

رابطه بین چابکی و کارآفرینی در سازمانها

الهام خسروی پور^۱، بهمن خسروی پور^۲

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی-مدیریت منابع انسانی

^۲ دانشیار دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

چکیده

شناخت ویژگی های یک بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی ترین مساله ی سازمان های امروزی محسوب می شود. کارآفرینی سازمانی که بدون شک سهم مهمی در تعالی و پیشرفت سازمان ها دارد، راهی برای پرورش و بروز قابلیت ها و توانمندی های سازمانی و اقتصادی است. از طرف دیگر چابکی سازمانی بستر مناسب برای بروز خلاقیت و کارآفرینی آماده می کند. چابکی سازمانی مفهومی جدید است که مطلوب ترین حالت سازمانی را با توجه به تحولات موجود دربردارد. چابکی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا می دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می شود. مقاله حاضر که به روش مروری تدوین گشته تلاش دارد به بررسی مفهوم چابکی، کارآفرینی و اهمیت این دو پرداخته و رابطه و تاثیر متقابل این دو مفهوم را بر یکدیگر بررسی نماید.

واژه های کلیدی: چابکی، چابکی سازمانی، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی.

۱- مقدمه

اگر سازمانی به دنبال پیشرفت باشد باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا (دست کم) بتواند نیازهای جدید خود را (متناسب با تغییرات یاد شده) برآورده کند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۱). عصر کنونی دوره تحولات شتابدار و پیش بینی ناپذیر است. وضعیت کنونی جامعه مبین عدم توازن پیچیدگی های روزافزون سازمانها و ناتوانی آن ها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی هاست. سازمانها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و جهت استفاده از فرصت ها باید منبع موج و تحول باشند و خود را با تغییرات منطبق سازند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند. لازمه این کار آن است که مدیران الگوهای ذهنی غلط و سنتی کارکنان را شناسایی و اصلاح کنند و به نقش هایی روی آورند که با شرایط متحول محیطی متناسب باشند (کلاته سیفری و تندنویس، ۱۳۹۱). رقابتی شدن محیط بین المللی، تنوع بی اندازه محصولات و خدمات، پیشرفت چشمگیر فناوری، نیاز به چابکی و سازگاری پذیری و نیز افزایش رقابت های بین سازمانی موجب بی اعتمادی به نظام مدیریت سنتی و احساس نیاز به سازمان کارآفرین شده است. سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که مدیران و کارکنان خلاق و کارآفرین دارند (محقق هرچقان و همکاران، ۱۳۹۴). هم نوآوری و هم خلاقیت از اجزای لاینفک کارآفرینی هستند، اما صرف داشتن نوآوری و خلاقیت به تنهایی منجر به بروز کارآفرینی نخواهد شد، مگر آنکه با توانمندی ها و کارکردهای مدیریتی تلفیق گردد. (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۵). در واقع مدیرانی که نقش کارآفرین دارند عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری هستند و فرصت ها را در دل هرج و مرج ها تشخیص می دهند (کلاته سیفری و تندنویس، ۱۳۹۱).

از نظر صاحب نظران در شرایط رقابتی و متحول جهانی، کارآفرینی راهکار موثری برای توسعه اقتصادی و اجتماعی است. در قرن هفدهم میلادی و همزمان با انقلاب صنعتی، با اضافه شدن مفهوم مخاطره پذیری، کارآفرین به معنای امروزی آن متولد شد. همزمان با موج جدید در کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی، نگاه به کارآفرینی به عنوان تسریع کننده این سازوکار نیز دستخوش تغییر شد و از حوزه ای صرفا اقتصادی به مفهومی مدیریتی ارتقا یافت، به طوری که امروزه کارآفرینی موضوعی میان رشته ای تلقی می شود که رشته های مختلفی همچون اقتصاد، روان شناسی، مردم شناسی، جامعه شناسی، مدیریت و علوم سیاسی در تکامل آن نقش اساسی داشته اند. با این نگاه میان رشته ای، کارآفرینی فرآیند پویایی برای ایجاد ارزش افزوده است که شامل آرمان، تحول، دگرگونی و خلاقیت می شود. این فرآیند به کاربرد و استفاده نیرو و انگیزه افراد در راستای خلق و اجرای ایده های نو و همچنین راه حل های کاربردی احتیاج دارد (زرمدار و علیزاده، ۱۳۹۴). یکی از شاخه های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی است که سهم چشمگیری در توفیق و تعالی سازمان ها دارد. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی ها و فرصت ها در درون سازمان از طریق ترکیب منابع جدید است (کووین و اسلوین^۱، ۱۹۹۱). ضرورت کارآفرینی سازمانی به طور عمده ناشی از ناسازگاری و عکس العمل کند سازمانهای متوسط و بزرگ نسبت به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیطی بوده و سرعت عمل و نوآوری را به عنوان عامل کلیدی و رمز حیات و بقای سازمان در صحنه ی رقابت های فشرده امروزی معرفی می کند. از این رو شناخت ویژگی های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی ترین مساله ی سازمان های امروزی محسوب می شود (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸).

همچنین، چابکی سازمانی مفهومی جدید است که مطلوب ترین حالت سازمانی را با توجه به تحولات موجود دربردارد. چابکی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا می دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می شود. وجود تغییر، عاملی برای نیاز به چابکی در سازمان هاست. چابکی اهمیت فراوانی دارد زیرا نتایج و موفقیت های سازمان های دولتی چابک، جالب توجه و تحسین برانگیز است. مطالعات نشان می دهد که این سازمان ها نرخ موفقیت فزاینده ای (تقریباً ۲۰ درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان خود به دست می آورند (فرزی و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد چابکی که در کمتر از یک دهه مطرح و توسعه یافته، پاسخی آگاهانه و جامع به نیازهای متغیر در بازارهای رقابتی و کسب

¹ Covin & Slevin

موفقیت از فرصت‌هایی است که به دست می‌آید. به طور طبیعی سازمان‌ها خواهان اثربخشی خود هستند که این موضوع وابسته به تشخیص محیط و همچنین درک احساسات تغییرات حاصله در محیط و تعدیل‌های ضروری در مکانیزم‌های نظارت و بازخوردهای عملیاتی است. تولید سفرشی به جای تولید انبوه یکی از پاسخ‌های طبیعی تدریجی سازمان‌هاست و شرکت‌های تولیدی و خدماتی به رویکرد چابکی روی آورده‌اند (مک دونالد^۲، ۲۰۰۲ به نقل از خسروی پور و امیرنژاد، ۱۳۹۳). با اشاره به این مهم که تراکم تغییرات محیط و فشار ناشی از آن بر روی سازمان به حدی است که سازمان را وادار به عکس‌العمل می‌نماید که این پاسخ همان فرآیند چابکی است، محققان چابکی را به عنوان یک پارادایم جدید جهت مهندسی سازمان‌های رقابتی نام‌گذاری نموده‌اند و مشاهده گردیده که سازمان‌هایی که از فرآیند چابکی بهره‌مند گردیده‌اند در زمینه یادگیری اطلاعات جدید و افزایش بازدهی و نیز بهره‌گیری از فرصت‌های مناسب موفقیت‌های چشمگیری را کسب نموده‌اند (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴). در مقاله حاضر که به شیوه‌مروری تهیه شده است به بررسی رابطه این دو مفهوم و تاثیر متقابل آن‌ها بر روی هم پرداخته شده است.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- چابکی و چابکی سازمانی

مفهوم چابکی را اولین بار در سال ۱۹۹۱، موسسه یاکوکا به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۴). گلدمن و همکاران^۳ (۱۹۹۵)، چابکی را به عنوان توانایی یک سازمان برای رشد یافتن و شکوفا شدن در یک محیط رقابتی همراه با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی بوسیله تولید خدمات و محصولات موردنظر مشتری تعریف کردند.

کلمه چابک در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. به گفته کودیش و همکاران، چابکی از سازمان می‌خواهد تا در ادغام فناوری، کارکنان و مدیریت با زیربنای ارتباطی، شتاب کند تا به نیازهای متغیر مشتریان در محیط بازاری که دارای تغییرات مداوم و پیش‌بینی نشده است، واکنش مناسب نشان دهد (خسروی پور و امیرنژاد، ۱۳۹۳).

چابکی به عنوان توانایی سریع یک سازمان، محصولات و خدمات باکیفیت را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌باشد. در حال حاضر، به دلیل تغییرات سریع و گسترده جهان پیرامون سازمانها، چابکی سازمان یک انتخاب سازمانی به شمار نمی‌رود، بلکه ضرورتی غیرقابل انکار و عامل تمایز سازمانهای موفق و کارا از سازمانهای غیرکارا شمرده می‌شود، زیرا سازمانهای چابک تر همواره در پاسخگویی به محیط خارجی موفق تر می‌باشند (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۵). لی و همکاران^۴ (۲۰۰۸) چابکی را یک مفهوم پیچیده و چندبعدی که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد تعریف می‌کنند.

چابکی سازمانی عامل مهمی است که مدیر را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و موثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدیدآمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تامین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید. (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۹۱). امروزه پارادایم چابکی به عنوان راهبردی نوین مورد توجه تمامی کشورهای پیشرفته جهان قرار گرفته است اما کشور ما در رابطه با این پدیده هنوز مراحل ابتدایی را طی می‌کند. (پورجاوید و همکاران، ۱۳۹۵).

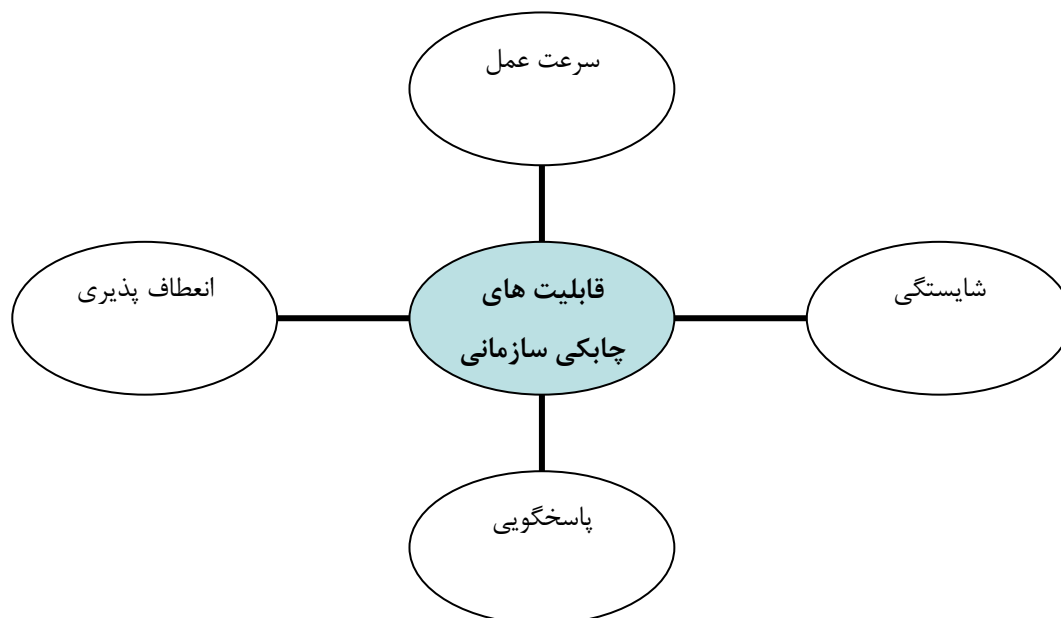
۲-۲- قابلیت‌های چابکی سازمانی

² Mcdonald

³ Goldman et al

⁴ Li et al

برای چابکی در هر سازمان معمولاً چندین قابلیت را در نظر می‌گیرند که در شکل زیر بیان شده است: (خسروی پور و مهمدی کربلائی، ۱۳۹۴).



شکل ۱. قابلیت های چابکی سازمانی

۲-۳- کارآفرینی

واژه کارآفرینی از ریشه فرانسوی واژه "اینترپرندر"^۵ گرفته شده است که مفهوم آن فرآیند خلق چیزی جدید و باارزش است از طریق راه اندازی یک کسب و کار با اختصاص زمان و تلاش موردنیاز و پذیرش مخاطرات به منظور رسیدن به رضایت شخصی، پاداش های مالی و ارضای نیاز استقلال طلبی را دربرمی گیرد. بنا به تعریف واژه نامه وبستر کارآفرین کسی است که متعهد می شود، مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازمان دهی، اداره و تقبل نماید (شمس الهی و همکاران، ۱۳۹۱). تاکنون دسته بندی های مختلفی از کارآفرینی انجام شده است. از جمله مهم ترین این دسته بندی ها تقسیم بندی کارآفرینی به سه بعد کارآفرینی فردی (مستقل)، کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی است. از دید صاحب نظران کارآفرینان مستقل، سازمانهای جدیدی را به طور مستقل ایجاد می نمایند در حالی که کارآفرینان درون سازمانی فعالیت های کارآفرینانه را در سازمانهای بزرگ هدایت و پشتیبانی می نمایند و راه ایجاد و تشکیل واحدهای فرعی سازمانی و مستقل را برای ارائه محصولات و خدمات نوین مهیا می سازند. از دیدگاه آنان، فرآیند کارآفرینی مستقل با فرآیند کارآفرینی سازمانی تفاوت دارد و این تفاوت در شرایط و وضعیت محیطی آن ها است که برای هر یک مزایا و محدودیت هایی پدید می آورد. فعالیت های مخاطره آمیز در کارآفرینی مستقل و فردی به معنای راه اندازی و سازمان دهی یک سازمان جدید یا تاسیس یک شرکت می باشد. در حالیکه در کارآفرینی سازمانی یک فرد آغازگر فعالیت های مخاطره آمیز در سازمان است. با گذشت زمان و انجام مطالعات مختلف صاحب نظران به مباحث مرتبط با پیاده سازی کارآفرینی در سراسر سازمان پرداختند که در نتیجه این تلاش ها، مفهوم کارآفرینی شرکتی شکل گرفت (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۴- کارآفرینی سازمانی

⁵ Entrepreneur

هیتون کارآفرینی سازمانی را یکی از مولفه های کارآفرینی می داند. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها منجر می شود (محقق هرچقان و همکاران، ۱۳۹۴). کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره پذیری و پیشتازی سوق می دهد و می تواند پویایی سازمانی را با ارائه روش های جدید و ایجاد مزیت نسبی به ارمغان آورد. (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۵). کارآفرینی از جمله موضوعاتی است که به نظر برخی صاحب نظران ریشه در موسسه های کوچک و بخش خصوصی دارد اما با توسعه آن در سازمان های بزرگ توجه محققان و مدیران زیادی را به خود جلب کرده است (جهانگیری و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از زلالی و همکاران، ۱۳۹۴).

۳- مروری بر سوابق موضوع

غمخواری (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان " طراحی و تبیین مدل توسعه ویژگی های چابکی استراتژیک سازمانی در صنایع تولیدی دانش بنیان" به این نتیجه دست یافت که که شراکت منعطف، سرآمدی بازار، چابکی سازمان و کارآفرینی بر چابکی استراتژیک اثر دارد. همچنین مدیریت دانش بر شراکت منعطف، چابکی و کارآفرینی سازمان اثر دارد.

اژدری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق تحت عنوان " بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و چابکی سازمانی: مطالعه موردی یکی از صنایع هوانوردی کشور" در میان کارکنان یکی از سازمانهای هوانوردی کشور به انجام تحقیق پرداخته و نتیجه گرفتند که بین کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان " تاثیر چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه اصفهان)" نشان دادند که چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی دارد و بین مولفه های چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی نیز رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد. همچنین مولفه های چابکی سازمانی شامل پاسخگویی، سرعت عمل، انعطاف پذیری و شایستگی به ترتیب بر کارآفرینی سازمانی تاثیر گذار می باشد.

خضرزاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان " بررسی تاثیر ابعاد چابکی سازمانی بر کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین" به بررسی متغیر های کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین و سپس ابعاد چابکی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که یک رابطه ی دو طرفه ی منطقی بین دانشگاه کارآفرین و چابکی سازمانی وجود داشت. به طوریکه دانشگاهی که کارآفرین باشد لزوماً چابک نیز خواهد بود و بالعکس.

فرزی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان " رابطه چابکی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان" نشان داد که بین چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی درجه بالایی از رابطه وجود دارد و همچنین تاثیر انکارناپذیر فناوری در چابک شدن سازمان و کارآفرینی در عرصه ورزش کشور تایید شد.

ابراهیمی نژاد و خسروی (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان " بررسی رابطه بین جهت گیری کارآفرینانه و چابکی در تولیدات (مطالعه موردی: تولیدات کارخانه های استان کرمان) به این نتایج رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین جهت گیری کارآفرینانه و چابکی وجود دارد. بعلاوه، همه متغیرهای جهت گیری کارآفرینانه به جز ریسک پذیری، رابطه مثبت و معناداری را با چابکی داشته اند.

سلیمی و عندلیب^۶ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان " رابطه بین فناوری اطلاعات، کارآفرینی سازمانی و چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان" به این نتایج دست یافتند که میانگین متغیرهای فناوری اطلاعات، کارآفرینی سازمانی، چابکی سازمانی به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده است. یافته ها نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرهای

⁶ Salimi & Andalib

فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی، فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی (به طور کلی) و همچنین بین فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی با در نظر گرفتن متغیر کنترلی کارآفرینی سازمانی وجود دارد. شفیع پور مطلق و ملاحمدی^۷ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی برای تعیین رابطه بین چابکی سازمانی و توسعه کارآفرینی دانشگاهی ادراک شده براساس نقش میانی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات) به این نتایج رسیده اند که بین چابکی سازمانی و توسعه کارآفرینی دانشگاهی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.

۴- ابعاد چابکی سازمانی

براساس مدل ورلی و لالر، ابعاد چابکی سازمانی عبارتند از: استراتژی پایدار، طرح سازمانی انعطاف پذیر و رهبری و هویت مشترک.

۱. **استراتژی پایدار:** اولین ویژگی در یک طراحی چابک، استراتژی پایدار است که مشخصه آن توانایی در ایجاد نتایج، تحت شرایط متغیر محیطی است. استراتژی پایدار سه عنصر دارد: منطق اقتصادی جایگزین، تاکید قوی بر آینده و نیت انعطاف پذیری.

۲. **طرح سازمانی انعطاف پذیر:** طراحی های سازمان های چابک می توانند سریعاً به مشکلات داخلی و خارجی پاسخ داده و برای تغییر یا جابه جایی در نیت استراتژیک سازگار شوند. طراحی های انطباق پذیر شامل ساختارها، فرآیندها، افراد و پاداش هایی هستند که ارزش را از یک نیت انعطاف پذیر اخذ نموده و از این ایده که اجرا و اجرای مجدد یک استراتژی پایدار فرآیندی پیوسته و طبیعی می باشد، حمایت می کنند. طرح های سازمان های چابک برحسب ویژگی های آن ها تعریف می شود.

۳. **رهبری و هویت مشترک:** رهبری مشترک با آنچه که مارک هارد، مدیر ارشد اجرایی در شرکت هیولت پاکارد آن را رهبری به عنوان یک ورزش تیمی می نامد، تفکر سازمان را از رهبری در قالب یک خصوصیت فردی به رهبری به صورت یک ظرفیت سازمانی تغییر می دهد. چنین دیدگاهی از طریق گسترش دانش و قدرت در سراسر سازمان به منظور پردازش و واکنش سریع در برابر اطلاعات، بدون نیاز به سطح زیادی از هدایت از بالا به پایین، با ساختار قلمرو و سطحی حداکثر، متناسب می باشد (خضرزاده و همکاران، ۱۳۹۳).

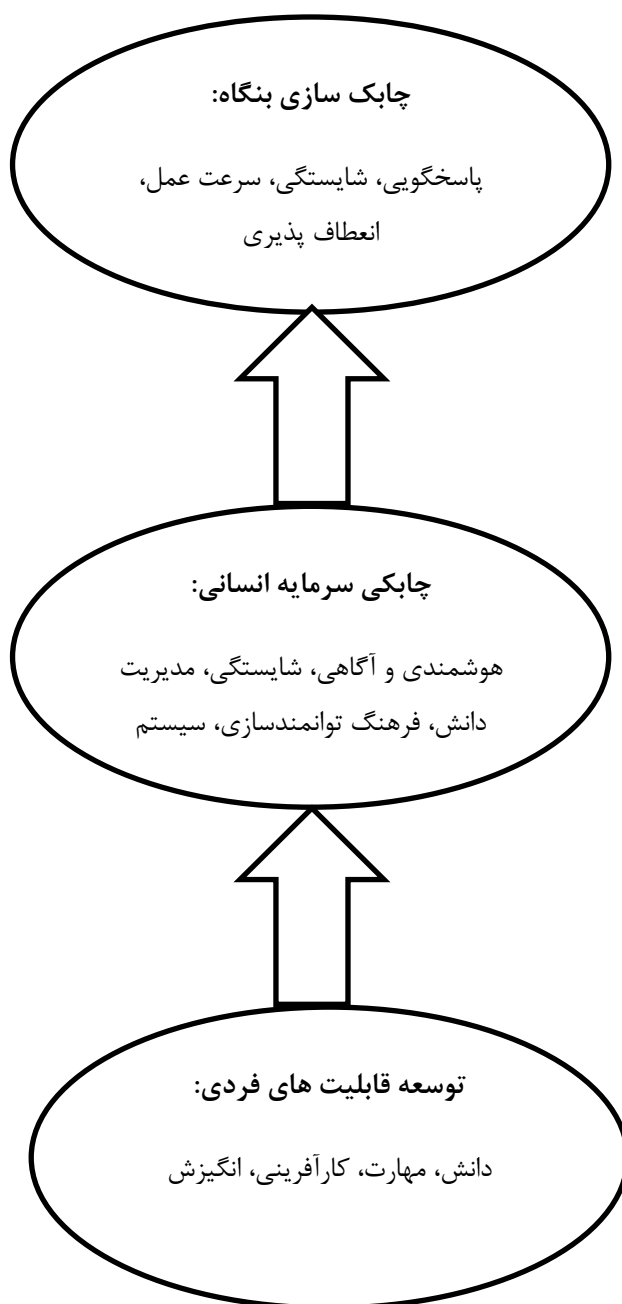
۵- رابطه چابکی و کارآفرینی

ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود با متاثر از دیدگاه روس و روس^۸ در مورد سرمایه انسانی و دیدگاه بورو و همکارانش^۹ در مورد چابکی سرمایه انسانی و دیدگاه شریفی و همکارانش در مورد چابکی سازمانی مدل زیر را ارائه داده اند:

⁷ Shafiepour Motlagh & Molla Ahmadi

⁸ Roos & Roos

⁹ Breu et al

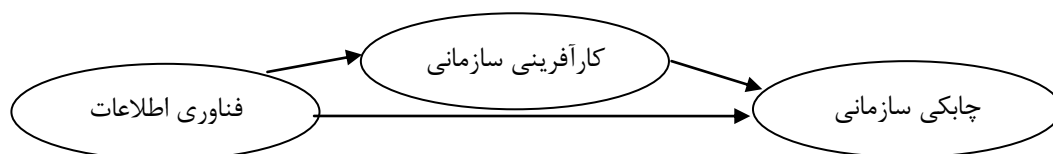


شکل ۲. مدل مفهومی ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)

نتایج پژوهش ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت به ترتیب اهمیت

مهمترین عوامل تبیین کننده توسعه قابلیت های فردی سرمایه انسانی هستند.

سلیمی و عندلیب (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان "رابطه بین فناوری اطلاعات، کارآفرینی سازمانی و چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان" به این نتایج دست یافتند که یک همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرهای فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی، فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی (به طور کلی) و همچنین بین فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی با در نظر گرفتن متغیر کنترلی کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان وجود دارد.

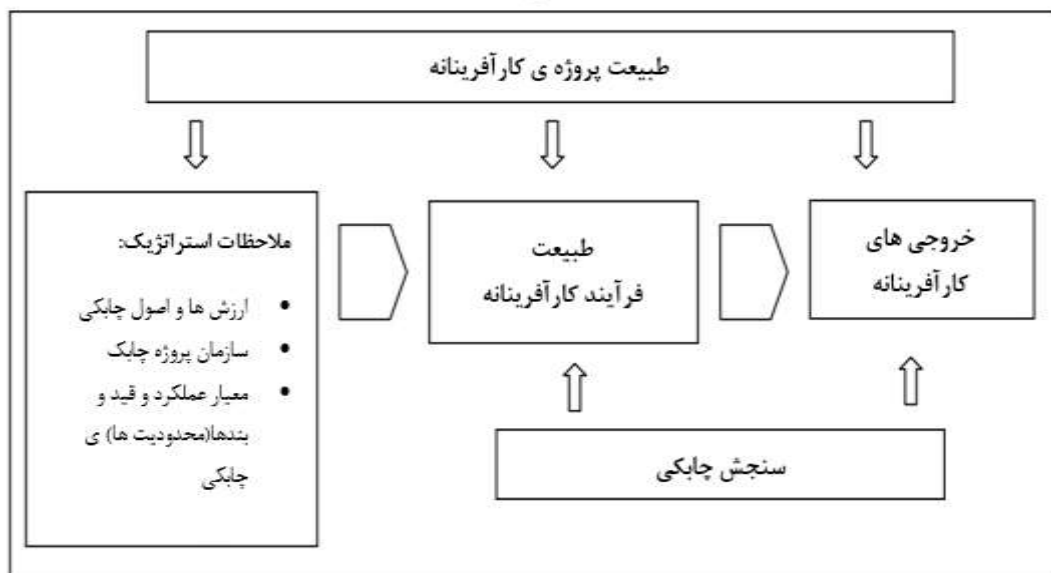


شکل ۳. مدل مفهومی همبستگی بین فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی با نقش متغیر کنترلی کارآفرینی سازمانی، منبع: سلیمی و عندلیب (۲۰۱۵)

۶- کاربرد مدیریت پروژه چابک در یک پروژه ی کارآفرینانه

مدل مفهومی کاربرد مدیریت پروژه چابک در یک پروژه ی کارآفرینانه در شکل (۴) نشان داده شده است. مدیریت پروژه چابک باید براساس ملاحظات استراتژیک بنا نهاده شود. اولین مهم، ارزش ها و اصول چابکی برای ایجاد قابلیت های چابکی در طول یک فرآیند کارآفرینانه است. دومین مساله، سازمان چابکی است که بر سازماندهی اعضای تیم پروژه و ذی نفعان و نیز سازماندهی ایجاد کنندگان چابکی به منظور رسیدن به قابلیت های چابکی در یک پروژه کارآفرین محور متمرکز است. هدف قید و بندهای مربوط به چابکی نیز هدایت و کنترل چابکی در طول فرآیند کارآفرینی است. لذا ارزشها و اصول چابکی، سازمان چابک و قید و بندها (محدودیت های) چابکی با هدف ایجاد، دریافت و کنترل قابلیت های چابکی ای است که منجر به خروجی های کارآفرینی در تطابق با پروژه کارآفرینانه موردنظر خواهد بود. مدیریت پروژه چابک از یک تصمیم گرفته شده با جهت کارآفرینانه شروع می شود که در عین حال به تعاملات بین فعالیت ها و تصمیمات و به خروجی کار نیز توجه دارد. کارآفرین همزمان که بر چهار مسیر کارآفرینی متمرکز است، بر تغییر تمرکز خود بین چهار مسیر کارآفرینی نیز تمرکز دارد. چابکی بر پیشگویی و کنترل هردو با هم تاکید دارد. لذا به منطق علت و معلول مرتبط است.

فرآیند کارآفرینی شامل دو فرآیند است: یک فرآیند برای ایجاد ایده تجارت (کسب و کار) و یک فرآیند برای ایجاد یک شرکت و می تواند با یک نقشه جهت دهی شده و نیز از دیدگاه جهت دهی شده از نظر تصمیم مشاهده شود. در طول فرآیند کارآفرینانه، کارآفرین با شدت های مختلفی بر فرآیند به منظور ایجاد یک ایده کسب و کار و بر فرآیند به منظور بنای شرکت است متمرکز است. همزمان شخص کارآفرین بسته به اینکه در طول فرآیند کارآفرینانه بر چه چیزی متمرکز است دید خود را تغییر می دهد. لذا هر شاخه در ماتریس یک مسیر را نشان می دهد، هر یک، یک مسیر کارآفرینی بوده که یک کارآفرین باید آن را مدیریت کند. چهار مسیر نشان داده شده در جدول زیر به هم مرتبط هستند و بخش های یکپارچه ای در یک فرآیند کارآفرینانه می باشند.



شکل ۴. مدل مفهومی چابک سازی مدیریت یک پروژه کارآفرینانه، منبع: (ماچریدیس^{۱۰}، ۲۰۰۹)

جدول ۱. چهار مسیر کارآفرینی در یک فرآیند کارآفرینانه

دید / تمرکز	جهت گیری مبتنی بر نقشه	جهت گیری مبتنی بر تصمیم
فرآیند ایجاد یک ایده کسب و کار	فعالیت های رقابتی گرا (رقابت تهاجمی - خودمختاری)	تصمیمات نوآورانه - تصمیمات مربوط به شرایط نامطمئن (نوآوری)
فرآیند ایجاد یک شرکت	فعالیت های عمل گرا (رقابت تهاجمی - خودمختاری - ریسک پذیری)	تصمیمات مدیریتی - تصمیمات در جهت کاهش ریسک - (کنشگرایانه)

پروژه ی کارآفرینانه طبق جدول ۱، نیاز قابل توجهی هم به کنترل حین فرآیند کارآفرینانه و هم به انعطاف پذیری برای ترکیب شدن با یادگیری برای کار در جهت پروژه نشان می دهد. کارآفرین نیاز دارد که ارزش را در حین اینکه به هزینه و زمان جهت می دهد خلق نماید. یک فرآیند نوآورانه به جای فرآیندهایی که زمان بر آن ها متمرکز شده به سایر شرایط توجه دارد. شاید وقتی ایده های شرکت یا کسب و کار واضح تر شوند عدم اطمینان کاهش یابد و کارآفرین برنامه دارتر و قابل کنترل تر شود. تغییر از جهت گیری مبتنی بر تصمیم به جهت گیری مبتنی بر نقشه یک راه مقبول حین فرآیند پروژه است. تصمیم گیری حین فرآیند کارآفرینانه بسته به تلاش های درونی کارآفرین می تواند منطقی باشد. همچنین از یک مجموعه ابزارها و وسایل

¹⁰ Macheridis

تعیین شده توسط کارآفرین کار را شروع می کند و به انتخاب بین تلاش های محتمل متمایل است. کارآفرین می تواند همزمان با علت و معلول حین فرآیند کارآفرینانه کار کند. در این حالت چابکی چیزی بیش از توانایی تصمیم گیری در مورد کار همزمان و یا تمرکز بر منطق خاصی است.

ملاحظات استراتژیک:

• ارزش ها و اصول چابکی:

پایه چابکی برای اینکه در مدیریت پروژه های کارآفرینانه کاربردی تر باشد باید قالب مجزایی به خود بگیرد. اصول و ارزش های انتخاب شده ی چابکی باید امکان مدیریت پروژه کارآفرینانه را با در نظر داشتن این نکته که پروژه کارآفرینانه با ویژگی هایی همچون نوآوری، ریسک پذیری، خودمختاری، کنشگریانه بودن و تهاجمات رقابتی شناخته می شود ایجاد نماید:

۱. یکی از ارزش ها می تواند "ارتباط" باشد. فرآیندهای ارتباطی، فعالیت های اجتماعی ضروری برای شرکت کنندگان در پروژه هستند.

۲. ارزش دیگر، "سادگی"؛ به معنی راه حل ممکن ساده،

۳. "بازخورد" به معنی ارتباط بین عملکرد، محدوده پروژه و محیط زیست به یکدیگر

۴. "شجاعت" به معنای داشتن شجاعت اینکه در فعالیت های فاقد ارزش و مصنوعی شرکت نکردن،

۵. "تواضع"؛ مدیر پروژه می داند که همه چیز را نمی داند و ذی نفعان را برای کم کردن فاصله ها مشارکت می دهد (آلمن^{۱۱}، ۲۰۰۲).

اصول ارتباط، سادگی، بازخورد، شجاعت و تواضع، کارآفرین را در تلاشش برای ایجاد قابلیت هایی همچون پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت عمل یاری می دهد. برای مثال "ارتباط" و "سادگی" می توانند انجام واکنش در جهت پاسخگویی به تغییرات را ساده تر کنند.

هدف اصول و ارزش های چابکی هدایت کارآفرین و دیگر افراد فعال در جهت پیشبرد پروژه است. لذا مهم است که این اصول و ارزش ها در مرحله آغازین یک فرآیند کارآفرینانه تعریف شوند. این اصول می توانند به دستیابی به اهداف موردنظر (علت و معلول) یا برای رسیدن به اثرات ممکن ابزار و منابع در اختیار (کارایی) به پیش برده شوند.

• سازمان چابک در یک پروژه کارآفرینانه:

سازمان پروژه به سازمان تیم پروژه، سازماندهی پروژه با در نظر گرفتن محیط و نیز سازمان پایه ای که پروژه در آن قرار دارد برمی گردد. ایجاد سازمان چابک در یک پروژه کارآفرینانه باید با در نظر داشتن نکات زیر باشد:

۱- اول اینکه در یک پروژه ی کارآفرینانه اطمینانی از اینکه آیا یک سازمان مبنا برای کارآفرین و پروژه وجود دارد یا خیر وجود ندارد. مزیت سازمان مبنا این است که ارتباط با ذی نفعان در سازمان های مختلف اغلب از قبل پایه ریزی شده است. مدیر پروژه می تواند آن دسته از ارتباطاتی را بکار بندد که علائق مختلف را به حوزه پروژه برای ایجاد ایده کسب و کار جدید و ایجاد یک شرکت راه بری می کند. از دست دادن یک سازمان مبنا بدین معنی است که کارآفرین در ابتدا قبل از کاربرد آن ارتباطات، بایستی ارتباطات را با افراد مختلف ایجاد و ساختاردهی نماید.

۲- دوم اینکه شمار افراد درگیر در پروژه بر سازمان اثر میگذارد برای مثال بر وظایف تخصیص داده شده. فقدان سازمان مبنا برای کارآفرین، توانایی سازمانی فرد کارآفرین را در سازماندهی کارش و نیز در سازماندهی شرکت کنندگان مختلف با چالش مواجه می کند. سازمان چابک باید مستقل از تعداد افرادی که مستقیماً در پروژه کارآفرینانه درگیر هستند ایجاد شود.

¹¹ Alleman

در پروژه های مشابه، کارآفرین تنها عضو تیم پروژه است. حتی در آن پروژه ها نیز کارآفرین باید توانایی سازمانی خود را توسعه دهد.

۳- سوم اینکه سازمان پروژه چابک فرض می کند که همه پروژه ها باید از فعالیت های هسته ای و حساس برای مثال طرح های پروژه، مشارکت باتجربه ها و ادغام پیوسته پیروی کنند. تصمیم گیری، تخصیص منابع، درخواست اعضای تازه برای سازمان، کنترل و پیگیری کسب و کار و غیره اهمیت یکسانی در یک سازمان چابک در قیاس با دیگر سازمان ها دارند. سپس بسته به ارزیابی پروژه، مدیریت پروژه بایستی در مورد اینکه چه فعالیت های دیگری را برای کاهش عدم اطمینان و پیچیدگی بکار بندد تصمیم بگیرد.

• محدودیت های پروژه چابک کارآفرین و ارزیابی عملکرد:

در مدیریت پروژه به شیوه سنتی به کاربرد محدودیت هایی همچون هزینه، کیفیت و زمان برای مدیریت پروژه کارآفرینانه توجه می شد. مدیریت پروژه چابک همچنین تعهدی را به فشار و محدودیت زمانی موجود می طلبد؛ چابک بودن بدین معنی نیست که برنامه ریزی محدودیت دارد (کیتزملر و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۶). کارآفرین باید محدودیت های هزینه و زمان را در نظر داشته باشد، ریسک ها و فرصت ها را ارزیابی و تعیین کند، تیم پروژه موثری را ایجاد نماید و ... مخصوصاً زمانی که مدیریت پروژه چابک را بر عهده دارد. کارآفرین بعنوان مدیر پروژه باید کارایی (عملکرد) فعالیت های مختلفی همچون نوآوری، شایستگی و عدم اطمینان که جز مهم ترین ها در یک پروژه کارآفرینانه هستند را ارزیابی نماید. برای مثال هزینه های واقعی نه تنها به هزینه های بودجه بلکه به مزیت های رقابتی ایجاد شده نیز بستگی دارد. معیارهای کمی پیگیری و ارزیابی محدودیت های پروژه برای مثال رشد هزینه نیز ضروری هستند. موفقیت یا شکست مدیریت پروژه چابک به اینکه چابکی چگونه به حفظ حوزه پروژه با در نظر گرفتن محدودیت زمان پروژه، هزینه و کیفیت کمک می کند بر می گردد.

ارزیابی عملکرد نیز باید با شاخص های وزن دهی شده بررسی گردد. یک دلیل مهم این است که حوزه هایی که چابکی می تواند از آن ها مشتق شود عبارتند از: سازمان، فناوری، افراد و نوآوری. (شری های و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۷). چابکی ادغام این نواحی را می خواهد. دلیل مهم دیگر اینکه کاربرد شاخص وزن دار، اهمیت ارزیابی و سنجش ایجاد ارزش پروژه کارآفرینانه مرتبط با ایجاد ایده کسب و کار و ایجاد یک شرکت می باشد. ارزیابی عملکرد باید در فعالیت ها و تصمیمات مختلف در چهار مسیر کارآفرینانه انجام شود. دلیل سوم مهم این است که یک شاخص وزن دار امکان ارزیابی عملکرد ویژگی های مرتبط با پروژه کارآفرینانه را که شامل این موارد است فراهم می کند: نوآوری، ریسک پذیری، خودمختاری، کنشگرایانه بودن و تهاجمات رقابتی. (ماچریدیس^{۱۴}، ۲۰۰۹).

۷- نتیجه گیری و پیشنهادها

چابکی سازمانی مفهومی جدید است که مطلوب ترین حالت سازمانی را با توجه به تحولات موجود دربردارد. چابکی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا می دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می شود. وجود تغییر، عاملی برای نیاز به چابکی در سازمان هاست. کارآفرینی فرآیند خلق چیزی جدید و باارزش است از طریق راه اندازی یک کسب و کار با اختصاص زمان و تلاش موردنیاز و پذیرش مخاطرات به منظور رسیدن به رضایت شخصی، پاداش های مالی و ارضای نیاز استقلال طلبی را دربرمی گیرد. شناخت ویژگی های بستر مناسب برای جذب و رشد کارآفرینان، اولین قدم و اساسی ترین مساله ی سازمان های امروزی محسوب می شود. نتایج مطالعات نشاندهنده آن بوده که چابکی می تواند بر

¹² Kitzmiller et. al

¹³ Sherehiy et. al

¹⁴ Macheridis

- کارآفرینی تاثیرگذار باشد و زمینه های لازم برای رشد آن را فراهم نماید. با بررسی رابطه بین این دو در مقاله حاضرپیشنهادهای زیر در راستای مطالب ذکر شده بیان می گردد:
- ۱- برنامه ریزی لازم و متناسب با نیازهای آموزشی جهت ارتقا میزان شاخص های چابکی در کارکنان سازمان (انعطاف پذیری، سرعت عمل و ...)
 - ۲- برگزاری دوره های آموزشی به منظور ارتقا سطح آگاهی مدیران و کارکنان سازمان نسبت به ابعاد مختلف چابکی و ارتباط آن با بهبود روند کار با توجه به نیازهای آموزشی آنان
 - ۳- برگزاری دوره های آموزشی جهت افزایش قابلیت ها و ویژگی های کارآفرینانه مدیران و کارکنان سازمان
 - ۴- برخورداری از استانداردهای صحیح اطلاعاتی، سیستم ها و تکنولوژی ارتباطی مدرن جهت ارتباط مناسب و به هنگام درون و برون سازمانی (بهبود و توسعه زیرساختها)
 - ۵- افزایش آگاهی های فنی و تخصصی کارکنان (با توجه به تغییرات و چالش های به روز) در راستای ارتقا کیفیت محصولات و افزایش بهره وری سازمان
 - ۶- توجه به روش های مدیریتی مشارکتی در سازمان و همفکری و دخالت کارکنان در بعضی تصمیم گیری ها با محوریت ارتقا سازمان
 - ۷- افزایش انعطاف پذیری، سعت عمل و پاسخگویی در سازمان برای پویایی و خلق فرصت های جدید در تولید محصولات موردنیاز مشتریان
 - ۸- ایجاد و استفاده از سیستم پاداش و توجه به مهارت های شغلی کارکنان جهت خلاقیت و توانایی آنان در استفاده از فرصت های نو

۸- منابع

۱. ازدری، ز و همکاران (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و چابکی سازمانی: مطالعه موردی یکی از صنایع هوانوردی کشور. همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور).
۲. بهرامی، م.ا و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۴. مجله راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، (۱)، صص ۸۰-۷۱.
۳. پورجاوید، س و همکاران. (۱۳۹۵). شاخص ها و مولفه های چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی. مجله علمی رویکردهای پژوهشی در علوم اجتماعی، سال دوم، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۵.
۴. جلالی فراهانی، م و همکاران. (۱۳۹۴). تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، شماره ۸، صص ۴۴-۳۵.
۵. خسروی پور، ا و امیرنژاد، ق. (۱۳۹۳). بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان به منزله ابزاری جهت رسیدن به چابکی سازمانی. دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه ی اقتصادی و مدیریت مالی، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو، http://www.civilica.com/Paper-DMEDFM02-DMEDFM02_004.html
۶. خسروی پور، ا و امیرنژاد، ق. (۱۳۹۳). تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه های دولتی استان خوزستان (مورد مطالعه: دانشگاه شهید چمران اهواز). فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق)، دوره ۸، شماره ۴، صص ۴۷-۶۶.
۷. خسروی پور، ب و مهمدی کربلایی، ز. (۱۳۹۴). دستیابی به چابکی سازمانی از طریق فناوری اطلاعات. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۸۱.
۸. خسروی پور، ب و همکاران. (۱۳۹۵). آموزش کارآفرینانه در توسعه روستایی. انتشارات تحقیقات و آموزش کشاورزی (تاک)، چاپ اول، تهران.

۹. خضرزاده، ا و همکاران. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر ابعاد چابکی سازمانی بر کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین. دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت پذیری، ساری، مرکز کارآفرینی و ارتباط با صنعت دانشگاه مازندران، http://www.civilica.com/Paper-ESAC02-ESAC02_050.html
۱۰. خضرزاده، ا و همکاران. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر ابعاد چابکی سازمانی بر کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین. مجله الکترونیکی علمی ترویجی دفتر توسعه کارآفرینی دانشگاه ها (مجله شوق کارآفرینی)، شماره ۱۹.
۱۱. زردار، ز و علیزاده، ع. (۱۳۹۴). تطور بازنمایی ویژگی های کارآفرین در سریال های تلویزیونی. فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۰۸-۶۸۹.
۱۲. زلالی، ن و همکاران. (۱۳۹۴). بررسی الگوهای کارآفرینی سازمانی (شرکتی) و عوامل موثر بر آن. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۱.
۱۳. شمس الهی، ژ و همکاران. (۱۳۹۱). آموزش، اصول و مبانی کارآفرینی. انتشارات فرهنگ سبز، چاپ اول.
۱۴. ضیایی، م. ص و همکاران. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه های کوچک و متوسط. نشریه پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۳۴-۲۷.
۱۵. غمخواری، م. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل توسعه ویژگی های چابکی استراتژیک سازمانی در صنایع تولیدی دانش بنیان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
۱۶. فرزی، ح و همکاران. (۱۳۹۴). رابطه چابکی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۱، صص ۱۸۰-۱۶۵.
۱۷. کلاته سیفری، م و تندنویس، ف. (۱۳۹۱). رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم (دهم پیاپی)، شماره ۴ (بیستم پیاپی).
۱۸. محقق هرچقان، م و همکاران. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی بین کارکنان دانشگاه تهران. فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۲۷-۷۰۹.
۱۹. محمدکاظمی، ر و همکاران. (۱۳۹۱). شناسایی میزان تاثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، صص ۸۶-۶۷.
۲۰. میرفخرالدینی، ح و همکاران. (۱۳۹۱). بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد. فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸، صص ۷۴-۴۶.
۲۱. نصر اصفهانی، ع و همکاران. (۱۳۹۲). تاثیر چابکی سازمانی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه اصفهان). همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش محور).
۲۲. نیک پور، ا و سلاجقه، س. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان های دولتی شهر کرمان. نشریه فراسوی مدیریت، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۵۴-۳۹.
۲۳. یدالهی فارسی، ج و همکاران. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه ی موردی: بانک های خصوصی سطح شهر تهران). فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره پنجم، صص ۸۰-۵۵.
24. Alleman Glen B: Agile Project Management Methods for ERP: How to Apply Agile Processes to Complex COTS Projects and Live to Tell About It. 2003, In Extreme Programming and Agile Methods: XP/Agile Universe 2002, pp 70-88.
25. Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1),7-25.
26. Ebrahimi nejad & M & Khosravi, S. (2013). Investigating the relationship between entrepreneurial orientation and agility in manufacturing enterprises Case Study: Manufacturing Enterprises of Kerman Province. http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_1655.html

27. Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. London: Kenneth: Van No Strand Reinhold, International Thomas Publishing.
28. Macheridis, N. (2009). Agility in entrepreneurial projects. Lund Institute of Economic Research Working Paper Series.
29. Mcdonald.R, Ho MD. (2002). "Principles and Practice in Reporting Structural Equation Modeling", Psychological Reports 2002; 7 (1): 64-82.
30. Salimi, M & Andalib, B. (2015). Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport. British Journal of Economics, Management & Trade, 8(1): 48-54.
31. Shafiepour Motlagh, F & Molla Ahmadi, M. (2015). Presenting a Model to Determine Relation between Organizational Agility and Development of Perceived Entrepreneurial University Based upon Mediation of Learning Organization (The Case of Professors of Islamic Azad University of Mahallat). International Journal of Contemporary Applied Sciences, Vol. 2

The relationship between Agility and Entrepreneurship in organizations

Elham khosravipour, Bahman khosravipour

M.A in public management, Human resources management

Associate Professor of Agricultural and Natural Resources of the University Ramin, khuzestan

Abstract

Understanding the characteristics of a suitable platform for attracting and growing entrepreneurs is the first step and the most basic issue of today's organizations. Organizational Entrepreneurship, which undoubtedly has an important contribution to organizational excellence, It is a way to cultivate organizational and economic capabilities. On the other hand, organizational agility prepares a suitable platform for creativity and entrepreneurship. Organizational agility is a new concept that has the most favorable organizational status in terms of existing developments. Agility enhances the organization's ability to deliver quality products and services And as a result, is an important factor for the organization's productivity. This article is a review article, It attempts to study the concept of agility, entrepreneurship, and the importance of these two, and examine the relationship and interaction of these two concepts on each other.

Keywords: Agility, Organizational Agility, Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship
