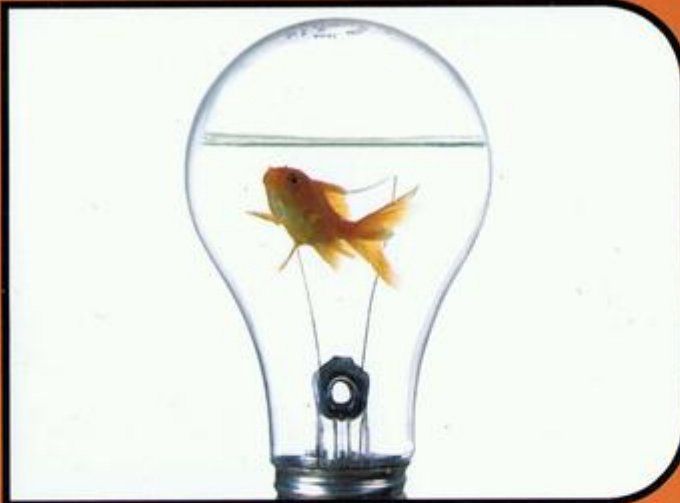




فروشگاه اینترنتی WwW.SohaDanesh.ir

خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی



مؤلفین: حامد عبدالعلی

مرضیه محمد پور دوستکوهی

- سرشناسه : عبدالعلی، حامد، ۱۳۶۲ -
 عنوان و نام پدیدآور : خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی
 مؤلفین : حامد عبدالعلی، مرضیه محمدپور دوستکوهی.
 مشخصات نشر : تهران: سها دانش، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهری : ۱۵۶ ص.: جدول.
 شابک : 978-964-2748-98-3
 وضعیت فهرست نویسی : فیا.
 موضوع : کارآفرینی - خلاقیت در کسب و کار - نوآوری - سازماندهی کارآمد.
 شناسه افزوده : محمدپور دوستکوهی، مرضیه.
 رده بندی کنگره : ۱۳۸۹ ۸خ۱۵/ع۶۱۵ HB
 رده بندی دیویی : ۳۳۸/۰۴
 شماره کتاب شناسی ملی : ۲۰۸۵۸۰۳

مرکز بخش : میدان انقلاب - اول کارگر جنوبی - کوچه رشتگی - روبروی دانشگاه علمی کاربردی - پلاک ۴

تلفن : ۶۶۴۱۷۲۳۵ - ۳۰۶۶۵۶۹۸۸۱

فکس : ۶۶۴۹۸۱۲۵

همراه : ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۱۹



عنوان کتاب
 مؤلفین
 ناشر
 سال چاپ
 نوبت چاپ
 ناظر چاپ
 تیراژ
 قیمت
 ۱۳۸۹
 اول
 هوشنگ استاجی
 ۱۰۰۰ نسخه
 ۳۰۰۰۰ ریال

فروشگاه : خیابان انقلاب - نبش خیابان ۱۲ فروردین - پلاک ۱۲۴۴ کتابفروشی الیاس

تلفن : ۶۶۴۰۵۰۸۴

ISBN : 978-964-2748-98-3

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۰۲۷۴۸-۹۸-۳

فروشگاه اینترنتی www.sohadanesh.ir

کلید حقوق این کتاب برای سهادانش محفوظ است.



خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی

مؤلفان:
حامد عبدالعلی
مرضیہ محمدپور دوستگوہی



مقدمه

مسائل امروز با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و پیش‌بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی‌کند، بلکه باید برای پیش‌سازی آینده اقدام کرد. امروز شرایط محیطی و قواعد بازی به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که افراد، موسسات و حتی دولت‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و غیره حیات بلندمدت خود و ذی‌نفعان خود را تضمین کنند. خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی از موضوعاتی آینده ساز هستند که در سطوح مختلف اعم از فردی، گروهی و نیز در سازمان‌های کوچک و بزرگ پدیدار می‌شوند. لذا سازمان‌های امروزی به عنوان مهمترین و عام‌ترین مفهوم اجتماعی حاکم از بالاترین سطح تا پایین‌ترین، باید چنین نگرشی در اذهان مدیران، کارکنان و ارباب‌رجوعان خود به وجود آورند، که آینده‌ای وجود ندارد، بلکه باید آن را خلق کرد و فقط سازگاری با تغییر کافی نیست، بلکه باید آن را دوست داشت. امروزه دیگر نمی‌توان با دل بستن به توان بالای تولیدی بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا، کم هزینه و کارآفرین فایق آمد.

پدیداری واژگانی چون خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در تاروپود زندگانی امروز نیاز به درک عملیاتی و مفهومی آن‌ها را دوچندان می‌سازد. امروز شرایط اجتماعی و کسب‌وکار وارد عصر جدیدی شده، نمی‌توان کتمان کرد که این عصر، عصر کارآفرینی است. فرآیند ایجاد خلاقیت تنها در فضای نوآوری قابل لمس است و کارآفرینی، نوآوری ایجاد شده را برای کسب منفعت در سطح تجاری مطرح می‌سازد. امروزه موفقیت کارآفرینان در ایجاد شرکت‌های کوچک و تولید محصولات جدید عاملی تهدیدکننده برای شرکت‌های بزرگ به حساب می‌آید. در ادبیات

مربوط به موضوع کارآفرینی به وضوح نقش مفاهیمی چون خلاقیت و نوآوری را می‌توان مشاهده کرد. از سوی دیگر توجه به اهمیت موضوع توسعه‌ی جامعه از طریق توسعه‌ی فرهنگی و اقتصادی، که یکی از بهترین راه‌های دستیابی به آن از طریق بنگاه‌های اقتصادی و سیاست‌هایی است که این بنگاه‌ها در قبال جامعه و محیط بیرونی خود اعمال می‌کنند، ضرورت توجه به سازوکارهای مناسب برای بسترسازی فرهنگ کارآفرینی را در کلیه‌ی سطوح اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با توجه به رعایت اصول توجه به منافع کلیه‌ی ذی‌نفعان اعم از صاحبان و سهامداران، مشتریان، کارکنان و عموم جامعه متجلی می‌سازد و زمینه‌ی پیشرفت را فراهم می‌سازد.

در این کتاب که در چهار بخش ارائه می‌گردد به تاریخچه، تعاریف و نظریات مربوط به مفاهیمی چون خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در بخش صنعتی و خدماتی و نیز با اهداف انتفاعی و غیرانتفاعی پرداخته می‌شود. در هر بخش پس از آشنایی مقدماتی با بحث جدیدترین مدل‌های مرتبط و متغیرهای آن که به واسطه‌ی تحقیق، بررسی و ترجمه‌ی کتب و مقالات پژوهشی فراوانی جمع‌آوری شده‌اند به طور مشروح آورده شده است، که می‌تواند مبنای نظری خوبی برای انجام تحقیقات در رابطه با مفاهیم مرتبط در کشور ما باشد. در این مجموعه در پایان هر بخش فهرست منابع استفاده شده در آن بخش نیز ذکر گردیده است.

با این مقدمه و با شکرگذاری به درگاه خداوند متعال و تشکر از تمامی کسانی که امکان انتشار این کتاب را فراهم کردند، به خصوص اساتید محترم گروه مدیریت بازرگانی دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی که با نظرات ارزشمند خود ما را یاری دادند، کلیه پژوهشگران، محققین و مترجمینی که از مطالب جمع‌آوری شده توسط ایشان در این مجموعه استفاده شده است. و آقایان عباس عباس‌زاده، مهندس علی‌عبدالعلی و کلیه‌ی دوستانی که در امر ویرایش و چاپ این کتاب همکاری نمودند، توجه خوانندگان، دانشجویان، دانش‌پژوهان و اساتید عزیز را به مطالعه‌ی کامل آن جلب می‌نماییم. امید است که راهنمای راهی باشد. انشاءالله.

حامد عبدالعلی

مرضیه محمدپور دوستکوهی

فهرست مطالب

عنوان صفحه

بخش اول خلاقیت

فصل ۱) خلاقیت ۱۲

خلاقیت و تعاریف آن ۱۲

فرآیند خلاقیت ۱۴

عوامل موثر بر خلاقیت ۱۵

انواع خلاقیت ۱۶

ویژگی‌های افراد خلاق ۱۷

راه کارهای تقویت خلاقیت ۱۸

فصل ۲) خلاقیت در سازمان‌ها ۲۴

خلاقیت در سازمان‌ها ۲۴

نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان ۲۵

ساختار سازمانی ۲۸

اجرای تکنیک‌های خلاقیت در سازمان ۳۰

ویژگی‌های سازمان خلاق ۳۱

نتایج فرآیند خلاقیت در سازمان ۳۳

بخش دوم نوآوری

فصل ۳ (نوآوری)	۳۸
تعاریف نوآوری	۳۸
تفاوت خلاقیت، نوآوری و تغییر	۳۹
از خلاقیت تا نوآوری	۴۲
نظریه‌های کلاسیک نوآوری	۴۳
فصل ۴ (فرآیند نوآوری)	۴۵
فرآیند نوآوری	۴۵
الگوهای تکامل فرآیند نوآوری تکنولوژیکی	۴۷
فصل ۵ (انواع نوآوری)	۵۲
انواع نوآوری از نظر بتز	۵۲
انواع نوآوری از نظر گالوج و وینشتاین	۵۳
مدل‌های نوآوری بر اساس رویکرد ویژگی محور ساویوتی و متکالف	۵۴
انواع نوآوری از دیدگاه وست	۵۶
انواع نوآوری از نظر ون‌هیپل	۶۰
فصل ۶ (نوآوری در سازمان)	۶۲
سازمان نوآور	۶۲
مولفه‌های نوآوری در سازمان	۶۳
محیط مساعد برای نوآوری	۶۳

۶۵	بسترهای ایجاد فضای نوآوری در سازمان از نظر رایینز
۶۷	عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری از دیدگاه لی
۶۹	مولفه‌های نوآوری سازمانی تید و همکاران
۷۳	ابعاد طرح سازمانی از دید دفت
۷۹	فصل ۷) نوآوری در خدمات
۷۹	نوآوری در خدمات
۸۰	سطوح نوآوری در خدمات
۸۱	سازماندهی فرآیند نوآوری در یک محیط خدماتی
۸۳	مدل مفهومی نوآوری در خدمات
۸۷	فصل ۸) نوآوری و کارآفرینی
۸۷	مفهوم نوآوری در کارآفرینی

بخش سوم کارآفرینی

۹۲	فصل ۹) کارآفرینی
۹۲	کارآفرینی
۹۳	سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی
۹۶	تعاریف کارآفرینی
۹۹	انواع کارآفرینی
۹۹	کارآفرینی فردی

کارآفرینی گروهی یا سازمانی.....	۱۰۰
عوامل تسهیل کننده‌ی رشد کارآفرینی در سازمان.....	۱۰۲
نقش کارآفرینان در توسعه‌ی سازمانی.....	۱۰۴
فصل ۱۰) کارآفرین.....	۱۰۶
کارآفرین و ویژگی‌های آن.....	۱۰۶
انواع کارآفرین.....	۱۰۸
مدل پذیرش مخاطره‌ی کارآفرین.....	۱۰۹
فصل ۱۱) فرهنگ کارآفرینی.....	۱۱۰
فرهنگ کارآفرینی.....	۱۱۰
فرهنگ کارآفرینی از بعد فردی.....	۱۱۰
فرهنگ کارآفرینی در سطح سازمانی.....	۱۱۴
فرهنگ کارآفرینی در سطح جامعه.....	۱۱۶
فصل ۱۲) کارآفرینی و توسعه.....	۱۱۷
کارآفرینی و اقتصاد.....	۱۱۷
فرآیند ایجاد فرصت اقتصادی-اجتماعی.....	۱۱۹
گام های حمایتی دولت‌ها برای توسعه‌ی کارآفرینی.....	۱۲۱

بخش چهارم کارآفرینی اجتماعی

فصل ۱۳) کارآفرینی اجتماعی.....	۱۲۴
---------------------------------------	-----

کارآفرینی اجتماعی.....	۱۲۴
تعاریف کارآفرینی اجتماعی.....	۱۲۶
انواع کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۲
فصل ۱۴) فرآیند کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۴
مراحل فرآیند کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۴
منابع کارآفرینی اجتماعی.....	۱۳۵
دامنه‌ی کارآفرینی اجتماعی در بخش‌های مختلف.....	۱۳۵
کارآفرینی خصوصی، دولتی و اجتماعی.....	۱۳۶
مشهورترین کارآفرینان اجتماعی.....	۱۳۷
فصل ۱۵) کسب‌وکار و کارآفرینی اجتماعی، تفاوت‌ها و شباهت‌ها.....	۱۴۱
کسب‌وکار انتفاعی و کارآفرینی اجتماعی.....	۱۴۱
بنگاه‌های اقتصادی و برنامه‌های اجتماعی.....	۱۴۳
فصل ۱۶) کارآفرینی اجتماعی در سازمان.....	۱۴۵
شاخص‌های موفقیت کارآفرینی اجتماعی در سازمان.....	۱۴۵
کارآفرینی اجتماعی در سازمان.....	۱۴۸
فصل ۱۷) اهمیت کارآفرینی اجتماعی.....	۱۵۰
اهمیت کارآفرینی اجتماعی.....	۱۵۰
اهمیت کارآفرینی برای توانمندسازی سازمان‌های غیر دولتی (NGOs).....	۱۵۱



بخش اول

خلاقیت

? فصل ۱ خلاقیت

? فصل ۲ خلاقیت در سازمان‌ها

فصل ۱) خلاقیت

خلاقیت و تعاریف آن

نظریه‌پردازی در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن، از بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی آغاز گردید، ولی اولین جرقه‌ی اساسی برای پژوهش در این موضوع در سال ۱۹۵۰ توسط گیلفورد^۱ زده شد. گیلفورد خلاقیت را با تفکر واگرا (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف دانست (گیلفورد، ۱۹۵۰: ۴۴۷).

خلاقیت به شیوه‌های گوناگونی قابل تعریف است. اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرآیندی مورد بررسی قرار می‌دهند. از این دیدگاه خلاقیت اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده‌های کارآمد و جدید تعریف می‌شود. از این رو دو ویژگی اصلی ایده‌ی خلاق عبارتند از:

۱. نو و جدید بودن ایده؛

۲. مفید بودن ایده (کارآمدی ایده).

جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن آن اشاره دارد. منظور از کارآمدی ایده این است که، ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش برای سازمان باشد (دویت^۲، ۲۰۰۴: ۲۵۸). بسیاری از تعاریف خلاقیت به

1- Guilford

2- Dewett

اینکه خلاقیت، خلق ذهنی ایده‌های نو است و یک راه‌حل خلاقانه به سادگی می‌تواند دانش موجود را در مسیری متفاوت به کار گیرد اشاره دارند (نیوال و شاو^۱، ۱۹۷۲).

خلاقیت شامل خلق ایده‌های جدید یا ترکیب دوباره‌ی عناصر شناخته شده، برای ایجاد چیزی جدید، یا فراهم کردن راه‌حلی ارزشمند برای یک مشکل، و نیز دارای انگیزش و احساسات است. خلاقیت به طور کلی، شکلی اساسی از هوش انسانی است و نه تنها شامل بعد شناختی (خلق ایده‌های جدید) می‌شود، بلکه انگیزش و احساسات را هم در بر می‌گیرد و به زمینه‌های فرهنگی و عوامل شخصی وابسته است (بادن^۲، ۱۹۹۸).

در همه‌ی تعاریف خلاقیت از گذشته تا امروز، این واژه عبارت از، به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (کایزر^۳، ۱۹۶۸: ۴) و نیز فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف است (گریفن و مورهد^۴، ۲۰۰۷: ۲۱۰). استونر خلاقیت را به عنوان پدیدآوری (تولید) فکری نو، تعریف کرده است (استونر^۵، ۱۹۹۵: ۴۲۶) و استرنبرگ خلاقیت را شامل برقرارکردن ارتباطات جدید، نگاه به مسائل از طریقی جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند (استرنبرگ و اوهارا^۶، ۱۹۹۷: ۱۴۹).

خلاقیت فرآیندی است، که شامل حساسیت نسبت به مسائل، کمبودها، تنگناها و ناهماهنگی‌ها می‌شود. حساسیتی که به دنبال تشخیص مشکل یا مشکلات بوجود می‌آید و به دنبال آن جست و جو برای یافتن راه‌حل‌های مشکلات و طرح فرضیه‌هایی برای این منظور آغاز می‌گردد، سپس فرضیه‌ها آزمایش و تعدیل می‌شود و نتایج نهایی به دست می‌آید (تورنس^۷، ۱۹۷۹: ۳) و خلاقیت یعنی پدید آوردن دستاوردهای جدید و ارزشمند و مبنی‌بر تفکر، که در همه‌ی انسان‌ها، کمابیش، وجود دارد (ویزبرگ^۸، ۱۹۹۳).

خلاقیت توانایی شخص در ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا اشیای جدید و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه‌ها است که بوسیله‌ی متخصصان به عنوان پدیده‌ای ابتکاری و از لحاظ علمی، زیبایی‌شناسی، فن‌آوری و اجتماعی با ارزش قلمداد گردد (ورنون^۹، ۱۹۸۹: ۹۸).

1- Newell and Shaw

2- Boden

3- Kaiser

4- Griffin و R. W. & Moorhead, G.

5- Stoner

6- Sternberg, R. J. & O'Hara, L. A.

7- Torrance

8- Weisberg

9- Vernon

فرآیند خلاقیت

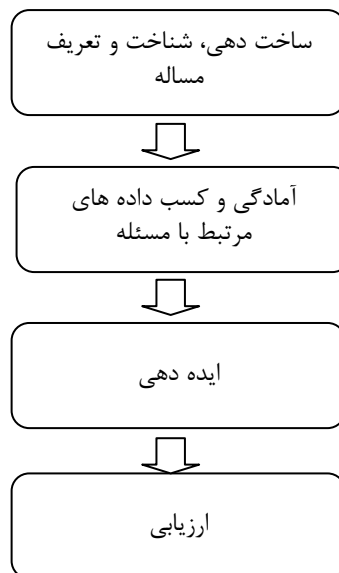
علیرغم متفاوت بودن تحقیقات مرتبط با خلاقیت، با این حال جنبه‌هایی نظیر، فرآیند خلاقیت، نقش توانایی خلاقیت افراد و نقش محیط خلاق در تمامی این تحقیقات حائز اهمیت هستند.

اولا خلاقیت شامل فرآیندی است، متشکل از مراحل (مالاگا، ۲۰۰۰: ۱۲۹):

- ساخت‌دهی، شناخت و تعریف مساله؛
- آمادگی و کسب داده‌های مرتبط با مسئله؛
- ایده‌دهی؛
- ارزیابی.

ثانیا همه‌ی افراد دارای حداقل توانایی خلاقیت هستند، این توانایی از عواملی تاثیرپذیر است، که این عوامل عبارتند از بیولوژی، شخصیت، انگیزش و آموزش، هر چند که عاملی مانند آموزش را می‌توان به منظور افزایش خلاقیت افراد تحت تاثیر قرار داد.

ثالثا محیط به عنوان مکانی که خلاقیت در آن شکل می‌گیرد، بر عملکرد خلاقیت موثر است. مالاگا به منظور بررسی خلاقیت سه معیار اساسی روانی ایده‌ها، جدید بودن و امکان‌پذیری را پیشنهاد کرده است (مالاگا، ۲۰۰۰: ۱۲۹).

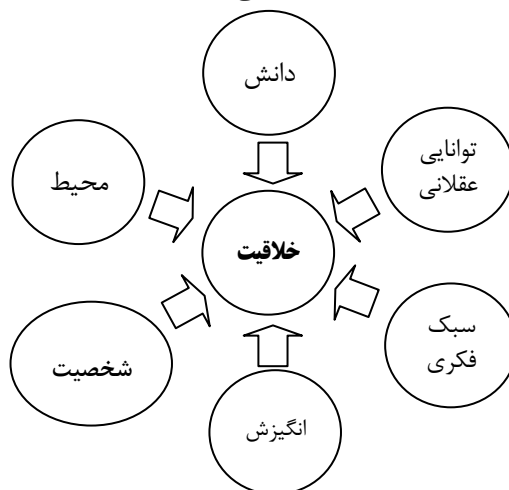


شکل ۱-۱ فرآیند خلاقیت (مالاگا، ۲۰۰۰: ۱۲۹)

عوامل موثر بر خلاقیت

روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوهارا در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت افراد موثر دانسته اند (استنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷: ۱۴۹):

- دانش: داشتن دانش پایه ای در زمینه ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی؛
 - توانایی عقلانی^۱: توانایی ارائه ای ایده ای خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسایل؛
 - سبک فکری: افراد خلاق عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را بر می گزینند؛
 - انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده های خود انگیزه دارند؛
 - شخصیت: افراد خلاق عموماً دارای ویژگی های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه های هم رنگ جماعت شدن هستند؛
 - محیط: افراد خلاق عموماً در محیط های حمایتی بیشتر امکان ظهور می یابند.
- عمده ترین دلیل عدم کارایی برنامه های آموزش خلاقیت تاکید صرف این برنامه ها بر تفکر خلاق به عنوان یکی از شش منبع موثر در خلاقیت است، در حالی که سایر عوامل نیز تاثیر بسزایی در موفقیت و شکست برنامه های آموزش خلاقیت ایفا می کنند (استنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷: ۱۴۹).



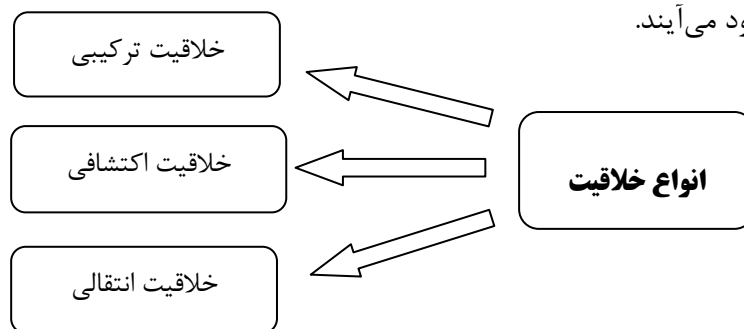
شکل ۱-۲ عوامل موثر بر خلاقیت (استرنبرگ و اوهارا، ۱۹۹۷: ۱۴۹)

جورج اف نلر^۱ در کتاب هنر و علم خلاقیت برای خلاقیت مراحل چهارگانه‌ی، آمادگی^۲، نهفتگی، اشراق و اثبات^۳ را ذکر کرده است. از این دید، افراد خلاق ابتدا با مسئله یا یک فرصت آشنا شده و سپس از طریق جمع آوری اطلاعات با مسئله یا فرصت مورد نظر درگیر می‌شوند. در مرحله‌ی بعد افراد خلاق روی مسئله تمرکز می‌کنند، که در این مرحله فعالیت ملموسی مشاهده نمی‌شود و فرد سعی در نظم دادن تفکرات، اندیشه‌ها، تجارب و زمینه‌های قبلی خود جهت نیل به یک ایده دارد. درگیری ذهنی عمیق فرد (خودآگاه و ناخودآگاه) فراهم کردن فرصت (جهت تفکر بر مسئله) به خلق ایده‌ای جدید و بدیع منجر می‌شود. در نهایت فرد خلاق در صدد برمی‌آید، صلاحیت و پتانسیل ایده‌ی خویش را به اثبات برساند (نلر، ۱۹۶۵: ۲۱۱).

انواع خلاقیت

خلاقیت نیز مانند بسیاری مفاهیم دیگر، دارای تقسیم‌بندی‌های گوناگونی است. سه نوع اصلی خلاقیت که عبارتند از (بادن^۴، ۱۹۹۸: ۳۵۰):

خلاقیت ترکیبی^۵ که شامل ترکیبات جدید از ایده‌های آشناست؛
 خلاقیت اکتشافی^۶ که شامل خلق ایده‌های جدید به وسیله‌ی کشف مفاهیم ساختاری است؛
 خلاقیت انتقالی^۷ که شامل انتقال برخی ابعاد ساختاری است، که در این صورت ساختارهای جدید به وجود می‌آیند.



شکل ۱-۳ انواع خلاقیت (بادن، ۱۹۹۸: ۳۵۰)

1- Kneller, G. F.

2- preparation

3- Verification

4- Boden

5- combinational

6- exploratory

7- transformational

ویژگی‌های افراد خلاق

ویژگی خاص افراد خلاق در توانایی‌هایی است که در زمینه‌ی تولید از خود نشان می‌دهند، یعنی با استفاده از عوامل اصلی تولید، مثل زمین، نیروی کار و سرمایه، کالا یا خدمات جدیدی را عرضه می‌نمایند. افراد خلاق و نوآور در پی فرصت‌هایی هستند که مدیران اجرایی نمی‌توانند آنها را ببینند، یا به آنها توجهی نمی‌نمایند. برخی از افراد خلاق یا نوآور به طرز زیرکانه‌ای از اطلاعاتی استفاده می‌کنند که برای تولید چیزهای جدید در دسترس همگان قرار دارد (استونر و فریمن، ۱۹۹۵: ۳۳۴).

در سال‌های میانی دهه‌ی ۱۹۸۰ توماس بکلی و دیوید بوید پنج بعد از زندگی افراد خلاق را مورد تحلیل قرار دادند. این ابعاد عبارتند از:

نیاز به کسب موفقیت^۱: افراد خلاق از دیدگاه مک‌کللند و با توجه به اصولی که وی ارائه کرده است همواره در پی هدف‌های بلند پروازانه هستند و می‌خواهند هر چه بیش‌تر موفق شوند.

مرکز کنترل^۲: این بعد دلالت بر این دیدگاه دارد که، فرد (و نه شانس و سرنوشت) حاکم بر زندگی خویش است و می‌تواند زندگی خود را کنترل کند. افراد خلاق چنین می‌اندیشند که می‌توانند مسیر زندگی خود را تعیین کنند و به اصطلاح سرنوشت خویش را رقم بزنند. آنها خود را حاکم بر سرنوشت خویش می‌دانند.

تحمل ریسک^۳: افراد خلاق که ریسک متوسط را می‌پذیرند از کسانی که هیچ ریسکی را نمی‌پذیرند یا دست به کارهای بسیار خطرناک نمی‌زنند، از محل سرمایه‌گذاری‌های خود درآمد و بازده بیش‌تری به دست می‌آورند.

رویارویی با وضع مبهم^۴: افراد خلاق دست به کارهایی می‌زنند که برای نخستین‌بار انجام می‌شود. رفتار نوع A^۵: این بعد نیز بدان معنی است، که باید در طول واحد زمانی مشخص، به دستاوردهای بیش‌تری نسبت به دیگران رسید و اگر ایجاب کند، باید اعتراضات دیگران را هم نادیده گرفت و به کار خود ادامه داد (استونر و فریمن، ۱۹۹۵: ۳۵۲ و ۳۵۳).

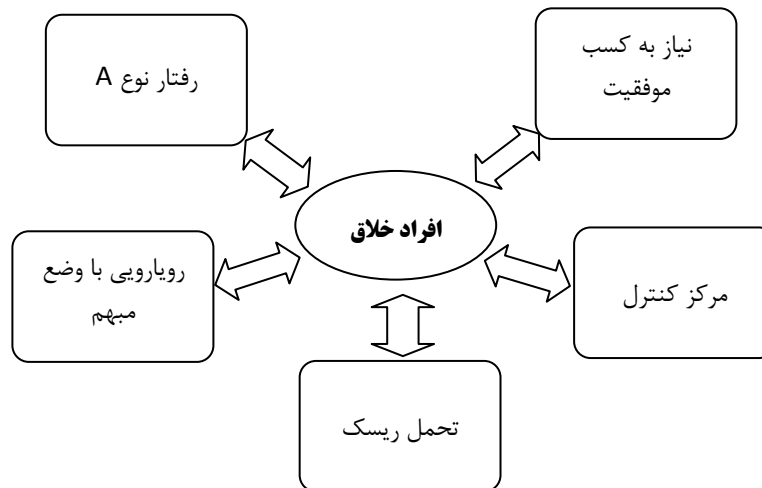
1- Need-achievement

2- Locus of Control

3- Tolerance for risk

4- Tolerance for ambiguity

5- Type A behavior



شکل ۴-۱ ویژگی افراد خلاق (استونر و فریمن، ۱۹۹۵: ۳۵۲ و ۳۵۳)

راه کارهای تقویت خلاقیت

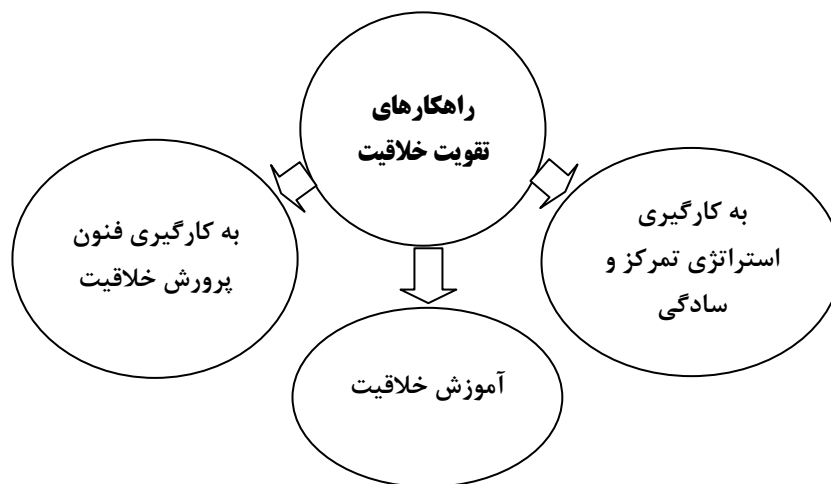
خلاقیت استعدادی ذاتی برای تعداد معدودی از انسان‌ها نیست. خلاقیت در همه وجود دارد و می‌تواند با استفاده از تکنیک‌هایی که محرک خلاقیت است و توانایی خلاقیت را افزایش می‌دهد، آموخته شود، تمرین شود و توسعه پیدا کند. این ایده‌ها به افراد کمک می‌کنند که از شکل معمولی حل مساله خود خارج شوند، به طیف وسیعی از گزینه‌ها توجه کنند و بهره‌وری و کیفیت را در کار بهبود بخشند. بنابراین خلاقیت یک توانایی قابل آموختن است، که ما را قادر می‌سازد، روابط جدیدی بین مفاهیم و اتفاقات تعریف کنیم، که قبلاً نامربوط به نظر می‌رسیدند. دانش و اطلاعات اساس خلاقیت‌اند. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که توانایی خلاقیت می‌تواند به وسیله‌ی اجرای تکنیک‌های خلاقیت توسعه پیدا کند (مانسفیلد و همکاران^۱، ۱۹۷۸).

۱. به کارگیری استراتژی تمرکز و سادگی: خلاقیت باید فقط یک کار انجام دهد، در غیر این صورت مردم را دچار سردرگمی می‌کند. خلاقیت‌های اثربخش، از جاهای کوچک شروع می‌شود. آنها از اول خیلی بزرگ نبوده‌اند و تنها برای انجام یک کار خاص بوجود آمده‌اند.

1- Mansfield et al.

خلاقیت پیش از آنکه حاصل نبوغ باشد، حاصل عمل است. خلاقیت به دانش، مهارت و تمرکز نیاز دارد. واضح است که، افرادی استعداد بیشتری برای خلاقیت دارند، اما این استعدادها در یک زمینه‌ی محدود و مشخص است. در حقیقت نوآوران به ندرت در بیش از یک زمینه فعالیت دارند (دراکر^۱، ۱۹۷۹).

۲. **آموزش خلاقیت:** خلاقیت و نوآوری امری قابل آموزش است، که وجود آن دائماً در هر جا و به طور بارزتر در سازمان‌ها احساس می‌شود. بنابراین، باید نهادینه شود و جزء کار و فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان می‌تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به خلاقیت نگریسته شود، نیاز به آموزش دارد. تافلر مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می‌داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند، تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند، که یکی از هدف‌های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه‌های خلاقیت و نوآوری است (تافلر، ۱۹۸۷: ۶۴).



شکل ۵-۱ راهکارهای تقویت خلاقیت

۳. به کارگیری فنون پرورش خلاقیت: تکنیک‌های پرورش خلاقیت متعددی وجود دارد، که به روش‌های مختلفی تقسیم‌بندی شده‌اند. عموماً یک مساله‌ی خاص یا کاربرد خاص، (مانند بازاریابی، توسعه‌ی محصول یا خدمات، برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی، مدیریت کیفیت و...) یک نوع خاص یا گروهی خاص از تکنیک‌های خلاقیت را می‌طلبد، در زیر به تشریح این تکنیک‌ها می‌پردازیم (هیگینز^۱، ۱۹۹۴).

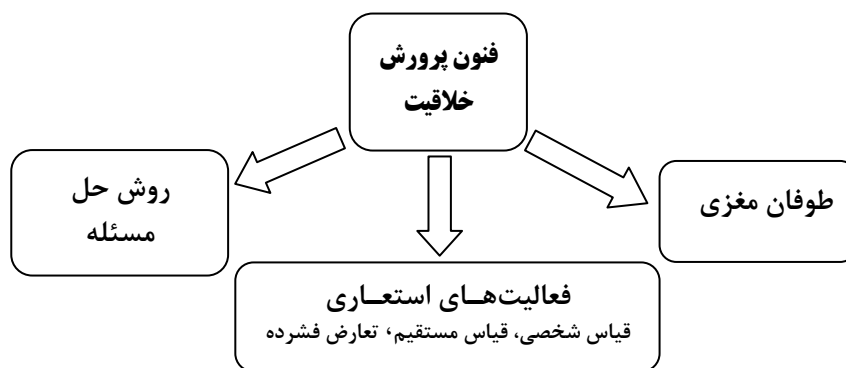
- یک نوع تقسیم‌بندی از این تکنیک‌ها می‌تواند، بین تکنیک‌های تحلیلی و تکنیک‌های شهودی باشد. تکنیک‌های تحلیلی یک الگوی خطی تفکر یا مراحل پشت سر هم را دنبال می‌کند. این روش‌ها باعث می‌شوند اطلاعات شناخته شده به راه‌های مختلف سازماندهی شوند و مشکلات از زوایای جدید بررسی و حل شوند، تکنیک‌های شهودی، ساختار یافتگی کم‌تری دارند (میلر^۲، ۱۹۸۷)
- تقسیم‌بندی دیگر می‌تواند بین تکنیک‌هایی که برای ایجاد خلاقیت در افراد مناسب‌ترند و تکنیک‌هایی که در بین گروه‌های یک سازمان ایجاد خلاقیت می‌کنند، انجام شود. بهبود خلاقیت شخصی، برای اشخاص شامل افزایش استفاده‌ی افراد از شهود و استفاده‌ی کم‌تر از منطق است، که مانع خلاقیت می‌شود، مانند ترس از شکست. در سطح گروه، تیم‌سازی و تلاش‌های دیگر به منظور استفاده‌ی بیش‌تر از پویایی گروه‌ها، به منظور دستیابی به خلاقیت بسیار تاثیر گذار است (هیگینز، ۱۹۹۶: ۳۷۶). بسیاری از تکنیک‌های خلق ایده‌ی گروهی می‌تواند به وسیله‌ی افراد هم‌مورد استفاده قرار گیرد، در واقع فرد و گروه دو عامل اصلی در فرآیند خلاقیت در کسب‌وکار و تولید هستند که با هم تعامل دارند. خلاقیت یکی از ویژگی‌های افراد است، ولی با این وجود، عموماً زمانی می‌تواند به طور اثربخش توسعه پیدا کند، که در داخل یک گروه یا تیم به کار گرفته شود. به همین دلیل اغلب تکنیک‌های خلاقیت، داخل ساختار گروه‌های کاری شرکت‌ها و سازمان‌ها پیش‌نهاد شده است.
- تقسیم‌بندی سوم بین تکنیک‌های خلاقیت که بر تفکر واگرا و همگرا تاکید دارند، انجام می‌شود. تفکر واگرا خلق جریان آزاد ایده‌هاست و خواستار نظم قابل توجهی است، که به وسیله‌ی تکنیک‌هایی، واگرایی را به گزینه‌های متعددی هدایت می‌کند. تفکر همگرا در مقابل نیازمند تکنیک‌های تصفیه کردن است و روی تشخیص ایده‌هایی که برای عملی شدن ارزشمندند تاکید دارد، تا به یک راه حل قابل قبول برسد. (هال، ۱۹۹۶: ۱۱۹). تفکر واگرا و همگرا، فازهای مکمل یک فرآیندند. تفکر واگرا گزینه‌های مختلف و انتخاب‌های ممکن را قبل از اینکه روی یک راه حل مناسب تمرکز کند و همگرا شود، به دست می‌دهد.

1- Higgins

2- Miller

به طور کلی فنون تقویت خلاقیت عبارتند از:

- **طوفان مغزی^۱**: در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی البداهه، و به سرعت نسبت به آن واکنشی نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. اصول طوفان مغزی عبارتند از:
 - الف: هیچ انتقادی نباید از هیچ نظریه ای صورت پذیرد؛
 - ب: راحت بودن مورد تشویق قرار می گیرد؛
 - ج: بر دستیابی به حداکثر تعداد نظرات تاکید می شود؛
 - د: همه چیز یادداشت می‌شود، حتی موارد تکراری؛
 - ه: همه‌ی نظرات تکوین می‌یابند و هیچ چیز رد نمی‌شود؛
 - و: به تعداد نفرات باید هدف‌های مشخص و دشوار تنظیم گردد؛
 - ز: زمان لازم برای طوفان مغزی موفقیت‌آمیز باید بسیار کوتاه باشد (رابسون^۲، ۲۰۰۲: ۷۶).
- **روش حل مسئله**: به کارگیری روش حل مسئله یکی از مکانیسم‌های موثر در پرورش توانمندی‌های خلاقیت کارکنان است. وقتی در افراد سازمان این عادت ایجاد شود، که در برخورد با مسایل به تفکر بپردازند و از تراوشات فکری خود در یافتن راه‌حل‌های جدید بهره گیرند، خلاقیت روان‌تر می‌شود. بایستی از طریق حاکم کردن فراگرد تفکر منطقی زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را فراهم ساخت.



شکل ۶-۱ فنون پرورش خلاقیت

1- Brainstorming

2- Robson

- استفاده از فعالیت‌های استعاری: خلاقیت به وسیله‌ی فعالیت استعاری الگوی بدیعه‌پردازی، تبدیل به جریانی آگاهانه می‌شود. استعاره، ارتباطی از شباهت (مقایسه‌ی یک چیز یا نظر با چیز یا نظر دیگر و به وسیله‌ی استفاده از یکی به جای دیگری) را به وجود می‌آورد. جریان خلاقیت در خلال این جایگزینی‌ها رخ می‌دهد، یعنی مطالب آشنا را به مطالب ناآشنا ارتباط داده یا نظر جدیدی را از نظرات آشنا به وجود می‌آورد. عمده‌ترین فعالیت‌های استعاری عبارتند از:
 - الف. استفاده از قیاس شخصی: تاکید قیاس شخصی^۱ به همانندسازی^۲ است. به عنوان مثال، موقعیت مسئله‌ای را فرض کنید که در آن یک شیمیدان، خود را با مولکول‌های در حرکت، همانند می‌سازد. او ممکن است، از خود بپرسد، اگر یک مولکول باشم چه احساسی خواهم داشت؟ قیاس شخصی حالتی است که، فرد وجود خود را کنار بگذارد.
 - ب. استفاده از قیاس مستقیم^۳: قیاس مستقیم، مقایسه‌ی ساده‌ی دو موجود با مفهوم است. به عنوان مثال در این باره از تجربه‌ی مهندسی کرمی، که در حال نقب زدن درون چوبی مشاهده می‌شود، می‌توان یاد کرد.
 - ج. استفاده از تعارض فشرده^۴: تعارض فشرده از طریق ورود وسیع‌ترین بینش به درون موضوعی جدید به وجود می‌آید، که حاصل بازتاب توانایی شاگرد (کارمند در سازمان) برای به هم پیوستن در چارچوب ذهنی داوری در ارتباط با یک موجود منفرد است. هرچه فاصله‌ی بین چارچوب‌های ذهنی داوری بیشتر باشد، انعطاف‌پذیری ذهنی بیشتر است و در نتیجه خلاقیت پرورش می‌یابد (گوردون، ۱۹۹۴).
- از تکنولوژی‌های کامپیوتری هم می‌توان برای ایجاد خلاقیت استفاده نمود. از این‌رو تکنیک‌های پرورش خلاقیت شامل، ابزارهای کامپیوتری مانند مدل‌های هوش مصنوعی، نرم‌افزارهای پردازش ایده، سیستم‌های اطلاعاتی و ... نیز می‌شود، که به منظور ایجاد و توسعه‌ی خلاقیت به وجود آمده‌اند، تا ایده‌های ثابت و تکراری را بشکنند و محرک خلاقیت باشند و موقعیت‌هایی را تعریف کنند، که خلاقیت در آنها اتفاق می‌افتد (محیط یا جو خلاق). با استفاده از چنین تکنیک‌هایی در سازمان‌ها، مدیران می‌توانند، استعداد خلاقیت کارکنان را به سمت فرآیندها و عملکردهای مورد نظر سازمان هدایت کنند (بالینگر^۵، ۱۹۹۹: ۱۸).

1- Personal Analogy

2- Identification

3- Direct Analogy

4- Compressed Conflict

5- Bullinger

اصول اساسی برای همه‌ی انواع تکنیک‌های خلاقیت عبارتند از :

- عدم قضاوت بی‌موقع و تصفیه‌ی ایده‌ها؛
- ایجاد تمثیل و استعاره از طریق نمادها و ...، به‌وسیله‌ی یافتن شباهت بین موقعیتی که ما می‌خواهیم درک کنیم و موقعیت دیگری که ما قبلاً آن را درک کرده‌ایم؛
- ایجاد موقعیت‌های تخیلی و ایده‌ها (بینش خلاق)؛
- یافتن راه‌هایی برای عملی کردن بینش خلاق؛
- ربط دادن چیزها و ایده‌هایی که قبلاً به هم ربطی نداشتند؛
- پیدا کردن چندین راه حل برای یک مشکل (سفرتزی، ۲۰۰۰: ۴).

فصل ۲) خلاقیت در سازمان‌ها

خلاقیت در سازمان‌ها

همان‌طور که در فصل قبل نیز به آن اشاره شد، سازمان‌ها محل مناسبی برای بروز خلاقیت هستند. سازمان‌ها بر اساس میزان توجه و تاکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم می‌شوند. سازمان‌هایی که به توسعه و تغییرات محیط توجه بسیار داشته و از جهت خلاقیت نیز در حد بسیار بالایی قرار دارند، که خلاق و نوآورند، به این معنی که هم به خلاقیت پرداخته و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط، نوآوری را پیشه می‌کنند. در مقابل این سازمان‌ها دسته‌ای قرار دارند، که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر ضعیف و از نظر خلاقیت نیز ضعیف می‌باشند، این سازمان‌ها محافظه‌کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور. دسته دیگر سازمان‌هایی هستند، که توجه به توسعه و تغییر دارند اما چون خلاق نیستند، برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید زده و نوآوری‌های مقلدانه‌ای را پی می‌گیرند. دسته‌ی آخر سازمان‌های بسیار خلاق هستند که چندان تاکید بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان‌ها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌ها و تئوری‌های نو و خلاق ارائه می‌کنند، اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی‌بینند، از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌های آنان کاربردی نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۸، ۲۲۴-۲۲۵).

جدول ۲-۱ تقسیم بندی سازمان‌ها بر اساس میزان خلاقیت و توجه آنها به توسعه و تغییر

میزان توجه به توسعه و تغییر در سازمان	بسیار زیاد	تقلید کننده و نوآور	خلاق و نوآور
	بسیار کم	محافظه کار و سنتی	خلاق در امور نظری و نه عملی
		تقلید کننده	بسیار خلاق
		میزان خلاقیت	

(منبع: الوانی، ۱۳۸۸، ۲۲۴-۲۲۵)

نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان

برای نهادینه شدن خلاقیت و نوآوری در سازمان، سه عامل حیاتی، شامل برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. برنامه‌ریزی

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سر و کار دارد. از دیدگاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه‌ی این امر به کارگیری فکرهای جدید در برنامه‌های مدیریتی است. هر برنامه‌ریزی موفق، نیاز به صدها فکر و ایده‌ی کاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی موارد، ماندگاری خود سازمان، به توانایی برنامه‌ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. اگر شخص نداند که می‌خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب کند، به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمان‌ها برای تامین هدف‌هاست، پس باید این هدف‌ها را تعیین کرد و راه‌ها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت. مدیر، شخصی است که چنین نقشی را ایفا می‌کند. وظیفه‌ی برنامه‌ریزی شامل ارائه‌ی تعریفی از هدف‌های سازمان، تعیین یک استراتژی کلی برای رسیدن به این هدف‌ها و ارائه‌ی سلسله مراتبی جامع از برنامه‌ها برای یکپارچه کردن و هماهنگ ساختن فعالیت‌ها می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸: ۴).

برنامه‌ریزی شامل، انتخاب از میان گزینه‌های مختلف عملیات آینده برای کل مؤسسه و هر یک از ادارات یا واحدهای داخلی آن است. این کار مستلزم انتخاب هدف‌های مؤسسه و اداره‌ها و تعیین راه‌های دست یافتن به آنهاست. به این ترتیب، برنامه‌ها یک نگرش منطقی نسبت به هدف‌های از پیش تعیین شده به دست می‌دهند. برنامه‌ریزی همچنین با خلاقیت و ابتکار مدیریت، رابطه بسیار نزدیک دارد (هادسون^۱، ۱۹۷۰: ۱۰۱).

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. مدیران باید مسایل غیرقابل پیش‌بینی را که غالباً در فرآیند خلاقیت و نوآوری ظاهر می‌شود، در نظر داشته باشند. هر چند، خلاقیت شامل مواردی است که هرگز پیش‌تر تولید یا حتی تعریف نشده است، هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند تمامی احتمالات را پیش‌بینی کند (بووی و آرنز^۲، ۱۹۹۳).

برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد. به عبارتی، یک برنامه‌ی خوب باید به گونه‌ای متعادل باشد که منابع موجود به گونه‌ای متوازن برای انجام کلیه وظایف مصرف شود، درضمن نباید منافع کوتاه‌مدت، فدای منافع بلندمدت شود یا به عکس. همچنین، برنامه باید به گونه‌ای قابل انعطاف باشد که، در صورت لزوم بتوان هر نوع تغییری را در تخصیص منابع مربوط به آن ایجاد کرد. علاوه بر این، باید در برابر شرایط تغییر یافته به گونه‌ای انعطاف‌پذیر باشد، که اگر وقایع آینده طبق پیش‌بینی تحقق نیابند، بتوان از همان برنامه با تغییر و تطابق آنها با موقعیت جدید استفاده کرد. از طرفی، برنامه بایستی با همکاری کارکنان تهیه شود. برنامه‌ریزی نباید فقط در اختیار مدیریت عالی باشد، زیرا در صورتی که برنامه‌ای به کارکنان تحمیل شود، آنها خود را مسئول نخواهند دانست. همچنین همکاری مدیران عموماً سبب می‌شود که کارکنان با صمیمیت و جدیت برای موفقیت برنامه تلاش کنند و موجب افزایش خلاقیت در سازمان شوند. در راه ظهور خلاقیت و نوآوری در سازمان، یک برنامه باید ساده و جامع باشد. ساده باشد، به گونه‌ای که تمامی کارکنان به اهمیت آن پی ببرند و به آسانی بتوانند آن را اجرا کنند. جامع و مفصل باشد، به گونه‌ای که تمامی جنبه‌های عملیاتی را که برای تأمین هدف‌ها لازم است، در برداشته باشد (کونتز و همکاران^۳، ۱۹۹۸: ۶۱).

به طور کلی، قدرت خلاقیت و نوآوری و اندیشه‌های سازنده و آگاه در تنظیم برنامه‌ها و خط مشی‌ها، نقش عمده‌ای ایفا می‌کند (درر^۴، ۱۹۷۱: ۷۴).

1- Hudson

2-Bovee, C.L. & Arens, W. F.

3- koontz et al.

4- Dror

۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که، به عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه وارد، آموزش داده می‌شود. همچنین نشان‌دهنده‌ی بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که، به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باور نکردنی تعهد ایجاد کند. هفت ویژگی در مجموع، معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی با توجه به فرآیند خلاقیت هستند (رابینز، ۱۹۹۸):

این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- **نوآوری و خطرپذیری:** میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.
 - **توجه به جزئیات:** میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند.
 - **توجه به رهاوردها:** میزانی که مدیریت باید به نتایج توجه کند و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتایج انجامیده است.
 - **توجه به اعضای سازمان:** میزان توجهی که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد سازمان نشان می‌دهد.
 - **توجه به تیم:** میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز شده است.
 - **جاه طلبی:** درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه‌طلب هستند و نه اینکه همواره سربه زیر و تسلیم باشند.
 - **پایداری:** میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید می‌کند، که این روند با رشد و پیشرفت مغایر است. به طور کلی می‌توان اذعان داشت، دو ویژگی نوآوری فردی و تحمل مخاطره از ویژگی‌های کلیدی است که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد. نوآوری فردی، میزان مسئولیت، آزادی و استقلال را که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند و تحمل مخاطره، حد و حدودی را که کارکنان پیشرفت و نوآوری دوست داشته و مخاطره می‌پذیرند را نشان می‌دهد.
- در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری، در انتظارات کارکنان و مدیران نهادینه می‌شود، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند.

ساختار سازمانی

ساختارهای زنده و پویای سازمانی، اثری مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها دارای رسمیت و تمرکز کمتری اند و با انعطاف پذیری بیشتر می توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کرده، خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف موجب می شود، تبادل اطلاعات و ارتباطها به راحتی انجام شود و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت داشته باشند. الگوی ارگانیک، دارای سطحی افقی است و از تیم هایی تشکیل شده است، که اعضای آنها دارای تخصص هستند و در سطوح مختلف سازمانی قرار گرفته اند؛ رسمیت در سطح بسیار پایینی است و از شبکه بسیار گسترده اطلاعاتی برخوردارند. شبکه ی ارتباطی مسیر بالا به پایین، پایین به بالا و افقی می پیماید و افراد می توانند در فرآیند تصمیم گیری مشارکتی فعال داشته باشند (کورترایت و همکاران^۱، ۱۹۸۹: ۷۷۳).

در سازمان های ارگانیک فرآیند نوآوری و خلاقیتی که مسیر رو به بالا را بیماید تقویت و تایید می شود. مدیران رده میانی و پایین سازمان نظرها و عقاید جدیدی را ارائه می کنند، زیرا به آنان آزادی عمل نسبی داده شده است، تا نظرهایی را عرضه کنند و آنها را بیازمایند. در سازمان هایی که ساختار ارگانیک دارند، فرآیند تصمیم گیری غیر متمرکز است و افراد از استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند تا بتوانند نظرها و عقاید جدیدی را عرضه کنند، ولی اغلب همین شرایط، مسأله ی به کارگیری ایده ی جدید را با مشکل روبه رو می سازد، زیرا کارکنان و اعضای سازمان از این بابت سازگاری کاملی ندارند. کارکنان و اعضای سازمان از به کارگیری ایده های جدید خودداری می کنند، زیرا فرآیند تصمیم گیری غیرمتمرکز است و ساختار سازمانی از انعطاف پذیری زیادی برخوردار است. سازمان ها چگونه می توانند این معما را حل کنند؟ یکی از راهها این است که ساختار سازمانی حالت دو منظوره به خود بگیرد، یعنی ساختار آن به گونه ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید و از سوی دیگر مناسب به کارگیری ایده ی جدید باشد. در این حالت هنگامی که وضع ایجاب کند، نظر یا ایده ی جدیدی ارائه شود، سازمان حالت ارگانیک به خود می گیرد و اگر مسئله به کارگیری ایده ی جدید مطرح شود، ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می آید (دفت، ۱۳۸۸).

1- courttright et al.

همه‌ی شرکت‌ها نباید درصدد نوآوری و عرضه محصول یا خدمت جدید باشند. اگر یک استراتژی برای یک شرکت بین‌المللی مناسب باشد، لزوماً برای یک شرکت کوچک که مجله منتشر می‌کند، مناسب نخواهد بود، هر سازمانی بسته به ساختار خود، خلاقیت را به نوعی نهادینه می‌کند (دفت، ۱۳۸۸) :

- **دوایر خلاق:** در بسیاری از سازمان‌ها، مسئله‌ی ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که، آنها را دوایر خلاق می‌نامند. دوایر ستادی، مانند: تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، راه‌های جدیدی را ارائه می‌دهند، که سایر دوایر سازمانی باید آنها را به کار بندند.
- **تیم‌های خلاق:** تشکیل تیم‌های خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روش‌های جدیدی است، که در سازمان‌ها به وجود آمده است و اعضای آن، از آزادی عمل به نسبت زیادی برخوردارند. معمولاً مکان خاصی به تیم‌های خلاق تخصیص داده می‌شود و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذارده می‌شود، تا از قید و بند مقررات سازمانی رها شوند. در بعضی از سازمان‌ها نیروی ضربت به وجود می‌آورند تا آنها بتوانند محصولات جدیدی را ارائه دهند. این گروه‌های خلاق، معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.
- **سازمان کارآفرین:** بسیاری از شرکت‌ها کوشیده‌اند تا فلسفه و روحیه‌ی سازنده‌ای را بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمانی را به گونه‌ای در آورند، که تعداد نوآوری‌های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. در چنین شرکت‌هایی دوایر خلاق و تیم‌های خلاق تشکیل می‌شوند، شرکت می‌کوشد تا فکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج کرده و به گونه‌ای عمل کند که، همه اعضای سازمان در اندیشه‌ی نوآوری و خلاقیت باشند. مهم‌ترین رهاورد این شیوه‌ی مدیریت، پدید آوردن نیروهایی است که آنان را قهرمانان خلاق یا قهرمانان نظریه‌پرداز^۱ می‌نامند، یعنی، همان چیزی که در برخی از سازمان‌ها آنان را مبتکر یا عامل تغییر نامیده‌اند. قهرمان فنی کسی است که یک نظر یا عقیده تازه می‌دهد و خود را وقف به ثمر رسانیدن آن می‌کند. این شخص تکنولوژی را بسیار خوب درک می‌کند. قهرمان مدیریت کسی است که در سازمان مراحل به ثمر رسانیدن یک نظر یا عقیده جدید را سرپرستی کرده، یا آن را تأیید و

تقویت می‌کند. مدیر قهرمان، زمینه‌ی به اجرا در آوردن نظر یا عقیده‌ی جدید فراهم می‌سازد، برای قبولانیدن آن از اعتبار لازم و توان کافی برخوردار است و برای اجرای آن می‌تواند منابع لازم را تخصیص دهد. معمولاً قهرمان مدیریت و قهرمان فنی در سازمان همکاری می‌کنند، زیرا اگر مدیری طرح یا نظری را بپذیرد، امکان موفقیت آن بسیار زیاد است. بنابراین می‌توان گفت، مدیران می‌توانند به شیوه‌های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این شیوه‌ها به این شرح‌اند (بووی و آرنز، ۱۹۹۳: ۳۵۹):

- واگذار کردن اختیار به مدیران پایینی و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
- مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.
- قوانین رسمی کم‌تری بر کار سازمان حاکم باشد.
- افراد به جای روش‌های کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.
- بخش جداگانه‌ای مخصوص فعالیت‌های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود تا بدون درگیری با هدف‌ها، وظیفه‌ها و مقررات سازمانی سایر واحدها، بر پرورش اندیشه‌های خلاق برای نوآوری در محصول تمرکز یابد.
- تیم‌های میان‌رشته‌ای از متخصصانی از حوزه‌های بازاریابی، عملیاتی تحقیق و توسعه و سایر تخصص‌ها تشکیل شود، تا بتوان از این تیم‌ها برای تشویق خلاقیت و نوآوری در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص، استفاده کرد.

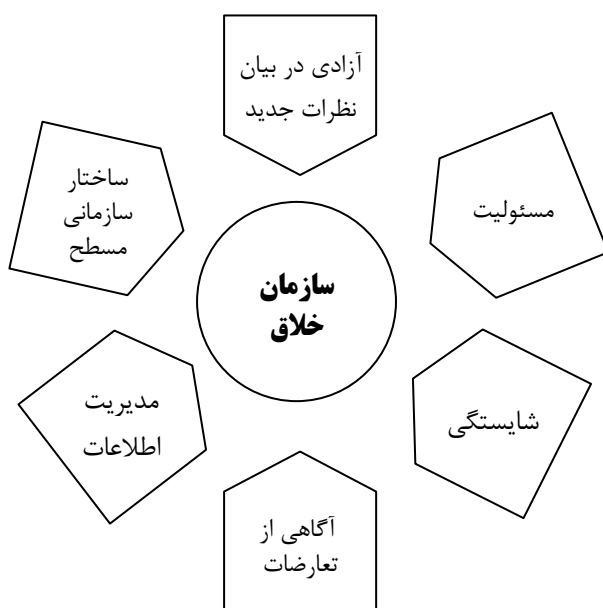
اجرای تکنیک‌های خلاقیت در سازمان

اجرای تکنیک‌های خلاقیت در یک گروه کاری نیازمند همکاری و کمک مشاوران خارج از سازمان است. کار یک مشاور، شامل ارائه‌ی تکنیک‌های مختلف و روش کاربرد آنها، تعریف مشکل برای شرکت کنندگان، روشن کردن قوانین هر تکنیک، جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مهم برای رسیدن به مشکل، تشویق کردن شرکت کنندگان به ارائه‌ی ایده و ارزیابی ایده‌ها قبل از اجرای آنها است. آموزش کارمندان سطح مدیریت، به وسیله‌ی متخصصان بسیار مفید است. کارکنان بخش مدیریت باید آموزش ببینند تا کارمندان را به خلاقیت و استفاده از تکنیک‌های خلاقیت تشویق کنند، انگیزش ایجاد کرده و یک جو خلاق ایجاد کنند. مدیران همچنین می‌توانند آموزش ببینند، که خودشان تکنیک‌های خلاقیت را انجام دهند (سفرتزی^۱، ۲۰۰۰: ۵).

1- Sefertzi, E.

ویژگی های سازمان خلاق

این دوره که عصر فراصنعتی، عصر دانش و دانایی محوری، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری نامیده می‌شود، ایجاب می‌کند، شرکت‌ها ایجاد سود، درآمد، کیفیت، تحویل به موقع کالا و خدمات و در نهایت قابلیت اعتماد را به عنوان هدف ایجاد خلاقیت به حساب می‌آورند. از این رو، برای موفقیت در این بعد، سازمان‌ها ناگزیرند تا جهت حفظ بقا و داشتن مزیت رقابتی، سازمانی خلاق و نوآور شوند، به گونه‌ای که خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده سازند. بر این اساس، کشورهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تاکید بسیار داشته و در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده‌نگر، که رهافت‌های بدیع و خلاقانه‌ای را برای مسائل پیچیده ارائه می‌دارند، توجه خاص مبذول داشته‌اند. سازمان‌های خلاق شش خصوصیت مهم آزادی در بیان نظرات جدید، ساختار سازمانی مسطح، مدیریت اطلاعات، آگاهی از تعارضات، شایستگی و مسئولیت را دارا هستند. به عبارتی دیگر تنها اینگونه از سازمان‌ها دارای ساختار مناسبی جهت تضمین فرآیند خلاقیت هستند (بوهینک و اریکسون^۱، ۲۰۰۲: ۱۸).



شکل ۱-۲ ویژگی‌های سازمان خلاق (بوهینک و اریکسون، ۲۰۰۲: ۱۸)

1- Bohinc, T. , Erichson, J

ویژگی آزادی در بیان نظرات جدید به توانایی جذب و انتقال اطلاعات اشاره می‌کند. سازمان‌های خلاق به رابطه با رهبران اهل اندیشه بسیار متکی‌اند. آنها در برابر هر نوع بحث و ارائه‌ی ایده‌ی جدیدی به صورت باز عمل کرده و کارمندان‌شان تمایل دارند کنجکاو بوده و آزادانه دانش را ایجاد و استفاده کنند (داونپورت و همکاران^۱، ۱۹۹۸: ۴۹).

خلاقیت عمدتاً از دانش جمعی در مورد فناوری موجود یک شرکت، تحقیقات انجام گرفته در آن، فعالیت‌های واحد طراحی و توسعه و تعامل سازمان با محیط خارجی حاصل می‌گردد (سنکر^۲، ۱۹۹۵: ۴۳۲)، از این رو یک ساختار سازمانی مسطح برای سازمان‌های خلاق ضروری است.

سازمان‌های مسطح در رویارویی با بحران‌های ناشی از رقابت‌های اقتصادی انعطاف‌پذیری بالایی دارند. سازمان‌های انعطاف‌پذیر با مسایل و تنگناها برخورد منطقی و محققانه داشته و در صورت نیاز به تغییر و تحول، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال می‌کنند. ساختار خلاق، نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان‌دهنده میزان انعطاف‌پذیری آن است. سازمان‌هایی که دارای ساختار غیر قابل‌انعطاف باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران، دچار آشفتگی می‌شوند. کارمندان باید در مسئولیت‌ها و مدیریت نقش‌های‌شان از آزادی لازم برخوردار باشند و تنها تعداد محدودی مقررات برای تعریف فرآیند کاری مشترک در سازمان کافی خواهد بود. ویژگی فرهنگ سازمانی باز، جهت ارائه‌ی ایده‌های جدید در مدیریت اطلاعات منعکس می‌شود. در یک سازمان خلاق میزان کمی از ارتباطات بر پایه قوانین شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی مانع تسهیم دانش بین کارکنان نمی‌شود و آنها با ارائه‌ی ایده‌های جدید نگران از دست دادن شغل خود نیستند. از آنجایی که تعارض بذر خلاقیت است، سازمان‌های خلاق از ارزش‌های فرهنگی‌ای حمایت می‌کنند که به تعارضات و بحث‌ها اهمیت می‌دهند. با تعارض، کارکنان در زمینه‌ی چگونگی مواجهه با موقعیت‌های جدید و برخورد با آنها، آموزش می‌بینند. این شرکت‌ها افرادی را جذب و استخدام می‌کنند، که به جهت‌گیری بیشتر سازمان به سمت خلاقیت و نوآوری سرعت بخشند. افراد در این گونه سازمان‌ها، نیازمند توانایی ایجاد تعارضات و

1- Davenport et al.

2- Senker

پیدا کردن روش‌های حل آنها هستند. شایستگی و احساس مسئولیت در قبال خلاقیت، بین تمامی نیروی کار تسهیم می‌شود، هر شخصی در سازمان مسئول توسعه‌ی خلاقیت است. یک فرهنگ با جهت‌گیری مثبت به خلاقیت، فرهنگی است که به یادگیری درون و برون سازمانی افراد اهمیت می‌دهد. (سفرتری^۱، ۲۰۰۰: ۴).

بنابراین نکات اساسی به منظور افزایش یا تشویق خلاقیت در سازمان عبارتند از :

- شاد بودن؛
- باز نگه داشتن کانال‌های ارتباطی؛
- اعتماد-پذیرفتن شکست؛
- ارتباط با منابع اطلاعات خارجی؛
- حمایت از فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی و مشارکت دادن کارمندان؛
- آزمایش ایده‌های جدید.

نتایج فرآیند خلاقیت در سازمان

اهداف اصلی یک فرآیند تفکر خلاق، فکر کردن ماورای مرزهای موجود است، تا از ایده‌های مرسوم و فرآیندهای تکراری جدا شده، بر تخیل واگرا و تصادفی تکیه کرد و به راه‌حل‌های فزاینده و گزینه‌های مختلف رسید (کندی^۲، ۱۹۹۷). نتیجه‌ی فرآیند خلاقیت اساساً برای کسب‌وکارها مهم است. مدیران، فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریتی که با محیط بسیار متغیر در کسب‌وکار مواجه هستند، نیاز به توسعه‌ی راه‌حل‌ها و استراتژی‌های خلاقانه برای حل مسائل دارند. تا درکشان از موقعیت‌های مبهم و پیچیده افزایش یابد، مشکلات را تشخیص دهند و راه‌حل‌های متعددی را که نسبت به گذشته متفاوت هستند، ارائه دهند و فرصت‌ها و مزیت‌های سازمانی را افزایش دهند (اوگیلویو^۳، ۱۹۹۸).

در پایان می‌توان گفت، خلاقیت از طریق ایجاد ایده‌های ارزشمند، برای حل مسائل سازمانی، تسهیل تطبیق با تغییر، بهینه کردن عملکرد سازمان و تغییر نگرش کارمندان سازمان لازم است. فرآیند تفکر خلاق همچنین در تمام مراحل فرآیند تحقیق و توسعه نیز مهم است.

1- Sefertzi, E.

2- Candy

3- Ogilvie, D.

برخی از نتایج مورد انتظار از فرآیند خلاقیت در سازمان‌ها عبارت است از :

- نوآوری در محصولات و فرآیندها؛
- توسعه و بهبود مستمر کالاها و خدمات؛
- افزایش بهره‌وری؛
- اثربخشی؛
- سرعت؛
- انعطاف‌پذیری؛
- افزایش کیفیت محصولات و خدمات؛
- بهبود عملکرد (سفرتزی، ۲۰۰۰: ۴).

فهرست منابع

- Boden, M.A. (1998), "Creativity and Artificial Intelligence", *Artificial Intelligence*, No. 103, 347-356.
- Bohinc, T. & Erichson, J. (2002), "Innovations Management", *Telekommunikation*, 56(7+8), 1-59.
- Bovee, C.L. & Arens, W. F. (1992), *Contemporary Advertising*, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Bullinger, H. J. (1999), "Turbulent times require creative thinking: new European concepts in production management", *Int. J. Production Economics*, No. 60-81, 9-27.
- Candy, L. (1997), "Computers and Creativity Support: Knowledge, visualisation and collaboration", *Knowledge-Based Systems*, No.10, 3-13.
- Courtright, J. A. & Fairhurst, G. T. and Rogers, L. E. (1989), "Interaction patterns in Organic and Mechanistic system", *Academy of Management Journal*.
- Ogilvie, D. (1998), "Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments", *Journal of Business Research*, No. 41, 49-56.
- Dror, Y. (1971), *Design for policy science*, NY : Elsevier.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, 39(2), 41-56.
- Drucker, P. (1979), *The Practice of Management*, Pan Books, London.
- Griffin, R. W & Moorhead, G. (2007), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company.
- Guilford, J. P. (1950), "Creativity", *American Psychologist*, vol5, 444-454.
- Hall, D. J. (1996), "The role of creativity within best practice manufacturing", *Technovation*, Vol. 16, No. 3, 115-121.
- Higgins, J. M. (1996), "Innovate or evaporate: creative techniques for strategists", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 3, 370-380.
- Higgins, J. M. (1994), *101 Creative Problem Solving Techniques: the Handbook of New Ideas for Business*, The New Management Publishing Company, Florida.
- Higgins, L. F. (1999), "Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets", *Industrial Marketing Management*, No. 28, 305-317.
- Hudson, Lcyril, (1970), *Business organization and operations*, London : Staples Press.
- Kaiser, J. (1968), "You and Creativity", *Aluminum News* , Vol. 25 , no. 3.
- Kneller, George F. (1965), *The art and science of creativity*, New York, Holt, Rinehart and Winston LTD.
- Koontz, Harold and Weihrich, Heinz, (1988), *Management*, New York : Mc Graw Hill Book Co.
- Malaga, R. A. (2000), " The effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems ", *Decision Support System*, 29(2), 125-141.

Mansfield, R. S. & Busse, T.V. and Krepelka, E.G. (1978), "The effectiveness of creative training", *Review of Educational Research*, Vol. 48, No 4, 517-536.

Newell, A. and Shaw, J.C. (1972), *The process of creative thinking*, in A.Newell and H.A. Simon (eds), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 144-174.

Osborn, Alex, (1953), *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, New York, New York: Charles Scribner's Sons.

Robson, Mike, (2002), *Problem Solving in Groups*, Gower Publishing Ltd, 3rd Edition.

Senker, J. (1995), "Tacit knowledge and models of Innovation", *Industrial and Corporate Change*, 4(2), 425-447.

Sefertzi, Eleni, (2000), "INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques", *Creativity*, January 2000, No. 1, 1-19.

Simon, H. A. (2001), "Creativity in the arts and sciences. In Cultures of creativity: The centennial celebrations of the Nobel Prizes", *The Kenyon Review*, Spring, 23(2), 203-220.

Sternberg, R. J. & O'Hara, L. A., (1999), *Learning styles*, In M. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (Vol. II), San Diego: Academic Press.

Stoner.J and Freeman, (1995), *Management*, 6th. Ed. , Prentice Hall Inc.

Vernon, P. E. (1989), *The nature-nurture problem in creativity*, In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity: Perspectives on individual differences* (pp. 93-110). New York: Plenum Press.

Weisberg, R. W. (1993), *Creativity: Beyond the Myth of Genius*, New York : W.H. Freeman Inc.



بخش دوم

نوآوری

؟ فصل ۳ نوآوری

؟ فصل ۴ فرآیند نوآوری

؟ فصل ۵ انواع نوآوری

؟ فصل ۶ نوآوری در سازمان

؟ فصل ۷ نوآوری در خدمات

؟ فصل ۸ نوآوری و کارآفرینی

فصل ۳) نوآوری

تعاریف نوآوری

نوآوری کلمه‌ای مرکب از نو+آوری است، که واژه‌ی نو به معنی تازه، جدید در مقابل کهنه و کهن (از باب دستوری صفت) (فرهنگ معین، ج ۲ : ۱۹۸۱)، مطرح شده است. همچنین در تعریفی دیگر به معنی عمل نوآور، ابتکار، ابداع و بدعت گذاری آورده شده است (لغت نامه دهخدا، ج ۱۳ : ۳۰۱۳۱).

در ادبیات مدیریت واژه‌ی نوآوری از منظر اصطلاحی به معنی فرآیند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است (رابینز^۱، ۱۹۹۸ : ۲۵۸). در تعریف مشابه دیگر، نوآوری سازمانی، قبول یک ایده یا رفتار که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد، است (دفت^۲، ۱۳۸۸).

هالت^۳ (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع‌تر به عنوان فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط، به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد، وارکینگ^۴ نیز توضیح می‌دهد، نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است، که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و

1- Rabbins

2- Daft

3- Halt

4- Varking

موقعیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلندمدت را میسر سازد. به عبارتی نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا رساند. نوآوری از نظر می‌دیک^۱ (۱۹۹۹)، فرآیندی پنج مرحله‌ای است، که از شناسایی مساله یا مشکل آغاز شده و با صرف خلاقیت و ابتکار، تکمیل خلاقیت در جهت اجرایی کردن آن، اجرای نوآوری و نهایتاً با بسط و انتشار و گسترش نوآوری در بین همه‌ی همکاران به پایان می‌رسد (خداداد حسینی، ۱۳۷۸: ۴۸).

تفاوت خلاقیت، نوآوری و تغییر

در مقایسه‌ی خلاقیت با نوآوری می‌توان گفت که خلاقیت، خلق ایده‌ی نو و دستیابی به آگاهی در مورد یک موضوع، به همراه درک مفهومی است، که از آن حاصل می‌شود. اما نوآوری فرآیند تبدیل آن مفهوم به مقوله‌ای است، که از نظر تجاری مفید و سودمند است. از سوی دیگر، خلاقیت می‌تواند به طور تصادفی و غیر قابل پیش‌بینی صورت گیرد، اما نوآوری قابل کنترل است و به عنوان یک فرآیند تجاری، کنترل آن الزامی است. به سادگی می‌توان گفت، نوآوری همان کالای مرسوم و باب روز جامعه است (دراکر^۲، ۱۹۸۵). اگرچه گاهی واژه‌ی خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می‌شود، اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند، چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای مخصوصاً در سازمان‌ها هستند (مهر^۳، ۱۹۶۹: ۱۱۱-۱۲۶).

خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله‌ی وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله‌ی استفاده دارد (رزنفیلد و سرو^۴، ۱۹۹۰: ۲۵۱-۲۶۴). ماهیت خلاقیت یا اختراع، از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک می‌گردد:

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

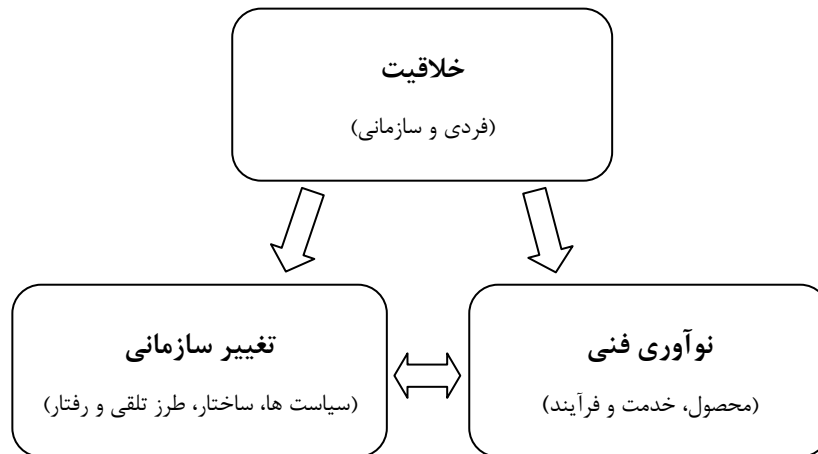
همچنین با توجه به این که تلاش‌های خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود، پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می‌باشد. تعریف فوق ساده‌ترین تعریف از فرآیند نوآوری است، اما نوآوری نیز مانند واژه‌ی خلاقیت دارای تعاریف متعدد و متنوعی است، که به دیدگاهی بستگی دارد که از آن دیدگاه تعریف می‌شود.

1- May Dick

2- Drucker, P.

3- Mohr, L. B.

4- Rosenfeld, R. & Servo, J. C



شکل ۱-۳ خلاقیت، نوآوری و تغییر (دویت^۱، ۲۰۰۴)

به طور کلی تعریف نوآوری یکی از موارد زیر را شامل می‌شود (دویت، ۲۰۰۴: ۲۶۲) :

- نوآوری در خروجی‌ها : نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع محصولات و خدمات؛
- نوآوری در ورودی‌ها : نوآوری در مواد مصرفی مورد استفاده، نوآوری در منابع و شیوه‌های تامین آنها؛
- نوآوری در فرآیندها : نوآوری در فرآیندهای تکنولوژیک، نوآوری در مهارت‌ها و رویه‌های اجرایی انجام امور.

بر اساس این تعاریف، خلاقیت لازمه‌ی نوآوری است. تحقق نوجویی، وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت، ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصولی یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد، آن اندیشه‌ی نو به وسیله‌ی فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۲۳-۲۲۴).

1- Dewett

در مورد نوآوری و تغییر نیز، تفاوت‌هایی وجود دارد (کتز و کان^۱، ۱۹۷۸). برای مثال تغییر می‌تواند به بهبود رضایت شغلی یک فرد اطلاق شود، در حالی که نوآوری نتیجه و تأثیری بیش از یک فرد را در بر می‌گیرد و تأثیر آن، ورای منبع ایجاد کننده آن است (لارسن^۲، ۱۹۹۳). تغییر ایجاد هر مقوله‌ای است که با گذشته تفاوت داشته باشد. اما نوآوری ایجاد ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است (کنن^۳، ۱۹۶۷). از این رو، تمام نوآوری‌ها می‌توانند منعکس کننده‌ی یک تغییر باشند، در حالی که تمام تغییرها، نوآوری نیستند. تغییر نتیجه‌ای از فرآیند خلاقیت و نوآوری است. نظرات بسیاری در مورد ماهیت و تفاوت‌های اساسی این واژه‌ها ابراز شده، نظریه‌پردازانی نیز معتقدند که :

- خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۸).

- نوآوری فرآیند اخذ ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۸).

- نوآوری عبارت است از عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت، به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می‌آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون عرضه می‌شود (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۸).

- تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس کننده‌ی یک تغییرند اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند (کنن^۴، ۱۹۶۷).

- تغییر سازمانی به عنوان اتخاذ یک فکر یا رفتار جدید به وسیله‌ی سازمان مشخص می‌شود، اما نوآوری سازمانی اتخاذ یک ایده یا رفتار است، که برای نوع وضعیت سازمان، بازار و محیط کلی سازمان جدید است. اولین سازمانی که این ایده را معرفی می‌کند، به عنوان نوآور در نظر گرفته می‌شود و سازمانی که کپی می‌کند یک تغییر را اتخاذ کرده است.

به طور خلاصه با در نظر گرفتن نظریات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که، خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله‌ی وجود داشته و یا به عبارتی به معنای «پیداکردن»

1- Katz and Kahn

2- Larsen

3- Kanon

4- Kanon

چیزهای جدید است، هرچند که ممکن است به مرحله‌ی استفاده در نیاید. نوآوری به عنوان هر ایده‌ی جدیدی است که در برگیرنده‌ی توسعه‌ی یک محصول، خدمت یا فرآیند می‌گردد، که ممکن است نسبت به یک سازمان، یک صنعت، یا ملت و یا جهان جدید باشد. این نوآوری‌ها به تغییر و انطباق بهتر سازمان با ایده‌های جدید منجر می‌شود.

از خلاقیت تا نوآوری

هنگامی که مدیران درباره تغییر سازمانی گفتگو می‌کنند تا آن را خلاق‌تر نمایند، عموماً منظورشان تشویق نوآوری است، نوآوری محصول خلاقیت است. همچنین اگر خلاقیت را بطور عام توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمول بین اندیشه‌ها بدانیم، سئوالی که مطرح خواهد شد آن است که آیا خلاقیت ذاتی است و یا می‌توان آن را از طریق آموزش کسب کرد. در پاسخ باید گفت عنصر خلاقیت هم ذاتی است هم اکتسابی. همگی ما استعدادهای خلاق ذاتی و تا حدودی بالفعل شده در افراد مختلف را در اطرافمان سراغ داریم، که به دلیل عدم وجود بستر توسعه‌ی خلاقیت، کم‌کم به خاموشی گراییده و در مقابل انسان‌های دیگری را نیز شاهد بوده‌ایم، که استعدادهای نهفته‌ی آنان در یک بستر تشویق‌کننده و توسعه‌دهنده‌ی تفکر خلاق توانسته‌اند نوآوری‌های بزرگی را به سازمان‌ها و جامعه‌ی خود اهدا نمایند. مدیرانی که اکتسابی بودن خلاقیت را در محور تفکر و اقدام خود، باور دارند، آن در مراحل زیر تعریف می‌نمایند:

۱. ادراک یعنی نحوه‌ی دیدن چیزها، خلاق بودن یعنی چیزها را از زاویه منحصر به فرد دیدن، پیدا کردن راه‌حلی برای یک مساله، خارج از چهارچوب‌های معمولی دیگران.
۲. پرورش یعنی شکل و قالب جدیدی دادن به داده‌های انبوه ذخیره شده در ذهن، از طریق بازیابی و مطالعه‌ی آن که مستلزم صرف زمان و تجربه و آموزش است.
۳. الهام لحظه‌ای است که کوشش‌های ذهنی در حل یک مساله بطور موفقیت آمیز به ثمر می‌نشیند، اما کار خلاقیت هنوز پایان نیافته است.
۴. نوآوری در این فرآیند یعنی گرفتن الهام و تلاش برای تبدیل آن به تولیدی مفید، خدمت یا روش انجام چیزی با چارچوب ارائه شده نوآوری یعنی آزمودن، ارزشیابی کردن و بازآزمودن آن چیزهایی که توسط الهام دریافت شده است. معمولاً در این مرحله فرد دیگران را بیشتر مطلع و درگیر آن چیزی می‌کند که روی آن کار می‌کرده است. درگیر کردن دیگران بسیار مهم است،

زیرا اگر فرد نتواند به گونه‌ای موثر با دیگران ارتباط برقرار کند و آنچه را که باید انجام دهد به مرحله‌ی عمل برساند، بزرگترین اختراعات ممکن است با تاخیر روبرو شوند و یا از دست بروند.

نظریه‌های کلاسیک نوآوری

این نظریه‌ها بر اساس مطالعات انجام شده در صنایع مختلف به اشکال گوناگون ارائه شده‌اند، اما اغلب آنها بر این نکته توافق دارند که نوآوری یک اقدام بنیادی و ریشه‌ای است، که به صورت معرفی یک محصول جدید یا ترکیبی جدید از عناصر قدیمی می‌باشد (شومپیتر^۱، ۱۹۸۹).

این اقدام باعث رشد قابل توجهی در گردش مالی و سود شرکت می‌شود. البته نظریه‌های مختلف هر کدام بر ویژگی‌های متفاوتی از فعالیت‌های نوآوری تاکید دارند و بنابراین هر کدام به گونه‌ای متفاوت نوآوری را تعریف می‌کنند. یک نوآوری می‌تواند حاصل تلاش‌های خلاقانه‌ی افراد کارآفرین باشد، که منجر به ارائه‌ی یک تکنولوژی جدید می‌گردد. از نگاه دیگر نوآوری، حاصل یک فعالیت سیستماتیک تلقی می‌شود و در نگاه سوم نوآوری نتیجه‌ی یک تصمیم استراتژیک در جهت فعال کردن و مشارکت کل شرکت در فعالیت‌های نوآورانه قلمداد می‌گردد. این سه الگو پایه و اساس توسعه‌ی سه نظریه‌ی متفاوت نوآوری در صنایع تولیدی است (ساندبو^۲، ۱۹۹۷: ۴۳۲-۴۵۵).

این سه الگو را می‌توان به عنوان سه پارادایم متفاوت به حساب آورد. چرا که پاسخ‌های متفاوتی به این سوال اساسی دارند که نوآوری چگونه ایجاد می‌شود؟ هر پارادایم نیز یک مدل خاص برای مدیریت و سازماندهی فرآیند نوآوری دارد. پارادایم کارآفرینی بر فعالیت خلاقانه به عنوان فرآیند اصلی نوآوری تاکید دارد. البته در این نظریه، کارآفرینی لزوماً به معنای ایجاد و استقرار یک شرکت یا یک کارخانه‌ی جدید نیست. کارآفرینی می‌تواند در درون شرکت‌های موجود نیز اتفاق بیفتد و حتی در مواردی گروه‌های کارآفرینی را در سازمان‌ها به وجود آورد. مدیریت نوآوری در این پارادایم کار دشواری است. پارادایم دوم بر توسعه‌ی تکنولوژیکی به عنوان فرآیند اصلی نوآوری تاکید دارد و می‌توان آن را پارادایم اقتصادی - تکنولوژیکی نامید. معمولاً فرآیند نوآوری در این پارادایم، در واحد تحقیق و توسعه که بینش علمی بر آن حاکم است، سازماندهی می‌شود. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که این فرآیند ممکن است در تیم‌های پروژه به

1- Schumpeter

2- Sundbo

صورت موردی شکل گیرد و یا نوآوری‌ها می‌توانند به عنوان بخشی از یک فرآیند بی‌نظم، توسعه یابند. شبکه‌ها و مشتریان خارجی نیز در فرآیند نوآوری نقش دارند (دسی^۱، ۱۹۸۸). بر اساس تحقیقات انجام شده، هیچ کدام از این نظریه‌ها و پارادایم‌های کلاسیک برای توصیف نوآوری در شرکت‌های خدماتی مناسب نیست. مناسب ترین نظریه برای این منظور نظریه‌ی سوم است که بر اساس تحقیقات اخیر، می‌توان آن را به عنوان یک پارادایم به شمار آورد. این نوع نوآوری از بازاریابی ناشی شده (کاتلر^۲، ۱۹۹۴) و سپس در نوآوری‌های استراتژیک توسعه یافته است. در ادامه با مبحث نوآوری در خدمات به طور مفصل آشنا خواهیم شد.

1- Dosi, G.

2- Kotler, Ph.

فصل ۴) آئند نوآوری

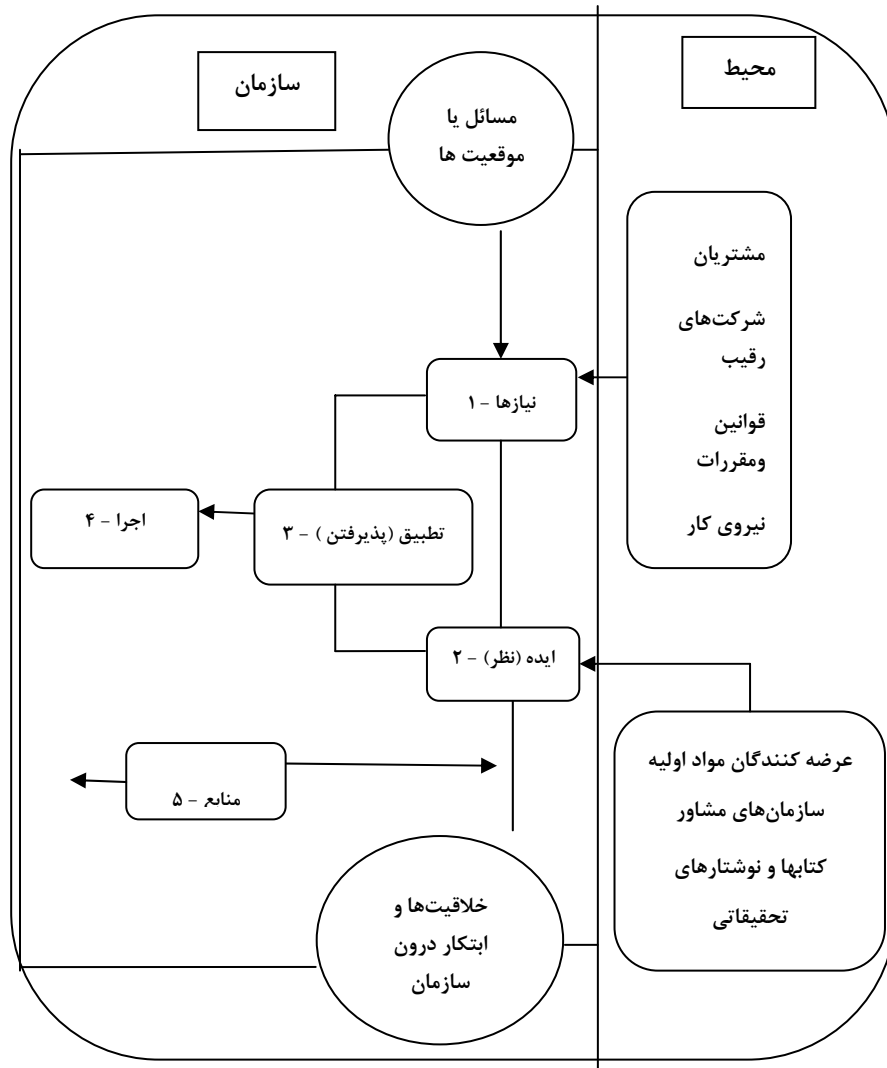
فرآیند نوآوری

معمولا در سازمان، نوآوری به صورت اقدامات متوالی یا از مجرای مراحل پیاپی صورت می‌گیرد. مراحل لازم برای نوآوری در شکل شماره ۲ آمده است. برای اینکه فرآیند نوآوری به صورت موفقیت‌آمیز به اجرا درآید، مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که، مراحل مورد نظر به ترتیب در سازمان رخ دهد. اگر در آن فرآیند یکی از مراحل اجرا نشود یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد، فرآیند نوآوری با شکست روبرو خواهد شد.

مراحل لازم برای نوآوری عبارتند از:

۱. نیاز: نیاز برای تغییر و نوآوری زمانی به وجود می‌آید که کارمندان و مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. چنین مسئله‌ای باعث می‌شود که مدیران در پی روش‌های جدید برآیند و در این میان از وجود روش‌های تازه آگاه گردند.
۲. نظر یا ایده: نظر یا ایده، ارائه‌ی راهی جدید برای انجام دادن کارهاست. این نظر یا ایده می‌تواند به صورت الگو، طرح یا برنامه‌ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد، یا امکان دارد به صورت دستگاهی جدید، محصولی تازه یا روش جدید برای نظارت بر امور یا شیوه‌ی مدیریت در مسیر توسعه‌ی سازمان باشد. یک ایده یا نظر ممکن است در درون سازمان ارائه شود، یا از خارج به داخل رسوخ کند. معمولا نظر یا ایده بیش از اینکه مورد قبول سازمان قرار گیرد، باید با نوع نیاز مورد نظر مقایسه شود، یعنی بتواند آن را ارضا کند.

۳. پذیرفتن: پذیرفتن مرحله‌ای بنیادی است، که مدیران یا تصمیم گیرندگان درصدد برآیند نظر یا ایده‌ی پیشنهادی را به اجرا درآورند. برای اینکه چنین تغییری در سازمان ایجاد شود، مدیران و کارشناسان باید آن را تایید و از پدیده‌ی جدید حمایت کنند.



شکل ۱-۴ فرآیند نوآوری (لوبوف^۱، ۱۹۸۹: ۲۳)

1- LeBoeuf, M.

۴. اجرا: مرحله‌ی اجرا زمانی است که کارگزاران و کارمندان به یک ایده، روش یا رفتار جدید جامه‌ی عمل می‌پوشانند. در این مرحله احتمالاً سازمان باید مواد، وسایل یا ماشین‌آلات لازم را خریداری کند و کارکنان، متخصصان و دست‌اندرکاران، دوره‌های آموزشی جدید را طی کنند، تا بتوانند ایده یا نظر جدید را به اجرا درآورند. مرحله‌ی اجرا اهمیت بسیار زیادی دارد، زیرا بدون آن مراحل پیشین بیهوده است.

۵. منابع: برای ایجاد نوآوری، منابعی لازم است و باید فعالیت‌هایی صورت گیرد. نوآوری به خودی خود صورت نمی‌گیرد بلکه مستلزم صرف وقت و منابع هم برای ارائه‌ی ایده‌ی جدید و هم برای جامه عمل پوشانیدن به آن است. کارکنان و کارمندان سازمان در راستای تامین این دو نیاز باید انرژی لازم را به مصرف برسانند، یا آن را تامین کنند. اکثر طرح‌های نو به چیزی بیش از بودجه‌ی تخصیص یافته نیاز دارند و از این بابت باید درصدد تامین منابع خاص درآمد. گفتنی است که نیاز و ایده‌های جدید به صورت همزمان در نخستین مرحله‌ی شروع نوآوری قرار گرفته‌اند. (لوبوف^۱، ۱۹۸۹: ۳۸).

الگوهای تکامل فرآیند نوآوری تکنولوژیکی

از دهه‌ی ۱۹۵۰ مدل‌های نوآوری با هدف بسط و گسترش فرآیندهای نوآوری در شرکت‌های صنعتی و خدماتی توسعه یافتند. راسول^۲ (۱۹۹۴) با مطالعه در این زمینه بدین نکته اشاره دارد که، پس از جنگ جهانی دوم، موفقیت شرکت‌ها به نوآوری فناوری با توجه به راهبرد شرکت وابسته است. تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته تاکنون پنج نسل متمایز از مدل‌های مورد بحث را استخراج می‌کنند:

نسل اول – مدل فشار فناوری

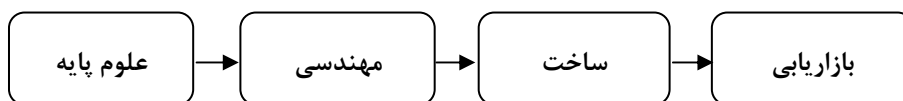
در این نسل، مدل‌های نوآوری سازمانی که از ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۶۰ ظهور یافته‌اند، به دلیل نیرویی که از سوی فناوری به سازمان وارد می‌شود، فشار فناوری^۳ نامیده شده‌اند. آنها ساده و خطی بوده و نوآوری را به مثابه فرآیندی ترتیبی در نظر گرفته‌اند. این مدل‌ها بر این فرض مبتنی‌اند، که کشف علمی و بروز نوآوری فناوری، از طریق بکارگیری تحقیقات و مهندسی

1- LeBoeuf, M.

2- Rothwell, R.

3- Technology Push

ساخت بدست می‌آید. مدل‌ها بر اساس فلسفه‌ی "تولید گرایی" یا تلقی این توانایی که هر چه تولید شود فروش می‌رود، شکل گرفته‌اند. در آنها ابتدا ایده‌ای واحد در تحقیق و توسعه خلق، به نمونه محصول جدید تبدیل و وارد فرآیند تولید شده، بازاریابی و نهایتاً به بازار عرضه می‌شود. ۸۰٪ از محصولات جدید مبتنی بر این مدل که در شکل زیر نشان داده شده، در بازار شکست خورده و فقط ۲۰٪ توانسته‌اند موفق شوند.

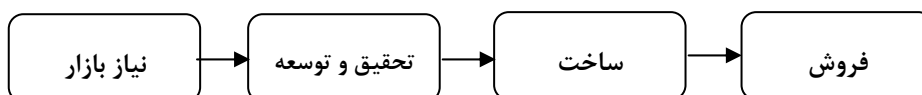


شکل ۲-۴ مدل فشار فناوری (راسول، ۱۹۹۴: ۱۲۵)

این مدل‌ها اغلب برای توجیه و هم سو نمودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان مورد استفاده قرار گرفته و به نوآوری‌های بزرگ‌تر و عمیق‌تر نیز منجر می‌شده‌اند.

نسل دوم - مدل کشش بازار

مدل‌هایی که از اواسط ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ با کشش بازار^۱ شکل گرفتند، نیز حالات خطی و ترتیبی داشته و با توجه به افزایش توجه به نیاز مشتریان و با تکیه بر جذب بازار بر اساس فلسفه "بازار گرایی" ظهور یافته‌اند. بر این اساس ابتدا نیاز بازار شناسایی شده و پس از بازاریابی به طراحی و ساخت محصول دست زده می‌شده است. این مدل که در شکل ۳-۴ نمایش داده شده است، نیز مسائل و مشکلاتی به همراه داشته، از جمله اینکه، تولید کننده بعد از تحقیقات بازار و بازاریابی، هنگام طراحی و ساخت، تازه به بسیاری از کمبودها و ناسازگاری‌ها و مشکلات فنی و تولید بر می‌خورد.



شکل ۳-۴ مدل کشش بازار (راسول، ۱۹۹۴: ۱۲۸)

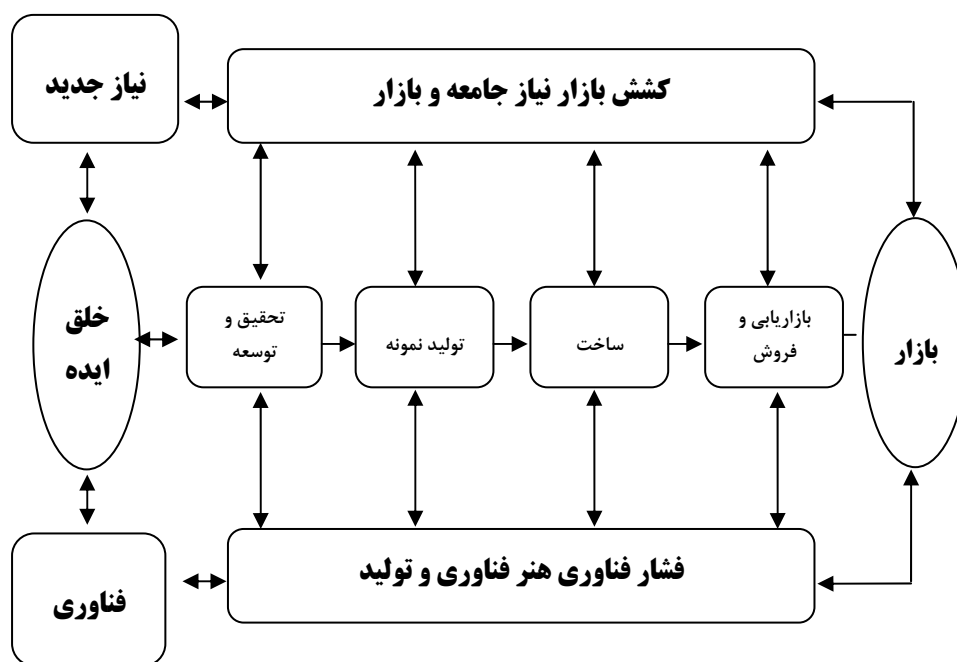
نوآوری‌های ناشی از مدل‌های نسل دوم بیش‌تر توسعه‌ای و تدریجی^۲ بوده و تعداد بیش‌تری محصول جدید به بازار عرضه می‌نموده‌اند. مدل فشار فناوری منجر به بروز نوآوری‌های رادیکالی می‌شده که با تغییر فناوری و جایگزین نمودن محصولات جدید شکل گرفته‌اند.

1- Market pull

2- Incremental

نسل سوم - مدل‌های زوجی، تعاملی

مطالعات تجربی اواسط ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ نشان داد که، مدل‌های خطی اول و دوم اشاره شده به طور همزمان بصورت زوجی^۱ یا تعاملی^۲ مورد توجه بوده‌اند. مدل‌های نسل سوم ترکیبی از موارد قبلی بوده که با جریان بازخورد به سادگی به هم مرتبط شده‌اند. در این مدل، ارتباطات پیچیده و نقش کلیدی کارآفرینان سازمانی^۳ مشخص شده است. در این نسل بر همزمانی و اهمیت "بازار" و "علم‌گرایی" تاکید شده است. اساس آنها مبتنی بر "اصالت بازار" و "اصالت دانش" بوده و نوآوری با توجه به نیاز از یک طرف، و توجه به آخرین پدیده‌های علمی از طرف دیگر تحقق می‌یابد. به این ترتیب نوآوری نظیر آنچه در شکل زیر نشان داده شده، از تعامل میان دانش و فناوری و تقاضای بازار محقق می‌شود. در آنها تعامل و ارتباطات میان گام‌های مختلف مدل پیچیده بوده، و بر خلاف دو مدل قبلی ارتباط میان گام‌های مختلف دو مدل، صریح و روشن نبوده و تصمیم‌گیری در فضای باز بازار و علم و فناوری صورت می‌گیرد.



شکل ۴-۴ مدل‌های زوجی یا تعاملی (راسول، ۱۹۹۴: ۱۲۹)

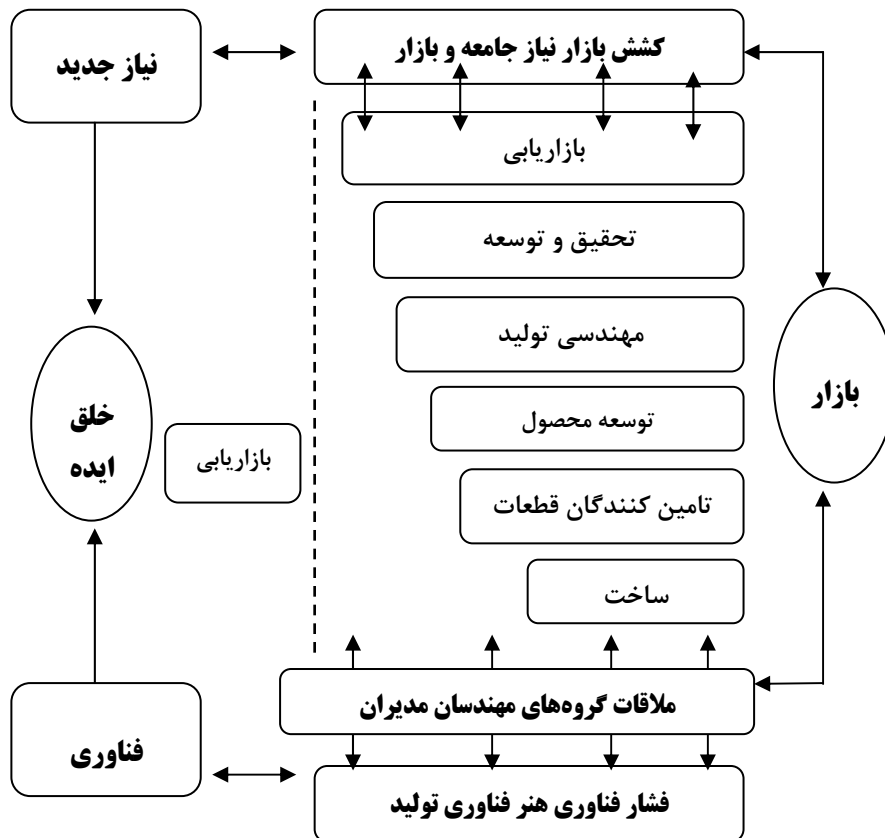
1- Coupling

2- Interactive

3- Organizational Entrepreneurship

نسل چهارم - مدل‌های یکپارچه

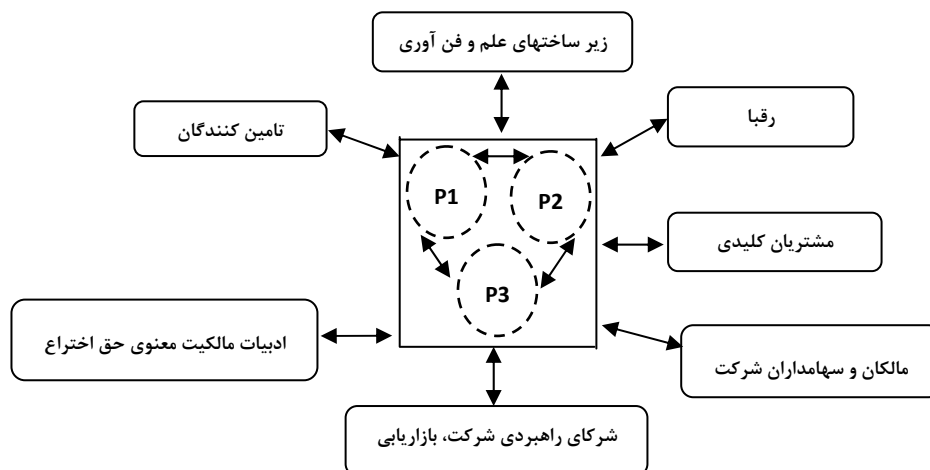
در طول سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ پیرو مشاهدات نوآوری در شرکت‌های خودرو سازی ژاپنی، مدل‌های یکپارچه^۱ پدید آمدند، که شامل یکپارچگی میان فعالیت‌های بخش‌های مختلف این شرکت‌ها بود. این مدل‌ها که در شکل زیر تصویر شده‌اند، تلاش می‌کردند تا درجه‌ی بالایی از یکپارچگی بین وظیفه‌ای در شرکت‌ها، نظیر یکپارچگی میان فعالیت‌های بیرونی با تامین‌کنندگان، مشتریان و در برخی نمونه‌ها دانشگاه‌ها و دولت و جامعه را پوشش دهند. اگرچه مدل‌های نسل سوم با توجه به چرخه‌های بازخورد خطی نیستند، اما ماهیت ترتیبی بودن آنها انتقاد برانگیز است.



شکل ۵-۴ مدل‌های یکپارچه (راسول، ۱۹۹۴: ۱۳۲)

نسل پنجم - مدل‌های نوآوری سیستم یکپارچه و شبکه‌ای

مدل‌های نسل پنجم، پس از ۱۹۹۰ بر مبنای مشاهدات دهه‌ی قبل شکل گرفتند. آنها از افزایش تعاملات محیطی شرکت‌ها بر مبنای همکاری مشترک و شرکت‌های تحقیق و توسعه شکل گرفته‌اند. به تدریج درک شبکه‌ای کار کردن سازمان‌های تحقیق و توسعه در خلق ارزش فراگیر شد. در این دوره تعاملات افقی و عمودی در شرکت‌ها با نگاه و آگاهی راهبردی نسبت به مشتریان و تامین کنندگان و رقبا آغاز گردید. این نسل از مدل‌ها بر استفاده از ابزارهای الکترونیکی برای افزایش سرعت و کارایی توسعه محصولات جدید متمرکز بوده‌اند. در آنها تعاملات شبکه‌ای میان وظایف درون و برون سازمانی با تامین کنندگان، مشتریان و شرکت‌های همکار دیده می‌شود. در این دوره، توسعه‌ی مدل‌های نوآوری نسل چهارم با تغییرات فناوری ضرورت می‌یابد و نسل پنجم مدل‌های نوآوری با توجه به تغییرات فناوری الکترونیک و قابلیت‌هایی چون افزایش انعطاف‌پذیری در طراحی، شیوه‌های مدیریت افقی پدید آمده است. تفاوت اصلی مدل‌های نسل چهار و پنج استفاده از ابزارهای عملیاتی الکترونیک برای سرعت بخشیدن و خودکارسازی فرآیند نوآوری در شرکت‌ها است. برخی از انواع فرآیندهای مهندسی مجدد، به کاربردهای سیستم فناوری اطلاعات در راستای راهبرد شرکت و نوآوری در راستای کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت در رهبری بازار نوآوری تاکید می‌کند. در مدل‌های نسل پنجم که در شکل ۴-۶ نشان داده شده، بر یادگیری درون و برون سازمانی تاکید شده و به واسطه شبکه‌های ارتباطی این یادگیری تسهیل و سرعت نوآوری افزایش می‌یابد. شکل زیر قیاسی بین پنج نسل مدل‌های نوآوری از ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰ را نشان می‌دهد، در این شکل حرکت دنیا به سمت بهره‌گیری از شبکه‌های همکاری محسوس است (راسول، ۱۹۹۴: ۱۲۳-۱۴۷).



شکل ۴-۶ مدل‌های سیستم یکپارچه و شبکه‌ای (راسول، ۱۹۹۴: ۱۳۴)

فصل ۵) انواع نوآوری

نوآوری هم مانند دیگر مفاهیم رایج امروز دارای انواعی است، اندیشمندان مختلف دسته‌بندی‌های متفاوتی از نوآوری بیان داشته‌اند، در زیر به برخی از این تقسیم‌بندی‌ها اشاره می‌کنیم.

انواع نوآوری از نظر بتز

بتز^۱ (۱۹۸۷) توضیح می‌دهد که هر نوآوری همواره در یکی از طبقات زیر جای می‌گیرد: الف) بنیان^۲: نوآوری بنیان و اساس توسعه است. نوآوری بنیان برطرف ساختن موانعی است که اجازه نمی‌دهد تغییرات بعدی یک صنعت تحقق یابد. زیرا بدیهی است، که احتمال خطر در بنیان‌گذاری یک اندیشه‌ی جدید که می‌خواهد به یک امر کاملاً جدید مبدل گردد بسیار بالاست.

ب) سازمان: سازمان می‌تواند محل تجاری شدن یک نوآوری باشد. احتمال خطر پذیرش نوآوری در این طبقه، نسبت به نوآوری بنیان کم‌تر است. ج) تکامل^۳: این مرحله کم‌ترین احتمال خطر را در پذیرش و عمومیت یافتن نوآوری دارا است. این مرحله شامل پشت سر گذاشتن مراحل تکمیل و ظرفیت‌سازی برای تولید است (بتز، ۱۹۸۷).

1- Betz

2- radical

3- incremental

انواع نوآوری از نظر گالوچ و وینشتاین

گالوچ و وینشتاین^۱ در سال ۱۹۹۷ بر اساس مشاهدات تجربی خود، سه نوع نوآوری را شناسایی کردند، این نوآوری‌ها به ترتیب نوآوری بدون برنامه و ناگهانی، نوآوری قابل پیش‌بینی و نوآوری رسمی است (گالوچ و وینشتاین، ۱۹۹۷: ۵۳۹) :

نوآوری‌های بدون برنامه و ناگهانی : این نوع از نوآوری‌ها را می‌توان به عنوان فرآیند ارائه راه حل جدیدی برای مشکلی که مشتری با آن روبرو شده است، تلقی کرد. این فرآیند تعاملی است و سازمان و مشتری در آن مشارکت دارند. آن را بدون برنامه و ناگهانی می‌دانیم چون موضوعی غیر متداول و بدون برنامه‌ریزی قبلی تلقی می‌شود. این نوآوری را نمی‌توان به فرآیند یادگیری از موارد قبلی محدود کرد، هر چند که تجربه‌ی ذخیره شده و دانش کسب شده از فعالیت‌های قبلی می‌تواند کمک گسترده‌ای در حل پدیده‌های جدید داشته باشد.

نوآوری قابل پیش‌بینی : این نوع از نوآوری را می‌توان به عنوان نوآوری در زمینه‌ی دانش جدید یا تجربه‌ای جدید تلقی کرد، که می‌تواند منجر به فعالیت و عملکرد جدیدی شود. ایده‌های پشتیبان این نوآوری ممکن است از ارتباط و تبادل نظرات و ایده‌ها با مشتری به دست آید، ولی بیش‌تر این ایده‌ها، از بررسی نیاز غالب مشتریان، آن هم از طریق علایم محیطی که از پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت محیط حاصل می‌شود، به دست می‌آید. با ممیزی کردن و مشاهده‌ی مستمر محیطی که مشتریان در آن کار می‌کنند، نیازهای جدیدی به وجود می‌آید، که باید برآورده شوند. نوآوری‌های قابل پیش‌بینی مشتمل بر جمع‌آوری و کسب دانش جدید مرتبط با موضوع قابل پیش‌بینی است. این نیازها می‌تواند از تغییرات اقتصادی، اجتماعی و نهادی حاصل شوند.

نوآوری‌های رسمی : این نوع از نوآوری‌ها در برگیرنده‌ی مکانیزم‌های متنوعی هستند، که بخش‌های سایه و یا پدیده‌هایی که به صورت ناقصی در بخش خدمات تعریف شده‌اند را به صورت قابل لمس در می‌آورند. دو مکانیزم عمده برای قابل لمس نمودن این پدیده‌ها وجود دارد. این دو مکانیزم عبارتند از :

- مکانیزم‌های قابل لمس از طریق معرفی سیستم تکنیکی در ارائه‌ی خدمات (چیزی که غالباً به عنوان نوآوری‌های فرآیندی شناخته می‌شود).
- مکانیزم‌های غیر قابل لمس از قبیل معرفی روش‌ها، طراحی و استفاده از ابزارهایی که در برگیرنده‌ی ابزارهای تجزیه و تحلیلی هستند، که افکار و رفتار را شکل می‌دهند (برای مثال ماتریس ساختارها که توسط گروه مشاوره‌ی بوستون ارائه شد).

مدل‌های نوآوری بر اساس رویکرد ویژگی محور ساویوتی و متکالف

این تقسیم‌بندی که بیش‌تر در حوزه‌ی محصولات خدماتی قابل تعریف است، بیان می‌دارد، که اگر رویکرد ویژگی‌محور در مورد محصول خدماتی مورد پذیرش قرار گیرد، نوآوری را می‌توان به عنوان هر تغییری که یکی یا تعدادی از ویژگی‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، تعریف کرد. این تغییرات می‌تواند از طریق مکانیزم‌های مختلف بروز کند. از جمله‌ی این مکانیزم‌ها می‌توان از تکامل، تنوع، حذف، ظهور، هم‌جواری، جدا شدن و شکل‌دهی نام برد. این تغییرات می‌تواند به طریق برنامه‌ریزی شده و با فعالیت‌های تحقیق و توسعه و یا طراحی و فعالیت‌های نوآورانه ایجاد شود و یا به عنوان ظهور کننده‌ای که نتیجه‌ی یادگیری طبیعی است، بروز پیدا کند. در این چارچوب ساویوتی و متکالف^۱ (۱۹۸۴) شش مدل نوآوری را نام می‌برند. این شش مدل نوآوری به شرح زیر هستند.

۱. نوآوری بنیادی

نتیجه‌ی این نوع نوآوری، خلق محصول کاملاً جدیدی است، که اجزا و ویژگی‌های تازه‌ای در بر دارد. در این مسیر، قابلیت‌هایی موجود تخریب و قابلیت‌های جدیدی خلق خواهد شد. برای نمونه در این مورد می‌توان به بخش خدماتی و در شرکت‌های بیمه، نوآوری بنیادی می‌تواند شامل سیاست‌هایی باشد، که به ارائه‌ی بیمه‌های کاملاً تازه‌ای که ریسک‌های جدیدی را در بر می‌گیرد بینجامد. برای مثال، ظهور نوع جدیدی از خودرو که نیاز به بیمه‌ای دارد که بیمه‌های موجود پاسخگوی آن نیست (مانند خودرو الکتریکی).

۲. نوآوری اصلاحی

بهبود محصول و یا ارتقای آن می‌تواند اشکال متعددی به خود گیرد. این تعریف در مورد برخی از اشکال دیگر نوآوری از جمله نوآوری تدریجی نیز صادق است. ولی نوآوری اصلاحی بر تعریف محدودی از اصلاح که در آن ساختار اصلی سیستم به هیچ وجه مورد تعرض قرار نمی‌گیرد، بنا شده است. در عمل، این نوآوری به افزایش ارزش و یا وزن و کیفیت برخی از ویژگی‌های خدمات ارائه شده محدود می‌شود. در ادامه‌ی مثال قبل در صنعت بیمه، اثرات یادگیری از تجربه، منجر به کاهش زمان پرداخت غرامت در حوادث شده است.

1- Saviotti & Metcalfe

جدول ۱-۵ مدل‌های مختلف نوآوری

مدل نوآوری	نوع تحول در ویژگی‌ها
نوآوری بنیادی	تعریف خاص: خلق ویژگی‌های جدید در همه‌ی ابعاد تعریف عام: خلق ویژگی‌های جدید به خصوص ویژگی‌های تکنیکی، در حالی که ویژگی‌های خدماتی عمدتاً بدون تغییر باقی می‌ماند.
نوآوری اصلاحی	افزایش وزن و کیفیت ویژگی‌ها
نوآوری تدریجی	افزایش و یا حذف ویژگی‌ها
نوآوری ناگهانی	تولید واقعیت‌های جدی، تحول در ویژگی‌ها
نوآوری ترکیبی	ترکیب و تفکیک گروهی از ویژگی‌ها
نوآوری رسمی	شکل‌دهی و استاندارد کردن ویژگی‌ها

(منبع: ساویوتی و متکالف، ۱۹۸۴: ۷۰-۹۲)

۳. نوآوری تدریجی

در این نوع از نوآوری که خود نوعی بهبود در محصول است، به اضافه کردن و یا در مواردی به حذف برخی از ویژگی‌ها پرداخته می‌شود. در این چارچوب، در نوآوری تدریجی، ساختار عمومی سیستم تغییر نمی‌یابد، ولی سیستم از طریق اضافه کردن ویژگی‌های جدید به ویژگی‌های قبلی تکنیکی و خدماتی، قابلیت‌های فرد را افزایش می‌دهد. مثلاً در صنعت خدماتی بیمه، نوآوری‌های تدریجی زیادی انجام می‌شود. از جمله‌ی این نوآوری‌ها آنهایی هستند که در آنها چارچوب قراردادهای بیمه یکسان باقی می‌ماند. ولی برخی از ویژگی‌ها به آن اضافه و یا از آن گرفته می‌شود.

۴. نوآوری پیش بینی نشده

این نوآوری را می‌توان به عنوان استفاده از یک راه حل تعاملی و اجتماعی برای حل مشکل یک مشتری خاص تلقی کرد. این نوع نوآوری‌ها معمولاً در تماس بین مشتری و ارائه‌کننده‌ی خدمت ایجاد می‌شود. در واقع نوآوری پیش بینی نشده غالباً به صورت مشترک توسط مشتری و تامین‌کننده‌ی خدمت در حین تعاملات بین آن دو شکل می‌گیرد.

۵. نوآوری ترکیبی

در نوآوری ترکیبی یا به عبارتی نوآوری ساختاری هدف، ترکیب و یا تفکیک برخی از ویژگی‌ها برای ارائه‌ی خدمتی مطلوبتر از طریق ترکیب و استفاده‌ی مجدد و سیستماتیک از اجزا و ویژگی‌های فعلی برای ایجاد نوآوری‌های بنیادی و یا نوآوری تدریجی است.

۶. نوآوری رسمی

انواع مدل‌های نوآوری که در بالا به آنها اشاره شد، متکی به ویژگی‌های کیفی و یا کمی ویژگی‌های تکنیکی و ویژگی‌های خدماتی و قابلیت‌های محوری (خلق، اضافه، بهبود، دسته بندی و تفکیک ویژگی‌ها) هستند. در مدل رسمی، نه کیفیت و نه کمیت هیچکدام تغییر نمی‌کند، بلکه درجه‌ی استانداردسازی ویژگی‌ها تغییر می‌یابد. مدل رسمی در واقع مشتمل بر منظم کردن ویژگی‌های خدماتی، مشخص نمودن آنها، شفاف‌سازی آنها، استحکام بخشیدن به آنها و شکل‌دهی به آنان است. در فرآیند نوآوری رسمی تلاش در جهت تطابق بین ویژگی‌های خدماتی و ویژگی‌های تکنیکی به منظور شفاف‌ترسازی آنهاست (ساویوتی و متکالف، ۱۹۸۴: ۷۰-۹۲).

انواع نوآوری از دیدگاه وست

در مفهومی عام‌تر از آنچه گفته شد، نوآوری در سازمان می‌تواند به اشکال گوناگون جلوه کند، تقسیم بندی زیر یکی از جامعه ترین انواع نوآوری را در سازمان تشریح می‌کند (وست^۱، ۱۹۹۲: ۷۵-۷۹):

۱- نوآوری بنیادی

این نوع از نوآوری منجر به خلق بازارهای جدیدی می‌شود. جایگزینی لوله های خلاء با ترانزیستور، یک مورد از این نوع نوآوری است. ویژگی نوآوری‌های بنیادی، توسعه‌ی انواع مواد جدید نظیر سرامیک، فیبرهای مصنوعی و کریستال است. پذیرش گند محصول جدید از طرف مصرف‌کنندگان، هزینه‌ی بالا و مخاطره‌آمیز بودن این قبیل نوآوری‌ها از جمله ویژگی‌های آن است. نوآوری‌هایی از این قبیل برای شرکت بوجود آورنده‌ی آن، حق ثبت به وجود می‌آورد و به شرکت یک برتری تکنولوژیکی نسبت به رقبا می‌دهد و در درازمدت منجر به حاکمیت آنها در بازار می‌شود. برای به دست آوردن چنین موقعیتی در بازار، شرکت باید سرمایه‌گذاری سنگین و مستمر بر روی مهارت‌های کارکنان و تجهیزات انجام دهد.

۲ - نوآوری مبتنی بر توسعه عملکرد محصول^۱

وقتی نوآوری در محصولی به وجود می‌آید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند، که کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند. ویژگی‌هایی مانند قدرت، دوام و انعطاف‌پذیری در توسعه‌ی کاربرد محصول موثر است. به طور کلی نوآوری‌های بنیادی، زمینه‌ی اصلی برای توسعه‌ی کاربرد محصول را فراهم می‌سازد و هرکدام از این کاربردهای جدید با منحنی سینوسی شکل حرکت می‌کنند. توسعه‌ی کاربردهای محصول به لحاظ مالی هزینه‌بر است و هزینه تحقیق و توسعه شرکت‌هایی که بر روی این قبیل نوآوری‌ها کار می‌کنند، بسیار بیشتر از شرکت‌هایی است که تحقیقات بنیادی انجام می‌دهند. این نوآوری نیاز به دیدگاه ساختاریافته‌ای برای تعریف و حل مشکل و مهارت‌های مرتبط با مهندسی، بخصوص شیمی و مهندسی مکانیک دارد و به دلیل محیط رقابتی باید کار تحقیق به سرعت به نتیجه برسد. بنابراین باید رابطه‌ی متقابل و مستحکم بین کارکنان بخش‌های تولید و تحقیق و توسعه وجود داشته باشد.

۳ - نوآوری مبتنی بر ساختار فناوری^۲

تجدید ساختار فناوری مستلزم وارد کردن مواد یا تجهیزاتی از دیگر حوزه‌های صنعت برای تولید هر محصول جدید است، که اساساً با توسعه‌ی کاربرد محصول یا فرمول‌بندی جدید فرق دارد. زیرا با ترکیب چند تکنولوژی، محصولی کاملاً متفاوت ارائه می‌شود. ترکیب کردن، موضوع عمده‌ی این نوآوری‌ها است. در این نوع نوآوری نیز باید بین کارکنان تولید، مهندسی و تحقیق و توسعه ارتباط نزدیکی باشد.

۴ - نوآوری در زمینه نام محصول و شهرت آن برچسب کالا

نوآوری در برچسب کالا، ایجاد تمایل به خرید یک محصول خاص را دربر می‌گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که حدود یک چهارم از قیمت فروش محصول صرف تبلیغ آن می‌گردد. مطالعه بر روی نوشابه‌ها مثال خوبی از این موضوع است، که تا چه اندازه برچسب محصول بر روی فروش آن تاثیر دارد. تحقیقات نشان داده که مصرف‌کننده با چشیدن نوشابه چشم بسته نمی‌تواند نوع نوشابه پپسی یا کوکاکولا را تشخیص دهد. زمانی که محصول با مارک ارائه شود، ترجیحات مصرف‌کننده

1- Performance Extending Innovation

2- Technological Reorganization

مشخص خواهد شد. نوآوری در برچسب، نوعی سرمایه‌گذاری است، که یک شرکت برای حفظ مشتری انجام می‌دهد و شرکت‌هایی مانند کوکاکولا از قدرت خود در مورد نام کالای‌شان برای معرفی کالاهای دیگر مانند کوکاکولا با طعم گیلان و یا کوکای مخصوص رژیم استفاده می‌کنند. برخی از کالاها در بازار برچسب و نام غالب داشتند، اما به تدریج به علت عدم تداوم تبلیغ بر روی آن از ذهن مصرف‌کنندگان پاک شدند. هر شرکت برای موفقیت در این امر لازم است که در مورد چگونگی تاثیر عوامل فرهنگی بر پیام مورد نظر و ارزش کانال‌های تبلیغی مطالعه و بررسی کند و به این منظور هر شرکت به افرادی با تخصص‌های بالا در زمینه‌ی بازاریابی و تبلیغات نیاز دارد و نیز مستلزم مهارت‌هایی در زمینه‌ی برنامه‌ریزی برای به حداکثر رساندن پتانسیل برگشت سرمایه و نیز تماس تنگاتنگ با مشتری است.

۵ - نوآوری در فرآیند

بیشتر سرمایه‌گذاری‌های جدید صرف جایگزینی تجهیزات می‌شود. نرخ رشد این سرمایه‌گذاری‌ها نشان می‌دهد، که صنعت به طور مستمر در پی توسعه‌ی ظرفیت تولیدی خود است. نوآوری در فرآیند تولید باعث می‌شود که شرکت، مزیت‌هایی نسبت به رقبا به دست آورد که عبارتند از :

۱. افزایش سرعت فرآیند تولید،
 ۲. افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر.
- نوآوری در فرآیند باعث می‌شود که، عرضه‌ی یکنواخت تولید با کیفیت بالا و یا قیمت پایین امکان‌پذیر گردد. نوآوری فرآیند نیاز به سرمایه‌گذاری اساسی و اغلب بلندمدت دارد و اداره‌ی موثر آن نیاز به مهارت‌های مهندسی، مدیریت تولید و مهارت‌های خرید دارد.

۶ - نوآوری در طراحی^۱

بسیاری از شرکت‌ها، نوآوری از طریق طراحی را نادیده می‌گیرند. یکی از مسائل مهم در طراحی، قابلیت انعطاف است، بدین معنی که کالاها با توجه به شرایط بازار و تغییر علایق مصرف‌کنندگان قابلیت تعدیل داشته باشند. نوآوری در طراحی نیاز به تماس نزدیک با بازار مصرف دارد.

۷ - نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی

تجدید فرمول سازی، مشابه تغییر در ساختار محصول بدون تغییر در اجزاء آن است. تغییر ویژگی‌های فیزیکی یک محصول، جزء این دسته‌بندی قرار می‌گیرد. نوآوری در زمینه تجدید فرمول سازی، شامل ترکیب مجدد اجزاء فعلی برای ارائه‌ی محصول جدید است، اما این کار با تجدید ساخت تکنولوژی فرق دارد و ترکیب جدیدی از مواد موجود به دست می‌آید. شرکتی که در کار تجدید فرمول سازی است، باید ارتباط نزدیکی بین بازار و کارکنان تولید به وجود آورد و مهارت تعیین نیازهای مشتری و توانایی تبدیل آنها به یک محصول را داشته باشد.

۸ - نوآوری در ارائه خدمات

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که هزینه‌ی جلب یک مشتری هفت برابر هزینه حفظ آن است. بنابراین نوآوری در ارائه‌ی خدمات یکی از مسائل مهم در رقابت محسوب می‌شود. این نوع از نوآوری مستلزم توسعه‌ی تخصص کارکنان در معرفی و ارائه‌ی فنی و مناسب محصول است. نوآوری در ارائه‌ی خدمات با سطح نسبتاً پایین سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد و برگشت سرمایه‌ی آن سریع است. البته این نوآوری در کوتاه‌مدت مزیت رقابتی خوبی را برای ارائه‌کننده‌ی آن فراهم می‌کند.

۹ - نوآوری در بسته بندی

تغییر بسته‌بندی عموماً باعث تغییر میزان خرید کالا و یا میزان استفاده از آن در یک دوره‌ی زمانی و بازشدن بازارهای جدید بر روی آن کالا می‌شود. بسته‌بندی بهتر، نوع کیفیت انبارکردن کالا را بهبود می‌بخشد و به سلامت محصول و سهولت حمل آن کمک می‌کند که به نوعی در میزان پذیرش مصرف‌کننده تاثیر دارد. هزینه‌ی نوآوری در بسته‌بندی در مقایسه با هزینه تحقیقات نوآوری‌های دیگر کم‌تر است و البته مزیت رقابتی بلندمدتی برای شرکت ایجاد نمی‌کند.

جدول ۲-۵ مقایسه انواع نوآوری

نوآوری	مهارت های مورد تاکید	ارزش افزوده	مزیت رقابتی	زمان برگشت سرمایه	تخمین مقدار تقاضا	سرعت تولید	سرعت تحقیقات	هزینه تحقیقات
بنیادی	تحقیقات بنیادی	بالا	بالا	طولانی	پیچیده	سریع	پایین	بالا
توسعه کاربرد	مهندسی	متوسط	متوسط	متوسط	کمی پیچیده	متوسط	متوسط	بالا
تجدید ساخت تکنولوژی	تماس با مشتری	متوسط	متوسط	متوسط	نسبتا پیچیده	متوسط	متوسط	متوسط
فرآیند	مهندسی	بالا	بالا	طولانی	کمی پیچیده	متوسط	بالا	متوسط
برچسب کالا	تماس با مشتری	بالا	بالا	طولانی	کمی پیچیده	کند	بالا	پایین
تجدید فرمول سازی	تماس با مشتری	متوسط	متوسط	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین
ارایه خدمات	تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین
طراحی	تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین
بسته بندی	تماس با مشتری	پایین	پایین	کوتاه	کمی پیچیده	بالا	بالا	پایین

(منبع: وست، ۱۹۹۲: ۷۹)

انواع نوآوری از نظر ون هیپل

آخرین تقسیم بندی از نظر ون هیپل^۱، که در این دیدگاه می توان نوآوری ها را به دو نوع عمده ی زیر تقسیم بندی نمود (ون هیپل، ۲۰۰۱: ۸۲-۸۶):

۱ - نوآوری‌های تکرار شونده

- ساختار سازمانی که کنترل و یادگیری را متعادل می‌کند؛
- یادگیری دو طرفه بین شرکت‌های زنجیره‌ای اصلی و واحدهای مستقل؛
- گروه‌های اختصاص یافته برای ایجاد سایت‌های جدید و گسترش تجارب یادگیری.

۲ - نوآوری‌های مشتری محور

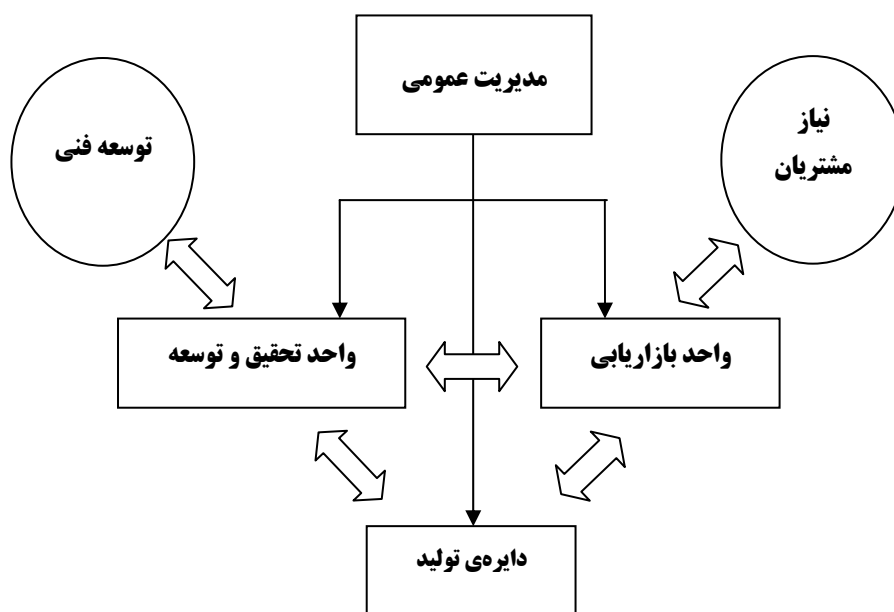
- دخالت دادن مشتری در فرآیند نوآوری؛
- همکاری مشتریان وفادار؛
- همکاری مشتریان سختگیر.

فصل ۶) نوآوری در سازمان

سازمان نوآور

ساختار سازمان‌های نوآور انعطاف‌پذیر و با بروکراسی کم است. در این سازمان‌ها وجود یک گروه کوچک و متعهد با کارکنان تمام‌وقت در کمک به یک فرهنگ نوآوری، مهم جلوه می‌کند. درباره‌ی ماهیت سازمان‌های نوآور بیان شده که ماهیت پیچیده‌ی محیط باعث گُش متقابل سازمان و محیط می‌شود. همچنین باعث ایجاد روابط با ذی‌نفعان و مصرف‌کنندگان می‌شود. این پیچیدگی‌ها، سازمان‌های نوآور را ملزم به آگاهی از نیازهای پیچیده و تقاضای مشتریان می‌سازند (دفت^۱، ۱۳۸۸: ۵۱۷).

در این رابطه می‌توان به بررسی ویژگی‌های ارتباطی سازمان‌ها در راه نوآور شدن اشاره کرد. شکل ارتباطی درون سازمانی با در نظر گرفتن نیاز مشتریان و نیز توسعه‌ی فنی سازمان در جهت نوآوری در سازمان که موضوع این فصل است، در مدل زیر تشریح شده است.



شکل ۱-۶ الگوی ارتباط افقی در ساختار سازمان نوآور (دفت، ۱۳۸۸: ۵۱۷)

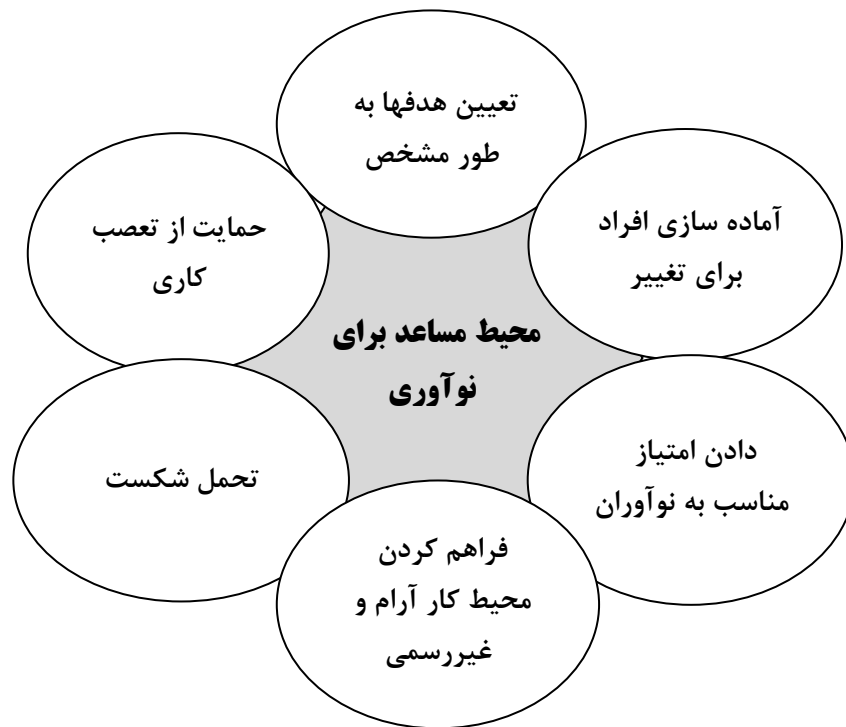
مؤلفه‌های نوآوری در سازمان

محیط مساعد برای نوآوری

به طور کلی برای ایجاد محیط مناسب نوآوری در سازمان، مدیران باید همواره نکات زیر را مورد توجه قرار دهند (لوبوف^۱، ۱۹۸۹: ۳۶):

۱. تحمل شکست: نوآوری هم برد دارد و هم باخت، پافشاری و توانایی فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی، لازمه‌ی اصلی کار است.

1- LeBoeuf, M.



شکل ۲-۶ محیط مساعد برای نوآوری (لوبوف، ۱۹۸۹)

۲. فراهم کردن محیط کار آرام و غیررسمی: برای نوآور شدن، محیط کاری آرام و غیررسمی‌ای به وجود آورید که روی قوانین و مقررات تاکید نداشته باشد. یک جو باز و خلاق، زمانی تقویت می‌شود که به افراد و گروه‌ها اجازه داده شود ارتباط متقابل داشته باشند، زیرا افراد به طور گروهی ایده‌های بهتری را ارائه می‌کنند و همچنین باید بدانید که وقتی افراد می‌خواهند درباره‌ی چیزی عمیقاً فکر کنند به آرامش و تنهایی نیاز دارند.
۳. دادن امتیاز مناسب به نوآوران: به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز حق امتیاز بدهید نه پاداش ثابت، برای اینکه افراد را به ابتکار دلگرم کنید، قسمتی از سود ناشی از نوآوری انجام شده را به فرد مبتکر بدهید. تجارب روان شناختی نیز نشان داده است که، رقابت می‌تواند خلاقیت فکری را تا ۵۰٪ بالا ببرد. روحیه رقابت و معارضه انسان را تهییج و تشویق می‌کند، تا اندیشه‌های جدید ارائه دهد.

۴. از تعصب کاری حمایت کنید: از نظر پیتر دراگر هر وقت کاری به درستی انجام شده است، به وسیله‌ی آدمی که در کارش هدف، تعصب و احساس رسالت داشته تحقق یافته است. افرادی که تعصب کاری دارند، همواره با چارچوب سازمانی جور در نمی‌آیند. این افراد ممکن است آدم‌هایی خودخواه، بی‌پروا، بی‌تحمل و تک‌رو باشند. آدم‌هایی که کار کردن با آنها فوق‌العاده مشکل است و همین ویژگی‌ها مَحسَنات آنهاست. اما وجود این قبیل افراد برای نوآوری موفقیت‌آمیز اجتناب‌ناپذیر است. مدیران هوشمند، این گونه افراد را از کار برکنار نمی‌کنند، بلکه خودخواهی آنها را ارضا می‌کنند و به موفقیت‌های‌شان ارج می‌گذارند و در مواقع سختی و شکست از آنها حمایت می‌کنند.
۵. تعیین هدف‌ها به طور مشخص: هدف‌ها را به صورت مشخص تعیین کنید و برای تأمین آنها به اعضای سازمان آزادی عمل بدهید.
۶. آماده‌سازی افراد برای تغییر: در سازمان خود شرایطی به وجود آورید، که افراد پدیده‌ی تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آنها و سازمان تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می‌آید که، اعضای سازمان هنگام تصمیم‌گیری با مدیر همکاری کنند و هنگام اجرای تغییرات برنامه‌ریزی شده به گونه‌ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا تهدید نشود، یا حداقل آنان چنین احساسی داشته باشند.

بسترهای ایجاد فضای نوآوری در سازمان از نظر رابینز

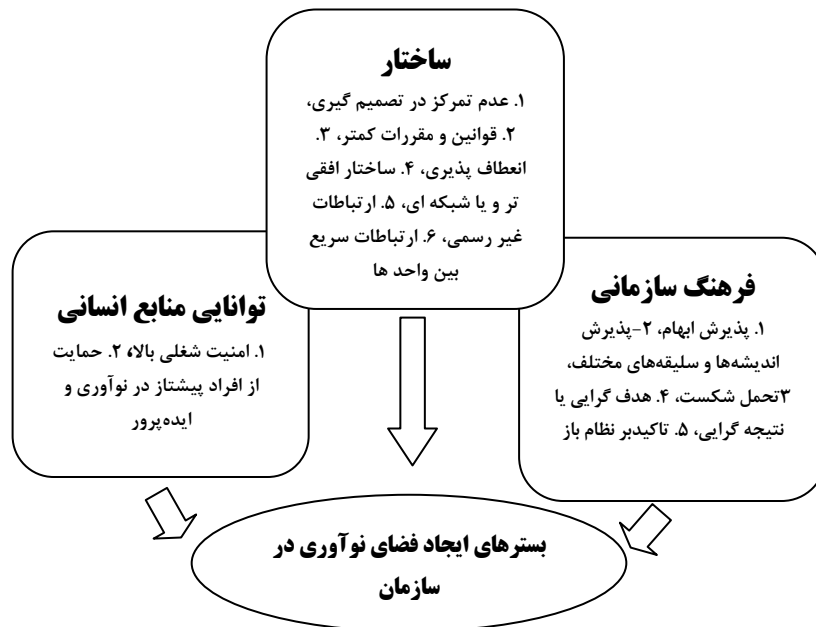
از نظر رابینز، مدیران در ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت نقش مهمی دارند. بسترهای ایجاد فضای نوآوری توسط مدیران عوامل متعددی هستند، که در این بخش به موارد مهمی از آن اشاره می‌شود:

۱. ساختار :

ساختارهای مختلف سازمانی می‌توانند زمینه ساز ایجاد نوآوری و یا مانع خلاقیت و نوآوری شود. سازمان‌هایی که معمولاً دارای ویژگی‌های ساختاری ذیل هستند، فضای نوآورانه‌ی بیشتری را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۹-۲۶۱):

- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
- قوانین و مقررات کمتر
- انعطاف‌پذیری
- ساختار افقی‌تر و یا شبکه‌ای
- ارتباطات غیررسمی
- ارتباطات سریع بین واحدها

چنین ساختارهایی پتانسیل پذیرش بیشتر برای نوآوری را دارا می‌باشند.



شکل ۳-۶ عوامل ایجاد کننده‌ی فضای نوآوری در سازمان (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۹-۲۶۱)

۲- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمان، بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است، که در سازمان وجود دارد (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۹-۲۶۱). به تعبیر رابینز یک فرهنگ نوآور احتمالاً دارای ویژگی‌های زیر خواهد بود:

- پذیرش ابهام؛ تاکید بیش از اندازه بر روی دقت و عینیت باعث محدود شدن نوآوری می‌شود.
- شکیبایی در امور غیرعملی؛ افرادی که پاسخ غیرعملی و حتی احمقانه به سؤالات «چه می‌شود اگر ...» می‌دهند، به هیچ وجه سرکوب نمی‌شوند. آنچه که در ابتدا غیرعملی به نظر می‌رسد، عموماً به راه‌حل‌های خلاق رهنمون می‌شوند.
- کنترل‌های بیرونی کم؛ آئین‌نامه‌ها، مقررات، خط‌مشی‌ها و کنترل‌های مشابه در حداقل نگه داشته می‌شوند.
- تحمل شکست؛ کارکنان تشویق می‌شوند که بدون ترس از احتمال شکست، تجربه کسب کنند، با اشتباهات به مثابه فرصت‌های یادگیری برخورد می‌شود.
- پذیرش اندیشه‌ها و سلیقه‌های مختلف؛ تنوع اندیشه‌ها تشویق می‌گردد و هماهنگی و توافق بین افراد با واحدها شواهدی مبنی بر عملکرد بالا فرض نمی‌شوند.

- تاکید بر نتایج تا وسایل؛ اهداف روشن می‌شود و افراد تشویق می‌شوند، که مسیرهای متناوب را در راستای اهداف مدنظر قرار دهند. تاکید بر نتایج نشان می‌دهد که باید در هر مسئله‌ای پاسخ‌های صحیح متعددی به هر سوال وجود داشته باشد.
- تاکید بر نظام باز؛ سازمان از نزدیک محیط را کنترل می‌کند و سریعاً به تغییرات آنطور که اتفاق می‌افتد پاسخ می‌دهد.

۳- توانایی منابع انسانی:

- نیروی انسانی مهمترین سرمایه‌ی سازمان است. سازمان‌هایی که از نیروی انسانی آموزش دیده استفاده می‌کنند، سازمان‌هایی با ارزش افزوده‌ی بالا هستند. این سازمان‌ها عموماً از راهبرد ساخت به جای خرید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی خود استفاده می‌کنند و اهداف بلندمدتی را مد نظر قرار می‌دهند. سازمان‌هایی که قادرند دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل را با راه‌حل‌های منحصر به فرد ارتقاء دهند و همچنین قادرند شیوه‌هایی برای تبدیل ایده‌های خلاق به نتایج مفید را به کار برند، سازمان‌هایی نوآور و خلاق محسوب می‌شوند. آنها همچنین در توجه اساسی به منابع انسانی خود از ویژگی‌های زیر برخوردارند (رابینز، ۱۹۹۸: ۲۶۰ و ۲۶۱):
- سازمان، نوآوری فعالانه، آموزش و توسعه‌ی دانش اعضای خود را آن طور که روزآمد باشد، تشویق می‌کند.
 - سازمان، امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان خود فراهم می‌آورد، تا ترس از اخراج بخاطر اشتباه را کاهش دهد.
 - به افراد جرات می‌بخشند که تغییر پذیر باشند.
 - زمانی که اندیشه‌ای جدید تکامل می‌یابد، پیشتازان تغییر فعالانه و با شور و شوق اندیشه را تعالی می‌بخشند، آن را حمایت می‌کنند، بر مشکلات چیره می‌شوند و اطمینان می‌دهند که نوآوری به مرحله‌ی اجرا در خواهد آمد.

عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری از دیدگاه لی

- برای موفقیت در ایجاد نوآوری داشتن مولفه‌های سازمانی زیر ضروری است (لی^۱، ۲۰۰۹: ۲۱۹)
۱. استراتژی و چشم انداز^۲
 - بیان یک چشم انداز روشن و توصیف مسیر استراتژیک، سازمان‌هایی که شرکت که یک استراتژی فعالانه برای خلق آینده دارند، نوآورترند.

1- Lee, Shyh-Hwang

2- Vision and Strategy

۲. هوش سازمانی (بینش سازمانی)^۱

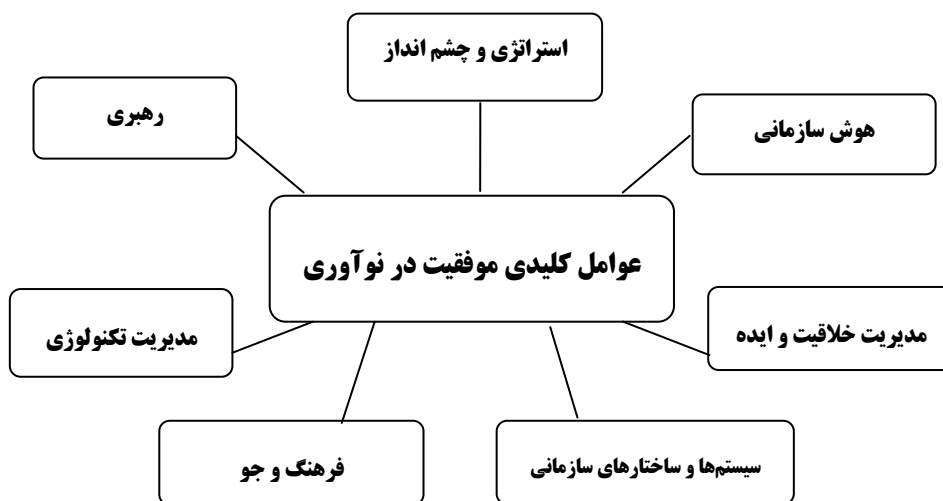
- تولید و فعالیت بر اساس اطلاعات مربوط و مناسب برای شناسایی راه‌های جدید برای بررسی؛
- کاهش عدم اطمینان ذاتی و ابهام و پیچیدگی نوآوری؛
- شناخت رقبا و بازار.

۳. مدیریت خلاقیت و ایده^۲

- توانایی غربال کردن ایده‌ها و موضوعات به پروژه‌های بالقوه، داشتن یک سیستم فعال جمع آوری ایده برای حمایت از ایده‌های داخلی و خارجی.

۴. سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی^۳

- تیم‌های میان کارکردی؛
- برقراری یک سیستم پاداش پرورش‌دهنده رفتار خلاق؛
- توانایی حمایت از یک فرآیند نوآوری انعطاف‌پذیر.



شکل ۴-۶ عوامل کلیدی موفقیت در نوآوری (لی^۴، ۲۰۰۹: ۲۱۹)

1- Organizational Intelligence

2- Creativity and Idea Management

3- Organizational Structures and Systems

4- Lee, Shyh-Hwang

۵. فرهنگ و جو^۱

- تحمل ابهام به سطوح قابل مدیریت از طریق مدیریت اثربخش اطلاعات؛
- اختیار دادن به کارمندان، استخدام بهترین محققان، متخصصان و مخترعان و سپس اختیار و قدرت دادن به آنها؛
- زمان خلاق، اختصاص دادن زمانی برای فکر کردن؛
- ارتباطات میان کارکردی، میان سلسله‌مراتبی، میان فرهنگی و میان تکنولوژیکی.

۶. مدیریت تکنولوژی^۲

- مرتبط کردن استراتژی‌های تکنولوژی به استراتژی‌های کسب‌وکار؛
- پیش‌بینی اثربخش به منظور تشخیص توسعه‌ی تکنولوژی، محصولات و بازارها در آینده.

۷. رهبری^۳

- درگیری مدیریت عالی در فرآیند نوآوری.

مؤلفه‌های نوآوری سازمانی تید و همکاران

جو تید، جان بسنت و کیت پلویت^۴، در سال ۲۰۰۱ در کتاب معروف خود تحت عنوان مدیریت نوآوری^۵ ده مؤلفه را برای دستیابی به نوآوری سازمانی شناسایی کردند. مؤلفه‌های مورد نظر آنها به طور مشروح در زیر و در غالب شکل ۵-۶ نمایش داده شده است (تید، بسنت و پلویت، ۲۰۰۱: ۳۱۴):

۱. رهبری:

ایده‌های جدیدی که موقعیت فعلی را به مبارزه می‌طلبند با مشکلات زیادی برای پذیرش در سازمان مواجهند. نوآوری به انرژی قابل‌ملاحظه و اشتیاق فراوان برای غلبه کردن بر موانعی از این قبیل نیاز دارد، لذا تعهد و تمایل مدیریت ارشد یک پیش‌نیاز برای موفقیت در نوآوری است، چه این نوآوری در فرآیندهای سازمان و چه در محصول باشد که این محصول می‌تواند کالای فیزیکی یا خدمت تولیدی آن سازمان باشد.

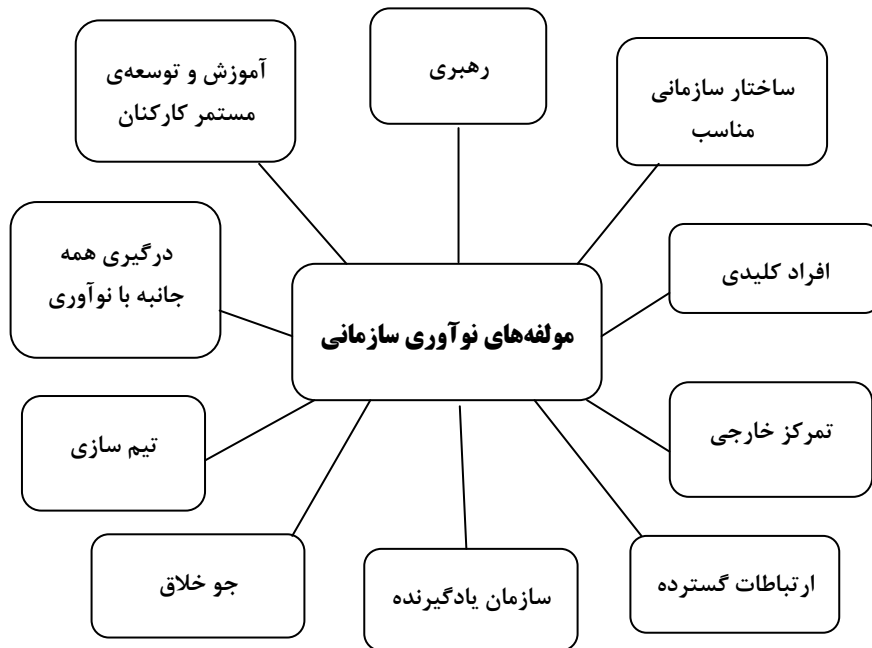
1- Culture and Climate

2- Management of Technology

3- Leadership

4- Joe Tidd , John Bessant , Keith Pavitt

5- Managing innovation



شکل ۵-۶ مولفه‌های سازمان نوآور (تید، بسنت و پاویت، ۲۰۰۱: ۳۱۴)

۲. ساختار سازمانی مناسب^۱:

محیط سازمانی باید دارای شرایط مساعد برای توسعه‌ی ارائه‌ی محصولات نوآور باشد. رسیدن به این هدف شامل خلق ساختارهای سازمانی و فرآیندهایی می‌شود که تغییرات تکنولوژیک را به منظور پیشرفت امکان پذیر می‌سازند.

۳. افراد کلیدی^۲:

عدم اطمینان و پیچیدگی موجود در سازمان باعث می‌شود، که بسیاری از ایده‌های امیدبخش قبل از آنکه وجود خارجی پیدا کنند، از بین بروند. راه‌حل این مشکل یک فرد کلیدی (یا گاهی اوقات گروهی از افراد) است، کسانی که از قبل آماده شده‌اند تا برای کمک به نوآوری، از طریق سیستم سازمانی، انرژی و شور و شوق بدهند. چنین افراد پشتیبانی، لزوماً نباید دانش تکنیکی از نوآوری داشته باشند، ولی لازم است که بطور بالقوه به آن اعتقاد داشته باشند.

1- Appropriate Structure

2- Key Individuals

۴. ارتقای همه جانبه و مستمر کارکنان^۱:

یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های با عملکرد موفق، تاکید آن‌ها به یادگیری و توسعه است. مطالعات مختلف مکرراً بر رابطه‌ی بین توسعه‌ی این بخش و قابلیت نوآوری تاکید می‌کنند. توان یک شرکت برای بهترین استفاده از تجهیزات جدید یا تولید محصولات یا خدمات با کیفیت یا عملکرد جدید، بستگی به دانش و مهارت کسانی که درگیر این نوآوری‌ها هستند، دارد. تجهیز افراد به مهارت‌هایی که برای فهم و کار با تجهیزات جدید، رویه‌ها و مفاهیم نیاز دارند یک قدم مهم است، ولی آموزش و توسعه نقش مهمتری دارند، این اهمیت به خصوص در سازمان‌هایی که محصول آن‌ها به شکل غیرفیزیکی و توسط سیستم انسانی به شکل خدمت ارائه می‌شود دارای اهمیت بیش‌تری است.

۵. درگیری همه جانبه با نوآوری^۲:

پایه و اساس ابداعات مستمر فرهنگ سازمانی است، که در طول زمان تشویق و حمایت آن را بر عهده دارد. مشارکت مستمر کلیه‌ی افراد از سطوح بالا تا پایین در نوآوری، یک مزیت رقابتی را برای ارائه‌ی خدمات جدید به وجود می‌آورد.

۶. تیم سازی:

بیش‌ترین ارزش افزوده از طریق کارگروهی به وجود می‌آید. تجربیات نشان می‌دهد، که گروه‌ها بیش‌تر از افراد می‌توانند ایده و راه‌حل ارائه دهند. تیم‌ها موجب ایجاد سینرژی می‌شوند. جایی که تاکید روی نوآوری انطباق‌پذیر و در حال رشد است، تمرکز بر کارگروهی، در تیم‌های پروژه، در گروه‌های بین سازمانی حل مسئله و گروه‌های کاری، حد بالایی از نوآوری را در سازمان ایجاد می‌کند. تحقیقات زیادی در مورد ویژگی‌های تیم‌های پروژه با عملکرد بالا برای وظایف نوآورانه انجام شده است و یافته‌های اصلی نشان می‌دهند که به ندرت چنین تیم‌هایی اتفاقی به وجود می‌آیند. برنامه‌ریزی برای ایجاد این تیم‌ها از اولویت‌های فرآیند بسترسازی نوآوری در سازمان محسوب می‌شود.

1- Continuing and stretching individual development

2- High involvement in innovation

۷. جو خلاق^۱:

در حالی که جرقه‌ی اولیه در نوآوری ممکن است نیازمند یک جهش خلاقانه مهم باشد، بقیه‌ی فرآیند شامل پیدا کردن مساله و حل آن خواهد بود، که اگرچه در ابتدا ممکن است به مهارت‌ها یا الهامات یک شخص خاص نیاز باشد، بعد از آن نیاز به داده‌های افراد مختلف در طول یک دوره زمانی پایدار احساس می‌شود. ایجاد جو نوآور موضوعی ساده نیست، زیرا که از شبکه‌ای از رفتارهای پیچیده تشکیل شده است و تغییر این فرهنگ به سرعت یا در نتیجه‌ی یک نوآوری خاص به وجود نمی‌آید. ایجاد یک جو خلاق شامل توسعه‌ی سیستماتیک در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی، رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و تشویق و سیاست آموزش، سیستم‌های حسابداری و اندازه‌گیری، بخش تولید کالا یا خدمت چه در تکنولوژی فیزیکی و چه در تکنولوژی انسانی و گسترش استراتژی‌ها است.

۸. تمرکز خارجی^۲ (تاکید بر نظام باز):

ویژگی‌های سازمان‌های نوآور موفق اساساً روی محرک‌های جدید بیرونی بنا شده است. این سازمان‌ها از طریق ارتباط با بیرون از تهدیدها و فرصت‌های موجود استفاده می‌کنند. گسترش یک رویکرد برون‌گرایی - به سوی مشتریان کلیدی یا توسعه‌ی تکنولوژیکی در جهت تولیدات اصلی سازمان به صورت کالا یا خدمت - و اطمینان از اینکه بر تفکر سازمانی در تمامی سطوح چیره خواهد شد، یکی از مهمترین عواملی است که راجع به موفقیت یا شکست نوآوری مطرح است.

۹. ارتباطات گسترده^۳:

ارتباطات را فرآیندی چند جهتی (بالا، پایین و افقی) که استفاده از کانال‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد، تعریف می‌کنیم. ارتباطات اشتباه، مشکلات بسیاری را در فرآیند نوآوری ایجاد می‌کند. توسعه‌ی راهکارهای حل تعارضات و بهبود ارتباطات برای موفقیت در نوآوری ضرورتی انکارناپذیر است.

1- Creative climate

2- External focus

3- Extensive communication

۱۰. سازمان یادگیرنده^۱:

مفهوم سازمان یادگیرنده، از مفاهیم بسیار مهم در زمینه‌ی نوآوری است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضا به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدف‌ها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می‌دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می‌یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً این مفهوم شامل سازمانی است که اعضا آن به طور دائم می‌آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند. تجهیز و مدیریت دانش یک وظیفه‌ی اساسی برای نوآوری است و بسیاری از دستورالعمل‌های پیشنهادی برای دستیابی به آن بستگی به تجهیز سطوح بالاتری از مشارکت در حل نوآورانه‌ی مساله دارد. سازمان‌ها یاد نمی‌گیرند، افراد درون آنها هستند که یاد می‌گیرند. هدف، خط مشی‌هایی است که سازمان ایجاد می‌کند تا فرآیند یادگیری را ممکن سازد و این راه‌کار به طور خاص به روش‌هایی که اشخاص به یادگیری مشترک تجهیز می‌شوند، اشاره دارد.

ابعاد طرح سازمانی از دید دفت

نوآوری زمینه‌ی موفقیت‌های گسترده‌ی سازمان‌های امروزی را فراهم می‌کند. برای دستیابی به منافع حاصل از نوآوری، لازم است مولفه‌ها و شاخص‌های مورد نیاز برای نوآور بودن در درون سازمان ایجاد و نهادینه شود. از سوی دیگر هر سازمانی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است، که می‌توان آن ویژگی‌ها را از طریق یک چارچوب استاندارد طرح سازمانی که شامل متغیرهای محتوایی و ساختاری است، مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار داد. در صورتی که بتوان طرح سازمانی و متغیرهای آنرا به درستی تحلیل کرد، راه دستیابی به اهداف خاصی چون کسب مولفه‌های نوآوری و در نهایت رسیدن به منافع حاصل از آن تسهیل می‌گردد.

مولفه‌های طرح سازمانی عبارتند از (دفت^۲، ۱۳۸۸):

۱. متغیرهای محتوایی

- محیط: آنچه در خارج از مرز یک سازمان وجود دارد.
- تکنولوژی: ماهیت زیر سیستم تولید و شامل عملیات و روش‌های فرآیند تولید (تبدیل ورودی‌ها به خروجی).

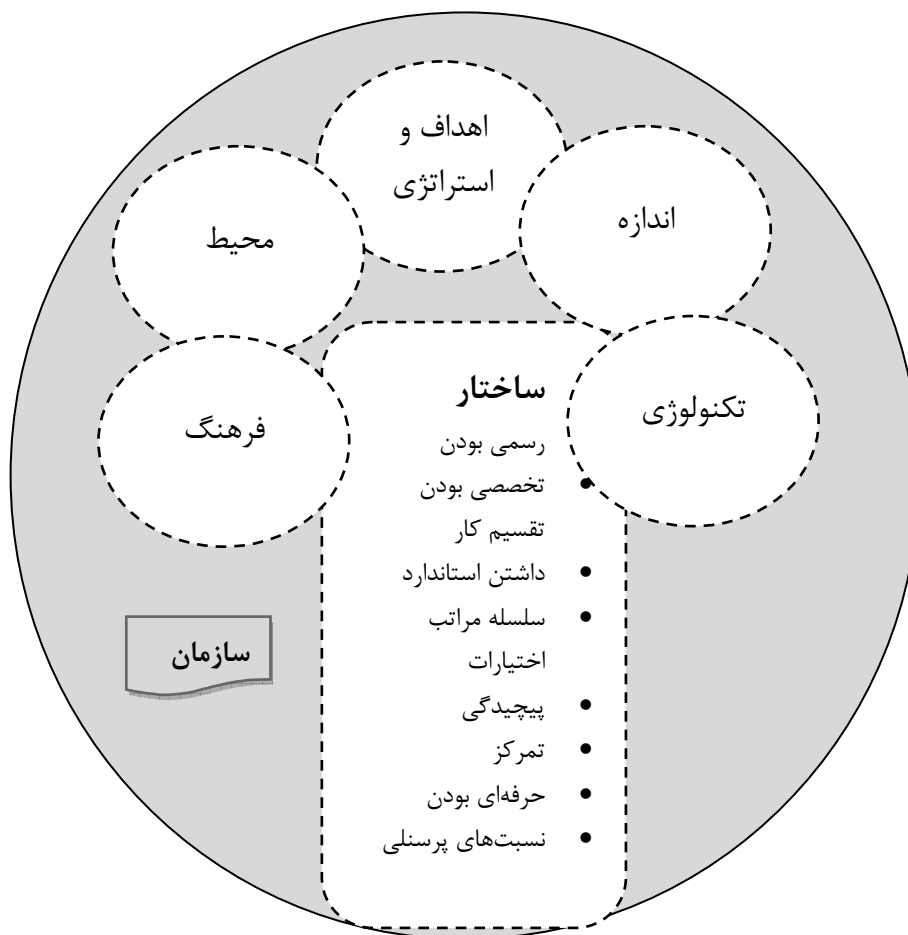
1- Learning organization

2- Daft R. L.

- فرهنگ : مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و تفاهماتی که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.
- اندازه : تعداد کارکنان سازمان.
- استراتژی و هدف : هدف و شیوه‌های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند.

۲. متغیرهای ساختاری

- رسمیت : وجود اسناد و مدارک، روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌ها.
- عدم‌تمرکز و تمرکز : در سلسله مراتب اختیارات متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد (تفویض تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین‌تر = سازمان غیر متمرکزتر).
- پیچیدگی : تعداد کارها و سیستم‌های فرعی که در یک سازمان وجود دارد :
 - عمودی : تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیارات؛
 - افقی : تعداد عناوین شغلی و دوایر در یک سطح؛
 - فضایی : تعداد محل‌ها و مناطق جغرافیایی.
- نسبت پرسنلی : بیان‌کننده‌ی بکارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند. (روش محاسبه : تعداد کارکنان یک گروه یا یک طبقه تقسیم بر کل تعداد کارکنان سازمان).
- تخصصی بودن : تا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌ها به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم شده است (میزان تقسیم کار).
- داشتن استاندارد : تا چه حد کارهای مشابه به روش یکسان و هماهنگ در کلیه‌ی واحدها انجام می‌شود.
- سلسله مراتب اختیارات : بررسی این موضوع که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد (حیطه‌ی نظارت و کنترل مدیر).
- حرفه‌ای بودن : به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اشاره دارد.



شکل ۶-۶ تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان از نظر دفت (دفت، ۱۳۸۸: ۳۰)

در جدولی که در ادامه آمده است، کلیه‌ی مولفه‌های نوآوری سازمانی که بر گرفته از مدل‌های رابینز، تید و همکاران و نظریات لوبوف و لی و اشتراکات مفهومی زیادی نیز دارد، در چارچوب تقسیم‌بندی طرح سازمانی دفت بر اساس متغیرهای محتوایی و ساختاری آورده شده است.

جدول ۱-۶ جای گذاری مولفه‌های نوآوری در چارچوب طرح سازمانی
(مولفه‌های محتوایی و ساختاری سازمان)

ردیف	ابعاد طرح سازمانی	از دیدگاه دفت	مولفه	تعریف	منبع
۱.	ساختاری	سلسله مراتب اختیارات	رهبری	تعهد و تمایل مدیریت ارشد به حمایت از هر نوع نوآوری (محصول، فرآیند)، درگیری مدیریت عالی در نوآوری	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱ و لی/۲۰۰۹
۲.	ساختاری	عدم تمرکز	ساختار افقی یا شبکه‌ای	بکارگیری ساختار سازمانی تخت و یا تیم‌های پروژه‌ای متداخل در انجام فعالیت‌های سازمانی	رابینز/۱۹۹۸ و لی/۲۰۰۹
۳.	ساختاری	عدم تمرکز	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت تعداد بیش‌تری از افراد مرتبط در رده‌های سازمانی مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی	رابینز/۱۹۹۸
۴.	ساختاری	عدم تمرکز	تفویض اختیار	اختیار دادن به کارمندان، استخدام بهترین محققان، متخصصان و مخترعان و سپس اختیار و قدرت دادن به آنها	لی/۲۰۰۹
۵.	ساختاری	رسمیت	مدیریت خلاقیت و ایده	ایجاد سیستم رسمی جمع‌آوری ایده و غربال موضوعات مرتبط با پروژه‌های بالقوه	لی/۲۰۰۹
۶.	ساختاری	رسمیت	مدیریت اثر بخش اطلاعات	تحمل ابهام به سطوح قابل مدیریت از طریق مدیریت اثربخش اطلاعات	لی/۲۰۰۹
۷.	ساختاری	رسمیت	انعطاف پذیری	توانایی اتخاذ تصمیمات جدید جایگزین برای برنامه‌ها و طرح‌های شکست خورده	رابینز/۱۹۹۸
۸.	ساختاری	رسمیت	فعالیت بر اساس اطلاعات	تولید و فعالیت بر اساس اطلاعات مربوط و مناسب برای شناسایی راه‌های جدید	لی/۲۰۰۹
۹.	ساختاری	رسمیت	ارتباطات غیر رسمی	برقراری ارتباطات دوجانبه خارج از مناسبات سازمانی	رابینز/۱۹۹۸
۱۰.	ساختاری	رسمیت	حداقل بروکراسی	حداقل آئین نامه‌ها، مقررات و کنترل‌های مشابه	رابینز/۱۹۹۸
۱۱.	ساختاری	حرفه‌ای بودن	ارتقای همه جانبه و مستمر کارکنان	تاکید به یادگیری و توسعه	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱ رابینز/۱۹۹۸

۱۲.	ساختاری	پیچیدگی	ارتباطات سریع و همه جانبه بین واحدهای سازمانی	ارتباطات فرآیندی همه جانبه، ارتباطات میان کارکردی، میان سلسله مراتبی، میان فرهنگی و میان تکنولوژیکی	رابینز/۱۹۹۸ و تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱ و لی/۲۰۰۹
۱۳.	ساختاری	داشتن استاندارد	آماده سازی افراد برای تغییر	ایجاد اعتقاد در افراد به این امر که تغییر به نفع آنها و سازمان است، بهبود همکاری افراد با مدیران در تصمیم گیری و ایجاد جرات در افراد در مورد هرگونه تغییر در سازمان	لوبوف/۱۹۸۹ و رابینز/۱۹۹۸
۱۴.	ساختاری	پیچیدگی	کاهش عدم اطمینان	کاهش عدم اطمینان ذاتی نسبت به ابهامات و پیچیدگی های نوآوری	لی/۲۰۰۹
۱۵.	محتوایی	محیط	تاکید بر نظام باز	کنترل محیط و پاسخ سریع به تغییرات محیطی	رابینز/۱۹۹۸ و تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۱۶.	محتوایی	محیط	سازمان یادگیرنده	ایجاد ساز و کار یادگیری دائمی و مستمر کارکنان از شرایط متفاوت محیطی	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۱۷.	محتوایی	محیط	شناخت بازار و رقبا	توسعه ی واحدهای مرز گستر برای جمع آوری، تحلیل و ارائه ی اطلاعات به مدیران برای تصمیم گیری های موثر	لی/۲۰۰۹
۱۸.	محتوایی	فرهنگ	امنیت شغلی بالا	کاهش ترس از اخراج بخاطر اشتباه در اجرای ایده ها	رابینز/۱۹۹۸
۱۹.	محتوایی	فرهنگ	پذیرش اندیشه ها و سلیقه های مختلف	تشویق تنوع اندیشه ها و نه صرفا هماهنگی	رابینز/۱۹۹۸
۲۰.	محتوایی	فرهنگ	پذیرش ابهام	عدم تاکید بیش از اندازه بر روی دقت و عینیت	رابینز/۱۹۹۸
۲۱.	محتوایی	فرهنگ	حمایت از فرآیند نوآوری انعطاف پذیر	ایجاد ساز و کار مناسب در درون سازمان برای نهادینه شدن فرآیند نوآوری با حمایت تصمیم گیرندگان سازمان	لی/۲۰۰۹
۲۲.	محتوایی	فرهنگ	زمان خلاق	اختصاص زمان برای تفکر	لی/۲۰۰۹
۲۳.	محتوایی	فرهنگ	وجود افراد کلیدی و پیشگازان تغییر	کسانی که از قبل آماده شده اند تا برای کمک به نوآوری، از طریق سیستم سازمانی، انرژی و شور و شوق بدهند	رابینز/۱۹۹۸ و تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۲۴.	محتوایی	فرهنگ	درگیری کل سازمان با نوآوری	مشارکت مستمر کلیه ی افراد از سطوح بالا تا پایین در نوآوری	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۲۵.	محتوایی	فرهنگ	تحمل شکست	پشتکار و توانایی فایق آمدن بر ناامیدی، شکست و ناکامی، تشویق کارکنان به کسب تجربه بدون ترس از احتمال شکست اشتباهات برای یادگیری	لوبوف/۱۹۸۹ و رابینز/۱۹۹۸

۲۶.	محتوایی	فرهنگ	حمایت از تعصب کاری	حمایت از کسانی که نسبت به حرفه‌ی خود متعصب هستند و همیشه لزوماً با چارچوب سازمان جور در نمی‌آیند	لوبوف/۱۹۸۹
۲۷.	محتوایی	فرهنگ	ایجاد جو خلاق	تشویق خلاقیت در کلیه‌ی امور سازمانی توسعه‌ی سیستماتیک نوآوری در ساختارهای سازمانی، سیاست‌های ارتباطی و رویه‌ها، سیستم‌های پاداش و سیاست آموزش، سیستم‌های حسابداری	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۲۸.	محتوایی	فرهنگ	حمایت از افراد ایده‌پرور، نوآور و خلاق	وجود سیستم پاداش پرورش دهنده‌ی رفتار خلاق، اختصاص قسمتی از سود ناشی از نوآوری انجام شده به فرد مبتکر	لوبوف/۱۹۸۹ و لی/۲۰۰۹
۲۹.	محتوایی	استراتژی و هدف	تیم سازی	افزایش کارگروهی، در تیم‌های پروژه و در گروه‌های سازمانی	تید، بسنت و پاپویت/۲۰۰۱
۳۰.	محتوایی	استراتژی و هدف	تعیین هدف‌ها به طور مشخص	مشخص کردن هدف‌ها و دادن آزادی عمل به اعضای سازمان برای تحقق یافتن آن اهداف	لوبوف/۱۹۸۹
۳۱.	محتوایی	استراتژی و هدف	استراتژی و چشم‌انداز	وجود چشم‌انداز و اهداف قابل درک و روشن برای نوآوری و استراتژی‌های دستیابی به آنها	لی/۲۰۰۹
۳۲.	محتوایی	فرهنگ	نتیجه گرایی	تاکید بر نتایج تا وسائل برای رسیدن به یک هدف، راه حل‌های مختلفی وجود دارد	رابینز/۱۹۹۸
۳۳.	محتوایی	تکنولوژی	مدیریت تکنولوژی	مرتبط کردن استراتژی‌های تکنولوژی به استراتژی‌های کسب‌وکار	لی/۲۰۰۹
۳۴.	محتوایی	محیط و تکنولوژی	پیش بینی	پیش بینی اثربخش به منظور تشخیص توسعه‌ی تکنولوژی، محصولات و بازارها در آینده	لی/۲۰۰۹

(منبع : دفت، ۱۳۸۸: ۳۰/رابینز، ۱۹۹۸: ۲۵۹-۲۶۱/جو تید، جان بسنت و کیت پاپویت، ۲۰۰۱)

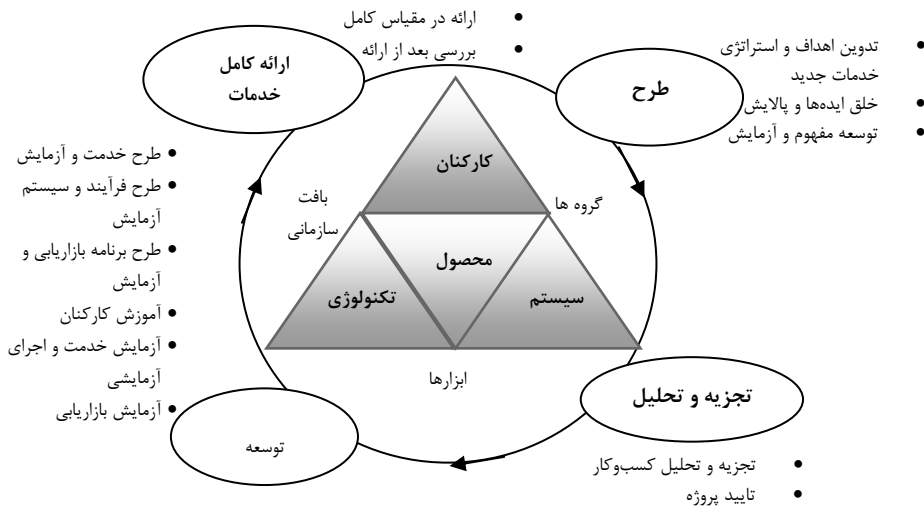
۳۱۴/لوبوف، ۱۹۸۹: ۵/شی هوانگ لی، ۲۰۰۹: ۲۱۹)

فصل ۷) نوآوری در خدمات

نوآوری در خدمات

تاریخچه‌ی فعالیت‌های اقتصادی از گذشته تا امروز بیش از آنچه به نظر می‌رسد موفقیت‌های صنایع تولیدات فیزیکی را ثبت کرده است، اما امروز نقش خدمات هم در بخش خدمات همراه کالاهای فیزیکی و هم به صورت محصولی مستقل بسیار پررنگ شده است، در مورد نوآوری هم می‌توان گفت که این مفهوم در بخش تولیدات کارخانه‌ای پیشینه‌ای بسیار طولانی دارد، اما در فرآیند انتقال از اقتصاد صنعتی و تولیدی به اقتصاد فراصنعتی و خدماتی امروز، بخش خدمات و فعالیت‌های خدماتی در کانون توجه فعالیت‌های اقتصادی قرار گرفته و بررسی‌هایی در مورد متغیرهای اثربخشی و مفاهیمی چون نوآوری در آن مطرح شده است. از سوی دیگر کاهش اهمیت مزیت‌های نسبی و جایگزینی آن با مزیت‌های رقابتی، کانون توجه فعالیت‌های اقتصادی را از منابع طبیعی به سمت فکر انسان‌ها، مالکیت‌های معنوی، نوآوری‌های تکنولوژیکی و نوآوری سازمانی سوق داده است.

توسعه‌ی خدمات جدید مشابه همان چیزی است، که در شرکت‌های تولیدی آن را تحقیق و توسعه می‌نامند، اما با توصیف یک بسته‌ی خدمات به عنوان خدمتی که قابل تحویل می‌باشد، طرح خدمات از فرآیند خلاقیت و ویژگی‌های سیستم تحویل پیروی می‌کند. طرح خدمات، مشابه مهندسی محصول، همان سیستم تحویل خدمات است، زیرا برای خدمات، محصول همان فرآیند است. شکل ۱-۷ چرخه‌ی فرآیند توسعه‌ی خدمات جدید را نشان می‌دهد، که از طرح خدمات به سمت تجزیه و تحلیل و توسعه حرکت می‌کند و نهایتاً به طراحی و ارائه‌ی یک خدمت جدید منتهی می‌شود.



شکل ۷-۱ چرخه‌ی فرآیند توسعه‌ی خدمات جدید (فیتز سیمونز و همکاران^۱، ۲۰۰۰: ۱۸)

سطوح نوآوری در خدمات

جدول ۷-۱ یک طبقه‌بندی از نوآوری‌های خدماتی را با دو تفاوت مهم نشان می‌دهد، نوآوری‌های بنیادی، چیزهای جدیدی‌اند که قبلاً مشتری آنها را ندیده و تجربه نکرده است یا سیستم‌های تحویل جدیدی برای خدمات موجود هستند. نوآوری‌های تدریجی، تغییراتی در خدمات موجود هستند، که به عنوان بهبود تلقی می‌گردند.

جدول ۷-۱ سطوح نوآوری در خدمات (منبع: فیتزسیمونز و همکاران، ۲۰۰۰: ۴)

نوع خدمات جدید	خلاقیت‌های بنیادی
خلاقیت عمده	خدمت جدید برای بازاری که هنوز تعریف نشده است.
خلاقیت جدید	خدمات جدید در بازاری که قبلاً خدمات فعلی به آن عرضه می‌شده است.
خدمات جدید برای بازار فعلی	خدمات جدید ارائه شده به مشتریان فعلی یک سازمان
نوع خدمات جدید	خلاقیت‌های تدریجی
توسعه طیف خدمات	افزایش طیف خدمات موجود
بهبود خدمات	تغییراتی در ویژگی‌های خدماتی که در حال حاضر در حال ارائه می‌باشند.
تغییرات در سبک ارائه	متداول‌ترین نوع تغییر که بر ادراکات، احساسات و دیدگاه‌های مشتری اثر دارند. تغییرات در سبک، یک خدمت را به شکل بنیادی تغییر نمی‌دهند و تنها ظاهرش را تغییر می‌دهند.

1- Fitzsimmons et al.

سازماندهی فرآیند نوآوری در یک محیط خدماتی

بر اساس تحقیقات اخیر در نگاه اول تفاوت‌هایی در سازماندهی فرآیندهای نوآوری محصول تولیدات صنعتی و خدمات دیده می‌شود (ورملن^۱، ۲۰۰۲). به عنوان مثال اغلب شرکت‌های بخش خدمات مالی از گروه‌های پروژه‌ای چند تخصصی برای انجام پروژه‌های نوآوری محصول استفاده می‌کنند، که همانند سازمان‌های صنعتی، افراد این گروه‌ها از واحدهای مختلف سازمان می‌باشند. یک تفاوت جالب بین گروه‌های سازمان‌های صنعتی و سازمان‌های خدماتی در این است که معمولاً اعضای این تیم‌ها در موسسه‌های خدماتی به طور پاره‌وقت درگیر پروژه می‌شوند و مهم‌ترین و اولین نماینده‌های واحدهای عملیاتی خود هستند، سازمان‌های خدماتی اغلب فاقد واحدهای تحقیق و توسعه هستند و بیش‌تر از گروه‌های پروژه‌ای در فعالیت نوآوری خود استفاده می‌کنند. در چنین گروه‌هایی، تقسیم‌کار بین افرادی که از واحدهای مختلف سازمانی هستند ممکن است تا حدودی مسئله ساز شود، چرا که اعضای گروه، بیش‌تر به مسئولیت‌ها و وظایف شغل اصلی خود توجه دارند و اگر این حالت در میان اعضای گروه ظاهر شود، گروه‌های پروژه‌ای که بدین شکل تشکیل می‌شوند، را نمی‌توان به معنای واقعی خود تیم دانست. در اغلب موارد در این قبیل گروه‌های پروژه، ارتباط اندکی میان اعضای گروه به جز در جلسه‌های رسمی هفتگی وجود دارد. دلیل این امر آن است که در این شرکت‌ها، همکاری افراد واحدهای مختلف سازمانی متداول نیست. این مسئله می‌تواند ناراحتی‌هایی را در بین اعضای گروه به دنبال داشته باشد. سازمان‌های صنعتی که تجربه‌ی بیش‌تری در همکاری میان وظیفه‌ای دارند، کم‌تر با این مسئله مواجهند (نصیرزاده و ناجی، ۱۳۸۷).

حال به این نکته می‌پردازیم که، آیا تفاوتی بین فرآیند نوآوری در محصول فیزیکی و خدماتی وجود دارد و در صورت وجود چنین تفاوتی، تاثیر آن بر سازماندهی فعالیت‌های نوآورانه در بخش خدمات چیست؟ فرآیند نوآوری محصول شامل مراحل زیر است: تولید ایده، توسعه‌ی مفهوم، ساخت و پیاده‌سازی. عنوان این مراحل ممکن است در شرکت‌های مختلف متفاوت باشد اما تمامی فرآیندهای توسعه به این ۴ مرحله خلاصه می‌شوند. بر اساس نظر تید و همکاران (۲۰۰۱) یک فرآیند نوآوری عمومی وجود دارد، که هم برای شرکت‌های صنعتی و هم شرکت‌های خدماتی یکسان است. اما در اجرای مراحل این فرآیند، تفاوت‌های مهمی وجود دارد. در سازمان‌های خدماتی مراحل به صورت متوالی و در موارد اندکی به صورت موازی پیش می‌روند. توسعه‌ی محصولات

یکپارچه و و مهندسی همزمان، در سازمان‌های خدماتی رواج زیادی ندارد. درگیر نمودن یکسان تمامی افراد در کل فرآیند، نه ممکن و نه مناسب است. برای مثال هنگامی که مشخصات محصول به طور کامل توسط برخی از اعضای گروه نوآوری تشریح شد، گروه تکنولوژی اطلاعات باید این ویژگی‌ها را با ترکیب آنها با سیستم‌های اطلاعاتی به محصول واقعی تبدیل کند. سایر اعضای گروه پروژه، به دلیل پیچیدگی کار و فراتر بودن آن از حوزه‌ی دانش آنها، در این مرحله درگیر نمی‌شوند. این بدان معنی است که در فرآیند توسعه‌ی خدمات، همواره یک توالی منظم و غیر قابل تغییر وجود دارد. شباهت بین شرکت‌های صنعتی و خدماتی وقتی بیش‌تر آشکار می‌شود که به مسائل کلیدی در مدیریت نوآوری توجه کنیم. تحقیقات اخیر که در این زمینه انجام شده است، به مسائلی اشاره دارند که به هیچ‌وجه ویژه‌ی سازمان‌های خدماتی نیست، بلکه در بسیاری از شرکت‌هایی که تجربه‌ی نوآوری محصول را نیز دارند، متداول است. اولاً تعارض‌های شدید بین واحدهای مختلف سازمانی دیده می‌شود. با توجه به فعالیت توسعه‌ی محصول، این تعارض‌ها بین واحدهایی که مسئول امور جاری روزانه‌ی کسب‌وکار هستند، بوجود می‌آید. این واحدها اهداف خود را در ارتباط با فعالیت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ناهمگون می‌بینند. به دنبال این اختلاف، دو مسئله بوجود می‌آید: اختلاف نظرها و مبارزه بر سر منابع، افرادی که در یک واحد سازمانی کار می‌کنند، معمولاً تحصیلات و معلومات یکسان دارند. وقتی که مدتی افراد با یکدیگر کار می‌کنند، تفکر و مدل‌های ذهنی خود را با یکدیگر همسو کرده و احساس و درک آنها با یکدیگر تطبیق پیدا می‌کند. این طرز تفکر برای گروه‌های مختلف سازمانی متفاوت است. در گروه‌های توسعه‌ی محصول این طرز فکرهای متفاوت در کنار یکدیگر جمع می‌شوند. از یک جهت، طرز تفکرهای متفاوت لازمه‌ی نوآوری است و از طرف دیگر، اثربخشی ارتباطات میان بخشی و همکاری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در برخی موارد، افراد در واحدهای مختلف سازمانی با زبان و ادبیات متفاوتی صحبت می‌کنند. برداشت آنها از محصولات جدید و توسعه‌ی آنها متفاوت است (مونارت^۱ و همکاران، ۱۹۹۴). در نهایت می‌توان گفت فرهنگ سازمانی معمولاً یک سد بزرگ بر سر راه نوآوری در محصول است (تاشمن و اورلی^۲، ۲۰۰۲). مقاومت در برابر تغییر و قدرت ریسک‌پذیری پایین افراد، جزء فرهنگ سازمانی در بسیاری از واحدهای تولیدی و خدماتی است. این در حالی است که لازمه‌ی هر گونه نوآوری، پذیرش ریسک است. از سوی دیگر بسیاری از سازمان‌های خدماتی برای نوآوری با کمبود پرسنل و دانش تکنولوژی اطلاعات در درون سازمان مواجه‌اند.

1- Moenaert et al.

2- Tushman & O'Reilly

برای حل این معضل، بسیاری از شرکت‌های خدماتی ناگزیر به برون‌سپاری واحد تکنولوژی اطلاعات خود اقدام کرده‌اند. طبیعی است که تطبیق و هماهنگ شدن فعالیت‌های مرتبط با تکنولوژی اطلاعات با سایر سیستم‌های اجرایی سازمان به راحتی ممکن نیست. علاوه بر آن، در برخی موارد، پیچیدگی‌های سیستم‌های اطلاعاتی به افراد خارج از واحد تکنولوژی اطلاعات اجازه‌ی تطبیق و سازگاری با آن را نمی‌دهد.

بنابراین با توجه به سازماندهی فرآیند نوآوری محصول، تمایز سازمان‌های بخش صنعتی و خدماتی صرفاً به دلیل ویژگی‌های خاص محصولات و خدمات نیست، بلکه بیش‌تر به تجارب آنها در این زمینه بر می‌گردد. بسیاری از شرکت‌های صنعتی دارای واحدهای تحقیق و توسعه‌ی بزرگ تخصصی در توسعه‌ی محصولات جدید می‌باشند، در صورتی که در سازمان‌های خدماتی، کمبود اینگونه واحدها کاملاً محسوس است. این امر بدان معنی است که، کارکنان عادی نیز لازم است زمانی را صرف پرداختن به فعالیت‌های نوآوری نمایند.

مدل مفهومی نوآوری در خدمات

نوآوری در خدمات به ندرت به تغییر در ویژگی‌های خود محصول خدماتی اشاره دارد. معمولاً نوآوری با ارائه‌ی الگوی جدید توزیع محصول، تعامل با مشتری، کنترل و تضمین کیفیت و مواردی از این قبیل محقق می‌شود، اما تفاوت عمده‌ای بین الگوهای خاص وجود دارد. چیزی که برای ارائه‌ی یک محصول جدید به بازار مهم است، ممکن است کاملاً برای سایر محصولات متفاوت باشد. ارائه‌ی یک محصول کاملاً جدید ممکن است با ارائه‌ی محصول موجود از طریق یک کانال توزیع جدید متفاوت باشد. در عمل به نظر می‌رسد که بسیاری از نوآوری‌ها، حاصل ترکیبی از تغییرات و تطابق محصولات خدماتی جدید می‌باشند (بیلدربیک و همکاران^۱، ۱۹۹۸: ۱۲۳-۱۲۵). برای بررسی و تحلیل بیش‌تر انواع متفاوت نوآوری‌ها طبق یک ساختار مشخص، یک مدل چهاروجهی نوآوری خدمات مطابق شکل ۱-۷ که در صفحات قبل نمایش داده شد، ارائه شده است.

با وجود مفهومی بودن، این مدل از استحکام لازم برخوردار است، به طوری که بتوان برای ترسیم نوآوری در خدمات و بحث در مورد توسعه‌ی عملی خدمات جدید و سیاست‌های نوآوری خدمات، از آن استفاده کرد. این مدل بر اساس نظر سیاست‌گذاران و پیشگامان مباحث خدمات، کاملاً کاربردی است و دارای چهار بعد شامل مفهوم خدمت جدید، تعامل با مشتری، تکنولوژی

1- Bilderbeek et al.

و سیستم تحویل خدمت است (نصیرزاده و ناجی، ۱۳۸۷). ابتدا به توضیح هر کدام از چهار بعد مدل پرداخته و سپس ارتباط آنها را با هم توضیح می‌دهیم.

بعد اول: مفهوم خدمات

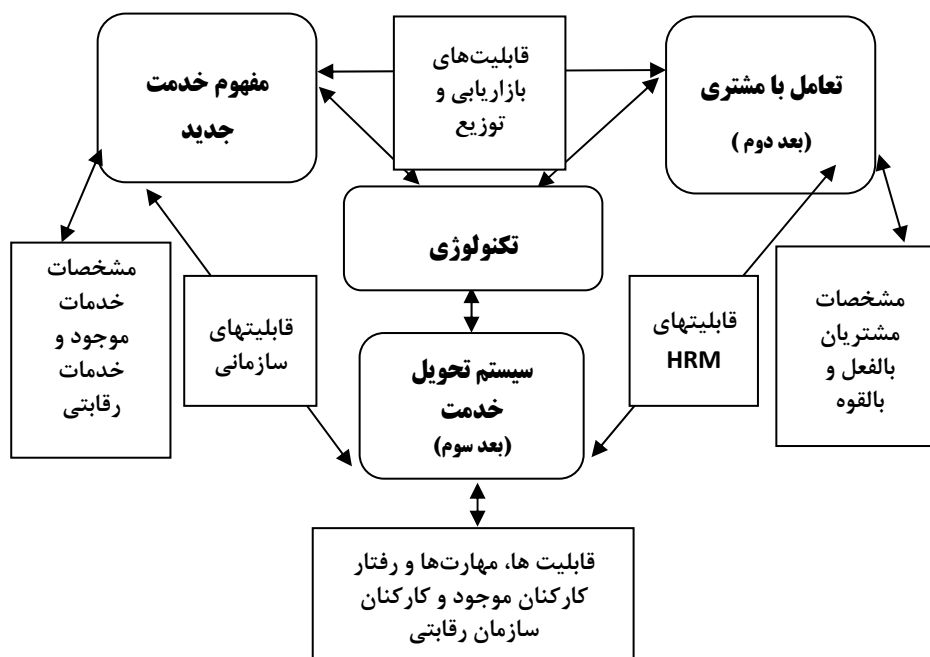
محصولات تولیدی معمولاً قابل مشاهده و قابل لمس‌اند، بر عکس بسیاری از خدمات که از چنین ویژگی برخوردار نیستند. با وجود این، برخی از نوآوری‌های خدماتی تا حد زیادی قابل مشاهده‌اند، به خصوص وقتی که تحویل محصولات مطرح است (برای مثال ماشین‌های خودپرداز بانک). بسیاری دیگر از نوآوری‌ها شامل ویژگی‌های غیر قابل لمس، مانند ایده‌های جدید برای چگونگی سازماندهی راه‌حلی جدید یا برای حل یک مسئله می‌باشند. اگر چه ممکن است مفهوم یک خدمت خاص در برخی از بازارها شناخته شده باشد، نکته‌ی مهم آن است، که این خدمت می‌تواند در کاربرد خاص دیگری و یا در بازار خاص دیگری، جدید تلقی شود. در اغلب تحقیقات مرتبط با نوآوری، وقتی که یک محصول، یک عملکرد و یا یک مفهوم کاملاً جدید باشد، مسائل پیچیده‌ای بوجود می‌آید. در مورد اینکه چه زمانی در کجا محصولات خدماتی برای شرکت، مشتری، منطقه و یا بازار محلی و یا جدید می‌باشند و همچنین اینکه آیا در بر دارنده‌ی منطق و دانش علمی جدید است یا نه، همواره نظرات متفاوتی مطرح است.

بعد دوم: تعامل با مشتری

دومین عامل مهم نوآوری در خدمات، طراحی و برنامه‌ریزی ارتباط بین تولیدکنندگان و مشتریان خدمات است. این ارتباطات باعث می‌شود که شرکت‌های خدماتی کاملاً بر تغییراتی که در این تعاملات اتفاق می‌افتد، نظارت داشته باشند. به عنوان یک پدیده‌ی عمومی در گستره‌ی وسیعی از خدمات، محصولات بارها و بارها در هنگام تولید به مشتری ارائه شده است. این خدمات طبق نیاز دقیق و خاص مشتری تولید و به صورت الکترونیکی حتی در دورترین مکان، تحویل داده شده است. روشی که تولیدکنندگان و ارائه‌کنندگان خدمت برای ارتباط و تعامل با مشتریان خود انتخاب می‌کنند، خود می‌تواند منشا نوآوری در سازمان باشد. علاوه بر آن باید در نظر داشت که در صنایع خدماتی نمی‌توان نقطه‌ی مشخصی را تعیین کرد، که در آن فعالیت تولیدکننده تمام شده و فعالیت مصرف‌کننده آغاز شود. همچنین این مسئله برای زمانی که بنگاه خدماتی حمایت‌ها و پشتیبانی‌هایی را برای نوآوری مثلاً در تحقیق و خدمات طراحی ارائه می‌کند، صادق است. با وجود میزان زیاد همکاری بین تولیدکننده و مصرف‌کننده در طراحی و تولید خدمات، احتمالاً جابجایی نقش‌های نوآوری بین تولیدکننده و مشتری مشکل باشد.

بعد سوم: سیستم / ساختار تحویل خدمات

این بعد که شامل سیستم / ساختار تحویل خدمات می‌باشد، اغلب ارتباط مستقیم و نزدیکی با بعد پیشین، یعنی ارتباط بین تولیدکنندگان خدمات و مشتریان دارد. در واقع نوع خاصی از ارتباط در تعامل با مشتری است. اما به هر حال بعد سوم یک بعد متفاوت است. این بعد به مقدمات و شرایط درون سازمانی اشاره می‌کند، که لازم است مدیریت شوند، تا کارکنان بخش خدمات وظایف خود را به طور کامل و صحیح انجام داده و خدمات جدید را توسعه داده و آنها را به خوبی ارائه دهند. این بعد به بررسی این سوال می‌پردازد که چگونه کارکنان را توانمند ساخته و به آنها کمک کنیم، تا بتوانند وظایف خود را انجام دهند و به طرز مناسب و صحیح محصولات خدماتی را تحویل مشتری دهند. از یک طرف، خدمات جدید ممکن است نیاز به ساختارها و نمونه‌های جدید سازمانی و توانمندی‌ها و مهارت‌های جدید پرسنل داشته باشند و از طرف دیگر یک سازمان می‌تواند به گونه‌ای طراحی شود و کارکنان آن طوری آموزش ببینند که برای نوآوری و ارائه راه‌حل‌های نوین و غیرمتداول برای مسائل عملی، مشتاق، پی‌گیر و علاقه‌مند باشند.



شکل ۷-۲ مدل مفهومی نوآوری در خدمات (بیلدربیک و همکاران^۱، ۱۹۹۸: ۱۲۳)

1- Bilderbeek et al.

بعد چهارم: تکنولوژی

بعد چهارم، موضوع بسیاری از تجزیه و تحلیل‌ها و بحث‌ها در نوآوری خدمات می‌باشد. این بعد به ویژه در مورد میزان تاثیرگذاری شرکت‌های خدماتی در شکل‌گیری و توسعه‌ی تکنولوژی در عمل بحث می‌کند. در عمل، ارتباط بسیار نزدیکی بین تکنولوژی و نوآوری خدمات وجود دارد. تکنولوژی در خدمات می‌تواند تنها نقش یک عامل تسهیل‌گر یا توانمندساز را داشته باشد. نوآوری تکنولوژی‌محور در این زمینه می‌تواند از جانب تامین‌کننده‌ی تکنولوژی باشد. میزان آگاهی و هوشیاری شرکت‌های خدماتی نسبت به تکنولوژی‌های در دسترس و قابل استفاده متفاوت است. همچنین آنها در مورد تعیین و تنظیم امور مربوط به تکنولوژی‌های مورد نیاز و دسترسی به دانش لازم و همچنین میزان درک و شناسایی درخواست‌ها و نیازهای تکنولوژیکی مشتریان و تقسیم‌بندی و اقدام به برآوردن این گونه نیازهای مشتری، متفاوت عمل می‌کنند. بسیاری از نوآوری‌ها از بخش‌های پایین دست خدمات، گرفته شده‌اند و با اطمینان می‌توان آنها را کاربر-محور دانست. در واقع، کاربران می‌توانند نقش بسیار مهم و اساسی را در توسعه و اعمال خدمات جدید ایفا کنند، اگر چه برخی از تکنولوژی‌های مورد نیاز از جانب تهیه‌کننده نشأت می‌گیرد. تکنولوژی اطلاعات تنها تکنولوژی مورد استفاده در بخش خدمات نیست، اما نقش بسیار موثری دارد. امور پردازش اطلاعات در حد وسیع و متنوع، در فعالیتهای اقتصادی بسیار ضروری است. بنابراین تکنولوژی اطلاعات اغلب به عنوان عامل بزرگ توانمندساز در نوآوری خدمات محسوب می‌شود. بسیاری از اندیشمندانی که کاربردهای عمیق تکنولوژی اطلاعات را در خدمات درک کرده‌اند، این تکنولوژی‌ها را معمولاً از جانب تامین‌کننده می‌دانند. در بسیاری از شرکت‌های بزرگ‌تر و یا پیشرفته‌تر، یک فرآیند کاملاً کنشی برای توسعه‌ی تکنولوژی وجود دارد.

ارتباط بین چهار بعد مدل

هرنوع نوآوری در خدمات، شامل ترکیبی از ابعاد ذکر شده‌ی فوق است. برای مثال یک خدمت کاملاً جدید معمولاً به این معناست که، یک سیستم تحویل خدمات توسعه می‌یابد، کارکنان مجبور به تغییر روش کار برای ارتباط با مشتری بوده، تغییر روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات در فرآیندهای کسب‌وکار و همچنین شکل‌گیری مفهوم خدمات جدید نیز اتفاق می‌افتد. علاوه بر مفهوم تک‌تک این چهار بُعد، ارتباط بین آنها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در عمل معمولاً ترکیب چهار بعد اتفاق می‌افتد، که نهایتاً هر نوآوری، خدمات خاصی را شکل می‌دهد. وزن هر کدام از ابعاد و اهمیت ارتباطات مختلف بین آنها، بستگی به نوع خدمات، نوآوری موردنظر و شرکت دارد (نصیرزاده و ناجی، ۱۳۸۷).

فصل ۸) نوآوری و کارآفرینی

مفهوم نوآوری در کارآفرینی

با توجه به آنچه در فصول قبل تشریح شد، هرگونه فکر یا ایده‌ی جدید در قالب خلاقیت، تنها از مجرای نوآوری می‌تواند کاربردی شود، در ادامه به این موضوع پرداخته می‌شود که، نوآوری به عنوان هسته‌ی اصلی یک فعالیت کارآفرینانه مطرح است. کارآفرینی از جنبه‌های زیادی قابل بررسی است، ابعاد انواع مختلف نوآوری به عنوان هسته‌ی اصلی یک فعالیت کارآفرینی را می‌توان در موارد زیر یافت (تیبور گرین^۱، ۲۰۰۴):

۱. جدید بودن محصول یا خدمت در دنیا؛
۲. جدید بودن محصول یا خدمت در بازار کشور؛
۳. جدید بودن محصول یا خدمت موسسه در صورتی که حداقل یک رقیب داشته باشد؛
۴. اضافه کردن به خط تولید محصول یا خدمت موسسه؛
۵. بهبود تولید و خدمت شامل اصلاح کاربرد، ویژگی‌های جدید انتخاب یا تغییرات جدید؛
۶. کاربرد جدید از خدمت یا محصولات موجود شامل ارائه به بخش جدیدی از بازار؛
۷. استقرار دوباره‌ی خدمت یا محصول موجود؛
۸. بهبود فرآیندها که منجر به ایجاد ارزش برای مشتری، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه شود.

1- Tabor Greene, R.

۹. اجرای سیستم یا رویه‌ای جدید؛
۱۰. ساختار یا شکل سازمانی جدید؛
۱۱. روش تولید جدید؛
۱۲. رویکرد فروش یا بازاریابی جدید؛
۱۳. برنامه حمایت از مشتری جدید؛
۱۴. کانال و روش توزیع جدید؛
۱۵. رویکرد استراتژیک جدید؛
۱۶. روش جدید تامین منابع مالی؛
۱۷. رویکرد جدید قیمت گذاری؛
۱۸. تکنیک جدید خرید.

در مورد دو مفهوم نوآوری و کارآفرینی مباحث زیادی به دلیل ارتباط مفهومی و کاربردی تنگاتنگ آنها می‌توان مطرح کرد. سه قضیه‌ی مهم درباره‌ی رابطه‌ی میان کارآفرینی و نوآوری و عوامل تاثیرگذار بر توسعه‌ی آنها را می‌توان ارائه کرد، که عبارتند از (هربیگ^۱، ۱۹۹۴):

قضیه‌ی ۱: کارآفرینی و نوآوری مکمل یکدیگر هستند، زیرا نوآوری منبع کارآفرینی و کارآفرینی امکان ظهور نوآوری را فراهم می‌کند و به تحقق ارزش اقتصادی آن کمک می‌کند.

قضیه‌ی ۲: کارآفرینی و نوآوری، حیطه‌ی کسب‌وکار را توسعه داده و رشد آن را افزایش می‌دهند، بنابراین کارآفرینی و نوآوری، فرآیندهایی پویا و کلی هستند، که فقط محدود به مرحله‌ی نخست ایجاد یک کسب‌وکار جدید نیستند و رابطه‌ی زیادی میان ایجاد شرکت‌های جدید و نوآوری وجود دارد و کسب‌وکارهای نوپا، نوآوری‌های بیش‌تری ایجاد می‌کنند و نوآوری‌های‌شان را سریع‌تر از شرکت‌های بزرگ وارد بازار می‌کنند.

قضیه‌ی ۳: توسعه‌ی کارآفرینی و نوآوری و تعامل میان آنها برای اشاعه‌ی موفقیت‌آمیز نوآوری، نیازمند یک فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی متمرکز بر نوآوری است. معمولاً محرک اصلی نوآوری برگرفته از مدیریت ارشد است و کارمندان به شکلی مثبت بدان پاسخ می‌دهند.

فهرست منابع

- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نی، ویراست سوم، چاپ سی و ششم.
- خداداد حسینی، سیدحمید، (۱۳۷۸)، "نوآوری در سازمان ها، مفهوم، انواع و فرآیندها"، مجله علمی پژوهشی/اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲، ص ۴۸.
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۸)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه پاسائیان و اعرابی، چاپ دهم تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهخدا، علی اکبر، (۱۳۳۷)، *لغت نامه دهخدا*، جلد ۱۳.
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۷)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فیتز سیمونز، جیمزای و فیتز سیمونز، مونا جی، (۱۳۸۲)، *مدیریت خدمات*، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، جلد اول، ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ص ۱۷۳.
- معین، محمد، (۱۳۴۲)، *فرهنگ معین*، جلد ۲، ص ۱۹۸۱.
- نصیرزاده، غلامرضا و نسیم ناجی، (۱۳۸۷)، *نوآوری در خدمات*، انتشارات سیمین، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ص ۱۰۹-۱۲۵.

- Betz, F. (1987), *Managing Technology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bilderbeek, Rob and Pim den Hertog and Nabila Chehab, (1998), "Innovation and Services, report of an Expert workshop for the Dutch Ministry of Economic affairs", Utrecht/Apeldoorn, dialogic/TNO *Strategy Thechnology and policy*, 21-35.
- Dewett. Todd, (2004), "Employee Creativity And The Role Of Risk", *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, 256-266.
- Dosi, G. (1988), "Towards a theory of innovation in services : The vanguard of the services revolution", *Research Policy*, 15(3), 161-173.
- Drucker, P. (1979), *The Practice of Management*, Pan Books, London.
- Fitzsimmons .J.A and Fitzsimmons.M.J, (2000), *New Service Development*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, 26(5), 537-556.
- Herbig, Paul A. (1994), *The innovation matrix : culture and structure prerequisites to innovation*, Westport, Conn : Quorum Books.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley, 658-661.
- Kotler, Philip, (1994), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Ink.

- Larsen, T. J. (1993), "Middle Managers' Contribution to Implemented Information Technology Innovation", *Journal of Management Information Systems*, (9:4), Fall 1993, 155-176.
- LeBoeuf, Michael, (1989), *The Greatest Management Principle in the World*, Simon & Schuster Inc.
- Lee, Shyh-Hwang (2009), "Developing Hierarchical Structure for Assessing the Impact of Innovation Factors on a Firm's Competitiveness - A Dynamic-Capabilities Approach", Taiwan, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 15, Num. 1, September 2009.
- Mohr, L. B. (1969), "Determinates of Innovation in Organizations", *The American Political Science Review*, Vol 63, 111-126.
- Moenaert, R. K. & Souder, W. E. & De Meyer, A. and Deschoolmeester, D. (1994), "R&D - marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success", *Journal of Product Innovation Management*, 11(1): 31-45.
- Robbins, Stephen. P. (1998), *Organizational behavior: concepts, controversies applications*, 8th edition, upper Saddle River, NJ, Prentice – Hall.
- Rothwell, R. & Dodgson, M. (1994), *Innovation and Size of Firm*, In M. Dodgson & R. Rothwell, R, *Handbook of Industrial Innovation*, 123-147.
- Rosenfeld, R. & Servo, J.C. (1990), *Facilitating Innovation in Large Organization*, IN M.A. West & J.L.Farr (EDS) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies*, John Wiley & Sons, West Sussex, 251-264.
- Saviotti, P. and Metcalfe, J. S. (1984), "A Theoretical approach to the technological output indicators", *Research policy*, 13 (3), 51-141.
- Schumpeter, Joseph A. (1951), *Economic Theory and Entrepreneurial History*, in R. V. Clemence, ed., *Essays on Economic Topics of Joseph Schumpeter*, Port Washington, NY: Kennikat Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1949), *Economic Theory and Entrepreneurial History*, *Change and the Entrepreneur*, pp. 63-84, reprinted in Schumpeter, J. (1989) *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, edited by Richard V. Clemence, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 253- 231.
- Sundbo, J. (1997), "Management of innovation in services", *The Service Industries Journal*, 17 (3), 432-455.
- Tabor Greene, R. T. (2004), *A model of 42 models of creativity*, Copyright 2004 by Richard Tabor Greene. All rights reserved. (Email: richardtgreene@alum.mit.edu.au).
- Tushman, Michael L. and O'Reilly, Charles A. (2002), *Winning Through Innovation*, Cambridge, MA: Harvard business school press.
- Vermeulen, P. (2002), "The organisation of product innovation in the financial sector", *Service Industries Journal*, 22, 3, 77-98.
- Von Hippel, E. (2001), "Innovation by user communities : Learning from open source software", *Sloan Management Review*, Summer, pp 82-86.
- Tidd, Joe & Bessant, John and Pavitt, Keith, (2001), *Managing Innovation*, Wiley Pub, 313-342.
- West, A. (1992), *Innovation Strategy*, Prince Hall, International UK LTD, 75-79.



بخش سوم

کارآفرینی

؟ فصل ۹ کارآفرینی

؟ فصل ۱۰ کارآفرین

؟ فصل ۱۱ فرهنگ کارآفرینی

؟ فصل ۱۲ کارآفرینی و توسعه

فصل ۹) کارآفرینی

کارآفرینی

اولین بار کارآفرینی در حوزه‌ی موسیقی مطرح گردیده است و "کارآفرین" در فرهنگ لغات آکسفورد، رئیس موسسه ملی موزیک فرانسه، تعریف شده است، یعنی کسی که سرگرمی‌های موزیکال را تدارک می‌دیده است. سپس کارآفرینان وارد حوزه‌ی وسیع کسب‌وکار شدند و از آن به بعد به عنوان موتور توسعه‌ی اقتصادی، مطرح گردیدند، که البته در بسیاری کشورها، سوخت آن، یعنی سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر^۱، مورد غفلت واقع شده‌اند. بنابراین فرآیندی را که بتوان با استفاده از خلاقیت، چیز نویی را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک بوجود آورد، کارآفرینی گویند.

همچنان که کارآفرینی، در حوزه کسب‌وکار نقش کلیدی و محوری خود را ایفا می‌کرد، به مرور، وارد سایر حوزه‌ها شد و واژه‌های جدیدی به تدریج وارد ادبیات کارآفرینی گردید، از قبیل "ایده‌پرور"^۲، به معنی کسی که ایده‌های زیادی دارد اما آنها را اجرا نمی‌کند، بلکه با فروش آنها درآمد قابل توجهی برای خود ایجاد می‌کند و "کارآفرین سریالی"^۳ به معنی کسی که شرکتی را تأسیس می‌کند و آن را هدایت و اداره می‌کند، تا ارزشمند شود و با فروش آن، درآمدی را حاصل کرده و بلافاصله شرکت دیگری را تأسیس کند و به همین روش، تعداد

1- Venture Capitalists

2- ideapreneur

3- serial entrepreneur

زیادی شرکت را تأسیس و پس از مدتی به فروش می‌رساند و "محیط آفرین" ^۱ یا "کارآفرین سبز" ^۲ به معنی کسی که با حفظ محیط‌زیست و ترجیح دادن آن به منافع شخصی، رفتاری کارآفرینانه دارد و "کارآفرین مذهبی" ^۳ به معنی کسی که شرکتی را تأسیس یا طرح و فعالیت اقتصادی پرمخاطره‌ای را به به دلایل مذهبی (مثلاً به خاطر حضرت مسیح (ع)) قبول می‌کند و "کارآفرین اخلاقی" ^۴ به معنی ترجیح دادن مسائل اخلاقی به منافع شخصی در کسب‌وکار و "کارآفرین ارزشی" ^۵ به معنی ترجیح دادن ارزش‌های معنوی به منافع شخصی مطرح است، "کارآفرین فرهنگی" ^۶ به معنی کارآفرینی در حوزه‌ی فرهنگی و بالاخره واژه‌ی "کارآفرین اجتماعی" ^۷ به معنی کارآفرینی با هدف منفعت‌رسانی به عموم جامعه وارد ادبیات کارآفرینی، شده است (بنیاد اسکول ^۸، ۲۰۰۷).

سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی

در اوایل سده‌ی شانزدهم میلادی کسانی را که در کار مأموریت نظامی بودند، کارآفرین می‌خواندند و پس از آن نیز برای مخاطرات دیگر نیز همین واژه با محدودیت‌هایی مورد استفاده قرار گرفت. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد درباره پیمانکاران دولت که دست‌اندرکار امور عمرانی بودند، از لفظ کارآفرین زیاد استفاده شده است.

ژوزف شومپیتر ^۹ (۱۹۳۴) با ارائه‌ی نظریه‌ی توسعه‌ی اقتصادی خود که همزمان با دوران رکود بزرگ اقتصادی بود، موجب شد تا نظر او در خصوص نقش محوری کارآفرینان در ایجاد سود، مورد توجه قرار گیرد و به همین دلیل وی را پدر کارآفرینی لقب داده‌اند. از نظر وی کارآفرین نیروی محرکه‌ی اصلی در توسعه‌ی اقتصادی است و نقش کارآفرینی عبارت از، نوآوری یا ایجاد ترکیب‌های تازه از مواد است، همچنین کارآفرینی از سوی

1- enviropreneur

2- green entrepreneur

3- biblicanpreneur

4- ethical entrepreneurship

5- value entrepreneurship

6- cultural entrepreneurship

7- social entrepreneurship

8- Skoll Foundation

9- Josep Schumpeter

روان‌شناسان و جامعه‌شناسان با درک نقش کارآفرینان در اقتصاد و به منظور شناسایی ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری آنها با بررسی و تحقیق در خصوص آنان مورد توجه قرار گرفته است.

جامعه‌شناسان کارآفرینی را به عنوان یک پدیده‌ی اجتماعی در نظر گرفته و به بررسی رابطه‌ی متقابل بین کارآفرینان و سایر بخش‌ها و گروه‌های جامعه پرداخته‌اند. دانشمندان مدیریت به تشریح مدیریت کارآفرینی و ایجاد جو و محیط کارآفرینانه در سازمان‌ها پرداخته‌اند. به طور کلی و با عنایت به موارد اشاره شده در فوق، سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی را می‌توان به پنج دوره تقسیم نمود:

در دوره‌ی اول (قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی) به صاحبان پروژه‌های بزرگ که مسئولیت اجرایی این پروژه‌ها همانند ساخت کلیسا، قلعه‌ها، تأسیسات نظامی و ... از سوی دولت‌های محلی به آنها واگذار گردید، کارآفرین اطلاق می‌شد، در تعاریف این دوره پذیرش مخاطره، لحاظ نشده است.

دوره‌ی دوم (قرن ۱۷ میلادی) همزمان با شروع انقلاب صنعتی در اروپا به وقوع پیوست و بعد مخاطره‌پذیری به کارآفرینی اضافه شد، کارآفرین در این دوره شامل افرادی همانند بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌شد.

دوره‌ی سوم (قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی) که در این دوره کارآفرین فردی است که مخاطره می‌کند و سرمایه مورد نیاز خود را از طریق وام تأمین می‌کند، تعریف شده است. بین کارآفرین و تأمین‌کننده‌ی سرمایه (سرمایه‌گذار) و مدیر کسب‌وکار در تعاریف این دوره تمایز وجود دارد.

در دوره‌ی چهارم (دهه‌های میانی قرن بیستم میلادی) مفهوم نوآوری شامل خلق محصولی جدید، ایجاد نظام توزیع جدید یا ایجاد ساختار سازمانی جدید به عنوان یک جزء اصلی به تعاریف کارآفرینی اضافه شده است.

دوره‌ی پنجم، دوران معاصر (از اواخر دهه ۱۹۷۰ تاکنون) که در این دوره همزمان با موج ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و رشد اقتصادی و نیز مشخص شدن نقش کارآفرینی به عنوان تسریع‌کننده‌ی این سازوکار، رویکرد چند جانبه به این موضوع صورت گرفت. تا قبل از این دوره اغلب توجه اقتصاددانان به کارآفرینی معطوف بود، اما در این دوره به تدریج روانشناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان و محققین علوم مدیریت نیز به ابعاد مختلف کارآفرینی و کارآفرینان توجه نموده‌ند.

بنابراین می‌توان گفت تا دهه‌ی ۱۹۸۰ سه موج وسیع، موضوع کارآفرینی را جلو رانده است:

موج اول: انفجار عمومی مطالعه و تحقیق در قالب انتشار کتاب‌های زندگی کارآفرینان و تاریخچه‌ی شرکت‌های آنها، چگونگی ایجاد کسب‌وکار شخصی و شیوه‌های سریع پولدار شدن می‌باشد. این موج از اواسط دهه‌ی ۱۹۵۰ شروع می‌شود.

موج دوم: این موج که شروع آن از دهه‌ی ۱۹۶۰ بوده شامل ارائه‌ی رشته‌های آموزش کارآفرینی در حوزه‌های مهندسی و بازرگانی است، که در حال حاضر این حوزه‌ها به سایر رشته‌ها نیز تسری یافته است.

موج سوم: این موج شامل افزایش علاقمندی دولت‌ها به تحقیقات در زمینه کارآفرینی و بنگاه‌های کوچک، تشویق رشد شرکت‌های کوچک و انجام تحقیقات در خصوص نوآوری‌های صنعتی می‌شود، که از اواخر دهه‌ی ۷۰ میلادی آغاز شده است.

کارآفرینان دارای رفتار پیچیده‌ای هستند و هیچ نظریه‌ای نمی‌تواند رفتار آنان را به طور کامل تشریح کند. شاید اولین و مهمترین نظریه، در مورد زمینه‌های روانی کارآفرینان مطرح می‌شود. کارآفرینان افرادی هستند که سطح بالای نیاز به موفقیت دارند و مخاطرات بالایی را می‌پذیرند و چنین ریسک‌هایی آنان را به فعالیت مداوم تحریک می‌کند. در جوامعی که گرایش به تولید بیش‌تر باشد، معمولاً افراد نیاز بالایی برای موفقیت دارند (مک‌کللند^۱، ۱۹۶۰).

سایر محققان در مورد اهداف و انگیزه‌ی کارآفرینان به مطالعه و بررسی پرداخته و بیان داشته‌اند که سلامت، قدرت، اعتبار، امنیت، عزت‌نفس و خدمت به جامعه از ویژگی‌های آنان است. ایشان ادبیات روانشناسی در کارآفرینی را مورد مطالعه قرار دادند، که این مطالعات تلاشی برای ایجاد تمایز بین کارآفرینان و افرادی که واحدهای تجاری کوچک را اداره می‌کنند بود، و درنهایت به شناسایی پنج بعد کارآفرینی منجر گردید، آنها عبارتند از (بگلی و بوید^۲، ۱۹۸۷):

بعد اول) نیاز به موفقیت : نیاز به توفیق یک انگیزه‌ی مشخص بشری است، که از احتیاجات دیگر انسانی متمایز است. افراد توفیق‌گرا مخاطره‌جویی را در حد متوسطی ترجیح می‌دهند و کوشش‌ها و توانایی‌های‌شان بر نتیجه‌ی کار تاثیر می‌گذارند و علاقه‌ی فراوانی به یافتن موقعیتی دارند که موفق به یک بازخور واقعی از نحوه‌ی رفتار خویش گردند. طبق مفهوم نیاز به موفقیت مک‌کللند، نیاز به موفقیت کارآفرینان بسیار بالاست.

بعد دوم) کانون کنترل : این عقیده‌ی فردی که شانس یا سرنوشت، زندگی شخصی آنها را کنترل نمی‌کند، از خصوصیات ویژه کارآفرینان است. کارآفرینان و مدیران هر دو تمایل دارند فکر کنند، که خودشان راه و روش هر چیزی را می‌دانند و شانس و اقبال، نقشی در زندگی شخصی و کاری آنان ندارد.

1- Mc Clelland

2- Begley, T. M. & Boyd, D. P.

بعد سوم) تحمل مخاطره : کارآفرینانی که تمایل به ریسک‌های متوسط دارند نسبت به کارآفرینانی که ریسک نامعقولی را می‌پذیرند بازدهی بالاتری را به‌دست می‌آورند.

بعد چهارم) تحمل ابهام : بسیاری از مدیران تصمیمات را با اطلاعات نادرست و نامشخص اتخاذ می‌کند. اما کارآفرینان ممکن است با ابهامات بیش‌تری مواجه شوند، به دلیل اینکه ممکن است، برخی از کارها را برای اولین بار انجام دهند از این‌رو، همیشه در زندگی خود مخاطره می‌پذیرند.

بعد پنجم) (رفتار نوع A) : این نوع رفتار، به تمایل برای انجام کار بیش‌تر در زمان کمتر اشاره دارد و اگر نیاز به انجام چنین کاری باشد، علی‌رغم وجود مشکلات، کارآفرینان آن را انجام می‌دهند. موسسان و بنیانگذاران شرکت‌های کوچک تجاری تمایل به درجه بالایی از نوع رفتار A نسبت به دیگران دارند.

در طول تاریخ، کارآفرینی از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است، برخی از محققان در مورد هدف و انگیزه‌ی کارآفرینان مطالعاتی داشته‌اند و بعضی دیگر خصوصیات و ویژگی‌های آنان را مورد مطالعه قرار داده‌اند. تا به حال چهار دسته تحقیقات در زمینه کار آفرینی انجام شده است که عبارتند از :

- ۱) مطالعات در خصوص ویژگی‌های کارآفرینان
- ۲) مطالعات در خصوص ساز و کارهای تشکیل شرکت‌های نوپا
- ۳) مطالعات در خصوص ارتباط کارآفرین با جامعه
- ۴) مطالعات در خصوص آموزش، روش‌شناسی تحقیق و نقش دولت در کار آفرینی.

تعاریف کارآفرینی

شماری از اندیشمندان، کارآفرینی را نوعی رفتار و شیوه‌ی زندگی می‌دانند، گروهی دیگر آن را کاری هنری می‌انگارند. ولی پیتر دراگر^۱ (۱۹۷۹) کارآفرینی را به معنای جستجوی دائمی برای تغییر، واکنش در برابر آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت بیان می‌کند. به عقیده‌ی آرتور کول^۲ (۱۹۶۵) کارآفرینی عبارت از فعالیتی هدفمند است، که شامل تصمیمات منسجم فردی یا گروهی از افراد برای ایجاد، توسعه یا حفظ واحد اقتصادی می‌شود.

1- Petter Drucker

2- Arthur Cool

از سوی دیگر شومپیتر^۱، به عنوان کسی که برای نخستین بار این مقوله را در نظریات خود به صورت علمی بیان کرد، کارآفرینی را فرآیند تخریب خلاق می داند. طبق نظر وی، در فرآیند کارآفرینی در آغاز، نوآوری صورت می گیرد، خلاقیت، انحصاری گذرا را به وجود می آورد و در پی آن سودهای انحصاری حاصل می شود و سپس با گسترش این نوآوری، سودهای انحصاری از میان می روند و امکان نوآوری های بیش تری فراهم می آید. در کارآفرینی از یک سو فرد و از سوی دیگر محیط وی مطرح می شود، که بیان هر دو ضروری می نماید (شومپیتر، ۱۹۳۴).

پیتر دراگر (۱۹۷۹) کارآفرینی را از دیدگاه فردی مورد توجه قرار داده و کارآفرینان را صرفاً عامل تغییر نمی داند، طبق نظر وی آنان افرادی هستند که از فرصت های پیش آمده (تکنولوژی، سلیقه های مصرف کننده، مزیت های اجتماعی و ...) به خوبی استفاده کرده و با ایجاد تغییراتی، چیزهای جدیدی را می آفرینند. با توجه به تعریف فوق، کارآفرین همیشه در جستجوی تغییر است و به آن حساسیت نشان می دهد و در یک فرصت استثنایی از آن استفاده می کند. کارآفرینان اجازه نمی دهند آزادی شان بوسیله منابع اولیه محدود شود و منابع را برای نیل به اهداف کارآفرینی بسیج می کنند. از این رو، کارآفرینی ابزار بسیار مهمی در توسعه اقتصادی است که عمده ترین تاثیر خود را از طریق ایجاد اشتغال نشان می دهد و برای نیل به این مهم، بایستی زمینه سازی فرهنگی و آماده سازی جامعه مدنظر قرار گیرد. کارآفرین به طور کلی از مدیر متمایز می شود. کارآفرین را عمدتاً عامل شتاب دهنده تغییر در عرصه فعالیت های اقتصادی می انگارند، زیرا وی شجاعت انجام واکنشی متفاوت از دیگران را در برابر رویدادها دارد (دراگر^۲، ۱۹۷۹).

در تعریفی دیگر کارآفرینی عامل موفقیت مدیریت و تکنیک های کسب و کار معرفی می شود. کارآفرینی یک رفتار می باشد و نه یک صفت ویژه در شخصیت فرد کارآفرین، کارآفرینی همانا بکار بردن مفاهیم و تکنیک های مدیریتی، استانداردسازی محصول، بکارگیری ابزارها و فرآیندهای طرحی و بنا نهادن کار بر پایه ی آموزش و تحلیل کار انجام شده می باشد (دراگر، ۱۹۸۵).

کارآفرینی فرآیندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می گردد. کارآفرینی عبارتست از فرآیند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه ی منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصت ها در بازار. کارآفرینی یعنی ایجاد سازگاری و هماهنگی متقابل بیشتر در عملیات بازارها (کِرزنر^۳، ۱۹۹۹).

1- Schumpeter

2- Drucker, P.

3- Kirzner

رفتار کارآفرینانه نیازی فراگیر و ضروری برای تمامی سازمان‌ها (دولتی خصوصی داوطلبانه و ...) با هر اندازه (بزرگ متوسط و کوچک) است (تامسون^۱، ۲۰۰۷). تحقیقات و عملیات کارآفرینی به دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی باز می‌گردد که آن را انقلاب کارآفرینانه نام‌گذاری نموده‌اند و این انقلاب هنوز هم استمرار دارد و به ایجاد فضای باز اقتصادی در چین و ویتنام، فروپاشی بلوک کمونیست در اروپا و اتحاد جماهیر شوروی کمک نموده است.

در سراسر جهان سازمان‌های بین‌المللی همچون سازمان ملل متحد در امر توسعه‌ی کارآفرینی درگیر شده‌اند و دولت‌های مختلفی به ترغیب کارآفرینی در افراد جامعه پرداخته‌اند، به عنوان نمونه در امریکا رشته‌های مختلف کارآفرینی ظهور نموده و دولت سنگاپور کارآفرینی را به عنوان یکی از مهمترین عوامل در فرآیند رشد و توسعه‌ی اقتصاد ملی مورد شناسایی قرار داده است.

کارآفرینی پدیده‌ای است که شرایط محیطی در آن تعیین کننده است به طوری که موريس و لونی^۲ بر این باورند که ترکیب زیرساخت‌های محیطی، درجه‌ی آشفتگی محیطی و تجربیات محیطی افراد جامعه، بر سطح انگیزه‌ی کارآفرینانه جامعه تاثیرگذار است، تئوری‌های جامعه‌شناسی کارآفرینی به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه محیط بر کارآفرینی تاثیرگذار است. آنچه در محیط مطلوب کارآفرینانه مورد نیاز است، محیطی است که ویژگی‌های اجتماعی، سیاسی و آموزشی را با هم ترکیب نماید. به ویژه این محیط نیازمند فرهنگی است که برای کارآفرینی ارزش قائل می‌شود، تحصیل در آن اجباری است، حکومت به طور جدی از علوم محض و کاربردی حمایت می‌کند، کارآفرینی را با خط‌مشی روشنفکرانه پرورش می‌دهد و دانش‌آموزان نخبه را تربیت می‌کند (سیمونز و همکاران^۳، ۱۹۹۹).

فرهنگ در توسعه‌ی کارآفرینی از جایگاه والایی برخوردار است، زیرا تعیین‌کننده نگرش‌های افراد، در جهت آغاز فعالیت‌های کارآفرینی است. برای ایجاد یک فعالیت موفق ضروری است تا در ابتدا محیط کارآفرینانه در صنعت خویش را شناسایی کنیم (ورنون^۴، ۱۹۸۹).

1- Thompson

2- Morris & Louis

3- Simons et al.

4- Vernon

مسیرهای کارآفرینانه‌ی زیادی وجود دارد، این مسیرها در حوزه‌های مختلفی قابل شناسایی است، برخی از رایج‌ترین آنها عبارتند از (کوک، داس و میشل^۱، ۲۰۰۳: ۵۷-۷۱):

۱. توسعه‌ی کسب‌وکارهای خانگی؛
۲. حرکت در جهت ارائه‌ی خدمات اطلاعاتی؛
۳. افزایش برون‌سپاری؛
۴. ایجاد اتحادهای استراتژیک جدید؛
۵. حرکت به سوی جهانی شدن؛
۶. عدم استخدام‌های جدید در راستای توسعه‌ی کارآفرینی؛
۷. بازسازی کسب‌وکارهای آغاز شده؛
۸. افزایش کسب‌وکارهای با مالکیت زنان و اقلیت‌ها؛
۹. توسعه کسب‌وکارهای با اهداف غیرانتفاعی و توسعه‌ی کارآفرینی اجتماعی.

انواع کارآفرینی

با توجه به تعابیر و تعاریف مختلف کارآفرینی و کاربرد گسترده‌ی آن در عرصه‌های مختلف، تقسیم‌بندی‌های بسیاری از کارآفرینی ارائه شده است. به طور کلی کارآفرینی به دو نوع عمده‌ی فردی و گروهی تقسیم می‌شود. کارآفرینی فردی به دو نوع کارآفرینی شخصی یا مستقل و کارآفرینی درون‌سازمانی تقسیم می‌شود. شکل سازمانی کارآفرینی گروهی، تحت عنوان کارآفرینی سازمانی نام گرفته است که می‌تواند به انواع مختلفی به صورت سازمانی شکل گیرد. محققین دو دسته افراد کارآفرین را از یکدیگر مجزا و مشخص کرده‌اند: کارآفرینان مستقل یا فردی و کارآفرینان سازمانی یا اداری. پیتر دراگر^۲ (۱۹۷۹) کارآفرینی را از دیدگاه نخست مدنظر قرار داده و در تعریف خود از کارآفرین می‌نویسد: "کارآفرین فردی است که فعالیت اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع می‌کند".

کارآفرینی فردی

الف) کارآفرینی شخصی یا مستقل: فرآیندی است که کارآفرین به تنهایی طی می‌کند، تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد یا مستقل و به صورت شخصی به ثمر برساند. بیش‌تر

1- Cook, B., Dodds, C., Mitchell, W.

2- Peter Drucker

پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی امروز، مدیون اقدام این افراد کارآفرین است، که با به خطر انداختن سرمایه، موجودیت و شخصیت خود و صرف هزینه و وقت بسیار، محصول یا کالا یا سازمان جدیدی را ایجاد کرده‌اند (پیترز و هیسریچ^۱، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰).

کارآفرین (مستقل): فردی که مسئولیت اولیه‌ی وی جمع‌آوری منابع لازم برای شروع کسب‌وکار است و یا کسی که منابع لازم برای شروع و یا رشد کسب‌وکاری را بسیج می‌نماید و تمرکز او بر نوآوری و توسعه‌ی فرآیند، محصول یا خدمات جدید می‌باشد. به عبارت دیگر، کارآفرین فردی است که یک شرکت را ایجاد و اداره می‌کند و هدف اصلی‌اش سودآوری و رشد است. مشخصه‌ی اصلی یک کارآفرین، نوآوری می‌باشد (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰).

ب) کارآفرینی درون سازمانی: فرآیندی است که کارآفرین درون سازمان طی می‌کند، تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در سازمانی که معمولاً سنتی و بوروکراتیک است، به ثمر رساند. کارآفرین سازمانی فردی است که در یک سازمان بزرگ همچون کارآفرین مستقل عمل می‌کند (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰).

کارآفرینی گروهی یا سازمانی

الف) کارآفرینی سازمانی: گونه‌ای از کارآفرینی است، که جمع یا کل سازمان یا شرکت به صورت گروهی، آن را انجام می‌دهند. اگر این کارآفرینی در سازمان انجام شود به آن کارآفرینی سازمانی می‌گویند و سازمانی که این فرآیند در آن طی می‌شود را سازمان کارآفرین می‌نامند. در فرآیند کارآفرینی سازمانی کل شرکت و کارکنان دارای روحیه و تفکر کارآفرینی می‌شوند و به آن عمل می‌کنند (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰).

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده، از طریق القاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تاسیس شده، به ظهور می‌رسند (پیترز و هیسریچ^۲، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰).

علاوه بر افرادی که مایلند کارآفرین شوند و سرمایه‌گذارانی که مایلند آنها را حمایت کنند، افراد زیادی به آنچه که به عنوان کارآفرینی درون‌سازمانی یا کارآفرینی در بستر یک شرکت سهامی بزرگ از آن یاد می‌شود تمایل دارند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و

1- Peters and Histrich

2- Peters and Histrich

تاکید شرکت‌ها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه‌ی بازار ظاهر می‌شدند، هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه به درون شرکت‌ها تشدید شد.

همراه با رسوخ فرآیندهای اداری و دیوان‌سالاری در فرهنگ شرکت‌ها، در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران ارشد شرکت‌ها قرار گرفت، تا آنها نیز بتوانند به فرآیند اختراع، نوآوری و تجاری کردن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند.

با آغاز دهه‌ی ۱۹۸۰ و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه‌ی رقابت‌های جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکت‌های بزرگ، بیش از گذشته مورد تاکید قرار گرفت و محققان توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت‌های بزرگ معطوف ساختند (استیونسون و گامپرت^۱، ۱۹۸۵).

البته لازم به توضیح است که فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای سازماندهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت بوده و فعالیت مخاطره‌آمیز در مفهوم کارآفرینی شرکتی به معنای توسعه‌ی فعالیتی جدید در چارچوب شرکت است.

یک اصل بسیار ساده موجب پیدایش کارآفرینان درون‌سازمانی شد. اصل مزبور چنین است، در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را وادار به خلاقیت می‌کند، یعنی چیزی پدید می‌آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته یا بدان خوبی کار نمی‌کرده است. چنین نتیجه می‌شود که شرکت‌ها می‌توانند از طریق تشویق کارکنان و ترغیب آنها به رفتاری همانند کارآفرینان داخلی سازمان باعث شوند که آنها در جهت افزایش سود، نوآوری کنند و سپس به این افراد آزادی عمل داده شود تا بتوانند بدون درگیری با قوانین و مقررات دست و پاگیر (دیوان‌سالاری) طرح‌های خود را به اجرا در آورند (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲).

ب) کارآفرینی شرکتی: کارآفرینی شرکتی از انواع کارآفرینی گروهی است و به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید و نظام‌های سازمانی نوین است (فولر و همکاران^۲، ۲۰۰۶).

بر مبنای ساختاری که برای کارآفرینی شرکتی پیشنهاد شده است، مدلی اجرایی ارائه می‌شود. در این راستا سه بخش، برای کارآفرینی شرکتی پیشنهاد می‌شود (فولر و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۸۹):

1- Stevenson, and Gumpert

2- Fuller B. et al.

۱. ایجاد کسب‌وکارهای جدید درون سازمان (کارآفرینی سازمانی با ایجاد واحدهای کسب‌وکار درون شرکت مادر)؛
 ۲. تبدیل و تجدید ساختار سازمان‌های موجود (ساختار شکنی داخلی)؛
 ۳. تغییر قواعد رقابت در صنعت مورد نظر (ساختار شکنی محیطی).
- بر این اساس، انواع کارآفرینی شرکتی را در قالب چهار لایه می‌توان ارائه کرد (فولر و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۰):
۱. کارآفرینی سازمانی، که افراد کارآفرین در یک سازمان، ایده‌های جدید خود را ارائه می‌کنند و سازمان بر آنها سرمایه‌گذاری کرده و کارآفرینان، واحدهای کسب‌وکار خود را درون سازمان مدیریت می‌کنند.
 ۲. تبدیل واحدهای کسب‌وکار به تیم‌های کارآفرینی درون سازمان که بر مشتریان خود (داخلی و خارجی) تمرکز می‌کنند. تیم‌های یاد شده به صورت مستقل تصمیم‌گیری می‌کنند و تخصیص منابع بر پایه‌ی عملکرد واحدها صورت می‌گیرد. در واقع واحدهای کسب‌وکار در قالب تیم‌های کارآفرینی می‌توانند مبتنی بر مشتریان خود، از شرکت مادر جدا شوند.
 ۳. کارآفرینی نوع سوم بیش‌تر مبتنی بر کارآفرینی مدیریت ارشد (از طریق یک گروه مخصوص نوآوری) است. ایده‌های جدید از طریق ارتباطات سلسله‌مراتبی با مباحثات گروهی بیان شده و از کارکنان دعوت می‌شود که مسئولیت اجرای ایده‌ها را بر عهده گیرند. در اینجا تاکید بیش‌تر بر ریسک‌پذیری و آینده‌نگری است تا نوآوری.
 ۴. شرکت کارآفرین، که شکل تکامل یافته‌ی کارآفرینی شرکتی در این لایه ظهور می‌کند و در آن کل سازمان به عنوان یک کارآفرین رفتار می‌کند. این نوع کارآفرینی ترکیبی از سه نوع کارآفرینی فوق را در بردارد. هدف در اینجا نوآوری و کارآفرینی کل سازمان و تخصیص منابع به آن به منظور تغییر قواعد بازی در صنعت است.

عوامل تسهیل‌کننده‌ی رشد کارآفرینی در سازمان

برای توسعه‌ی کارآفرینی در یک سازمان شرایطی لازم است که در صورت محقق شدن آن شرایط، کارآفرینی به شکلی مناسب پیاده‌سازی می‌شود. این عوامل شامل موارد زیر است:

- تشویق و پاداش؛
- ساختار سازمانی؛

- ریسک‌پذیری؛
- دسترسی به منابع؛
- حمایت مدیریت؛

حمایت مدیریت، ارزش‌ها و فلسفه‌ی مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد از افراد ریسک‌پذیر و نوآور در سازمان‌های کارآفرین اهمیت بسزایی دارد و اساساً حمایت مدیریت یکی از مهمترین عوامل در بین پنج عامل اصلی کارآفرینی سازمانی است. تحقیقات زیادی درخصوص این عامل انجام شده و خصوصیات ذیل در مدیریت ارشد سازمان، مبین حمایت مدیریت از کارآفرینی است (پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲: ۷۶):

- خصوصیات شخص مدیرعامل؛
- تغذیه‌ی مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو؛
- استفاده از ایده‌های جدید کارکنان؛
- سازگاری ارزش‌ها و فلسفه‌ی مدیریت با کارآفرینی؛
- اعتقاد به مدیریت مشترک؛
- تحمل انحراف از قواعد؛
- قدردانی از افراد ریسک‌پذیر؛
- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد؛
- قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه؛
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه‌ای مثبت؛
- تنوع در حمایت‌های مالی؛
- قدردانی از افراد صاحب ایده؛
- تجربه‌ی نوآوری مدیریت ارشد؛
- حمایت از طرح‌های آزمایشی کوچک.

تفکر استراتژیک یکی از تمهیدات بسیار مهمی که نقش قابل ملاحظه‌ای در پرورش مفاهیم آموزشی در دو سطح فردی و سازمانی داشته و بستر لازم جهت عملی شدن آن مفاهیم را به صورت تغییرات رفتاری و عملکردی فراهم می‌آورد، ایجاد تفکر استراتژیک در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دوراندیشی خاصی که ایجاد می‌کند، باعث

درک بهتر سازمان و محیط آن شده و به خلاقیت‌های مکرر منجر می‌شود. از طرف دیگر، زمینه‌ی ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره‌برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می‌شود. کارآفرینی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی نتایج زیادی را به همراه دارد و در یک نگاه می‌توان گفت اثر سینرژیک^۱ بر توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را به دنبال خواهد داشت.

نقش کارآفرینان در توسعه‌ی سازمانی

امروزه همه‌ی اندیشمندان و نظریه‌پردازان توسعه، به این حقیقت اذعان دارند که توسعه، مدیریت توسعه یافته می‌خواهد و مدیریت توسعه یافته که محصول توسعه‌ی پایدار است، کسی نیست جز رهبری که با استفاده از روش‌ها و متدهای پیشنهادی افراد خلاق و کارآفرین به عنوان حامیان توسعه‌ی پایدار، استراتژی مناسب توسعه را انتخاب و به کار می‌گیرد، توسعه‌ی سازمانی^۲ (OD) به عنوان فرآیندی کلی که به منظور بهسازی و نوسازی سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود، تعریف می‌گردد، که امروزه در بسیاری از کشورهای دنیا و از جمله کشور ما تحت عنوان تحول سازمانی در دانشگاه‌ها به عنوان یک گرایش تحصیلی از رشته‌ی مدیریت بازرگانی تدریس می‌شود. یکی از نافذترین و در عین حال مهم‌ترین مبانی توسعه‌ی سازمانی کاربرد مدلی بر پایه‌ی مشارکت کارکنان و عدم بهره‌گیری از جبر است، بنابراین کارآفرینان که به عنوان نوآوران سازمان سعی می‌کنند روش‌های نوین تولید را جایگزین روش‌های سنتی کنند، عامل کلیدی این بهسازی سازمانی به شمار می‌روند. چنانچه شومپیتر معتقد است، کارآفرین کسی است که نوآوری خاصی داشته باشد، در نتیجه مدیران با تکیه بر نظرات نو و خلاق کارآفرینان، می‌توانند در شخصیت و ماهیت سازمان تغییراتی به وجود آورند که رفتار و عملکرد سازمان را متحول کرده و موجب بهسازی و نوسازی سازمان شود. بنابراین ایجاد ساختار سازمانی مدرن و نوین که در آن بستری برای رشد و پرورش کارآفرینی فراهم آید، عاملی در جهت توسعه خواهد بود، به طوری که به قول هنری فایول^۳ کارآفرینان به عنوان پل ارتباطی، موجبات دسترسی سریع سازمان به توسعه‌ی پایدار را فراهم خواهند کرد.

1- Synergic

2- Organization Development

3- Henry fayol

ج) کارآفرین اجتماعی: از جدیدترین موضوعاتی که در عرصه‌ی کارآفرینی، در کنار کارآفرینی سازمانی و اقتصادی، در محافل علمی مورد توجه قرار گرفته، کارآفرینی اجتماعی است. این مقوله در صورتی که در جامعه نهادینه شود می‌تواند نقش مهمی را در رفع مشکلات اجتماعی ایفا کند. بر طبق شیوه‌ای که به تقسیم‌بندی انواع کارآفرینی پرداختیم، کارآفرین اجتماعی نیز به صورت فردی و گروهی وجود دارد. کارآفرین اجتماعی فرد کارآفرینی است، که از منابع مالی در جهت منافع عمومی بهره‌برداری می‌کند.

در حالت گروهی سازمان‌ها با توجه به دیدگاهی که نسبت به فعالیت‌های اجتماعی و در نظر گرفتن منافع عموم جامعه دارند، در هدف‌گذاری و به طور کلی‌تر در مأموریت سازمانی خود شیوه‌ی فعالیت‌های خود را با دو دیدگاه سودمحوری یا صرفاً با انگیزه‌ی کسب سود و نیز توجه به تشکیلات اجتماعی مشخص می‌کنند (بوشی^۱، ۲۰۰۱: ۱۶).



شکل ۹-۱ انواع سازمان‌ها بر اساس تعریف کارآفرینی اجتماعی در مأموریت سازمانی
(بوشی، ۲۰۰۱: ۱۶)

فصل ۱۰) کارآفرین

کارآفرین و ویژگی‌های آن

به تحقیق ثابت شده است که کارآفرینان با افراد عادی تفاوت دارند. آنها پدیده‌ها را آنگونه که هست، نمی‌بینند بلکه سعی می‌کنند پدیده‌ها را به صورت آنچه در ذهن‌شان است، تصور کنند. کارآفرین در حقیقت عنصری اقتصادی است، که با به‌کارگیری عوامل تولید و بهره‌گیری از فرصت‌های بوجود آمده در بازار، دست به کارهای تولیدی و تجاری می‌زند. وی پیش‌تاز است، چون ریسک‌پذیری بالایی دارد. درمتون اقتصادی ویژگی‌های زیر برای کارآفرینان عنوان می‌شود (شومپتر^۱، ۱۹۳۴) :

- ابتکار عمل داشتن و فراتر از وظایف شغلی حرکت کردن؛
- قدرت تصمیم‌گیری و پی‌گیری‌های فردی داشتن؛
- فرصت‌ها را به خوبی تشخیص دادن و به موقع عمل کردن؛
- با ریسک‌های حساب شده حرکت کردن؛
- در کارها دقت داشتن و نگران کیفیت بودن؛
- نسبت به انجام به موقع قراردادها و توافق‌ها نگران بودن و تعهد داشتن؛
- نسبت به عوامل سود و زیان و بازدهی در کارها حساس بودن؛

1- Schumpeter

- اتکا به نفس داشتن و به توانایی‌های درونی خود اعتماد کردن؛
 - انعطاف‌پذیر بودن و انتقادات را با روی باز پذیرفتن؛
 - در بیان عقاید و نظرات خود شجاعت و جسارت داشتن؛
 - با نفوذ کلام، قابلیت قانع ساختن دیگران را داشتن؛
 - از استراتژی‌های نفوذی و اثرگذار بر دیگران استفاده کردن؛
 - با برنامه‌ریزی‌های منظم، مشکلات بزرگ را جزء به جزء کردن و موانع را از سر راه برداشتن.
- کارآفرین به طور کلی از مدیر متمایز است، کارآفرین را عمدتاً عامل شتاب‌دهنده‌ی تغییر در عرصه‌ی فعالیت‌های اقتصادی می‌انگارند، زیرا وی شجاعت انجام واکنشی متفاوت از دیگران را در برابر رویدادها دارد. کوهن و گرینفیلد از کارآفرینان موفق در دهه‌ی ۵۰ در حوزه‌ی صنعت مواد غذایی بودند. ویژگی‌های اشاره شده در زیر توسط آنها مطرح شده است (کوهن و گرینفیلد^۱، ۱۹۴۵):
۱. یک کارآفرین موفق مرزها را می‌شکند و غالباً تنهاست، زیرا نیاز به تأیید و تصویب دیگران در او به حداقل رسیده است؛
 ۲. یک کارآفرین، بسیار موفقیت‌طلب است و سعی می‌کند از اطلاعات و تجربه‌های دیگران برای رسیدن به اهدافش استفاده کند؛
 ۳. دارای قوه‌ی تشخیص، فکر و ایده‌ی جدید است و تحلیل بالایی دارد؛
 ۴. افق‌های دور را خوب می‌بیند و قدرت تجزیه و تحلیل بالایی دارد؛
 ۵. یک کارآفرین موفق پرنرژی، پرکار و خستگی‌ناپذیر است و برای کارش محدودیت زمانی قایل نمی‌شود؛
 ۶. راه‌کار جاری را قبول ندارد و همواره به تغییر و تحول می‌اندیشد؛
 ۷. با توجه به اینکه بر خود و اعمالش کنترل دارد، از اعتماد به نفس بالایی برخوردار است؛
 ۸. ساختار و منش دموکراتیک دارد؛
 ۹. از عوامل محیطی در سطح کلان در موفقیت خود استفاده‌ی بهینه می‌کند؛
 ۱۰. کارآفرینان سعی می‌کنند کارهای خود را با استانداردهای بالا انجام دهند و موفق شوند و همچنین بازخورد فعالیت‌های خود را مرتب دریافت کنند؛

۱۱. میل به ریسک معتدل دارند و انتخاب‌های معقول می‌کنند؛
 ۱۲. و در نهایت روحیه‌ی استقلال طلبی بالایی دارند.
- سازمان کارآفرین نیز با توجه به برخی از ویژگی‌های خاصی که در ذیل به آن اشاره شده است، با دیگر سازمان‌ها متمایز می‌شود (پیترز و هیسریچ^۱، ۲۰۰۲: ۴۵-۵۰):
- ساختار ارگانیکی آن در مقابل ساختار مکانیکی؛
 - شرایط کاملاً پویای آن در مقابل شرایط نسبتاً ثابت و ایستا؛
 - در این نوع سازمان‌ها روابط بین پرسنل از پویایی برخوردار است در مقابل در سازمان‌های دیگر قوانین و مقررات زیادی حاکم است؛
 - کارکنان مستقل و خودکنترل دارد در مقابل و در سایر سازمان‌ها اختیار کارکنان کاملاً مشخص و محدود است؛
 - تصمیم‌گیری عدم تمرکز در مقابل تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان‌های دیگر؛
 - تکنولوژی پیچیده‌ی آن در مقابل تکنولوژی ساده؛
 - در این نوع سازمان افراد از تخصص بالا برخوردارند در مقابل سازمان‌هایی که افراد از تخصص پایین برخوردارند؛
 - و در نهایت تنوع سازمان‌های کارآفرین در مقابل ویژگی کاملاً یکنواخت و استاندارد در سایر سازمان‌ها.

انواع کارآفرین

این سوال که، «کارآفرین کیست؟» بیش از هر موضوع دیگر در مبحث کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفته است. این در حالی است که شواهد چندی نشان می‌دهند که کارآفرینان به طور کلی ویژگی‌های مشخصی مانند، سطح بالای انگیزش به موفقیت، مرکز کنترل درونی و تحمل ابهام دارند. ویژگی‌های مذکور تنها ویژگی‌های یک کارآفرین نیست، بلکه تنها ممکن است به تشخیص مقوله‌های مختلف کارآفرینان کمک کند، برای مثال اسمیت و میلر^۲ (۲۰۰۰) با انجام یک مقایسه‌ی دقیق ویژگی‌های کارآفرینان را از فرصت‌طلبان جدا می‌کنند و بیان می‌دارند، به‌رغم ویژگی‌های مشترک زیاد بین این دو مفهوم فرصت‌طلبان وفق‌پذیرند و رشدمحورتر هستند.

1- Peters and Hisrich

2- Smith and Miller

کارآفرینان را نیز می‌توان بر اساس ویژگی‌های ایشان در چهار گروه مشخص کرد که عبارتند از :

- کارآفرینانی که بر حرکت‌های جسورانه تاکید دارند و برای موفقیت برانگیخته می‌شوند.
 - کارآفرینانی که کسب‌وکارهایی حول فروشندگی و شبکه‌بندی ایجاد می‌کنند.
 - کارآفرینانی که بر اختراع و نوآوری تاکید دارند.
 - کارآفرینانی که برای قدرت برانگیخته می‌شوند و تمایل برای رهبری دارند.
- البته یک فرد کارآفرین احتمالاً در بیش از یک مقوله جای می‌گیرد.

مدل پذیرش مخاطره‌ی کارآفرین

اینکه کارآفرین یک الگوی سرمایه‌گذاری در ذهن داشته باشد و بداند چه موقع یک کسب‌وکار یا مخاطره را شروع کند بسیار حائز اهمیت است، سه مدل در این رابطه مطرح است (تامسون^۱، ۲۰۰۲: ۳۳۸-۳۴۸) :

(الف) اولین الگو یک مدل درآمدی است، که در آن کارآفرین به کسب‌وکار یا مخاطره به عنوان جایگزینی برای درآمد می‌انگارد، یعنی بعد از یک دوره‌ی شروع اولیه و بی‌نظم، منطق مخاطره، جریان منظمی از درآمد را فراهم می‌آورد.

(ب) دومین مورد الگویی است که در آن کارآفرین مخاطره و ریسک را مانند الگوی رشدی در بلندمدت می‌داند. در این الگو کارآفرین درآمدهای پایین را به امید برگشت سرمایه‌ی عمده در پنج سال یا بیشتر از آن می‌پذیرد.

(ج) سومین الگو کوتاه‌مدت و الگویی فرضی است، در این الگو کارآفرین اساساً خواستار آغاز مخاطره و افزایش کارایی در بازار است. در این جا کالا یا محصول و خدمت فقط به بهترین پیشنهاد دهنده فروخته می‌شود. می‌توان این الگو را در تعدادی از شرکت‌های اینترنتی امروزی دید.

این مدل‌ها همچنین اشارات ضمنی مهمی به چگونگی ایجاد کسب‌وکار و مخاطره دارد، برای مثال، کارآفرینان الگوی درآمد را، اغلب در مراحل اولیه‌ی مخاطره یا سبک زندگی انواع کسب‌وکار با اطمینان بیشتر می‌توان به کار گرفت. آنها احتمالاً بر پس‌انداز، بدهی و وام تاکید بسیاری دارند، در حالی که کارآفرینانی که بر الگوی رشد تاکید دارند، مستعد افزایش کنترل بوده و بر شرکا و برابری مالی تمرکز دارند و در مقابل، افرادی که از یک الگوی کوتاه‌مدت و فرضی پیروی می‌کنند، تمایل شدیدی به اجاره کردن و به دست آوردن منابع و برون‌سپاری بخش‌های اصلی کسب‌وکار دارند (تامسون^۲، ۲۰۰۲: ۳۴۷).

1- Thompson

2- Thompson

فصل ۱۱) فرهنگ کارآفرینی

فرهنگ کارآفرینی

فرهنگ سازمانی ازجمله خرده فرهنگ‌های یک جامعه است، که به دلیل ارتباط بسیار نزدیکی که کارآفرینی و ویژگی‌های آن با متغیرهای فرهنگی دارد، بر این پدیده تاثیرگذار است. در مقابل کارآفرینی به عنوان یکی از ویژگی‌های فردی در انسان، از بعد فردی نیز مستلزم بستر و چارچوب شخصیتی متناسب با این پدیده است. کارآفرین، نیازمند برخی ویژگی‌های شخصیتی ذاتی و یا اکتسابی است که نقش بسزایی در موفقیت وی به عهده دارد. فرهنگ کارآفرینی در بعد فردی و سازمانی با فرهنگ جامعه نیز درهم آمیختگی زیادی دارد که در ادامه بیش تر به آن می پردازیم.

فرهنگ کارآفرینی از بعد فردی

فرهنگ کارآفرینی در سطح خرد، در قالب ویژگی‌های شخصیتی یک فرد مانند توانایی‌های رهبری و مدیریت متبلور می‌شود. بر سر ذاتی یا اکتسابی بودن ویژگی کارآفرینی، در بین صاحب نظران اختلاف نظر وجود دارد. در یک دیدگاه افراطی، ولف^۱ معتقد است: "افرادی که دارای خمیرمایه‌ی کارآفرینی هستند، کارآفرین می‌شوند و افرادی که دارای اینگونه ویژگی‌های طبیعی و شخصیتی نباشند، به هیچ وجه کارآفرین نخواهند بود"، این نگرش نمایانگر اهمیت

1- Volf

وافر ویژگی‌های شخصیتی در شکل‌گیری کارآفرینی است و عوامل شخصیتی و سبک فردی از اهمیت فراوانی برخوردار است (رس و آنوالا^۱، ۱۹۸۶: ۲۸). اما در مقابل باید توجه داشت که اگر کارآفرینان، هم مهارت کسب کنند و هم ویژگی‌های ذاتی لازم برای ارزیابی ریسک را دارا باشند، دیرتر دچار یاس می‌شوند و به عبارتی، چنانچه کارآفرینان هم آموزش ببینند و هم دارای ویژگی‌های ذاتی باشند، کمتر دچار تنزل می‌شوند. بنابراین، ویژگی‌ها و مهارت‌های اکتسابی، عامل مهمی در شکل‌گیری شخصیت کارآفرین به حساب می‌آید (لیپر^۲، ۱۹۸۸). افراد کارآفرین دارای ویژگی‌هایی هستند که آنها را از نظر شخصیتی از ویژگی‌های فرهنگی افراد عادی یا سایر افراد جامعه مجزا می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها به شرح زیر است (وایتینگ^۳، ۲۰۰۰):

۱) اعتماد به نفس، که از مهمترین ویژگی‌های کارآفرینان است، که منجر به تقویت حس اعتماد وی نسبت به توانایی‌های درونی می‌شود. این ویژگی، یکی از عوامل شخصیتی موثر بر استقامت و پشتکار نیز به حساب می‌آید. اعتماد به نفس به عنوان مشوق افراد برای طرح ایده‌های نو و جسارت لازم برای پروراندن آن، حتی از دارا بودن دانش کافی نیز، اهمیت بیشتری دارد. کارآفرین برای موفقیت باید همواره نسبت به ایده‌ی خود تعهد و اعتماد داشته باشد.

۲) پشتکار و استقامت، که به دلیل مشکلات و موانع موجود بر سر راه اقدامات کارآفرینانه، پشتکار و استقامت بسیار در خلق محصول، فرآیند یا شرکت جدید، از ملزومات موفقیت کارآفرین به حساب می‌آید. "موفقیت برخی کارآفرینان و حتی در مواردی موفقیت افسانه‌ای آنان، ناشی از استقامت در تحلیل‌های کارآفرین از ریسک و بازده است" (لیپر، ۱۹۸۸).

۳) اتخاذ ریسک حساب شده، که ریسک‌پذیری از ویژگی‌های کلیدی کارآفرینی است و محافظه‌کاری منجر به عملکرد منفعل و تقلید از دیگران خواهد شد. گام برداشتن در آینده‌ای نامطمئن و حرکت در تاریکی‌ها، فرصت‌هایی را به کارآفرین نشان می‌دهد که شاید به راحتی برای دیگران قابل درک نباشد. موفقیت در کارآفرینی به واسطه‌ی دو نشانه‌ی عمده‌ی دستیابی به اهدافی که کارآفرینان برای شرکت خود تعریف می‌کنند و سودآوری ریسک قابل شناسایی است. شرکت‌هایی با این نشانه‌های موفقیت، نمایشگر ویژگی‌های خاصی هستند: در شروع کار متحورانه‌ی^۴ خود، منابع

1- Res & Anoala

2- Lipper,

3- Whiting,

4- Venture Task

خویش را به ریسک می‌گذارند؛ نقاط قوت و ضعف خود را در موقعیت های متحورانه می‌شناسند و ارزش های عمومی متحورانه در شرکت دارند (سامسوم و آگوردون^۱، ۱۹۹۳). در اشاره به یکی از نگرش های فکری لازم برای کارآفرینی آمده است: "از دست دادن پول و فرصت های شناخته شده، بخشی از فرآیند کارآفرینی است و آخر دنیا به حساب نمی‌آید" (لیپر، ۱۹۸۸). بنابراین کارآفرینی مستلزم ریسک بوده و منابع سازمان یا فرد کارآفرین دائماً در خطر باختن قرار دارد و این زیان، زمانی که مقدمه‌ی پیروزی های بعدی قرار گیرد، جزئی از کارآفرینی به حساب می‌آید. سودآوری به عنوان یکی از نشانه های موفقیت سازمان های کارآفرین، از بازده های بالا به دست می‌آید. در یک دنیای رقابتی، بازدهی بالا مستلزم ریسک بالا است و ریسک‌پذیری کارآفرین و قدرت تحمل خطرات و شکست های احتمالی است، که به وی قدرت می‌دهد، به فعالیت هایی که ریسک و بازده بالا دارند، بپردازد.

۴) نیاز به موفقیت، که عموماً کارآفرینان در تلاش برای دستیابی به توسعه‌ی تکنولوژیک و کمال‌جویی هستند، ولی افرادی که کارآفرین نیستند، به واسطه‌ی این انگیزه‌ی درونی برانگیخته نمی‌شوند. چنانچه بنابر ویژگی های شخصیتی یک فرد، موفقیت محرک انگیزشی قوی برای وی نباشد، تلاش برای دستیابی به موفقیت و پشتکار، کارآفرین را در این جهت، رو به افول خواهد گذاشت. البته چنانچه موفقیت در کارآفرینی به مفهوم پیروزی های مالی تعبیر شود، به عنوان یک علت، تاثیر کمتری در کارآفرینی خواهد داشت. به عبارت دیگر برای اینکه کارآفرین موفق باشد، باید موفق بودن (به عنوان یک انگیزه) ماورای مسائل پولی درک شود. یک کارآفرین حتی بدون موفقیت در دستیابی به سطوح بالای سود مالی می‌تواند موفق به حساب آید و این مهم در صورتی محقق خواهد شد که، تعریف وی از موفقیت چیزی غیر از معیارهای پولی بوده و زندگی تجاری خود را بر مبنای این معیارها برنامه‌ریزی نکند (لیپر، ۱۹۸۸).

۵) انعطاف‌پذیری که در کارآفرینی، بیشتر در بعد تطبیق ایده با شرایط متحول محیطی مطرح است. چرا که کارآفرین بیشتر با ایده، طراحی و توسعه‌ی آن سروکار دارد. با توجه به تحولات و تغییرات عمیق محیطی حاکم بر عملکرد کارآفرین، اهداف و استراتژی های فردی وی برای دستیابی به ایده‌ی مورد نظر باید متناسب با محیط حاکم، انعطاف لازم را داشته باشد. حتی گاهی لازم می‌شود که کارآفرین، ایده یا رویای اولیه‌ی خویش را نیز از موضع خود خارج کند (لیپر، ۱۹۸۸).

۶) خوش‌بینی، به عنوان یکی دیگر از عوامل فردی، در کارآفرینی مطرح است. جایی که همه چیز مایوس‌کننده و تمام شرایط علیه هدف نهایی ماست، آنچه می‌تواند امید به حرکت را در کارآفرین ایجاد کند، خوش‌بینی اوست. البته نه خوش‌بینی بیش از حد، که خوش‌بینی محتاطانه! مردم عموماً معتقدند، ایده‌های کارآفرینان قابل اجرا نیست. برای غلبه بر چنین منفی‌نگری‌هایی، کارآفرینان نیازمند حد مناسبی خوش‌بینی هستند (فرنالد^۱، ۱۹۸۸). بنابراین، تفاوت عامه‌ی مردم با کارآفرینان و یکی از دلایل عدم موفقیت آنان در کارآفرینی، نداشتن خوش‌بینی لازم است و می‌توان خوش‌بینی را یکی از عوامل مهم فرهنگی در ارتقای کارآفرینی دانست. هرگونه خوش‌بینی که به نوعی ساده لوحی منتهی شود را نمی‌توان به عنوان یک نگرش کارآفرینانه در نظر گرفت. احتیاط به عنوان مکمل خوش‌بینی، کارآفرین را مجهز به نوعی هوشیاری در برخورد با شرایط عدم اطمینان می‌کند.

ویژگی‌های مذکور در فوق و عواملی از این قبیل، دیدگاه‌های خاصی در فرد کارآفرین پرورش می‌دهد که به شرح زیر است (وایتینگ^۲، ۲۰۰۰):

- خواستار آزادی و دسترسی به منابع است؛
- اهداف نهایی او سه تا پانزده ساله است؛
- از کار خسته نمی‌شود؛
- درمورد سیستم بدگمان اما درمورد قدرت خود برای غلبه بر سیستم خوش‌بین است؛
- علاقه‌مند به ریسک متوسط است؛
- در مورد خود و فعالیت‌های خود دائماً تحقیق و ارزیابی می‌کند و همواره در پی دریافت بازخورد است؛
- نشانه‌ها و علائم موقعیت فعلی را به بازی می‌گیرد و به علائم آزادی ارج می‌نهد؛
- مشتری و سرپرست خود را راضی نگه می‌دارد.

هدف یک کارآفرین، ایده‌ی اوست. این ایده باید چالشی باشد و چالشی بودن ایده و شدت آن بسته به شرایط محیطی باید تغییر کند. "یک کارآفرین باید منطقاً فردی غیرمنطقی باشد" (آدیزس^۳، ۱۹۹۹).

1- Fernald

2- Whiting,

3-Adizes,

فرهنگ کارآفرینی در سطح سازمانی

سازمان به عنوان یک خرده‌سیستم اجتماعی، نزدیک‌ترین رابطه را با کارآفرینی دارد. بر این اساس می‌توان گفت، فرهنگ سازمانی اثر زیادی بر روی پدیده‌ی کارآفرینی خواهد گذاشت. کارآفرینی سازمانی، به عنوان تعهد به اجرای سیستماتیک نوآوری، که منجر به موفقیت‌های کارآفرینانه می‌شود، مطرح است (دراکر، ۱۹۸۵).

جامع‌ترین فهرست از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین که منعکس‌کننده‌ی فرآیندها، ارزش‌ها و ویژگی‌های ساختاری مرتبط با فرهنگ سازمانی است در زیر آمده است. ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین (بارینجر و بلودورن^۱، ۱۹۹۹):

- ریسک پذیر هستند؛
 - نوآور باقی می‌مانند؛
 - بر نتایج تمرکز دارند؛
 - کارهای فنی انجام می‌دهند؛
 - انعطاف پذیرند؛
 - به سازمان به عنوان یک سیستم نگاه می‌کنند؛
 - تغییر را خوب می‌پندارند؛
 - اشتباهات را می‌پذیرند و از آن یاد می‌گیرند؛
 - معتقدند مدیران می‌توانند از هیچ، چیزها بسازند و برانگیخته شوند.
- ۱) سازمان‌های ریسک پذیر کارآفرین، که سه ویژگی اصلی سازمان‌های کارآفرین، ریسک‌پذیری، نوآوری، و پیشرو بودن است (بارینجر و بلودورن، ۱۹۹۹). ریسک‌پذیری در کنار نوآوری و پیشرو بودن، برای سازمان‌های کارآفرین لازم است. در سطح عوامل فردی فرهنگ کارآفرینی و اتخاذ ریسک حساب شده، به عنوان یکی از مهمترین ویژگی‌های یک کارآفرین، بررسی شد. فعالیت چنین افرادی در سازمان‌هایی با جو محافظه‌کارانه، اجازه‌ی انجام کارهای متهورانه را از آنها سلب می‌کند و این خود، عامل مهمی در کاهش انگیزش آنهاست. بنابراین مسئله‌ی متغیرهای سازمانی برای حرکت به سوی کارآفرین شدن از اهمیت بسزایی برخوردار است. به نظر آنها برای اینکه سازمان کارآفرین باشد و برای اثربخشی فعالیت افراد کارآفرین،

1- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C.

سازمان باید دائماً با شناخت فرصت‌های جدید و انجام اقدامات لازم برای شکار این فرصت‌ها و به دنبال آن کنترل بیشتر بر محیط، سودآوری خود را افزایش دهد، بنابراین چنین سازمانی باید فرهنگ سازمانی مناسب و مولفه‌های پذیرنده‌ی کارآفرینی را در جو سازمانی خود داشته باشد. ولی سازمان‌های محافظه‌کار در برنامه‌ریزی خود هرگز به فرصت‌های جدید، نمی‌اندیشند. با وجود اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است در سازمان‌های محافظه‌کار به اندازه‌ی سازمان کارآفرین پیچیده باشد، با این وجود، در این سازمان‌ها معمولاً تأکیدی بر شناخت فرصت‌ها و مناسب بودن ایده‌های جدید نمی‌شود (بارینجر و بلودورن، ۱۹۹۹).

۲) تغییر و تحول، معمولاً ریسک، تغییر از دست دادن قدرت را برای صاحبان آن در سازمان به دنبال دارد. ارائه‌ی ایده‌های جدید و به دنبال آن شناخت فرصت‌ها می‌تواند منجر به تغییراتی گردد، که آینده‌ی مشخصی ندارد. بنابراین سازمان‌های موفق به دلیل ابهام نسبت به آینده‌ی تغییر، ایده‌های جدید را سرکوب می‌کنند. این عامل بازدارنده‌ی کارآفرینی، فرآیند نوآوری در سازمان را سرکوب خواهد کرد، مگر اینکه جو حاکم بر سازمان جوی ریسک‌پذیر بوده و افراد حاضر باشند برای امتحان ایده‌ها و فرصت‌های جدید، تن به خطر دهند. در چنین جوی است که سازمان می‌تواند افراد کارآفرین را در خود بپروراند.

۳) سازمان‌های نوآور کارآفرین، که بر این اساس نوآوری از عمده‌ترین ملزومات کارآفرینی در سازمان‌ها به حساب می‌آید. نوآوری در سازمان‌ها، به عنوان وجهه‌ای از فرهنگ سازمانی، با عوامل مختلفی مانند ساختار، آزادی و رویه‌های سازمانی، ارتباط پیدا می‌کند. "نوآوری هدفمند"^۱، به عنوان یکی از ویژگی‌های کوچک، برای ورود آنها به بازار جدید، تأثیر قابل توجهی در کارآفرینی سازمانی دارد (هامرش^۲، ۱۹۷۸: ۲۱۰).

۴) سازمان‌های کارآفرین بر نتایج تمرکز دارند، به این مفهوم که منطق استقلال در کارآفرینی که در بالا به عنوان ابزاری برای ایجاد جو نوآوری و نهایتاً رشد کارآفرینی مطرح شد، این است که، انتظار ما از فرد کارآفرین، باید برخاسته از نتیجه‌ی عملکرد وی باشد، بر این اساس، کارآفرین باید در تعیین روش بهتر برای دستیابی به هدف، از آزادی لازم برخوردار باشد. در این جایگاه، تمرکز بر نتیجه به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ کارآفرینی در سازمان، در قالب مفهوم کنترل سازمانی در نظر گرفته می‌شود. هدف یک سیستم کنترل، اطمینان از انطباق استراتژی‌های سازمانی با اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد (لورنژ، اسکات مورتون و گوشال^۳، ۱۹۸۶).

1- Targeted Innovation

2- Hummersh

3- Lorange & Scott Morton and Ghoshal

فرهنگ کارآفرینی در سطح جامعه

فرهنگ در سطح کل جامعه و به شکل ملی با تاثیرات قابل توجهی که بر ویژگی‌های اکتسابی فرد دارد و همچنین محدودیت‌ها و فرصت‌هایی که برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، اثرات قابل توجهی بر فرآیند کارآفرینی خواهد داشت.

فرهنگ گروه‌گرایی به عنوان مشوق کارآفرینی در ویژگی‌های فرهنگی کشوری مانند ژاپن در بارزترین حالت خود، در ایده‌زایی متبلور می‌شود. حل گروهی مسایل چه در زمینه‌ی تجاری، یا غیرتجاری منجر به نوعی فرآیند طوفان مغزی و به دنبال آن، ارائه‌ی ایده‌های جدید می‌گردد. این ایده‌ها زمانی که با همفکری افراد با دیدگاه‌های مختلف به نتایج جدیدی منجر شود، عامل تقویت‌کننده‌ی کارآفرینی به حساب خواهد آمد. گسترش چنین ویژگی فرهنگی‌ای در یک جامعه به دلیل اثراتی که بر نگرش فردی به جای می‌گذارد و نیز با ایجاد فرصت‌ها یا محدودیت‌ها و تغییر ارزش‌های سازمان به طور غیرمستقیم، پدیده‌ی کارآفرینی را به طور جدی تحت تاثیر قرار خواهد داد (سامسون و آگوردون^۱، ۱۹۹۳).

فصل ۱۲) کارآفرینی و توسعه

کارآفرینی و اقتصاد

کارآفرینی، پایه‌های شکل‌گیری اقتصاد نوین لقب گرفته است. اقتصاد در ابتدای هزاره‌ی سوم میلادی شاهد دگرگونی‌های شگرفی بوده است. اولین نظریه‌پردازان کارآفرینی نیز افرادی مانند شومپتر^۱ بودند که در اصل اقتصاددان بودند. انقلاب فناوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش-محور از زمره‌ی این تغییرات است. شاید مهم‌ترین روندی که در اقتصاد امروز وجود دارد، حرکت به سوی یک نظام اقتصادی با ماهیت شبکه‌ها است. در چنین اقتصادی، کنترل و تخصیص منابع به صورت توزیع شده صورت می‌گیرد و نقش شبکه‌های اجتماعی در رشد و توسعه‌ی اقتصادی به مراتب بیش از نظام متمرکز برنامه‌ریزی دولتی خواهد بود. نقش کارآفرینان در رویکرد شبکه‌مدار به مراتب پررنگ‌تر از رویکرد اقتصاد کلاسیک است. در اقتصاد نوین، کارآفرینان در شبکه‌های اجتماعی نقش عناصر فعالی را ایفا می‌کنند که ارتقای بازده سرمایه‌های مادی و انسانی را فراهم می‌آورند. تاثیراتی که فراهم آوردن سازوکارهای مناسب برای بسترسازی کارآفرینی در معیارهای اقتصادی خواهد داشت فراوانند، که در ادامه به برخی از این نتایج پرداخته می‌شود.

1- Schumpeter

الف) رشد اقتصادی : ویژگی بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است. لذا کشورهایی می‌توانند در چنین اقتصادی موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند. کشورهایی که در آنها، میزان فعالیت‌های کارآفرینانه بالاتر است، قادرند تا در اقتصاد جهانی امروز موقعیت بهتری کسب کنند. رشد اقتصادی با فعالیت‌های کارآفرینانه ارتباط مستقیم دارد. در تحقیقی که به صورت سالیانه فعالیت‌های کارآفرینی و تأثیرات آن در کشورهای مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهد و در حال حاضر در بیش از ۲۰ کشور جهان صورت می‌گیرد، این نتیجه بدست آمده که، نرخ رشد اقتصادی یک کشور رابطه معنی‌داری با سطح فعالیت‌های کارآفرینی آن کشور دارد (فولر، میدمور، هنلی و توماس^۱، ۲۰۰۳: ۷-۱۰).

ب) اشتغال زایی: کارآفرینان در ایجاد اشتغال نیز نقش مهمی ایفا می‌نمایند. در حدود نیمی از کارکنان کشورهای توسعه‌یافته در کسب‌وکارهای کوچک مشغول فعالیت هستند. بیشتر مشاغل جدید را کسب‌وکارهای کوچک ایجاد می‌کنند و سهم این کسب‌وکارها در بازار کار در حال افزایش است. از سال ۱۹۸۰ تاکنون، کسب‌وکارهای کوچک در اقتصاد آمریکا بیش از ۳۴ میلیون شغل ایجاد کرده‌اند. این در حالی است که در این مدت از تعداد کارکنان شرکت‌های بزرگ در این کشورها کاسته شده است. در ایالات متحده آمریکا، ۸۱/۵ درصد از مشاغل جدید از طریق شرکت‌های تازه تاسیس به وجود آمده و ۵ درصد از شرکت‌های تازه تاسیس، ۷۷ درصد از مشاغل جدید را ایجاد کرده‌اند (فولر، میدمور، هنلی و توماس، ۲۰۰۳: ۷-۱۰).

ج) ایجاد و رشد تکنولوژی : بیش از ۶۷ درصد از نوآوری‌های تکنولوژیک و حدود ۹۵ درصد از نوآوری‌های منجر به تحولات بنیادی را فعالیت‌های کارآفرینانه پدیداند. کارآفرینان از طریق ایجاد فناوری، ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید، قدرت انتخاب مصرف‌کنندگان را افزایش داده و با افزایش بهره‌وری، سرگرمی‌های نو، بهبود بهداشت و سلامتی، تسهیل ارتباطات و ... موجب افزایش کیفیت زندگی می‌شوند. در واقع بخش اعظم صنایع جدیدی که یک نسل پیش‌تر موجود نبود را کارآفرینان ایجاد کرده‌اند که می‌توان از کامپیوترهای شخصی، تلفن‌های همراه، خرید از طریق اینترنت و سرگرمی‌های دیجیتال به عنوان نمونه‌هایی از آن ذکر نمود (فولر، میدمور، هنلی و توماس، ۲۰۰۳: ۷-۱۰).

1- Fuller-Love, N. & Midmore, P. & Thomas, D. & Henley

د) ایجاد صنایع نو: بسیاری از صنایع جدید از پیامدهای کارآفرینی می‌باشند. صنایعی نظیر، کامپیوترهای شخصی، بیوتکنولوژی، تلویزیون‌های کابلی، نرم‌افزارهای جدید، محصولات جدید نفتی، ارتباطات بی‌سیم، خدمات پستی صوتی، تلفن‌های همراه، فروشگاه‌های اینترنتی، رسانه‌های دیجیتالی و... از این نوعند (فولر، میدمور، هنلی و توماس، ۲۰۰۳: ۷-۱۰).

ه) ایجاد تحرک اقتصادی و اجتماعی: از پیامدهای کارآفرینی می‌توان به بهبود وضعیت اقتصادی فقرا و وارد شدن زنان به عرصه‌های کسب و کار و افزایش مالکیت آنها در مشاغل، اشاره نمود (فولر، میدمور، هنلی و توماس^۱، ۲۰۰۳: ۷-۱۰).

فرآیند ایجاد فرصت اقتصادی-اجتماعی

حل مسائل اجتماعی، مانند کاهش مستمر بهداشت عمومی، مشکلات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و آموزشی ناشی شده از فقر درازمدت، اغلب تغییرات بنیادی در نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی که موجبات ثبات دولت‌ها را فراهم آورده، را ضرورت می‌بخشد. دامنه‌ی تأثیرات کارآفرینی بر جامعه بسیار وسیع و از تغییر در ارزش‌های اجتماعی تا رشد شتابان اقتصادی است (دیس و همکاران^۲، ۲۰۰۱). محققین، تغییرات مختلفی را که کارآفرینی در یک جامعه ایجاد می‌کند، بررسی کرده و آثار آن را از دیدگاه‌های متفاوت مورد بحث قرار داده‌اند. برخی از این تأثیرات عبارتند از:

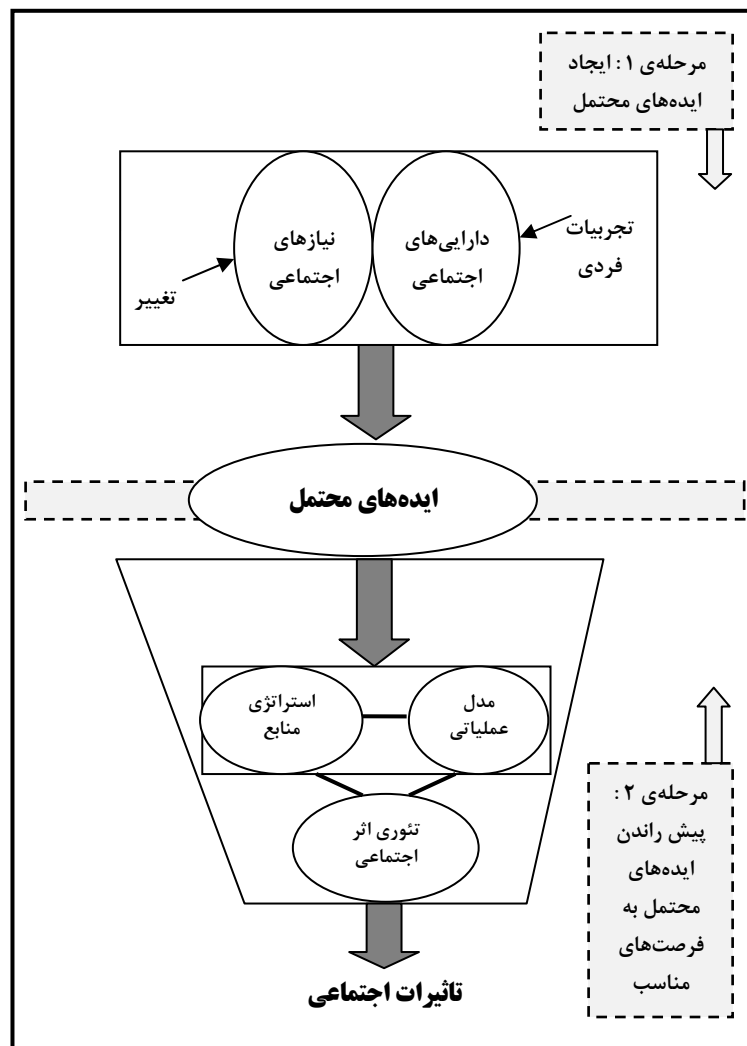
- اشتغال زایی؛
- انتقال تکنولوژی؛
- ترغیب و تشویق سرمایه‌گذاری؛
- شناخت؛
- ایجاد و گسترش بازارهای جدید؛
- افزایش رفاه؛
- ساماندهی و استفاده اثربخش از منابع.

پیامدهای مثبتی که توسعه‌ی کارآفرینی در اقتصاد یک کشور ایجاد می‌کند، غیر قابل انکار است. بسیاری از محققان معتقدند که، کارآفرینان از رسیدن نظام اقتصادی به تعادل ایستا جلوگیری کرده و به واسطه‌ی رفتارهای فرصت‌جویانه‌ی خود، اقدام به فرصت‌سازی برای کلیت نظام اقتصادی می‌نمایند (دیس و همکاران، ۲۰۰۱).

1- Fuller-Love, N. & Midmore, P. & Thomas, D. & Henley

2- Dees et al.

برای ایجاد کارآفرینی در سطح جامعه، فرآیندی که هدف اصلی آن تاثیرگذاری بر جامعه با استفاده از فرصت‌هایی است که توسط کارآفرین به وجود می‌آید، مد نظر است، این فرآیند در جامع‌ترین حالت در شکل ۱۲-۱ تشریح شده است (دیس و همکاران، ۲۰۰۱):



شکل ۱۲-۱ فرآیند ایجاد فرصت اجتماعی (دیس و همکاران، ۲۰۰۱)

گام های حمایتی دولت ها برای توسعه ی کارآفرینی

دولت ها به عنوان بزرگترین متولی جامعه نقش های متعددی را در حمایت از کارآفرینی در قالب ایجاد فرصت برای رشد انواع کارآفرینی ایفا می کنند. اولین قدم، انجام ندادن برخی کارها به جای انجام دادن آنها است. ابزارهای کلاسیک دولتی یعنی مالیات و مقررات، به روشنی بر روی فعالیت های کارآفرینانه تاثیر می گذارد. هنگامی که میزان مالیات سنگین است و یا نیاز به ارائه ی گزارش های پیچیده متعدد، کارآفرینان از سیستم مالیاتی فرار می کنند و در نتیجه اقتصاد زیرزمینی یا بازار کار غیرقانونی توسعه می یابد.

ایجاد انکوباتورهای (پرورشگاه های) کسب و کار هم روش دیگری برای توسعه ی کارآفرینی و ایجاد اشتغال است. این پرورشگاه ها با در اختیار قرار دادن کارگاه هایی برای موسسات تازه تاسیس، تخصیص منابع و تجهیزات مورد نیاز و عرضه ی آب و برق از کارآفرینان حمایت می کنند. تحقیقات اخیر دال بر آن است که، در مناطق محروم، وجود فرهنگ وابستگی و یا ضد کارآفرینی، نه فقط به دلیل تاثیرات اقتصادی غیرمستقیم بلکه به دلیل ارتباط سیاست های اجتماعی با توسعه، از اهمیت خاصی برخوردار است. تنوع فزاینده و حجم فعالیت های اقتصادی که توسط این انکوباتورها صورت می گیرد، کمک موثری در انسجام اجتماعی در کلیه ی بخش های جامعه خواهد بود (نیکولس، ۲۰۰۶: ۶).

سیستم های تشویق کارآفرینی، با سیاست های سنتی ایجاد اشتغال که هدفشان ایجاد شغل در فعالیت های موجود به جای ایجاد فعالیت های جدید و حمایت مستقیم از موسسات کوچک و متوسط (SMEs) است، تفاوت دارد، نه همه ی موسسات کوچک و متوسط نوآورند و نه همه ی آنها مهبیای رشد، و حتی برای بسیاری از این موسسات ممکن است بهتر باشد که کوچک باقی بمانند، زیرا آنها فقط بر مراحل اولیه ی کسب و کار موسسات جدید تمرکز دارند (نیکولس^۱، ۲۰۰۶: ۶). به علاوه از آنجایی که در انکوباتورها دید وسیع تری نسبت به موجودیت یک شرکت (آنچه که یک شرکت هست) وجود دارد، یک فرهنگ کارآفرینانه می تواند در بخش وسیعی از جامعه به وجود آید، بنابراین دولت ها می توانند به شکل موثری نه تنها ابزارهای عملی برای ترویج کارآفرینی را به کار گیرند، بلکه می توانند فرهنگ کارآفرینانه را نیز از طریق سیستم های آموزشی در جامعه ارتقا دهند. آنها می توانند با کاهش نرخ مرگ و میر کسب و کارهای جدید و کوچک با هزینه ی کم، بقای اینگونه شرکت ها را در عبور از مراحل اولیه به دیگر مراحل به بهترین شکل تضمین کنند (نیکولس، ۲۰۰۶: ۷).

؟ فصل ۱۳ کارآفرینی اجتماعی

؟ فصل ۱۴ فرآیند کارآفرینی اجتماعی

؟ فصل ۱۵ کسب و کار و کارآفرینی
اجتماعی، تفاوت‌ها و شباهت‌ها

؟ فصل ۱۶ کارآفرینی اجتماعی در سازمان

؟ فصل ۱۷ اهمیت کارآفرینی اجتماعی

فصل ۱۳) کارآفرینی اجتماعی

کارآفرینی اجتماعی

امروزه سازمان‌ها و نهادهای مختلفی، اقدام به شناسایی، معرفی و تشویق کارآفرینان اجتماعی می‌کنند، از جمله می‌توان از بنیاد «پژواک سبز»^۱ یاد کرد، که در نیویورک، سرمایه در اختیار کارآفرینان اجتماعی، قرار می‌دهد. همچنین می‌توان از مرکز ملی کارآفرینان اجتماعی که تحت پوشش مرکز بین‌المللی کارآفرینی اجتماعی است و مأموریت دارد که به کارآفرینان اجتماعی در سراسر دنیا از طریق بخش خصوصی کمک کند، اشاره نمود، کمک‌هایی از قبیل برگزاری سمینارهای آموزشی، مشاوره، خدمات بازرگانی و و یا «صندوق توسعه کارآفرینی رابرتز» (REDF)^۲، که یکی از پروژه‌های بنیاد رابرتز در سانفرانسیسکو است، که جوهی را به کارآفرینان اجتماعی پرداخت می‌کند و بنیاد آشوکا^۳ که از سال ۱۹۹۸ تاکنون توانسته است ۵۸۵ کارآفرین اجتماعی را شناسایی و حمایت کند، از این تعداد، ۱۸۰ نفر در زمینه آموزش و پرورش و کودکان، ۱۴۷ نفر در زمینه محیط‌زیست، ۱۰۴ نفر در زمینه ایجاد درآمد و کاهش فقر، ۱۰۱ نفر آزادی و حقوق زنان و ۵۳ نفر در زمینه ناتوانی و معلولیت، کارآفرینی کرده‌اند (بنیاد اسکول^۴، ۲۰۰۷).

1- Green Echo

2- Roberts Entrepreneurship Development Foundation

3- Ashoka Foundation

4- Skoll Foundation

با وجود همه‌ی فعالیت‌هایی که در زمینه‌ی کارآفرینی اجتماعی، البته بیش‌تر در کشورهای توسعه‌یافته، انجام می‌شود، این مقوله خیلی جوان و تحقیقات در این زمینه، خیلی عقب‌تر از عمل به آن است و به همین دلیل هنوز تعریف جامع و مانع و استاندارد از آن، وجود ندارد (انجمن کارآفرینان اجتماعی کانادا^۱، ۲۰۰۱).

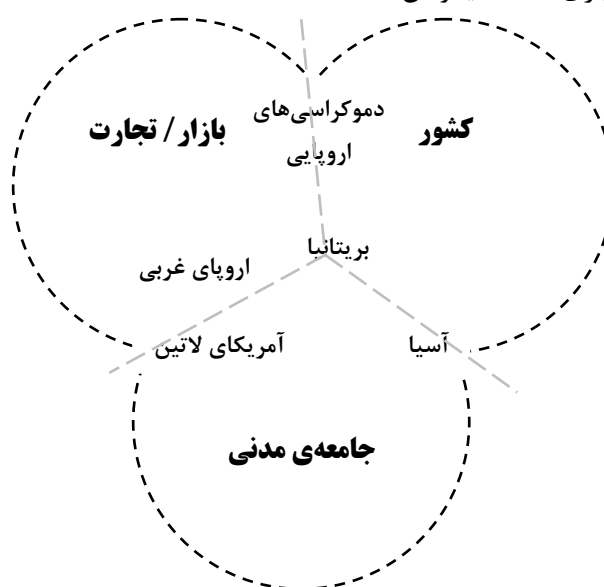
کارآفرینی از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است، به طوری که پیتر دراکر، مک‌کللند، توماس بکلی و دیوید بوید نظرات متفاوت و گوناگونی درخصوص مفهوم کارآفرینی ارائه کرده‌اند. برخی از محققان در مورد هدف و انگیزه‌ی کارآفرینان مطالعاتی داشته‌اند و بعضی دیگر خصوصیات و ویژگی‌های آنان را مورد مطالعه قرار داده‌اند، اما مقوله‌ی کارآفرینی به مفهوم اجتماعی کم‌تر کانون توجه نظریه‌پردازان مدیریت و اقتصاد قرار گرفته است و مطالعات و بررسی‌های انجام شده نیز حاکی از آن است که به این بخش از کارآفرینی توجهی نشده و اکثر مطالعات و پژوهش‌ها در زمینه‌ی کارآفرینی به مفهوم اقتصادی آن مربوط می‌شود. این نوع کارآفرینی منفعت موسسه اجتماعی را با تصویری از انضباط، نوآوری و وابستگی اجتماعی بیان می‌دارد و ریشه در تعاملات انسانی و روابط اجتماعی بشری دارد. کارآفرینی اجتماعی پدیده یا نظریه‌ی جدیدی نیست، بلکه پیدایش آن مقارن با به رسمیت شناختن و ایجاد موسسات و بنگاه‌هاست. اصطلاح «کارآفرینان اجتماعی» یعنی، عاملیت تغییر در بخش اجتماعی، پذیرش مأموریت برای ایجاد و بقاء ارزش اجتماعی، شناسایی و ترغیب فرصت‌های جدید، به کارگیری فرآیند مستمر نوآوری و اقدام جدی به وسیله‌ی منابع در دسترس که در نهایت به ارزش‌سازی اجتماعی و بقاء موسسه منجر می‌گردد. بنابراین، با توجه به ویژگی‌های خاص و بارز کارآفرینان اجتماعی بایستی افرادی که صلاحیت کارآفرینی اجتماعی در هر جامعه‌ای را دارند تشویق و به آنان پاداش داده شود، تا قادر به فعالیت در زمینه‌های اجتماعی و در جهت توسعه‌ی اقتصادی-اجتماعی باشند.

نگاه به کارآفرینی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. دیدگاه عمومی بر شیوه‌ی حمایتی دولت‌ها یا حتی شرکت‌های خصوصی تاثیر گذار خواهد بود. الکس نیکولس^۲ (۲۰۰۶) طی تحقیقات وسیع خود کارآفرینی اجتماعی را در با در نظر گرفتن جایگاه سه متغیر اصلی، کشور، جامعه‌ی مدنی و بازار مانند آنچه در شکل زیر نمایش داده شده تصویر می‌کند.

1- Canadian Centre for Social Entrepreneurship

2- Alex Nicholls

در ایرلند، برای مثال ۳۵ مورد از این نوع مشارکت اجتماعی کارآفرینانه، سهم برجسته‌ای را در ارتقا کارآفرینی و کاهش بیکاری در این کشور داشته است. در این رابطه چنین موسساتی می‌توانند نوآوری و کارآفرینی را با استفاده از ساختارهای حمایتی، در بین جمعی از موسسات کوچک محلی (به صورت خوشه‌ای یا شبکه‌ای) ترویج، و آنها را در یافتن شرایط مناسب برای کسبوکار خود یاری کنند (نیکولس، ۲۰۰۶: ۶).



شکل ۱-۱۳ وضعیت کارآفرینی اجتماعی در سطح بین‌المللی (نیکولس^۱، ۲۰۰۶: ۵)

تعاریف کارآفرینی اجتماعی

کم‌تر از سه دهه از پیدایش ادبیات کارآفرینی اجتماعی می‌گذرد، اما صاحب‌نظران توانسته‌اند در این مدت به ارائه‌ی رویکردها، تعاریف و مفاهیم و نوع‌بندی کارآفرینی اجتماعی بپردازند. در ادبیات کارآفرینی سنتی به طور واضح دو رویکرد وجود دارد:

۱ - رویکرد کیفی کارآفرینان اجتماعی، که این رویکرد بر شناخت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان اجتماعی تمرکز دارد. برخی از این ویژگی‌ها به شرح زیر است (لیدبیتر^۲، ۱۹۹۷):

1- Nicholls

2- Leadbeater

- مأموریت‌گرایی (برای حفظ ارزش‌های اجتماعی به جای ارزش‌های شخصی همواره در پی انجام مأموریت‌های اجتماعی هستند)؛
- پشتکار (تعقیب توقف‌ناپذیر در شناسایی فرصت‌های جدید برای تحقق مأموریت‌ها)؛
- سازگاری (قرار گرفتن در چرخه‌ی نوآوری، سازگاری و یادگیری مستمر)؛
- جسارت (عمل جسورانه و مجاب‌کننده، بدون ترس از محدودیت منابع)؛
- مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی (پذیرفتن پیامدهای حاصل از تفکر و حساب پس‌دهی داوطلبانه).

۲ - رویکرد کارکردی کارآفرینی اجتماعی، که در این رویکرد بر این نکته تأکید می‌شود که، کارآفرینان اجتماعی چه کارهایی انجام می‌دهند، ایجاد یک سازمان یا کسب‌وکار جدید نمونه‌ی آن است. به طور کلی کارآفرینان اجتماعی را شایسته و دارای قابلیت برای تحلیل‌گری، آینده‌نگری، همدلی، شور و شوق، طرفداری و میانجی‌گری و توانمندسازی در مسائل و نیازهای اجتماعی دانسته‌اند، کارآفرینان اجتماعی را افرادی می‌داند که دارای ایده‌ای نوآور برای تغییر اجتماعی و قابلیت و شور و شوق برای خودشکوفایی‌اند و بهترین مدیریت، خطرپذیری و مهارت‌ها را برای یافتن راه حل‌های مسائل اجتماعی به کار می‌برند (لیدبیتر، ۱۹۹۷).

کارآفرینی اجتماعی فرآیندی پویا و به طور گسترده غیر قابل پیش‌بینی است، که در محیط‌های اجتماعی کارهای مبتنی بر نیازها و ارزش‌های اجتماعی انجام می‌گیرد. تعاریف متنوعی از کارآفرینی اجتماعی ارائه شده است که به برخی از آنها، به ترتیب از ابتدایی‌ترین تا جدیدترین و کامل‌ترین، به دلیل جدید بودن بحث در موضوع کارآفرینی در بُعد اقتصادی و اجتماعی اشاره می‌گردد.

کارآفرینی اجتماعی یکی از ویژگی‌های بنیادین سازمان‌ها و نهادهای غیرانتفاعی موفق، برای ایجاد ارزش اجتماعی است. کارآفرینی اجتماعی فرآیندی است که در جریان آن، افراد و گروه‌ها و بخش‌های اجتماعی به طور داوطلبانه کار می‌کنند تا از دارایی‌های اجتماعی که بدون استفاده مانده ارزش‌آفرینی کنند و فرصت‌های ناشی از آنها را تشخیص دهند، در اجتماعات افراد گرد هم می‌آیند تا از طریق همکاری و همیاری دو جانبه، مسائل اجتماعی را حل کرده، سرمایه‌ی اجتماعی را بر پایه‌ی اعتماد ایجاد نموده و با استفاده از این سرمایه، ظرفیتی با دوام برای پرداختن به موضوعات تدارک ببینند (لیدبیتر^۱، ۱۹۹۷).

کارآفرین اجتماعی، کسی است که کسب‌وکار غیرانتفاعی را به منظور ایجاد درآمد جهت هزینه کردن برای خدمات اجتماعی متقبل می‌شود (مک نامارا و همکاران^۱، ۱۹۹۹: ۲۱).

کارآفرینی اجتماعی شور و شوق یک رسالت اجتماعی را با بینش تجاری و بازرگانی ترکیب می‌کند (دیس و همکاران^۲، ۱۹۹۸).

کارآفرینی اجتماعی عبارت است از فرآیند افزودن ایده‌های جدید و متفاوت با هدف ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی، با تمرکز بر اقداماتی که توسط شاغلان بخش خصوصی، به عهده گرفته شده است (تامسون و همکاران^۳، ۲۰۰۰: ۳۳۸).

به نظر محققین بانک توسعه‌ی اینتر امریکن^۴ (۲۰۰۰)، کارآفرینی اجتماعی شامل توسعه‌ی برنامه‌های نوآورانه برای کمک به بهبود معیشت کسانی است که فاقد کسب‌وکار و قدرت مالی هستند و یا در استفاده از فرصت‌های خدمات اجتماعی با محدودیت مواجه می‌باشند. کارآفرینی اجتماعی زمینه‌ی نوظهوری است که بویژه در میان سازمان‌های غیر انتفاعی رایج گردیده است و فعالیت‌های اجتماعی مخاطره‌آمیز، کسب‌وکارهایی با هدف اجتماعی و فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در زمینه‌ی توسعه‌ی اجتماعی را شامل می‌شود (مرکز غیر انتفاعی اینترنت امریکا^۵، ۲۰۰۱).

کارآفرینی اجتماعی، طراحی شراکت اجتماعی بین بخش‌های عمومی - اجتماعی و تجاری به منظور مهار قدرت بازار، در جهت منافع عمومی است (کوک، داس و میشل^۶، ۲۰۰۲: ۵۹).

کارآفرینی اجتماعی جستجو برای شناسایی فرصت‌هایی که به تاسیس سازمان‌های اجتماعی جدید و نوآوری مستمر در آنها منجر می‌شود (ویراواردنا و سولیوان مورت^۷، ۲۰۰۶: ۲۸).

با توجه به تعاریف بالا می‌توان به یک چارچوب کلی از کارآفرینی اجتماعی دست یافت، این چارچوب دردانشگاه هاروارد طراحی شده است. اساس این چارچوب را سه مفهوم سرمایه، مردم و فرصت تشکیل می‌دهد که در زیر این چارچوب نمایش داده شده است (اسکیلرن و همکاران^۸، ۲۰۰۶).

1- McNamara et al.

2- Dees et al.

3- Thompson et al.

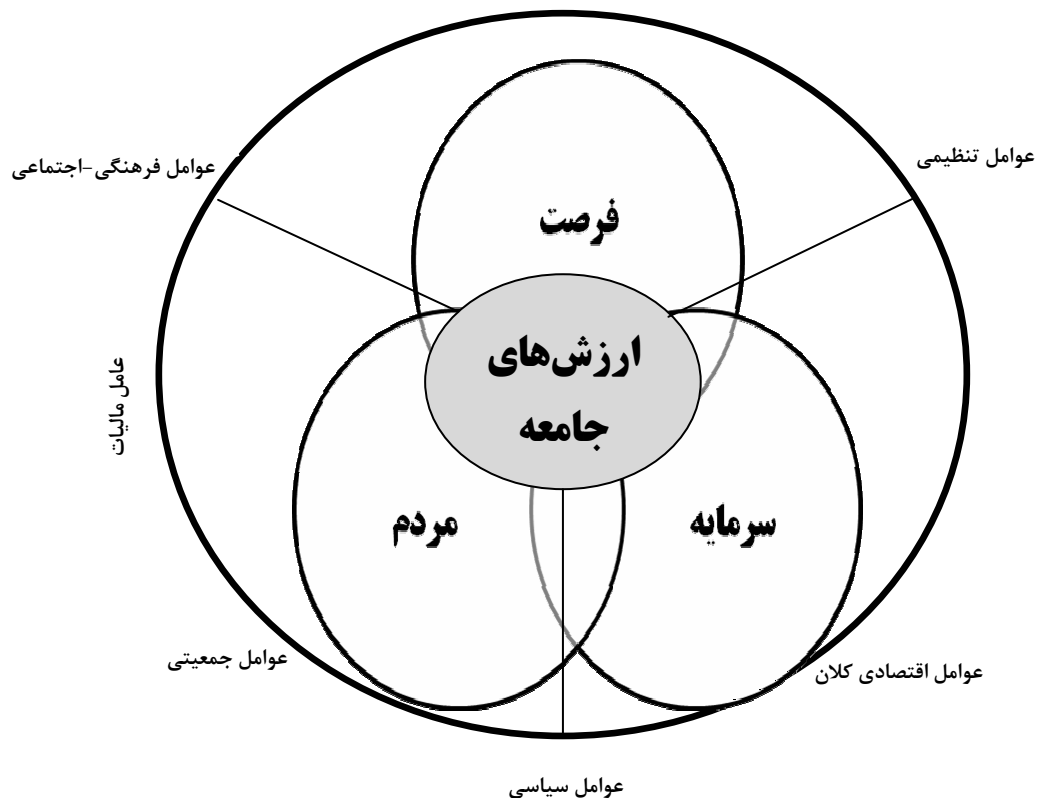
4- The Inter - American Development Bank

5- The Internet None Profit Center of America

6- Cook & Dodds & Smithll

7- Weerawardena a , Sullivan Mort, Gillian b.

8- Skillern et al.



شکل ۲-۱۳ چارچوب کارآفرینی اجتماعی (اسکیلرن و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۲۳)

مفهوم کارآفرینی اجتماعی از تعاملات انسانی و کنش و واکنش بشری نشأت گرفته است. کارآفرینی اجتماعی منفعت موسسه اجتماعی را با تصویری از انضباط، نوآوری و وابستگی اجتماعی بیان می‌دارد. با توجه به اینکه اغلب موسسات اجتماعی با بازدهی پایین و عدم کارایی مواجه‌اند و بسیاری از فعالیت‌های بشر دوستانه از انتظارات و برنامه‌های دولت به دور مانده‌اند، ضروری است که کارآفرینان به مسائل اجتماعی توجه بیشتری داشته باشند. کارآفرینان اجتماعی نیازمند به توسعه و گسترش طرح‌ها و مدل‌های جدید برای قرن حاضر

1- Skillern et al.

هستند. کارآفرینی اجتماعی پدیده‌ای نو و جدید نیست، بلکه کارآفرینی از زمان پیدایش موسسات و بنگاه‌هایی که به رسمیت شناخته شده‌اند مطرح شده و کارآفرینان روش‌های کارآمد و موثری را برای اجرای مأموریت‌های اجتماعی خود جستجو می‌کنند. اکثر کارآفرینان اجتماعی با سازمان‌های غیرانتفاعی جهت کسب سود و درآمد شروع به کار می‌کنند و صاحبان کار و سرمایه نیز با جذب آنان مسئولیت اجتماعی خود را به کارآفرینان اجتماعی واگذار می‌کنند. سوال‌هایی که در این زمینه مطرح می‌شود این است که کارآفرین اجتماعی چگونه فردی است؟ کارآفرین اجتماعی تمایل به چه کاری دارد؟ و کارآفرینی اجتماعی چه مفهومی دارد؟

کارآفرینان اجتماعی افرادی هستند که تغییراتی را در خدمات اجتماعی از طریق موارد ذیل جهت دستیابی به ارزش اجتماعی به وجود می‌آورند (اسکیلرن و همکاران^۱، ۲۰۰۶):

- ایجاد ظرفیت‌هایی برای ماندگاری و گسترش فعالیت؛
- توجه به ایجاد سرمایه و ارزش اجتماعی؛
- به کارگیری نگرش‌های بازار مدار برای حل مسائل اجتماعی؛
- یافتن بازارها و فرصت‌های جدید برای مأموریت غیر سودآور یا زمینه‌های حمایت نشده توسط نیروهای بازار؛
- تبیین و تعریف فرآیندهای جدید خدمات، تولیدات و یا روش‌های منحصر به فرد عملیاتی که با نوآوری همراه است.

کارآفرین اجتماعی خلق‌کننده‌ی ارزش اجتماعی است ولی توجیه اینکه منابع مورد استفاده‌ی کارآفرین در ایجاد آن ارزش، مناسب بوده یا خیر، کار مشکلی است و تعهد اجتماعی، شاخصی مناسب و قوی برای بررسی کارایی و اثربخشی امور اجتماعی نیست. کارآفرینان اجتماعی در بازار کار می‌کنند، اما این بازارها دارای نظم و انضباط معینی نیستند. خیلی از سازمان‌های هدفدار اجتماعی برای بعضی از خدمات خود حق‌الزحمه مطالبه می‌کنند، آنها همچنین در دریافت بخشش‌ها، کمک‌های داوطلبانه و انواع دیگری از پشتیبانی‌ها رقابت می‌کنند. کارآفرینان اجتماعی دارای خصوصیات مشترکی هستند که این ویژگی‌ها عبارتند از (نیکولس، ۲۰۰۶: ۱۲۵):

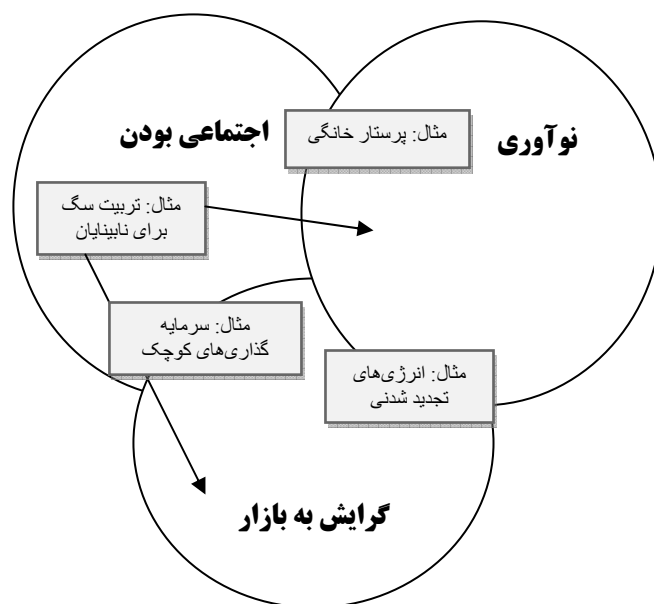
1- Skillern et al.

- متفکر و توانا در دیدن فرصت‌هایی که دیگران نمی‌بینند؛
 - مخاطره‌پذیر و تشویق به قضاوت و تعقل؛
 - مشکل‌گشا؛
 - ایجاد چشم‌اندازهای عملی به وسیله‌ی عقایدشان که باعث بهبود زندگی افراد می‌شود؛
 - ساعت کاری چرخشی (منعطف) با ترغیب به سوی اهداف اجتماعی.
- رهبران اجتماعی نمایانگر این ویژگی‌ها و البته با درجات متفاوتند. هر چه فردی به این شرایط و ویژگی‌ها نزدیک‌تر باشد، بیش‌تر می‌تواند به یک مدل کارآفرین اجتماعی نزدیک شود. کسانی که فعالیت‌شان نوآورانه‌تر است و پیشرفت‌های اجتماعی مهم‌تری خلق می‌کنند را می‌توان کارآفرین‌تر دانست. کارآفرینان اجتماعی از دیدگاه شومپیتر، کسب‌وکار خود را اصلاح و یا متحول می‌کنند. در این تعریف، هر عنصر نیازمند تشریح بیش‌تری است. در ادامه و در بخش عناصر کارآفرینی اجتماعی به طور مفصل به بررسی هر یک از این ویژگی‌های اصلی می‌پردازیم. این ویژگی‌ها عبارتند از :
- عوامل تغییر در بخش اجتماعی؛
 - انتخاب یک مأموریت برای ایجاد و حفظ ارزش‌های اجتماعی؛
 - شناخت و پیگیری فرصت‌های جدید؛
 - حضور در یک فرآیند مستمر نوآوری، تطابق و یادگیری؛
 - فعالیت جسورانه^۱ بدون توجه به محدودیت منابع موجود؛
 - ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در قبال نهادهایی که در جهت ایجاد نتایج مناسب تلاش می‌کنند.
- کارآفرینان اجتماعی در صورت لزوم برای افزایش مسئولیت‌پذیری خود مکانیسم‌هایی^۲ را شبیه به بازار خلق می‌کنند. آنها پیشرفت خود در زمینه‌ی نتایج اجتماعی، مالی و مدیریتی و نه تنها حجم داده‌ها و یا فرآیندهایشان را ارزیابی و از این اطلاعات برای اصلاح خود استفاده می‌کنند. در تعاریف جدید سه بعد نوآوری، اجتماعی بودن و توجه به بازار بیش‌تر مد نظر قرار گرفته است (نیکولس^۳، ۲۰۰۶). تعریف آنها در قالب شکل زیر و تحت عنوان ابعاد کارآفرینی اجتماعی ارائه شده است.

1- Acting Boldly

2- Mechanisms

3- Nicholls A.



شکل ۳-۱۳ ابعاد کارآفرینی اجتماعی (نیکولس، ۲۰۰۶)

انواع کارآفرینی اجتماعی

- طبقه بندی انواع کارآفرینی اجتماعی بر اساس شیوهی عمل؛
 - دسته بندی کارآفرینی اجتماعی با توجه به زمینهی اجتماعی آن.
- کارآفرینی اجتماعی به سه دسته تقسیم شده است (تامسون، گئوف و لیس^۱، ۲۰۰۰: ۳۳۸-۳۴۸):
- الف:** کارآفرینی اجتماعی یکپارچه: هر فعالیت اقتصادی که به طور روشن و به منظور ایجاد دستاوردهای مثبت اجتماعی بر پایهی ارزشها و نیازهای اجتماعی طراحی شده باشد، کارآفرینی اجتماعی یکپارچه به شمار می آید.
- ب:** کارآفرینی اجتماعی توزیع مجدد: هر فعالیت اقتصادی که در یک سازمان یا نهاد غیرانتفاعی انجام شود، تا به وسیلهی آن از تواناییها و فرصت‌های موجود برای کاهش هزینه‌ها و یا افزایش درآمدها و تنوع بخشی به آن استفاده کنند، از نوع توزیع مجدد است.

1- Thompson & Geoff & Lees

ج : کارآفرینی اجتماعی مکمل: هرگاه یک سازمان یا نهاد غیرانتفاعی، بخش نوینی را برای فعالیت‌های اقتصادی خود به طور رسمی تأسیس کند تا از منافع آن، هزینه‌های بخش غیرانتفاعی خود را تأمین کند، مبادرت به کارآفرینی اجتماعی مکمل کرده است. اساساً کارآفرینان و رفتار کارآفرینانه در هر زمینه‌ای یافت می‌شوند، که مهم‌ترین این زمینه‌ها عبارتند از (تامسون، گئوف و لیس^۱، ۲۰۰۰: ۳۴۳) :

- کسب و کار تجاری؛
 - امور اجتماعی، به ویژه در پیشگامی‌ها و ابتکارات فردی (معمولاً کارآفرینی اجتماعی نامیده می‌شود) و پیشگامی و ابتکارات بخش عمومی (کارآفرینی مدنی)^۲؛
 - امور علمی؛
 - امور هنری؛
 - امور ورزشی؛
 - خدمت سربازی و نظام وظیفه؛
 - امور اکتشافی و ماجراجویانه.
- در پایان می‌توان گفت، کارآفرینی صرف نظر از زمینه‌ای که فرد در آن فعالیت می‌کند، دارای سه عنصر کلیدی است (تامسون، گئوف و لیس، ۲۰۰۰: ۳۳۸-۳۴۸) :
۱. دارا بودن بینش^۳؛
 ۲. کسی با مهارت‌های رهبری که می‌تواند بینش را به صورت عملیاتی درآورد؛
 ۳. اراده‌ای که چیزی را بنا کند، در آن رشد کند و پایدار بماند.

1- Thompson & Geoff & Lees

2- Social Encivic Entrepreneurship

3- Vision

فصل ۱۴) فرآیند کارآفرینی اجتماعی

مراحل فرآیند کارآفرینی اجتماعی

فعالیت‌های کارآفرینی مانند هر فعالیت دیگری دارای فرآیندی است، مانند عملی شدن یک طرح کارآفرینی در کارآفرینی اجتماعی هم مراحل وجود دارد. سیکس^۱ (۱۹۹۹) فرآیند سه مرحله‌ای را برای کارآفرینان اجتماعی مشخص نموده و تامسون^۲ نیز یک مرحله به آن برای موفقیت در ایجاد یک کارآفرینی اجتماعی اضافه کرده است. این مراحل را در جدول زیر به طور کامل می‌توان دید.

جدول ۱-۱۴ مراحل فرآیند کارآفرینی اجتماعی

توسعه‌ی یک ایده‌ی جدید یا گسترش ایده‌ای قدیمی با زمینه‌ی منفعت‌رسانی به جامعه	مرحله‌ی اول :
مطالعه و بررسی ایده‌ها	مرحله‌ی دوم :
آماده کردن یک طرح شغلی، طرح بازاریابی و امکان‌سنجی طرح‌ها	مرحله‌ی سوم :
اجرای طرح‌ها	مرحله‌ی چهارم :

(منبع : سیکس، ۱۹۹۹ و تامسون، ۲۰۰۲)

1- Sykes, N.

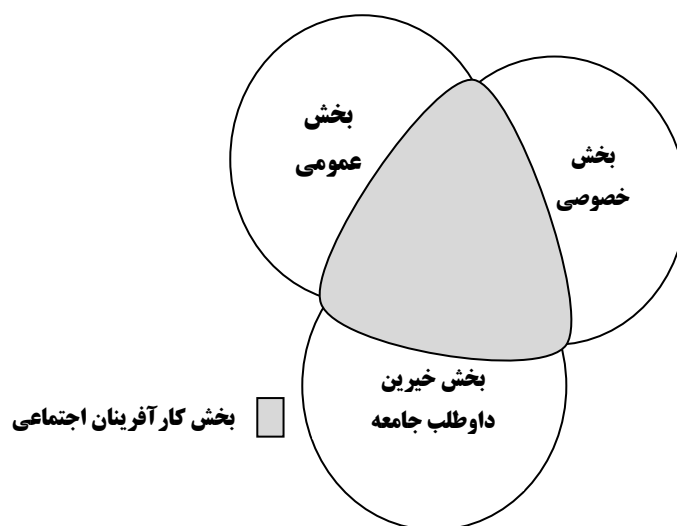
2- Thompson

مرحله‌ی اول خلق ایده که در اکثر موارد، ایده‌ها برگرفته از یک نیاز فعلی است یا می‌تواند ناشی از یک نیاز آتی باشد. مرحله‌ی دوم مطالعه‌ی ایده است. این مرحله نیازمند روش طوفان فکری است. اگر چه این ایده می‌تواند تفکر یا ابتکار فردی باشد، اما تمام اعضای تیم مدیریتی در تمام مراحل فعالانه شرکت دارند. مرحله‌ی سوم نیازمند حمایت متخصصان حرفه‌ای همچون حسابداران و وکلا، پژوهشگران سازمانی، بازاریابان، پژوهشگران اجتماعی و غیره می‌باشد. مرحله‌ی آخر اجرای طرح‌ها است، که شامل وارد عرصه‌ی عمل شدن و هدایت پروژه برای کسب نتیجه‌ای رضایت‌بخش است (تامسون، ۲۰۰۲: ۴۱۲-۴۳۵).

منابع کارآفرینی اجتماعی

دامنه‌ی کارآفرینی اجتماعی در بخش‌های مختلف

کارآفرینی اجتماعی به زعم بسیاری از محققین این مقوله دارای دامنه‌ی گسترده‌ای در بخش‌های مختلف جامعه است. کارآفرینی اجتماعی از هر سه بخش عمومی، خصوصی و افراد خیر جامعه به یک میزان سهم می‌برد و به همین جهت این سه بخش را منابع کارآفرینی اجتماعی می‌نامند (لیدبیتر^۱، ۱۹۹۷).



شکل ۱-۱۴ منابع کارآفرینی اجتماعی (لیدبیتر، ۱۹۹۷)

طبق تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)^۱، در یک سطح کلان اجتماعی، کارآفرینی سازنده و مفید، اساس و بینایی لازم برای رشد اقتصادی، اشتغال و نوآوری را فراهم می‌کند. در این راستا کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک ابزار مفهومی برای تغییرهای اجتماعی مورد توجه واقع شده است، بنابراین چون این مفهوم فرصتی برای تحول اجتماعی به وجود می‌آورد، در هر بخش و در هر جامعه‌ای مورد توجه قرار می‌گیرد. در این زمینه درک تعاریف هر یک از سه بخشی که کارآفرینان می‌توانند در آنها فعالیت نمایند مهم می‌باشد. این سه بخش عبارتند از (بوشی^۲، ۲۰۰۱: ۱۲۱) :

بخش خصوصی : از این بخش به عنوان بخش انتفاعی یا سودآور یاد می‌شود. این بخش به مسائل اقتصادی که به فعالیت‌های سودآور به منظور ایجاد دارایی برای مالکان و ذی‌نفعان یا سهامداران متمرکز است، تاکید دارد.

بخش عمومی : این بخش به وسیله‌ی حکومت کنترل می‌شود و بر اجرای سیاست‌های دولتی تاکید دارد.

بخش داوطلبانه : از این بخش به عنوان بخش سوم اجتماعی، بخش شهروندی یا بخش بدون سود نیز یاد می‌شود. همچنین می‌تواند شامل بخش اقتصادی، که به فعالیت‌های غیرانتفاعی گرایش دارد و به شدت بر حمایت‌های داوطلبانه برای بقای خود متکی است، نیز باشد. فلسفه‌ی وجودی سازمان‌ها در این بخش، بر ماهیت ایثارگرانه‌ی آنها به جای تولید سود و افزایش ارزش سهامداران استوار است. سازمان‌های غیر انتفاعی داوطلبانه، به طور ویژه درگیر عملیات هماهنگی و جذب منابع هستند و بیشتر کار آنها میانجی‌گری است. البته این سازمان‌ها به هماهنگی و حمایت سازمان‌های غیر انتفاعی دیگر نیز کمک می‌کنند.

کارآفرینی خصوصی، دولتی و اجتماعی

به کارگیری مدل برای تعریف مفهوم کارآفرینی اجتماعی به تبیین بیان درستی از آن کمک می‌کند. پروژه‌های کارآفرینانه‌ی اجتماعی می‌توانند سهم مثبتی در توسعه‌ی اجتماع به طور موثر و مداوم داشته باشند. عواملی که در موثر بودن و موفقیت کارآفرینی اجتماعی سهم دارند عبارت از، نوآوری و استفاده از تجربه‌های دست اول در راه تلاش برای تغییر دادن ادراکات اجتماعی، سنت‌ها، نگرش‌ها و رفتارها است.

1- Organisation for Economic Co-operation and Development

2- Boschee, Jerr

جنبه‌های اثرگذار کارآفرینانه‌ی اجتماعی، شامل تغییرهایی در نگرش‌ها و رفتار اجتماعات مجاور، گسترش ایده‌ی کارآفرینی اجتماعی، ایجاد اشتغال و اثرگذاری بر سیاست ملی است. تداوم کارآفرینی اجتماعی از توانایی سازمان کارآفرینی اجتماعی برای جذب و تولید سرمایه‌ها و بودجه‌ها، توانایی برای ایجاد شرکت، توانایی در معرفی یک ساختار سازمانی موثر و توانایی برای جذب افراد و مهارت‌ها متأثر می‌شود (توماس^۱، ۲۰۰۴: ۱۰).

کارآفرینی اجتماعی یک ضرورت است، چرا که به طور فزاینده‌ای، سازمان‌های غیردولتی، غیرانتفاعی (NPOها)، شرکت‌های کارآفرین، دولت‌ها و آژانس‌های عمومی به این نتیجه رسیده‌اند که، استراتژی کارآفرین اجتماعی راه‌گشای آنها در صحنه‌ی توسعه و رقابت جهانی خواهد بود. البته در این زمینه تصمیم‌سازان و در تمام رویه‌های سودبخش اجتماعی حامیان و راهنمایان اندکی وجود دارد و همواره کارآفرینان اجتماعی نگران دستان نامرئی هستند، که آنها را به سوی شکست سوق می‌دهند. بعضی کاربردهای مفهوم کارآفرینی اجتماعی در شرکت‌های کارآفرینی نیز مطرح می‌شود و بخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی و بخش‌های عمومی و ... کاربرد دارد. با فرآیند جهانی شدن و دستیابی به اینترنت، کارآفرینی اجتماعی دارای پتانسیل کسب فضای بیشتری است، که امروزه آن را در اطراف خود بیش‌تر احساس می‌کنیم (توماس، ۲۰۰۴: ۱۱).

از مفروضات، مفاهیم و زیر مجموعه‌های مرتبط و قابل‌تامل با کارآفرینی اجتماعی می‌توان از بازاریابی اجتماعی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یادگیری سازمانی، رهبری و کارآفرینی را در هر دو بخش عمومی و غیرانتفاعی نام برد (توماس، ۲۰۰۴).

مشهورترین کارآفرینان اجتماعی

در این بخش ابتدا با ویژگی‌های یک کارآفرین اجتماعی آشنا شده و سپس مشهورترین کارآفرینان اجتماعی عصر خود را بر اساس ویژگی‌های تشریح شده، معرفی می‌کنیم. می‌توان گفت کارآفرینان اجتماعی با ویژگی‌های شخصیتی‌شان که شاید با فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند در تضاد باشد، تعریف می‌شوند. بیل درایتون کارآفرین اجتماعی را به عنوان یک خط‌شکن با یک ایده‌ی جدید و قوی فردی که خلاقیت‌های زیادی را برای حل مشکلات دارد و جهان خیالی و واقعی را ترکیب می‌کند، شخصی که شخصیت اخلاقی قوی دارد و به طور کلی از بینشی بالا برای تغییر بهره‌مند

1- Thomas G.

است، معرفی می‌کند. همچون کارآفرینان خصوصی، کارآفرینان اجتماعی هم فرآیندی از تغییرات منظم را پیش‌بینی و نقاط مهمی را که به آنها اجازه خواهد داد، تا کل جامعه را به سوی یک مسیر جدید هدایت کنند، شناسایی می‌کنند، سپس با اصرار و پافشاری و پشتکار زیاد در پی به سرانجام رساندن کار خود می‌باشند (بنیاد آشوکا^۱، ۲۰۰۱).

در این زمینه مک‌کلند ویژگی‌های شخصیتی عمومی که در کارآفرینان با سطح بالای نیاز به موفقیت وجود دارد را که عبارتند از نوآوری، ریسک‌پذیری خردمندی، اعتماد به نفس، سخت‌کوشی، هدف‌گذاری و پاسخ‌گویی بیان می‌کند (بنیاد آشوکا، ۲۰۰۱).

یک کارآفرین، شخصی است که سازمان می‌دهد، اداره می‌کند و ریسک‌های یک کسب‌وکار را به نحو معقولی در نظر می‌گیرد. موفقیت‌های تمام کارآفرینان بزرگ، همگی حول یک ویژگی مهم و مشترک قرار دارد، آنها همه قدرت قانع‌کننده‌ای در ارتباط با افراد دارند (کاسو^۲، ۱۹۸۹). در شناسایی و انتخاب کارآفرینان اجتماعی ویژگی‌های زیر درباره افراد مطرح است (بنیاد آشوکا^۳، ۲۰۰۱):

- خلاقیت – در پایه‌گذاری یک بینش و در حل مشکلات موثر است.
 - ویژگی‌های کارآفرینانه – تعهد کامل شخص به بینش جدید، به این مفهوم که آنها تا یک راه‌حل مناسب پیدا نکنند آرام نخواهند گرفت و تلاش دارند تا یک راه‌حل گسترش‌یافته در سرتاسر جامعه به عنوان یک الگوی جدید داشته باشد (ارائه دهند).
 - شخصیت اخلاقی – در فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی افراد باید به طور کامل قابل اعتماد باشند و تعهد آنها باید از انگیزش خدمت به جامعه نشأت گیرد.
- ویژگی کارآفرینانه مهمترین ملاک است، اگر چه ایده‌های خوب یا ایثارگرانه و ابتکاری بسیاری وجود دارد، ولی ویژگی کارآفرینانه برای برنامه‌ریزی و طراحی تغییرهای اجتماعی منظم در مقیاس بزرگ ضرورت دارد. کارآفرینان اجتماعی در مدیریت افراد بی‌نظیرند و با توجه به ابهام در محیط، کارآفرینی اجتماعی خلاقیت و مهارت‌های شبکه‌ای را برای کسب امتیاز از منابعی که در اطراف است نیاز دارد (تامسون^۴، ۲۰۰۸).

1- Ashoka Foundation

2- Kasu, Jossef Man

3-Ashoka Foundation

4- Thompson, J.

اینک پس از آشنایی کلی با مفهوم و ادبیات کارآفرینی اجتماعی، با تعدادی از کارآفرینان اجتماعی و برنامه‌ها و طرح‌های آنان، که در زمان خود بسیار موفق بود آشنا خواهیم شد. ویژگی‌های موجود در ادبیات کارآفرینی اجتماعی، افراد زیر را به عنوان کارآفرین اجتماعی، معرفی می‌کند.

به عنوان مثال می‌توان از نورمن بورلاگ^۱ (۱۹۶۰) که به خاطر جلوگیری از یک فاجعه و مصیبت بزرگ برای مردم هند و پاکستان در سال ۱۹۶۰ شهرت و مقبولیت فراوانی کسب کرد، نام برد. او توانست به وسیله‌ی مهندسی ژنتیک، تخم ذرتی را پرورش دهد که نه تنها در مقابل آفت مقاوم است، بلکه تولید آن ۲ الی ۳ برابر تولید ذرت معمولی باشد و به همین دلیل وی در سال ۱۹۷۰ مفتخر به کسب جایزه‌ی صلح نوبل گردید. وی در حال حاضر همچنان فعالیت‌های انسان‌دوستانه‌ی خود را ادامه می‌دهد و مشغول تحقیقات در علم کشاورزی است، تا بتواند از طریق آن، مشکل سوء تغذیه و گرسنگی را در جهان، کاهش دهد (مجله‌ی کارآفرینان کانادا، ۲۰۰۴).

محمد یونس^۲ (۱۹۷۶) یکی از مشهورترین کارآفرینان اجتماعی است. وی یک پروفیسور بنگلادشی است، که در رشته‌ی اقتصاد تحصیل کرده و برای اولین بار سعی کرد بانک‌های کشورش را برای دادن وام به فقیرترین افراد، متقاعد کند. بسیاری فکر می‌کردند که او دیوانه شده است، که چنین پیشنهادی را ارائه می‌دهد، چون افراد وام‌گیرنده، فاقد وثیقه و ضمانت برای بازگرداندن وام بانک بودند. بنابراین، وی شخصاً اقدام نمود و بانکی را برای فقرا تأسیس کرد و اولین وامی که از طریق این بانک به یک فقیر داده شد، ۳۰ دلار بود. او مفهوم جدیدی به نام اعتبار خرد^۳ را ایجاد نمود (مجله‌ی کارآفرینان کانادا، ۲۰۰۴).

خوزه ورونیکا^۴ (۱۹۶۸) به عنوان یک پرستار مانند بسیاری از همکاران خود در مقابل سیستم بهداشت و سلامتی آفریقای جنوبی عاجز شده بود. او همواره در شغل خود شاهد بود که بیماران، هر روز بیمارتر می‌شوند و سالخوردگان به دکتر دسترسی ندارند. از طرف دیگر، بیمارستان‌ها با تخت‌های خالی، بیماران ایدزی را نمی‌پذیرند. بنابراین، تصمیم گرفت سیستم مراقبت و پرستاری در خانه را، در کشورش ایجاد کند. در ابتدا عملاً او هیچ سرمایه‌ای نداشت و تنها با گروهی از

1- Borlaug, Norman

2- Mohammad Yunas

3- Micro Credit

4- Khosa Veronica

- هم‌فکرانش به مردم در منازلشان که محلی امن، راحت و مجانی بود، سرویس می‌دادند. پس از یک سال، دولت طرح پرستاری در منزل آنها را پذیرفت و از طریق وزارت بهداشت و درمان، ایده‌ی وی در سراسر آفریقای جنوبی اجرا شد (مجله‌ی کارآفرینان کانادا، ۲۰۰۴).
- سایر کارآفرینان اجتماعی و فعالیت آنها در زیر آمده است (مارتین و ازبرگ^۱، ۲۰۰۷: ۳۱-۴۰):
- فردریک اولمستید^۲ (۱۸۹۸) فردی آمریکایی بود که برای اولین بار، پارک عمومی شهر را ایجاد کرد.
 - گیفورد پینکات^۳ و فلورانس نایتینگل^۴ (۱۹۸۵) از اولین کسانی بودند که پرستاری مدرن را در انگلستان، بنیانگذاری کردند.
 - دیوید براور^۵ (۱۹۶۹) فردی آمریکایی است که اولین بار، مسئله‌ی حفاظت از محیط زیست را مطرح کرد.
 - وینوبا بی. هاو^۶ (۱۹۳۳)، که مربی گاندی نیز بود، باعث شد ۷ میلیون ملک زراعی، بین افراد فاقد زمین، توزیع شود.
 - مارین رایت ایدلمن^۷ (۱۹۴۶) بنیانگذار صندوق حمایت از کودکان (یونیسف) در آمریکا است.
 - رالف ندر^۸ (۱۹۸۱)، که برای دفاع از حقوق مصرف‌کنندگان می‌جنگید و می‌کوشید دسترسی مردم به دولت را راحت‌تر، سریع‌تر و بیش‌تر کند.
 - رابرت ردفورد^۹ (۱۹۸۰) که موسسه‌ی بنیاد فیلم‌سازان مستقل را تأسیس کرد.
 - پیر امیدیار^{۱۰} (۱۹۹۶) که موسس ایرانی تبار فروشگاه مجازی ای بی^{۱۱} است.

1- Martin, L. & Osberg, S.

2- Frederick law Olmstead

3- Gifford Pinchot

4- Florance Nightingale

5- David Brower

6-Vinoba B.have

7- Marian Wright Edelman

8- Ralf Nader

9- Robert Redford

10 -Pier Omidyaar

11- e-bay

فصل ۱۵) کسب و کار و کارآفرینی اجتماعی، تفاوت‌ها و شباهت‌ها

کسب و کار^۱، انتفاعی و کارآفرینی اجتماعی

تفاوت‌ها

عقاید شومپیتر، دراکر و استیونسون جذابند، زیرا می‌توان در هر دو بخش اجتماعی و اقتصادی آنها را به سادگی به کار بست. کسب ثروت تنها یکی از اهداف کارآفرینان اجتماعی است. از نظر کارآفرینان اقتصادی، ایجاد ثروت روشی برای ارزیابی ایجاد ارزش است. اهمیت این موضوع به آن دلیل است که، موضوع و دستور کار کارآفرینان اقتصادی روش‌های بازاری است، که تا حد زیادی مشخص می‌کند، آیا آنها ارزش‌آفرین هستند یا خیر؟ در این شیوه‌ی تفکر، اگر آنها منابع را به استفاده‌های اقتصادی خلاقانه اختصاص ندهند، از کسب و کار خود منحرف خواهند شد (اسکیلرن و همکاران، ۲۰۰۶).

بازار چندان هم به نفع کارآفرینان اجتماعی عمل نمی‌کند، به طور ویژه، بازار برای افزایش پیشرفت‌های اجتماعی، مزایا و مضرات عمومی و منفعت‌رسانی به افرادی که توان پرداخت هزینه‌ها را ندارند، کمکی نمی‌کند. عناصر مذکور اغلب برای کارآفرینی اجتماعی ضروری و در حقیقت بنیان اصلی کارآفرینی اجتماعی می‌باشند. در نتیجه، تشخیص این امر که آیا یک کارآفرین اجتماعی از ترکیب منابع مورد استفاده، ارزش اجتماعی لازم را در این فرآیند

می‌آفریند یا خیر، بسیار دشوار است. حیات و یا توسعه‌ی یک نهاد کارآفرین اجتماعی اثبات‌کننده‌ی کارآ بودن آن در توسعه‌ی شرایط اجتماعی نیست. این معیار در بهترین حالت یک شاخص ضعیف به شمار می‌رود. زیرا کارآفرینان اجتماعی در بازارها فعالیت می‌کنند، اما این بازارها اغلب از نظم صحیحی به طور خاص برای فعالیت‌های اجتماعی برخوردار نیستند. بسیاری از سازمان‌های با اهداف اجتماعی، هزینه‌ی خدمات اجتماعی خود را می‌پردازند. همچنین آنها در مورد فعالیت‌های داوطلبانه، اهداکننده و دیگر مساعدت‌ها با سازمان‌های مشابه خود رقابت دارند. البته، نظم این بازارها چندان مطابق با هدف کارآفرینان اجتماعی طراحی نشده است. این موضوع به سازمان‌هایی که هزینه‌های فعالیت اجتماعی را می‌پردازند و یا منابع لازم را فراهم می‌نمایند، انگیزه‌های آنها و ارزیابی ارزش اجتماعی ایجاد شده توسط آنها بستگی دارد. سنجش ایجاد ارزش اجتماعی از طریق بازار طبیعتاً امری بسیار دشوار است (اسکیلرن و همکاران، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر ارزش اجتماعی، تا چه حد از طریق کاهش آلودگی، نجات جانوران در حال انقراض و یا معاشرت و همنشینی با افراد مسن حاصل می‌شود؟ این گونه محاسبات نه تنها دشوار، بلکه جدال برانگیزاند، حتی زمانی که پیشرفت‌ها قابل سنجش هستند، اغلب مشکل است که بتوان استاندارد خاصی را برای یک ابتکار خاص اجتماعی برگزید. مثلاً آیا نرخ پائین‌تر جرایم در برخی مناطق به دلیل تکنیک‌های جدید نیروی پلیس یا وضع بهتر اقتصادی است؟ حتی زمانی که بتوان پیشرفت‌ها را سنجید و آنها را به ابتکار خاصی نسبت داد، کارآفرینان اجتماعی اغلب نمی‌توانند با پرداختن هزینه‌ی منابع مورد استفاده خود، به ارزش اقتصادی مدنظرشان دست پیدا کنند. برای حل مشکل ایجاد ارزش، کارآفرینان اجتماعی به سوبسیدها، کمک‌های داوطلبانه، هدایا و سایر کمک‌ها تکیه می‌کنند، اما این امر بیش از پیش به آشفتگی بازار دامن می‌زند. توانایی جذب این منابع بشردوستانه شاید بتواند، یک شاخص ارزش‌آفرینی برای برخی از تأمین‌کنندگان منابع باشد، اما هرگز به عنوان یک شاخص مطمئن به حساب نمی‌آید (اسکیلرن و همکاران، ۲۰۰۶).

ویژگی‌های مشترک

ویژگی‌های عمومی (مشترک) سازمان‌های کارآفرینانه اجتماعی کوچک و سازمان‌های کارآفرینانه اقتصادی کوچک چه هستند؟

- ویژگی‌های مشترک کارآفرینان اجتماعی و اقتصادی عبارت است از (گانش و پرابهو^۱، ۱۹۹۹):
۱. هر دو اغلب در ابتدا محصولات و خدمات مبتکرانه‌ای را به وجود می‌آورند که معمولاً به طور محلی ایجاد شده‌اند.
 ۲. اغلب، روش‌های مختلفی در فرآیند کاری خود ایجاد می‌کنند، تجربه کسب می‌کنند و از رویکردهای مختلفی برای رسیدن به روش‌های کاربردی استفاده می‌نمایند.
 ۳. هر دو دارای رهبرانی هستند که از تعهد بسیار بالا نسبت به کسب و کارشان برخوردارند.
 ۴. هر دو حداقل در آغاز کار، دستیابی به نیازهای مردم محلی را پی‌گیری می‌نمایند و به همین دلیل اغلب به طور وسیع به وسیله‌ی مردم مورد حمایت قرار می‌گیرند.
- ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها در بخش اجتماعی و اقتصادی عبارت است از (گانش و پرابهو، ۱۹۹۹):
۱. ارزش‌ها و ایدئولوژی‌ها برای زندگی سازمانی حیاتی هستند.
 ۲. مأموریت آنها نیازمند این است که آنها به واحدهای فرعی، متناسب با مقتضیات خارجی تفکیک گردند.
 ۳. هر دو نوع سازمان به صورت باز و آزاد سازماندهی شده‌اند و امتیازات و انعطاف‌پذیری قابل ملاحظه‌ای برای اعضای خود دارند.

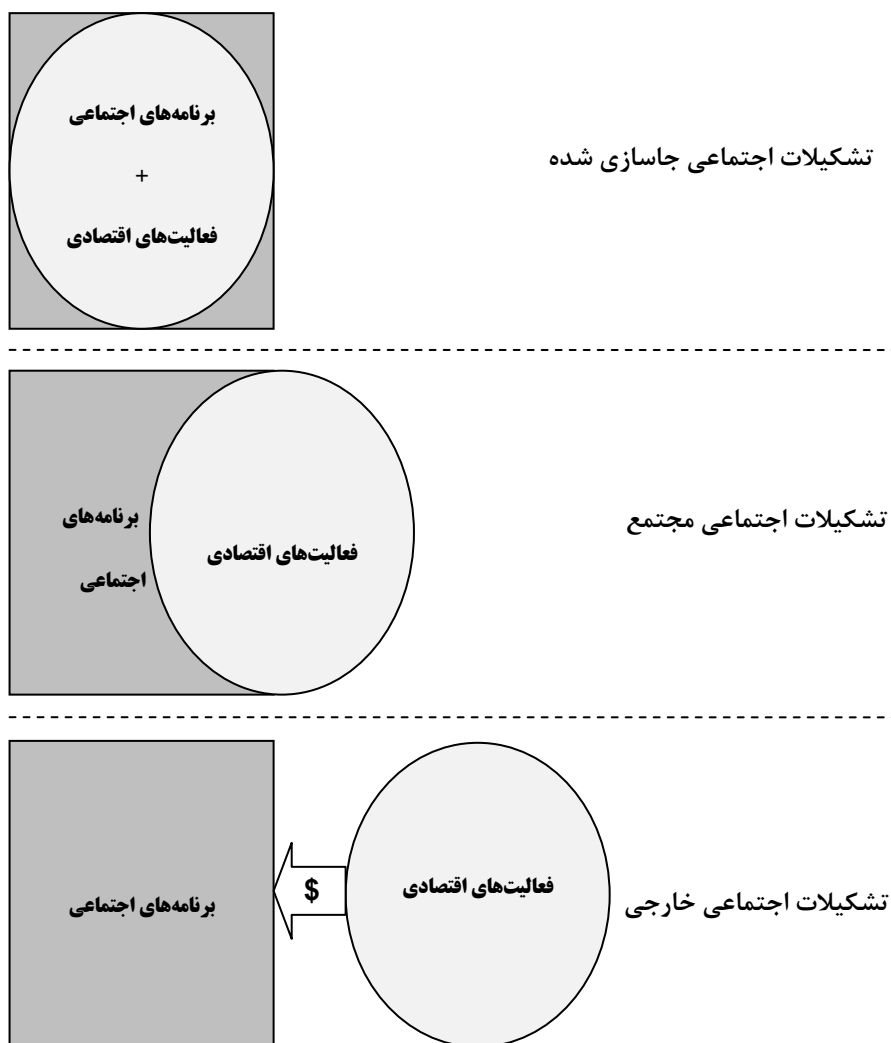
بنگاه‌های اقتصادی و برنامه‌های اجتماعی

به طور کلی بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند در مقابل برنامه‌های اجتماعی و ایجاد منافع عمومی برای جامعه سه دیدگاه را در پیش گیرند. جر بوشی^۲ (۲۰۰۱) در بررسی‌های خود این سه وضعیت را این چنین تشریح می‌کند:

۱. تشکیلات اجتماعی جاسازی شده در بنگاه‌های اقتصادی؛
۲. تشکیلات اجتماعی مجتمع در بنگاه‌های اقتصادی؛
۳. تشکیلات اجتماعی خارج از بنگاه‌های اقتصادی.

1- Ganesh, N. and Prabhu, A.

2- Jerr Boschee



شکل ۱-۱۵ ابعاد شرکت‌های اجتماعی در مقابل برنامه‌های اجتماعی (بوشی^۱، ۲۰۰۱: ۱۲۲)

فصل ۱۶) کارآفرینی اجتماعی در سازمان

شاخص‌های موفقیت کارآفرینی اجتماعی در سازمان

جر بوشی^۱ از حدود ۲۵ سال قبل تا به امروز مطالعات و پژوهش‌های فراوانی را در مورد کارآفرینی اجتماعی به انجام رسانده است. او در بیش از ۱۰ کشور جهان سمینارهایی راجع به مولفه‌های اثرگذار بر کارآفرینی اجتماعی برگزار کرده است. بر اساس مطالعات او عوامل موفقیت در کارآفرینی اجتماعی به عوامل زیر خلاصه می‌شوند، که وی آنها را اینگونه پیشنهاد می‌کند (بوشی، ۲۰۰۱: ۱۵-۱۸) :

۱ - **صداقت** : شروع یک اقدام مخاطره‌آمیز یا حتی یک استراتژی کسب درآمد، به اندازه‌ی کافی مشکل است، بنابراین در کارآفرینی اجتماعی باید در برابر تولید یا خدمت، بازار، رقابت، منابع و بسیاری عوامل دیگر که در شکست یا موفقیت تاثیرگذار هستند، صديق و به عبارتی منطقی بود.

۲ - **دلبستگی، شور و شوق** : وقتی در مسیر کارآفرینی اجتماعی گام بر می‌داریم، باید به این کار دلبستگی داشته باشیم و باید در این امر پر شور و با اشتیاق باشیم. این فکر که بایدی در انجام این کار وجود دارد و به اجبار فعالیت می‌کنیم، نمی‌تواند موجب کارآفرینی اجتماعی موفق باشد.

1- Boschee, Jerr

۳ - روشنی هدف : در مورد این شاخص می‌توان دو پرسش مطرح کرد : اول اینکه چرا سازمان در مسیر کارآفرینی اجتماعی قدم برداشته است؟ و دوم اینکه چه نیروهای هدایتگری شما را در این مسیر حرکت می‌دهند؟ این موضوع مهمی است که اعضای تیم کارآفرینانه پیش از اینکه فرآیند برنامه‌ریزی را شروع کنند، در رابطه با این پرسش‌ها به اجماع برسند، زیرا برای اینکه بتوانی پاسخ محکمی برای منتقدان داشت، به اجماع نیاز است.

البته روشنی هدف جنبه دیگری هم دارد که بسیار با اهمیت و برای پاسخ به این پرسش است که چه تصویری از موفقیت داریم؟ مهم است که کارآفرین اجتماعی هدف‌های بلند مدت خود را پیش از شروع به کار، تعریف کند.

۴ - تعهد : متأسفانه بیشتر مردم تمایل کم‌تری به پذیرش تعهد دارند، به این دلیل که آنها مخالف ریسک هستند و یا اینکه ثبات را جستجو می‌کنند، هر دو دلیل غیر قابل درک و با واقعیت‌های بازار در تعارض است. مدیران برای موفقیت باید به داشتن یک چشم انداز بلند مدت متمایل باشند.

۵ - شهامت : کارآفرین اجتماعی شدن شهامت می‌خواهد؛ چه شخصی و چه سازمانی. برای ایجاد تغییر در موارد یادشده، به شهامت نیاز است، زیرا که هر سازمان فرهنگی دارد، که شهامت را به شیوه‌ی خود به دست آورده و این فرهنگ وجود دارد، چه ما از آن آگاه باشیم، چه نباشیم. این فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک است که به ما می‌گوید، ما که هستیم و برای چه اینجا مانده‌ایم و چگونه باید با دیگران رفتار کنیم و نظایر آن، در مجموع، تغییر فرهنگ سازمان کار ساده‌ای نیست.

۶ - ارزش‌های مهم و اصلی : کارآفرین اجتماعی باید مجموعه‌ای از چهار یا پنج ارزش اساسی را که به روشنی بیان و نهادینه شده و پیوسته تقویت می‌شود، دارا باشد. پیش از اینکه شروع به کار کنید، ارزش‌های اصلی‌تان را شناسایی کرده، مطمئن شوید که آنها سنجیده هستند، آنها را براساس برنامه استراتژیکی و عملیاتی سالیانه تدوین کنید و با جدیت به پیگیری و کنترل آنها بپردازید. پیشرفت در دستیابی به آنها را دست‌کم سالی یک‌بار سنجیده و اعلام کنید.

۷ - تمرکز بر ارباب رجوع : در این بحث تفاوت عمده‌ای بین راندن محصولات یا خدمات به سوی بازار و از طرفی، کشش محصولات از سوی بازار وجود دارد. در حالت اول ما محصولات خود را تولید می‌کنیم یا خدمات خود را ارائه می‌دهیم، سپس به دنبال مشتری برای آنها

می‌گردیم. در حالی که در حالت دوم ما مشتریان و خدمات‌گیرندگان خود را شناسایی و نیازهای آنها را بررسی می‌کنیم و سپس محصولات یا خدمات خود را ارائه می‌دهیم، که در این صورت بازار و خدمات‌گیرندگان را به سوی خود می‌کشیم. در حالی که در حالت اول عکس این قضیه صادق است و ما محصولات و خدمات‌مان را به سوی آنها هل می‌دهیم. به منظور موفقیت در کارآفرینی اجتماعی باید حالت دوم حاکم باشد و پس از نیازسنجی مشتریان و خدمات‌گیرندگان، اقدام به ارائه‌ی محصول و خدمات شود.

۸ - اشتیاق برای برنامه ریزی : در کسب و کارهای کوچک نود درصد شکست‌ها ناشی از اشتباه‌های مدیران است و نه عوامل دیگر و همچنین بیشتر مردم در اغلب موارد بی‌حوصله و برای پریدن به سمت گام‌های بعدی وسوسه می‌شوند و به عبارتی عجله دارند، این در حالی است که برای موفقیت باید برنامه‌ریزی کرد و برای آن مشتاق بود.

۹ - اقدام کردن : برای انجام دادن هر کاری، هرگز تمامی منابع مورد نیاز را در اختیار نخواهیم داشت. یک کارآفرین واقعی در حرکت به سمت جلو و انجام کار، با ریسک کمبود منابع مواجه است. در مقابل یک سازمان معمولی، تا زمانی که یک برنامه‌ی کامل و تمامی منابع را در اختیار داشته باشد، اقدام به کاری نمی‌کند. در حالی که تجربه نشان داده یک برنامه‌ی بسیار خوب که امروزه با اشتیاق اجرا می‌شود، یک برنامه کامل را که فردا انجام خواهد شد، شکست می‌دهد.

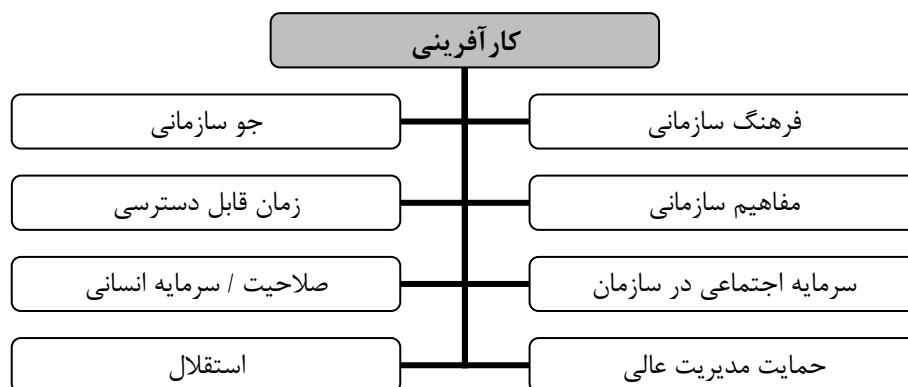
۱۰ - انعطاف داشتن : آخرین عامل حیاتی موفقیت، انعطاف داشتن و توانایی فی‌البداهه ساختن (کسی که بدون مقدمه و آمادگی، چیزی را می‌سازد) تصمیمات است. برای انجام دادن یک کار، همیشه تنها یک راه درست وجود ندارد. موفقیت و سرفرازی به سوی افراد و سازمان‌هایی خواهد رفت که یاد بگیرند چگونه خود را به سرعت با محیط و شرایط تطبیق دهند.

شاخص‌های مذکور راهنمای خوبی برای موفقیت در کارآفرینی اجتماعی برای یک فرد یا سازمان هستند، کارآفرینان اجتماعی به جامعه نزدیک‌ترند، از این رو می‌توانند نیازهای واقعی را تشخیص دهند و به آنها با روش‌هایی هدفمند و بامعنا پاسخ گویند. بنابراین می‌توان گفت کارآفرینان اجتماعی خلاق هستند و اعتماد و همکاری را از طریق ایجاد روابط و شبکه‌های ارتباطی در جست و جوی منابع به دست می‌آورند (توماس^۱، ۲۰۰۴: ۱۹-۲۱).

1- Thomas G.

کارآفرینی اجتماعی در سازمان

برای ترویج کارآفرینی سازمانی که کارآفرینی اجتماعی هم از انواع آن است، باید شرایطی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تاثیر قرار می‌دهند جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود (اسپلینگ^۱، ۱۹۹۸: ۵۹). در همین رابطه جانسن^۲ معتقد است، چندین متغیر اساسی سازمانی در ترویج روحیه کارآفرینی و به تبع آن ایجاد کارآفرینی اجتماعی موثر هستند. مدل جانسن در زیر ارائه شده است:



شکل ۱-۱۶ عوامل سازمانی تاثیر گذار بر کارآفرینی (جانسن، ۲۰۰۲: ۱۷)

از نظر لیدبیتر (۱۹۹۷) کارآفرینان اجتماعی موفق، رهبرانی هستند که با درکی قوی از رسالت و اهداف سازمان و توانایی بسیج کردن افراد در اطراف آن مسئولیت یا رسالت ویژه فعالیت می‌کنند، آن‌ها قصه‌گویی هستند، که داستان‌ها و حکایت‌هایی جذاب به پیروان منتقل خود می‌کنند. برای دستیابی به هر یک از انواع کارآفرینی در سازمان باید شرایطی در محیط سازمانی فراهم باشد. ایجاد محیط مناسب برای ترویج روحیه کارآفرینی یکی از متغیرهای پیش‌نیاز محسوب می‌شود. شرایط محیطی خود دارای ویژگی‌های خاص با توجه به شرایط فرهنگی، جو و سایر متغیرهای مورد نظر جانسن است. پیترز و هیسریچ^۳ (۲۰۰۲) این شرایط را با در نظر گرفتن متغیرهای مورد نظر جانسن در قالب جدول زیر توضیح می‌دهند.

1- Spilling

2- Johansen

3- Peters and Hisrich

جدول ۱-۱۶ محیط سازمان کارآفرین

محیط سازمان کارآفرین
سازمان با تکنولوژی‌های پیشرفته و به روز همگام شود
ایده‌های جدید تشویق شود
آزمون و خطا تشویق شود
شکست و ناکامی‌ها پذیرفته شود
عدم وجود موانع برای ایجاد و توسعه‌ی محصولات جدید مهم است
روش کار تیمی چند منظوره توسعه یابد
افق زمانی بلندمدت حاکم باشد
برنامه‌ی داوطلبانه تشویق شود
سیستم پاداش مناسبی اجرا شود
وجود پشتیبان و حمایت کننده از طرح‌ها لازم است
حمایت مدیریت عالی بسیار مهم است

(منبع: پیترز و هیسریچ، ۲۰۰۲)

جو و فرهنگ سازمانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر برنامه‌ها و فعالیتهای یک سازمان هستند. برنامه‌ریزی برای رسیدن به یک مطلوب از نظر برنامه‌ریزان و استراتژیست‌های یک سازمان، تا حد زیادی از ویژگی‌های آن سازمان تاثیر می‌پذیرد. با توجه به آنچه گفته شد، کارآفرینی اجتماعی به عنوان یکی از دغدغه‌های نوین مدیریتی امروز در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مطرح است، فرهنگ‌سازی کارآفرینی از مهمترین اولویت‌ها در برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک امروزی است.

"سازمان کارآفرین اجتماعی" را جهت ایجاد ارزش اجتماعی به کار می‌برند و دارای خصوصیات و ویژگی‌های خاص خود است. یعنی عاملیت تغییر در بخش اجتماعی، پذیرش مأموریت برای ایجاد و بقاء ارزش اجتماعی، شناسایی و ترغیب فرصت‌های جدید، به کارگیری فرآیند مستمر نوآوری و اقدام جدی به وسیله‌ی منابع در دسترس که در نهایت به ارزش‌سازی اجتماعی و بقاء سازمانی در جهت رضایت عموم و توسعه‌ی اجتماعی جامعه منجر می‌گردد. این مهم در حالت سازمانی نیازمند بکارگیری منابع داخلی و بسیج شدن شرایط داخلی سازمان برای کسب آن منافع بیرونی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مولفه‌های سازمانی نقشی مهم در اثر گذاری روی کارآفرینی و نیز کارآفرینی اجتماعی در شکل سازمانی آن دارند.

فصل ۱۷) اهمیت کارآفرینی اجتماعی

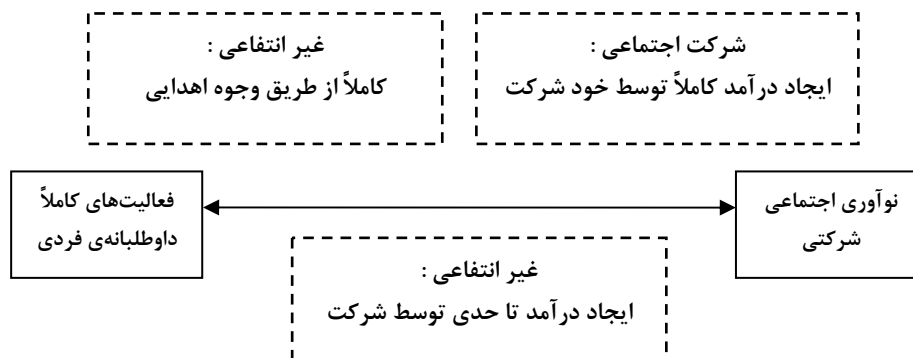
اهمیت کارآفرینی اجتماعی

به طور کلی کارآفرینی اجتماعی، نمایانگر مجموعه رفتارهایی استثنایی است. این رفتارها باید تنها توسط افرادی که توانایی انجام آنها را دارند، تشویق و ترغیب شوند. جامعه می‌تواند از بسیاری از آنها استفاده نماید. آیا هر کس یا سازمانی می‌تواند یک کارآفرین اجتماعی باشد؟ جواب خیر است. حتی تمامی رهبران بخش‌های اجتماعی نیز نمی‌توانند کارآفرین باشند. همین موضوع در مورد شرکت‌ها نیز صدق می‌کند. همانگونه که سی، شومپتر، دراکر و استیونسون می‌گویند، هر مدیر شرکتی نمی‌تواند کارآفرین باشد (دیس^۱، ۲۰۰۳). اگرچه مطلوب آن است که شاهد کارآفرینی‌های بیش‌تری باشیم، اما جامعه به انواع شبکه‌های مختلف رهبری نیاز دارد. کارآفرینان اجتماعی در واقع بذره‌ای کمیابی هستند و جامعه به کارآفرینان اجتماعی برای یاری در یافتن مسیرهای جدید پیشرفت‌های اجتماعی در حال ورود به قرن جدید نیازمند است.

کارآفرینی اجتماعی همان‌گونه که در تعاریف مختلف بیان می‌شود، با ایجاد درآمد از روش‌هایی نوآورانه و با ویژگی‌های کارآفرینانه به ایجاد منفعت اجتماعی کمک می‌کند. درآمدی که از طریق کارآفرینی اجتماعی ایجاد خواهد شد به ابعاد مختلفی طبقه بندی می‌شود. آلترو دیس^۲ طی تحقیقات جداگانه‌ای در سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳ این ابعاد را شناسایی کردند.

1- Dees

2- Alter and Dees



شکل ۱-۱۷ ابعاد کسب درآمد از طریق کارآفرینی اجتماعی (آلتر، ۲۰۰۲، دیس، ۲۰۰۳)

اهمیت کارآفرینی برای توانمند سازی سازمان‌های غیر دولتی (NGOs)

معمولاً سازمان‌های غیرانتفاعی بطور سنتی موضوعات اجتماعی همچون گرسنگی، بی‌خانمانی و اشتغال برای افرادی که محروم از حقوق اجتماعی خود بوده‌اند را مورد توجه قرار داده‌اند، که به این نقش‌ها اغلب به عنوان مکمل خدمات کارگزاری‌های حکومتی و منفذی (راه ورودی) برای جوامع، جهت ارائه خدمات مناسب به شهروندان نگرینسته شده است (کاوی و براون^۱، ۱۹۸۷). در گذشته، سازمان‌های غیرانتفاعی از نظر تأمین بودجه، متکی به کمک‌های حکومت، مبالغ اهدایی و سایر منابع افراد خصوصی برای انجام مأموریت خاص خود بوده‌اند. اما امروزه، این منابع، به سرعت در حال کاهش بوده و رقابت برای دسترسی به فرصت‌های جذب منابع سخت‌تر می‌شود، برای جبران این کاستی، بسیاری از سازمان‌ها در حال بکارگیری نگرش‌های کارآفرینانه برای دستیابی به منابعی هستند، تا به مأموریت‌های خود نایل شوند. در مورد سازمان‌های غیردولتی که به کسب‌وکارهای کارآفرینانه تجاری روی آورده‌اند، پنج دلیل می‌توان ذکر کرد (دیس^۲، ۲۰۰۱):

۱. نظام سرمایه‌داری در پهنه جهانی، که پذیرش جامعه‌ی بازارمدار و کسب‌وکارهای تجاری توسط سازمان‌های غیردولتی را قابل قبول‌تر می‌سازد؛
۲. بسیاری از رهبران سازمان‌های غیردولتی در جستجوی روش‌های انتقال کالاها و خدمات اجتماعی هستند، که در خدمت گیرنده، وابستگی و نزدیکی ایجاد کند؛

1- Kavy & Brown

2- Dees

۳. سازمان‌های غیردولتی در جستجوی پایداری منابع مالی از طریق خوداتکایی هستند؛
 ۴. منابع مالی قابل دسترس سازمان‌های غیردولتی در حال تغییر، در جهت شباهت بیش‌تر با رویکردهای بازرگانی و انتفاعی هستند؛
 ۵. رقابت بین بخش‌ها و در درون سازمان‌های بخش غیردولتی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا برای منابع مالی سنتی خود جایگزین‌هایی را بیابند.
- در جامعه‌ی امروزی، کارآفرینی یک موهبت بزرگ برای جامعه تلقی می‌شود، فعالیت با اهمیتی که دولت‌ها از کارآفرینی برای رها ساختن فقرا از فقر استفاده می‌کنند، مسئولان آموزشی آن را رشته‌ای جدید برای ارائه به دانشجویان خود می‌دانند و صاحبان شرکت‌ها آن را فرصتی برای کنترل حوزه‌ی کاری خود در جهت حقوق کارکنان، صاحبان و سهامداران، مشتریان و عموم جامعه قلمداد می‌کنند (سیل و پرینسیپال^۱، ۲۰۰۱: ۴۴۴).

فهرست منابع

احمدپور داریانی، محمود، (۱۳۸۶)، *کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها*، چاپ اول، تهران، انتشارات جاجرمی.

پیترز، مایکل پی. و هیسریچ، رابرت دی. (۱۳۸۳)، *کارآفرینی*، ترجمه‌ی سید علی رضا فیض بخش و حمید رضا تقی یاری، چاپ اول، تهران، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.

دهخدا، علی اکبر، (۱۳۳۷)، *لغت نامه دهخدا*، جلد ۱۵.

رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۷)، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Adizes, Isaak. (1999), *Managing Corporate Lifecycles*, Paramus, NJ: Prentice Hall Press.

Ashoka Foundation website (2001), derived from : www.ashoka.com , (accessed 24 February 2009).

Barringer, Bruce R. and Bluedorn, Allen, C. (1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20: 421- 444.

Begley, T. M. & Boyd, D. P. (1987), "A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms", *Journal of Management*, 13(1), 99-108.

Boschee, J. (2001), *The Social Enterprise Sourcebook*, New York : Edwards.

Boschee, J. (2001), "Eight basic principles for non-profit entrepreneurs", *Nonprofit World*, Vol. 19 No.4, 15-18.

Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001), "Strengthening the generational chain: engaging the next generation of social and civic leaders in Canada", June, available at: www.bus.ualberta.ca/ccse (accessed 12 November 2006), Vol. 12.

Cohen, Ben & Greenfield, Jerry, (1945), Co-founders of Ben & Jerry's Homemade Inc, derived from : www.entrepreneur.com, (accessed 3 March 2008).

Cook, B. & Dodds, C. and Mitchell, W. (2003), "Social entrepreneurship – false premises and dangerous forebodings", *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 38 No.1, 57-72.

Dees, J. D. et al. (1998), "The meaning of social entrepreneurship", *Centre for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)*, Fuqua School of Business, Duke University, Durham, NC, available at : www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/0805/corner (accessed 12 November 2006).

Dees, J. G. et al. (2001). The meaning of social entrepreneurship revisited. Working

Paper. Stanford: Stanford University Graduate School of Business. [Online]. Available at: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf.

Dees, J. G. (2003), *Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income*, Skoll Foundation, [Online], Available at: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/1004/corner.html>.

Drucker, P. (1979), *The Practice of Management*, Pan Books, London.

Fuller-Love, N. & Midmore, P. & Thomas, D. and Henley, A. (2006), "Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12 No. 5.

Ganesh, N. & Prabhu, A. (1999), "Social Entrepreneurial Leadership", Career Development International, MCB Internet Conference Special Issue on Leadership, Vol.4, No.3, 140-145, (Rating B).

Johanson, S. (2002), "Literature review on entrepreneurship", *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*, November, available at: www.bus.ualberta.ca/ccse (accessed 13 November, 2006).

Johansen Karl-Johan, (2002), *Organizational Factor and Intrapreneurship*.

Journal of Social Entrepreneurship (2001), "University Researches of Social Entrepreneurship", Canada, vol 08, 12-14.

Kirzner, Israel M. (1999), "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur", *Review of Austrian Economics*, 11(1-2), 5-17.

Leadbeater, c. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, london: Demos.

Lipper, Arthur, (1988), "Creativity and Entrepreneurship", *Journal of Creative Behavior*, v22, n3, 172-77, 184-95, 203-28.

Lorange, Peter & Scott Morton, Michael, F. and Ghoshal, Sumantra, (1987), *Strategic control*, St. Paul, MN: West Publishing.

McClelland, D. C. (1960), *The Achieving Society*, Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc.

McNamara, G. & Roussi, H. and OHara, J. (1997), "Entrepreneurship in Teaching: Some Pedagogical Challenges from the Perspective of Teacher Education", *Points of Departure: the European Dimension in Vocational Teacher Education*, 1, 2, 17-50.

Martin, L. and Osberg, S. (2007), "Social Entrepreneurship :The Case for Defenition", *Canadian Social entrepreneurship Foundation Journal*, vol 38, 31-40.

Nicholls, Alex, (2006), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press Inc.

Peters, Michael P. and Histrich, Robert D. (2002), *Entrepreneurship*, , Fifth Edition, TuTa Mc Graw Hill Publishing company.

Robbinson, Jeffrey A. & Lo, Jan, (2005) ,*Bibliography of Academic Papers on Social entrepreneurship*, Harvard Business School.

Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambride: Harvard University Press, New York: Oxford University Press.

Seel, Keith & Principal, (2001), *Commercial Ventures: Opportunities and Risk for Nonprofit Organization*, in Connors Tracy the nonprofit handbook, management, John Wiley & Sons Inc.

Simons, Jeffrey & Steckel, Richard & Simons, Robin and Norman, Tanen, (1999), *Making Money While Making a Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner*, Homewood, Illinois: High Tide Press, Inc.

Skillern, Jane Wei et al. (2006), *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications, Inc.

Skoll Foundation website, (2007), derived from : www.skollfoundation.com, (accessed 23 February 2009).

Spilling, Olav R. (1998), *Entrepreneurship*, Center for Entrepreneurship Studies, Babson College.

Stevenson, Howard, H. and Gumpert, David E. (1985), "The Heart of Entrepreneurship." *Harvard Business Review*, March-April, 85-94.

Sykes, N. (1999), "Is the organisation encoded with a 'DNA' which determines its development: A theoretical model which describes the process of growth of an organisation through a similar process to the metamorphosis of an egg to a butterfly", *CSME Working Paper*, Coventry, UK: Warwick Business School, No. 66.

Thomas, G. (2004), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business* 41, 8-35.

Thompson, J. L. & Alvy, G. Lees, A. (2000), "Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential", *Management Decision*, Vol. 38 No.5, 338-48.

Thompson, J. L. (2002), "The world of the social entrepreneur", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No.5, 412-31.

Thompson, John, (2007), "The Entrepreneur Enabler - Identifying and Supporting those with potential", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 3.

Thompson, John, (2008), "Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 2.

Weerawardena, J., Mort, G.S. (2006), "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model", *Journal of World Business*, Vol. 41, 21-35.

