند از:

الف) هنجارهای اجتماعی: زمانی که افراد دارای تعهد سازمانی هستند، برایشان مشکل است که به صورت علنی در خصوص جبران خدمات خود بحث و گفتگو نمایند؛

۱. Individual Expectations ۲. Investor Demands ۳. Competition ۴. Societal Norms

کارآفرینی سازمانی

۱۷۰

ب) اطلاعات ناقص: اغلب اوقات، قضاوت در خصوص محاسبه ارزش کمکی که فرد به سازمان داشته، به ویژه در چارچوب ارزیابی عملکرد سالیانه ای که سازمانها در حال حاضر انجام می دهند، کار مشکلی است.

ج) تقاضاهای سهامدارن عمومی: بسیاری از سهامداران با میزان پرداخت های سطح بالا موافق نیستند؛ حتی اگر این پرداخت ها متناسب با کمکی باشد که افراد به سازمان نموده اند.

البته استیونسون اخیراً بعد دیگری را تحت عنوان فرهنگ کارآفرینانه به ابعاد شش گانه فوق افزوده است. |

براون» و همکارانش با افزودن دو بعد دیگر به این شش بعد، فرهنگ بوروکراتیک را در قالب جدول مقایسه ای با فرهنگ

کارآفرینی مورد بررسی قرار می دهند (مقیمی، ۱۳۸۶، ۱۵۷-۱۷۵).

جدول ۱۱-۴ مفهوم سازی استیونسون از مدیریت کارآفرینانه

بعد مفهومی

تمرکز کارآفرینانه (ترفیغ گرا)

(

تمرکز بوروکراتیک یا اداری

سرپرستی) حرکت بر اساس منابع کنترل شده تکاملی در دوره طولانی یک منبع مشخص و تعهد کامل نسبت به آن

مالکیت یا استخدام منابع مادی و انسانی مورد نیاز

گرایش استراتژیک - تعهد به فرصت و تعهد به منابع

))

و

کنترل منابع

)

سلسله مراتبی

- ساختار مدیریت - فلسفه پاداش

))

حرکت بر مبنای درک از فرصت ها تحول انقلابی در کوتاه مدت تعداد زیادی منابع با حداقل وابستگی به هر یک از آنها

استفاده از منابع مادی و انسانی مورد نیاز به صورت استیجاری یا منقطع در هر زمانی که مورد نیاز است مسطح، با شبکه

های غیر رسمی چند گانه مبتنی بر ارزش افزایی رشد سریع دارای اولویت بالایی است و از ریسک و مخاطره برای دست

یابی به رشد استقبال می شود فرصت منحصر به حوزه محدودی نبوده و بصورت گسترده تشویق می گردد

مبتنی بر مسئولیت پذیری و ارشدیت ایمن، آرام و مطمئن

د

رشد گرایی

)

جستجوی فرصت محدود به منابع در دسترس بوده و شکست و عدم موفقیت مذموم است

۱. Impacted Information ۲. Demands Of Pubic Shareholder ۳. Brown

۱۷۹ مبانی کارآفرینی

محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تأثیر قرار دهند، جو یا محیط کارآفرینی نامیده می شود. بین فرهنگ و جو سازمانی تفاوت هایی وجود دارد. فرهنگ یک سازمان شامل ارزش ها، اعتقادات، تاریخچه، سنت ها و غیره است که مبانی عمیق تر سازمان را منعکس می کند. فرهنگ دارای سابقه طولانی عمیق ریشه دار است و معمولاً به کندی تغییر می کند. اما جو سازمانی بیانگر الگوهای متناوب رفتاری است که در محیط روزمره سازمان به وسیله افراد با تجربه، درک و تفسیر می شود. چگونگی درک افراد از این رفتارها، طرز فکر، عملکرد و بهره وری آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. دکتر گوران ایکوال معتقد است که جو سازمانی، فرآیندهای روانشناختی سازمان نظیر ارتباطات، حل مشکل، تصمیم گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارآیی و بهره وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. حال می خواهیم ببینیم که چگونه می توان محیطی برای کارآفرینی در سازمان ایجاد کرد. عملی شدن این کار مستلزم عوامل مشخص و ویژگی های رهبری می باشد.

در جدول شماره ۱۲-۴، ویژگی کلی یک محیط مناسب کارآفرینی سازمانی به طور خلاصه ذکر شده است.

جدول ۱۲-۴ محیط کار آفرینی سازمانی

سازمان با تکنولوژی های پیشرفته و به روز همگام شود؛ ایده های جدید تشویق شوند؛| آزمون و خطا تشویق شود؛ شکست ها و ناکامی پذیرفته شود؛ عدم وجود موانع برای ایجاد و توسعه محصولات جدید؛ روش کار تیمی چند منظوره؛ افق زمان بلند مدت؛ برنامه داوطلبانه؛ سیستم پاداش مناسب؛ وجود پشتیبان و حمایت کننده مدیریت عالی

منبع: پیترز و هستریج، ۲۰۰۲: ۵۰)

۱. Goran Ekval

کار آفرینی سازمانی

۱۷۷

اول؛ سازمان با دانش و فن آوری روز همگام شود؛ از زمانی که تحقیق و توسعه به عنوان منبع کلیدی برای موفقیت ایده های جدید شناخته شده است، سازمانها مجبور هستند با فن آوری پیشرفته همگام شده و ایده های جدید را به جای سرکوب کردن تشویق و حمایت کنند.

دوم؛ آزمون و خطا تشویق شود؛ معمولاً محصولات و خدمات جدید و موفق به صورت کاملاً توسعه یافته ظاهر نمی شوند،

بلکه آنها تکامل پیدا می کنند. یک شرکت برای ایجاد فضای مناسب برای کارآفرینی سازمانی نیاز به محیطی دارد که اشتباهات و نواقص مربوط به محصولات نوآور جدید را بپذیرد. اگرچه این کار دقیقاً با سیستم ارتقاء و مسیر شغلی مشخص شده در سازمان های سنتی مغایر است، ولی فعالیتهای کارآفرینی سازمانی بدون داشتن فرصت برای شکست و ناکامی، می تواند رشد و گسترش یابد. به هر حال هر کار آفرین در ایجاد یک فعالیت اقتصادی موفق حداقل یک بار طعم تلخ شکست را تجربه می کند.

سوم؛ سازمان باید اطمینان حاصل کند که هیچ محدودیتی که مانع از خلاقیت در رشد محصولات جدید می شود، وجود ندارد. در یک سازمان غالباً به علت وجود تعصبات مختلف، تلاش های کارآفرینان بالقوه در ایجاد فعالیت اقتصادی جدید با ناکامی و شکست مواجه می شود.

چهارم؛ منابع مورد نیاز شرکت باید به راحتی قابل دسترسی باشد. به عقیده یک کارآفرین «اگر شرکت واقعا می خواهد که فرد، وقت، تلاش کاری و خطرات مربوط به ایجاد یک فعالیت اقتصادی جدید را بپذیرد، پس لازم است سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز را فراهم کند». اغلب، سرمایه برای حل مشکلاتی که تأثیر مستقیم روی سود و زیان دارند، مورد استفاده قرار می گیرد. برخی شرکت ها نظیر زیراکس، AT & T، این مشکل را شناسایی کرده و بخش هایی را برای سرمایه گذاری در فعالیت های اقتصادی جدید، ایجاد نموده اند.

پنجم؛ تشکیل تیم های چند منظوره: تشکیل چنین تیم هایی به دلیل این که مستلزم مشارکت افراد بدون توجه به حوزه فعالیت یا تخصص آنهاست، دقیقاً با ساختار سازمانی شرکت ها تناقض دارد. برای رفع این تناقض نیاز به ساختار و

۱۷۸ مبانی کارآفرینی

تشکیلات جدید است و هر شرکتی برای ساختار جدید نیاز به مجموعه ای از مهارت های تجاری از قبیل مهندسی، تولید، بازاریابی و مالی دارد و برای تولید یک محصول جدید، شرکت می بایست مهارت های تجاری را از طریق تشکیل تیم های چند منظوره به خدمت گیرد.

ششم؛ روحیه کارآفرینی را نمی توان به اجبار در افراد ایجاد کرد: کارآفرینی باید داوطلبانه باشد و بر این اساس، میان تفکر سازمانی و تفکر کارآفرینی سازمانی تفاوت وجود دارد. بسیاری معتقدند که مدیر موفق بودن لزوماً به کارآفرینی سازمانی موفق منجر نمی شود و یا این که یک کارآفرین سازمانی به اجبار به مدیر موفق تبدیل نخواهد شد؛ از این رو روحیه کارآفرینی را باید در افراد پرورش داد، نه این که به آنها تحمیل کرد و این فرآیند می تواند از طریق جو سازمانی صورت گیرد.

هفتم؛ وجود سیستم پاداش مناسب: کار آفرینان سازمانی دوست دارند متناسب با تلاش، توانایی ها و مخاطراتی که در ایجاد یک کار جدید به عهده می گیرند، پاداش مناسبی دریافت نمایند. این پاداش ها باید بر مبنای میزان دستیابی به اهداف پرداخت گردد. وجود شرایط منصفانه در یک فعالیت اقتصادی جدید یکی از بهترین روش ها برای ایجاد انگیزه و در نتیجه

موفقیت در دستیابی به اهداف است.

هشتم؛ وجود حامیان و پشتیبانان در سازمان؛ وجود این افراد در شرکت ها، محیطی مناسب برای کارآفرینان سازمانی به وجود می آورد. حامیان سه نوع مانع را از سر راه کارآفرینان سازمان بر می دارند:

۱. کمبود منابع؛ ۲. تردید و تزلزل سرمایه گذاران؛ ۳. فشارهای سیاسی

حامیان با مشکلات فنی، گزینه های بازاریابی، ارائه ایده ها به مدیریت و فعالیت های میانجی گرانه رو به رو هستند. آنها به تفکرات کارآفرینان سازمانی احترام گذاشته و آن را در درون سازمان به اجرا در می آورند. این حامیان می توانند مدیران میانی، کارآفرینان قبلی یا مالکان باشند. مهمترین این موارد، تشویق و حمایت مدیریت عالی از فعالیت های کارآفرینی سازمانی است. مدیریت عالی هم باید با حضور فیزیکی

کارآفرینی سازمانی

۱۷۹

و هم با تضمین این که منابع انسانی و مادی به سرعت و به راحتی در دسترس کارآفرینان قرار خواهد گرفت از آنها حمایت نمایند. بدون حمایت مدیریت عالی، یک محیط مناسب برای کارآفرینی نمی تواند ایجاد شود. به طور کلی جانسن معتقد است که چندین متغیر اساسی وجود دارد که می تواند ترویج روحیه کارآفرینی و همچنین ایجاد یک بستر مناسب برای آن را تحت تأثیر قرار دهد؛ او این متغیرها را تحت یک مدل پژوهش به صورت زیر ارائه داده است: (هادیزاده مقدم، ۱۳۸۳: ۶۲)

جدول ۱۳-۴: متغیرهای مؤثر بر ترویج روحیه کارآفرینی

حمایت مدیریت عالی

استقلال سازمان اجتماعی در سازمان صلاحیت / سرمایه انسانی

مفاهیم سازمانی زمان قابل دسترسی

کارآفرینی سازمانی کارآفرینی

فرهنگ سازمانی

جو سازمانی

منبع: جانسن، ۲۰۰۲: ۱۷)

مقایسه ویژگی های شخصیتی و جمعیت شناختی کار آفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی

تاکنون محققین بسیاری به مقایسه ویژگی ها و رفتار کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی پرداخته اند. از میان این دسته محققین، مطالعات گروه «کاکس»، کوپر» و «جنینگز» (۱۹۹۶) از دیگران کامل تر و جامع تر بوده است. این محققین

با انتخاب دو دسته از کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی که از میان کارآفرینان بسیار

۱۸۰ مبانی کارآفرینی

موفق انتخاب شده بودند، به مطالعه جامع ویژگی های شخصیتی و عوامل جمعیت شناختی و شخصی آنها و مقایسه مقابله ای آنها پرداختند.

روش مطالعه و جمع آوری اطلاعات آنها از طریق مصاحبه حضوری با ۱۹ کار آفرین سازمانی موفق و ۲۲ کارآفرین مستقل موفق و پرسشنامه های متفاوت صورت گرفته است.

۱. ویژگی های شخصیتی

در جدول (۴-۱)، ویژگی های شخصیتی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی مقایسه شده است.

۲. ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی

دسته دیگری از ویژگی ها که مورد توجه و مطالعه این محققین قرار گرفت، ویژگی های شخصی و جمعیت شناختی می باشد که در ادامه، برخی از مهمترین آنها بررسی می شود.

دوران کودکی: تجربیات کودکی کار آفرینان مستقل بسیار متفاوت از یکدیگر می باشد. آنها در دوران کودکی خود، محرومیت های بسیاری را تجربه کرده اند و روابط نزدیکی با مادران خود داشته اند و بیشتر آنها در کودکی پدر خود را از دست داده اند و یا این که پدر آنها حضور فیزیکی در خانه نداشته است و به طور کلی دوران کودکی پرتلاطمی را گذرانده اند. برعکس، کارآفرینان سازمانی دوران کودکی آرامی را گذرانده اند و پدر آنها در کودکی حضور پررنگی در خانواده داشته است.

تحصیلات: اختلاف سطح تحصیلات بین دو گروه، امری محرز و طبیعی می باشد. کارآفرینان مستقل از سطح تحصیلات پایین تری برخوردارند و گروهی از آنها نیز به دلیل مشکلات خانوادگی، قادر به تکمیل تحصیلات خود نبوده اند. در مقابل کارآفرینان سازمانی از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند و عده ای نیز در حین کار تحصیلات خود را تکمیل کرده اند، چرا که آن را ابزاری جهت ارتقاء در سلسله مراتب شرکت یافته اند. تنها ۲۱ درصد از کارآفرینان مستقل در مقطع کارشناسی ارشد،

کار آفرینی سازمانی

۱۸۱

تحصیلات داشته اند؛ در حالی که ۱۸ درصد کارآفرینان سازمانی تا مقطع کارشناسی ارشد تحصیل کرده اند.

جدول ۴-۱۴: مقایسه ویژگی های شخصیتی بین کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

ویژگی شخصیتی | کارآفرین مستقل

کارآفرین سازمانی گرایش به قدرت

تقریباً این گرایش در آنها در حد صفر برای برخی از آنها اولین و مهمترین انگیزه می باشد.

می باشد از آنجایی که به آنها استقلال می بخشد، | آنها رفاه اقتصادی و ثروت را برای ایجاد گرایش به رفاه | اهمیت بالایی دارد. ۲۱ درصد آنها گرایش | امنیت در جهان امروز، لازم می دانند. نسبت اقتصادی به رفاه و ثروت را مهمترین انگیزه می دانند. به گروه دیگر بیشتر به دنبال این نیاز خود

می باشند. ۶۷ درصد از کارآفرینان نیاز به توفیق بالایی | ۴۶ درصد از این گروه نیز نیاز به توفیق را در خود احساس می کنند که آن را نتیجه | بالایی را در خود احساس می کنند و به

دوران کودکی خود و تأثیر شدید والدین | دنبال این هستند که ثابت کنند بهتر از نفر نیاز به توفیق

خود می دانند و می خواهند به دیگران ثابت قبلی کار می کنند. کنند که دنیا را مطابق میل خودشان ساخته اند. ۳۲ درصد آن را مهمترین انگیزه خود این نیاز تقریباً در آنها تعدیل شده است. نیاز به استقلال | معرفی نموده اند، چرا که آنها به سوی تحقق

رؤیاهایشان رهنمون می سازد. ۷۵ درصد خود را فردی مخاطره پذیر | تنها ۳۲ درصد خود را پذیرای مخاطرات معرفی نموده اند

معتدل معرفی نموده اند و اکثریت خود را مخاطره پذیری

مخاطره گریز معرفی کرده اند.

شکست مالی را به منزله پایان عمر کار شکست اهمیت چندانی در تصمیم گیری هایشان ترس از شکست خود می دانند و ترس بسیار بالایی از ندارد.

شکست دارند

| ۸۰ تا ۷۰ درصد خود را افرادی خلاق | آنها خود را کمتر از گروه دیگر خلاق خلاقیت می دانند و خلاقیت خود را با رؤیاها آغاز می دانند و خود را مسئول مدیریت و می کنند

حمایت از خلاقیت کارکنان می پندارند. منبع: جنینگز، کاکس و کوپر، (۱۹۹۴)

عدم استقرار در پایگاه اجتماعی: مطالعات نشان می دهد که این عامل بیشتر در مورد کارآفرینان مستقل مؤثر بوده است و عدم استقرار آنها در پایگاه اجتماعی مورد

نظر شان همچون عاملی سرعت بخش بر تصمیم آنها مبنی بر شروع کسب و کاری مستقل تأثیر می گذارد.

الگوی نقش: کارآفرینان مستقل، همواره در زندگی خود با فردی برخورد نموده اند که آن را به عنوان الگو برگزیده و تأثیر عمیقی بر روند فعالیت آنها داشته است. اما کارآفرینان سازمانی در جریان ارتقاء خود بیشتر در حد نصیحت و راهنمایی از افراد ارشد تأثیر می پذیرند. (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸: ۱۶۳) |

برنامه ریزی برای کارآفرینی سازمانی نیاز به کار آفرینی سازمانی به خودی خود به وجود نمی آید؛ بلکه باید با برنامه ریزی دقیق و اجرای دقیق آن برنامه احتمال موفقیت را به حداکثر رساند. مدیری که به دنبال تحقق

کارآفرینی در چارچوب سازمان می باشد، با پنج موضوع متمایز اما مرتبط روبروست که برای موفقیت فرآیند کارآفرینانه سازمانی، تمام عوامل پنج گانه زیر باید مورد توجه قرار گیرند؛ در غیر این صورت، برنامه ریزی مناسب برای هریک از آنها باعث شکست فرآیند کار آفرینی در سازمان خواهد شد. (فرای، ۱۹۹۳: ۳۷۷-۸۷)

این عوامل پنج گانه عبارتند از: • تعهد سازمان به مفهوم کارآفرینی سازمانی • تعیین مدل کارآفرینی سازمانی • ایجاد فرهنگ کارآفرینانه • شناسایی کارآفرینان سازمانی • ایجاد جدول جبران خدمات کارآفرینی سازمانی

۱. تعهد سازمان: فرآیند نوآوری در سازمان ها، ضرورتاً روندی خلاف جریان معمول است. کارآفرینی سازمانی فقط زمانی شکل می گیرد که نوآوری از سطوح پایین سازمان به سمت سطوح بالاتر جریان یابد؛ و از سوی دیگر، استمرار کارآفرینی سازمانی، بستگی به اعطای اختیارات لازم و تشویق کارکنان و کارگران

کار آفرینی سازمانی

۱۸۳

صفی، مهندسین، کارکنان دفتری، کارکنان تحقیق و توسعه و سایرین در سراسر سازمان دارد.

تعهد به کار آفرینی سازمانی، می تواند صرفاً یک فرآیند بالا به پایین باشد. هرچند، تشویق به کار آفرینی می تواند از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد؛ اما اعطای اختیارات لازم که بایستی هم وزن تشویق باشد، فقط از سطوح بالای سازمان می تواند اعطا شود.

تعهد مدیریت عالی، به معنی اعتقاد راسخ مدیران ارشد سازمان به مزایای کارآفرینی است. این اعتقاد به خودی خود شکل نمی گیرد؛ چرا که بسیاری از مدیران ارشد، به واسطه مراتب سازمانی موجود ارتقا یافته، و بعضاً حدود سی سال فرهنگ سنتی سازمان را تجربه کرده اند؛ از این رو یک مدیر، در صورتی به کارآفرینی سازمان متعهد می شود، که یا محیط پرتلاطم و چالشی باشد و یا به وسیله مشاورین و سایر مدیران اجرایی به منافع کارآفرینی سازمان معتقد شود و در برخی

موارد، کارآفرینی سازمانی در آن واحد، باعث تغییر در مدیران گردد.

با نگاهی به انواع کارآفرینان سازمانی، روشن می شود که چرا این نوع کارآفرینی فقط می تواند با حمایت سطوح عالی سازمان ایجاد گردد. دلیل اول این که ساختار سلسله مراتبی سازمان، باعث می شود تا هر نوع تغییر اساسی در استراتژی یا فرهنگ سازمان، منوط به خواست مقامات عالی سازمان باشد؛ یعنی ایجاد هر نوع تغییر در سطوح پایین سازمان، باید به تصویب مدیریت عالی سازمان برسد. مدیرانی که به اداره یک سازمان سستی با شیوه های سستی عادت کرده اند، بایستی برای پذیرش فرهنگ جدید، به صورت جامع برنامه ریزی کنند؛ حتی اگر بخش خاصی از سازمان با سرمایه گذاری های جدید شرکت و یا فرآیندهای توسعه داده شده دارای ارتباط نباشد، حداقل باید نسبت به نیازهای دیگر واحدهایی که آنها را احاطه کرده اند، حساس باشد.

دلیل دوم، ضروری بودن حمایت مدیریت عالی سازمان است، کارآفرینی سازمانی نیازمند تغییر در سیستم پاداش سازمان است، و تغییر در سیستم پاداش، لزوم باید به تصویب مدیریت عالی سازمان برسد. در برخی موارد، بسته به اندازه و ساختار

۱۸۶

مبانی کارآفرینی

سازمان، تغییر در سیستم پاداش باید به مدیر ارشد منتسب شود، تا اهمیت این تغییر به تمام اعضای سازمان تفهیم گردد.

۲. تعیین الگوی کار آفرینی سازمانی: وقتی که مدیر ارشد به مفهوم کارآفرینی در درون سازمان متعهد شد، گام بعدی تعیین ساختار مناسب کارآفرینی می باشد. کار آفرینی سازمانی به شکل های مختلف وجود دارد. ساختاری که برای یک سازمان مناسب است، لزوماً برای سازمان های دیگر مناسب نخواهد بود. ابداع یک محصول جدید، به اندازه ساختار رسمیت یافته ای که مفهوم کل کارآفرینی را در سازمان مورد حمایت قرار دهد، دارای اهمیت نیست.

برای ایجاد ساختار کارآفرینانه در سازمان اقدامات زیر ضروری است

- سازمان، کارآفرینی را پذیرفته و یک ساختار ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد می شود؛
- «بخش محصولات جدید» در رشته های چندگانه به طور رسمی در سطح معاونت تشکیل می شود، تا تولید جدید را هدایت و افراد را تشویق کند؛
- «واحد محصولات جدید» با یک ساختار مستقل تشکیل می شود. این واحد، پیشنهادهای افراد را دریافت، ارزیابی و ارزش گذاری می نماید؛
- یک شرکت سرمایه گذاری مخاطره ای، به منظور حمایت و تعهد مالی پیشنهادهای داخلی یا خارجی، که معیارهای معمول سرمایه گذاری را دارا هستند، تشکیل می شود؛
- در بخش منابع انسانی، واحدی برای آموزش مدیران و فرستادن آنها به کنفرانس های کارآفرینی سازمانی تشکیل می

شود.

ایجاد یک سازمان ارگانیک، نیازمند تعهد خاص به مفهوم کارآفرینی سازمانی می باشد. این مسأله مستلزم یک فرآیند تفکر تازه در مورد کل سازمان است. ایجاد یک سازمان ارگانیک در سازمانی که دارای ساختار بوروکراتیک یا مکانیکی سنتی است، اگر غیر ممکن نباشد، کار بسیار مشکلی است.

گروه محصولات جدید در سطح معاونت، نیازمند حمایت های مالی و معنوی سازمان است. اگر این حمایت ها به درستی انجام گیرد، بخش محصولات جدید در

کارآفرینی سازمانی

۱۸۰

سطح معاونت، اختیارات لازم را برای تجدید ساختار سازمان، به منظور ایجاد یک واحد همانند واحدهای دیگر، در سطوح دیگر سازمان، که کاملاً تأمین مالی شده باشد، خواهد داشت. معاونت سازمان پیشرو، قهرمان کارآفرینی خواهد شد. بدین معنی که به عنوان یک عضو سازمانی، کارآفرینی سازمانی بالقوه را تشویق نموده، با مدیریت در مورد تأمین مالی برنامه هایی که فرهنگ سازمان را توسعه می دهد، به گفتگو می نشیند و با بخش منابع انسانی برای استخدام و آموزش نیروهایی که علاقمندند در محیطی باز کار کنند، همکاری می نماید.

از آنجا که «واحد محصولات جدید»، واحدی مستقل به شمار می رود که توسط سازمان مادر تأمین مالی می شود، نسبت به واحدهای دیگر، نیاز به حمایت کمتری از

جانب مدیر ارشد دارد. مزیت واحد مستقل کارآفرینانه این است که سازمان مادر بدون این که اختلالی در سایر فعالیت هایش ایجاد شود، می تواند از نتایج فعالیت های کارآفرینانه در سازمان بهره مند گردد. به عبارت دیگر، بخش های سنتی سازمان به صورت سنتی باقی می ماند و واحد کارآفرین به صورت مستقل برای دستیابی به محصولات و فرآیندهای جدید تلاش می نماید. این واحد، پیشنهادات و طرح های افراد را دریافت کرده و ارزیابی می نماید، و چنانچه پیشنهاد رسیده مفید به نظر برسد، سعی می شود تا با همکاری پیشنهاددهنده، آن طرح را به اجرا در آورد. هر چند واحد کارآفرین چک سفیدی را از مدیر ارشد در اختیار ندارد، اما برای ایجاد فرآیندها یا محصولات جدید، وجوهی را در اختیار خواهد داشت.

واحد کارآفرین پیشنهادهای افراد را از داخل و خارج سازمان دریافت می کند. برخی سازمان ها به دنبال طرح ها و پیشنهادهایی هستند، که به فعالیت های سازمان مادر مرتبط باشد؛ و بعضی دیگر، در پی طرح ها و پیشنهادهایی هستند که با فعالیت های اصلی سازمان متفاوت باشند، اما در حوزه هایی هستند که شرکت قصد دارد به آن حوزه ها راه یابد. برخی دیگر از سازمان ها فقط در پی طرح هایی هستند که سود سرشار بالقوه ای را نصیب سازمان نمایند.

نهایتاً این که، در بخش منابع انسانی باید واحدی ایجاد شود تا افراد علاقمند به کارآفرینی را تشویق کرده و آموزش دهد.

آموزش ممکن است شامل، سمینارهای

۱۸۹ مبانی کارآفرینی

درون سازمان برای تمام مدیران، و سمینارها و کنفرانس های خارج از سازمان برای مدیران و کارکنان منتخب باشد. ۳. توسعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی: در دو بخش قبلی نیاز به تعهد سازمان نسبت به کار آفرینی و تعیین مدل مناسب کارآفرینی سازمانی مورد بحث قرار گرفت. این بحث ها در مورد مدیران سنتی، کارکنان و واحدهایی بود که احتمالا در مقابل تغییراتی که به ایجاد ساختارهای بازتر و نو آورتر منجر می شد تا فضای کارآفرینانه را ترویج و تشویق نماید، مقاومت می کردند.

اگر سازمانی قصد دارد واقعا کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. ولی اگر مدیریت عالی حمایت های لازم را به عمل آورد، می توان در طول زمان به این مهم دست یافت.

فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی، فرهنگی است که باعث رشد کارآفرینی در درون محدودیت های رایج سازمان می شود. «پین چات» چند مورد از شاخص های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان می کند، که عبارتند از :

- انتخاب آزاد؛ • تسلیم ناپذیری؛ • مجری تصمیم گیری؛ • به کارگیری ظرفیت های استفاده نشده سازمان؛ • فلسفه بازی بیسبال؛ • تحمل ریسک، شکست و اشتباه؛ • تمایل به سرمایه گذاری بدون انتظار بازگشت فوری؛ • آزاد بودن از حریم ها مبارزه با حریم ها؛ • تیم های چند وظیفه ای؛

۱. In house seminars ۲. Off side seminars ۳. Intrapreneurial culture ۴.

PinChot

کار آفرینی سازمانی

۱۸۷

- انتخاب های چندگانه؛

انتخاب آزاد» بدین معنی است که برای این که سازمان برای افراد، وظیفه ای را مشخص کند، خود کار آفرینان وظایفشان را مشخص نمایند، کارآفرینان با حمایت یا بدون حمایت سازمان، ایده های خود را دنبال می کنند و برای انجام فعالیت های کارآفرینانه، به موقعیت رسمی خود در شرکت توجه چندانی ندارند. گاهی اوقات در شب کار می کنند و روز خود را به بطالت می گذرانند؛ و در برخی مواقع، از نظر زمان و سایر منابع، توسط سرپرستان مورد حمایت قرار می گیرند. اما نکته مهم اینجاست که آنها کارشان را به صورت خودجوش انجام می دهند و تنها به انجام دادن وظایف رسمی خود بسنده نمی کنند. در سازمان های بزرگ سنتی، شکست یک پروژه توسط بخش های مختلفی که انجام آن را عهده دار شده اند، غیر معمول

نیست. «قاعده تسلیم ناپذیری» با این تمایل به مقابله می پردازد. در یک فضای کارآفرینانه، فرد مبتکر یا نوآور در تمام مراحل انجام پروژه حضور دارد بعضی از افراد ممکن است گاهی به کار سرکشی نمایند و مسئولیت نهایی پیشرفت پروژه را به شخص دیگری واگذار نمایند. اما در هر صورت، فرد نوآور، عضویت در تیم کارآفرینی را از دست نخواهد داد. منطق این مسئله این است که فرد مبتکر یک نوع پیوستگی را بین کل فرآیند ایجاد می نماید و همچنین به عنوان مشوق واقعی برای ایجاد پروژه عمل می کند؛ علاوه بر آن، تقریباً در مواردی که در کل پروژه از ابتدا تا انتها حضور داشته باشد، احساس نوعی مالکیت به او دست می دهد.

معمولاً در سازمان ها بین مدیریت عالی و پایین ترین سطح چندین سطح فاصله است؛ و از آنجا که تصویب تخصیص منابع، توسط سطوح بالای سازمان صورت می گیرد، نه تنها باعث اتلاف وقت در اجرای پروژه می شود، بلکه در برخی موارد اگر پروژه با سلیقه مدیران بالاتر منطبق نباشد، ممکن است اصل پروژه زیر سؤال برود.

۱. Self selection ۲. No handoffs rule

۱۸۸ مبانی کارآفرینی

منظور از «ظرفیت های بلااستفاده شرکت» منابعی هستند که بیش از اندازه مورد نیاز برای تولیدات عادی موجود است. معمولاً این منابع برای فعالیت های برنامه ریزی شده ای استفاده می شوند که از قبل در مورد آنها بودجه ریزی نشده است. بنابراین

ظرفیت های بلااستفاده منابعی هستند که کارآفرین می تواند از آن برای تأمین مالی پروژه ای خاص استفاده نماید؛ در حالی که اگر این منابع احتیاطی وجود نداشتند، تأمین مالی پروژه کارآفرین با مشکل مواجه میشد.

برای این که منابع اضافی در سازمان موجود باشد، یا باید در حساب های منابع مالی برای امور غیر مترقبه موجود باشد و یا این که وجوهی در سازمان به صورت احتیاطی کنار گذاشته شود تا در مواقع ضروری به سرعت بتوان از آن استفاده نمود.

فلسفه «بازی بیس بال» بیانگر نیاز فزاینده برخی سازمان ها به پیروزی بزرگ و یا اصلاً به هرگونه بردی، می باشد. بسیاری از سرمایه گذاری های کارآفرینانه با شکست مواجه می شوند و برخی دیگر فقط دارای موفقیت نسبی هستند. در این تفکر، با استفاده از اصطلاحات بازی بیس بال، کارآفرینی سازمانی به صورت منحصر به فردی، تشویق می شود، تا با زدن ضربات پیاپی به نتیجه مطلوب رسد. اما تأکید واقعی بر یافتن بازیکنانی است که علاقمند به حرکت کارآفرینانه در بازی بیس بال هستند.

اصل اساسی در کار آفرینی و کارآفرینی سازمانی این است، که در هر دوی آنها امکان رخ دادن اشتباه، شکست و به هدر رفتن تلاش ها وجود دارد. رشد و پیشرفت کار آفرینی منوط به تحمل ریسک، شکست و خطا و اشتباه است. توصیه های «آلن جاکوبز» در مورد نیمرخ کارآفرینی سازمانی به خوبی این مورد را روشن می کند. او می گوید: «در هر صورت اشتباهی رخ خواهد داد، اما اگر کسی کارها را درست انجام دهد، چنین اشتباهاتی در بلندمدت مشکل جدی ایجاد نخواهد کرد

منظور از «سرمایه گذاری بدون انتظار بازده در کوتاه مدت، سرمایه گذاری در پروژه های کارآفرینانه ای است که از آن انتظار بازده در کوتاه مدت نمی رود.

۱. Corporate slack ۲. Ending the home-run philosophy ۳. Allen Jacobs

کارآفرینی سازمانی

۱۸۹

بخش ها، واحدها، وظایف، سطوح سلسله مراتبی و افراد در سازمان ها به حفظ حریم شان تمایل دارند؛ خصوصا وقتی که این حریم مربوط به مالکیت آنها نسبت به منافع یا برخی از ایده ها باشد. کارآفرینی سازمانی وقتی پیشرفت خواهد کرد که سازمان از این گونه حریم ها آزاد شود، سازمان شامل مجموعه ای از تیم هاست، که این تیم ها در

جهت هدفی واحد به فعالیت می پردازند. اما اعتقاد به حریم، باعث می شود که در سطوح سازمان شرایط «برد - باخت» حاکم شود؛ یعنی اگر تیمی چیزی را به دست آورد، گروه های دیگر بایستی از آن چشم پوشی نمایند. اما اگر در سطح سازمان قائل به حریم ها نباشیم، فضای «برد - برد» به وجود می آید. فرهنگ کارآفرینی سازمانی فضایی را پدید می آورد که همه سود ببرند، به طوری که در قالب گروه به فعالیت بپردازند، از منابع موجود به صورت مشترک استفاده نمایند، با یکدیگر تبادل نظر نموده و از نظر معنوی همدیگر را حمایت نمایند؛ و بدون توجه به حریم ها به همدیگر کمک کنند و از مناقشات بخشی پرهیز نمایند.

یکی از کارهای مهم در رهایی از حریم ها، تشکیل تیم های وظیفه ای از افراد مختلف است. البته پذیرش این امر برای بوروکرات هایی که در ساختارهای سنتی مشغول کار هستند، بسیار مشکل است. ولی این تیم ها برای رشد و پیشرفت کارآفرینی سازمانی بسیار مؤثرند و از این رو باید به افراد اجازه داده شود تا بدون توجه به نوع تخصصی که دارند، در قالب تیمهای کاری گرد هم آیند و از مهارت ها و دیدگاههای اعضای دیگر گروه استفاده نمایند. در واقع، تیم های رسمی حول پروژه هایی شکل می گیرند که «پین چات» این تیم ها را «فوق ممتاز» می نامد. به طوری که هریک از این گروهها دارای یک رهبر بوده و غالبا در کنترل تمام جنبه های برنامه نوآوری یا سرمایه گذاری های جدید دچار مشکل می شوند.

به غم تمام تعصباتی که در مقابل کارآفرینی در برخی سازمان ها وجود دارد، باز هم می توان کارآفرینی را ترویج نمود. مواردی که در این بخش برای ترویج کارآفرینی سازمانی مطرح شد، برای گسترش کار آفرینی سازمانی نیز می تواند به کار برده شود. از این رو برای ترویج و تشویق کارآفرینی سازمانی، علاوه بر لزوم حمایت مدیریت عالی

۱۹۰

مبانی کارآفرینی

سازمان و ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه، باید کارکنان را تشویق نمود و پروژه ها را مورد ارزیابی قرار داد.

۴. شناسایی استعداد کارآفرینانه سازمانی: در یک سازمان سنتی که در حال حرکت به سوی کارآفرینی است، نیاز به شناسایی افرادی که تمایلات کارآفرینانه دارند، ضروری است. باید دو گروه از افراد مورد شناسایی قرار گیرند: اولین گروه، نوآرانی هستند که قوی بوده و استعداد مدیریتی نیز دارند؛ و دومین گروه، اعضای بالقوه هستند.

۱ - ۴ شناسایی کارآفرینان فردی سازمانی: ضروری است که نخست افراد نوآور را شناسایی کنیم، که ممکن است ایده های پیشنهادی بالقوه داشته باشند. در بعضی از موارد، این افراد خود به خود ظهور می کنند. آنها ممکن است، طرح هایی داشته باشند که به صورت های پنهان روی آن کار می کرده اند و یا این که حداکثر در ذهنشان ایجاد گردیده بود، به محض این که حمایت از کارآفرینی سازمانی عمومی می شود، این نوآوران پنهان، ممکن است فوراً جلو بیایند؛ در حالی که دیگران این کار را نخواهند کرد. بنابراین، کوشش ها باید در راستای شناسایی نوآوران در داخل سازمان سنتی باشد. این امر می تواند به وسیله خبرنامه های سازمانی، نامه های غیر رسمی از طرف مدیر ارشد، آگاهی های مختصر در تابلوی اعلانات، نامه های غیر رسمی از بخش ها و وسایل غیر رسمی تر صورت گیرد.

وظیفه مدیران سازمان، شناسایی افرادی است که گرایشات کارآفرینانه دارند؛ و کسانی که جهت اداره کردن پروژه در یک بخش محدود از یک سازمان بزرگ، مهارت های مدیریتی دارند و یا کسانی که طرح یا ایده ای دارند که قابل عرضه در بازار باشد. کارآفرینان سازمانی باید قادر باشند، پروژه ها را به سوی سودآوری ببرند و با دیگران نیز برای توسعه، تولید و شناسایی نظر عموم کار کنند. الزام تمام کارآفرینانی که علاقه مند به سرمایه گذاری هستند و یا تمام افرادی که فکر می کنند خلاقند، کارآفرینان خوبی نمی شوند. تعداد کمی از افراد بسیار خلاق، توانایی مدیریتی بالایی دارند، احتمال کمی وجود دارد که تعداد زیادی از این شخصیت های آزاد در یک سازمان بزرگ وجود داشته باشند. با این وجود، نتایج خوبی به وسیله