

طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور

اسدالله کردنائیج^{۱*}، محمود احمدپور داریانی^۲، شهابالدین شمس^۳

- ۱- استادیار، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری، دانشگاه تربیت مدرس
۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۳- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

پذیرش: ۸۳/۳/۲۴

دریافت: ۸۲/۱۰/۲

چکیده

امروزه کارآفرینی، موتور توسعه اقتصادی در کشورها محسوب می‌شود و تمام کشورها تلاش می‌کنند تا کارآفرینی را در کشورشان توسعه بدهند. با توجه به اهمیت فوق‌العاده کارآفرینی و ضرورت توسعه آن در کشور، این تحقیق با هدف مطالعه و طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور انجام شده است. در این تحقیق با استفاده از مطالعات تطبیقی مراکز موفق کارآفرینی و با توجه به مبانی نظری طراحی ساختار سازمان و در نظر گرفتن شرایط بومی و منطقه‌ای کشور، ساختار سازمانی مناسب مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی طراحی گردیده است.

کلید واژه‌ها: سازماندهی، ساختار سازمانی، کارآفرینی، آموزش کارآفرینی.

۱- مقدمه

مسائل امروز کشورها و سازمانها با راه‌های دیروز حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده، مشکلات آتی را حل نمی‌کند، بلکه باید برای ساختن آینده اقدام کرد. امروزه شرایط محیطی

E-mail: kordnaiej@modares.ac.ir

* نویسنده مسئول مقاله:

1. make the future



و قواعد بازی رقابت به حدی پیچیده و مبهم گردیده که کشورها و سازمانها دیگر نمی‌توانند تنها با تغییرات اندک در روشها، ساختار، تکنولوژی و عواملی نظیر این، بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. لذا کشورها و سازمانهای امروزی باید انقلابی در اذهان مدیران و کارکنان خود به وجود آورند تا به‌طور اساسی مفهوم سازمان، کار، کیفیت و رقابت در ذهن آنها دگرگون شود. بدین ترتیب، نقش سنتی مدیر، کارامدی خود را از دست می‌دهد. در چنین شرایطی کشورها و سازمانها به کارآفرینانی نیاز دارند که بتوانند از طریق خلاقیت و نوآوری، پشتکار، اعتماد به نفس و تحمل ابهام، خون تازه‌ای را در کالبد کشور و سازمان به جریان بیندازند. از این رو در یک گستره وسیع، تمام عناصر فعال در صحنه اقتصاد، اعم از مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان و سرمایه‌گذاران باید به کارآفرینی بپردازند؛ چرا که دامنه تأثیرات کارآفرینی بر جامعه بسیار وسیع است و از تغییر در ارزشهای اجتماعی گرفته تا رشد شتابان اقتصادی را شامل می‌شوند. کارآفرینی در هر جامعه سه نقش را ایفا می‌کند: ۱) موتور توسعه اقتصادی است و رشد و توسعه اقتصادی کشورها را تقویت می‌کند؛ ۲) میزان بهره‌وری جوامع را افزایش می‌دهد و ۳) فناوری، محصولات و خدمات جدید را خلق می‌کند. چیزی که در این خصوص اهمیت دارد این است که علی‌رغم اهمیت روزافزون این پدیده و نقش فزاینده آن در اقتصاد جهانی، در کشورمان کمتر به این موضوع پرداخته شده است. شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان به گونه‌ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگناها در حال و آینده را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی، و نیز روند مستمر کاهش نقش نفت در اقتصاد کشور سه عامل عمده‌ای هستند که موجب می‌شود سیاستگذاران کلان کشور به منبع قابل اتکایی بجز نفت بیندیشند و بدون شک آن منبع بجز کارآفرینی و مؤلفه‌های آن، چیزی دیگری نخواهد بود. آنچه در شرایط سخت کنونی و محیط پیچیده و رقابتی امروز کشور بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله اساسی کارآفرینی است؛ زیرا مسلماً کارآفرینان با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب و کار جدید ایجاد کنند و با نوآوریهای صنعتی بر توسعه و دامنه محصولات و خدمات جدید بیفزایند.

اهمیت فوق‌العاده کارآفرینی و ضرورت توسعه آن در کشور، طرح تحقیقاتی مطالعه و طراحی ساختار سازمانی مراکز کارآفرینی در کشور را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. این تحقیق درصدد است تا از طریق مطالعات تطبیقی مراکز موفق کارآفرینی در کشورهای پیشرفته، مبانی نظری طراحی ساختار سازمانی و نیز در نظر گرفتن شرایط بومی و منطقه‌ای کشور، ساختار سازمانی مناسب مراکز کارآفرینی را طراحی کند تا از آن طریق، کارآفرینان آینده کشور تربیت و پرورش داده شوند.

در این مقاله، مراحل تدوین ساختار سازمانی مراکز کارآفرینی در کشور، شامل مروری بر ادبیات نظری کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی، مطالعه تطبیقی، طراحی ساختار اولیه (مدل مفهومی) و تست آن در یک نمونه اولیه از خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی، مطالعه میدانی تحقیق و طراحی نهایی ساختار سازمانی مراکز کارآفرینی و اهداف و شرح وظایف بخشها ارائه می‌گردد.

۲- مروری بر مبانی نظری تحقیق

۲-۱- تعاریف و مفاهیم کارآفرینی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی "entreprendre" به معنای «متعهد شدن»^۱ نشأت گرفته است [۱، ص ۸۷]. کارآفرینی فرایندی است که در محیطها و مجموعه‌های مختلف اتفاق می‌افتد و طی آن، تغییرات در سیستم اقتصادی از طریق نوآوریهای افرادی که به فرصتهای اقتصادی واکنش نشان می‌دهند، رخ می‌دهد که این باعث ایجاد ارزش فردی و اجتماعی خواهد شد [۲، ص ۱].

استیونسون^۲ و همکارانش معتقدند که کارآفرینی فرایندی است که فرصتها به وسیله افراد- یا برای خودشان یا برای سازمانهایی که در آن کار می‌کنند- بدون توجه به منابعی که در کنترل آنها است، تعقیب می‌شود [۳، ص ۲].

کارآفرینی مفهوم جدیدی نیست و ریشه آن به قرن هجدهم باز می‌گردد، یعنی زمانی که ریچارد کانتیلون^۳ عوامل اقتصادی را به سه دسته تقسیم کرد: (۱) مالکان زمین، (۲) عوامل اقتصادی دستمزد بگیر و (۳) آن دسته از عوامل اقتصادی که با قبول خطر در بازار بورس

1. undertake
2. Stevenson
3. Richard Cantillon



فعالیت می‌کنند [۴، ص ۱۵]. شاید ژان باتیست سی^۱ اولین کسی بود که بر نقش حیاتی کارآفرینان در جابه‌جایی منابع اقتصادی براساس اصول بهره‌وری تأکید کرد [۵، ص ۲]. حدود سال ۱۸۰۰ میلادی، ژان باتیست سی «کارآفرینی» را مختص فردی می‌دانست که منابع اقتصادی را از یک حوزه دارای بهره‌وری و سود پایینتر به حوزه دارای بهره‌وری و سود بالاتر منتقل می‌کرد. با ظهور اصول اقتصادی نئوکلاسیک، مفهوم کارآفرینی و کارآفرین دیگر مورد توجه اقتصاددانان نبود، زیرا اصول اقتصادی کلاسیک فقط به دنبال بهینه ساختن منابع موجود برای دستیابی به تعادل و توازن بودند. تمرکز بر بهینه‌سازی منابع موجود در بطن نیروهای خارجی به نقطه ثقل اصول اقتصادی رایج تبدیل شده بود. شومپتر^۲ تنها اقتصاددان برجسته‌ای بود که با تمرکز تحلیل اقتصادی بر پویایی‌های حیات اقتصادی و پویایی‌های عدم توازن که با توازنی ایستا در تضاد بود، از اصول اقتصادی نئوکلاسیک خارج شد. او کارآفرینی را نقطه ثقل تئوریش در مورد توسعه اقتصادی و سازوکار تغییر اقتصادی می‌دانست [۴، ص ۱۶].

شومپتر کارآفرینی را به‌عنوان نیروی برهم‌زننده اقتصاد به‌کار برد و آن را تحت عنوان «تخریب خلاق» نامگذاری کرد. کارآفرینی شومپتری شامل سه ویژگی اساسی است:

۱. کارآفرینی از قبل قابل درک است، اما نمی‌توان با به‌کار بردن قوانین معمولی و با استنباط از حقایق موجود به‌طور عملی آن را پیش‌بینی کرد؛
۲. کارآفرینی رویدادها و نتایج بلندمدت را شکل می‌دهد و برای اینکه موقعیتهای مناسبی خلق کند، موقعیتهای اقتصادی و اجتماعی را تغییر می‌دهد؛
۳. کثرت و تکرار رویدادهای کارآفرینانه به کیفیت نسبی نیروها، تصمیمات فردی، اقدامات و الگوهای رفتاری بستگی دارد [۶، ص ۷].

در عدم توازن پویا، کارآفرینانی خلق می‌شوند که ترکیبهای جدیدی را در تولیدات معرفی می‌کنند. شومپتر بر این نکته اصرار می‌ورزد که کارآفرین، مدیری نیست که فرایند تولید را نظارت می‌کند، بلکه او فعالیتهای معمولی را بر مبنای تجارب گذشته انجام می‌دهد، اما خطر ابهامات را می‌پذیرد و در فعالیتهای شرکت می‌کند که تاکنون انجام نشده‌اند. به‌طور خلاصه، کارآفرین فردی است که «ترکیبات جدیدی» را در تولید معرفی می‌کند. بنابراین، کارآفرین یک نیروی ناپایدار است که فرایند «تخریب خلاق» را که لازمه توسعه اقتصادی

1. Jean Batiste Say
2. Schumpeter

است آغاز می‌کند.

کار شومپتر در مورد توسعه اقتصادی و کارآفرینی تأثیر بسزایی بر آثار بعدی در مورد کارآفرینی داشته است. البته شومپتر (همانند سی) مفهوم کارآفرینی را با فعالیتهای کارآفرینی مرتبط می‌سازد که این امر به ترکیبات جدیدی در تولید می‌انجامد و به همین دلیل برخی از اقتصاددانان نگرشی گسترده‌تر در قبال کارآفرینی دارند. مثلاً کرزنر^۱ بر لزوم کارآفرینی به منظور بهره‌برداری از فرصتهای کشف نشده تأکید می‌کند. از سوی دیگر، شولتز^۲ کارآفرینی را توانایی مقابله با عدم توازن می‌داند و نه توانایی پرداختن به ابهامات. هایک^۳ نظری مشابه کرزنر دارد و آن را نیرویی پایدار می‌شمرد که باعث می‌شود بازارها به توازن نزدیکتر شوند و با هماهنگی بیشتری عمل کنند. ریسک‌پذیری، نقطه ثقل مفهوم مایسنز^۴ از کارآفرینی است. اما لینک^۵ و هربرت^۶ در تلاش برای ارائه یک تعریف ترکیبی از کارآفرینی هستند که موضوعات مهم تاریخی در باب کارآفرینی، همچون ریسک، ابهام، نوآوری، درک و تغییر را یکپارچه می‌سازد. آنان کارآفرین را فردی تعریف می‌کنند که متخصص پذیرفتن مسئولیت اتخاذ تصمیمات قانونی است که بر محل، نوع و استفاده از کالاها، منابع یا نهادها تأثیر می‌گذارد.

در اواخر دهه هشتاد میلادی، نویسندگان علوم مدیریت، کارآفرینی را مورد توجه قرار دادند و علی‌رغم مدت کوتاهی که صرف موضوعات کارآفرینی در مدیریت شده، نتایج گسترده‌ای به دست آمده است [۴، ص ۱۶].

پیتر دراگر^۷، کارآفرینی را منظری برای تغییر می‌داند که همیشه در جستجوی تغییر است، نسبت به آن از خود واکنش نشان می‌دهد، و آن را یک فرصت و شانس می‌داند. اول اینکه او در درجه اول، مدیریت کارآفرینی را پاسخی به نوآوری، و تمایل به تغییر را یک فرصت می‌داند، نه یک تهدید، و برای ایجاد یک فضای کارآفرینانه، سیاستها و روشهایی را پیشنهاد می‌کند. دوم اینکه معتقد است معیارهای سیستماتیک برای ارزیابی عملکرد یک شرکت به عنوان یک کارآفرین یا نوآور حیاتی بوده، هدف از آن توسعه عملکرد است؛ و سوم آنکه ساختار سازمانی را مناسبترین فضا برای ایجاد فضای کارآفرینی می‌داند.

1. Kirzner
2. Shultz
3. Hayek
4. Mises
5. Link
6. Herbret
7. Peter Drucker



وسپر^۱ کارآفرینی را فرایندی می‌داند که برای شرکتهای معتبر، چه کوچک باشند و چه بزرگ، رقبای جدید و مستقلی را معرفی می‌کند. او کارآفرینان را افرادی می‌داند که رقابت را افزایش می‌دهند؛ شرکتهای موجود را به چالش می‌کشانند؛ و به دنبال فرصتهای مناسب هستند تا در محیط بازار نیازهای برآورده نشده را برآورده کنند، فناوریها را منتقل سازند، عقاید جدیدی را خلق و اجرا کنند، سرمایه‌گذاری را ترغیب می‌کنند و همراه با آن به دنبال مشاغل جدید هستند.

تیمونز^۲، کارآفرینی را توانایی خلق و ساخت چیزی ارزشمند از هیچ چیز می‌داند. این مفهوم یعنی شروع، انجام، دستیابی و ایجاد یک شرکت یا سازمان. پینکات^۳، نقش کارآفرین را خلق نوآوری، و نوآوری، را یک نوع نابودی خلاقانه می‌داند. نقش او در موضوع کارآفرینی آن است که با کمک واژه کارآفرین، نقش کارآفرینانه یک سازمان را از سازمانهای بیرون جدا می‌کند.

کارآفرینان، مسئول نوآوری در داخل یک سازمان هستند. ممکن است آنها خلاق یا نوآور باشند، اما همواره به دنبال آن هستند که آمار و ارقام را به یک واقعیت سودآور تبدیل کنند. پینکات، کارآفرین را یک مفهوم کلیدی برای رقابت سازمانهای بزرگ می‌داند که قصد دارد تحت لوای تعداد زیادی از گروههای کوچک کارآفرینی به شکلی داوطلبانه، که البته انجام آن بسیار پیچیده است، دست به تغییر و تحول بزند [۴، صص ۱۵-۱۷].

علاوه بر مفاهیم پیش‌گفته در مورد کارآفرینی، امروزه بحث کارآفرینی جمعی یا گروهی^۴ نیز مطرح گردیده است. مفهوم کارآفرینی جمعی بر این فرض استوار است که کارآفرینی در تلاش گروهی اعضای یک شرکت تازه تأسیس به بهترین شکل توسعه می‌یابد و یا اینکه از طریق آموزش مناسب می‌توان به گروهی از مردم که می‌خواهند برای کسب اطلاعات، دانش و مهارت مورد نیاز برای یک سرمایه‌گذاری موفق در بازار فعالیت کنند، کمک کرد. شواهد تجربی گوناگونی از این نگرش حمایت می‌کنند، همانند تعاونیهای موندراگون^۵ در اسپانیا، کرازآزال^۶ در مکزیک، تعاونی دیدر در بنگلادش، شرکتهای تحت تملک کارگران در غرب اروپا و ایالات متحده، شرکتهای جوامع چینی و اخیراً شرکتهای اجتماعی در جمهوری

1. Vesper
2. Timmons
3. Pinchot
4. collective entrepreneurship
5. Mondragon
6. Craz Azal

اسلوونی و یوگسلاوی [۷، ص ۱۳].

این امر واقعیت دارد که بسیاری از کارآفرینان مد نظر سسی و شومپتر کار خود را با راه اندازی و تأسیس شرکتهای جدید و انتقاعی آغاز می کنند، اما ایجاد یک شرکت، امری الزامی برای کارآفرینی نیست. گر چه دیگر اقتصاددانان از این واژه به طرق مختلفی استفاده می کنند، اما روش سسی- شومپتر که کارآفرینان را به عنوان تسریع کنندگان و نوآوران توسعه اقتصادی تعریف می کند، اساس استفاده فعلی از این مفهوم است [۸، صص ۱-۲].

افرادی که در حال حاضر راجع به مدیریت و کسب و کار مطلب می نویسند، نظریه های گسترده ای را در مورد کارآفرینی مطرح کرده اند. بسیاری از متفکران برجسته، روش سسی- شومپتر را قبول دارند؛ هر چند که اختلافهایی در این زمینه با یکدیگر دارند. مثلاً پیتز دراکر در تلاش برای ارائه توضیحی تخصصی در مورد کارآفرینان، کار خود را با تعریف سسی آغاز می کند، اما بر استفاده از فرصتها برای ایجاد تغییر نیز تأکید دارد. او می گوید: «این امر مفهوم کارآفرینی و کارآفرین را محدود می کند. کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ دادن به آن و بهره برداری از آن به عنوان یک فرصت است». «فرصت» محور بسیاری از تعاریف فعلی کارآفرینی است. این روشی است که نظریه پردازان مدیریت، امروزه از آن برای تحقق مفهوم مد نظر سسی در قبال انتقال منابع به حوزه های دارای نتایج بهتر استفاده می کنند. یک فرصت یعنی فرصت خلق ارزش. کارآفرینان به جای مشکلات ایجاد شده توسط تغییرات، احتمالات موفقیت در کارها را مورد ملاحظه قرار می دهند.

به طور کلی، استیونسون، کارآفرینی را فرایند خلق ارزش، همراه با منابعی منحصر به فرد جهت بهره برداری از یک فرصت می داند [۴، ص ۱۷].

۲-۲- نوع شناسی کارآفرینی

نوع شناسیهای متعددی از کارآفرینی در ادبیات موضوع ارائه شده است. اولین صاحب نظر پیشگام در زمینه طبقه بندی کارآفرینان «اسمیت»^۱ است که این تقسیم بندی را براساس شخصیت، و زمینه های اجتماعی و رفتاری ارائه داده است. اسمیت دو نوع از کارآفرینان را شناسایی کرده است: (۱) کارآفرینان افزارمند^۲ که عمدتاً از کارگران سطوح عملیاتی هستند و (۲) کارآفرینان فرصت گرا^۳ که با سطح عالی تحصیلات و تنوع وسیعی از تجارب کاری

1. Smith
2. craftsman
3. opportunistic



تشخیص داده می‌شوند [۷، ص ۱۵].

در یک مطالعه مشابه، باردن در سال ۱۹۷۷ میلادی به همان نتایج دست یافت، اما به جای کارآفرینی افزارمند و فرصت‌طلبانه از سرپرست و مدیر استفاده کرد.

محققان دیگری نیز دسته‌بندی دیگری از کارآفرینان ارائه کرده‌اند. فیلی و آلداج^۱ در سال ۱۹۸۷ میلادی سه نوع کارآفرینی را مورد شناسایی قرار دادند: (۱) افزارمندی، (۲) ارتقایی^۲، (۳) اداری^۳.

دانتا برگو و کوپر^۴ در سال ۱۹۸۱ میلادی، سه نوع کارآفرین را شناسایی کردند: (۱) کارآفرینان افزارمند، (۲) کارآفرینان رشدگرا، (۳) کارآفرینان مستقل [۹، ص ۲].
برگر و برانسون^۵ در سال ۱۹۸۱ میلادی با مطالعه ۵۰ کارآفرین رستوران‌داری در صنعت هتلداری، سه نوع کارآفرین را شناسایی کردند: (۱) کارآفرینان افزارمند (۲) کارآفرینان فرصت‌گرا (۳) کارآفرینان انسان‌مدار^۶.

جانجا^۷ انواع مختلف کارآفرینی را به پنج دسته تقسیم می‌کند: (۱) کارآفرینی اجرایی، (۲) کارآفرینی فرصت‌گرایانه، (۳) کارآفرینی اکتسابی، (۴) کارآفرینی پرورشگاهی (تکوینی)، (۵) کارآفرینی ابتکاری [۷، ص ۱۶].

در ادبیات کارآفرینی، به انواع دیگری از کارآفرینی اشاره گردیده که عبارتند از: کارآفرینی پایدار، کارآفرینی اشتراکی، کارآفرینی مدنی و کارآفرینی پاسخگو [۷، ص ۱۶].
کورنوال و پرلمن نیز کارآفرینی را به سه دسته کارآفرینی فردی، کارآفرینی درون سازمانی، و کارآفرینی سازمانی یا سازمان کارآفرینانه تقسیم می‌کنند [۸-۱۰، صص ۶-۸].
کارآفرینی فردی^۸ فرایندی است که در آن، یک کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به‌طور مستقل به ثمر برساند. کارآفرینی درون سازمانی^۹ فرایندی است که یک کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را در یک سازمان به ثمر برساند و کارآفرینی سازمانی^{۱۰} نیز به فرایندی اطلاق می‌شود که سازمان طی می‌کند تا کارکنان بتوانند

1. Filley & Aldag
2. promotion
3. administration
4. Duntelberg & Cooper
5. Bronson & Berger
6. humanistic
7. Juneja
8. individual entrepreneurship
9. intrapreneurship
10. corporate entrepreneurship or entrepreneurial organization

در نقش کارآفرینی انجام وظیفه کنند.

۲-۳- نکات کلیدی در سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی

سازماندهی عبارت است از تقسیم وظیفه کلی، تعیین مسئولیتها، اختیارات و تعیین ارتباطات [۱۱، ص ۶۱]. یا سازماندهی، فرایندی است که طی آن، تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آن، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. در واقع، سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای است: (۱) طراحی کارها و فعالیتها، (۲) دسته‌بندی فعالیتها به پستهای سازمانی، (۳) برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترک [۱۲، ص ۳۷۲].

با توجه به اصل سازماندهی، ساختار یک سازمان پی‌ریزی می‌شود. در واقع ساختار به عنوان اصلترین عنصر سازماندهی، سنگ بنای آن را تشکیل می‌دهد.

در این رابطه، رابی^۱ سازمان را به عنوان سیستم نقشها تعریف می‌کند و معتقد است سازمان متشکل از قسمتهایی است که در بعضی طرق به یکدیگر متصل می‌شوند. به این طرح یا فرم که قسمتهای مزبور را به یکدیگر متصل می‌سازد، ساختار سازمان گفته می‌شود. سنگ زیرین ساختار، همان نقش است و الگوی روابط میان نقشها نیز یک سیستم سازمانی را تدارک می‌بیند. بنابراین ساختار را می‌توان انتظار موجود از هر نقش و ارتباطات میان آنها دانست [۱۳، ص ۱۸].

به عبارت دیگر، ساختار، در برگزیده طریقی است که طی آن، وظایف افراد سازمان تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌گردد. ساختار مورد بحث به وسیله نمودارهای سازمانی مشاغل، روشها و قوانین و مقررات نشان داده می‌شود. ساختار سازمانی، همچنین با الگوهای اختیار، ارتباطات و جریان کار ارتباط می‌یابد. به علاوه، ساختار سازمانی می‌تواند زمینه ارتباط بین خرده نظامهای اجتماعی و روانی و فنی را نیز فراهم آورد. ذکر این نکته ضروری است که تأثیر و تأثرات متقابل حاصل بین خرده نظامها در گذر از ساختار رسمی پدیدار می‌شود [۱۴، ص ۱۱۵].

مینتزبرگ^۲، صاحب‌نظر مشهور مدیریت، معتقد است که هر فعالیت سازمان‌یافته انسانی، نیازمند دو شرط پایه‌ای و در عین حال ناسازگار با یکدیگر است که عبارتند از: تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه‌ها به گونه‌ای که امکان انجام گرفتن کار

1. Robey
2. Mintzberg



را فراهم کند. ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آنها، فعالیت‌های سازمان به وظایف شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود. توجه به نکات فوق در طراحی ساختار می‌تواند کمک قابل توجهی به طراحان ساختارهای سازمانی کند. همچنین توجه به این نکته ضروری است که اجزای ساختار باید به‌گونه‌ای برگزیده شوند که ضمن حفظ سازگاری داخلی یا هماهنگی، با وضع سازمان، یعنی اندازه و پیشینگی، محیط فعالیت و نظام مورد بهره‌گیری و همانندی آن سازگار باشند. همچنین در طراحی ساختار باید به جایگاه سازمان در محیط، چگونگی رشد آن و روش‌های تولید فرآورده و خدمات نیز توجه شود.

به زعم مینتزربرگ، در هر سازمان، پنج عنصر بنیادی در طراحی ساختار وجود دارد که طراحان سازمان می‌توانند با توجه به آنها، ساختار مناسب و مطلوب را پی‌ریزی کنند. این مکانیزمها عبارتند از: سازگاری رویاروی، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرایند کار، و استاندارد کردن بازده کار و مهارت‌های شغل. باید توجه داشت که یکپارچگی سازمان به این عناصر وابسته است.

در مکانیزم سازگاری رویاروی، هماهنگی کارها با پیمودن فرایند ساده ارتباطات غیر رسمی تأمین می‌شود. در سرپرستی مستقیم، وظیفه هماهنگی کارهای دیگران، به یک نفر واگذار می‌شود که از راه صدور دستورها و نظارت بر عملیات، ایفای وظیفه می‌کند. فرایندهای کار، زمانی استاندارد می‌گردند که محتوای کار نمایان و روشن باشد. بازده کار نیز زمانی استاندارد می‌شود که نتایج کار، یعنی اندازه‌های فرآورده یا خدمات مشخص باشد. مهارتها نیز زمانی استاندارد می‌شوند که آموزش مورد نیاز برای انجام یافتن کار روشن باشد [۱۵، صص ۳-۶].

توجه به این نکته ضروری است که طراحی ساختار از مسئولیت‌های خطیر مدیریت محسوب می‌گردد و بسته به اینکه این امر ابزار چگونه صورت بگیرد و چگونه اجرا شود، می‌تواند سازمان را به موفقیت یا شکست رهنمون کند. مدیرانی که به‌طور اتفاقی یا تصادفاً ساختاری را طراحی می‌کنند، در آینده نه چندان دور، با مشکلاتی در توسعه آن مواجه

خواهند شد و به همین دلیل، طراحی باید با یک مفهوم معتبر پایه‌ای، دانش تخصصی طراحی روشن و با آگاهی از شرایطی که احتمالاً کار در آنها صورت می‌پذیرد همراه باشد.

به هر حال، نقش سازمان در دستیابی به هدفهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، آنچنان برجسته است که سازمانهای هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند و بدیهی است که ساختار سازمانی ناهماهنگ با هدفهای هر جامعه، بوروکراسی بازدارنده‌ای است که کل جامعه را به بیراهه می‌کشاند. به همین دلیل، طراحی ساختار سازمانی متناسب با اهداف سازمان و حفظ پویایی آن، یک نیاز ضروری است و نکته مهمتر اینکه یک ساختار سازمانی مناسب از دوباره‌کاری، اختلاف، اصطکاک و اتلاف نیروها جلوگیری کرده، ضمن داشتن قابلیت انعطاف، قادر به پاسخگویی به تغییر و تحولات محیط خود است. این موضوعی است که در خصوص طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشورمان درخور دقت و بررسی است. هدف اصلی این تحقیق، طراحی این مهم، یعنی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور است.

۳- روش شناسی تحقیق

۳-۱- روش تحقیق

براساس هدف، تحقیقات علمی به سه دسته بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی تقسیم می‌شوند. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. همچنین براساس چگونگی به‌دست آوردن داده‌های مورد نیاز، تحقیقات علمی به دو دسته تقسیم می‌شوند: تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) و تحقیق آزمایشی. روش آزمایشی به منظور برقراری رابطه علت و معلولی میان دو یا چند متغیر استفاده می‌شود. تحقیق توصیفی نیز شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر وضع موجود یا یاری‌دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیق توصیفی به تحقیقات پیمایشی، همبستگی اقدام پژوهی، بررسی موردی و پس‌رویدادی (علی - مقایسه‌ای) تقسیم می‌شود [۱۶، صص ۸۸-۱۰۴]. تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، عبارت است از: مطالعات کتابخانه‌ای- شامل مبانی نظری کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی و نیز مطالعات تطبیقی در خصوص ساختار



مراکز و آموزشگاههای موفق در جهان-، مصاحبه و نظرسنجی. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

جامعه آماری تحقیق در قسمت تست اولیه، خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی، و در قسمت مطالعه میدانی، مراکز فنی، تخصصی و مدیریتی و سازمانهای سیاستگذار آنها در کشور بوده است.

نمونه آماری تحقیق در قسمت تست اولیه مدل، شش نفر از خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی در کشور و در قسمت مطالعه میدانی ۲۹ مرکز فنی - تخصصی و مدیریتی و سازمانهای سیاستگذار آنها بوده که واحد آماری این قسمت، رؤسا و معاونین مراکز فنی - تخصصی و مدیریتی و مراکز سیاستگذاری آنها بوده است.

از آنجا که جامعه مورد مطالعه این تحقیق خبرگان، سیاستگذاران و افراد کلیدی سازمانهای سیاستگذار در امر کارآفرینی و طراحی ساختار هستند و نمی‌توان این افراد را به صورت تصادفی انتخاب کرد، بنابراین انتخاب سازمانها و خبرگان و سیاستگذاران براساس داوری و قضاوت افراد خاص و نیز خود گروه پژوهشی صورت گرفت. هرگاه بخشی از یک جامعه آماری براساس داوری و قضاوت افراد خاص یا خود پژوهشگر برای بررسی انتخاب شوند، چنین نمونه‌ای نظری یا قضاوتی نامیده می‌شود [۱۷، صص ۷۳-۷۴]. لذا در این تحقیق برای نمونه‌گیری از روش نظری یا قضاوتی استفاده شده است.

۲-۳- مراحل تحقیق

در این تحقیق پس از مطالعه مبانی نظری کارآفرینی و نیز طراحی ساختار سازمانی، ۱۰ مرکز و آموزشگاه موفق کارآفرینی در جهان شناسایی شدند و از جنبه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفتند. با عنایت به مطالعات تطبیقی انجام گرفته و مبانی نظری طراحی ساختار سازمانی، ساختار سازمانی اولیه به‌عنوان مدل مفهومی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و شرح وظایف بخشهای مختلف آن طراحی و تدوین گردید.

سپس مدل مفهومی طراحی شده و به همراه شرح وظایف بخشهای آن مورد نظرسنجی متخصصان و خبرگان کارآفرینی و نیز خبرگان و متخصصان طراحی ساختار قرار گرفت و نظر آنها اخذ گردید. آنگاه اصلاحات لازم جهت بهبود مدل طراحی شده به عمل آمد. پس از اعمال اصلاحات لازم، مدل طراحی شده به صورت مطالعه میدانی مورد نظرسنجی رؤسا و معاونین ۲۴ مرکز فنی، تخصصی و مدیریتی در سطح کشور و نیز پنج نفر از مدیران و

خبرگان سازمان سیاستگذار این مراکز قرار گرفت و نظر آنها اخذ گردید. با توجه به نظر اصلاحی عنوان شده، مدل نهایی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی به همراه مأموریت، اهداف و شرح وظایف هر یک از بخشهای تشکیل دهنده آن طراحی و تدوین گردید.

۴- نتایج حاصل از مطالعه ساختار و تشکیلات مراکز و آموزشگاههای موفق کارآفرینی

قبل از طراحی مدل مفهومی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور، مطالعه تطبیقی و الگوگیری از مراکز و آموزشگاههای موفق کارآفرینی در سطح جهان مورد توجه قرار گرفت و بر این اساس، ساختار و تشکیلات سازمانی ۱۰ مرکز کارآفرینی مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفت. این مراکز عبارتند از: مرکز مطالعات کارآفرینی دانشگاه بابسون، مرکز کارآفرینی دونالد جونز دانشگاه کارنگی ملون، مؤسسه مطالعات کارآفرینی دانشگاه ایلینویز شیکاگو، مرکز کارآفرینی دینگمن دانشگاه مریلند، مؤسسه IC² دانشگاه تگزاس، مرکز کارآفرینی تکنولوژی مؤسسه پلی تکنیک رنسلائر، مرکز کارآفرینی جان. اف. باوف دانشگاه بایلور، مرکز کارآفرینی دانشگاه کلرادو، مرکز کارآفرینی سول اسپنر دانشگاه پنسیلوانیا، و مؤسسه توسعه کارآفرینی هند. در ادامه به طور مختصر ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی هر یک از مراکز فوق توضیح داده می شود.

- مرکز مطالعات کارآفرینی دانشگاه بابسون زیر نظر دانشکده بازرگانی دانشگاه بابسون فعالیت می کند. این مرکز در سال ۱۹۷۹ در دانشگاه بابسون راه اندازی شد. هدف اصلی تشکیل این مرکز، متمرکز کردن فعالیتهای کارآفرینانه و جمع آوری افراد کارآفرین و اساتید کارآفرین برای متمرکز کردن آموزش کارآفرینی و گسترش دانش نظری و عملی در مورد کارآفرینی است. ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی این مرکز، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی، اعضای هیأت علمی تمام وقت و پاره وقت است [۱۸، صص ۳۵-۳۶].

این مرکز تا سال ۱۹۹۴ کمیته مشورتی نداشت و وظایف آن توسط خود اعضا انجام می شد؛ بدین صورت که اعضا هر شش ماه یکبار، یک نشست برگزار می کردند و به بررسی مسائل و راهکارها می پرداختند؛ ولی این روش اشکالاتی را به وجود می آورد؛ از جمله اینکه اعضای هیأت علمی را بیش از حد درگیر مسائل اجرایی می کرد. لذا هیأت مشاوره ای مرکب



از کارآفرینان منطقه، اساتید مجرب و متخصص و تعدادی از مدیران و افراد ذینفوذ تشکیل گردید. کمیته مشورتی دارای هویتی دوگانه است؛ یعنی دو وظیفه عمده و مجزا را بر عهده دارد: وظیفه انجام مشاوره‌ها، و وظیفه تأمین مالی، تخصیص منابع، تدارک دوره‌های کارآفرینی، تهیه کار برای دانشجویان و مواردی از این قبیل [۱۹، صص ۳-۵].

- مرکز کارآفرینی دونالد جونز دانشگاه کارنگی ملون در سال ۱۹۹۰ تشکیل شد. رسالت این مرکز، ایجاد و هدایت برنامه‌های تخصصی کارآفرینی و حمایت از تحقیقاتی است که منجر به بهبود دانش کلی کارآفرینی و مدیریت کارآفرینانه می‌شود. هدف اصلی این مرکز نیز توسعه و بهبود تواناییهای افراد برای اجرای طرحهای کارآفرینانه در حوزه صنعت و تکنولوژی است [۱۸، صص ۸۶-۸۸].

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مرکز کارآفرینی دونالد جونز، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی و معاون اجرایی است که اعضای گروه تحقیقاتی و اعضای هیأت علمی به‌عنوان زیر مجموعه‌های معاون اجرایی کار می‌کنند [۲۰، ص ۲].

- مؤسسه مطالعات کارآفرینی دانشگاه ایلینویز شیکاگو در سال ۱۹۸۲ شروع به کار کرد. هدف این مؤسسه، افزایش آگاهی و دانش دانشجویان، کارآفرینان، متخصصان و دانشگاهیان درخصوص فرصتهای جدید و روشهای خلق و رشد کارآفرینی است [۱۸، ص ۱۴۸]. این مؤسسه سعی دارد تا کارآفرینی را با تمرکز بر جنبه بازاریابی و تحلیل فرصتهای استراتژیک در آن مورد توجه قرار دهد و در کنار آن به زمینه‌های دیگر کارآفرینی بپردازد. ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی این مؤسسه شامل رئیس، کمیته مشورتی، گروه تحقیقات، بخش کارآفرینی زنان و اقلیتها، بخش مؤسسات و کسب و کارهای خانوادگی و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت و پاره‌وقت است [۲۱، ص ۸].

- مرکز کارآفرینی دینگمن دانشگاه مریلند در کالج پارک در سال ۱۹۸۶ رسماً تأسیس گردید که طرح اولیه آن را رئیس دانشکده بازرگانی وقت پیشنهاد داده بود؛ ولی به دلیل عدم تخصیص بودجه کافی، این طرح تا حدود سال ۱۹۹۰ به تعویق افتاد تا اینکه در این سال آقای «مایکل دینگمن»^۱ با اهدای دو میلیون دلار به‌صورت بلاعوض موجب شروع فعالیت واقعی آن گردید. رسالت این مرکز، پرورش دانشجویان کارآفرین با روحیه‌ها و مهارتهای کارآفرینانه و ارائه خدمات و انجام تحقیقات در زمینه موضوعات کارآفرینانه است [۱۸، ص ۱۵۹].

1. Michael Dingman

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مرکز کارآفرینی دینگمن، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی، معاون رئیس مرکز، مدیر امور مالی و اجرایی، مدیر امور اداری، مدیر برنامه‌های کارآفرینی، مدیر هماهنگی فنی و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت و پاره‌وقت است [۲۲، ص ۴].

– مؤسسه IC^۲ دانشگاه تگزاس در سال ۱۹۷۷ تأسیس گردید. در سال ۱۹۷۷ «جورج کازمتسکی»^۱ رئیس وقت دانشکده بازرگانی دانشگاه تگزاس، مؤسسه IC^۲ را در پاسخ به نیازی که در رابطه با تحقیقات میان رشته‌ای در زمینه نوآوری، خلاقیت و سرمایه‌گذاری احساس کرده بود ایجاد کرد. مؤسسه IC^۲ یک «سازمان مجازی تعاملی جهانی»^۲ است که از تکنولوژیهای چند رسانه‌ای و مخابراتی به منظور برقراری ارتباط بین دانشگاه‌های تحقیقاتی و کسب و کارها و دیگر منابع شخصی و سازمانی در مناطق توسعه یافته و در حال ظهور در جهت سعادت و خوشبختی افراد داخل آمریکا و سایر ملل استفاده می‌کند [۱۸، ص ۱۰۰-۱۰۲].

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مؤسسه IC^۲ شامل، رئیس مؤسسه، کمیته مشورتی، مسئول امور اداری، مسئول هماهنگی فعالیتها، مراکز استراتژیک الکترونیک و اعضای هیأت علمی است [۱۸، ص ۱۰۷].

– مرکز کارآفرینی تکنولوژی مؤسسه پلی‌تکنیک رنسلائر که معروف به مرکز کارآفرینی فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدید تکنولوژیک است در پاییز سال ۱۹۸۸ به‌عنوان اقدام شخصی و ابتکاری رئیس دانشگاه تأسیس شد. این مرکز، مانند پلی بین دانشکده مدیریت^۳، جامعه کارآفرینان مرکز کارآفرینی تکنولوژی رنسلائر، پارک تکنولوژی، و شبکه گسترده مؤسسه پلی‌تکنیک رنسلائر عمل می‌کند [۱۸، صص ۱۱۳-۱۱۵].

رسالت این مرکز، تربیت پیشگامان کسب و کار آینده است. اهداف این مرکز عبارت است از: (۱) ایجاد محیطی منحصر به فرد برای بهبود و توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه که هم فعالیت‌های تجاری مخاطره‌آمیز موفق را ایجاد کند و هم کارآفرینان موفق را پرورش بدهد؛ (۲) ایجاد یک آزمایشگاه فعال برای تحقیقات گسترده در زمینه موفقیت و شکست کارآفرینان جدید، (۳) ایجاد شبکه‌ای از کارآفرینان و سازمانهایی که برای ارتقای کارآفرینی به‌وجود

1. George Kozmetsky

2. globally interactive virtual organization

۳. دانشکده مدیریت به آموزشگاه مدیریتی لالی (Lally) معروف است و ویژه دروس مدیریت و تکنولوژی است.



آمده‌اند. ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مرکز کارآفرینی تکنولوژی مؤسسه پلی‌تکنیک رنسلائر، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی، بخش اداری و مالی و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت و پاره‌وقت است [۲۳، صص ۳-۵].

- مرکز کارآفرینی جان. اف. باوف^۱ دانشگاه بایلور در سال ۱۹۷۷ با تلاشهای رئیس وقت دانشکده بازرگانی آقای ریچار اسکات^۲ تأسیس گردید که در همان سال، اولین دوره آموزشی سطح کارشناسی ارشد کارآفرینی ارائه گردید.

تنها دو سال پس از شروع دوره کارشناسی ارشد کارآفرینی، دوره کارشناسی کارآفرینی نیز برای دانشجویان علاقه‌مند ارائه گردید. تأکید اولیه مرکز، تدریس کارآفرینی بود تا اینکه در سال ۱۹۸۸ آقا و خانم جان. اف. باوف با اهدای مبالغ زیاد، موجب رونق گرفتن فعالیتهای مرکز گردیدند و از آن پس مرکز کارآفرینی به نام جان. اف. باوف نامیده شد [۱۸، صص ۶۵-۶۶].

رسالت این مرکز، ایجاد و پرورش روح کارآفرینی پایدار است که این امر از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی تجربی و نوآورانه، مشارکت در فعالیتهای تحقیقاتی و ارائه فعالیتهای فوق برنامه برای کارفرمایان و کسب و کارهای خانوادگی میسر می‌شود. ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی این مرکز، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی، بخش هماهنگی برنامه‌ها، بخش مؤسسه کسب و کارهای خانوادگی، بخش برنامه تشخیص سریع فرصتها و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت و پاره‌وقت و همکاران پژوهشی است.

رئیس فعلی مرکز کارآفرینی، خانم نانسی آپتون^۳ است که از طریق مشاوره با هیأت مشاوره به تصمیم‌گیری در رابطه با سیاست، خط مشی‌ها و استراتژیهای مرکز می‌پردازد. هیأت مشاوره این مرکز از سه حوزه تشکیل می‌شود: (۱) حوزه‌ای که بر روی موضوعات جهانی و دوره‌های آموزشی بین‌المللی مرکز متمرکز است، (۲) حوزه‌ای که بر شرکتهای کسب و کار خانوادگی و جلب حمایت مالی برای مرکز تأکید دارد و (۳) حوزه‌ای که بر برنامه‌ریزی استراتژیک کل مرکز و موضوعات در رابطه با رشد مرکز تمرکز دارد [۲۴، ص

1. John F. Bowgh
2. Richard Scott
3. Nancy Upton

۵: ۲۵، ص ۱۶].

- مرکز کارآفرینی دانشگاه کلرادو در سال ۱۹۹۵ تأسیس گردید. تدریس دروس پایه‌ای کارآفرینی از حدود سال ۱۹۸۹ در دانشگاه کلرادو آغاز شد و دو درس «مروری بر مباحث کارآفرینی» به‌عنوان پیش‌نیاز و «امور مالی کارآفرینانه» به‌عنوان درس تکمیلی در دوره‌های کارشناسی و بالاتر ارائه می‌شود. این مرکز زیر نظر دانشکده‌های بازرگانی و فنی و مهندسی راه‌اندازی گردید. دلیل انتخاب دانشکده فنی و مهندسی به‌عنوان مکمل دانشکده بازرگانی، شهرت، اعتبار و توانمندیهای بالای دانشکده فنی و مهندسی در دانشگاه کلرادو است. رسالت اصلی مرکز کارآفرینی کلرادو «کار تحقیقاتی و علمی در حوزه کارآفرینی، تربیت هر چه بهتر دانشجویان کارآفرین، ارائه دوره‌های آموزشی در سطح جهانی، و ایجاد آزمایشگاه زنده کارآفرینی از طریق برقراری رابطه بین جامعه کارآفرینان و دانشجویان مرکز است [۱۸، ص ۱۳۴؛ ۲۵، ص ۱۷۹].

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مرکز کارآفرینی دانشگاه کلرادو، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی و مدیر اجرایی است که اعضای هیأت علمی و بخش تحقیقات به‌عنوان زیرمجموعه‌های مدیر اجرایی فعالیت می‌کنند [۲۶، ص ۴].

- مرکز کارآفرینی سول اسپیندر در دانشگاه پنسیلوانیا تحت نظارت آموزشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا در سال ۱۹۷۲ تأسیس گردید. مرکز کارآفرینی سول اسپیندر، شامل مرکز ایجاد و توسعه کسب و کارهای کوچک و وارتون و مرکز توسعه کسب و کارهای کوچک دفتر ایالتی پنسیلوانیا است. این مرکز، اولین ارائه دهنده دوره‌های آموزشی کامل کارآفرینی در ایالات متحده است. از ویژگیهای خاص این مرکز، تأکید بر کارآفرینی در موضوعات مرتبط با بیوتکنولوژی، ارائه دروس کارآفرینی به‌صورت شبانه برای کارآفرینانی است که در حال شروع کسب و کار تجاری هستند، و انتخاب اساتید دارای تجربه علمی و عملی است [۱۸، صص ۱۳۷-۱۷۲].

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مرکز کارآفرینی سول اسپیندر، شامل رئیس مرکز، کمیته مشورتی، گروه تحقیقاتی و اعضای هیأت علمی تمام‌وقت و پاره‌وقت است [۲۷، ص ۲].



- مؤسسه کارآفرینی هند یک مؤسسه غیرانتفاعی و مستقل است که در ۲۰ آوریل سال ۱۹۸۲ تحت حمایت مالی مؤسسات برجسته نظیر «بانک توسعه صنعتی هند»، «شرکت سرمایه‌گذاری صنعتی هند»، «شرکت اعتباری و سرمایه‌گذاری هند» و «بانک دولتی هند» تأسیس شد. رسالت و مأموریت این مؤسسه عبارت است از: ۱) افزایش عرضه کارآفرینان جدید از طریق آموزش، ۲) تأثیر مضاعف بر روی فرصت‌ها به منظور ایجاد خود اشتهالی، ۳) بهبود توانایی مدیریت صنایع کوچک، ۴) کمک به ایجاد دانش و بینش جدید در رابطه با تئوری‌ها و کاربردهای کارآفرینی از طریق انجام تحقیقات، ۵) افزایش عرضه مدرسان کارآفرینی برای توسعه کارآفرینی، ۶) ایجاد محیط حمایتی به منظور حمایت از کارآفرینان جدید در تأسیس و مدیریت موفقیت‌آمیز شرکتها، ۷) ایجاد روحیه کارآفرینی در نسل جوان [۲۸، ص ۳-۶].

ساختار سازمانی و سلسله مراتب تشکیلاتی مؤسسه توسعه کارآفرینی هند، شامل رئیس مؤسسه کمیته مشورتی، قسمت اداری، مرکز تحقیقات آموزشی و توسعه کارآفرینی و اعضای هیأت علمی است [۲۹، صص ۶۸۳-۶۸۴].

در هنگام بررسی ساختار و تشکیلات مراکز و آموزشگاههای موفق، مؤلفه‌های کلیدی دیگری نیز مورد شناسایی قرار گرفت که یکی از مهمترین آنها، شرایط لازم برای تأسیس چنین مراکزی است.

در واقع، آغاز هر فعالیت جدید نیاز به امکانات مالی، فیزیکی، تکنولوژیک، انسانی و مدیریتی دارد که یک آموزشگاه کارآفرینی نیز، از این قاعده مستثنا نیست. شرایط لازم برای تأسیس چنین مراکزی عبارت است از:

۱. دسترسی به منابع مالی.
۲. در اختیار داشتن فردی علاقه‌مند و متخصص که نقش یک قهرمان را برای تأسیس چنین مرکزی ایفا کند. نظر رؤسای هر یک از مراکز بررسی شده حاکی از آن است که تأسیس یک مرکز یا آموزشگاه کارآفرینی خود یک فعالیت کارآفرینانه است و فردی می‌تواند از عهده این کار برآید که خودش یک کارآفرین باشد.
۳. در اختیار داشتن امکانات فنی و تکنولوژیک بخصوص برای مراکزی که می‌خواهند در حوزه تکنولوژی، بیوتکنولوژی و موضوعات مرتبط فعالیت کنند.

۴. توانایی ایجاد یک کمیته مشورتی (هیأت مشاوره) که بتواند کارآفرینان فعال در صنعت، و مدیران سازمانهای بزرگ و سازمانهای حمایت کننده را گرد هم آورد. تشکیل چنین کمیته‌ای از سه نظر دارای اهمیت است: (۱) باعث جلب اعتماد کارآفرینان و مدیران سازمان‌ها می‌شود که این به نوبه خود بازار کار مطمئنی را برای کارآفرینان بالقوه فراهم می‌کند. (۲) وجود این افراد و ارتباط نزدیک آنان با دانشجویان و فراگیران می‌تواند باعث تسهیل جریان مالی دانشجویان گردد. (۳) افراد متخصص در کمیته مشورتی، مشاوران بسیار خوبی برای کارهای عملی دانشجویان خواهند بود.

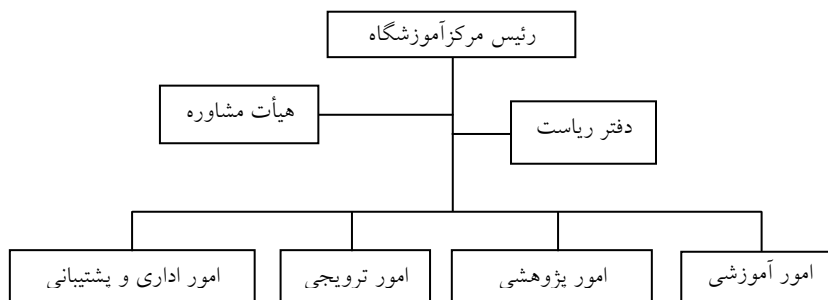
۵. چون فعالیت مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی از کار دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی بسیار متفاوت‌تر است، توصیه می‌شود مدیران این مراکز، قبل از شروع به کار، آموزشهای لازم را ببینند.

۵- طراحی مدل مفهومی ساختار مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و

تست مدل در یک نمونه اولیه

پس از مطالعات نظری در خصوص بحث سازماندهی و طراحی ساختار سازمان و نیز مطالعه دقیق ساختار سازمانی، اهداف و شرح وظایف بخشهای مراکز و آموزشگاههای موفق کارآفرینی و مطالعه و بررسی ساختار سازمانی و اهداف و شرح وظایف سازمانی، نظیر مراکز فنی و حرفه‌ای، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت صنعتی، دانشگاهها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی (مانند مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، مرکز تحقیقات بهره‌وری و مهندسی صنایع و...) و در نظر گرفتن سایر مقتضیات خاص کشورمان و شرایط اجتماعی و فرهنگی آن و اینکه باید ساختاری طراحی گردد که با شرایط بومی کشورمان انطباق داشته باشد، نمودار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و شرح وظایف و اهداف بخشهای تشکیل‌دهنده آن طراحی گردید.

در طرح اولیه ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی تلاش گردید تا ویژگیهای سادگی، قابلیت انعطاف، عدم پیچیدگی، پایین بودن میزان رسمیت و تمرکز و عواملی نظیر اینکه از ویژگیهای ساختار ارگانیک و پویا است در نظر گرفته شود. ساختار سازمانی و شرح وظایف و اهداف بخشهای تشکیل‌دهنده آن به شرح نمودار ۱ است:



نمودار ۱ مدل مفهومی ساختار مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی

در ساختار تمام آموزشگدهای مورد مطالعه، هیأت مشاوره به عنوان یک بخش ستادی در کنار رئیس مرکز قرار داشت و همچنین امور آموزشی به عنوان یک بخش صافی اصلی در تمام ساختارها وجود دارد. هر چند امور آموزشی با عنوان هیأت علمی ذکر شده، ولی شرح وظایف این بخش تقریباً مشابه شرح وظایف بخش آموزش مؤسسات آموزشی و دانشگاهها است.

مرکز کارآفرینی دینگمن، مؤسسه IC^۲، مرکز کارآفرینی تکنولوژیک مؤسسه پلی تکنیک رنسلائر و مؤسسه کارآفرینی هند، بخش مستقلی به نام بخش اداری دارند که وظایف هماهنگی، و انجام امور اداری و پشتیبانی را بر عهده دارند. دانشگاه بایلور نیز این وظایف را در قسمت جداگانه‌ای با عنوان بخش هماهنگی برنامه‌ها گنجانده است. مرکز مطالعات کارآفرینی دانشگاه بابسون و مرکز کارآفرینی دونالدجونز نیز این وظایف را به معاونت اجرایی سپرده‌اند. لزوم وجود یک بخش جداگانه برای انجام امور اداری و پشتیبانی، باعث شد که در مدل مفهومی چنین بخشی به طور مجزا طراحی می‌گردد.

آموزش کارآفرینی امری صرفاً آموزشی نیست و نیاز بسیار مبرمی به استفاده از نتایج تحقیقات و فعالیتهای پژوهشی دارد. اهمیت این امر را می‌توان در مرکز کارآفرینی دونالدجونز، مؤسسه مطالعات کارآفرینی دانشگاه ایلینویز شیکاگو، مرکز کارآفرینی دانشگاه کلرادو، مرکز کارآفرینی سول اسنیدر و مؤسسه کارآفرینی هند مشاهده کرد که بخش جداگانه‌ای را برای تحقیقات و پژوهش در زمینه کارآفرینی در نظر گرفته‌اند. با توجه به نوپا بودن تدریس کارآفرینی در کشور، نیاز به وجود چنین بخشی بیشتر احساس می‌شود و لذا در مدل مفهومی، این بخش به صورت جداگانه در نظر گرفته شد.

با توجه به جدید بودن مباحث مرتبط با کارآفرینی در کشور، نیاز به فعالیتهای گسترده و مستمر برای ترویج و توسعه این مفهوم و آشناسازی اقشار مختلف جامعه با آن وجود دارد. لذا بخش مستقلی در مدل مفهومی برای این امر در نظر گرفته شد.

در این ساختار، امور آموزشی، وظایف مربوط به پذیرش و ثبت نام فراگیران، برنامه ریزی درسی (دروس مربوط به مرحله آگاهی)^۱، شروع کسب و کار^۲، بهره برداری^۳ و رشد^۴ و سایر دوره ها، دعوت از اساتید، زمان بندی کلاسها و امتحانات، نظارت بر اجرای آنها، برگزاری آزمونهای پایان دوره، ارزیابی از دوره ها و صدور مدارک و ... را انجام می دهد.

وظیفه بخش پژوهش، تکمیل و اداره کتابخانه و واحد کامپیوتر، ترجمه و تدوین کتب و نشریات و مقالات کارآفرینی، نیازسنجی پژوهشی در صنعت، دعوت از اساتید و فراگیران برای انجام پروژه های تحقیقاتی، و ارائه خدمات پژوهشی به گروه های تحقیق است.

وظیفه امور ترویجی، برگزاری همایش، سمینار و سخنرانی در زمینه کارآفرینی، طراحی و انتشار بروشور، کاتالوگ و سایر ابزار تبلیغاتی برای معرفی مقوله کارآفرینی، آموزشگاه کارآفرینی و فعالیتهای آن- برگزاری مسابقات و اهدای جوایز به برندگان و ... است. امور اداری و پشتیبانی، وظیفه خرید تجهیزات و ملزومات اداری، تشکیل بایگانی و ثبت ورود و خروجی نامه ها، رسیدگی به امور استخدامی کارکنان و اساتید، و انجام امور مالی آموزشگاه و ... است.

وظیفه هیأت مشاوره نیز ارائه مشاوره و جلب حمایت مالی در خصوص کلیه فعالیتهای آموزشگاه و نیز ارائه مشاوره در زمینه سیاست گذاری و تصمیم گیری در خصوص کلیه امور آموزشگاه و ... است.

پس از طراحی مدل مفهومی، مدل طراحی شده در یک نمونه اولیه که شامل ۶ نفر از خبرگان و صاحب نظران کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی بودند مورد تجزیه و تحلیل و نظرسنجی قرار گرفت و مصاحبه هایی با هر یک از آنها انجام شد. پس از اتمام مصاحبه ها، نظر خبرگان کارآفرینی و طراحی مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل نظر خبرگان از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

1. awarness
2. start-up
3. explanatory
4. growth



تقریباً تمام صاحب‌نظران و خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار، ساختار سازمانی طراحی شده و شرح وظایف بخشهای آن را به‌طور ضمنی تأیید کردند؛ اما نظرهای ارزشمندی نیز وجود دارد که در نهایت منجر به جرح و تعدیل و بهبود در مدل مفهومی طراحی شده گردید.

برخی از متخصصین معتقد بودند که چون هدف مرکز، آموزش است، لذا باید صرفاً آموزش به‌عنوان فعالیت صف در نظر گرفته شود و امور پژوهشی و ترویجی به‌عنوان ستاد قرار گیرند. از طرف دیگر، مطالعاتی که در خصوص آموزشگاه‌های موفق کارآفرینی در مرحله مطالعات تطبیقی انجام شد و نیز نظر برخی از خبرگان، چند نکته درخور توجه وجود دارد که عبارتند از:

در آموزشگاه دونالد جونز، زیر نظر معاون اجرایی دو بخش وجود دارد که به‌صورت هم‌وزن دیده شده‌اند: یکی اعضای هیأت علمی و دیگری قسمت تحقیقاتی. در آموزشگاه ایلینویز نیز چهار بخش تحت عنوان اعضای هیأت علمی، مؤسسات کسب و کار خانوادگی، کارآفرینی زنان و اقلیتها و گروه تحقیقات به‌صورت هم‌وزن آورده شده‌اند. در مرکز کارآفرینی دانشگاه کلرادو نیز دو بخش تحقیقات و اعضای هیأت علمی به‌صورت هم‌وزن در نظر گرفته شده‌اند. در مرکز کارآفرینی سول اسنیدر دانشگاه پنسیلوانیا نیز همین وضع حاکم است و در مرکز توسعه کارآفرینی هند، سه قسمت اعضای هیأت علمی، قسمت اداری و تحقیقات در خصوص آموزش و توسعه کارآفرینی به‌صورت هم‌وزن و به‌صورت صف وجود دارند. به‌علاوه مقوله کارآفرینی در کشور یک مقوله نو و جوان محسوب می‌شود و منطقی است که در کنار بخش آموزش، باید یک بخش پژوهشی باشد تا اولاً جدیدترین مباحث را در زمینه کارآفرینی به‌دست آورد و جدیدترین روشهای تدریس، کتب و مقالات منتشره و ... را به‌منظور استفاده بخش آموزش فراهم سازد و ثانیاً تحقیقات کاربردی مجزایی را نیز در زمینه کارآفرینی انجام دهد و بخشی از هزینه‌های مرکز را از طریق درآمدهای آن پوشش دهد. بنابراین با توجه به تجارب مراکز و آموزشگاههای موفق کارآفرینی و استدلالهای ارائه شده فوق و نظرهای خبرگان کارآفرینی مقرر شد بخش پژوهش به‌صورت یک بخش جداگانه باقی بماند.

در خصوص بخش ترویج آموزشگاهها/ مرکز کارآفرینی استدلالهای کافی وجود دارد که این بخش نیز هم‌وزن و هم‌سطح با بخش آموزش در نظر گرفته شود؛ چرا که مقوله کارآفرینی در کشورهای نظیر آمریکا، هند، مالزی و ... بسیار جا افتاده و قدیمی است و نیاز

بالایی به ایجاد همایش، تبلیغات و... در موردش احساس نمی‌شود؛ حال آنکه این وضعیت در مورد کشور ما صادق نیست و بنابراین برای آشنا ساختن افراد جامعه با مقوله کارآفرینی و آثار آن باید در مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی بخشی مستقل و حساس و کلیدی به نام ترویج وجود داشته باشد تا بتواند در زمینه تبلیغات، همایشها، انتشار کاتالوگ و... فعالیت چشمگیر داشته باشد. اگر چه در کشورهای نظیر آمریکا، هند، مالزی، و... کارآفرینی، بحث جدیدی نیست، ولی آموزشگاههای موفق این کشورها نیز در قالب فعالیتهای فوق برنامه، به ارائه برنامه‌های ترویجی می‌پردازند. مرکز کارآفرینی دانشگاه بابسون یک روز را به‌عنوان روز بنیانگذاران و آکادمی کارآفرینان برجسته تعیین کرده است. در این روز، کارآفرینان برجسته را دعوت می‌کنند تا هم سخنرانی ایراد کنند و هم به‌صورت یک جمع دوستانه با سایر کارآفرینان و نیز فراگیران مرکز کارآفرینی در کنار هم باشند. سایر فعالیتهای ترویجی این مرکز عبارتند از: آموزش به جوانان بیکار در تابستان، ارائه دوره فشرده کارآفرینی در سه روز، اجلاس اساتید مؤسسه بابسون و پرایس و... [۱۹]. مرکز کارآفرینی دونالد جونز دانشگاه کارنگی ملون سمینارهای آموزشی برای کارآفرینان جهت ترویج امر کارآفرینی دارد که در آن از اساتید دعوت می‌کند تا سخنرانی کنند و شرکت در آن برای عموم آزاد است [۲۰]. مؤسسه ایلینویز نیز جهت ترویج کارآفرینی هر ساله ۲۰ تا ۲۵ کارآفرین برتر را برای سخنرانی و اعطای جایزه به بهترین کارآفرین دعوت می‌کند. برگزاری جلسات تریبون آزاد برای زنان و اقلیتها، جلسات تبادل نظر با کارآفرینان سایر دانشگاهها، و... از دیگر کارهای ترویجی این آموزشگاه محسوب می‌شود [۲۲].

همچنین مطرح گردید که آموزشهای در نظر گرفته شده مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی به‌صورت کوتاه‌مدت (از یک روزه تا ۶ ماهه) و بلندمدت (تا دو سال) در نظر گرفته شوند.

یکی دیگر از نکات بسیار مهم که صاحب‌نظران و خبرگان به آن اشاره کردند «کمیت‌محور» بود. اکثر خبرگان معتقد بودند که بخش در نظر گرفته شده با شرایط بومی ایران چندان انطباق ندارد و اگر به این شکل در ساختار نهایی در نظر گرفته شود نه تنها نمی‌تواند آن وظایف را انجام دهد، بلکه به‌صورت یک بخش غیر فعال در ساختار خود را نشان می‌دهد و در بلندمدت به‌صورت یک آنتروپی (رو به زوال رفتن سیستم) عمل می‌کند و باعث ایجاد تشریفات زاید اداری^۱ در آموزشگاه می‌شود و این وضعیت، پویایی ساختار و زیستی و

1. red tape



ارگانیک بودن آن را با خطر مواجه می‌کند و سازمان را به‌طرف ساختاری خشک و بوروکراتیک می‌برد. البته خبرگان به حذف این بخش معتقد نبودند و اعتقاد داشتند که بهتر است این بخش با نام «کمیته مشورتی و ارتباط با صنعت» در نظر گرفته شود و وظایف متناسب با شرایط بومی کشور و وظایفی که به بهبود جریان امور و فعالیتهای آموزشگاه کمک کند برای آن در نظر گرفته شود و در نظرهای خود پیشنهادهایی در خصوص وظایف آن نیز داشتند. همچنین پیشنهاد گردید تا اعضای کمیته مشورتی در ارتباط با صنعت، کارآفرینان، ارباب صنعت، اساتید کارآفرینی کشور، رؤسا و سرپرستان بانکها باشند.

در واقع، وظیفه کمیته مشورتی و ارتباط با صنعت در آموزشگاه بسیار حیاتی است. این بخش باید بتواند با ارتباطی که با صنعت دارد، تحقیقات فراگیران و نیازهای صنعت را به هم نزدیک کند و موجباتی را فراهم آورد تا فراگیران بتوانند در میدان عمل و به‌صورت واقعی، ایده‌های نوآورانه و ذهنی خود را بیاموزند. در این زمینه می‌توان به مؤسسه تحقیقاتی پیتربورگ زیر نظر مرکز کارآفرینی کارنگی ملون نیز اشاره کرد. این مؤسسه زیر نظر ریاست مرکز کارآفرینی فعالیت می‌کند و رؤسای آن دو نفر از برترین اساتید کارنگی ملون هستند. کار این مؤسسه، ارائه مشاوره به مؤسسات محلی در زمینه‌های مربوط به کسب و کار و نیز ارائه مشاوره به فارغ‌التحصیلانی است که مشغول اجرای طرح هستند. به‌علاوه این مؤسسه، طرحهای خوب و برتری را که فراگیران در طی گذراندن دروس ارائه کرده‌اند انتخاب کرده، پس از بررسیهای لازم، امکانات اجرای طرح را برای فرد فراهم می‌آورد [۲۰]. می‌توان شکل فوق را به‌صورت چشم‌اندازی برای بخش کمیته مشورتی و ارتباط با صنعت دانست.

نکته بسیار مهم دیگر که در طی مصاحبه با خبرگان به آن پرداخته شد وجود هیأت مدیره برای آموزشگاه بود؛ به این‌صورت که خود رئیس آموزشگاه باید زیر نظر بخشی به‌نام هیأت مدیره قرار گیرد. اعضای هیأت مدیره را سهامداران آموزشگاه تعیین می‌کنند و رئیس آموزشگاه که از اعضای هیأت مدیره محسوب می‌شود همان فردی است که متقاضی تأسیس آموزشگاه است. بقیه اعضا نیز به‌صورت نماینده سهامداران در آموزشگاه در بخش هیأت مدیره عضویت خواهند داشت.

یکی از وظایف هیأت مدیره، نظارت بر فعالیتهای آموزشگاه است. هیأت باید با توجه به اهداف آموزشگاه که پرورش نیروی کارآفرین و کمک به راه‌اندازی کسب و کارهای جدید و موفق است، هر ساله میزان دستیابی به این اهداف را کنترل کند. شاخصهای دیگر کنترلی

هیأت مدیره عبارتند از: میزان موفق بودن فراگیران، تعداد داوطلبین به ثبت نام در این کلاسها، تعداد تحقیقات انجام شده توسط فراگیران، تعداد جوایز کسب شده که در ارزیابی عملکرد تمام آموزشگاههای موفق کارآفرینی نیز از همین شاخصها استفاده می شود.

۶- مطالعات میدانی تحقیق و طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و شرح وظایف بخشهای آن

پس از نظرسنجی از خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار سازمانی و در نظر گرفتن استدلالهای مطرح شده در مصاحبهها، ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و شرح وظایف بخشهای آن مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار گرفت. مرحله بعدی مطالعه میدانی تحقیق بود که باید ساختار طراحی شده مورد نظرسنجی مدیران و معاونین ۲۴ مرکز فنی- تخصصی و مدیریتی و ۵ سازمان سیاستگذاران این مراکز در سطح کشور قرار گیرد تا بتوان از تجربیات و دیدگاههای این مدیران جهت بومی کردن مدل طراحی شده سود جست. بدین منظور مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی طوری انتخاب شدند که هم تمام مناطق مختلف کشور در آن لحاظ شوند و هم از نظر نوع فعالیت مراکز، مراکزی باشند که مبنای فعالیت آنها آموزشی است.

بدین ترتیب، مناطق کشور به سه منطقه توسعه یافته (استانهای تهران، اصفهان، فارس، آذربایجان شرقی و خراسان)، نسبتاً محروم (مانند استانهای مازندران، گیلان، مرکزی، یزد، خوزستان و آذربایجان غربی) و محروم (مانند استانهای ایلام، بوشهر، هرمزگان، کردستان و کرمانشاه) تقسیم شدند و بر مبنای آن از منطقه توسعه یافته، استانهای تهران، اصفهان و آذربایجان شرقی، از منطقه نسبتاً محروم، استانهای مازندران و خوزستان و از منطقه محروم استانهای بوشهر و کرمانشاه جهت انجام مطالعه میدانی تحقیق انتخاب شدند.

مراکز و آموزشگاهها فنی- تخصصی و مدیریتی در سطح استانها، شامل مراکز آموزش مدیریت دولتی، ادارات کل سازمان فنی و حرفه‌ای، دانشکده‌های مدیریت دانشگاههای دولتی، و سایر مؤسسات آموزشی مانند مؤسسه آموزشی نظام الملک (وابسته به وزارت صنایع و معادن)، دانشگاه اسلامی کار (وابسته به وزارت کار و امور اجتماعی)، مؤسسه عالی جهاد دانشگاهی، مؤسسه آموزشی شرکت احداث صنعت (وابسته به وزارت صنایع و معادن)، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، مرکز پژوهش و مهندسی



جوش ایران (وابسته به وزارت صنایع و معادن)، سازمان مدیریت صنعتی اصفهان، و مرکز کارآفرینی دانشگاه تربیت بودند.

در خصوص مراکز سیاستگذار و پشتیبانی کننده مراکز فنی، تخصصی و مدیریتی، مراکز سیاستگذار ذیل انتخاب گردیدند:

۱. سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور (زیر نظر وزارت کار و امور اجتماعی)،
۲. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور،
۳. شورای مرکزی توسعه کارآفرینی در دانشگاهها،
۴. وزارت صنایع و معادن،
۵. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

با مشخص شدن اسامی مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی و مراکز سیاستگذار آنها در سه منطقه کشور، مصاحبه‌هایی با رؤسا و معاونین این مراکز انجام شد. پس از اتمام مطالعات میدانی و جمع‌آوری اطلاعات حاصل از نظرسنجی، نظر مدیران این مراکز مورد بحث و بررسی و تحلیل محتوا قرار گرفت. با توجه به اینکه کلیت ساختار سازمانی طراحی شده و اهداف و شرح وظایف بخشهای آن مورد تأیید مصاحبه شوندهگان واقع شده بود، تلاش گردید تا برای بهبود ساختار طراحی شده، تغییرات و اصلاحات لازم اعمال گردد. در ادامه، نکات مهم مطرح شده به‌وسیله مدیران مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی و مراکز سیاستگذار آنها به‌طور اجمال توضیح داده می‌شود.

یکی از نکات بسیار ظریف و کلیدی که تعدادی از مدیران مصاحبه شونده مطرح ساختند، درگیر ساختن سایر مراکز، دستگاهها و وزارتخانه‌هایی بود که به نوعی با کارآفرینی و اشتغال در ارتباط هستند. با توجه به اهمیت این بحث و اینکه اگر بتوان سایر سازمانهای مرتبط با کارآفرینی را در مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی درگیر ساخت، آنگاه از جهات زیادی موجبات موفقیت مراکز فراهم می‌گردد، تلاش گردید تا این دستگاهها و مراکز شناسایی شوند و برای اینکه به‌طور واقعی درگیر موضوع شوند، پس از بررسیهای زیاد و مصاحبه‌های تکمیلی با خبرگان کارآفرینی و نیز مدیران و معاونین تعدادی از مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی، مقرر شد این سازمانهای و دستگاههای مرتبط با کارآفرینی، نمایندگانی را در هیأت مدیره مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی داشته باشند. پس از جمع‌بندی نظرها، مصاحبه با خبرگان و مدیران و معاونین، مطالعات میدانی تحقیق و نیز بررسی در این خصوص مشخص شد که مراکز و دستگاهها، سازمانها، و وزارتخانه‌های زیر

بیشترین ارتباط را با بحث کارآفرینی و اشتغال دارند: (۱) وزارت صنایع و معادن، (۲) وزارت کار و امور اجتماعی، (۳) وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، (۴) وزارت تعاون، (۵) وزارت اقتصاد و دارایی، (۶) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۷) بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری، (۸) خانه صنعت.

یکی از موضوعهای مهم مطرح شده در مصاحبه‌ها، نوع تمرکز مراکز کارآفرینی بود. مدیران مصاحبه‌شونده اعتقاد داشتند باید مراکز کارآفرینی، هم به صورت عمومی آموزش بدهند و هم به صورت اختصاصی؛ یعنی با توجه به نوع منطقه در کشور این مراکز باید بتوانند تخصصی بشوند و در حوزه‌های مختلف مانند مراکز موفق کارآفرینی در جهان که در حوزه‌های مختلف متمرکز هستند، تمرکز کنند. این موضوع مورد تأیید و تأکید قرار گرفت و این‌گونه استدلال شد که وقتی مراکز کارآفرینی ایجاد شدند و به فعالیت پرداختند قطعاً نیاز منطقه و خود کارآفرینان، صنعت و فراگیران آنها را به سمت تمرکز بر حوزه‌های مختلف سوق خواهد داد. همچنین این موضوع می‌تواند در هیأت مدیره مراکز مورد توجه قرار گیرد و در مورد آن تصمیم‌گیری بشود.

نکته مهم دیگری که در مصاحبه‌ها مطرح بود، کوچک کردن ساختار فعلی بود. برای مثال بعضی از مدیران مراکز فنی-تخصصی و مدیریتی اعتقاد داشتند که امور پژوهشی با امور ترویجی ادغام بشوند. این مسأله پس از بحث و بررسی در جلسات متعدد مورد موافقت قرار نگرفت و این‌گونه استدلال شد که این ساختار نه تنها باید وضعیت فعلی را در نظر بگیرد، بلکه باید چشم‌انداز آینده را نیز مدنظر داشته باشد، یعنی ساختار طوری طراحی بشود که اگر کار از گستردگی لازم برخوردار گردید جوابگو باشد و لذا نتیجه این شد که مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی برای شروع می‌توانند امور پژوهشی، آموزشی و ترویجی را با هم داشته باشند؛ اما وقتی کارها از گستردگی لازم برخوردار شد، هر یک از امور پژوهشی، آموزشی و ترویجی به‌طور جداگانه فعالیتهای مرتبط خودش را انجام بدهد. در واقع، یکی از نقاط قوت این ساختار، قابلیت انعطاف آن است و می‌تواند برای زمانهای مختلف و با توجه به اقتضای محیطی عمل کند.

نکته مهم دیگری که در مصاحبه‌ها به وسیله تعدادی از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد اضافه کردن پرورشگاه کارآفرینی^۱ به امور آموزشی بود. لذا با توجه به اهمیت بحث

1. incubator



پرورشگاه کارآفرینی و اینکه باید جایی در مرکز کارآفرینی باشد تا کارآفرینان بالقوه بتوانند طرحهای نوآورانه خود را به اجرا درآورند، قرار شد این بخش در قسمت آموزش در نظر گرفته شود.

تغییرات دیگری که در ساختار سازمانی داده شد، حذف واژه کمیته مشورتی و جایگزینی شورای مشورتی بود. دلیل این امر مهم این بود که کمیته یک واژه خارجی و معادل آن در مباحث آموزشی «شورا» است و لذا بخش کمیته مشورتی و ارتباط با صنعت به «شورای مشورتی و ارتباط با صنعت» تغییر نام یافت.

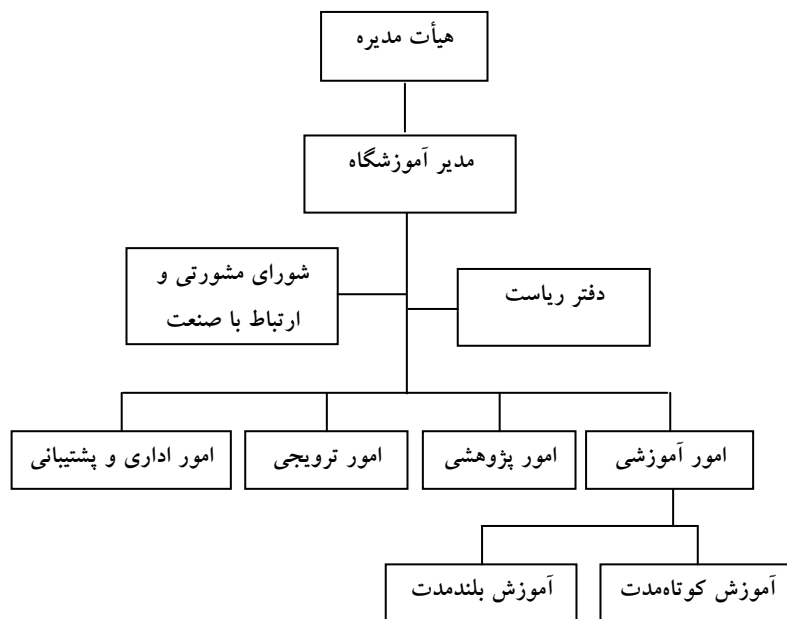
نکته دیگری که در یکی از مصاحبه‌ها مطرح گردید در مورد واژه هیأت مدیره و نیز هیأت امنا بود. در باب این مسأله نیز پس از بحث و بررسی این‌گونه استدلال شد که اگر تشکیلات، دولتی باشد باید به جای هیأت مدیره از هیأت امنا استفاده کرد، در حالی که ساختار طراحی شده فعلی به صورت خصوصی و زیر نظر دولت است و لذا همان واژه هیأت مدیره درست به نظر می‌رسد.

موضوع دیگری که مطرح گردید ماهیت مراکز کارآفرینی بود؛ یعنی اینکه آیا دولتی باشد یا خصوصی و یا ترکیبی از هر دو. هم خبرگان کارآفرینی و هم مدیران و معاونین مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی و سازمانهای سیاستگذار این مراکز متفق القول بودند که در کشور این مراکز نمی‌توانند به صورت صرفاً خصوصی تشکیل شوند و اگر تشکیل شوند نیز در مدت کوتاهی با شکست مواجه می‌شوند. به همین دلیل آنان معتقد بودند بهتر است آموزشگاه به صورت سهامی بوده، دستگاهها، وزارتخانه‌ها و سازمانهای مرتبط با موضوع کارآفرینی و اشتغال، سهامداران آن باشند. بدین صورت بحث متولی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی نیز مطرح می‌شود. همچنین اگر دولت به عنوان حامی و پشتیبان مالی و صرفاً هدایت‌کننده وارد صحنه شود این کار به سود کشور تمام می‌شود؛ چرا که اولاً ترس متقاضیان تأسیس چنین مراکزی کاهش می‌یابد؛ ثانیاً چنانچه دولت متولی باشد بهتر می‌تواند جهت استراتژیک آموزشگاههای کارآفرینی را تعیین کند و آن را با چشم‌انداز کلان اقتصاد کشور همسو سازد؛ ثالثاً دولت می‌تواند تسهیلات مالی و غیرمالی سایر وزارتخانه‌ها و بانک‌ها- که نمایندگان آنها در هیأت مدیره هستند- را جهت رشد و توسعه و بهبود امور مراکز بسیج کند

و نهایتاً اینکه دولت می‌تواند پل بین مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و صنعت را فراهم سازد.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس مطالعات میدانی تحقیق و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های به‌عمل آمده با رؤسا و معاونین مراکز فنی - تخصصی و مدیریتی و سازمانهای سیاستگذار و پشتیبانی کننده آنها و بازرگری، جرح و تعدیل و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم، ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی و اهداف و شرح وظایف بخشهای آن به‌صورت زیر طراحی و تدوین گردید:



نمودار ۲ ساختار پیشنهادی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی

مأموریت آموزشگاه

کمک به بهبود وضع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور از طریق آموزش، پژوهش، و ترویج کارآفرینی در جامعه و ایجاد بستر مناسب برای رشد و پرورش کارآفرینان.

اهداف آموزشگاه

۱. تربیت نیروی کارآفرین متناسب با نیازهای جامعه بازرگانی امروز.
۲. ارتقای سطح دانش عمومی نسبت به کارآفرینی.
۳. تعلیم و تربیت کلیه افرادی که در آموزشگاه ثبت نام کرده‌اند و فراهم آوردن موجبات آموزش آنها با توجه به آخرین پیشرفتهای حاصل در روشهای تعلیم و تربیت کارآفرینان با در نظر گرفتن هدفها و احتیاجات آموزشی صنایع کشور.

هیأت مدیره

اهداف

تلاش برای دستیابی به اهداف و سیاستهای بلندمدت و کوتاهمدت آموزشگاه و حرکت در راستای فلسفه وجودی آن.

وظایف

۱. نظارت بر فعالیتهای آموزشگاه جهت حسن انجام امور.
۲. سیاستگذاری در خصوص فعالیتهای بلندمدت و کوتاهمدت آموزشگاه.
۳. بررسی و اظهارنظر در خصوص پیشنهاد مدیر آموزشگاه در خصوص ارائه دوره جدید و پاسخ به آن.
۴. ارزیابی سالانه عملکرد آموزشگاه.

رئیس آموزشگاه

شرح وظایف

۱. برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگ کردن افراد، تجهیزات و فعالیتهای برای دستیابی به اهداف بلندمدت آموزشگاه.
۲. ارائه پیشنهاد در مورد سیاستها و خط مشیهای اجرایی آموزشگاه.
۳. نظارت بر حسن جریان امور آموزشگاه.

۴. بررسی و اخذ تصمیم در مورد پیشنهادهای و گزارشهای مطرح شده از طرف شورای مشورتی و ارتباط با صنعت.

۵. نظارت بر تهیه و تنظیم گزارش سالیانه، ترازنامه و ... آموزشگاه.

۶. عزل و نصب کلیه کارکنان آموزشگاه اعم از هیأت علمی، مدیران امور و سایر کارکنان.

۷. بررسی و اخذ تصمیم در مورد پیشنهادهای و گزارشهای مطرح شده از طرف امور آموزشی، پژوهشی، ترویجی و ...

شورای مشورتی و ارتباط با صنعت

اهداف

۱. ارائه مشاوره لازم در زمینه سیاستگذاری و تصمیمگیری در خصوص کلیه امور آموزشگاه.

۲. ایجاد ارتباط برای پیشبرد اهداف آموزشگاه.

شرح وظایف

۱. تلاش برای برقراری رابطه با قانونگذاران و مقامهای دولتی به منظور جلب حمایتهای مادی و معنوی برای آموزشگاه.

۲. رایزنی با دستگاهها و سازمانهای مختلف جهت جلب حمایت آنها از کارآفرینان بالقوه و ایجاد بستری برای اجرای پروژههای تحقیقاتی فراگیران در سازمانهای مختلف.

۳. ارائه مشاوره های لازم در مورد امور آموزشی، پژوهشی، ترویجی، اداری و پشتیبانی و امور عمومی سازمان به مسئولان ذیربط و رئیس آموزشگاه.

۴. مذاکره با سایر سازمانها و دریافت عناوین تحقیقاتی آنها.

۵. پیگیری طرحهای تحقیقاتی سایر سازمانها برای انجام آنها در آموزشگاه.

۶. ارائه مشاوره به فراگیران پس از فارغالتحصیل شدن.

۷. همکاری و هماهنگی با دانشگاهها جهت سوق دادن تحقیقات آنها به سمت نیازهای سازمان.

۸. ارائه عناوین تحقیقاتی سایر سازمانها به اعضای هیأت علمی و فراگیران.



امور آموزشی

اهداف

۱. ارتقای دانش فراگیران و ایجاد و راه‌اندازی دوره‌های عمومی و تخصصی کارآفرینی.
۲. برنامه‌ریزی آموزشی و فراهم ساختن کلیه امکانات لازم برای آموزش فراگیران از بدو دوره تا انتهای فارغ‌التحصیلی.
۳. ارتقا و بهبود سطح دانش و نگرش فراگیران و اساتید و متخصصین کارآفرینی.

شرح وظایف

۱. پذیرش و ثبت‌نام فراگیران جدید الورد.
 ۲. برنامه‌ریزی تخصیص دروس به اساتید هیأت علمی و مدعو.
 ۳. دعوت از اساتید خبره برای ارائه دروس.
 ۴. تهیه برنامه زمانبندی برگزاری کلاسها، هماهنگی اساتید و تعیین مکان کلاسها.
 ۵. برنامه‌ریزی زمان امتحانات با هماهنگی اساتید و تعیین مکان برگزاری امتحان.
 ۶. نظارت بر تشکیل به موقع کلاسها و حضور و غیاب اساتید و فراگیران.
 ۷. برگزاری آزمونهای پایان دوره.
 ۸. ارزیابی اساتید در پایان دوره بر اساس فرمهای ارزشیابی.
 ۹. تحویل گرفتن نمرات امتحانات پایان ترم در موعد مقرر از اساتید.
 ۱۰. انجام امور فارغ‌التحصیلی و یا انصراف فراگیران.
 ۱۱. صدور مدرک اتمام دوره.
 ۱۲. برنامه‌ریزی اجرای سخنرانیها و سمینارها.
 - ۱-۱۲. شناسایی و معرفی زمینه‌های برگزاری سخنرانی و سمینارها.
 - ۲-۱۲. تعیین اساتید و متخصصان خبره برای ارائه سخنرانی و سمینار و دعوت از آنها.
 - ۳-۱۲. تهیه و تدوین گزارشها و جزوات و خلاصه مطالب سخنرانیها و سمینارها.
 ۱۳. ارائه مشاوره و خدمات لازم به فراگیران برای انجام طرحهایی که در راستای دروس خود دارند.
 ۱۴. برنامه‌ریزی در خصوص:
- ۱۴-۱. دروس مربوط به مرحله آگاهی^۱؛

1. awareness

۱۴-۲. دروس مربوط به مرحله شروع کسب و کار^۱؛

۱۴-۳. دروس مربوط به مرحله بهره‌برداری^۲؛

۱۴-۴. دروس مربوط به مرحله شروع رشد^۳؛

۱۵. ایجاد بخش پرورشگاه کارآفرینی و حمایت از طرحهای نوآورانه فراگیران^۴.

امور پژوهشی

اهداف

۱. انجام طرحهای تحقیقاتی در زمینه کارآفرینی.
۲. تحقیق در زمینه روشهای تدریس کارآفرینی و ارائه آخرین دستاوردهای علمی به اساتید (انجام تحقیقات بنیادی در زمینه بهبود کیفی و کمی دوره‌های آموزش کارآفرینی).
۳. تهیه منابع علمی مورد نیاز برای اساتید، فراگیران و سایر کارشناسان آموزشگاه.

شرح وظایف

۱. تشکیل و اداره کتابخانه و تجهیز آن از نظر کتب فارسی و لاتین و نشریات داخلی و خارجی.
۲. تشکیل و اداره واحد کامپیوتر و تجهیز آن از نظر نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و خدمات اینترنتی و اطلاع‌رسانی.
۳. اقدام به انتشار پژوهشنامه کارآفرینی که در آن، آخرین مطالب علمی و عملی در زمینه‌های مربوط به کارآفرینی و مهمترین مقالات فراگیران و اخبار داخلی آموزشگاه درج شده باشد.
۴. تدوین و انتشار کتب و نشریات و مقالات در خصوص تحولات کارآفرینی.
۵. طراحی برنامه‌ها و وسایل کمک آموزشی و منابع درسی برای اساتید.
۶. ارائه آخرین دستاوردها در زمینه تدریس مباحث کارآفرینی.
۷. تحقیق در زمینه روشها و فنون آموزش کارآفرینی.
۸. تهیه لیست دروسی که در انواع رشته‌های کارآفرینی تدریس می‌شود.
۹. تهیه طرح درس در مورد هر درس و تهیه فهرست منابع پیشنهادی.

1. start-up
2. explanatory
3. growth
4. incubator



امور ترویجی

اهداف

۱. ارتقای سطح دانش عمومی نسبت به مقوله «کارآفرینی» و ترویج فرهنگ آن در جامعه.
۲. معرفی آموزشگاه و فعالیتهای آن.
۳. ایجاد رابطه مطلوب با اقشار مختلف جامعه برای ایجاد تصویر مطلوب از کارآفرینی و آموزشگاه

شرح وظایف

۱. ارتباط با نشریات و دادن اطلاعات ارزنده به آنها جهت جلب توجه افراد به مقوله کارآفرینی و آموزشگاه کارآفرینی.
۲. برنامه‌ریزی و اجرای همایشها شامل:
 - ۱-۲. شناسایی و معرفی زمینه‌های برگزاری همایشها،
 - ۲-۲. تشکیل کمیته‌های علمی برای برگزاری همایشها،
 - ۳-۲. تشکیل کمیته‌های اجرایی برای برگزاری همایشها،
 - ۴-۲. تهیه و تدوین مجموعه مقالات و گزارشهای علمی برای شرکت‌کنندگان همایشها با همکاری اعضای هیأت علمی.
۳. اطلاع‌رسانی و انتشار اطلاعیه و آگهی در خصوص زمان و نحوه برگزاری همایشها، سخنرانیها، سمینارها و مسابقات.
۴. برنامه‌ریزی و اجرای مسابقات مختلف برای انتخاب بهترین طرحها و مقالات ارائه شده توسط فراگیران آموزشگاه به منظور تشویق ایجاد و انگیزه در آنها.
۵. طراحی و انتشار کاتالوگها، بروشورها و سایر ابزار تبلیغاتی برای معرفی آموزشگاه و فعالیتهای آن.

امور اداری و پشتیبانی

اهداف

۱. انجام امور پرسنلی کارکنان.
۲. تخصیص بودجه به فعالیتهای مختلف سازمان.
۳. رسیدگی به امور انعقاد قراردادها و معاملات.
۴. تهیه کلیه امکانات و تجهیزات لازم برای اداره آموزشگاه و حفظ و نگهداری آنها.

شرح وظایف

۱. خریداری تجهیزات اداری.
۲. خریداری ملزومات مصرفی.
۳. تشکیل بایگانی جهت ثبت ورودی و خروجی نامه‌ها در دفتر اندیکاتور، بایگانی نامه‌های اداری، بایگانی نامه‌ها و طرحهای پژوهشی، بایگانی مدارک پرسنل، بایگانی مدارک اساتید مدعو پژوهشی، آموزشی و ترویجی و ...
۴. رسیدگی به امور استخدامی کارکنان و اعضای هیأت علمی.
۵. تشکیل پرونده برای اساتید مدعو و کارمندان غیر استخدامی.
۶. تأمین مالی برای بودجه سالیانه آموزشگاه.
۷. تخصیص بودجه به امور آموزشی، ترویجی و فوق برنامه، پژوهشی، حقوق و دستمزد و سایر موارد مورد نیاز.
۸. تشکیل و اداره واحد انتشارات برای تکثیر جزوات و کارهای اداری مربوط به آموزشگاه مانند چاپ سربرگ.
۹. رسیدگی به امور تأسیساتی مکان آموزشگاه.
۱۰. دریافت سفارش ملزومات خاص از اساتید و مسئولان ذیربط و اقدام به خرید آنها در صورت نیاز.
۱۱. تشکیل و اداره واحد انبار.
۱۲. حسابداری منابع مالی و مخارج آموزشگاه و ارائه گزارشهای دوره‌ای لازم به رئیس آموزشگاه.
۱۳. عقد و اجرای قراردادهای حقوقی و معاملاتی آموزشگاه.
۱۴. پیگیری جواب نامه‌های ارسالی به سازمانها و سایر مؤسسات.
۱۵. فراهم آوردن خدمات رفاهی برای بالا بردن انگیزه اساتید و کارکنان.

۸- پیشنهادها

با توجه به تحقیق انجام شده و جلساتی که با خبرگان کارآفرینی و طراحی ساختار و همچنین مدیران مراکز فنی- تخصصی و مدیریتی و سازمانهای سیاستگذار این مراکز برگزار گردید، پیشنهادهایی به شرح ذیل قابل ارائه‌اند:

۱. نتایج تحقیق حاکی از آن است که هیأت مدیره مراکز کارآفرینی، ترکیبی از مراکز، دستگاهها و وزارتخانه‌ها، شامل وزارت صنایع و معادن، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت تعاون، وزارت اقتصاد و دارایی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، بانکها و موسسات مالی و اعتباری و خانه صنعت باشد.
۲. با توجه به اینکه ساختار پیشنهاد شده به‌عنوان یک ساختار مطلوب در نظر گرفته شده و مبنای طراحی طوری بوده که این ساختار، هم پاسخگوی نیاز فعلی کشور باشد و هم چشم‌انداز آینده را مدنظر داشته باشد (قابلیت انعطاف) لذا پیشنهاد می‌گردد که مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی برای شروع فعالیت، امور پژوهشی، آموزشی و ترویجی را به صورت همزمان و با یک مسئول اداره کنند و هنگامی که کارها از گستردگی لازم برخوردار شد هر یک از امور فوق به طور جداگانه فعالیتهای مرتبطش را انجام بدهد.
۳. با توجه به اینکه هم اکنون در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری طرح کارآد (طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاهها) در حال اجرا است، پیشنهاد می‌گردد این مراکز برای بهبود فعالیتهای خود، از ساختار طراحی شده در این تحقیق، بهره‌برداری کنند.
۴. با توجه به اینکه در این تحقیق، جایگاه و رابطه پارکهای فناوری و پرورشگاههای کارآفرینی با مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی به‌صورت دقیق دیده نشده، پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی، موارد مذکور و جایگاه آنها در این مراکز مورد نظر قرار گیرد.

۹- منابع

- [1] Cochran, T., "Entrepreneurship", in D. L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Science*, New York, Free Press, 1968.
- [2] Echols, A. & Christopher N., "The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, No. 1-2, 1998.
- [3] Hurley, A., "Incorporating Feminist Theories in to Sociological Theories of Entrepreneurship", *Women in Management Review* Vol. 14, No. 2, 1999.
- [4] Prokopenko, Joseph & Labour organization, 1991.
- [5] Schiller Bradly, S. & Crewson P., *Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry*, Huntington beach, 1997.

- [6] Fu Tony & Yu Lai, "Toward a Theory of the Entrepreneurial State", *International Journal of Social Economics*, Vol. 28, No. 9, 2001.
- [۷] مقیمی، م، «کارآفرینی موضوعی میان رشته‌ای و فراگیر»، ماهنامه تخصصی بازاریابی، ش ۲۲، (دی ۱۳۸۱).
- [8] Dees, G. & Haas Miriamand , P., *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kaffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998.
- [9] William Care Elwood & Tse Eliza, "The Relationship between Strategy and Entrepreneurship", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No.1, 1995.
- [10] Cornwall, J. & Perlman B., *Organizational Entrepreneurship*, Richard Irwin, 1990.
- [۱۱] الوانی، م.، مدیریت عمومی، چ ۱۱، تهران، نشرنی، ۱۳۷۶.
- [۱۲] رضائیان، ع.، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- [13] Robey, Daniel, *Designing Organization*, 2nd Edition, IRANAIW. Inc 1986.
- [14] Kast, Fremont. E. & Rosenwieg, James E., *Organization and Management*; 4th Edition, New York, MC Graw-Hill, 1985.
- [۱۵] مینتزرگ، ه.، سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه فقیهی و وزیرری سابق، چ ۴، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- [۱۶] سرمد، ز. و دیگران، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه، ۱۳۷۶.
- [۱۷] خاکی، غ.، روش تحقیق در مدیریت، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹.
- [18] Upton, N., *Successful Experience of Entreneuship Center Director 's*, Baylor University Press, 1997.
- [19] www.2.babson.edu
- [20] www.gsia.Cmu.edu/afs/andrew/gsia/entc
- [21] www.uic.edu/cba/ies
- [22] www.rhsmith.umd.edu/dingman
- [23] <http://scte.mgmt.rpi.edu>
- [24] <http://hsb.baylor.edu/entrepreneur>

[25] Vesper. Karl H. & Gartner. William B. , University Entrepreneurship Programs, University of Southern California, Marshall School of Business, 2000.

[26] [http:// bus. Colorado. edu/ Centers/ entrep](http://bus.Colorado.edu/Centers/entrep)

[27] [www. Wharton. Upenn. edu/ Snider](http://www.Wharton.Upenn.edu/Snider)

[28] [www. Edindia. Org](http://www.Edindia.Org)

[۲۹] احمدپور داریانی، م. و همکاران، پروژه بررسی تجارب موفق، سیاستها و برنامه‌ها و اقدامات ده کشور موفق جهان در زمینه توسعه و ترویج کارآفرینی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸.