

## نقش نظام پیشنهادها در توسعه کارآفرینی

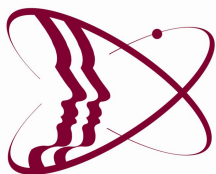
عفت ادیبان<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد برق قدرت ، کارشناس دفتر مهندسی و نظارت، شرکت توزیع نیروی برق استان قم ،ایران،  
effata.diban@gmail.com

### چکیده

با توجه به اینکه تکنیک نظام پیشنهادات عمدتاً یک فرآیند پایین به بالاست، در تسهیل روند کارآفرینی سازمانی از مهم ترین ابزارها به شمار می آید. یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه کارآفرینی درون سازمانی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. نظام پیشنهادات ، از جمله مهمترین دستاوردهای وجود نگرش مدیریت مشارکتی در سازمان است که در هر سازمان بستر بروز استعدادهای نیروی انسانی خلاق در آن سازمان را فراهم می آورد. سازمان ها به منظور بقا و پیشرفت، نیازمند تمرکز اساسی روی منابع انسانی اند. رشد و ارتقای قابلیت های نیروی انسانی، عامل اصلی در ایجاد مزیت رقابتی و پویایی در فضای رقابتی امروز است. یکی از توانایی های اساسی نیروی انسانی که شرکت ها، رشد و پرورش آن را هدف گرفته اند، تفکر خلاق و توان ایده سازی و کارآفرینی کارکنان در تمامی سطوح است. کارآفرین درون سازمانی، فردی است که در محیط سازمانی با تمرکز بر روی نوآوری و خلاقیت، یک فکر یا رؤیا را به اقدامی سودآور تبدیل می کند. لذا این دو رویکرد یعنی نظام پیشنهادات و کارآفرینی ، در حقیقت از یک سرچشمه سیراب می شوند، چراکه هر دو در جستجوی راهی برای شناسایی فرصتها و بهره گیری بهتر از منابع موجود با تاکید بر منابع انسانی می باشند. به عبارت دیگر در هر سازمان نظام پیشنهادات زمینه ساز کارآفرینی درون سازمانی است . از این رو مدیران ارشد باید به کمک این تکنیک مدیریتی ( نظام پیشنهادات) به توانمند سازی کارکنان کمک نمایند. و از طرفی از آنجا که هر نظام پیشنهادات بدون افراد خلاق و کار آفرین سازمانی معنا نخواهد داشت از این رو مدیران ارشد سازمان با تغییر فرهنگ سازمانی خود از فرهنگی اداری به فرهنگ خلاق و حامی افراد کارآفرین خواهند توانست زمینه های لازم جهت خلق سازمانی کارآفرین را در عرصه فعالیت خود فراهم سازند..

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادات- کار آفرینی- سازمان- مدیران- کارکنان



## ۱- مقدمه

کارآفرین یک مدیر صاحب فکر و ابتکار است که همراه با خلاقیت، ریسک پذیری، هوش، اندیشه و وسعت دید، فرصت های طلایی می آفریند. او قادر است که با نوآوری ها تحول ایجاد کند و یک شرکت زیان ده را به سود دهی برساند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ با اهمیت یافتن کارآفرینی و تأکید شرکت ها بر نوآوری برای بقا و رقابت با کارآفرینانی که بیش از پیش در صحنه بازار ظاهر می شدند، موجب هدایت فعالیت های کارآفرینانه به درون شرکت ها شدند. همراه با رسوخ فرآیندهای اداری و دیوان سالاری در فرهنگ شرکت ها، در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، کارآفرینی در سازمان های بزرگ به طور فزاینده ای مورد توجه مدیران ارشد شرکت ها قرار گرفت تا آنها نیز بتوانند به فرآیند اختراع، نوآوری و تجاری نمودن محصولات و خدمات جدید خود بپردازند. با آغاز دهه ۱۹۸۰ و پیشرفت ناگهانی صنایع در عرصه رقابت های جهانی اهمیت تفکر و فرآیندهای کارآفرینانه در شرکت های بزرگ، بیش از گذشته مورد تأکید قرار گرفت و محققان کانون توجه خود را به چگونگی القای کارآفرینی در ساختار اداری شرکت های بزرگ معطوف نمودند.

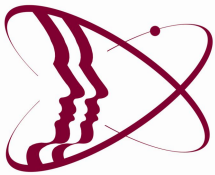
از کارآفرینی سازمانی تعاریف متعددی شده است اما تمام این تعاریف بر عواملی مانند فرهنگ، ریسک پذیری، نوآوری در محصولات، شناخت فرصتها، بازار جدید، خلاقیت و توسعه سازمان تأکید می کنند که در اینجا به برخی از آنها اشاره می شود.

مکنزی و دیکامبو (۱۹۸۶) معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی شامل توسعه یک محصول جدید برای ایجاد یک فرآیند اثربخش است و جنینگر و یانگ (۱۹۹۰) نیز فرآیند کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات و یا شناسایی بازارهای جدید تعریف می نمایند [۱] به نظر فرای (۱۹۹۳) کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که از طریق القاء فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان منجر به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها می شود. [۲] همچنین برگمن نیز معتقد است که کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اشاره می کند که سازمانها با استفاده از مجموعه فرصتها و شایستگی های خویش منجر به تنوع محصولات و نهایتاً توسعه سازمانی می شوند. [۳] در یک تعریف دیگر، کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری و پیشتازی سوق می دهد. [۴]

همان طور که تولد و مرگ شرکت ها به بنش و بصیرت و توانایی های مؤسسان (کارآفرینان مستقل) بستگی دارد، رشد شرکت ها نیز به عواملی همچون محیطی که سازمان ها در آن قرار دارند و همچنین توانایی و خلاقیت نیروی انسانی آنها وابسته است. اگر برنامه ریزان و تصمیم گیرندگان شرکت، کارآفرین باشند و فرصت های اقتصادی را بهتر درک نمایند، در این صورت می توانند از منابع موجود استفاده بیشتری برای نوآوری نموده و نتیجتاً سریع تر رشد کنند. بنابراین باید ویژگی های کارآفرینی را در تصمیم گیرندگان شرکت ها پرورش داد، این فرآیند، توسعه کارآفرینی درون سازمانی نامیده می شود، طی این فرآیند استعداد های خلاق افراد در سازمان به صورت بهتری در جهت نوآوری به کار گرفته می شوند و در نهایت محیطی کارآفرینانه در سازمان حاکم می گردد؛ بدیهی است هرچه کارکنان در سازمان، در انجام شغل و وظیفه سازمانی خود منعطف تر بوده و آزادی عمل بیشتری داشته باشند، چنان که جسارت اندیشه و عمل نمودن (کمی برخلاف استانداردهای معمول و مکتوب) را پیدا نمایند تا واجد ذهنی خلاق و روحیه ای فرصت گرا گردند و از طرفی اگر چنانچه این ریسک پذیری و مخاطره پذیری آنان در صورت شکست، ازسوی مسئولان سازمان به عنوان تجربه و درسی برای مسیر آتی تلقی شود، ما با سازمانی کارآفرین مواجه خواهیم بود.

بر این پایه مدیریت امور کارکنان از وضع سنتی خود که به نام کارگزینی خوانده می شد به حالتی راهبردی دگرگونه شده و به نام نظام مدیریت منابع انسانی درآمده است. برپایه چنین دیدگاه تازه ای است که فلسفه مدیریت شرکت ماتسوشیتا در زمینه پرورش منابع انسانی درخششی تازه می یابد: انسان سازی بر فرآورده ها پیشی دارد، کارهای جاری روزانه شرکت برپایه خرد گروهی همه کارکنان هدایت می شود، شرکت یک مرکز یادگیری برای همه عمر است که از راه آن کارکنان می توانند به شکوفا شدن هستی انسانی خود دست یابند. مشارکت در مفهوم یاری دادن به پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی می تواند در دوسویی از هم جدا، ولی به هم پیوسته روان گردد. یکی در کارگردانی کارها و دیگری در پدید آوردن و مالکیت فرآورده ها.

نظام پیشنهادها، یکی از مفیدترین راهکارهای مدیریت مشارکتی است که براساس آن کلیه کارکنان از عالی ترین تا پایین ترین رده سازمانی، به ارائه پیشنهادها، نظریات و ابتکارهای خود برای برطرف کردن مشکلات و نارسایی های موجود در روند فعالیت های سازمان می پردازند. سازمان های کارآفرین برای سازگاری با محیط نیازمند تغییر، انعطاف و نوآوری هستند که بالطبع باثبات و کنترل از طریق مقررات و دستورالعمل های رسمی مغایر است و اصولاً با القای حس غرور و مالکیت به کارکنان و ایجاد واحدهای خودگردان و مستقل سعی می کنند جو و بستر مساعدتری برای نوآوری و ریسک پذیری افراد به وجود آورند. بنابراین نظام مشارکت جویانه مناسب ترین فضا برای توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در سازمان ها می باشد. چنانچه مشارکت را زمینه ساز توسعه پایدار بدانیم، کارآفرینی، نظریات و الگوهای آن برای فراهم نمودن عوامل و انگیزه های مشارکت می تواند مهم و اساسی به شمار آید. برای اینکه افراد در سازمان به تفکر خلاق بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن امکان بروز نظریات و اندیشه ها داده شود، یکی از شیوه های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان ها و همین طور کارآفرینی و حتی رشد



اجتماعی، مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند، از عقل و فکر بیشتری برخوردار هستند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیازات بهره ای ندارند. یک بررسی دقیق و رسمی که در سطح ۴۵۳ شرکت تراز اول ژاپن در سال ۱۹۸۰ صورت گرفته است نشان می دهد که ۲۳/۵ میلیون پیشنهاد از کارکنان این کارخانه ها دریافت شده که حدود دوسوم آنها قابل اجرا، مفید و سازنده بوده است. این در نتیجه همان نظام مدیریت مشارکت بوده است.

### ۲- علت وجود نظام پیشنهادات

رشد سریع تعداد رقبا پیچیده و جدید، حس بی اعتمادی نسبت به روشهای سنتی در مدیریت شرکتها، خروج جمعی از بهترین و درخشانترین کارمندان از شرکت جهت تبدیل شدن به کارآفرینان کوچک، رقابت بین المللی، کوچک کردن شرکت های بزرگ و میل عمومی به بالا بردن بازدهی و بهره‌وری.

نخستین این مشکلات که رقابت است اینک عرصه را بر کارهای تجاری تنگ کرده است. اقتصاد کنونی که از فناوری بالایی بهره‌برداری می نماید تعداد به مراتب بیشتری از رقبا را در عرصه فعالیت شرکتها وارد نموده است. بر خلاف دهه‌های گذشته، اکنون تغییرات، نوآوریها و بهبود در بازار کار بسیار متداولند سازمان ها باید نوآوری به خرج دهند یا از دور خارج شوند.

مشکل دیگر، یعنی از دست دادن افراد برجسته، در نتیجه توسعه دو موضوع عمده رو به فزونی است. نخست اینکه کارآفرینی از لحاظ وضعیت، محبوبیت و اقبال در حال توسعه است. این افزایش باعث جذب کارمندان جوان و کارمندان با تجربه می شود. دوم اینکه در سالهای اخیر، سرمایه‌گذاری به صنعتی عظیم تبدیل شده است که قادر به تخصیص سرمایه برای تعداد بیشتری پروژه‌های اقتصادی نسبت به گذشته می باشد. بازار سرمایه‌گذاری سالم، کارآفرینان جدید را قادر می سازد تا پیشنهادات خود را به مرحله اجرا درآورند. این توسعه، افرادی را که دارای فکرهای نو هستند، تشویق می کند تا سازمان های بزرگ را ترک کنند و روی پای خود بایستند. بنابراین سازمان ها و ادار می شوند تا به دنبال راههایی برای توسعه کارآفرینی در درون خود باشند. در غیر این صورت باید منتظر بیهودگی، از دست دادن پرسنل و رکود باشند. کارآفرینی سازمانی که موجد گرایشات و فعالیتهای کارآفرینانه در سطح سازمان است عنصر مهمی در توسعه اقتصادی و سازمانی، ایجاد ثروت و بهبود عملکرد تشخیص داده شده است. کارآفرینی سازمانی می تواند برای حیات مجدد و ارتقاء عملکرد شرکتها با اهمیت باشد.

کارآفرینی در دوره ای که در حال گذر است یکی از جالب ترین و در عین حال مشکل ترین واژه ای است که برای پیشبرد اهداف در پیچیده ترین سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. همواره کارآفرینی با خلاقیت همراه بوده و بسیاری این دو واژه را به جای یکدیگر در سازمان به کار می برند. هرچند کارآفرینی و خلاقیت لازم و ملزوم یکدیگرند اما از لحاظ ساختاری تفاوت های فراوانی با یکدیگر داشته و دارند. شرکت مایکروسافت به عنوان یکی از بهترین شرکت های کار آفرین که در عرصه ی نرم افزار کار می کند شناخته می شود. کارکنان این شرکت بنا به علاقه ی خویش و خلاقیت و کارآفرینی توانسته اند محیط اداری که همه ما از آن به عنوان یک محیط کسل کننده یاد می کنیم دوری جسته و توانسته اند محیط های اداری که مطابق میل خودشان است را طراحی کنند.

امروزه سازمان ها نمی توانند با تعداد اندکی از افراد خلاق و کارآفرین و یا اجرای چند طرح کوچک بر مشکلات سازمانی غلبه نمایند. آنها باید شرایطی را فراهم نمایند تا تمامی افراد در درون سازمان روحیه کارآفرینی داشته باشند. برای رسیدن و تحقق این هدف در درون سازمان باید بخشی جداگانه و تخصصی در درون سازمان که مهارت و توانایی خاصی در مورد کارآفرینی را دارند ایجاد شود. که زمینه اولیه آن در نظام پیشنهادات پی ریزی می شود.

### ۳- نظام پیشنهادات و کارآفرینی سازمانی

بارزترین الگوی تحقق مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادات می باشد که اگر به درستی از سوی مدیران و کارکنان درک شود می تواند با حداقل هزینه حداکثر مشارکت را در سازمان بوجود آورد. هدف اصلی نظام پیشنهادات توانمند سازی کارکنان برای استفاده از فکر آنها به منظور حل هزاران مساله ای است که در محیط کار وجود دارد. [۵]

با اجرای این نظام بستر مناسبی فراهم می شود تا کلیه ذینفعان به منظور تسهیل امور سازمان، رفع مشکلات رضایت مندی، کاهش هزینه ها، افزایش سود دهی، ونیز ارتقای امور رفاهی و ایمنی در محیط کار به ارائه پیشنهادات خود بپردازند. [۶]

سیستم پاداش و تشویق مناسب از مهم ترین عوامل موثر بر کارآفرینی در سازمان می باشد. تفاوت صرفا در نوع پاداشی است که باعث برانگیختن افراد می شود. در برخی افراد نیازهای اولیه غالب آنها به شمار می آید و در برخی دیگر در پی رضای سطح بالاتر از نیازهای خود هستند.



در سازمان های کارآفرین پاداش دهی به تیم ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. در حالیکه در سازمان های سنتی بر حداکثر سازی و توزیع ارزش تمرکز دارد و در تصمیم گیری های خود همواره به محافظت از وضع موجود تمایل دارند. در این سازمانها جبران خدمات عمدتاً بر مسئولیت فردی و عملکرد مرتبط با سودآوری در کوتاه مدت است. [۷]

کار آفرینی سازمانی در پی شناخت و بهره گیری از فرصت هاست و از سویی نظام پیشنهادات نیز بدنبال کشف این فرصت ها از طریق نادیده گرفتن مناسبات بوروکراتیک و توجه به منابع انسانی و ارج نهادن به اندیشه های مکنون در تجارب افراد است. نظام پیشنهادات در پی فراهم آوردن شرایطی است که کارکنان ضمن اعتماد به سازمان در خصوص توجه به نظرات آنها و اطمینان نسبت به حفظ مالکیت معنوی ایده های خود به ابزار آزادانه و خلاقانه افکار سازنده خود بپردازند. کارآفرینی سازمانی نیز در نهایت خواهان ایجاد فضایی است که بتواند نوآوری را به فرهنگی غالب در سازمان بدل نماید و از این رهگذر بقا و رشد سازمان را تضمین کند. هدف کارآفرینی سازمانی ایجاد ساز و کاری است که افراد خلاق و جسور بتوانند ایده های خود را با استفاده از منابع موجود سازمان به یک واقعیت با ارزش تبدیل نمایند. همچنانکه اگر نظام پیشنهادات به خوبی طراحی شود به ابزار قدرتمندی برای توسعه روح خلاقیت و نوآوری و اجرای ایده های کارآفرینانه بدل خواهد شد. فلسفه نظام پیشنهادات صرفاً مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری به خاطر مشارکت صرف نیست بلکه در ورای این الگو ترغیب کارکنان به تفکر برای حرکت به سوی وضعیتی بهتر شناسایی فرصت های پنهان ایجاد فضایی خلاق و ایجاد تنش خلاق در کارکنان به منظور تغییر نگرش آنان از دفاع کورکورانه از وضع موجود افزایش حس تعلق سازمانی و بهره گیری اثر بخش تر از منابع موجود و ایجاد ترکیبات نو از منابع در اختیار برای دستیابی به حداکثر کارایی و اثر بخشی است. مهم تر اینکه نظام پیشنهادات می تواند بستر فرهنگی مناسب را فراهم نماید و می دانیم که بدون وجود یک فرهنگ حمایت کننده کارآفرینی سازمانی هرگز ظهور نخواهد کرد و یا دست کم تداوم نخواهد داشت.

#### ۴- نقش نظام پیشنهادات در کارآفرینی چیست؟

طی سه دهه ی گذشته ادبیات محدودی اما رو به رشدی شکل گرفته است که به طور تجربی به بررسی رابطه بین فعالیت های نظام پیشنهادات و کارآفرینی سازمان پرداخته اند. همان طور که سازمانها به طور فزاینده ای استراتژی مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری را در پیش می گیرند نیازمند شناسایی محرک های کلیدی منابع انسانی در مورد این استراتژی ها هستند. کارآفرینی سازمانی یک جنبه مهم در عملکرد سازمان است که انتظار می رود تحت تاثیر سیستم نظام پیشنهادات قرار بگیرد فعالیت های نظام پیشنهادات می توانند محیطی را فراهم نمایند که حامی همکاری و مشارکت بوده و موجی شکل گیری و ارتقای توسعه ی سرمایه انسانی و اجتماعی شود و در نتیجه یادگیری سازمانی را تشویق کند. فعالیت های نظام پیشنهادات می تواند موجب ارتقای زمینه سازمانی برای یادگیری شود. بنابراین تحقیقات تجربی در زمینه منابع انسانی و نوآوری دو مسیر مهم را برای بررسی های بیشتر پیشنهاد می کند. ارتقای ریسک پذیری از طریق تبادل اقتصادی و ایجاد یک محیطی تعاملی اجتماعی که باعث خلق دانش و تسهیم آن شود.

هورنز بی [۸] و همکارانش پنج عامل موفقیت را شناسایی کرده اند که فعالیت منابع انسانی را به کارآفرینی سازمان مرتبط ساخته اند. این عوامل عبارتند از پاداش ها حمایت مدیریت از نوآوری در دسترس بودن منابع برای نوآوری یک ساختار سازمانی که موجب یادگیری و همکاری شود و ریسک پذیری فردی.

یک رویه مشترک که در مطالعات انجام شده است اینکه در نظام پیشنهادات و کارآفرینی سازمانی به منظور تشویق و همکاری و اجتناب از محدودیت های غیر ضروری بوروکراتیک به سیستم های منابع انسانی برای حمایت از فعالیت های غیر رسمی کارکنان نیاز دارند. از نظر مفهومی منطقی است که انتظار داشته باشیم فعالیت های نظام پیشنهادات در تاثیر گذاری بر کارآفرینی سازمانی به روشی هم افزا بر یکدیگر تاثیر خواهد داشت.

اگرچه برخی از فعالیت های سازگار در این زمینه وجود دارند (مانند فراهم ساختن حمایت سازمانی طراحی دقیق پرداخت ها و سیستم مدیریت عملکرد) اما زمانی که جزئیات این فعالیت ها بررسی شود. اقتضات مهمی مانند تکنولوژی استراتژی محیط یا چرخه عمر سازمان به ندرت مد نظر قرار می گیرند. محدودیت دیگر در زمینه ی تحقیق درباره ی رابطه بین سیستم های مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی فقدان کلی تئوری های مرتبط و مناسب می باشد.

#### ۴-۱ سیستم پاداش و پرداخت در سازمان های کارآفرین

مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش خوب، دیدگاه زمانی کوتاه مدت و بلند مدت، استفاده از پاداش های متنوع و توجه به اصل برابری. [۹]



## دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

بالکین [۱۰] و همکارانش بیان داشته اند که به منظور تشویق و ریسک پذیری و نوآوری در سازمان بخشی از کل پرداخت باید برای سطح نوآوری و خلاقیت در نظر گرفته شود، نه بر پی آمد ها و دست آوردهای نوآوری مثل افزایش سود. بنابراین برای تشویق ریسک پذیری و نوآوری بایستی سطح پرداخت با این رفتارها مرتبط باشد. در سازمان های کار آفرین معیار های تشویق و پاداش به طور روشن و صریح اعلام گردد و ریسک پذیری نوآوری و رفتار های پیشگامانه مورد حمایت و تشویق قرار می گیرند.

یک مساله ی مهم نحوه ی ایجاد تعادل در برابری درونی و برابری بیرونی در فعالیت های کار آفرینانه است. در حالی که برابری بیرونی از جذب و نگه داری کارکنان حمایت می کند برابری درونی همکاری و تبادل دانش را مورد توجه قرار می دهد. از یک طرف پرداخت ها باید در ایجاد یک جوی کارآفرینانه از طریق برانگیختن و تحریک مشارکت های کارآفرینانه و پذیرش ریسک شغلی بیش تر و نیز جلوگیری از ترک خدمت کارکنان نقش خود را ایفا کند. [۱۱]

این امر نشان می دهد که در طراحی سیستم پرداخت باید بر حفظ برابری بیرونی از طریق ایجاد یک ساختار پرداخت ویژه ای ایجاد رفتار های کارآفرینانه تاکید می شود. از طرف دیگر مباحث در خصوص تاکید بر برابری درونی بین کارکنانی که در پروژه ها کارآفرینانه فعالیت می کنند و سایر کارکنان سازمان شامل مشاهده هایی است که هیچ گونه ریسک مالی برای کارآفرین درون سازمانی وجود ندارد و این که فعالیت های پرداخت با بقیه ی جریان های درآمدی کسب و کار جدید هم راستا باشد. [۱۲] سیستم تشویق و پاداش در سازمان کارآفرین دارای سه کارکرد عمده می باشد. استخدام افراد، انگیزش و هدایت افراد و حفظ اعضای سازمان. در سازمان های کارآفرین معیار های تشویق و پاداش به طور روشن و صریح اعلام می شوند و ریسک پذیری و نوآوری و رفتار های پیشگامانه مورد حمایت و تشویق قرار می گیرد.

از طرفی در پی تحقیقات انجام شده نشان می دهد که وضعیت سیستم پاداش در سازمان های دولتی پایین تر از حد متوسط وضعیت کارآفرینانه است. به عبارت دیگر سیستم پاداش در سازمان های مربوطه فاقد ویژگی های کارآفرینانه می باشد.

در مجموع باید گفت سیستم پاداش سازمان های نوآور به لحاظ فلسفه ی استفاده از پاداش معیار و ترکیب آن با سازمان های سنتی و غیر کارآفرین متفاوت می باشد. در جدول زیر تفاوت میان سیستم پاداش در سازمان های کارآفرین و نوآور با سازمان سنتی ارئه خواهد شد.

جدول ۱: تفاوت میان سیستم پاداش سازمان کارآفرین با سازمان سنتی

ویژگی های سیستم	سازمان های سنتی	سازمان های نو آور
فلسفه استفاده از پاداش	مبتنی بر وضعیت برد- باخت. بدین معنی که پاداش کافی برای حمایت از کلیه افرادی که شایستگی دریافت پاداش دارند وجود ندارد. (فلسفه رقابت)	مبتنی بر وضعیت برد- برد. بدین معنی که پاداش کافی برای حمایت از کلیه افرادی که شایستگی دارند وجود دارد
معیار پاداش	بر مبنای ریسک و نوآوری نیست	بر مبنای ریسک و نوآوری است
پاداش های بیرونی	کمتر مورد توجه قرار می گیرد و در صورت توجه به آن ساختار استراتژی سازمان مانع آن می شود.	امری حیاتی تلقی شده و عامل تعهد به حساب می آید
پاداش های بیرونی	عمدتاً مورد توجه و تاکید است	مهم تلقی می شود اما تا یک نقطه مناسب
انعطاف پذیری	پاداش ها غیر منعطف هستند (دارای مصالح سازمانی)	پرداخت پاداش با توجه به نیازهای افراد و نیز خواست سازمان صورت می گیرد.

### ۴-۲ بررسی موانع و مشکلات پیش روی کارآفرینی سازمانی

در این بخش پس از مشخص شدن مفاهیم بنیادین و موثر در کارآفرینی و نظام پیشنهادات، موانع و مشکلات پیش روی کارآفرینان را بررسی می کنیم و به تبیین راهکارهایی برای آن می پردازیم. از مهم ترین عواملی که بر میزان اجرایی شدن پیشنهادات بالقوه به بالفعل در کارآفرینی تاثیر مستقیم می گذارد، موانع پیش روی کارآفرینی و شخص کارآفرین است.

البته باید پذیرفت مخصوصاً در سازمان ها با کمی تامل و دقت در چرخه امور و سیر فرایندها می توان به بسیاری از موانع پیش روی کارآفرینان پی برد و برای برون رفت از آن با راهکارهای مناسب فائق آمد. در کشور ما عوامل متعددی بر سر راه کارآفرینی وجود دارد که بسیاری از آن ها متأثر از عدم آگاهی مدیران از مقوله کارآفرینی است؛ البته نه از دیدگاه ایجاد فرصت شغلی بلکه در اندازه وسیع تر آن یعنی ارزش آفرینی. در تحقیق اساتید ارجمند آقایان دکتر زالی و دکتر رضوی [۱۳] در این زمینه، نتایج ذیل حاصل شد که به بعضی از آن ها به فراخور اشاره می شود.

موانع و مشکلات کارآفرینی در ایران به ویژه در بخش سازمانی آن را می توان از سه جهت بررسی کرد:

۱- عوامل ضد انگیزشی کارآفرینی



از مهم ترین عوامل ضدانگیزی می توان به ترس از دست دادن سرمایه شخصی، ترس از ناتوانی در تأمین مالی برای راه اندازی کسب و کار، نگرانی از عدم امکان تأمین الزامات قانونی، نگرانی از فقدان اجتماعی امنیت اجتماعی، فساد اداری، ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی اشاره نمود.

### ۲- موانع قانونی توسعه کارآفرینی

از مهم ترین عوامل قانونی می توان به قوانین و مقررات بانکی، قوانین مالیاتی، قانون تجارت، قانون کار، وجود انحصارات دولتی ناشی از قوانین و مقررات، قوانین و مقررات گمرکی، قوانین شهرداری ها و... اشاره نمود.

### ۳- عوامل نارسایی محیطی

از مهم ترین عوامل نارسایی محیطی می توان به فقدان زیرساخت های تجاری، تخصصی و حرفه ای مورد نیاز شرکت های جدید و در حال رشد، عدم حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، نبود زیر ساخت های فیزیکی برای شرکت های جدید و در حال رشد، فقدان وجود حمایت مالی کافی برای شرکت های جدید و در حال رشد، نبود فضای آزاد بازار برای شرکت جدید و در حال رشد، عدم تأکید نظام تعلیم و تربیت به توسعه کارآفرینی و... اشاره نمود.

به نظر می رسد می توان به این موانع موارد دیگری را هم که موانع بسیار مهم پیش روی کارآفرینان مخصوصاً کارآفرینان سازمانی در کشور است اضافه کرد که عبارتند از:

رویه های اجرایی نامناسب سازمان در برخورد با اشتباهات کارکنان، وجود روابط سنتی در بازار، سبک ساختارمدیریت وظیفه مدار و عدم اعتقاد به مدیریت مشترک، سیاست های تشویقی یگانه برای همه، عدم تحمل انحراف از قواعد و رویه های سازمانی، عدم پذیرش تغییرات، ترفیع افراد سازشکار، مشکلات عملیاتی، انتظارات سازمانی غیر واقعی، کافی نبودن حمایت سازمان از فعالیت های کارآفرینانه، هدف گذاری نامناسب و نداشتن چشم انداز.

اما در مقوله کارآفرینی سازمانی مسئله مهمی که می تواند به عنوان مانع در مقابل کارکنان قرار گیرد و از گسترش کارآفرینی به شکل جدی جلوگیری کند، ابعاد ساختاری آن است. مطالعات و تحقیقات متعدد صاحب نظران نشان می دهد که کارآفرینی و پیچیدگی در سازمان با یکدیگر رابطه عکس دارند؛ زیرا پیچیدگی باعث کاهش روابط گروه ها در سازمان می شود؛ از طرفی کارآفرینی و رسمیت نیز با یکدیگر رابطه عکس دارند؛ زیرا رسمیت افراد، سازمان را از انعطاف و آزادی عمل کمتری بهره مند می کند.

از دیگر نتایج تحقیقات صاحب نظران می توان به رابطه کارآفرینی و تمرکز اشاره داشت که این رابطه نیز نسبت عکس دارند؛ زیرا تمرکز در سازمان باعث می شود میزان اختیارات و تفویض آن به حداقل رسد. اما آخرین بعد از ابعاد ساختاری سازمان که آن را مورد یکی از مهم ترین و کاربردی ترین ابعاد ساختاری سازمان نیز هست و عاملی است که می تواند بر سایر ابعاد تأثیرگذار باشد و در کارآفرینی سازمان نقش بسزایی داشته باشد، فرهنگ سازمان است. صاحب نظران فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می کنند:

فرهنگ سازمانی به معنای مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک، استنباط و شیوه های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوشته اما محسوس سازمان است. فرهنگ سازمانی در دو سطح سازمان وجود دارد:

۱) در سطح بالایی و قابل رویت وجود دارد که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه ها و علائم، جشن ها و... که اعضای سازمان آن ها را رعایت می کنند

۲) سطح زیرین، ارزش های اصولی یا زیربنایی قرار دارند که عبارتند از: اصول، باورها و فرایندهای اندیشیدن

در صورتی که فرهنگ سازمانی انعطاف پذیری و آمادگی پذیرش تغییر در ساختار را نداشته باشند، همکاری و تعامل در بین بخش ها به پایین ترین حد می رسد و این امر باعث کاهش کارآفرینی می شود. همان گونه که پیش تر نیز از نظر گذشت، کارآفرینی را فرایندی تعریف کردیم و می دانیم که فرایند دارای اجزایی است که در این اجزا باید مجموعه ای با هماهنگی و همسانی گردآوری شود.

از این رو با توجه به اینکه وسعت و نوع دید و دیدگاه های افراد با یکدیگر در بسیاری از مواقع یکسان نیست و جمع دیدگاه ها نیز در چنین مواقعی بسیار دشوار می نماید، در نتیجه نقش فرهنگ در این زمان بیش از پیش نمایان می شود. فرهنگ حاکم بر سازمان های کارآفرینی باید طوری پایه ریزی شود که در یکایک افراد آن سازمان نهادینه گردد و همه اعضای سازمان با تمام تفاوت های فرهنگی و دیدگاهی و... در خصوص اهداف، رسالت ها و سیاست های سازمان به درک مشترک و همسانی دست یابند. در چنین حالتی پیاده سازی تفکر کارآفرینی و ایجاد فرهنگ مناسبی برای آن قابل تصور است

هنگامی که سبک و نگرش مدیران سازمان، سنتی و بر پایه بوروکراسی باشد، در پی آن عدم تمایل به تغییر نیز نمایان می شود. باید پذیرفت که متأسفانه در بسیاری از سازمان های کشور، مدیران به جای آنکه از ایده ها و نوآوری های کارکنان در جهت پیشبرد استراتژی سازمان حمایت و استفاده کنند، آن را تهدید و یک حرکت غیر قابل درک دانسته و بها دادن به این دیدگاه ها را خطری برای خود و موقعیت آینده خود قلمداد می



کنند؛ از این رو کارآفرینان با محیط بسیار خسته کننده رو به رو شده و روزمرگی، فرهنگ آن و تغییر و تنوع و بهبود روش ها و نوآوری، ضد فرهنگ آن سازمان محسوب می شود؛ به همین سبب افراد کارآفرین، در حاشیه قرار گرفته افراد بی تفاوت و روزمره، پیشرفت می کنند. از این رو بی انگیزگی و پرداختن به مسائل پیش پا افتاده به عنوان سر لوحه امور قرار می گیرد و با سرکوب ایده و نوآوری، غالباً افراد کارآفرین یا بعد از مدتی مانند سایر افراد بی تفاوت و بی انگیزه می شوند یا در بهترین وضعیت، سازمان را ترک کرده و جذب مراکز دیگر می شوند.

در چنین حالتی، سازمان دچار خسارت زیادی می شود؛ زیرا نیروی خلاق و نیرویی را که سال ها بابت آن هزینه شده بود، یکجا از دست می دهد. مدیران در هر سازمانی نقش بسیار حیاتی و کلیدی بر عهده دارند و به مثابه مربیان فوتبال می مانند که در صورت دارا بودن دانش و مولفه ها و ترفندهای حرفه ای مربیگری با چیدمان مناسب بازیکنان و در پیش گرفتن سیستم صحیح و مناسب و تدارکات اصولی در جهت پیشرفت تیم گام های ارزنده ای برمی دارند؛ اما مربی ای که بر اثر یکسری فرایندهای خاص! و از روی روابط به این سمت دست یافته است و فاقد دانش مربیگری و مولفه ها و ترفندهای ذاتی آن است، با چیدمان نامناسب بازیکنان و در پیش گرفتن سیستم نامناسب تیمی و آماده سازی غیر اصولی، آن تیم را به نابودی می کشاند.

متأسفانه در بسیاری از موارد برای انتخاب مدیران نیز این مسائل رعایت نمی شود و شاهد آن هستیم که آن ها یا دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط نیستند یا از مولفه های مدیریت ذاتی بی بهره اند و با چیدمان نامناسب نیروها در پست های غیر تخصصی یا استفاده از سیستم های نامناسب، زمینه دلسرد شدن و بی انگیزگی کارکنان خلاق در سازمان را فراهم می آورند. نتیجه این جایگزینی ها را می توان در رکود و عدم پیشرفت سازمان ها به خوبی مشاهده کرد و این یکی از مهم ترین عوامل عقب ماندگی کشورهای جهان سوم و عدم توسعه پویایی ساختار اداری این کشورها در مقایسه با سایر کشورهای پیشرفته است.

از دیگر موانع قابل ذکر کارآفرینی سازمانی شیوه های نادرست پاداش است. در بیشتر سازمان ها، روش های گوناگونی برای پاداش دادن به کارکنان وجود دارد؛ اما با توجه به شیوه های ارزیابی عملکرد کارکنان که در بیشتر این سازمان ها به صورت غلط و غیر اصولی صورت می پذیرد، پاداش ها نیز در مقایسه با این شیوه ها در نظر گرفته می شود که اغلب ناکافی و فاقد انگیزش است و در بسیاری از زمان ها، افراد ناکارآمد از راه روابطی که دارند، از پاداش های بیشتری تا افراد خلاق و نوآور بهره مند می شوند. البته دلایل آن هم واضح است؛ زیرا افراد خلاق و نوآور محدودیت نمی پذیرند و در اکثر اوقات علاقه به انحراف از قواعد دارند و این در سازمان هایی که به صورت سنتی اداره می شوند و دارای شیوه نادرست ارزیابی عملکرد هستند، وضعیت غیر قابل قبولی قلمداد می شود. اگر به محاسن ارزیابی عملکرد که در ذیل عنوان می شود توجه کنیم، درمی یابیم که وجود یک سیستم ساختارمند و علمی ارزیابی عملکرد و به تبع آن تنظیم سیستم پاداش دهی بر اساس عملکردها چه میزان بر اثربخشی کارکنان و سازمان می افزاید و باعث حفظ و طولانی تر شدن چرخه عمر سازمان می شود

برخی محاسن ارزیابی عملکرد عبارتند از:

۱. استاندارد کردن کارها و روش ها
۲. مشخص کردن کارکنان ضعیف و دلایل ضعف عملکردی آن ها
۳. مشخص کردن کارکنان توانمند، فرهیخته و کارآفرین سازمان
۴. جلوگیری عملی از کاهش عملکرد کارکنان و شناسایی نحوه بهبود عملکرد آن ها
۵. مشخص کردن نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان
۶. افزایش عملکرد مطلوب کارکنان
۷. ایجاد امنیت، ارتقا، بهبود و در یک کلام امید به آینده شغلی در کارکنان
۸. نظارت و کنترل بر کلیه امور سازمان
۹. افزایش تعامل و همکاری مدیریت و کارکنان
۱۰. شناسایی کارکنان زنده و مفید برای مدیریت سازمان

حال اگر در سازمانی ارزیابی عملکرد نتواند محاسن عنوان شده را برآورد کند و در پی آن سیستم حاکم بر سازمان نیز به انحراف کشیده شود، یک نوع بی توجهی گریبانگیر کارکنان می شود و این خود مانعی برای کارآفرینی در سازمان قلمداد می شود. بی توجهی نوعی انحراف از وضعیت متعادل در سازمان است. می دانیم که در مدیریت بحران نیز بحران را انحراف از وضعیت تعادل تعریف کرده اند؛ از این رو می توان نتیجه گرفت که بی توجهی نیز می تواند نوعی بحران محسوب شود که در صورتی که آن را عاملی بحران آفرین تصور کنیم، می توان آن را عاملی تخریب کننده در سازمان قلمداد کرد. بی توجهی یک بحران خاموش است یا تخریب مستمر بدون صدا است و از عوامل متعددی حاصل می شود [۱۴-۱۵]؛ از جمله:

- عدم شناخت و توجه به نیازهای کارکنان

- عدم نظارت بر عملکرد



- عدم شایسته سالاری و تبعیض در سازمان

که مورد آخر نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. شاید از دلایل اصلی شیوه های نادرست ارزیابی عملکرد بتوان به عدم توجه به عملکرد کاری کارکنان و توجه بیشتر به خصایص شخصیتی آن ها اشاره داشت که با سلايق و با کنش و واکنش های بین مدیران و کارکنان ارزیابی ها نیز دستخوش تغییرات بسیار بنیادی شده و انحراف از معیار آن زیاد می شود و اصطلاحاً ضریب اطمینان آن کاهش می یابد؛ از این رو می توان متذکر شد که این گونه ارزیابی ها از نبودشان مضرت است.

یکی از مسائلی که می تواند نقش مهمی در واکاوی و آسیب شناسی موانع کارآفرینی و سپس مرتفع کردن آن ها داشته باشد، مسئله تغییر است. تغییر یعنی دگرگونی که بیشتر در ساختار است تا محتوا و همان گونه که ناگهانی است و زمان کمتری می خواهد، زودگذر و ناپایدار نیز هست؛ اما تحول بر تکامل دلالت دارد و بر خلاف تغییر که ساختاری است، تحول محتوایی است و محتوا را دگرگون می کند. تحول به زمان بیشتری نیاز دارد و در نتیجه پایدارتر است؛ از این رو در تعریف تغییر سازمانی می توان گفت تغییر و تحول در کلیه سطوح سازمان با توجه به عوامل مختلف تاثیرگذار (محیط داخلی و خارجی) بر چشم انداز و راهکار سازمان است که از سوی کارگزاران سازمان و همکاری مدیریت عالی صورت می گیرد. [۱۶] تغییرات در سازمان های کشوری را در قالب سیزده محور مورد بررسی قرار داده اند که در ذیل از نظر می گذرد و قطعاً همراه شدن با این تغییرات می تواند شرایط حضور کارآفرینی را در چنین محیط هایی سهولت بخشد.

### نتیجه گیری و پیشنهادات :

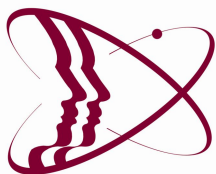
در این مقاله ضمن بررسی ساختار و اجزاء سازمان کارآفرین با نظام پیشنهادات پویا، عوامل موثر بر آن، نگاهی بر مشکلات کارآفرینی در سازمانهای و اهمیت آن بر رشد و شکوفایی کشور می توان اذعان نمود که کارآفرینی یک پدیده پیچیده و چند بعدی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد و برای نهادینه کردن آن در سازمانهای باید از رویکردی واقع گرایانه و بلند مدت کمک گرفت چرا که رویکردی جزئی و مقطعی موثر نخواهد بود و برای دستیابی به این هدف لازم است تا سازمانهای دولتی با تجهیز کردن خود به دانش و مهارت کارآفرینی، بهره گیری از ظرفیتهای بالقوه سرمایه های انسانی، تأمین منابع لازم و همچنین با انتخاب راهکارهای مناسب و اجرای آن در سازمان، بسترهای لازم را فراهم نماید که نظام پیشنهادات گام اول در تحقق این هدف بزرگ می باشد از آنجا که هر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات بدون افراد خلاق و کار آفرین سازمانی معنا نخواهد داشت از این رو مدیران سازمان با تغییر فرهنگ سازمانی خود از فرهنگی اداری به فرهنگ خلاق و حامی افراد کارآفرین خواهند توانست زمینه های لازم جهت خلق کارکنان خلاق و کارآفرین را در عرصه فعالیت خود فراهم سازند پیشنهادات ارائه شده در زیر می تواند بر رشد و گسترش کارآفرینی در سازمانها تأثیر بسزایی داشته باشند که عبارتند از:

- ۱- مدیریت صحیح ایده های نوین یا پیشنهادات ارائه شده از سوی کارکنان
- ۲- توجه به مسأله شایسته سالاری در نظام انتصابات و عدم تبعیض
- ۳- جذب و نگهداری افراد خلاق و شایسته در سازمانها جهت پاسخ به تهدیدات رقبا
- ۴- استقبال از اجرای ایده های کارکنان و یا افراد خارج از سازمان که فاقد پستهای اجرایی در سازمان مربوطه می باشند
- ۵- بهبود وضعیت نظام پیشنهادات به منظور اعتلای روحیه تعاون و همکاری در بین کارکنان و تقویت حس مسئولیت پذیری در آنان
- ۶- نیاز سنجی و برگزاری دوره های آموزش مهارتی به منظور توانمند کردن کارکنان برای شناسایی فرصتها و بهره برداری از آنها
- ۷- به کارگیری تکنیکهای خلاقیت برای افزایش توانایی کارکنان برای مواجهه شدن با چالشهای سازمانی
- ۸- پرورش و اشاعه ایده ارائه شده تکثیر ارباب رجوع در سازمانها و رفع نواقص آن
- ۹- قبول انتظارات و پیشنهادات از سوی ارباب رجوع و مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها
- ۱۰- ارائه تسهیلات مالی و حمایت های همه جانبه دولت برای ترغیب و رو آوردن سازمانها به کارآفرینی

### مراجع

- [۱] Pearce, James W., (۲۰۰۳), *Corporate entrepreneurship and its successful use continues to expand*, New york: Western Carolina University, (۱) ۲, pp: ۲-۳.
- [۲] fry, fred, (۱۹۹۳), *Entrepreneurship: A planning approach*, Englewood cliffs: prentice hall publication, p: ۸۵.
- [۳] Burgelman, Robert, A., (۱۹۸۳), *Corporate entrepreneurship and strategic management*, Management Science.
- [۴] هادی زاده مقدم، اکرم و رحیمی فیلی آبادی، فرج الله، (۱۳۸۴)، کارآفرینی سازمانی، تهران: جانان، چاپ اول، ص ۲۳.





## دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- [۵] زندی رضا. کارآفرینی سازمانی، موانع و محدودیت ها در سازمان. ماهنامه کار و جامعه. اسفند ۱۳۸۳
- [۶] شائمی علی، شاهین آرش، یزدان شناس مهدی. نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی صص ۱۷۷-۲۲۰. تهران. فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع) زمستان ۱۳۸۷
- [۷] عباس زاده حسن. سازمان های کارآفرین و توسعه، ص ۴۶-۵۰، چاپ اول.
- [۸] فرهادی نژاد محسن. نظام پیشنهادات و کارآفرینی سازمانی تهران. مدیریت. شماره ۱۱۵-۱۱۶. سال ۱۳۸۵
- [۹] فرهنگ اجرایی و کارآفرینی / زیر نظر رضا صالح یامیری؛ همکاران علمی اسماعیل کاوسی همکاران پژوهش زمستان ۱۳۸۷ های فرهنگی و اجتماعی پرتو نیا سهیلا. مدیریت کارآفرینی. دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد. سال ۲۰۱۳
- [۱۰] فیضی طاهره. مبانی سازمان و مدیریت. تهران. انتشارات دانشگاه پیام نور. ۱۳۸۸.
- [۱۱] سعید شریفی پژوهشگرده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، گروه
- [۱۲] سید مصطفی رضوی و محمد رضا زالی . پژوهشی در زمینه موانع توسعه کارآفرینی در ایران. تهران. انتشارات کارآفرینی دانشگاه تهران. ۱۳۸۷
- [۱۳] لباف حسن. دلوی محمد رضا. نیاز به مدیریت بومی (تحلیلی تطبیقی، رویکردی محیطی) اصفهان صص ۲۹-۴۹. نامه علوم انسانی زمستان ۱۳۸۳
- [۱۴] مهر آراء، اسد اله، ۱۳۸۸، اخلاق کارآفرینی ضرورتی برای همه، ماهنامه اقتصادی کار و جامعه
- [۱۵] مختاری حسن آباد حمیده. بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی. دانشگاه آزاد اسلامی غزالی