

ترجمه مقاله

Entrepreneurship Development Systems: The W. K. Kellogg Foundation Demonstration

مدیریت استراتژیک کارآفرینی

آقای دکتر حجاریان

دانشجو: سیامک محمدی

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

زمستان ۱۳۸۸

سیستم های توسعه کارآفرینی:

دموی بنیاد W. K. Kellogg

ارائه کنفرانس توسط Elaine Edgcomb

۶ نوامبر ۲۰۰۸

St Louis, Missouri

در سال ۲۰۰۵ موسسه Kellogg به ۶ تلاش مشترک برای تحریک و تهییج کارآفرینی در میان مناطق روستایی آمریکا، ۱۲ میلیون دلار اعطا کرد. این کمک هزینه‌ها در هفتاد و پنجمین سالگرد موسسه و در طی ۳ سال هر کدام ۲ میلیون دلار پرداخت شد. هدف از این ابتکار در وهله اول اثبات تعهد تاریخی موسسه در اینکه "افراد یاری دهنده به خود کمک می‌کنند." و در وهله دوم نشان دادن راه‌های جدید نوید بخش برای دنبال کردن میراث Kellogg در توسعه روستایی بود.

این کمک هزینه‌ها به جهت ارائه پیشنهادات ابتکاری و جدید برای ایجاد سیستم‌های توسعه کارآفرینی انتخاب شده بودند. مفهوم یک EDS یک استراتژی توسعه روستایی بود که بنیاد انتظار تاثیر آن بر سطوح مختلف زیر را داشت:

- می‌توانست فعالیت کارآفرینی را در مناطقی که EDS ها کار می‌کنند ترویج دهد (یا باعث پیش برد کارآفرینی شود).

- می‌توانست مدل‌های موفق خلق کند که در سایر جوامع روستایی مورد توجه قرار بگیرد.

- می‌توانست به طور امیدوار کننده‌ای باعث سرمایه‌گذاری‌های جدید قابل توجهی در کارآفرینی شود.

- می‌توانست علاقه و میل ملی و منافع دولت را در کارآفرینی روستایی تهییج و تحریک کند.

بیش از ۱۸۰ گروه به درخواست موسسه جهت توسعه اقتصادی، پاسخ دادند. این موضوع نشان‌دهنده علاقه فراوان در این استراتژی است.

علاوه بر تأمین مالی ۶ طرح ابتکاری، موسسه CFED نیز برای مدیریت این پروژه بزرگ تأسیس شد و با آموزش و خدمات فنی صاحب امتیازان را پشتیبانی کرد. این موسسه همچنین لازم دانست تا هر کدام از صاحب امتیازان با یک ارزیابی خارجی کار کنند تا به آن‌ها در ارزیابی مدارک و پیشرفت یادگیری آن‌ها کمک کند.

این امر تجربه فوق العاده‌ای است و تجربه‌ای است که هیچ گاه فراموش نمی‌شود. آن چیزی که من امیدوارم بتوانم

در این سخنرانی ارائه بدهم حسی است که از سیستم‌های توسعه کارآفرینی در یک تصویر مختصر از شش طرح ابتکاری، انتظار می‌رود و برحسب مطالعه‌ای که انجام دادیم، چگونگی رویارویی با چالش‌ها و در نهایت نتیجه بررسی ایجاد سیستم توسعه کارآفرینی و چگونگی ارزیابی آن را به شما ارائه خواهم نمود.

یک: چه چیزهایی در مورد سیستم‌های توسعه کارآفرینی فرض شده است؟

ابتدا باید تأکید کنم که مفهوم یک سیستم توسعه کارآفرینی از عملکرد برخی رهبران متفکر و پیشرو در توسعه روستایی برگرفته شده است. علی‌الخصوص بایستی به عملکرد مرکز کارآفرینی روستایی در RUPRI، پروفیسور Tom Lyons از دانشگاه Baruch و Gregg Lichtenstein از موسسه استراتژیهای مشارکتی CFED اشاره کنم. در مجموع کار آن‌ها به شکل گیری دیدگاه یک سیستم توسعه کارآفرینی کمک کرد و موسسه Kellogg قصد داشت تا پرورش دهنده آن باشد.

نقل قول زیر از Brian Dabson، از بررسی اولین نتایج نظرخواهی برای پیشنهادات، یک معنی برای سیستم توسعه کارآفرینی ایجاد می‌کند: «یک سیستم توسعه کارآفرینی، طیف وسیعی از برنامه‌ها و محصولات خدماتی و سرویس‌هایی برای مقابله با نیازهای مختلف کارآفرینی را در کنار هم جمع می‌کند. این سیستم باید جامع، انعطاف‌پذیر و یکپارچه باشد و سرویس دهندگان را مستلزم کند که با همکاری و مشارکت عمل کنند نه اینکه به طور مستقل و جدا باشند.»

نقل قول، منعکس کننده این است که یک سیستم توسعه کارآفرینی چگونه کار می‌کند: جمع کردن بازیگران مختلف در کنار یکدیگر، مقابله با طیف‌های مختلفی از نیازهای کارآفرین است و اقدامات باید انعطاف پذیر و انعکاسی از فرهنگ و تاریخ محلی و بومی باشد.

از لحاظ عملکرد یک سیستم توسعه کارآفرینی، پیش بینی می‌شد که ۵ مؤلفه کلیدی داشته باشند:

- آموزش و پرورش کارآفرینی در سطوح گوناگون - از دوره ابتدایی تا دوره متوسطه
- آموزش کارآفرینی بزرگسالان و خدمات فنی - خدمات آماده هدفمند برای ایجاد ظرفیت برای کارآفرینان جهت اجرای کسب و کار
- دستیابی به سرمایه - تضمین در دسترس بودن وام‌های مناسب و سرمایه برای کارآفرینان در تمام مراحل
- دسترسی به شبکه - جمع کردن کارآفرینان در کنار یکدیگر برای سهیم شدن در یادگیری و ارتباط با بازارها و منابع روش‌های جدید

- فرهنگ کارآفرینی- تلاش در جهت تعامل رهبران و اعضای جامعه در حمایت از کارآفرینی

قرار بود این اقدامات ابتکاری در محدوده منطقه‌ای باشند. آنها شامل مناطق قبیله‌ای یا چند قبیله‌ای، مناطق ایالتی فرعی چند استانی و حتی مناطق چند استانی باشند که از مرزهای ایالت عبور کرده اند.

در نهایت، مفهوم کلیدی، همکاری بود که این ابتکار باید از تشکلات مختلف جمع‌آوری می‌شد: تشکلات عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی و آموزشی و این سازمان ها باید با یکدیگر سیستمی بسازند که اغلب منابع محدود را در نواحی روستایی ایجاد می‌کند. این نقل قول از Caroline carpenter متصدی برنامه ی موسسه، روشنفکر اصلی تفکر در سیستم توسعه کار آفرینی است.

با نیاز به همکاری ما امیدواریم این فرآیند و نتیجه نهایی مدلهایی تولید کنند که نشان دهد منابع اغلب محدود مناطق می‌توانند با همکاری در کنار هم، کارآفرینی را تهبیح و تشویق کنند.

عملیات موسسه CFED در حوزه مفهوم EDS هدفهای کلیدی و اصول رهبری که منتج به ابتکارات می‌شد را تعیین نمود. سه هدف اصلی در این موضوع به شرح زیر وجود دارد:

- ایجاد انشعابات از کارآفرینی: برای آموزش کارآفرینی و شبکه های کارآفرینی نقش کلیدی متصور شده است.

- ایجاد یک سیستم پشتیبانی فنی و مالی برای کارآفرینان: در اینجا آموزش کارآفرین و خدمات فنی و دسترسی به سرمایه، نقش کلیدی را بازی می‌کند.

- پرورش سیاست و فرهنگ پشتیبان : در این موضوع نکته اصلی کار کردن روی ساختار فرهنگ کارآفرینی می‌باشد.

در نهایت، مجموعه ای از نه اصول کلیدی راهنمای سیستم توسعه کارآفرینی بودند. بیشتر آن ها از نقل قول Brian Dabson برگرفته شده اند. از سیستم انتظار می‌رفت که:

- کارآفرین محور شده باشد: با توجه به نیازهای آنها
- شامل همه انواع کارآفرینی همراه آنهايي که اغلب از قلم می‌افتند.
- مبتنی بر دارایی‌ها: ساختمان دارایی های منطقه
- دوباره: همکاری

- جامع و یکپارچه
- جامعه محور بر اساس ناحیه متمرکز شده
- رابطه با سیاست
- تاب آوردن و تحمل در طول زمان
- بهبود مستمر

بنابراین، همان طور که می بینید مفهوم سیستم توسعه کارآفرینی بسیار پیچیده است و بازتاب گسترده‌ای دارد. این موضوع مجموعه‌ای از اصول و شیوه‌های تحقیق و تعدادی از طرح های ابتکاری و نوآورانه را جهت ایجاد یک چارچوب مفهومی یا تئوری جامع در خصوص نحوه انجام بهترین پشتیبانی از توسعه کارآفرینی در مناطق روستایی گرد هم می‌آورد. رویارویی با فرصت و رقابتی که ۶ سائیتی که Kellogg تأسیس کرده بود، راهی بود که مفهوم سیستم توسعه کارآفرینی یا این تئوری به کار گرفته شود.

دو: برنامه های ابتکاری Kellogg که روی آنها سرمایه گذاری کرده بود، چه بودند؟

این برنامه ها چگونه بودند؟ به طور خلاصه، من برایتان طوری توضیح خواهم داد که دریابید هرکدام از آنها در مورد چه بودند.

موسسه **Advantage Valley** سیستم توسعه کارآفرینی در منطقه ای ۱۲ استانی در غرب Virginia، Ohio و Kentucky به طورگسترده فعالیت می‌کند.

شرکت فوق سازمان توسعه اقتصادی ۳ ایالتی را از تعدادی از شرکا گرد هم آورد و پیشنهادهای ارائه کرد:

- برنامه های مربی گری و شبکه با استفاده از سیستم کارآفرینی توسعه یافته و تکمیل شده شرکت ها با استراتژی شراکتی و پیوند یافته با یک شبکه سرویسهای خدماتی
- همکاری با نهادهای علاقه مند به آموزش و پرورش کارآفرینی، سیاست و توسعه خدمات اضافی

CORE (Connecting Oregon for Rural Entrepreneurship) ۵ طرح متمایز منطقه‌ای به

دنبال داشت که برای کارآفرینی روستایی در Oregon ایجاد شده و گسترش یافته بود.

سازمانی توسعه‌ای و غیر انتفاعی به رهبری "ابتکارات توسعه بخش روستایی" با ۲۹ تن از شرکا برای ۵ سیستم منطقه ای هدفمند سازماندهی شد و کمیته هایی برای پشتیبانی و کار بر روی نشریه سیاست دولت ایجاد کردند.

The Empowering Business Spirit Business Initiative (EBS) یا قدرت بخشی به روح

تجارت در ۴ استان در شمال New Mexico به اجرا درآمد. شرکت توسعه منطقه‌ای که یک شرکت توسعه اقتصادی غیرانتفاعی شراکتی است سیستمی خدمات دهنده یکپارچه و جامع را در منطقه ارائه می‌دهد. اخیراً این شرکت شرکای خود را افزایش داده است و بر روی تکمیل برنامه در تسهیل تجارت در هر ۴ استان تمرکز کرده است.

HomeTown Competitiveness (HTC) یا رقابت شهری، نه تنها در یک منطقه مشخص کار نمی‌کند بلکه از نظر جغرافیایی در شهرستانها و جوامع روستایی در Nebraska پراکنده شده اند. HTC پیش از موسسه Kellogg برای توسعه رهبری و کارآفرینی روستایی تشکیل شده است این دو با یکدیگر یک استراتژی اقتصادی روستایی جامع ایجاد کردند که بر روی موارد زیر تمرکز داشت:

- توسعه رهبری
- اشتغال جوانان
- کارآفرینی
- ایجاد وقف‌های اجتماعی

آنها همچنین گروه بیشتری از شرکا را برای رسیدن به اهداف EDS انتخاب کردند.

توسعه مشارکتی روستایی North Carolina از یک انجمن ارائه کنندگان منابع کسب‌وکار در پاسخ به نظر خواهی Kellogg ظهور کرد و از طریق توسعه اقتصادی روستایی شمالی رهبری می‌شد که هدف آن خدمت به هر ۸۵ استان روستایی ایالت بود. ۲۵ تن از شرکا در تیم مدیریت EDS شرکت داشتند و روی فعالیتهای و ابزارهای توسعه‌ای به صورت گروهی کار می‌کردند و فعالیت های منطقه‌ای ظهور یافته را در ۶ ناحیه از ایالت پشتیبانی می‌کردند.

و سرانجام Oweesta سیستم توسعه کارآفرینی مشارکتی شامل ۹ عضو شریک است که در ۳ منطقه از هند در دشت های بزرگ تمرکز یافته اند. Pine Ridge و Cheyenne River در شمال Pakota و Wind River در Wyoming.

۹ سازمان هدفمند مشتری محور، موسسه تجاری Wowokiye را عملیاتی نمودند، که مدل پیاده سازی شده از یک مدل بومی آمریکا بود. سرانجام Oweesta نام خود را به SAGE تغییر داد و این امر آغاز رشد کارآفرینی مشارکتی بود.

سه: نقش ما چه بود؟ چه چالش‌هایی وجود داشت؟

ما مقرر نمودیم که در سه سطح به پیاده‌سازی مطالعه‌ای که در آن شش ابتکار بکار رفته بود و تکمیل مجموعه‌ای از سوالات مطرح شده در تجارت و اثرات آن، بپردازیم: در سطح کارآفرینی - در سطح سیستم توسعه‌آفرینی - در سطح اجتماع.

۱- سطح کارآفرین

- تا چه اندازه وسعت خدمات کارآفرینان مشتاق افزایش یافته است؟
- تا چه اندازه تعداد کارآفرینان افزایش یافته است؟
- کارآفرینان و شرکا چه تجاربی کسب کردند؟
- کارآفرینان چه تغییراتی را نسبت به وضعیت و ظرفیت کارآفرینی کارآفرین اظهار داشتند؟

۲- سیستم توسعه کارآفرینی

- وظایف اصلی، اجزا و محرک‌های موفقیت EDS کدامند؟
- درس‌های کلیدی توسعه و بقای یک EDS موفق چیست؟

۳- سطح اجتماعی و سیاست

- تا چه اندازه ابتکارات EDS به کاهش فقر، پیشرفت اقتصادی و تغییر سیاست کمک نموده است؟
- همان‌طور که می‌بینید اهداف EDS فراگیر، جامع و چالشی برانگیز بودند و در این مورد به سوالات زیادی برخوردیم که تعدادی از آنها واقعاً بدون جواب بودند و محدودیتهایی واقعی در ساخت‌وساز سیستم‌های نظارت و ارزیابی در هر سایت به ما می‌دادند. اهداف نظارت و ارزیابی ثابت و یکنواخت نبود. پس هر سایت با روش خود و با ارزیابی محلی خود توسعه پیدا کرد، که هر کدام از این روشها قبل از شروع کاملاً تعریف شده بودند.
- برای مشخص‌تر شدن، در نگاه به سطح کارآفرین، برخی از سایت‌ها سعی بر توسعه سیستم یا جمع‌آوری داده‌ها کردند که پاسخ برخی از سوالات مطرح شده مربوط به تعداد کارآفرینان و تجارب آنها بود که نشان داد تعداد کارآفرینان در منطقه واقعاً افزایش یافته است. تعیین میزان موفقیت EDS‌ها پیش از ۳ سال نامطمئن می‌باشد. با این حال برخی از آنها در برخی از مناطق به موفقیت دست یافته‌اند. آنها همگی با چالش‌هایی در مراحل تکامل خود مواجه شده‌اند. پس ما هنوز به پایان این داستان نرسیده‌ایم.
- با محدودیت‌های داده‌شده، چه می‌توانیم کنیم؟ ما نگاهی مقایسه‌ای به ۶ سیستم و تجارب آنها کرده‌ایم. ما

طراحی های زیادی روی سایت کردیم که مصاحبه با سهامداران بخشی از این سیستم ها است. ما همچنین گزارش ها و ارزیابی های آنها را مطالعه کرده ایم. به علاوه ما با ارزیابی های آنها در مورد طرز فکرشان در مورد سایت ها، مشورت و همفکری کردیم. داده های کمی موجود را نیز بررسی کردیم. بر اساس این داده ها، عمل نمودیم تا به درک تغییرات کیفی که سیستم ها روی شرکا، محیط سیاسی و اجتماعی که کار می کنند نائل شویم. به همین جهت شروع به استخراج یافته‌هایی نمودیم که دیگران به پی بردن به آن علاقه مند هستند.

چهار: این EDSها چه کارهایی را به انجام رساندند؟

آنها موجب پیشرفت قابل ملاحظه کارآفرینی جوانان در کشورهای شدند. آنها مشخصات خود را در جوامع و ایالاتشان بالا بردند. آنها برنامه ریزی درسی و تربیت معلم ها را با تأکید بر یادگیری تجربی پشتیبانی کردند. آنها به ایجاد ساختارهای جدید در اجتماع و ایالت برای ترویج کارآفرینی جوانان کمک کردند. (این موارد شامل شبکه کارآفرینی جوانان در نیو مکزیکو و بنگاههای آموزش کارآفرینی در کارولینای شمالی بود که به دنبال بهترین آموزش ها در تمام سطوح تحصیلی بودند.) و حداقل یک ایالت، ویرجینیای غربی موفق به اخذ آموزش کارآفرینی از طریق بنگاههای آموزش مالی اجباری شد. در این پروسه ها، آنها به حدود ۱۷۰۰۰ نفر از افراد جوان آموزش دادند، حدود ۱۲۰۰ نفر در مسابقات طرح کسب و کار شرکت نمودند و چندین هزار مربی را پرورش دادند و طی آن این افراد ابزار مفیدی را برای سایرین تهیه کردند. در این سه سایت، آنها جامعیت آموزش و پرورش کارآفرینی را در کالج ها و سطوح دانشگاهی پشتیبانی کردند و فرصت هایی را برای دانش آموزان فراهم کردند تا اجزای کارآفرینی را به طور انتخابی یاد بگیرند و در برخی از زمینه ها، گواهی نامه بگیرند. آنها استراتژیهای توسعه کارآفرینی را مدل سازی کردند که نتایج اولیه توان آنها را در افزایش شکل گیری و رشد سرمایه گذاری را اثبات می کند. کار ایشان، مربی گری را به عنوان یک ابزار کلیدی برای کمک به کارآفرینان معرفی می کند تا کارآفرینان بتوانند استراتژیک فکر کنند و پیشرفت کنند.

آنها سیستم های پشتیبانی را از سطح نیروی کار کارآفرین و هیاتهای مشورتی تا گروههای نزدیکتری از کارآفرینان را به طور وسیعی ایجاد نمودند.

آنها حمایت جامعه را از کارآفرینی به وسیله آموزش و پرورش و بالا بردن سطح آگاهی، افزایش دادند. (مانند تحریک یادگیری کارآفرینی و برآورد جامعه)

بعضی از آن ها فعالیت نمودند تا فرصتهای کارآفرینی را به طور فراگیرتری به وجود آورند. (به وضوح، oweesta به عنوان یک سیستم توسعه کارآفرینی بومی در آمریکا یکی از بدعت گذارها و سرمشق ها در این رابطه است) به عنوان بخشی از این موضوع، آنها به حدود ۱۰۰۰ نفر آموزش دادند و شبکه ای برای حمایت از آنها راه اندازی کردند و شروع به جمع آوری مدرک برای تجارت و اشتغال زایی کردند که تعداد آن به ۱۰۰ها شغل رسید.

• آنها سرمایه گذاریهای قابل توجهی روی زیرساختها و خدماتی کردند که ظرفیت سیستمهایشان را

برای خدمت به کارآفرینان و همکارانشان تقویت می کرد. این شامل:

○ توسعه وب سایتها، مستندات و دیگر منابع اطلاعاتی که "شفافیت" سیستم را برای مشتریان بالقوه افزایش می داد.

○ ایجاد خدمات جدید، وجوه سرمایه‌ای، سرویس‌های بازاریابی و سرویس‌های خدماتی فنی و استفاده از راه های دیگر برای پرکردن شکاف های بحرانی.

○ ایجاد راه های جدید تقاضا محور برای کارآفرینان جهت ارتباط متقابل با ارائه دهندگان خدمات .

• آنها به پیروزی های سیاسی مهم ایالتی دست یافتند و زمینه را برای منافع و اهداف آینده پی‌ریزی کردند.

○ آن ها مورد توجه قرارگرفتن (قابلیت دیده شدن) کارآفرینی را در سطح ایالت افزایش دادند (از طریق برگزاری کنفرانسی با حضور دولت مردان در نیو مکزیکو)

○ آن ها سیاست گذارانی با کارکردهای رسمی و غیررسمی آموزش دادند.

○ آن ها سرمایه‌های قانونی برای خدمات و نیز اعتبارات مالیاتی اعتباری برای موسسات کارآفرینی کوچک و یک کد تجارتي یک شکل را برای رزرو کردن Pine Ridge فراهم نمودند.

علاوه بر این آنها راه حل های جزئی برای سیستم های تقویتی طولانی مدت ارائه دادند که بعداً در مورد آن صحبت خواهیم کرد.

پنج: ما چه چیزهایی یاد می‌گیریم؟

موارد مذکور تمام موضوعاتی است که ما به انجام رسانده‌ایم. ما چه چیزهایی یاد می‌گیریم؟ من می‌خواهم بیشتر وقتم را برای تفسیر آنچه که در مورد ایجاد این سیستم‌ها، یاد گرفته‌ام بگذرانم. من پنج نکته کلیدی برای اشتراک گذاشتن در ایجاد سیستم‌ها در اختیار شما خواهم گذاشت. سپس می‌خواهم چند توضیح مختصر درباره جنبه‌های دیگر این کار بدهم و همان‌طور که مستحضر هستید در مورد پایداری این سیستم‌ها صحبت کنم. در نهایت یک یا دو توصیه نیز برای پژوهشگران دارم.

۱. توسعه دادن یک سیستم توسعه کارآفرینی یک هدف و نقشه‌ی طولانی مدت است.

همان‌طور که شما تصور می‌کنید بررسی‌های من نشان می‌دهد که چشم‌انداز سیستم توسعه کارآفرینی که به وسیله موسسه Kellogg مفصل توضیح داده شده است، بسیار زیبا، جامع و فراگیر است.

هر گروهی از شاغلین حرفه‌ای که علاقه‌مند هستند عازم سفری در سیستم توسعه کارآفرینی باشند باید برای مدت زمانی طولانی و نه فقط برای یک دوره ۳ ساله، آماده باشند. بعد از ۳ سال تجربه کسب کردن در Kellogg این ۶ کوشش در مراحل مختلف تکامل هستند. بعضی‌ها فکر می‌کنند فقط بخش‌هایی از این سیستم در نهادها، منابع و بافت‌ها کاربرد دارد.

۲. هر سیستم توسعه کارآفرینی منحصر به فرد است.

هر سیستم توسعه کارآفرینی از یک سری از داده‌ها تشکیل شده است که شامل شرایط اقتصادی و اجتماعی است که چالش‌ها و فرصت‌ها را به وجود می‌آورد. این داده‌ها همچنین شامل ظرفیت و گنجایش سازمان‌هایی است که برای حمایت از توسعه کارآفرینی تاریخ و فقدان تاریخ با یکدیگر همکاری می‌کنند که هر کدام از آنها به وسیله‌ی یک سری از تصمیمات سازمان دهندگان شکل گرفته‌اند. که شامل:

- کدام ناحیه خدمت‌رسانی خواهد شد؟ (در این گروه ما نواحی تعیین شده کوچک و خاصی را در نظر گرفته‌ایم. همچنین، ابتکارات سرتاسری در ایالت تدارک دیده‌ایم.)
- چند شریک سهام خواهند بود؟ آن‌ها چه کسانی هستند؟ (ما شرکت‌های تعاونی کوچکی را در نظر گرفته‌ایم. یکی از آنها که هسته اصلی است از ۳ نفر تشکیل شده است، دیگری یک گروه ۹ نفری است و تعداد بقیه آنها به حدود ۳۰ نفر می‌رسد.)
- شرکا چگونه تشکیلات خود را پی‌ریزی می‌کنند؟ در شرایطی خاص چگونه تصمیمی‌گیری

خواهند کرد؟

• چه مواردی به اشتراک گذاشته خواهند شد؟ کدام موارد به اشتراک گذاشته نمی‌شوند؟ شاید مهمتر از

همه، این موضوع باشد که تئوری تغییری که ابتکارات را هدایت می‌کند چه خواهد بود؟

(سخت نگیرید، تئوری تغییر، اصول و استدلال‌های اساسی ابتکارات را به خوبی واضح می‌سازد این تئوری به وسیله منابع و فعالیتهایی که به نتایج مطلوب منجر می‌شود، راه را به ما نشان می‌دهد.)

با توجه به چگونگی پاسخ به این پرسشها هریک از EDSهایی که ما مطالعه نمودیم، منحصر بفرد بود و در صورتیکه شما یکی از آنها را راه‌اندازی نمایید، برای شما نیز به همین شکل خواهد بود.

۳. نکته مهم در ارتباط با نظریه شما چگونگی تعریف یک سیستم یا رویکرد سیستمی است. سیستم توسعه کارآفرینی، ۲ راه را برای دستیابی به این موضوع نشان می‌دهد.

منظور از اصطلاح "سیستم" چیست؟ دو معنی در فرهنگ لغات وجود دارد:

گروهی از اثرات متقابل دارای مناسبات مشترک یا اجزا و قسمتهای وابسته به هم که با هم دیگر کار می‌کنند تا یک هدف مشخص را به انجام برسانند.

یک سیستم، اجتماعی از اجزاء به هم پیوسته است که همگی به صورت یکپارچه عمل می‌کنند. در لاتین و یونان اصطلاح سیستم به معنی با هم متحد شدن، تاسیس کردن و با یکدیگر پایه ریزی کردن است.

در محتوای این دو تعریف، دو مفهوم کلیدی وجود دارد: اولی مربوط به جمع آوری اجزاء متنوع و ناهمسان است و دومی مفهوم هدف و مقصودی مشترک و کاملاً یکپارچه است.

از میان سیستم‌هایی که Kellogg روی آنها سرماگذاری کرده است بعضی‌ها دارای برتری بیشتری در جمع‌آوری مجموعه‌ای از شرکای متعدد در توسعه کارآفرینی هستند. آنها بر روی ساختن هدف‌های مشترک، پروژه‌ها و شیوه‌های خاصی تمرکز کردند. ما این را «تئوری اقتصادی مبنی بر سیاست» می‌نامیم.

در این مسیر، اگر بتوان شکافهای درون جامعه را پر کرد، اگر بتوان بازاریابی موثری به راه انداخت و اگر بتوان هماهنگی را بین خدمات بهبود بخشید کارآفرینان می‌توانند خدمات بهتری بدست آورند و آنها می‌توانند خدمات را هر زمان و در هر مکانی که نیاز دارند استفاده کنند. در آخر، اگر کارآفرینان راحت تر و سریع تر به خدمات دسترسی داشته باشند رشد و توسعه کارآفرینی نیز سریع تر خواهد بود.

دیگر سیستمها Oweesta و HomeTown Competitiveness، Advantage Valley EDS

collaborative، در ابتدا در کنار یکدیگر پیرامون روش واضحی جمع شدند تا بتوانند تشخیص دهند که چگونه جوامع و کارآفرینان، پروسه توسعه کارآفرینانی را پیش می‌برند یا چگونه آن را تغییر می‌دهند. در این مسیر موسسین مدلی برای تغییر شکل کارآفرینی داشتند که سعی می‌کردند به طور سیستماتیک در نواحی درخواست دهند.

این مدل‌ها، چند جزء مشترک داشتند:

- آن‌ها به توسعه و یادگیری کارآفرینی به طور شخصی و انفرادی تاکید داشتند طوری که به آنها این اختیار را می‌داد که به طور استراتژیکی در مورد تجارت خود فکر کنند.
- آن‌ها به روابط پایدار با مربیان (کارآفرینی) ارزش دادند تا کارآفرینان به رشد کافی برسند.
- آنها می‌خواستند کارآفرینان را با تشکیلات بزرگتری حمایت و پشتیبانی کنند تا گروه‌هایی با کارآفرینان هم فکر و اجتماعی از کارآفرینی بیدار و آگاه تشکیل دهند.

در بعضی از مراتب این روش‌ها شامل انتظاراتی بود که کارآفرینان داشتند تا بتوانند به خدمات فنی مورد نیاز خود دستیابی داشته باشند و مربیان نقش واسطه را ایفا کنند یا کارآفرینان استعدادهای خود را بر شمرده تا مربیان به دنبال خدمات مناسب بگردند.

افراد حرفه‌ای از هر دو روش برای به انجام رساندن اهدافشان استفاده می‌کنند و هر دوی آنها برای واضح نمودن نکات مرتبط با یک سیستم توسعه کارآفرینی، مفید هستند. با همان نشانه‌ها، ابتکارها در طرف دیگر در حال کشمکش برای یافتن راهشان هستند و در حقیقت همه سیستم‌های توسعه کارآفرینی تلاش کرده‌اند تا اجزای هر دو روش را با هم ترکیب کنند. به عنوان مثال بعضی از سایت‌ها شروع کردند تا با تئوری تبدیلی کارآفرینی برهانه‌های سیستم توسعه کارآفرینی را تغییر دهند تا شرکای جدید و فعالیت‌های سیاسی‌شان را افزایش دهند و بعضی از سایت‌ها روی روش‌های دیگر تغییر کارآفرینی و اشتغال جوامع تمرکز کردند.

اما تلاش برای به انجام رساندن همه‌ی این‌ها برای ۳ سال بسیار بلند پروازانه بود. اگر اهداف شما ساختن و توسعه کارآفرینی است، ابتدا باید هدف‌هایی را بسازید که با یک پروسه کارآفرینی و اشتغال اجتماعی شروع می‌شود. یک نکته دیگر درباره چگونگی ایجاد سیستم وجود دارد.

۴. یک سیستم در مورد چیزی بیش از هماهنگی و شراکت روی طرف عرضه (Supply-side) است. این امر همچنین می‌تواند در مورد چگونگی طرف عرضه، سرویس‌های ارائه‌دهنده خدمات، طرف تقاضای کارآفرینان

باشد که چگونه به هم وصل شده اند. بعضی از این برهان ها تغییراتی را در طرف عرضه برای ایجاد ارتباط کاری بهتر باعث می شوند. بعضی روی طرف تقاضا و بعضی روی هر دو طرف کار می کنند. احتمالاً شما نیاز به انجام هر دو دارید.

در این سایت ها فعالیت در طرف عرضه درگیر بهبود فهم ارائه دهندگان خدمات از یکدیگر است. شکافهای شناسایی شده در سرویس ها و تلاش برای پرکردن آن ها ، به معنی ایجاد ظرفیت جدید و خارج نمودن آن از داخل به بیرون ناحیه است. همان طور که انتظار می رفت هدف توسعه دادن، یک زنجیره مملو از سرویس هایی است که دستیابی به آن با توجه به فقدان منابع در مناطق روستایی بسیار دشوار است. (حتی با ۲ میلیون دلار اعطای سرمایه)

کار کردن روی طرف تقاضا شامل ایجاد ابزارها و پروسه هایی است که کارآفرین را بیشتر درگیر می کند. در بعضی از سایتهایی که درگیر افزایش شفافیت و وضوح سیستم از طریق ابزارهای وب ها، دفترچه های راهنما، نوشته های هدفمند هستند، کمک می کنند تا بفهمند کجا می روند؟ و برای چه می روند؟ همچنین ابزارهای تحصیلی عرضه شده و سرویس های مربی گری هدفمند در افزایش توانایی کارآفرینان در خوب انتخاب کردن سیستم ها نقش دارد. برخی از سایت ها متوجه شدند که پروسه ارجاع در میان ارائه کنندگان به عنوان مرکزی برای ایجاد سیستم است، اما ایجاد ارجاعات، چالش برانگیز است و یک پروسه طولانی مدت نیز هست. برای معدودی از سیستم ها، مفهوم *no wrong door* یا هیچ درب اشتباه در معنی سیستم جاسازی شده است.

این مفهوم اشاره بر این دارد که صرف نظر از اینکه کارآفرین چگونه به سیستم دست یافته است او می تواند نهادی که می تواند به بهترین نحو با نیازهایش مقابله می کند مراجعه کند. این بدین معناست که تمامی ارائه کنندگان خدمات می توانند خدماتی قوی و تاحدی نزدیک به نیاز مشتریان ارزیابی کنند و اگر خدمات مفید و مناسب نبودند می توانند مشتری را به دیگر ارائه کنندگان خدمات ارجاع دهند.

آنچه که ما دریافتیم این بود که در اکثر موارد ارجاع به تعداد قابل توجهی اتفاق نمی افتاد. در ارزیابی کارولینای شمالی بعضی داده های محدود وجود داشت که به افزایش ارباب رجوع ها اشاره داشت. هرچند دیگر سیستم ها در ردیابی این مورد، چندان موفق نبوده اند و از شواهد نقل شده پیداست که در بسیاری سیستمها، ارجاعات افزایش نیافته اند. این موضوع به علت عوامل مختلفی، واقعیت دارد:

بعضی اوقات ارائه دهندگان خدمات نسبت به کیفیت و ظرفیت سرویس های ارائه خدمات دیگر دچار شک و دودلی می شوند. بسیاری از ارائه دهندگان خدمات به طور مستقیم برای خدمت به مشتریان با الزامات و باید و

نبایدهای نهادها مواجه می شوند. به عبارت دیگر آنها مجبور بودند تعداد دفعات مواجهه با مشتری را به حداکثر برسانند.

و بعضی اوقات ، واقعاً ارائه دهندگان خدمات فاقد اطلاعات مربوط به یکدیگر بودند.

یکی از رهبران سیستم توسعه کارآفرینی چند مورد از رقابت های خوب را برشمرد:

زمان زیادی خواهد برد تا به تحقق *no wrong door* در جایی که مدیریت اثربخش بر مشتری وجود دارد پی ببریم و سیستم ارجاعی که واضح و پایدار است را دریابیم. هیچ یک از همکاران از آنچه که انجام می دهند حرفی نمی زنند، آنها با نفس خود به خوبی کار می کنند و زیر فشار احساس مسئولیت هستند. هیچ یک از رؤسای شعبه ها نباید بی مهارت باشند. با ابزارهای اطلاعاتی بهتر است که می توانیم کارآفرینان را به سمت خود جذب کنیم و مشتریان می توانند به داشتن بینش بهتر به سمت مهارت های مختلف بروند و ما را به انجام کارمان به بهترین نحو و تکرار بهبودهای مستمر تشویق کنند.

به عبارت دیگر این موضوع ممکن است عاقلانه تر باشد، مخصوصاً استفاده از ابزارهایی (مانند مربی گری و پیگیری) که می توانند به کارآفرینان در تعیین بهتر منابع مورد نیاز و مناسب کمک کند ، به جای اینکه روی ارائه خدمات تمرکز کنند. این تنها یک راه ساده است.

۵. فکر نکنید که یک سیستم به تعداد زیادی شریک و همکار نیاز دارد. مردم، مردم هستند و با مردم همکاری کردن، اصلاً کار ساده ای نیست. همکاری کردن با نهادها می تواند حتی سخت تر هم باشد: دادن مأموریت های مختلف، تفاوت در عملکرد و معیارها، خطوط جوابگویی و ... حتی آن سیستم های توسعه کارآفرینی با یک گروه با هسته های کوچکتر مانند HTC, Oweesta با چالش هایی روبرو بودند و روش معمول را حفظ کردند. اما اندازه کوچکتر آنها و این حقیقت که آن ها با یک روش معمولی به اهداف و ارزش هایشان رسیدند، آن را خیلی آسان تر می کند. آنها با سابقه همکاری قبلی که داشتند مانند کارولینای شمالی، بیشتر توانایی حرکت به سمت موارد بحث انگیز بلند پروازانه داشتند و اینجا بود که برای اولین بار دورهم گرد آمدند. مخصوصاً اگر شما احساس کنید به یک پروسه معتبر وقابل توجه در یک مدت کوتاه نیاز دارید، عاقلانه تر اینجاست که با گروه های کوچک تر و همفکر شروع کنید و پایه ها را به صورت اساسی بنا کنید.

وقتی در مورد «همکاری» می اندیشیم نکته مهم تشخیص هدف های مختلفی است که نیاز به گروه ها با اندازه های مختلف دارد و همکاری در بعضی موارد بهتر عمل می کند. ما فهمیدیم که همکاری وسیع می تواند:

- باعث اتصال به توسعه حرفه ای شود.

- آشفته‌گی فکری موقتی برای چگونگی کمک به مشتریان خاص به وجود آورد.
- برای دفاع از تغییر سیاست در کنار یکدیگر گرد هم بیایند.
- درگیر در بازاریابی با یکدیگر شوند.
- و آنها می‌توانستند برای شفافیت و پدیدار شدن خدماتشان برای مشتری‌ها و یکدیگر کار کنند.

اینکه همکاری‌های وسیع نمی‌تواند به آسانی صورت گیرد یک تغییر اساسی در کار شرکایی کاری که با هم کار می‌کنند، ایجاد می‌کند. شاید HTC , Oweesta دو نمونه از بهترین مثالهایی باشند که از سیستم می‌توانیم بزنیم در جایی که یک سری از تشکیلات برای ساختن یک راه متفاوت و قابل توجه برای تجارت، دور هم گرد آمدند. شاید یک از درس‌های کلیدی این است که همه سیستم‌های توسعه کارآفرینی به همکاری یا مشارکت همه جانبه شرکا نیاز دارند.

در بعضی از زمینه‌ها مثل کارآفرینی جوانان یا توسعه و دفاع سیاست، باید مشارکت به سمت سازمان‌هایی سوق داده شود که با طیف گروه‌های وسیع تری حمایت شده باشند. بنابراین سیستم‌ها در هر زمان و مکانی نیاز به چشم بصیرت دارند و همکاری نیز ضرورت است.

درس‌ها: سیستم‌های توسعه کارآفرینی یک پروژه‌ی طولانی مدت هستند. راه‌های زیادی برای انجام آن‌ها وجود دارد. فرضیه‌ی شما از تغییر بسیار مهم است. ما به شما توصیه می‌کنیم به تئوری‌های دگرگونی (Transformational) به عنوان نقطه شروع خود نگاه کنید. سیستم‌ها در مورد بهبود ارتباطات بین تقاضا و عرضه است و در نهایت همکاران و شرکا ضعف و قدرت‌های خود را دارند و استفاده از ابزارها و امکانات مورد نیاز باید خردمندانه باشد.

اکنون تنها چند مورد دیگر باقی می‌ماند که من می‌خواهم به عنوان نکات مهم درباره این کار به آن‌ها اشاره کنم.

ابتدا کار EDS به تغییراتی در فرهنگ کارآفرینی نیاز دارد.

در حقیقت پایان کار Kellogg نزدیک بود، بسیاری از سیستم‌ها به طور قوی اظهار داشتند که تغییر فرهنگ قلب پروسه EDS است و سیستم‌ها یک سری غنی از نمونه‌هایی را پیشنهاد کردند که چگونه تغییر را در فرهنگ کارآفرینی ترویج می‌دهد.

در نمونه‌های زیادی اثبات شده است که کارآفرینی به طور فرهنگی مختص و پیوند داده شده با ارزش‌های سنتی

است. شرکت Oweesta و کار بر روی دیگر سیستم های توسعه کارآفرینی نشان می دهد مردم بومی آمریکا یک مثال خوب هستند.

به همین صورت در New Mexico تیم تجارت جوانان تایید کرد که چگونه کارآفرینی می تواند با ارزش های سنتی و آداب و رسوم مربوط به آب و خاکشان و همچنین روش های روستایی صدسال گذشته هماهنگ شود. در سیستم های دیگر، تلاش ها برای تغییر فرهنگ بیشتر در مورد بالا بردن این آگاهی بود که پیشرفت اقتصادی می تواند به طور داخلی ایجاد شود به جای اینکه از زور و گرایش های خارجی ناشی شود. برای ترویج تغییر در فرهنگ، سیستم های توسعه کارآفرینی از استراتژی های زیر استفاده کردند:

- نمایش نمونه سرمایه گذاران و بازاریابی موفق آنها به منظور تشویق دیگران و دنبال کردن راه آن ها و دیدن استعدادهای نهانی منطقه.
- استفاده از بهبود کیفی دوره های آموزشی کارآفرینی و دیگر ابزارها برای علاقه مند ساختن سایر گروه های ذینفع جامعه و فراهم کردن ابزارهای مناسب برای سازمان دهی تغییر.
- تشویق نیروهای وظیفه کارآفرین و شبکه های ارائه خدمات و کارآفرینیان به منظور کاشتن بذر تغییر در جامعه.

تعدادی از سایت ها نیز روی تسهیل کارآفرینی شهری کار کرده اند. سیاست مداران بومی را آموزش دادند که شامل رهبران اجتماعی نیز بودند.

یکی از درس هایی که از این تلاش ها می گیریم این است که این ها کمک می کنند تا کارمندان برای توسعه کارآفرینی و پولی که برای تقویت مشارکت داوطلبانه در سطح اجتماعی و رهبران تجارت، داشته باشیم. در جایی که این منابع در دسترس باشند این پروسه سریع تر حرکت خواهد کرد تا در جایی که این منابع وجود ندارند. این یک حس مشترک است، اما ارزش یادآوری دارد که شما باید در مورد اینکه منابع مورد نیاز، کجا و برای چه باید استفاده شوند، فکر کنید.

دوم اینکه مربی گری ارزش خود را در تغییر کارآفرینی نشان داده است. ۳سایت که از مربی گری به عنوان قسمت اصلی استراتژی خود استفاده کرده بودند، همگی مدارک و اسنادی را گواه بر اثربخشی و کارایی آن ارائه دادند. همه آن ها از نتایج خوب و خاص آن صحبت می کنند. مثل: افزایش مشاغل، رشد تجارت و ظرفیت مالکان و سهامداران. ما هنوز از نقاط ضعف و قدرت این روش ها که در برخی راه های کلیدی است به اندازه کافی نمی دانیم. ما نیاز داریم که بیشتر یاد بگیریم.

سوم اینکه کارآفرینی جوانان می تواند نقش کاتالیزوری برای تغییر در سطح جامعه و شهر داشته باشد. بسیاری از سایت ها دریافتند که کارآفرینی جوانان یک نقطه عطف است. این در سطح جامعه توسط رهبرانی که به پیشرفت و پرواز جوانان علاقه مندند، تشدید می شود. همچنین آموزش کسب و کار جوانان گسترش می یابد و فوت و فن های رقابت های تجاری زمینه سازی می شود که درهایی است به دنیایی که آن ها چیزی در موردش نمی دانند. کارآفرینی جوانان سطح سیاسی شهر را تقویت می کند. بسیاری از سایت ها مواردی مورد توجهی ساخته اند که باعث ایجاد انگیزه در مردم می شود تا با یکدیگر روی برنامه کارآفرینی کار کنند. در بعضی موارد حتی شرکایی که بی علاقه بودند متعهد و مشغول به همکاری شدند.

درحالیکه خیلی زود است در مورد گسترش کارآفرینی صحبت کنم اما ابتکارات جوانان کارآفرین در جوامع روستایی بسیار افزایش یافته است و واضح است که هزاران نفر از جوانان در عملیات کارآفرینی درگیر و مشغول شده اند. چهارم اینکه سرعتی که شما می توانید سیاست را تغییر دهید بستگی به ظرفیت نهادی دارد که با آن شروع کرده اید.

گروه هایی که برای ابتکارات کارآفرینی، مالیات، دیگر سیاست های وکالت و مهارت های سیاسی به نتایج مطلوبی رسیده اند یک رهبری قوی داشتند.

و نکته آخر من برای کارورزان:

پایداری شکل های مختلفی دارد. ممکن است شما نتوانید یا نخواهید همه آنها را انجام دهید. بعد از ۳ سال دمنستراسیون موسسه به پایان می رسد اگرچه ابتکارات خودشان هنوز به پایان نرسیده است. سیستم هایی وجود دارند که ممکن است به مؤلفه های قابل توجهی از طرح های ابتکاری خود پایان ببخشند. این به عوامل مختلفی بستگی دارد:

- انتظارات همکاران در مورد طول مدت برنامه و مشارکت آن ها
- رضایت نهادهای مختلف برای ادامه و یا جذب (و یافتن راه هایی برای تهیه کردن سرمایه) زیر نظر دمنستراسیون
- و در نهایت ارزیابی موفقیت مؤلفه های مختلف

همانطور که کارورزان در مورد به کار بردن روشهایی نظیر این فکر می کنند، در اینجا چندین نکته وجود دارد:

- به یاد داشته باشید که این یک کار طولانی مدت است و سعی کنید حمایت سرمایه دارانی که این را می

دانند به دست آورید.

- به هزینه های بالای معاملاتی و مراقبت از همکاری های وسیع بیاندیشند. به این فکر کنید که این تلاش ها کی و کجا ارزش را بالا می برند و همان طور که قبلاً هم گفتم خیلی بهتر است که از کوچکتر اما با پایه های اساسی شروع کنیم.

بعضی از افرادی که در اینجا هستند مانند ما محقق و پژوهشگر می باشند. من از پژوهشگران علاقه مند به مطالعه و ارزیابی این برنامه دعوت به همکاری می کنم.

مانند همیشه این مهم است که با آنچه که دوست داریم و می خواهیم یاد بگیریم شروع کنیم. همان که قبلاً گفتم: موسسه W.K برای عقد قرارداد با ارزیاب های خود برای هر کدام از EDS ها آمادگی دارد. تا آنجایی که ما می توانیم تصمیم گیری کنیم هیچ راهبردی در خصوص نوع ارزیاب یا چگونگی ارزیابی ارائه نشده است. این آزادی به آن ها اجازه داد تا پرسش های ارزیابی که برایشان از نظر عملکردی مهم بود را جمع آوری کنند. به علاوه در طراحی و پروسه جمع آوری داده های کاربردی مشترک و سیستم های اطلاعاتی به آن ها کمک کرد. ارزیاب ها نقش فوق العاده ارزش مندی بازی می کنند:

- کمک به واضح و روشن شدن اهداف برنامه، مدل های منطقی یا تئوری تغییر.
- پیاده سازی طرح های سازنده ارائه شده برای تیم های سایت
- تسهیل شرکت در جلسات آموزشی برای اعضای EDS
- جمع آوری اسناد تغییرات کیفی در سطوح جامعه

قسمتی از این کار از بقیه موفق تر بود. بسیاری از سایت ها دریافتند که ارزیاب های آن ها نقش تسهیل کننده مهمی دارند. کار آن ها اطلاعات و فرصت هایی را برای انعکاس در این تلاش های چالش انگیز ارائه می کند. از طرف دیگر از دیدگاه Cross-site ما، فقدان روش های مشترک، تصمیم گیری را مشکل تر می کند. تلاش ها برای جمع آوری داده های کمی بسیار چالش انگیز بود. بسیاری از سایت ها- اما نه همه ی آن ها برای جمع آوری داده های کمی از روی خدمات انجام شده و نتایج کارآفرینی، تلاش کردند. اگرچه تعداد کمی از سیستم ها سعی در ساختن یک پایگاه داده مشترک و علاوه بر این سرمایه گذاری های کلان در زمان و انرژی کردند اما آن ها در این زمینه اطلاعات بسیار ناقصی داشتند.

عواملی که بیشترین تاثیر را در پیشرفت آن ها داشتند تعداد سازمان و تشکیلات درگیر کیفیت و الزام آن ها برای

وجود سیستم های داخلی بود که به طور واضح سیستم جدید و تازه ملحق شده را اولویت بندی می کرد.

این به این معنا نیست که در تلاش ها کوتاهی شده است. شرکت Oweesta (که اکنون SAGE نامیده می شود)، که اعضای آن در ابتدای پروسه ظرفیت بسیار کمی از اطلاعات داشتند، راه درازی را برای توسعه طی کردند و Oweesta سیستمی است که در نهایت مفید بودن آن اثبات خواهد شد. تلاش های کارولینای شمالی برای جمع آوری داده های مشترک در دوره ی سه سال نیز بسیار چالش انگیز بوده است. سرانجام مشخص شد که جهت پیشرفت از دو سرویس از سرویسهای یک ارائه کننده بزرگ خدمات سیستمهای اطلاعاتی مدیریتی (MIS) استفاده می کنند. بنابراین این برای مایوس کردن تلاش های جمعی، برای جمع آوری اطلاعات از فعالیت ها و دستاوردهای EDS نیست. قطعاً هریک از اطلاعات برای مدیریت و تقویت سیستم ها همیشه ضروری است.

ترجیحاً این امر برای نشان دادن مجموعه اطلاعات مشترکی است که نیاز دارند با احتیاط کاربردی شود. امید است که انحراف کمتر خواهد شد و این یک پیشنهاد است که بهترین موقع برای شروع ممکن است با گرفتن شریک هایی برای جمع آوری اطلاعات از طریق یک سری راهبردهای مشترک باشد به جای اینکه از یک سیستم جمع آوری داده ها استفاده کنیم. پژوهشگران می توانند نقش مهمی را در کمک به شرکا برای تفکر و تصمیم گیری بازی کنند و برای شروع با تعدادی از راه حل های کلیدی و تعاریف، متعهد شوند.

در تنوع های گسترده آن ها، سایت های این موسسه، ظرفیت ها و سودهای در حال پیشرفتی در جوامعشان ایجاد می کنند. در مبارزه ها و تلاش ها، آن ها چالش ها را واضح و روشن می کنند و راه را برای پیروی و دنبال کردنشان آسان تر می کنند.