

تبیین نقش رویکرد فرآیندی و کاربرد آن در عرصه حکمرانی خوب، بر پایه کارآفرینی سازمانی

محسن براتی^۱

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، گرایش تحقیق و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران
رییس اداره بهبود روشها، فرآیندها و تحول اداری سازمان مرکزی اوقاف و امور خیریه، تهران

چکیده

کارآفرینی سازمانی به عنوان پدیده موثر اداری، اقتصادی و اجتماعی نقش به سزایی در شکل گیری یک سیستم اداری پویا ایفا می کند. با در نظر گرفتن تعداد دستگاه های اداری کشور و کارکنان آن، می توان گفت بررسی نظامات حاکم بر آنها از اهمیت به سزایی برخوردار می باشد. با بهره گیری از مفهوم «تصمیم گیری» به عنوان جوهره حکمرانی، سه ویژگی اصلی حکمرانی خوب یعنی «کارایی»، «اثربخشی» و «تعادل» مطرح می گردد که الگوی های پیشنهادی در حوزه حکمرانی کارآفرینی سازمانی با رهیافتی فرآیندی غایتمندانه، حکمرانی خوب را سیستمی متشکل از ویژگیهای فرآیندی (ابزاری) و غایتمندانه (ارزشی) در تمام حوزه های اداری، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی معرفی می نماید که می بایست انواع نهادهای نظام سیاسی بنابر موقعیت هر کشور در ایجاد آن نقش ایفا نمایند. از طرفی نقش اساسی حکمرانی دولت و فرآیندهای پیچیده آن در بازار آزاد و اقتصاد نیز قابل تامل می باشد. این مقاله می کوشد با بهره گیری از روش مروری و استناد به مقالات و پژوهش های معتبر، ضمن بررسی دو مولفه استاندارد سازی فرآیندها و کارآفرینی سازمانی و تلفیق این دو در نظام اداری کشور، تاثیر آن را در اثربخشی و کارایی حکمرانی نظام اداری تبیین نماید و تاکید می کند که این روش از هدر رفت سرمایه ملی جلوگیری به عمل می آورد. از این رو آشنایی با مفاهیم، تعاریف و ابعاد مختلف استانداردسازی فرآیندی و کارآفرینی سازمانی، به همراه شناخت موانع و راهکارهای مرتفع کردن آن ها می تواند در نهادینه شدن حکمرانی کارآفرینی و فرهنگ آن در هر سیستمی راهگشا باشد.

واژگان کلیدی: حکمرانی خوب، کارآفرینی سازمانی، رویکرد فرآیندی، استانداردسازی فرآیند.

^۱ : Barati.seraj@gmail.com

در عصر حاضر که با افزایش جمعیت، جوامع و سازمان ها به سرعت در حال گسترش و پیشرفت هستند و در پی آن، پیچیدگی آن ها نیز رو به فزونی است، کارآفرینی در یک تعامل چندسویه یعنی هم در مفهوم ایجاد اشتغال، هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری ها و بهبود فرایندها و هم به عنوان عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی، به شدت مورد نیاز است؛ حتی می توان بحث کارآفرینی را در عصر مدرن امروزی یکی از اصلی ترین راهبردهای بنیادی حکمرانی هر کشور محسوب کرد. همچنین یکی از معیارهای مهم تمایز کشورهای توسعه یافته و جهان در حال توسعه را می توان در میزان کارایی و عملیاتی کردن کارآفرینی در مفاهیم مختلف آن برشمرد. این کار بدون در نظر گرفتن فرایندهای اساسی یک کارآفرینی و چابک سازی آنها امکان پذیر نمی باشد.

پیشرفت روز افزون فناوری اطلاعات تغییرات شگرفی را در زندگی مردم دنیا بوجود آورده است. باتوجه به استفاده روز افزون مردم از اینترنت و گسترش ارتباطات الکترونیک، سهولت در برقراری ارتباط بین افراد و سازمانها با یکدیگر پدیدآمده است. ضرورت این موضوع امروزه منجر به مهندسی مجدد فرایندها گردیده است که در اکثر سازمانها برای بقا در صحنه رقابت صورت می پذیرد. مهندسی مجدد، برخلاف تغییر تدریجی، نقش هر کدام از فرایندها را در نیل به اهداف سازمانی ارزیابی و فرایندهای ناکارآمد را حذف می کند. مهندسی مجدد مستلزم تعریف مشاغل از نو و یادگیری مهارت های جدید است (قلی پور، ۱۳۸۶). ما بر این اعتقادیم که این موضوع، نکته مهمی در تدوین گام های بعدی در ترسیم مدل حکمرانی حوزه های مختلف می باشد. از این رو با بکارگیری روشهای خلاقانه و نوآورانه در فرآیند های اداری می توان، هم در نحوه خدمت رسانی به مردم تسهیل ایجاد کرد و از طرفی هزینه های دولتی را در بکارگیری منابع برای تولید خدمت را کاهش داد. همچنین با در نظر گرفتن فرایندهای چابک شده دستگاه ها می توانند در بکارگیری سرمایه انسانی خود در راستای اهداف سازمانی گام های دقیق تری بردارند. در ابتدا این مطالعه به مفاهیم اصلی مقاله در حوزه کارآفرینی و مطالعات انجام شده در این زمینه و همچنین کارآفرینی درون سازمانی و حکمرانی پرداخته می شود. پس از اشاره مختصر به موانع و مشکلات کارآفرینی سازمانی، مفهوم فرآیند و چارچوب دسته بندی آن مورد بررسی قرار می گیرد و در ادامه به ویژگی های رویکرد فرآیندی و مزایای مهم آن پرداخته می شود، در انتها نیز با جمع بندی و نتیجه گیری پایان می یابد.

۱- کار آفرینی سازمانی

کارآفرینی به عنوان پدیده ای نوین در اقتصاد، نقش موثری را در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها ایفا می کند. در عصر حاضر که با افزایش جمعیت، جوامع و سازمان ها به سرعت در حال گسترش و پیشرفت هستند و در پی آن پیچیدگی آن ها نیز رو به فزونی است، کارآفرینی در یک تعامل چندسویه یعنی هم در مفهوم ایجاد اشتغال، هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری ها و بهبود فرایندها و هم به عنوان عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی، به شدت مورد نیاز است. بگونه ای که یکی از معیارهای مهم تمایز کشورهای توسعه یافته و جهان سوم، در میزان کارایی و عملیاتی کردن کارآفرینی در مفاهیم مختلف آن به شمار می آید.

کارآفرینی بنیاد و شالوده توسعه است که با ارزش آفرینی های اقتصادی و معنوی برای افراد، سازمان ها و جامعه در سطح کلی و فراملی و پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بسیار، می تواند پاسخگوی بسیاری از چالش های روز جامعه باشد. در این معنا، همه رفتارهای انسان از رفتارهای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی گرفته تا فرهنگی، می تواند کارآفرینانه یا غیر کارآفرینانه باشد. می توان ادعا کرد در صورت عدم وجود کارآفرینی جوامع بشری در خصوص سازمان ها، بازارها و داد و ستدها به درک ناقصی از حوزه کسب و کار دست می یافتند؛ زیرا کارآفرینان مولدان ایده هستند. در ادامه، به دیدگاه های صاحب اندیشان علم کارآفرینی درباره تعریف فرد کارآفرین پرداخته می شود تا پس از آن بتوان وارد بحث کارآفرینی در سازمان شده و موارد این حوزه را نیز مورد بررسی قرار داد.

شومپتر^۱ شخص کارآفرین را کسی می داند که نوآوری خاص داشته باشد؛ این نوآوری میتواند نوآوری در تولید، در فرآیند یا در ارائه خدمات، در رضایت مشتری و... باشد. از سوی دیگر دراکر از دیگر نظریه پردازان علم مدیریت — در مورد شخص کارآفرین

¹ Schumpeter

معتقد بود کارآفرین فردی است که همیشه در جستجوی تغییر است، در برابر آن از خود واکنش نشان می‌دهد و آن را یک فرصت و شانس میداند (دراکر^۱، ۱۹۸۵). در همین راستا احمدپور داریانی نیز کارآفرینی را محور توسعه اقتصادی دانسته که با تخریب روش‌های گذشته و ناکارآمد قبلی و جایگزینی آنها با شیوه‌های کارآمد و نوین، به نظام اقتصادی پویایی و حیات می‌بخشد (احمدپور داریانی ۱۳۸۷).

در همین راستا کانتر^۲ (۱۹۸۰) بیان می‌کند که کارآفرینی اثر سینرژیک^۳ یا هم‌افزایی بر توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت. فرد کارآفرین سازمانی با برهم زدن تعادل موجود سازمان و با عملیاتی کردن ایده‌های خود و دیگران در ایجاد فرایند و بهبود روش، در جهت پیشبرد امور سازمان گام برمی‌دارد. فرد کارآفرین سازمانی فردی است که حیثیت شغلی خود را بر نتایج حاصل از نوآوری استوار می‌کند.

یک مسئله بسیار ساده می‌تواند، کارآفرینی سازمانی را پدید آورد. اصل فوق بر این اساس استوار بود که در وجود انسان نعمتی قرار دارد که او را به ابداع و خلاقیت وادار می‌کند؛ یعنی چیزی پدید می‌آورد که پیش از آن بدان صورت وجود نداشته است یا بدان خوبی کار نکرده است. سازمان‌ها با بهره‌گیری از این نعمت خدادادی و از راه تشویق کارکنان و ترغیب آن‌ها به رفتاری به نام کارآفرینی سازمانی دست می‌یابند تا سبب شوند که آنها در جهت افزایش بهره‌وری سازمان و فارغ از قوانین خشک و دست و پاگیر، طرح‌های خود را به اجرا درآورند.

با فراگیر شدن فرایندهای اداری در بیشتر سازمانها و شرکتها در نیمه دهه ۷۰ میلادی، کارآفرینی در سازمان‌ها مورد توجه بسیار فرآیندها مدیران و تصمیم‌گیران آن‌ها قرار گرفت. البته واژه کارآفرینی سازمانی^۴ را نخستین بار پینکات^۵ (۱۹۸۵) به کار برد و در آن زمان به کارآفرینان سازمان‌های بزرگ، کارآفرینی سازمانی اطلاق میشد؛ اما با گسترش روزافزون کارآفرینی در سازمان و پیشرفتهای شگرف سازمان‌ها به دلیل اجرایی کردن کارآفرینی، مفاهیم و تعاریف آن نیز دستخوش تغییرات شده و به مرحله‌ای از بلوغ و تکامل دست یافت.

مفهوم کارآفرینی سازمانی طی دو دهه‌ی گذشته به میزان قابل توجهی شناخته شده است. ترویج این مفهوم ریشه در آن دارد که کارآفرینی سازمانی میتواند بر عملکرد مالی و غیرمالی بنگاهها کمک کند، (زهر، کوراتکو، جینینگ، ۱۹۹۹). کارآفرینی سازمانی فرایندی است که افراد در داخل سازمان به دنبال فرصتهایی هستند که مستقل از منابع آن سازمان می‌باشد (موستاکیس و زامپتاکیز، ۲۰۱۰)، به طور خلاصه، کارآفرینی سازمانی یعنی سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را با تشویق کارکنان به اندیشیدن، توسعه داده و به آنها برای پیگیری برنامه‌هایشان، آزادی و انعطاف‌پذیری دهند، بدون آنکه آنها را در باتلاق دیوان‌سالاری گرفتار کنند (مقیمی، رمضان، ۱۳۹۰).

همچنین می‌توان ادعا کرد کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از راه القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می‌انجامد. شاید بتوان کارآفرینی سازمانی را این‌گونه نیز تعریف کرد: کارآفرینی سازمانی فرایندی است که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت^۶، نوآوری^۷، مخاطره‌پذیری^۸ و پیشتازی^۹ سوق می‌دهد (هادی زاده ۱۳۸۴). تحولات و پیشرفتهای تئوریک کارآفرینی سازمانی را میتوان به دهه ۱۹۹۰ میلادی نسبت داد. از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، تحولاتی در بخش دولتی کشورها رخ داده است؛ به گونه‌ای که ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک اداره امور دولتی که در بیشتر سال‌های قرن بیستم، حالت مسلط داشت، در حال تبدیل به نوعی مدیریت دولتی قابل انعطاف و کارآمد است. این تغییر و تبدیل یک تجدیدنظر ساده و تغییر جزئی در مدیریت نیست، بلکه تغییری همه‌جانبه است که پارادایم جدیدی با عنوان مدیریت کارآفرینانه آن را حمایت می‌کند. همچنین باید پذیرفت که در بطن رقابت بین‌المللی، شرکت کارآفرین وجود دارد که به دنبال

¹ Deraker

² kanter

³ Synergy

⁴ Operate Entrepreneurship

⁵ Pinchot

⁶ Creativity

⁷ Innovation

⁸ Risk-Taking

⁹ Proactive ness

قدرت رقابتی بر مبنای انعطاف پذیری سازمانی و راهبرد تغییرات مستمر در فرآیندها، تولیدات و طرح‌ها است. سازمانهای کارآفرینی همیشه نگران بسته شدن پنجره فرصتها هستند؛ درحالیکه سازمانهای سنتی پنجره را بسته و فقط از پشت پنجره مراقب تهدیدات محیط هستند.

با مروری بر تعاریف یاد شده باید عنوان کرد که کارآفرینی کلید رشد و تکامل و توسعه اقتصاد نوین محسوب می‌گردد. البته کارآفرینی تنها فردی نیست؛ بلکه سازمانی نیز می‌تواند باشد که این نوشتار قصد دارد به مشخص کردن مفاهیم و تعاریف نسبتاً جامع کارآفرینی سازمانی پرداخته و با مطرح کردن مواردی در این حوزه، حداقل دقایقی مخاطب را به تامل و واکاوی جدی در این حوزه مهم از کارآفرینی ترغیب کند؛ زیرا در عصر حاضر که محل تقابل سازمان‌های دانش بنیان است، تامل در چرایی و نحوه عمل این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است.

به طور کلی می‌توان وضعیت کارآفرینان سازمانی را این‌گونه نیز عنوان کرد:

- ارتباطات کارآفرینان در سازمان‌ها اغلب غیر رسمی و مخالف سلسله مراتب سازمانی است.
- کارآفرینان در سازمان‌ها نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند بگذرند؛ چون حلال مشکلات هستند.
- کارآفرینان در سازمان‌ها تصمیم گیران خوبی هستند؛ حتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد، ترسی از تصمیم‌گیری ندارند.
- کارآفرینان به منابع، تکنولوژی، افراد و دانش سازمان‌ها به منظور توسعه محصول و... نیاز دارند؛ همچنین به اعتماد و حمایت آنها برای ادامه و سعی بیشتر شایان ذکر است که کارآفرینی تنها فردی نیست؛ بلکه سازمانی نیز می‌تواند باشد.

با جمع بندی مطالب مطرح شده باید گفت کارآفرین کسی است که فرصت‌ها را شناسایی و تشخیص داده، منابع مورد نیاز را جمع‌آوری کرده، طراحی و اجرای نقش‌های عملی را بر عهده گرفته، نتایج بدست آمده را به موقع و با روشی انعطاف پذیر و منطقی جمع‌آوری می‌کند. همچنین کارآفرینان مسئول نوآوری و خلاقیت در داخل سازمان هستند و می‌کوشند یک ایده را به یک واقعیت سودآور تبدیل کنند و با ترویج رویکرد فرآیندی در بین کارکنان در انجام ظایف سازمانی می‌توان این مهم را به بخش‌های مختلف یک سازمان تسری داده و کارآفرینان سازمانی را به تعداد کلیه کارکنان افزایش داد.

۲- کارآفرینی درون سازمانی

مفهوم کارآفرینی درون سازمانی در دهه ۷۰ میلادی وارد ادبیات کارآفرینی شد. کارآفرینی درون سازمانی فرآیندی است که افراد کارآفرین از طریق آن محصولات و ایده‌های جدید را در سازمان به اجرا گذاشته و آن را توسعه می‌دهند. کارآفرینی درون سازمانی با تمامی کارآفرینی‌های انجام شده تفاوت دارد. مهم‌ترین تفاوت آنها در وضعیت محیطی است که می‌تواند مزیت‌ها و همچنین اشکالاتی را بوجود آورد.

در سازمانهایی که شرایط کارآفرینی در آنها وجود ندارد و بستر سازی مناسبی را ایجاد نکرده اند اصولاً کارآفرینان سازمان به عنوان یک کارمند ساده شناخته می‌شوند. به همین خاطر به این نوع سازمانها نمی‌توان سازمان کارآفرین یاد کرد. هر چند در این راستا سعی در افزایش افراد کارآفرین کرده باشند. بنابراین فرق موجود در این است که سازمان‌ها باید بستر سازی مناسبی را در سازمان فراهم نمایند تا هر شخصی بتواند در محیط کاری خویش بدنبال اثربخشی سازمان باشد و خود نیز محرکی پویا برای ترغیب و تشویق دیگران برای ادامه راه کار آفرینان سازمان قرار بگیرند. همچنین نباید این تصور را داشت که کارآفرینی تنها در درون سازمانهای کارآفرین بوجود می‌آید بلکه در سازمان‌های سنتی و بوروکراتیک نیز می‌تواند اتفاق بیفتد اما اثر آن نمی‌تواند آن قدر مهم باشد که باعث پویایی سازمان و ابقا آن شود (ناهید، ۱۳۸۸).

۳- موانع و مشکلات کارآفرینی سازمانی

- ❖ **عوامل ضد انگیزشی کارآفرینی:** مانند ترس از دست دادن سرمایه شخصی، ترس از ناتوانی در تأمین مالی برای راه اندازی کسب و کار، نگرانی از عدم امکان تامین الزامات قانونی، ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی و ...
- ❖ **موانع قانونی توسعه کارآفرینی :** از مهم ترین عوامل قانونی می توان به قوانین و مقررات بانکی، قوانین مالیاتی، قوانین تجارت، وجود انحصارات دولتی ناشی از قوانین و مقررات، قوانین و مقررات گمرکی، و ... اشاره نمود.
- ❖ **عوامل نارسایی محیطی :** از مهم ترین عوامل نارسایی محیطی می توان به فقدان زیرساخت های تجاری، تخصصی و حرفه ای مورد نیاز شرکت های جدید و در حال رشد، عدم حمایت هنجارهای اجتماعی و فرهنگی از کارآفرینی، نبود زیر ساخت های فیزیکی برای شرکت های جدید و در حال رشد، فقدان وجود حمایت مالی کافی برای شرکت های جدید و در حال رشد، توجه کمتر نظام تعلیم و تربیت به توسعه کارآفرینی، عدم انعطاف کافی در فرهنگ سازمانی در برخی از سازمانها و ... اشاره نمود.
- ❖ **فرآیندهای غیر استاندارد سازمان:** فرآیندهای پیچیده، زائد و طولانی سازمانی منجر به آشفتگی در کار شده و در برقراری نظم بین کارکنان و مدیریت مجموعه موانعی را به وجود می آورد. علاوه بر این، اتلاف منابع سازمانی، از تبعات فرآیندهای غیراستاندارد می باشد که در هدر رفت سرمایه های سازمان و افزایش هزینه های جاری سازمانی اثرات منفی را به همراه دارد. از این رو با استفاده از روش های نوین در استانداردسازی فرآیندها می توان با ساختار دهی به وظایف یک سازمان، نسبت کارآفرینی اثر بخش سازمانی نیز اقدام شود. تلاش این مقاله در تبیین این موضوع می باشد که با استانداردسازی فرآیندها و ساماندهی صحیح نیروهای موجود در فعالیت های یک فرآیند، می توان محدودیت های مدیر مجموعه را برای کارآفرینی بیشتر در سازمان خود (با در نظر گرفتن میزان ارزش افزوده سازمانی) از بین برد (ناهمید، ۱۳۸۸).

۴- حکمرانی خوب

نظریه حکمرانی خوب که با ویژگی هایی مانند مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، اثربخشی و کارایی و حاکمیت قانون تعریف می شود، الگویی برای توسعه پایدار انسانی با ساز و کار تعامل عملی سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است. این الگو به دنبال نقش حداقل دولت و توانمند سازی نهادهای مدنی و بخش خصوصی می باشد. در این راستا بر رفتار تعاملی سه بخش دولت، نهادهای مدنی و بخش خصوصی تأکید می شود و معتقد است دولت باید نقش هماهنگ کننده و تنظیم گر خود را تقویت نموده و به جای تصدی گری به تنظیم و تسهیل روابط بپردازد.

در الگوی حکمرانی خوب، بحث از دولت نماینده و دولت مشارکتی است که از این طریق راه را برای فعالیت سایر بخش ها به عنوان یک بستر ساز کارآفرینی، هموار می سازد. به منظور اعمال نقش فوق، الگوی دولت تسهیل گر در حکمرانی خوب، متغیرهایی مانند دموکراسی، مشارکت، پاسخگویی، عدالت محوری و اثر بخشی پیشنهاد شده که در صورت تحقق متغیرهای فوق در دولت، تعامل بین آن و دو بخش دیگر بیشتر خواهد شد.

طبق بررسی پژوهش ها می توان در این مقاله بر این نکته تأکید دارد که حکمرانی نه تنها درباره چگونگی اعمال قدرت است بلکه درباره نتایج و پیامدهای قدرت نیز می باشد. بنابراین درک کامل واقعیت پیچیده حکمرانی هنگامی میسر می شود که تمام ساختارها، فرآیندها، بازیگران، کارکردها و اهداف را در ارتباطی تعاملی و روان در برگیرد. منظور از چگونگی و نتایج اعمال قدرت همان فرآیند تصمیم گیری است که در شرایط فعلی شاهد بروز پیچیدگی هایی در این مقوله هستیم که ناشی از استاندارد نبودن و یا مبهم بودن فرآیندهای آن حوزه می باشد.

اصولاً بحث در باب چگونگی اعمال قدرت، پاسخگویی به پرسشهای بنیادینی است که دولتمردان در دنیای سیاست و اندیشمندان در عرصه علوم اجتماعی با آن مواجهه اند. در واقع موضوع اساسی در حکمرانی، تصمیم گیری در این باره است که چه کسی، چه چیزی، چگونه، کجا و چه هنگام بدست آورد. (کاظمی، ۱۳۷۹ و ۱۳۸۱)

اصطلاح «چگونگی» با فرآیند انتخاب و گزینش راهکارها، ساختارها، تخصیص منابع و افراد مرتبط است. این بدان معنا است که حکمرانان (دولتی و غیر دولتی) می بایست در ایجاد محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، نقش خلاقانه ای ایفا نمایند. از سویی دیگر عمل حکمرانی با فرایند تصمیم گیری که شامل گامهای اخذ تصمیم، اجرای تصمیم و ارزیابی قابل مقایسه است. حکمرانی یا نحوه اداره کشور مستلزم مدیریت است، اگر بنا به گفته سایمون جوهره مدیریت را تصمیم گیری بدانیم می توان چنین استنتاج نمود که بنیان حکمرانی نیز بر تسهیل فرآیند تصمیم گیری و تقویت محیط های تصمیم

سازی استوار است.

البته تصمیم گیری را با شیوه ها و رویکردهای گوناگون تعریف نموده اند. بطور مثال تصمیم گیری یعنی یک انتخاب از بین چند گزینه، تصمیم گیری یعنی یک جریان فکری، تصمیم گیری یعنی یک فرایند (رضاییان، ۱۳۸۵)؛ (الوانی و شریف زاده، ۱۳۷۹)؛ (الوانی، ۱۳۶۹) فحیمی (۱۳۷۹). به لحاظ واژه شناسی نیز واژه حکمرانی بیشتر به معنای تدبیر خردمندانه امور در نظر گرفته شده است. از آنجا که فرایند تصمیم گیری در حوزه های گوناگون عمل اجتماعی نظیر سیاست، اقتصاد، اداره و توسط بازیگران و فعالان مختلف مانند دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی و با اهداف و ارزشهای متنوع و احیاناً متضاد انجام می گیرد، بیشتر به یک سیستم تصمیم گیری پیچیده شباهت دارد تا یک سیستم منفرد و تک منظوره. به تعبیر دیگر حکمرانی، سیستم تصمیم گیری است بگونه ای که شامل تمام جنبه های اعمال اقتدار (سیاسی، اقتصادی، اداری، اجتماعی) و نتایج حاصل از آن می شود.

در این بخش در باب مفهوم تعادل و آنچه که در این پژوهش مورد نظر است بحث می شود. تعادل را به معنای موازنه ای پایدار بین گونه ها (اجزاء) و روابط میان گونه ها (اجزاء) با یکدیگر و با زمینه سیستم تعریف نموده اند. در تعریفی دیگر تلاش سیستم در حفظ متغیرهای ضروری خود، در محدوده ای معین به منظور ادامه حیات سیستم است (زاهدی، ۱۳۷۶). از دیدگاه این مقاله، تعادل معنای ثابت و از پیش تعیین شده ای ندارد بلکه با توجه به بستر حکمرانی تعریف می شود. هویت تعادل بنا به نوع و سطح سیستم تعیین می گردد. همانطور که مراتب سیستمها (نظامها) با یکدیگر تفاوت دارند، نوع تعادل نیز در هریک از آنها متغیر است. سازماندهی متغیرهای حکمرانی (بازیگران اصلی شامل دولت، بازار و نهادهای مدنی) به شیوه های گوناگون امکان پذیر است و تعادل بین آنها به معنای سهم مساوی آنها در حکمرانی نیست. آنچه مسلم است، ظرفیت جامعه (نوع سیستم) نقش تعیین کننده در نوع تعامل و تعادل متغیرهای حکمرانی ایفا می نماید. اینگونه به نظر می رسد که برای تحلیل و ارزیابی حکمرانی خوب باید به تحلیل روابط بین آنچه که انجام می دهیم (فعالیتها، تصمیمات و تمهیدات) و آنچه که می خواهیم بشویم یا به دست آوریم (اهداف و ارزشها) پردازیم. در واقع حکمرانی خوب مستلزم یافتن ابزارهای مرتبط و متناسب با ارزشهاست. بنابر این باید بدنبال ویژگیهایی بود که هم تبیین کننده منابع و فرایندها باشد و هم در بردارنده نتیجه و اثر.

اساساً میزان موفقیت سیستمها را بر مبنای تحقق کارایی و اثربخشی می سنجند. اثربخشی و کارایی به آنچه که انجام می دهیم و این که چگونه انجام می دهیم مربوط می شود. کارایی یعنی درست انجام دادن وظیفه و به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد. برای نمونه اگر از نهاده معینی بازده بیشتری به دست آوریم، کارایی را افزایش داده ایم. کارایی با چگونگی استفاده از منابع ورودی: پول، افراد و تجهیزات که کمیاب هستند، ارتباط دارد. در حالیکه میزان دستیابی به اهداف تعیین شده را اثربخشی گویند (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۱۹۰).

مطابق این سخن ارزیابی سیستم حکمرانی کارآفرینی سازمانی نیز در دو بعد کارایی و اثربخشی قابل طرح است. این دو بعد در تعامل و ارتباط دوسویه با یکدیگر قرار دارند و تعادل بین این دو بعد، شرط اساسی تحقق حکمرانی سازمانی خوب می باشد. بعد اول شامل منابع، فرایندها، نهادها و مکانیسمهایی است که بعنوان ابزار در حکمرانی کارآفرینی سازمانی بکار گرفته می شود و بعد دوم در برگیرنده نتایج حاصل از عملکرد سیستم حکمرانی کارآفرینی سازمانی است.

۵- مفهوم فرآیند

آقای هنری جانسون تعریف جامعی بر مفهوم فرآیند ارائه کرده اند که بیان می کند «یک فرآیند مجموعه به هم پیوسته ای از فعالیتها می باشد که ورودی خاصی را به خروجی مد نظر تبدیل می کند و مکانیزم این تبدیل ارزش افزوده برای سازمان را ایجاد می کند». این تعریف بیان می کند که یک فرآیند شامل فعالیتهای مختلفی می باشد که باعث اجرای فرآیند در سازمان می شود. این فعالیتها یک ورودی خاصی را به خروجی مد نظر تبدیل می کند و این تبدیل حتماً باید برای سازمان ارزش افزوده داشته باشد وگرنه انجام این فرآیند برای یک سازمان بی معنی می شود. همچنین به هم پیوسته بودن فعالیتها در فرآیند تقدم و تاخیر و رعایت پیش نیاز کارها را مشخص می کند.

فرآیند در کسب و کارها و سازمانها به مجموعه اعمال ساختار یافته گفته می شود. پس در کل فرایند به مجموعه فعالیتهای به هم پیوسته ای اطلاق می شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و پیاده شده است. در ضمن هر فرآیند با یک

فعالیت مشخص آغاز و با یک فعالیت مشخص نیز پایان می‌یابد. تشخیص این فعالیت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برای شناسایی فرایند برخوردار است. به منظور تأکید بر ضرورت تشخیص فعالیت‌های آغاز کننده و خاتمه دهنده، فرآیند را به عنوان مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای که با یک فعالیت مشخص آغاز می‌شود و با یک فعالیت مشخص پایان می‌یابد، نیز تعریف کرده‌اند. برای مثال فرآیند خرید یک شرکت با ارائه درخواست تامین کالا از سوی یکی از واحدهای سازمان آغاز و پس از طی کردن مراحل مختلفی مانند تایید اولیه، بررسی کمیسیون خرید و مقایسه فروشندگان و تایید نهایی منجر به خرید کالا توسط مسئول فروش شرکت و تحویل کالا به واحد درخواست دهنده خواهد شد.

در سازمان‌ها معمولاً اجرای یک فرایند با چند تغییر همراه است و تشخیص تمامی موارد ایجاد تغییر برای رسیدن به درک کاملی از فرایند الزامی است. هر فرایند قابل تقسیم به فرایندهای کوچک‌تر است و خود نیز می‌تواند جزیی از یک فرایند بزرگ‌تر باشد. این بدان معناست که تعیین محدوده فعالیت‌های تشکیل دهنده یک فرایند امری نسبتاً اختیاری است و به هدف از تمرکز بر روی فرایندها بستگی دارد. به منظور دستیابی به یک برداشت کلی از سازمان نیازی به پرداختن به جزئیات نیست و می‌توان فرایندها را بزرگ و در برگیرنده تعداد نسبتاً زیادی از فعالیت‌ها اختیار کرد؛ ولی برای تحلیل عملکرد یک واحد و ریشه‌یابی مشکلات، باید با تمرکز بر فرایندهای کوچک، فعالیت‌های تشکیل دهنده آن‌ها را به دقت مورد شناسایی و ارزیابی قرار داد.

۶- چهارچوب های دسته بندی فرآیندها کدامند؟

با توجه به استاندارد^۱ APQC که یک استاندارد جهانی شناسایی و تحلیل فرایندها می‌باشد، فرآیندها در ۵ سطح مختلف تعریف می‌شوند. چهارچوب ارایه شده یک مدل قطعی نیست و نیازمند بومی‌سازی و ایجاد تغییراتی است که بیشترین تناسب را با ساختار عملکردی سازمان‌های ایرانی داشته باشد. این الزام در سازمان‌هایی که ساختار وظیفه‌ای قویتری دارند، بیشتر الزامی است. همچنین در دسته‌بندی ارائه شده از بسیاری از استانداردها و چهارچوب‌های پذیرفته‌شده بین‌المللی استفاده شده است که قابلیت تطابق و هماهنگی فرایندها و کارکردهای درون سازمانی را تسهیل می‌کند.

چهارچوب‌های دسته‌بندی فرآیندی که از بررسی و الگوبرداری از صدها سازمان برتر جهانی حاصل شده است دارای سطوح مختلفی برای معرفی مدل‌های فرآیندی سازمانی است. این سطوح عبارتند از:

سطح طبقه: نشان‌دهنده بالاترین سطح از سطح فرایندها از قبیل زنجیره تامین، مدیریت مشتری، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و... است.

سطح گروه فرآیند: سطح بعدی در دسته‌بندی گروهی از زیرفرایندهاست که سنخیت، تناسب و ارتباطات بیشتری با یکدیگر دارند و به عنوان یک گروه فرآیند شناسایی می‌شوند.

سطح فرآیند: شامل یکسری از فعالیت‌های بهم وابسته که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند. فرآیندها نیاز به منابع و استانداردهایی برای تکرار عملکرد دارند و به سیستم‌های کنترلی که کیفیت سرعت و هزینه عملکرد را ارزیابی می‌کنند، پاسخ می‌دهد.

سطح فعالیت: رخدادهای کلیدی که هنگام اجرای فرآیند روی می‌دهند را نشان می‌دهند.

سطح وظیفه: وظیفه نشان‌دهنده سطح بعدی از تجزیه سلسله مراتبی پس از فعالیت‌هاست که به جزئیات بیشتری می‌پردازد. به عنوان مثال می‌توان تدوین دستورالعمل‌های مربوط به فرایندها را در این سطح قرار داد. (اکبری، ۱۳۹۵)

۷- رویکرد فرآیندی

رویکرد فرآیندی یک روش قدرتمند برای سازماندهی و مدیریت فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع می‌باشد. در استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ایزو بر رویکرد فرآیندی و شناسایی فرآیندها تأکید شده است و بدین منظور سازمان‌ها اقدام به شناسایی فرآیندها با رویکرد فرآیندی می‌نمایند. اغلب سازمان‌ها، به صورت واحد‌های وظیفه‌مدار و سلسله‌مراتبی سازماندهی می‌شوند این سازمان‌ها عموماً با تقسیم مسئولیت‌هایی که برای دستیابی به اهداف بین واحد‌های وظیفه‌مدار مختلف تقسیم شده، به صورتی عمودی (از بالا به پایین) مدیریت می‌شوند. در بسیاری از زمانها، نیازهای مشتری

^۱ American Productivity and Quality Center

نهایی و یا سایر طرف های ذینفع ، در انجام فعالیت ها ، در نظر گرفته نمی شوند در نتیجه هر واحد وظیفه مدار ، برای مشکلاتی که در خروجی های نهایی سازمان ایجاد می شود، الویت کمتری از اهداف کوتاه مدت واحد خود قائل می شود. این موضوع سبب می گردد سازمان بر فعالیت های وظیفه ای تمرکز بیشتری نموده و روی خروجی نهایی تمرکز کمتری داشته باشد و بهبود های کمتری برای طرف های ذینفع ایجاد نماید. رویکرد فرآیندی با عبور از موانعی که بین واحد های سازمانی ایجاد شده ، مدیریتی افقی را معرفی نموده و بر اهداف اصلی سازمان تمرکز می نماید.

هدف از رویکرد فرآیندی ، بهبود اثربخشی و کارایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف تعریف شده است. بکارگیری چرخه دمینگ^۱ در رویکرد فرآیندی منجر به بهبود فرآیندها می شود.

۸- مزایای مهم رویکرد فرآیندی

- ✓ یکپارچه سازی و همراستا نمودن فرآیندها ، جهت ایجاد قابلیت دستیابی به نتایج طرح ریزی شده.
- ✓ ایجاد قابلیت تلاش برای تمرکز بر اثربخشی و کارایی فرآیندها.
- ✓ ایجاد اعتماد برای مشتریان و سایر طرق های ذینفع در ارتباط با عملکرد متناسب سازمان (عملکردی سازگارا نیازهای طرف های ذینفع) شفاف سازی عملیاتی در سازمان انجام می شود.
- ✓ کاهش هزینه ها و کوتاه نمودن دوره زمانی انجام عملیات و بهینه سازی استفاده از منابع.
- ✓ بهبود ، سازگار نمودن و قابل پیش بینی نمودن نتایج.
- ✓ ایجاد فرصت هایی برای متمرکز شدن و الویت بندی طرح های بهبود.
- ✓ انگیزش کارکنان برای مشارکت و شفاف سازی مسئولیت ها.

۹- نتیجه گیری

کارآفرینی در یک تعامل چندسویه یعنی هم در مفهوم ایجاد اشتغال، هم در مفهوم ایجاد تحول از راه نوآوری ها و بهبود فرآیندها و هم به عنوان عامل کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی، به شدت مورد نیاز است. به گونه ای که یکی از معیارهای مهم تمایز کشورهای توسعه یافته و جهان سوم ، در میزان کارایی، اثر بخشی و عملیاتی کردن کارآفرینی در مفاهیم مختلف آن به شمار می آید. می توان گفت کارآفرینی سازمانی اثر سینرژیک یا هم افزایی بر توسعه بلندمدت جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت. کارآفرینان سازمانی با بر هم زدن تعادل موجود سازمان و با عملیاتی کردن ایده ها، در بستر نوآوری باز، در ایجاد فرآیند و بهبود روشها ، در جهت پیشبرد هر چه بهتر مأموریت های سازمان، گام بر می دارد. در راستای این تغییرات می توان با تغییر رویکرد همه اجزا سازمان از تفکر وظیفه گرا به سمت تفکر فرآیندی ، مسیر بهبود روشها و استاندارد سازی فرآیندها را هموار تر نمود.

از طرفی برای تحلیل و ارزیابی حکمرانی خوب باید به تحلیل روابط بین آنچه که انجام می دهیم (فعالیتها، تصمیمات و تمهیدات) و آنچه که می خواهیم بشویم یا به دست آوریم (اهداف و ارزشها) بپردازیم. در واقع حکمرانی خوب مستلزم یافتن ابزارهای مرتبط و متناسب با ارزشهاست. بنابر این باید بدنبال اصولی بود که هم تبیین کننده منابع و فرایندها باشد و هم در بردارنده نتیجه و اثر.

ارزیابی سیستم حکمرانی کارآفرینی سازمانی نیز در دو بعد کارایی و اثربخشی قابل طرح است که این دو بعد در تعامل و ارتباط دوسویه با یکدیگر قرار دارند و تعادل بین این دو بعد، شرط اساسی تحقق حکمرانی سازمانی خوب می باشد. بعد اول شامل منابع ، فرآیندها ، نهادها و مکانیسم هایی است که بعنوان ابزار در حکمرانی کارآفرینی سازمانی بکار گرفته خواهد شد و بعد دوم در برگیرنده نتایج حاصل از عملکرد سیستم حکمرانی کارآفرینی سازمانی می باشد.

با در نظر گرفتن رویکردهای فرآیندی در تدوین اصول حکمرانی خوب بر پایه کارآفرینی سازمانی، شاهد چابک سازی ساختاری و فرآیندی در سازمان ها خواهیم بود. در بعد دیگر نیز، با بهره گیری از فناوری های نوین، می توان با گسترش خدمات قابل ارائه، نه تنها در تقویت بهره وری در سازمان ها توفیقاتی را کسب نمود بلکه بستر کارآفرینی را برای بخش خصوصی، محیا

¹ Deming

نمود. که البته تاثیر همه این ها در اثر بخشی و کارایی یک سازمان خود را نشان خواهد داد. با بهره گیری از این اصول و تدوین مجموعه ای از الزامات حکمرانی کارآفرینی سازمانی، می توان در حوزه راهبردی حاکمیت، شیوه نوینی از اداره امور را با بهره گیری از سیستم نوآوری باز و الگوهای تقویت مولفه های کارآفرینی دورن سازمانی و توجه به ظرفیت های بومی حول هر تشکیلات سازمانی، طراحی نمود.

مراجع

- [۱] الوانی، سید مهدی، و شریف زاده (۱۳۹۲). فرایند خط مشی گذاری عمومی . (چاپ نهم)، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۲] بوریل ، گیسون و مورگان، گارت (۱۳۹۷). نظریه های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان (چاپ نهم). ترجمه محمد تقی نوروزی، انتشارات سمت.
- [۳] ترنر، مارک و هیوم، دیوید (۱۳۸۴). حکومت داری ، مدیریت و توسعه : چگونه دولت کارآمد داشته باشیم ؟ ترجمه عباس منوریان، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۴] رابینز، استیفن (۱۳۸۵) تئوری سازمان (ساختار ، طراحی ، کاربرد ها)، چاپ شانزدهم ، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار
- [۵] الوانی، سید مهدی (۱۳۷۷) تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی (چاپ ششم)، انتشارات سمت.
- [۶] طاهری شهنام (۱۳۸۴) «موانع تحول پذیری بوروکراسی در ایران » ، نشریه فرهنگ و توسعه ، شماره دو، صص. ۱۰-
- [۷] هیوز ، آون (۱۳۹۸)، مدیریت دولتی نوین (چاپ هجدهم)، ترجمه سید الوانی ، غلامرضا معمارزاده ، سهراب خلیلی شورینی ، نشر مروارید.
- [۸] احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷) ، مبانی کارآفرینی، (چاپ پنجم)، انتشارات فراندیش.
- [۹] اکبری، علی (۱۳۹۵)، سطوح دسته بندی فرایندها بر اساس استاندارد APQS.
- [۱۰] قلی پور، آرین (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.
- [۱۱] مقیمی، محمدو رمضان، مجید (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی، تهران: انتشارات راهدان.
- [۱۲] ناهید، مجتبی (۱۳۸۸)، چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه، بررسی های بازرگانی، شماره ۳۴، صص ۳۹-۵۴.

[۱۳] هادی زاده، اکرم (۱۳۸۴)، کارآفرینی سازمانی، تهران، انتشارات جانان.

[14] Druker, P. F. (1985). 'Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles', Harper and Row .New York.

[15] Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper and Row

[16] Schumpeter, J. A. (1989). 'Economic Theory and Entrepreneurial History ', in Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business, Cycles, and the Evolution of Capitalism Ed .R.V. Cle, ence. 1949. reprint , transaction , New Brunswick.N.J.1989

[17] Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1999). "entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities ", Entrepreneurship theory and practice, VOL. 23, NO. 3, PP. 5-10.

[18] Zampetakis, L. A., & Moustaki, V. (2010). "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public actor", International Journal of Manpower, VOL. 31, NO. 8, PP. 871- 887.

