

# استراتژی کار آفرینی و مدیریت آموزش عالی

رضا شفیع زاده، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه

## چکیده:

در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان ها به بینش، بصیرت و توانایی های موسسین بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی شان وابسته است. ظهور روشهای نوین آموزش عالی در سالهای اخیر و ضرورت توجه به تحول پارادایم های کسب و کار در اثر این پدیده یکی از مهم ترین چالش های پیش روی کار آفرینان است. این مقاله تلاش می کند تا با طرح استراتژی کار آفرینی از طریق سیستم آموزش عالی ابتدا این دو مقوله را که امروزه اهمیت بسزایی در ایجاد سازمانهای نوین یافته مورد بررسی قرار داده و سپس ارتباط بین این دو مفهوم را با طرح چهار پارادایم تشریح نماید.

**کلمات کلیدی:** استراتژی کار آفرینی، سیستم آموزش عالی، کسب و کار الکترونیک، مدیریت جامع یادگیری، سازمان یادگیرنده

## مقدمه:

در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان ها به بینش، بصیرت و توانایی های موسسین بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی شان وابسته است. اگر برنامه ریزان، تصمیم گیرندگان و کارکنان سازمان کارآفرین باشند، فرصت های اقتصادی را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و نتیجتاً سریع تر رشد کرده و در صحنه رقابت دوام آورند. لذا به منظور تحقق این امر باید فعالیت های کارآفرینانه را در سازمان ها ترویج داده، روحیه کارآفرینی را در تصمیم گیرندگان و کارکنان سازمان پرورش و در نهایت محیطی کارآفرینانه در سازمان حاکم گردانید. این امر مستلزم شناخت، تبیین و تشریح مفهوم و فرآیند

کارآفرینی سازمانی می باشند، بدین منظور در این فصل ابتدا ضرورت و اهمیت کارآفرینی سازمانی<sup>1</sup> مطرح شده و سپس سیر تحول و تاریخچه این مفهوم و در نهایت ویژگی های کارآفرینان سازمانی را بررسی می نمائیم.

## ضرورت و اهمیت کارآفرینی سازمان

جهان امروز بی تردید از ویژگی های خاصی برخوردار است که عمده ترین آنها عبارتند از : تغییرات و تحولات سریع، پیچیدگی فزاینده و رقابت روزافزون. سازمان های امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می کنند. یکی از بارزترین ویژگی های عصر حاضر تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش های اجتماعی، روش های انجام کار و بسیاری از پدیده های دیگر زندگی به چشم می خورد. سرعت این تغییرات به گونه ای است که نمی توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد، زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت ترسیم منحنی به وقوع می پیوندد. به عبارت دیگر، تنها چیزی که در این جهان ثابت است، تغییر و تحول می باشد. کثرت تغییراتی که سازمان ها با آن مواجه اند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که در دنیای مشتری گرای و رقابت افزای کنونی هر نوع مقاومتی را در هم کوبیده و همه را با خود به جلو می برد. وسعت و تنوع تغییراتی که بر پیکر سازمان های امروزی وارد می آید به قدری زیاد است که برای آنها چاره ای جز انطباق و پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد. از سوی دیگر سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به قدری افزایش یافته که تغییرات و ابتکارات به امری عادی در بازار تبدیل شده است و آنچه که شرکت ها به عنوان مزیت رقابتی در مقابل سایر رقبا برای خود در نظر می گیرند به سرعت توسط دیگران تقلید شده و از اهمیت آن کاسته می شود.

این موارد باعث شده تا حیات شرکت ها هرچه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و یافتن راه چاره به عنوان دغدغه فکری همیشگی برای مدیران شرکت ها مطرح شود. آنان باید تلاش کنند تا بیش از دیگران محصول یا خدمات موردنظر مشتری خود را با تمام ویژگی های موردنظر او تولید و عرضه نمایند و بطور پیوسته با ترکیب جدیدی از منابع موجود خود مزایای رقابتی جدیدی را فراهم آورند. اینجاست که اهمیت نیروی انسانی خلاق و نوآور و به عبارتی دیگر کارآفرینان سازمانی در شرکت ها برجسته تر می شود و تنها با وجود چنین افرادی یک شرکت قادر است به نوآوری ها دست یابد و در عرصه رقابت دوام آورده و در نهایت به عنوان یک شرکت پیشرو و کارآفرین معرفی گردد.

---

<sup>1</sup>intrapreneurship

بطور خلاصه، در دنیای متحول امروزی اگر سازمان ها نتوانند به تغییرات پاسخ داده یا در مقابل تغییرات حالت انفعالی به خود بگیرند از قافله عقب می مانند. به عبارت دیگر، شرکت ها یا باید به نوآوری بپردازند یا محکوم به فنا می باشند و همانطور که قبلاً مطرح شد دستیابی به نوآوری نیز مستلزم وجود کارآفرینان سازمانی در شرکت ها می باشد. بنابراین به منظور درک بهتر و پی بردن به ماهیت و اهمیت کارآفرینی سازمانی به بررسی سیر تحول و ریشه تاریخی این مفهوم می پردازیم.

کار آفرینی فرآیند خلق چیزی نو و با ارزش به کمک راه اندازی یک کسب و کار از طریق اختصاص زمان و تلاش بسیار زیاد با پذیرش ریسک های مالی ، روحی و اجتماعی به منظور رضایت شخصی استقلال و دریافت پاداش مالی است ارائه کالا یا خدمات جدید ارائه روشی جدید در فرآیند تولید گشایش بازاری تازه ، یافتن منابع جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در مدل کسب و کار از نکات مورد توجه این تعریف است کار آفرینان را می توان به وسیله داشتن بینش مثبت نسبت به آینده دارا بودن تفکر خلاق ، بدیع و نوآورانه ، داشتن ایده کسب و کار و مهارت برای جلب سرمایه و ریسک پذیری برای مقابله با ابهام و موقعیت های ناشناخته و تلفیق منابع در روشی تازه برای خلق کالاهای نیز ابداع روش های جدید تولید و گشودن بازارهای جدید ، شناسایی نمود .

فناوری ( تکنولوژی ) عبارت است از « بکار گیری علم و کلیه روشها و ابزارها برای تولید محصولات یا ارائه خدمات در سیستم های مختلف تولیدی یا خدماتی با ایجاد ارزش افزوده مناسب » . هر فناوری دارای چهار جزء مشخص می باشد که عبارتند از :

۱-فن افزار (Techno ware) ، فناوری مجسم در اشیاء و کالاها ،

۲-انسان افزار ( Human ware ) ، فناوری مجسم در افراد ( تجربیات ، مهارت ها ، دانش ، خرد، خلاقیت و ... )

۳-اطلاعات افزار ( Info ware ) ، فناوری مجسم در اطلاعات اسناد ومدارک مرتبط با کالا یاخدمات

۴-سازمان نرم افزار(Organ ware) : فناوری مجسم در روشها و نظام های تولید محصول یا ارائه خدمات ، فناوری مناسب دارای THIO مناسب ، کامل ، متناسب و در حد قابل قبول است ، به نحوی که می تواند با ایجاد ارزش افزوده بالا علم را به عمل تبدیل کند .

بر همین اساس سیستم آموزش عالی عبارت است از « تولید و به کارگیری کلیه روشها و ابزارهای اطلاع رسانی و ارتباطی برای ایجاد ارزش افزوده بالا در اطلاع رسانی ( افزایش دانش و خرد جهانی ) و

ارتباطات ( به همراه فشردگی زمان و مکان ) بدین ترتیب مقوله کارآفرینی و سیستم آموزش عالی از دو دیدگاه قابل بحث و بررسی است .

دیدگاه اول سیستم آموزش عالی در کار آفرینی است که به کاربردهای روشها و ابزارهای سیستم آموزش عالی در راه اندازی و یا توسعه کارآفرینی توجه دارد و دیدگاه دوم کارآفرینی در سیستم آموزش عالی است که به کار آفرینی در روشها و ابزارهای سیستم آموزش عالی برای تولید ارزش در کسب و کار می پردازد . در دیدگاه اول یک کارآفرین از دستاوردهای موجود سیستم آموزش عالی در توسعه کسب و کار خود استفاده می کند و در دیدگاه دوم یک کارآفرین با جستجو و یا خلق فرصت به تولید دستاوردهای جدید بدیع و خلاقانه در سیستم آموزش عالی می پردازد و از آن ارزش تولید می کند در ادامه مقاله بر همین اساس و با طرح چهار پارا دایم مختلف به بررسی ارتباط میان سیستم آموزش عالی و کارآفرینی خواهیم پرداخت .

### جدول ۱- سیر تحول مفهوم کارآفرینی سازمانی

دهه ۱۹۷۰ : اولین بار مفهوم کارآفرینی سازمانی در سوئد مطرح شد:  
سال ۱۹۷۰ : کالینزومور اولین محققینی بودند که در مطالعات خود بین کارآفرینان مستقل واداری تمایز قائل شدند.  
سال ۱۹۷۳ : ساس بوئر برای تشریح کارآفرینی در سازمان ها واژه کارآفرینی درون سازمانی را مطرح کرد.  
سال ۱۹۷۹ : سه مشاور سوئدی مدرسه کارآفرینی سازمانی را تاسیس کردند تا محیطی برای نوآوری و استفاده از ایده های خوب کارکنان فراهم آید.  
دهه ۱۹۸۰ : اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی مورد تاکید قرار گرفت.  
سال ۱۹۸۲ : نرمن ماکرا بر لزوم تغییر و بازسازی افکار سازمان ها به منظور بهره برداری از توانایی های کارآفرینی کارکنانشان تاکید کرد.  
سال ۱۹۸۵ : پنیچوت اصطلاح کارآفرینی سازمانی را به عنوان مخفف کارآفرینی درون سازمانی عنوان کرد و از ترکیب واژه های Corporate، Entrepreneurship و Intra واژه intrapreneurship را ابداع کرد.  
سال ۱۹۸۷ : دانشکده بابسون طی مطالعاتی در زمینه کارآفرینی سازمانی اشکال مختلف کارآفرینی سازمانی را مطرح نمود.  
دهه ۱۹۹۰ : کارآفرینی سازمانی به عنوان یک شرط بقا برای سازمان ها مطرح شد.  
سال ۱۹۹۲ : واژه کارآفرینی سازمانی برای اولین بار وارد فرهنگ لغت آمریکا شد.  
سال ۱۹۹۴ : مفهوم کارآفرینی سازمانی در مدیریت استراتژیک نیز مطرح شد و کارآفرینی سازمانی به عنوان منشاء نوآوری های سازمانی معرفی شد.

سال ۱۹۹۸ : مطالعات و تحقیقات در زمینه کارآفرینی سازمانی با اهداف دیگری دنبال شد.  
دهه ۲۰۰۰ : به دلایل مختلفی علاقه به کارآفرینی سازمانی در سطح جهانی گسترش یافت.

### ارتباط کارآفرینی و مدیریت آموزش عالی

۱- تحول در پارادایم دانش و دسترسی به اطلاعات به عنوان مزیت رقابتی کسب و کار :

از دیدگاه اول یکی از مهم ترین کاربردهای مدیریت آموزش عالی فراهم کردن امکانات و بستر مناسب برای دسترسی به مجموعه وسیعی از اطلاعات مورد نیاز برای هر کار آفرین است . اینترنت و وب به عنوان یکی از مهم ترین دستاوردهای سیستم آموزش عالی مهم ترین منبع اطلاع رسانی برای کارآفرینان است لزوم آموزش و آشنایی و تسلط بر روشها و ابزارهای جستجو در اینترنت و وب به منظور توانمندشدن کار آفرینان برای بهره گیری هر چه مؤثرتر از منابع مختلف اطلاعاتی موجود ، یکی از چالش های پیش روی کار آفرینان در زمینه مدیریت آموزش عالی است در حال حاضر برآورد می شود که بیش از ۴۳ میلیون سایت که بیش از ۴/۲۸ بلیون صفحه محتوی در خود جای داده اند وجود داشته باشد . از دیدگاه دوم یک کار آفرین به فرصت های موجود در مقوله اطلاع رسانی برای راه اندازی یا توسعه کسب و کار خود توجه می کند مقایسه ای میان میزان درآمد دو کمپانی رقیب گوگل و یاهو در کسب و کارهای مرتبط با اطلاع رسانی و استفاده از فرصت های به وجود آمده این مطلب را به خوبی آشکار می سازد .

مثال دیگر چالش های اخیر در مبحث اطلاع رسانی است که دیجیتالی کردن میراث فرهنگی برای ساکنین دهکده جهانی و یا دایره المعارف های جامع دیجیتال و یا نرم افزار کمک آموزشی ویژه دانش آموزان است. پروژه های میراث فرهنگی دیجیتال ۴ دایره المعارف Encarta و نرم افزار Student 2006 مایکروسافت ۵ پاسخ هایی به سوال های فوق هستند. در زمانی که دانایی و دانستن قدرت است، دسترسی هر چه بیشتر و موثر تر به اطلاعات مهم ترین مزیت رقابتی برای تمامی کسب و کارها است. در حالی که ساکنان خاورمیانه تنها ۲٪ کاربران اینترنت را شامل می شود، هندوستان در سال ۲۰۰۶ بیش از ۸۷ میلیارد دلار از محل تولید نرم افزار کسب نموده است.

### تحول در پارادایم اشتغال، شغل های جدید یا فراهم کردن فرصت های شغلی جدید

ظهور اینترنت و شبکه های کامپیوتری فرصت های شغلی جدید و فراوانی را پیش روی افراد قرار داده و سازمان های بسیاری را به چالش پذیرش پارادایم های جدید کسب و کار و یا اضمحلال فراخوانده است. از دیدگاه اول مدیریت آموزش عالی شغل های مهم و استراتژیکی را در کسب و کارهای به وجود آورده است، به عنوان مثال موسسه Janco در آمریکا به معرفی و شرح بیش از ۱۱ شغل جدید در رده

مدیریت عالی، ۷۶ شغل جدید در رده معاونت، ۳۴ شغل جدید در رده مدیریت میانی و ۸۲ شغل جدید در رده کارشناسی در سال ۲۰۰۷ پرداخته است، نکته مهم آن است که تمام این شغلها به واسطه ظهور سیستم آموزش عالی در سازمان ها ایجاد شده اند و به طور کلی مرتبط با این می باشد. تعریف مجدد سازمانها در هزاره‌ی نو چالش های فراوانی را پیش روی کارآفرینان قرار داده است. از دیدگاه دوم کارآفرینان به دنبال فرصت های موجود در قلب پارادایم اشتغال در هزاره نو می گردند. برنامه ریزی و سرمایه گذاری بر روی کسب و کارهای مبتنی بر وب مهمترین رویکرد کارآفرینان برای استفاده از فرصت های پیش آمده در این زمینه می باشد. کسب و کارهای متعددی بر اساس فرصت های پدید آمده در اثر ظهور اطلاعات شکل گرفته اند که عمده ترین آنها را می توان در ۱۰ گروه طبقه بندی نمود:

۱- ایجاد اجتماعات آنلاین ۲- خرید و فروش و حراج کالاهای مختلف از طریق شبکه های کامپیوتری. ۳- تبلیغات اینترنتی. ۴- ارائه خدمات تخصصی به دیگران. ۵- ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش. ۶- تهیه و ارائه نرم افزارهای مختلف. ۷- چند رسانه ای (مالتی مدیا و هایپرمدیا). ۸- پیوستن به شبکه های واسطه گری (Dealer) ۹- (Network ارائه خدمات مربوط به پست الکترونیک. ۹- (Network ارائه خدمات مربوط به پست الکترونیک. ۱۰- سرمایه گذاری مشترک ۸ (Joint Venture).

### تحول در پارادایم کسب و کار، ظهور کسب و کار الکترونیک

شعارهای تبلیغاتی همیشه با اغراق و گزافه گویی همراه است، اما شاید شعار یکی از این قاعده پیروی نکنند. شعاری که می گوید ( یا به تجارت الکترونیک روی آورید، یا مضمحل شوید ) ( to be or not to be ) شعاری که حتی اگر امروزه نیز ملموس نباشد، در زمانی نه چندان دور ( شاید کمتر از چند سال دیگر ) قطعیتی مسلم خواهد یافت. در سالهای اخیر ادبیات مدیریت به شدت از این تحولات متأثر گشته و صاحب نظران بزرگ هشدارهای جدی به مدیران سازمانها می دهند که ( موسساتی که مدل های کسب و کاری خود را به لحاظ قرار دادن بر روی اینترنت، باز آفرینی نکنند، بزودی از میدان رقابت بیرون رانده شده و شکست خواهد خورد ). کسب و کار الکترونیک ( E-Buisess ) استفاده از شبکه ها و فناوری های مربوطه به منظور خودکار سازی، بهبود ارتقاء، تکمیل و یا طراحی مجدد سیستم کسب و کار برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و شرکای تجاری است. کسب و کار الکترونیک مفهومی فراتر و بسیار گسترده تر از مفهوم تجارت الکترونیک ( E-Commerce ) است.

کسب و کار الکترونیکی = تجارت الکترونیکی + هوشمندی ( توانایی ) تجاری + مدیریت روابط با مشتری + مدیریت روابط با مشتری + مدیریت زنجیره تامین + مدیریت و برنامه ریزی منابع شرکت  $EB = EC + ERP + CRM + SCM + BI$  کسب و کار الکترونیک دارای مزیت های فراوانی است که از آن جمله می توان به افزایش فروش، افزایش میزان سرمایه گذاری، افزایش سطح رفاه عمومی، ایجاد فرصت های تجاری جدید شغلی، امکان ارائه خدمات و محصولات در سطح جهانی، جلوگیری از اتلاف وقت و کاهش تردد های بی مورد، شفاف سازی روابط تجاری، کاهش هزینه های سربار و ایجاد رقابت در سطح بین المللی ، دسترسی سریع به اطلاعات، عدم حضور واسطه، کاهش هزینه های تبلیغات کالا و ورود به بازارهای فرا منطقه ای اشاره کرد. هدف نهایی از کسب و کار دگرگونی کلی در کسب و کار و ایجاد قابلیت انعطاف پذیری در سازمان به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان است نه مکانیزه کردن شباهت کسب و کار سنتی. از منظر دیدگاه اول سیستم آموزش عالی و کسب و کار الکترونیک از یک سو با ایجاد فرصت های جدید برای خلق ارزش کالاها و خدمات نو و نیز کوتاه کردن و مسیر زنجیره تامین سازمان و صرفه جویی در زمان تولید و ارائه کالا و خدمات و نیز بستر سازی روند توسعه فناوریانه تولید کالا و ارائه خدمات باعث تحول و دگرگونی اساسی در کسب و کارها شده است. از یک طرف کارآفرینان با چالشهای اساسی مانند تعریف مجدد، معماری مجدد و مهندسی کسب و کارها روبرو بوده و از طرف دیگر با عرصه وسیعی ( به وسعت جهان ) برای توسعه کسب و کار خود مواجه شده اند. بر همین اساس لزوم آشنایی و کسب مهارت در زمینه این شاخه از سیستم آموزش عالیو ترسیم مسیر تعالی کسب و کارهای سنتی به سمت کسب و کارهای الکترونیک از مهمترین مسائل پیش روی کارآفرینان می باشد.

از منظر دیدگاه دوم کارآفرینان به دلیل فرصت های بدیع خلق ارزش ناشی از کسب و کار الکترونیک به توسعه و تحول کسب و کار خود روی آورده اند به عنوان مثال شرکت Amazon به عنوان بزرگترین فروشگاه الکترونیک کتاب در جهان ( بدون هیچ شعبه کتابفروشی سنتی و یا انبار کتاب ) در سالهای اخیر بیشترین ارزش افزوده خود را از فروش غذای حیوانات خانگی کسب کرده است! بررسی های کارشناسان شرکت آمازون نشان داده است که تعداد زیادی از مشتریان آمازون کتابهای پرورش و نگهداری حیوانات خانگی مطالعه می کنند و براساس تحقیق در عملیات فروش، آمازون به فروش غذای حیوانات خانگی و به دنبال آن سایر خدمات مربوط به پرورش حیوانات خانگی روی آورد. مدتی است که وب ۱۵ ساله و در این مدت زمان اندک آمازون زندگی بسیاری از انسانها را از خرید ملزومات منزل تا رزرو بلیط، نوشتن بلاگ تا گوش دادن به موسیقی تغییر داده است. آمازون در حال حاضر با درآمد سالانه بیش از هشت بیلیون دلار جزو ۱۰ شرکت موفق در زمینه کسب و کار الکترونیک است. مثال دیگر شرکت گوگل است که کدام از موسسات کارآفرین آن در حال حاضر بیش از ۱۳ میلیارد دلار

سرمایه دارند. روش جستجویی که توسط و کار آفرین به نام های Sergeybrin و Larrypage طراحی شد، در موفقیت گوگل نقش اساسی داشت. بر چنین پایه ای، امپراطوری عظیمی ایجاد شد که انشعابات آن ایمیل ( Gmail )، اخبار ( Google News )، مقایسه قیمت ها ( Froogle )، نقشه کشی ( Google Maps )، ادبیات ( Google Book Search )، مسنجر رایگان ( Google Talk ) و کره زمین مجازی ( Google Earth ). تلاش گوگل برای راه اندازی سرویس کره زمین مجازی به سال ۲۰۰۴ باز می گردد. این غول جست و جو در سال ۲۰۰۴ شرکت Keyhole را خریداری کرد که یک شرکت ارائه کننده خدمات نقشه برداری دیجیتال بود. گوگل از آن زمان تاکنون فناوری نقشه برداری و نقشه خوانی Keyhole را با توانایی های خود در عرصه جستجو ادغام کرد تا سرویسی بی نظیر ارائه کند. راه اندازی این سرویس منحصر به فرد رقبا گوگل و بویژه MSN میکروسافت را به فکر انداخته تا برای مقابله با آن فکری کنند. آنان به همین منظور قصد دارند تا سرویسی به نام Virtual Earth تا پایان سال جاری میلادی راه اندازی کنند. گردانندگان موتور جست و جوی A۹ وابسته به آمازون هم ایده های مشابهی را در سر دارند. گوگل در سال ۲۰۰۶ پس از شرکت Illumina با ۳۳٪ رشد درآمد دومین شرکت موفق جهان بوده است .

اخیراً گوگل با همکاری شرکت Nike ( که حتی یک کارخانه تولید کفش به نام خود ندارد ) و شرکت سونی اقدام به تولید مشترک کفش های ورزشی مجهز به دستگاه GPS و پخش موسیقی برای شناسایی موقعیت جغرافیایی افراد و اعلام علائم حیاتی بدن ( مانند قلب و فشار خون ) و پخش موسیقی با حرکت فرد، نموده است ( Nike Sony PS3 Air Max90/360 Hybrid ).

در سالهای اخیر رویکردهای نوین در کسب و کار مانند کسب و کار مبتنی بر فناوری تلفن همراه ( M-Commerce ) و کسب و کار مبتنی بر موقعیت مکانی مشتری ( L- Commerce ) توجه کارآفرینان را به خود جلب کرده است .۹. بزرگ ترین چالش در کسب و کار الکترونیک مرتبط کردن با فناوری با طرح های جدید تجاری است. به دلیل نیاز به تغییر در فناوری و روندهای تجاری، کار دو برابر می شود، وقتی فناوری جدید ظاهر می شود نیازها و انتظارات مشتری هم تغییر می کند که متعاقب آن باید طرح های تجاری جدیدی را برای پاسخگویی به نیاز مشتری ایجاد کرد. باید توجه داشت که در این میان سازمان هایی موفق هستند که نه تنها ارزش های جدید را به خود اضافه می کنند، بلکه آنها را تغییر می دهند. برای تغییر ارزش های مدیران باید زنجیره ارزش سنتی را که دیدی درون گرا دارد ( زنجیره ارزش سنتی به ترتیب شامل: ۱- شایستگی های هسته ای درون سازمانی، ۲- فرایند زیر ساختاری انعطاف پذیر، ۳- محصولات / خدمات ۴- کانال ها، ۵- مشتریان است)، معکوس کرده و زنجیره ارزش جدید را که دارای دیدی برون گراست (زنجیره ارزش جدید به ترتیب شامل: ۱- نیازهای

مشتریان، ۲- کانال های یکپارچه، ۳- محصولات/ خدمات، ۴- فرایندهای زیر ساختاری انعطاف پذیر

۵- شایستگی های هسته ای درون سازمانی، است) به وجود آورند. دو پارادایم دیگر کسب و کار الکترونیک امکان انجام کار از راه دور ( Tele Work ) و کار بدون تعطیل ( Constant Availability) است. استفاده از منابع و نیروهای کار بیشتر در توسعهی کسب و کار دیرین بسیاری از کارآفرینان است. با توجه به اینکه یکی از استراتژی های موفق بسیاری از کسب و کارها در هزاره نو "هسته ای کوچک با شبکه بزرگ" است، کارآفرینان با استفاده از مزیت کسب و کار الکترونیک از یک طرف قادرند از نیروهای کار بیشتر(به وسعت جهان) و از طرف دیگر از مزیت های کسب و کار بدون تعطیل (۲۴ ساعت شبانه روز، هفت روز هفته و ۲۶۵ روز سال) بهره ببرند. پارادایم مدیریت منابع انسان ( Human Resources Management ) در هزاره نو براین محور استوار است که سازمانها و شرکتهای شبدری (Shamrock Organizations) پیش می روند که در آنها فرایندهای با مدیریت منابع انسانی به نسبت سازمانهای سنتی بسیار متفاوت خواهد بود. آشنایی با ساختار و نحوه شکل گیری و بلوغ این گونه سازمانها یکی دیگر از چالش های پیش روی کار آفرینان خواهد بود. برنامه ریزی منابع سازمان ( Enterprise Resource Planning ) سیستمی جامع برای مدیریت موثر تمام منابع و یکپارچه سازی همه وظایف و بخش های موجود در سازمان با استفاده از یک سیستم رایانه ای واحد است و می تواند نیازهای واحد ویژه هر یک از بخش های سازمان را برآورد کند. در حال حاضر نرم افزارهای ERP آن قدر منعطف هستند که شرکتهای خریدار می توانند ماژولهای مورد نیاز و یا همه آنها نصب و بهکار گیرند. همزمان با پیاده سازی ERP در شرکت زیر ساخت لازم برای مدیریت زنجیره تامین (SCM) و مدیریت روابط با مشتری (CRM) نیز فراهم خواهد شد. امروزه استفاده از اتاقهای فرمان مبتنی بر فناوری اطلاعات (IT- Management Cockpit) و نرم افزارهای موسوم به کابین اتاق جنگ (War Room Cockpit) با استفاده از پورتال های سازمانی (Sharepoint Portal Server) بسیار متداول شده است. ضرورت پیاده سازی و بهره برداری از این ساختارهای کمک مدیریتی از چالش های پیش روی کارآفرینان بوده و ضرورت دارد که این گونه ساختارها در دستور کار برنامه های جامع پیاده سازی سیستم آموزش عالی در سازمان (ICT Master Plan) قرار داده شوند. ۹. دو پارادایم دیگر فناوری اطلاعات و کارآفرینی عبارتند از بازاریابی الکترونیک (E- Advertisement) است که دیدگاه اول نقش روشها و ابزارهای بازاریابی و تبلیغات الکترونیک را در توسعهی کسب و کار و کارآفرینی مورد توجه قرار می گیرد و دیدگاه دوم کارآفرین را و می دارد تا با نوآوری در روشهای تبلیغات و بازاریابی به توسعهی کسب و کار خود بپردازد.

تحول در پارادایم آموزش و یادگیری سازمان

ظهور سیستم آموزش عالی و دستاوردهایی نظیر شبکه های کامپیوتری و اینترنت موجب گردیده است که ساختار آموزشی در سازمان ها از آموزش به سمت یادگیری سوق داده شود. در پارادایم جدید کارآفرین به یادگیرنده مستقل مادام العمر تبدیل شده است. از منظر دیدگاه اول یک کارآفرین با استفاده از روشها و ابزارهای یاددهی و یادگیری سیستم آموزش عالی به افزایش خود سازمانی خود می پردازد. رویکرد یادگیری در هر زمان و هر مکان با استفاده از روشها و ابزارهای یادگیری الکترونیک (E-Learning) سبب شده است که کارآفرینان سازمان خود را با بالندگی تدریجی به سازمان یادگیرنده (Learning Organization) تبدیل نماید. بدین منظور لازم است که سازمان برای اطمینان از گردآوری، ذخیره و انتقال اثر بخش دانش در سازمان چهار رویه را دنبال کند. رویه اول ایجاد زیر ساخت شبکه فناوری اطلاعات برای همه کارکنان است. رویه دوم ایجاد منابع اطلاعاتی در سرتاسر سازمان است. رویه سوم تقویت و پشتیبانی اقدامات، مدیریت و فعالیت های پشتیبانی در سازمان با مکانیزه کردن آنها است و رویه چهارم توسعه سیستم های یکپارچه پشتیبانی عملکرد و برنامه های کشف دانش و داده کاوی در سازمان است ۱۲. توجه به مهندسی مجدد نقش آموزش در سازمان ها منجر به طرح مباحث مرتبط با مدیریت یادگیری جامع (Total Learning Management) در سالهای اخیر شده است. برای پویایی و امکان حضور و فعالیت در بازارهای جهانی شرکت ها و سازمان ها به تغییرات خاصی گرایش داده است. مباحثی مانند تمرکز زدایی سازمان، ارائه تعاریف نو برای فرایندها و فروپاشی سلسله مراتب سازمانی، گرایش به کار تیمی، توجه به روح تعاون، بسط ارتباطات، تبادل اطلاعات و تعامل مدیریت و کارکنان اهمیت فراوانی یافته است. برای رویارویی با توسعه لحظه ای و تغییرات پیوسته و آنی (چالش تغییرات) کسب و کارهای مختلف به همکاری فعال، پویا و با انگیزه برای غلبه بر شرایط متغیر و متحول نیاز فراوان دادند و همین امر باعث شده که نیاز به یادگیری مستمر کارکنان در کسب و کارهای مختلف روز به روز حیاتی تر شود و مدیران و کارآفرین به جای مدیریت و سرپرستی به عنوان رهبر و مربی ایفای نقش کنند. شرکت زیراکس این روش را (Learn, Use, Teach, Inspect) نام گذاری کرده است، در این شرکت مدیران ارشد اطلاعات را به دست آورده و به مدیران میانی انتقال داده و خودشان نیز درک درستی از آن اطلاعات پیدا می کنند و مدیران میانی هم به مدیران سطح پایین آموزش می دهند و این روند آشنایی تا پایینترین سطح سازمان ادامه می یابد.

در این ساختار تسهیل یادگیری، تشویق افراد برای خلق ایده های جدید، اطمینان از انتشار یادگیری و دانش سازمان و آزاد سازی منابع در جهت تعهد کسب و کار به یادگیری و مشارکت در رهبری روند طبیعی توسعه کسب و کار محسوب می شود. تاکید TLM بر اصول سازمان یادگیرنده (تسلط فردی، دور نمای مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی) است ۱۳. در این رویکرد

سیستم آموزش عالی نقشی کلیدی و حیاتی برای ایجاد و پیاده سازی و گسترش TLM ایفا می کند. از نظر دیدگاه دوم کارآفرینان با توجه به فرصت های موجود در فرایند یادگیری الکترونیک به توسعه و تحول روشها و ابزارهای یادگیری الکترونیک توجه بیشتری می کنند. بر همین اساس کارآفرینان شرکت Adobe پس از خرید کل سهام شرکت Macromedia و توسعه نرم افزارها مانند Robo Breeze, Captative Demo جایزه بین المللی آموزش الکترونیک در سال ۲۰۰۶ را از خود نمودند. ۱۴. از مباحث جدید دیگر در این زمینه یادگیری از طریق تلفن همراه (M- Learning) به عنوان یکی از دستاوردهای جدید و بدیع کارآفرینی در حوزه یادگیری الکترونیک مطرح شده است ۹.

### موانع و محدودیت های کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یا در اصطلاح آنچه که متناوباً فعالیت اقتصادی شرکتی نامیده می شود بدون مانع و مشکل نیست. موانع و محدودیت های متعددی برای حرکت به سوی کارآفرینی در شرکت ها وجود دارد، البته بسیاری از این موانع ناخواسته می باشد و آنها را پیامد و بازخورد حاصل از به کارگیری فنون مدیریت سنتی می دانند. در برخی از موارد اینگونه موانع بقدری مخرب می باشد که افراد ترجیح می دهند از رفتار کارآفرینانه در شرکت اجتناب نمایند. در ادامه به برخی از مهمترین موانع کارآفرینی سازمانی پرداخته می شود:

#### ۱. جبر و سکون در سازمان

یکی از مهمترین دلایلی که افراد خلاق در سازمان ها « در لاک خود پنهان می مانند » این است که بسیاری از سازمان ها تمایلی به تغییر سیستم خود ندارند. به هر کار جدیدی منابع بسیار کمی تخصیص داده می شود و جدی تلقی نمی گردد. بنابراین افراد خلاق دلیلی برای خلاقیت و جستجوی فرصت های جدید نمی بینند. بسیاری از سازمان ها وانمود می کنند که ایده های مطرح شده کهنه هستند و از این طریق روحیه خلاقیت را در کارکنان از بین می برند. طرز تفکر « این ایده قبلاً مطرح شده » برای هر سازمانی زیان آور است، البته پذیرش هر ایده جدیدی امکان پذیر نیست ولی سازمان ها باید ایده های جدید و نتیجه بخش مطرح شده را مورد توجه قرار داده و منابع لازم را در اختیار افراد قرار دهند تا بتوانند ایده های خود را عملی سازند (هوینجر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱).

#### ۲. دیوان سالاری

---

<sup>2</sup>Hwengere

دیوانسالاری نیز تا حدی موجب دلسردی کارآفرینان سازمانی می شود. در بسیاری از سازمان ها سطوح مدیریتی بسیار زیاد بوده به طوری که فرآیند تأیید کارها را پیچیده و کند می کند. سلسله مراتب سازمانی آن چیزی است که نیاز به درخواست اجازه یا دستور را ایجاد می کند، عمق این سلسله مراتب گرفتن مجوز برای هر چیزی را مشکل تر می سازد.

همچنین سلسله مراتب باعث مسیر پیشرفت شغلی محدود، تفکر کوتاه نگر و ایجاد محیط خفقان برای ایجاد خلاقیت و نوآوری می شود. افراد در سطوح پائین این سلسله مراتب احساس ناتوانی می کنند زیرا مجبورند برای انجام هر کاری اجازه بگیرند و از دستورات اطاعت نمایند و این امر منجر به منفعل شدن آنها می شود. لذا تا آنجا که ممکن است مدیران باید فضا را برای ارائه افکار مستقل باز گذاشته و به افراد با تجربه و متعهد اطمینان کرده و مسیر را برای آنها هموار نمایند (کریسفاکستیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ص ۴).

### ۳. شیوه های نادرست پاداش

دلیل دیگری که کارآفرینان سازمانی به ندرت در بیشتر سازمان ها یافت می شوند این است که وقتی کارکنان ایده جدیدی را مطرح می کنند پاداشی که در عوض ارائه این ایده به آنان پرداخت می شود. بسیار ناچیز است در حالیکه هزینه شکست بسیار بالاست.

سازمان ها باید شکست و ناکامی کارکنان را به عنوان یک فرآیند یادگیری در نظر گرفته و به کارکنان کمک کنند تا بر مشکلات و موانعی که ممکن است با آن مواجه شوند غلبه نمایند ( هوینجر، ۲۰۰۳، ص ۱). از طرفی اکثر سازمان ها روش های گوناگونی را برای پاداش دادن به کارکنان خلاق دارند. شرکت ها از برنامه های مختلف پرداخت پاداش برای سطوح متفاوت کارکنان استفاده می کنند. کارگران غیر مدیریتی بدون توجه به بهره وری شان و برپایه ساعات کاریشان مزد دریافت می کنند. مدیران و کارکنان متخصص حقوق بگیر هستند. هر نوع برنامه حقوق و دستمزد که بر پایه ساعات کار یا حقوق ماهانه باشد انگیزه ای را برای کارآفرینان به وجود نمی آورد. اگرچه پاداش های مالی برای کارآفرینان اهمیت خاصی ندارد اما برای تداوم نوآوری برخی از ساز و کارهای پاداش بایستی ایجاد گردد. پاداش غیرمالی نیز نمی تواند مشوق نوآوری در شرکت باشد. ترفیع و شیوه های سنتی پاداش به ندرت می تواند برای کارآفرینان کارساز باشد. لذا نه پاداش های مادی و نه پاداش های غیرمادی هیچ یک در سازمان های سنتی کارآفرینان سازمانی را تشویق نمی کند، از این رو بیشتر سیستم های

---

<sup>3</sup>Chrisfoxinc

انگیزشی نیاز به اصلاح و بهسازی دارند ( احمدپور داریانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۲). انرون<sup>۴</sup> معتقد است که در بسیاری از شرکت ها درباره کارآفرینی سازمان صحبت می شود از افراد می خواهند ریسک پذیر باشند اما اگر همین افراد موفق شوند پاداش بسیار کمی به آنها تعلق می گیرد و در صورت شکست اخراج می شوند.

#### ۴. نیاز به سودهای کوتاه مدت

جدا از ویژگی هایی که قبلاً ذکر شد توقع عمومی این است که کارآفرینی سازمانی سودهای کوتاه مدتی را ایجاد کند. شرکت ها دستیابی به سودهای کوتاه مدت را که معیار موفقیت در سازمان است هدف قرار می دهند، لذا همواره فشار مداومی از سوی مدیریت عالی برای تنظیم استراتژی هایی که اقدامات کوتاه مدتی را در پیش می دارد، وجود داشته است. هر کدام از عوامل فوق که به آن اشاره شد عمیقاً در یک فرهنگ سازمانی رسوخ می کند، در نتیجه علیرغم تلاش های زیادی که مدیریت در ایجاد و فراهم کردن یک محیط کارآفرینی سازمانی انجام می دهد، رفتار بوروکراتیک ممکن است همچنان باقی بماند. بنابراین سوال این است که واقعاً سازمان ها چه موقع می توانند روحیه کارآفرینی سازمانی را ترویج و تشویق کنند؟ سازمان ها نیاز دارند تا روش هایی را بیابند که کارآفرینی سازمانی را هم بر حسب تکرار و تناوب و هم بر حسب جدیدی که در سازمان دنبال می شود، ارزیابی و تشویق کنند. ساختارها و فرآیندهای سازمانی لازم است کارآفرینی را فقط به این خاطر که آن را می توان به عنوان نمونه دیگری از سازمان به حساب آورد، پرورش دهد (کریسفاکسنیک، ۲۰۰۳، ص ۵).

#### نتیجه گیری و پیشنهاد

در چند سال گذشته به دلیل فشارهای اجتماعی، فرهنگی و رقابتی میزان علاقه سازمان ها به کارآفرینی سازمانی افزایش یافته است. یکی از ارزانتترین ابزارها برای رشد و توسعه یک کسب و کار کارآفرینی است که احتمالاً بهترین نتیجه و بیشترین کارایی را دارد. برای داشتن یک کسب و کار موفق به چیزی بیش از ایده و فکر خوب نیاز است و آن وجود کارآفرین خوب است. پرورش افراد کارآفرین در درون سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب و ترویج روحیه کارآفرینی است. روحیه کارآفرینی می تواند مزیت رقابتی بسیار ارزشمندی باشد، به ویژه برای شرکت های بزرگی که از منابع انسانی توانمندی برخوردار بوده و توانایی تشویق و گسترش آن را در سازمان دارند. گسترش این روحیه در سازمان مستلزم آن است که سازمان ها استقلال و آزادی لازم را به کارآفرینان واگذار

---

<sup>4</sup>Enron

کنند. عوامل مختلفی نظیر شرایط فرهنگی و محیطی، رهبری و روابط انسانی می تواند بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار باشند که در این فصل چگونگی تاثیر این عوامل را مورد بررسی قرار می دهیم. کارآفرینی و فناوری اطلاعات و ارتباطات از دو دیدگاه قابل طرح و ارائه می باشد. دیدگاه نخست به طرح جایگاه و کاربرد سیستم آموزش عالی در توسعه کسب و کار کارآفرینان می پردازد و دیدگاه دوم به مقوله کار آفرینی و استفاده از فرصت های موجود در ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور راه اندازی کسب و کاری نو و بدیع به منظور تولید ارزش کارآفرینان می پردازد.

ضرورت توجه به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در امر آموزش کارآفرینان و مربیان کارآفرینی در زمینه سیستم آموزش عالی در زمینه های زیر بسیار ضروری به نظر می رسد:

- آموزش تهیه طرح جامع سیستم آموزش عالی و کسب و کار جدید
- آموزش روشهای جستجوی موثر در اینترنت و وب و آموزش منابع دسترسی به اطلاعات به منظور کسب مزیت رقابتی در کسب و کار
- کسب و کار الکترونیک (مراحل راه اندازی و توسعه، روشها و ابزارها)، تجارت الکترونیک و طراحی صفحات وب
- کاربرد سیستم آموزش عالی در مدیریت و برنامه ریزی منابع شرکت
- روشها و ابزارهای مختلف توسعه کسب و کار سنتی به الکترونیک و یا ایجاد و توسعه کسب و کارهای الکترونیکی
- چگونگی طراحی و پیاده سازی اتاق فرمان مبتنی بر فناوری اطلاعات و کاربرد مدیریت سیستم های اطلاعاتی در توسعه کسب و کار
- تعیین جایگاه و آموزش روشها و ابزارهای مدیریت جامع یادگیری در کسب و کار با استفاده از دستاوردهای سیستم آموزش عالی
- ارزیابی توسعه سیستم آموزش عالی در کسب و کار با استفاده از کارت توزیع متوازن
- کاربرد سیستم آموزش عالی در پیاده سازی یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده

- کار از راه دور (دور کاری) در ایران (فرصت ها و چالش های پیش رو)

#### منابع :

- ۱- سید محمد مقیمی (۱۳۸۴) کارآفرینی در سازمان ها دولتی، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- ۲- احمد پور داریانی و مهندس اشکان فرخ حیاتی (۱۳۸۴) : کارآفرینی و کسب و کار اینترنتی، انتشارات محراب قلم.
- ۳- محمد رضا زالی (۱۳۸۵): ایجاد سازمان یادگیرنده، انتشارات دانشگاه تهران، کارآفرینی دانشگاه تهران، ص ۳۵۵.
- ۴- محمد کاظم جعفری (۱۳۸۳): مدیریت جامع یادگیری TLM ، انتشارات مهرگل، ص ۸۹.
- ۵- احمد پور داریانی، محمود، کارآفرینی، انتشارات پردیس، چاپ دوم، ۱۳۷۹
- ۶- استیفن، پی رابینز، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۹
- ۷- شبگو، محمود، فرهنگ سازی برای کارآفرینی و اشتغال، نشریه اعتماد، ۱۳۸۱/۵/۹
- ۸- دفت، ریچاردال، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۹
- ۹- آقای فیثانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، نشر ترمه، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۱۰- ازبرن، الکس، پرورش استعداد ابداع و خلاقیت، ترجمه دکتر حسن قاسم زاده، انتشارات نیلوفر، چاپ دوم، ۱۳۷۱
- ۱۱- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ نهم، ۱۳۷۷

12- Joel Arthur Barker, Scott Erickson (2005): Five Regions of the Future:  
Preparing your Business for Tomorrow s Technology Revolution  
(Hardcover), 240 Page

Archive of SID