

## عنوان مقاله: اهمیت و جایگاه کارآفرینی در سازمانها

مؤلفین: سهیلا پرتونیا (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد)  
(L.partonia@gmail.com)

موضوع: مدیریت کارآفرینی

سال انتشار (میلادی): ۲۰۱۳

وضعیت: تمام متن

منبع: ارسال شده توسط عضو پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

**چکیده:** امروزه کارآفرینی یکی از دغدغه های اصلی بسیاری از مدیران سازمانها محسوب می شود. استفاده از افکار و ایده های نوآور کارکنان و کارآفرین می تواند منشاء تحولات عظیمی در سازمانها و نیز به حرکت درآوردن چرخهای توسعه اقتصادی کشور شود. از سوی دیگر، با نگاهی گذار به بسیاری از سازمانهای موفق در خواهیم یافت که آنان برای برتری جستن در عرصه رقابتهای جهانی و کسب سهم عمده ای از بازار کسب و کار، با بسط رفتار و فرهنگ کارآفرینی در تمام لایه های سطوح سازمانی، اختصاص اعتبارات مالی، ایجاد انگیزه، برنامه ریزیها و سیاستگذاریها، حمایت مدیران و ایجاد تیمهای کارآفرینی در سازمان، منجر به وجود آوردن فرصتهای جدید تجاری و تحرک بیشتر در بازارهای جهانی شده اند. در واقع می توان گفت که کارآفرینی یک عامل کلیدی و پلی مابین نوآوری و توسعه اقتصادی قلمداد می شود و کارکنان متخصص و کارآمد نیز بازوان توانمند مدیران سازمانها به شمار می آیند که موجب غلبه بر شرایط نامطلوب محیط و رهایی سازمان از بن بست مشکلات و دستیابی به راه حلهای جدید و ارتقا کیفیت تولید در رقابتهای فشرده جهانی می شوند و از این طریق سازمانها می توانند بخشهای عمده ای از بازارهای جهانی را به تسخیر خویش درآورند و سازمانهای دیگری هم که توان رقابت را ندارند از صحنه حذف می گردند. در این مقاله به اهمیت و جایگاه توسعه کارآفرینی در سازمان و تاثیر آن بر روند رشد و اقتصاد، انواع مدلهای کارآفرینی و عوامل موثر بر کارآفرینی و نقش راهبردی مدیریت و حمایت او در اجرای کارآفرینی در سازمان خواهیم پرداخت.

**واژه های کلیدی:** کارآفرینان، مدلهای کارآفرینی و عوامل موثر بر کارآفرینی، نقش راهبردی مدیریت، جایگاه کارآفرینی در سازمان و تاثیر آن بر رشد اقتصاد.

### ۱- مقدمه

یکی از ویژگیهای بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است و کشورهایی می توانند از نظر اقتصادی قوی و موفق گردند که دارای کارآفرینان سازمانی نوآور و ریسک پذیر باشند در واقع می توان گفت که کارآفرینی نماد نوآوری و موفقیت در امور تجاری و کارآفرینان پیشگامان آن هستند که با نظرات نوین خویش موجب تحولات اساسی در ساختار نظام اداری و افزایش کارایی و اثربخشی آن می شوند و این بیانگر این مطلب است که اقتصاد تحت تأثیر کارآفرینی قرار دارد و اگر سازمانها نتوانند خود را با تحولات پرشتاب جهانی همگام سازند دچار حالت ایستایی شده و بی شک در آینده حضور فعالی نخواهند داشت و سرانجام دچار اضمحلال می شوند. از این رو، لازم است تا سازمانها، روشهای نوین تولید را جایگزین روشهای سنتی سازند تا بتوانند به نیازهای بی انتهای مشتریان پاسخ گویند و از مزیت رقابتی سازمان خود در برابر سایر رقبا حمایت کنند و همچنان در گردونه رقابت باقی بمانند. از سوی دیگر، وجود مدیران کارآفرین و توسعه گرا موجب پرورش روحیه کارآفرینی و ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمانها می گردد که می توانند با ارائه چشم اندازی مناسب از آینده، هوشیارانه با چالشهای سازمانی مواجه شوند و با کسب سهم عمده ای از بازارهای کسب و کار در بازارهای جهانی، کشور را به سوی پایداری و ثبات سوق دهند.

### ۲- تعاریفی از کارآفرینی سازمانی

از کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی شده است اما تمام این تعاریف بر عواملی مانند فرهنگ، ریسک پذیری، نوآوری در محصولات، شناخت فرصتها، بازار جدید، خلاقیت و توسعه سازمان تاکید می کنند که در اینجا به برخی از آنها اشاره می شود. مکنزی و دیکامبو (۱۹۸۶) معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی شامل توسعه یک محصول جدید برای ایجاد یک فرآیند اثربخش است و جنینگر و یانگ (۱۹۹۰) نیز فرآیند کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات و یا شناسایی بازارهای جدید تعریف می نمایند. [۱].

به نظر فرای (۱۹۹۳) کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که از طریق القاء فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان منجر به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها می شود. [۲] همچنین برگمن نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره می کند که سازمانها با استفاده از مجموعه فرصتها و شایستگی های خویش منجر به تنوع محصولات و نهایتاً توسعه سازمانی می شوند. [۳]. در یک تعریف دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری و پیشتازی سوق می دهد. [۴].

### ۳- اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی راهبردی برای توسعه اقتصادی محسوب می شود و سازمانها این استراتژی را در پاسخ به سه نیازی که بر آنها تحمیل گردیده است، بکار می گیرند که عبارتند از:

۱. افزایش سریع رقابتی جدید
  ۲. ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی در سازمانها
  ۳. خروج بهترین نیروهای کار از سازمانها و اقدام آنان برای کارآفرینی مستقل [۵]
- که این موارد موجب شده است تا حیات سازمانها هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و مدیران سازمانها دائماً به فکر یافتن راه حلی برای رهایی از این مشکلات باشند تا بتوانند با تطبیق هرچه بیشتر با شرایط متغیر اقتصادی و پذیرش ریسک ها و اعمال نوآوری در محصولات و خدمات، سودهای کلانی را عاید سازمان خود سازند. از این رو است که هر چه زمان می گذرد، اهمیت نیروی انسانی مبتکر و خلاق در سازمانها نمود بیشتری پیدا می کند، افرادی که بوجود آورنده پروسه نوآوری در عرصه رقابتهای جهانی می باشند که با خلق ایده های نوین و شناسایی بازارهای جدید برای سرمایه گذاری منجر به ارتقای کیفیت زندگی افراد جامعه و رونق بخشیدن به ساختار اقتصادی کشور می شوند. پس لازم است تا مدیران ارزیابی دقیق و جامعی از اجرای این استراتژی در سازمانها داشته باشند تا بتوانند به سرعت به تغییرات نامطلوب محیطی واکنش دهند و با موفقیت از بحران های پیش روی خویش عبور نموده و به عنوان یک سازمان پیشرو و کارآفرین معرفی گردند.

### ۴- کارآفرینان سازمانی

کارآفرینان افرادی هستند که به امید هر گونه نشانه ای از فرصت های کسب و کار، اطراف خود را مشاهده می کنند، هوشیاری همیشگی از ویژگی های آنها است و هیچ چیز هم نمی تواند جلوی موفقیت آنها را بگیرد. [۶] شومپیتر معتقد است که کارآفرین نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می باشد و نقش وی عبارتست از نوآوری یا ایجاد ترکیب های تازه از مواد به تعبیری دیگر کاروی تخریب خلاق است. [۷] از طرفی دیگر، باتیست نیز اعتقاد دارد که کارآفرینان منابع را از جایی که بهره وری پایینی دارد به جایی که بهره وری بالایی دارد، منتقل می کنند و این یکی از عوامل موفقیت آنها به شمار می رود زیرا تخصیص مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و نیروی انسانی سبب رشد و نمو سازمان می شود. [۸] به طور کلی می توان گفت، کارآفرین کسی است که با ذهن خلاق، روحیه تنها جمعی و داشتن چشم اندازی روشن همراه با خوش بینی و ریسک پذیری و با سخت کارکردن در شرایط تنش زا آینده ایده آلی را برای موفقیت سازمان خویش به تصویر می کشد.

## ۵- ویژگیهای کارآفرینان سازمانی

مهمترین ویژگیهای کارآفرینان عبارتند از:

۵-۱ تصمیم گیری : تصمیم گیری یکی از ویژگیهای کارآفرینان است و عمل تصمیم گیری به صورت آگاهانه و از میان چندین راه حل برای دستیابی به نتایج مورد نظر گرفته می شود.

۵-۲ پذیرش چالشها : کارآفرینی به معنای پذیرش چالشها در زمان خطر و عدم اطمینان است . فرد کارآفرین کلیه فرصتهای چالش برانگیز را شناسایی می کند و سپس تلاش خود را به کار می گیرد تا این چالشها را با استفاده از منابع موجود به فرصتهای متنوع کسب و کار تبدیل نماید و سازمان را به حرکت وا دارد.

۵-۳ ریسک کردن : یکی از مهمترین ویژگیهای کارآفرینان، ریسک کردن یا تحمل خطر است این ویژگی مستلزم قبول شکست با توجه به احتمالات پیش بینی نشده درآینده می باشد.

۵-۴ مهارت مدیریت : کارآفرینی، مهارت مدیریتی را نیز در برمی گیرد و نقش یک کارآفرین درآغاز نظارت بر طراحی بهبود پروژه های سازمان در رابطه با فرصتهای آتی بسیار مهم می باشد.

۵-۵ نوآوری : دیوید مک کلند ، دو تا از ویژگیهای کارآفرینان را این گونه بیان می کند : اول ، انجام کارها به شیوه جدید و بهتر، که شو مپیتر آن را مترادف با نوآوری در نظر گرفته است و دوم ،تصمیم گیری در زمان عدم اطمینان . بنابراین نوآوری یکی از مهمترین ویژگیهای کارآفرینی به شمار می آید.

۵-۶ تهیه منابع : تهیه منابع یکی از ویژگیهای اصلی کارآفرینی است زیرا به فرد کارآفرین کمک می نماید تا به هدفهای کسب و کار نائل آید. [۹].

## ۶- انگیزه های کارآفرینی

انگیزش به معنای تمایل به انجام یک کار است و فرد با توجه به تواناییهای خویش نیاز خود را برطرف می نماید. [۱۰] لذا سه انگیزه ی اولیه باعث می شود که افراد، کار آفرین شوند:

۱. نیاز به پیشرفت

۲. علاقه به آزادی و استقلال

۳. احتیاج به رضایت شغلی [۱۱].

۷- انواع کارآفرینی سازمانی

براساس نظریه ی دیوید جانسون کارآفرینی سازمانی را می توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱- ۷ کارآفرینی درون سازمانی: هنگامی که فعالیت کارآفرینی توسط فرد یا گروه داخل یک سازمان انجام گیرد به آن کارآفرینی درون سازمانی می گویند. [۱۲]

۷-۲ کارآفرینی سازمانی: در کارآفرینی سازمانی محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ظهور می رسد. به عبارت دیگر، مجموعه فعالیتهایی که با استفاده از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآورانه می باشد. [۱۳]

۷-۳ کارآفرینی گسترده: با ایجاد فرهنگ می توان از نوآوری و کارآفرینی در سازمان حمایت کرد تا بین افراد هم یک نوع احساس تعلق خاطر نسبت به سازمان خویش بوجود آید و هم در حوزه ی کاری شان تشویق شوند.

۷-۴ کارآفرینی مخاطره آمیز سازمانی: این فعالیت در دوره هایی است که سازمان نیازمند شایستگی می باشد و در صورت نیاز اگر امکان پیش افتادن از رقبا وجود داشته باشد، ضروری خواهد بود.

از طرفی کورنوال و پرلمن نیز اشکالی از کارآفرینی را به شرح زیر تقسیم بندی کرده اند:

۷-۵ کارآفرینی شخصی

۷-۶ کارآفرینی در سازمان

۷-۷ سازمان کارآفرین

در مورد سازمان کارآفرین باید گفت: براساس نظرات شومپتر، کارآفرینی می تواند در واحدهای مختلف شکل گیرد. یک سازمان می تواند محیطی را ایجاد کند که اعضا در شکل گیری وظیفه کارآفرینی کمک کنند. به نظر روزابت موس، سازمان کارآفرین همیشه به منابع خود متکی است و به آنچه افراد انجام می دهند، متکی است و آنها خود را با معیارهای گذشته اندازه گیری نمی کنند، بلکه با استانداردهای آینده مقایسه می نمایند. [۱۴]

۸- اهمیت آموزش کارآفرینی در سازمان

آموزش کارآفرینی فرآیندی نظام مند، آگاهانه و هدف گرا است که طی آن افراد غیر کارآفرین ولی دارای توان بالقوه به صورتی خلاق تربیت می شوند. در واقع، این نوع آموزش، فعالیتی به حساب می آید که از آن برای انتقال دانش و اطلاعات مورد نیاز برای اجرای ایده های نو در سازمان به کار گرفته می شود. [۱۵] از این رو، می توان گفت که آموزش کوششی است که توسط سازمانها برای تغییر رفتار افراد از طریق فرآیند یادگیری و به خاطر افزایش اثربخشی آنها صورت می گیرد [۱۶] که هدف آن انبار کردن نتایج به دست آمده در ذهن کارکنان نیست بلکه آگاه ساختن و ترغیب نمودن آنان و سوق دادن سازمان به سمت سازمان کارآفرین و دانش بنیان است.

۹- ابعاد کارآفرینی سازمانی

۹-۱ ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳): آنتونیک و هیسریچ با توجه به بررسی هایی که انجام دادند، هشت بعد را برای کارآفرینی درون سازمانی برشمردند. آنها بر این عقیده اند که کارآفرینی درون سازمانی بایستی به عنوان یک مفهوم چند بعدی با هشت بعد متمایز و در عین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارتند از:

۱ و ۲- واحدها و کسب و کارهای جدید

۳ و ۴- نوآوری در فرآیند و محصولات/ خدمات

۵- تغییر شکل سازمان

۶- ریسک پذیری

۷- پیشگامی

۸- رقابت تهاجمی [۱۷].

۲- ۹ ابعاد کارآفرینی سازمانی از دید تامپسون (۱۹۹۹): تامپسون برای شکل گیری کارآفرینی در سازمان، پنج بعد کارآفرینی سخت، خلاقیت، پارادیم مخاطره پذیری، ارائه ایده و طرح و کارآفرینی نرم را مورد توجه قرار می دهد که وجود این ابعاد برای سازمان ضروری است. [۱۸].

۱۰- عوامل موثر بر کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است و این رفتار سازمانی تابعی از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای می باشد لذا برای اینکه سازمانی بتواند به هدفهای توسعه ای خود دست یابد، باید به گونه ای این متغیرها را جهت دهد تا این عوامل حامی رفتار کارآفرینانه در سازمان باشند.

۱-۱۰ عوامل ساختاری عبارتند از: ساختار سازمانی، راهبرد سازمانی، هدف گذاری صریح و روشن، ایجاد سیستم های بازخورد، حمایت مدیریت عالی، استقلال واحدهای سازمانی، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم مالی و بودجه ای، سیستم کنترل و نظارت، آزادی عمل کارکنان، سیستم منابع انسانی، ساختار انعطاف پذیر.

۲-۱۰ عوامل رفتاری عبارتند از: فرهنگ سازمانی، انگیزش نیروی انسانی، سبک رهبری، ویژگیهای کارکنان و مديران، آموزش منابع انسانی، سیستم ارتباطات انسانی و محیط کسب و کار.

۳-۱۰ عوامل زمینه ای عبارتند از: ارتباط با ارباب رجوع، محیط سیاسی - قانونی، محیط اجتماعی- فرهنگی و محیط اداری. [۱۹].

۱۱- مراحل کارآفرینی در سازمان

مراحل کارآفرینی از سازمانی به سازمان دیگر و از ایده ای به ایده دیگر تفاوت دارد و نمی توان فرمول ثابت و استاندارد برای آن ترسیم نمود، اما مراحل و اصول مشترکی در فرآیند کارآفرینی سازمانی و رفتارهای کارآفرینان دیده شده است از جمله مراحل چهارگانه ذیل که کانتر آن را ارائه داده است، عبارتند از:

۱-۱۱ معین کردن مسئله و شکل گیری ایده جدید

اولین مرحله کارآفرینی درون سازمانی، تشخیص و تعیین مسئله یا ایده است که برای آشکار شدن و جمع آوری اطلاعات ممکن است ماه ها و یا حتی سال ها وقت لازم باشد. کارآفرینان سازمانی باید در این مرحله نه فقط به صدای درون خود گوش دهند بلکه باید با دیگران مشورت کنند و از آنها چیزهای نیز یاد بگیرند مثلاً از مشتریان و رقبا و غیره.

۲-۱۱ تشکیل ائتلاف و اتحاد

بعد از معین کردن مسئله یا ایده سازی، کارآفرینان سازمانی وارد ائتلاف با دیگران می شوند و برای ادامه و اجرای کار احیای به حمایت های مالی و قانونی مدیران دارند و باید سعی کنند از طریق ارتباط با دیگران، ریسک کاری خویش را برای سازمان توجیه کنند و ایده اشان را به سازمان بقبولانند.

پروژه بعد از قبول شدن در این مرحله، فعال می شود. در این مرحله، کارآفرینان جهت تکمیل و اجرای ایده، تیم کاری تشکیل داده و فعالیت می کنند. این مرحله در سازمان های سنتی با موانعی از قبیل فرهنگ و ساختار سازمانی نامناسب، توانمند نبودن کارکنان، تضاد و دخالت زیاد، فقدان اطلاعات صحیح، و نبودن شور و هیجان و تعهد قوی در کارکنان روبه رو می گردد. [۱۳].

## ۱۲- انواع مدل‌های کارآفرینی در سازمان

صاحب نظران مختلف چارچوب های علمی و کاربردهای متعددی را برای ایجاد سازمان کارآفرینانه ارائه داده اند که در این مدلها انواع فعالیت های لازم و عوامل موثر بر فرآیندها در نظر گرفته شده است، در این مقاله به مهمترین مدل‌های کارآفرینی سازمانی اشاره می شود:

### ۱-۱۲ مدل اکهلز ونک

این مدل می کوشد تا به طور مفهومی تاثیر رفتارهای کارآفرینانه ی فردی و ساختاری بر موفقیت کارآفرینی سازمانها مورد بررسی قرار دهد به عبارتی دیگر، این مدل توانایی سازمان را برای بقا در یک محیط پویا و سرشار از نوآوری، تعامل رفتار کارکنان و ساختار سازمان را که از عناصر ضروری برای موفقیت در فعالیتهای کارآفرینانه سازمان است را نشان می دهد. [۲۰].

### ۲-۱۲ مدل E۴ زاویر مندوز :

مدل E۴ توسط زاویر مندوز در سال (۲۰۰۴) مطرح شده است. این مدل هدف گرا است که سعی می کند به چهار هدف اصلی که برای موفقیت کارآفرینی سازمانی مهم هستند دست یابد، این چهار هدف عبارتند از: اثربخشی، توانمندسازی، برابری در پاداش و مزایا، تساوی در اختیارات و آزادی عمل. مدل E۴ مدلی عمومی و کلی است که چهارچوبی را برای موفقیت سازمانی ارائه می دهد که این چهارچوب بر روی چهارپایه اساسی قرار دارد. همچنین مدل فوق برای تضمین موفقیت کارآفرینی در سازمان دو پیشنهاد ارائه می کند:

۱. پاداشهای معتبر و قابل توجه: به کارآفرینان سازمان به جای ارتقا، پاداشهای قابل توجه و مهم اعطا شود.
۲. کارآفرینی دوره‌ای(نوبتی): این موضوع به تغییر و تعویض نوبتی کارآفرینان در سازمان اشاره دارد. در این حالت کارآفرین سازمانی، از یک فرصت بهره برداری شده به یک فرصت در حال شکل گیری منتقل می گردد. این انتقال غالباً با پاداش های مهم و قابل توجه همراه است. [۲۲]

...

## ۱۵- مدیریت و نقش حمایتی او در سازمان کارآفرین

سازمانهای امروزی به دلیل بزرگی و افزایش تعداد پرسنل به مدیرانی که فقط بر مدیریت متداول و وظایف کلیشه ای تاکید می کنند، نیازی ندارند بلکه خواستار مدیریت نوآوری و توسعه گرایی هستند، مدیرانی که با درک شرایط عدم اطمینان از محیط و دانش محوری خویش می توانند نقش مهمی در رشد و اقتصاد کشور ایفاء نمایند زیرا اینگونه مدیران در سازمانهای بزرگ با دانش و بینش کافی و مدیریتی خود و با برگزاری دوره های آموزشی موثر و حمایتهای همه جانبه از آن می توانند شرایطی را فراهم آورند تا تمام کارکنان روحیه کارآفرینی پیدا کرده و توانایی اجرای فعالیتهای کارآفرینی خود را چه به صورت فردی و چه به صورت

گروهی در واحد های مختلف سازمان داشته باشند. از سوی دیگر، با تشویق آنان به نوآوری، ریسک پذیری، مدیریت صحیح بر ایده های نوین و القای مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات خود، موجب شکوفایی و پیشرفت سرمایه انسانی در سازمانها می شوند زیرا کیفیت، توان نوآوری و اجرایی نیروی انسانی ضامن بقا و حیات هر سازمان و مهمترین عامل به حرکت در آوردن چرخ های اقتصادی به شمار می رود. بدین ترتیب، تحولات اساسی در زیر بنای سیستم های اداری روی خواهد داد. از این رو، می توان اذعان نمود که حمایت مدیران به عنوان رکن اصلی در سازمانهای کارآفرین محسوب می گردد.

#### خصوصیات حمایتی مدیریت

۱. تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح های نو ۲. قدرت تصمیم گیری مدیریت ارشد

۳. استفاده از ایده های جدید کارکنان ۴. قبول مسئولیت فعالیت های کارآفرینانه

۵. سازگاری ارزش ها و فلسفه ی مدیریت یا کارآفرینی ۶. پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت

۷. اعتقاد به مدیریت مشترک ۸. تنوع در حمایت مالی

۹. تحمل انحراف از قواعد ۱۰. تجربه ی نوآوری مدیریت ارشد

۱۱. قدردانی از افراد ریسک پذیر ۱۲. حمایت از طرح های آزمایشی کوچک

#### ۱۶- موانع و محدودیت های کارآفرینی در سازمان

موانع و محدودیتهای متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در سازمانها وجود دارد البته بسیاری از این موانع ناخواسته می باشد و آنها پیامد و بازخورد حاصل از به کارگیری فنون مدیریت سنتی می دانند که دربرخی از موارد این موانع به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می دهند از رفتار کارآفرینانه در سازمان اجتناب نمایند. مهمترین موانع از نظر " فرای " شامل:

۱-۱۶ ماهیت سازمانهای بزرگ: هرچه سازمان بزرگ تر می شود، نیاز به داشتن یک ساختار مشخص برای اعمال کنترل بیشتر احساس می شود و با افزایش رده های مدیریتی، ارتباط سطوح پائین و بالا، به یک مشکل خاص تبدیل می گردد. معمولاً سازمانها برای "اعمال کنترل" استانداردهای اجرایی ثابت و کمیت پذیری را ایجاد می کنند. از اینرو دیوانسالاری و افزایش گزارش های کاری از نتایج، نظرات را جلب می نماید و قوانین و استانداردها نسبت به رفتار کارآفرینانه مهم تر تلقی می شود مسأله بعدی فرهنگ مشارکت است که در سازمانهای سنتی گریز از اشتباهات، دوری از شکست، پرهیز از ابتکار و انتظار دریافت دستورات، حفظ اصالت و حمایت از گذشته می تواند مانعی برای کارآفرینی سازمانی به شمار آیند.

۲-۱۶ فقدان استعداد کارآفرینانه: معمولاً کارآفرینان جذب سازمان های بزرگ نمی شوند و بیشتر زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت، ترجیح می دهند. کارآفرینان، ابتدا در سازمانهای سنتی مشغول به کار می شوند و پس از چند سال آنها را ترک می کنند. سازمانها، کارآفرینان را تشویق نمی کنند؛ زیرا کارآفرینان را افراد تنهائی می دانند که عضو هیچ گروه کاری نیستند و به نظر آنان، کارآفرینان اغلب افرادی عیب جو، شورش و سرکش می باشند که اغلب در کار خود تأخیر داشته و خود را با معیارهای تعیین شده از سوی سازمان وفق نمی دهند.

۳-۱۶ شیوه های نادرست پاداش: هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعت کار و یا حقوق ماهانه باشد، انگیزه ای برای

کارآفرینان به وجود نمی‌آورد، اگر چه پاداش‌های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد ولی بایستی جهت تداوم نوآوری در برخی از ساز و کارهای پاداش تحولاتی ایجاد گردد. از سوی دیگر، اگر ترفیع سنتی سازمان، وارد سطوح مدیریتی شود ممکن است با توجه به خلق و خوی خاص کارآفرینان، در سمت‌های مدیریتی مشکلات خاص را ایجاد نماید. [۳۳]

از دیگر موانعی که پیش روی کارآفرینی در سازمانها وجود دارد می‌توان به عدم حمایت مدیریت از کارآفرینی، عدم داشتن آزادی عمل در کار، ساختار خشک و مکانیکی، توجه به سودهای کوتاه مدت [۳۴] بی‌توجهی نسبت به پیشنهادهای و ایده‌های نو برای اخذ تأیید، عدم اطمینان از سرقت ایده‌ها در سازمان، دسترسی نداشتن به اطلاعات موثق، شفاف، مرتبط و به موقع، تعارض و تنش در نارضایتی کارکنان، ناآگاهی کارکنان نسبت به توقعات و انتظارات مدیریت از خلاقیت تک تک افراد، عدم ارتباط واحد تحقیق و توسعه با مشتریان و تحقیقات بازار، فقدان دورنمای مشترک نسبت به نوآوری‌ها، مبارزات و سیاست‌های سازمان و [۲۹] همچنین انحصارات دولتی که ناشی از قوانین و مقررات، قانون تجارت، قانون کار نیز است می‌توان اشاره نمود.

#### ۱۷- کارآفرینی در سازمانهای ایران و تأثیر آن بر روند توسعه اقتصاد

یکی از الگوها و استراتژیهای مهم در روند رشد و توسعه در جوامع پیشرفته فرآیند کارآفرینی در سازمانها می‌باشد که منجر به توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها گردیده است که منشاء آن وجود افراد خلاق و کارآفرین در سازمانها محسوب می‌گردد که می‌توانند با دستاوردهای ارزشمند خود تغییرات عظیمی را در سازمانها بوجود آورند به طوریکه بسیاری از کشورها مانند آلمان، ژاپن، آمریکا، ایتالیا، کره جنوبی و بسیاری از کشورهای پیشرفته توانسته‌اند با فرهنگ سازی، فراهم کردن تسهیلات لازم، حمایت‌های مالی و دولتی، تغییر ماهیت ساختار سنتی سازمانها به ساختارهای نوین و کاربرد گسترده مدل‌های تجارت الکترونیکی، گام‌های موثری را در زمینه‌های کارآفرینی بویژه کارآفرینی سازمانی بردارند و موجب موفقیت سازمانهای دولتی و خصوصی در عرصه بازارهای داخلی و بین‌المللی شوند اگرچه کشور ایران نیز در سالهای اخیر توانسته است در کارآفرینی فردی رشد مطلوبی داشته باشد ولی متأسفانه در زمینه کارآفرینی سازمانی که مهمترین اهرم در اقتصاد و توسعه سازمانها در صحنه رقابتهای جهانی قلمداد می‌گردد، در وضعیت نامناسبی بسر می‌برد که این مسأله ناشی از وجود عوامل اثرگذار گوناگونی می‌باشد که با برشمردن این عوامل می‌توان به علت پلیمین بودن شاخص کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران پی برد که مهمترین آنان شامل:

۱- ۱۷ عدم اشاعه فرهنگ کارآفرینی در جامعه موجب گردیده تا به مقوله کارآفرینی در سازمانهای ایران با دیدی شک برانگیز نگریسته شود در صورتیکه با قوی‌تر کردن ساختار فرهنگ می‌توان از کارآفرینی در جهت مثبت استفاده نمود زیرا فرهنگ کارآفرینی متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه می‌باشد که می‌تواند بر سازمانها نیز تأثیر عمیقی به جای بگذارد.

۲- ۱۷ فقدان مدیران تحول‌آفرین، نوآور و شایسته موجب شده است تا جو نامناسبی برای پذیرش و مدیریت صحیح ایده‌ها برآرئه شده در سازمانها به وجود آید.

۳- ۱۷ وجود سیستمهای محافظه کارانه برای تشویق و پاداش دهی سبب بی‌انگیزه‌تر شدن کارکنان در سازمانها گردیده است.

۴- ۱۷ پیچیدگیهای زیاد در سلسله مراتب نظام اداری، قوانین دست و پاگیر و همچنین طولانی‌تر شدن زمان پاسخگویی نسبت به اخذ ایده‌ها، کارکنان را از ارائه ابتکارات نو و ریسک‌پذیری مأیوس و منصرف ساخته است.

۵- ۱۷ نداشتن برنامه ریزی صحیح برای اختصاص بودجه به هسته‌های پژوهشی و عدم استقلال عمل این واحدها در سازمانهای سنتی ایران موجب گردیده تا این واحدها نتوانند فرصت‌های جدید و سرمایه‌های معطل را شناسایی کنند.

۶- ۱۷ بی‌توجه بودن به برگزاری مناسب دوره‌های آموزش مهارتی به منظور بروز استعدادهای نهفته و توانمند کردن کارکنان



برای بهره برداری بهینه از فرصتهای منحصر به فرد باعث شده است تا سازمانها به هدف خویش که نوآوری در محصولات است ، دست نیابند در صورتیکه این نظام آموزشی اگر با هدف گذاری صحیحی تدوین می گردید، می توانست به طور مستقیم بر کمیت و کیفیت عرضه محصولات و خدمات اثر بگذارند.

۷-۱۷ ناآگاهی کارکنان و مدیران از فناوریهای پیشرفته روز دنیا ، سازمانها را با یک بحران خاموش و تخریب کننده رو به رو ساخته است.

۸-۱۷ رویه های اجرایی نامناسب سازمانها در برخورد با اشتباهات سبب شده است تا کارکنان تمایل چندانی برای آزمایش و خطا از خود نشان ندهند.

۹-۱۷ عملکرد ضعیف سازمانها در نظام پیشنهادات و سیستمهای اطلاعاتی، مانع از رشد بینش و توان افراد در حل مسأله، واگذاری اختیارات، خود باوری، روحیه کار تیمی و همچنین شناسایی فرصتها و چالشهای سازمانی گردیده است.

۱۰-۱۷ نبود زیر ساختهای تجاری، تخصصی و حرفه ای و وجود بازارهای سنتی از فعالیتهای تبلیغاتی گسترده سازمانی به منظور رقابت در بازارهای داخل و خارج کشور، سازمانها را با مشکلات عدیده ای مواجه ساخته است.

۱۱-۱۷ ضعف در سیاستهای حمایتی دولت از سازمانهای کارآفرین بر نحوه ارائه محصولات و خدمات اثر گذاشته است چرا که فعالیتهای و تصمیمات دولت ، روش کار و عملکرد سازمانها را تحت تأثیر قرار می دهد.

حال با این مطالب عنوان شده می توان چنین گفت که تمامی این عوامل منجر به فلج شدن کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران شده است به گونه ای که سازمانها نتوانسته اند این ابزار ارزان را به طور صحیح به کار گیرند و از آن سود جویند و تأثیر مهمی در توسعه اقتصاد کشور به جای بگذارند و تنها نتیجه ای که در بر داشته است، متکی بودن کشور به درآمدهای نفتی و حفظ اقتصاد سنتی خویش است.

#### ۱۸- نتیجه گیری و پیشنهادات

در این مقاله ضمن بررسی ساختار و اجزاء سازمان کارآفرین ، عوامل موثر بر آن ، نگاهی بر مشکلات کارآفرینی در سازمانهای دولتی ایران و اهمیت آن بر رشد و شکوفایی کشور ، می توان ادعان نمود که کارآفرینی یک پدیده پیچیده و چند بعدی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد و برای نهادینه کردن آن در سازمانهای دولتی ایران باید از رویکردی واقع گرایانه و بلند مدت کمک گرفت چرا که رویکردی جزئی و مقطعی موثر نخواهد بود و برای دستیابی به این هدف لازم است تا سازمانهای دولتی با تجهیز کردن خود به دانش و مهارت کارآفرینی، بهره گیری از ظرفیتهای بالقوه سرمایه های انسانی ، تأمین منابع لازم و همچنین با انتخاب راهکارهای مناسب و اجرای آن در سازمان ، بسترهای لازم برای راه یافتن به بازارهای جهانی را فراهم نمود که پیشنهادات ارائه شده در زیر می تواند بر رشد و گسترش کارآفرینی در سازمانها تأثیر بسزایی داشته باشند که عبارتند از:

۱. بسط مدیریت نوآوری با هدف توسعه در سازمانها
۲. تشویق مدیران به پذیرش تغییر و فرصت جویی
۳. مدیریت صحیح ایده های نوین ارائه شده از سوی کارکنان
۴. توجه به مسأله شایسته سالاری در نظام انتصابات و عدم تبعیض
۵. جذب و نگهداری افراد خلاق و شایسته در سازمانها جهت پاسخ به تهدیدات رقبا
۶. تقویت خود کنترلی کارکنان

۷. بهبود روحیه و افزایش انگیزه کارکنان برای ارتقاء کیفیت کالا و خدمات
۸. استقبال از اجرای ایده های کارکنان و یا افراد خارج از سازمان که فاقد پستهای اجرایی در سازمان مربوطه می باشند
۹. بهبود وضعیت نظام پیشنهادات به منظور اعتلای روحیه تعاون و همکاری در بین کارکنان و تقویت حس مسئولیت پذیری در آنان
۱۰. نیازسنجی و برگزاری دوره های آموزش مهارتی به منظور توانمند کردن کارکنان برای شناسایی فرصتها و بهره برداری از آنها
۱۱. به کارگیری تکنیکهای خلاقیت برای افزایش توانایی کارکنان برای مواجهه شدن با چالشهای سازمانی
۱۲. ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی
۱۳. توسعه بینش کارآفرینی در سازمانها
۱۴. پرورش و اشاعه ایده ارائه شده تکریم ارباب رجوع در سازمانها و رفع نواقص آن
۱۵. قبول انتظارات و پیشنهادات از سوی ارباب رجوع و مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها
۱۶. برنامه ریزی برای تشویق سیستماتیک حرکتهای کارآفرینانه
۱۷. افزایش ظرفیت و توان انطباق پذیری تکنولوژیکی سازمان
۱۸. بالا بردن شاخص آزادی اقتصادی برای افزایش نوآوری و کارآفرینی در سازمانها
۱۹. استفاده هر چه بیشتر از پدیده دورکاری به منظور تبلیغات گسترده و فروش محصولات و خدمات در بازارهای داخل و خارج از کشور
۲۰. لزوم ثبات در قوانین و مقررات تجارت
۲۱. هموارکردن مسیر سرمایه گذارهای داخلی و خارجی برای حمایت از ایده های سودآور کارآفرینان سازمانی به منظور توسعه سازمان
۲۲. ارائه تسهیلات مالی و حمایت های همه جانبه دولت برای ترغیب و رو آوردن سازمانها به کارآفرینی

مراجع

[1]Pearce, James W.,( 2003), Corporate entrepreneurship and its successful use continues to expand, New york: Western Carolina University,(1) 2, pp:3-2

[2]fry,fred,(1993),Entrepreneurship: A planning approach ,Englewood cliffs: prentice hall publication ,p: .85

[3]Burgelman,Robert,A,(1983),Corporate entrepreneurship and strategic management, Mangement Science.

[۴] هادی زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیل آبادی، فرج الله، (۱۳۸۴)، کارآفرینی سازمانی، تهران: جانان، چاپ اول، ص ۲۳.

[۵] احمدپورداریانی، محمود، (۱۳۸۳)، کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)، تهران: پردیس، چاپ پنجم، ص ۱۳۴.

[6] Line,Doreen,(2012), Entrepreneur Business Opportunity, Jul 11, www.articlesbase.com

...