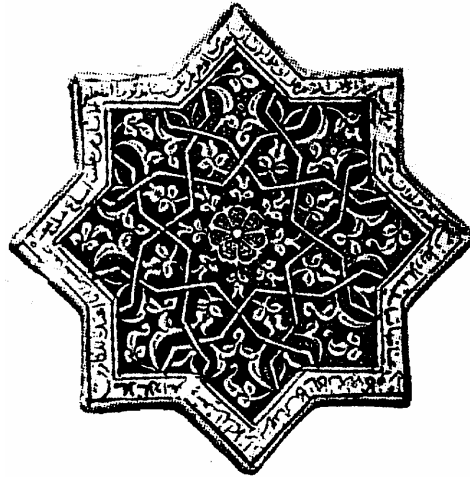
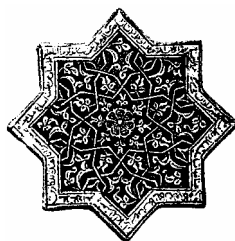


بسم الله الرحمن الرحيم



پژوهشنامه

۲۰



نوآوری و کارآفرینی



پژوهشکده تحقیقات استراتژیک
گروه پژوهش های فرهنگی و اجتماعی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی

پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی

پژوهشنامه شماره ۲۰، تابستان ۱۳۸۷

عنوان: نوآوری و کارآفرینی

زیر نظر دکتر سید رضا صالحی امیری

همکاران علمی: دکتر سید رضا صالحی امیری - دکتر اسماعیل کاوسی - فرزانه

چاوش‌یاشی - دکتر کامبیز پیکار جو - فرزانه علی‌اصغری - علی‌شاه‌حسینی - دکتر

کریم محمدی - مصطفی‌عبدی

همکاران اجرایی: سعید شریفی - شهرود امیرانتخابی - عبدالحسین فسمیری

آمنه تبریزی - پری درویشی

پایگاه رایانه‌ای: www.csr.ir

پست الکترونیکی: cultural@csr.ir

دورنگار: ۲۲۸۰۴۶۲۲

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
نوآوری، کارآفرینی و چالش‌های پیش‌روی آن در کشور/ دکتر سید رضا صالحی	
- علی شاه‌حسینی	۹
مدل‌هایی برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها/ دکتر اسماعیل کاوسی - فرزانه	
چاوش‌باشی	۴۱
کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین/ کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های	
کارآفرین/ دکتر کامبیز پیکارجو - فرزانه علی‌اصغری	۶۵
نوآوری و ایجاد آن در سازمان‌ها/ فرزانه چاوش‌باشی.....	۹۱
دانشگاه کارآفرین/ علی شاه‌حسینی.....	۱۱۳
کارآفرینی اجتماعی/ دکتر کریم محمدی - مصطفی عبدی.....	۱۳۷

پیشگفتار

بسیاری از صاحب نظران و محققان از دنیای امروزی به عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حل‌های گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان کارگشا نیستند و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتری، تولید کرد. بنابراین اگر قرار است اقتصادی موفق داشته باشیم نیاز به شرکت‌های موفق در محیط‌های رقابتی داریم و این امر مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خود اتکا، دارای روحیه خلاق و کارآفرین است. در نتیجه کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد مدرن را فراهم می‌کنند؛ یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فن‌آوری خواهد شد.

تجربه دنیای امروز نشان داده است که نوآوری‌های مهم و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دولتی اتفاق نخواهد افتاد. قابلیت تطبیق با بازار و نیاز روز، از یک ساختار بزرگ پیچیده، ساخته نیست در نتیجه برای پیشرفت سریع و ارائه محصولات جدید، تنها راه مؤثر، ایجاد و توسعه شرایطی است که فعالیت‌های اقتصادی کوچک بتوانند تأسیس شوند و رقابت کنند.

مهم‌ترین دستاورد کارآفرینی برای توسعه کشور ایجاد اشتغال، رفاه، ثروت و شناخت فرصت‌های مناسب است و حتی عده‌ای معتقدند که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم، موجب افزایش بهره‌وری در

❖ ۸ نوآوری و کارآفرینی

سازمان شود به طوری که امروزه کشورهای توسعه یافته از یک زاویه جدید شرکت‌های خود را در یک محیط کاملاً متغیر، پویا نگه داشته‌اند و علت آن کشف و پرورش انسان‌های خاصی است که نقش‌آفرینی می‌کنند و موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شوند. شومپیتر معتقد است: کارآفرینی نیروی محرک اصلی در توسعه اقتصادی است. چنانکه ژاپن بعد از جنگ جهانی، توسعه خود را مدیون افراد خلاق و کارآفرین می‌داند. ماتسوشیتا به خاطر اعتقاد و اتکاء به خود و داشتن روحیه خودباوری، خلاقیت و کارآفرینی توانست از طریق کارگری در ویتنام و باربری در کارخانه‌های سیمان به مرحله مدیریت یکی از موفق‌ترین صنایع ژاپن دست یابد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که سازندگی و توسعه جامعه در گرو افراد و مدیران کارآفرین است.

مجموعه‌ای را که در پیش رو دارید حاصل تلاش آقای علی شاه‌حسینی و تعدادی دیگر از محققان می‌باشد که در قلمرو کارآفرینی مشغول پژوهش می‌باشند. قطعاً اشکالات و نقایصی در نوشتار این عزیزان مشاهده خواهید نمود. امیدواریم با ارسال نظرات و پیشنهادات اصلاحی خود این مرکز را در انجام هرچه بهتر کارهای پژوهشی یا دیگر باشید.

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی

نوآوری، کارآفرینی و چالش‌های پیش‌اروی آن در کشور

دکتر سیدرضا صالحی امیری^{*}

علی شاه‌حسینی^{**}

چکیده

این مقاله در راستای تبیین کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌های کشور، نخست به اهمیت موضوع پرداخته و مفهوم و تعاریف کارآفرینی را مطرح کرده است، سپس مدل‌های فرآیندی، رویدادی و چند بعدی کارآفرینی را توصیف کرده و در ادامه ضمن تشریح تفاوت نوآوری و کارآفرینی، نقش خلاقیت در کارآفرینی و مراحل فرآیند خلاقانه را توضیح داده است. در ادامه، فرآیند نوآوری و انواع آن، سپس انواع کارآفرینی و دوره‌های کارآفرینی تشریح شده و در نهایت، ضمن به تصویر کشیدن چالش‌های کارآفرینی در کشور، مدل بومی آن در ایران معرفی شده است.

واژگان کلیدی

کارآفرین، نوآوری، مدل‌های فرآیندی رویدادی کارآفرینی، مدل‌های فرآیندی چندبعدی کارآفرینی و چالش‌های کارآفرینی.

^{*} استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

^{**} دانشجوی دوره دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

مقدمه

جهان به سمت اقتصاد کارآفرینی در حال حرکت است و ایجاد شرکت‌های جدید در مرکز این فعالیت قرار دارد. شرکت‌های تجاری جدید نیز با سرعتی بی سابقه در حال توسعه هستند. کارآفرینان پر آوازه نظیر استیون جابز از شرکت اپل، دبی فیلدز از شرکت میسیز فیلدز، بیل گیتس از شرکت مایکروسافت و فرد اسمیت از شرکت فدکس همگی با نشان دادن روحیه کارآفرینی، خلاقیت و ریسک‌پذیری، افق‌های جدیدی را فرا روی اقتصاد هزاره جدید گشوده‌اند. کارآفرینان در واقع قهرمانان توسعه اقتصادی و تجارت معاصر هستند.

امروزه دانشجویان رشته‌های تجاری نیاز به دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی دارند تا چارچوبی اصولی برای درک فرآیند کارآفرینی به آنها ارائه دهند. برای کارآفرینی موفق تنها پول و شانس کافی نیست. کارآفرینی فرآیندی است که مستلزم خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری و برنامه‌ریزی است.

پیتر دراگر در خصوص کارآفرینی چنین می‌گوید: «اکثر چیزهایی که درباره کارآفرینی می‌شنوید و آمریکا را پیشرو در تفکر مدیریتی قلمداد می‌کنید، گزافه‌ای بیش نیست. نه سحری در کار است، نه رازی در میان است و نه ربطی به ژن دارد. کارآفرینی یک علم است و همچون علوم دیگر می‌توان آن را فرا گرفت» (کوراتکر، هاجتس، ۱۳۸۳: ۵۰).

۱- مفهوم کارآفرینی

۱-۱- سیر تاریخی تعریف کارآفرینی

واژه کارآفرینی دیر زمانی پیش از آن که مفهوم کلی‌اش به زبان امروزی درآید، در زبان فرانسه ابداع شد. در اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در امر هدایت مأموریت‌های نظامی بودند، کارآفرین می‌خواندند. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد، فرانسویان درباره پیمانکاران دولت که دست اندر کار ساخت جاده، پل، بندر و تأسیسات بودند نیز لفظ کارآفرین را به کار بردند.

در دوره‌های بعد (قرن هفده تا اوایل قرن بیستم) کارآفرین از دیگر بازیگران صحنه اقتصاد متمایز می‌شود؛ به طوری که کسی که سرمایه را تأمین می‌کند، با کسی که خطر می‌کند، متفاوت است. کسی که سود حاصل از سرمایه را تحصیل می‌کند با شخصی که سود حاصل از توان‌مندی‌های مدیریتی را دریافت می‌کند، تفاوت دارد. در قرن بیستم، مفهوم نوآوری به یک جزء اصلی تعریف کارآفرینی تبدیل مفهوم نوآوری می‌تواند شامل هر چیزی باشد؛ از یک محصول جدید گرفته تا ایجاد یک سیستم توزیع جدید و یا حتی ایجاد یک ساختار سازمانی جدید برای انجام امور. این مفهوم به دلیل افزایش رقابت در بازار تولیدات و تلاش برای استفاده از نوآوری به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی در کسب و کارهای موجود و بقای آنها افزایش یافت (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۲).

«پیتر دراگر»^۱ معتقد است: «کارآفرین کسی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌کند. کارآفرین بایستی ارزش‌ها را تغییر دهد و ماهیت آنها را دچار تحول سازد» (همان منبع).

برای فهم بهتر مفهوم کارآفرین، کافی است به برخی از اصول و اصطلاحات از جنبه تجاری، مدیریتی و فردی توجه کنیم. تقریباً در تمام تعاریف کارآفرینی، این توافق وجود دارد که در مورد رفتاری بحث می‌کنیم که: ۱- پیشگام است. ۲- ساز و کارهای اجتماعی و اقتصادی را برای تبدیل منابع و موقعیت‌ها به وضعیت عملی، سازماندهی یا سازماندهی مجدد می‌کند. ۳- با مخاطره و شکست همراه است (Albert Shapero, 1997: 187).

از نظر اقتصاد دانان، کارآفرین کسی است که منابع، نیروی کار، مواد و سایر دارایی‌ها را با هم ترکیب می‌کند تا ارزش آن‌ها را نسبت به قبل بیشتر نماید. همین طور کسی است که تحولات، نوآوری‌ها و نظم جدیدی را بنیان می‌نهد (هیسریچ، ۱۳۷۹: ۹).

تراپ مان و مورنیک استار^۲ (۱۹۸۹) در کتاب «نظام‌های کارآفرینانه» در دهه ۱۹۹۰ آورده‌اند: «کارآفرین یعنی ترکیب متفکر با مجری. کارآفرین فردی است که فرصت ارائه یک محصول، خدمات، روش و سیاست جدید یا راه تفکری جدید برای حل یک مشکل قدیمی را می‌یابد. کارآفرین فردی است که می‌خواهد تأثیر اندیشه محصول یا خدمات خود را بر نظام مشاهده کند».

^۱. Piter Draker

^۲. J. Tropman & G. Morninktar

ویلیام بای گریو^۱ (۱۹۹۴) معتقد است: «کارآفرین کسی است که یک فرصت را در می‌یابد و برای پی‌گیری آن فرصت، سازمانی را راه‌اندازی می‌کند. فرآیند کارآفرینی نیز تمام وظایف، فعالیت‌ها و عملیاتی را که با درک فرصت و ایجاد یک سازمان به منظور پی‌گیری آن فرصت‌ها ارتباط می‌یابد، در بر می‌گیرد» (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۳).

در زبان فارسی واژه کارآفرینی به طور دقیق معادل یابی نشده است. مثلاً در فرهنگ پنج جلدی انگلیسی به فارسی دکتر عباس آریان‌پور کاشانی، برابر واژه مذکور و واژه Enterpren لغت متهور، اقدام به کارهای مهم، جسور، بی‌باک، دل‌به‌دریا زدن و پیشقدم در تأسیس شرکت و... قید شده است. کارآفرینی فرآیند پویای تولید تدریجی ثروت است. کسانی این ثروت را تولید می‌کنند که ریسک‌های بزرگ مالی، زمانی و یا تعهدات شغلی را می‌پذیرند یا برای برخی محصولات و خدمات ارزش می‌آفرینند. محصول یا خدمات معمولاً جدید یا منحصر به فرد هستند، اما نکته اساسی در ارزشی است که کارآفرین به آنها می‌بخشد. کارآفرین با درک و جایابی مناسب مهارت‌ها و منابع می‌تواند ارزش فوق‌العاده را ایجاد نماید (Robert C. Ronstodt, 1984: 28).

۲- مدل‌های کارآفرینی

تلاش محققان در ارائه مدل‌های کارآفرینی با توجه به جنبه‌های رویکرد رفتاری، رویکرد ویژگی‌ها و تعاریف کارآفرینی انجام می‌گیرد. در

^۱. William Bygrave

واقع می‌توان دو دسته مدل را ارائه نمود: مدل‌های فرآیندی و مدل‌های محتوایی.

۲-۱- مدل‌های فرآیندی

مدل‌های فرآیندی شامل دو دسته اصلی از مدل‌ها هستند. فرآیند رویدادی در دیدگاه کارآفرینی، فرآیندی است که در آن فرد، کلیه فعالیت‌های کارآفرینانه را برنامه ریزی، اجرا و کنترل می‌نماید. به علاوه، در این بین مسائلی وجود دارند که بر هر رویداد در فرآیند کارآفرینانه تأثیر می‌گذارند. طرفداران این دیدگاه معتقدند: بروز برخی عوامل محیطی و تأثیر آن بر فرد، نقش بسیار تعیین کننده‌ای در تصمیم وی به کارآفرین شدن دارد.

۲-۱-۱- مدل رویدادی «آلبرت شاپیر»^۱ (۱۹۷۵)

آلبرت شاپیرو، استاد ایالت اوهایو، پیشنهاد داد پیش از آن که بر فرد کارآفرین تمرکز صورت گیرد، باید به «رویداد کارآفرینی» توجه شود؛ چرا که چنین دیدگاهی کلیه مشکلات مربوط به تعاریف کارآفرین را کنار می‌گذارد. از نظر وی «دیدگاه کارآفرینی» در بر گیرنده موارد زیر است:

- ابتکار: یک فرد یا گروه، ابتکاری را انجام می‌دهد.
- سازماندهی: منابع لازم در جهت بر آورده کردن یک سری از اهداف که به شکل سازمانی ترکیب می‌شوند. (یا این که منابع در یک سازمان موجود شناسایی می‌شوند).

^۱. Albert Shapero

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۱۵

- مدیریت اجرایی: کسانی که ابتکار را در دست دارند و مدیریت سازمان را بر عهده می‌گیرند.

- استقلال‌طلبی: مبتکران برای تخصیص منابع به آزادی نیاز دارند.

- مخاطره‌پذیری: مدیران و مبتکران در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان سهیم هستند.

مدل رویدادی «شاپیرو» در شکل (۱) نشان داده شده است.

شکل (۱): فرآیند شکل‌گیری کارآفرینی



مأخذ: کارآفرینی، علی شاه حسینی

۲-۱-۲- مدل رویدادی «فرای»^۱

از نظر فرای، سه عامل در انگیزه کارآفرین برای تأسیس یک شرکت نو پا دخالت دارند. این سه عامل عبارتند از: «متغیرهای مقدم یا پیشینه»، «متغیرهای تسریع کننده یا حرکت دهنده» و «متغیرهای توانبخش». هر سه گروه از متغیرها به عنوان نیروهای انگیزش در تصمیم‌گیری کارآفرین دخالت دارند.

عامل مقدم: عامل مقدم با متغیرهای مقدمه ساز ارتباط دارد. این موقعیت‌ها یا ویژگی‌ها عواملی هستند که باعث می‌شوند، فرد به طور خود آگاه یا نا خود آگاه امکانات کارآفرینی را مورد بررسی قرار دهد. بعضی از این متغیرها ماهیتاً تاریخی و محیطی هستند.

عامل تسریع کننده: در حالی که عامل مقدم در طول زمان باعث ایجاد شرکت نوپا می‌شود، عامل تسریع کننده حادثه یا موقعیتی است که به طور ویژه عمل کارآفرینی را سرعت می‌بخشد. این‌ها حوادث برجسته زندگی هستند و شامل تحولات شخصیتی، مالی یا حرفه‌ای در زندگی یک کارآفرین که در تصمیم‌گیری او تأثیرگذار می‌باشند.

عامل توانبخش: متغیرهای مقدم و تسریع کننده، انگیزه بالقوه کارآفرین را برای تأسیس شرکت یا سرمایه گذاری مخاطره آمیز به وجود می‌آورند. اما این مسئله بدین مفهوم نیست که شرکت نوپا به طور واقعی تأسیس خواهد شد. بر انگیزه شدن برای راه اندازی تشکیلات اقتصادی جدید بدین مفهوم نیست که شروع آن تشکیلات، عاقلانه یا امکان پذیر

^۱. Fry

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۱۷

خواهد بود. شخص کارآفرین تنها یکی از اجزای تشکیل دهنده شرکت نوپای کارآفرینانه است؛ دو جزء فرصت و منابع تصمیم‌گیری نیز در تأسیس شرکت‌های نوپا حیاتی هستند و عوامل توانبخشی نامیده می‌شوند. عامل توانبخشی به عوامل تسریع کننده و مقدم اضافه می‌گردد و باعث جمع شدن فرصت‌ها و منابع می‌شود. پنج جزء اصلی در فرآیند کارآفرینی شامل: کارآفرین، فرصت، ساختار، منابع و استراتژی است (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۹).

شکل (۲) فرآیند کارآفرینی



مأخذ: کارآفرینی، علی شاه‌حسینی، ۱۰

۳-۱-۲- فرآیند چند بعدی

در این دیدگاه، کارآفرینی چار چوبی چند بعدی و پیچیده می‌باشد که کلیه عوامل شامل: فرد کارآفرین و ویژگی‌های او، مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی او، فرهنگ، استراتژی، ساختار و نظام سازمان را در بر می‌گیرد.

۴-۱-۲- مدل فرآیندی «جفری تیمونز»^۱ و دیگران (۱۹۸۵)

وی در مدل خود، محیط، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، رفتار، اهداف و نتایج را در نظر می‌گیرد و بر توانایی سرمایه گذاری در فرصت‌ها تکیه می‌کند. همچنین کارآفرین را فردی می‌پندارد که دارای مهارت‌های چند گانه است. مدل پیشنهادی وی در سال ۱۹۸۵ ارائه شده است (همان منبع، ۱۰).

۲-۲- مدل یکپارچه کارآفرینی «نیاوالی»^۲ و «فوجل»^۳ (۱۹۹۴)

این دو محقق ضمن مطالعات خود چهار عنصر اصلی محیطی را معرفی نموده‌اند که تأثیرات تقویت کننده یا تضعیف کننده بسیاری بر فرآیند ایجاد شرکت‌های نوپا دارند. این چهار عامل عبارتند از:

(۱) رویکرد و سیاست‌های دولت؛

(۲) شرایط اقتصادی و اجتماعی؛

(۳) مهارت‌های شغلی و کارآفرینی؛

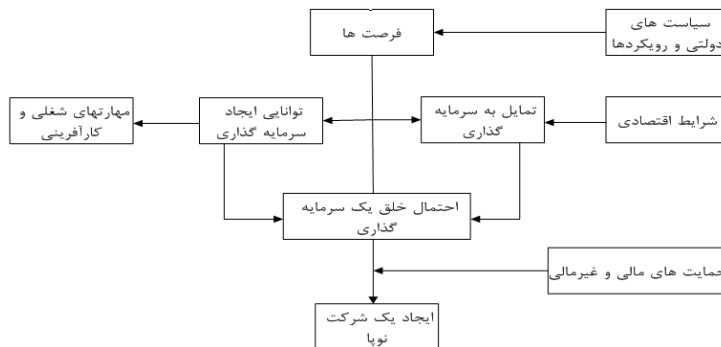
^۱. J. Timmons

^۲. Devir. Gnyawali

^۳. Daniel s. Fogel

(۴) حمایت‌های مالی و غیر مالی کلیه این عوامل رابطه مستقیم با ایجاد شرکت‌های جدید دارند.
مدل پیشنهادی این دو محقق و روابط بین این عوامل در شکل (۳) آمده است.

شکل (۳): عناصر اصلی در ایجاد یک شرکت نوپا



منبع: نیاوالی و فوگل (۱۹۹۴)

۳- نوآوری و کارآفرینی

نوآوری از اعمال کلیدی در فرآیند کارآفرینی به شمار می‌رود. اکثر پژوهشگران و مؤلفان در زمینه کارآفرینی با عقیده «دراکر» در خصوص مفهوم نوآوری اتفاق نظر دارند.
نوآوری عمل مختص کارآفرین است. . . ابزاری است که کارآفرین به وسیله منابع ثروت زای جدید ایجاد می‌کند تا منابع موجود را غنا بخشد و پتانسیل آنها را برای تولید ثروت، فزونی دهد.

❖ ۲۰ نوآوری و کارآفرینی

نوآوری فرآیندی است که کارآفرینان توسط آن، فرصت‌ها را به ایده‌های قابل عرضه به بازار تبدیل می‌کنند. به کمک این ابزار است که آنها به تغییرات شتاب می‌بخشند (دانداف، کوراتکر و ریچارد ام هاقبس، ۱۳۸۰: ۱۵۸).

کارآفرینان ایده‌های خلاق را با فرصت‌های بازار ترکیب کرده و با فعالیت مستمر و پیگیر به یک فرصت کارآفرینانه تبدیل می‌کنند، همچنین با راه اندازی کسب و کار، به آنها عینیت می‌بخشند.

شومپیتر عقیده داشت: افرادی در بین آحاد جامعه با خطر پذیری اقدام به نوآوری می‌کنند و با نوآوری آنها، فرآیند تخریب خلاق در درون نظام اقتصادی کامل شده و به این ترتیب رشد و توسعه اقتصادی در این نظام امکان پذیر می‌شود.

پیتر دراگر می‌گوید: «وجود نوآوری در کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا نمود، بدون نوآوری، کارآفرین بودن امکان ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه‌ای نمی‌دهد (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۸۵).

۴- نقش خلاقیت در کارآفرینی

سازمان‌ها و شرکت‌ها در برهه‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله «عصر دانش»، «عصر فراصنعتی»، «عصر سرعت»، «عصر کارآفرینی» و بالاخره «عصر خلاقیت و ونوآوری» مطرح شده است، خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند. امروزه خلاقیت و نوآوری لازمه بقا و ارتقای موقعیت سازمان‌ها می‌باشد. در این مقطع حساس، جدالی برای احراز برتری‌های صنعتی علمی و فنی شروع شده است و سازمان‌ها و مؤسسات آینده نگر به

رویارویی با این تحولات گسترده و فراگیر، و جستجوی روش‌های نوین پرداخته‌اند. اکنون سرعت تغییر و تحولات از حد تصور فراتر رفته است؛ به گونه‌ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان است و نوآوری مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها به شرطی می‌توانند موفق باشند که از نیروی انسانی خلاق و نوآور و مهمتر از آن، از مدیرانی که بتوانند فضای خلاق و نوآور را در سازمان ایجاد کنند، برخوردار باشند (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۸۱).

بسیاری به غلط بر این باورند که فقط افراد نابغه می‌توانند خلاقیت داشته باشند. همچنین اکثر مردم می‌پندارند که خلاقیت امری است مادرزادی، یا تنها افراد با استعداد و هوشمند قادر به ارائه ایده‌های خلاقانه‌اند. در حالی که خلاقیت یک استعداد اسرار آمیز و کمیاب برای یک عده محدود برگزیده نیست. خلاقیت شیوه‌ای متمایز از نگاه کردن به جهان است که غالب اوقات، غیر منطقی به نظر می‌رسد. فرآیند خلاقانه شامل دیدن آن دسته از روابط میان اشیاء است که دیگران از دیدن آن عاجز هستند (مثل مودم- استفاده از تلفن برای انتقال داده‌ها میان کامپیوترها).

۵- فرایند خلاقانه

فرآیند خلاقانه چهار فاز یا مرحله دارد:

۱-۵- فاز اول: گردآوری دانش و اطلاعات

در پس خلاقیت‌های موفق، غالباً تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات بوده است. این تحقیقات معمولاً شامل مطالعات گسترده، مکالمه با کسان دیگر در خصوص مورد کار، حضور در همایش‌ها و کارگاه‌های حرفه‌ای و جذب کلی اطلاعات مرتبط با مشکل یا مسئله مورد نظر است. افراد به چند شکل برای پژوهش خلاقانه به جمع‌آوری دانش و اطلاعات می‌پردازند که عبارتند از:

- الف) خواندن زمینه‌گوناگون؛
- ب) ملحق شدن به گروه‌ها و اتحادیه‌های حرفه‌ای؛
- ج) حضور در همایش‌ها و سمینارهای حرفه‌ای؛
- د) سفر به اماکن جدید؛
- و) صحبت با هر کس درباره موضوع مورد نظر؛
- ز) از نظر گذراندن مجلات، روزنامه‌ها، ژورنال‌ها برای مقالاتی مرتبط با موضوع؛
- ر) پی‌ریزی یک کتابخانه عمومی برای رجوع به آن در آینده؛
- ت) حمل یک دفترچه کوچک و ثبت اطلاعات مفید؛
- ث) صرف وقت برای اقناع کنجکاوی‌های طبیعی.

۲-۵- فاز دوم: فرآیند پرورش افراد خلاق

این فرآیند زمانی رخ می‌دهد که ضمیر ناخودآگاه را صرف تأمل بر روی مقادیر متنابهی از اطلاعات کنند. فرآیند پرورش غالباً زمانی رخ می‌دهد که آنها درگیر فعالیت‌هایی کاملاً نامرتبط با موضوع یا مسئله هستند. برخی از مفیدترین مراحل در القای پرورش عبارتند از:

۱- اشتغال به کاری روتین و بی‌نیاز از فعالیت ذهنی؛

۲- تمرین منظم؛

۳- بازی (ورزش، فکری، معما)؛

۴- اندیشیدن به پروژه یا مسئله پیش از خواب؛

۵- تمرکز اعصاب و خود هیپنوتیزم؛

۶- لمیدن و آسودن در فواصل منظم.

۳-۵- فاز سوم: تجربه ایده

این فاز از فرآیند خلاقانه غالباً از همه چیز مهیج‌تر است. در این زمان ایده‌ها یا راهکارهایی که فرد در جستجوی آن است کشف می‌شود. این فاز که گاه «فاکتور یورکا» نامیده می‌شود، همان فازی است که افراد عادی به غلط آن را تنها مؤلفه خلاقیت می‌شمرند.

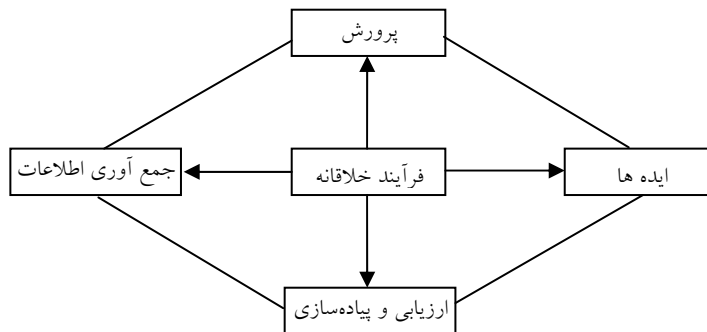
۴-۵- فاز چهارم: ارزیابی و پیاده‌سازی

فاز ارزیابی و پیاده‌سازی، دشوارترین مرحله از یک تلاش خلاقانه است و نیاز به جرأت، انضباط و سخت‌کوشی فراوان دارد. کارآفرینان موفق می‌توانند ایده‌هایی را شناسایی کنند که عملی هستند و امکان پیاده‌سازی آنها را دارند. مهم‌تر اینکه وقتی با موانع موقتی روبرو می‌شوند، از پا نمی‌افتند. در برخی موارد، کارآفرینان ایده را در جهتی کاملاً متفاوت به کار می‌برند یا هنگامی که سعی در پیاده‌سازی ایده اول دارند، ایده‌ای جدید و عملی‌تر کشف می‌کنند. بخش مهم دیگری از این فاز، پردازش این ایده‌ها و دادن شکل نهایی به آنها است. برخی از مهم‌ترین پیشنهادها برای اجرای این فاز عبارتند از:

❖ نوآوری و کارآفرینی

- ۱- افزایش سطح با ورزش، رژیم غذایی و استراحت مناسب؛
 - ۲- آموختن مباحث مربوط به فرآیند طرح‌ریزی تجارت؛
 - ۳- آزمودن ایده‌ها با افراد مطلع؛
 - ۴- توجه به ایده‌ها و احساسات هوشمندانه؛
 - ۵- آموختن مباحث مربوط به فروش محصولات؛
 - ۶- فراگیری مطالب در خصوص سیاست‌گذاری‌های سازمانی؛
 - ۷- اندرز گرفتن از دیگران؛
 - ۸- نگاه کردن به مشکلات به مثابه نوعی مبارزه به هنگام پیاده‌سازی ایده‌ها.
- در شکل (۴) فرآیند اندیشه خلاقانه نشان داده شده است (دانداف، کوراتکو، ۱۶۲: ۱۳۸۳).

شکل شماره (۴): فرآیند اندیشه خلاقانه



● نسبت تغییرات در استفاده از تسهیلات بلند مدت

مأخذ: کتاب نگرش معاصر بر کارآفرینی، دانداف، کوراتکو و همکاران

۶- فرآیند نوآوری

کارآفرینان خلاقیت و نوآوری را به وسیله یک فرآیند ساخت یافته و منظم به نیازها و فرصت‌های بازار پیوند می‌دهند. به عبارت دیگر، با به کارگیری استراتژی‌های متمرکز برای یک ایده نوآورانه سعی می‌کنند یک محصول یا یک خدمت جدیدی به وجود آورند که هدفی جز رضایت مشتریان ندارد و در نهایت به سوددهی می‌رسند.

کارآفرینان ایده‌های خلاق را با فرصت‌های بازار ترکیب کرده، با فعالیت مستمر و پیگیر به یک فرصت کارآفرینانه تبدیل می‌کنند و با راه اندازی کسب و کار به آنها عینیت می‌بخشند (شاه‌حسینی، ۱۳۸۳: ۸۵).
- نوآوری، تبدیل خلاقیت (ایده نو) به عمل و یا نتیجه (سود) است (آلبرشیت).

- نوآوری، فرآیند فزاینده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است (رابینز).

اکثر نوآوران موفق، ساده و دارای حواس متمرکزند. آنها در جهت کاربرد مشخص، واضح و با طراحی دقیق گام بر می‌دارند. در این روند، آنها مشتریان جدید و بازارهای جدیدی می‌آفرینند. گذشته از همه، نوآوری غالباً شامل کار بیشتر می‌شود تا نبوغ. همان طور که زمانی توماس ادیسون گفته بود: «نبوغ یعنی یک ۱ درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن» به علاوه، به ندرت پیش می‌آید که نوآوران در بیش از یک زمینه کار کنند. ادیسون هم فقط در زمینه الکتریسیته کار می‌کرد (دانلدف و کوراتکو، ۱۳۸۳: ۱۷۲).

۱-۶- انواع نوآوری

چهار نوع اصلی نوآوری (حاصل یا نتیجه تلاش نوآوری) وجود دارد: «نوآوری محصول»، «نوآوری فرآیند»، «نوآوری بازاریابی» و «نوآوری مدیریت».

۱- نوآوری محصول، به محصولات یا خدمات جدید یا ارتقای محصولات یا خدمات می‌انجامد.

۲- نوآوری فرآیند، به فرآیندهای بهبود یافته در سازمان (برای مثال در بخش‌های عملیات، مدیریت منابع انسانی، یا امور مالی) منتج می‌شود. این نوآوری بهبود بر روی اثر بخشی و کارایی تأکید می‌ورزد.

۳- نوآوری بازاریابی، به کارکردهای بازاریابی، تبلیغ، قیمت گذاری و توزیع و همچنین دیگر کارکردهای محصول به غیر از توسعه محصول (مانند بسته بندی یا تبلیغات) مربوط می‌شود.

۴- نوآوری مدیریت، روش مدیریت سازمان را بهبود می‌بخشد. بررسی سازمان‌های موفق حاکی از آن است که این سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های کمتر موفق، محصولات و ایده‌های جدید بیشتری را طراحی می‌کنند، از منابع خود به صورت کارآمدتر و مؤثرتر بهره می‌گیرند، به صورت خلاق‌تری محصولات خود را تبلیغ و برای فروش عرضه می‌کنند و از مدیریت اثر بخش‌تری برخوردارند (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۸۹).

۷- انواع کارآفرینی

با توجه به گستردگی کارآفرینی، دو نوع کارآفرینی مد نظر دانشمندان و صاحب نظران است که عبارتند از: «کارآفرینی مستقل یا فردی»، «کارآفرینی بین‌المللی».

۸- ویژگی‌های افراد کارآفرین

هر کارآفرین برای صاحب کار شدن و مدیریت در کسب و کار، به شیوه فردی خود عمل می‌کند. کارآفرین بودن یعنی در هم آمیختن ویژگی‌های شخصی، ابزار مالی و منابع موجود در محیط کار. کارآفرین بودن یعنی توانا بودن در کشف و ارزیابی فرصت‌ها، جمع‌آوری منابع لازم و عمل کردن به گونه‌ای که از فرصت‌ها بهره‌برداری شود. کارآفرین هدایت‌کننده است و باید در اجرای اکثر فعالیت‌های خود از صفت رهبری برخوردار باشد. افراد کارآفرین دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند، اما در این میان ده ویژگی به عنوان ویژگی‌های شاخص افراد کارآفرین مطرح است که عبارتند از: مرکز کنترل درونی، استقلال طلبی، نیاز به کامیابی، مخاطره‌پذیری، آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، خوش‌بینی، تحمل ابهام، تحمل شکست، توانایی ساخت تیم‌های کاری (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۷).

۸-۱- مرکز کنترل درونی

افراد با مرکز کنترل بیرونی معتقدند که وقایع خارجی خارج از کنترل آن‌ها می‌باشد و سرنوشت آن‌ها را تعیین می‌کند. برعکس، کارآفرینان موفق به خود ایمان دارند و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال و یا

❖ ۲۸ نوآوری و کارآفرینی

نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند. به عقیده آن‌ها شکست و پیشرفت تحت کنترل و نفوذ آن‌ها بوده و خود را در نتایج عملکردهای شان مؤثر می‌دانند.

۲-۸- استقلال طلبی

نیاز به استقلال، عاملی است که سبب می‌شود تا کارآفرینان به اهداف و رویاهای خود دست یابند. احساس خشم آن‌ها از نظام خشک دیوان سالاری، همراه با تعهد خالصانه در قبال ایجاد تغییر به شخصیت استقلال طلب آن‌ها که می‌خواهند همه چیز را به شیوه خود انجام دهند، اضافه می‌شود.

۳-۸- نیاز به کامیابی

کارآفرینان با انگیزه و مهارت خود دست به رقابت می‌زنند و سعی می‌کنند از عهده کاری که بر روی آن دقت و انرژی خود را متمرکز کرده‌اند، به درستی بر آیند. تمایل به انجام کار در استانداردهای مالی جهت پیشی گرفتن از رقبا را دارند و حتی می‌کوشند که استانداردها را خود تعیین کنند؛ زیرا افرادی که استانداردها را در هر حرفه‌ای تعیین می‌کنند، همیشه بر بازار حاکم و مسلط هستند.

۴-۸- مخاطره پذیری

از ویژگی‌های بارز کارآفرینان خطر کردن و ریسک پذیری آنها است. «هاینر»^۱ در سال ۱۹۹۰ نشان داد که کارآفرینان موفق کمتر از مدیران از مخاطره پرهیز می‌کنند، فرصت‌گرا، انعطاف‌پذیر و اهل ریسک هستند.

۵-۸- آینده‌نگری

کارآفرینان تصور و دیدگاه مطلوبی از آینده سازمان خود دارند. البته بسیاری اوقات این تصور از ابتدا وجود ندارد و در طی زمان شکل می‌گیرد که شرکت چه است و چه می‌تواند باشد. هر چند ممکن است کارآفرین مجبور به برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و قطعی باشد، اما داشتن چنین دیدگاهی می‌تواند این برنامه‌های کوتاه مدت را در یک جهت برای رسیدن به هدف هماهنگ نماید.

۶-۸- خلاقیت و نوآوری

خلاقیت توانایی گسترش ایده‌های جدید و کشف راه‌های جدید از نگاه به مسائل، مشکلات و فرصت‌هاست. نوآوری توانایی به کار بردن راه حل‌های خلاق برای مسائل، مشکلات و فرصت‌هاست. به تعبیر دیگر، نوآوری، عملی ساختن محصول یا خدمت از ایده‌ای خلاق است و کارآفرینی نتیجه فرآیند سازمان یافته و منظمی است که خلاقیت و نوآوری را به نیازمندی‌ها و فرصت‌ها در بازار پیوند می‌دهد.

^۱. Hyner

۷-۸- خوش بینی

کارآفرین اغلب با مشکلاتی روبرو می‌شود و ممکن است در ادامه کار دچار تزلزل گردد، اما در طول این دوره با اعتمادی که به خود دارد، در حل این مشکل تلاش می‌کند. این حس باعث می‌شود که دیگران نسبت به خلاقیت و نوآوری خوش بین باشند و حس اطمینان در گروه پدید آید.

۸-۸- تحمل ابهام

قدرت تحمل ابهام یعنی پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی. کارآفرینان بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی نمایند، قادرند به طور اثر بخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص و غیر قطعی رو به رو شوند و ضمن رفع ابهامات، آن‌ها را به نفع خود تغییر دهند.

۹-۸- تحمل شکست

برای کارآفرین شکست یک تجربه جدید است. فرد کارآفرین با واقع بینی شکست را تحمل می‌کند و ناامید، دلسرد و افسرده نمی‌شود. اغلب کارآفرینان معتقدند که از شکست‌های خود بیشتر از موفقیت‌های خود درس آموخته‌اند.

۱۰-۸- توانایی ساخت تیم‌های کاری

میل به استقلال، رغبت کارآفرین را نسبت به ایجاد ساختار گروهی مسدود نمی‌کند. بسیاری از کارآفرینان توانایی بالایی دارند، آنها می‌توانند انگیزه تیم را به شدت قوی کرده تا به خوبی رشد نمایند. روح یگانگی،

ارزش‌ها، باورهای مشترک و امیدی که کارآفرین در تیم ایجاد می‌کند، باعث می‌شود تیم توانایی آن را پیدا کند که بتواند به تنهایی وارد چالش‌های کاری شود (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۹).

۹- انواع دوره‌های کارآفرینی

موج گسترده فعالیت‌های اقتصادی و فناوری همراه با تغییر فراگیر روش‌ها و نگرش‌ها طی دو دهه اخیر، توجه بسیاری از سازمان‌ها را به آموزش و پرورش کارآفرینان سوق داده است. اکثر کشورهای توسعه یافته در حال انتقال از حالت بوروکراتیک به کارآفرینی هستند.

امروزه آموزش کارآفرینی به عنوان یکی از تازه‌ترین موضوعات بازرگانی دانشکده‌های مهندسی مبدل شده است. تعداد دانشکده‌هایی که دروس مرتبط با کارآفرینی را تدریس می‌کند، از ۲۴ دانشکده در سال ۱۹۷۰ به بیش از ۵۰۰ دانشکده در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته است و امروزه کمتر دانشکده‌ای را می‌توان یافت که دروس کارآفرینی را ارائه ننماید.

به طور کلی امروزه چهار دسته اصلی از دوره‌های آموزش کارآفرینی شکل گرفته‌اند:

دسته اول برنامه‌هایی برای آگاهی و جهت‌گیری به سوی کارآفرینی می‌باشد. هدف از این دوره‌ها افزایش آگاهی، درک و بینش نسبت به کارآفرینی به عنوان یک انتخاب شغلی برای افراد از تمامی اقشار اجتماعی است. این برنامه‌ها در مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه تدریس می‌شوند. گروه‌های نژادی، غیر شاغلان، مخترعان،

❖ ۳۲ نوآوری و کارآفرینی

دانشمندان، کارکنان دولت و بازنشستگان ارتشی و گروه‌های مختلف زیادی می‌توانند تحت پوشش این دوره قرار گیرند.

دسته دوم شامل برنامه‌های آموزشی است که توسعه شرکت‌ها را پوشش می‌دهند. این برنامه‌ها به اقتضای شرایط خاص هر کشور طراحی شده‌اند؛ به طور مثال، آمریکا، هند و فیلیپین، مالزی، فنلاند و هلند مراکز ویژه‌ای جهت حمایت از کارآفرینان بالقوه تأسیس نموده‌اند. این مراکز ضمن ارائه آموزش‌های ویژه جهت توسعه توانایی‌ها و انگیزش افراد، توسعه مناطق شهری و آموزش‌های عملی نزد کارآفرینان موجود را در بر می‌گیرند.

دسته سوم، دوره‌هایی، جهت رشد و بقای کارآفرینان و شرکت‌هایی طراحی شده که شرکت‌های کوچک موجود را پوشش می‌دهند. از دوره‌های بسیار مورد قبول در این خصوص می‌توان به دوره «رشد شرکت‌های کوچک در دانشگاه دارهام» و دوره «فعالیت‌های اقتصادی خود را بهبود دهید» که توسط سازمان بین‌المللی کار (ILO) در سراسر دنیا اجرا می‌شود، اشاره نمود.

دسته چهارم، برنامه‌های توسعه آموزش کارآفرینی است، که شامل شیوه‌های جدید آموزش و تعیین نقش‌های نوین دانشجویان و اساتید در فرآیند آموزش کارآفرینی می‌باشد. هدف دیگر این برنامه‌ها، آموزش و گسترش کمی اساتید جدید از میان صنعت‌گران و دست‌اندرکاران فعالیت‌های اقتصادی برای آموزش کارآفرینی است. امروزه آموزش کارآفرینی به یکی از مهم‌ترین و گسترده‌ترین فعالیت‌های دانشگاهی تبدیل شده است. طی دهه ۸۰ دانشگاه‌ها بر حسب گروه‌های تحت آموزش و نیازهای محلی، منطقه‌ای و ملی، برنامه‌های آموزشی متعددی

را برای سازمان‌های خصوصی و عمومی طراحی کرده‌اند. دولت‌های اروپایی نیز حمایت‌های ویژه‌ای را از فعالیت‌هایی که جوانان را تشویق به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌کنند، ایجاد کرده‌اند.

در ایالات متحده آمریکا، آموزش کارآفرینی در بطن دوره‌های دانشگاهی و به وسیله مؤسسات تخصصی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. کانادا و برخی از کشورهای آسیایی همچون فیلیپین، هندو مالزی نیز گام‌های اساسی جهت حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه برداشته‌اند. این حمایت‌ها شامل ارائه راهنمایی‌های عملی مشاوره، ارائه تحصیلات مالی و برگزاری دوره‌های ویژه در خصوص کارآفرینی در درون دانشگاه‌ها و یا خارج از دانشگاه‌ها است.

در کشور آمریکا بیش از ۱۰۰ مرکز مطالعات کارآفرینی در دانشگاه‌ها تشکیل شده است و تمام سیاست‌گذاری‌ها در خصوص موضوعات تحقیقی از طرف دانشکده بازرگانی فرنک بارتون «دانشگاه ایالتی ویجیتا» صورت می‌گیرد. این مرکز به عنوان دبیرخانه مرکز تحقیقات کارآفرینی در آمریکا انتخاب شده و کلیه گزارش‌های تحقیقی در آن جا جمع‌آوری می‌شوند. در کشور انگلیس نیز مراکز کارآفرینی متعددی از ابتدای دهه ۷۰ شکل گرفتند که اصلی‌ترین مرکز تحقیقات در دانشگاه «دورهام» تشکیل شده است و دوره‌های کارآفرینی در سه رشته مقطع کارشناسی ارشد اجرا می‌شود.

امروزه در بیشتر کشورهای اروپایی، مراکز مطالعات و تحقیقات کارآفرینی تشکیل شده است. کشورهای هند و فیلیپین نسبت به تشکیل مراکز تحقیقات و آموزش کارآفرینی اقدام کرده و کشور مالزی دو دوره گسترده کارآفرینی را در سطح ملی اجرا نموده است. مرکز آموزش

❖ ۳۴ نوآوری و کارآفرینی

کارآفرینی فیلیپین در سال ۱۹۷۴ تأسیس شد و هدف از تشکیل این مرکز، پرورش و انگیزش ویژگی‌های کارآفرینی دانشجویان و آگاهی آنها از احتمالات خود اشتغالی از طریق راه اندازی فعالیت‌های کوچک بود (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۲۴-۱۲۲).

موسسه توسعه کارآفرینی در هند در سال ۱۹۸۳ با این عقیده تأسیس شد که افراد لازم نیست ضرورتاً کارآفرین به دنیا بیایند و می‌توان آنها را از طریق فعالیت‌های هدایت شده، کارآفرین کرده تاکنون این موسسه بیش از ۵۵ برنامه در زمینه توسعه کارآفرینی اجرا نموده که ۳۳ برنامه از میان آنها به کارآفرینان زن اختصاص داشته است. این برنامه‌ها به طور تخصصی برای کارکنان شرکت‌های صنعتی، فارغ التحصیلان رشته‌های فنی و غیر فنی، صاحبان کسب و کار کوچک، افراد بیکار، صنعت گران و کشاورزان اجرا شده است (همان منبع، ۱۲۴).

۱۰- چالش‌های کارآفرینی در ایران

کارآفرین نیروی محرکی در توسعه اقتصاد است و کارآفرین دانشجو، کارآفرینی است که با استفاده یافته‌های علمی خود به فعالیت‌های اقتصادی نو می‌پردازد و دانش را به اقتصاد مرتبط می‌سازد. اما توفیق در کارآفرینی نیاز به ترویج، هدایت و حمایت دارد. رئیس مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی شریف می‌گوید:

«ایجاد سازمان‌های مجازی سبب گسترش کارآفرینی در کشور می‌شود و دولت باید امکان به وجود آمدن آنها را فراهم نماید. تسهیل گردش اطلاعات از طریق اینترنت به کارآفرین کمک‌های فراوانی می‌کند. به این صورت که می‌تواند اطلاعات خویش را در اختیار عموم قرار دهد و

یا با جستجو در بانک‌های اطلاعاتی حوزه‌ای که مایل به فعالیت در آن است، درخصوص موضوع اطلاعات بیشتری کسب نماید و سپس فعالیت خویش را آگاهانه آغاز کند.

IT برای کارآفرینی یک تیغ در لبه است. در ۴-۵ سال گذشته معقول‌ترین افراد کسانی بودند که در فضای IT کار می‌کردند، اما از سویی بزرگ‌ترین ورشکستگی‌ها هم در فضای IT به وقوع پیوسته است. این صاحب نظر در زمینه کارآفرینی بر این اعتقاد است که سازمان‌های مجازی باید توسط بخش خصوصی ایجاد شوند و دولت فقط امکان به وجود آمدن آن را فراهم کند. برای رسیدن به توسعه تنها اعتقاد به این موضوع کافی نیست، بلکه باید بستر لازم برای توسعه همه جانبه آن فراهم شود.

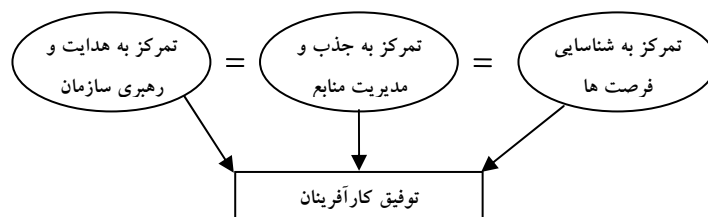
یکی دیگر از چالش‌های موجود در زمینه کارآفرینی، ناشناخته بودن مقوله کارآفرینی می‌باشد که از موانع گسترش فرهنگ کارآفرینی در کشور است. ارزش نداشتن سرمایه در کشور، عدم امنیت، منزلت اجتماعی و وجود موانع امنیتی و اطلاعاتی از جمله موانع موجود در راه گسترش فرهنگ کارآفرینی در کشور هستند.

همچنین توسعه فناوری اطلاعات در کشور، فرصت‌های کارآفرینی جدیدی را ایجاد می‌کند. در دهه‌های اخیر، بخش خدمات یکی از بخش‌های اشتغال‌زا و بسیار پول‌ساز در کشورها بوده است. به عنوان مثال، کشورهای بزرگی همچون انگلستان که عمده درآمدشان از بخش خدمات است و بخش صنایع، قسمت کمی از درآمد ملی انگلستان را تشکیل می‌دهد. بخش خدمات شامل مواردی همچون بانک، بیمه و تجارت الکترونیک است. الکترونیک و تجارت و IT به طور اعم یکی از

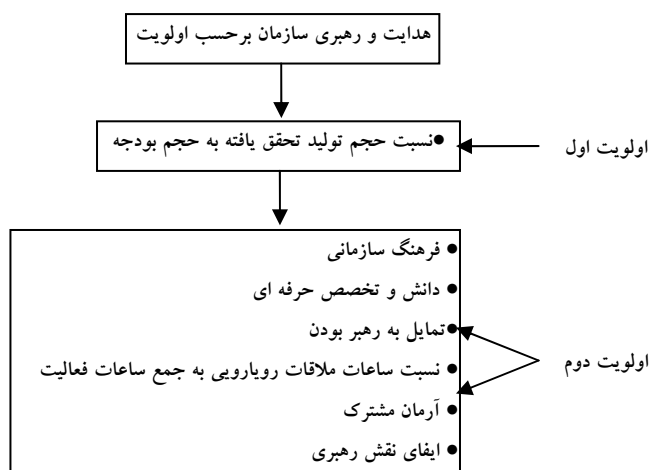
بخش‌هایی است که در کشور ما مورد علاقه افراد، خصوصاً جوانان است و این امر امکان دسترسی ما به علوم و فنون را تسریع می‌کند. یکی از اعضای کمیته کارآفرینی دانشگاه تهران می‌گوید: «تنها حمایت از مراکز رشد برای ترویج کارآفرینی کافی نیست و باید در کنار مراکز رشد، فضایی برای حمایت‌های مالی ترویج کارآفرینی از سوی دولت در نظر گرفته شود». وی تصریح می‌کند: «اگر یک سری از افراد در اثر انجام فعالیت‌های ترویجی به این نتیجه برسند که می‌بایست به سمت کارآفرینی روی آورند، علاوه بر آموزش‌ها و مهارت‌هایی که کسب کرده‌اند، در این مراکز باید دوره‌ای کوتاه را طی کنند تا قانون رقابت و ایستادن در کنار شرکت‌های بزرگ رقیب را در یابند. در حوزه اطلاعاتی نیز دولت می‌تواند اطلاعاتی در زمینه تأسیس سازمان‌ها از طریق اتاق بازرگانی، کتابخانه‌ها و اینترنت در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد. در حوزه قانون گذاری هم دولت می‌تواند به دفاع از کارآفرین در مقابل ایده هایش پردازد و از وی حمایت کند» (خبرگزاری مهر ۸۴/۳/۴).

۱۱- مدل کارآفرینی در ایران

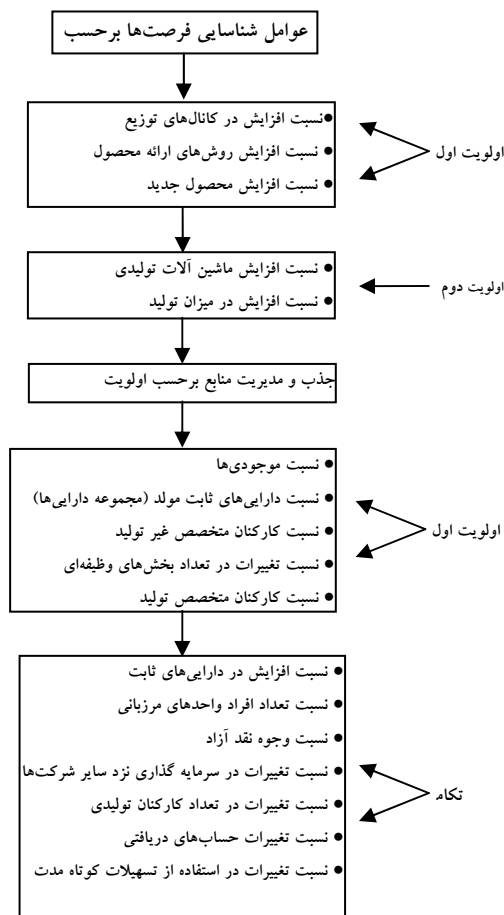
موفقیت کارآفرینان ناشی از رویارویی آن‌ها با مسائل مشخص و ویژه است. در پژوهشی که توسط دکتر سید محمد اعرابی، درخصوص تبیین عوامل توفیق کارآفرینان انجام گرفت، چنین نتیجه‌گیری شد که کارآفرینان ایرانی در راستای کسب موفقیت به ابعاد سه گانه مدل فرآیندی کارآفرینی، شناسایی فرصت‌ها، جذب، مدیریت منابع، هدایت و رهبری سازمان توجه و تمرکز دارند. حاصل نتایج این پژوهش به صورت مدلی ترتیب داده شده که در نمودار (۴) می‌آید (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۲).



نمودار (۴): الگوی فرآیند کارآفرینی در ایران



۳۸ ❖ نوآوری و کارآفرینی



مأخذ: کارآفرینی، علی شاه حسینی

۱۲- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

امروزه کشورهایی که به توسعه اقتصادی و اجتماعی بها می‌دهند، حمایت از ایجاد بستر کاری بر پایه فناوری و دانش، ضریب موفقیت آنها

را تا حد شگفت‌انگیزی افزونی داده است. اکنون جهان به سمت اقتصاد کارآفرینی در حال حرکت است و ایجاد و راه‌اندازی شرکت‌های متنوع در کانون این فعالیت قرار دارد. کارآفرینان در واقع قهرمانان توسعه اقتصادی و تجاری کشورها محسوب می‌شوند. از طرفی برای ایجاد کارآفرینی تنها پول، بخت و اقبال کافی نیست، بلکه این فرآیند مستلزم خلاقیت و نوآوری و نهایتاً مدیریت و برنامه‌ریزی است. بنابراین برای ایجاد کارآفرینی بایستی به شکل علمی با موضوع مواجه شده و در راستای آموزش آن، اقدامات عاجل در همه سطوح آموزشی کشور ایجاد شود. از طرفی آشنایی یا تجربیات کشورهای پیشرو نیز می‌تواند راه‌گشای ما در طی این مسیر پر فراز و نشیب باشد.

فهرست منابع

- ۱- کوراتکر، دانلدف، هاجتس، ریچاردام، نگرش معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم محرابی، با همکاری محسن تبرایی، تهران: دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۳.
- ۲- شاه‌حسینی، علی، کارآفرینی، تهران: آییژ، ۱۳۸۳.
- ۳- هیسریچ، رابرت دی، مایکل پی، پیتروز، کارآفرینی، ترجمه دکتر سیدعلیرضا فیض‌بخش و محمدرضا تقی‌یاری، تهران، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، جلد اول، ۱۳۷۹.
- ۴- خبرگزاری مهر، ۸۴/۳/۴
- ۵- کوراتکر، دانلدف، هاجتس، ریچاردام، نگرش معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم محرابی، با همکاری محسن تبرایی، تهران: دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۳.
- ۶- نیاوالی، فوگل، (۱۳۸۳)
- 7- Albert Shapero, Entrepreneurship and Economic Development (wiscosin: profet ISEED, LTD. Thecenter for verture managem summer 1975) P. 187 .
- 8- Robert C. Ronstodt, Entrepreneurship loover, MA: Lord publishi (co. 1984), P. 28 .

مدلهایی برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها

دکتر اسماعیل کاوسی*

فرزانه چاوش باشی**

چکیده

امروزه موفقیت در تولید محصولات و خدمات جدید، وابسته به دو عنصر «خلاقیت» و «نوآوری» است. بدون وجود یک سیستم پشتیبان به منظور حمایت از خلاقیت و نوآوری برای تولید محصولات و خدمات جدید، سازمان‌ها هرگز موفق نخواهند بود.

چالش عمده‌ای که مدیران در قرن ۲۱ با آن روبرو هستند، عبارت است از نحوه استفاده از استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور ایجاد و تسریع نوآوری‌های سازمانی.

این مقاله به نوآوری به عنوان یک دیدگاه استراتژیک می‌نگرد که برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. با توجه به اهمیت موضوع، مقاله حاضر، ابتدا به تعریف مفاهیم و مبانی نوآوری می‌پردازد؛ سپس به تشریح انواع نوآوری، نوآوری سازمانی، ویژگی‌های افراد و سازمان‌های خلاق و نوآور، دلایل عمده شکست نوآوری، راه‌های تقویت نوآوری و تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری پرداخته و در نهایت مدل‌های نوآوری در سازمان را توضیح می‌دهد.

* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.

** عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب.

واژگان کلیدی

مدل‌های نوآوری، نوآوری و نوآوری در سازمان‌ها.

مقدمه

تغییر و تحول در دهه اخیر و افزایش روز افزون رقابت، پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان از شرایط محیطی، باعث شده تا سازمان‌های بزرگ نتوانند با شرکت‌های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بالایی برخوردارند، رقابت کنند. امروزه ثبات در محیط کار، جای خود را به بی ثباتی و عدم اطمینان داده‌اند و صنایع سنتی و قدیمی که جای خود را به انواع جدید و توسعه یافته آن داده است، دیگر فرصتی برای استفاده از مهارت‌های قدیمی خود نمی‌یابند و در حقیقت آینده را با تهدیدها و فرصت‌ها مواجه ساخته‌اند، زیرا هر اختراع و نوآوری، تغییری را پدید می‌آورد و به نوبه خود می‌تواند فرصتی را برای کسانی به وجود آورد که بتوانند از آن استفاده بهینه کنند. تحولات و دگرگونی‌های نظام‌های اجتماعی - اقتصادی عصر حاضر، ریشه در پیشرفت و تغییرات به وجود آمده در علم و تکنولوژی دارند و این امر به نوبه خود، منجر به تغییر علایق و ذائقه‌ها شده است.

بدون تردید، سازمان‌های عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده بین‌المللی روبرو هستند. از این رو تضمین و تداوم حیات و بقای آنها نیازمند یافتن راه حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که ارتباط زیادی با نوآوری، ابداع، خلق محصولات، فرآیندها و روش‌های جدید دارد. به همین خاطر در چنین شرایطی حیات و بقای سازمان‌ها در

کشور در گرو تحول اساسی در شرایطی است که افراد خلاق و نوآور را هرچه بیشتر پرورش داده و فرهنگ سنتی را به فرهنگ کارآفرین و نوآور تغییر دهند.

در عصر حاضر، سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برنامه‌ریزی در جهت نوآوری، خلاقیت و آینده‌سازی را گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. مؤسسات و سازمان‌های تولیدی و خدماتی نیز باید این امر مهم را تشخیص داده و به طور مداوم، کالاها و خدمات جدید را ارائه دهند، یا در جهت بهبود آن بکوشند.

خلاقیت و نوآوری باتوجه به ماهیتش بر ناشناخته‌ها دلالت دارد و با خود ریسک را به همراه می‌آورد؛ البته ممکن است گاهی اوقات نتایج رضایت بخشی را باتوجه به مقادیر سرمایه گذاری شده در آن، به وجود نیاورد. باوجود این، قصور سرمایه گذاری در ایجاد آن، ممکن است شرایط خاصی را فراهم آورد که به ناکامی سازمان منجر شود.

از این رو محققان و نظریه پردازان بسیاری بر اهمیت توجه به این موضوع تأکید کرده اند. به طور نمونه، شومپتر^۱ به عنوان یکی از اولین پیشگامان، اهمیت این مسئله را برای موفقیت مؤسسات و تأثیر آن بر روی کل جامعه متذکر شده است.

1. Shumpter

۱- مفهوم نوآوری (تعاریف و...)

نوآوری فرآیند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسائل است و به طور کلی شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های جدید در فرآیندها، محصولات و خدمات را شامل می‌شود (کانتر، ۱۹۹۵).

- نوآوری از دیدگاه بازار عبارتست از ارائه ایده جدید و مفید، و انتقال سریع آن به بازار و به کارگیری آن در سازمان، برای تولید ارزان‌تر و بهتر محصولات یا کسب حمایت مؤثرتر مشتریان (فلت، ۱۹۹۸).

- جستجوی هدف‌مند و سازمان‌یافته برای تغییرات (نوآوری سیستماتیک) (دراکر، ۱۹۸۵).

- به صورت خلاصه، نوآوری مجموعه‌ای از فرآیند کشف، ابداع و توسعه محصول و فرآیند تغییرات سازمانی، انتشار و به روز کردن این فرآیندها است (OECD, 1994).

جوزف شومپیتر نیز در تحقیقات خود در مورد نوآوری، از چهار نوآوری یاد کرده است که عبارتند از:

- ❖ معرفی محصول جدید یا تغییر کیفیت محصول موجود.
- ❖ ایجاد بازاری جدید.
- ❖ منابع جدید تأمین مواد اولیه و دیگر ورودی‌ها.
- ❖ تغییر سازماندهی صنعتی (هالبرک، ۱۹۹۸).

- نوآوری، فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است.

- نوآوری یعنی یک عقیده یا نظریه تازه که برای ارائه یک محصول، فرآیند یا نوع خدمت به کار برده می‌شود (رابینز، ۱۹۹۸).

- نوآوری سازمانی عبارتست از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد (دفت، ۱۹۹۸).

- نوآوری به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد (رضائیان، ۱۳۶۷).

۲- نوآوری در سازمان

سازمان‌ها برای بقاء خود در دنیای متلاطم و متغییر امروز، به اندیشه‌های نو و نظرات جدید نیاز دارند. افزایش تهدیدها از یک سو و استفاده از فرصت‌ها از سوی دیگر، محیط پویا و غیر قابل پیش بینی سازمان‌ها را با جزر و مدهای شدید روبرو می‌سازند و آنها را به سوی تغییر و نوآوری به چالش می‌کشانند.

نوآوری با واژه‌هایی مانند خلاقیت، اختراع و تغییر ارتباط مستقیم دارد، اما با آنها هم معنی و مترادف نیست. خلاقیت،^۱ پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری^۲ به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است. خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوآوری وابسته به خلاقیت است.

اختراع^۳ به معنای ایده یا ساخت تکنولوژی جدید است و خلق محصول، خدمت جدید در هر سازمان را نوآوری می‌نامند. اختراع بیشتر حالت اتفاقی دارد، در حالی که نوآوری یک فرآیند است. اختراعات به

1. Creation
2. Innovation
3. Invention

ندرت بوجود می‌آیند، ولی هر اختراع معمولاً به چندین نوآوری منجر می‌شود.

تغییر سازمانی^۱ نیز به معنی پذیرفتن یک عقیده یا نظر(ایده) یا رفتار جدید در یک سازمان است، اما نوآوری سازمانی^۲ عبارت از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت بازار یا محیط عمومی تازگی دارد. نوآوری سازمانی می‌تواند در بخش نیروی انسانی، مطالعات رفتاری و روانشناختی کارکنان و شناخت ارزش‌ها و توانایی‌های آنان، یا در بخش فنی و تکنولوژیکی، تجهیزات، مدرن کردن و فنون جدید و یا در بخش ساختار که شامل مجموعه قواعد، روش‌ها هنجارها و ضوابط است، روی دهد.

۳- انواع نوآوری در سازمان‌ها

«فلت»^۳ نوآوری را در دو نوع کلی مطرح می‌نماید:

(۱) نوآوری در محصولات یا تغییر در محصولات و خدمات یک شرکت.

(۲) نوآوری در فرآیند؛ یعنی تغییر در شیوه‌ای که محصولات و یا خدمات، تولید و یا ارائه می‌شوند.

تغییرات در این دو بعد، به سه صورت زیر تقسیم می‌شود:

(۱) نوآوری تدریجی^۴ (I. I)

-
1. Organization change
 2. Organization innovation
 3. Flett
 4. Incremental Innovation

۲) نوآوری ترکیبی^۱ (C. I)

۳) نوآوری یک‌باره^۲ (ناگهانی) (R. I)

در نوآوری تدریجی، ویژگی‌هایی به محصول فعلی اضافه می‌شود. به عبارتی، نوع جدیدی از محصول توسعه یافته (نسبت به قبل) ارائه می‌شود. در نوآوری ترکیبی، ایده‌ها و تکنولوژی‌های موجود موجب پیشرفت قابل ملاحظه محصول می‌شوند. در نوآوری‌های ناگهانی، تغییرات اساسی در تکنولوژی روی می‌دهد که طبیعتاً نیازمند مهارت‌های لازم برای کار با آن تکنولوژی و فرآیندهای تولید است و مشکل‌ترین و پرمخاطره‌ترین نوع نوآوری می‌باشد. نکته قابل توجه این است که میزان ریسک (نامعینی) از تغییرات تدریجی به تغییرات ناگهانی افزایش پیدا می‌کند (راسوئل و گاردینر، ۲۰۰۶).

گوبلید و براون^۳ نوآوری را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

- ◆ نوآوری‌های مستمر: که تغییرات مختصر در رفتار یا محصول را در بر می‌گیرند.
- ◆ نوآوری‌های مستمر پویا: که تغییر اساسی در رفتار مصرف‌کننده همراه با تغییرات مختصری در محصول را در بر می‌گیرند.
- ◆ نوآوری‌های غیر مستمر: که تغییرات اساسی در رفتار مصرف‌کننده و محصول را به همراه دارند (گوبلید و براون، ۱۹۸۷).

1. Compound Innovation
2. Radical Innovation
3. Gobellid & Brown

۴- مدل‌های نوآوری در سازمان

راسول^۱ پنج نسل برای نوآوری در سازمان به شرح جدول زیر ارائه می‌دهد: (راسول، ۱۹۹۲)

نسل	نوع مدل	ویژگی مدل
اول	مدل فشار تکنولوژی	۱- پروسه یکنواخت ساده خطی. ۲- تأکید بر تحقیق و توسعه. ۳- تأکید بر فلسفه تولیدگرایی. 
دوم	مدل کشش تقاضا (جذب بازار)	۱- پروسه یکنواخت و ساده خطی. ۲- تأکید بر بازار و توجه به نیازهای مشتری. ۳- بازار منبعی برای ایده‌های تحقیق و توسعه است و تحقیق و توسعه نقش واکنشی دارند. 
سوم	مدل ترکیبی	۱- یکنواخت اما دارای حلقه‌های بازخورد. ۲- تعادل بیشتر بین بازار، و تحقیق و توسعه. ۳- تأکید بر یکپارچگی بازار، و تحقیق و توسعه.
چهارم	مدل یکپارچه	۱- توسعه موازی با تیم‌های توسعه یکپارچه. ۲- رابطه قوی با تأمین کنندگان و تعامل نزدیک با مشتریان. ۳- تأکید بر یکپارچگی تحقیق و توسعه، طراحی و ساخت.
پنجم	سیستم‌های یکپارچه و مدل شبکه	۱- توسعه موازی و کاملاً یکپارچه. ۲- استفاده از سیستم‌های تخصصی و مدل‌های شبیه سازی در تحقیق و توسعه. ۳- ارتباط قوی با خواست مشتری. ۴- یکپارچگی استراتژیک با تأمین کنندگان اصلی. ۵- تأکید بر انطباق پذیری و سرعت در توسعه، و تأکید بر کیفیت.

مدل فشار تکنولوژی که قدیمی‌ترین مدل نوآوری سازمانی می‌باشد، بیشتر بر اساس فلسفه «تولیدگرایی» شکل گرفته است؛ بدین معنی که (هر چه تولید کنیم، می‌توانیم بفروشیم). مدل کشش تقاضا بعد از شکست مدل فشار تکنولوژی به وجود آمد و به دنبال بالا بردن فشار تکنولوژیکی و دانش تخصصی واحد تحقیق و توسعه فروش بود. در این مدل، تولیدکنندگان متوجه اهمیت و نقش نیازها و خواسته‌های مشتریان شدند و به بازاریابی و تحقیقات بازار روی آوردند. به عبارت دیگر، فلسفه «بازارگرایی» شکل گرفت. بعدها مشکلات مدل فشار تکنولوژی و کشمکش بازار باعث شد که مدل یکپارچه شکل گیرد. در این مدل که محیط سازمان‌های نوآور بهترین بستر برای اجرای آن است، کارآفرینان در آن نقش محوری دارند و مدلی است که جذب بازار و فشار تکنولوژی را با سایر امکانات و ظرفیت‌های سازمان یکپارچه و سازگار می‌کند. مدل‌های بعدی به ترتیب، علاوه بر پوشش مدل‌های قبلی، بر تعامل قوی با مشتریان و تأمین کنندگان تأکید می‌کنند و در آنها یکپارچگی استراتژیک میان واحدها وجود دارد.

۵- عوامل مؤثر در نوآوری

«کانو»^۱ عوامل مؤثر در نوآوری را به چهار دسته تقسیم می‌نماید:

- (۱) به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان.
- (۲) تأمین امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای فعالیتهای نوآورانه.
- (۳) آزادی عمل کافی در انجام فعالیتهای و تلاش‌های خلاق.

۴) استفاده از نتایج بدست آمده از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

۶- ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور

به اعتقاد «بارون»^۱ افراد خلاقى که می‌توانند تفکرات خود را به نوآوری تبدیل کنند، از مشخصات زیر برخوردارند:

- ◆ فصاحت در بیان مفاهیم.
- ◆ توانایی تولید سریع ایده‌های فراوان.
- ◆ توانایی شاخص شدن در میان دیگران و کمی با بقیه متفاوت بودن.
- ◆ علاقه به مواجهه با مسائل و مشکلات.
- ◆ پشتکار در تعقیب مشکلات تا هر جا که پیش روند.
- ◆ تأمل در تصمیم‌گیری و عدم اظهار نظر سریع.
- ◆ اشتیاق به صرف زمان در تحلیل و کشف اطلاعات (بارون، ۱۹۸۱: ۱۲۲).

۷- ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور

نلسون و کوئیک^۲ برای سازمان‌های خلاق پنج ویژگی به شرح ذیل ارائه می‌کنند:

- ۱) تصمیم‌گیری مشارکتی را پرورش می‌دهند.
- ۲) رهبران سازمان، تفکر خلاق را تشویق می‌نمایند.

1. Barron
2. Nelson & Quick

۳) ساختار سازمانی دارای انعطاف پذیری است.
۴) در سازمان‌هایی که برای عقاید خلاق ارزش قائل هستند، افراد خلاق بسیار موفق هستند و عقاید کارکنان با عقاید رهبران سازمان گره می‌خورد.
۵) به پرورش خلاقیت باور و یقین دارند و زمینه آموزش حل مشکل به روش خلاق را ایجاد می‌کنند (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۴: ۳۰۵).

۸- دلایل عمده شکست نوآوری

«ویکوف»^۱ ده عامل مهم شکست نوآوری در سازمان را به صورت زیر می‌شمارد:

- ۱) عدم خلق فرهنگی که نوآوری را پشتیبانی کند.
- ۲) عدم ایجاد مالکیت در سازمان.
- ۳) نداشتن فرآیندی که توسط همه قابل درک باشد.
- ۴) عدم تخصیص منابع به فرآیند.
- ۵) عدم تطابق بین پروژه‌ها و استراتژی سازمان.
- ۶) عدم صرف زمان کافی جهت برنامه‌ریزی.
- ۷) عدم تعریف تنوع کافی در نوآوری.
- ۸) عدم آموزش و هدایت تیم نوآوری.
- ۹) نداشتن ابزار و معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت.
- ۱۰) نداشتن یک سیستم مدیریت ایده (ویکوف، ۲۰۰۲).

۹- راه‌های تقویت خلاقیت و نوآوری

- ❖ ایجاد فضای‌های خلاق و به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد^۱ (TM.)
- ❖ اختصاص وقت برای خلاقیت.
- ❖ ایجاد واحد مخصوص خلاقیت.
- ❖ برقراری سیستم پیشنهادات.
- ❖ ایجاد شرایط پذیرش تغییر در سازمان.
- ❖ نظرات و عقاید جدید تقویت شوند.
- ❖ زمینه روابط متقابل اعضا در سازمان فراهم آید.
- ❖ داشتن صبر و شکیبایی در برابر شکست‌ها.
- ❖ ارزش قائل شدن برای افراد خلاق و سختکوش (رضائیان، ۱۳۷۳: ۵۱-۲۹).

۱۰- نوآوری و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان ارزش‌ها و عقاید مشترکی که عمیقاً توسط اعضای سازمان پذیرفته شده‌اند و افراد سازمان به آن پایبند هستند، تعریف کرد. یک فضای کاری مناسب جهت خلاقیت و نوآوری نیازمند مشارکت و آزادی بیان ایده‌های کارکنان است. ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی هنگامی مطرح می‌شود که باورهای راهبردی و باورهای عملیاتی با هم تعارض و برخوردی چشمگیر دارند و

1. Talent Management System(TMS)

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۵۳

این تعارض و ناهماهنگی درحدی است که اجرای استراتژی را کند و یا به کلی متوقف می‌نماید. بنابراین استراتژیست‌های یک سازمان باید سعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را حتی المقدور خیلی جدا از بدنه فرهنگ جامعه وضع کنند.

برای آماده سازی فرهنگ سازمانی به منظور سازگاری یا دگرگونی، و یا پذیرش اندیشه‌های نو، روش‌های تازه، فراگردهای گوناگون، و به کار بستن ابزار و وسیله‌های نو، می‌توان از روش زیر بهره گرفت:

الف - دگرگونی از بالا آغاز شود.

ب - دامنه مشارکت در سازمان گسترده و ژرف گردد.

پ - سدهای آشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود.

ت - فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته‌ای پدید آید.

ث - دادوستد اطلاعات آزاد و آسان شود.

اگر شرایط ایجاب کند که فرهنگ سازمانی تغییر نماید، باید مراتب زیر را درنظر گرفته شود:

- مدیران عالی سازمان نقش مثبتی را برعهده بگیرند و نوع رفتار خود را به صورت الگو درآورند.

- باید داستان‌های جدیدی خلق کرد و آداب و رسوم تازه‌ای رواج داد.

- افرادی را برگزید و ارتقای مقام داد.

- سیستم پاداش را تغییر داد تا مجموع ارزش‌های جدید مورد تأیید قرار گیرند.

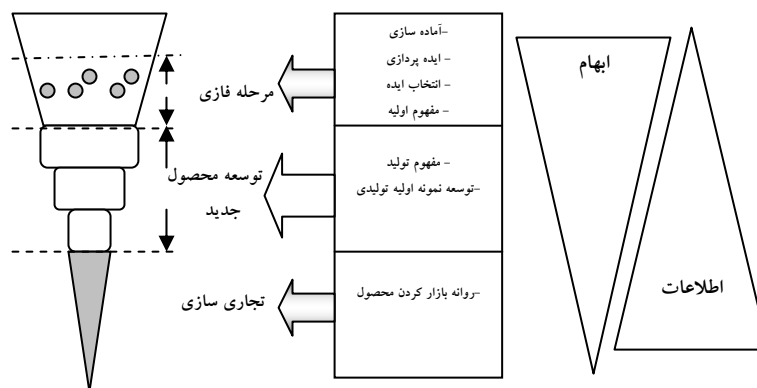
- هنجارها و معیارهای نانوشته سازمانی را تبدیل به قوانین و مقررات رسمی کرد.

❖ ۵۴ نوآوری و کارآفرینی

- با نقل و انتقال افراد در پست‌ها و مقام‌های مختلف سازمانی، زیر مجموعه‌های کنونی فرهنگ را دگرگون ساخت.
- مشارکت دادن افراد و ایجاد جو یا محیطی که حاکی از اعتماد و اطمینان کامل اعضاء باشد (ابزری، دلوی، ۱۳۸۵).

۱-۱۰-۱ مدل فرآیندی نوآوری (فریستروم)^۱

شکل شماره (۱): مراحل فرآیند نوآوری



۱-۱۰-۱-۱ مراحل سه گانه فرآیند نوآوری

۱- مرحله فازی FFE^۲

۲- توسعه محصول جدید NPD^۳

-
1. Frstrom Innovation Process Model
 2. Fuzzy Front End
 3. New Product Development

۳- تجاری سازی^۱

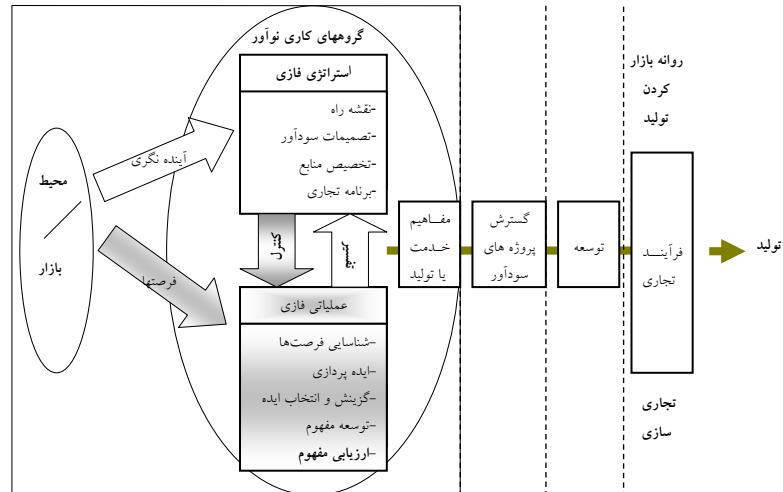
همان‌طوری که در شکل شماره (۱) نمایش داده شده، مرحله فازی به ترتیب گام‌های آماده سازی جهت خلق ایده، ایده پردازی، انتخاب ایده و در نهایت به دست آوردن مفهوم و فکر اولیه جهت تولید است. در مرحله دوم که توسعه محصول جدید نامیده شده است، نخست مفهوم (فکر) اولیه، به مفهوم تولیدی تبدیل شده و پس از تولید اولیه، توسعه نمونه اولیه تولیدی صورت می‌پذیرد و نهایتاً در مرحله آخر (تجاری سازی)، محصول جدید تولید شده روانه بازار فروش می‌شود.

نکته قابل توجه این است که باحرکت از مرحله آماده سازی به سمت تجاری سازی، از درجه ابهام کاسته شده و به میزان اطلاعات در سازمان اضافه خواهد شد. با توجه به مدل ارائه شده، مدیران می‌بایست جهت نوآوری در سازمان، گام‌های هفت‌گانه فوق را به ترتیب برداشته تا نوآوری در سازمان عملی شود. عدم رعایت گام‌های فوق در فرآیند نوآوری، خلل ایجاد نموده و مدیران را در رساندن به این مرحله با ناکامی مواجه خواهد کرد.

1. Commercialization

۲-۱۰- مدل نوآوری پاسکلا^۱ و دیگران

شکل شماره (۲): تقسیم‌بندی فازی



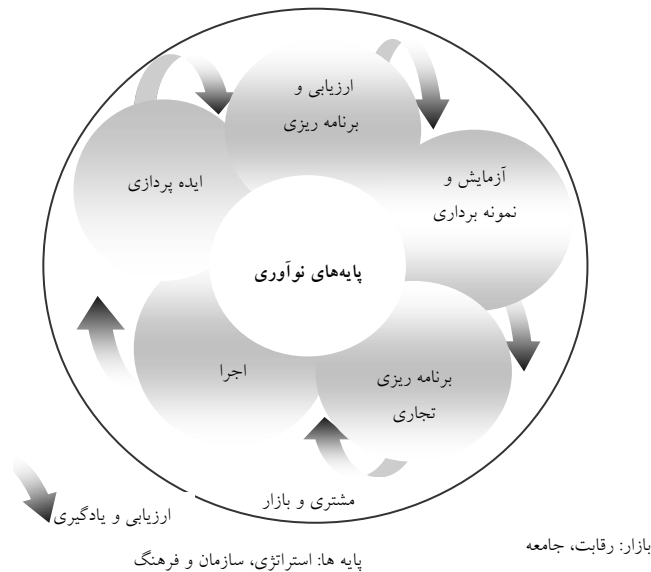
در این مدل، مرحله فازی به دو بخش «استراتژی فازی» و «عملیاتی فازی» تقسیم می‌شود:

استراتژی فازی شامل مراحل: نقشه راه، تصمیمات سودآور، تخصیص منابع و برنامه تجاری است و عملیاتی فازی از مرحله شناسایی فرصت‌ها تا ارزیابی مفهوم (ایده-فکر) جهت تولید و توسعه آن را در برمی گیرد. عملیات فازی بعد از مرحله استراتژی فازی و در راستای عملی کردن استراتژی اجرا می‌شود و پس از ارزیابی مفهوم (فکر-ایده) مورد نظر، در

تولید یا خدمات مورد نیاز در سازمان به کار گرفته، سپس از توسعه وارد فرآیند تجاری سازی می‌شود. این فرآیند شامل گام‌های تولید محصول، بازاریابی و روانه کردن محصول به بازار جهت فروش است.

۳-۱۰- فرآیند و پایه‌های نوآوری^۱ IP & IF

شکل شماره (۳): چرخه فرآیند نوآوری



از نظر لیندهولم و هولم گرین،^۲ فرآیند نوآوری شامل پنج حلقه است که در زیر به توصیف هر یک می‌پردازیم:

-
1. Innovation Fundamentals & Innovation Process
 2. Lindholm & Holmgren

حلقه اول: ایده (خلق ایده)^۱

ایده‌هایی که می‌توانند در تولید محصول جدید، کاهش هزینه‌ها، روش‌های جدید توزیع محصول و... به کار روند.

حلقه دوم: ارزیابی (انتخاب و گزینش ایده)^۲

این مرحله اولین آزمایش بعد از خلق ایده است که ایده‌های بهتر انتخاب و ایده‌های نامناسب از دور خارج می‌شوند.

حلقه سوم: الگو سازی^۳

در این مرحله ایده‌ها و مفاهیم در موقعیت‌های واقعی برای بررسی نقاط قوت و ضعف شان مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

حلقه چهارم: برنامه‌ریزی تجاری (تنظیم نهایی با استراتژی سازمان)^۴

در این گام، برنامه تجاری نوآوری از لحاظ تطبیق و هماهنگی با استراتژی سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرد.

حلقه پنجم: اقدام و اجرا (روانه بازار کردن محصول)^۵

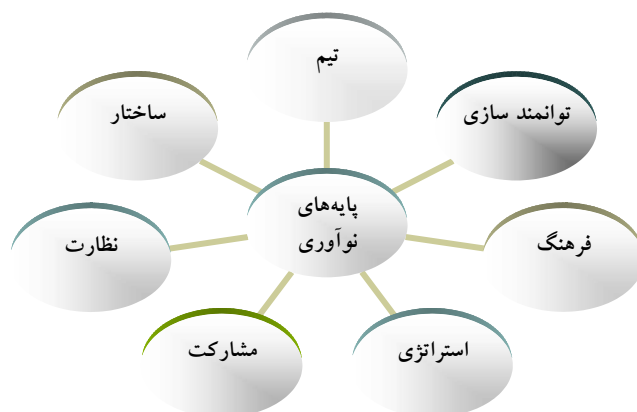
آخرین مرحله عملیاتی و کاربردی نمودن ایده و فروش محصول در بازار است.

۱-۳-۱۰- پایه‌های نوآوری^۶

پایه‌ها و اساس نوآوری شامل هفت بخش به شرح ذیل است:

-
1. Idea (Idea generation)
 2. Evaluation (Idea selection & concept)
 3. Prototyping
 4. Business planning (final alignment with corporate strategy)
 5. Implementation and launch
 6. Innovation Fundamentals

شکل شماره (۴): پایه‌های نوآوری



۱- تیم^۱

۲- توانمند سازی^۲

۳- فرهنگ^۳

۴- استراتژی^۴

۵- مشارکت^۵

۶- نظارت^۶

۷- ساختار^۷

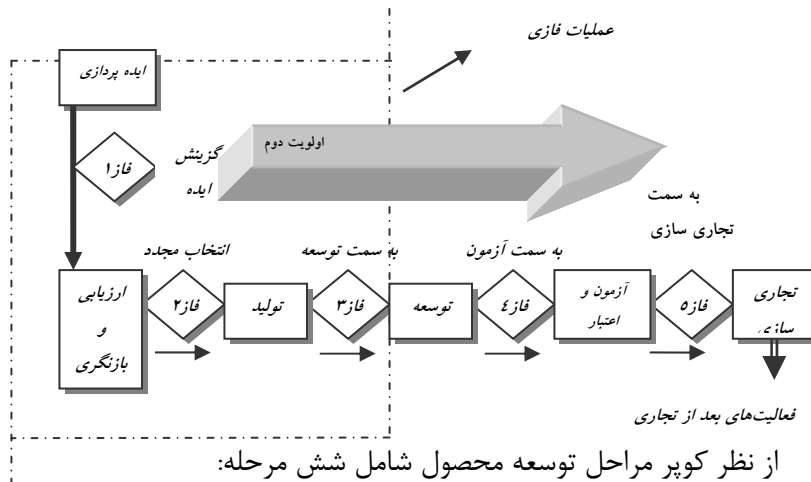
-
- ^۱. Team
 - ^۲. Empowerment
 - ^۳. Culture
 - ^۴. Strategy
 - ^۵. Co-operation
 - ^۶. Monitoring
 - ^۷. Structure

❖ ۶۰ نوآوری و کارآفرینی

۱- تیم	<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر کارکنان مؤثر با حرفه‌ها و مهارت‌های مختلف. - ساختن تیمی که بر پایه شایستگی و صلاحیت باشد. - کارگروهی و خوب اعضای تیم در سازمان.
۲- توانمندسازی	<ul style="list-style-type: none"> - راهنمایی و ارشاد مدیریت جهت مستقل عمل کردن کارکنان. - ترغیب و حمایت از مشارکت در انجام فعالیت‌ها. - بازخورد سودمند از ایده پردازی و خلق ایده کارکنان علی رغم موفقیت یک ایده.
۳- فرهنگ	<ul style="list-style-type: none"> - شکست‌ها را مقدمه پیروزی دانستن و اشتباه‌ها را روشی برای یادگیری محسوب کردن. - با ارزش محسوب نمودن فرآیند پرسش و پاسخ. - ترویج این ایده که سؤالات بی‌مورد وجود ندارد.
۴- استراتژی	<ul style="list-style-type: none"> - تأکید مدیریت به درجه بالایی از نوآوری. - نوآوری یک مؤلفه مرکزی از استراتژی محسوب شود. - هم ردیف بودن فرآیند نوآوری با دانش تکنیکی موجود در سازمان. - هم ردیف بودن فرآیند نوآوری با دانش بازار.
۵- مشارکت	<ul style="list-style-type: none"> - همکاری با دانشگاه‌ها، مرکز آموزشی، مراکز تحقیقاتی و ... - مشارکت ساختارمند با سازمان‌ها. - مشتریان. - تأمین کنندگان. - شرکاء. - دیگر سهامداران. - تأکید بر ساخت شبکه‌های بیرونی (خارجی). - سیستمی جهت شناسایی پتانسیل‌های نوآوری از منابع خارجی.
۶- نظارت	<ul style="list-style-type: none"> - تثبیت رویه‌هایی جهت ارزیابی پروژه‌های نوآوری. - الگو برداری مستمر از رقبای، خارجیان و دیگران. - ردیابی عملکرد مالی پروژه‌های نوآوری.
۷- ساختار	<ul style="list-style-type: none"> - اختصاص تسهیلات (اتاق فکر) جهت حمایت از فرآیند نوآوری - وجود دستورالعمل و رویه روشنی برای فرآیند نوآوری - توسعه و گسترش صلاحیت‌ها و شایستگی سازمانی - رویه‌ای برای شناسایی شایستگی‌ها و ویژگی‌های جدید مورد نیاز برای نوآوری

۴-۱۰- مدل نوآوری کوپر^۱

شکل شماره (۵): تکامل پروسه توسعه محصول جدید



از نظر کوپر مراحل توسعه محصول شامل شش مرحله:

- *ایده پردازی؛
- *ارزیابی و بازنگری؛
- *تولید ایده؛
- *توسعه؛
- *آزمون و اعتبارسنجی؛
- *تجاری سازی.

پنج فازمدل فوق از گزینش ایده، انتخاب مجدد تا حرکت از توسعه محصول به سمت تجاری سازی را در برمی گیرد.

۱۱- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

عناصر «خلاقیت» و «نوآوری» نقش به‌سزایی در تولید محصولات و خدمات بر عهده داشته و بدون حمایت از نوآوری و خلاقیت، سازمان‌ها نمی‌توانند به رشد و توسعه دست پیدا کنند. هنر مدیران سازمان‌ها در این عصر آن است که از استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به خوبی بهره‌برداری نموده و موجبات ایجاد و توسعه نوآوری را در سازمان‌ها مهیا سازند. موانع و مشکلات زیادی در سازمان‌ها برای ایجاد نوآوری وجود دارد که مدیران بایستی با رفع آنها و به موازات آن با حمایت از افراد خلاق و نوآور، بستر مناسب را برای توسعه نوآوری در سازمان ایجاد کنند. در این راستا، با توجه به مطالعات اندیشمندان، مدل‌های متنوع و متفاوتی برای ایجاد نوآوری در سازمان‌ها طراحی و ارائه شده است که مدیران با توجه به شرایط حاکم در سازمان‌های خود می‌توانند از این مدل‌ها بهره‌برداری نمایند. در این مقاله به مدل‌های راسول، فریستروم، باسکلا، لیندهولم و هولم‌گرام، و کوپر اشاره شده و مراحل اجرایی و ویژگی‌های هر یک توصیف گردیده است.

نکته مهم آن است که باور در مدیران سازمان‌ها باید ایجاد گردد تا نوآوری در دوران معاصر به عنوان یک دیدگاه استراتژیک تلقی شود و برای سازمان مزیت رقابتی به همراه آورد.

فهرست منابع

۱. آقای فیضانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۷.
۲. بودو، آلن، خلاقیت در آموزشگاه، ترجمه علی خان زاده، تهران: انتشارات چهره، ۱۳۵۸.
۳. رابینز استیفن، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
۴. شرمه‌ورن جان، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد و بابایی، آموزش مدیریت، ۱۳۷۸.
۵. حسینی افضل السادات، ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۸.
۶. خداداد حسینی، سید حمید، مقاله «نوآوری در سازمان‌ها: مفهوم، انواع و فرایندها»، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، ۱۳۷۸.
۷. رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۳.
۸. ابزری، مهدی، دلوی، محمد رضا، مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر)، انتشارات قاصد سحر، ۱۳۸۵.
9. Joe, T. john, B and keith. p(2001)managing innovation. New York west Sussex company.
10. Nelson, D. L. quick, J. C(1994)organizational behavior: Foundation, realities and challenges. New York, NY: west publishing company.
11. Visa, Fristrom(2006)Technology management in the telecommunications industry. T-109. 5410
12. Rosenfeld, R. and Servo, J. C. 1990 Facilitating innovation in large organizations ,in M. A. West and J. L. Farr(EDS) innovation and creativity at work: psychological and organization strategies, john wiley & sons, west. sussen, pp. 251-264.

13. Davis, w. 1991, the innovations, in j. Henry and D. Walker (eds) managing innovation, sage publication, London, pp. 142-149.
14. Holt, k, 1993, product innovation management, the university press, London.
15. Lindholm, M. Holmgren, J (2008) the seven circles of innovation: an innovation management model.
16. Rothwell, R. 1992, "Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s", R&D Management, vol. 22, pp. 221-239.
17. Drueker. Innovation and Entrepreneurship: practice and principle- London, Heinenemann, 1985 .
18. Kanter R. The change Masters, Routledge, London and Network, Reprinted. 1995 .
19. Flett F, Innovation in mature Companies, Management Decisions, 1998 .
20. www. thinksmart. com. the big ten innovation killers and how to keep your innovation system alive and well by joyce wycoff. 2002
21. www. sevendirclesofinnovation. com. seven circles of innovation by fremtidstanken and center for ledelse in denmark.
22. www. peakinsight. com. using assessment and coaching to build innovation capacity Katherine holt, ph. d. peakinsight LLC

کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های کارآفرین

دکتر کامبیز پیکارجو[✉]

فرزانه علی‌اصغری[✉]

چکیده

این مقاله در راستای تبیین کارآفرینی سازمانی، نخست به نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی کشور اشاره نموده، سپس ضمن ارائه تعاریفی، مفهوم کارآفرینی سازمانی را توصیف و در ادامه مدیریت کارآفرینی سازمانی را تشریح می‌نماید.

با توجه به تأثیر و نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد کارآفرینی سازمانی، در ادامه فرهنگ نمادین سازمانی تعریف، انواع کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های کارآفرینان معرفی و سپس مراحل هشت‌گانه جهت ایجاد محیط کارآفرینی در سازمان تشریح می‌شوند. با توجه به اهمیت نقش رهبران در ایجاد کارآفرینی در سازمان، ضمن توضیح خصوصیات رهبری کارآفرینانه، چگونگی ایجاد کارآفرینی درون سازمانی توصیف و نهایتاً در پایان مقاله، مراحل پنج‌گانه فرآیند کارآفرینی شامل: «مبانی»، «آگاهی از ویژگی‌ها»، «کاربردهای مربوط به خلاقیت»، «آغازگری» و «رشد» تبیین می‌شوند.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

واژگان کلیدی

کارآفرینی سازمانی، فرهنگ نمادین سازمانی، ویژگی‌های کارآفرینان، خصوصیات رهبری کارآفرینانه و مراحل فرآیند کارآفرینی.

مقدمه

امروزه در کشورهایی که به توسعه اقتصادی و صنعتی بهاء می‌دهند، حمایت از ایجاد بستر کاری بر پایه فناوری و دانش محققان در خصوص کسب و کار، ایده‌ای زیباست، لذا حمایت دانشگاهی می‌تواند ضریب موفقیت مؤسسات علمی و تحقیقاتی را تا حد شگفت‌آوری افزونی دهد. به طور کلی، توسعه انسانی مستلزم توسعه پایدار است و توسعه پایدار فرآیندی است که فرصت‌ها و امکانات انتخاب انسان‌ها را گسترش داده و قابلیت آنها را افزایش می‌دهد. از آنجایی که انسان‌ها بازیگران اصلی و مجریان توسعه پایدار هستند و توسعه پایدار به دنبال توسعه دائمی قابلیت‌های انسانی است، لذا با توسعه انسانی می‌توان کمبود قابلیت‌های دیگر لازم برای توسعه پایدار را جبران کرد. هدف اصلی توسعه، بهره‌مند ساختن انسان است و مفهوم واقعی بهره‌مندی نیز بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی افراد است. لذا افزایش در آمد و افزایش اشتغال دو وسیله ضروری برای توسعه هستند، نه اهداف آن. هدف توسعه نیز پرورش قابلیت انسان و گسترش امکانات او است. بنابراین صنعت و فناوری می‌تواند به عنوان عامل ارتباط جامعه کاری و دانشگاهی عمل نموده و بهترین بستر برای ترویج کارآفرینی باشد. کارآفرینی به معنای عام، استفاده از ایده‌های خلاق و فرصت‌های مناسب

جهت موفقیت به تولید اشتغال تلقی می‌شود و دانشگاه بهترین موقعیت برای شناسایی کارآفرینان است. هر چند که توسعه کارآفرینی به گذشت زمان نیاز دارد، اما باید در استفاده از پتانسیل و دانش فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها تعجیل نمود.

به طور کلی، توسعه کارآفرینی یکی از نیازهای جدی اقتصاد ایران است. در شرایطی که معضل بیکاری به عنوان بزرگ‌ترین مسئله اقتصادی و اجتماعی این زمان مطرح است، به نظر می‌رسد که توسعه کارآفرینی و ترویج فرهنگ کارآفرینی یک ضرورت جدی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باشد.

تجربه دنیای امروز نشان داده است که نوآوری‌های مهم و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ دولتی اتفاق نخواهد افتاد - زیرا قابلیت تطبیق با بازار و نیاز روز چیزی است که از یک ساختار بزرگ، پیچیده و تو در تو ساخته نیست و در نتیجه برای پیشرفت سریع و ارائه محصولات جدید، تنها راه مؤثر ایجاد و توسعه شرایطی است که فعالیت‌های اقتصادی کوچک بتوانند تأسیس شوند و رقابت کنند (هیسریچ، ۱۳۷۹: ۱).

طی سال‌های اخیر ورود جوانان جویای کار و کاهش تقاضا برای نیروی کار، بحران اشتغال در کشور را تشدید نموده است که امر باید به صورت بنیادین مورد توجه دولتمردان قرار گیرد. در این بین ورود دانشگاهیان به این حیطه نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد، لذا رویارویی صحیح و تدابیر خاص برای حل معضل بیکاری مبتنی بر پژوهش و مطالعه ضرورت دارد. زیرا پیامدهای این بحران، گسترش فقر و افزایش پدیده‌های ناگوار اجتماعی است (پیوندی، ۱۳۸۴: ۱).

در کل کارآفرینی را می‌توان ایجاد کسب و کارهای نوآورانه تلقی کرد. اکنون در کشور ما، نظام آموزش دهنده دانشگاه‌ها، افرادی را پرورش می‌دهند که فقط می‌توانند شکاف‌های شغلی بسیار تعریف شده را پر کنند. بنابراین باید حرکتی عظیم در راستای تولید کارآفرینان در دانشگاه‌ها به عنوان قطب علمی کشور صورت گیرد که این به معنای اتصال دانشگاه با صنعت و فناوری است. متأسفانه نظام آموزشی دانشگاه‌های ما مبتنی بر یادگیری نیست و آموزش مبتنی بر تعلیم است، و این خود عاملی برای عدم پرورش افراد کارآفرین است.

«فرد کارآفرین کسی است که توانایی تشخیص و ارزیابی فرصت‌های کسب و کار را دارد، می‌تواند منابع لازم را جمع‌آوری کرده، از آنها بهره‌برداری نموده و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت پی‌ریزی کند» (مردیث، ۱۳۷۱: ۱).

۱- کارآفرینی سازمانی

فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده، به ظهور می‌رسند. شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینانه بنگاه، بارزترین نشانه‌های کارآفرینی سازمانی است. نوآوری سازمانی در واقع اشاره به نوآوری کالا یا خدمات دارد و در آن تأکید بر روی توسعه و نوآوری در فناوری است (همان منبع، ۲۱).

کارآفرینی درون سازمانی به شدت در فعالیت‌های کارآفرینانه و نیز جهت‌گیری‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها بازتاب می‌یابد. این تلاش‌های کارآفرینانه، چهار عنصر کلیدی زیر را شامل می‌شوند: «اقدام به

فعالیت‌های کارآفرینانه اقتصادی نوپا»، «ابداع و نوآوری»، «نوسازی خویشتن» و در نهایت «تاثیر گذاری» (هیسریچ، ۱۹۹۶: ۵۹).

نوآوری سازمانی در واقع اشاره به نوآوری کالا یا خدمات دارد و تأکید آن بر روی توسعه و نوآوری در فناوری است. نوآوری شامل توسعه کالای نو، پیشرفت، بهبود در کالاها، شیوه‌ها و روندهای نو برای تولید می‌باشد. نوسازی خویشتن نیز به معنی تغییر سازمان‌ها از طریق نوسازی ایده‌های کلیدی است. این مورد دارای اشارات ضمن سازمانی و استراتژیک بوده و شامل تعریف مجدد مفهوم فعالیت اقتصادی، سازماندهی مجدد و معرفی تغییرات در سطح سیستم به منظور افزایش نوآوری است. این چنین سازمان‌هایی با قدرت پذیرش ریسک و جسارت، همچنین با ابتکاری که دارند بیشتر می‌کوشند پیشرو باشند تا دنباله رو.

علاقه فزاینده به کارآفرین نمودن سازمان و تلاش در جهت نهادینه کردن فرهنگ کارآفرینی در آن موجب شده تا استراتژی‌های گوناگون از سوی صاحب نظران به منظور ایجاد کارآفرینی سازمان طراحی و ارائه شوند. با مطالعه مسیر تکامل دیدگاه‌های مختلف می‌توانیم دو نوع استراتژی اصلی را در این رابطه نام ببریم:

۱) استراتژی وجود فرد کارآفرین در سازمان یا کارآفرینی درون سازمانی^۱

۲) استراتژی ایجاد کارآفرینی در سازمان^۲.

در استراتژی نوع اول، تأکید بر کارآفرینی فرد یا گروهی است که نهایتاً منجر به تکمیل و اجرای یک تفکر خلاق در درون سازمان

^۱. Inter epreneurship

^۲. Enter epreneurship

می‌شوند. در حالی که در استراتژی نوع دوم، محور اصلی خود سازمان می‌باشد و به عبارتی، تغییراتی که در ساختار، فرهنگ و رفتار سازمان ایجاد می‌گردد، در نهایت یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان مبتنی بر خلق تفکر جدید، نگاه جدید، ترکیب جدید و در نهایت محصول یا خدمت جدید را گسترش می‌دهد.

برای هر نوع استراتژی، محققان الگوهایی ارائه نموده‌اند که در آنها انواع فعالیت‌های لازم و عوامل مؤثر بر فرآیندها در نظر گرفته شده‌اند. از جمله این الگوها می‌توان به کارآفرینی اداری با تمرکز بر نیروی انسانی؛ کارآفرینی فرصت‌گرا با محور قرار دادن کشف فرصت‌ها؛ کارآفرینی تقلیدی با هدف تقلیل مخاطرات شکست و اشتباه؛ کارآفرینی اکتسابی با هدف افزایش توان فناوری و تمرکز بر ترکیب صنایع؛ و کارآفرینی خودجوش با تمرکز بر ایجاد واحدهای مستقل درون سازمانی اشاره نمود (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۲۲-۲۱).

۲- مدیریت کارآفرینی سازمانی

مدیریت کارآفرینی زمانی می‌تواند در یک محیط کاری به وجود آید که اکثریت کارکنان اعم از مدیر و کارمند، فلسفه کارآفرینی را پذیرفته و مصمم باشند که واحد کاری آن‌ها به عنوان یک واحد کارآفرین هر روز بهتر از دیروز فعالیت نماید.

یک کارآفرین علاوه بر این که می‌تواند مدیر خلاق و موفقی باشد، می‌تواند از روحیه مسئولیت‌پذیری بالایی نیز برخوردار باشد. به عبارت دیگر، یک کارآفرین در سلسله مراتب مدیریت همواره رفتار بهره‌ور و مناسبی را نسبت به بالا دست‌های خود خواهد داشت. اگر در یک سازمان

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۷۱

همه کارآفرینان بخواهند در رأس تشکیلات آن سازمان قرار گیرند، بی‌تردید مدیریت سازمان با مشکل جدی رو به رو شده و دیگر نمی‌تواند کارآفرین باشد.

مدیریت کارآفرین وقتی محقق می‌شود که در یک سازمان یک نفر بتواند:

(۱) بر خود مدیریت داشته باشد و بتواند رفتارهای خود را مطابق اهداف کنترل و تغییر دهد.

(۱) مسئولیت پذیر بوده، با افراد و سازمان‌های بالا دست رفتار مناسبی داشته و بتواند با خلاقیت، نوآوری و وظیفه شناسی مأموریت‌های محوله را به خوبی انجام دهد.

(۲) در سلسله مراتب تشکیلاتی، افراد و بخش‌های پایین دست خود را به خوبی رهبری کرده و اعتماد آن‌ها را نسبت به خود جلب نماید (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۲۳).

۳- فرهنگ سازمانی در برابر فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی

شرایط موجود جامعه شناختی و تجاری، فصل جدیدی در فعالیت‌های اقتصادی گشوده است و آن عصر کارآفرینی است. اکنون نگرش مثبت رسانه‌ها و موفقیت کارآفرینان برخی شرکت‌های بزرگ سهامی به صورت تهدید در آمده است؛ به طوری که شرکت‌های کوچک تر، جسور، فعال و دارای محرک کارآفرینانه در بسط تولیدات خود جدیدتری‌اند و ارائه کنندگان عوامل اصلی در بازارهای مشخص هستند. اکنون بسیاری از شرکت‌ها در حال تلاش‌اند که همان روح، فرهنگ، چالش‌ها و پاداش‌های کارآفرینانه را در سازمان‌های شان بیافرینند.

۴- فرهنگ نمادین سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از محیط سازمانی خاص. فرهنگ نمادین سازمانی فضا و سیستم پاداش دارد و طرفدار اخذ تصمیمات محافظه کارانه است. در صورتی که نتایج مورد نظر حادث نشود، به جمع آوری مقادیر زیادی اطلاعات به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری منطقی و استفاده از این داده‌ها برای توجیه تصمیم‌ها می‌پردازد. اغلب تصمیم‌های دارای ریسک تا گردآوری اطلاعات قاطع و کافی یا مشاوره به منظور «شناسایی موارد ناشناخته» به تعویق می‌افتد. اغلب در طرح‌های عظیم که هیچ کسی شخصاً مسئول نیست، نظرهای موافق و مخالف فراوانی وجود دارد (هیسریچ، ۱۳۷۹: ۶۰).

فرهنگ سنتی سازمانی به طور چشم‌گیری با فرهنگ کارآفرینانه درون سازمان تفاوت دارد. اصول هدایت‌کننده در فرهنگ سنتی سازمانی عبارت است از اینکه طبق دستورالعمل داده شده عمل کنید، هیچ گونه خطا و اشتباهی از شما سر نزنند، شکست نخورید، ابتکار عمل به خرج ندهید و منتظر دستور العمل باشید، در داخل حوزه خود باقی بمانید و مراقب جوانب کار باشید. اما اهداف فرهنگ کارآفرینانه درون سازمانی کاملاً متفاوت و شامل موارد زیر است: دیدگاه‌های توسعه، اهداف و برنامه‌های عملکرد، پاداش برای اعمال انجام شده، پیشنهاد آزمایش و تجربه کردن، تولید و توسعه صرف نظر از زمینه کار، عهده دار شدن مسئولیت و مالکیت.

همچنین تفاوت‌هایی در ارزش‌ها و اصول مشترک در فرهنگ وجود دارد. در سازمان‌های سنتی با سیستم‌های گزارش‌گیری، خطوط کلی

قدرت و مسئولیت، دستور العمل‌ها و سازو کارهای کنترل، ماهیتی سلسله مراتبی دارند، اما فرهنگ سازمان کارآفرینانه در تقابل کامل با این فرهنگ قرار دارد. محیط کارآفرینانه درون سازمانی به جای داشتن ساختار سلسله مراتبی، ساختار سازمانی مسطح با شبکه سازی، کار گروهی مبتکران و مشاوران فراوان دارد. ارتباطات کاری نزدیک به ایجاد جوی از اعتماد و ریزنی کمک می‌کنند و دست یابی به دیدگاه‌ها و هدف‌ها را تسهیل می‌نمایند (همان منبع، ۶۱).

رفتار کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها با هدف سود آوری (از نظر زارا)، بازسازی راهبردی (از نظر گاس و کینزبرگ)، پرورش نوآوری (از نظر بادن و فولر)، دانش اندوزی برای کسب درآمد در آینده (از نظر مک میلان و نکترامن، مک گراس)، موفقیت بین‌المللی (از نظر بیرکنشو) و فرآیند بازسازی (از نظر هانا، کوئین، پیترسون) تعریف می‌شود.

از نظر «پیزارو» کارآفرینی سازمانی یک فرآیند احیای بهبود عملکرد سازمان است؛ زیرا تغییرات سریع فناوری و افزایش رقابت جهانی در سال‌های گذشته، پذیرش نگرش کارآفرینانه در تعیین استراتژی‌ها را اجتناب ناپذیر کرده است. ارزش کارآفرینی سازمانی در این است که اجازه تحول سازمان از طریق یک فرآیند بازسازی استراتژیک مبنی بر ترکیب توانایی‌های جدید را فراهم می‌کند.

«گاس و کینزبرگ» بر آنند که سازمان در کارآفرینی سازمانی با دو پدیده رو به رو می‌شود: «ایجاد فعالیت‌های مخاطره آمیز جدید» و «تحول سازمان از طریق نوسازی راهبردی» (حسین نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۸).

کارآفرینی سازمانی ابزاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و نهادهای جهت افزایش توانایی‌های نوآوری کارکنان و موفقیت شرکت‌ها است. برای ایجاد کارآفرینی سازمانی، یک مجموعه تلاش‌های پیچیده و بالقوه ضروری است. از نظر عملی، سازمان‌ها به منابع مستقیم و غیر مستقیم جهت ایجاد راهبردهای کارآفرینی مؤثر نیازمندند. از دیدگاه نظری، محققان پیوسته نیازمند ارزیابی اجزاء و ابعاد آن هستند تا بتوانند عوامل محیطی را پیش‌بینی، تبیین و طراحی کنند و کارآفرینی را به ظهور برسانند (همان منبع، ۹).

۵- انواع کارآفرینی سازمانی

بر اساس نظریه دیوید جانسون (۲۰۰۱)، کارآفرینی سازمانی را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد:

۱) کارآفرینی در سازمان: ایجاد فعالیت‌های جدید کارآفرینانه در درون و پیرامون سازمان.

۲) کارآفرینی گسترده: ایجاد ساختار فرهنگ در سازمان که از نوآوری و کارآفرینی حمایت کرده و افراد را برای احساس تعلق در مورد سازمان و حوزه کاری شان تشویق نماید.

۳) فعالیت مخاطره آمیز سازمانی: این فعالیت در دوره‌هایی که سازمان نیازمند شایستگی است و در صورت عدم اقدام، امکان پیش افتادن رقبا وجود داشته باشد، ضروری خواهد بود.

«کوروناوال و پرلمن» اشکال کارآفرینی را به شرح زیر تقسیم بندی کرده اند:

♦ کارآفرینی شخصی

♦ کارآفرینی در سازمان

♦ سازمان کارآفرین

کارآفرینی شخصی یا کارآفرینان شخصی، افرادی هستند که برای اهداف شخصی سعی در ایجاد ثروت می‌کنند.

کارآفرینی در سازمان یا کارآفرینان سازمانی، افرادی هستند که به عنوان یک کارآفرین در داخل سازمان‌های بزرگ فعالیت می‌کنند، بدون این که از طرف سازمان یاری شوند.

در مورد سازمان کارآفرین باید گفت: بر اساس نظرات شومپتر، کارآفرینی می‌تواند در واحدهای مختلف شکل گیرد. یک سازمان می‌تواند محیطی را ایجاد کند که اعضا در شکل‌گیری وظیفه کارآفرینی کمک کنند. به نظر روزابت موس، سازمان کارآفرین همیشه به شایستگی منابع خود متکی است و به آن چه افراد انجام می‌دهند، توجه و آن چه را که قبلاً می‌دانستند، کنترل می‌کند. آنها خود را با معیارهای گذشته اندازه‌گیری نمی‌کنند، بلکه با استانداردهای آینده مقایسه می‌کنند (حسین نژاد و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۰).

در جدول شماره (۱) ویژگی‌های کارآفرینان مقایسه شده است (موریس، ۱۹۹۹):

جدول (۱): مقایسه ویژگی‌های کارآفرینان (موریس، ۱۹۹۹)

عوامل	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی	کارآفرین دولتی
انگیزش اولیه	آزادی خواهی، اتکاء به خود، هدف‌گرایی و موفقیت عامل انگیزش.	آزادی خواهی، دسترسی به منابع سازمانی، هدف‌گرایی و خود انگیزشی در اثر پاداش‌های سازمانی و شناسایی	قدرت و موقعیت عامل انگیزاننده است، لذا ممکن است فرد در قالب‌های خیلی بزرگ فکر کند و خود را به سود محدود نکند.
زمان‌گرایی	برای رشد کسب و کار خود، هدف ۵ تا ۱۰ سال را در نظر می‌گیرد.	زمان انتخابی بستگی به نوع فعالیت دارد و عموماً ۳ تا ۱۵ سال است.	ضمن تأکید بر موقعیت‌های کوتاه مدت، برنامه‌های بلند مدت را به صورت مجموعه‌ای از برنامه‌های کوتاه مدت اجرا می‌کند و عموماً اهداف ۱۰ تا ۱۵ ساله دارد.
مهارت‌ها	ذاتاً تجارت را می‌شناسد و بیشتر ادراک تجاری دارد تا مهارت‌های مدیریتی و سیاسی.	مهارت فنی قوی با دانش مرتبط با محصول، مهارت‌های مدیریتی خوب، مهارت‌های سیاسی محدود.	مهارت سیاسی قوی و توانایی برای ایجاد منابع قدرت و رای آنچه که به طور رسمی داده می‌شود، مهارت در استفاده از روابط عمومی و رسانه‌های جمعی

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۷۷

گرایش به طرف نظام	در چارچوب نظام ناکام می‌ماند، آن را رد می‌کند و براساس شیوه خود عمل می‌کند.	نظام را دوست دارد، اما می‌آموزد که در درون آن کار کند و برای تحقق اهداف خود آن را تغییر دهد.	تمایل به طراحی مجدد و بازسازی نظام برای تحقق اهداف خود دارد.
تمرکز	بر عوامل خارجی، فناوری و بازار تأکید می‌کند.	تمایل به عوامل داخلی و خارجی شامل ایجاد شبکه‌های داخلی و یافتن ریزنان خردمند.	یادگیری انتخاب با استفاده از نیروی خارجی برای اجرای تغییرات داخلی، ایجاد موسسات حمایتی میان سیاستمداران، اتحادیه‌ها، بخش خصوصی، رسانه‌ها و جوامع.
ریسک و شکست	ریسک شخصی و مالی قابل ملاحظه را می‌پذیرد و به طور مشخص عوامل ریسک را تعیین و سعی می‌کند آنها را به حداقل برساند. شکست را نیز به عنوان تجربه یادگیری تلقی می‌کند.	ریسک متوسط را می‌پسندد، به خصوص ریسک‌های اساسی مربوط به شغلش که درون سازمان حساسیت دارد، پروژه‌های دارای ریسک را مخفی می‌کند تا بتواند از اشتباهاتش یاد بگیرد.	ریسک محاسبه شده را می‌پذیرد. تمایل دارد ابتدا به طور جزئی از قوانین منحرف شود و سپس این انحراف زیاد می‌شود، زیرا برای او سخت است که ناتوانی‌اش را نشان دهد و سعی می‌کند حوادث را مدیریت کرده تا نتایج مثبت را توسعه دهد.

دارای اعتماد به نفس، خوشبین، جسور، تحمل زیاد در مقابل ابهامات، استفاده از ابهام به عنوان منبع نشان دهنده شایستگی مدیریتی.	دارای اعتماد به نفس، خوشبین، جسور، بدبین درباره نظام اما معتقد به تغییر آن.	دارای اعتماد به نفس، جسور و خوشبین	شجاعت
---	---	--	-------

۶- محیط کارآفرینی درون سازمانی

در ایجاد فضای کارآفرینی درون سازمانی، عوامل مشخص و رهنمودهای ویژه‌ای باید اعمال شوند. از آن جا که تحقیقات و توسعه منابع، کلید موفقیت در ایده محصولات جدید هستند، سازمان باید براساس برتری فناوری صنعتی کار کند و به جای خشکاندن ایده‌های نو، آنها را تشویق و حمایت کند. همانند آنچه به دفعات در شرکت‌هایی که نیازمند منافع فوری برای سرمایه گذاری و حجم بالای فروش هستند، روی می‌دهد.

دوم آنکه تجربه یا همان آزمون و خطا مورد تشویق قرار گیرد. معمولاً تولیدات یا خدمات جدید و موفق به شکل کامل و رشد یافته ظاهر نمی‌شوند، بلکه تکامل می‌یابند. سازمانی که می‌خواهد روح کارآفرینانه درون سازمانی ایجاد کند، باید محیطی فراهم آورد که در آن اشتباه‌ها و ناکامی‌ها در راه توسعه و رشد تولیدات نوآورانه جدید مجاز شناخته شوند؛ اگر چه این مطلب با کار ایجاد شده و سیستم ترفیع سازمانی سنتی در تضاد است. سیستمی که در آن فرصت شکست در سازمان منظور نشده، در موارد نادری آن هم اگر باشد، فعالیت کارآفرینانه درون

سازمانی توسعه خواهد یافت. بنابراین هر کارآفرینی باید تجربه حداقل یک شکست را در راه ایجاد فعالیت کارآفرینانه موفق داشته است.

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

چهارم اینکه منابع شرکت باید مهیا و سهل الوصول باشند. یک کارآفرین درون سازمانی می‌گفت: «اگر شرکت واقعاً می‌خواهد که من وقت، تلاش و ریسک‌های شغلی را برای ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا صرف کنم، باید پول و منابع انسانی آن را نیز فراهم سازد». اغلب اوقات اندک بودجه‌ای فراهم می‌آید، آن هم برای حل مشکلاتی که اثر آنی بر میزان سودآوری دارد، نه برای خلق چیزی جدید. شرکت‌های مثل زیراکس، ای، تی اندتی با پی بردن به این مشکل، حوزه‌هایی مجزا در سرمایه‌گذاری ایجاد کرده‌اند تا فعالیت‌های کارآفرینانه نوپای داخلی را تأمین مالی کنند. بنابراین زمانی که منابع در دسترس هستند، بیشتر احتیاجات گزارش شده مانعی برای کسب نوآوری شده و باعث ناکامی یا نارضایتی می‌شوند.

پنجم اینکه روش چندگانه کار گروهی باید ترغیب شود. این روش آزاد همراه با مشارکت افراد مورد نیاز و صرف نظر از حوزه آن، نقطه مقابل ساختار سازمانی بنگاه نمادین است. ارزیابی انجام شده بر روی موارد موفق در کارآفرینی درون سازمانی مبین آن بود که یکی از مواد کلیدی در موفقیت، وجود «کارهای مفتضح» است که افراد کلیدی درگیر

آن می‌شوند. با توسعه کار گروهی مورد نظر در فعالیت کارآفرینانه و نوپا، مراتب پیچیده‌تر می‌شود؛ زیرا کار فراگیر در شرکت‌های سهامی به عملکرد کاری فرد در مقام و موقعیت فعلی بستگی دارد، نه به مشارکتش در آفرینش فعالیت کارآفرینانه نوپا. فضای بنگاه علاوه بر تعقیب کار گروهی باید افقی بلند مدت برای ارزیابی موفقیت کل طرح، همچنین موفقیت هریک از فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کند. اگر شرکتی مایل به سرمایه گذاری پولی یا عدم تضمین بازگشت پولش در مدت ۵ تا ۱۰ سال نباشد، نباید در جهت خلق فضای کارآفرینانه درون سازمانی تلاش کند. این شکیبایی در رسیدن به پول، شبیه آینده نگری در سرمایه گذاری / بازدهی است که سرمایه گذاران فعالیت‌های کارآفرینانه و دیگران هنگام سرمایه گذاری پر مخاطره در امور کارآفرینانه انجام می‌دهند.

ششم اینکه روح کارآفرینی درون سازمانی نباید بر اشخاص تحمیل شود، بلکه باید داوطلبانه باشد. بین طرز تفکر سازمانی و طرز تفکر کارآفرینانه درون سازمانی تفاوت وجود دارد.

هفتمین جنبه، سیستم پاداش است. کارآفرین درون سازمانی باید به طرز شایسته‌ای به خاطر همه انرژی‌ای که صرف کرده و تلاش‌ها و ریسکی که در جهت ایجاد فعالیت کارآفرینانه نوپا انجام داده، مورد تقدیر قرار گیرد.

این پاداش‌ها باید براساس نیل به اهداف اجرایی ایجاد شده استوار باشند. موقعیت برابر در فعالیت کارآفرینانه نوپا یکی از بهترین روش‌ها برای انگیزه دادن و تحقق فعالیت و تلاش زیاد مورد نیاز، جهت موفقیت است.

هشتم اینکه فضای بنگاهی که همسو با کارآفرینی درون سازمانی است، دارای بانیان و پشتیبانانی در سطح سازمانی است که هم فعالیت‌های خلاق و شکست‌های ناشی از آن را حمایت و پشتیبانی می‌کند و هم در برنامه ریزی انعطاف پذیر است تا اهداف و مسیرهای جدید را براساس آنچه نیاز است، تدوین کند. یکی از کارآفرینان درون سازمانی می‌گفت: «فعالیت کارآفرینانه جدید و اقتصادی برای اینکه موفق شود، کارآفرین درون سازمانی آن باید بتواند طرح و نقشه آن را طبق خواسته اش تغییر دهد و نگران این نباشد که تا چه اندازه به اهداف از پیش مطرح شده نزدیک است» (فیض بخش و تقی یاری، ۱۳۸۰: ۶۶).

و در نهایت و از همه مهمتر آن که مدیران رده بالا باید فعالیت کارآفرینانه درون سازمانی را با دل و جان حمایت و پشتیبانی کنند؛ چه با حضور فیزیکی و چه با اطمینان دادن به این که کارکنان و منابع مالی به طور آماده و به سادگی در دسترس اند. بدون پشتیبانی مدیران رده بالا، فضای کارآفرینانه درون سازمانی موقعی را نمی‌توان خلق کرد (همان منبع، ۶۷).

۷- خصوصیات رهبری در کارآفرینی درون سازمانی

در فضای کلی سازمان چند خصیصه مشخص و منحصر به فرد تعیین شده که به کمک آنها فرد می‌تواند کارآفرین درون سازمانی موفق شود. همان طور که در جدول شماره (۲) به طور خلاصه عنوان شده، این خصوصیات شامل موارد زیر هستند: آشنایی با محیط، دوراندیشی و انعطاف پذیری، خلق اختیارات مدیریت، ترغیب کار گروهی هنگامی که

روش چندگانه‌ای اختیار شده، تشویق به بحث آزاد، تشکیل ائتلافی از پشتیبانان و سماجت و پایداری.

جدول شماره (۲): خصوصیات رهبری کارآفرینانه درون سازمانی

۱- آشنایی با محیط
۲- دوراندیشی و انعطاف پذیری
۳- خلق اختیارات مدیریتی
۴- ترغیب کارگروهی
۵- تشویق به بحث آزاد
۶- تشکیل ائتلافی از پشتیبانان
۷- سماجت و پایداری

۸- ایجاد کارآفرینی درون سازمانی در سازمان

سازمانی که می‌خواهد محیط کارآفرینانه درون سازمانی ایجاد کند، باید رویه‌ای را برای این کار در پیش گیرد. این کار را می‌توان به صورت داخلی انجام داد، اما اغلب مسئولان سازمان استفاده از فردی خارجی را برای تسهیل این فرآیند ساده‌تر می‌دانند. این مسئله معمولاً زمانی صدق می‌کند که محیط سازمان بسیار سنتی است، سابقه تغییرات اندکی را دارد و تعداد کمی محصولات جدید معرفی می‌شود.

اولین گام در این فرآیند آن است که مدیران در سطوح عالی، رده بالا و میانی نسبت به کارآفرینی درون سازمانی در سازمان تعهد احساس کنند. بدون تعهد مدیریت ارشد، سازمان هیچ‌گاه قادر نخواهد بود در مسیر تغییرات فرهنگی مورد نیاز برای اجرای کار، پیش رود. تعهد مدیریت ارشد عبارت است از این که: «مدیران سازمان به طور جدی

کارآفرینی سازمانی را حمایت کنند». مؤثرترین راه برای نیل به این امر برگزاری همایش‌هایی است که در آن جنبه‌های کارآفرینی درون سازمانی مطرح شود و راهبردهای تغییر فرهنگ سازمان به فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی گسترش یابد. مدیرانی برای کارآفرینی درون سازمانی باید معرفی و انتخاب شوند و آموزش ببینند. این کارآموزی‌ها باید بر روی کسب منابع درون سازمان، مشخص کردن فرصت‌های دارای امکان موفقیت و بازارهای آن، و توسعه طرح مناسب فعالیت‌های اقتصادی متمرکز شوند.

دوم، ایده‌ها و حوزه‌های عمومی که مدیریت ارشد علاقه مند است از آنها حمایت کند، باید مشخص شوند، میزان ریسک مالی موجود برای توسعه هرچه بیشتر این مفهوم باید معلوم گردد و برنامه جامع انتظارات و نتایج مورد نظر در هریک از فعالیت‌های کارآفرینانه درون سازمانی باید تدوین شود. لذا تا حد ممکن باید چارچوب زمانی، حجم و نیازهای سودآوری را برای این فعالیت کارآفرینانه نوپا و تأثیر سازمان بر آن را مشخص کرد. در کنار آموزش‌های کارآفرینانه درون سازمانی، سیستم مشاور/حامی باید ایجاد شود. بدون وجود حامیان و پشتیبانان امیدی نیست که فرهنگ سازمان به فرهنگ کارآفرینانه درون سازمانی تغییر یابد (فیض‌بخش، ۱۳۸۰: ۷۰).

سوم آن که شرکت برای آن که خود را انعطاف پذیرتر کند، باید از فناوری بهره ببرد. در دهه گذشته عملکرد شرکت‌های کوچکی که از فناوری به طور موفقیت آمیز استفاده می کردند، همانند شرکت‌های بزرگ بوده است (Peter coy, 1993: 24-5).

چهارم، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از مدیران علاقمند به آموزش کارمندان و کسانی که مشتاق‌اند تا تجارت خود را در اختیار دیگران قرار دهند، پردازند و فرهنگ کارآفرینانه درون سازمانی را به طور محکم پایه‌ریزی کنند.

جلسات کارآموزی باید یک روز در هر ماه برای مدت زمان مشخص دایر شود. به طور کلی، موارد اطلاعاتی درباره کارآفرینی درون سازمانی و در رابطه با ویژگی‌های فعالیت‌های شرکت در توسعه ایده‌هایی که برای محصولات یا خدمات قابل فروش داده می‌شود و اساس واحدهای فعالیت کارآفرینانه تجاری و نوپاست، باید به اطلاع عموم برسد. تمام این موارد مستلزم وجود گروه کارآفرینانه درون سازمانی است، تا طرح فعالیت اقتصادی را گسترش دهند.

پنجم، سازمان باید راه‌هایی بیابد تا به مشتریان نزدیک‌تر شود (Christopher power, 1993). این مسئله با بهره‌گیری بانک داده‌ها، به کارگیری رقبای کوچک‌تر و کمک دادن به خرده فروشان میسر می‌شود. ششم، سازمانی که می‌خواهد کارآفرینانه‌تر باشد، باید بیاموزد که منابع کمتر و بهره‌وری بیشتر داشته باشد. این امر اخیراً در بسیاری از شرکت‌هایی که کوچک‌تر شده‌اند، نیز اتفاق افتاده است. سازمان‌های با کادر مدیریت ارشد و تعداد زیاد کارمند در محیط بیش از حد رقابتی امروز از زمانه عقب افتاده‌اند. همچنین برای تطبیق با این افت عظیم در مدیریت میانی باید به زیردستان در تمام سطوح سازمان اختیارات بیشتری داده شود. تعجبی ندارد اگر دامنه اختیارات در بخش‌های چنین شرکتی‌هایی به میزان ۳۰ به ۱ بالا رود. اگر بخواهیم کارآفرینی درون

سازمانی چیره شود، باید اندیشه «اعتدال و میانه روی» وجود داشته باشد (John A. Byrne, 1993: 34-35).

هفتم، سازمان باید ساختار حمایتی نیرومندی را برای کارآفرینی درون سازمانی ایجاد کند. این مطلب خصوصاً از آن جهت اهمیت دارد که معمولاً کارآفرینی درون سازمانی در سازمان، فعالیتی درجه دو محسوب می‌شود. از آنجا که فعالیت‌های کارآفرینانه تأثیر فوری به حد سودآوری ندارند، خیلی راحت نادیده انگاشته می‌شوند و حمایت و بودجه ناپیزی دریافت می‌کنند. اما اگر بخواهیم سازمان موفق داشته باشیم، باید این فعالیت‌های کارآفرینانه عملکردی بدیع و انعطاف پذیر بیابند و کارآفرینان درون سازمانی آن، اختیار کامل در هزینه‌ها و دسترسی به بودجه کافی داشته باشند. وقتی کارآفرین درون سازمانی مجبور باشد هزینه‌های صرف شده را روزانه توجیه کند، دیگر نمی‌توان انتظار فعالیت کارآفرینانه نوپای داخلی را داشت، بلکه هدف صرفاً بسط عملیاتی منابع سرمایه گذاری است. (R. Peterson and D. Berger, 1971: 106)

هشتم، حمایت باید اعطای پاداش به عملکرد واحد کارآفرینانه درون سازمانی را نیز شامل شود. این موضوع منجر می‌شود اعضای گروه تشویق شوند تا سخت کار کنند و رقابت کارآمدتری میان شان به وجود آید؛ چرا که مستقیماً از تلاش شان بهره خواهند گرفت. از آنجایی که فعالیت کارآفرینانه درون سازمانی بخشی از سازمان بزرگ‌تر است و نه واحدی کاملاً مستقل، تخصیص پاداش با توجه به سهم سرمایه واحد کارآفرینی بسیار مشکل است. و بالاخره سازمان باید از سیستم ارزیابی استفاده کند تا واحدهای موفق کارآفرینانه درون سازمانی فرصت رشد بیابند و واحدهای ناموفق را حذف کنند. درست مثل آنچه که در شرکت

کارآفرینانه روی می‌دهد. زمانی که کارها به خوبی انجام می‌شود، واحد کارآفرینانه سازمانی باید اجازه یابد سطح تقاضای بازار را در سطح تضمین شده‌ای افزایش دهد. سازمان می‌تواند برای اطمینان از آن که توسعه مغایر با رسالت اولیه بنگاه نباشد، الزاماتی ایجاد کند (فیض بخش، ۱۳۸۰: ۷۲).

۹- مراحل فرآیند کارآفرینی

تحصیلات کارآفرینی برای مربیان، معانی بسیار مختلفی دارد. . . . از مدارس ابتدایی تا دانشگاه، از آموزش‌های شغلی و حرفه‌ای تایک MBA. در هر سطح از تحصیلات، انتظار داشتن نتایج مختلف، معقول و منطقی می‌باشد؛ چرا که سن دانش آموزان بیشتر و بر دانش و آگاهی قبلی آنها افزوده می‌شود. اما هدف کلی همچنان توسعه تخصصی به عنوان یک کارآفرین است. «کنسرسیوم تحصیلات کارآفرینی» از این عقیده حمایت می‌کند که کارآفرینی یک فرآیند یادگیری مادام‌العمر است که دست کم دارای پنج مرحله مجزای پیشرفت می‌باشد. این مدل یادگیری مادام‌العمر فرض می‌کند که همه کس در نظام آموزشی باید فرصت‌های لازم برای یادگیری در مراحل ابتدایی را داشته باشند، اما مراحل بعدی مختص افرادی است که خودشان انتخاب می‌کنند که کارآفرین شوند. هر یک از پنج مرحله زیر می‌تواند با فعالیت‌هایی که در کلاس‌های دیگر یا به عنوان دوره‌ای مجزا جا افتاده است، در نظر گرفته شود.

مرحله اول: مبانی و پایه‌ها در مدارس ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان دانش آموزان. در این مرحله، دانش آموزان باید جنبه‌های گوناگونی از مالکیت تجاری/ شغلی را تجربه کنند. تأکید و تمرکز مرحله اول بر درک

مبانی و پایه‌های اقتصاد، فرصت‌های شغلی به دست آمده و نیاز به مهارت‌های پایه‌ای برای موفق بودن در یک اقتصاد بازار آزاد است؛ انگیزش برای یادگیری و یک حس و فرصت شخصی. نتایج مخصوص در این مرحله از مدل یادگیری، مادام العمر هستند.

مرحله دوم: آگاهی از ویژگی‌ها. دانشجویان خواهند آموخت که به زبان تجارت سخن بگویند و مشکلات را از دیدگاه صاحبان مشاغل کوچک ببینند. این امر به ویژه در تحصیلات شغلی حرفه‌ای مورد نیاز است. تأکید این مرحله بر پرداختن به ویژگی‌هایی است که می‌توانند به عنوان کل یک کلاس کارآفرینی در نظر گرفته شوند و یا به عنوان قسمتی از دوره‌های دیگر مرتبط با کارآفرینی گنجانده شوند. برای مثال، مسائل مربوط به جریان مالی می‌تواند در یک کلاس ریاضی به کار گرفته شود و ارائه محصولات فروشی می‌تواند قسمتی از یک کلاس ارتباطات باشد.

مرحله سوم: کاربردهای مربوط به خلاقیت. موارد زیادی برای یادگیری درباره آغاز کردن یک شغل وجود دارد و بدیهی است که بسیاری از مشاغل، دارای مشکلات و دردسرهای مربوط به خود هستند. ما سال‌هاست که دکترهای آینده را آموزش می‌دهیم، اما از یک صاحب شغل کوچک انتظار داشته ایم که صرفاً با شرکت در سمینارهای روز یکشنبه همه چیز را بیاموزد. در این مرحله، می‌توان به دانش‌آموختگان زمانی را اختصاص داد تا درخصوص ایده‌ها و انواع مختلف روش‌های طرح ریزی یک تجارت، کنکاش نمایند. دانش‌آموختگان باید نسبت به هر یک از مراحل قبلی، دانش با عمق و وسعت بیشتری را به دست آورند. این مرحله آنان را ترغیب می‌کند تا یک ایده شغلی واحد ایجاد کنند و فرآیند

تصمیم‌گیری را از طریق یک طرح و برنامه تجاری کامل به انجام رسانند. این مرحله می‌تواند در برنامه‌های شغلی، دبیرستان‌های پیشرفته، کالج‌های دو ساله که در آنها دوره‌ها و یا برنامه‌های مخصوص وجود دارد و برخی از کالج‌های دیگر و دانشگاه‌ها پیاده شود. نتیجه‌ای که عاید دانش‌آموختگان و دانشجویان می‌شود، این است که می‌آموزند چگونه امکان آن وجود دارد که یک کارآفرین شوند.

مرحله چهارم: آغازگری. پس از این که بزرگسالان وقت لازم را برای به دست آوردن تجربه شغلی و یا تحصیلات بیشتر اختصاص دادند، بسیاری از آنها نیازمند هستند برای عملی کردن یک ایده تجاری، به دستیاران مخصوص دسترسی داشته باشند. برنامه‌های تحصیلی جامعه به طور گسترده‌ای در مدارس فنی- حرفه‌ای، کالج‌ها، کالج‌های چهار ساله و دانشگاه‌ها در دسترس هستند تا کمک‌های آغازگری را فراهم نمایند. نهادهای «راهبردی مشاغل کوچک» در ایالات متحده بسیاری از این برنامه‌های آموزشی را مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهند.

مرحله پنجم: رشد. اغلب صاحب نظران تا زمانی که هنوز کاملاً دیر نشده، به سمت مشاوره نمی‌روند. مجموعه‌ای از سمینارهای دنباله دار و به هم پیوسته یا گروه‌های پشتیبان می‌توانند کارآفرینان را یاری دهند تا مشکلات بالقوه را بشناسند و به موقع در جهت رفع آنها اقدام نمایند. بسیاری از کالج‌ها و برنامه‌های تحصیلی دنباله‌دار در دانشگاه‌ها یا کالج‌ها چنین سمینارها و کارگاه‌هایی را برای جامعه تجاری خودشان ارائه می‌نمایند. آنها در می‌یابند که بهترین برنامه توسعه اقتصادی، کمک به رشد و پیشرفت مشاغل موجود در جامعه است. مربیان در هریک از مراحل کارآفرینی باید بر روی نتایجی که خود به دست می‌آورند، تمرکز

کنند و به دنبال همکاری از جانب مربیان موجود در سایر سطوح این فرآیند یادگیری مادام‌العمر باشند. اکنون در همه جای نظام آموزشی ما به نوعی جا برای کارآفرینی وجود دارد (سایت آفتاب، ۲۰۰۶).

۱۰- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در شرایطی که معضل بیکاری به عنوان بزرگ‌ترین مسئله اقتصادی و اجتماعی کشورهای در حال توسعه مطرح است، توسعه کارآفرینی می‌تواند نقشی به سزا در اقتصاد این جوامع بازی کند. بنابراین کارآفرینی ضرورت جدی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی می‌باشد که باید پیوسته مدنظر خط‌مشی‌گذاران و مدیران اقتصادی و صنعتی جوامع قرار داشته باشد. همان‌گونه که پیتر دراگر بیان نموده است: «کارآفرینی یک علم است و بایستی همچون علوم دیگر آن را فرا گرفت و به دیگران نیز آموزش داد». مدیران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ کارآفرینی، نقش به سزایی در پیشبرد اهداف سازمانی خود ایفا کنند و نهایتاً موجبات رونق و شکوفایی اقتصادی کشور را فراهم آورند. انجام تحقیقات و مطالعات، تشویق تجربه کردن در سازمان، رفع موانع جهت آفرینش و توسعه کالاهای جدید، ایجاد و سهل‌الوصول نمودن منابع سازمانی، ترویج روش‌های انجام کار گروهی، تخصیص پاداش در راستای نوآوری و نهایتاً حمایت همه‌جانبه مدیران سازمان‌ها از فعالیت‌های کارآفرینانه می‌تواند موجبات ایجاد و خلق سازمان کارآفرین را مهیا سازد.

فهرست منابع

۱. پیوندی، گلنار، ظهور دانشگاه کارآفرین، کنگره تولید علم، بهار ۱۳۸۴.
۲. شاه‌حسینی، علی، کارآفرینی، تهران: آبیژ، ۱۳۸۳.
۳. هیسریچ، رابرت دی، مایکل پی، پیترز، کارآفرینی، ترجمه دکتر سیدعلیرضا فیض‌بخش و محمدرضا تقی‌یاری، تهران، انتشارا علمی دانشگاه صنعتی شریف، جلد اول ۱۳۷۹.
۴. هیسریچ، رابرت دی، مایکل پی، پیترز، کارآفرینی، ترجمه دکتر سیدعلیرضا فیض‌بخش و محمدرضا تقی‌یاری، تهران، انتشارا علمی دانشگاه صنعتی شریف، جلد اول ۱۳۷۹. ۶ فیض‌بخش و تقی‌یاری، ۱۳۸۰
۵. مردیث، جفری و دیگران، کارآفرینی، ترجمه محمدصادق نجاییان، تهران: انتشارات دفتر بین‌المللی کار، ۱۳۷۱.
6. Petercoy (1993)
7. Christopher Power (1993)
8. John A Byrne (1993)
9. R, Peterson and Berger (1971)

نوآوری و ایجاد آن در سازمان‌ها

فرزانه چاوش‌باشی*

چکیده

این مقاله در راستای تبیین مفهوم نوآوری و چگونگی ایجاد آن در سازمان‌ها، نخست تعاریفی پیرامون خلاقیت و نوآوری، و تفاوت آن دو از جانب صاحب‌نظران مدیریت مطرح نموده، سپس به ذکر اهمیت موضوع پرداخته و موانع خلاقیت و دلایل عدم سرمایه‌گذاری در نوآوری و همچنین دلایل عمده شکست آن را توصیف می‌کند. در ادامه مقاله ضمن تشریح DNA نوآوری، راه‌های تقویت خلاقیت و نوآوری، و ویژگی‌های افراد و سازمان‌های خلاق و نوآور ذکر شده و سپس نوآوری سازمانی و مدل‌های نوآوری رافول، مسیر فرضی IP و فرآیند نوآوری و گام‌های پنجگانه آن و نهایتاً اجزاء ضروری برای نوآوری سازمانی ارائه شده و مورد بررسی قرار گرفته است.

برای ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری در هر سازمانی، در مرحله نخست باید مدیران و کارکنان به آن باور داشته و آن را بپذیرند، در مرحله دوم، شرایط لازم برای بروز آن در سازمان را مهیا سازند.

واژگان کلیدی

نوآوری، خلاقیت، نوآوری سازمانی، DNA نوآوری، مدل‌های نوآوری رافول و مسیر فرضی IP، سازمان‌های خلاق و نوآور.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب.

مقدمه

پیوسته این سؤال در ذهن افراد کنجکاو وجود دارد که چرا برخی از کشورها علی رغم منابع و امکانات طبیعی کم، پیشرفت کرده‌اند و بسیاری از کشورهای دیگر، علی رغم داشتن منابع و امکانات بهتر عقب مانده‌اند. این سؤال در ارتباط با افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها نیز مصداق دارد. در پاسخ گویی به این قبیل سئوالات، علل مختلفی از جمله عوامل اقتصادی، فرهنگی، اعتقادی، جغرافیایی و غیره مطرح شده‌اند. اما عامل مهم‌تری وجود دارد که در شرایط مشابه باعث پیشرفت برخی از کشورها، گروه‌ها، سازمان‌ها و افراد می‌شود و برخی دیگری از کشورها، گروه‌ها، سازمان‌ها و افراد را از پیشرفت باز می‌دارد و آن توجه به عامل انسانی و نحوه استفاده از قابلیت‌ها و استعدادهایشان می‌باشد. که در صورت استفاده کارآ و اثر بخش عامل پیشرفت و در صورت عدم استفاده مطلوب، نه تنها سبب پیشرفت نمی‌شود، بلکه به مانعی در برابر پیشرفت مبدل خواهد شد.

بی‌شک یکی از زیباترین ویژگی‌های انسان، قدرت آفرینندگی و یا خلاقیت اوست؛ که در صورت شکوفایی این ویژگی، نوآوری را به دنبال خواهد داشت. از طرفی با توجه به اینکه انسان‌ها منابع اصلی هر سازمان هستند، برای داشتن سازمانی خلاق و نوآور بایستی ابتدا انسان‌هایی خلاق و نوآور داشته باشیم. داشتن انسان‌های خلاق و نوآور، نیازمند فراهم نمودن شرایط و زمینه‌های لازم برای شکوفایی خلاقیت و نوآوری می‌باشد که بایستی از جانب مدیریت عالی سازمان این شرایط فراهم شود.

۱- مفهوم خلاقیت و نوآوری (تعاریف و...)

۱-۱- خلاقیت^۱

توین بی معتقد است که ایجاد فرصت به منظور پرورش خلاقیت برای هر جامعه، به منزله مرگ و زندگی است. بدین سبب اغلب جوامع مدتهاست برای شناسایی افراد خلاق و استفاده از شیوه‌های آموزش خلاق به برنامه‌ریزی جدی پرداخته‌اند. از خلاقیت تعاریف زیادی ارائه گردیده که در ذیل به دو نمونه از آنها اشاره می‌شود:

◆ گلیفورد^۲ برحسب شخصیت به خلاقیت می‌نگرد و خلاقیت را مجموعه‌ای از توانایی‌ها و خصیصه‌ها در فرد می‌داند که موجب تفکر خلاق می‌شود (حسینی، ۱۳۷۸: ۲۹). وی خلاقیت را حل مشکل یا سلسله‌ای از مسائل کوچک و بزرگ می‌بیند و خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به راهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکرهمگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌داند.

◆ در فرهنگ روانشناسی «سیلامی» راجع به خلاقیت چنین آمده است: خلاقیت همان تمایل و ذوق ایجاد گری است که در همه افراد و در همه سنین به طور بالقوه وجود دارد و با محیط اجتماعی- فرهنگی پیوستگی مستقیم و نزدیکی دارد. شرایط مناسب لازم است تا این تمایل طبیعی به خود شکوفایی تحقق یابد (بودو، ۱۳۵۸: ۱۰).

1. Creativity
2. Guilford

۲-۱- نوآوری^۱

- ◆ نوآوری، معرفی یک چیز جدید، یک ایده، وسیله یا روشی بدیع است (دایره المعارف مدیریت).
- ◆ نوآوری عبارت است از فرآیند خلق اندیشه‌های نو و به کاربردن آنها در عمل؛ یعنی تبدیل اندیشه‌های نو به کاربردهای قابل استفاده (شرمرهورن، ۱۳۸۱: ۵۳۲).
- ◆ نوآوری جنبه‌ای خاص از تغییر است؛ به این معنا که یک عقیده یا نظریه تازه برای ارائه یک محصول، فرآیند یا خدمت به کار برده می‌شود. در سازمان، نوآوری می‌تواند به صورت تغییرات یا بهبود اندک روند یا فرآیند انجام کارها باشد، و یا به صورت تغییرات زیر بنایی صورت گیرد.
- ◆ مقصود از نوآوری، فرآیندهای نوین، ساختارهای جدید، سیستم‌های اداری تازه و برنامه‌های جدید است (رابینز، ۱۳۷۷: ۱۱۴۳).
- ◆ حالت^۲ اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع، به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار می‌برد.
- ◆ و نیز، تبدیل ایده‌های جدید به منفعتی برای سهامداران را نوآوری می‌داند.

1. Innovation
2. Holt

♦ وارکینگ^۱ نیز توضیح می‌دهد که: «نوآوری، هر چیز تجدید نظر شده‌ای است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد، موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلند مدت را میسر سازد. به عبارتی، نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال می‌کند و به اجرا می‌رساند. بنابراین در یک تعریف کلی، نوآوری را می‌توان به عنوان ایده‌های جدید نسبت به یک سازمان، یک صنعت، یک ملت و یا در جهان تعریف کرد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸: ۴۸).

۲- تفاوت خلاقیت و نوآوری

با توجه به تعاریف بالا و سایر تعاریف ارائه شده از خلاقیت و نوآوری، به این نتیجه می‌رسیم که ارائه تعریف مستقلی از هر کدام، کار دشواری است، اما برای روشن شدن ذهن می‌توان آنها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف کرد.

خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود، دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد (دیویس، ۱۹۹۱). به عبارتی خلاقیت، پیدایی و تولید یک فکر و اندیشه نو است؛ در حالی که نوآوری عملی ساختن آن فکر و اندیشه است. ماهیت خلاقیت یا اختراع از نوآوری به وسیله معادله زیر قابل تفکیک است:

$$\text{نوآوری} = \text{مفهوم} + \text{اختراع} + \text{انتفاع}$$

1. Varking

در این معادله، کلمه مفهوم اشاره بر ایده‌ای دارد که با توجه به چهارچوب مرجعی آن (فرد، دپارتمان، سازمان و یا یک دانش انباشته شده) جدید است. کلمه اختراع اشاره به هر ایده جدیدی وارد که به حقیقت رسیده باشد. کلمه انتفاع بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد (رزنفلد و سروو، ۱۹۹۰).

۳- اهمیت و ماهیت خلاقیت

در گذشته اعتقاد بر این بود که خلاقیت یک ویژگی ذاتی است و تنها برخی از افراد آن را دارند، اما امروزه با توجه به نتایج اکثر تحقیقات علمی، ثابت شده این توانایی در نوع بشر عمومیت دارد. برخی از صاحب‌نظران مانند «گیلفورد» خلاقیت را مجموعه‌ای از توانایی‌ها و خصیصه‌ها در فرد می‌دانند که موجب تفکر خلاق می‌شود، اما عده‌ای دیگر مانند «مرنیک»، بیشتر بر فرآیند ایجاد خلاقیت تأکید دارند. بر مبنای نظریات انسان‌گرایان، شرایط درونی خلاقیت را نمی‌توان تحمیل کرد؛ همان گونه که نمی‌توان بذر کاشته شده را به زور رشد داد. کشاورز فقط می‌تواند شرایط مناسبی را ایجاد کند تا بذر بنا به ویژگی‌های بالقوه اش رشد کند. خلاقیت نیز مانند سایر ویژگی‌های درونی انسان، تحت تأثیر عوامل و موانعی تقویت یا تضعیف می‌شود.

۴- موانع خلاقیت

به طور کلی موانع عمده خلاقیت بر دو نوع‌اند: «موانع فردی» و «موانع بیرونی». در زیر به آنها اشاره می‌شود:

- (۱) موانع فردی: این موانع که از درون فرد نشأت می‌گیرند، عبارتند از: ترس از شکست، روی گردانی از ابهامات، عادت، عدم اعتماد به نفس و عدم انعطاف‌پذیری.
- (۲) موانع بیرونی: این موانع که بیشتر از محیط نشأت می‌گیرند، عبارتند از: قوانین، شغل، آداب و رسوم، ترس از عدم استقبال اجتماعی و مطابقت یا ترس از متفاوت بودن.

۵- دلایل سرمایه‌گذاری در نوآوری

- ◆ جلوگیری از سکون و رخوت؛
- ◆ به دست آوردن مزیت رقابتی؛
- ◆ خلق فرصت جهت رشد؛
- ◆ ایجاد فرهنگ نوآوری؛
- ◆ جذب و حفظ نوآوران.

۶- محدودیت‌های معمول در نوآوری

- (۱) فضای مورد نظر برای فرصت: وجود تعارض بین پارامترهای تعیین شده و تعریف نوآوری؛
- (۲) خلق ایده: از افراد با پیش زمینه‌های متفاوت و تفکرات متنوع دعوت نمی‌شوند؛
- (۳) آزمایش و توسعه: فرآیند متناوب آزمایش و توسعه، موجب تأخیر و طولانی شدن چرخه زمانی و منجر به محدود شدن پنجره فرصت می‌شود؛

- ۴) تولید تجاری: مؤسسان اولیه معمولاً در مقابل تولیدات جدید و تغییرات، مخالفت می‌کنند؛
- ۵) تحویل به مشتری: مشتریان عکس‌العملی نسبت به ایده‌های جدید ندارند؛
- ۶) تأثیرات محیطی: ضایعات تولید، پیش‌بینی نشده‌اند.

۷- دلایل عمده شکست نوآوری

- ۱) عدم خلق فرهنگی که نوآوری را پشتیبانی کند؛
- ۲) عدم ایجاد مالکیت در سازمان؛
- ۳) نداشتن فرآیندی که توسط همه قابل درک باشد؛
- ۴) عدم تخصیص منابع به فرآیند؛
- ۵) عدم تطابق بین پروژه‌ها و استراتژی سازمان؛
- ۶) عدم صرف زمان کافی جهت برنامه‌ریزی؛
- ۷) عدم تعریف تنوع کافی در نوآوری؛
- ۸) عدم آموزش و هدایت تیم نوآوری؛
- ۹) نداشتن ابزار و معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت؛
- ۱۰) نداشتن یک سیستم مدیریت ایده.

۸- DNA نوآوری

DNA، بیانگر یک ساختار عمومی، استعاره، پایه و اساس و مثالی برای حیات است.

DNA نوآوری شامل نه جزء اساسی عمل‌کننده است که به عنوان زمینه‌های فرهنگی، ایفای نقش می‌کنند. این عوامل عملیاتی عبارتند از:

- (۱) چالش: نیروی جلو برنده^۱ نوآوری؛
- (۲) تمرکز بر مشتری: نیروی هدایت کننده^۲ نوآوری؛
- (۳) خلاقیت: مغز^۳ نوآوری؛
- (۴) ارتباطات: شریان حیات^۴ نوآوری؛
- (۵) همکاری و کارگروهی: قلب^۵ نوآوری؛
- (۶) تکامل: عضلات^۶ نوآوری؛
- (۷) ابزار اندازه‌گیری: نردبان^۷ نوآوری؛
- (۸) فرهنگ: زمین بازی^۸ جهت ایفای نقش نوآوری؛
- (۹) محیط: دنیای اطراف^۹ (Joyee Wycoff, 2006).

۹- راه‌های تقویت خلاقیت و نوآوری

- ◆ ایجاد فضاهای خلاق و به کارگیری سیستم مدیریت استعداد^{۱۰}؛
- ◆ اختصاص وقت برای خلاقیت؛
- ◆ ایجاد واحد مخصوص خلاقیت؛
- ◆ برقراری سیستم پیشنهادات؛
- ◆ ایجاد شرایط پذیرش تغییر در سازمان؛

-
1. Challenge: The pull
 2. Customer Focus: The push
 3. Creativity: The brain
 4. Communication: The lifeblood
 5. Collaboration: The heart
 6. Completion: The muscle
 7. Contemplation: The ladder
 8. Culture: The playing field
 9. Context: The world
 10. Talent Management System(TMS)

❖ ۱۰۰ نوآوری و کارآفرینی

- ◆ تقویت نظرات و عقاید جدید؛
- ◆ ایجاد زمینه روابط متقابل اعضاء در سازمان؛
- ◆ صبر و شکیبایی در برابر شکست‌ها؛
- ◆ ارزش قائل شدن برای افراد خلاق و سخت‌کوش (رضائیان، ۱۳۷۳: ۵۱-۲۹).

۱۰- ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور

مدیران برای شناسایی افراد خلاق باید به این ویژگی‌ها توجه داشته باشند:

- ۱) توجه انتقادی و موشکافانه دارند و حتی امور بدیهی را زیر سؤال می‌برند.
- ۲) به دنبال کشف ارتباط موجود یا احتمالی بین افکار و تجارب گوناگون هستند.
- ۳) به دنبال یافتن دلایل امور و دارای آزادی فکر هستند.
- ۴) به صورت فی‌البداهه از توانایی‌های فکری و احساسی، بهره‌گیری می‌نمایند.
- ۵) به قیود پای بند نبوده و دارای استقلال فکری هستند.
- ۶) انعطاف پذیری فکری و عملی دارند.
- ۷) دارای اراده جدی و عزم راسخ هستند.
- ۸) تمرکز ذهنی دارند.

۱۱- ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور

نلسون و کوئیک^۱ برای سازمان‌های خلاق پنج ویژگی به شرح ذیل ارائه می‌نمایند:

- (۱) تصمیم‌گیری مشارکتی را پرورش می‌دهند؛
- (۲) رهبران سازمان، تفکر خلاق را تشویق می‌نمایند؛
- (۳) ساختار سازمانی دارای انعطاف پذیری است؛
- (۴) در سازمان‌هایی که برای عقاید خلاق ارزش قائل هستند، افراد خلاق بسیار موفق‌اند و عقاید کارکنان با عقاید رهبران سازمان گره می‌خورد؛
- (۵) به پرورش خلاقیت باور و یقین دارند و زمینه آموزش حل مشکل به روش خلاق را ایجاد می‌نمایند (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۴: ۳۰۵).

۱۲- نوآوری سازمانی

پس از بررسی مختصری که در ارتباط با تعاریف خلاقیت و نوآوری، تفاوت آنها و شرایط و موانع موجود بر سر راه خلاقیت و نوآوری انجام دادیم، در ادامه به بحث نوآوری سازمانی می‌پردازیم و شرایط، فرایندها، نیازمندی‌ها، و در نهایت راهکارهایی را که برای رسیدن به یک سازمان نوآور لازم است، بررسی می‌کنیم.

1. Nelson & Quick

۱۳- انواع شرکت‌ها از لحاظ نیاز به تغییر و چگونگی ایجاد آن

در مورد نیاز به تغییر و چگونگی ایجاد آن، شرکت‌ها را به چهار نوع به شرح ذیل تقسیم می‌نمایند:

الف- شرکت‌های نوع اول: نه نوع تغییر مورد نیاز را می‌شناسند و نه چگونگی ایجاد آن را می‌دانند.

ب- شرکت‌های نوع دوم: نوع نیاز به تغییر را تشخیص می‌دهند، اما روش رسیدن به آن را نمی‌دانند.

ج- شرکت‌های نوع سوم: نوع نیاز به تغییر را می‌شناسند و برخی توانایی‌ها برای ایجاد آن را نیز دارند.

د- شرکت‌های نوع چهارم: نوع نیاز به تغییر را می‌شناسند و بر اساس ظرفیت تکنولوژیکی موجود، توانایی لازم برای ایجاد آن را به صورت کامل دارند.

۱۴- انواع نوآوری در سازمان‌ها

- (۱) نوآوری تدریجی^۱ که ۹۰ درصد از فعالیتهای نوآوری را پوشش می‌دهد.
- (۲) نوآوری یکباره^۲ (ناگهانی) (رس ول و گاردینر، ۲۰۰۶: ۱۰-۳).

1. Incremental innovation
2. Radical innovation

۱۵- مدل‌های نوآوری رافول

رافول پنج نسل از مدل‌های نوآوری را به شرح زیر ارائه می‌دهد (جو و کیت، ۲۰۰۱: ۴۳).

پنج نسل مدل‌های نوآوری رافول	
نسل	ویژگی‌های کلیدی
اول/دوم	مدل‌های خطی ساده - تکنولوژی محور - نیازگرا
سوم	مدل‌های دوگانه، با تأکید بر تعامل بین عناصر مختلف و بازخور
چهارم	مدل موازی، با تأکید بر روابط و اتحادیه آنها
پنجم	سیستم‌های منسجم و شبکه گسترده

۱۶- مسیر فرضی IP^۱ نوآوری

۱-۱۶- فضای مورد نظر برای فرصت^۲

تعیین پارامترهایی برای نوآوری‌هایی که سازمان به آنها علاقمند است و اینکه چه کسانی باید آن را انجام دهند.

۲-۱۶- خلق ایده^۳

در این مرحله که می‌تواند فردی یا گروهی باشد، ایده سازی صورت می‌گیرد. تمرکز بر این بخش می‌تواند از حل یک مسئله مشخص تا خلق یک محصول یا توسعه کسب و کار جدید متغیر باشد.

-
1. Imaginary Pipeline
 2. Opportunity space
 3. Idea generation

۳-۱۶- آزمایش ایده^۱

اجرای تعدادی از ایده‌های جدید به طور آزمایشی.

۴-۱۶- توسعه^۲

طراحی محصول جدید یا توسعه محصول در بخش R&D بر اساس ایده انتخاب شده.

۵-۱۶- تولید تجاری^۳

تولید کالا و برنامه‌ریزی جهت ارائه خدمات جدید.

۶-۱۶- تحویل به مشتری^۴

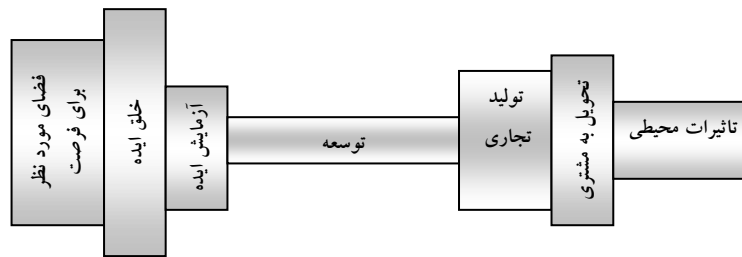
فروش کالا و خدمات به مشتری.

۷-۱۶- تأثیرات محیطی^۵

کارآمدی در طراحی تولید محصول با توجه به منابع طبیعی، مصرف انرژی، آلودگی محیط زیست و... .

-
1. Experimentation
 2. Experimentation
 3. Commerical production
 4. Customer delivery
 5. Ecological impact

مسیر فرضی I. P



ماخذ سایت: WWW. PEAKINSIGHT. COM

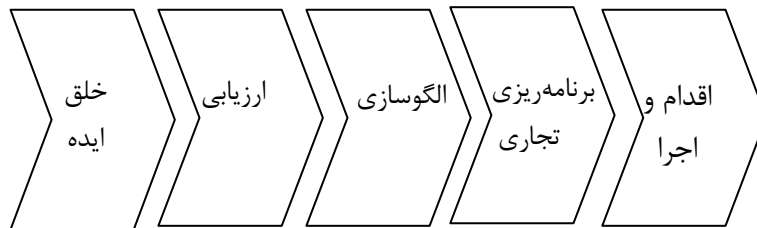
۱۷- توانایی‌های اصلی برای اداره نوآوری

- یک مدیر برای اداره نوآوری باید از توانایی‌های زیر برخوردار باشد:
- (۱) شناخت: آشنایی با محیط برای شروع فرآیند تغییر.
- (۲) سازگار شدن: ایجاد یک تناسب مفید بین استراتژی بازرگانی و تغییر مورد نظر.
- (۳) اکتساب و شناسایی: توانایی شناخت محدودیت‌های تکنولوژی سازمان.
- (۴) ایجاد: توانایی ایجاد تغییرات درونی و بیرونی.
- (۵) انتخاب: انتخاب بهترین پاسخ به تغییرات محیطی.
- (۶) اجراکردن: اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های تغییر.
- (۷) آموزش و یادگیری: کسب تجربه از فرآیندهای نوآوری.
- (۸) بهبود سازمانی: ایجاد تغییر در ساختار فرآیندها و رفتارهای موجود.

۱۸- فرآیند نوآوری

فرآیند نوآوری^۱ شامل تصمیم‌گیری در خصوص چیزهایی که باید تغییر یابند، استراتژی و برنامه‌ریزی برای تغییر، منابع تغییر و اجرای تغییر است؛ به نحوی که هر سازمان باید این مراحل را طی نموده و پس از اجرا، به یادگیری و نوآوری مجدد می‌پردازد. از نظر لیندهولم و هولم گرین^۲، فرآیند نوآوری شامل پنج مرحله است که در زیر به توصیف هر یک می‌پردازیم:

گام‌های فرآیند نوآوری



لیندهولم و هولم گرین، ۲۰۰۸: ۴۶

۱۸-۱- گام اول، ایده (خلق ایده)^۳

ایده‌هایی که می‌توانند در تولید محصول جدید، کاهش هزینه‌ها، روش‌های جدید توزیع محصول و... مؤثر باشند.

-
1. Innovation process
 2. Lindholm & Holmgren
 3. Idea(Idea generation)

۲-۱۸- گام دوم، ارزیابی (انتخاب و گزینش ایده)^۱

این مرحله اولین آزمایش بعد از خلق ایده است که ایده‌های بهتر انتخاب و ایده‌های نامناسب، از دور خارج می‌شوند.

۳-۱۸- گام سوم، الگوسازی^۲

در این مرحله ایده‌ها و مفاهیم در موقعیت‌های واقعی برای بررسی نقاط قوت و ضعف شان مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

۴-۱۸- گام چهارم، برنامه‌ریزی تجاری (تنظیم نهایی با استراتژی سازمان)^۳

در این گام (برنامه تجاری نوآوری) از لحاظ تطبیق و هماهنگی با استراتژی، سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرند.

۵-۱۸- گام پنجم، اقدام و اجرا (روانه بازار کردن محصول)^۴

آخرین مرحله عملیاتی نمودن و کاربردی نمودن ایده، و فروش محصول در بازار است.

۱۹- اجزاء ضروری برای نوآوری سازمانی

برای اینکه یک سازمان به سازمانی نوآور تبدیل شود، باید اجزاء زیر را در خود به وجود آورد و در صورت نبود هر کدام از اجزاء زیر، ممکن است

-
1. Evaluation(Idea selection & concept)
 2. Prototyping
 3. Business planning (final alignment with corporate strategy)
 4. Implementation and launch

❖ ۱۰۸ نوآوری و کارآفرینی

روند نوآوری سازمانی مختل و یا با مشکلاتی روبرو شود. این اجزاء عبارتند از:

- (۱) دیدگاه مشترک مدیریت و کارمندان نسبت به نوآوری؛
- (۲) ساختار مناسب و تناسب بین بخش‌های ارگانیک و مکانیک ساختار؛
- (۳) افراد کلیدی که نوآوری را تسهیل کنند؛
- (۴) کار تیمی مؤثر؛
- (۵) توسعه و تداوم پیشرفت فردی؛
- (۶) ارتباطات گسترده و همه جانبه؛
- (۷) مشارکت زیاد در نوآوری؛
- (۸) تمرکز خارجی (توجه به مشتری)؛
- (۹) جو خلاق؛
- (۱۰) سازمان یادگیرنده (مبو تیر، ۲۰۰۱: ۳۱۴).

۲۰- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

باتوجه به اهمیت خلاقیت و نوآوری در هر سازمان که برخی از صاحب‌نظران آن را به منزله مرگ و زندگی برای سازمان‌ها تلقی کرده‌اند، و با عنایت به مرور و مطالعه مختصری که در این خصوص انجام گرفته است، به نظر می‌رسد برای ایجاد فرهنگ خلاقیت و نوآوری در هر سازمان، بایستی به نکات زیر توجه کامل مبذول شود. این نکات عبارتند از:

- (۱) مدیران باید در درجه اول به خلاقیت باور داشته و آن را بپذیرند.

۲) مدیران شرایط لازم برای بروز آن را در کل سازمان مهیا سازند و این امر در صورت پرداختن به موارد ذیل، شدنی خواهد بود:

الف- فرهنگ سازمانی مناسب؛ یعنی نوعی از فرهنگ که نوآوری را تشویق کند.

ب- ساختار متناسب یا ساختار منعطف که زمینه‌های نوآوری را به وجود آورد.

ت- استراتژی مطلوب: استراتژی مطلوب برای ایجاد و حفظ نوآوری از نوع حمایتی.

ث- استقرار سیستم ارزیابی، پاداش دهی، تشویق تفکر خلاق و نوآوری.

ج- آموزش کارکنان: کارکنان باید به نحوی آموزش ببینند که نوآوری در آنها ایجاد شود. پیتر سنگه^۱ معتقد است: «وظیفه مدیر ایجاد شرایطی است که همه افراد بتوانند به سمت خلاقیت بروند و خلاصه اینکه نوآوری را تبدیل به فرهنگ نمایند».

ح- افراد خلاق را شناسایی نمایند.

خ- به این امر باور داشته باشند که خلاقیت قابل پرورش است.

د- زمینه‌های آموزش حل مشکل به شیوه خلاق را ایجاد نمایند.

ذ- از تکنولوژی مدرن برای ایجاد نوآوری سازمانی بهره لازم را ببرند.

ر- و در انتها اینکه باور داشته باشند خلاقیت و نوآوری «خون» سازمان است و اگر سیستمی «خون» خود را از دست بدهد و یا احیاناً

❖ ۱۱۰ نوآوری و کارآفرینی

این خون از قدرت و توان لازم برخوردار نباشد، سیستم خودبه‌خود
بلااستفاده شده و از رده خارج می‌شود.

فهرست منابع

۱. آقای فیضانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۷
۲. بودو، آلن، خلاقیت در آموزشگاه، ترجمه علی خان زاده، انتشارات چهره، ۱۳۵۸
۳. رابینز استیفن، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان و اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷
۴. شرمهورن، جان، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران نژاد و بابایی، آموزش مدیریت، ۱۳۷۸
۵. حسینی، افضل السادات، ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۸
۶. خداداد، حسینی، سید حمید، مقاله: نوآوری در سازمان‌ها؛ مفهوم، انواع و فرآیندها، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، ۱۳۷۸.
۷. رضاییان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، ۱۳۷۳.
8. Joe,T. john,B and keith. p (2001) managing innovation. New York west Sussex company.
9. Nelson,D. L. quick,J. C(1994)organizational behavior: Foundation,realities and challenges. New York,NY: west publishing company.
10. Visa, Fristrom(2006)Technology management in the telecommunications industry. T-109. 5410
11. Rosenfeld,R. and Servo,J. C. 1990 Facilitating innovation in large organizations ,in M. A. West and J. L. Farr(EDS) innovation and creativity at work: psychological and organization strategies,john wiley & sons,west. sussen,pp. 251-264.
12. Davis,w. 1991, the innovations,in j. Henry avd D. Walker(EDS)managing innovation,sage publication,London,pp. 142-149.

13. Holt , k,1993,product innovation management ,the university press,London.
14. Lindholm,M. Holmgren,J(2008)the seven circles of innovation: an innovation management model.
15. www. thinksmart. com. the big ten innovation killers and how to keep your innovation system alive and well by joyce wycoff.
16. www. sevendirclesofinnovation. com. seven circles of innovation by fremtidstanken and center for ledelse in denmark.
17. www. peakinsight. com. using assessment and coaching to build innovation capacity Katherine holt,ph. d. peakinsight LLC

دانشگاه کارآفرین

علی شاه‌حسینی*

چکیده

این مقاله در راستای معرفی «دانشگاه کارآفرین»، نخست به نقش کارآفرینی به عنوان موتور محرک توسعه اقتصادی کشورها اشاره کرده، سپس اهمیت آموزش در کنار سایر عوامل نظیر قوانین و مقررات، فرهنگ‌سازی و ایجاد مکانیزم‌های حمایتی و... را گوشزد می‌کند. مفروض مقاله آن است که دانشگاه‌ها می‌توانند نقش خطیری در جهت ایجاد کارآفرینی در جوامع بر عهده داشته باشند. در این مقاله، تحولات آموزشی و رابطه آن با کارآفرینی بررسی می‌شود و نقش آموزش عالی در توسعه کارآفرینی تبیین می‌گردد. بنا بر نظر این مقاله برای کارآفرین نمودن دانشگاه‌ها، فرآیند اداره دانشگاه‌ها باید تغییر کند که در این رابطه، عوامل درونی از قبیل: استادان کارآفرین، مدیران توانمند، برنامه‌های درسی، انتظارات دانشجویان و نیازهای پیچیده و میان‌رشته‌ای تحقیقات، و عوامل بیرونی: تغییر سیاست‌های دولتی، تأمین منابع مالی، نیاز صنایع به فن‌آوری‌های جدید و رابطه دولت‌ها با دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه مقاله، ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین در ابعاد ساختاری، حمایت مدیریت و مراحل اجرایی ساختار دانشگاه کارآفرین توصیف شده است. سپس (کارآد) یا طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور

* دانشجوی دوره دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

معرفی، اهداف، برنامه‌ها و زمینه‌های اجرایی آن توصیف و در نهایت مشکلات کارآفرینی در دانشگاه‌ها توضیح داده شده است. به نظر می‌رسد دانشگاه‌ها می‌توانند با ایفای نقش حیاتی خود در دوران کنونی، موجبات توسعه و گسترش کارآفرینی را در تمامی ابعاد و اجزاء مملکت فراهم آورند.

واژگان کلیدی

دانشگاه کارآفرین، کار آد، آموزش عالی و کارآفرینی، ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین.

مقدمه

پدیده کارآفرینی ابعاد گسترده‌ای دارد و گرد هم آوردن منابع تکنولوژیکی، فنی، آموزشی و مالی را در بر دارد. بنابراین دانشگاه‌ها می‌توانند بخشی از فعالیت خود را به پرورش کارآفرینان تخصیص دهند. هر چند دانشگاه تنها می‌تواند به تولید و عرضه فناوری و دانش بسنده کند و آن را در اختیار دانشجویان و جامعه بگذارد، اما این به معنای موفقیت نیست. دانشگاه تنها در صورتی می‌تواند این فناوری به دست آمده را در جامعه به کار گیرد و آن را در اختیار کارآفرینان بگذارد، که جنبه عملی این فناوری را نیز خودش تا حدودی عهده دار باشد و به موفقیت علمی و عملی توأم دست یابد.

امروزه کارآفرینی موتور محرک توسعه اقتصادی کشورهایی است که از سال‌های پیش این ضرورت را در یافته بودند. تجربه این کشورها نشان می‌دهد که در توسعه کارآفرینی، «آموزش» در کنار عوامل دیگری

همچون تسهیل قوانین و مقررات، ایجاد مکانیزم‌های حمایتی، تبلیغات و فرهنگ سازی، جایگاهی بی بدیل و انکار ناپذیر دارد (فیض‌بخش، ۱۳۷۹: ۴). دانشگاه می‌تواند افق‌ها و فرصت‌های بهره‌وری و فناوری را برای افراد ترسیم نماید و آنها را در جهت استفاده از آن هدایت کند. نگاهی که دانشگاه نسبت به فناوری دارد، نباید صرفاً به خود فناوری باشد، بلکه کارآفرینی را در جهت استفاده بهینه و اشتغال‌زایی برای جوانان در بحث توسعه فناوری در نظر داشته باشد. به این دلیل، مسئولان دانشگاه به تنهایی نمی‌توانند عهده‌دار چنین مسئولیت خطیری شوند. گاهی اوقات بحث کارآفرینی می‌تواند جنبه ارشادی و اغنایی افراد را ایفا کنند؛ زیرا در کشور ما هنوز پدیده کارآفرینی به صورت گسترده عملی نشده است و مردم به یک نقش هدایتی نیازمندند تا در عرصه عملی پیش قدم شوند. از آنجایی که در بخش‌های خصوصی و صنعتی امکان ریسک بسیار بالا است، دانشگاه می‌تواند به عنوان حوزه دولتی حامی مردم شود تا با ایجاد محیط رقابتی در فناوری، فرصت بیشتری برای رشد پیدا کنند. ایجاد مؤسسات و شرکت‌های تحقیقاتی - پژوهشی وابسته به دانشگاه‌ها می‌تواند بسیار مؤثر باشد؛ چرا که دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در محیط و بستر عملی - تحقیقاتی قرار می‌گیرند و می‌توانند آنچه در دانشگاه‌ها آموخته‌اند در معرض حضور قرار دهند. در حقیقت و به بیانی زیباتر، آن چه را که بالقوه دارند، در این مسیر بالفعل نمایند.

بعضی از صاحب نظران معتقدند که فناوری پیشرفته، محصول کارآفرینی است. هر مدیر کارآفرین می‌کوشد از پیشرفته‌ترین فناوری‌های قبلاً خلق شده در کار خود بهره‌جوید، اما حاصل فعالیت او نیز خود به ابداع فناوری جدیدتری می‌انجامد. فناوری داری سه بعد «دانش»، «ابزار»

و «روش» است و تحول در هر یک از این ابعاد، منجر به تحول در فناوری می‌شود. به عبارت دیگر، تغییر هر بعد به طور طبیعی ابعاد دیگر را نیز متناسب با خود تغییر می‌دهد (پیوندی، ۱۳۸۴: ۳).

شرایط اجتماعی و اقتصادی ایران سرشار از فرصت‌های بکر و نو است و لازمه استفاده و بهره‌وری از آنها، داشتن روحیه کارآفرینی است، همچنین معضل انطباق آموزش با اشتغال از طریق کارآفرینی قابل حل است. از آنجایی که بررسی عوامل مختلف فرهنگی کارآفرینان در جامعه، محیطی مناسب برای اشتغال افراد فراهم آورد، بنابراین باید حرکتی عظیم در راستای تولید کارآفرینان در دانشگاه‌ها به عنوان قطب علمی کشور صورت گیرد که این به معنای اتصال دانشگاه با صنعت و فناوری است. کارآفرینان باید فرصت شناس باشند. نظام آموزشی دانشگاه مبتنی بر یادگیری نیست، آموزش مبتنی بر تعلیم است و این خود عاملی برای عدم پرورش افراد کارآفرین است.

به طور کلی، دانشگاه کارآفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق می‌شود. این مراکز از افراد کارآفرین حمایت می‌کند و این حمایت شامل حمایت‌های آموزش مالی و بازاریابی است. در نتیجه، کارآفرینان امکان دسترسی به کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها و... را پیدا می‌کنند. در چنین دانشگاه‌هایی برای سرمایه‌گذاران امکاناتی فراهم می‌شود تا مراکز جدید کسب و کار را فراهم آورند. با آنها همکاری می‌شود تا مشکلات آنها پیش بینی شده و از فرصت‌های به دست آمده استفاده کنند، که خود تجربه‌ای ارزشمند در حیطه مالی و بازاریابی است (اکبری، ۱۳۸۰: ۳).

از سوی دیگر، اگر قبول کنیم که این گذر، گذری است که بازوها را تبدیل به مغزها می‌کند - یعنی از جامعه صنعتی که اصالت آن ماده و

انرژی بوده و از طریق ترکیب منابعی مانند انرژی ماده، سرمایه و نیروی انسانی به وجود می‌آمدند - با وجود طولانی بودن مدت زمان سرمایه گذاری بر روی این منابع، به این نتیجه می‌رسیم که حاصل آن در جامعه، تقویت بنگاه‌ها، کسب و کارها و در واقع ظهور ثروتمندان و کارآفرینانی است که بعد از حدود ۷۰ سال، شرکت‌های خود را ایجاد نموده (مانند فورد و راکفلر و...) و صاحب ثروت شده‌اند. بنابراین در این حوزه، الگوهای کسب و کار جدید، افراد جدید، حوزه‌های جدید، ثروتمندان جدید، سیاست‌های جدید، استراتژی جدید، منجر به توانمند سازی و ارزش آفرینی جدید می‌شود؛ یعنی الگوهای کسب و کار و جامعه اطلاعاتی مانند الگوهای کسب و کار سنتی نیستند و ارزش آفرینی نیز صرفاً از طریق ترکیب منابع نبوده، بلکه بر اساس دانایی، توانایی و دانش است که هر کس بیشتر بتواند در آن حوزه ایجاد نماید، به وجود می‌آورد. به طور کلی، دگرگونی‌های وسیعی در این عصر (عصر اطلاعات) نظیر انقلاب دیجیتال، انقلاب اینترنت اتفاق افتاده و در حال حاضر نیز در انقلاب سوم یعنی «انقلاب کارآفرینی» قرار داریم که نقش به سزایی در توسعه و رشد کشورهای توسعه یافته داشته است.

در این سیر تغییرات سریع و شتابان، نه تنها افراد، بلکه کشورهای موفق خواهند بود که در این فضای جدید، با درک تقاضاها و خواست‌های جدید بتوانند کسب و کارهای مناسب را به منصفه ظهور برسانند و رفاه ایجاد نمایند (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۷۳).

اکنون در عرصه جهانی نیز افراد خلاق، نو آور و مبتکر به عنوان کارآفرینان، منشاء تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنان به عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. در اهمیت

کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۸۰-۱۹۶۰) در کشور هند، تنها پانصد مؤسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند و حتی پاره‌ای از شرکت‌های بزرگ جهان، برای حل مشکلات خود به کارآفرینان این کشور روی آورده‌اند (همان منبع، ۷۴).

بنابراین، به لحاظ این که پدیده کارآفرینی ابعاد گسترده‌ای دارد، گرد هم آوردن منابع تکنولوژیکی، فنی، آموزشی و مالی را در بر داشته است و دانشگاه‌ها می‌توانند بخشی از فعالیت خود را به پرورش این کارآفرینان تخصیص دهند.

از آنجایی که با این حال دانشگاه تنها می‌تواند به تولید و عرضه فناوری و دانش بسنده کنند و آن را در اختیار دانشجویان و جامعه بگذارند، اما این به معنای موفقیت کامل نیست، بلکه تنها زمانی که این فناوری به دست آمده در جامعه به کار گرفته و در اختیار کارآفرینان گذارده شود و جنبه عملی این فناوری خودش را تا حدودی عهده دار باشد، به موفقیت علمی و عملی دست یافته است. لذا دانشگاه می‌تواند افق‌ها و فرصت‌های بهره‌وری فناوری را برای افراد ترسیم نماید و آن‌ها در جهت استفاده هدایت نماید (پیوندی، ۳: ۱۳۸۴).

به لحاظ استفاده بهینه از امکاناتی فیزیکی که دانشگاه‌ها طی سال‌های قبل ایجاد کرده‌اند، و جلوگیری از اتلاف تجربه و... نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها، حضور در صحنه علمی و به وجود آوردن فرصت‌های جدید کسب و کار برای هموطنان، دانشگاه باید با تدوین استراتژی‌های تبدیل این مراکز علمی - پژوهشی به یک دانشگاه کارآفرین، این بستر را برای جامعه فراهم آورند.

۱- تحولات آموزشی و کارآفرینی

با وارد شدن کارآفرینی در حوزه مطالعات علوم اجتماعی و بررسی ویژگی‌های جمعیت، شناخت کارآفرینان و تحصیلات افراد کارآفرین به طور جدی مد نظر قرار گرفت. لذا از ابتدای دهه ۷۰ و با گسترش مطالعات در خصوص کارآفرینان، توجه زیادی به مقوله تحصیلات و تاثیر آن بر اقدام به یک فعالیت کارآفرینی صورت گرفت. «هورنادی و تایکن»^۱ (۱۹۷۹) دریافتند که بسیاری از کارآفرینان موفق احساس می‌کنند که در نسل جوان، تحصیلات اهمیت کمتری برای کارآفرینان داشته است، با این وجود اکنون به خاطر رشد بالای فناوری و رقابت شدید، تحصیلات اهمیت خاصی پیدا نموده است. «وسپر»^۲ (۱۹۸۲) در خصوص تحصیلات معتقد است که کارآفرینانی که احتمال شکست شان بیشتر است، کسانی هستند که تجربه دارند، اما تحصیلات ندارند.

با مشخص شدن آثار تحصیلات بر موفقیت کارآفرینی، شدت گرفتن روند آموزش‌ها جهت تربیت افراد برای ایجاد کسب و کارهای جدید و مشخص شدن تأثیر مهارت‌ها و تحصیلات در رشد شرکت‌ها، روند آموزشی از ابتدای دهه ۷۰ سریع‌تر گردید؛ به طوری که دوره‌های آموزشی کارآفرینی اکنون نه تنها جای خود را در طرح دروس دانشگاهی در رشته‌های مختلفی باز کرده، بلکه در دوره‌های مختلف تحصیلی از ابتدایی تا دبیرستان مورد توجه قرار گرفته است. گرچه تنوع دوره‌ها، شرکت‌های موجود را نیز تحت پوشش قرار می‌دهد و دوره‌های متعددی

1. Hornady & Tiken
2. Vesper

برای رشد، بقا و کارآفرینی سازمان‌های بزرگ طراحی شده، اما هدف اولیه از توسعه کارآفرینی همانا تربیت افراد متکی به نفس و آگاه به فرصت‌ها و به طور کلی افرادی است که تمایل بیشتری به راه‌اندازی کسب و کارهای مستقل دارند (شاه‌حسینی، ۱۳۸۳: ۱۲۱).

۲- نقش آموزش عالی در توسعه کارآفرینی

آموزش عالی می‌تواند از طریق آموزش بر خصیصه‌ها و توانایی‌های افراد تاثیر مثبت بگذارد. مهارت‌های افراد از خصوصیات اکتسابی هستند که می‌توان از طریق آموزش آنها را توسعه داد. آموزش عالی می‌تواند با طراحی دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری کارآفرینی، اقدام به تربیت نیروهای کارآفرین نماید. همچنین طی این دوره‌ها، آموزش عالی با توسعه و پرورش خصیصه‌های کارآفرینانه و نیز با افزایش توانایی مدیریتی و کارآفرینانه افراد، باعث افزایش عرضه کارآفرینی شود. در همین راستا آموزش عالی می‌تواند با توجه به نیاز بازار کار به افراد متخصص که دانش مدیریتی و کارآفرینی دارند، اقدام به طراحی درس کارآفرینی برای تمام رشته‌ها نماید. در ضمن آموزش عالی می‌تواند حول محورهای ارزیابی فرصت‌ها، شناسایی بازار و تحلیل ریسک و پاداش متمرکز شده، موجبات ارتقای سطح کیفیت چنین بازار یابی‌هایی را فراهم آورد.

آموزش عالی از طریق دانش افزایی می‌تواند باعث افزایش فرصت‌های بازار شده و سطح تقاضای کارآفرینی را ارتقا ببخشد. تحقیقات کاربری و بنیادی دانشگاه‌ها و نیز پارک‌های تکنولوژیک همه می‌توانند باعث پیشرفت و توسعه تکنولوژیک شده و از طریق ایده‌های جدید و یا

کاربردهای فزاینده و تازه، فرصت‌هایی را برای وقوع فرآیندهای کارآفرینانه خلق کنند (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۲۴).

در خصوص اهداف فرهنگی که دانشگاه برای گسترش کارآفرینی جستجو می‌کند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) کمک به فرآیند آموزش و پژوهش در تربیت نسل آینده برای پیشرفت شخصی، تحرک فردی، مهارت‌های اجتماعی، و ارتقای توانایی‌های فکری دانشجویان برای زندگی در شرایط و دنیای جدید.

(۲) بسط و گسترش فرهنگ کارآفرینی با هدف تقویت روح تحقیق و تفکر، و افزایش نقش آگاهانه فراگیران در تولید دانش و گفت و گوی علمی.

(۳) بسط و گسترش فرهنگ علمی با هدف تقویت روح تحقیق و تفکر، و افزایش نقش آگاهانه فراگیران در تولید دانش و گفت و گوی علمی.

(۴) فراهم آوردن زمینه‌های رشد و پرورش خلاقیت‌ها، قابلیت‌ها، استعداد‌های انسانی، و افزایش توانایی و مهارت ذهنی و فکری در حل مسائل.

(۵) افزایش روحیه کار جمعی، دیگر پذیری و مسئولیت پذیری از طریق مشارکت فراگیران در گروه‌ها و فعالیت‌های جمعی، و گسترش مهارت‌های ارتباطی و آماده کردن آنان برای زندگی در جامعه رو به تغییر.

۶) کمک به ارتقای شأن و منزلت علمی و اجتماعی دانشجویان از طریق گسترش مشارکت دانشجویان در حیات فرهنگی جامعه.

نهادهای مختلفی نظیر کانون‌های کارآفرینی در زمینه ترویج فرهنگ کارآفرینی، بهبود بخشیدن به مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، مطلع ساختن دانشجویان و دانش‌آموختگان از بازار کار، مطرح ساختن تنش‌ها بین رویکرد علمی و مسئله‌گشایی کاربردی، تقویت، درک و شناخت دانشجویان از شرایط اجتماعی کار و شغل‌شان، قدرت بخشیدن به ظرفیت بالقوه دانشجویان برای مواجه شدن با جهان کار، و ایجاد انگیزه برای پذیرفتن مخاطره یک فعالیت اقتصادی و در نهایت گسترش تسهیل و اثر بخشی فرآیند کارآفرینی تلاش می‌کنند (همان منبع، ۱۳۵).

۳- دانشگاه‌های کارآفرین

رقابت‌های جهانی توجه برخی کشورها از جمله آمریکا را به ضرورت تغییر نقش و دامنه فعالیت‌های دانشگاه‌ها جلب نموده است؛ به طوری که درصدد هستند به بررسی مجدد رسالت دانشگاه‌ها جهت واکنش به نیروهای داخلی و خارجی بپردازند. زیرا امروزه یک الگوی جدید از کارآفرینی در حال ظهور است که توجه دانشگاه‌ها را به امور زیر فرا می‌خواند:

۱) درگیری مستقیم دانشگاه‌ها در تجاری نمودن فعالیت‌های تحقیقاتی.

۲) اتخاذ رهیافتی فعال‌تر برای توسعه اقتصاد منطقه‌ای.

- ۳) تاکید بیشتر بر کاربرد اصول مربوط به مدیریت کیفیت در عملیات دانشگاه‌ها.
- ۴) اتخاذ رهیافتی مبتنی بر توسعه برنامه‌های درسی که بر حل مسئله و تحلیل آماری مبتنی باشد.
- توجه به امور یاد شده نیازمند تغییر فرآیند اداره عملکرد دانشگاه‌ها است که این نیز تابع عوامل درونی و بیرونی است:

۱-۳- عوامل درونی

- ۱) استادان کارآفرین پیشه که طالب منافع حاصل از پیشرفت‌های فناوری و خواستار برقراری پیوند بین نظریه و عمل، دانشگاه و صنعت هستند.
- ۲) مدیران توانمند رده بالای دانشگاهی که امکان فعالیت اعضای هیئت علمی را فراهم می‌سازند.
- ۳) نیاز به برنامه‌های درسی جدید که موضوعات مربوط به کارآفرینی، مهارت‌های مدیریتی، ارزیابی زیست محیطی آموزش مدام و ضرورت‌های بین‌المللی را در بر می‌گیرند.
- ۴) انتظارات دانشجویان برای درس‌های میان رشته‌ای کاربردی که تجربه آموزشی آنان را کامل‌تر می‌کند.
- ۵) نیازهای پیچیده و میان رشته‌ای تحقیقات پایه در فناوری جدید (حیدری عبدی، ۱۳۸۳: ۶۹۹).

۲-۳- عوامل بیرونی

- (۱) تغییر سیاست‌های دولتی به سمت تشویق و توسعه تلاش‌های مربوط به فناوری، تشویق انواع اتحادیه‌های راهبردی جدید و تامین منابع مالی متنوع.
 - (۲) درخواست دولت‌ها از دانشگاه‌ها جهت ارائه نوعی پاسخگویی در مقابل کمک‌هایی که به آنها می‌شود.
 - (۳) فناوری‌های پیچیده بنیادی که نیازمند بودجه‌های زیاد، رهیافت‌های میان رشته‌ای و انواع جدید همکاری دانشگاه با صنایع هستند.
 - (۴) نیاز صنایع به فناوری جدید و نیروی انسانی جهت برخورد با شرایط رقابتی در جهان.
 - (۵) جست‌وجوی منابع تأمین مالی جدید، جهت جبران کاهش منابع مالی سنتی (حسینی نسب، ۱۳۸۰: ۴۲).
- تحقق مسائل یاد شده نیازمند وجود دانشگاه‌های مبتنی بر الگوی کارآفرینی است؛ به طوری که «بیکاس سانیا» (۱۳۷۷) یکی از الگوهای تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را الگوی کارآفرینی بر شمرده است. بر طبق نظر وی، دانشگاه‌های کارآفرین مشخصات زیر را دارند:
- (۱) کارآفرین و خودگردان‌اند.
 - (۲) خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای عرضه می‌دارند و منابع مورد نیاز مشتریان خود به ویژه دانشجویان، دولت،

شرکت‌ها، انجمن‌های محلی، منطقه‌ای و... را کسب می‌کنند.

۳) رقابتی، نسبت به هزینه حساس و واجد نظام پاسخگویی هستند. بودجه مورد نیاز را از منابع متعدد کسب می‌کنند و با همگرایی راهبردی به بهره‌برداری از فنون مدیریتی نوین می‌پردازند (حیدری عبدی، ۱۳۸۳: ۷۰۱).

۴- ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین

برای سازمان‌های کارآفرین ویژگی‌هایی در نظر گرفته شده است از آن جایی که دانشگاه نیز به عنوان یک سازمان کارآفرین محسوب می‌شود، می‌توان این ویژگی‌ها را به آن نیز تعمیم داد.

۴-۱- ساختار

- ◆ غیر متمرکز بودن؛
- ◆ غیر رسمی بودن؛
- ◆ عمودی و افقی بودن ارتباطات؛
- ◆ در انحصار نبودن اطلاعات؛
- ◆ گروهی بودن کارها؛
- ◆ برخوردار بودن از ساختار سازمانی که مانع ایجاد ایده‌های نو نباشد؛
- ◆ کنترل سهل گیر و غیر رسمی؛
- ◆ داشتن کارکنان توانمند؛

۲-۴- حمایت مدیریت

- ◆ قدردانی مدیریت از افراد ریسک پذیر؛
- ◆ قدردانی مدیریت از افراد صاحب ایده؛
- ◆ تحمل کردن انحراف از قواعد کارکنان؛
- ◆ متولی شدن طرح‌های کارآفرینانه، داشتن تنوع در حمایت‌های مالی مدیریت؛
- ◆ حمایت مدیریت از طرح‌های کوچک آزمایشی؛
- ◆ به کارگیری ایده‌های جدید کارکنان؛
- ◆ تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو؛
- ◆ قدرت تصمیم‌گیری مدیریت (صمد آقایی، ۱۳۷۸: ۱۳).

۵- مراحل اجرایی ساختار دانشگاه کارآفرین

- (۱) بررسی وضعیت موجود ساختار دانشگاه از طریق تحقیق و پژوهش
 - (۲) جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای ترویج کارآفرینی و فناوری؛
 - (۳) اصلاح ساختار موجود برای تبدیل به ساختار کارآفرین؛
 - (۴) طراحی و توسعه مدل اطلاع ساختار کارآفرینی؛
 - (۵) اجرای آزمایشی مدل کارآفرینی؛
 - (۶) ارزیابی و نهایی کردن مدل کارآفرینی.
- اصولاً دانشگاهی که به دنبال ترویج شیوه‌های کارآفرینی و فناوری پیشرفته است، از ساختی برخوردار است که امکان به روز کردن

خلاقیت‌ها و ایده پردازی‌ها را تشویق می‌کند و به نوعی آن را در وظایف مختلف دانشگاه پیش بینی می‌کند. در دانشگاه‌ها از صرف منابع برای استفاده از خلاقیت‌ها هراسی وجود ندارد. لذا دانشجویان می‌توانند به صورت فردی یا گروهی با فرآیند ایده پردازی و نوآوری درگیر شده تا مهارت لازم را کسب کرده و به کار ببنند. امکان رشد در دانشگاه دور از ذهن نیست و دانشجویان یقین دارند که براساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود می‌توانند در دانشگاه رشد کرده و به برآورده ساختن آرمان‌های آن کمک کنند. رقابت سالم به عنوان ارزشی مطلوب انگاشته می‌شود. ساخت چنین دانشگاهی افقی و پویا است. در چنین مرکزی انعطاف پذیری برای ایجاد تحول و حرکت به سوی رشد و بالندگی فردی و گروهی در سطح بالایی است و از آنجایی که تخصیص منابع به سوی دست یابی به کارآفرینی بالا است، تضمین کیفیت نهادهای خواهد شد. آنچه مسلم است این که دانشگاه خود تحت تاثیر متغیرهایی چون فناوری، فرهنگ و محیط است که این متغیرها خود در ترکیب اهداف کارآفرینی دخیل هستند. (پیوندی، ۱۳۸۴: ۴).

۶- طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور (کاراد)

در برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، موضوع کارآفرینی به خصوص در بعد آموزش و پرورش کارآفرینان مورد توجه خاص قرار گرفته است و طرح و اعتبارات خاصی در قالب این برنامه و برنامه‌های بودجه سالیانه کشور، برای گسترش و توسعه کارآفرینی در سطح چند وزارتخانه و سازمان دولتی مرتبط پیش بینی شده است. این طرح از آغاز برنامه سوم توسعه تاکنون در سطح وزارت

صنایع و معادن، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط تنگاتنگ این موضوع با فعالیتهای آنها پی‌گیری و در حال اجرا است. در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این طرح به سازمان سنجش آموزش کشور سپرده شده و با عنوان «طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌های کشور» (کاراد) مطرح گردیده است.

۱-۶- اهداف طرح کاراد

هدف اصلی از اجرای این طرح، توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سازمان سنجش آموزش کشور با همکاری دانشگاه‌ها و نیز پرورش کارآفرینان در دانشگاه‌های کشور است.

اهمیت طرح کاراد به منظور تحقق اهداف برنامه سوم توسعه در امر آموزش و پرورش کارآفرینان توسعه است که در چارچوب ردیف‌های اعتباری مندرج در قانون بودجه سالیانه به شرح زیر است:

- ◆ ترویج، ترغیب و ارتقاء روحیه و فرهنگ کارآفرینی و تلاش در جامعه دانشگاهی.
- ◆ ترغیب و جذب جامعه دانشگاهی به آموزش دوره‌های کارآفرینی.
- ◆ گسترش تحقیقات تفصیلی در خصوص کارآفرینان پروژه‌های کارآفرینی، محیط و فضای کارآفرینان و سایر زمینه‌های مرتبط، با توجه به شرایط و مقتضیات ایران.
- ◆ آگاه‌سازی جامعه دانشگاهی در مورد کارآفرینی، کارآفرینان و نقش آنها در رونق اقتصادی و ایجاد اشتغال و رفاه.

۲-۶- برنامه‌ها و راهبردهای طرح کاراد

برای رسیدن به اهداف فوق، برنامه‌ها و راهبردهای زیر مد نظر می‌باشد:

- ♦ بسترسازی و حمایت‌های مالی، مشاوره‌ای و اطلاعاتی لازم در جهت راه اندازی فعالیتهای کارآفرینانه دانشجویان.
- ♦ ترویج و ترغیب دانشجویان در شرف فراغت از تحصیل، جهت آشنایی با ایجاد کسب و کارهای کارآفرینانه با اجرای برنامه‌های ترویجی از قبیل سمینارها، کارگاه‌ها، برنامه‌های تصویری و تبلیغی.
- ♦ ارائه آموزش‌های کارآفرینی در قالب سمینارها و کارگاه‌های تخصصی، دروس انتخابی و ایجاد رشته کارآفرینی.
- ♦ تربیت مربیان و اساتید آموزش‌های کارآفرینی.
- ♦ برنامه ریزی، تدوین و تأمین محتوا، ابزارها و امکانات آموزش کارآفرینی.
- ♦ شناسایی، انتخاب و تشویق کارآفرینان برگزیده سال و برگزاری جشنواره کارآفرینی.
- ♦ انتقال دانش و دستاوردهای تحقیقاتی مرتبط با کارآفرینی از خارج به داخل کشور با همکاری مراکز کارآفرینی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی (شاه حسینی، ۱۳۸۳: ۱۲۷).

۳-۶- زمینه‌های اجرایی طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌ها (کاراد)

سه زمینه برای اجرای طرح کاراد در دانشگاه‌ها تعیین گردیده و برنامه‌ها و اهداف هر یک از زمینه‌ها به صورت زیر مشخص شده است:

۱-۳-۶- زمینه ترویجی

در زمینه ترویج کارآفرینی دو هدف اساسی باید پی‌گیری شود:
الف) تقویت خلاقیت و نوآوری و ایجاد انگیزش در بین دانشجویان و فارغ التحصیلان که به ایجاد کارآفرینان جدید می‌انجامد.
ب) هدایت و تشویق کارآفرینان (قبلی و جدید) به سوی کسب مهارت‌های لازم در ترویج کارآفرینی
با انجام اموری از قبیل ویژگی‌های کارآفرینان و پیامدهای کارآفرینانه آنان، معرفی کارآفرینان نمونه و... می‌توان به ایجاد روحیه خود باوری، پرورش خلاقیت و بالا بردن انگیزه پیشرفت دست یافت. رسالت مهم دیگر، هدایت و تشویق کارآفرینان به سمت کسب است. باید کارآفرینان شناسایی و برنامه‌های ترویجی برای آنان به اجرا در آید.

۲-۳-۶- زمینه آموزشی

در امر کارآفرینی باید ابتدا ماهیت کارآفرینی و مبانی آن آموزش داده شود، سپس آموزش‌های لازم به منظور کسب مهارت‌های مورد نیاز به کارآفرینان ارائه گردد.
مبانی کارآفرینی می‌تواند به عنوان واحدهای عمومی کارآفرینی (به صورت دروس اختیاری و یا طی سمینارهای آموزشی) به دانشجویان و علاقمندان آموزش داده شود و مهارت‌ها می‌بایست اختصاصاً به افراد کارآفرین آموزش داده شوند. این گونه آموزش‌ها می‌تواند در مؤسسات آموزش دولتی (نظیر دانشگاه) و خصوصی صورت گیرد.
در برخی از کشورها نظیر اندونزی برای ایجاد یک پایه و پیوند قوی در توسعه مفهوم کارآفرینی، ارتباط بین کارآفرین و دیگر دروس برقرار و

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۱۳۱

پیوستگی آنها رعایت می‌شود. به این ترتیب، یک پایه و پیوند قوی در توسعه مفهوم کارآفرینی بین استاد و دانشجو ایجاد و روحیه کارآفرینی در کلیه دروس دانشگاهی ادغام می‌گردد.

۳-۶- زمینه پژوهشی

امور پژوهشی و مطالعاتی در کارآفرینی باید منجر به شناخت مشکلات پیش روی توسعه کارآفرینی و محدودیت‌های موجود در اقتصاد و جامعه برای توسعه کارآفرینی، ویژگی‌های کارآفرینان مناطق مختلف و پیامدهای اقدامات آنان، راه‌های رفع مشکلات و محدودیت‌ها، روشن ساختن روش‌ها و برنامه‌های ترویجی و آموزشی... قرار گیرد (همان منبع، ۱۲۸).

۷- مشکلات کارآفرینی در دانشگاه‌ها

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برای اجرای طرح کارآفرینی با مشکلاتی مواجهند که عمده‌ترین آنها را می‌توان چنین برشمرد:

۱- امروزه اکثر دروس دانشگاه‌ها به ویژه رشته‌های علوم انسانی به طور نظری ارائه می‌شوند و تلاش جدی برای کاربردی نمودن آنها صورت نگرفته است. به عبارت دیگر، نظام آموزشی ایران براساس یادگیری نیست و افراد کارآفرین در آن کمتر تربیت می‌شوند. ازاین رو اکثر خروجی‌های دانشگاه‌ها با نیازهای بازار کار هماهنگی و هم خوانی ندارند، تخصص‌ها و مهارت‌ها هم جهت و هم سو با نیازهای بازار کار شکل نمی‌گیرند و به خاطر کاربردی نبودن دروس

دانشگاهی، به ویژه در رشته‌های فنی، دانش آموختگان آمادگی برای کار ندارند.

۲- محدودیت اختیار دانشگاه‌ها در زمینه ایجاد و تاسیس دوره‌های بین رشته ای از جمله مشکلات قابل ذکر است. البته طی سال‌های اخیر اقداماتی در این زمینه صورت گرفته که باید گسترش یابد.

۳- بازار کار، هماهنگ با تحولات علوم و فناوری جهان در حال تحول است. از این رو بازار کار نیازمند بعضی تخصص‌های جدید است که لزوماً دانش آموختگان دانشگاه‌ها آنها را در دوران تحصیل فرا نمی‌گیرند.

۴- محدودیت‌های اختیارات مدیران دانشگاه‌ها در زمینه برگزاری دروس کارآفرینی و برنامه ریزی بلند مدت برای کارهای اشتغال زا، منجر به کاهش خلاقیت و نوآوری می‌شود. از این رو، مجبور به برنامه ریزی کوتاه مدت می‌شوند. برنامه ریزی‌های کوتاه مدت منجر به کاهش ابتکارهای کارآفرینانه با آثار طولانی مدت می‌شود.

۵- اشکال دیگر، عدم ارتباط دانشگاه‌ها با صنایع و مراکز تولیدی و صنعتی است؛ به طوری که امروزه به رغم ایجاد و گسترش دانشگاه‌های صنعتی، حلقه‌های اتصال آنها با صنعت و تولید چندان شکل نگرفته است. در واقع، وقتی ارتباط دانشگاه و صنعت به درستی صورت نگیرد، نمی‌توان انتظار پیشرفت و توسعه جدی کشور را داشت.

۶- عدم شناخت جوانان از بازار کار و مشارکت نداشتن فعال بخش خصوصی در زمینه‌های تحقیق، توسعه، فعالیت‌های تولیدی و

کارآفرینی از جمله دیگر مشکلات مربوطه است (حیدری عبدی، ۱۳۸۳: ۷۰۱).

۸- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

دانشگاه کارآفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق شده و این مراکز از افراد کارآفرین حمایت می‌کنند. این حمایت‌ها شامل حمایت‌های آموزشی، پژوهشی و حتی مالی هستند. در نتیجه کارآفرینان در سایه این حمایت‌ها امکان دسترسی به کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها و انجام فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی را پیدا کرده و با توجه به حمایت دانشگاه‌ها، نقش به سزایی در پیشرفت کشور بر عهده داشته می‌گیرند. اگر دانشگاه‌ها فقط به تولید علم و عرضه فن‌آوری و دانش بسنده نمایند، کافی نبوده و بلکه باید کمک نمایند تا فن‌آوری‌های ایجاد شده توسط آنها در اختیار کارآفرینان قرار گرفته و جنبه علمی پیدا نمایند. بنابراین دانشگاه‌ها بایستی فرصت‌های بهره‌برداری از فن‌آوری را برای افراد ترسیم نموده و آنها را در جهت استفاده بهینه از آن هدایت و راهبری نمایند. پر مسلم است که دانشگاه‌ها برای طی این مسیر با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند. محدودیت اختیارات، عدم ارتباط دانشگاه‌ها با صنایع، عدم شناخت جوانان از بازار کار، عدم مشارکت بخش خصوصی در زمینه‌های انجام فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی و... دست به دست هم داده و از کارآفرین شدن دانشگاه‌ها ممانعت به عمل آورده‌اند. این امر مشکلات را دوچندان خواهد نمود. به عبارتی، دولت وظیفه دارد با تدوین لوایح، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها، بسترسازی مناسبی را جهت رفع معضلات و مشکلات فوق فراهم نموده و تلاش

❖ ۱۳۴ نوآوری و کارآفرینی

نماید که در مرحله نخست از ظرفیت‌های بلا استفاده دانشگاه‌ها به نحو احسن استفاده نموده و در گام بعدی، دانشگاه‌ها را به سمت کارآفرین شدن سوق دهد.

فهرست منابع

۱. اکبری، کرامت‌الله، نقش نظام آموزشی - پژوهشی در توسعه کارآفرینی، مجموعه مقالات، کارآفرینی و فناوری‌های اطلاعات پیشرفته، ۱۳۸۰.
۲. شاه حسینی، علی، کارآفرینی، تهران: آییژ، ۱۳۸۳.
۳. پیوندی، گلنار، ظهور دانشگاه کارآفرین، کنگره تولید علم، بهار ۱۳۸۴.
۴. حیدری عبدی، احمد، کارآفرینی، دایره‌المعارف آموزشی عالی، جلد دوم، ۱۳۸۳.
۵. صمد آقایی، جلیل، سازمان‌های کارآفرین، تهران: مرکز انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۸۷.
۶. فیض بخش، علیرضا، کارآفرینی، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۷۹.

کارآفرینی اجتماعی

دکتر کریم حمیدی[✉]

مصطفی عبدی[✉]

چکیده

این مقاله به دنبال ایجاد چارچوبی است که در قالب آن بتوان کارآفرینی اجتماعی و اقتصادی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. بنابراین چارچوبی به منظور هماهنگی ابعاد چندگانه یا مجموعه‌ای از کارآفرینی ارائه شده و برای ارائه تعریف روشن کارآفرینی، از رویکرد رفتاری بهره گرفته شده است. موضوع این مقاله بیشتر در مورد نحوه ایجاد یک مؤسسه اجتماعی (تعاونی، سازمان‌های داوطلبی یا تعاونی) متمرکز می‌باشد. لذا مقاله توصیفی است که براساس مطالعات برخی مؤسسات اجتماعی در حوزه کسب و کار در بریتانیا، انجام شده است.

یافته‌های این مطالعه نیز در حوزه محدودی صورت گرفته، مدل‌های کارآفرینی جالبی را ارائه می‌دهند که در مقابل مدل‌های موسوم SME قرار دارند. همچنین این تحقیق کاربردهایی را در مورد مطالعه کارآفرینی مرسوم (قراردادی) و نیز ایجاد مبنایی جهت توسعه زمینه‌های جدید کارآفرینی اجتماعی ارائه می‌دهد و در نهایت به منظور حمایت هر چه بیشتر از کارآفرینی اجتماعی، نتایجی را ارائه می‌نماید.

* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

** دانش‌آموخته زبان انگلیسی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

عوامل مهمی را در زمینه کارآفرینی اجتماعی به منظور سیاست‌گذاری و تحقیقات آتی معرفی می‌کند.

واژگان کلیدی

مسئولیت اجتماعی شرکت، کارآفرینی، سازمان‌های تعاونی.

مقدمه

از سال ۱۹۸۰ به بعد مطالعات مربوط به کارآفرینی رشد بسیاری نموده‌اند که بیشتر آن شامل مطالعات در حوزه SME (مؤسسات متوسط و کوچک) است. این مطالعات کارآفرینی بیشتر جنبه‌های اقتصاد فردی و جمعی تشکیل مؤسسات جدید و سپس توسعه تجارت را مدنظر قرار داده‌اند. همچنین تحقیقات ناپیزی در مقیاس بسیار کوچک در حوزه کارآفرینی دولتی و اجتماعی انجام گرفته است. به طور کلی، اختلافات قابل توجهی در خصوص چگونگی دسته‌بندی ترتیبات و بن مایه چنین مطالعاتی وجود دارد. به عنوان نمونه، کنفرانس بابسن ۲۵ حوزه مطالعاتی را تعیین کرده که بخشی براساس نظام‌ها و بخشی براساس معیارهای غالب مانند: راهبرد و رشد، کسب و کار خانوادگی، شبکه‌ها، امتیازها و غیره هستند.

این مقاله بیشتر در مورد فرم‌های مؤسساتی که متفاوت با SME هستند، به خصوص فرم‌های مؤسسات اجتماعی (تعاونی‌ها، و در مطالعات بعدی: سازمان‌های تعاونی و غیرانتفاعی)، بحث می‌کند. با وجود اینکه شباهت‌های زیادی در این دو زمینه (تعاونی‌ها و SMEها) وجود دارد، اما تفاوت‌های مهمی نیز وجود دارد. بنابراین، در اینجا رویکرد در حیطه

(مدارک مکتوب) ادبیات SME در مورد کارآفرینی به همراه آثار مکتوب مطالعات غیر انتفاعی و مطالعات مؤسسه اجتماعی هماهنگی شده که به منظور ایجاد مبنایی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده می‌باشد. این تحقیق میان مدل مرسوم کارآفرینی فردی که از جانب چند نفر ایجاد می‌شود و ابتکارات رسمی‌تر و فعالیت‌های خاص کارآفرینی مؤسسه تفاوت قائل می‌شود. در قالب این تحقیق، به بعد اجتماعی کارآفرینی پرداخته شده است که از طریق کشف میزان نقش اهداف اجتماعی و جامعه در شکل‌گیری و اجرای آن حاصل می‌شود و رویکردی توصیفی به منظور تعیین ماهیت شاخص در مورد کارآفرینی اجتماعی در بخش تعاونی می‌باشد. تعاونی‌ها بخشی از اقتصاد اجتماعی (با سازمان‌های تعاونی، داوطلبی یا غیرانتفاعی) هستند که نقش مهمی در اقتصادهای پیشرفته (سیریس، ۲۰۰۰)؛ و در کشورهای کمتر توسعه یافته دارند. در واقع، بالغ بر ۷۰۰ میلیون شرکت تعاونی در جهان وجود دارد. مدارک (شواهد) نشان می‌دهند که کارآفرینی اجتماعی ویژگی‌هایی دارد که آن را از بخش شرکت سهامی تجاری متمایز می‌سازد. بنابراین، CECOP (۱۹۸۸) پنج مدل مختلف جهت ایجاد تعاونی‌ها تعیین کرده است؛ خرید کل کارگر و زایش (+) از جمله مدل‌های برجسته آن می‌باشد. مؤسسات نیز در فرآیند کارآفرینی نقش‌های کلیدی دارند (کار نفورس و دیگران ۱۹۸۸). احتمالاً موفق‌ترین تعاونی‌های کارگری اقتصادی در حال حاضر تعاونی‌های ماندوگون اسپاین شمالی هستند. بانک تعاونی (کاجا) نیز یک مؤسسه فرعی داشته که از کارآفرین‌ها حمایت و پشتیبانی می‌کند. در ایتالیا رشد تعاونی‌های اجتماعی در طول دو دهه گذشته بدون کنسرسیومی از تعاونی‌های محلی امکان‌پذیر نبود که خدمات مدیریتی

ارائه داده و از رشد مؤسسه اجتماعی جدید حمایت می‌کنند (مراجعه شود به اسپیر، ۱۹۹۴، تجزیه و تحلیل پتانسیل تعاونی‌های اجتماعی). در بریتانیا و سوئد، آژانس‌های توسعه تعاونی (CDA) در ایجاد تعداد زیاد تعاونی‌های کارگری نقش عمده‌ای داشته‌اند. گاهی این مؤسسات حمایت از کارآفرینی به منظور جبران کاستی‌ها به وجود می‌آیند. مثلاً، ابل (۱۹۹۳) و فانینگ و مک کارتی (۱۹۸۳) عنوان کردند که مشکل تعاونی‌ها در مورد کارآفرینی در شرکت‌هایی که خود کارآفرین آن را تأسیس کرده و صاحب شرکت است، بیشتر از شرکت‌هایی است که چند مالک دارند.

این تحقیق بخشی از یک مطالعه گسترده در مورد مؤسسات اجتماعی است؛ یعنی سازمان‌های تجاری در اقتصاد اجتماعی مانند: تعاونی‌ها، شرکت‌های دوگانه، جامعه تجاری و سازمان‌های غیرانتفاعی (مراجعه کنید به شبکه EMES: www.emes.net/en/inda). به طور کلی بخش اقتصاد اجتماعی نقش قابل توجهی در بسیاری از اقتصادهای توسعه‌یافته دارد. مثلاً از ۳/۳ درصد تا ۱۶/۶ درصد اشتغال در کشورهای اروپایی را به خود اختصاص داده است. با وجود این، مطالعات بسیار ناچیزی در حوزه کارآفرینی در بخش اجتماعی صورت گرفته است. امید است تحقیق حاضر که گام کوچکی در جهت جبران این نقیصه است، آگاهی لازم در زمینه مطالعات کارآفرینی را ایجاد نماید.

به عبارتی این مقاله رویکردی است (بادلت، ۱۹۹۷) به منظور پرداختن به دسته‌ای از عوامل مهم که توسعه تعداد سازمان‌ها (از قبیل بخش مؤسسه اجتماعی) را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. این عوامل عبارتند از: عوامل طرف تقاضا (از قبیل مشتریان خدمات شرکت‌های اجتماعی)،

عوامل طرف عرضه (لزوماً عرصه کارآفرینی) و عوامل موقعیتی و بافتی تأثیر گذار در رابطه بین این دو (شامل تأثیر انتصاب شکل مؤسساتی). این تحقیق روش آسانی برای دسته‌بندی عوامل مختلف تأثیرگذار در فرآیند کارآفرینی است، اما کانون توجه این تحقیق در مورد ارائه عوامل بافتی و طرفی با پویایی فرآیند می‌باشد. اگر چه این تحقیق عوامل تأثیرگذار در عرضه کارآفرینی اجتماعی را به صورت موشکافانه بررسی نمی‌کند، ولی نقش مؤثری در این حوزه دارد.

تحقیق بر مبنای مطالعات درخصوص سازمان‌های تعاونی است که طی ۲۰-۳۰ سال گذشته تشکیل شده‌اند؛ یعنی با تجربه کافی که قادر به انعکاس عوامل مهم باشند، در عین حال آنقدر قدیمی نباشند که اعضا قادر به خاطر آوردن وقایع گذشته نباشند. در این تحقیق، سازمان‌هایی در لندن و جنوب شرقی انگلیس انتخاب شدند؛ به صورتی که بخش‌ها و گروه‌های مختلف با اندازه‌های متفاوت را دربر گیرند. در موارد کمی، کارآفرین‌ها، سازمان را ترک کرده بودند و در موارد نادری، از زمان تشکیل سازمان‌ها مدت زیادی نمی‌گذشت. لذا پرسش‌نامه‌های مشابهی بر مبنای عوامل مشخص شده به صورت مکتوب طرح‌ریزی شد؛ سپس مصاحبه‌هایی به منظور یافتن عوامل اصلی در فرآیند کارآفرینی ترتیب داده شد (چرا که یکی از فرضیه‌ها این بود که ممکن نیست کارآفرینی یک فرآیند منحصرأ فردی باشد). همچنین داده‌ها مطابق با عوامل تفهیمی جدول پرسشنامه را تشکیل می‌داد تجزیه و تحلیل شد.

بنابراین، تحقیق در پی ارائه روش توصیفی جهت تحت پوشش قرار دادن بخش‌های مختلف و کشف انواع مختلف کارآفرینی بوده و به بررسی تأثیر برخی مباحث مانند: اصل و اساس تعاونی‌ها، انگیزه کارآفرین‌ها،

مدل‌های کارآفرینی اجتماعی (شامل هر حمایت خارجی)، سرمایه اجتماعی، آموزش و درآمد می‌پردازد. بر مبنای این فرضیه، سرمایه اجتماعی ممکن است منبع مهمی در اقتصاد اجتماعی باشد. در فرآیند کارآفرینی، در نظر گرفتن نقش ساختارهای حمایتی رسمی و غیررسمی مهم است (حتی احتمال اینکه فرآیند کارآفرینی ممکن است در خارج از محدوده مؤسسه تعاونی تازه تأسیس گسترش یابد، مثلاً در بخش دولتی عمومی یا اعضای مؤسسه اجتماعی و آژانس‌ها)؛ بنابراین چنین استنباط شد که رویکردهای مدیریتی دانشی و آموزشی سهم به سزایی در درک مهارت‌های مورد نیاز و چگونگی کسب این مهارت‌ها دارند و در تشریح تفاوت‌های موجود میان موفقیت و ناکامی مؤثر هستند.

این تحقیق بخشی از یک مطالعه تحقیقاتی گسترده است که توسعه کیفی و کمی داده‌های کارآفرینی اجتماعی در بین مؤسسات اجتماعی مختلف را که در بخش‌ها و کشورهای مختلف در حال فعالیت هستند بررسی می‌کند (اسپیر و وات، ۱۹۹۵؛ کات، ۱۹۹۸).

۱- مبدأ مؤسسه اجتماعی و انگیزش‌های کارآفرین

این تحقیق در مورد شش مؤسسه در بریتانیا است که کاملاً با هم متفاوت هستند. هر نمونه به اختصار توصیف شده و در نهایت در یک جدول نیز نشان داده شده است.

(FT) تعاونی کوچکی است که از طریق تلفیق کسب و کارهای موجود طی ۲۰ سال گذشته به وجود آمده است. این شرکت در سال‌های اول که در زمینه حمل و نقل مواد غذایی فعالیت داشت، شرکت موفق بود، اما بعدها با رفتن کارآفرین‌های بنیانگذار با ناکامی مواجه شد. گردش پولی

این شرکت در سال ۱۹۹۲ به ۱/۷۵ میلیون یورو رسید و نیروی کار شرکت به ۱۸ نفر افزایش یافت. گروه‌بندی این شرکت تعاونی (مشتری محور)، شرایط کارآفرینی مهمی را فراهم ساخت که نه تنها در ایجاد و شکل‌گیری ابتکار کارآفرینی مؤثر بود، بلکه کارآفرینان را به خاطر نوعی از تلفیق فعالیت‌های پیشین‌شان که در کسب و کار مشابهی مشغول بودند، دور هم جمع می‌کرد. انگیزه کارآفرینان اولیه، گرایش به ساختار شرکت تعاونی بود (از ساختارهای سرمایه‌داری دوری می‌کنند؛ زیرا موفقیت سرمایه‌داری بستگی به افراد دیگر دارد) و هر دو طرف، خواهان استقلال عمل بودند. کارآفرین‌ها فقط کسب و کارهای مشابهی داشتند که فعالیت‌های‌شان را به منظور ایجاد یک شرکت تعاونی با اهداف بلندپروازانه با هم ادغام کرده بودند.

(VS) نمونه انتخابی دوم بود که دو آسیایی در سال ۱۹۹۴ به منظور ارائه خدمات ویدئویی (صوتی - تصویری) تأسیس کرده بودند. شرکت، انگیزه‌های اقتصادی مشخص و از نظر مالی، عملکرد موفق داشت. در سال ۱۹۹۶ چهارپنجم کارگران به صورت تمام وقت و هشتنهم آنها به صورت موقتی مشغول کار بودند. در این شرکت، دو نفر آسیایی نقش اصلی را بر عهده داشتند؛ یکی از آنها قبلاً در یک شرکت تعاونی کار کرده بود و دیگری تجربه کاری کمی داشت. یک کارگر CDA نیز نقش حمایتی مهمی در تعیین دیدگاه راهبردی و نیز شروع به کار شرکت داشت. این دو نفر کسب و کار را مانند یک فعالیت سرگرم‌کننده از خانه شروع کردند. یکی از آنها از خانواده‌ای بود که پدر و برادرش به همان کسب و کار مشغول بودند. بنابراین، سهامداران خارجی حمایتی وجود داشتند: خانواده و CDA. انگیزه اولیه آنها از کارآفرینی به دست آوردن

پول بود، آنها به دلیل اینکه کارگران CDA را می‌شناختند، شکل شرکت تعاونی را انتخاب کردند و می‌خواستند از پشتیبان‌های‌شان استفاده نمایند (زیرا از مشاوران کسب و کاری کوچک، تجربه خوبی نداشتند).

(CS) نیز در سال ۱۹۹۴ از طریق فرآیند شکل‌گیری کاملاً متفاوتی تأسیس شد. صاحب شرکت کارمند بخش خرید یک سازمان دولتی بود که خدمات کامپیوتری برای مدارس فراهم می‌ساخت. CS در پایان سال ۱۹۹۴، هفده نفر کارگر داشت و یکی از موارد انتخاب آن، این بود که از خصوصی‌سازی دستگاه دولتی به وجود آمده بود و چهار کارآفرین اصلی برای حفظ شغل‌شان در مناقصه شرکت کردند. در جریان بررسی مناقصه (میان این سه)، TUPE به دلیل مسائل مالی کنار کشید. CDA حمایت‌های خارجی را انجام می‌داد.

(TR) شرکت تعاونی ارائه خدمات ترجمه‌ای است که در سال ۱۹۹۴ تأسیس شد. اعضا و کارگران آن پناهندگان کشورهای آمریکای لاتین به همراه برخی نسبت‌های خانوادگی بودند که در ایجاد کسب و کار ثابت موفق بودند. نیروی کار آنها شامل دو کارگر نیمه وقت و پنج، ششم مترجم بود. این شرکت مانند CS، TR از طریق فعالیت غیررسمی و خوداشتغالی به وجود آمده بود، اما توسط اعضای یک خانواده آمریکای لاتین گسترش یافته بود. آنها خواهان ایجاد یک شرکت تعاونی بودند، زیرا که یک پایگاه گروهی نسبت به دیگر اعضا داشته و عقایدشان در قالب چارچوب‌های مشارکتی استوار بود.

(LS) مانند (CS) توسط کارمند خرید سازمان بخش دولتی در سال ۱۹۹۳ تأسیس شد و ارائه دهنده خدمات رفاهی بود. در هر دو نمونه - به طور غیر معمول - خصوصی‌سازی به جای اینکه به تشکیل شرکت

❖ ۱۴۶ نوآوری و کارآفرینی

خصوصی منجر شود، شرکت اجتماعی به وجود آورد. عملکرد LS در ارائه خدمات کیفی مناسب، بسیار موفقیت‌آمیز بود. تا پایان سال ۱۹۹۹ شرکت ۱۲۰ کارمند تمام وقت و ۲۰۰ کارمند نیمه وقت داشت. (CC) یک شرکت محلی ارائه خدمات نگهداری بدون تعطیلی از کودکان است که گروهی از خانم‌ها برای حفظ شغل‌شان شرکت را در سال ۱۹۸۶ تأسیس کردند.

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۱۴۷

مؤسسه / عامل	خدمات نگهداری بچه (CC)	خدمات رفاهی (LS)	ترجمه‌ای (TR)	خدمات کامپیوتری (CS)	خدمات ویدئویی (VS)	بخش مواد غذایی (FT)
سال تأسیس	۱۹۸۶	۱۹۹۳	۱۹۹۴	۱۹۹۴	۱۹۹۴	۱۹۸۰
مبدأ	تکمیل LA	خرید بخش دولتی	رسمی / غیر رسمی	خرید کل بخش دولتی	شروع جدید غیر رسمی	ادغام
انگیزه	حفظ شغل	فشار بخش دولتی	کنترل و خدمات	حفظ شغل	پول	عدم وابستگی
داوطلبی / غیر داوطلبی	غیر داوطلبی	غیر داوطلبی	داوطلبی	غیرداوطلبی	داوطلبی	داوطلبی (مشتری محور)
ملیت	انگلیسی	انگلیسی	آمریکای جنوبی	انگلیسی	آسیایی	انگلیسی
مبدأ / درجه	درجه کاری	درجه متوسط / کاری	درجه متوسط	درجه متوسط مرسوم / کاری	کسب و کار درجه متوسط	درجه متوسط
جنس	۲ نفر خانم	۲ نفر آقا، ۱ نفر خانم	۲ نفر آقا	۴ نفر آقا	۲ نفر آقا، یک نفر خانم	زن و مرد
فرم سازمان	تعاونی / غیر انتفاعی	EO	تعاونی (خانواده)	تعاونی	تعاونی	تعاونی

❖ ۱۴۸ نوآوری و کارآفرینی

مؤسسه / عامل	خدمات نگهداری بچه (CC)	خدمات رفاهی (LS)	ترجمه‌ای (TR)	خدمات کامپیوتری (CS)	خدمات ویدئویی (VS)	بخش مواد غذایی (FT)
دلایل انتخاب فرم سازمان	خود مدیریتی	پذیرش سیاسی	حضور گروهی	دست‌یابی به کمک CDA	به ترجیح مشتری/ کارمندان مشارکتی	به ترجیح حامی و کارآفرین‌ها
مدل کارآفرینی	گروهی	تیمی	حامی / رهبر	سلسله‌مراتبی از مدیران	کسب و کار + تعاونی	گروهی
تجربه قبلی	شغل‌های مشابه (بخش دولتی)	شغل‌های مشابه (بخش دولتی)	شغل‌های مشابه/ خوداشتغالی	شغل‌های مشابه (بخش دولتی)	خارجی / داخلی	کسب و کار + تعاونی
نقش‌های (+)	کاربردی	رهبر / سیاسی	حامی / رهبر	تفاوت‌های نقشی	CDA و خانواده	حامی / مشتری
حامیان خارجی	شورا، حامیان، مشاوران شغلی	شورا و CDA	CDA / خانواده	CDA و شهری و مشتریان TU	کسب و کارهای کوچک دیگر و CDA	
—	مشاوران شغلی	CDA	همدیگر	مشاوران شغلی و مشتریان و CDA		همدیگر

گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی ❖ ۱۴۹

مؤسسه / عامل	خدمات نگهداری بچه (CC)	خدمات رفاهی (LS)	ترجمه‌ای (TR)	خدمات کامپیوتری (CS)	خدمات ویدئویی (VS)	پخش مواد غذایی (FT)
آموزش		(مردم فقیر) هزینه/ کیفیت	کمک پناهنده	شغل‌های حفظ شده		مواد غذایی
بعد اجتماعی	نوآوری و رشد	کارایی و کیفیت	رضایت‌مندی/ ثبات	ثبات کسب و کار		ورشکستگی/ ترک مؤسسان/ رشد
نتایج/ درآمدها						

هر دو شرکت (LS) و (CC) به علت مشکلات بخش دولتی (تعطیلی و فشار مالی) تشکیل شدند. در یک نمونه (LS)، مذاکرات سیاسی و حمایت‌ها نقش مهمی ایفا کرد. انگیزه اولیه حفظ شغل بود، اما هر دو نمونه در دو بعد اقتصادی و اجتماعی به خوبی عمل کردند. علی‌رغم داشتن یک ساختار تعاونی، (CC) خود را به صورت یک شرکت سود ده در نظر نمی‌گرفت و فعالیت‌هایش به منظور اهداف خیرخواهانه در حمایت از جنبه اجتماعی عملکردش بود. در جدول مذکور، عوامل موضوعی به اختصار نشان داده شده است. بخش اعظم این جدول خود تفهیمی است؛ جنس کارآفرین اجتماعی در داخل پرنیتز مشخص شده (جنس افرادی که نقش‌های کارآفرینی خارجی را ایفا می‌کنند). (بنابراین، در LS شورایی متشکل از دو نفر آقا و یک نفر کارگر و در CDA، خانم‌ها نقش‌های مهم را بر عهده دارند.

چند مورد از نتایج حاصله این شش نمونه به قرار زیر است:

(۱) تنها یک کارآفرین تجربه کارآفرینی در پیشینه خانوادگی داشت، بقیه در موارد اختیاری/ داوطلبی تجربه کسب و کار کمتری داشتند.

(۲) در موارد داوطلبی، انتقال از کار قبلی یا خود اشتغالی در همان صف کاری به یک شرکت رسمی صورت پذیرفته بود که این خود سؤالاتی را در مورد مقوله کارآفرینی به وجود می‌آورد و نیز سؤالاتی در مورد زمان انجام فعالیت‌های کارآفرینی کلیدی مطرح می‌سازد.

(۳) انگیزش‌ها کاملاً متفاوت بودند، که این امر می‌تواند به دلایل مختلف جهت انتخاب فرم سازمانی باشد (تعاونی) - به همراه

تأثیرات خارجی که در نصف این موارد صادق بوده - ولی در دو مورد استثناهایی نیز وجود داشت. شواهد حاکی از برخی گرایش‌های ایدئولوژیکی بود (اکریمن، ۱۹۹۶). سه مورد کاملاً به دلیل انتخاب فرم بود که با دیدگاه‌های ایدئولوژیکی کارآفرینی در بخش NPP مرتبط است (اکریمن، ۱۹۹۲). در حالی که بنروگای (۱۹۹۳)، مبحث تظاهر به دلیل منافع را به عنوان NFPها، نمونه‌ای از رفتار NFP (CC) با گرایش اجتماعی قوی در قالب ساختار منافع محدود (تعاونی) می‌داند؛ این مسئله به روشنی تئوری‌های انتخاب شکل سازمانی را به صورت یک مشکل مطرح می‌سازد. در چنین موقعیت‌هایی، مباحث تأثیرگذار در انتخاب از قبیل: موضوعات قانونی، مالی، پولی و اساسی بسیار پیچیده هستند و به نظر می‌رسد باید انتخاب فرم سازمانی توسط افراد حرفه‌ای، حسابدارها، وکلا، مشاوران و سازمان‌های حمایتی انجام گیرد.

(۴) اکثر مؤسسات از جانب سهامداران خارجی مانند CDAها، خانواده و ساختارهای فدرالی (گروهی) حمایت می‌شدند و به نظر می‌رسد که اینها کاتالیزورهای (واسطه‌ها) مهم فعالیت‌های کارآفرینی هستند. در ادامه به تفصیل به این امر پرداخته می‌شود.

(۵) نصف نمونه‌ها، شرکت‌های داوطلبی بودند که در بخش کسب و کار کوچک معمولی نبودند و به نوعی شرکت‌های تعاونی (اگر چه بین ۱۰ الی ۲۰ درصد متغیر بود) بودند. با

وجود این، به نظر می‌رسد که دو مورد از سه نمونه غیراختیاری در توسعه نوآوری یا استانداردهای بالای کسب و کار و عملکرد اجتماعی کارآفرینی انجام داده‌اند و این دیدگاه را به اثبات می‌رساند که وقتی مدیران، از محدودیت‌های بخش دولتی رهایی می‌یابند، توانایی کارآفرینی و خلاقیت خود را به اثبات می‌رسانند.

۲- نوآوری

در حوزه مطالعات کارآفرینی، مؤثرترین نویسنده شامپیتر است. او به صراحت نوآوری را با کارآفرینی در هم آمیخته است و معتقد است کارآفرین باید نوآور باشد (به خاطر خدمات تازه، کیفیت، فرآیند، بازار، منابع عرضه‌ها و یا صنعت). این شامل طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های کارآفرینی است که شامل ایجاد سازمان‌های جدید می‌شود، ولی ممکن است به صورت یک فعالیت نوآوری نباشد. بامول (۱۹۹۳) این امر را در طبقه‌بندی دوگانه سازمان کسب و کار و کارآفرینی نوآوری خود مطرح کرده و مانند کاسون (۱۹۸۲) بین کارآفرینی سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شده است. سطح بالا، درجه عالی نوآوری و سطح پایین اساساً در مورد ایجاد یک مؤسسه جدید (بدون نوآوری) است.

به نظر می‌رسد در همه مورد، کارآفرینی، با درجات مختلف نوآوری ارتباط داشته باشد. لزوماً نوآوری در هنگام ایجاد مؤسسه اتفاق نمی‌افتد و ممکن است بعدها به وجود آید و اگر چه در واقع بین کارآفرین‌ها، مدیران و مالکان کسب و کار کوچک در عمل تفاوت وجود دارد. به عنوان مثال، ویکام (۲۰۰۴) اظهار می‌دارد که تفاوت‌های موجود بین کسب و

کار کوچک و کارآفرینی ممکن است در رابطه با سه بعد: «نوآوری»، «پتانسیل رشد» و «اهداف راهبردی» باشد (احتمالاً این ابعاد در جنبه‌های دیگر متفاوت است، مثلاً، درجه دادن از جانب سهامداران دیگر از قبیل سرمایه‌گذاران).

بنابراین، درجه نوآوری عامل مهمی در این تحقیق است؛ هر چند تنها عامل اصلی در تعریف حوزه تحقیق به شمار نمی‌آید. به طور کلی، سطوح نوآوری در این موارد تحقیقی در سطح بالایی نیست (در مورد استانداردهای مدل‌های کسب و کار کوچک مناسب‌تر است تا تئوری‌های کارآفرینی شامپتوین)، ولی در موارد ۲ و ۳ نوآوری‌هایی وجود دارد.

۳- مدل‌های کارآفرینی

یانگ (۱۹۸۷) چند مورد از مجموعه کارآفرینی جمعی را توصیف می‌کند، ولی هیچ عامل مهمی را مشخص نمی‌سازد. وان دی ون (۱۹۹۳) در مقاله‌ای تحقیقی اظهار می‌دارد: «فرآیند کارآفرینی دستاورد گروهی است که نیازمند نقش‌های کلیدی از جانب کارآفرین‌ها در هر دو بخش دولتی و خصوصی هستند». کاسون (۱۹۹۵) نیز اظهار می‌دارد که کارآفرینی یک فرآیند مجزا بین بخش خصوصی و دولتی است (ویو، ۲۰۰۱، ایجاد موردی در باره کارآفرینی عمومی). کاسون (۱۹۹۵) اظهار می‌دارد: «بخش خصوصی و دولتی در امر کارآفرینی به صورت دو کانال متمایز عمل می‌کنند. در بخش دولتی پاداش کارآفرینی بیشتر به صورت مقام است تا درآمد؛ همچنین ممکن است شامل یک سری تسهیلات اجتماعی نیز باشد. بنابراین، کارآفرینی بخش دولتی برای برخی‌ها جذاب‌تر خواهد بود. تأثیرات فرهنگی ممکن است در این مورد تأثیرگذار

باشند. کارآفرینی‌ها از پس زمینه‌های فرهنگی مختلف به سوی بخش‌های مختلف حاکم هدایت می‌شوند. ضروری نیست که بخش خصوصی نیازمند بهترین کارآفرین‌ها باشد. کشورهایی مانند: ژاپن، فرانسه، آلمان و سنگاپور با استفاده از طرح‌ریزی و اجرای سیاست‌های صنعتی فعال توسط کارآفرینان، در شغل‌های سطوح بالای بخش دولتی به دستاوردهای اقتصادی خوبی رسیده‌اند. در مقابل، بریتانیای کبیر و ایالات متحده از طریق ترغیب سیاست‌های بازار آزاد و کاهش موقعیت اشتغال بخش دولتی، به منظور هدایت کارآفرینان به سوی بخش خصوصی، به دستاوردهای خیلی خوبی رسیده‌اند.

با وجود پیدایش رشته کارآفرینی اجتماعی (بوراستین، ۲۰۰۴؛ دیر و دیگران، ۲۰۰۲؛ لدبتیار، ۱۹۹۷؛ آستین و دیگران، ۲۰۰۳) بیشتر توجه در مورد افراد است تا متوجه مدل‌های گروهی کارآفرینی.

رویکرد مناسب در اینجا دیدگاه کاملاً باز و گسترده توجه به ماهیت روابط کارآفرینی است. همچنین روشن است که عوامل بافتی و سازمانی در مقایسه با SME‌های قراردادی در پشتیبانی از تأسیس مؤسسات اجتماعی بیشتر مرتبط باشند.

یکی از یافته‌های مهم در موارد مطالعه شده این است که در تعاونی برخلاف دیدگاه جامع فردگرایی «حماسی»، ماهیت گروهی کارآفرینی اجتماعی بسیار مهم‌تر است. اگر چه به نظر می‌رسد، نوآوری‌های گروهی در انتخاب ساختار یک تعاونی نسبت به جایگزین‌های دیگر بسیار مناسب‌تر باشد، در تمام شش مورد، شکل گروهی کارآفرینی مشهودتر بود. مشارکت گروهی، رهبر و پشتیبان، تیم و غیره که در بالا بردن

کارآفرینی و فرهنگ شرکت (کیت و آبیرکروبی، ۱۹۹۰) مؤثر هستند. (ممکن است همین امر در رابطه با ساختارهای NFP نیز صادق باشد).

۴- پشتیبانی خارجی و سرمایه اجتماعی

نمونه‌های مورد مطالعه، الگوهای متنوعی از کارآفرینی با گروه‌های خارجی یا سازمان‌هایی که نقش مهمی بر عهده دارند، ارائه می‌دهند. برخی روش‌ها نشان دهنده چرخه‌های کارآفرینی حول سازمان مرکزی می‌باشند؛ با کارآفرینانی در سازمان که نقش محوری را برعهده دارند، به همراه گروه گسترده‌تری از سهامداران خارجی پشتیبان که معمولاً به صورت کاملاً نزدیکی با هم عمل می‌کنند. این بافت حمایتی افراد، منابعی را فراهم می‌سازد، همچنین تخصص برخی‌ها به صورت مرسوم ارائه می‌شود، اما تخصص برخی دیگر به عنوان سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود.

مدارک شبکه‌ها، اهمیت بافت این یافته را تشدید می‌سازد، مثلاً، جانسیون (۱۹۹۴) در مورد اهمیت شبکه‌های مختلف جهت دسترسی به منابع و دانش بحث می‌کند؛ ولی به نظر می‌رسد که برخی روابط مورد بحث در این مقاله، کارایی لازم را نداشته و بیشتر اجتماعی باشند؛ همانند بحث اخلاقی گافه و اسکاس (۱۹۸۹) در رابطه با خانواده هستند. ممکن است که ماهیت گروهی تعاونی‌ها دسترسی به سرمایه اجتماعی را تسهیل کند.

ساختارهای هسته‌ای (مرکزی) در اقتصاد اجتماعی کاملاً رایج هستند و اغلب نقش‌های اقتصادی و سیاسی را بر عهده دارند، پس شرکت اجتماعی جدید با اهداف جدیدش تا حدود زیادی از طریق سیستم

مشتری محور مرکزی شکل می گیرد. این نشان دهنده درگیر بودن مستقیم طرف تقاضا در فرآیند کارآفرینی است.

در نمونه های ارائه شده، سهامداران خارجی نقش های مهمی را هم در متأثر ساختن انتخاب فرم سازمانی (تعاونی) و هم در پشتیبانی فعالیت کارآفرینی در طول دوره خاصی برعهده دارند. بنابراین، در (FT) همبستگی مشتریان، حامی نوآوری هاست و این مشتریان بودند که دو کارآفرین را (که کار یکسانی را به طور جداگانه ای انجام می داده اند) به سوی هم سوق دادند. در (VS) و (CDA)، کارگر نقش بسیار اساسی دارد، زیرا که خود را به عنوان یک فرد مؤثر در تعیین رویکرد راهبردی مؤسسه مجسم می کند. در (CS) اتحادیه تجاری (TV) و مقامات شهری به همراه مشتریان، کمترین نقش را داشتند و همانند TR حمایت خارجی عامل کم اهمیتی تلقی می شد. در (LS) حمایت های مالی و سیاسی گسترده ای از جانب عوامل خارجی صورت می گرفت و فضای مورد نیاز برای نوآوری را به وجود می آورد؛ در حالی که (CC) از پایین ترین سطح حمایت های خارجی برخوردار بود. ایجاد تمایز بین عوامل خارجی درگیر و چرخه گسترده تر حمایتی به عنوان سرمایه اجتماعی یک قضاوت (داوری) درست می باشد. سرمایه اجتماعی در شکل های مختلف ارائه می شود: حمایت سیاسی، مؤسسه، معاونت، تماس ها و غیره و از جانب افراد از مالک گرفته تا مشتری، انواع مختلف مشاور کسب و کار، کسب و کارهای مجاور، خانواده و غیره.

بنابراین سرمایه اجتماعی تنها به یک صورت به وجود نمی آید، مثلاً، در (TR) حمایت اولیه به یکی از فرم های ارائه در سطح CDA، ارائه هزینه های کاهش یافته خدمات زبانی، ارائه کمک عملی به وکلای

حقوقی و کمک به وکلا در رابطه با موکلان‌شان (کسانی که پس زمینه‌های فرهنگی / اجتماعی متفاوتی دارند) انجام می‌گرفت.

۵- آموزش

ابتدا چنین فرض می‌شد که ماهیت گروهی تعاونی‌ها (و در واقع اصول‌شان در حمایت بین تعاونی‌ها) ممکن است فرآیند آموزش‌شان را تسهیل و ترغیب کند (یاکوبسن). اگر چه در این موارد، یافته‌های حاصله در رابطه با آموزش در بین کارآفرین‌های تعاونی در یک منطقه خاص ناامیدکننده بود، اما بیان کننده این نکته است که آموزش و فراگیری دانش نیازمند یک رویکرد روش شناختی خاص است. با این وجود، با توجه به این تحقیق روشن است که آموزش در دو حوزه مهم اجرایی صورت می‌گیرد: از طریق ارتباط با مشتریانی که نسبت به کسب و کار احساس دلسوزی می‌کنند (مانند CS). همچنین ممکن است که ساختار تعاونی در ایجاد این رویکرد دلسوزی تأثیرگذار باشد و از طریق حمایت افرادی که ممکن است به عنوان همدردی کننده تلقی شوند، (به طور مثال، سیاستمداران در (LS)، مقامات شهری (CC و LS و CS) و یا یک فدراسیون مشتریان (FT)) را جلب نماید. در حالی که خانواده حوزه‌ای نیست که به راحتی قابل توصیف باشد. (گافه و اسکاس، ۱۹۸۹)

در یک سطح خیلی رسمی، روشن است که سه نمونه از شش نمونه CDA (ساختار حمایتی کسب و کار تعاونی)، مبنایی جهت آموزش، مشاوره و کارشناسی ارائه کرده باشد؛ هرچند با انتقادهایی مواجه است (فقدان مشاوره کارشناسانه).

۶- درآمدها

به طور کلی، بعد اجتماعی (در قالب اهداف اجتماعی نسبت به فرم‌سازمانی - تعاونی / شرکت تعاونی / NFP) در اکثر این مؤسسات نقش کم‌رنگی دارد، اما در (CC) و (LS) اهمیت آن کاملاً مشهود است؛ همچنین در (FT) و (TR) نحوه اجرای عملکرد داخلی شان از مبنای اجتماعی قوی (شراکتی، عدم استثماری) برخوردار است. بنابراین می‌توان گفت که چهار ششم مؤسسات اجتماعی، پایگاه‌های اجتماعی مهمی دارند.

بنا به دلایل مختلفی، دستاورد کسب و کار پایدار در (CS) و (TR) رضایت بخش در نظر گرفته می‌شود، اولی به دلیل اینکه به معنی حفظ شغل‌هاست؛ اگر چه (CS) به دلیل نداشتن ظرفیت‌های کارآفرینی پیشرفته تا حدودی ناامید کننده است. لذا به این دلیل در بین نمونه‌های داوطلبی یک استثنا است، زیرا در نمونه‌های دیگر رشد و کیفیت عملکردشان (شامل نوآوری) پس از رهایی از محدودیت‌های بخش دولتی، بسیار تحسین‌برانگیز است.

(FT) یک رشد بسیار موفقیت‌آمیزی را تجربه کرده (از ۲ تا ۱۸ کارمند با رد و بدل شدن ۱/۷۵ میلیون یورو)، اما نزول و ناکامی بعدیش در یک بخش رقابتی روبه افزایش، بدترین عملکرد کلی را برایش به ارمغان آورده است. (اگر چه بنیانگذاران دو سال قبل از انحلال، مؤسسه را ترک کرده بودند).

۷- نتایج

۷-۱- یافته‌های این تحقیق که در حوزه کوچکی انجام گرفته، مدل‌های خوبی از کارآفرینی را ارائه می‌دهد که در مقابل مدل‌های مرسوم قرار دارند

۷-۲- انگیزش‌ها کاملاً متنوع، ولی همگی در برگیرنده مبنای ایدئولوژیکی هستند.

۷-۳- منطق انتخاب سازمانی همیشه خیلی آگاهانه نبوده، اما افراد حرفه‌ای، مشاوران یا سازمان‌های پشتیبانی در آن دخیل بودند.

۷-۴- در همه نمونه‌ها یک جنبه انتقالی است، (به خصوص در موارد اختیاری از دولتی به خصوصی)، که این امر سؤالاتی در مورد ماهیت ضمنی فعالیت کارآفرینی در زمان شروع و خاتمه مطرح می‌سازد.

۷-۵- در همه نمونه‌ها، درجه محدود نوآوری انجام پذیرفته، ولی لازم نیست که در مرحله شکل‌گیری باشد.

۷-۶- کارآفرینی در همه نمونه‌ها یک نوع فرآیند «فردی - حماسی» نبوده، بلکه معمولاً براساس گروهی، رهبر و حامیان و یا تیمی بوده است.

۷-۷- کارآفرینی گسترش یافته: چرخه‌های فعالیت کارآفرینی با نقش‌های کلیدی که کارآفرینان در سازمان به همراه گروهی از سهامداران خارجی که معمولاً به صورت نزدیک درگیر روند کاری هستند، انجام می‌گیرد. شامل مشتریان بوده و در بین محدوده‌های دولتی و خصوصی گسترش یافته است.

۷-۸- از طریق چرخه گسترده‌ای، سرمایه اجتماعی به کار برده می‌شود.

۷-۹- همان‌طور که پیش‌بینی شده بود، شبکه‌ها و محیط‌های آموزش تحقق نیافته و بیشتر وابسته به سرمایه اجتماعی در روابط تجاری عادی و سهامداران دیگر بودند.

۷-۱۰- یافته‌هایی نمونه‌های مورد مطالعه مجموعه‌ای از موضوعات را جهت تحقیق در حوزه گسترده مؤسسه اجتماعی (تعاونی‌ها، شرکت‌های تعاونی، سازمان‌های داوطلبی) مهیا می‌سازد. همچنین یافته‌های این تحقیق، دیدگاه گروهی در مورد کارآفرینی را مدنظر قرار می‌دهد و تحقیق جامع در بخش SME را توجیه می‌کند.