



**دانشکده کارآفرینی**

**ترجمه مقاله انگیزه بخشی به کارآفرینان**

**درس: استراتژیهای کارآفرینی**  
**استاد: جناب دکتر حجاریان**

**دانشجو: افشین احمدیاری**

**سال ۱۳۸۸**

# انگیزه بخشی به کارآفرینان: اجتماعات چاره ساز و راههای اقتصادی

## چکیده

**پیش گفتار:** مطالعات فوق بیانگر چگونگی گذر بخش غیر انتفاعی از نقشهای سنتی خود به سوی انجمنهای کارآفرینانه ای که باعث رشد اقتصادی میشوند، میباشد. رویکرد آن مفهوم سازی پایداری بوسیله روئینه کردن خود و گسترش فرصتهای بنگاه، مسیرهای آموزشی و نتایج نیروی کار بازار برای اجتماع و بوسیله انجمنها میباشد.

**روش:** این مقاله با گسترش مفهوم کارآفرینی اجتماعی، سعی در ایجاد پیوند بین بخشهای خصوصی، غیر انتفاعی و دولتی همراه با مثالهایی از سازمانهای غیر انتفاعی با انشعابات کارآفرینانه که برای اهداف اجتماعی سازمانها ایجاد درآمد میکنند، دارد.

**تحلیل:** این مقاله سعی دارد ایده های فوق را بواسطه مفاهیمی مانند طراحی، خلق، حفظ محتوای اصلی و موفقیت برنامه حمایت از شرکتهای اجتماعی در حومه جزایر پلینزی در نیوزلند عملیاتی کند. چالشها و نحوه رفع آنها را بررسی کرده و چگونگی مشارکت چالشها و اصلاحات را در تشکیل بدنه دانش تحلیل کند.

**نتایج:** با توجه به موفقیتهای اولیه پروژه، نویسندگان بیان میکنند که این موفقیتها، راه های آشکاری را برای دولت، بخش عمومی و بخش خصوصی در چگونگی حرکت از ظرفیت ساده به سمت شرکتهای پایدار بوسیله کارآفرینانی که در انجمنها بوجود آمده اند و انگیزه دار شده اند و بواسطه مشارکت در فرایندها دارای تجربه شده اند ارائه می کنند. آنها پروژه فوق را به عنوان نمونه ای که نشان دهنده چگونگی مسلح کردن گروه های اجتماعی به منابع و حرکت سازمانها بر روی توسعه انجمنهای اقتصادی و آزاد کردن انرژی های خود انگیزشی کارآفرینان در انجمنها میباشد، معرفی می کنند.

## مقدمه

این مقاله جایگاه در حال توسعه سازمانهای غیر انتفاعی را در بدنه در حال رشد تئوری توسعه اقتصادی انجمنها مشخص میکند. از Giloth (۱۹۸۸) در دهه ۸۰ میلادی گرفته تا Wallace (۱۹۹۹) در دهه ۹۰ میلادی، و همچنین تعدادی از نویسندگان بعد از سال ۲۰۰۰ میلادی (Roper & Harding, ۲۰۰۴; Alvord, Brown, Letts, ۲۰۰۴; Chency, ۲۰۰۵; Seelos & mair, ۲۰۰۵) "توسعه اقتصادی جامعه" را، خود روئینه کردن و گسترش فرصتهای بنگاه، مسیرهای آموزشی و نتایج نیروی کار بازار برای انجمن و بوسیله انجمن تعریف کرده اند. در نهایت میتوان عبارتی را یافت که در بیانات ریاست تاسیسات Edna McConnell Clark عنوان شده است: "اگر شما واقعا نگران تاثیرات و اندازه گیری بازده اجتماعی سرمایه گذاری خود می باشید، بهتر است مثل یک سرمایه گذار، سرمایه گذاری کنید و در چیزی سرمایه گذاری کنید که شانس خوبی برای موفقیت دارد" (Ellsworth & lumarda ذکر شده در Ellsworth & lumarda).

ضرورت چنین تغییر رویه ای در طول زمان بدلیل وجود سه نیروی کامل کننده و مرتبط میباشد: شکست آشکار بخش دولتی و بازار در اجتماعات عمومی؛ ناتوانی بخش دولتی در به عهده گرفتن فعالیتهای در هنگام شکست بازار؛ و ناتوانی مؤسسات دولتی و خصوصی در طراحی و اجرا راه حل های اجرائی برای کاهش فقر (مراجعه شود به Giloth, ۱۹۸۸, Hart, ۲۰۰۵). علاوه بر ضرورت وجود بازارها و ارتباطات جهانی (مراجعه شود به Prahalad, ۲۰۰۵)، پیوند بیشتر مورد توجه عموم بوده است چرا که "گوناگونی بیش از حد ما باعث خنثی شدن تلاشهایمان در شناسایی مشکلات و مقصودات مشترک میشود" (Hoch, ۱۹۹۶, p. ۲۲۵).

مقاله فوق بر اساس فرض رشد جهانی بنیان نهاده شده است که در آن توسعه اقتصادی جوامع در صورتی که توأم با قدرت و اختیار دادن به شهروندان و ساخت استعدادها آنها در جهت حل نوآورانه مشکلات و حداکثر کردن فرصتها در زندگیشان باشد، نتایج موفقتری را ارائه خواهد کرد. چنین توسعه ای باید همراه با احترام گذاردن، پرورش و افزایش دادن و حساس بودن نسبت به فرهنگهای فردی و شبکه های اجتماعی که در جوامع وجود دارند، باشد. همچنین باید بتواند باعث رشد قدرت اقتصادی بوسیله خود اتکایی شود (Weiwel, Teitz, & Giloth, ۱۹۹۳). برای پرورش انجمنهای توسعه اقتصادی، این مقاله ادعا میکند که با ارتقاء دو روش بوسیله Pitegoff (۱۹۹۳) میتوان این کار را انجام داد: بوسیله ساخت استعدادها (تجاری، مذهبی، مؤسسات اجتماعی، مردم، و نمایندگیهای محلی) در زیر ساخت های

محلی، و به طور همزمان داشتن عملکردی همانند یک عامل تغییر، و تجهیز کردن مشارکتهای خصوصی/دولتی با منابع اجتماعی (مراجعه شود به ۲۰۱-۲۰۲ PP Hart, ۲۰۰۵).

به هر حال ما قصد نداریم یک راه حل کلی که توانایی حل تمامی مشکلات جوامع را دارد، ارائه کنیم. بنابراین سعی میکنیم مدل (۱۹۹۴) Pearce را در مورد توسعه انجمنهای اقتصادی و همچنین پیوستار او را در مورد شکل‌های انجمنهای اقتصادی به عاریت بگیریم. این پیوستار شامل سه بخش مجزا میباشد؛ شرکتهای انجمنی، شرکتهای با اهداف اجتماعی، و شرکتهای داوطلبانه. در واقع فعالیت تمامی این شرکتهای ماهیتی غیر انتفاعی دارد. ویژگی مشترک آنها فعالیت‌هایی میباشد که بر روی اهداف اجتماعی تمرکز یافته و رشد آنها به طور متضاد منعکس کننده کاهش و/یا خاموش شدن سرمایه‌های بخش خصوصی و دولتی برای سازمانهای غیر انتفاعی میباشد (Emerson & Twersky, ۱۹۹۶).

تنظیم صحنه: زمینه، مطالعه موردی و مشارکت

برای بدست آوردن پایداری مالی طولانی مدت و بقاء عملیاتی کوتاه مدت در سازمانهای غیر انتفاعی، به نظر میرسد که منابع ایجاد کسب درآمد به انجمن پیشنهاد یک روش تامین سرمایه مطمئن تر و اجرائی تر به جای تامین سرمایه بخشایشی و صدقه ای بکنند. (۱۹۹۴) Pearce شرکتهای با اهداف اجتماعی را به عنوان شرکتهای تجاری که سرمایه خود را از منابع دولتی/خصوصی دریافت کرده و سود حاصل را با ارائه خدمات اجتماعی به انجمنها بر میگردانند، تشریح کرده است. تمامی سیاستمداران در دنیا نسبت به وجود چنین پدیده ای آگاهی دارند. تحقیقات نشان داده است که شرکتهای با اهداف اجتماعی و با جریان درآمدی مختلط، پنج برابر شرکتهای معمولی ایجاد شغل کرده و بیش از شش برابر، کسب و کارهای کارآفرینانه ایجاد میکنند، در حالیکه به طور همزمان باعث احیاء انجمنهای از دور خارج شده قبلی، ایجاد فرهنگ سازمانی اجتماعی و ارائه خدمات عمومی با کمترین هزینه میشوند (Harding, ۲۰۰۴).

در چنین زمینه بین المللی میباشد که ما طراحی، خلق، معرفی یک کالای جدید و موفقیت برنامه پرورش یک کسب و کار اجتماعی را در حومه جزایر Polynesians در کشور نیوزلند تعریف میکنیم. زمینه محلی چالشهای بیشتری را ایجاد میکند. شخصیت و شکل افراد حومه جزایر Polynesians، احتیاجات آنها، خواسته های آنها دائما در حال تغییر میباشد. با توجه به وارد شدن به قرن جدید، ازدواج هایشان با دیگر

جوامع، مهاجرت‌هایشان به خارج از جزایر، مشکلات تهیه مسکن، اختلافات خانوادگی، نامناسب بودن وضعیت سلامت، تحصیلات سطح پایین همراه با مشکلات جهانی که خانواده‌های Polynesian با آن روبرو هستند، و از همه مهمتر فقر و disenfranchisement اجتماعی باید مورد توجه قرار گیرد.

در ترسیم این برنامه پرورش کسب و کار اجتماعی ما توسعه اتحادیه انجمنهای خیریه را به عنوان موتور تغییر قرار داده ایم که برای سرمایه گذاری موثر اجتماعی برای جوامع ایجاد تعهد میکند. ما نشان خواهیم داد که چگونه برنامه ایجاد اتحادیه فراتر از ساخت صرف ساختمان یک سازمان و استعدادهای شخصی بوده است. ابتکاری که هیچ برنامه توسعه اقتصادی به عنوان هدف خود در نظر نگرفته بود. ما به دنبال انطباق پذیری برنامه در کوتاه مدت، یک ابتکار دولتی که به سازمانهای جمعی کمک کرده اند تا شرکتهای با اهداف اجتماعی را بسازند، هستیم. در طی این برنامه ما موفقیت قابل توجهی را در غالب ایجاد عملیات بازرگانی و مزایای توسعه رهبری استراتژیک در گروههای جامعه که توانایی بیشتری در مدیریت سرمایه و ماموریتهای اجتماعی داشتند به نمایش گذاردیم. در توضیحاتمان به این نتیجه رسیدیم که شرکتهای با پایه اهداف انجمنهای اجتماعی به نقشهای چندگانه ای توجه میکنند که بوسیله نمایندگیهای سرمایه گذاری که بیشتر به امور خیریه و انجام کارهای حمایتی میپردازند تا فعالیتهای کارآفرینی مورد توجه قرار نمیگیرند. برای اینکه بتوانیم تاثیرات این بی توجهی را در عدم موفقیت پروژهها نشان دهیم، پیشنهاد میکنیم که تحقیقات آینده به بررسی عدم موفقیتهایی که تأیید کننده تجربیات ما در عوامل تأخیر انداز میباشد پرداخته و همچنین به جستجوی شرکتهای موفق که تأیید کننده ایده های ما در مورد شرایط تقویت کننده میباشد بپردازند.

دو عامل تقویت کننده، پیشرو و منادی موفقیت بوده است. اولاً این برنامه حرکت و شتاب خود را بر اساس علاقه افراد بر روی کشف تیز هوشی کسب و کار بنیان نهاده است. ثانیاً این برنامه بینشی را برای افراد ایجاد کرد تا از مهارتهای ساده و اجتماعی خود به عنوان اهرمی برای ایجاد درآمد برای برنامه های اجتماعی استفاده کنند. این برنامه ها گستره ای از فعالیتهای زیر را در بر گرفته است. از نوجوانانی که به ساخت جعبه های کشاورزی از مواد زائد چوبهای درخت کاج مشغولند تا به کارگیری جوانان مجرم در شستن و تزئین کردن ماشینها، از حمل گل توسط مادران برای فرزندانیشان در جزیره Cook گرفته تا ایجاد مراکز مراقبت از فرزندان پس از اتمام کلاسهای درسی،

از انتقال ایده و عقاید در یک انجمن در رابطه با عشق و تکبر در درون یک باغ تاریخی گرفته تا سرمایه گذاری برای محصولات تازه. هر کدام از گروههایی که وارد برنامه فوق شدند در ابتدا بیم و هراسهایی داشتند: در رابطه با برنامه، در رابطه با زمانی که باید به آن اختصاص دهند، در رابطه با مفید بودن با توجه به شرایطی که در آن هستند و در رابطه با اینکه آیا تلاشهایشان میتواند منجر به موفقیت شود. به هر حال چیزی که آنها به همراه خود آورده بودند، امید و اعتقاد عمیق آنها به این مسئله بود که حال نوبت آنهاست که به ایستند و برای حفظ فرزندان، زنان و سالمندان جامعه خود بواسطه ایجاد امید و با ارزش دانستن خود و شناسایی فرصتها مقاومت کنند.

برنامه فوق بواسطه افزایش اعتماد به نفس و خوشنودی اعضا جشنی را بر پا کرد. این رشد ادامه پیدا کرد، چنانکه آنها خود را استادان ایده های جدید که باعث افزایش مزیت رقابتی، پایداری، طراحی محصول و خدمات دهی عالی در شرکتهایی که در آن مشغول به کار بودند یافتند. و این ماهیت حرکتی از مدل وابستگی به سمت چارچوب مائوری ها و پلینژیان ها بود. جایگزینی این برنامه به جای عاملیت دولت در سرمایه گذاری ها، یک مثال از چگونگی شناسایی، کشف و بهره برداری از فرصتها توسط کارآفرینی اجتماعی همانند کارآفرینی تجاری برای کسانی که به ما اعتماد کردند، میباشد. تفاوت در قدرت بخشی به سرمایه اجتماعی میباشد که پس از آن باعث ایجاد ارزشهای اجتماعی به عنوان بازده اولیه و ارزش اقتصادی به عنوان محصول جانبی برای پایداری و خود کارایی سازمانها میشود.

تاریخچه مختصری از سابقه و هدف ظرفیت سازی در جزایر اقیانوس آرام در سال ۲۰۰۳:

گروهی از کارکنان انجمن (CEG) از بخش استخدام دولت نیوزلند قراردادی را برای ظرفیت سازی گروه اقیانوس آرام در Tamaki Makaurau به امضاء رساندند. در کنار معیارهای واجد شرایط بودن در آن زمان، قرارداد فوق به یک انجمن مسئول که عمدتاً متشکل از هیئت امنای جزیره اقیانوس آرام بودند اعطاء شد. به هر حال بواسطه بندهای موجود در آن تعهد نامه، نویسندگان به عنوان مسئولان طراحی، اجرا و ارائه گزارشات برای برنامه در طول یکسال قرار گرفتند. در این برنامه ما با ۴۰ شرکت کننده از ۲۰ انجمن خیریه و انجمنهای مسئول بسیار کوچک، کوچک، متوسط و بزرگ در جزیره اقیانوس آرام از شرق تا غرب اکلند کار کردیم. برنامه فوق توسط CEG در جهت توانمند سازی، کارایی و توسعه پایداری در سازمانها و توسط امکان پذیری مشارکت افراد، طراحی و تأیید شده است. انتقال اثر بخش به واسطه مشارکت تمامی افراد در

کارگاهها، آموزشهای خاص و مربی گری فرد بر روی فرد هیئت امناء و مدیریت ارشد بدست آمد.

محتوا و تحویل برنامه ظرفیت سازی:

اعضاء پروژه تلاش زیادی را در جهت به نمایش گذاشتن حساسیتهای عمومی و فرهنگی در تکنیکهای به کار گرفته شده، در تعهد انتظارات اعضا و حرکت به سمت نتایج از خود نشان دادند. محتوای برنامه کارگاهها عبارت است از اصول اولیه یک نظارت خوب، برنامه ریزی استراتژیک، منابع انسانی، اطمینان از کیفیت سیستم و بهبود عملکرد سازمان. مداخله گروه خاص شامل ممیزی سازمان و تحلیل شکافها، کمک در فرمول بندی کردن اهداف، ماموریتها، برنامه های عملیاتی و استراتژیک سازمان، کمکهای پشتیبانی اختصاص داده شده در اجرای ممیزی سازمان و ساخت یک لایه تحناتی از الگوهای گزارش دهی قابل قبول میباشد. مربی گری هیئت متعهد و مدیریت ارشد شامل توسعه دیدگاه رهبری خادمان و انضباط پایدار که بسیار حیاتی میباشد، است. بازخوردهای رسمی و چند گانه از اعضا در مورد سودمندی تلاشهای تیمی و برنامه، یک بخش جدا نشدنی از برنامه بود. هم تعداد ۴۰ نفر عضو شرکت کننده و هم CEG از طراحی و مشارکت قابل توجه برنامه در افزایش دانش، مهارتها و درک افراد از تعهدشان و نقششان در مسئولیت پذیری و پاسخگویی در یک محیط سازمان یافته خرسند بودند.

نویسندگان در پروژه توانمندسازی از اجتماعات توانمند ساز گرفته تا شرکتهای پر مخاطره در اقیانوس آرام توانستند درسهای مهمی را بیاموزند. همچنان که با گروهها کار میکردیم مشخص شد که هر گونه مداخله ای که باعث توسعه پایدار و بقاء سازمان میشد نیاز به یک توجه دو جانبه داشت. از یک طرف نیاز به آموزش رهبری، مدیریت استراتژیک و حکومت بهتر وجود داشت، همچنین هر کجا که امکان داشت نیاز به کمک برای استفاده از خدمات اجتماعی و تسهیلات عاملین می بود، باید به گروهها در جهت ساخت مزیت عملیاتی و بهره وری کمک می شد که در اینصورت این انجمنها و صاحبان آنها میتوانند شاهد بیشترین بازده باشند. و در طرف دیگر برای توانمند سازی گروه نه تنها باید به فهم و درک گروه از ماموریتش و تمایزش به ارائه خدمت کمک کرد بلکه باید به اشتیاق به خدمت دهی و ساخت یک موتور اقتصادی برای رسیدن به چنین اشتیاقی کمک کرد.

چنین بینشی فقط مربوط به نیوزلند و جزایر اقیانوس آرام نمی شود بلکه ساختار طایفه ای و اجتماعی آنها و همچنین فرهنگ آنها نیاز به یک طراحی متناسب با نیاز مشتری دارد. با اینکه کارآفرینی اجتماعی یک مفهوم جدید میباشد اما ابتکاراتی که در جهت استفاده از تواناییهای کارآفرینی برای حل مشکلات استفاده میشود چندان

جدید نیستند. سالهاست که نهادهای مختلف در سرتاسر دنیا از برنامه هایی برای کمک به گروههای ضعیف و در حاشیه استفاده کرده اند.

#### برنامه پرورش شرکتهای پر مخاطره

به این ترتیب نویسندگان با یک برنامه جدید از درگیری اجتماعات بواسطه اتحادیه خیریه خود به دولت نزدیک شدند. این تعهد به دنبال تغییر گروهها بواسطه یافتن راه حلهای پایدار و درگیریهایی با اشتیاق می باشد. تمامی متعهدین و وابستگان آنها باید بر اساس عقیده و ایمان مشترک عمل کنند. قسمت اعظم این تعهد، همکاری دولت و نهادهای سرمایه گذاری در قسمت انجمنها میباشد. اگر اینطور باشد جالب توجه خواهد بود که چنین مسئله ای میتواند به عنوان یک اهرم در جهت افزایش توانایی خدمات رسانی انجمنها و از آن مهمتر افزایش پایداری و بقاء مالی سازمانها عمل کند. توصیه ما به CEG، بخش کارکنان این است که به جای صرف هزینه های بسیار در جهت ساخت "توانایی به خاطر توانائی" در گروههای اجتماعی، برای اعضاء اتحادیه، سهامداران آنها و صاحبان نهادها بسیار سودمندتر خواهد بود اگر تواناییهای کارآفرینانه را با هدف رویا پردازی، طراحی، صعود و هموار کردن مسیر گروههای اجتماعی بوسیله یک مدل کسب و کار که میتواند در کوتاه مدت مناسب و در بلند مدت پایدار باشد، افزایش دهند. ما پیشنهاد کردیم که میتوانیم با خوشه ای متشکل از چهار یا پنج مؤسسه خیریه دیگر بمدت یکسال همکاری کنیم. مؤسسات از مناطق متفاوت با توجه به معیارهایی مانند علاقه مندی کارآفرینانه، وجود یک چارچوب سازمانی (حتی بصورت ابتدایی) و تمایل آنها به همکاری با برنامه به مدت دوازده ماه و وجود یک فرد (کارآفرین اجتماعی) که بتواند مورد آموزش قرار گیرد و باعث حرکت پروژه به جلو شود، انتخاب خواهند شد. خوشه مورد نظر از تک تک اعضاء شبکه حمایت یکسان خواهد کرد و از نظر فرهنگی کاملاً حساس خواهد بود و مربی گری بدون قضاوت باعث حرکت رو به جلو و ایمنی شبکه برای حمایت خواهد شد. زمانیکه توانمند سازی اجتماعات یک هدف غایی میباشد، پرورش انجمنهای پر مخاطره یک پیامد خواهد بود. برای ساخت یک انجمن پر مخاطره در محیطی امن، در هدف و منظور، فعال و عمل گرایانه و در تلاشها، محتاط میباشد و همچنین از انرژی تمامی جوانان، زنان و سالمندان استفاده میکند.

#### فروش انجمنهای پر مخاطره به نهادهای سرمایه گذاری

بدلیل ذیل چنین پیشنهادی برای CEG بسیار انقلابی بود: CEGها تنها از اقدامات اشتغال زا حمایت میکردند نه از اقدامات انجمنهای پر مخاطره. به همین دلیل نتیجه پایانی "خود استعدادی" کارآفرینان چیزی بود که آنان در زمان فرایند آزمایشی انتخاب

کردند؛ اتحادیه خیریه ما برای CEG که اعضاء آن ترجیح میدادند با گروههای اقیانوس آرام که بسیار کم ساختار یافته بودند و همچنین بیشتر حالت انجمنی و کمتر مشارکتی داشتند، کار کنند؛ مانند تمام نهادهای سرمایه گذاری دیگر، CEG در یک الگوی "پروژه سرمایه ای اولیه" قرار داشت، که با توجه به پروژه های سرمایه ای که باعث پایداری میشوند و نگرانیهای روزافزون بخش عمومی درباره مخارج دولت بر روی نهادها بدون نتایج محسوس کار میکرد؛ یک پروژه دوازده ماهه با توجه به میزان ریسک بالا برای آنها بسیار طولانی و پرهزینه بود؛ و در نهایت تعدادی از مشاوران آنها مخالف با بعضی از فرایندها بودند و پیشنهاد میکردند که مشارکت در آنها باید بصورت داوطلبانه باشد.

Boschee (۱۹۹۵) مشاهده کرد که سنت گرایان در بخش غیر انتفاعی محرکهای سودآوری را با الزامات اخلاقی توأم با بدگمانی در نظر میگرفتند، اما ارائه دهندگان خدمات با توجه به تعدیل قیمتها، کاهش منابع و افزایش احتیاجات مشتریان به رقابت می پردازند. ما در هزاره جدید هنوز چنین استدلالات کم محتوایی را مشاهده میکنیم. علاوه بر وجود تمامی این موانع، پیشنهاد، با عقد یک تفاهم نامه مورد قبول واقع شد: CEG تنها حاضر شد به مدت شش ماه از برنامه حمایت مالی کند. آنها حاضر بودند که برای شش ماه دیگر فقط همکاری عملیاتی (نه مالی) با برنامه داشته باشند. دیگر پیشنهادات ما در مورد دائمی بودن برنامه و پرورش دائمی شرکتهای پر مخاطره، توسط نهاد فوق تحت بررسی قرار گرفت. ما به هر حال عقیده داشتیم که برنامه فوق برای انجمنهایی که با آن همکاری میکنند سودمند خواهد بود و خواهد توانست سازمانهای آنها را که بر پایه مأموریت طراحی شده بودند را با انجمنهایی که بر پایه مشتری طراحی شده اند به چالش بکشد و در جستجوی تفکرات و استراتژیهای کارآفرینانه و به کار بردن آنها باشد. همانند Campbell (۱۹۹۸) ما اینها را به عنوان معیارهای خود کارایی دیدیم. سودمندی نهایی همانا انتقال اصول کارآفرینانه از اهداف اجتماعی شرکتهای به سمت سازمان اجتماعی مادر خواهد بود که در مقابل منجر به ایجاد عناصر اثربخشی و جذابیت کارایی برای نهادهای مالی آینده خواهد بود (Boschee ۱۹۹۵). ما همچنین متقاعد شدیم که نتایجی که از انجمنهای پر مخاطره به دست خواهد آمد و انجمنهای کارآفرینانه ای که ایجاد خواهد شد منجر به اثبات اعتبار ما به نهاد فوق در هنگام بازبینی جایگاه خود خواهد بود. ما محتوای برنامه و نتایج محتمل را مورد بازبینی قرار داده و برنامه کوتاه مدت در ژانویه سال ۲۰۰۴ آغاز شد.

محتوای برنامه پرورش انجمنهای پر مخاطره در اقیانوس آرام

فاز یک برنامه پرورش و توانمندسازی انجمنهای پر مخاطره عبارت است از طراحی برنامه ای جهت توانمندسازی شرکت که در هر یک از گروههای ذیل میباشد. گروههای غیر انتفاعی که فرض میکنند یک وضعیت کارآفرینانه، کم بودن شک و تردید در اجرای تفکرات و فعالیتهایی همچون بازاریابی، برنامه ریزی استراتژیک و سیستمی برای تحلیل و کنترل هزینه ها میباشد. به بیانی دیگر محدوده خاصی از بخشها مورد استفاده قرار گرفته است که حقیقتا برای بقاء الزامی میباشد. گروههای اقیانوس آرام در مقولاتی مانند شناخت فرصت و انتخابی از میان اصول اولیه مدل کسب و کار که بیشتر بر طراحی محصول/خدمت، تحلیل صنعت، انتخاب مشتری، تحقیق بازار، تحلیل رقبا و فرایندهای جذب و نگهداری کارمندان تمرکز داشته، مورد آموزش قرار گرفتند. تیم پروژه فوق بواسطه استفاده از ترکیبی از آموزش، مربی گری، مساعادت و مرشدی توانست به میزان زیادی از موفقیت در میان شرکت کنندگان دست پیدا کند. کارگاهها، مربی گری، آموزش در سایت، جلسات ملاقات با رهبران بوسیله شبکه، معرفی انجمنهای خیریه ای که بوسیله فرشتگان سرمایه گذاری حمایت مالی می شدند و همچنین اینترنت و ایمیل از جمله وسایلی بودند که برای یادگیری و ایجاد اشتیاق در شرکت کنندگان به کار برده شدند. تیم پروژه برای مشارکت مشاوران CEG فضای مناسب را مهیا کرد و کارکنان را در برنامه قرار داد. این مسئله باعث انگیزه بخشی به گروه برای یادگیری و مشارکت و به طور همزمان مهیا کردن اعتبار و شناخت شد.

نتایج برنامه پرورش انجمنهای پر مخاطره

نتایج فوق العاده بودند. اولین پیامد برنامه این بود که تمامی گروههای پنج گانه برای آغاز عملیات تجاری و شرکت موفق در یک محیط کاری پویا اقدام کردند. با توانمند سازی یک سازمان اجتماعی بر پایه کلیسا که با به کارگیری نوجوانان سابقه دار در یک نجاری و یک کارخانه الوار سازی کار می کردند، ایجاد مدل کسب و کاری با هدف ساخت انواع گوناگون و محدودی از جعبه های کشاورزی و ساخت اسباب و اثاثیه منزل و باغ با استفاده از چوبهای زائد کورائی که بوسیله کارخانه ای در خارج از شهر اهداء شده بود. بر پایه چنین مدل کسب و کاری نمونه کالاهای جدیدی ساخته شد، از برنامه استراتژیک مفصلی استفاده شد و فعالیتهای بازاریابی بسیار خوبی توسط نوجوانان انجام شد، آنها توانستند سفارش کالاهای بسیار خوبی برای شرکت کاکاپو از طرف زنجیره فروشگاه های "نایت پلن بارن" دریافت کنند.

پلیس نیوزلند با حمایت کردن از مجرمان جوانی که توانسته بودند یک مدل کسب و کار برای تمیز کردن مکانیزه ماشینها و ارائه خدمات آرایشی ارائه کنند سعی در ایجاد بستر اعتماد و اطمینان داشت. تولید ماشین توجه همگان را به خود جلب کرد، مسئولیت اجتماعی پایه ریز تخصیص بودجه و ایجاد شرکتهای اجاره دهنده ماشین در

فرودگاه اوکلند شد و اعتماد باعث ارائه منابع مالی برای ایجاد زیر ساختهای ماشین شوئی شد.

انجمن باغداری رائونی با ایجاد یک مرکز مشاوره، مشاهده کرد که گروههای علاقمند بسیاری با سبزیهای ویژه و گلهای باغی سعی در دایر کردن طرح خود در سایت را دارند. اعضای انجمن به طور داوطلبانه سعی در حمایت عملی از دانشکده صنعتی را داشتند و مرکز مشاوره با ارائه کمک در امور بازاریابی، تبلیغات و ارائه حق استفاده دائمی از زمین از آنها حمایت میکرد.

انجمن سرویس دهی پخت و پز اوکلند با اضافه کردن فرصتهای خدماتی و محصولاتی (که در خلال تحقیقات بازار شناسایی کرده بودند) موفق به طراحی برنامه هایی برای مواقع بعد از مدرسه و روزهای تعطیل شدند. بازاریابی فعال خانواده های محصلین در گردهمایی ها باعث جلوه عمیق علاقه تعدادی از مدارس ابتدائی و راهنمائی شد. نوآوریهای خاص، اتحادیه انجمنهای سامون که تمامی فعالیتهای کارآفرینی اجتماعی آنها شامل مدیریت رویدادی و فعالیتهای مرتبط با توریسم بود توانست از پروژه های مدیریت رویدادی با اتحادیه هنرمندان اقیانوس آرام و اتحادیه راگبی بازان ساموا حمایت کند.

همچنین، برنامه توانست باعث توانمندسازی سازمانهای انفرادی شود. یک نتیجه موازی که تیم پروژه از ابتدا بیان کرده بود. اتحادیه های شرکت کننده مهارت بیشتری در استفاده از منابعی همچون اینترنت و ایمیل برای شناسایی، جمع آوری و آزمایش اطلاعات بدست آورند. نتایج اشتغال زایی کاملاً مشخص بود چرا که این شرکتها از پرسنل نیمه وقت و تمام وقت استفاده کردند. یک حس قوی از افتخار و موفقیت در اتحادیه ها مشاهده شد، چه در به اتمام رساندن برنامه و چه در ایجاد شرکتی که در فعالیتهای اتحادیه بیش از آنکه وابستگی به منابع مالی آن داشته باشد، مشارکت میکرد.

بیشترین منافع: بلوغ مهارتهای رهبری در کارآفرینان اجتماعی بصورت متنوعی در جمعیت، سنین مختلف، بازسازی قراردادهای اقتصادی بین کسب و کارها و کارکنان افزایش پیدا کرد. اهمیت یافتن دانش به عنوان اصول اولیه مزیت رقابتی. کاهش تامین وجه. و افزایش نیازمندیهای دولت نسبت به سازمانهای غیر انتفاعی از جمله رویدادهایی هستند که تاثیر عمیقی بر بقاء کوتاه مدت و تندرستی بلند مدت سازمانهای غیر انتفاعی داشته اند. تمامی شرکت کنندگان جزایر اقیانوس آرام در گروه ما از اجتماعاتی بودند که به دلایل مختلفی حاشیه نشین شده بودند. این عوامل عبارتند از: خصوصی سازی موفق کارها توسط دولت و روش استخدام مشابه کارگران نیمه ماهر؛ ممانعت اتحادیه اروپا از صادرات گوشت نیوزلند به انگلستان که

باعث تسریع در افول یکی از مهمترین کارفرما ها شد (کارخانه انجماد گوشت) و محدودیتهای تامین وجه، و عدم وجود وکالت " صدا" که باعث انتقال تسهیلات آموزش محلی به دهکهای پائینتر شد. و همچنین چرخه تبهکاری، فقر، نژادپرستی، جهل و نادانی، مواد مخدر، خشونت‌های فامیلی و سوء استفاده های جنسی به یک نقطه منطقی دست یافت. مسئله اصلی برای هر یک از این گروه‌های غیر انتفاعی شناسایی نیازها نبود، بلکه دست یابی به منابع بود: تعدادی از آنها منابع خود را از دولت و نهادهای شبه دولتی مانند وزارت گسترش اجتماعی، خانواده ها و انجمنهای محلی دریافت کردند و تعداد بیشتری از آنها به دنبال ارائه سرویسهای خدماتی رفتند یا وابسته به منابع گروهها یا انجمنهایی شدند که نمیتوانستند به درستی تقبل کنند. بنابراین چنین گروههایی آماده ، مشتاق و همانطور که مشخص شد اعضاء توانائی در پرورش شرکتها با اهداف اجتماعی بودند. ما باعث پیشرفت کارآفرینی به روش کاربردی و انضباطی تامپسون با بهره برداری از منابع که در دسترس بودند شدیم. در مورد گروههای اقیانوس آرام چنین منابعی بطور وسیعی شامل خواست انجمنهایی که به آنها خدمت میکردند، اعتماد کردن به آنها، و داوطلبان سخت کوش که آماده صرف زمان و انرژی خود بودند، می شد. نقاط قوت و ضعف مفهوم کارآفرینی اجتماعی در این حقیقت واقع شده است که بسیاری از کاربردهای آن در پیوند بین بخش خصوصی، غیر انتفاعی و دولتی میباشد. یک سازمان غیر انتفاعی با یک انشعاب کارآفرینانه که برای اهداف اجتماعی سازمان ایجاد درآمد میکند نمونه ای از این پیوند میباشد. چه بصورت پرستاری بعد از مدارس باشد، یا خدمات ماشین شوئی باشد، یا شرکت مدیریت رویدادی باشد، فروش درختان یک باغ باشد و یا صنعت تولید الوار باشد، هر کدام از این پروژه ها بیانگر انتقال ایده ها به سمت فرصت و فرصتها به سمت اشتغال، تحصیل و ایجاد شرکت میباشد. انجمنها میتوانند از دست آوردهای خود لذت برده و شاهد افزایش سود خود باشند.

یکی از پیش شرطهای لازم برای موفقیت پروژه عبارت بود از کیفیت رهبری و نظارت پروژه که رهبران تمامی پنج گروه در سطح بالایی از مهارت در طول برنامه از خود نشان دادند. رهبری باید با کارآفرینی اجتماعی به این دلیل که مدیریت کننده دو قسمت اصلی که همان ماموریت و پول میباشد، احساس راحتی کند. کارآفرینی اجتماعی به شما اجازه میدهد که تامین وجه خود را تثبیت کنید، جریانهای کسب درآمد خود را گسترش دهید، برای پایداری برنامه ریزی کنید، ریسک پذیری خود را افزایش داده و در کسب پاداش موفق باشید.

برای اینکه اعضای گروه با مفهوم فوق احساس راحتی کنند، پویاییهای دنبال کردن مسیرهای دوگانه را دریابند، و درگیر کارهای اجرائی و معماری برنامه شوند در حالیکه

هنوز در حال حمایت از بینش مقاصد غیر انتفاعی استراتژیهای اجتماعی میباشند. پایداری و جدیت گروه برای اجرای برنامه و تاسیس شرکتی که حاصل آن بود بدون چنین طرز تفکر جهانی در گروه غیر ممکن به نظر میرسید. چه فرض کنیم که فراهم کردن نقشهای کسب و کار برای جوانان، کار "کایرا روحانی" بوده است و چه فرض کنیم که "سالی" با نیت شفاف خود سعی در اثبات این مسئله به سهامداران بوده که از نوجوانان خرابکار نیز میتوان در انجام کارها کمک گرفت، در هر دو صورت این رهبران بواسطه تواناییهای شخصی خود توانستند بر این مسئله فائق آیند. آنها همچنین با ایجاد ارزشهای مهم اجتماعی به جای مقاصد اقتصادی توانستند تعهد مناسبی را برای پروژه ایجاد کنند که باعث ایجاد اهداف مشترک برای تمامی افرادی که به پروژه پیوستند شد. ما اعتقاد داریم که آنها در فرایند به یک لیست پر از مزیت دست یافتند: مجموعه ای از مهارتها و راهنماییها که باعث میشود آنها به قلوب افراد دست پیدا کنند و به افراد برای دستیابی به موفقیتهای سازمانی انگیزه ببخشند.

#### نتایج کوتاه مدت

CEG در مورد یکی از پروژه های ناموفق که در سال گذشته از آن حمایت کرده بود، ابراز خشنودی کرد. از اتحادیه خیریه ما خواسته شد که برای اجرای فاز ۲ برنامه، کار خود را شروع کند، که این کار انجام شد. متأسفانه در بین انجام فرایندهای تأییدیه نمایندگیها، سوالات پارلمان در مورد عملکرد بد نمایندگیها بر روی مدیریت ریسک اتخاذ شده بر منابع باعث شد که تعدادی از گروههای اقیانوس جنوبی نیوزلند موجبات تخریب CEG را بوجود آورند و منابع مربوط به آنها به وزارتخانه های دیگر تخصیص داده شود. فاز ۲ پروژه ناتمام باقی ماند.

اتحادیه خیریه به هر حال برنامه خود را به AREDS (شاخه گسترش اقتصاد منطقه ای اوکلند) ارائه کرد که به دنبال هر برنامه ای که به مزاج قبایل مائوری (قبایل بومی زلاندنو) خوش بیاید و بتواند باعث پیشرفت این قبایل بشود بود. با حمایت مدیر سابق CEG، اعضاء برنامه قبلی و تعدادی از رهبران ارشد قوم مائوری، انجمن مخاطره پذیر مائوری توانست حرکتی رو به جلو داشته باشد. این برنامه با استفاده از چارچوب KAUPAPA اقوام مائوری، با TIKANGA MAORI، با تزئینات مائوری و امکانات مائوری طراحی شد. این برنامه افزایش میزان ریسک جوانان و زنان مائوری را مورد هدف قرار داد. تحلیل احتیاجات و انتخاب فرایندها برای شناسایی اعضاء به اتمام رسید. متأسفانه AREDS برای پروژه و اعضاء منتخب، منحل شد و برنامه مائوری به فراموشی سپرده شد. بدون وجود نمایندگی و منابع مالی، اجرای برنامه پرورش شرکتهای مخاطره پذیر مائوری مانند راه رفتن بر روی آب می بود. اتحادیه ما به

فعالیت‌های تامین منابع خود برای گروه‌های اجتماعی در اکلند جنوبی که مشتاق به شناسایی و بهره برداری از فرصت‌ها میباشند، ادامه میدهد. ما به تلاش‌های خود برای انتقال برنامه های آموزشی به گروه‌هایی که علاقمند به ایجاد شرکتهای کارآفرینانه با مقاصد اجتماعی به عنوان کسب کنندگان درآمد مستقل برای ماموریت‌های اجتماعی‌شان هستند، ادامه میدهیم.

#### نتیجه

شرکتهای با اهداف اجتماعی نقشهای متنوع و مهمی را در جامعه ایفا میکنند. آقایان Emerson و Twersky به نکته غیر قابل انکاری در این زمینه اشاره میکنند که احتمالاً این تنها راه برای انتقال افراد بیکار در گروه‌های به حاشیه افتاده که وارد شدن به بازار کار را مشکل می یابند، به جریان اصلی نیروی کار میباشد. آقایان Waddock و Post اشاره میکنند که کارآفرینان اجتماعی به عنوان عاملان تغییر سریع عمل میکنند و به جنگ مشکلاتی میروند که نهادهای دولتی و سازمانهای انفرادی در حل آنها عاجز میباشند. Leonardis و Mauri از آن به عنوان ایجاد کننده و توزیع کننده عدالت اجتماعی نام میبرند که باعث تسهیم ثروت در جامعه میشود. Weerawardena, Mort, Carnegie آن را به عنوان یک مدل مزیت رقابتی پایدار در مقابل شرکتهای اجتماعی و بازرگانی میدانند که برای بقاء و رشد از ارزشهای والای خود استفاده میکنند. Seelos و Mair از نیاز به میزان زیادی از کارآفرینی اجتماعی برای توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع صحبت میکنند. نویسندگان این مقاله با افزودن مباحث خود از دولت، بخش عمومی و خصوصی درخواست میکنند با پیوستن به این گروه‌های اجتماعی به تجهیز آنها با منابع خود بپردازند. در غیر اینصورت آنها با میزان کمی از بیم و امید به سمت توسعه اقتصادی جوامع خود پیش خواهند رفت. شرکتهای با اهداف اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی یک جریان در حال رشد میباشد که توان حمل بسیاری از قایق‌هایی که از نظر اقتصادی و فرهنگی گوشه نشین شده اند را دارد.