

فصل دوم

کارآفرینی سازمانی

در بسیاری از صنایع امروزی، محیط کسب و کار توأم با رقابت شدید بین بازیگران حاضر در صحنه و نیز تهدید ظهور رقبای جدید مصمم برای تسخیر بخش های خاصی از بازار است. امروزه محیط کلان اقتصاد، (از نظر پیتر دراگر^۱، پدر مدیریت نوین) چهار ویژگی خاص دارد^۲:

اول این که تکامل سریع دانش و فناوری، موجب توسعه شرکت های جدید با فناوری های برتر شده است.

دوم، روندهای جمعیت شناسی^۳ مانند اشتغال زنان و افزایش سطح تحصیلات افراد، شرکت های جدید را توسعه داده است.

سوم، توجه بیشتر به تأمین مالی شرکت های کوچک تازه تأسیس نیز به رشد این شرکت ها کمک کرده است.

چهارم، توجه به کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه در اقتصاد (به ویژه در آمریکا) افزایش یافته است.

۱- Peter Drucker

۲- مطالب این بخش کتاب عمدتاً بر اساس نظریات دکتر کوراتکو تدوین گردیده است. برای اطلاع بیشتر به منابع آخر این بخش مراجعه نمایید.

۳- Demographic



در کشاکش این وضعیت، «نوآوری» می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و موفقیت کسب و کارها ایفای نقش کند. در شرایطی این چنین، که امکان راه اندازی کسب و کارهای جدید نسبت به گذشته بسیار بیشتر شده است، در صورت نبود فرهنگ حامی نوآوری های فردی کارکنان در محیط درونی شرکت های موجود، بخشی از آنان که به صورت بالقوه دارای توان کارآفرینی هستند، به فکر جدایی از شرکت های موجود افتاده و کسب و کار جدیدی را برای خود راه اندازی می نمایند. بدین ترتیب نیروی انسانی توانمندی که شاید بتوان آن را مهم ترین سرمایه شرکت ها دانست، پس از کسب دانش و تجربه لازم درون شرکت فعلی، تمام اندوخته های خود را از شرکت بیرون برده، کسب و کاری برای خود راه می اندازند که به این ترتیب به نوعی رقیب شرکت پیشین خود خواهند شد. این امر از یک سو سرمایه گذاری های صورت گرفته در شرکت برای توسعه توانمندی های کارکنان را بی ثمر نموده، و از سوی دیگر شرکت را از وجود کارکنان نوآور و کارآفرین، که عامل اصلی کسب مزیت رقابتی در اقتصاد امروزی هستند، تهی می نماید.

در پاسخ به این مساله و برای جلوگیری از این وضعیت، بسیاری از شرکت های موجود ناچار به بازطراحی سازمان خود شده اند. این بازطراحی به گونه ای خواهد بود که توجه به نوآوری و کارآفرینی را در کانون توجه آنان قرار دهد. بدین ترتیب شرکت ها به این سمت سوق پیدا نموده اند که با تأکید بر نوآوری درون سازمانی، فضای مناسبی را برای توسعه و بهره برداری از خلاقیت کارکنان و در نتیجه حفظ افراد مبتکر و ارتقاء سطح کارآفرینی در سازمان فراهم آورند. اگرچه برخی معتقدند کارآفرینی و سلسله مراتب دیوان سالارانه سازمانی، مانع الجمع هستند، اما تجارب موفق شرکت هایی همچون تری ام^۱، بل اتلانتیک^۲، ای تی اند تی^۳، آکوردیا^۴ و پولاروید^۵ خلاف این امر را نشان داده است.

امروزه بخش اعظمی از ادبیات مدیریت در رابطه با این «انقلاب سازمانی»، شکل گرفته و موجب توسعه تفکر کارآفرینانه در ساختارهای بزرگ دیوان سالارانه شرکت ها شده است؛ و این همان چیزی است که از آن به عنوان «کارآفرینی سازمانی»^۶ یاد می شود. در واقع

- ۱- 3M
- ۲- Bell Atlantic
- ۳- AT&T
- ۴- Acordia
- ۵- Polaroid
- ۶- Corporate Entrepreneurship

کارآفرینی سازمانی فرایندی است که تلاش شرکت برای نوآوری مداوم و کشف و استفاده مناسب از فرصت‌ها را تسهیل می‌کند.

حتماً نام شرکت زیراکس^۱ را شنیده‌اید. زیراکس یکی از شرکت‌های برتر دنیا است که توانسته با نوآوری‌هایی فراوان، به عملکرد مناسب دست پیدا کند. بر خلاف بسیاری از شرکت‌های بزرگ دیگر، این شرکت توانسته فضایی ایجاد کند که کارکنان خلاق و مبتکر به جای ترک شرکت، ایده‌های خلاقانه خود را در جهت بیشتر کردن منافع شرکت در درون سازمان فعلی به ثمر بنشانند. در سال ۱۹۸۹، زیراکس شرکت «فعالیت‌های کارآفرینانه فناوری زیراکس» را با علامت اختصاری ایکس‌تی‌وی^۲ و با هدف سودآوری از طریق سرمایه‌گذاری بر روی فناوری‌های آتیه‌دار شرکت که بسیاری از آنها تا پیش از آن نادیده گرفته می‌شد، تأسیس کرد.



شرکت ایکس‌تی‌وی با تأمین سرمایه اولیه برای حمایت از ایده‌های نوآورانه و جذب سرمایه‌گذاران خارجی توانست بر خلاف گذشته که زیراکس توان حفظ بسیاری از ایده‌های شکل‌گرفته در درون سازمان خود را نداشت، ایده‌های نوآورانه شکل‌گرفته را حمایت کرده و توسعه دهد. در تمامی شرکت‌هایی که اعتبارشان را شرکت ایکس‌تی‌وی تأمین می‌کند، ۲۰ درصد سهام شرکت متعلق به مؤسسان و کارکنان کلیدی است. این مساله انگیزه‌ای است برای کارکنان تا ایده‌های خود را در درون سازمان پیگیری نمایند. از سوی دیگر ایکس‌تی‌وی برای شرکت مادر یعنی زیراکس منافع مالی و غیرمالی فراوانی به همراه دارد. بخشی از منافع به شرکت مادر برمی‌گردد و این چرخه سبب حمایت از ایده‌های بیشتر، توسعه محصولات جدید و دستیابی به عملکرد بهتر کل سازمان خواهد شد. در واقع شرکت زیراکس جزو اولین شرکت‌هایی بود که توانست یکی از نکته‌های طلایی موفقیت را تشخیص دهد.

نکته‌ای که تاکنون صدها مسئول اجرایی در سازمان‌های مختلف نیز بدان پی برده‌اند:

حفظ یا القای روحیه کارآفرینانه در سازمان به منظور نوآوری و رشد، بسیار مهم است.

۱- Xerox

۲- Xerox Technology Ventures (XTV)



تحقق این امر نویدبخش انقلابی در طرز تفکر مدیران خواهد شد.^۱

..... مفهوم کارآفرینی سازمانی

در دهه های اخیر موضوع کارآفرینی سازمانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با این وجود هنوز درباره تعریف آن، اتفاق نظر کاملی وجود ندارد. مطالعات اولیه در این باره در دهه ۱۹۷۰ به انجام رسید و متمرکز بر تیم های کارآفرین و چگونگی توسعه کارآفرینی در درون سازمان ها بود. در دهه ۱۹۸۰ محققان، کارآفرینی سازمانی را رفتارهای کارآفرینانه ای می دانستند که با بهره مندی از حمایت های سازمانی و کسب منابع مورد نیاز، به دنبال دستیابی به نتایج نوآورانه است. بنابراین فرایند کارآفرینی سازمانی به مثابه توسعه روح کارآفرینی در محدوده سازمان و ایجاد جو مناسب برای نوآوری شناخته می شد. پس به بیان ساده، در این دوره، کارآفرینی سازمانی به عنوان فرایند نوسازی سازمان مطرح بود. در دهه ۱۹۹۰ کانون توجه محققان این حوزه بر تفسیر کارآفرینی سازمانی به عنوان عامل ارتقاء توان شرکت در توسعه مهارت های نوآورانه قرار گرفت. بدین ترتیب تعریف جامع تری از کارآفرینی سازمانی ارائه شد.

در این سال ها **گوث و گینسبرگ**^۲ (۱۹۹۰) کارآفرینی سازمان را متشکل از دو پدیده «خلق کسب و کار جدید درون سازمان فعلی» و «تحول سازمان از طریق نوسازی استراتژیک»^۳ دانستند. **شاکر زهرا**^۴ (۱۹۹۱) به عنوان صاحب نظری دیگر، کارآفرینی سازمانی را مجموعه ای از فعالیت های رسمی یا غیررسمی دانست که با هدف خلق کسب و کارهای جدید در شرکت های مستقر، از طریق نوآوری در محصول، فرایند و توسعه بازار عمل می کنند. به اعتقاد وی این فعالیت ها می تواند در سطح بنگاه، بخشی از سازمان، کسب و کارهای درون سازمان، واحدهای سازمانی مستقل و یا در سطح پروژه به انجام رسد، با این شرط که هدف از این اقدامات بهبود جایگاه رقابتی شرکت و عملکرد مالی آن باشد. به عقیده **شارما و کریسمن**^۵ (۱۹۹۹)، کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از طریق آن یک فرد یا گروهی از افراد درون یک سازمان، سازمانی جدید را خلق کرده و یا موجب نوسازی یا نوآوری در

۱- برگرفته از کتاب کارآفرینی هیسریچ

۲- Guth & Ginsberg

۳- Strategic Renewal

۴- Shaker A. Zahra

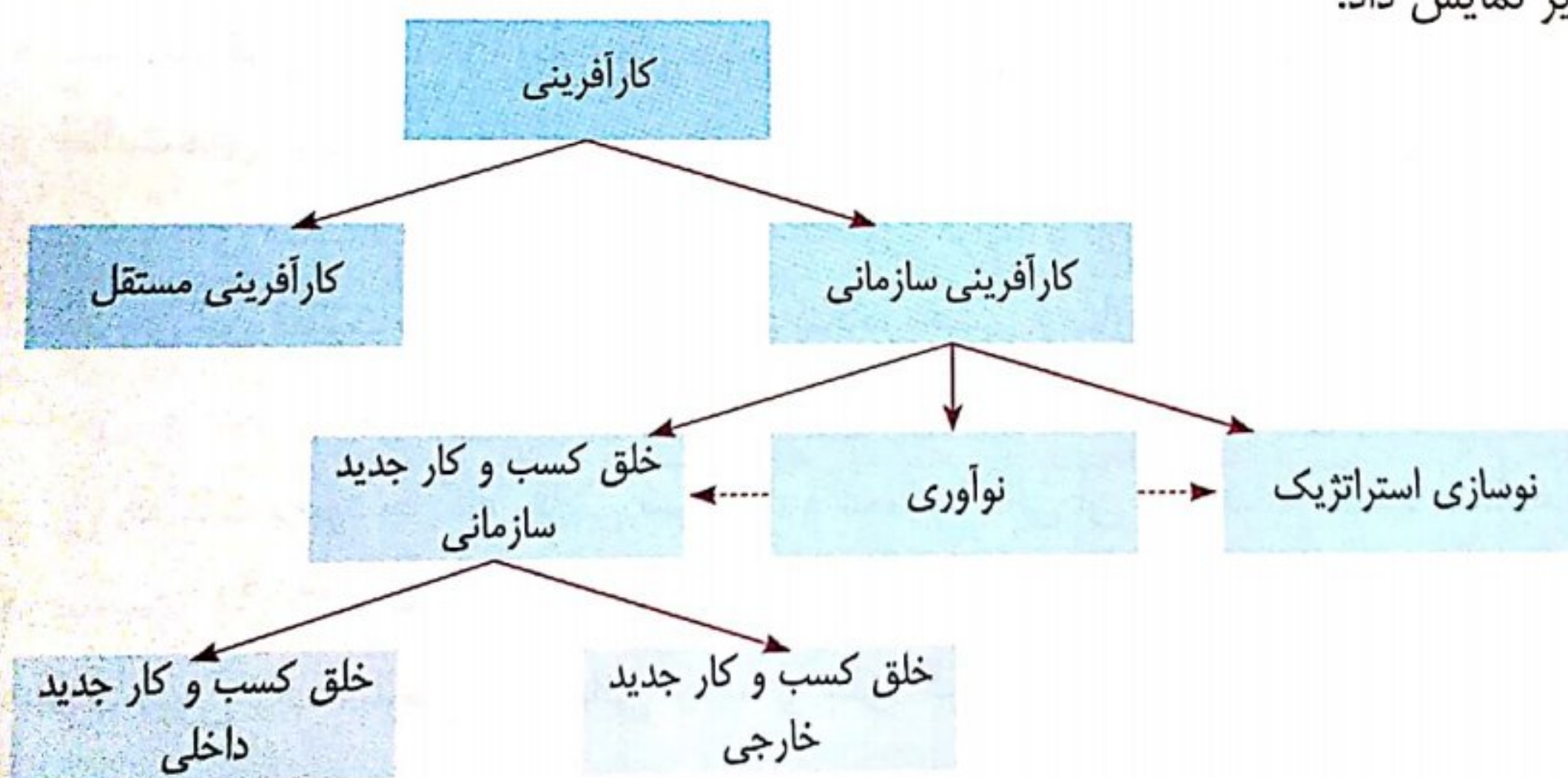
۵- Sharma & Chrisman



سازمان فعلی شوند. بنابراین به اعتقاد آنان، کارآفرینی سازمانی متشکل از سه پدیده «خلق کسب و کار جدید درون شرکت فعلی»^۱، «تحول شرکت فعلی از طریق نوسازی استراتژیک» و «نوآوری» بوده که البته ممکن است با یکدیگر در ارتباط باشند.

به اعتقاد شارما و کریسمن، خلق کسب و کار جدید سازمانی و نوسازی استراتژیک، خود می تواند نوآورانه باشد. بدین ترتیب، نوآوری نقشی کلیدی را در فرایند کارآفرینی سازمانی ایفا می کند. با نگاه از این منظر، در صورتی که فعالیت های خلق کسب و کار جدید سازمانی، موجب خلق موجودیت جدید مستقل یا نیمه مستقل در بیرون سازمان شود، به این فرایند خلق کسب و کار جدید خارجی^۲ گفته می شود. این در حالی است که اگر موجودیت سازمانی درون قلمرو فعلی سازمان پدید آید، خلق کسب و کار جدید داخلی^۳ نامیده می شود.

علاوه بر این، نوسازی استراتژیک نیز به مجموعه فعالیت های کارآفرینانه سازمانی گفته می شود که به تغییری اساسی در کسب و کار سازمان، استراتژی و یا ساختار بنگاه منجر شود. این تغییرات روابط پیشین درون سازمانی و یا بین سازمان و محیط خارجی را دستخوش تحول نموده و در اغلب موارد توأم با نوآوری خواهد بود. این فعالیت های نوسازی، درون سازمان فعلی به انجام می رسد و موجب خلق کسب و کار جدید نمی شود. بدین ترتیب با در نظر گرفتن تعریف شارما و کریسمن، حوزه کارآفرینی سازمانی را می توان به صورت شکل زیر نمایش داد.



نمودار ۱-۲: مفهوم کارآفرینی سازمانی (شارما و کریسمن، ۱۹۹۹)

۱- Corporate Venturing

۲- External Corporate Venturing

۳- Internal Corporate Venturing



مفهوم کارآفرینی سازمانی، در سیر تکامل خود در قرن بیست و یکم، به تلاش های شرکت برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق رشد سودآوری اشاره دارد. از این منظر رویکرد استراتژیک این مفهوم توسعه پیدا کرده است. در این دوره مفهوم استراتژی کارآفرینی سازمانی از نگاه **ایرلند، کوراتکو و کاوین**^۱ (۲۰۰۳)، به رفتار کارآفرینانه آرمان گرایانه ای اشاره دارد که در سراسر سازمان به صورت هدفمند و مداوم وجود داشته، موجب نوسازی سازمان شده و محدوده عمل سازمان را از طریق تشخیص و بهره برداری از فرصت های کارآفرینی مشخص می کند.

در ادبیات این حوزه، پژوهشگران از عناوین مختلفی برای توصیف کارآفرینی سازمانی بهره برده اند. به طور مثال، خلق کسب و کار جدید درون شرکت های مستقر، فرایندی است که از آن به عنوان خلق کسب و کار جدید سازمانی^۲، کارآفرینی درون سازمانی^۳ و ... نام برده می شود. از سوی دیگر فرایند تحول شرکت از طریق نوسازی ایده های کلیدی کسب و کار، نوسازی استراتژیک^۴ یا نوسازی سازمانی^۵ نامیده می شود. اما صرف نظر از تعریف کارآفرینی سازمانی و عنوانی که برای اطلاق به آن مورد استفاده قرار می گیرد، می توان این گونه بیان نمود که شاکله اصلی کارآفرینی سازمانی بر نوآوری استوار است.

اهمیت کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی می تواند در توانایی سازمان برای رقابت، تحولی اساسی ایجاد کند. سازمان هایی که دارای محیطی پویا و توأم با تحولات پیوسته هستند، ناگزیر باید برای بقا، رفتارهای کارآفرینانه را در خود تقویت کنند تا با خلق کسب و کارهای جدید، ارائه محصولات و خدمات برجسته، حضور در بازارهای جدید، بهبود در فرایندها و نیز توسعه و بهره برداری از فرصت های ارزش افزا، جایگاه رقابتی خود را استحکام بخشند. تحقیقات فراوانی در زمینه تأثیر کارآفرینی سازمانی بر رشد و سودآوری سازمان ها به انجام رسیده است که همگی مؤید تأثیر مثبت کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان است. بدین ترتیب هر چه فرایندها و روش هایی

- ۱- Ireland, Covin & Kuratko
- ۲- Corporate Venturing
- ۳- Intrapreneurship
- ۴- Strategic Renewal
- ۵- Organizational Renewal



که رفتارهای کارآفرینانه را در سازمان تقویت می کنند حاکم باشند، سازمان به عملکرد بهتری دست خواهد یافت.

پژوهشگران برای مشخص کردن میزان وجود رفتارهای کارآفرینانه در سازمان، مفهومی را تحت عنوان «گرایش کارآفرینانه»^۱ توسعه داده اند. بنا به تعریف لامپکین و دس^۲ (۱۹۹۶)،

این مفهوم از پنج بعد استقلال^۳، نوآور بودن^۴، تمایل سازمان به ریسک پذیری، آینده نگر^۵ بودن سازمان، و روحیه رقابت جویی سازمان در مقابل رقبا^۶ تشکیل شده است.

بر این اساس، در سازمان هایی که امکان استقلال کاری کارکنان بیشتر بوده و تمایل به نوآوری و ریسک پذیری در روش ها و فرایندهای سازمانی حاکم باشد، سازمان در ارائه محصولات، خدمات و فرایندهای جدید پیشگام بوده و فعالانه عمل کند و در نهایت سازمان رویکردی رقابت جویانه نسبت به رقبا داشته باشد، روحیه کارآفرینی بیشتری حکم فرما خواهد بود. در نتیجه سازمان این امکان را خواهد داشت که در فضای رقابتی امروزی، ارزش برتر و منحصر به فردی را به مشتریان ارائه کرده و در نتیجه به عملکرد بهتری دست یابد.

غناي ادبيات این حوزه از نتایج تحقیقاتی که تأثیر مثبت کارآفرینی سازمانی و گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمان را نشان می دهد موجب شده در سالیان اخیر، محققان بیشتر توان خود را صرف شناسایی عوامل مؤثر بر پرورش روحیه کارآفرینی در سازمان کنند تا بدین ترتیب بتوان منافع حاصل از کارآفرینی سازمانی را شناسایی کرده و به حداکثر رساند.

♦ مدل های کارآفرینی سازمانی

عوامل متعددی بر توسعه فرایند کارآفرینی سازمانی مؤثر هستند. ویژگی های سازمانی، ویژگی های فردی و دیگر عوامل تسهیل کننده درون سازمانی و یا برون سازمانی، هر یک

- ۱- Entrepreneurial Orientation
- ۲- Lumpkin & Dess
- ۳- Autonomy
- ۴- Innovativeness
- ۵- Proactive
- ۶- Competitive aggressiveness



به نوعی در شکل گیری رفتار کارآفرینانه تأثیر گذارند. توجه داشته باشید که عوامل محرک کارآفرینی سازمانی می توانند از درون یا بیرون سازمان نشأت گیرند. شاید بتوان گفت بیشترین فشار را محیط خارجی بر سازمان در جهت توسعه رفتارهای کارآفرینانه وارد می کند. تحولات سریع فناوری، کمبود نیروی کار، حرکات تهاجمی رقبای، تحول در صنعت یا بازار و تهدیدهای قانونی همگی نمونه هایی از عوامل محرک خارجی هستند. این دسته از محرک ها، سازمان را ناگزیر می سازد تا در پی شناسایی فرصت های جدیدی برای کسب مزیت رقابتی باشد. از سوی دیگر عوامل درون سازمانی نیز می تواند محرک کارآفرینی سازمانی محسوب شود. رهنمودهای مدیران ارشد، پاداش ها، تخصیص منابع، مشکلات مربوط به کیفیت محصول و حتی تضاد منافع داخلی از جمله نمونه هایی از این محرک ها هستند. تشخیص سریع محرک ها به سازمان کمک می کند تا بتواند به سرعت نیاز به کارآفرینی سازمانی را درک کرده و در جهت آن حرکت نماید.

برای توصیف کارآفرینی سازمانی، مدل های گوناگونی توسعه یافته است. در این بخش دو مدل معروف کارآفرینی سازمانی بیان می شود که **ایرلند و همکاران (۲۰۰۶)** و **ویجای ساته^۱ (۲۰۰۳)** ارائه داده اند.

مدل **ایرلند و همکاران (۲۰۰۶)**، با رویکردی فرایندی، نحوه توسعه کارآفرینی سازمانی را نشان می دهد (نمودار ۲-۲). همان طور که در شکل مشاهده می شود، بر اساس مدل، استراتژی کارآفرینی سازمانی، آغازگر توسعه رفتارهای کارآفرینانه در شرکت هاست. این استراتژی موجب می شود سازمان جهت گیری کلی خود را در راستای نوآوری و کارآفرینی در پیش گیرد. بر مبنای این استراتژی، سازمان قادر خواهد بود محرک های استراتژیکی را که پیش از این اشاره شد شناسایی کند.

بدین ترتیب سازمان اولاً به خوبی می داند که باید در چه جهتی حرکت کند، ثانیاً محرک های حرکت در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی را نیز دریافت کرده است. حال باید محیط درونی مناسبی در سازمان شکل گیرد که از رفتارهای کارآفرینانه حمایت کند. به عبارت دیگر وظیفه مدیران ارشد این خواهد بود که محیط کار را در جهت تسهیل

۱- Vijay Sathe



توسعه کارآفرینی سازمانی ایجاد و هدایت کنند.

در ایجاد چنین فضایی چهار بعد اصلی ساختار، سیستم‌های کنترل، مدیریت منابع انسانی، و فرهنگ مؤثر هستند.



نمودار ۲-۲: مدل توسعه کارآفرینی سازمانی (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۶)

در ادامه به اختصار به توضیح هر یک از ابعاد می‌پردازیم.
ساختار: کارآفرینی سازمانی هنگامی شکوفا می‌شود که ساختار سازمانی از لایه‌های اندکی تشکیل شده باشد. یکی از دلایل این امر آن است که محدود بودن تعداد لایه‌ها به وسیع‌تر شدن حیطه نظارت منجر خواهد شد که خود فرصتی جهت انجام فعالیت‌های



کار آفرینانه را برای کارکنان فراهم می آورد. اندک بودن تعداد لایه های مدیریتی، موجب افزایش اختیارات و تمرکززدایی در سازمان شده و تعامل افقی و مورب بین کارکنان را افزایش می دهد. این ویژگی های ساختاری، ظهور ایده های جدید و نوآوری در سطوح پایین سازمانی را تسهیل خواهد کرد. تمرکززدایی و تفویض هر چه بیشتر اختیارات نیز موجب می شود کارکنان بتوانند خودشان تصمیم گیری و ارتباطات بیشتر و اثربخش تری را با دیگران برقرار سازند. توسعه ارتباطات سبب گسترش و به اشتراک گذاری دانش در سازمان و در نتیجه ارتقاء سطح نوآوری می شود. در یک ساختار کار آفرینانه، شرح مشاغل از ساختاریافتگی کمتری برخوردارند و این امر به گونه ای است که نقش افراد می تواند به فراخور تناسب با نیاز، به سادگی تغییر پیدا کند.

سیستم های کنترل: کنترل های سازمانی هنگامی ارزش زا هستند که ثبات مورد نیاز سازمان جهت بهره برداری از مزیت های رقابتی موجود و انعطاف پذیری لازم برای کارکنان در جهت تحقق مزیت های رقابتی را فراهم سازند. کنترل هایی که از بروز چنین رفتارهایی جلوگیری نماید تأثیری منفی بر اقدامات کار آفرینانه خواهند داشت. اعمال کنترل های شدید، موجب توسعه روابط غیررسمی در درون سازمان می شود که می توانند مخرب باشند. از سوی دیگر، کنترل صحیح موجب می شود کارکنان و مدیران مشکلات موجود را بهتر شناسایی کنند. سیستم های کنترلی آنگاه به افزایش رفتارهای کار آفرینانه منجر می شوند که بتوانند بین کنترل شدید و کنترل محدود توازن برقرار سازند.

به عنوان مثال انعطاف در بودجه، در نظر گرفتن منابع اضافی برای پرداختن به ایده های مبتکرانه و ایجاد فضای تجربه و آزمایش از جمله اقداماتی است که می توان در جهت ایجاد توازن مد نظر قرار داد.

سیستم های مدیریت منابع انسانی: برای این که سیستم منابع انسانی اثربخش شده و به تقویت فضای کار آفرینی سازمانی بیانجامد، باید به نحوی طراحی شود که کارکنان (حتی مدیران) موارد زیر را سرلوحه کار خود قرار دهند:

- از رفتارهای خلاق و نوآورانه استقبال کنند.
- ریسک های معقول و حساب شده را بپذیرند.
- جهت گیری بلندمدت داشته باشند. به گونه ای که احتمال موفقیت فعالیت های نوآورانه

۱- پیشنهاد می شود برای کسب اطلاعات تکمیلی به اواخر فصل منابع انسانی (فصل ۱۴) مراجعه نمایید.



را ارزیابی کنند.

♦ بر نتایج متمرکز باشند.

♦ با دیگران همکاری کنند.

♦ الهام پذیر باشند.

♦ با تحولات مسئولانه برخورد کنند.

سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان، ابزاری مستعد برای تشویق و تقویت رفتارهای کارآفرینانه است. بدون شک، کارآفرینی سازمانی موفق از بطن فرایندهای استخدام، آموزش، توسعه، و پاداشی شکل می گیرد که هر کدام مبتنی بر اصول کارآفرینی سازمانی طراحی شده باشند. سازمان های کارآفرین، افرادی را استخدام می کنند که منعطف، ریسک پذیر و متعهد به نوآوری و تحولات ناشی از آن باشند. سیستم های منابع انسانی در این سازمان ها به گونه ای است که به افراد اجازه می دهد به هنگام نیاز، دانش و مهارت خود را در بخش های مختلف سازمانی به کار گیرند. در این سازمان ها، برنامه های آموزشی به صورت استاندارد و از پیش تعریف شده نبوده و مبتنی بر نیازهای کارکنان است. در این برنامه ها، افراد باید با فرصت های مختلفی مواجه شوند تا توان ریسک پذیری خود را توسعه داده و پذیرای تحول، به عنوان منبعی برای رشد فردی و سازمانی باشند. همچنین باید به خوبی مسائل سیاسی سازمان را بیاموزند تا بتوانند برای پروژه های نوآور خود، حامی پیدا کنند.

در سیستم منابع انسانی مطلوب، خروجی ها (مانند نوآوری در محصول و فرایند) و فرایندهای اجرایی به خوبی مورد ارزیابی قرار می گیرند. به علاوه، کارآفرینان در حین نوآوری، با برقراری ارتباطات مؤثر درون و برون سازمانی، سرمایه اجتماعی ارزشمندی را شکل می دهند. سیستم های پاداش برای کارآفرینان سازمانی دربرگیرنده دستاوردهای گوناگونی که پدید آمده و همچنین منافع مالی است. این سیستم ها بین مشوق های فردی و تیمی توازن برقرار می سازند، زیرا موفقیت بلندمدت سازمان در گرو تلاش های فردی و تیمی جهت استفاده مؤثر از دانش جمعی در خلق نوآوری است.

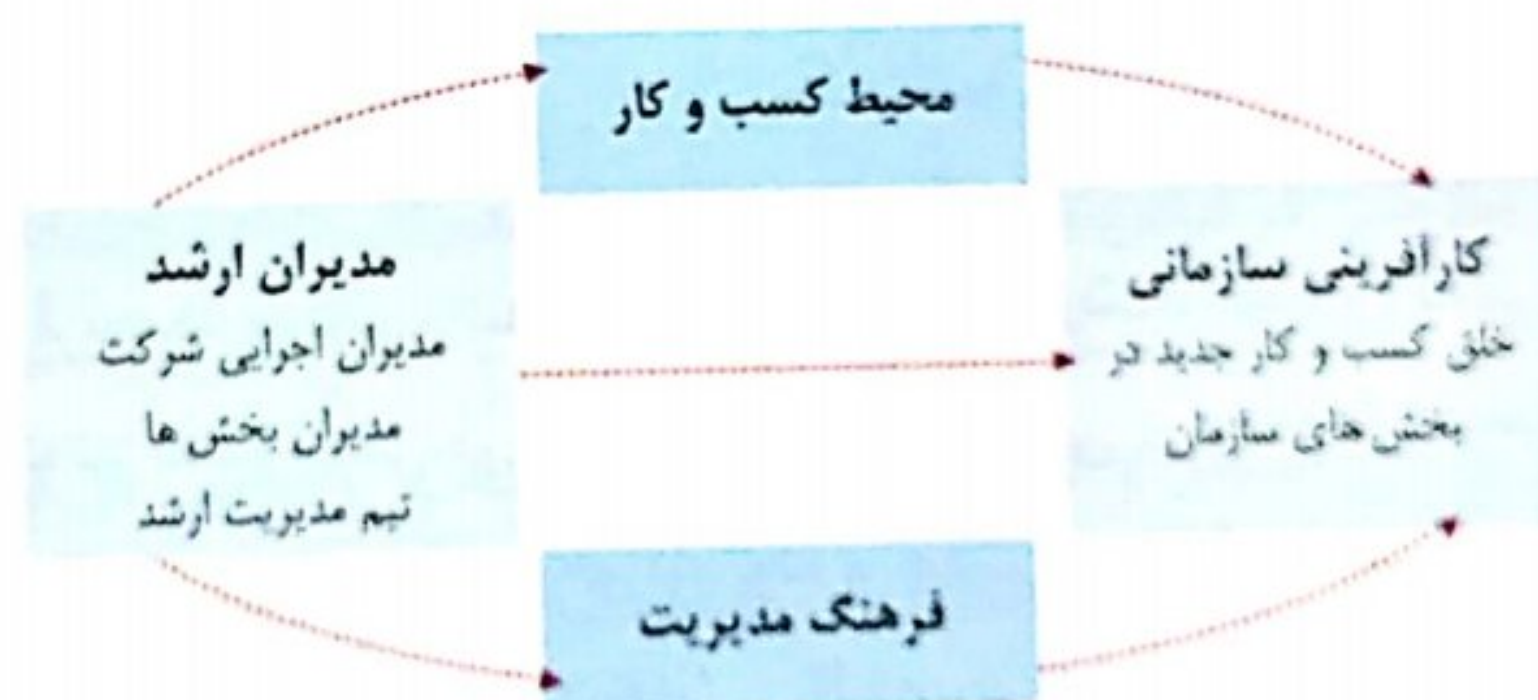
فرهنگ: یک سازمان با درجه کارآفرینی بالا، ارزش فراوانی برای تحول قائل است. چرا که عدم قطعیت ناشی از تحولات، مبنایی برای ظهور فرصت های نوآوری و بهبود عملکرد سازمان فراهم می سازد. بنابراین در یک فرهنگ کارآفرینانه، تمرکز بر آینده است نه گذشته و توانایی توسعه و انتقال دانش از ارزش فراوانی برخوردار است. به علاوه در چنین فرهنگ هایی به توانمندسازی افراد اهمیت زیادی داده می شود. اختیارات و مسئولیت ها غیرمتمرکز بوده



و افراد، تمام توان خود را برای انجام بهترین کارها و دستیابی به بهترین خروجی ها به کار می گیرند. فضای گفتگو در فرهنگ های کارآفرینانه همواره باز بوده و تمامی فعالیت های افراد با تمرکز بر اهداف و در جهت دستیابی به بهترین عملکرد سازمان است.

در نهایت، وجود چنین فضایی در سازمان سبب می شود عملکرد کارآفرینانه تحقق یابد. بدین معنا که سازمان به نوآوری، ریسک پذیری و رفتاری پیش فعالانه دست خواهد یافت. لازم به ذکر است که این ویژگی ها برای سازمان های امروزی که تحت تأثیر تحولات و محرک های شدید بیرونی هستند بسیار ضروری است.

علاوه بر مدلی که توضیح داده شد، **ویجای ساته** نیز در کتاب خود^۱، مدل دیگری برای توسعه کارآفرینی سازمانی ارائه کرده است. وی با مطالعه سازمان های موفق نوآور، عوامل کلیدی مؤثر بر افزایش رفتارهای کارآفرینانه آنان را شناسایی و در قالب مدل زیر مطرح کرده است (نمودار ۳-۲). تأکید ساته در این کتاب، بیشتر بر روی نحوه خلق کسب و کارهای جدید درون سازمانی است تا بر دیگر انواع کارآفرینی سازمانی.



نمودار ۳-۲: مدل توسعه کارآفرینی سازمانی (ساته، ۲۰۰۳)

ساته معتقد است محرک های اصلی حرکت سازمان به سمت کارآفرینی سازمانی، عبارتند از: شرایط محیط کسب و کار، فرهنگ مدیریت، و مدیران ارشد.

محیط کسب و کار: نیروهای رقابتی و صنعتی که بر شرکت وارد می شوند، می توانند موجب

۱- Sathe, V., 2003, Corporate Entrepreneurship, Top Managers and new business creation, Cambridge University Press, New York.



تحریک شرکت در جهت کارآفرینی سازمانی شوند. به عنوان مثال فشار مشتریان، نوآوری تأمین کنندگان، تهدید ورود کالاهای جایگزین، شدت رقابت در صنعت، تغییر قوانین دولتی، افزایش سطح استاندارد صنعت، بالغ شدن کسب و کارهای فعلی و ضرورت ارائه محصولات جدید و ... همگی موضوعاتی هستند که می توانند بقا و رشد سازمان را تحت تأثیر قرار داده و نوآوری را سرلوحه کار سازمان قرار دهند.

فرهنگ مدیریت: باورهای مشترک مدیریت در سازمان می تواند عاملی محرک و یا بازدارنده در قبال رفتارهای کارآفرینانه باشد. این که افراد سازمان به صورت خود جوش و بدون آن که پاداش های مالی در کار باشد، علاقه مند به راه اندازی کارهای نوآورانه جدید باشند و در عین حال سازمان با در نظر گرفتن پاداش های مادی و معنوی، حامی و پشتیبان آنها باشد، از جمله موضوعاتی است که می تواند فرهنگ حمایتگر از کارآفرینی سازمانی را ایجاد کند. از سوی دیگر هنگامی که سازمان به افراد اجازه می دهد قواعد بازی را بشکنند و ایده های کسب و کار خود را دنبال کنند، بودجه و زمان کافی در اختیار آنان قرار می دهد، احتمال عواقب احتمالی ناشی از شکست ایده ها را می پذیرد و ... تأثیر فراوانی بر پرورش روحیه مبتکرانه افراد خواهد داشت.

مدیریت ارشد: مدیران ارشد شامل تیم مدیریت ارشد، مدیران بخش ها، و مدیران اجرایی شرکت نیز نقش مهمی در توسعه کارآفرینی سازمانی بر عهده دارند. مدیران به عنوان افرادی که از بیشترین اختیارات برخوردار بوده و جهت گیری های اصلی سازمان را تعیین و تصمیمات اصلی را اتخاذ می نمایند نقشی کلیدی در توفیق یا عدم توفیق کارآفرینی در سازمان دارند. از میان وظایف و نقش های متعددی که در این امر اثرگذار بوده و بر عهده این افراد است، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ♦ تخصیص منابع مورد نیاز،
- ♦ ارائه راهنمایی های لازم و در عین حال عدم دخالت بی جا در کار افراد،
- ♦ استفاده از سیستم های کنترلی به عنوان ابزاری راهنما که نقایص کار را نشان می دهد و نه صرفاً ارزیابی کننده میزان پیشرفت کار،
- ♦ دادن اعتماد به نفس به کارکنان و حمایت مادی و معنوی از آنان،
- ♦ در اختیار قرار دادن تجارب و دانشی که از کسب و کارهای گذشته به دست آورده اند،



- متصل کردن افراد به دیگر اعضای سازمان و افراد برون سازمانی که می توانند به پیشبرد کار کمک کنند،
- حل و فصل تعارضات سازمانی،
- ایجاد روحیه رقابت جویی در کارکنان،
- و در نهایت تعهد خود مدیران ارشد به خلق کسب و کارهای جدید.

این عوامل در کنار هم، فضایی پدید می آورند که در آن تمایل و رغبت کارکنان به ابتکار، خلاقیت و نوآوری افزایش یافته و در پی آن، رفتارهای کارآفرینانه در سازمان تقویت می شود. بنابراین اگر خواستار آن هستید که سازمان خود را از یکنواختی و رکود بیرون آورده و فضایی پرنشاط و توأم با ابتکار و سرزندگی ایجاد کنید، می توانید با مدنظر قرار دادن محرک های فوق، محیطی متفاوت را در سازمان رقم بزنید. فضایی که هر چند دستیابی به آن چندان ساده نیست، اما نویدبخش رشد و شکوفایی بیشتر کارکنان و سازمان خواهد بود.

ویژگی های کارآفرینان سازمانی^۱

کارآفرینان سازمانی در قیاس با کارآفرینان مستقل و مدیران، دارای خصوصیات متفاوتی هستند. در حالی که مدیران سنتی در درجه اول با ترفیع و پاداش های ویژه شرکت ترغیب می شوند، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی با استقلال و توانایی در آفرینش شکوفا خواهند شد. کارآفرینان سازمانی انتظار دارند عملکردشان به طرز مناسبی مورد تشویق قرار گیرد.



۱- برگرفته از کتاب کارآفرینی هیسریچ



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۵۶

توجیه زمانی متفاوتی در این سه گروه وجود دارد. مدیران بر نتایج کوتاه مدت تأکید دارند، کارآفرینان مستقل به بلندمدت می اندیشند و کارآفرینان سازمانی در میانه این طیف قرار دارند. به طور مشابه فعالیت های کارآفرینان سازمانی حالتی بینابین تفویض اختیار مدیران و درگیر شدن مستقیم کارآفرینان مستقل دارد. کارآفرینان مستقل و سازمانی ریسک کنندگانی میانه رو هستند اما مدیران در مواجهه با ریسک، بسیار محتاطانه عمل می کنند. برای اغلب مدیران سنتی، حفظ مقام و موقعیت از اهمیت فراوانی برخوردار است به همین دلیل از فعالیت های مخاطره آمیز پرهیز می کنند. در حالی که ریسک پذیری جزء لاینفکی از کار کارآفرینان است. آنگاه که مدیران سنتی توجه خود را معطوف به نظرها افراد درون سازمان در منصب های بالاتر کرده اند، کارآفرینان در خدمت خود بوده و متمرکز بر مشتریان هستند و کارآفرینان سازمانی علاوه بر این دو حامیان طرح های کارآفرینانه در سازمان را نیز مدنظر دارند. لذا مدیران به جای برقراری ارتباطات مناسب با اطرافیان خود، همانند کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی، به دنبال تقویت ارتباطات مشخص در سلسله مراتب سازمانی هستند. جدول ۱-۲ تفاوت بین مدیران سنتی، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی را بیان می کند.

جدول ۱-۲: مقایسه مدیران سنتی، کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

مدیران سنتی	کارآفرینان مستقل	کارآفرینان سازمانی
انگیزه اولیه	ترفیع و دیگر پاداش های سنتی شرکت همانند دفتر کار، کارمند و قدرت	استقلال و توانایی پیشبرد پاداش های شرکت
توجیه زمانی	کوتاه مدت، برآورده کردن سهمیه ها و بودجه ها، افق برنامه ریزی هفتگی، ماهیانه، فصلی و سالیانه	دستیابی و ماندگاری پنج تا ده سال رشد در فعالیت اقتصادی
	بین مدیران سنتی و کارآفرینان مستقل بسته به فوریت برطرف ساختن کار خود و برنامه زمانی شرکت	



مدیران سنتی	کارآفرینان مستقل	کارآفرینان سازمانی	
تفویض اختیار و نظارت بیشتر از درگیر شدن مستقیم	درگیری مستقیم	درگیری مستقیم بیش از اختیار دادن	فعالیت
محتاط	ریسک پذیری معتدل	ریسک پذیری معتدل	ریسک پذیری
نگران نمادهای موقعیتی	بی توجه به نمادهای موقعیتی	بی توجه به نمادهای موقعیتی سنتی، علاقه مند به استقلال	نگرش به موفقیت
سعی در اجتناب از اشتباه و اعمال غافلگیرانه	درگیر با اشتباه و شکست	سعی در پنهان کردن طرح های مخاطره دار از انظار تا آماده شدن آن	نگرش به شکست و اشتباه
معمولاً موافق با آنهایی که در موقعیت های مدیریتی بالاتر قرار دارند	پیروی از کمال مطلوب در تصمیم گیری ها	جلب موافقت دیگران در کمک به دستیابی به کمال مطلوب	تصمیم گیری ها
دیگران	خود کارآفرین و مشتریان	خود کارآفرین، مشتریان و حامیان	عهده دار انجام وظایف
همکاری اعضای خانواده با سازمان های بزرگ	فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه زراعی	فعالیت اقتصادی کوچک کارآفرینانه، حرفه ای یا با پس زمینه زراعی	پیشینه خانوادگی
بر پایه ارتباط سلسله مراتبی	بر پایه معامله و داد و ستد	داد و ستد در چهارچوب سلسله مراتب	ارتباط با دیگران



استراتژی کارآفرینی سازمانی

تصمیم‌گیری درباره استراتژی‌های یک سازمان، بسیار حیاتی است، زیرا تأثیر مهمی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. استراتژی کارآفرینی سازمانی، مجموعه‌ای از تعهدات و اقدامات سازمان در ارتباط با رفتار کارآفرینانه و نوآوری در سازمان است به گونه‌ای که موجب توسعه مزیت‌های رقابتی فعلی و آتی سازمان و کسب موفقیت‌های رقابتی می‌شود. تأثیر فزاینده عوامل محیطی بر سازمان سبب شده که بسیاری از محققان، کارآفرینی سازمانی را مرکز اصلی تلاش‌های سازمان در جهت تطبیق استراتژیک بدانند. به عنوان مثال لامپکین و **دس** (۱۹۹۶) معتقدند سازمان‌هایی که با محیط رقابتی خاصی با تحول سریع مواجه هستند، باید رفتارهای کارآفرینانه در سازمان را به عنوان ساز و کاری تطبیقی به کار برند.

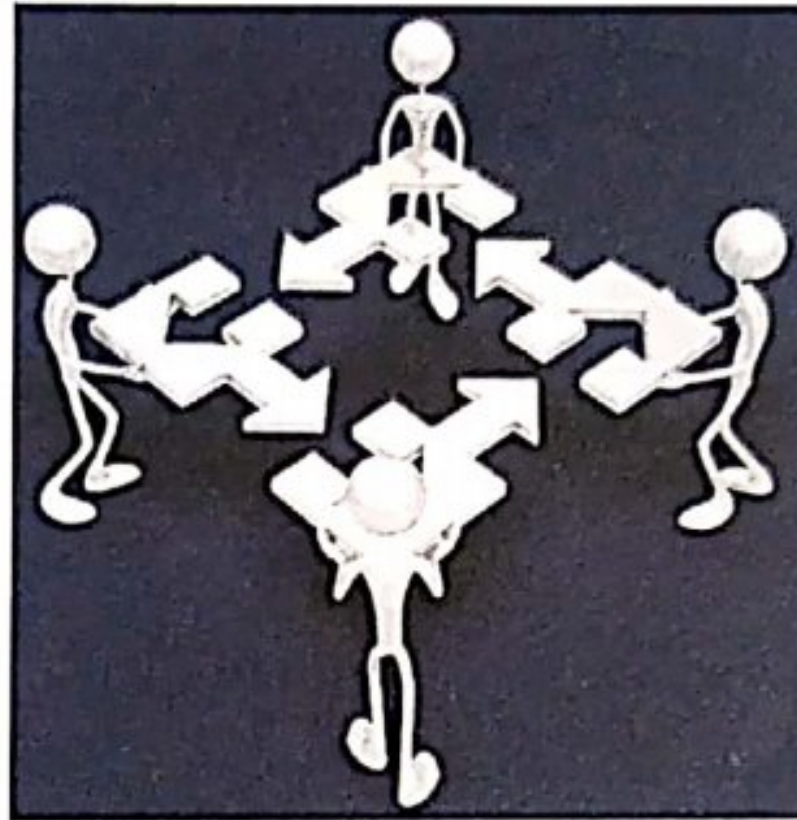
استفاده از استراتژی کارآفرینی سازمانی بدین معناست که کارکنان سازمان با تکیه بر رفتارهای کارآفرینانه به عنوان منبع مورد نیاز برای موفقیت فعلی و آتی سازمان در بازار به فعالیت پردازند. در این راستا، استراتژی کارآفرینی سازمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از تعهدات، تصمیمات و رفتارهای کارآفرینانه بوده که برای افزایش احتمال موفقیت رقابتی سازمان مورد نیاز است. هنگامی که استراتژی کارآفرینی سازمانی را اتخاذ می‌کنیم، قصد داریم بر نوآوری به عنوان بنیان خلق کسب و کارهای جدید و یا آرایش مجدد کسب و کارهای موجود تکیه کنیم. به طور کلی، کارآفرینی سازمانی مستلزم این است که شرکت‌ها شجاعانه و به صورت مداوم به نوآوری پرداخته و ریسک‌های انجام این کار را (البته توأم با عقلانیت) بپذیرند.

کارآفرینی سازمانی برای آن که بتواند به خوبی به عنوان استراتژی سازمان عمل کند باید درون سازمان ریشه دوانده باشد. مدیران ارشد باید نیاز به ضرورت رفتارهای کارآفرینانه برای سازمان را به درستی درک کرده باشند. البته با وجود آن که مدیران ارشد می‌توانند محرک شکل‌گیری این استراتژی‌ها در سازمان باشند اما نمی‌توانند به اجبار آن را پیاده سازند. کارکنان سطوح میانی و پایین سازمان، نقش کلیدی را در اجرای آن بر عهده دارند، زیرا این کارمندان هستند که باید رفتارهای کارآفرینانه‌ای از خود بروز دهند.

خلق استراتژی کارآفرینی سازمانی دشوار و پایدارسازی آن دشوارتر است. وجود شرایط محیطی



خارجی خاص ممکن است رهبران سازمان را به اتخاذ استراتژی کارآفرینی سازمانی رهنمون سازد، اما این وجود تعهد افراد در سراسر سازمان است که عملی شدن این استراتژی و تحقق پیامدهای فردی و سازمانی کارآفرینی را ممکن می‌سازد. از این رو طراحی سیستم‌های ارزیابی و پاداش دهی به افراد در سطوح مختلف سازمان (به گونه‌ای که موجب افزایش تعهد شود) برای اجرا و بقای این استراتژی ضروری است.



شرکت‌هایی که استراتژی کارآفرینانه را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند، درمی‌یابند که عادات و رسوم گذشته سازمان، اغلب دستخوش تغییرات فراوان می‌شود. سنت‌های سازمانی کنار گذاشته شده و فرایندها و رویه‌های جدیدی جایگزین آنها می‌شوند. طبیعی است که عکس‌العمل همه کارکنان در برابر چنین تغییراتی یکسان نیست. آن گروهی که به چنین فضای جدیدی خو پیدا نکنند، سازمان را ترک خواهند کرد اما برخی دیگر، سیستم‌های جدید انگیزشی که مشوق خلاقیت، نبوغ، ریسک‌پذیری، کار تیمی و شبکه‌سازی غیررسمی است و به منظور افزایش بهره‌وری و پایا نمودن سازمان طراحی شده‌اند را به خوبی می‌پذیرند. برخی در این سیستم جدید، قله‌های موفقیت را یکی پس از دیگری فتح می‌کنند و برخی دیگر از آن بیزار خواهند بود.

توسعه استراتژی کارآفرینی سازمانی پنج گام اصلی دارد:

- ۱- توسعه چشم‌انداز
- ۲- تشویق و ترغیب نوآوری
- ۳- ایجاد ساختار مناسب برای جو کارآفرینانه
- ۴- توسعه مدیران توانمند برای کارآفرینی سازمانی
- ۵- ایجاد تیم‌های کارآفرین



در ادامه هر کدام از این پنج گام به اختصار توضیح داده خواهند شد.

توسعه چشم انداز

اولین گام در طراحی استراتژی کارآفرینی سازمانی ایجاد چشم انداز مشترک سازمانی مبتنی بر نوآوری در سازمان است. اگر چه اهداف دقیق تر بعداً توسط مدیران و کارکنان سازمان مشخص خواهند شد، این چشم انداز باید به روشنی توسط رهبران سازمانی تشریح شود. از آنجایی که کارآفرینی سازمانی نشأت گرفته از افراد مستعد و خلاق درون سازمان است، افراد سازمان باید به خوبی این چشم انداز را درک کرده و از آن مطلع باشند. برای تحقق این چشم انداز مشترک باید در ابتدا اهداف دقیقی مبتنی بر استراتژی ها طراحی شده و برنامه های مشخصی در جهت دستیابی به اهداف، مدنظر قرار گیرد. به عنوان مثال در جدول ۲-۲ نمونه ای از اهداف و برنامه هایی که می توان برای ایجاد چشم انداز مشترک در نظر گرفت، آورده شده است.

جدول ۲-۲: نمونه ای از اهداف و برنامه ها برای توسعه چشم انداز مشترک (کنترا، ۱۹۸۵)

اهداف	برنامه ها
اطمینان از این که سیستم ها، ساختارها، و روش های موجود، موانعی جدی پیش روی انعطاف پذیری و حرکت سریع که از ملزومات نوآوری است قرار نمی دهند.	بوروکراسی های غیرضروری را کاهش دهید و ارتباطات بین بخش ها و واحدها را تسهیل و تشویق کنید.
مشوق ها و ابزارهای لازم برای پروژه های کارآفرینانه را فراهم سازید.	سرمایه های مالی و بودجه های خاصی را برای پروژه های کسب و کار جدید در نظر بگیرید. زمان ویژه ای را برای کار بر روی پروژه ها در نظر بگیرید.
بین کسب و کارها هم افزایی ایجاد کنید به گونه ای که فرصت های جدیدی از ترکیب آنها کشف شوند.	انجام مشترک پروژه ها و کسب و کارهای جدید را بین بخش ها، واحدها و شرکت ها تشویق کنید. به کارکنان اجازه دهید درباره ایده های جدید به بحث پرداخته و با انجام توفان مغزی آنها را پیروانند.

نوآوری ابزار اصلی یک کارآفرین است. بنابراین شرکت‌ها باید نوآوری را به عنوان مؤلفه‌ای اصلی از استراتژی خود شناخته و توسعه دهند. برخی از محققان، نوآوری را فرایندی متلاطم و غیر برنامه‌ریزی شده می‌دانند اما دیگران بر نظام مند و روش مند بودن آن تأکید دارند. هر یک از این نظرها، با توجه به ماهیت نوآوری می‌تواند صحیح باشد.



یکی از راه‌های درک این مفهوم، بررسی دو نوع متفاوت نوآوری است: نوآوری بنیادین^۱ و نوآوری تدریجی^۲.

نوآوری بنیادین به آن دسته از نوآوری‌هایی اطلاق می‌شود که موجب تحولات اساسی می‌شوند، همچون اختراع رایانه‌های شخصی. نوآوری‌های تدریجی از سوی دیگر به تکامل نظام مند یک محصول یا خدمت و ارائه آن به بازارهای جدید اشاره دارند.

در واقع در نوآوری بنیادین محصولاتی کاملاً جدید و یا بازارهایی بکر به وجود می‌آیند، اما در نوآوری‌های تدریجی، بهبود در محصول و خدمت و یافتن روش‌هایی بهتر برای انجام کسب و کار مطرح است که کاملاً نظام مند و قابل پیش‌بینی است. هر دو نوع نوآوری، نیازمند چشم‌انداز و پشتیبانی است. هر چند این پشتیبانی بسته به نوع نوآوری متفاوت خواهد بود. علاوه بر این، هر دو نوع نوآوری نیازمند داشتن مدیران حامی^۳ و حمایت مدیران ارشد هستند. تشویق نوآوری نیازمند این است که نه تنها شکست‌ها را با بردباری تحمل کنیم بلکه از آنها بیاموزیم.

۱- Radical Innovation
۲- Incremental Innovation
۳- Champion



کار آفرینی، یک جرعه از بی نهایت ۶۲

شرکت تری ام^۱ به عنوان یکی از شرکت های نمونه در زمینه نوآوری، فلسفه خاصی را در سراسر سازمان خود توسعه داده است. این فلسفه عبارتست از: نوآوری یک بازی با اعداد است، هر چه ایده های بیشتری داشته باشید، شانس بیشتری برای نوآوری موفق خواهید داشت. به بیان دیگر، برای موفقیت در نوآوری، شرکت ها باید تحمل شکست را داشته باشند. این فلسفه برای تری ام بسیار اثربخش بوده است. این شرکت هم اکنون حدود ۶۰۰۰۰ محصول در اختیار دارد!

3M

تری ام امروزه برای تشویق کارکنان خود به خلق ایده های جدید، از قواعد خاصی استفاده می کند. قواعد کلیدی آنها به شرح زیر است:

• هیچگاه یک پروژه را نکشید: اگر ایده ای در تری ام برای خود جایی در بخش های سازمانی پیدا نکرد، هر کدام از کارمندان این اختیار را دارند که ۱۵ درصد از زمان کاری خود را صرف کار بر روی ایده خود کنند. برای افرادی که برای پیشبرد ایده خود به پول نیاز دارند، تا سقف ۵۰۰۰۰ دلار در سال اعتبار در نظر گرفته شده است.

• تحمل شکست: تشویق تجربه و ریسک پذیری کارکنان منجر به افزایش شانس سازمان برای دستیابی به محصولات جدید می شود. بدین منظور این هدف تعیین شده است که هر کدام از بخش ها باید ۲۵ درصد از درآمد فروش خود را از فروش محصولات جدیدی که در پنج سال گذشته مطرح شده اند به دست آورند. این هدف در برخی از موارد به ۳۰ درصد نیز افزایش پیدا می کند.

• بخش ها را کوچک نگاه دارید: مدیران بخش ها باید نام کوچک تمام کارمندان را بدانند. هنگامی که یک بخش بسیار بزرگ می شود، مثلاً تا حدی که فروش آن به ۲۵۰ تا



۳۰۰ میلیون دلار می‌رسد، باید به بخش‌های کوچکتری تقسیم شود.

• به حامیان انگیزه بدهید: هنگامی که یکی از کارکنان تری‌ام ایده‌ای را در زمینه خلق محصول جدید در ذهن دارد، باید تیمی را برای توسعه ایده خود تشکیل دهد. حقوق و ترفیع با پیشرفت محصول گره خواهد خورد. حامی این شانس را خواهد داشت که روزی خود مدیر گروه محصول یا بخش شود.

• ارتباط نزدیکی با مشتریان برقرار سازید: محققان، بازاریابان، و مدیران از مشتریان دعوت می‌کنند تا به صورت منظم جلسات توفان مغزی درباره ایده‌های جدید برای محصولات برگزار کنند.

• ثروت را تقسیم کنید: فناوری، هر جایی که توسعه یافته باشد، به همگان تعلق دارد.

ایجاد ساختار مناسب برای جو کارآفرینانه

هنگامی که سازمانی به دنبال به حرکت درآوردن چرخ نوآوری در درون خود است، شاید آخرین و مهم‌ترین اقدام، سرمایه‌گذاری فراوان در توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای است که در محیطی نوآور به ایده‌های جدید اجازه شکوفایی دهند. این مفهوم هنگامی که در کنار سایر مؤلفه‌های یک استراتژی نوآوری قرار گیرد، توان بالقوه کارکنان را برای آن که هر کدام توسعه دهنده یک کسب و کار جدید باشند، افزایش می‌دهد. برای توسعه توانمندی‌های یک کارمند جهت تبدیل به منبع نوآوری، سازمان‌ها باید بر فعالیت‌های پرورشی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات توجه کافی داشته باشند. علاوه بر استقرار روش‌های کارآفرینانه و پرورش کارآفرینان سازمان، سازمان‌ها باید محیطی را توسعه دهند که افراد خلاق و نوآور، توانایی‌های خود را در آن شکوفا کنند.

برای ایجاد چنین فضایی، توجه دقیق سازمان به نگرش‌ها، ارزش‌ها و گرایش‌های رفتاری کارکنان و تلفیق مناسب آن با ساختارها و سیستم‌های پاداش، بسیار کلیدی است.

این موضوع باید کاملاً ملموس باشد تا افراد اطمینان داشته باشند رفتارهای نوآورانه‌شان مورد توجه سازمان قرار گرفته و پشتیبانی می‌شود.



توسعه مدیران توانمند برای کارآفرینی سازمانی

یکی از روش‌های مورد استفاده جهت توسعه عوامل کلیدی محیطی برای تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه، برگزاری برنامه‌های آموزش کارآفرینی سازمانی است. در یک برنامه آموزش و تربیت کارآفرینان سازمانی باید با ایجاد تجربه‌هایی متفاوت نسبت به امور معمول و روزمره سازمانی، افراد را به اندیشیدن در چارچوبی متفاوت وا داشت. ارائه آموزش‌های لازم برای تقویت تفکر خلاق در ابتدا و درگیر کردن افراد در حل مسائل گوناگون سبب می‌شود تفکر نوآور در مدیران ارتقاء یابد. در ادامه می‌توان از مدیران خواست تا یک ایده نوآورانه را که علاقه مند به کار کردن بر روی آن هستند، در نظر بگیرند. سپس فرایند پیشبرد ایده در سازمان، موانعی که با آن برخورد می‌کنند و نیز روش‌های رفع آن موانع را در کنار یکدیگر مرور کرده و به بحث بگذارند. ارائه تجارب موفق از کارآفرینان سازمانی که توانسته‌اند به واقع ایده‌های خود را به سرانجام رسانند نیز می‌تواند به توسعه دیدگاه مدیران کمک شایانی کند. در ادامه می‌توان با تشکیل تیم‌های کاری برای پیشبرد ایده‌ها، مدیران را در فضای کار تیمی قرار داد. این تیم موظف خواهد بود برنامه اجرایی را برای کار خود تهیه و تدوین کند. این برنامه شامل هدف‌گذاری، نحوه تشکیل تیم کاری، ارزیابی وضعیت موجود، تهیه برنامه زمانی انجام کار و نحوه ارزیابی پروژه است.

ایجاد تیم‌های کارآفرین

توان بالقوه‌ای که تیم‌های کارآفرین برای ایجاد نتایج نوآورانه دارند، عاملی کلیدی برای دستیابی به بهره‌وری فراوان در عصر جدید به شمار می‌آید. شرکت‌هایی که رویکرد ایجاد تیم‌های کارآفرین را متعهدانه پیگیری کرده‌اند اغلب نتیجه به دست آمده برای سازمان خود را با عناوینی همچون «دگرگونی» یا «انقلاب» توصیف می‌کنند. تشکیل تیم‌های کاری به این شکل، به استراتژی جدید بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. تیم‌هایی که خودشان جهت‌گیری و مدیریت خود را بر عهده داشته و عملکردی برجسته از خود بروز می‌دهند.

یک تیم کارآفرین از دو یا چند نفر تشکیل شده است که به طور رسمی سازمان جدید (کسب و کار جدید، گروه کاری جدید و...) را تشکیل داده و مالکیت آنها را مشترکاً بر عهده دارند. این تیم به صورت نیمه مستقل عمل می‌کند زیرا بودجه‌ای بدان تخصیص داده شده و رهبر آن



این اختیار را دارد که در چارچوب خطوط راهنمای کلی سازمان تصمیم گیری کند. گاهی رهبر سازمان، «حامی محصول»^۱ یا «کارآفرین درون سازمانی»^۲ نامیده می شود. این واحدهای سازمانی اغلب از دیگر واحدها جدا نگاه داشته می شوند، به خصوص از واحدهایی که درگیر فعالیت های روزمره هستند. این امر سبب می شود این واحدها از رویه هایی که مانع از انجام فعالیت های نوآورانه است مصون بمانند. لازم به ذکر است که اگر تیم کارآفرین به موفقیت دست یابد، همانند دیگر واحدهای سازمان به تولید مشغول شده و به بدنه اصلی سازمان ملحق خواهد شد. در بسیاری از مواقع، تیم کارآفرین، کسب و کاری کوچک است که درون یک کسب و کار بزرگ به فعالیت مشغول می شود. نقطه قوت آن، تمرکز بر طراحی (ساختار و فرایند) فعالیت های نوآورانه است.



استراتژی های کارآفرینی سازمانی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. اما تمامی آنها از الگوی مشابهی تبعیت می کنند و فعالانه به دنبال تغییر وضعیت موجود و جایگزین نمودن رویکردی جدید و منعطف در سازمان هستند.

.....ارزیابی آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی

تاکنون مباحث مختلفی درباره نحوه توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان بیان شد، اما در این میان یک سؤال مهم مطرح است، وضعیت کنونی سازمان از منظر کارآفرینی سازمانی چگونه است؟ به عبارت دیگر محیط درونی سازمان هم اکنون تا چه میزان از کارآفرینی سازمانی حمایت می کند؟

- ۱- Product Champion
- ۲- Intrapreneuer



دونالد کوراتکو و همکارانش^۱ در پاسخ به این سؤال، پرسشنامه‌ای را طراحی کرده‌اند که عوامل کلیدی جو کارآفرینانه را درون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد. تحلیل‌های صورت گرفته بر نتایج این پرسشنامه نشان می‌دهد که پنج عامل کلیدی برای ارزیابی میزان آمادگی محیط سازمان برای کارآفرینی سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر این پنج عامل که همگی ناظر به محیط درون سازمان هستند نشان خواهند داد که سازمان به چه میزان تمایل دارد تا فعالیت‌های کارآفرینانه خود را توسعه دهد.

این پنج عامل عبارتند از: ۱- پشتیبانی مدیریت، ۲- استقلال عمل و نظر کارکنان، ۳- پاداش و تقویت رفتارهای کارآفرینانه، ۴- زمان در دسترس، ۵- مرزهای سازمان.

در رابطه با هر یک از این پنج عامل، سؤالاتی طرح شده است که پاسخ به آنها میزان آمادگی محیط درون سازمان از منظر آن عامل خاص را نشان می‌دهد^۲. البته هر مدیری بدون استفاده از پرسشنامه و با بررسی کلی وضعیت سازمان خود از منظرهای پنج گانه زیر نیز می‌تواند شناختی کلی نسبت به وضعیت فعلی کارآفرینی در سازمان خود به دست آورد.

پشتیبانی مدیریت

پشتیبانی مدیریت عبارت است از میزان تشویق کارکنان توسط مدیریت در جهت ایجاد این باور که نوآوری بخشی از نقشی است که اعضای سازمان باید به انجام رسانند. استفاده سریع از ایده‌های کارکنان، شناسایی افرادی که ایده‌ها را به پیش می‌برند، حمایت از پروژه‌های کوچک آزمایشی، و تأمین مالی پروژه‌ها، برخی از موضوعاتی هستند که نشان دهنده پشتیبانی مدیریت است.

استقلال عمل و نظر کارکنان

کارکنان تا چه میزان دارای اختیار تصمیم‌گیری درباره انجام کارهای خود (به گونه‌ای که خود آن را اثربخش تشخیص می‌دهند) هستند؟ سازمان‌ها باید به کارکنان این اجازه را بدهند

۱- Donald F. Kuratko et al.

۲- علاقه‌مندان می‌توانند جهت اطلاع بیشتر از این تحقیق و سؤالات پرسشنامه به منابع شماره‌های ۱۲، ۱۳ و ۱۴ این فصل مراجعه کنند.



که درباره فرایندهای کاری خود، بدون آن که به خاطر اشتباهاتشان در مسیر نوآوری مورد انتقاد قرار گیرند، تصمیم گیری کنند.

پاداش و تقویت رفتارهای کارآفرینانه

ارائه پاداش، انگیزه افراد را برای بروز رفتارهای نوآورانه بیشتر می کند. سازمان ها باید متناسب با عملکرد به افراد پاداش دهند، کارهای چالش برانگیز ایجاد نمایند، مسئولیت های افراد را افزایش دهند و ایده های افراد نوآور را به دیگر افراد سلسله مراتب سازمان منتقل نمایند.

زمان در دسترس

افزایش ایده های جدید و نوآورانه مستلزم این است که افراد زمان کافی برای خلق ایده در اختیار داشته باشند. سازمان ها باید بار کاری کارکنان را تعدیل کنند، برای تمامی کارکنان محدودیت های زمانی انجام کار لحاظ نکرده و به افراد اجازه دهند تا با دیگر افراد به صورت بلندمدت در حل مسائل همکاری کنند.



مرزهای سازمان

مرزهای سازمان، چه واقعی و چه ذهنی، مانع از این می شوند که افراد به مسائلی که به شغل شان مربوط نیست اهمیت دهند. افراد باید تشویق شوند تا به سازمان از منظری وسیع تر بنگرند. سازمان ها باید از تعیین رویه های عملیاتی استاندارد برای تمامی بخش های مشاغل اجتناب کرده و وابستگی خود به شرح شغل های کاملاً دقیق و استانداردهای عملکردی را



◆ چالش‌های کارآفرینی سازمانی^۱

در حالی که کارآفرینی سازمانی می‌تواند اثرات مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشد، اما ممکن است در شرایطی در بهره‌مندی از منافع آن ناکام بماند. اگر سایر عوامل را ثابت در نظر بگیریم سه عامل می‌تواند به عنوان چالش جدی برای سازمان در توسعه رفتارهای کارآفرینانه مطرح باشد: نگاه تنگ‌نظرانه به کارآفرینی سازمانی، نگاه گسترده به کارآفرینی سازمانی، و عدم همسویی.

◆ نگاه تنگ‌نظرانه به کارآفرینی سازمانی

نوع نگاه سازمان به روش انجام کارها و استفاده از منابع سازمانی می‌تواند موجب ایجاد محدودیت در جستجوی فرصت‌های جدید شود.

◆◆◆ کارایی: دلایل روشنی مبنی بر این که چرا برخی از شرکت‌ها به دنبال چیزهای جدید نیستند، وجود دارد. شرکت‌ها، ساختارها و فرایندهای خود را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که ریسک را به حداقل رسانند. با رشد شرکت از یک شرکت کوچک کارآفرینانه به یک سازمان بزرگ چندبخشی، ساختارها و فرایندهای هوشمندانه‌ای باید به کار گرفته شود. این ساختارها از یک سو موجب کارایی رقابتی برای سازمان می‌شوند اما از سوی دیگر همین کارایی می‌تواند دامی برای سازمان باشد. هر چه سازمان در انجام فعالیت‌های خاص بهتر عمل کند، تغییر آن دشوارتر خواهد بود. تمرکز بر کارایی در عملیات فعلی سازمان، زمانی مطلوب خواهد بود که بازار تحولی ریشه‌ای را در ارتباط با جهت‌گیری‌های سازمان طلب نکند. از آنجایی که کارآفرینی سازمانی مستلزم تحول در سیستم‌های فعلی انجام فعالیت‌ها است، تمرکز و علاقه‌مندی به حفظ کارایی، سبب ایجاد مقاومت در برابر نوآوری و بروز رفتارهای کارآفرینانه خواهد شد. رهبران کارآفرینی سازمانی باید به خوبی بدانند که چه زمانی به سنت‌ها تکیه کنند و چه زمانی با روحیه تهاجمی به دنبال نوآوری باشند.

۱- برگرفته از کتاب رشد از درون، wolcott



♦♦♦♦ **انحراف درونی:** کارآفرینی سازمانی مستلزم یادگیری سازمانی است. اگر سازمان به دنبال انجام کارهای جدید است، باید به دنبال دانش در جاهای جدید باشد. بسیاری تمایل دارند که صرفاً درون سازمان خود به دنبال کمک و قابلیت‌های جدید باشند. گستردگی و کیفیت پایگاه دانشی بسیاری از سازمان‌ها و همچنین سهولت دسترسی به اطلاعات، جستجوی درون سازمانی را تسهیل می‌کند. اما اگر برای کسب دانش همواره به درون سازمان مراجعه کنید، به همان راه حل‌های همیشگی دست می‌یابید. اگر سازمان در پی ایجاد کسب و کارهای جدید است باید به دنبال منابع دانش خارجی نیز باشد. در این بین شبکه‌های خارجی بسیار راه‌گشا خواهند بود.

♦♦♦♦ **جزیی نگری:** هنگامی که سازمان واقعاً به دنبال خلق کسب و کارهای جدید است، باید در عین تمرکز بر کسب و کار، دید وسیعی نسبت به جوانب مختلف موضوع داشته باشد. تیم‌های نوآوری اغلب شیفته جوانب خاصی از کسب و کار جدید مانند طراحی دقیق محصول یا فناوری و یا طراحی استراتژی بازاریابی مناسب شده و از دیگر جوانبی که موجب موفقیت کسب و کار جدید می‌شوند غفلت می‌ورزند. لذا چالش پیش رو این است که سازمان باید هم جامع‌نگر باشد و هم متمرکز. روش‌های فعلی انجام کار در سازمان یکی از مهم‌ترین موانع در مقابل دید جامع‌نگرانه است. وظیفه کارآفرینان سازمانی این است که پیوسته مفروضات زیربنایی سازمان را مورد پرسش قرار دهند تا به بهترین طراحی از کسب و کار دست یابند. بنابراین باید با دیدگاهی جستجوگر در پی کشف بهترین جوانب کسب و کار از ارائه ارزش به مشتریان گرفته تا زنجیره تأمین و مدل کسب و کارها بود.

نگاه گسترده به کارآفرینی سازمانی

در حالی که ممکن است نگاه به اقدامات جدید متمرکز و تنگ‌نظرانه باشد، اما خلاف آن نیز می‌تواند مصداق داشته باشد. کافی است تعدادی از افراد خلاق و با انگیزه خود را گرد هم آورید تا ببینید آنقدر فرصت پیش روی سازمان می‌گذارند که توان پیگیری تمام آنها را نخواهید داشت. افرادی که مسئول فعالیت‌های نوآورانه در سازمان هستند بعضاً خود را در انتخاب مسیرهای مختلف سرگردان می‌بینند، این سرگردانی می‌تواند بسیار گسترده بوده و



کار آفرینی، یک جرعه از بی نهایت ۷۰

از ایجاد کسب و کارهای جدید گرفته تا کمک به بازسازی واحدهای کسب و کار موجود، از توسعه محصولات کاملاً جدید گرفته تا تحول فرهنگی در سازمان را شامل شود. کارآفرینان سازمانی موفق کسانی هستند که بر اهداف صحیح متمرکز بوده و در عین حال جامع‌نگری خود را نیز از دست ندهند.

♦♦♦♦ **عدم تمرکز:** یک تیم خلاق و با انگیزه که به دنبال کشف آینده است همواره در خطر تعقیب فرصت‌های متنوع قرار دارد. کارآفرینان مستقل نیز اغلب با چنین مسأله‌ای مواجه می‌شوند اما نبود منابع انسانی و سرمایه کافی سبب می‌شود که به تمرکز روی بیاورند. روش‌های مختلفی برای حفظ تمرکز وجود دارد. روشن بودن مأموریت و اهداف سازمانی و حرکت در جهت دستیابی به آنها، تعیین معیارهای سنجش مناسب برای ارزیابی فرصت‌ها و ایجاد سبدهای از فرصت‌های سازگار با اهداف از جمله اقداماتی است که می‌تواند توجه همزمان به تمرکز و کل‌نگری را یاری رساند.

♦♦♦♦ **تمایل به تحول فرهنگی:** ایجاد فرهنگ نوآوری یکی از اهداف اصلی هر سازمان است که در پی رشد بلندمدت به دست خواهد آمد. گاهی برخی از تیم‌های کارآفرینی به منظور پیشبرد نوآوری درصدد ایجاد فرهنگ نوآورانه در سازمان بر می‌آیند. دقت داشته باشید که این خطاست، یک تیم نمی‌تواند به تنهایی فرهنگ سازمان را دگرگون سازد. بدیهی است که کارآفرینان سازمانی و تیم‌های بزرگ نوآوری می‌توانند تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی داشته باشند اما این که در نقش نماینده تحول فرهنگی در سازمان ظاهر شوند موضوعی دیگر است. حمایت مدیران ارشد و در اختیار داشتن منابع لازم و اختیارات مورد نیاز برای انجام چنین کاری بسیار ضروری است.

عدم همسویی

حقیقت این است که کارآفرینان سازمانی در مسیرهای جدید گام بر می‌دارند، پس باید در مقابل فشارهای مختلف کسب و کار اصلی سازمان محافظت شوند. این جداسازی می‌تواند منجر به انزوا شود؛ حتی تیم‌های کسب و کار جدیدی که ارتباطات اثربخشی با هسته سازمان داشته باشند نیز ممکن است با تغییر استراتژی‌های سازمان و یا تغییر اولویت‌ها دچار

عدم همسویی شوند. بنابراین حفظ همسویی فرایندی مداوم است.

♦♦♦ **محافظت در برابر انزوا:** اغلب متخصصان و مدیران بر این باورند که تیم‌هایی که به دنبال نوآوری‌های بنیادین بوده و می‌خواهند کسب و کارهای جدیدی خلق کنند، باید از واحدهای فعلی سازمان جدا شوند، زیرا اکثر فرایندهای کنترل و تخصیص منابع در سازمان، فرصت‌های جدید را در تناسب با مدل معمول کسب و کار سازمان تلقی نکرده و از آن حمایت نمی‌کنند. بدین ترتیب جداسازی تیم‌های کسب و کار جدید و تخصیص سرمایه به آنها و حمایت مدیران ارشد می‌تواند مسیر رشد آنها را هموارتر سازد، اما این جداسازی نباید منجر به انزوا شود. هنگامی که سازمان‌ها در تعقیب مسیرهای جدیدی هستند که نیازمند حداقل دخالت کسب و کار اصلی بوده و ارتباط چندانی به واحدهای فعلی سازمان ندارند، ایجاد یک گروه کسب و کار مجزا می‌تواند معنادار باشد. اما هنگامی که یکپارچه سازی فناوری، ساخت نمونه اولیه محصول جدید و انجام فعالیت‌های دیگر در جهت رشد کسب و کار جدید به سازمان مرکزی مرتبط است، جداسازی می‌تواند منجر به انزوا شده و کسب و کار جدید را در تحقق اهداف ناکام سازد. توجه داشته باشید که در این شرایط، بدون دخالت دقیق و مناسب بازیگران کلیدی سازمان، تیم کسب و کار جدید به انزوا خواهد رفت.

♦♦♦ **تغییر در اولویت‌های استراتژیک:** با تغییر شرایط، مسیر حرکت سازمان تغییر خواهد کرد و این امر می‌تواند بقای کسب و کار جدید را به مخاطره اندازد، زیرا این کسب و کارها عموماً آنچنان شکل نگرفته‌اند که قادر باشند از خود محافظت کنند. برای رفع این موضوع از ابتدا باید اطمینان حاصل کنید که آنچه تیم کارآفرینی سازمانی به انجام می‌رساند پشتیبانی کننده چشم‌انداز استراتژیک سازمان است. در گذر زمان نیز این موضوع را پیایی مورد ارزیابی قرار دهید. یک تیم خلق کسب و کار جدید هوشیار، بستری از فرصت‌ها را فراهم می‌سازد تا در صورت تغییر اولویت‌های سازمان بتواند تمرکز خود را از فرصتی به فرصتی دیگر انتقال دهد. همچنین اعضای تیم نیز با سخت‌کوشی، نگرشی خوشبینانه نسبت به کسب و کار جدید در رهبران سازمان ایجاد می‌کنند. کارآفرینان سازمانی نیز همواره باید آماده باشند تا در صورت



تغییر مدیران ارشد بتوانند کار خود را به خوبی به مدیران جدید ارائه داده و رضایت آنها را جلب کنند.

• توصیه‌هایی برای کارآفرینان سازمانی

گیفورد پینکات^۱ اولین کسی است که واژه کارآفرینی درون سازمانی^۲ را مطرح کرد، او در کتاب خود با همین عنوان^۳، توصیه‌هایی را به کارآفرینان سازمانی در قالب ده فرمان ارائه می‌کند. این فرمان‌ها به کارآفرینان سازمانی کمک می‌کند تا در خود، نگرش و بینش مناسبی در جهت پیشبرد رفتارهای کارآفرینانه به وجود آورند.

۱. هر روز که به سرکار می‌آید انتظار اخراج شدن را داشته باشید.
۲. هر دستوری را که مانع تحقق رؤیاهایتان است دور بزنید.
۳. هر کاری که برای پیشبرد پروژه تان مورد نیاز است، صرف نظر از شرح شغلی که دارید به انجام رسانید.
۴. با افراد مناسب ارتباط برقرار کنید تا به شما کمک کنند.
۵. یک تیم سرزنده تشکیل دهید. بهترین‌ها را انتخاب کرده و فقط با آنان کار کنید.
۶. تا جایی که می‌توانید کار خود را پنهان از دیگران نگاه دارید. آشکار نمودن کار، مکانیزم‌های تدافعی شرکت را به کار می‌اندازد.
۷. نسبت به حامیان خود وفادار و صادق باشید.
۸. همیشه به یاد داشته باشید که عذرخواهی از اجازه گرفتن ساده‌تر است.
۹. به اهداف خود پایبند باشید و در عین حال به روش‌های دستیابی به اهداف، واقع‌بینانه بنگرید.
۱۰. به چشم‌انداز خود محکم بچسبید.

۱- Gifford Pinchot
۲- Intrapreneurship
۳- Pinchott, G., 1985, Intrapreneuring

فصل سوم

کارآفرینی اجتماعی

مفهوم کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی مفهومی است پیچیده که تعریف دقیق آن تا حدی دشوار است، اما واضح به نظر می‌رسد که این مفهوم، منجر به ایجاد یک حرکت جهانی و تاثیرات مثبت بر روی تغییرات اجتماعی شده است. برخی دیدگاه‌ها مبین آن است که کارآفرینی اجتماعی، نوعی کارآفرینی در بخش غیرانتفاعی به شمار می‌رود. چنین رویکردی میان تاثیر اقتصادی و اجتماعی کارآفرینی، یکی را انتخاب کرده و به آن می‌پردازد. در واقع کارآفرینی اجتماعی به صورت توانمند ریسک‌های همراه با سود و ریسک‌های بدون سود را شامل می‌شود و هر دو تاثیر را در بر دارد.

تاکنون تعاریف مختلفی از کارآفرینی اجتماعی ارائه شده که در یکی از بهترین این تعاریف گفته شده کارآفرینی اجتماعی، استفاده از مفاهیم کارآفرینی برای ایجاد ارزش اجتماعی پایدار است. با بررسی تعاریف مختلف می‌توان دریافت که همه تعاریف بر یک ویژگی اشتراک دارند. این ویژگی روشن می‌کند که :

• کارآفرینی اجتماعی، روش و اجرای کارآفرینانه فعالیت‌هایی

است که مأموریت و هدفشان برخاسته از نیازها و منافع اجتماعی

باشد.



خروجی یک فعالیت کارآفرینانه ایجاد، ارتقا، تحقق و تکرار یک ارزش است و خروجی کارآفرینی اجتماعی نیز با این تعریف تفاوت چندانی ندارد، اما با مفهوم گسترده تری از "ارزش" در ارتباط است. منظور از ارزش در کارآفرینی اجتماعی، علاوه بر دست یافتن به سود، توجه به مشکلات مربوط به انسان ها و کره زمین مانند آموزش، سلامتی، فقر، گرمای زمین، کمبود آب، آلودگی هوا، انرژی و ... است.

مفهوم کارآفرینی، مفهوم جدیدی نیست. یک تعریف ساده، مختصر و متداول از کارآفرینی، فرآیند پیگیری فرصت ها بدون محدودیت منابع است. کلمه "فرآیند" در این تعریف کلیدی است و پنج بخش زیر را شامل می شود:

۱. **شناسایی فرصت ها:** نخستین گام در کارآفرینی، شناخت فرصت های موجود و خلق ارزش است. ممکن است در هر تغییر، رویداد یا روندی مانند تغییر در ذائقه مشتریان، تغییرات جمعیت و هرم سنی جامعه، اعمال یک سیاست عمومی جدید یا حتی وجود یک نیاز برآورده نشده، فرصت های کارآفرینی وجود داشته باشد.

۲. **توسعه مفهوم فرصت:** تا زمانی که مفهوم و روش کسب و کار به خوبی درک نشده باشد و افراد ندانند در مسیر کسب و کار ممکن است با چه نیازها، موانع، الزامات و ... مواجه شوند، تشخیص یک فرصت نمی تواند ارزشمند بوده و یا ارزش ریسک کردن داشته باشد. باید توجه داشت که تشخیص یک فرصت کارآفرینانه و دانستن مفهوم راه اندازی یک کسب و کار بر مبنای آن فرصت، دو مقوله کاملا متفاوت هستند.

۳. **تشخیص و مالکیت منابع:** پس از تشخیص فرصت و پذیرش مفهوم توسعه کسب و کار، باید میزان منابع مورد نیاز برای فعالیت، تخمین زده شود. غالبا تامین منابع، مترادف با تامین مالی شناخته می شود. اگر چه شکی نیست که پول یکی از منابع مهم و نیازهای جدی کارآفرینان است، اما تشخیص و مالکیت منابع، در واقعیت تنها به بعد مالی محدود نمی شود و نیاز به دسترسی اطلاعات، نیروهای ماهر و ... را نیز در بر دارد.

۴. **راه اندازی و رشد سرمایه گذاری:** پس از شناسایی فرصت، محدودیتها و منابع مورد نیاز، زمان راه اندازی یک کسب و کار فرا می رسد. حال کارآفرینان تلاش می کنند به روشی که انتخاب کرده اند، بازدهی سرمایه خود را به حداکثر برسانند.

۵. **برداشت نتیجه سرمایه گذاری**



کار آفرینی،

یک جرعه از بی نهایت

۸۲

انواع کارآفرینی اجتماعی

نمودار زیر قلمرو کارآفرینی اجتماعی را نشان می دهد:

ماموریت

اقتصادی	اجتماعی	اقتصادی اجتماعی	تأثیر پایه های بازار
ربع دوم : سنتی	ربع اول : هدف اجتماعی		
ربع سوم : عواقب اجتماعی	ربع چهارم : سازمان غیر انتفاعی		

نمودار ۱ - ۳ : قلمرو کارآفرینی اجتماعی^۱

تفاوت عمده کارآفرینی سنتی و کارآفرینی اجتماعی، در مأموریت آنهاست. مأموریت کارآفرینان سنتی با اهداف شخصی شان متناسب است، در حالی که کارآفرینان اجتماعی مأموریت دارند ریسک هایی را توسعه دهند که مشکلات و فشارهای اجتماعی را حل می کند.

اقدامات و ریسک هایی با هدف اجتماعی (ربع اول)

این بخش نشان می دهد، اقدامات مبتنی بر اهداف اجتماعی، با فرض مرتفع شدن یک معضل اجتماعی شکل می گیرند، در حالیکه تاثیرشان بر بازار، تاثیری اقتصادی خواهد بود. به طور مثال شرکتی با هدف ایجاد تیم هایی جهت کمک به حفظ محیط زیست تشکیل شده اما به طور همزمان با پیشبرد این هدف و رشد و توسعه شرکت، آثار اقتصادی نیز به همراه خواهد داشت؛ چرا که بدیهی است بقا و پیشبرد مأموریت های اجتماعی در گرو وجود منابع اقتصادی خواهد بود.

۱- Timmons & Spinelli (2009)



..... سازمان های غیرانتفاعی^۱ (ربع چهارم)

آیا تمام کارآفرینانی که با هدف اجتماعی فعالیت می کنند، در سازمان های غیرانتفاعی هستند؟ همان طور که در مثال بالا اشاره شد، لزوما همه کارآفرینان اجتماعی به صورت غیرانتفاعی و جدا از فعالیت های اقتصادی شروع به کار نمی کنند. علاوه بر این، تمام موسسه های غیرانتفاعی نیز فعالیت های کارآفرینانه ندارند. به طور کلی سازمان های غیرانتفاعی به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول از درآمدهای حاصل از فعالیت های خود، برای تامین تمام یا بخش هایی از هزینه ها استفاده می کنند. دسته دوم از سرمایه های خارج از سازمان که با نیت بشردوستانه و جهت تاثیر بهتر بر تغییرات اجتماعی، توسط افراد نیکوکار یا حمایت های دولتی وارد سازمان شان می شود، استفاده می کنند.

..... مدل های هیبرید از کارآفرینی اجتماعی:

انواعی از ریسک ها در کارآفرینی اجتماعی وجود دارد که در قلمرو ربع اول و چهارم قرار نمی گیرند. طی یک نظرسنجی از کارآفرینان در سال ۲۰۰۰ میلادی، از آنها خواسته شد از میان ۴ هدف مشخص شده در زیر یکی را به عنوان هدف اصلی کسب و کار خود انتخاب کنند:

- ◆ کسب سود عمدتا رسیدن به اهداف اقتصادی
- ◆ کسب سود عمدتا رسیدن به اهداف اجتماعی
- ◆ کسب سود به طور مساوی تاکید بر اهداف اقتصادی و اجتماعی
- ◆ بدون کسب سود رسیدن به یک هدف اجتماعی.

با تحلیل نتایج مشخص گشد ۴۹ درصد از کارآفرینان مورد سنجش قرار گرفته، از کارآفرینان سنتی (ربع اول) بودند که فقط برای کسب سود و دستیابی به اهداف اقتصادی فعالیت می کردند. ۹ درصد کارآفرینانی بودند که اهداف اجتماعی را جهت کسب سود دنبال می کردند. ۳۱ درصد با هدف توامان اقتصادی اجتماعی، به دنبال کسب سود بودند و فقط ۸ درصد از این جامعه آماری، بدون انگیزه رسیدن به سود و به منظور دستیابی به هدف اجتماعی فعالیت می کردند. باید توجه داشت که مدل های هیبرید را نمی توان تنها سازمان هایی با مسئولیت اجتماعی دانست. چرا که مسئولیت اجتماعی سازمانی می تواند در تمام سازمان هایی که در حین انجام قابل قبول فعالیت های اصلی خود و کسب سود، به فکر خدمت به اجتماع و

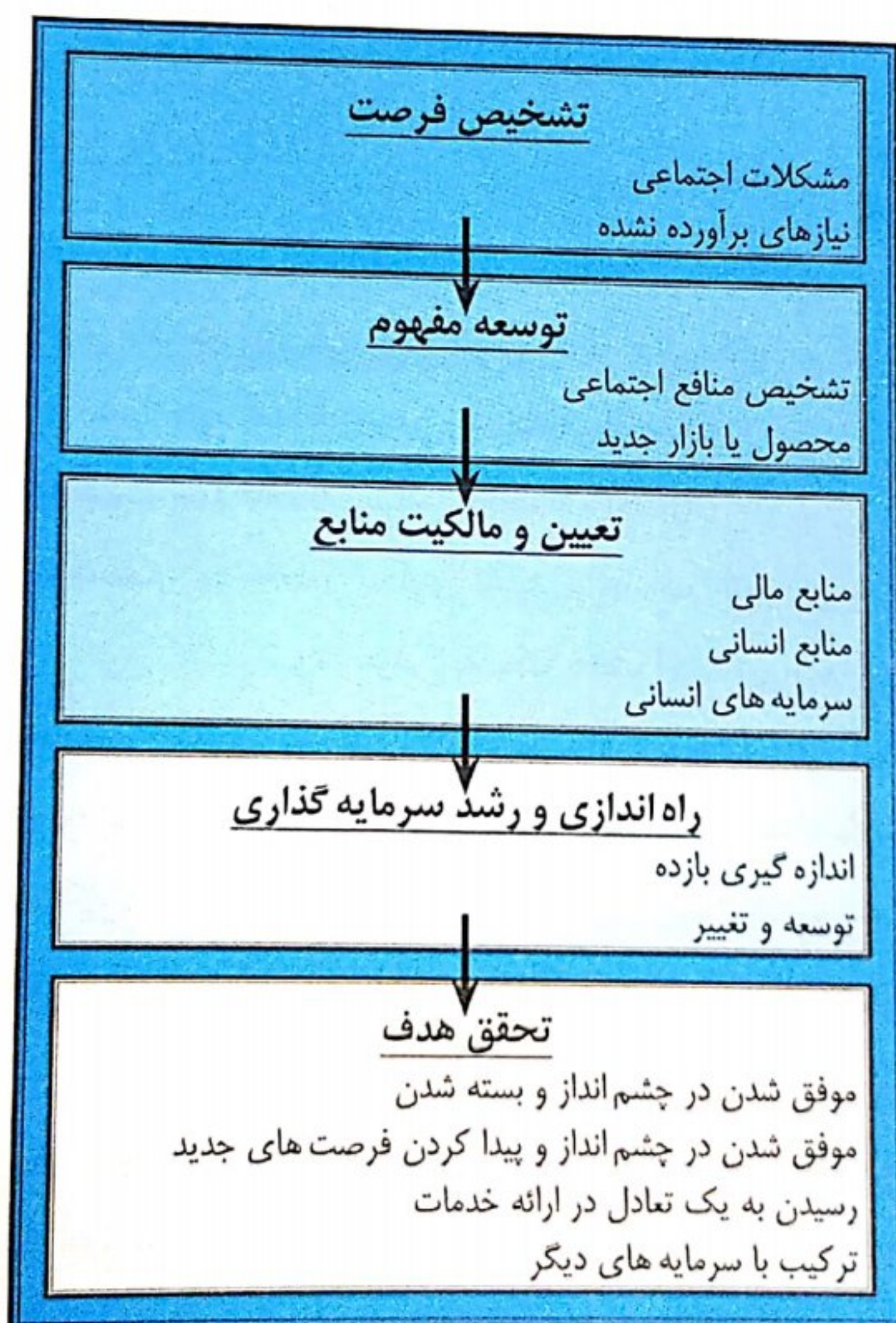
۱- Enterprising nonprofit



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۸۴

مرتفع کردن مشکلات اجتماعی نیز هستند، صدق کند. به عنوان مثال، شرکت های بزرگی مانند مایکروسافت که کارآفرین اجتماعی به شمار نمی رود، بخشی از درآمدهای خود را صرف برطرف کردن مشکلات اجتماعی مانند کمک به سیل زدگان و آوارگان زلزله و ... می کنند. در واقع در مسئولیت اجتماعی سازمانی، دقیقاً تمرکز بر حل مشکلات اجتماعی است، در صورتی که هدف کارآفرینی اجتماعی، حل مشکلات آنی نبوده، بلکه خلق ارزش پایدار اجتماعی با تاکید مساوی بر اهداف اجتماعی و اقتصادی است. به عبارت دیگر مسئولیت های اجتماعی سازمانی یک تابع پشتیبانی در کارآفرینی اجتماعی بوده و با ربع سوم نمودار ۳،۱ در تناسب است. خلاصه فرآیند کارآفرینی اجتماعی در نمودار ۲-۳ آمده است:

نمودار ۲-۳ : فرآیند کارآفرینی اجتماعی



۱- [4] Brooks (2009)



..... دورنمای کارآفرینی اجتماعی

پیتر برینکرهف^۱ (۲۰۰۰)، برای کارآفرینی اجتماعی شش نوع سرمایه گذاری محتمل را بیان می دارد:

۱. شروع یک محصول یا خدمت جدید
۲. توسعه یک فعالیت موجود برای یک گروه جدید از افراد
۳. توسعه محصول یا خدمت موجود
۴. توسعه فعالیت موجود در یک منطقه جغرافیایی جدید
۵. مالکیت کسب و کار موجود
۶. شراکت با یک کسب و کار دیگر.

..... فرصت هایی برای کارآفرینی اجتماعی

- ◆ حمایت و کیفیت اجتماعی: برای مثال برخی سازمان ها تمام انرژی خود را صرف حفظ اکوسیستم ها می کنند.
- ◆ مراقبت های پزشکی: مسائلی مانند جنگ و یا شیوع برخی بیماری ها.
- ◆ امنیت جامعه
- ◆ آموزش
- ◆ هنر، فرهنگ و بشردوستی
- ◆ عدالت اجتماعی
- ◆ فقر و گرسنگی: توسعه اقتصاد و آموزش مشاغل.

..... درک عمیق تری از کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی مفهومی است که عملکردهای کسب و کار و رفاه اجتماعی را با یکدیگر ترکیب می کند. بنابراین کارآفرینان اجتماعی با تشخیص منابعی که به طور کامل مورد

۱- Brinkerhoff, Peter



کار آفرینی، یک جرعه از بی نهایت ۸۶

استفاده قرار نگرفته، در صدد پر کردن فاصله میان نیازها و خدمات موجود و برآوردن نیازهای اجتماعی هستند و برای دست یافتن به این امر، با استفاده از مهارت های کارآفرینی، سازمان هایی انعطاف پذیر تاسیس می کنند که اغلب ساختارهایی مسطح دارند و فرهنگ استفاده از خلاقیت، باز بودن فضا و عدم وجود قوانین خشک و سخت در آنها نهادینه شده است. چرا که شکل دهی ساختار و انجام فعالیت های نوآورانه جهت پر کردن خلاهای اجتماعی، مستلزم وجود چنین بستری برای فعالیت است.



توانایی شبکه سازی در کارآفرینان اجتماعی بسیار بالاست. آنها برای جمع آوری انواع منابع اطلاعاتی مختلف مانند آموزش، سلامت و ... شبکه هایی پویا و شراکتی تشکیل داده و با استفاده از انواع روش های مستقیم مانند ارائه خدمات اجتماعی و یا روش های غیرمستقیم مانند افزایش پول، نفوذ کردن در سیاست های بازار و انتقال اطلاعاتی که افراد را از مسائل و نیازهای اجتماعی آگاه می کند، به دیگران کمک می نمایند. به عبارت دیگر، کارآفرینان اجتماعی از طریق نوآوری در خلق راه حل های جدید، کارآفرینی و ارائه خدماتی که بسیار کارآمدتر از دولت است، ایجاد ارزش می کنند. برخی عوامل موثر در موفقیت کارآفرینان اجتماعی را می توان این گونه بیان کرد:

۱. ویژگی های شخصیتی کارآفرینان
۲. فضا و طبیعت سازمان هایی که آنها ایجاد می کنند
۳. تعاملات این سازمان ها با محیط خود
۴. وجود چرخه سرمایه اجتماعی که شامل چشم انداز اولیه، شبکه ارتباطات، تولید و تامین منابع فیزیکی، مالی و ... است.

وجه تمایز کارآفرینان اجتماعی اعم از سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی از سایر کارآفرینان



(کارآفرینان تجاری) را می‌توان در نگاه آنها به تولید ارزش دانست. کارآفرینان اجتماعی با هدف ایجاد یا افزایش یک ارزش اجتماعی فعالیت می‌کنند، در حالی که هدف سایر کارآفرینان ایجاد یا افزایش یک ارزش اقتصادی است. شایان ذکر است که هدف و تمرکز کارآفرینان اجتماعی بر بعد ارزش اجتماعی و تمرکز سایر کارآفرینان (کارآفرینان تجاری) بر بعد ارزش های اقتصادی، کسب و کار آنها را از افزایش یا تولید بعد دیگر مبرا نمی‌کند. چرا که کارآفرینان اجتماعی جهت بقای فعالیت هایشان و اطمینان از ثبات مالی، به ارزش های اقتصادی احتیاج دارند و سایر کارآفرینان هم از طریق ایجاد بازارهای جدید، صنایع جدید، تکنولوژی های جدید، اشکال مختلف سازمانی، شغل های جدید و نیز افزایش بهره وری، به نوعی، ایجاد ارزش اجتماعی خواهند کرد.

.....♦ ساختار کارآفرینی اجتماعی

در یک اجتماع، کارآفرینی اجتماعی هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد، فعالیت هایی انجام دهند که از عدالت اجتماعی پشتیبانی کند. به طور مثال، آنها ممکن است با یکدیگر متحد شده، گروه هایی را تشکیل دهند تا به دیگران کمک کنند. انواع مختلفی از ساختار سازمانی برای کارآفرینی اجتماعی وجود دارد که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره شده است.

♦ **مسئولیت های اجتماعی سازمانی:** این مسئولیت ها از طریق پایه و اساسی که توسط یک سازمان، به عنوان بخشی از مأموریت آن بنا شده، به وجود می‌آیند. این سازمان ها ممکن است سود و ارزش سهام داران را نیز به عنوان مأموریت اصلی خود در نظر داشته باشند، اما اهداف عملکردی اجتماعی را نیز به عنوان ابزاری مناسب در مسائل مالی، جذب مشتری و نگه داری کارمندان خود با ارزش می‌دانند.

♦ **شرکت های سودمحوری که تمرکز اجتماعی دارند:** این شرکت ها در زمینه های بهداشت، سلامت، محیط، انرژی و ... منفعت اجتماعی فراهم می‌کنند.

♦ **موسسه ها و شرکت های غیرانتفاعی:** مثال هایی مانند بیمارستان ها، دانشگاه ها و ... که اغلب از طریق برنامه های پرداختی و بیمه به دولت مرتبط هستند، نمونه های خوبی از این گونه سازمان هاست.



♦ **آژانس های خدماتی اجتماعی:** مانند سازمان های غیرانتفاعی محلی که خدماتی برای سلامتی روحی و یا معلولیت های فیزیکی افراد فراهم می کنند و اغلب از طریق کمک هزینه و دستمزد به دولت مرتبط هستند.

♦ **سازمان های غیردولتی که در کل دنیا اعمال نفوذ و حمایت های خلاقانه دارند:** برای مثال سازمان هایی برای حمایت از افراد کم درآمد در سراسر دنیا طراحی شده که به صورت فرا مرزی فعالیت می کنند.

♦ **بنیادهای خیریه:** برای مثال موسسه حمایت از کودکان سرطانی محک.

♦ **سازمان های مذهبی:** این سازمان ها (تشکل های موجود در مساجد، کلیساها و ...) از طریق فراهم کردن غذا، کمک به بیماران و تامین نیازهای افراد کم بضاعت و بی بضاعت به آنها کمک می کنند.

♦ **سازمان های اجتماعی:** اعم فعالیت های این سازمان ها برای توسعه اقتصادی، بازسازی شهری، ساختمان سازی ارزان، تدریس و ... است.

♦ **سرمایه گذاران اجتماعی:** سازمان هایی هستند که از فعالیت های اجتماعی حمایت می کنند. برای مثال آژانسی که تحت پشتیبانی گوگل است، وام های کوچکی به متقاضیان راه اندازی کسب و کار در کشورهای توسعه نیافته ارائه می دهد.

♦ **وب سایت ها، وبلاگ ها و خدمات تلویزیونی بین المللی:** این ساختارهای مجازی نیز ریسک های اجتماعی را تحریک می کنند. این ابزار به افراد و سازمان ها کمک می کنند تا با سازمان هایی که دارای منافع اجتماعی هستند در ارتباط باشند.

♦ کارآفرینان اجتماعی چه کسانی هستند؟

کارآفرینان اجتماعی کسانی هستند که از طریق انجام ریسک هایی همراه با سود و یا بدون سود، در تلاش اند جامعه را بهبود دهند. آنها مشکلات اجتماعی مانند بی عدالتی، گرسنگی و فقر، بی سوادگی، شیوع انواع بیماری ها، آلودگی های محیط زیست و ... را تشخیص داده و



برای حل آنها کمک می کنند. به عبارت دیگر، کارآفرینان اجتماعی افرادی هستند که خود از وضعیت موجود در حیطه ای خاص راضی نبوده و دیگران را آگاه می کنند تا با هم تلاش کرده و اوضاع را بهبود دهند.



کارآفرینی اجتماعی به معنای تشخیص مشکلات اجتماعی و سپس سازماندهی، ایجاد و مدیریت فعالیت ها جهت ایجاد تغییرات اجتماعی است. کارآفرینان اجتماعی نیازهای بازار را تشخیص داده و فعالیت های لازم را برای رفع آن نیازها انجام می دهند. آنها افرادی مستقل، خلاق، سخت کوش و مقاوم هستند. کارآفرینی اجتماعی دنبال کردن رویکردهای کاربردی، خلاقانه و باثبات است که در مجموع به نفع کل جامعه باشد. کارآفرینی اجتماعی یک ماموریت اجتماعی را با تصویری از خلاقیت، نظم و ترتیب که به کسب و کار شباهت دارد، ترکیب می کند. کارآفرینان اجتماعی افرادی در پی درست کردن جهان هستند. آنها انگیزه کمک به دیگران دارند، دارای شخصیت بشردوستانه هستند و از مهارت کارآفرینانه خود برای ایجاد سازمان هایی که نیازهای اجتماعی را برآورده کنند، استفاده می نمایند.

با توجه به تعریفی که **دس**^۱ در سال ۲۰۰۱ ارائه داده است، "کارآفرینان اجتماعی، نمایندگان تغییر در بخش اجتماعی هستند" که کارهای زیر را انجام می دهند:

- ✓ چشم اندازی را برای ایجاد و نگه داری یک ارزش اجتماعی پذیرفته اند.
- ✓ بی وقفه به دنبال فرصت هایی برای رسیدن به چشم انداز خود هستند.
- ✓ به طور پیوسته درگیر نوآوری، سازگاری و یادگیری هستند.
- ✓ جسورانه و بدون این که خود را محدود به منابع موجود کنند، عمل می نمایند.
- ✓ اوج حس مسئولیت پذیری نسبت به نتایج ایجاد شده را دارند.

۱- Dess



کار آفرینی، یک جرعه از بی نهایت ۹۰

این تعریف بیشتر در ارتباط با این مساله است که کارآفرینان اجتماعی چه کاری انجام می دهند و چندان اشاره ای به این که چه ویژگی هایی دارند نکرده است. اما باید توجه داشت که ویژگی های شخصیتی کارآفرینان نیز بسیار مهم است. در این رابطه تحقیقات فراوانی صورت گرفته که نشان می دهد افراد مهاجر، علاقه بیشتری به کارآفرینی دارند. فرزندان اول خانواده معمولا کارآفرین می شوند و یا کارآفرینی عموما در مراحل مهم زندگی (در سنین ۳۰، ۴۰، ۵۰) که افراد احساس اضطراب می کنند، اتفاق می افتد. علاوه بر این، شواهد نیز حاکی از آن است که گرچه بیشتر کارآفرینان مرد هستند، اما نسبت مردان به زنان در کارآفرینی اجتماعی بسیار کمتر از کارآفرینی تجاری است.

شایان ذکر است که مهم تر از ویژگی های ذاتی کارآفرینان، نگرش های روان شناسی آنهاست. برای روشنتر شدن موضوع، پنج ویژگی متداول کارآفرینان در ادامه آمده است^۱:

◆◆ **نوآور:** این افراد معمولا نوآور بوده و به درگیر شدن با چالش ها علاقه مندند. بر همین اساس، دائما ایده های جدیدی را توسعه می دهند تا با چالش های جدیدی مواجه شوند.

◆◆ **موفقیت گرا**^۲: افرادی هدفمند هستند که به صورت طبیعی اهداف شخصی خود را تعیین نموده و مرتبا پیشرفت آن را اندازه گیری می کنند.

◆◆ **مستقل:** بعضی از آنها متکی به خود بوده و علاقه مندند تا به تنهایی در جهت اهداف خود کار کنند.

◆◆ **حس کنترل بر سرنوشت**^۳: کارآفرینان به ندرت خود را قربانی شرایط و محیط می دانند و معتقدند که می توانند محیط خود را کنترل کنند. به عبارت دیگر، شرایط منفی را به جای این که یک تهدید ببینند، یک فرصت می دانند.

◆◆ **ریسک گریزی کم:** این افراد اهل خطر کردن هستند و ریسک های موجود در کار را می پذیرند.

◆◆ **تحمل ابهام:** کارآفرینان نسبت به افراد دیگر در محیط های پویا و مبهم راحت تر کار می کنند.

۱- با توجه به تشابه موجود، برای کسب اطلاعات بیشتر به فصل مقدمات کارآفرینی مراجعه نمایید.

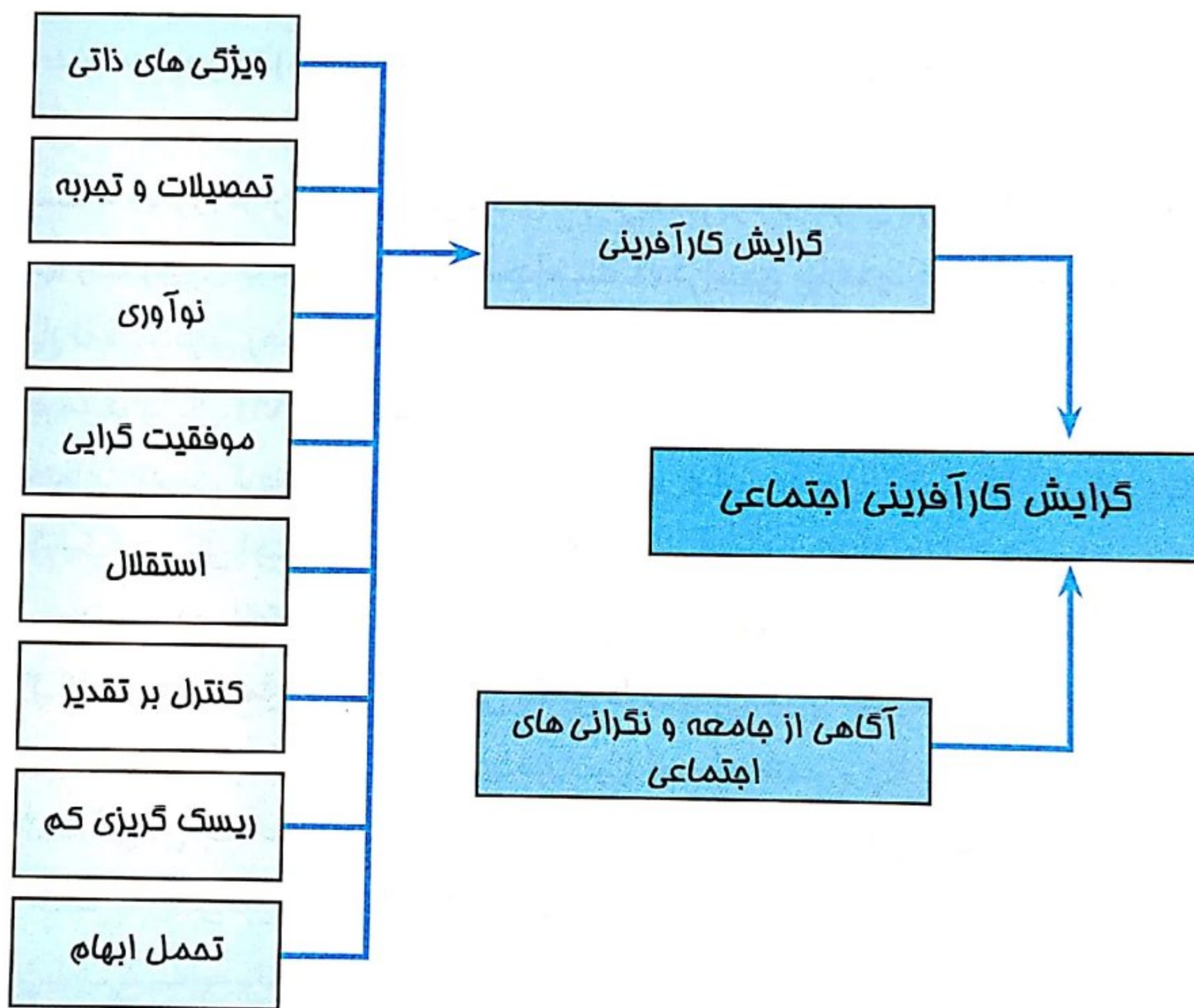
۲- Achievement oriented
۳- Internal Locus of Control



♦♦ آگاهی از جامعه و نگرانی های اجتماعی.

ویژگی های دیگری مانند ابتکار و خلاقیت، نتیجه گرایی، ظرفیت تصحیح خویشتن، درک مناسب از بازار و تعهد زیاد، از دیگر ویژگی های کارآفرینان است.

نمودار ۳-۳ برخی ویژگی های روان شناختی، که در پرورش یک کارآفرین اجتماعی، موثر به نظر می رسد را نشان می دهد.



نمودار ۳-۳: ویژگی های روان شناختی مؤثر در پرورش کارآفرین اجتماعی^۱

اگر بخواهیم بررسی کنیم که کدام یک از ویژگی های مطرح شده در شکل بالا، نقش بیشتری در تشویق کارآفرینی دارند و چه ترکیبی از آنها موثرتر عمل می کند، می توان به

۱ - Brooks (2009)



جدول ذیل مراجعه نمود.

	ریسک گریزی بالا	ریسک گریزی کم
بسیار نوآور	فیال باف	کارآفرین
بدون نوآوری	منفعل	قمار باز

جدول ۱-۳: ترکیب ریسک گریزی و نوآوری در راه اندازی کارآفرینی

مساله دیگری در ارتباط با ویژگی های کارآفرینانه وجود دارد و آن این که چگونه می توان آنها را به رهبری مرتبط ساخت؟ واضح است که در برخی موارد، یک کارآفرین اجتماعی نیاز دارد به خوبی رهبری کند و معمولا این قابلیت، کمتر در افراد دیده می شود. **وادوک و جیمز** در سال ۱۹۹۱، فهرست زیر را بر اساس ویژگی های مهم رهبری، برای کارآفرینان اجتماعی تدوین کردند:

۱. یک مشکل اجتماعی معمولا با پیچیدگی همراه است و کارآفرین اجتماعی باید بتواند چشم اندازی انتخاب کند که پتانسیل تغییر نگرش عمومی را داشته باشد.
۲. کارآفرینان اجتماعی اعتبار شخصی بالایی دارند و این امر به آنها کمک می کند از منابع حساس استفاده کرده و شبکه های مورد نیاز خود را بسازد.
۳. کارآفرینان اجتماعی می توانند از طریق اشاره به ارزش های اجتماعی و نه فقط ارزش های اقتصادی در گروه خود، داوطلبان همکاری و ... حس اعتماد ایجاد کنند.

• مدل کارآفرینی اجتماعی

مدل تیمونز در کارآفرینی تجاری، دارای سه جز اصلی است که عبارتند از: فرصت، منابع و تیم. می توان با اعمال تغییراتی در این سه جز، آنها را برای کارآفرینی اجتماعی نیز در نظر گرفت. برای مثال در مدل تیمونز (برای کارآفرینی تجاری)، گفته می شود که فرصت های کسب و کار از بازار به دست می آید. در حالت کارآفرینی اجتماعی می توان گفت، فرصت های اجتماعی از



بازار به دست نیامده بلکه از طریق ماموریت و نیازهای اجتماعی حاصل می شود. جنبه اعتماد مطرح شده در تیم، اینجا نیز اهمیت دارد. زیرا در کارآفرینی اجتماعی نیز بسیار مهم است و عدم اطمینان می تواند در فرآیند کار ایجاد مشکل کند. با وجود این که بازارهای سرمایه برای کارآفرینان اجتماعی نیز وجود دارند و سرمایه های موجود در حال افزایش است، اما مانند کارآفرینی تجاری، هنر خودراه اندازی^۱ در کارآفرینی اجتماعی نیز یکی از ابزارهای ضروری برای مالکیت منابع است. این بدین معنی است که اگر چه می توان از راه های گوناگون برای کسب و کار، تامین مالی کرد، اما بهتر است جهت انسجام امور و خارج نشدن جریان تصمیم گیری و هدایت کار از دست کارآفرین، وی از نظر مالی کمتر به دیگران وابسته باشد.

مشکلات نابودگر و فضای فرصت^۲

فرصت ها در بخش اجتماعی شامل مسائل محیطی هستند که عموماً از مشکلات پیچیده و بزرگ مشتق می شوند. می توان این مشکلات اجتماعی را "مشکلات نابودگر" نامید. مشکلات نابودگر در مقابل مشکلات رام^۳ قرار می گیرند. ویژگی های این مشکلات، چالش هایی را که کارآفرینان با آن مواجه هستند آشکار می کنند. برای نمونه، بالا رفتن میانگین سنی را می توان به عنوان یک مشکل اجتماعی مطرح کرد. چرا که بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ در آمریکا، برای اولین بار در تاریخ، تعداد افراد بالای ۶۵ سال بیشتر از کودکان زیر ۵ سال خواهد بود و این مساله به عنوان یک چالش برای جامعه به حساب می آید. حقوق بازنشستگی و مستمری ها باید مدت بیشتری دوام بیاورد. هزینه های مراقبت و سلامت افزایش می یابد و

علاوه بر این مسائل مشخص، مسائل نامحسوسی نیز مانند جنبه احساسی و فیزیکی آن وجود دارد. بالا رفتن میانگین سنی، چالش های اقتصادی و اجتماعی را ایجاد خواهد کرد و این چالش ها فرصت هایی در حال رشد برای کارآفرینان اجتماعی آگاه ایجاد می کند. در مثال یاد شده بیشتر افراد مسن می خواهند استقلال خود را تا حد امکان حفظ کنند. از این رو بعضی از آنها استفاده از ابزار کمکی و یا پرستاران خانگی را به عنوان آخرین و کم اهمیت ترین گزینه قرار می دهند. یک راه حل برای این قضیه می تواند ایجاد نسل بعدی از خانه های هوشمند

۱- bootstrapping

۲- Wicked problems and opportunity Space

۳- Tame problem



باشد که در آن به افراد مسن اجازه داده می شود با استفاده از این ابزار کمکی و امنیتی در منزل خود بمانند. حال این سوال مطرح است که آیا استفاده از تکنولوژی راه حل مناسبی خواهد بود؟ به طور یقین در این حالت نیز چالش های دیگری به وجود خواهد آمد:

- ◇ افراد مسن به طور کلی با تکنولوژی راحت نیستند.
- ◇ افراد مسنی که در منزل هستند ممکن است در موارد ضروری برای رسیدن به بیمارستان یا مکان هایی دیگر، نیاز به کمک افراد داشته باشند.
- ◇ با توجه به افزایش خدمات برای جمعیت بزرگ افراد مسن، مالیات بر دارایی افزایش خواهد یافت.

◇ ...

این لیست می تواند همچنان ادامه داشته باشد. اما مساله این است که در برخی موارد تا زمانی که یک راه حل توسعه نیافته، کل مشکل تشخیص داده نمی شود. **همچنین مشکلات نابودگر هیچ قاعده از پیش تعیین شده ای برای متوقف شدن ندارند.** از این رو کارآفرینان اجتماعی مجبور خواهند بود انتخاب خود را به صورت عقلانی و منطقی انجام دهند. به عبارت دیگر، آنها باید بپذیرند **این مشکلات هرگز به صورت کامل مرتفع نخواهند شد** و رضایت کامل حاصل نمی شود. همچنین هیچ راه حلی وجود ندارد که به طور کامل درست یا غلط باشد.

یادآور می شویم که موضوع استقلال افراد مسن برای کارآفرینان، به عنوان اقیانوسی از فرصت ها به حساب می آید و این در حالی است که بالا رفتن میانگین سنی جمعیت، تنها یکی از مشکلاتی است که توسط کارآفرینان اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است.

منابع

برخلاف کارآفرینان تجاری، مالکیت منابع در موفقیت اقدامات اجتماعی از قبیل ریسک های اجتماعی، سازمان های غیرانتفاعی و مدل های هیبرید نقش موثری دارد. بر همین اساس خود راه اندازی در بین کارآفرینان اجتماعی بسیار رایج بوده و بیشتر آنها پذیرفته اند که دسترسی به سرمایه از اولین چالش هایی است که پیش رو دارند.

دو نوع منبع سرمایه برای کارآفرینان اجتماعی وجود دارد:

۱. سرمایه مخاطره آمیز اجتماعی که زیرمجموعه بازار سرمایه مخاطره آمیز تجاری



است. این نوع سرمایه گذاری همراه با پذیرش انواع ریسک ها جهت دستیابی به سود بوده و سرمایه گذار نه تنها بازگشت سرمایه، بلکه منفعت های محیطی و اجتماعی را نیز انتظار دارد. در این حیطه سه نوع سرمایه وجود دارد:

- ❖ **سرمایه متمرکز:** منظور سرمایه های عمومی است که در زمینه های آموزش، سلامت، انرژی، محیط و ... سرمایه گذاری می شود.
- ❖ **سرمایه اجتماعی:** هدف این نوع سرمایه گذاری ها، توسعه اقتصادی و اشتغال زایی در مناطق فقیرنشین است.
- ❖ **سرمایه مخاطره آمیز:** این نوع سرمایه گذاری ها با هدف این که اعم فعالیت های کسب و کار بر اساس مسئولیت های اجتماعی باشد، صورت می پذیرند.

۲. **سرمایه گذاری بشردوستانه**^۱: در این حالت از سرمایه گذاری، برای سازمان های غیرانتفاعی ارزش افزوده ای فراهم می شود تا پتانسیل آنها برای تاثیرات اجتماعی افزایش یابد. به عبارت دیگر این نوع سرمایه گذاری، بازگشت اجتماعی را نیز در نظر گرفته و معمولاً برای تعداد محدودی از سازمان ها، به مدت ۳ تا ۵ سال، حمایت های مالی و غیرمالی در زمینه های برنامه ریزی استراتژیک، بازاریابی، منابع انسانی و ... فراهم می کند.

اهمیت اعتماد عمیق^۲ در کارآفرینی اجتماعی

همانگونه که قبلاً اشاره شد، سومین جز از مدل تیمونز، "تیم" است. بدیهی است که کارآفرینی اجتماعی به دنبال حل مشکلات نابودگر خواهد بود. اما گاهی نه تنها کارآفرین به تنهایی نمی تواند بر این مشکلات فائق آید، بلکه حتی کمک گروه کوچکی از اطرافیان و همکارانش نیز اثربخش نخواهد بود. در این حالت وی ناگزیر به تشکیل تیمی منسجم است که با هم به حل مشکل پردازند. اینجاست که اعتماد عمیق و حس همکاری بین اعضای تیم بسیار اهمیت می یابد. این مفهوم می تواند ارتباط افراد جامعه، سرمایه گذاران، دولت، مشتریان، تامین کنندگان، سازندگان و ... را شامل شود.

۱- Venture Philanthropy

۲- brain trust



در انجام مناسب فعالیت های کارآفرینانه، هنگامی ثبات حاصل می شود که برای افراد درگیر در آن ارزش ایجاد شود. به عبارت دیگر پذیرش ریسک های اجتماعی باید منجر به ایجاد ارزش هایی برای سرمایه گذاران شود.

حال این که ماهیت ارزش چه باشد و به چه کسانی بازگشت داده شود، متفاوت است، اما مهم این است که کارآفرین اجتماعی بتواند بین سهام داران، تعامل را درک کند. از این رو کارآفرین اجتماعی علاوه بر ارزش افزوده باید ارزش از دست رفته برخی گروه های سرمایه گذار را نیز در نظر بگیرد. به طور معمول، کارآفرین و سرمایه گذار به صورت مشترک با یکدیگر مشکلات جهان را شناسایی و درک می کنند.

♦ تئوری های کارآفرینی اجتماعی

شما کارآفرینی اجتماعی را چگونه توضیح می دهید؟ ممکن است به ابتدای فرآیند کارآفرینی اجتماعی برگردید و بگویید: کارآفرینی اجتماعی به دلیل درک یک فرصت ایجاد می شود. باید در نظر گرفت که فرصت ها می توانند شروع تعریف کارآفرینی اجتماعی باشند، اما علت آن نیستند. برای این که بدانیم این فرآیند چگونه و چرا تحریک می شود، نیاز به تئوری هایی داریم.

پنج تئوری پایه ای در کارآفرینی اجتماعی وجود دارد:

۱. محیط: از این دیدگاه، کارآفرینی یک وضعیت پنهان در میان افراد است که محیط، آن را تحریک می کند. این محیط ممکن است در کنار سازمان، در جامعه فرد و یا در سیاست های عمومی باشد.

۲. منابع: از این دیدگاه، تئوری کارآفرینی بر موجودیت منابع جهت سرمایه گذاری های جدید تمرکز دارد. ایده موجود در اینجا این است که در دسترس بودن سرمایه های مالی، منابع انسانی و سرمایه های انسانی، مسائل کلیدی در درک این موضوع هستند که چرا کارآفرینان تصمیم می گیرند تا از فرصت ها بهره بگیرند.

۳. اختلال: این تئوری معتقد است که کارآفرینی وقتی اتفاق می افتد که مردم از کسب و کار متداول خود به دلیل عوامل سیاسی، فرهنگی یا اقتصادی ناراضی هستند.



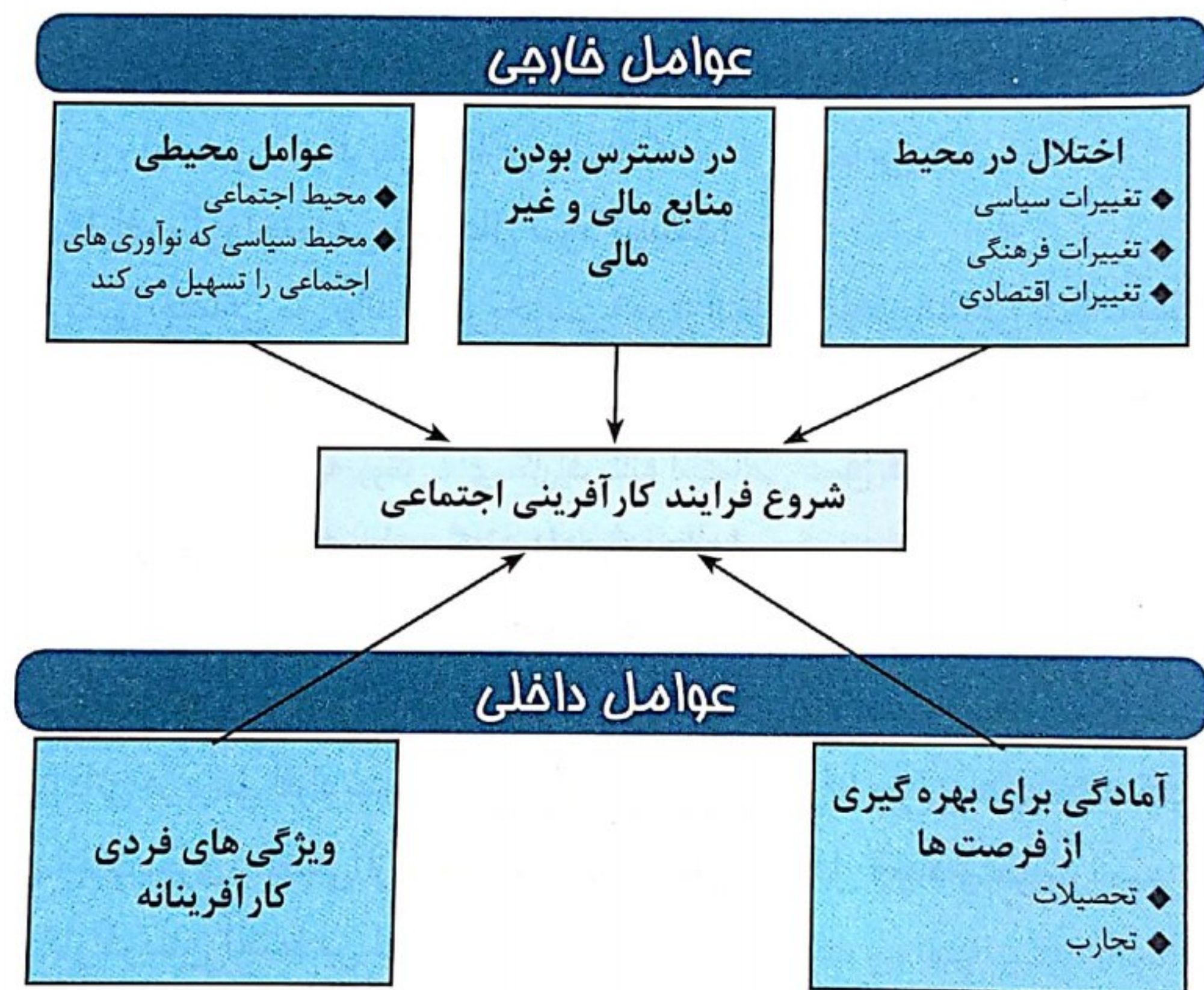
کار آفرینی اجتماعی

۹۷

۴. ویژگی های فردی: این دسته از تئوری ها معتقدند که ویژگی های قابل تشخیصی از شخصیت کارآفرینانه وجود دارد و کارآفرینی اتفاق می افتد، زیرا افرادی با این ویژگی ها توانایی این را دارند که تمایلات خود را عملیاتی کنند.

۵. تدارک: علاوه بر ویژگی های فردی، کارآفرینی بستگی به عواملی مانند تحصیلات و تجارب کاری نیز دارد.

نمودار ۳-۴ نشان دهنده چگونگی تاثیر عوامل مطرح شده در تئوری ها بر کارآفرینی اجتماعی است. این عوامل به دو دسته خارجی و داخلی تقسیم شده و هر کدام ممکن است فرآیند کارآفرینی اجتماعی را تقویت یا تضعیف کنند.



نمودار ۳-۴: چگونگی تاثیر عوامل مطرح شده در تئوری های کارآفرینی اجتماعی^۱

۱- Brooks (2009)

..... ایده‌ها و فرصت‌ها

در مباحث قبل مشخص شد که فرآیند کارآفرینی اجتماعی از طریق شناسایی فرصت‌ها آغاز می‌شود و تمایز کارآفرینان با افراد دیگر این است که در هر موقعیتی، بیش از آن که فجایع و تهدیدها را ببینند، فرصت‌ها را تشخیص می‌دهند. تشخیص فرصت، ارتباط تنگاتنگی با مقوله خلاقیت دارد. بنابراین در ادامه بیشتر بر خلاقیت تمرکز خواهد شد.

..... فرآیند خلاقانه کارآفرینی اجتماعی

تشخیص فرصت معمولا شامل چندین مرحله است که طی آن یک ایده به عنوان هسته اصلی ایجاد ارزش اجتماعی مطرح می‌شود:

۱. **پیشینه:** ایده‌ها معمولا بدون زمینه قبلی ظاهر نمی‌شوند. افرادی که ایده‌های جدیدی را در زمینه ایجاد ارزش اجتماعی مطرح می‌کنند، در ابتدا باید درک کرده باشند که آن نیاز اجتماعی واقعا وجود دارد.
۲. **خلاقیت:** یکی از ضروری‌ترین پیش‌نیازهای تولید ایده‌های منحصر به فرد، تفکر خلاق و سپس تبدیل ایده‌های خلاقانه به فرصت‌ها است. این مرحله دو بخش را شامل می‌شود:



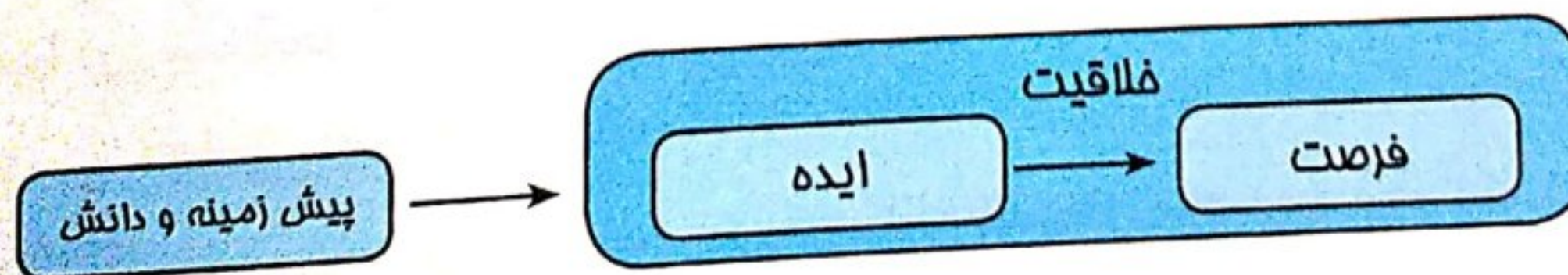
کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۱۰۰

♦ ایده ها: ایده های روشن و جدید، پایه و اساس فرصت ها را تشکیل می دهند. برای مثال آموزش زنان افغانی در رابطه با بهداشت، می تواند یک ایده برای بهبود وضعیت سلامت مردم افغانستان باشد. یکی از راه های عملی این ایده، برگزاری کارگاه های آموزشی است که خود فرصتی برای فعالیتی کارآفرینانه خواهد بود. بنابراین از ایده به تشخیص فرصت رسیدیم، اما آیا برای راه اندازی فعالیت کافی است؟



♦ فرصت ها: برای ایجاد یک سازمان اجتماعی، ایده خوب بسیار ضروری است، اما کافی نیست. زیرا باید تمایل و توانایی همسو کردن جامعه و ایده نیز وجود داشته باشد. چرا که این همسو شدن منجر به پذیرش و ایجاد تقاضا می شود و فرصت زمانی عملی می شود که برای آن، تقاضا و عرضه وجود دارد. در مثال زنان افغانی باید در نظر گرفت که بیشتر آنها بی سواد هستند و نمی توانند از مطالب آموزشی استفاده کنند. از این رو تبدیل ایده به فرصت با محدودیت تقاضا مواجه است. در رابطه با کارآفرینی اجتماعی نیز این امر صادق است. گاهی ممکن است یک کارآفرین اجتماعی نتواند مردم جامعه را در رابطه با چرایی فعالیت اش مجاب کند. عدم پذیرش ایده توسط جامعه باعث می شود که نیاز نهفته شناسایی شده توسط کارآفرین اجتماعی، آشکار نشود.

نمودار زیر حرکت از پیش زمینه به فرآیند خلاقیت را نشان می دهد:



نمودار ۳-۵: حرکت از پیش زمینه به فرآیند خلاقیت



معمولا تولید یک ایده، بر پایه پیش زمینه افراد است. منظور از پیش زمینه، تنها تحصیلات نیست. بلکه تجربه ها، شبکه های ارتباطی افراد و ویژگی های شخصی را نیز شامل می شود.

به طور کلی می توان این سابقه و پیش زمینه را به دو بخش تقسیم نمود: دسترسی به اطلاعات و استفاده از اطلاعات.

..... دسترسی به اطلاعات:

ایده پردازی در حوزه کارآفرینی اجتماعی، نیازمند دسترسی به اطلاعاتی درباره محصولات و خدمات است. این اطلاعات از چندین منبع حاصل می شود که می توان آنها را به چهار دسته تحصیلات، تجارب کاری، تجارب زندگی و شبکه های اجتماعی تقسیم کرد:

◆ تحصیلات

تحصیلات یک روش بسیار موثر و متداول در به دست آوردن اطلاعات است. زیرا افراد را در معرض اطلاعاتی قرار می دهد که پیش از این به آنها دسترسی نداشتند.

◆ تجربه کاری

بدیهی است که در هر حوزه ای، اطلاعات و رموزی وجود دارد که افراد در حین کار با آنها مواجه می شوند و قابل آموزش در دانشگاه و مدرسه نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از تجارب شغلی و مهارت های صنعتی به راحتی قابل تبدیل به درس های آکادمیک نیستند. به همین دلیل برخی کارآفرینان اجتماعی چند سال ابتدای زندگی شغلی خود را به عنوان کارآموز و با هدف کسب مهارت هایی که در آینده مورد نیازشان خواهد شود، در سازمان های غیرانتفاعی می گذرانند.

◆ تجربه زندگی

گاهی نیز بهترین اطلاعات کارآفرینان، در کلاس درس یا محیط های کاری حاصل نمی شود. بلکه آنها این اطلاعات را در بستر زندگی روزانه خود کسب می کنند. به طور مثال، ممکن است برخی کارآفرینان از کشورهای فقیری که در آرامش هستند برخاسته باشند. تجارب زندگی در چنین محیطی، اطلاعات ارزشمند و نیازهای ارضا نشده بسیاری را شفاف خواهد کرد که می تواند زمینه تولید ایده را فراهم کند.



◆ شبکه های اجتماعی

تحقیقات نشان می دهد کارآفرینان موفق تمایل دارند نسبت به میانگین افراد، شبکه های اجتماعی بزرگتری داشته باشند. چرا که روابط اجتماعی، منبع مهمی برای جمع آوری اطلاعات به شمار می آید. محققان معتقدند موثرترین نوع شبکه های اجتماعی برای کسب اطلاعات، آن است که در مقایسه با عمق خود، گستره بیشتری داشته باشند. به عبارت دیگر یک گروه بزرگ غیر مهم از آشنایان، در مقایسه با یک گروه کوچک از شرکای صمیمی، مفیدتر خواهد بود. زیرا محدوده وسیع تری از تجارب را فراهم خواهد کرد.

..... استفاده از اطلاعات:

پس از آن که کارآفرینان اجتماعی به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کردند، باید بتوانند از آنها به طور موثری در جهت تولید ایده هایی که هسته اصلی یک سازمان اجتماعی را ایجاد می کند، استفاده نمایند.

استفاده از اطلاعات شامل دو بخش موجودی دانش و هوشمندی و هوشیاری است.

◆ ♦♦♦ موجودی دانش

همان عواملی که دسترسی به اطلاعات را برای افراد فراهم می کنند، در این مرحله کمک خواهند کرد تا افراد خزانه ای از اطلاعات مرتبط با تولید ایده های اجتماعی را نیز تشکیل دهند.

◆ ♦♦♦ هوشمندی و هوشیاری

خزانه های دانش تنها زمانی جهت استفاده از اطلاعات جدید، مفید خواهند بود که نرم افزاری جهت دسته بندی آنها وجود داشته باشد. اینجاست که بحث هوش به میان می آید. اگر چه مطالعات نشان می دهد که کارآفرینان موفق، ضریب هوشی^۱ بالاتری نسبت به سایر افراد دارند، اما در اینجا منظور از هوش، فقط قدرت شناختی و یا هوش طبیعی نیست؛ چرا که هوش کاربردی و احساسی^۲ نیز در موفقیت کارآفرینان بسیار تاثیرگذار است. علاوه بر این، تحقیقات اخیر نشان می دهد کارآفرینان تمایل شدیدی به کشف و خلق فرصت ها دارند که در ادبیات کارآفرینی به آن، "هوشیاری کارآفرینانه"^۳ گفته می شود.

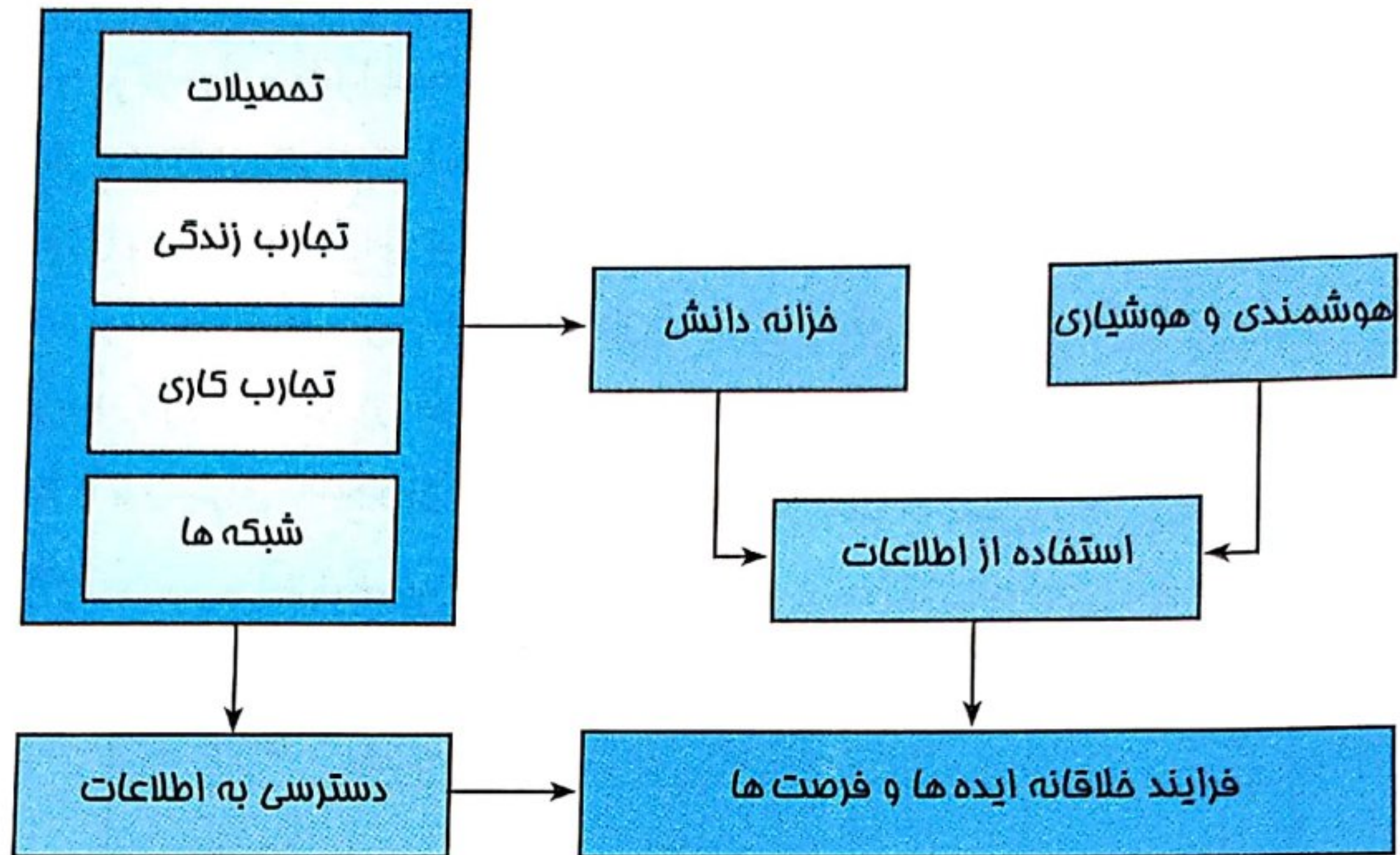
۱- IQ

۲- EQ

۳- Entrepreneurial Alertness



در نمودار ۳-۶، ارتباط بین مطالب گفته شده، در قالب فرآیند جمع آوری اطلاعات تا تولید ایده های کارآفرینانه اجتماعی، نشان داده شده است:



نمودار ۳-۶: فرآیند خلاقانه کارآفرینی اجتماعی^۱

..... خلاقیت

خلاقیت به معنی تولید ایده هایی است که کارایی فعالیت را بهبود می دهند. در مورد کارآفرینی اجتماعی، خلاقیت با ایده های موجود در فرصت ها آغاز می شود. بنابراین با این که دیدگاه ما نسبت به خلاقیت کارآفرینان، نوآوری محض است، منطقی تر خواهد بود که کارآفرینان اجتماعی را به جای نوآور بودن، انطباق پذیر تصور کنیم. به عبارت دیگر، کارآفرینان اجتماعی بهتر است در صورت بروز یک مشکل، به جای پیدا کردن منابع جدید، از منابع موجود برای تغییر ساختار استفاده کنند. تحقیقات نشان می دهد که خلاقیت در کارآفرینی با توجه به روش حل مساله کارآفرین می تواند به صورت کار کردن در محدودیت ها با روش های جدید (توافق) یا شکستن محدودیت ها (نوآوری) ظاهر شود. البته گاهی بر اساس نوع شرایط فعالیت، هر دو نوع خلاقیت بروز خواهد کرد. در ادامه طیفی از انواع مختلف ایده های کارآفرینی بیان شده است.

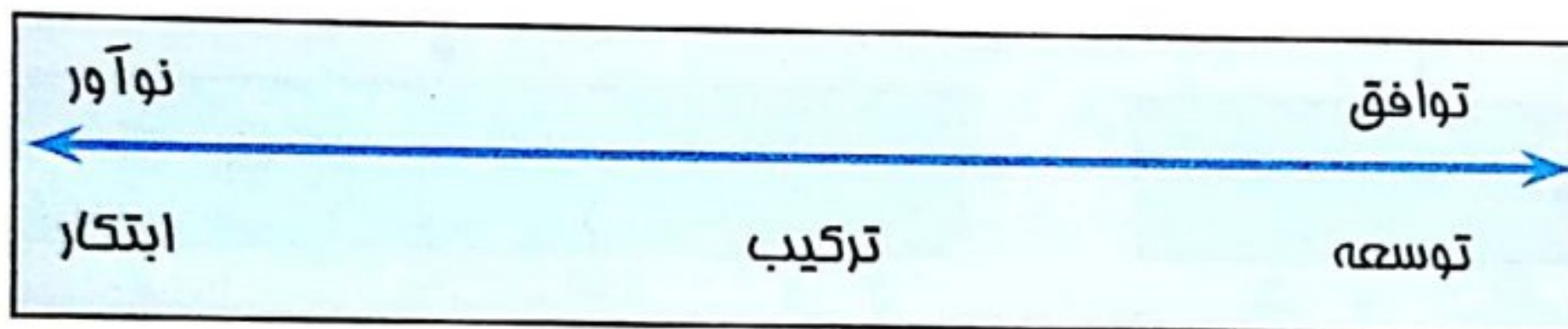
۱ - Brooks (2009)



◇ **ابتکار:** ایده‌های حاصل از این شیوه ایده پردازی، خلاقانه ترین نوع ایده‌ها بوده و منجر به تولید خدمات و محصولات کاملا جدید می‌شوند. به عنوان مثال، یک دانشگاه ممکن است برنامه‌ای کاملا جدید برای دانشجویان نیمه حرفه‌ای خود تدوین کند.

◇ **ترکیب^۱:** منظور ایده‌هایی است که از ترکیب نوآوری و توافق حاصل می‌شوند. برای مثال یک دانشگاه ممکن است برای ایجاد یک برنامه آموزشی اجرایی، برنامه‌های موجود خود را با برنامه‌های جدید ترکیب کند.

◇ **توسعه:** توافقی ترین نوع ایده پردازی است. به طوری که برای یک محصول یا منبع موجود، کاربرد جدیدی در نظر گرفته می‌شود. برای مثال یک دانشگاه ممکن است تلاش کند تا با تشویق دانشجویان نیمه حرفه‌ای خود، آنها را به استفاده از دوره‌های موجود سوق دهد.



نمودار ۷-۳: طیف انواع مختلف ایده‌های کارآفرینی

حرکت از ایده به فرصت

حرکت از ایده‌ها به سمت فرصت‌ها، در واقع حرکت از عرضه به تقاضا است. سوالی که در این زمینه پرسیده می‌شود، این است که آیا خدمت مورد عرضه، واقعا چیزی است که افراد می‌خواهند یا نیاز دارند؟ پاسخ این سوال، پیش از شروع فعالیت اجتماعی برای کارآفرینان اجتماعی بسیار ضروری است. اهمیت دانستن این پاسخ را می‌توان از نتایج کار روان‌شناسانی مانند **مازلو** دریافت. مازلو معتقد است که رفتارهای انسانی توسط سلسله مراتبی (هرم) از نیازها انگیزه می‌شود. در سطوح پایین هرم نیازها، نیازهای ابتدایی و اساسی تر مانند نیاز به خوراک و پوشاک و در سطوح بالاتر، نیازهای متعالی مانند احترام و خود شکوفایی قرار دارد. طبق نظر مازلو تا زمانی که نیازهای سطوح پایین تر ارضا نشده باشد، افراد به ارضای نیازهای سطوح بالاتر توجه نمی‌کنند. مسلما هر سطح از هرم مازلو می‌تواند به عنوان ایده‌هایی ویژه،

۱- synthesis



کارآفرینان اجتماعی را تحریک کند. به عنوان مثال، کارآفرینان اجتماعی بر روی غذا دادن گرسنگان، بهبود امنیت، افزایش احترام به خویشان و ... تمرکز خواهند کرد. حال نکته مهم در فعالیت های کارآفرینانه اجتماعی این است که کارآفرین باید از خود سوال کند سطح ایده های وی با سطح نیازهای جامعه هدف اش سازگار است؟

یکی از راه های برقراری ارتباط بین ایده ها و فرصت ها استفاده از تئوری کشف سیگنال^۱ است. این تئوری رابطه بین برداشت و واقعیت را هنگامی که به فرصت تبدیل می شود نشان می دهد. چهار حالت برای این ارتباط متصور است:

- ۱- فرد فرصتی را درمی یابد که واقعا وجود دارد.
- ۲- فرد هیچ فرصتی را درک نکرده، در صورتی که در واقعیت وجود دارد.
- ۳- فرد فرصتی را درمی یابد که در واقعیت وجود ندارد.
- ۴- فرد فرصتی را درک نمی کند، زیرا فرصتی در واقعیت وجود ندارد.

برای مثال تصور کنید یک کارآفرین اجتماعی ایده ای دارد که تقاضایی نیز برای آن موجود است، در این حالت، پتانسیل موفقیت آن فعالیت بسیار بالا خواهد بود.

..... منابع فرصت ها

◆ **تغییرات تکنولوژیکی:** معمولا تغییرات تکنولوژیکی با کارآفرینی تجاری آمیخته می شود، اما باید دانست که این تغییرات زمینه های بسیار مناسبی را برای تولید ایده های کارآفرینی اجتماعی فراهم می کند.

◆ **تغییرات سیاست های عمومی:** این تغییرات ممکن است منجر به ایجاد نیازهای اجتماعی جدید شود و یا برای کارآفرینان اجتماعی این امکان را فراهم آورد که نیازها را از جنبه های جدید مشاهده کنند.

◆ **تغییرات در نظرها عموم:** تغییر دیدگاه مردم در برخی حوزه ها می تواند یک فرصت اجتماعی ایجاد کند. برای مثال وقتی مخالفت مردم با جنگ بیشتر می شود، تقاضایی برای

۱- Signal detection



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۱۰۶

کارآفرینان اجتماعی که ایده شروع یک سازمان مدافع ضد جنگ را دارند، حاصل می شود. در برخی موارد هم کارآفرینان اجتماعی ممکن است در جهت فرآیند نظرها مردم، تقاضایی برای کسب و کار خود ایجاد کنند.

◆ **تغییر در سلیقه:** این منبع تا حدودی مشابه تغییر در نظرهای مردم است. برخی ابتکارهای اجتماعی به دلیل تغییرات ساده ای در سلیقه مردم اتفاق می افتد. به عنوان مثال، دانشگاه های دولتی و خصوصی به این نتیجه می رسند که باید برنامه تحصیلی خود را متناسب با نیازها و خواسته های دانشجویان تغییر دهند. این قضیه می تواند برای کارآفرینان آکادمیک ارزشمند باشد.

◆ **تغییرات اجتماعی و آماری:** در یک جامعه پویا، تغییرات سریع اجتماعی و آماری به عنوان یک هنجار محسوب می شود و به طور یکنواخت زمینه ای برای نوآوری های اجتماعی ایجاد می کند.