



دانشگاه کارآفرینی



مرکز آموزش های الکترونیکی

دوره کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی

# مسابنی پیشرفته کارآفرینی

دکتر جهانگیریداللمی فارسی

<http://www.TEN87.ir>

بسمه تعالی

## عنوان درس: مبانی کارآفرینی

### ۱-۱-۱ فصل اول: موفقیت

#### 1-1-1-1 اهداف فصل

#### 1-1-2-1 موفقیت

#### 1-1-2-1-1 چراهای موفقیت

1-1-2-1-1-1 شرکت/کسب و کار (موفق)

1-1-2-1-1-2 خالق شرکت موفق (کارآفرینان)

#### 1-1-3-1 برنامه ریزی مسیرهای شغلی

1-1-3-1-1 رویاهای ایجاد کسب و کار

1-1-3-1-2 چشم انداز، آرزو و آرمان (Vision)

1-1-3-1-3 اهمیت و نقش Vision در زندگی فردی، سازماندهی و اجتماعی

#### 1-1-4-1 مدل GEM

#### 1-1-5-1 تکالیف فصل

### ۱-۲-۱ فصل دوم: آشنایی با اصول کسب و کار

#### 1-2-1-1 اهداف فصل

#### 1-2-2-1 مبانی و اصول کسب و کار

1-2-2-1-1 مفهوم و تعریف کسب و کار

1-2-2-1-2 اصول کسب و کار

#### 1-2-3-1 عناصر کسب و کار

1-2-3-1-1 کسب و کار تولیدی

1-2-3-1-2 کسب و کار صنعتی

1-2-3-1-3 کسب و کار کشاورزی

1-2-3-1-4 کسب و کار خدماتی

۱-۲-۳-۳-کسب و کار تجاری

۱-۲-۳-۴-فناوری های جدید (Nano Tech. IT.Bio Tech...)

۱-۲-۴-انواع کسب و کار بر اساس اندازه

۱-۲-۴-۱-کسب و کار کوچک

۱-۲-۴-۲-کسب و کار متوسط

۱-۲-۴-۳-کسب و کار بزرگ

۱-۲-۵-انواع کسب و کار بر اساس ماهیت

۱-۲-۵-۱-کسب و کار مجازی

۱-۲-۵-۱-۱-کسب و کار اینترنتی

۱-۲-۵-۲-کسب و کار بدون کارخانه (تولید بدون کارخانه)

۱-۲-۵-۲-کسب و کارهای خانگی

۱-۲-۵-۳-کسب و کارهای خانوادگی

۱-۲-۵-۴-کسب و کارهای روستایی

۱-۲-۶-مهارت‌های کسب و کار (۵ مهارت اصلی)

۱-۲-۷-ماتریس کسب و کار

۱-۲-۸-نگاه کسب و کارانه

۱-۲-۹-تکالیف فصل

۱-۳-فصل سوم: تغییرات جهانی

۱-۳-۱-هدف فصل

۱-۳-۲-جهان در حال تغییر

۱-۳-۲-۱-تغییرات فرد

۱-۳-۲-۲-تغییرات شرکت

۱-۳-۲-۳-تغییرات بین المللی

۱-۳-۲-۳-۱-حرکت از جامعه صنعتی بسوی جامعه اطلاعاتی

۱-۳-۲-۳-۲-حرکت از تولید سرمایه بر به تولید دانش بر

۱-۳-۲-۳-۳-حرکت از اقتصاد ملی بسوی اقتصاد جهانی

۱-۳-۲-۳-۴-تغییر نگرش از کوتاه مدت به بلندمدت

۱-۳-۲-۳-۵-حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

۱-۳-۲-۳-۶-روند فزاینده مشتری مداری و مشتری محوری در سازمان ها ۱

۱-۳-۲-۳-۷-حرکت از ساختار سلسله مراتبی به نظام شبکه ای

۱-۳-۳- گذر جامعه صنعتی به اطلاعاتی (سه انقلاب EDI)

۱-۳-۳-۱- انقلاب دیجیتالی

۱-۳-۳-۲- انقلاب اینترنتی

۱-۳-۳-۳- انقلاب کارآفرینی

۱-۳-۴- اقتصاد ملی به جهانی

۱-۳-۵- تکالیف فصل

۱-۴- فصل چهارم: کارآفرینی

۱-۴-۱- هدف فصل

۱-۴-۲- واژه شناسی

۱-۴-۳- سابقه تاریخی کارآفرینی

۱-۴-۴- تعاریف کارآفرینی

۱-۴-۵- تمایز بین کارآفرین با مخترع / نوآور / سرمایه گذار / مدیر / خلاق

۱-۴-۶- انواع کارآفرینی

۱-۴-۶-۱- کارآفرینی فردی

۱-۴-۶-۲- کارآفرینی سازمانی

۱-۴-۶-۳- کارآفرینی اجتماعی

۱-۴-۶-۴- کارآفرینی ارزشی

۱-۴-۷- نظریه شومپیتری

۱-۴-۸- سیر تکاملی و تاریخی کارآفرینی

۱-۴-۸-۱- کارآفرینی از دید اقتصاددانان

۱-۴-۸-۲- کارآفرینی از دید محققین روانشناسی

۱-۴-۸-۲-۱- ویژگیهای کارآفرینان

۱-۴-۸-۲-۱-۱- 10 D

۱-۴-۸-۲-۱-۲- ویژگیهای روانشناختی

۱-۴-۸-۳- کارآفرینی از دید محققین جامعه شناسی

۱-۴-۸-۳-۱- ویژگیهای جمعیت شناسی کارآفرینان

۱-۴-۹- نگاه کارآفرینانه

۱-۴-۱۰- نقش کارآفرینان

۱-۴-۱۱- مثال های موردی

۱-۴-۱۲- قصه های موفقیت

۱-۴-۱۳- قصه های عدم موفقیت

۱-۴-۱۴- تکالیف فصل

## ۱-۵- فصل پنجم: فرآیند کارآفرینی

۱-۵-۱- هدف فصل

۱-۵-۲- عناصر فرایند کارآفرینی

۱-۵-۳- تشخیص فرصت های کارآفرینی

۱-۵-۴- ایده و ایده پردازی

۱-۵-۴-۱- تعریف ایده

۱-۵-۴-۲- روشهای خلق ایده

۱-۵-۴-۳- راههای یافتن ایده کسب و کار

۱-۵-۴-۱- خلاقیت

۱-۵-۴-۲- تکنیکهای خلاقیت

۱-۵-۵- نمونه سازی و آزمون محصول

۱-۵-۶- تدوین برنامه طرح کسب و کار

۱-۵-۷- انتخاب مکان

۱-۵-۸- انتخاب شکل قانونی و تأسیس کسب و کار

۱-۵-۸-۱- انتخاب نام

۱-۵-۸-۲- انتخاب نوع شرکت

۱-۵-۸-۲-۱- مالکیت انفرادی

۱-۵-۸-۲-۲- شراکت

۱-۵-۸-۲-۳- شرکت

۱-۵-۸-۲-۱- انواع شرکت

۱-۵-۸-۳- ثبت شرکت

۱-۵-۸-۳-۱- مراحل صدور جواز تاسیس و پروانه بهره برداری کسب و کار

۱-۵-۹- تامین مالی و گردآوری منابع و امکانات

۱-۵-۱۰- راه اندازی کسب و کار

۱-۵-۱۰-۱- انواع روش های راه اندازی کسب و کار

۱-۵-۱۰-۱-۱- روش خرید کسب و کار

۱-۵-۱۰-۱-۲- روش پذیرش نمایندگی

۱-۵-۱۰-۱-۳-شروع کسب و کار از صفر

۱-۵-۱۱-مدیریت کسب و کار

۱-۵-۱۱-۱-فعالیت های مدیریتی و تولید

۱-۵-۱۱-۱-۱-فعالیت های مدیریتی

۱-۵-۱۱-۲-فعالیت های تولیدی

۱-۵-۱۱-۲-فعالیت های بازرگانی و مدیریت ریسک

۱-۵-۱۱-۲-۱-فعالیت های بازرگانی

۱-۵-۱۱-۲-۲-مدیریت ریسک

۱-۵-۱۱-۲-۲-۱-ریسک های شخصی کارآفرینان

۱-۵-۱۱-۲-۲-۲-ریسک های کسب و کار

۱-۵-۱۱-۲-۲-۳-ریسک شهرت و اعتبار

۱-۵-۱۱-۲-۳-بیمه

۱-۵-۱۱-۲-۳-۱-بیمه های اجتماعی

۱-۵-۱۱-۲-۳-۲-بیمه های بازرگانی

۱-۵-۱۱-۲-۳-۳-اهمیت نقش بیمه برای کارآفرینان

۱-۵-۱۲-رشد کسب و کار

۱-۵-۱۳-تکالیف فصل

فصل اول

موفقیت

## ۱-۱-۲-۱-۱-۱ شرکت / کسب و کار (موفق)

به منظور شناخت یک شرکت موفق ابتدا می بایست با مفاهیم موفقیت آشنایی پیدا کرده و دلایل تبدیل یک شرکت به شرکت موفق را دریافت.

### • تعریف موفقیت

برای موفقیت تعاریف زیادی موجود است. در اینجا برای شناخت بیشتر فقط به مهمترین آنها اشاره می شود:

**موفقیت عبارتست از بالفعل کردن استعدادهای نهانی که در وجود هر کس نهفته است.** آدمی با این استعدادها به دنیا می آید، بزرگ می شود و باید آنها را تمام و کمال در راه هدف و منظوری که او را شاد و خرسند می کند، به کار ببرد.

**موفقیت عبارتست از دستیابی به هدفی که در نظر انسان است و با رسیدن به آن هدف برای خود موقعیت و اعتباری کسب می کند.**

موفقیت عبارتست از رسیدن فرد به مقام چهارم، در صورتی که پیش از آن در مقام پنجم باشد. **موفقیت عبارتست از شیوه درست فکر کردن و زندگی کردن.** فرد موفق کسی است که به آرزوهای خود برسد و در درون، رضایت خاطر احساس کند که این امر، خود حاصل تلاش و کوشش مداوم در زندگی است.

### • ابعاد موفقیت

- بعد فردی
- بعد سازمانی

### • چراهای موفقیت

- چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق تر است؟
- چرا یک شرکت از شرکت دیگر عملکرد بهتر دارد؟
- چرا یک سازمان از سازمان دیگر عملکرد بهتر دارد؟
- چرا یک کشور از یک کشور دیگر بهتر است؟



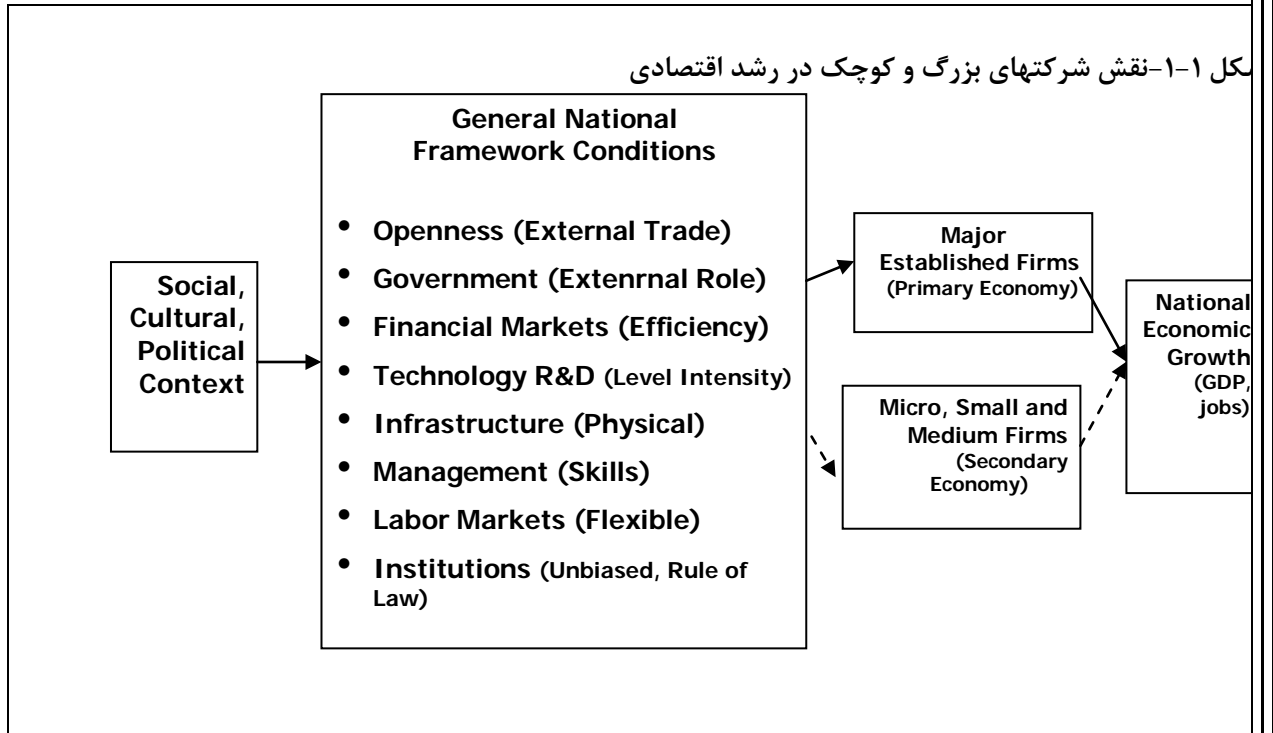
کشوری توسعه یافته می باشد که دارای اقتصاد موفق باشد، شرکتهای موفق لازمه اقتصاد موفق بوده (شکل 1-1) و افراد موفق عامل موفقیت شرکتهای موفق هستند .

چگونه می توان شرکتهای موفق را ایجاد کرد؟

(۱) چگونه این شرکتهای با تغییرات محیط بین الملل خود را وفق می دهند؟

(۲) خالقین این شرکتهای چه کسانی هستند؟

شکل 1-1- نقش شرکتهای بزرگ و کوچک در رشد اقتصادی

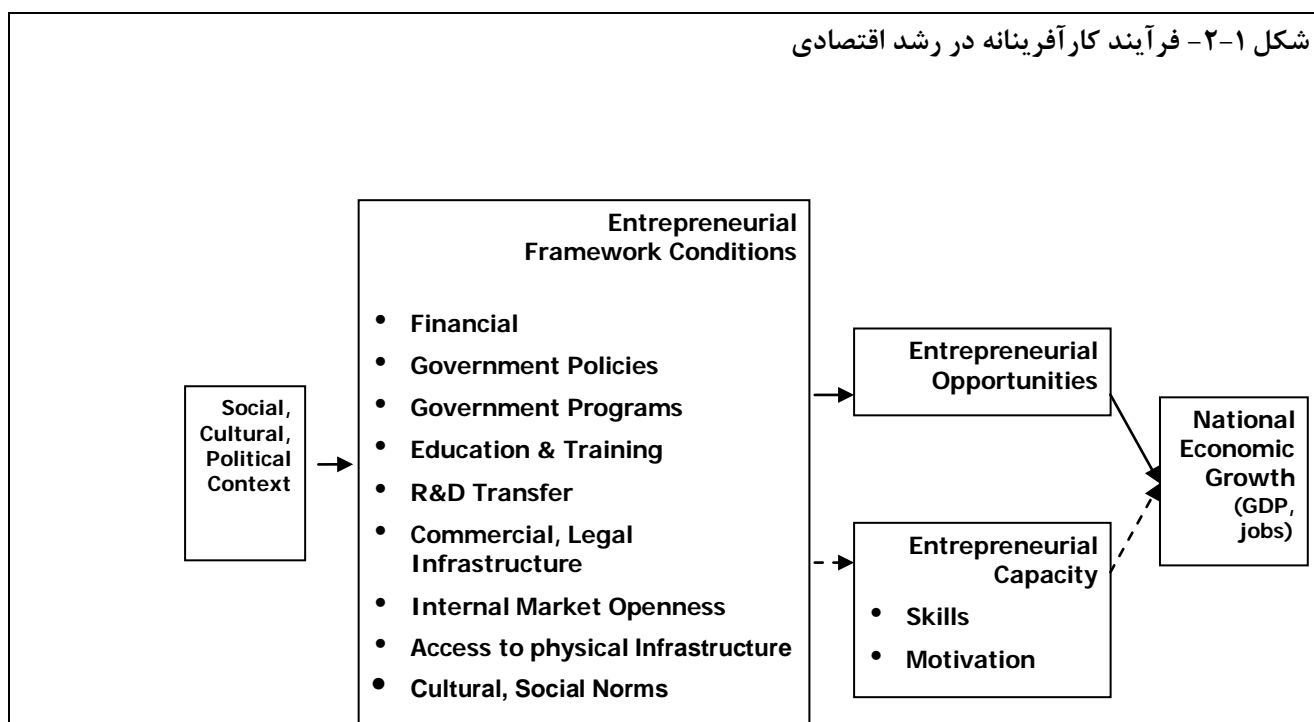


## ۱-۱-۲-۱-۲- خالق شرکت موفق (کارآفرینان)

یکی از چراهای موفقیت بعد فردی آن می باشد که چرا یک مدیر از مدیر دیگر موفق تر است؟ و یا خالقین شرکتهای موفق چه کسانی هستند؟

افراد موفق می یابست از یک سری ویژگیهای کارآفرینانه پیروی کنند و در نهایت این فرایند کارآفرینانه می باشد که منجر به رشد و توسعه کشور می شود (شکل ۲-۱).

شکل ۲-۱- فرآیند کارآفرینانه در رشد اقتصادی



برنامه‌ریزی مسیر شغلی، یعنی پیش بینی و انتخاب شغل برای آینده‌ی خویش. تعیین اهداف شغلی، گامی هوشمندانه به سوی موفقیت است. در واقع اهداف شغلی، هدف نهایی تمام فعالیت‌هایی است که شما در حال حاضر به آنها دست می‌زنید. وقتی نمی‌دانید به سمت چه هدفی در حرکتید، همه مسایل، معنای خود را از دست می‌دهند. در عوض، اگر از اهداف شغلی آینده‌ی خود آگاه باشید و بدانید کارهای کنونی شما چه ارتباطی با اهداف نهایی‌تان دارد، انگیزه‌ی لازم را برای فعالیت‌های خود پیدا می‌کنید. **برای اینکه اهداف شغلی خود را مشخص کنید، از خود بپرسید:**

\* در عرض ۵ سال آینده می‌خواهم کجا باشم؟

\* در عرض ۱۰ سال آینده به کجا خواهم رسید؟ والی آخر...

\* رشته تحصیلی من چگونه مرا به نقطه و هدف مورد نظرم نزدیک خواهد کرد؟

\* چه اتفاق‌هایی ممکن است مانع رسیدن من به اهدافم شود؟

\* چه کارهایی را باید به انجام برسانم تا بر این موانع غلبه کنم؟

تربیت فرد و زندگی خانوادگی و اجتماعی، در این تصورات، موثر است. انسان براساس تجربیات خود، مشاهده‌ی موفقیت‌های بزرگ انسان‌ها، امکانات و فرصت‌های در دسترس و محدودیت‌ها و تهدیدهای موجود در جهان رویاهای خود را به تدریج، ارزیابی می‌کند و امکان‌پذیری تحقق آنها را مورد توجه قرار می‌دهد. در این فرآیند، هم رویاهای گذشته‌ی خود را غربال می‌کند و هم رویاهای جدیدی می‌سازد. همه‌ی خواسته‌های خود را در یک تصویر هماهنگ و مطلوب جمع می‌کند و آن تصویر را به عنوان چشم‌انداز خود تعریف می‌نماید.

### فواید رویاپردازی

رویاپردازی، فواید زیادی دارد از جمله

۱ - نارضایتی از وضع موجود و ایجاد تمایل به تغییر

۲ - تصور شرایط بسیار ایده‌آل که می‌تواند مبنایی برای اهدافی انسان باشد.

۳ - گستردن راه‌های نو به روی انسان و کمک به خروج وی از قالب‌های ذهنی موجود.

انسان در رویا پردازی، بیشتر سراغ تصورات غیرعملی و غیرواقعی می‌رود و همین ویژگی رویا است که به جهش و تغییر ناگهانی در زندگی انسان کمک می‌کند. اگر تصورات انسان، پس از مدتی به سمت امکان‌پذیری میل کند و به عبارت دیگر، وی رویاهای خودش را غربال کند و به رویاهایی فکر کند که می‌تواند برای رسیدن به آنها چاره‌ای بیندیشد، کم‌کم سراغ هدف گذاری می‌رود و هدف‌هایی را در رویاهای خود متبلور می‌کند و این مبنایی می‌شود برای رسیدن به بصیرت نسبت به آینده که به آن چشم‌انداز نیز گفته می‌شود.

### ۱-۳-۲- آرمان و آرزو

هرکسی در زندگی برای خود آرزوهایی دارد. گاهی در عالم خیال سیر می‌کند و خود را در شرایطی می‌بیند که به آرزوهایش رسیده است. رویا وضعیت خیالی و غیرواقعی است که فقط در ذهن انسان است. انسان، هنگام رویاپردازی، خود را رها می‌کند و بدون مرز و محدودیت در جهان سیر می‌کند و هر چه می‌خواهد را به‌دست آورده تلقی می‌نماید. اگر انسان فقط به خواسته‌های خود فکر کند و از وضعیت حال خود، خارج نشود، آرزو کرده است؛ در حالی که در رویا انسان تصور می‌کند به خواسته‌های خود رسیده است. رویا پردازی زمانی مفید است که با انگیزه و تلاش، همراه باشد.

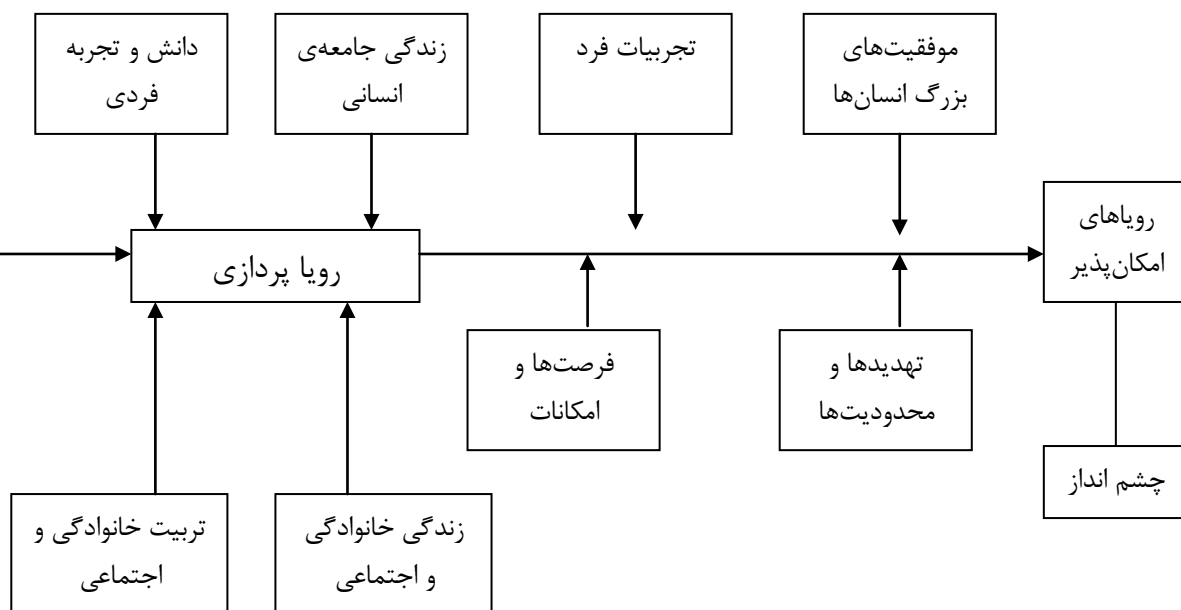
در این مرحله، کارآفرین، آینده‌ی مطلوب خود را ترسیم می‌کند. **چگونگی تصویر آینده‌ی فرد از دید خودش به عوامل زیادی وابسته است از جمله: آمال و آرزوهای فرد، آگاهی و اطلاع از اوضاع جامعه، وجود استعدادها، خاص در فرد، کمبودهای برجسته در زندگی وی، اوضاع عمومی جامعه، خواست خانواده، کیفیت آینده‌نگری در جامعه و غیره.**

در تعریف اولیه از چشم‌انداز، کارآفرین بدون محدودیت در عالم خیال پرواز کرده و آرزوهای خود را بیان می‌دارد. این آرزوها تصویر وضعیتی است که فرد می‌خواهد در آینده داشته باشد. مثال: جوانی می‌خواهد در آینده در یکی از زمینه‌های علمی- هنری- ورزشی در کشور، منطقه یا جهان برترین باشد. دیگری می‌خواهد در یکی از حرفه‌ها بهترین باشد و غیره.

### چشم انداز

- چشم انداز عبارت است از ترسیم و تعریف شرایط مطلوب به زبان حال و قابل هدف گذاری و برنامه ریزی، به طوری که دست‌یابی به آن از نظر وی امکان‌پذیر است.
- چشم انداز، عبارت است از تصور انسانی از وضعیت مطلوب و دلخواه وی در آینده به طوری که وی تصور می‌کند که به آرزوهای خود رسیده است و تصویر روشنی از ایده‌آل‌های خود به دست می‌آورد.
- چشم انداز، مبنای هدف گذاری، حرکت و تلاش انسان است. انسان برای رسیدن به چشم انداز تلاش می‌کند. نتیجه‌ی تلاش خود را براساس چشم انداز، ارزش‌یابی می‌کند و در یک فرآیند پویای یادگیری، چشم‌انداز، برنامه‌ها و کوشش‌های خود را اصلاح می‌نماید.

شکل ۱-۳- فرآیند تعریف چشم انداز



شکل ۱-۴- فرآیند پویای اجرایی چشم انداز

مراحل شغلی



یادگیری از نتایج عملکرد، محیط زندگی، تجربیات سایر انسان ها و دانش جدید برای اصلاح چشم انداز، اصلاح سلسله مراتب هدف ها، اصلاح برنامه های عملیاتی، اصلاح عملیات و کوشش ها و اصلاح معیارهای ارزشیابی

ن  
برای  
شیایی  
ی به

۱-۱-۴- مدل دیده بان جهانی کارآفرینی  
**Model Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

مدل دیده بان جهانی کارآفرینی (GEM) رابطه بین توسعه اقتصادی و کارآفرینی را در دنباله مباحث چراهای موفقیت بیان می کند. برنامه تحقیقات کنترل جهانی کارآفرینی (GEM) یک ارزیابی سالیانه از سطح ملی فعالیتهای کارآفرینی است. یک کار مشترک از مدرسه کسب و کار لندن و دانشکده بابسون که در سال ۱۹۹۹ با ۱۰ کشور شروع شد و در سال ۲۰۰۰ به ۲۱ کشور و در سال ۲۰۰۱ به ۲۹ کشور و در سال ۲۰۰۲ به ۳۷ کشور و در سال ۲۰۰۶ به ۳۹ کشور ارتقا یافت.

**برنامه تحقیق بر مبنای ارزیابی هماهنگ از سطح فعالیتهای کارآفرینی ملی همه کشورهای شرکت کننده است که این برنامه شامل جستجوی نقش کارآفرینی در رشد اقتصاد ملی است.**

آنچه که در این تحقیقات جالب است مقایسه جهانی کشورها از نظر سطح فعالیتهای کارآفرینانه است. بیشتر از ۱۲۰ محقق در پروژه GEM فعال هستند. محققانی که دارای نام کاربری و کلمه عبور هستند به برنامه مصاحبه‌ها، رویه جمع‌آوری داده و دیگر جزئیات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک دسترسی دارند.

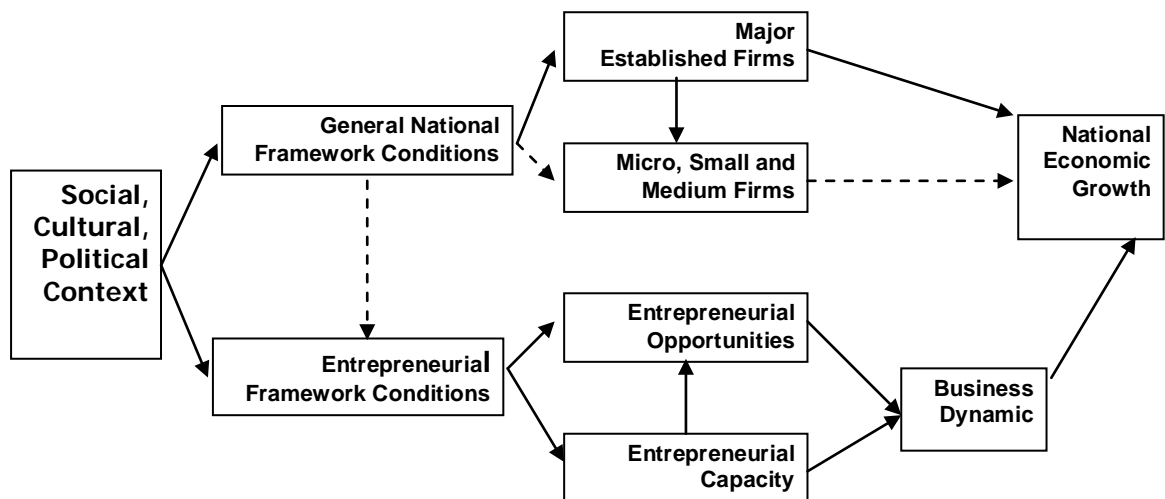
مهمترین هدف GEM تشریح رابطه بین رشد اقتصادی کشورها و کارآفرینی است که جهت رسیدن به آن پاسخ به سه سؤال ضروری است:

تا چه میزان سطح فعالیتهای کارآفرینانه بین کشورهای مختلف متفاوت است؟

آیا فعالیت های کارآفرینانه منجر به رشد اقتصاد و دارایی های ملی می شود؟

چه چیزی سبب می شود که کشوری کارآفرین شود؟ چه عواملی سبب افزایش یا کاهش فعالیت های کارآفرینانه می شوند؟

شکل ۱-۵- رابطه بین کارآفرینی و اقتصاد



## ۱-۱-۵- تکالیف

- ۱- از نظر شما به چه کسانی موفق می گویند؟
- ۲- عوامل موفقیت افراد موفق چیست؟
- ۳- نقش افراد موفق در پیشرفت و توسعه چیست؟
- ۴- موفقیت را از جنبه های مختلف بررسی کنید.
- ۵- افراد موفق اطراف خود را شناسایی کنید و با یکی از افراد موفق مصاحبه ای ترتیب دهید
- ۶- خالصه زندگی یک فرد موفق در عرصه کسب و کار جهانی را تهیه کنید.
- ۷- نقش تعیین اهداف شغلی در موفقیت چیست؟
- ۸- درخت تصمیم گیری شغلی خود را تا ۲۰ سال آینده ترسیم کنید.
- ۹- چشم انداز شغلی خود را بنویسید.
- ۱۰- با یکی از صاحبان کسب و کار محله مصاحبه کنید و درباره مسیر شغلیش تحقیق کنید.
- ۱۱- برای موفق شدن ایران شما در آینده چه سهمی می توانید داشته باشید.

## فصل دوم

آشنایی با اصول کسب و کار



## اهداف

از دانشجویان انتظار می رود که در پایان این فصل:

۱. با مفهوم و اصول کسب و کار آشنا شوند.
۲. با تقسیم‌بندی انواع مختلف کسب و کار آشنا شوند.
۳. با کسب و کارهای خانگی، اینترنتی، خانوادگی و روستایی آشنا شوند.
۴. عناصر کسب و کار را شناسایی کنند.
۵. مهارت‌های کسب و کار را بشناسند.
۶. نگاه کسب و کار مدار را بشناسند.
۷. وضعیت کسب و کار را در جوامع مختلف توضیح دهند.

## ۱-۲-۲-۱- مفهوم و تعریف کسب و کار

### کسب و کار چیست؟

نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند. در واژه نامه‌ی آکسفورد<sup>۱</sup>، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است. در واژه نامه‌ی لانگ من<sup>۲</sup>، کسب و کار به فعالیت پول در آوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود. به زبان ساده، کسب و کار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود در بر می‌گیرد.

۱. بر طبق نظر (ارویک و هانت)<sup>۳</sup>، کسب و کار عبارت است از هر نوع کسب و کاری که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می‌شود.

۲. (پترسن و پلومن)<sup>۴</sup> بر این باورند که هر تبدلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، کسب و کار نیست، بلکه کسب و کار، هر نوع تبادل تکراری و تجدید شونده‌ی خرید و فروش است.

۳. پروفیسور (اون)<sup>۵</sup>، کسب و کار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند. بنابراین با توجه به تعاریف یاد شده می‌توان دریافت که کسب و کار با خرید و فروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه‌ی خدمات، به منظور به دست آوردن سود، سر و کار دارد. با توجه به تعاریف یاد شده، ویژگیهای کسب و کار، عبارتند از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش

۲. معامله‌ی کالاها و خدمات

۳. تکرار معاملات

۴. انگیزه‌ی سود (مهمترین و قدرتمندترین محرک اداره‌ی امور کسب و کار)

۵. فعالیت توأم با ریسک، کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

---

1 . Business  
2 . Oxford Diction nary  
3 . Longman Dictionary  
4 . Urwick & Hunt  
5 . Peterson & Plowman  
6 . Own

## ۱-۲-۲-۲-۱- اصول کسب و کار

### اصول کسب و کار:

با توجه به تعاریف یاد شده، ویژگی‌های کسب و کار، عبارتند از:

۱. فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
۲. معامله‌ی کالاها و خدمات
۳. تکرار معاملات
۴. انگیزه‌ی سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره‌ی امور کسب و کار)
۵. فعالیت توأم با ریسک. کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار، توأم با ریسک است.

### اصول توسعه‌ی کسب و کار:

آشنایی با نام شرکت‌ها

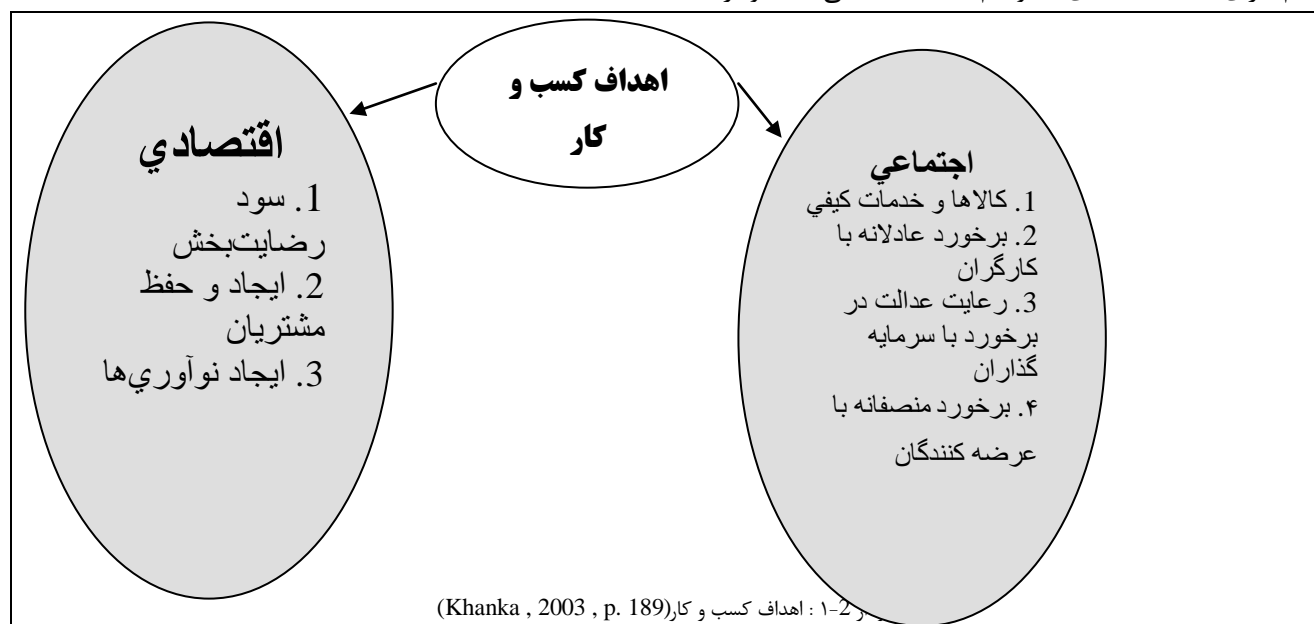
آشنایی با نام محصول

آشنایی با نام بنیان گذار

آشنایی با مهارت‌های کسب و کار

### اهداف کسب و کار:

باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار، به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر، واقعیت ندارد. آرویک معتقد است همان طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب و کار هم، کسب سود نیست. بنابراین، کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی اند و هم اهداف اجتماعی‌اند (نمودار ۱-۱).



**کسب و کار صنعتی:**

به عبارت ساده، صنعت به فرایندهای استخراج و تولید کالاها برای مصرف نهایی یا استفاده‌ی صنایع دیگر برای تولید، توجه دارد. بنابراین، کالاهای مورد استفاده‌ی مشتریان نهایی، کالاهای مصرفی خوانده می‌شوند و کالاهای مورد استفاده‌ی دیگر صنایع برای محصولات نهایی‌شان، کالاهای مولد نامیده می‌شوند. با توجه به ماهیت صنایع، آنها را به **صنایع استخراجی، ژنتیک، تولیدی و سازه‌ای** تقسیم می‌کنند. البته هر یک از این صنایع را می‌توان به دسته‌های مختلفی تقسیم بندی کرد (شکل ۲-۲).

شکل ۲-۲

**مثال‌هایی از کسب و کار صنعتی**

**صنایع استخراجی:** معدنی، کشاورزی، شکار، ماهی‌گیری و غیره

**صنایع ژنتیک:** اصلاح نژاد ماکیان، اصلاح نژاد گیاهان، اصلاح نژاد ابرزیان، اصلاح نژاد چارپایان و غیره

**صنایع تولیدی:** آهن و فولاد، ماشین، تولید، ریسندگی و بافندگی

و ...

**صنایع سازه‌ای:** سدها، جاده‌ها، کانال‌ها، پل‌ها و ...

### کسب و کار کشاورزی

کارآفرین به عنوان عامل کلیدی رشد و توسعه اقتصادی در عصر مدرن شناخته شده و دولت ها به طور جدی به تشویق کارآفرینی پرداخته اند. بخش کشاورزی نیز از این مقوله بی نصیب نبوده و کشورهای مختلف برای بهبود وضع کشاورزی خود و افزایش نقش کشاورزی و روستاییان در ارتقاء وضعیت اقتصادی کشور، فعالیت های مختلفی انجام داده اند. کسب و کار کشاورزی کلیه فعالیتها و کسب و کارهای در زمینه کشاورزی را در بر می گیرد. بخش کشاورزی نقش مهمی در اقتصاد کشورهای در حال توسعه در مقایسه با بخش صنعت و خدمات دارد و حتی به جرأت می توان گفت که توسعه سایر بخش ها نیز وابسته به آن می باشد.

## ۱-۲-۳-۲-کسب و کار خدماتی

### کسب و کار خدماتی:

شامل فعالیت‌هایی است که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری‌اند. بنابراین، خدمات شامل خرید و فروش کالاها و خدمات و تمام فعالیت‌هایی را که انجام معامله را تسهیل می‌کنند (انبارداری، درجه بندی، بسته بندی، تامین مالی و...) است. کسب و کار خدماتی، کسب و کار تجارتي را نیز شامل می‌شود و به انجام آن کمک می‌کند. **وظیفه‌ی اساسی کسب و کار خدماتی، برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادلاتی، دانشی و غیره است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولید کننده به مصرف کننده را فراهم می‌سازد (شکل ۱-۳).**

شکل ۲-۳- انواع کسب و کار خدماتی



## ۱-۲-۳-۳-کسب و کار تجاری

### کسب و کار تجاری

در واقع تجارت، شاخه‌ای از کسب و کار خدماتی است . به تعبیری، وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار، شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است. کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش، به دو دسته‌ی اصلی تقسیم می‌کنند:

• بر اساس اندازه و ظرفیت

عمده فروش

خرده فروش

• بر اساس میزان پوشش بازار

تجارت منطقه‌ای

تجارت ملی

تجارت بین‌المللی

## ۱-۲-۳-۴- فناوری های جدید

تکنولوژیهای نوظهور، به ویژه تکنولوژی زیست شناسی مولکولی و تکنولوژی کامپیوتر، اثری عمیق بر صنعت و بر تمام ابعاد زندگی خواهند گذاشت. پیش بینی می شود کاربرد مهندسی ژنتیک، بیوتکنولوژی و نانوتکنولوژی موجب تغییر صنایع موجود و خلق بازارهای جدید گردد. انتظار می رود این تکنولوژی های نوظهور، کاربردهای بسیاری در صنعت مراقبت های درمانی، در کشاورزی و در ژنتیک انسانی و حیوانی پیدا کنند.

### تعریف فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات عبارتست از کاربرد رایانه ها و دیگر فناوری ها برای کار با اطلاعات. در اینجا هر گونه فناوری اعم از هر گونه وسیله یا تکنیک مد نظر است. عموماً در فناوری اطلاعات به اشتباه، کار با اطلاعات تنها از طریق فناوری های رایانه و ارتباطات و محصولات مرتبط مد نظر قرار گرفته است. باید توجه داشت که واژه **فناوری عبارتست از مطالعه چگونگی استفاده از ساخته های بشری در دستیابی به اهداف و مقاصدی مانند ارائه محصولات و خدمات؛ این واژه تنها به خود مصنوعات بشری اشاره نمی کند.**

### کاربردهای فناوری اطلاعات

- (۱) سیستم های اطلاعات
- (۲) کار با رایانه به صورت شخصی
- (۳) علم و پژوهش
- (۴) کنترل فرایند یا وسیله
- (۵) آموزش
- (۶) طراحی با کمک رایانه
- (۷) هوش مصنوعی

### سیستم اطلاعات و فناوری اطلاعات

**یک سیستم اطلاعات ، سیستمی برای پردازش، ذخیره، تحلیل، و اشاعه اطلاعات در دستیابی به یک مقصود مشخص است.** سیستم اطلاعات حتماً نباید رایانه ای باشد یا از دیگر فناوری ها استفاده کند اگر چه امروزه استفاده از رایانه در سیستم های اطلاعات گریزناپذیر است. سیستم های اطلاعات ، حوزه های متفاوت از فناوری اطلاعات است اگر چه هر دو با اطلاعات سر و کار دارند. اگر طبق تعریف سیستم های اطلاعات، فرایندهای جمع آوری، سازماندهی، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات مد نظر باشد آنگاه سیستم های اطلاعات حوزه های وسیع تر از فناوری اطلاعات است چرا که فناوری اطلاعات به نحوه استفاده از فناوری ها در انجام فرایندهای فوق معطوف می شود در حالیکه سیستم های اطلاعات به چپستی و چگونگی، مسائل و ابعاد سیاسی، اقتصادی، فنی و ملاحظات امکانپذیری، طراحی و مدیریت سیستم موردنیاز می پردازد.



## کسب و کارهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات

### ۱- نرم افزاری یا خدماتی

- رایانه ها و وسایل جانبی
- بسته های نرم افزاری
- تجارت کلی نرم افزار
- تجارت خرده فروشی نرم افزار
- طراحی رایانه های سیستم های یکپارچه
- پردازش رایانه ای، آماده سازی داده ها
- خدمات بازیابی اطلاعات
- مدیریت خدمات رایانه ای
- رهن و اجاره رایانه
- تعمیر و نگهداری رایانه
- خدمات مرتبط با رایانه

### ۲- خدمات مخابرات

- مخابرات تلفن و تلگراف
- پخش رادیویی و تلویزیونی
- خدمات تلویزیون کابلی و انواع دیگر

### ۳- سخت افزاری

- رایانه ها و وسایل جانبی
- تجارت کلی رایانه ها و وسایل جانبی
- تجارت خرده فروشی رایانه ها و وسایل جانبی
- ماشین های اداری و محاسباتی
- وسایل ضبط مغناطیسی و نوری
- لامپ های الکترونی
- قطعات الکترونیکی غیرفعال
- وسایل اندازه گیری الکترونیسیته

### ۴- تجهیزات مخابرات

- وسایل صوتی و تصویری خانگی
- تجهیزات تلفن و تلگراف
- تجهیزات رادیو، تلویزیون و مخابرات

## بیوتکنولوژی

گسترده‌گی و تنوع کاربردهای بیوتکنولوژی، تعریف و توصیف آنرا کمی مشکل و نیز متنوع ساخته است.

- برخی آنرا مترادف میکروبیولوژی صنعتی و استفاده از میکروارگانیسم‌ها می‌دانند و برخی آنرا معادل مهندسی ژنتیک تعریف می‌کنند . به‌همین دلیل در اینجا مختصراً اشاره‌ای به تعاریف متفاوت از بیوتکنولوژی می‌کنیم که البته دارای وجوه اشتراک زیادی نیز هستند:
  - بیوتکنولوژی مجموعه‌ای از متون و روشها است که برای تولید، تغییر و اصلاح فراورده‌ها، به‌نژادی گیاهان و جانوران و تولید میکروارگانیسم‌ها برای کاربردهای ویژه، از ارگانیسم‌های زنده استفاده می‌کند.
  - کاربرد روشهای علمی و فنی در تبدیل بعضی مواد به کمک عوامل بیولوژیک (میکروارگانیسم‌ها، یاخته‌های گیاهی و جانوری و آنزیم‌ها) برای تولید کالاها و خدمات در کشاورزی، صنایع غذایی و دارویی و پزشکی
  - مجموعه‌ای از فنون و روشها که در آن از ارگانیسم‌های زنده یا قسمتی از آنها در فرایندهای تولید، تغییر و بهینه‌سازی گیاهان و جانوران استفاده می‌شود.
  - کاربرد تکنیکهای مهندسی ژنتیک در تولید محصولات کشاورزی، صنعتی، درمانی و تشخیصی باکیفیت بالاتر و قیمت ارزانتر و محصول بیشتر و کم خطرتر
  - استفاده از سلول زنده یا توانائیهای سلول‌های زنده یا اجزای آنها و فرآوری و انتقال آنها به‌صورت تولید در مقیاس انبوه
  - بهره‌برداری تجاری از ارگانیسم‌ها یا اجزای آنها
  - کاربرد روشهای مهندسی ژنتیک در تولید یا دستکاری میکروارگانیسم‌ها و ارگانیسم‌ها
  - علم رام‌کردن و استفاده از میکروارگانیسم‌ها در راستای منافع انسان
  - تعاریف بالا از بیوتکنولوژی هر کدام به‌تنهایی توصیف کاملی از بیوتکنولوژی نیست ولی با قدر مشترک گرفتن از آنها می‌توان به تعریف جامعی از بیوتکنولوژی دست یافت.

## ۱-۲-۴-۱- کسب و کار کوچک

### کسب و کار کوچک

مطالعات جهانی نشان می دهد که پس از انقلاب صنعتی و ایجاد شرکت های بزرگ و تولید انبوه و پیدا شدن مشکلات بوروکراسی و ایجاد رقابت شدید در صحنه ی بین المللی، نیروهای خلاق کارآفرین و مبتکر، احساس خفگی کردند و مجبور شدند سازمان را ترک کنند و موضوع جدیدی پیش آمد که به مسئله ی «کوچک زیباست» منجر شد و شرکت های کوچک و متوسط به وجود آمدند. کارآفرینان مستقل در این مرحله خیلی رشد کردند. مثال معروف در این مورد، بیل گیتس □ است. وی ابتدا پیشنهاد خود را به آی بی.ام می دهد، اما این شرکت او را فردی بی سواد و بدون اطلاع می داند و پیشنهادش را رد می کند. سپس وی پیشنهاد خود را با چند سرمایه گذار دیگر مطرح می کند که مورد قبول هیچ کدام واقع نمی شود. با سرمایه گذار دیگر، کار جدیدی را آغاز می کند که منجر به یک کارآفرینی کوچک و شرکت جدید می شود که امروز به عنوان بزرگ ترین شرکت کامپیوتری مطرح است.

تعریف قابل قبول جهانی برای شرکتهای با اندازه کوچک و متوسط وجود ندارد برای هدف این مطالعه **شرکتهای با اندازه متوسط و کوچک به صورت شرکتهایی با ۱۰ تا ۱۰۰ کارمند عنوان شده اند. شرکتهای کوچک** آنهایی هستند که **۱۰ تا ۵۰ کارمند دارند و شرکتهای متوسط بین ۵۱ تا ۱۰۰ کارمند دارند.**

شرکتهای کوچک، بنا بر آخرین (January 1995) تحقیق که به وسیله اتحادیه اروپا عنوان شد آنهایی هستند که تا ۵۰ کارمند دارند و شرکتهای متوسط ۵۱ تا ۲۵۰ کارمند دارند.

بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی، **بنگاههای کوچک و متوسط واحدهای صنعتی (روستایی) و خدماتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارگر دارند.**

وزارت تعاون نیز بر حسب مورد تعاریف وزارت صنایع و معادن و مرکز آمار ایران را در مورد این صنایع به کار می برد. **مرکز آمار ایران** ، مطابق کتاب آمار سال ۱۳۷۸ (۱۹۹۹) **کسب و کارها را به ۴ گروه طبقه بندی کرده است: کسب و کار های ۱-۹ کارگر، ۱-۴۹ کارگر و بیش از ۱۰۰ نفر کارگر.** هر چند این طبقه بندی ظاهرا شباهتی با تعاریف اتحادیه اروپا از بنگاههای کوچک و متوسط دارد ولی مرکز آمار ایران فقط کسب و کارهای کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار را بنگاههای کوچک و متوسط محسوب می کند و سایر کسب و کارها را (کارخانجات صنعتی بزرگ) قلمداد می کند. بانک مرکزی ایران نیز کسب و کارهای زیر ۱۰۰ نفر نیروی کار را به عنوان بنگاههای کوچک و متوسط تلقی می کند.

شرکتهای کوچک و بزرگ، نقشهای متفاوتی در فعالیتهای نوآورانه بر اساس مهارتها و منابع بازی می کنند . **شرکتهای کوچک، ویژگیهای منحصر به فردی همانند منابع کمیاب، اثر پایین بر بازار و ارتباطات غیر رسمی دارند** که آنها را از شرکتهای بزرگ متمایز می نماید. این شرکتهای باید استراتژیهای نوآورانه متفاوتی نسبت به استراتژیهایی که به وسیله شرکتهای بزرگ مورد استفاده قرار می گیرد را مورد استفاده قرار دهند.

قدرت شرکتهای کوچک در منابع قرار ندارد (حداقل منابع فیزیکی) بلکه در ویژگیهای رفتاری آنها همانند انعطاف پذیری و مدیریت انگیزش قرار دارد . مدارک وسیعی وجود دارد که بیان می کند که **شرکتهای کوچک جدید سریعتر رشد می کنند ، شغلهای خالص بیشتری ایجاد می کنند، به طور مؤثرتر ثروت را توزیع می کنند و نوآوری بیشتری می کنند.**

## مزایای ایجاد کسب و کارهای کوچک

با وجود امکان ورشکستگی در کسب و کارهای کوچک، افراد تمایل دارند برای خود کار کنند و شرکت های کوچک در حال رشدند. ایجاد شرکت های کوچک از جنبه های مختلف دارای مزیت اند، که به برخی از این موارد اشاره می شود: سهم کسب و کارهای کوچک جهان در بازار اشتغال، بیشتر از سهم کسب و کارهای بزرگ است.

### استقلال

#### فرصت های مالی

#### خدمت اجتماعی

#### امنیت شغلی

### اشتغال خانوادگی ایجاد چالش

**استقلال:** بیشتر صاحبان کسب و کار کوچک از این که رئیس خودشان باشند، لذت می برند. آنان دوست دارند در انجام کارها، دارای آزادی باشند. اگرچه اغلب همراه استقلال، مقدار زیادی مسئولیت نیز وجود دارد، با این حال آنان تمایل به چنین وضعیتی دارند.

**فرصت های مالی:** دلیل مهم دیگری که افراد دوست دارند به سمت ایجاد کسب و کار کوچک بروند، فرصت مالی است. بیشتر صاحبان کسب و کار کوچک، نسبت به آنان که برای فرد دیگری کار می کنند، پول بیشتری را در شرکت به جریان می اندازند.

**خدمت اجتماعی:** بعضی اوقات یک فرد، تشخیص می دهد که کالا یا خدمت خاصی در دسترس نیست. اگر فرد به این باور دست یابد که جامعه برای چنین محصولی تقاضا دارد، او یک شرکت راه اندازی می کند تا چنین محصولی را فراهم کند.

**امنیت شغلی:** وقتی که فردی خودش صاحب کسب و کاری شود، از نظر امنیت شغلی تأمین خواهد شد و افراد می توانند تا زمانی که بخواهند کار کنند.

**اشتغال خانوادگی:** مزیت دیگر این است که فرصت برای اعضای خانواده فراهم می شود تا مکانی برای اشتغال بیابند. این امر، مزایای دیگری نیز دارد که از آن جمله می توان به روحیه ی بالاتر، اعتماد بیشتر و ... اشاره کرد.

## ۱-۲-۴-۲- کسب و کار متوسط

**کسب و کار متوسط:** به کسب و کاری گفته می‌شود که تعداد افرادی که در آن کار می‌کنند، بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند. به عنوان نمونه، شرکت‌های بزرگی مثل ایران خودرو، سایپا و بانک‌ها از کسب و کارهای بزرگ به حساب می‌آیند. بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط در برگیرنده کلیه بنگاه‌های اقتصادی اعم از بنگاه‌های صنعتی، خدماتی، بازرگانی و کشاورزی می‌باشد. **بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط معمولاً با توجه به عواملی چون تعداد نیروی انسانی شاغل یا میزان سرمایه‌ی در گردش آن‌ها دسته‌بندی می‌شوند.** بر اساس تعریف اتحادیه اروپا، صنایع کوچک و متوسط کسب و کارهایی تولیدی و خدماتی هستند که کارکنان آنها کمتر از **۲۵۰ نفر** باشد. **تقسیم بندی بنگاه‌های کوچک و متوسط بدین قرار است:**

بنگاه خرد (۱-۹ نفر)

بنگاه کوچک (۱۰-۴۹ نفر)

بنگاه متوسط (۵۰-۲۴۹ نفر)

بعلاوه گردش مالی سالانه آنها بایستی کمتر از **۴۰ میلیون یورو** و با ترازنامه کمتر از **۲۷ میلیون یورو** باشد و در نهایت از نظر اقتصادی باید مستقل باشند و بیش از **۵۰ درصد آن متعلق به بخش خصوصی** باشد.<sup>۱۱</sup>

در کشوری مانند امریکا زیر **۱۰۰ نفر** را واحد کوچک و متوسط می‌نامند. ویژگی‌های خاص این بنگاه‌ها از جمله هزینه‌های بسیار پایین‌تر راه‌اندازی و راه‌بری آن‌ها، چه مادی نظیر سرمایه‌ی اولیه، هزینه‌ی نیروی انسانی و... و چه غیر مادی نظیر هزینه‌های مدیریتی، باعث توجه ویژه‌ای به توسعه‌ی آن‌ها در مقابل بنگاه‌های بزرگ شده است. به عنوان مثال در اتحادیه اروپا **۹۹٪** از صنایع در این دسته قرار می‌گیرند و رقم اشتغالی معادل **۶۵ میلیون نفر** را به خود اختصاص داده‌اند.<sup>۱۲</sup> کسب و کارهای کوچک در اتحادیه اروپا حدود **۹۹ درصد** شرکت‌ها و حدود **دو سوم** اشتغال در بخش خصوصی را تشکیل می‌دهند و ایجاد کننده **۸۰ درصد** مشاغل جدید در اروپا هستند و اهمیت آنها دایماً در حال افزایش است.

### وضعیت فعلی شرکتهای کوچک و متوسط SMEs صنعتی در ایران

وحدت کمی در مورد تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی (صنایع کوچک و متوسط) در ایران وجود ندارد.

وزارت خانه‌های مختلف، موسسات و سازمانهای مرتبط با این صنایع هر کدام به روشی، توصیف، طبقه بندی و تعریف خاص خود را از بنگاه‌های کوچک و متوسط دارند.

بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی بنگاه‌های کوچک و متوسط واحدهای صنعتی (روستایی) و خدماتی هستند که کمتر از **۵۰ نفر** کارگر دارند. وزارت تعاون نیز بر حسب مورد تعاریف وزارت صنایع و معادن و مرکز آمار ایران را در مورد این صنایع به کار می‌برد. مرکز آمار ایران، مطابق کتاب آمار سال **۱۳۷۸ (۱۹۹۹)** کسب و کارها را به **۴** گروه طبقه بندی کرده است: کسب و کارهای **۱-۹** کارگر، **۱-۴۹** کارگر و بیش از **۱۰۰** نفر کارگر. هر چند این طبقه بندی طاهرا شباهتی با تعاریف اتحادیه اروپا از بنگاه‌های کوچک و متوسط دارد ولی مرکز آمار ایران فقط کسب و کارهای کمتر از **۱۰** نفر نیروی کار را بنگاه‌های کوچک و متوسط محسوب می‌کند و سایر کسب و کارها را (کارخانجات صنعتی بزرگ) قلمداد می‌کند. بانک مرکزی ایران نیز کسب و کارهای زیر **۱۰۰** نفر نیروی کار را به عنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط تلقی می‌کند.

or Small & Medium sized Businesses (SMBs) Small & Medium Size Enterprises (SMEs)

<sup>۱۱</sup> Wikipedia; Online Encyclopedia; www.wikipedia.org

<sup>۱۲</sup> Wikipedia; Online Encyclopedia; www.wikipedia.org

<sup>11</sup> Small and medium enterprise

بیش از ۹۴/۷ درصد از کل بخش صنعت تولیدی در کشور<sup>۱۲</sup> را شرکتهای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهد که بالغ بر ۶۹/۷ درصد از کل اشتغال در بخش صنعت، ۲۷ درصد ارزش افزوده، ۲۴ درصد صادرات مستقیم و ۱۶ درصد از صادرات غیر مستقیم کالای صنعتی کشور را بخود اختصاص داده است و برخورداری از رشد بهره‌وری بطور متوسط ۴/۸ درصد را در کلیه بخشهای تولیدی ( صنایع غذایی، صنایع فلزی، صنایع شیمیایی، صنایع قطعه‌سازی، صنایع برق و الکترونیک و .... ) را از سال ۷۹ به این طرف تجربه کرده است. در حال حاضر این بخش از صنعت کشور بنا به دلایلی چون: برخورداری از مدیریت کارآفرینی، انعطاف پذیری در مقابل تغییرات و بهنگام شدن ساختار داخلی با محیط خارجی و تغییرات مربوط به آن، برخورداری از پتانسیل بالا برای توسعه و کاربردی کردن نوآوریهای گوناگون و برخورداری از قدرت لازم برای تغییر ساختار کسب و کار<sup>۱۳</sup> و به منظور دستیابی به تولید ناب و ارزش ناب و در آخر اشتغالزایی بیشتر نسبت به صنایع بزرگ البته ذکر این نکته حائز اهمیت می‌باشد که در ۱۷ کشور اروپایی، کانادا و آمریکا عمده شرکتهای صنعتی را شرکتهای کوچک و متوسط را در پی می‌گیرد.

### ۱-۲-۴-۳- کسب و کار بزرگ

#### کسب و کارهای بزرگ:

به آن دسته از کسب و کارهایی اطلاق می‌گردد که بیش از ۵۰۰ نفر کارمند داشته باشند و از نظر اندازه، سود و فروش، معمولاً ارقام بالایی را به خود اختصاص می‌دهند.

<sup>12</sup> Manufacturing

<sup>13</sup> reengineering of business structure lean value

### کسب و کار مجازی:

این نوع کسب و کار، جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت و توسعه‌ی جامعه‌ی خدماتی به عنوان یکی از سریع‌ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه‌ی تجارت جهانی مطرح می‌باشند.

### تفاوت کسب و کار اینترنتی با تجارت الکترونیک:

بسیاری از افراد، کسب و کار اینترنتی را با تجارت الکترونیک اشتباه می‌گیرند در حالی که این دو می‌تواند با یکدیگر متفاوت هستند. به عبارتی E-Business به مجموعه فعالیت‌های مربوط به کسب و کار از جمله مباحث بازاریابی، مالی، خرید و فروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش، همکاری با سرمایه‌گذاران و... که از طریق شبکه‌ی اینترنت انجام می‌گیرد، اطلاق می‌شود؛ در حالی که E-Commerce تنها شامل مسائلی مربوط به خرید و فروش از طریق اینترنت می‌باشد و خود، زیرمجموعه‌ی ای از E-Business است.

### انواع کسب و کارهای اینترنتی:

امروزه، کسب و کارهای اینترنتی، بسیار متنوع هستند. اما به طور کلی، می‌توان آنها را به ۱۰ گروه عمده تقسیم بندی کرد:

- ۱- ایجاد اجتماعات آنلاین
- ۲- خرید، فروش و حراج کالاهای مختلف
- ۳- تبلیغات اینترنتی
- ۴- ارائه‌ی خدمات تخصصی به دیگران
- ۵- ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش
- ۶- تهیه و ارائه‌ی نرم افزارهای مختلف
- ۷- چند رسانه‌ای یا مالتی مدیا
- ۸- پیوستن به شبکه‌های واسطه‌گری
- ۹- خدمات مربوط به ایمیل
- ۱۰- سرمایه گذاری مشترک

### کسب و کار اینترنتی چیست؟

کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود. این نوع کسب و کار به سرعت در اقتصاد امروز، رشد و پیشرفت کرده است. خرید و فروش اینترنتی به کوچک‌ترین کسب و کارها نیز این امکان و فرصت را می‌دهد که به مخاطبان خود در سطح جهانی با حداقل هزینه دسترسی پیدا کنند. امروزه بیش از ۹۰۰ میلیون نفر در سطح دنیا از اینترنت استفاده می‌کنند. ۶۹ درصد از این جمعیت، در طول ۹۰ روز، دست کم یک خرید از اینترنت داشته‌اند.

یک سایت اینترنتی، تنها برای فروش محصول یا خدمات به کار نمی‌رود، بلکه می‌تواند نقش‌ها و کارکردهای مختلفی داشته باشد. اگر محصول خاص و منحصر به فردی دارید که در دیگر نقاط دنیا وجود ندارد، می‌توانید با معرفی آن محصول در سایت خود، دیگران را از وجود آن مطلع کنید و از این طریق به اهداف خود دست یابید.

زیبایی اینترنت در این است که مخاطبان آن در سرتاسر دنیا پراکنده‌اند و این امر می‌تواند به معنای وجود مشتریان بالقوه برای شما باشد. این نوع بازار، هیچ موقع بسته نمی‌شود. مشتریان شما می‌توانند به صورت ۲۴ ساعته به اطلاعات کسب و کارتان دسترسی پیدا کنند. شما نیز می‌توانید هر چند بار و با هر فاصله‌ای که بخواهید، اطلاعات مورد نظرتان را درباره‌ی فعالیت‌ها و فروشگاهتان در

<sup>14</sup>E-Business

<sup>15</sup>E-Commerce

صفحات اینترنت جای دهید. مهم‌تر از این، شما می‌توانید کاتالوگی از محصولات و خدماتتان را همراه تصویر و حتی فیلم در صفحات اینترنت قرار دهید. در این صورت، مشتریان بالقوه‌ی شما می‌توانند آنها را مشاهده کنند و حتی در هر ساعت از شبانه روز، سفارش خرید دهند.

## راه اندازی سایت اینترنتی:

### ثبت اسم اینترنتی:

هر سایت اینترنتی، اسم منحصر به خود را دارد. مانند Yahoo. com یا google. com به اینها اسم دامین<sup>16</sup> می‌گویند. این اسم، منحصر به فرد است که سایت شما را از دیگر سایت‌های اینترنتی متمایز می‌سازد. ثبت اسم اینترنتی و فرستادن<sup>17</sup> آن، باعث می‌شود که دیگران بتوانند از طریق این اسم اینترنتی به شما دسترسی پیدا کنند. بنابراین، وقتی که شما سایت اینترنتی‌تان را راه‌اندازی کنید، کاربران اینترنت می‌توانند مثلاً با تایپ آدرس ( .com اسم شرکت شما. www ) در جست و جوگر صفحه‌ی اینترنت، شما را بیابند. شرکت‌های مختلفی هستند که در زمینه‌ی انتخاب نام و ثبت آن در اینترنت، از شما حمایت و پشتیبانی کنند.

---

<sup>16</sup> . Domain Name

<sup>17</sup> . Upload



## ۱-۲-۵-۱-۲-کسب و کار بدون کارخانه (تولید بدون کارخانه)

### سیستم تولید بدون کارخانه

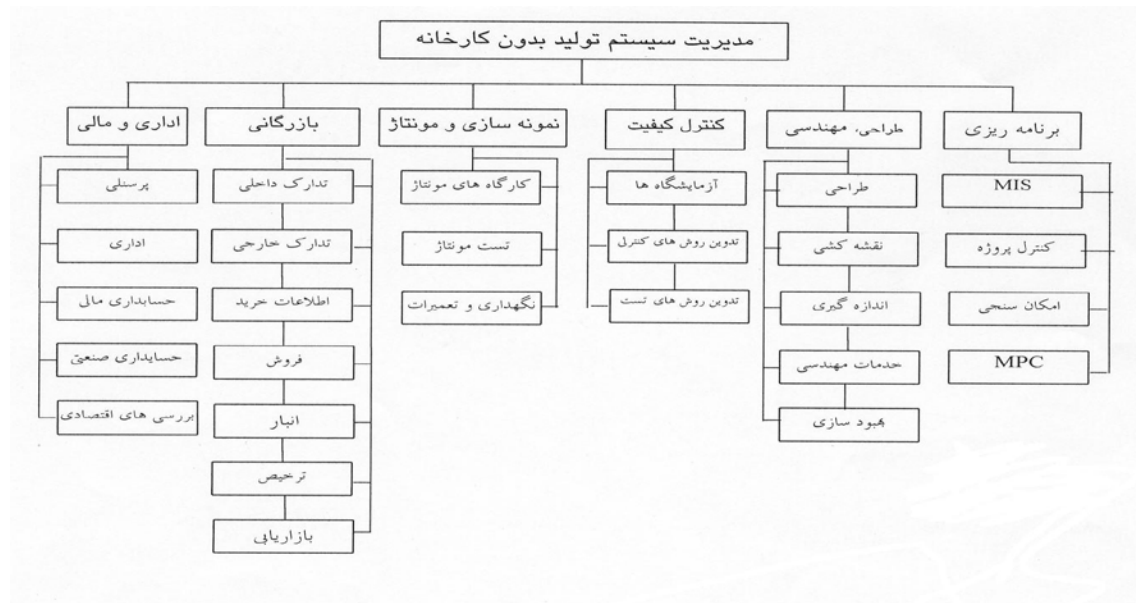
امروزه مسئله‌ی بهره‌وری و استفاده‌ی بهینه از تمامی امکانات تولیدی در توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی کشورها نقش کلیدی دارد. افزایش قابلیت‌های بهره‌گیری از منابع تولیدی می‌تواند حرکت موثری در تولید کمی و کیفی محصولات صنعتی ایجاد نماید. منابع قوی تولید در هر کشوری، سرمایه‌گذاری ثابت در ساختمان‌ها و تجهیزات و همچنین در تربیت نیروی انسانی متخصص برای تولید است. نیاز به تولید بدون کارخانه، خصوصاً به دلیل تنوع در تولیدات، عمر کوتاه محصول، تغییر سریع تکنولوژی و تغییر شدید بازار تقاضا، اقتصادی بودن این روش را توجیه می‌کند. پیشرفت‌های تکنولوژیک، گسترده شدن بازارها، تثبیت اقتصاد سیاسی و افزایش تعداد رقبای مطرح در سطح دنیا اعم از داخلی و خارجی و توسعه‌ی روزافزون تفکر و نگرش نوین در مجامع علمی، عواملی هستند که ضرورت بهبود سریع فرآیندهای داخلی را جهت ماندن در میدان رقابت، آشکارتر می‌نمایند.

از آنجا که روش‌های سنتی و متداول در تمامی فرآیندهای طراحی، تدارکات، ساخت، تولید، مونتاژ، انبارش، توزیع، سرویس و خدمات، تعمیر و نگهداری و فروش، سرمایه‌گذاری و ... با صرف هزینه‌ی بسیار زیادی همراه است و زمینه‌ساز بزرگ شدن بی‌رویه‌ی سازمان می‌باشد، لذا با هدف انجام سریع چرخه‌های تولید در حجم بالا و با هزینه‌ی کمتر، تولید با روش «تولید بدون کارخانه» پیشنهاد می‌گردد.

در سیستم تولید بدون کارخانه، ساختار سازمانی خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرد که جزئیات آن با توجه به ماهیت تولیدی موسسات با هم متفاوت است. به عنوان مثال، بسیاری از کارخانجات معتبر جهان مانند TOYOTA, IBM و ... تنها با داشتن یک خط مونتاژ تمام اتوماتیک، کلیه‌ی قطعات مورد نیاز خود را از دیگر واحدهای تولیدی تأمین می‌نمایند. این گونه شرکت‌ها دارای دپارتمان‌های طراحی و کنترل کیفیت بسیار قوی هستند که تمامی قطعات، ابزار آلات و ... را طراحی کرده و نقشه‌های فنی مربوطه را تهیه می‌نمایند و به صنایع دیگر سفارش می‌دهند.

پس از آن در تمام مراحل ساخت و تحویل‌گیری، نقش حساس کنترل کیفیت مطرح است که با استفاده از تکنیک‌های قوی بتوانند مجموعه‌ی محصول را با قطعات رسیده مونتاژ نمایند.

عناصر اصلی تشکیل‌دهنده‌ی ساختار سازمانی سیستم تولید بدون کارخانه را می‌توان مطابق شکل زیر در نظر گرفت:



شکل ۲-۴- ساختار سازمانی سیستم تولید بدون کارخانه

بخش‌های مربوط به مدیریت سیستم تولید بدون کارخانه

- برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
- طراحی و مهندسی

- دپارتمان نمونه‌سازی و مونتاژ
- بازرگانی
- اداری و مالی
- کنترل کیفیت

**منافع ناشی از سیستم تولید بدون کارخانه :**

منافع حاصل از این سیستم را می‌توان در مقایسه با سیستم تولید با کارخانه در جدول 2-1- مشاهده کرد:

ردیف	شرح	در تولید بدون کارخانه	در تولید با کارخانه
۱	سرمایه‌گذاری	خیلی کم	خیلی زیاد
۲	تعداد نیروی انسانی	خیلی کم	خیلی زیاد
۳	مدیریت کلان	ساده	پیچیده
۴	تشکیلات	کوچک	بزرگ
۵	امکان تغییر ظرفیت تولیدی	خیلی زیاد	خیلی کم
۶	امکان تولید محصولات متنوع	خیلی زیاد	خیلی کم
۷	کارگاه تولید قطعات	ندارد یا خیلی مختصر	دارد
۸	واحد سفارش ساخت در خارج	خیلی قوی	ندارد یا خیلی کوچک
۹	واحد کنترل کیفی	پراکنده در خارج سازمان	متمرکز در داخل کارخانه
۱۰	مطالعه کار	ندارد یا فقط خط مونتاژ	دارد
۱۱	نیاز به فضا	خیلی کم	خیلی زیاد
۱۲	نیاز به انرژی	خیلی کم	خیلی زیاد
۱۳	نیاز به خطوط ارتباطی	خیلی کم	خیلی زیاد
۱۴	نیاز به وسایل نقلیه	خیلی کم	خیلی زیاد
۱۵	واحد طراحی و مهندسی	خیلی قوی	متوسط و کوچک
۱۶	برنامه ریزی تولید	کلان و خارجی	خرد و داخلی
۱۷	کنترل	خارج سازمان و کلی	داخل سازمان و جزئی

جدول 2-1- تفاوت سیستم‌های بدون کارخانه و با کارخانه

## ۱-۲-۵-۲- کسب و کارهای خانگی

### کسب و کار خانگی □□

به هر نوع فعالیت اقتصادی، در محل سکونت شخصی، که با استفاده از وسایل و امکانات منزل، راه‌اندازی شود، کسب و کار خانگی می‌گویند.

### اهمیت کسب و کار خانگی:

درباره‌ی اهمیت کسب و کارهای خانگی، بحث‌های فراوانی وجود دارد. امروزه، کسب و کار خانگی از بخش‌های حیاتی و ضروری فعالیت‌های اقتصادی کشورهای پیشرفته محسوب می‌شود. کسب و کارهای خانگی از نظر ایجاد شغل و نوآوری در عرضه‌ی محصول یا خدمات، موجب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور می‌شوند. همچنین برای جوانان، کسب و کارهای خانگی، نقطه‌ی شروع مناسبی برای راه‌اندازی کسب و کار شخصی است، زیرا راه‌اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب و کار، ساده و آسان است. به عنوان نمونه، شما می‌توانید با یک دستگاه رایانه و یک خط تلفن، یک کسب و کار اینترنتی راه‌بندازید و کارها و خدمات مختلفی را به مردم عرضه و از این راه برای خود درآمد کسب کنید.

همانگونه که در ادامه‌ی این مطالب اشاره خواهد شد، امروزه کسب و کار خانگی در مقایسه با کسب و کارهای دیگر، به دلیل تنوع در عرضه‌ی محصول و خدمات یا تنوع در زمان و مکان عرضه‌ی خدمات و محصول، طرفداران زیادی پیدا کرده است و بسیاری از دولت‌ها سعی می‌کنند راه‌اندازی آن را در میان اقشار مختلف مردم رواج دهند.

کسب و کارهای خانگی در ایران، سابقه‌ی دیرینه دارند. بسیاری از صنایع دستی که امروزه هم وجود دارند، در منازل و محل سکونت افراد تولید می‌شده‌اند. به طور کلی، کسب و کار خانگی، پدیده‌ی جدیدی نیست، بلکه در نتیجه‌ی تغییرات و تحولاتی که در فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی امروز به وجود آمده، به آن توجه بیشتری شده است. کسب و کارهای خانگی در جوامع سنتی و کشاورزی، بیشتر متداول بوده‌اند، اما پس از انقلاب صنعتی، به دلیل مرزی که بین کار و خانه کشیده شد، اهمیت این مقوله کاهش یافت. در عصر حاضر، با توجه به اهمیت و ضرورت کسب و کارهای خانگی، انسجام تازه‌ای بین خانه و کار ایجاد شده است و این نوع کسب و کارها، روز به روز گسترش و توسعه می‌یابند.

### مزایای کسب و کار خانگی نسبت به دیگر کسب و کارها:

کسب و کار خانگی در مقایسه با دیگر کسب و کارها و شغل‌ها، مزایا و برتری‌هایی دارد که در اینجا به آنها اشاره می‌شود:

- آزادی و استقلال عمل بیشتر
- ساعات کاری انعطاف پذیر
- عدم نیاز به مجوز
- پایین بودن هزینه‌ی راه‌اندازی
- پایین بودن میزان ریسک
- امکان کار کردن پاره وقت
- راحت‌تر بودن تربیت بچه‌ها
- داشتن فرصت و زمان بیشتر
- تناسب با ویژگی‌های جسمی افراد معلول و کم‌توان
- احتمال موفقیت بیشتر
- تناسب با اقشار مختلف

## کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کار خانوادگی، یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل آن می نمایند. این نوع کسب و کارها را می توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود.

اغلب میان دو واژه‌ی "خانواده" و "کسب و کار" نوعی تضاد و دوگانگی وجود دارد، در حالی که این مفاهیم به عنوان دو زیر سیستم از یک ابر سیستم به نام جامعه هستند که در اثر ارتباطات و تأثیرات متقابلی که بر یکدیگر می گذارند، نظام کلی تری را به نام "کسب و کار خانوادگی" (فامیلی) تشکیل می دهند. برخی دیگر نیز برای تعریف این مفهوم به مباحثی چون بینش و هدف یک شرکت و یا یک کسب و کار خاص اتکا نموده اند و به موضوع از این منظر نگریسته اند؛ نهایتاً اینکه تئوری مشهور مبتنی بر منابع (RBV) بدین منظور، یک شرکت و یا کسب و کار خاص را بر اساس دسته بندی منابع موجود آن (دانش، مواد، سرمایه، نیروی انسانی و...) تعریف و تقسیم بندی می نماید.

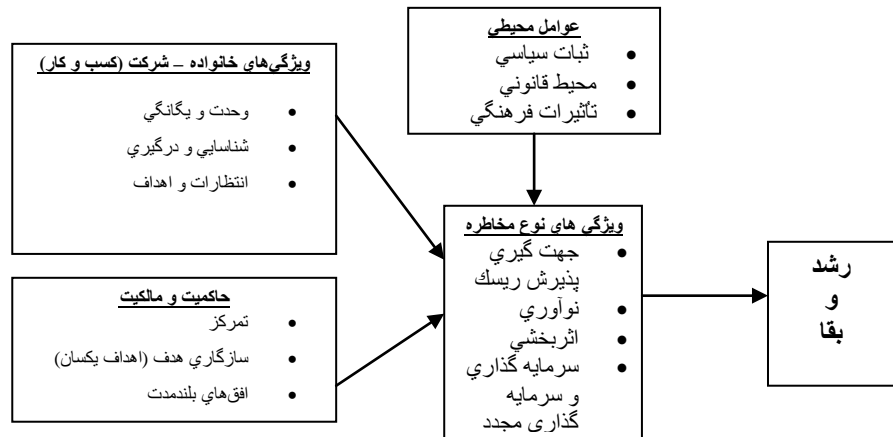
به هر حال تعاریف و تقسیم بندی های زیادی برای کسب و کار خانوادگی ارایه شده است. برای تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می توان با دو دید و تقسیم بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد. از دید کلی می توان یک کسب و کار یا شرکت خانوادگی را بدین گونه تعریف نمود:

شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که به وسیله ی ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده، تحت تأثیر قرار می گیرند. از دید جزئی، تعاریف زیر را می توان برای یک کسب و کار خانوادگی برشمرد:

کسب و کاری که متعلق به افراد یک خانواده می باشد و توسط افراد فامیل و غیرفامیل اداره می شود. در تعریف این نوع کسب و کار، سه عامل مهم مطرح می باشد: **خانواده، مالکیت و مدیریت.** آنچه که از یافته های تمام تحقیقات بر می آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب و کار، یا خانواده و مدیریت یک کسب و کار) می تواند تعریفی از یک کسب و کار خانوادگی ارایه دهد. به دلیل اهمیت بسیار زیاد شرکتها و کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه ی اقتصادی و همچنین اشتغال زایی و رفع بیکاری، بسیاری از کشورهای جهان نسبت به این نوع کسب و کار و کارآفرینی روی آورده و برنامه ریزی های بسیار دقیق و هدفداری را در این زمینه انجام می دهند.

## رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی

برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل‌های بعدی نیز بقا داشته باشد، بایستی یک برنامه‌ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار انجام گیرد. علاوه بر این، به دلیل اهمیت روزافزون این نوع کسب و کار برای جوامع و برای اقتصاد ملت‌ها، حمایت‌هایی نیز باید از سوی دولت‌ها در این راستا انجام شود. ترکیب چندین عامل برای توضیح و تشریح موفقیت، رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی لازم است، از آن جمله می‌توان به مواردی مانند فرهنگ خانواده، شخصیت و خصوصیات هر کدام از اعضای خانواده، عوامل محیطی و اجتماعی، نوع کسب و کار، خصوصیات کارآفرین (بنیان‌گذار) کسب و کار و بسیاری موارد دیگر اشاره نمود. در شکل زیر ترکیبی از عوامل فوق مشاهده می‌شود.



شکل 2-5- عوامل موثر در کسب و کار خانوادگی

## کسب و کار روستایی

اکنون توسعه روستایی بیش از گذشته با پدیده کارآفرینی سرو کار دارد. مؤسسات و شخصیت‌های رواج دهنده توسعه روستایی، کارآفرینی را به منزله‌ی یک مداخله‌ی راه‌بردی می‌دانند که می‌تواند فرایند توسعه روستایی را تسریع بخشد اما به نظر می‌رسد که همگی آنها بر نیاز به گسترش نگاه‌های اقتصادی روستایی نیز توافق دارند. آژانس‌های توسعه، کارآفرینی روستا را به عنوان یک نیروی اشتغال‌زای بزرگ، سیاست‌مداران آن را همچون یک راه‌برد کلیدی برای جلوگیری از ناآرامی در مناطق روستایی، و کشاورزان، آن را وسیله‌ای برای بهبود درآمد خویش می‌دانند. به این ترتیب، کارآفرینی از نقطه نظر تمام این گروه‌ها به عنوان وسیله‌ای برای بهبود کیفیت زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی و ابزاری برای تثبیت اقتصاد و محیطی سالم تلقی می‌گردد. در شرایط وجود یک سمت‌گیری کارآفرینانه در قبال توسعه روستایی، این موضوع پذیرفته می‌گردد که کارآفرینی، یک نیروی مرکزی برای نیل به رشد و توسعه اقتصادی است. بدون آن، دیگر عوامل توسعه به هدر رفته و تلف می‌شود؛ با این حال، پذیرش این نکته نمی‌تواند به تنهایی به توسعه روستایی و پیشبرد فعالیت‌های اقتصادی بیانجامد. کارآفرینی در نواحی روستایی در جستجوی ترکیب واحدی از منابع، هم در درون و هم در خارج از فعالیت‌های کشاورزی است. مثال‌های متنوعی از کاربردهای غیرکشاورزی منابع موجود همچون: گردشگری، آهنگری، درودگری، ریسندگی و مثال‌هایی از تنوع بخشی به فعالیت‌های نه‌چندان وابسته به کشاورزی در زمینه‌های منابع آب، اراضی جنگلی، ساختمان، مهارت‌های موجود و توانمندی‌های محلی وجود دارد که همگی با کارآفرینی روستایی متناسب است. ترکیب کارآفرینانه‌ی این منابع در رشته فعالیت‌هایی همچون: تسهیلات گردشگری، ورزش و اوقات فراغت، آموزش فنی و حرفه‌ای، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی، فعالیت‌های صنعتی (در سطح مهندسی و استادکاری)، خدمات مشاوره‌ای، تولیدات با ارزش افزوده بالا (همچون گوشت، شیر، فرآورده‌های چوبی و سایر فعالیت‌های خارج از مزرعه تجلی می‌یابد.

کارآفرینی روستایی اساساً تفاوتی با کارآفرینی در شهر ندارد جز اینکه باید آن را در فضای روستا تصور نمود. پترین (۱۹۹۴) کارآفرینی روستایی را مجموع سه گزاره ذیل تعریف می‌نماید:

۱. نیرویی که سایر منابع را برای پاسخگویی به یک تقاضای بازار بسیج می‌کند

۲. توانایی خلق و ایجاد چیزی از هیچ

۳. فرآیند خلق ارزش به وسیله امتزاج مجموعه واحدی از منابع در راستای بهره‌گیری از یک فرصت

آنچه در مجموع می‌توان برای تعریف مقوله کارآفرینی روستایی بکار برد عبارتست از:

“بکارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت‌های کسب و کار”

این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه‌ی کوچک روستاها، در مقیاسی کوچک هستند و اغلب بین ۱۰-۲۰ نفر بوده و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند. با توجه به تغییرات عصر کنونی و ورود به جامعه‌ی اطلاعاتی، کسب و کارهای روستایی نیز در نوع دچار تغییر و تحول شده‌اند و انواع کسب و کارهای خدماتی، تولیدی، صنعتی و IT در آن دیده می‌شود.

## ۱-۲-۶- مهارت‌های کسب و کار (۵ مهارت اصلی)

### مهارت‌های کسب و کار (۵ مهارت اصلی):

مهارت‌های عمومی که فرد برای ایفای نقش مؤثر در محیط کسب و کار لازم دارد، در جدول شماره (1) ذکر شده است:

جدول شماره 2-2- مهارت‌های مورد نیاز برای ایفای نقش مؤثر در محیط کسب و کار

شماره	نوع مهارت	شرح
۱	تسلط به زبان کسب و کار <sup>□□</sup>	به‌عنوان زبان تجارت، صنعت و تکنولوژی
۲	آشنایی کافی در زمینه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات <sup>□□</sup> :	آشنایی با کامپیوتر، اینترنت، نرم‌افزارهای عمومی و تجارت الکترونیک
۳	مهارت‌های مدیریتی	فرد بتواند واحد(های) کسب و کار را سرپرستی و اداره نماید.
۴	مهارت‌های بازاریابی	فرد قادر به انجام خرید و فروش کالا یا خدمت در محیط واقعی بوده و با بازاریابی الکترونیک آشنایی داشته باشد.
۵	دانش مالی- اقتصادی	فرد توانایی انجام تحلیل هزینه- فایده برای فعالیت‌های مختلف و متنوع بنگاه تجاری را دارا باشد، با مدیریت مالی بنگاه تجاری آشنایی داشته و قادر به تجزیه و تحلیل مسایل اقتصادی مبتلابه جامعه باشد.

در واقع مهارت‌های پنج‌گانه فرد را قادر به راه‌اندازی کسب و کار در محیط پرچالش امروز کرده و ضمن هدایت صحیح، موجب پیشرفت آن نیز می‌شود.

1. اکنون زبان چینی در حال تبدیل شدن به یک زبان کسب و کار است زیرا چین در حال تبدیل شدن به قطب تولیدی دنیاست. نکته جالب در این رابطه که تا حدودی صحت ادعای فوق را تأیید می‌کند این است که هم‌اکنون تعداد سایت‌های به زبان چینی بیش از سایت‌های انگلیسی زبان است.

## ۱-۲-۷- ماتریس کسب و کار

ماتریس کسب و کار

با توجه به تعاریف و متغیرهایی که برای کسب و کار بیان شد، حیطة و عناصر کسب و کار در قالب تقسیم بندی های مختلفی ارائه گردیده است.

در یک تقسیم بندی می توان انواع کسب و کارها را به شش دسته تقسیم بندی کرد □□:

- کسب و کار خانگی
- کسب و کار خانوادگی
- کسب و کار روستایی
- کسب و کار مجازی
- کسب و کار اینترنتی
- کسب و کار برون کارخانه
- کسب و کار کوچک و متوسط
- کسب و کار بزرگ

در یک تقسیم بندی دیگر، کسب و کارها را به دسته های اصلی زیر تقسیم می کنند(شکل 2-6).

۱. کسب و کار صنعتی □□

۲. کسب و کار خدماتی □□

۳. کسب و کار تجاری □□

۴. فناوریهای جدید □□

1. محمود احمدپور داریانی و محمود عزیزی، 1384، ص. 24-26.

□□ . Industry

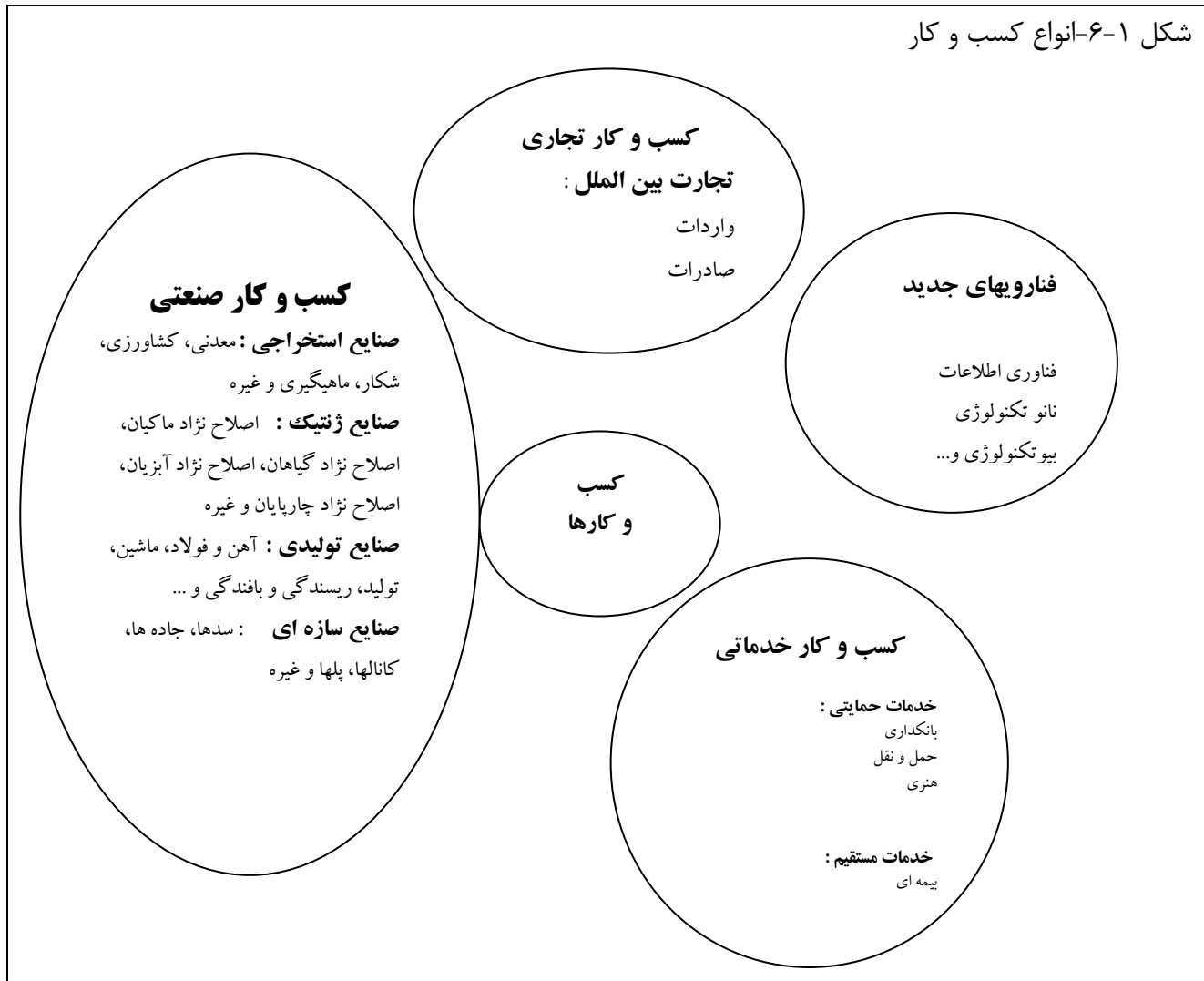
□□ . Service

□□ . Trade

□□ . New Tech



شکل ۱-۶-انواع کسب و کار



بنابراین با ترسیم یک ماتریس از انواع کسب و کارها می توان کلیه کسب و کارها را در آن ماتریس ترسیم کرد (جدول - 2-6).

جدول 2-3-ماتریس کسب و کار

ماهیت کسب و کار		تولیدی				تجاری			نوع کسب و کار
		خدماتی	کشتاورزی	صنعتی	واردات	عمده فروشی	خرده فروشی	صادرات	
IT	فناوری جدید								کسب و کار خانگی Home Business
	نانو بیولوژیک								کسب و کار خانوادگی Family Business
									کسب و کار بدون کارخانه کسب مجازی Virtual
									کسب و کار اینترنتی E-Business
									کسب و کار روستایی Rural Business
									کسب و کارهای کوچک و متوسط SME
									کسب و کارهای بزرگ Large Scale Business

## ۱-۲-۸ - نگاه کسب و کارانه

### نگاه کسب و کارانه

نگاه کسب و کارانه (Business-Mind):

نگاه کسب و کارانه: حساس شدن نسبت به محیط اطراف خود در زمینه‌ی انواع کسب و کار و مشاهده‌ی این که مردم چگونه پول در می‌آورند.

۱. با یکی از بستگان و آشنایان خود که دارای کسب و کاری است، مصاحبه‌ای انجام دهید و مسایل و مشکلات و همچنین چالش‌های عمده‌ای را که در طول فرآیند مدیریت و تولید محصولات یا خدمات کسب و کار داشته‌اند، تدوین و تحلیل کنید.
۲. ضمن انتخاب یک شرکت تولیدی یا خدماتی، نحوه‌ی برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگماری نیروی انسانی، هدایت و کنترل در شرکت را تشریح و آن را تحلیل کنید.
۳. با انتخاب یک شرکت تولیدی یا خدماتی، فرآیند تولید یا عملیات شرکت را در قالب نموداری ترسیم و روش‌های طراحی عملیات در آن شرکت را تحلیل کنید.
۴. ۵۰ ایده با نگاه کسب و کارانه در محیط اطراف خود بیابید.
۵. با صاحب یک کسب و کار اینترنتی مصاحبه کنید و نحوه درآمد زایی او را بررسی کنید.
۶. مشکلات و موانع کسب و کار اینترنتی در ایران را بنویسید.
۷. مزایای کسب و کار اینترنتی را نسبت به دیگر کسب و کارها را بنویسید.
۸. مجوزهای لازم برای شروع و راه اندازی یک کسب و کار کشاورزی جدید را بنویسید.
۹. در رابطه با میزان و نحوه حمایت‌های دولت از کسب و کارهای کوچک تحقیق کنید.
۱۰. نقاط قوت و ضعف کسب و کار کوچک و متوسط را بنویسید.
۱۱. تهیه گزارش بازار گردی در یک شهر یا محل و بیان مشاهدات در مورد کسب و کارها، کالاها و خدمات، خرید و فروش و کار و اشتغال.
۱۲. تهیه گزارش و معرفی یک سایت خارجی که در رابطه با راهنمایی و هدایت کارآفرینان فعالیت می کند.

## فصل سوم

### تغییرات جهانی

#### 1-3-1-هدف فصل

از دانشجویان انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

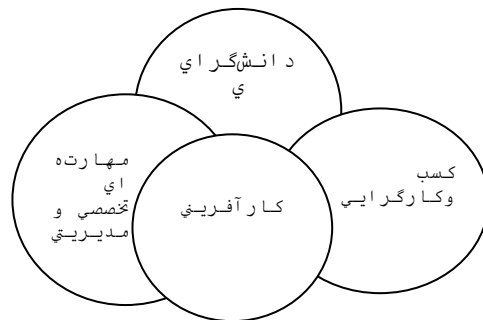
- ۱ - اهمیت تغییرات جهانی را درک کنند.
- ۲ - حساسیت آنها نسبت به تغییرات جهانی افزایش یابد.
- ۳ - مراحل تکامل جوامع بشری را نام ببرند و تشریح کنند.
- ۴ - انواع انقلاب را در جامعه‌ی اطلاعاتی نام ببرند و تشریح کنند.
- ۵ - انواع تغییرات بین المللی را دریابند.
- ۶ - نحوه‌ی تطابق شرکت‌ها را با تغییرات بین المللی تشریح کنند.

۱-۲-۳-۱- تغییرات فرد

تغییرات فرد:

تغییرات عمیق در جامعه، اقتصاد و زندگی انسانی، باعث دگرگونی کسب و کار و شیوه فعالیت‌های افراد شده است که این نیز به تغییر و نیاز به کسب مهارت‌های فردی کسب و کار منجر شده است. کارآفرینان برای راه اندازی و اداره‌ی یک کسب و کار موفق و رقابت در بازارهای امروزی، به مهارت‌های گوناگونی نیاز دارند. توانایی در به کارگیری صحیح دانش کسب و کار و استفاده از آن در اداره‌ی کسب و کار، نمایانگر سطح مهارت‌های تخصصی یک کارآفرین است. روند رو به رشد به سمت دانش افزایی، پیچیدگی و بین رشته‌ای شدن علوم، باعث شده تا نیازهای جدیدی برای افراد تعریف شود. کارآفرینی در واقع، نقطه‌ی تلاقی دانش‌اندوزی، تخصص‌گرایی و مهارت‌های کسب و کار است. این مطلب در شکل (۱-۳) نشان داده می‌شود:

نمودار ۱-۳- کارآفرینی به عنوان یک مقوله بین رشته‌ای



توجه به اهمیت عناصر فوق‌الذکر (شکل (۱-۳)) این نکته را بیش از پیش آشکار می‌سازد که اداره یک کسب و کار به صورت سنتی دیگر میسر نیست و صاحبان کسب و کارهای مختلف به ناچار باید با تحولات روز حرکت کنند و در این راستا با رویکردی کسب و کار مدار و کارآفرینانه و نو اندیش، به یادگیری دانش مرتبط، مهارت‌های مدیریتی و تخصصی بپردازند.

## ۱-۳-۲- تغییرات شرکت

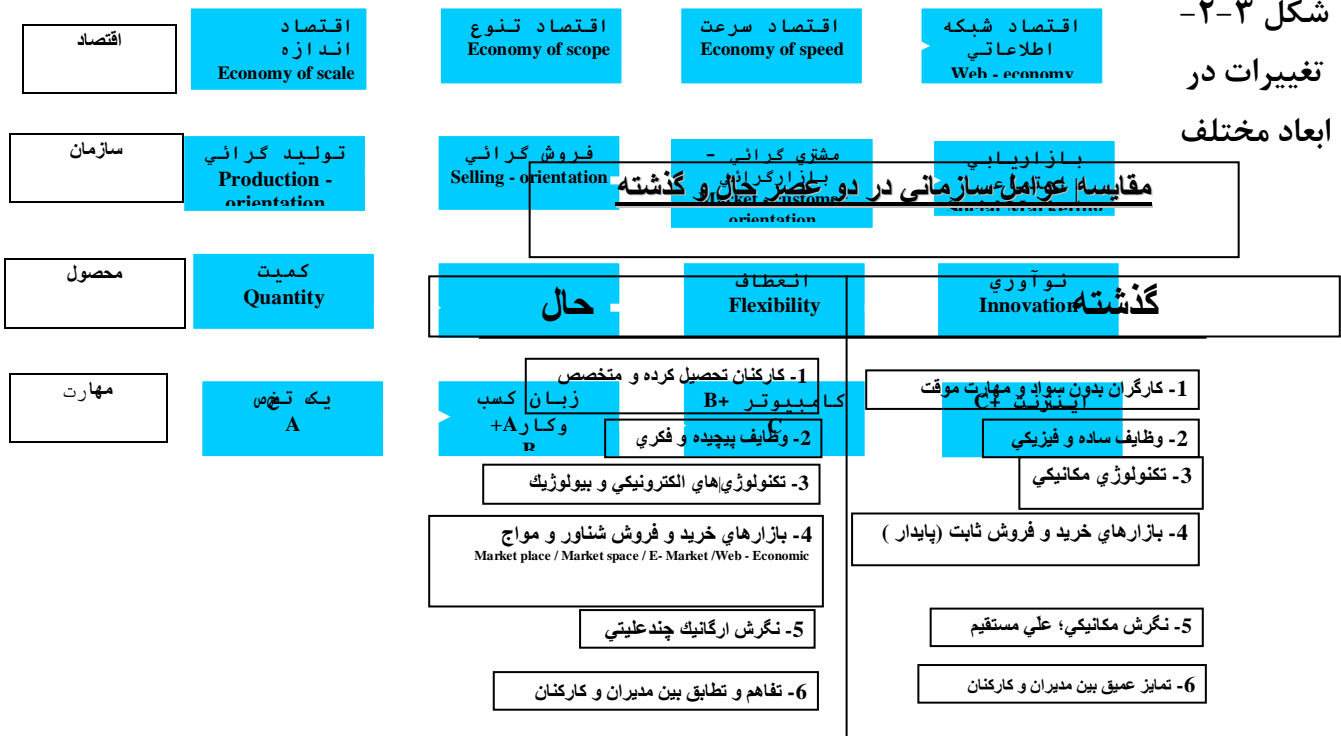
### تغییرات شرکت یا سازمان:

در عصر و جامعه‌ی کنونی، سازمان‌ها بایستی همواره خود را با تغییراتی که در محیط اطرافشان رخ می‌دهد، وفق دهند و پا به پای آنها پیش بروند. یک سازمان، نباید تنها هر چند وقت یک بار خود را با تغییر تطابق دهد، بلکه باید متوجه باشد که پدیده‌ی تغییر، امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند.

شرکت‌های تولیدی باید سیستم‌های کامپیوتری و دستگاه‌های تمام خودکار به کار گیرند و سازمان‌های خدماتی در پی استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی برآیند. سازمان‌های کنونی باید در مسیر نوآوری و تغییر، گام بردارند و این نه بدان سبب است که بخواهند بر رونق و موفقیت خود بیفزایند، بلکه به این دلیل که در دنیای پر رقابت، بقای آنان در گرو داشتن چنین رویه‌ای خواهد بود. به دلایل مختلفی همچون نیروهای قدرتمند موجود در محیط و تکنولوژی پیشرفته، یکپارچگی سیستم اقتصاد بین‌المللی، اشباع شدن بازارهای داخلی و روی آوردن کشورهای کمونیسم قدیم به سیستم سرمایه‌داری، شرکت‌ها برای شناخت این تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌ها باید در همه‌ی زمینه‌ها و جنبه‌های عملیاتی، تغییرات اساسی و تحول‌زیربنایی به خود بدهند.

بنابراین با توجه به تغییرات و تحولات کنونی و با توجه به روند تغییرات، شکل (۳-۲)، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز خود را در ابعاد مختلف تغییر می‌دهند شکل (۳-۳).

شکل ۳-۲- تغییرات در ابعاد مختلف



شکل ۳-۳- تغییرات در ابعاد مختلف



### حرکت از جامعه صنعتی به سمت جامعه اطلاعاتی:

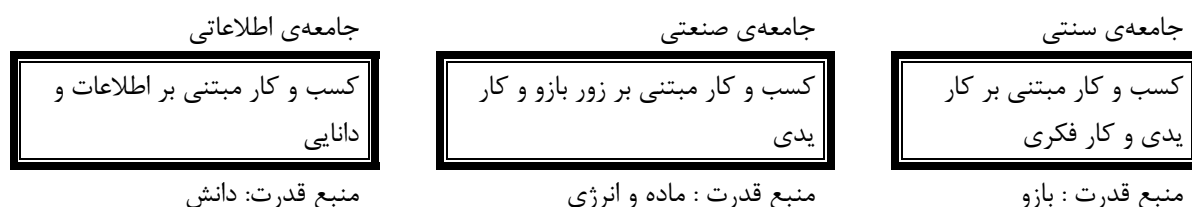
انسان‌ها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیده متناقض رو به رو هستند. از یک طرف، منابع در اختیار آنان محدود است و از طرف دیگر، خواسته‌ها و نیازهای بشر نامحدود است و طبیعت سیری‌ناپذیر نیز آن را تشدید می‌کند. بر این اساس، انسان‌ها کوشیده‌اند تا بین کمیابی منابع و نیازهای نامحدود خود نوعی توازن ایجاد کنند. هر چه جوامع انسانی تکامل یافته‌تر شده‌اند، در متوازن سازی خواسته‌ها و منابع با مشکلات بیشتری مواجه شده‌اند؛ زیرا امروزه در شرایط متحول و پویای جهان، نیازهای بشر با سرعت بیشتری در حال تغییر و تحول است و کمیابی منابع نیز محسوس‌تر از گذشته است. با وجود تحولات علمی و تکنولوژیکی و توسعه‌ی توانایی‌های بشر در کنترل و بهره‌برداری از منابع، نگرانی‌های زیادی در مورد نحوه‌ی ایجاد تعادل بین امکانات و نیازهای رو به تزاید بشری وجود دارد.

بشر به دلیل اراده‌ی قوی خود، ده‌ها هزار سال برای بهبود و توسعه‌ی شرایط زندگی خود کوشیده و تقدیر خود را رقم زده است و هنوز هم همین راه را طی می‌کند.

در مجموع، جوامع بشری سه مرحله‌ی تکاملی را پشت سر گذاشته‌اند که عبارتند از :

۱. جامعه سنتی <sup>□□</sup>
۲. جامعه صنعتی <sup>□□</sup>
۳. جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی <sup>□□</sup>

در جامعه سنتی، بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تأمین می‌کرد و صاحبان کسب و کار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می‌نمودند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تأمین نیازها به زور بازو و کار یدی بستگی داشت و ارزش افزوده، صرف ساخت و ساز کاخ‌ها می‌شد. با پیدایش انقلاب صنعتی، کسب و کارها شروع به رشد کردند و کار فکری نیز به عنوان مکمل کار یدی مطرح شد. در این دوره که آن را جامعه صنعتی می‌نامند، میل به ابداع و خلاقیت در بشر افزایش یافت و کم‌کم شخصیت‌هایی ظهور کردند که در پی ارضای کنجکاو و کشف موضوع‌های جدید بودند. این افراد، خصلت‌های مشخصی داشتند و از خطرپذیری لذت می‌بردند، در جامعه صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین بخار و ماشین‌های پیچیده‌تری اختراع شدند. با سرمایه‌گذاری زیاد، گروهی به عنوان الگوهای کسب و کار ظهور کردند که نتیجه‌ی این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود (شکل ۲-۴).



شکل ۳ - ۴: فرایند تکامل جوامع بشری

<sup>26</sup> . Traditional society

<sup>27</sup> . Industrial society

<sup>28</sup> . Information society

## ویژگی‌های جوامع بشری با تأکید بر جامعه اطلاعاتی:

الوین تافلر معتقد است در جوامع سنتی، صنعتی و اطلاعاتی، شاهد امواجی بوده‌ایم که در کانون آنها قدرت قرار داشته است؛ به گونه‌ای که ماهیت قدرت در موج اول (جامعه‌ی سنتی) خشونت، در موج دوم (جامعه‌ی صنعتی) ثروت و در موج سوم (جامعه‌ی اطلاعاتی) دانایی است.

قدرت ناشی از خشونت که محصول موج اول یا جامعه‌ی کشاورزی است، در انحصار زمین‌داران بزرگ و فئودال‌ها بوده است. مردمی که در دیگر طبقات (رعیت) جای داشتند، نمی‌توانستند از قدرت لازم برخوردار باشند و به ناچار، مجبور به پیروی از ارباب بودند.

قدرت ناشی از ثروت نیز که در واقع محصول موج دوم (صنعتی شدن) است (و البته در جوامع کشاورزی نیز تا حدودی وجود داشته)، در انحصار سرمایه‌داران و کارخانه‌داران بزرگ بود و بقیه‌ی کارکنان زیردست یا دیگر افراد جامعه، مستقیم یا غیرمستقیم، مجبور به اطاعت از آنان بودند. از این رو، می‌توان گفت که افراد جامعه در هر سطحی از دانش و اطلاعات نمی‌توانستند دارای قدرت باشند. لیکن قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم (جامعه‌ی اطلاعاتی) است، بهترین نوع توزیع قدرت است.

## ۱-۳-۲-۳-۲- حرکت از تولید سرمایه بر به تولید دانش بر

### حرکت از تولید سرمایه بر به سمت تولید دانش بر:

امروزه نقش و اهمیت سرمایه های انسانی در سازمان های دانش محور<sup>□□</sup> و اهمیت مدیریت سرمایه های انسانی و دانشگران<sup>□□</sup> در سازمان ها از جایگاه بالایی برخوردار می باشد.

در عصر حاضر که آن را عصر فراصنعتی یا اطلاعاتی نامیده اند<sup>□□</sup>، سرعت تغییر و تحولات به گونه ای است که از آن به عنوان شگفتی های سرعت و تحولات نام می برند. در این دوره، از اهمیت کار ییدی کاسته شده و به جای آن، نیروی انسانی کیفی که توان خلاقیت و نوآوری، با به کارگیری فکر و اندیشه را دارد، اهمیت پیدا کرده است.

قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم (جامعه ای اطلاعاتی) است، بهترین نوع توزیع قدرت است. زیرا قدرت در این موج، در درون مغز افراد جامعه قرار دارد که همانا دانایی و اطلاعات است. از این رو، هر کس که از اطلاعات و دانایی بیشتری برخوردار باشد، لیاقت و شایستگی قدرتمندتر شدن را خواهد داشت؛ زیرا اساس قدرت را در این عصر، دانایی تشکیل می دهد. این برداشت "تافلر" از توزیع دانایی به این معناست که از این پس، قدرت از شکل انحصاری، خارج و فراگیر خواهد شد. اگر در زمان انقلاب صنعتی، قدرت سرمایه یا ثروت، حرف اول را در جهان می زد، در عصر ارتباطات و اطلاعات، دانایی است که حرف اول را در جهان می زند، بنابراین، برخلاف دهه های پیش، در آینده، زور و زر تعیین کننده ی قدرت جهانی یا گوینده ی حرف اول نیست؛ بلکه دانایی یا دانش بشری هر کشوری است که می تواند تکلیف ابرقدرت آینده را در جهان روشن کند، بدین لحاظ، سرمایه گذاری های انتفاعی و اقتصادی در مقابل سرمایه گذاری های اطلاعاتی و علمی، بسیار ناچیز خواهد بود. سازمان های انتفاعی و اقتصادی و حتی سیاسی، کم کم قدرت های خود را از دست خواهند داد و قدرت سازمان های اطلاعاتی (دانایی) بر اریکه ی جهان تکیه خواهد زد.

این اطلاعات، نه به معنای اطلاعات و ضد اطلاعات در سازمان های سیاسی و نظامی است، بلکه اطلاعات و دانایی به پیشرفت و تکنولوژی، بازار و بازاریابی، فضا و فضاپیمایی، ماهواره و امواج رادیو و تلویزیون، خلاصه چیزی که امروز به معنای (مصرف) در جامعه رایج است، اطلاق می شود. اقتصاد دانش محور، آن است که تولید، توزیع و استفاده از دانش در آن، نقش اصلی و غالب برای تولید ثروت باشد. تا سال ۱۹۶۰ میلادی که تولید بیشتر، اقتصاد تولیدی را حاکم کرده بود، بازوی کارگر و سرمایه، نقش اساسی را در صنعت داشت. از سال ۱۹۶۰ تا اکنون، جهان اقتصاد، شکلی سینوسی به خود گرفته و شاهد صعود و نزول موقعیت اقتصادی در جهان هستیم. شاید دلیل عمده ی این وضعیت، تغییرات سریع فناوری های نوین هستند که در کنار رایانه، اینترنت و توسعه ی دانش، وضعیت جدیدی را به جهان حاکم کرده و شکل رفتارهای اقتصادی سنتی را عوض کرده اند. گفته می شود این وضعیت تا سال ۲۰۱۰ میلادی ادامه خواهد داشت و بعد از آن، اقتصاد دانش محور جایگزین می شود و شکل سینوسی اقتصاد به وضع باثباتی می رسد. از سال ۲۰۱۰ به بعد فقط کسانی که بتوانند با علم و دانش، فضای خلاقیت و نوآوری را در جامعه ی خود گسترش دهند، شانس داشتن اقتصاد قوی را خواهند داشت.

امروزه بسیاری از مردم، ارتباط اقتصاد دانش محور را مرتبط با صنایع تکنولوژی پیشرفته مانند ارتباطات و سرویس های مالی مانند بانکداری الکترونیکی، کارت اعتباری و تجارت الکترونیکی می دانند. استفاده از فناوری اطلاعات، رایانه، اینترنت در تمام تولیدات و بخش های اقتصادی کاربرد دارد و دانش به عنوان مهم ترین فاکتور تولید در کنار سرمایه، کارگر، زمین و سازمان اقتصادی جای گرفته است.

29) knowledge – based organizations

30) knowledge – workers

□□ . البته عناوین مختلف دیگری همچون عصر ارتباطات، انقلاب امواج، انقلاب انفورماتیک و عصر دانایی نیز بر این دوره نهاده اند.

## پیامدهای ظهور اقتصاد دانش محور :

۱. عدم وابستگی توسعه‌ی سرمایه‌داری به فزونی کار و سرمایه
۲. اهمیت تاثیر پردازش اطلاعات
۳. دگرگونی سازمان، تولید و فعالیت اقتصادی
۴. تخت شدن سلسله مراتب اقتصادی و پیدایش ساختار سازمانی جدید

۱-۳-۲-۳-۳- حرکت از اقتصاد ملی بسوی اقتصاد جهانی

## حرکت از اقتصاد ملی بسوی اقتصاد جهانی

مسلم است که چگونگی عوامل و اصول موفقیت کارآفرینان در جهان امروز از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به همین دلیل می‌توان به اصول موفقیت کارآفرینی در حرکت از اقتصاد ملی به سمت اقتصاد جهانی این گونه اشاره کرد:

- همگام بودن با تغییرات جهانی
- کسب و کارگرا بودن
- بازارگرا بودن
- فکر راهبردی داشتن
- دانایی محور بودن (مدیریت دانش)
- نوآوری
- تمایل به رشد و توسعه

### تغییر نگرش از کوتاه مدت به بلندمدت:

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان ها را احاطه کرده اند، مدیران دریافته اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت های سازمان، در درازمدت بهتر می توانند برنامه های خود را به ثمر رسانند. بنابراین کاربرد برنامه ریزی جامع و استراتژیک، یکی از ضرورت های سازمان های امروز به شمار می رود. عمده ترین دلیل روی آوردن سازمان ها به برنامه ی جامع، دگرگونی ها و تغییرات گسترده و سریع در محیط آنهاست. این گستردگی و سرعت در تغییرات تکنولوژیک، اجتماعی، سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت گستردگی اغلب برنامه ها و بلندمدت بودن آنها، برنامه ریزی جامع را برای سازمان ها، اجتناب ناپذیر ساخته است. □

از طرفی هم، مدیران کارآفرین و خلاق که متولیان به حق توسعه هستند منتظر تغییرات محیطی نمی نشینند، بلکه خود، تغییر و دگرگونی ایجاد می کنند، در معیارها و هنجارها نفوذ می کنند، رفتارها و روش های مدیران کارآفرین انجماد موجود را می شکنند و تغییرات مورد نظر را به وجود می آورد و با تدابیر انگیزشی، تغییرات را تثبیت می کند. هدف، جهت دادن به تغییرات و شکل دادن آنها مطابق امکانات، منابع و اهداف سازمان می باشد و مدیریت استراتژیک نیز فی الواقع، چیزی جز نگرش بلندمدت، آفریدن آینده های دور و مطلوب برای سازمان نیست.

### ۱-۳-۲-۳-۵- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

#### حرکت از تمرکز به سمت عدم تمرکز

مقدار اختیاراتی که مدیران در سازمان به دیگران واگذار می‌کنند بر روی یک طیف قرار دارد که در یک انتهای آن تمرکز و در انتهای دیگر آن، عدم تمرکز یا تمرکز زدایی مشاهده می‌شود. در یک سازمان نسبتاً غیرمتمرکز، اختیارات و مسئولیت‌های قابل ملاحظه‌ای به مدیران رده پایین، در سلسله مراتب اختیارات سازمانی واگذار می‌شود. در یک سازمان نسبتاً متمرکز، اختیارات و مسئولیت‌های بسیار زیادی در رأس هرم سازمان باقی می‌ماند. نیاز به تغییر و نوآوری در سازمان‌ها، باعث شده تا سازمان‌ها هر چه بیشتر از قبل به سمت تمرکز زدایی پیش روند. سرعت تحولات در بازارهای نوین، تصمیم‌گیری سریع و هماهنگی با این تغییرات را می‌طلبد که چنین سرعتی در ساختارهای عمودی (سلسله‌مراتبی) و متمرکز به ندرت دیده می‌شود. وینیک گزارش می‌کند که به عقیده‌ی بسیاری از افراد، تمرکز زدایی "بهترین راه برای تقویت روابط صمیمانه و حفظ این رابطه با مشتری است". تمرکز زدایی باعث می‌شود تا ساختار سازمان‌ها به شکل افقی ظاهر شود. در این نوع سازمان‌ها، مدیران و کارمندان باید زبان یکدیگر را بفهمند و همدیگر را درک کنند، به طوری که تصمیمات از هر طرف گرفته و مسایل حل شود. در این حالت، اعتماد دوجانبه و خطرپذیری و شکیبایی و بردباری در برابر اشتباهات به صورت یکی از ارزش‌های فرهنگی در می‌آید. بنابراین مسأله‌ی تغییرات فرهنگی و تغییر در افراد در سازمان‌های غیرمتمرکز (با ساختار افقی) از اهمیت بالایی برخوردار است.

### ۱-۳-۲-۳-۶- روند فزاینده مشتری مداری و مشتری محوری در سازمان‌ها

## مشتری مداری

با گسترش رقابت در عرصه‌های جهانی و در عصر ارتباطات، به کارگیری صحیح منابع به ع - نوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های ارکان مدیریت، و روابط بین کارکنان و مشتریان به عنوان یکی از منابع سازمان، مطرح است. تام پیترز، یکی از اقتصاددانان، معتقد است کسب و کارهایی که برای سودآوری اهمیت قایل هستند، هرگز به اندازه‌ی آنهايي که کیفیت و خدمات به مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند سودآور نیستند. با توجه به این موضوع، سازمان‌ها باید سعی کنند بر اساس مفاهیم جدید بازاریابی نوین که به معنی دانش و هنر یافتن، نگهداری و رشد دادن مشتریان است، نیازها و خواسته‌های جدید را برای مشتریان پدید آورده و با پرهیز از اعمال قدرت، بلکه با به - کارگیری مشارکت و تفاهم به مدیریت روابط با مشتریان پرداخته و آنها را برای تضمین سودآوری در اختیار بگیرند. سازمان‌ها نباید با انحصار، تنها سودآوری خود را تامین نمایند، بلکه بایستی به منافع و انتظارات مشتریان توجهی خاص داشته باشند؛ چراکه با تامین منافع و خواسته‌های مشتریان، منافع سازمان نیز تامين می‌شود.

تجربه نشان داده است، سازمان‌هایی که از منظر سنتی به مفاهیم مشتری، کالا، بازار، فروش، خرید، رقابت، تبلیغات، کیفیت و... نگاه کرده و می‌کنند، علاوه بر عدم کسب موفقیت، سرمایه‌های خود را هم از دست داده اند. با ظهور اقتصاد رقابتی، مفاهیمی چون مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار، تلقی شده و سازمانی که بدان توجه باشد از صحنه‌ی بازار حذف می‌شود.

امروزه نقش مشتریان از حالت پیروی از تولیدکننده به هدایت سرمایه گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل گشته است. به این ترتیب، بسیاری از مفاهیم و تئوری‌ها بر محور «مشتری» نگارش شده‌اند. سمت و سوی کلیه‌ی فعالیتها ی بنگاه اقتصادی، برای تامین نیازهای مشتری و کسب رضایت و اعتماد اوست. در بازار گسترده‌ی امروز، موفقیت یا عدم موفقیت، یک بنگاه اقتصادی به رفتار مشتری بستگی دارد. اوست که با مطالعه و بررسی نیازهای خود و بازار گسترده و کالاهای متنوعی که در اختیار دارد و با توجه به امکانات و استعداد خود به ارزش گذاری مواردی همچون قیمت، مرغوبیت، کیفیت و... می‌پردازد و در نهایت انتخاب می‌کند. در تفکر مشتری محور، مشتریان به عنوان سودآورترین منابع و حتی از جنبه‌هایی مهمتر از مدیران بوده و در راس هرم قرار دارند و استراتژی سازمان از طریق آنها به کارکنان و مدیران، جهت تدوین اهداف و برنامه ریزی، ارایه می - شود. در این هرم، امکان گفت و شنود و ارتباط دوطرفه‌ی مشتریان و کارکنان فراهم است و ه - د ف نهایی، خواست مشتریان است و نه خواست مدیران.

### رضایت مشتری، ضامن بقا در بازار رقابت:

در سالهای اخیر که امکان تولید انبوه، زمینه‌ی افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم کرده است، برای تولیدکنندگان، چاره‌ای جز جلب رضایت مشتری باقی نمانده است. در هر گوشه از جهان صنعتی امروز که اقتصاد رقابتی، فضای انحصاری را درهم می‌شکند، نگرش مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، قانون کسب و کار، تلقی شده و عدم رعایت این قانون، سبب حذف از صحنه بازار می‌گردد.

**رضایت مشتری چیست؟** رضایت، احساس مثبتی است که در هر فرد پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمات ایجاد میشود. اگر کالا و خدمت دریافت شده از جانب مشتری، انتظارات او را برآورده سازد، در او احساس رضایت



ایجاد میشود. در صورتی که سطح خدمت و کالا پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد، به نارضایتیاش منجر خواهد شد. بیل گیتس، مدیر شرکت مایکروسافت میگوید: «ناراضیترین مشتریان، مهم ترین منبع عبرت و یادگیری برای سازمانها هستند.»

**اثرات رضایت مشتری:** رضایت مشتری از سه طریق به افزایش درآمد و سود منجر می شود. تکرار خرید مشتری، خرید کالای جدید و خرید کالا توسط مشتریان جدیدی که توسط مشتریان راضی به کالا تمایل پیدا کرده اند. امروزه در کشورهای صنعتی، برنامههای ارتباط با مشتریان در سرلوحه ی برنامههای بازاریابی عرضه کنندگان قرار گرفته است. امروزه دیگر هیچ تولیدکننده و عرضه کنندهای به یک بار فروش به مشتری نمیاندیشد. «ادواردز دمینگ» در این رابطه می گوید: «سود در تجارت، مستلزم مراجعه ی دوباره ی مشتری است، مشتریانی که به داشتن کالا یا خدمات شما مباهات کرده و دوستانشان را هم به مصرف کالا یا خدمات شما تشویق می کنند.»

### فرآیند جلب رضایت مشتری:

الف - شناسایی انتظارات مشتری

ب - طراحی کالا و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری

ج - تولید و تحویل

د - مدیریت انتظارات مشتری

ه- سنجش رضایت مشتری

و - مدیریت شکایت مشتریان

ز- چرخه ی بهبود مستمر رضایت مشتری

گوش دادن و توجه به نیازهای مشتری، درک عمیق از آنچه که مشتری می خواهد را میسر می سازد و روش های تجزیه و تحلیل کمک می کند تا راه حل پیدا شده و به اجرا گذارده شود.

وقتی چنین اقداماتی انجام شود، به اثربخشی و کارایی نظارت می شود تا مشخص گردد که آیا با نیازهای مشتریان انطباق دارد یا نه؛ که اگر چنین باشد، این کار موجب رضایتمندی مشتری شده و چرخه بهبود مستمر، استمرار خواهد یافت. ریک سیگل در این زمینه می گوید: «اگر می خواهید در میدان تجارت و رقابت باقی بمانید، کالای متنوع عرضه کنید و به نحوه ی ارائی آن تنوع بخشید. باید کارتان با دیگران فرق داشته باشد. مشتریانی که به جایی مراجعه می کنند که خدمات و کالای آن متفاوت باشد.»

امروزه همه ی سازمانها دریافته اند که رضایت مشتری، ضامن بقای سازمان است. اهمیت و توجه به این امر تا بدان جاست که رضایت مشتری، مهم ترین عامل در مدل های کیفیت، نظیر مدل EFQM، مدل بالدريج و مدل دمینگ است و حتی در مباحث مهندسی مجدد و فرآیند کسب و کار نیز رضایتمندی مشتری از اهمیتی ویژه برخوردار است.

### جایگاه رضایت مشتری در مباحث مربوط به کیفیت:

نگاهی گذرا به تحولات بازارهای کشورهای صنعتی نشان می دهد که همه ی فعالان باید عرصه کسب و کار، جور دیگری ببینند. باید بدانیم که دیگر دوره ی صف کشیدن مشتریان و خریداران در کشور ما رو به پایان است. کسب

و کار آینده در مسیر مشتری مداری و مشتری محوری خواهد بود. شاید زمان برای رسیدن به مشتری مداری دیر شده باشد ولی بایستی عرضه کنندگان و سازمان ها بدانند که بازار رقابتی امروز در برابر عرضه کنندگان بی توجه به خواست و نیاز مشتری، واکنش نشان داده و با خرید کالاها و خدمات رقیبان مشتری محور، اسباب حذف آنان را فراهم می آورد. «پیتر دراگر» می گوید: «قصد هر تجارت، خلق و حفظ مشتری است.»

### ۱-۳-۲-۳-۷- حرکت از ساختار سلسله مراتبی به نظام شبکه ای

#### حرکت از ساختار سلسله مراتبی به نظام شبکه ای

یکی از تغییرات مهم عصر کنونی، تغییر از ساختار سلسله مراتبی به نظام شبکه ای است که تحت تاثیر این تحولات در سازمان ها هم اکنون، شاهد انهدام سازمان های سنتی و تشکیلات استخدامی هستیم. ساختار سنتی سازمان، که به صورت هرمی شکل طراحی می شود و به ساختار سلسله مراتبی یا ساختار وظیفه ای مشهور است به علت سادگی و سهولت کاربرد، در سازمان های بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. ساختار مذکور، دارای محدودیت ها و نارسایی هایی است که عبارتند از:

- ارتباطات محدود و کند، به خاطر سیستم سلسله مراتبی
- فردگرایی در روابط
- تخصصی بودن افراد
- عدم انعطاف و کند بودن واکنش ها نسبت به تغییرات

## • عدم همکاری مناسب واحدها

روند کلی حرکت از سازمان های کارمندی و مبتنی بر استخدام انبوه به سمت سازمان های شبکه ای از روندهای مهم دهه ۱۹۹۰ این است که بسیاری از شرکت های مشهور، فعالیت های خود را بر روی کارهایی متمرکز کرده اند که در آنها مهارت زیادی دارند و بقیه ی کارها را به شرکت های دیگر واگذار کرده اند. اگر چه آنها به کارهایی می پردازند که می توان به سرعت انجام داد، مثل لباس و وسایل الکتریکی، ولی شرکت های پولادسازی و دارویی هم به این طرح توجه کرده اند.

سازمانی که ساختار خود را به صورت یک شبکه پویا تنظیم کند، به جای اینکه به سلسله مراتب اختیارات توجه کند به شیوهی بازار آزاد عمل می نماید. در ساختار مبتنی بر شبکه ی پویا، وظایف اصلی سازمان در شرکت ها پراکنده می شود، یا به افراد مختلف واگذار می گردد، که آنها می توانند از طریق دفاتر مرکزی سازمان، خود را هماهنگ کنند. در این ساختار، کارهای سنتی سازمان ها، مثل فروش، حسابداری و تولید در زیر یک سقف انجام نمی شود، بلکه بوسیله ی سازمان های پراکنده از یکدیگر صورت می گیرد که به وسیله کانال های الکترونیکی به یک دفتر مرکزی مرتبط می باشند. برای مثال، شرکت اسباب بازی گالوب توانست با ۱۱۵ کارمند، ۸۵ میلیون دلار اسباب بازی بفروشد. این شرکت اسباب بازی را تولید، آنها را بسته بندی و به شرکت های دیگری که در هنگ کنگ هستند عرضه نماید. این شرکت در رابطه با فروش، هرگز یک محصول را لمس نمی کند و هیچ گاه نباید پولی را وصول نماید. واحدهای پراکنده ی شرکت، از طریق خط تلفن، تلکس یا سایر وسایل الکترونیکی به یکدیگر متصل هستند.

## ۱-۳-۳-۱- انقلاب دیجیتال

### انقلاب دیجیتال:

### تعریف انقلاب دیجیتال:

گرایش و گذر جوامع از فرهنگ فیزیکی به فرهنگ رقمی را انقلاب دیجیتال می گویند. انقلاب دیجیتال نیمه ی دوم قرن بیستم، شاهد اختراع و تکامل کامپیوتر بود. کامپیوترهای اولیه، فضای زیادی را در حد یک اتاق اشغال می کردند و سقف قدرت پردازش آنها در پایین ترین حد کامپیوترهای کوچک امروزی بود، اما تدریجاً با تکامل در روند ساخت کامپیوتر، این وسیله کوچک و کوچک تر و ارزان و ارزان تر شد.

انقلاب در فرهنگ "معین" تبدیل از حالی به حال دیگر و از صورتی به صورت دیگر و دگرگون شدن، تعریف شده است. انقلاب دیجیتال، در همین معنا، یعنی دگرگونی و تغییر از حالی به حال دیگر که عامل آن، فناوری های دیجیتال است. بدین ترتیب، می توان گفت انقلاب دیجیتال، باعث پدید آمدن عصر دیجیتال شده که عصری است که در آن فناوری های دیجیتال (ارتباطات و اطلاعات دیجیتال شده)، به سرعت به همه ی عرصه های زندگی انسان

نفوذ کرده و قاعده‌ی بازی را در همه‌ی عرصه‌ها از جمله فعالیت‌های مربوط به اقتصاد، تجارت، آموزش و یادگیری، سرگرمی، معاشرت، ارتباطات، کار، فراغت، جنگ و هنر تغییر داده‌اند.

به هر حال، در این عرصه‌ها، فناوری دیجیتال، قاعده‌ی خود را حاکم کرده است و می‌کند؛ آن هم قاعده‌ای متفاوت با قواعد مرسوم.

انقلاب دیجیتال، محصول تعامل پیچیده‌ی ترکیبی از علوم و فناوری‌ها است، از جمله: الکترونیک، رایانه، رباتیک، مخابرات، ارتباطات، سایبرنتیک، هوش مصنوعی و واقعیت مجازی.

### عوامل موثر بر شکل‌گیری انقلاب دیجیتال:

- پیشرفت‌های ریزپردازنده
- دیجیتالی‌سازی و فشرده‌سازی داده‌ها
- درهم‌آمیختگی فناوری ارتباطی
- رابط‌های کامپیوتر و ارتباطات
- شبکه‌های کامپیوتری و بزرگراه‌های اطلاعاتی

### شاخصه‌های انقلاب دیجیتال:

- فشرده‌گی زمان و مکان
- تسلسل مداوم با فرایند جهانی شدن (دیجیتالی‌سازی - جهانی شدن)
- استیلای تولیدگرایی و رقابت
- همگرایی با تکنولوژی ارتباطی مجزای سابق
- تحقق انسجام فردی ناشناخته قبلی
- ظهور قابلیت‌های جدید حل مساله برای مساعلی جدید و قدیم
- آزادی‌های نوین برای ارتباط سیاسی و صف‌آرایی‌های جدید در عرصه‌ی قدرت سیاسی (تاثیر NGO ها بر دولت‌ها)
- ایجاد زمینه برای مردم‌سالاری
- اهمیت روزافزون دانش و آموزش و پرورش
- تاثیر بر پارامترهای اجتماعی ( معیارهای مقایسه و ارزیابی و ... )

### تغییرات حاصله در نتیجه‌ی انقلاب دیجیتال:

- تبدیل جامعه‌ی انرژی محور، هرمی، تخصص‌گرا، نیلوری، به ساختار شبکه‌ای نامتمرکز و جریان اطلاعات
- توان رقابت شرکت‌های کوچک با شرکت‌های بزرگ
- اقتصاد اطلاعات به عنوان صنعت عمده در نتیجه‌ی پیشرفت تکنولوژی

- ظهور شیوه‌های نوین کارآفرینی و معیارهای جدید ارزیابی
- در نظر گرفتن اطلاعات به عنوان عامل تعیین کننده‌ی تولید و شکل‌گیری اصول ساختاری نوین (جغرافیای سیاسی اطلاعات)
- گرایش تغییرات اجتماعی - اقتصادی به سوی خدمات در نتیجه‌ی تاثیر اطلاعات
- دگرگونی آموزش و پرورش
- افزایش آگاهی، انتظارات و تضعیف دولت‌ها
- گسترش ارتباطات
- تسریع جهانی شدن

#### کاهش هزینه‌ی مبادله (transaction cost):

- کاهش موانع ورود به تجارت
- گستردگی و شدت گرفتن رقابت
- بازدهی صعودی به جای بازدهی نزولی
- انفجار ارزش افزوده (قانون متکالف)
- کوچک‌تر شدن شرکت‌ها (down sizing) و شکل‌گیری هلدینگ‌های شبکه‌ای
- حذف واسطه‌گری \* ۹-- و گستردگی کارآمدی اقتصادی

#### قدرت بیشتر و هزینه کمتر (قانون MOORE):

- قدرت
- حافظه
- انتقال سریع

#### سیر تکامل محیط انتقال اطلاعات دیجیتالی :

- کابل
- ماهواره
- DSL
- بی‌سیم
- فیبر نوری

۱-۳-۲- انقلاب اینترنتی

انقلاب اینترنتی:

اینترنت در سال ۱۹۶۰ میلادی در قالب شبکه ی آرپانت در ایالات متحده، با اهداف نظامی و تحقیقاتی راه‌اندازی شد و کامپیوترهای ارتش و در مرحله ۲ی بعد، مراکز نظیر پنتاگون و C.I.A را به یکدیگر متصل کرد. در سال‌های اخیر- به خصوص پس از سال ۱۹۷۰ سرعت انتقال اطلاعات بر سرعت انتقال فیزیکی پیشی گرفته است. شاید بتوان آغاز عصر اطلاعات را اختراع مورس دانست که در سال ۱۸۳۷ اتفاق افتاد. به دنبال آن، ماشین حساب مکانیکی، تلفن و ضبط صوت و تلویزیون ابداع شد، اما اختراع کامپیوتر شخصی است که پیامدهای گسترده‌ای را در تمام سطوح زندگی انسان به همراه آورد. اینترنت در ابتدا در داخل ارتش آمریکا و برای تبادل اطلاعات ابداع شد، اما در دهه ۱۹۸۰ پنتاگون اجازه ی استفاده از آن را به دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی آمریکا داد. این آغاز جهانی شدن شبکه‌ای بود که ظرف مدت کوتاهی بسیاری از مناسبات را دستخوش دگرگونی کرد. در سال‌های اولیه دهه ۱۹۹۰ (WWW (WORLD WIDE WEB را تیم برنزرلی - محقق انگلیسی - اختراع کرد و در واقع همین قابلیت جدید بود که استفاده از اینترنت را برای همگان امکان‌پذیر کرد. اما امروز در یک روند پرشتاب، با افزودن ۴/۲۰ میلیون سایت جدید در نیمه اول سال ۲۰۰۷ میلادی، تعداد سایت‌های اینترنتی در سراسر کره خاکی به بیش از ۲۲۵ میلیون سایت افزایش یافته است.

امکان تبادل سریع، ارزان و آسان اطلاعات از طریق اینترنت، پیامدهای گسترده ای داشته است. اگر اینترنت نبود، احتمالاً پدیده ی جهانی شدن به شکلی که امروزه رخ نموده است، وجود نداشت. درهم‌تنیدگی اقتصاد کشورها از رهگذر ارتباطاتی که اینترنت میسر کرده است، به بیشترین حد در طول تاریخ بشر رسیده است. به علاوه، همه می‌توانند درباره ی هر آنچه می‌خواهند، بنویسند و در اینترنت منتشر کنند. پیدایش وبلاگ‌ها را عده ای از این جهت، رقابت با نشریات می‌دانند.

### ویژگی‌های انقلاب اینترنتی:

- ۱) ترکیب انواع روش‌های ارتباطی: روزنامه‌ها، مجلات، تلگراف، رادیو و غیره ...
  - ۲) مهم‌ترین وسیله‌ی ارتباطی بعد از تلویزیون
  - ۳) مهم‌ترین کانال ارتباطی بعد از تلفن
  - ۴) در کانال توزیع اینترنت:
- هر مشتری، دارای یک برنامه بازار مجزا است.
  - هر مشتری می‌تواند اطلاعات کامل داشته باشد.

### انقلاب اینترنتی:

- موتور محرکه‌ی اقتصاد دو انقلاب دیجیتال و اینترنتی است.
- منابع کمیاب در اقتصاد، روحیه‌ی کارآفرینی و دانایی است.
- دارایی اصلی شرکت‌ها، دانایی و قدرت ریسک‌پذیری مدیریت است.

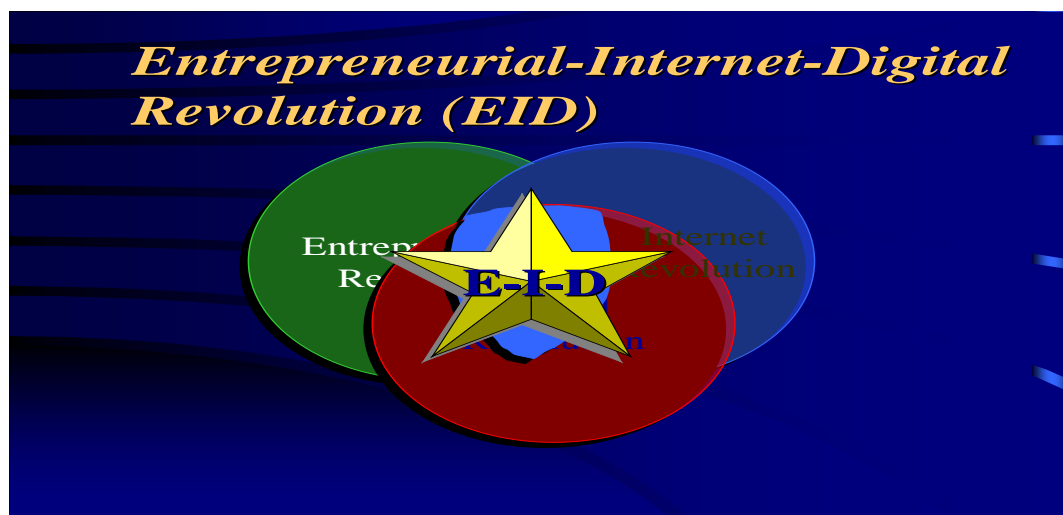
- سرعت در اقتصاد کارآفرینی بسیار بالا است.
- نوآوری، تولید مستمر شرکت‌ها است
- تعادل، جای خود را به عدم تعادل داده است.
- توازن، جای خود را به عدم توازن داده است.
- حرکت‌های خطی در اقتصاد، تبدیل به حرکت‌های چرخه‌ای شده است.
- سرعت مرگ و میر شرکت‌ها بالا رفته است.

### ۱-۳-۳-۳- انقلاب کارآفرینی

#### انقلاب کارآفرینی

دستیابی به سطوح بالای رشد و توسعه‌ی اقتصادی، مستلزم توسعه‌ی منابع انسانی کارآمد و اثربخش، بویژه پرورش افراد کارآفرین در جامعه می‌باشد. در نتیجه‌ی این اقدامات، روند توسعه‌ی کارآفرینی در جهان بسیار پرشتاب شده است. برای مثال، مطابق گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی (GEM)، در سال ۲۰۰۵ به طور متوسط از هر ۱۱ نفر در دنیا یک نفر کارآفرین بوده است. همچنین کارآفرینی، نقش فوق‌العاده‌ای در افزایش تولید خالص ملی و درآمد ملی ایفا می‌کند. انقلاب کارآفرینی همراه با فراگیری مهارت‌های کارآفرینانه، تغییری است که همراه با نوآوری و رشد می‌باشد. انقلاب کارآفرینی، تکمیل‌کننده‌ی دو انقلاب اینترنتی و دیجیتالی می‌باشد که در کل به نام EID و یا Entrepreneurial-Internet-Digital Revolution شناخته شده است.

مهارت‌های کارآفرینانه ← نوآوری و رشد



شکل ۳-۵- انقلابهای EID

### ۱-۳-۴- اقتصاد ملی به جهانی

#### حرکت از اقتصاد ملی به سمت اقتصاد جهانی:

علی‌رغم این‌که در حال حاضر، روشهای مقابله با بیکاری و مدیریت این بحران متفاوت است، ولی در یک موضوع، آن هم توسعه‌ی کارآفرینی به عنوان موتور رشد و توسعه، اتفاق نظر وجود دارد. بر این اساس و با توجه به پدیده‌ی جهانی شدن که روز به روز در حال گسترش است، مبحث کارآفرینی از نقطه‌های به نقطه‌ی دیگر، منتقل و تقریباً به یک فرهنگ جهانی، مبدل شده است.

از دیدگاه زبان‌شناختی، مفهوم «جهانی‌شدن»<sup>۱</sup> واژه‌ای است معادل، که بار معنایی ویژه‌ای را در چارچوب اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی دارد. هر چند در متون متنوع علمی از این واژه با احتیاط سخن رفته و آن را مغایر با جامعه‌شناسی<sup>۲</sup>، نظام جهانی<sup>۳</sup>، بین‌المللی‌شدن<sup>۴</sup>، و جهان‌گرایی<sup>۵</sup> دانسته‌اند، ولی توصیف مشابهی از این واژه در بین عالمان رشته‌های مختلف علوم انسانی موجود است که به فرآیند و جریان آزاد تفکر و سرمایه مرتبط می‌شود. در تعریف مادی از واژه‌ی جهانی‌شدن «ادوارد آنی‌تات» از کارمندان ارشد «صندوق بین‌المللی پول» می‌گوید: «جهانی‌شدن به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن، جریان آزاد اندیشه، انسان، کالا، خدمات، و سرمایه در دنیای میسر می‌شود.» در چارچوب این‌گونه تعاریف، عالمان علم جغرافیا نیز در توصیف وضعی و جایگاه کلان‌شهرها بر مفهوم



اقتصادی جهانی شدن تأکید می‌کنند و سعی دارند محدوده‌ی تعریف مذکور را مورد توجه قرار دهند. «جهانی شدن اقتصاد به تشدید جریان کالا، خدمات، اطلاعات، سرمایه‌گذاری و عوامل تولید در سطح بین‌المللی دلالت دارد. که منجر به یکپارچگی اقتصادی جهان می‌شود». آنچه در تعاریف مزبور از نظر پدیده‌های جمعی، مورد توجه است، پیوند فرهنگ و اقتصاد در بین احاد اجتماع در عرصه‌ی بین‌المللی است که وقوع آن با شرایط نوین زمان و مکان، توجیه‌پذیر است.

مقوله‌ی جهانی‌سازی اقتصاد، مرزهای جغرافیایی را مقدم بر معاملات تجاری، مبادلات تحقیقات علمی و القای ارزش‌های فرهنگی بین‌المللی و آرزوهای شخصی، تغییر داده است. اینترنت و ارتباطات راه دور باعث ایجاد انقلاب در ابزارهایی شده‌اند که از آن طریق، مبادلات تجاری، ارتباطات، تولید، دریافت، کوتاه‌سازی، تحلیل و انتشار اطلاعات به انجام می‌رسد.

### ۱-۳-۵- تکالیف فصل

#### تکالیف

- ۱- تغییرات در صنعت گردشگری، کشاورزی، ICT را در ۲۰ سال گذشته بررسی کنید.
- ۲- تاثیرات ۳ انقلاب جهانی در فعالیتهای تولید مواد غذایی چه بوده است.
- ۳- در رابطه با ۲۰ شغل جدید که تا ۵ سال پیش وجود نداشته است تحقیق کنید.
- ۴- ۵ شغل را مطرح کنید که تا سالها پیش بوده ولی در حال حاضر از رده خارج شده است.
- ۵- راه کارهای مواجهه موثر با تغییرات عصر کنونی را بررسی کنید.
- ۶- مفهوم آینده پژوهشی و فنون و روشهای آن را بنویسید.
- ۷- تاثیر تغییرات بر مفهوم مشتری مداری را بنویسید.
- ۸- تاثیرات مقوله جهانی شدن را بر اقتصاد ایران تحلیل نمایید.
- ۹- با توجه به رخدادن انقلاب دیجیتال در دنیا و به تبع آن در ایران، نسل های مختلف بانکداری و ارائه خدمات بانکی در یکی از بانک های ایران را بررسی کنید.
- ۱۰- ظهور انقلاب اینترنتی و دیجیتالی چه تاثیری در سازمانهای آموزشی مانند دانشگاه ها داشته است.

---

۱۱- با توجه به رخداد انقلاب اینترنتی، به نظر شما نسل بعدی خدمات بانکداری در ایران چه ویژگی هایی خواهد داشت.

## فصل چهارم

کارآفرینی

#### ۱-۴-۱-هدف فصل

از دانشجویان، انتظار می‌رود که در پایان این فصل:

- ۱ - با ریشه و سیر تکامل کارآفرینی آشنا باشند.
- ۲ - با تعاریف کارآفرینی آشنا باشند.
- ۳ - نقش‌های کارآفرینان را بشناسند.
- ۴ - با انواع کارآفرینی آشنا شوند و آنها را توضیح دهند.
- ۵ - رویکردهای مربوط به شناسایی کارآفرینان را توضیح دهند.
- ۶ - ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را برشمارند.
- ۷ - تمایز بین خلاق، نوآور، مبتکر، مخترع، مدیر و کارآفرین را دریابند.
- ۸ - رویکرد رفتاری را تعریف و ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان را تشریح کنید.
- ۹ - بتوانند کارآفرینان را شناسایی کنند.
- ۱۰ - با کارآفرینان موفق ایرانی و خارجی آشنا شوند.

## ۱-۴-۲- واژه شناسی

### واژه شناسی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی **Entrepreneur** به معنای "متعهد شدن" نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه وبستر: کارآفرینی کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. واژه کارآفرینی دیر زمانی پیش از آنکه مفهوم کلی کارآفرینی به زبان امروزی پدید آید، در زبان فرانسه ابداع شد. در اوایل سده شانزدهم میلادی کسانی را که در امر هدایت ماموریت های نظامی بودند، کارآفرین می خواندند. از آن پس درباره دیگر انواع مخاطرات نیز همین واژه با محدودیت هایی مورد استفاده قرار می گرفت.

**کارآفرینی** <sup>□</sup>: کارآفرینی عبارت است از فرآیند ایجاد ارزش از طریق تشکیل مجموعه منحصر به فردی از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها.

**کارآفرین** <sup>□</sup>: کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر جدید که از طریق ایجاد یک کسب و کار با بسیج منابع که همراه با مخاطره مالی، اجتماعی و حیثیتی است محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می دهد.

**کارآفرینی فردی** <sup>□</sup> (مستقل): فرآیندی است که در آن فرد کارآفرین می کوشد تا فعالیت کارآفرینانه ای را به طور مستقل به ثمر رساند. این نوع کارآفرینی می تواند به دو صورت انتفاعی یا اجتماعی (غیرانتفاعی) باشد.

**کارآفرینی شرکتی** <sup>□</sup> می تواند به دو صورت کارآفرینی سازمانی <sup>□</sup> (فراکارآفرینی) یا سازمان کارآفرینانه <sup>□</sup> باشد.

**کارآفرینی سازمانی**: فرآیندی است که در آن فرد با حمایت یک سازمان محصولات، فعالیتها، رویه ها و فن آوری های جدید را کشف کرده و به بهره برداری می رساند. (در واقع فعالیت کارآفرینانه ای را به ثمر می رساند).

**سازمان کارآفرینانه:** به سازمانی اطلاق می‌شود که فرآیندهای مشخصی را به منظور ظهور و بروز محصولات یا خدمات نو از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در خود برقرار و تثبیت کرده باشد. در واقع سازمان کارآفرین بستری فراهم می‌کند تا تمام کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین به انجام فعالیتهای کارآفرینانه فردی یا گروهی بپردازند.

**کارآفرینی اجتماعی<sup>□</sup>:** کارآفرینی اجتماعی فرایندی است که با بکارگیری مکانیزم تخریب خلاق و چرخه نوآوری شومپیتری از طریق ایجاد یک کسب و کار اجتماعی (بخش خصوصی، عمومی، داوطلبانه و غیر انتفاعی) با بسیج منابع گوناگون و مخاطرات مالی و اجتماعی؛ با خلق ارزش اجتماعی، اقتصادی؛ خدمات جدیدی را به جامعه ارا می‌دهد.

**خلاقیت<sup>□</sup>:** واژه‌ی creative از سال ۱۶۷۸ م. به معنی "خلاق" و واژه‌ی creativity از سال ۱۸۷۵ م. به معنی "خلاقیت" به کار برده شده است. برای خلاقیت تعاریف بسیاری شده از جمله:

- توانایی خلق کردن
- توانایی ساختن و یا به وجود آوردن چیزی نو اعم از: راه‌حلی نو برای یک مساله، روش یا ابزاری نو و یا یک شیء یا شکل هنرمندانه‌ی نو
- فرایندی ذهنی که موجب جهش‌های بزرگ در دانش، مهارت‌ها، علوم و فناوری شود. مهم‌ترین عنصر در یک فرایند خلاق، ابداع یا بی‌نظیر بودن است.

**نوآوری<sup>□</sup>:** واژه‌ی innovation از واژه‌ی لاتین innovatio به معنی خلق ارزش از طریق ایده‌های نو، خدمات نو و یا راه‌های نو انجام کارها می‌باشد.

تعاریف متعددی از "نوآوری" تبیین شده که برخی از آنها بدین شرح می‌باشند:

- عمل معرفی چیزی تازه
- عمل یا فرایند یا پدید آوردن چیزهای نو به ویژه، روش‌های فنی یا کاربردهای صنعتی تازه.
- نوآوری را می‌توان از دو دیدگاه مد نظر قرارداد: نوآوری به عنوان یک ایده یا اختراع بکر و نوآوری‌ای که به مثابه‌ی تغییراتی است که در درون یک فرهنگ اتفاق می‌افتد و از ایده‌هایی که درون خود فرهنگ، خلق می‌گردد و در نهایت توسط آن فرهنگ، پذیرفته می‌شود، نشأت می‌گیرد.

### ۱-۴-۳- سابقه تاریخی کارآفرینی

#### سابقه‌ی تاریخی کارآفرینی:

**دوره‌ی اول:** قرون ۱۵ و ۱۶ میلادی «صاحبان پروژه‌های بزرگ»

اولین تعاریف کارآفرینی در این دوره ارایه می‌شود. این دوره ، همزمان با دوره‌ی قدرتمندی ملاکین و حکومت‌های فئودالی در اروپا است. در این دوره، کارآفرین کسی است که مسئولیت اجرای پروژه‌های بزرگ را بر عهده می‌گیرد و البته در این راه مخاطره‌ای را نمی‌پذیرد، زیرا عموماً منابع ، توسط حکومت محلی تامین می‌شود و او صرفاً مدیریت می‌کند. نمونه‌ی بارز کارآفرین در این دوره، معماران مسئول ساخت کلیسا، قلعه‌ها و تاسیسات نظامی هستند.

**دوره‌ی دوم:** قرن ۱۷ میلادی «مخاطره‌پذیری»

در این دوره، همزمان با شروع انقلاب صنعتی ، بعد جدیدی به کارآفرینی اضافه شد: مخاطره. کانتیلون یکی از اولین محققین این موضوع، کارآفرینی را این گونه تعریف می‌کند: «کارآفرین کسی است که منابع را با قیمت نامشخص می‌خرد، روی آن فرایندی انجام می‌دهد و آن را به قیمتی نامشخص و تضمین نشده می‌فروشد، از این رو مخاطره‌پذیر است.» کارآفرین در این دوره ، شامل کسانی نظیر بازرگانان، صنعتگران و دیگر مالکان خصوصی می‌گردید.

**دوره‌ی سوم:** قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی و اوایل قرن بیستم «تمایز کارآفرینان از دیگر بازیگران صحنه‌ی اقتصاد»

در این دوره ، ابتدا کارآفرین از تامین‌کننده‌ی سرمایه متمایز می‌گردد. یعنی کسی که "مخاطره" می‌کند، با کسی که سرمایه را تامین می‌کند، متفاوت است. ادیسون به عنوان یکی از کارآفرینان این دوره ، پایه‌گذار فناوری‌های جدید شناخته می‌شود، ولی او سرمایه‌ی مورد نیاز فعالیت‌های خود را از طریق اخذ وام از سرمایه‌گذاران خصوصی تامین می‌کرد. همچنین در این دوره ، میان کارآفرین و مدیر کسب و کار نیز تفاوت گذارده می‌شود. کسی که سود حاصل از سرمایه را دریافت می‌کند با شخصی که سود حاصل از توانمندی‌های مدیریتی را دریافت می‌کند، تفاوت دارد.

**دوره‌ی چهارم:** دهه‌های میانی بیستم میلادی «نوآوری»

مفهوم نوآوری در این دوره به یک جزء اصلی تعریف کارآفرینی تبدیل می‌شود. از تعاریف برآمده از این دوره می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کارآفرین، فردی نوآور و توسعه‌دهنده‌ی فناوری‌های به کار گرفته نشده است (جوزف شومپیتر ۱۹۳۴).  
- کارآفرینان، کسب و کاری جدید را شروع می‌کنند در حالی که دیگران برخلاف آنان ، تغییرات اندکی در محصولات موجود می‌دهند.

مفهوم نوآوری می‌تواند شامل همه چیز، از خلق محصولی جدید تا ایجاد یک نظام توزیع نوین یا حتی ایجاد یک ساختار سازمانی جدید برای انجام کارها باشد. اضافه شدن این مفهوم به خاطر افزایش رقابت در بازار محصولات و تلاش در استفاده از نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی در کسب و کارهای موجود و بقای آنهاست.

**دوره‌ی پنجم:** دوران معاصر (از ۱۹۸۰ تاکنون) «رویکرد چند جانبه»

در این دوره، همزمان با موج جدید ایجاد کسب و کارهای کوچک و رشد اقتصادی و شناخته شدن کارآفرینی به عنوان تسریع‌کننده‌ی این ساز و کار، توجه زیادی به این رشته جلب شد. تا این زمان ، کارآفرینی فقط از دیدگاه محققان اقتصادی مورد بررسی قرار می‌گرفت، ولی در این دوره، توجه جامعه‌شناسان و روان‌شناسان نیز به این رشته معطوف گردید. عمده‌ی توجه این محققین بر شناخت ویژگی‌های کارآفرینان و علل حرکت فرد به سوی کارآفرینی است. از تعاریف شناخته شده‌تر این دوره می‌توان به مورد زیر اشاره کرد:

- کارآفرینی، روند پویایی در جهت ایجاد و افزایش سرمایه است، این کار ، توسط کسی انجام می‌شود که مخاطره‌ی از دست دادن زمان یا فرصت‌های شغلی دیگر را با هدف ایجاد ارزش برای یک محصول یا خدمت می‌پذیرد.

۱-۴-۴- تعاریف کارآفرینی

تعاریف کارآفرینی:

**ریچارد کانتیلون: Richard Cantillon 1730**

کارآفرین، فردی است که ابزار تولید را به منظور ترکیب آنها برای تولید محصولاتی قابل عرضه به بازار خریداری میکند. کارآفرین در هنگام خرید از قیمت نهایی محصولات اطلاع ندارد. وی عمده فروشان را به عنوان اصلیترین گروه کارآفرینان محسوب مینمود.

**جان باتیست سی: Jean Baptiste Say 1803**

کارآفرین، فردی است که مسئولیت تولید و توزیع فعالیت اقتصادی خود را بر عهده میگیرد. کارآفرینی یعنی ارتقاء بازده منابع از سطحی به سطحی بالاتر.

**فرانک نایت: Frank Knight 1921**

کارآفرینان، کسانی هستند که در شرایط عدم قطعیت<sup>□</sup> به اتخاذ تصمیم میپردازند و پیامدهای کامل آن تصمیمات را نیز شخصاً میپذیرند.

**مک کله لند: Mc Clelland 1963**

کارآفرینان، نیاز به توفیق بالایی دارند و این نیاز سبب می شود تا آنها موقعیت های کارآفرینانه را انتخاب کنند.

افرادی که نیاز به توفیق بسیار زیادی دارند؛ دارای ویژگی های ذیل میباشند:

۱- مسئولیت شخصی برای تصمیم گیری را ترجیح می دهند.

۲- به عنوان تابعی از مهارت ها، ریسک پذیری متوسطی دارند.

۳- به نتایج تصمیمات خود علاقمند بوده و به بازخورد فعالیت های خود حساس می باشند.

**کاسون: Casson 1982**

کارآفرین، فردی است که تخصص وی ، تصمیم گیری عقلایی و منطقی درخصوص ایجاد هماهنگی در منابع کمیاب می باشد. وی داشتن " توان داوری و قضاوت"<sup>□</sup> را عنصری مشترک در تمامی کارآفرینان تشخیص داد.

**کارلند: Carland 1984**

کارآفرین، فردی است که شرکتی را به منظور کسب سود و رشد، تاسیس و مدیریت مینماید و از آن برای پیشبرد اهداف شخصی استفاده میکند.

**پیتر دراکر: Petter Drucker 1985**



---

از نظر وی، کارآفرینی یک رفتار است و نه یک صفت ویژه در شخصیت فرد کارآفرین. کارآفرینی همانا به کار بردن مفاهیم و تکنیک‌های مدیریتی، استانداردهای محصول، به کارگیری ابزارها و فرایندهای طراحی و بنا نهادن کار بر پایه‌ی آموزش و تحلیل کار انجام شده می‌باشد.

### **Fred Fry 1993: فرد فرای:**

کارآفرین، فردی است که در وهله‌ی اول، مسئول جمع‌آوری منابع لازم برای یک فعالیت است. بنابراین کارآفرین، فردی است که منابع لازم را برای ایجاد و رشد یک فعالیت، جمع‌آوری می‌نماید و توجه اصلی وی بر توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید است. یعنی فردی که یک فعالیت پرریسک را آغاز می‌نماید و از طریق ابزارهای نوآوری آن را بهبود می‌بخشد.

### **kirchhoff 1994: کرچهوف:**

کارآفرینان، کسانی هستند که شرکت‌های جدید را که سبب ایجاد و رونق گرفتن مشاغل جدید می‌شوند، شکل می‌دهند.

## ۱-۴-۵- تمایز بین کارآفرین با مخترع / نوآور / سرمایه گذار / مدیر / خلاق

### تفاوت کارآفرین با نوآور، مخترع، سرمایه گذار و مدیر

در خیلی از موارد، به خاطر نزدیکی و وجود تشابهات بین واژه های کارآفرین، نوآور، مخترع، سرمایه گذار و مدیر، آنها را به جای همدیگر به کار می برند. در اینجا برای تبیین هرچه بیشتر مفهوم واژه کارآفرین می خواهیم تفاوت آن را با واژه‌هایی نظیر مدیر، سرمایه‌گذار، نوآور و مانند آنها بیان کنیم.

### تفاوت کارآفرین و مدیر

مهم‌ترین تفاوت‌های مدیران و کارآفرینان در جدول شماره (آمده است): □

### جدول شماره ۴-۱- تفاوت‌های مدیران و کارآفرینان

مدیران	کارآفرینان
بیشتر نگاهشان به گذشته است	بیشتر نگاهشان به آینده است
طالب ثباتند (یک خانه می‌سازند و می‌خواهند تا ابد در آن زندگی کنند)	طالب تغییرند (یک خانه می‌سازند و بلافاصله برای خانه بعدی برنامه‌ریزی می‌کنند)
بیشتر به تهدیدات می‌اندیشند تا فرصتها	بیشتر به فرصتها می‌اندیشند تا تهدیدات
در پی تغییرات و بهبود تدریجی □ هستند	در پی تغییرات و بهبود ساختار شکنانه □ هستند

### تفاوت کارآفرین، خلاق، مخترع و نوآور و سرمایه گذار

#### خلاق

خلاقیت یک پدیده ذهنی است و فرد خلاق کسی است که فکر و ایده جدیدی دارد و به دنبال روش جدیدی برای هر موضوع است. به عنوان مثال، هر کدام از افراد عادی در مواجه شدن با شیشه کثیف خودرو، به این فکر می‌افتند که شیشه را تمیز کنند. ولی فرد خلاق احتمالاً به این فکر می‌کند که چگونه می‌توان شیشه‌ای تولید کرد که کثیف نشود. در اینجا فرد خلاق و به دنبال راه تازه برای یک مشکل است.

### تفاوت کارآفرین و سرمایه‌گذار

سرمایه‌گذار به فردی گفته می‌شود که سرمایه‌اش را در یک کسب و کار به امید کسب بازده مورد انتظار سرمایه‌گذاری می‌کند.

به این ترتیب می‌توان گفت تنها ریسکی یک سرمایه‌گذار متقبل می‌شود ریسک مالی است یعنی اینکه به بازده مورد انتظار نرسد (و حتی ممکن است در مواقعی زیان بزرگی را متحمل شود، برای مثال نتواند اصل پول خود را

دریافت دارد) اما کارآفرین علاوه بر ریسک مالی، مخاطرات دیگری نظیر ریسکهای اجتماعی، حیثیتی و مانند آنها را نیز می‌پذیرد، بنابراین کارآفرین در معرض پذیرش و تحمل ریسکهای گسترده‌تری است. سرمایه‌گذار کسی است که سرمایه (مالی) را در اختیار افراد (در اینجا منظور کارآفرینان) می‌گذارد و در برابر آن در سود و منفعت به دست و منفعت به دست آمده نیز شریک می‌شود. در مثال فوق، کارآفرینان برای تجاری کردن محصول تازه اختراع شده (شیشه)، احتمالاً به سرمایه زیادی نیاز دارد. به همین خاطر، با سرمایه‌گذاری صحبت می‌کند تا از سرمایه او برای انتقال محصول به بازار استفاده کند. سرمایه‌گذار نیز قبول می‌کند و سرمایه خود را در اختیار کارآفرین می‌گذارد و در پی آن، در سودی که از این راه به دست می‌آید، شریک شود.

### مخترع

خلاقیت و اختراع به هم نزدیک اند. گفته شد که فرد خلاق، به دنبال راه و روش تازه برای حل مشکل است. اما او هنوز این راه و روش را پیدا نکرده است. ایجاد کننده راه و روش تازه، همان مخترع است. پس مخترع کسی است که روش یا محصولی را برای اولین بار تولید می‌کند. در مثال فوق، کسی که شیشه‌ای تولید کند که کثیف نشود و نیاز به شستن نداشته باشد، مخترع است.

### نوآور

نوآوری به معنای تجاری کردن یک اختراع یا ابداع است. یعنی فرد نوآور این توانایی را دارد که قابلیت استفاده و صرفه اقتصادی محصول یا خدمت جدیدی را بررسی کرده و در صورت امکان آن را تجاری کند یعنی به بازار معرفی کند. به این ترتیب می‌توان گفت که هر کارآفرینی می‌بایست لزوماً نوآور باشد اما هر فرد نوآور لزوماً کارآفرین نیست.

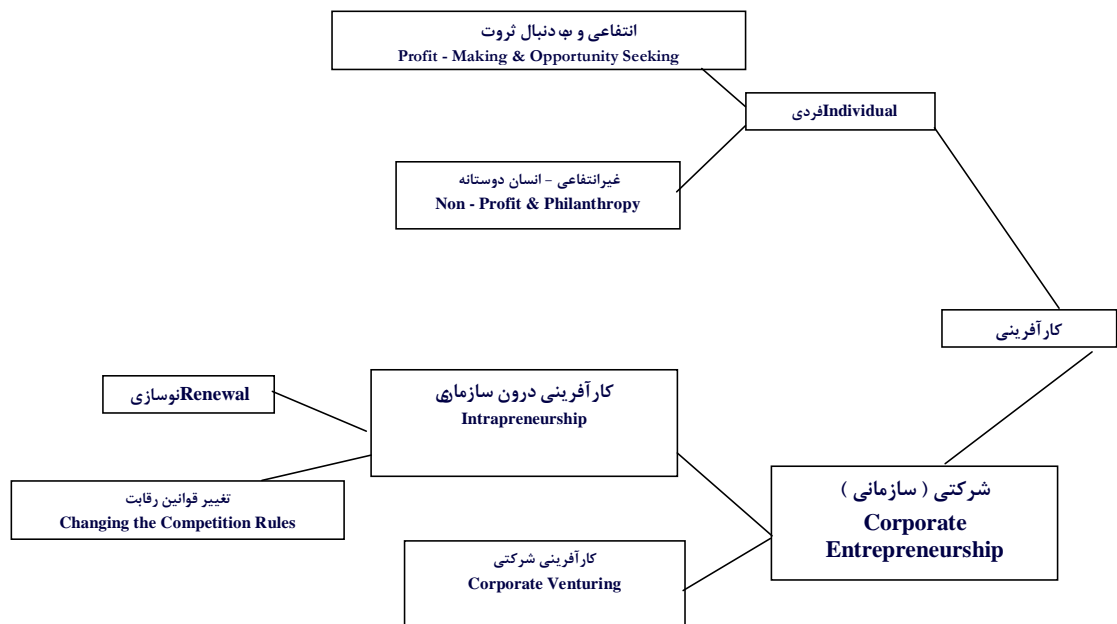
نوآور کسی است که قابلیت استفاده و مقرون به صرفه بودن محصول اختراع شده را بررسی و در صورت امکان، آن را تجاری می‌کند. در مثال بالا، پس از اختراع شیشه توسط مخترع، فرد نوآور بررسی می‌کند، که شیشه تولید شده در مقایسه با شیشه‌های قبلی، چقدر مقرون به صرفه و اقتصادی است؟

## ۱-۴-۶-۱- کارآفرینی فردی

### کارآفرینی فردی

کارآفرینی فردی یا مستقل<sup>□</sup> نوعی از کارآفرینی است که فرد به طور مستقل و بدون وابستگی به یک سازمان انجام می‌دهد. این نوع کارآفرینی معمولاً منجر به تاسیس یک شرکت می‌شود. کارآفرین، فردی است که یک سازمان

مستقل را تاسیس یا اکتساب کرده و یا نمایندگی آن را به دست می‌آورد. در همین راستا، عبارت کلیدی حاصل از این تعریف، "سازمان مستقل" است که چنین کارآفرینی را کارآفرین فردی یا مستقل نیز می‌نامند.



شکل ۴-۱- جایگاه کارآفرینی فردی در تقسیم بندی کلی انواع کارآفرینی

۱-۴-۶-۲- کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی

علاوه بر کارآفرینی فردی، در دهه‌های اخیر، دو واژه‌ی کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی شرکتی نیز در ادبیات کارآفرینی مطرح شده‌اند و علت رواج این مفاهیم، هماهنگی با تغییرات محیط اجتماعی و اقتصادی بوده است.

### تعاریف کارآفرینی سازمانی:

گات و گینزبرگ 1993 Guth & Ginsberg:

کسی که در زیر چتر یک شرکت، محصولات، فعالیت‌ها و فناوری جدیدی را کشف و به بهره‌برداری می‌رساند.

پینکات 1985 Pinchot:

پینکات، واژه‌ی Intrapreneurship را از ترکیب دو واژه Entrepreneurship & Intra-corporate ابداع نمود. «کارآفرین درون سازمانی، رؤیایپردازی است که مسئولیت به ثمر رساندن یک نوآوری را در درون سازمان بر عهده می‌گیرد.» او ادامه می‌دهد: «کارآفرین درون سازمانی ممکن است مبتکر یا مخترع باشد، اما همیشه، فردی است که می‌داند چگونه یک ایده را به واقعیتی سودآور تبدیل کند.» کارآفرین سازمانی به فردی گفته می‌شود که موفقیت او، ایجاد سرمایه خیزهای جدید در یک شرکت می‌باشد. او محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید را می‌سازد.

کانتر Kanter:

کارآفرینان سازمانی، افرادی هستند که در سازمان‌های بزرگ، حیثیت شغلی خود را بر روی نتایج حاصل از نوآوری، شرط بندی می‌نمایند. تمایل به این گونه کارآفرینی در پاسخ به افزایش سریع تعداد رقبای، عدم اعتماد به شیوه‌های سنتی کسب و کار، حرکت تعداد زیادی از افراد نخبه به سمت ایجاد کسب و کارهای کوچک مستقل، رقابت بین‌المللی و نیاز به افزایش بهره‌وری، افزایش یافته است. در شرکت‌های جدید، انقلاب نوبی به سوی تسهیل امر کارآفرینی درون سازمانی و تقدیر از کارآفرینان درون سازمانی جریان دارد.

### ضرورت کارآفرینی در سازمان:

- افزایش سریع رقبای جدید
- ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکت‌ها
- خروج بهترین نیروهای کاری از شرکت‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل

به منظور ایجاد و پیاده کردن کارآفرینی سازمانی در یک سازمان، سازمان می‌بایست نیازهای سازمانی زیر را تامین کند.

- نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت
- نیاز به آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان
- نیاز به آزادی در انتخاب همکاران و پرسنل خود
- نیاز به ارتباط نزدیک، سریع و راحت با خارج سازمان
- نیاز به آزادی از زنجیره‌ی فرمان و سلسله مراتب سازمانی
- نیاز به آزادی از کارهای تکراری، روزمره و یکنواخت

- نیاز به آزادی عمل در نحوه‌ی انجام کارها
- نیاز به در اختیار داشتن "زمان آزاد" برای پیگیری ایده‌های نو
- نیاز به در اختیار داشتن "منابع آزاد" و بدون کنترل و پاسخگویی جهت استفاده در طرح‌ها و ایده‌های نو شخصی
- نیاز به اطلاعات به موقع، موثق و مرتبط
- نیاز به اخذ سریع نتیجه‌ی کار و عمل خود
- نیاز به آموزش
- نیاز به سرعت عمل (عدم بوروکراسی)
- نیاز به کار مفرح (ضمن شوخی)

### ۱-۴-۶-۳- کارآفرینی اجتماعی

#### کارآفرینی اجتماعی:

کارآفرینی اجتماعی، فرایندی است که با به کارگیری مکانیزم تخریب خلاق و چرخه‌ی نوآوری شومپیتری از طریق ایجاد یک کسب و کار اجتماعی (بخش خصوصی، عمومی، داوطلبانه و غیرانتفاعی) با بسیج منابع گوناگون و مخاطرات مالی و اجتماعی، با خلق ارزش اجتماعی، اقتصادی، خدمات جدیدی را به جامعه ارا می‌دهد. از جمله تفاوت‌های کارآفرینی اجتماعی با کارآفرینی اقتصادی این است که ثروت، تنها یکی از اهداف کارآفرینان اجتماعی است. از نظر ایشان، ثروت، وسیله‌ای برای ایجاد ارزش اجتماعی است. کارآفرینی اجتماعی، حوزه‌ای است که از بررسی‌ها و تحقیقات کارآفرینی و سازمان‌های غیرانتفاعی ایجاد شده است. در مروری بر ادبیات کارآفرینی اجتماعی، تعدادی حوزه‌ی مشخص به وجود می‌آید که آن هم به صورت قطعه قطعه

است و چه ارچوب جامعی در این رابطه وجود ندارد. به طور خلاصه، مفهوم سازی و تبیین این مقوله، جهت توجه به ویژگی‌های کارآفرینی اجتماعی و زمینه‌هایی که باید در آن عملیات انجام شود، موفقیت‌آمیز نبوده است. تبیین مفهوم ساختار کارآفرینی اجتماعی در تعدادی از زمینه‌ها و حوزه‌ها که شامل بخش عمومی، سازمان‌های اجتماعی، سازمان‌های غیرانتفاعی فعال اجتماعی و خیریه‌ها می‌شود؛ بیشتر ادبیات کارآفرینی اجتماعی حوزه‌های سازمان‌های غیرانتفاعی غیردولتی را درگیر ساخته و شامل می‌شود.

#### ۱-۴-۶-۴- کارآفرینی ارزشی

##### کارآفرینی ارزشی، مفهومی جدید در توسعه اقتصادی

کارآفرینی ارزشی، تولید و خلق ارزشی است که منجر به سود و ثروت گردد و از مازاد آن فرد بتواند در جهت توشه و ذخیره آخرت خود گام بردارد. در تعریفی دیگر، کارآفرینی ارزشی - به عنوان زیرمجموعه‌ی کارآفرینی اجتماعی - این‌گونه تبیین شده است: نوع دیگری از کارآفرینی اجتماعی، ایجاد درآمد به سبک حرفه‌ای در حوزه‌ی اقتصادی و به نحوی توزیع، صرف، هزینه کردن و انفاق آن در حوزه‌ی فعالیت‌های اجتماعی است که نوعاً با انگیزه‌های مذهبی، ایدئولوژیک و انسان‌دوستانه انجام می‌گردد که با تعبیر " کارآفرینی ارزشی " نیز می‌توان از آن یاد کرد و در اینجا یاد از خیریه‌هایی مانند خیریه همدانیان حاج مهدی دریانی و هزاران خیریه و خیرین مدرسه ساز گمنام، که همه ساله با کسب درآمد در حوزه اقتصادی و صرف آن در حوزه اجتماعی خدمات موثری را در جامعه انجام داده‌اند را نایستی از یاد برد.

اصول و تفکرات حاکم بر کارآفرینی ارزشی عبارتند از:

- اصل مهم در کارآفرینی ارزشی، به موفقیت رسیدن بنگاه اقتصادی کشور و شرکت مربوطه می باشد؛ به عبارتی، اصل مهم در آن، تولید محصول و خدمات جدید است.
- اصل مهم دیگر، کسب سهمی قابل توجه از بازار جهانی است و کارآفرین ارزشی، نقش خود را در قلمرو رقابت جهانی جستجو می کند.
- کارآفرین ارزشی، به دنبال ورود به صحنه های رقابت جهانی است و مانند بازیکنان تیم ملی فوتبال که به دنبال نقش آفرینی در سطح بین المللی هستند، به طور فردی و سازمانی، به دنبال ایفای نقش در سطح دنیا می باشد.
- کارآفرین ارزشی بر مبنای تفکرات ارزشی اخلاقی به این نکته اعتقاد دارد که درآمد مشروع در فضای رقابتی سالم و قابل رقابت برای همه، منجر به شایسته سالاری می گردد و ثروت، انگیزه اصلی او نیست. او با اعتقاد و باور کامل، درآمد مشروع خود و بنگاه خود را در جهت پر نمودن شکاف های اجتماعی صرف می کند.
- کارآفرین ارزشی در بستر خانواده ای دوران رشد و پرورش خود را طی نموده است که انفاق، دستگیری از ایتم و مساکین در رأس باورهای عملی او قرار دارد (مانند موسسه خیریه همدانیان و نقش مرحوم حسین علی همدانیان در ایجاد صنایع نساجی، سیمان، در سال ۱۳۴۰ که بعضی از آنها اولین صنایع کشور بودند).
- کارآفرین ارزشی در توزیع درآمد، تنها به منافع خود نمی اندیشد، بلکه منافع کارکنان و سازمان را نیز در نظر می گیرد.
- کارآفرین ارزشی برای بنگاه اقتصادی خود، چشم انداز روشن و شفافی دارد و برای رسیدن به اهداف خود با سخت کوشی، استقامت و ایثار، تلاش می نماید.

- کارآفرین ارزشی در دستور کارش تغییر در محصول، روش های تولید و بازاریابی و تأمین منابع جدید از اهمیت برخوردار است و به خوبی متوجه این نکته است که راه بقای بنگاه، همانا استمرار نوآوری با هدف رضایتمندی مشتری در صحنه ای اقتصاد جهانی است.
- در نظام ارزشی و در جای جای کلام معصومین و به ویژه در نگاه پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله، در امتداد آیات قرآن و خاستگاه وحی، امور اقتصادی و مقوله ی کارآفرینی، بخش مهمی از زندگی آدمی را به خود اختصاص داده است. قرآن کریم با تأکید بر عناوین و مواضع مختلف، اهمیت اقتصاد و کار و کارآفرینی را مورد تأکید قرار داده که موارد ذیل، برخی از آنهاست:

۱. تجلی توحید در اقتصاد و کارآفرینی:

از دیدگاه قرآن کریم، تمام هستی و به ویژه انسان، منابع و ابزارهای تولید و تمامی فعالیت های تولیدی انسان، مخلوق خدا و نشان خداوندی هستند و قرآن، همه ی آنها را آثار رحمت و فضل خدا می داند و کارآفرینان نیز تجلی گاه این ویژگی خدایند و هر روز، او دست اندرکار و نو آفرین است.

۲. توجه به معاد، اقتصاد و کارآفرینی:

قرآن کریم در جاهای مختلف تأکید می ورزد که تمامی اعمال آدمی در روز واپسین (قیامت)، ارزیابی و محاسبه می شود و حتی می فرماید: «بر زبان های آنها قفل خاموشی می زنیم و دست ها و پاهای آنها با ما سخن می گویند» و



این مقوله، عنایت ویژه‌ای به عمل و همچنین رفتارهای اقتصادی دارد. قرآن کریم در این زمینه، اموری مانند تولید، توزیع، مصرف، انگیزه‌ی کار، تلاش و فعالیت و در کنار آن، صلح، رحمت، احسان، انفاق، بخشش و بذل را مورد تأکید قرار می‌دهد.

۳. عدالت و دادگری در اقتصاد متعادل و کارآفرینی:

اصل عدل و دادگری، همراه با توحید و معاد، از معارف مهم قرآن کریم است. وقتی از حضرت امام علی علیه‌السلام سؤال کردند که عادل را برای ما وصف کن، فرمود: «عادل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار دهد.» از این منظر، کارآفرین نیز دقت و خلاقیت لازم را جهت انجام درست کار و کار درست، در زمان مطلوب و جایگاه مناسب کار، از خود بروز می‌دهد.

۴. نقش رهبری و مدیریت، در اقتصاد کارآفرینانه:

اصل مدیریت با مسئله‌ی حکومت و رهبری در جامعه ارتباط دارد. در راستای اصل توحید که حق حاکمیت را از آن خدا می‌داند، افرادی هم که از جانب او اداره و مدیریت جامعه را بر عهده می‌گیرند، مسئولیت دارند تا در امور اجتماعی، سیاست‌گذاری و تنظیم امور اقتصادی و حرفه‌ای در سطح کلان، متناسب با شرایط و مقتضیات زمان و مکان، تدبیر کنند و کارآفرینان را مجال بروز استعداد دهند و محوریت عدالت را بر اساس سه مقوله‌ی آبادانی، کشف استعداد (کارآفرینان)، انجام کارهای نیک و پاینده قرار دهند و این مهم، میسر نمی‌شود؛ مگر با شناخت و داشتن برنامه که

خداوند کریم، بعثت پیامبران را مثال و شاهد می‌آورد؛ مانند ابراهیم، لوط، اسحاق و یعقوب.

۵. ثروت قرآنی و قدرت کارآفرینی:

در آیات متعدد، به طور آشکار یا در ضمن ضرب‌المثل‌ها و قصه‌ها و با نگاه‌های متفاوت، به ثروت توجه شده و بیان شده است که حب مال و ثروت، امری فطری است و این که انسان، موجودی است کارآفرین که این ویژگی، زمینه‌های کسب ثروت را در او ایجاد کرده است. جمع‌آوری ثروت، به شرط ادای واجبات و دوری از قاعده‌ی نکوهیده‌ی کنز، مورد نکوهش نمی‌باشد؛ از این رو قرآن، کارآفرینان متعددی، مانند حضرت سلیمان، داود و ذوالقرنین را مثال می‌زند که با تبحر زیاد، ثروت فراوان اندوختند؛ اما علاقه به مال را در خود تعدیل و جامعه را به فعالیت ترغیب کردند و آدمیان را از بطالت و بیکاری رها ساختند و در مقابل، سودجویان و ثروت‌اندوزان نابالغ را مثال می‌زند؛ مانند قارون، فرعون، ولید بن مغیره و ابی‌لهب که مترفان و مستکبرانی کنزگرا بودند و عشق بیش از حد به انباشت و ثروت‌اندوزی، موجب سقوط آنها شده است.

۶. سرزنش مرفهین شبه کارآفرین:

در آیات متعددی نیز مرفهین شبه کارآفرین غافل، مذمت شده‌اند و رابطه‌ی مثبتی بین کار و ثروت و سرکشی، در صورت عدم ظرفیت، مطرح شده است. چنین کسانی، در مقابل حقیقت و منافع مردم و آینده نیز می‌ایستند و پیامبران را که کارآفرینان اندیشه‌ورز کارگاه الهی هستند، به مشقت می‌اندازند و در برابر نوح، ابراهیم، موسی، طالوت و حضرت محمد صلی‌الله‌علیه‌وآله می‌ایستند؛ تا حدی که حضرت نوح قوم خود را به خاطر پیروی از ثروتمندانی که اموال و دارایی خود را نه از طریق کارآفرینی، بلکه با حیله و نیرنگ حاصل نمودند و باعث گمراهی خویش شده‌اند، نفرین می‌نماید.

۷. حیات طیبه و کارآفرینی:

قرآن کریم، منشأ حرکت به سوی حیات طیبه را عمل نیک، فعالیت مفید، مثبت و سازنده در همه ی زمینه‌های علمی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بر می‌شمرد. از اختراعات بزرگ تا مجاهدت‌ها و شهادت‌ها و از کارهای بزرگ همچون رسالت انبیا تا کوچک‌ترین کارها، مانند کنار زدن یک سنگ کوچک از وسط جاده، همه در این مفهوم گسترده، جمع می‌باشند و تمامی این موارد، در سخنی از رسول اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله بیان شده‌اند؛ زیرا آدمی، مساوی تلاش است و کار و تلاش، جوهره وجودی اوست. از این رو می‌فرماید: «خداوند، تلاش و کار و کوشش را بر شما مقرر داشته است؛ پس بکوشید».

#### ۱-۴-۷- نظریه شومپیتری

#### ژوزف شومپیتر (1934 Joseph Schumpeter) :

طبق نظر وی، کارآفرین، نیروی محرکه و موتور توسعه‌ی اقتصادی است. وی مشخصه‌ی کارآفرین را نوآوری می‌داند و فرایند کارآفرینی را "تخریب خلاق"<sup>۱</sup> می‌نامد. به عبارت دیگر، ویژگی تعیین کننده در کارآفرینی، همانا انجام کارهای جدید و یا ابداع روش‌های نوین در انجام کارهای جاری است. روش نوین، همان "تخریب خلاق" می‌باشد. از نظر وی، نوآوری در هر یک از زمینه‌های ذیل، کارآفرینی محسوب می‌شود:

- ارایه‌ی کالای جدید

- ارایه‌ی روشی جدید در فرایند تولید

- گشایش بازاری تازه

- یافتن منابع جدید

- ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت

بنابراین کارآفرینی و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، محرک توسعه‌ی اقتصادی است و کارآفرینان که در رأس کسب و کارهای مخاطره‌آمیزند، در جست و جوی فرصت‌ها هستند و خلاقیت، ابزاری برای موفقیت آنان محسوب می‌شود. با توجه به آنچه گذشت، می‌توان کارآفرینی را این‌گونه تعریف کرد:

کارآفرینی فرآیندی است که در آن با تولید ایده و فکر جدید و با بسیج منابع از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار (کسب و کار الکترونیکی یا اینترنتی، کسب و کار خانگی، کسب و کار خانوادگی، کسب و کار کوچک و متوسط) که توأم با مخاطره‌ی مالی و اجتماعی و حیثیتی است، محصول و خدمت جدیدی به بازار عرضه می‌شود.

#### ۱-۴-۸-۱- کارآفرینی از دید اقتصاددانان

#### کارآفرینی از دید اقتصاد دانان

به منظور ریشه یابی و شناخت علل طرح کارآفرینی در علم اقتصاد، باید اشاره کرد که مکاتب و گرایش های مختلف اقتصادی همچون سوداگرایان، فیزیوکراتها، نئوکلاسیک ها، مکتب آلمان-اتریش، مکاتب شیکاگو، نهادیون و مکتب اتریش مدرن همواره به دنبال یافتن عامل اصلی ایجاد و توزیع ثروت و به عبارتی عامل ایجاد ارزش اقتصادی در جامعه بوده اند.

بررسی نظریه های اقتصادی کارآفرینی نشان می دهد که سه دوره متمایز را می توان تشخیص داد. دوره اول ارائه بحث کارآفرینی در اقتصاد و اوج گیری آن، دوره دوم کم رنگ شدن این موضوع در مباحث اقتصادی و دوره سوم طرح مجدد آن از سوی بعضی از صاحبانظران.

دوره اول که در فاصله زمانی بین ۱۷۷۰ تا ۱۹۳۰ قرار داد شامل نظریات دو مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک می باشد و در این دوره کارآفرین در کانون اندیشه و تفکر اقتصادی جای دارد.

نظریه های "آدام اسمیت"، "اج ورث"، "مارشال"، "هاولی"، "کلارک"، "فیشر" و "نایت" از نظرات و تفکرات حاکم بر این دوره نشات می گیرد. به عبارت دیگر، مکاتب کلاسیک، نئوکلاسیک، نهائیون، نئوکلاسیک ها، مارکسیست ها همه در این دوره قرار می گیرند.

دوره دوم دوره ای است که در آن بر خلاف مرحله اول، بحث کارآفرینی در اندیشه اقتصادی کم رنگ می شود. دوره سوم دوره توجه مجدد به کارآفرینی در اندیشه های اقتصادی است که طلایه دار آن مکتب توین اتریش است که مایسز و کرنز از برجستگان این مکاتب بشمار می روند. علاوه بر مکتب فوق، مکاتب شیکاگو، نهادیون و مکتب سنتی اتریش - آلمان نیز تا حدی در این طبقه جای می گیرند.

## 10 D-1-1-2-8-4-1

به منظور توسعه شخصیت کارآفرینان، ویلیام دی. بایگراو مدیر مرکز مطالعات کالج بابسون ده ویژگی شخصیتی کارآفرینان را با ده رازه انگلیسی که همگی با حرف D آغاز می شوند مشخص کرده و آنها را D 10 نامیده است.

### **Dream:** رویا

کارآفرینان، در مورد آنچه آینده از آنها و تشکیلات اقتصادی شان می خواهد ، بصیرت دارند و مهم تر اینکه، آنها برای اجرا کردن رویاهای خود توانا هستند .

### **Decisiveness:** قاطعیت

کارآفرینان تعلل نمیکنند. سریع تصمیم میگیرند و سرعت آنها یک عامل کلیدی موفقیتشان میباشد.

### **Doers:** اهل عمل

وقتی درمورد کاری تصمیمگیری میکنند ، آن را با حداکثر سرعت ممکن، اجرا میکنند.

### **Determination:** عزم اراده

با تعهد کامل، سرمایه خیزهای خود را اداره میکنند. آنها به ندرت تسلیم میشوند؛ حتی زمانی که با برخی موانع حل نشدنی مواجه میشوند.

### **Dedication:** وقف کار

به طور کامل، خود را وقف کارشان میکنند؛ این کار ، بعضی اوقات برای روابط آنها با دوستان و خانواده شان بسیار گران تمام میشود. آنها بدون خستگی ، کار می کنند. زمانی که یک کارآفرین تصمیم میگیرد که تشکیلاتی اقتصادی را راه اندازی کند؛ دوازده ساعت کار در روز و هفت روز در هفته، چندان غیرمعمول نیست.

### **Devotion:** دلبستگی

کارآفرینان، عاشق کارشان هستند. همین عشق است که آنها را در دشواری‌ها ننگه می‌دارد و همین عشق به محصول و خدمت است که آنها را در فروش و عرضی آنها اثربخش می‌کند.

### جزئیات: Details

گفته میشود که شیطان در ریزه کاریها نهفته است! این مساله، هرگز در راه اندازی و رشد یک سرمایه‌بخیز صحت ندارد. کارآفرین باید از جزئیات مهم کار خود به خوبی اطلاع داشته باشد.

### سرنوشت: Destiny

آنها میخواهند بیش از این که به یک کارفرما متکی باشند؛ بر سرنوشت خود تسلط داشته باشند.

### پول: Dollars

ثروتمند شدن، انگیزه‌ی اصلی کارآفرینان نیست. پول بیشتر یک معیار برای موفقیت آنهاست. آنها بر این عقیده‌اند که چنانچه موفق شوند؛ پاداش خودشان را دریافت خواهند کرد.

### توزیع: Distribution

کارآفرینان، مالکیت تشکیلات اقتصادی‌شان را با کارکنان مهمی که برای موفقیت تشکیلات، بسیار حیاتی هستند، تقسیم میکنند.

## ۱-۴-۸-۲-۱-۲-ویژگیهای روانشناختی

### ویژگی‌های روان‌شناختی:

برای تفکیک کارآفرین از غیر کارآفرین، ویژگی‌های مختلفی شناسایی شده است. دسته‌ی نخست این متغیرها که روان‌شناسان به آن توجه کرده‌اند، متغیرهای شخصیتی و روان‌شناختی است که رویکرد ویژگی نامیده می‌شود. اکثر این صاحب‌نظران، به دنبال کشف پاسخ این پرسش بودند که کدام ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین است که وی را از غیر کارآفرین متمایز می‌سازد. هدف آنان، در واقع، شناخت چگونگی ایجاد این ویژگی‌های متمایزکننده است. از اوایل دهه‌ی شصت میلادی، با هدف تکمیل مطالعات مربوط به ویژگی‌های شخصیتی، توجه جامعه‌شناسان و روان‌شناسان به دسته‌ی دیگری از مطالعات، تحت عنوان متغیرهای جمعیت شناختی معطوف شد. برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان که در تحقیقات کارآفرینی مورد بررسی و توجه قرار گرفته‌اند، عبارتند از:

- نیاز به توفیق‌طلبی
- مرکز کنترل درونی
- تمایل به ریسک و مخاطره
- نیاز به استقلال

- گرایش به خلاقیت و نوآوری
- تحمل ابهام

### نیاز به توفیق طلبی

تعریف نیاز به توفیق طلبی عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی، جهت موفقیت در موقعیت‌های رقابتی.

ویژگی افراد توفیق طلب نیز عبارت است از:

- تمایل دارند شخصاً مسئولیت حل مساله را به عهده بگیرند.
- اهداف متوسط را برگزیده و ریسک حساب شده می‌کنند.
- به توفیق درونی بیش از پاداش بیرونی اهمیت می‌دهند.
- تمایل به دریافت بازخور فوری و واقعی دارند.

### مرکز کنترل درونی

تعریف مرکز کنترل درونی عبارت است از عقیده‌ی فرد نسبت به اینکه وی تحت کنترل وقایع خارجی است یا داخلی. کارآفرینان، موفقیت و شکست را به اقبال و سرنوشت نسبت نمی‌دهند، بلکه آن را نتیجه‌ی عملکرد خود می‌دانند.

### تمایل به ریسک و مخاطره

تمایل به ریسک و مخاطره، اینچنین تعریف می‌شود: پذیرش مخاطره‌های معتدل که می‌توانند از طریق تلاش‌های شخصی مهار شوند. از آنجایی که کارآفرینان، نیاز به موفقیت بالایی دارند، به طور حساب شده ریسک می‌کنند و مخاطره‌ی معقول را می‌پذیرند. کارآفرینان، افراد میانه‌روی هستند.

### نیاز به استقلال

تعریف نیاز به استقلال عبارت است از: کنترل داشتن بر سرنوشت خویش؛ کاری را برای خود انجام دادن؛ آقای خود بودن. کارآفرینان، رفتار تهدیدآمیز و پدران‌ه‌ی کارفرمایان را تحمل نمی‌کنند. نیاز به استقلال، عاملی است که سبب می‌شود تا کارآفرینان به اهداف و رؤیاهای خود دست یابند.

### گرایش به خلاقیت و نوآوری

خلاقیت، عبارت است از توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف و نوآوری عبارت است از فرایند به کار گرفتن یک ایده‌ی خلاق و تبدیل آن به یک محصول، خدمت یا شیوه‌ی مفید. کارآفرینی بدون خلاقیت وجود ندارد و خلاقیت بدون نوآوری، نتیجه‌ای در پی ندارد.

### تحمل ابهام

تحمل ابهام، یعنی پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی؛ توانایی ادامه ی حیات با دانشی ناقص درباره ی محیط و تمایل به فعالیتی مستقل بی آنکه شخص بداند موفق خواهد شد یا نه. کارآفرینان قادرند به طور اثربخش با شرایط مبهم، ناقص، غیر قطعی، سازمان نیافته و غیر شفاف روبرو شوند.

#### ۱-۴-۸-۳-۱- ویژگیهای جمعیت شناسی کارآفرینان

##### ویژگیهای جمعیت شناسی کارآفرینان

برخلاف رویکرد روان شناسی که بر ویژگی های شخصیتی کارآفرین تاکید دارد، رویکرد رفتاری بر فعالیت های کارآفرین تاکید دارد. در این دیدگاه، ویژگی های شخصیتی کارآفرین، تابع رفتار اوست و در پاسخ به این سؤال که کسب و کار جدید چگونه به وجود می آید؟ علاوه بر ویژگی های شخصیتی که در رویکرد ویژگی ها مورد تاکید است، به عوامل محیطی و ویژگی های رفتاری فرد، همچون تجارت و سوابق شخصی و فردی (ویژگی های جمعیت شناختی) نیز توجه می شود.

ویژگی های جمعیت شناختی کارآفرینان را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

- ویژگی های مرتبط با سابقه و پیشینه
- ویژگی های تجربی

##### ویژگی های مرتبط با سابقه و پیشینه:

در مورد ارتباط بین ویژگی های مرتبط با سابقه ی فرد یا ویژگی های فردی و تصمیم به کارآفرین شدن، مطالعات متعددی صورت گرفته است. برخی زمینه های مهمی که بررسی می شوند، عبارتند از: سن، شرایط زندگی در دوران زندگی، سال ازدواج، تعداد مشاغل قبلی، عضویت در سازمان های حرفه ای و تجاری، در حاشیه قرار گرفتن (در جامعه) به دلایل جسمانی و اجتماعی، سال های آموزشی رسمی، حمایت های جانبی از سوی خانواده یا مدیران قبلی و اعتقاد به اخلاقیات و وجدان کاری.

##### شرایط کودکی:

همه ادعان دارند که تجربیات کودکی، تاثیر به سزایی در زندگی آینده ی فرد دارد. به همین دلیل، مطالعات زیادی در مورد شرایط کودکی کارآفرینان صورت گرفته است. نتایج یکی از این مطالعات نشان می دهد که ۷۴ درصد از کارآفرینان، در دوران کودکی خود، وقایع حساسی همچون فقر، عدم امنیت، مرگ والدین یا جدایی آنان را تجربه کرده اند. نتایج مطالعه ای دیگر نشان می دهد که ۳۷ درصد آنان در سنین زیر ۱۶ سالگی، یکی از والدین خود را از دست داده اند و همچنین پدران ۸۵ درصد آنان در دوران زیر ۱۶ سالگی حداقل برای یک دوره ی چهار ساله، دور از خانه بوده اند. روان شناسان معتقدند که پنج سال اول زندگی، بیشترین تاثیر را در زندگی شخص دارد. این دوران، زمانی است که جو اجتماعی، اقتصادی، فیزیکی و روانی اطراف کودک، اثر همیشگی بر شخصیت او می گذارد. مطالعات مربوط به گذشته ی کارآفرینان موفق نشان می دهد که آنان از خانواده هایی که ارزش های خاصی برای استقلال و اتکا به خود قایلند، بیرون می آیند. اکثر کارآفرینان در کودکی یاد گرفته اند که خودشان لباس بپوشند، از خیابان بگذرند و دوستان خود را انتخاب کنند.

برای استفاده‌ی بهینه از اوقات فراغت یاد گرفته‌اند که چگونه از دست‌های خود برای کاردستی و هنر استفاده کنند و با تشویق والدین خود مواجه شدند و در صورت تنبلی، تقاضاهای بی‌جا و خراب‌کاری، والدین به آنان پاداشی ندادند. داشتن اولیای فعال در تجارت و مشاغلی شبیه آن، کمک بزرگی در پرورش روحیه‌ی کارآفرینی در کودکان است.

### تحصیلات:

یکی از موضوعات مورد توجه محققان این بوده است که آیا کارآفرینان، کارآفرین متولد می‌شوند یا اینکه از طریق آموزش، کارآفرین می‌شوند. برخی از پژوهشگران دریافتند که قبل از ورود به جامعه‌ی اطلاعاتی، تحصیلات و آموزش، اهمیت کمتری برای کارآفرینان داشت، اما در عصر اطلاعات، به دلیل رشد بالای فناوری و رقابت شدید، آموزش، اهمیت خاصی پیدا کرده است. رشته علمی کارآفرینی، همانند کلیه‌ی رشته‌های دیگر دارای مدل‌ها، فرایندها و مواردی است که باید دانش مربوط به آن کسب شود.

### پایگاه اجتماعی پایین:

قرار نگرفتن فرد در پایگاه اجتماعی مورد انتظار نیز سبب می‌شود تا فرد نسبت به اقدام کارآفرینانه، انگیزش نشان دهد. بسیاری از محققین همچون جاحظ به عنوان بزرگ‌ترین ادیب عصر خود، متجاوز از صد کتاب و رساله به رشته‌ی تحریر درآورد. در حالی که به دلایلی از جایگاه اجتماعی پایینی برخوردار بود. بنابراین، گاهی اوقات در حاشیه قرار گرفتن و پایین بودن جایگاه و منزلت فرد در جامعه، فرد را وامی دارد تا با تلاش و کوشش بیشتر، به جبران عقب افتادگی خود بپردازد و ظرفیت‌های درونی خود تقویت کند و شکوفا سازد.

### ویژگیهای تجربی:

این ویژگی‌ها می‌توانند تاثیر به‌سزایی در تصمیم فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند. برای مثال از جمله‌ی این ویژگی‌ها می‌توان داشتن تجربه‌ی کاری و حرفه‌ای را نام برد که فرد کارآفرین، به طور مستقل، آن را دنبال می‌کند. نارضایتی از شغل یا اخراج از کار نیز از عوامل تجربی هستند که می‌توانند تاثیر زیادی بر تصمیم فرد برای کارآفرین شدن داشته باشند.

صاحب‌نظران علم ارتباطات بر این باورند که اگر کسی در این جهان فضیلتی را کسب کرد که مطلوب دیگران است دیگران نیز می‌توانند همان فضیلت را بدست آورند، در صورتی که تمایل به پرداخت هزینه‌ی زمانی و تلاش لازم برای آن را داشته باشند. به دیگر سخن، اگر کسی خواهان موفقیت است، تنها باید کسانی را که موفقیت کسب کرده‌اند، الگو قرار دهد. هر مخترع یا کاشف بزرگی، اکتشافات دیگران را به صورت الگو در می‌آورد تا به کشفی جدید برسد. خانواده، دوستان و افراد موفق به عنوان الگوهای نقش برای کارآفرین شدن موثرند. تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر افراد کارآفرین، دارای پدرانی مالک و مدیر بوده‌اند.

### تجربه کاری و نارضایتی از شغل قبلی:

مطالعات نشان می‌دهد کارآفرینانی که کار خود را آغاز می‌کنند، دارای تجربه‌ی قبلی هستند و نارضایتی، علت اصلی دور شدن فرد از شغل خود است. نارضایتی از شغل قبلی، حاکی از چند عامل است:



اول اینکه بیشتر کارآفرینان، فعالیت خود را با کار کردن برای شخص دیگری آغاز می‌کنند و دوم اینکه آنها در صورتی از این وضعیت خارج می‌شوند که نیازهایشان ارضا نشود. البته بدیهی است که عدم شناخت کارفرما از روحیه‌ی کارآفرینی فرد، اسباب نارضایتی وی را فراهم می‌آورد.

#### ۱-۴-۹- نگاه کارآفرینانه

##### نگاه کارآفرینانه:

کارآفرینان، افرادی هستند که فرصت‌ها را درک می‌کنند و خلاءها را می‌بینند. درک فرصت‌ها توسط این افراد، ممکن است از طریق بازارگردی (ارتباط با محیط زندگی، بازار و ...) و یا ارتباط با افراد (در جلسات) یا نگاه به تلویزیون، رسانه‌ها، شبکه اینترنت و ... حاصل شود، که به آن نگاه کارآفرینانه (یا نگاه جستجوگرانه، نگاه فرصت‌گرایانه، در پی شکار فرصت و...) گفته می‌شود.

خلاءهای بازار با نگاه کارآفرینانه، به خوبی دیده می‌شود و انگیزه‌ای برای اقدام به راه‌اندازی کسب و کار می‌باشد؛ به عبارت بهتر، افرادی که تمایل به ایجاد کسب و کار دارند، بایستی این نگاه را در خود تقویت نمایند. با توسعه و ترویج این دیدگاه در درون خانواده‌ها، مدارس و ... به تقویت این نگاه که در کل منجر به نوآوری و ایجاد کسب و کار می‌شود، کمک خواهد شد.

#### ۱-۴-۱۰- نقش کارآفرینان

##### نقش کارآفرینان

## اهمیت و ضرورت کارآفرینی

بی‌شک، روند توسعه‌ی اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، بیانگر این واقعیت است که اقتصاد، تحت تأثیر کارآفرینی است، به گونه‌ای که کارآفرینان در توسعه‌ی اقتصادی کشورهای توسعه یافته، نقش محوری داشته‌اند و کشورهای توسعه نیافته اهمیت آن را در توسعه‌ی اقتصادی نادیده گرفته‌اند. تاریخچه‌ی توسعه‌ی اقتصادی در کشورهای توسعه یافته، مستندات برای حمایت از این واقعیت فراهم می‌آورد که اقتصاد، تحت تأثیر کارآفرینی است.

### نقش‌های کارآفرین:

- عامل ایجاد و توزیع ثروت، برانگیزنده‌ی توسعه‌ی اقتصادی جامعه یا به عبارتی موتور رشد و توسعه‌ی اقتصادی
- عامل اشتغال‌زایی
- عامل انتقال تکنولوژی
- عامل ترغیب و تشویق سرمایه‌گذاری
- عامل شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید
- عامل تعادل در اقتصاد پویا
- عامل تحول و تجدید حیات ملی و محلی - عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی و ...)
- عامل نوآوری و روان‌کننده تغییر
- به عنوان یکی از عوامل تولید، مثل زمین، سرمایه، انسان و ...
- عامل تحریک و تشویق حس رقابت
- عامل تحریک، ترکیب و مهیا کردن عوامل تولید
- عامل ساماندهی منابع و استفاده اثربخش از آنها
- عامل یکپارچگی و ارتباط بازارها
- عامل رفع خلل، شکاف‌ها و تنگناهای بازار و اجتماع

۱-۴-۱- مثال‌های موردی

مطالعه‌ی موردی ۱: فقط برای آشپزها

"فیل هار تراک" در ایام جوانی خود می‌دانست که می‌خواهد فروشنده شود. مادر او خیلی خوشحال بود. او به "فیل" می‌گفت: «فروشنده‌گان پول زیادی درمی‌آورند. در میان اعضای خانواده، تو بیشترین تمایل را برای پول در آوردن داری. با توجه به تمایلی که برای فروشنده‌گی داری، می‌توانی درآمد زیادی کسب کنی.»

"فیل" پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده، در یک شرکت تولیدکننده‌ی کالاهای مصرفی، شغلی برای خود پیدا کرد. طی ۱۰ سال بعد، او یکی از برجسته‌ترین فروشنده‌گان بود. با وجود این، در پایان این مدت، "فیل" به این نتیجه رسید که هر چند از فروشنده‌گی لذت می‌برد، اما واقعاً می‌خواهد برای خود کسب و کاری ایجاد کند و به کتاب‌فروشی بپردازد. او به همسرش گفت: «من می‌خواهم خودم یک کتاب‌فروشی داشته باشم. می‌دانم که خواسته‌ام احمقانه است؛ زیرا در زمینه‌ی کتاب‌فروشی، تجربه‌ای ندارم؛ اما همواره به کتاب، علاقه داشته‌ام و فروشنده‌ی بزرگی هم هستم.»

او و همسرش پس از تحقیق درباره‌ی بازار، با حقیقت بسیار مهمی مواجه شدند و آن این بود که رقابت در عرصه‌ی کتاب‌فروشی، بسیار شدید بود. بیشتر کتاب‌فروشی‌های کوچک بیش از ۳ سال دوام نیاورده بودند و کتاب‌فروشی‌های بزرگی مثل "والدن" و "دابل دی" بر بازار کتاب استیلا داشتند.

"فیل" شکست را نپذیرفت. او به حسابدار خود گفت: «فرصت کسب و کار در این زمینه در بازارهای دیگری که کتاب‌فروشی‌های بزرگ به آنها دسترسی پیدا نکرده‌اند، وجود دارد. من قصد دارم به دنبال این فرصت بروم و آن را پیدا کنم.»

شش ماه بعد، او به این نتیجه رسید که این فرصت را پیدا کرده است. او به همسرش گفت: «کتاب‌های آشپزی در آینده، غوغایی به راه خواهند انداخت. امروزه مردم به طور متوسط، دو برابر ۱۰ سال پیش، کتاب آشپزی می‌خرند. کتاب آشپزی، بیشترین سرعت رشد را در بازار کتاب دارد. به علاوه با توجه به مهارت تو در زمینه‌ی آشپزی و تمایل من، وارد شدن ما در بازار کتاب آشپزی، امری طبیعی است. ما غذا را دوست داریم و از مهارت فروشنده‌گی برخورداریم.»

"فیل" و همسرش با استفاده از همه‌ی پس‌اندازهای خود، یک کتاب‌فروشی در بازار عمومی حومه‌ی شهر، باز کردند. این کتاب‌فروشی، "فقط برای آشپزها" نامیده شد و در آن، تنها کتاب‌های آشپزی فروخته می‌شد. تا پایان نخستین ماه، خانواده‌ی "هارتراک" پی برد که دست به انتخابی صحیح زده است. انتخاب کتاب‌های آشپزی و آشنایی آنان با بسیاری از کتاب‌ها به آنان کمک کرد با مشتریان وفاداری برای خود پیدا کنند. آنان حتی دستگاه فتوکپی نیز به فروشگاه خود آوردند تا اگر کسی نسخه‌ای از کتابی را می‌خواست اما مایل نبود آن کتاب را بخرد، یک کپی از آن برای او بگیرند. این کار باعث شد که افراد زیادی برای تهیه‌ی نسخه‌ی کپی از کتاب‌ها مراجعه کنند و ظرف دو هفته برای خرید همان کتاب‌ها باز گردند. "فیل" که از این موفقیت در کسب و کار کاملاً خوشحال بود، پی برد که فرصت مجدد او برای کسب و کار در بازار می‌تواند در مدت کوتاهی از دست برود.

او احساس کرد که بهترین راه برای جلوگیری از این امر، آن است که به تحقیق در باره‌ی بازار بپردازد و ببیند که آیا می‌تواند کتاب‌ها یا خدمات بیشتری به کتاب‌فروشی خود اضافه کند و وفاداری بیشتر مشتریان را موجب شود یا نه. به عقیده‌ی او، نخستین اقدامی که بایستی انجام می‌شد، بررسی آداب و رسوم رایج مشتریان در زمینه‌ی خرید کتاب بود و سپس استفاده از آن به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی جا به جایی مکان کتاب‌فروشی.

سؤال :

رمز موفقیت "فیل هارتراک" چه بود؟

## مطالعه‌ی موردی ۲:

### کارآفرینان ایرانی (۱)

#### رضا نقی‌لو (سازنده و تعمیرکار ترانس)

متولد سال ۱۳۵۷ ه. ش. هستم و در خانواده‌ای متوسط در شهرستان خرم‌دره‌ی استان زنجان به دنیا آمدم. پدرم اهل هیدج و کارگر ساختمانی از کار افتاده است. مادرم اهل خرم‌دره و خانه دار بود و به دلیل شاغل بودن پدرم در تهران، وظیفه‌ی خطیر تربیت و بزرگ کردن بچه‌ها را به عهده داشت. سال ۱۳۶۴ وارد دبستان شدم. در سال دوم راهنمایی، یکی از دوستانم مرا به الکترونیک علاقه‌مند کرد و همراه دو تن از همکلاسی‌هایم تصمیم به ساختن یک کیت آموزشی مزاحم‌یاب تلفن گرفتم، اما این کیت به خوبی کار نکرد. شاید همین خوب کار نکردن، مرا واداشت که بیش‌تر به فکر این علم باشم. بعد از آن با تهیه‌ی کیت‌های مختلف، تقریباً با بسیاری از قطعات الکترونیکی، به شکل آماتور آشنا شدم و تمام افکارم را متوجه ادامه‌ی این کار کردم. در تابستان سال ۱۳۷۱ در گاراژ مکانیکی دامادمان که مکانیکی، صاف کاری و نقاشی اتومبیل داشت، به عنوان شاگرد قسمت نقاشی مشغول کار شدم و فقط مبالغی به عنوان شاگردانه دریافت می‌کردم. تیر ماه همین سال، هنگام برگشت از محل کار، بایک وانت بار تصادف کردم و پای چپم به شدت آسیب دید؛ به طوری که ابتدا پزشکان تصمیم به قطع آن گرفتند ولی با کمک خداوند و مراقبت‌های مادر مهربانم، برادرانم و خواهرم و پزشکان به هر قیمتی که بود، پایم را حفظ کردم. مدت ۵۹ روز در بیمارستان بستری بودم و چندین ماه هم در خانه، این عامل، مانع موفقیتم در سال سوم راهنمایی شد ولی سال بعد به عنوان شاگرد اول مدرسه توانستم دوره‌ی راهنمایی را به پایان برسانم. در همین سال برای درس هنر، کاردستی‌ای درست کردم که یک آژیر پلیس بود.

چون با طریقه‌ی ساخت مدار چاپی، آشنایی نداشتم، نقشه‌ی مدار را روی مقوا ترسیم کردم و پایه‌های قطعات را از پشت با سیم به هم ارتباط دادم. وقتی کاردستی‌ام را به کلاس بردم، هیچ کس باور نمی‌کرد که این مدار، کار من باشد. وقتی مدار را آزمایش کردم و نحوه‌ی کار آن را توضیح دادم، همه قبول کردند و نمره‌ی ۲۰ گرفتم. به این ترتیب، شعله‌های اشتیاق به الکترونیک در وجودم شعله‌ورتر شد و فعالیتم را روز به روز بیش‌تر کردم. تمام پول‌هایی را که به عنوان توجیبی می‌گرفتم، هزینه‌ی الکترونیک می‌شد. خانواده‌ام هم که متوجه علاقه‌ام شده بودند و از نظر مالی، تقریباً تأمینم می‌کردند. بالاخره تصمیم گرفتم در رشته‌ی الکترونیک هنرستان‌های فنی تحصیل کنم، ولی چون هنرستان فنی خرم‌دره، این رشته را نداشت، به هنرستان فنی ابهر رفتم. ولی دیر شده و ظرفیت رشته‌ی الکترونیک تکمیل بود. یکی از دوستان برادرم پیشنهاد کرد که در نظام جدید ثبت نام کنم.

گفتند یک سال به صورت عمومی تحصیل می‌کنید و سپس وارد رشته‌ی دلخواه خود می‌شوید. پس از پایان سال اول متوسطه، باز هم رشته‌ی الکترونیک در هیچ کدام از هنرستان‌های فنی خرم‌دره و ابهر دایر نشد. متوجه شدیم هنرستانی به نام کاردانش جدید خرم‌دره با سه رشته‌ی فنی برق، الکترونیک و صنایع چوب راه‌اندازی شده است. بلافاصله به این هنرستان رفتم و در رشته‌ی الکترونیک، ثبت نام کردم. چون خودم نیز خیلی علاقه داشتم که رشته‌ی الکترونیک در شهرستان خرم‌دره دایر شود، در حد توان به

هنرستان کمک می‌کردم، با کارهایی از قبیل سیم‌کشی کارگاه الکترونیک، ساخت میزهای آزمایشگاهی الکترونیک به کمک بچه‌های رشته چوب و ...

درطول تحصیل، با مهندسی آشنا شدم که به کار کابل‌کشی کارخانه‌ها و نیز ساخت ترانس مشغول بود. برای این که اطلاعاتی از برق صنعتی و ترانس‌سازی به دست آورم، به عنوان شاگرد، بدون دریافت دستمزد، نزد ایشان رفتم و پس از مدتی از ایشان خواستم تا ساخت ترانس را برایم توضیح دهد. ایشان خیلی ساده و مختصر، در حدود ۱۵ دقیقه برایم توضیح دادند؛ چون فکر نمی‌کردند سؤالاتم جدی باشد. پس از پایان توضیحاتشان از ایشان خواستم یک ترانس برایم بسازد. ساخت آن به نظرم خیلی ساده آمد، به همین دلیل ترانس‌هایی را که در خانه داشتم، می‌شکافتم و دوباره با دست می‌پیچیدم. در حین کار، متوجه رابطه‌ی بین سیم‌پیچ‌ها و همچنین طرز کار ترانس شدم.

همان طور که گفتم، چون هنرستان ما نوپا بود، هیچ ابزار و قطعه‌ای برای درس الکترونیک نداشتیم. با تلاش‌های فراوان مدیر زحمت کشمان، آقای سلیمانی، تعداد محدودی ابزار و قطعات تهیه شد. یکی از ابزارها دستگاهی بود به نام منبع تغذیه‌ی آزمایشگاهی.

چون فعال بودم و توانایی‌ام در رشته‌ی الکترونیک برای مدیر هنرستان ثابت شده بود؛ به من پیشنهاد ساخت یک منبع تغذیه داده شد. پس از مشاوره با استادان، مداری تهیه و آن را روی فیبر مدار چاپی، چاپ کردم. وقتی کار ساخت مدار به پایان رسید، چون به یک ترانس ۳۵ ولتی ۶۰ آمپری نیاز داشت، مجدداً به سراغ مهندسی رفتم که ساخت ترانس را از او یاد گرفته بودم. به کمک ایشان، اولین ترانس را محاسبه کردم و ساختم و منبع را کامل کردم. این منبع تغذیه‌ی آزمایشگاهی هنوز هم در هنرستان کار دانش حدید نگهداری می‌شود.

در اواخر مقطع هنرستان، یک مغازه برای تعمیر ترانس‌های سوخته باز کردم. در این کار چنان مشهور شدم که خودم هم فکر نمی‌کردم. مادرم در سال ۱۳۷۶ یعنی چند ماه قبل از ورود من به دانشگاه، دار فانی را وداع گفت و چون وابستگی خاصی به ایشان داشتم، روحیه‌ام به شدت، ضعیف شد؛ ازطرفی، چون با برادر بزرگم به صورت مجردی زندگی می‌کردیم، از رفتن به دانشگاه، منصرف شدم تا او ازدواج کند و مستقل شود. متأسفانه او نیز تقریباً ۴ ماه بعد از ازدواجش بر اثر تصادف درگذشت و مسؤولیت تأمین زندگی همسرش که باردار بود، برعهده‌ی من افتاد.

همین مسأله باعث شد که نه ادامه‌ی تحصیل دهم و نه کار تعمیر ترانس را ادامه دهم. به فکر افتادم تا دوباره کارم را شروع کنم و مغازه‌ای اجاره کردم. چون با موسیقی هم سر و کار داشتم، روزی از طرف بهزیستی از من خواستند تا برای بچه‌های روشن دل، کلاس موسیقی برگزار کنم.

به این ترتیب با بهزیستی آشنا شدم و بهزیستی نیز با دیدن کارم، از من خواستند کارم را گسترش دهم و از بهزیستی جذب نیرو کنم و به ازای هر نیروی جذب شده، ششصد و چهل هزار تومان وام با کارمزد ۲ درصد بگیرم. چیزی در حدود ۷۰ نفر را برایم فرستادند که تنها ۱۰ نفر از آنان را جذب کردم؛ چون باید برای آنان کار ایجاد می‌کردم.

به بانک‌های کشاورزی، ملت و رفاه، مراجعه و درخواست تسهیلات کردم. از من مجوز خواستند که برای دریافت آن از وزارت صنایع اقدام کردم. متأسفانه، بهزیستی و بانک‌ها از کارم حمایت نکردند و به همین دلیل، به صورت موقت، کار را تعطیل کردم.

اواخر سال ۱۳۸۱ باز به فکر تولید و ۲۰ نیرو جذب افتادم. با توجه به این که بین تولیدکنندگان ترانس، ترانس‌های تولید شده‌ی ما هم از نظر قیمت و هم از نظر کیفیت حرف اول را می‌زد، سهم عمده‌ای از بازار تهران را در دست گرفتیم، ولی متأسفانه مسؤلان هیچ‌گونه حمایتی نکردند و این کار، باز هم به تعطیلی مجدد کارگاه انجامید.

فعلاً در کارخانه‌ای مشغول به کارم و ان‌شاءالله به زودی کارگاهم را راه‌اندازی خواهم کرد. در این مدت، موفقیت‌های زیادی نیز به دست آوردم که می‌توانم به تعمیر و راه‌اندازی یک ترانس صنعتی متعلق به یک کارگاه پارچه بافی (ابهر برزنت) اشاره کنم، که در حدود دو سال کسی نتوانسته بود آن را بشکافد. ترانس واحد ریخته‌گری آلومینیوم ایران خودرو را هم که کسی نتوانسته بود، تعمیر کند، تعمیر کردم. چندین ترانس برای کارخانه‌های منطقه ساختمو همه‌ی این مسایل باعث شد که در شاخه‌ی کاردانش در بهمن ماه ۱۳۸۲ در دانشگاه امیر کبیر تهران برگزار شد، به عنوان نفر اول برگزیده شدم.

### مطالعه‌ی موردی ۳:

#### کارآفرینان ایرانی (۲)

#### مهندس مجید قادری (طرح عروسک‌های دارا و سارا)

هنر نقاشی را از مادر آموختم و دقت و حوصله را از پدر؛ زیرا او خیاط بود و طبیعت خیاطی، دقت و حوصله است و این دو همراه با ذوق هنر نقاشی، زمینه‌ساز خلاقیت در من بودند.

قبل از آن که به مدرسه بروم، در واقع کارگاه پدرم اولین کلاس درس من بود؛ کلاسی که در آن روابط اجتماعی، گرفتن سفارش و انجام آن را به شکل غیرمستقیم می‌آموختم. در عین حال، مهارت‌هایی را که پدر لازم، تشخیص می‌داد، می‌آموختم.

از دوران تحصیلات ابتدایی تا پایان متوسطه، نمره‌ی کلاس‌های هنریم، بالاترین نمره‌ام بود و شاگرد متوسطی بودم. همین امر باعث شده بود که قبل از فعالیت حرفه‌ای، دوستانم مرا بشناسند.

دوران پیروزی انقلاب اسلامی مقارن شده بود با فارغ‌التحصیلی من از دوره‌ی متوسطه و من هم مثل همه‌ی جوانان آن دوران، باتمام وجود، تحت تأثیر انقلاب اسلامی و شخصیت امام خمینی (ره) قرار گرفتم و حضور در فعالیت‌های سیاسی و ضد رژیم شاهنشاهی را قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، در تشکل‌های دانش‌آموزی تجربه کردم.

اولین نمایشگاه نقاشییم را در سال ۱۳۵۷ در سالن آمفی تئاتر هنرستان برگزار کردم. از این که آثارم توانسته بود با مردم ارتباط برقرار کند و بیانگر شور انقلابی آنان باشد، به شرف آمده بودم. در واقع با پیروزی انقلاب اسلامی، دوره‌ی فعالیت‌های هنری من شروع شد؛ دوره‌ای با دو ویژگی در آثارم، یکی آثار مربوط به انقلاب اسلامی و دیگری آثار مربوط به دفاع مقدس. عمده‌ی این فعالیت‌ها به حوزه‌ی اندیشه و هنر اسلامی که بعدها حوزه‌ی هنری سازمان تبلیغات اسلامی نامیده شد، باز می‌گردد.

در این دوران، صدها اثر گرافیکی، نقاشی و دفاع مقدس ثبت شد. در سال ۱۳۶۸ به عنوان یکی از ده هنرمند گرافیست انقلاب اسلامی از امام راحل، لوح تقدیر دریافت کردم. تحصیلات دانشگاهی من از سال ۱۳۶۴ در رشته‌ی طراحی صنعتی آغاز شد. زمینه‌های تجربه‌های خلاق در حوزه‌ی صنعت را در این دوران تجربه کردم و در سال ۱۳۶۹ از دانشکده‌ی هنرهای زیبای دانشگاه تهران در این رشته، فارغ التحصیل شدم. تحصیلات دانشگاهی، زمینه‌ی تجربی انجام چندین پروژه‌ی کاربردی را در فضای بازی برایم فراهم آورد. فکر طراحی و تولید اسباب بازی و علاقه‌ام به این گونه تولیدات، زمینه‌ای شد تا پس از دعوت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مرکز سرگرمی‌های سازنده را برای دوره‌ی جدید فعالیت‌هایم انتخاب کنم. در این دوره به لطف الهی ومدد همکاران دلسوز ومدبرم، موفق شدم زمینه‌های طراحی و تولید علمی اسباب بازی را با گرایش فکری و فرهنگی و هنری و نگاه یک طراح صنعتی سازماندهی کنم.

مهم‌ترین فعالیت‌هایم در کانون، عبارت هستند از: طراحی و تولید علمی اسباب بازی‌های فکری و فرهنگی، ابتکار ایجاد شورای نظارت بر اسباب بازی و سازمان اداری آن در کشور، به عنوان اولین نهاد قانونی مرتبط با صنعت اسباب بازی، طراحی و تولید عروسک‌های دارا و سارا، ایجاد واحد تولیدات رایانه‌ای در کانون. از ویژگی‌های مجموعه‌ی فعالیت‌های یاد شده، اشتغال‌زایی در بخش خصوصی و ایجاد فعالیت‌های نوین در ساختار فرهنگی کشور است. از این طریق توانسته‌ایم این تفکر را که اسباب بازی، یک کالای فرهنگی است و اهمیت آن را در شکل‌گیری شخصیت کودک و نوجوان و تأثیر آن را در نظام آموزشی و تعلیم و تربیت کشور به عنوان یک باور به اثبات برسانیم.

#### مطالعه‌ی موردی ۴: پیشقدمی در میهمان‌نوازی

مرکز تجمع و کنفرانس "لیک وی" در ۱۸ مایلی غرب "آستین" در ایالت تگزاس آمریکا واقع است. این محل که ابتدا در دهه‌ی ۱۹۶۰ ساخته شد، مشتریان را از سراسر ایالت تگزاس جذب می‌کرد. اما جاذبه‌ی ملی تغییر کرد؛ زیرا شرکت "دالی" این محل را خرید و میلیون‌ها دلار، صرف توسعه‌ی تسهیلات آن کرد و آن را به یک مکان پرجاذبه‌ی ملی، مبدل ساخت. اتاق‌های جدیدی برای میهمانان اضافه و یک اتاق غذاخوری و اتاق بازی نیز ساخته شد. همچنین طرح‌هایی برای ساختن اتاق‌های جدید جلسات تهیه شده است. استراتژی کلی این طرح، ارتقای سطح این محل و متمایز ساختن آن از رقبا بود.

بخشی از استراتژی، بر کارآفرینی متمرکز شده بود. مرکز "لیک وی" سریعاً فهمید که برای موفقیت کسب و کارش بهتر است دست از رقابت بکشد، از این رو، سعی کرد با انتخاب دقیق پرسنل، آموزش و تشویق آنان به پیروی از فلسفه‌ی "پیشقدمی در میهمان‌نوازی" به این موفقیت نایل آید. منظور این شرکت از "پیشقدمی در میهمان‌نوازی" این بود که کارکنان، حداکثر تلاش خود را به کار بندند تا میهمانان در طول مدت اقامت خود، بیشترین لذت و بهره را ببرند. مثلاً اگر میهمانی تعدادی چمدان را از اتومبیل تا مکان جلسه حمل می‌کرد، یکی از کارکنان با شتاب به سوی او می‌رفت، چمدان‌ها را از دست او می‌گرفت و شخصاً آنها را حمل می‌کرد. لازم نبود میهمان،

درخواست کمک کند. کارکنان مواظب بودند که در صورت مشاهده‌ی میهمانان، سریعاً به سوی آنان بروند به آنها کمک کنند.

"لورنس باربیر"، مدیر این شرکت، با استفاده از روش‌های مختلف، این تغییر را ایجاد کرد. یک روش، گفتن داستان‌هایی بود که نشان‌دهنده‌ی خدمات خوب هستند. این داستان‌ها ابتدا درباره‌ی سازمان‌های دیگر بودند، اما در چند ماه گذشته درباره‌ی قهرمانان "لیک وی" بوده‌اند.

در برخورد اول، خدمتکار برای رفتن به یک ویلا در پیاده رو قدم می‌زند. او هنگام عبور از کنار یک میهمان، حرفی نمی‌زند. این بدان معناست که میهمان نوازی، اصلاً در اینجا وجود ندارد.

در برخورد دوم، میهمان به آن خدمتکار می‌گوید: "حالتان چطور است؟" او پاسخ می‌دهد: "خوبم؛ متشکرم." این برخورد، میهمان نوازی انفعالی است.

در برخورد سوم، خدمتکار با گفتن جمله‌های "صبح به خیر." "حالتان چطور است؟" پیشقدم می‌شود و میهمان پاسخ می‌دهد: "خوبم، متشکرم. شما چطورید؟" این نوع برخورد، میهمان نوازی پیشقدمانه نام دارد.

روش دیگر برای تغییر نگرش کارکنان، اشاعه‌ی اهداف فعالیت مرکز "لیک وی" است. این هدف به شرح زیر است:

تنها چند مرکز ممتاز وجود دارند که می‌توانند بین "متوسط" و "عالی" فرق بگذارند. ما احساس می‌کنیم که

"لیک وی" یکی از این مراکز است. تنها راه تبدیل شدن به یک مرکز عالی، این است که نیازهای میهمانان خود را بهتر از هر کسی بشناسیم و آنها را برآورده کنیم. ما متعهدیم هر کاری را که برای دستیابی به این هدف لازم است، انجام دهیم. میهمان نوازی پیشقدمانه باعث می‌شود تا ما از دیگر رقبا متمایز شویم.

این هدف، روی یک طومار بزرگ نوشته شده است که هر یک از کارکنان در سال، یک بار آن را امضاء می‌کنند.

علاوه بر این، هدف فعالیت این مرکز در جلسه‌ی ماهانه‌ی شورای نمایندگان کارکنان، قرائت و به بحث گذاشته

می‌شود. "باربیر" و مدیران دیگر، این هدف را همراه با جوایزی، از جمله جایزه‌ی "کارمند ماه"، جایزه‌ی "میهمان

نوازی پیشقدمانه" و نصب تابلوهایی در اتاق غذاخوری، به طور فعالانه‌ی تقویت می‌کنند. یکی از برندگان

جایزه‌ی "کارمند ماه" پی برد که قطعه‌ای از تجهیزات سمعی و بصری، قبل از جلسه، مشکل پیدا کرده و خراب شده

است. به دلیل این که قطعه‌ی دیگری برای جایگزین کردن آن وجود نداشت؛ او به خانه‌ی والدین خود که در همان

نزدیکی بود، رفت و قطعه‌ی VCI متعلق به آنان را برای استفاده در جلسه، همراه خود آورد. جلسه به موقع آغاز شد

و کارها به خوبی پیش رفت. این شرکت از هر یک از کارکنان خود می‌خواهد که چنان رفتارکنند که گویی

کارآفرین داخلی شرکت هستند و مسئولیتی را بر عهده گیرند که با این سمت همراه است.

## سوالات

- کارآفرینی سازمانی چیست؟ توضیح دهید.

- سه اصل از اصولی که "لیک وی" برای عرضه‌ی یک رویکرد "عملی" کارآفرینی از آنها استفاده می‌کند را تعیین و تشریح کنید.

مطالعه‌ی موردی ۵: عرضه‌ی محصولات جدید



شرکت شکلات سازی "هافمن" واقع در ساحل غربی "پالم" در ایالت فلوریدای آمریکا، شرکت خیلی بزرگی نیست؛ با وجود این، مالک آن، آقای "پل هافمن" موفق شده است بر مبنای برنامه‌ریزی خود برای تولید محصول، درآمد قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. او نه تنها طرح شکلات‌ها را خود تهیه می‌کند، بلکه بسیاری از مواد ترکیبی آنها را تقریباً طوری عمل می‌آورد که می‌تواند ورودی مواد اولیه‌ای را که در فرآیند تولید شکلات استفاده می‌شوند، کنترل کند.

"پل" همواره انواع شکلات‌ها را با ترکیبات جدید می‌سازد و هم اکنون بستنی دارای روکش شکلاتی را هم به محصولات خود برای عرضه به بازار مصرف افزوده است.

چرا شکلات‌های تولیدی شرکت "هافمن" این قدر خوب هستند؟ اولاً کیفیت مواد اولیه‌ی آنها بسیار خوب است. تنها شکلات تازه‌ی خامه‌دار مصرف می‌شود و برای حصول اطمینان از این که مواد ترکیبی شکلات از نوع درجه‌ی یک باشند، بر فرآیند تولید شکلات، دائماً نظارت می‌شود. ثانیاً توانایی او در عرضه‌ی محصولات جدید برای افزودن آنها به محصولات قدیمی (شکلات و شیرینی‌های گردویی) که هر سال بدون استثنا به فروش می‌رسند، رمز موفقیت اوست.

ثالثاً "هافمن" در زمینه‌ی صنایع غذایی، تجربه زیادی دارد و از سن ۱۲ سالگی در آشپزخانه‌ها کار کرده است. او با فن آشپزی آشناست و خلاقیت لازم را برای ترکیب کردن انواع شکلات‌های جدید عرضه شده به منظور مشاهده‌ی میزان استقبال مشتریان از آنها دارد.

نهایتاً این که "پل" اصرار دارد محصولات شرکت او در حضور مشتریان ساخته شوند؛ به طوری که آنان طرز تهیه‌ی شیرینی را واقعاً از نزدیک مشاهده کنند. فرض بر این است که این کار، موجب جلب اعتماد مشتریان به آن محصولات می‌شود و در نتیجه، تقاضای مطلوبی را در پی خواهد داشت. هنگامی که "پل" این کار را شروع کرد، هدفش این بود که صرفاً برای تأمین معاش خود پول کافی به دست آورد. امروزه، او در سایه‌ی توانایی‌اش در ایجاد محصولات جدید که موجب تقاضای بیشتر از سوی مشتریان شده است، شرکت در حال پیشرفتی برای خود ساخته است.

در واقع، در سال‌های اخیر "پل" عملیات شرکت را گسترش داده و فعالیت‌هایی را در زمینه‌ی اعطای امتیاز آغاز کرده است. نخستین شعبه‌ی شرکت او در شهر "تالاهاسی" ایالت فلوریدا تأسیس شد و پس از آن نیز دو شعبه‌ی دیگر به سرعت گشایش یافت. این شرکت همچنین در حال گسترش دادن دامنه‌ی فعالیت خود به بخش تجاری جدید گردشگری است. این شرکت، آشپزخانه جدیدی را با امکانات لازم ساخته است که گردشگران می‌توانند در آن از تولید شیرینی، بازدید کنند و در محوطه‌ای که شکلات‌ها و شیرینی‌ها دسته‌بندی و در معرض دید گذاشته شده‌اند، قدم بزنند. همچنین تاربخچه‌ی شیرینی‌پزی این شرکت، توأم با کاربرد ظروف مسی عتیقه بوده است.

"پل" ۲۰ سال پیش، از این ظروف برای پختن نخستین شیرینی‌های خود استفاده می‌کرد. افراد راهنما، بازدیدکنندگان را به سمت محوطه‌ی تولید شیرینی راهنمایی می‌کنند. در این محوطه، شرکت، روزانه ۱۵۰ هزار پوند شیرینی آماده را برای فروشگاه‌ها و شعبه‌های خود تولید می‌کند. تمامی کارها از برش کارامل، شیرینی عسلی و شیرینی نرم صورتی و سفید گرفته تا تهیه‌ی شکلات نرم و شیرینی آردی با دست انجام می‌شود. گردشگران از این فرآیند تولید، بسیار لذت می‌برند. در سال ۱۹۹۰ این شرکت ۲ میلیون دلار فروش داشت، اما این رقم فروش، چیزی نیست که مایه‌ی غرور و مباهات "پل هافمن" باشد، بلکه فرصتی است تا او ارتباط کاری نزدیکی را به سبک ارتباط خانوادگی با پرسنل خود برقرار کند و محصولاتی را با کیفیت عالی تولید کند که مشتریان را راضی نگه می‌دارد.

## سؤالات:

۱. کار "پل" تولیدگراست یا مصرف‌گرا؟
۲. مشکلات‌های شرکت "هافمن" چه نوع کالاهایی هستند (کالای راحتی، کالای مصرفی یا کالای ویژه)؟

## مطالعه ی موردی ۶: مشکل طراحی محصول

"بیل آهارن" هنگامی که فهمید دولت، پیشنهاد انعقاد قراردادهایی برای تولید قطعات میکرو کامپیوتر داده است، این پیشنهاد را به دقت مطالعه کرد. او معلومات جامعی در زمینه‌ی میکرو کامپیوتر داشت و طی پنج سال، ضمن تدریس در دانشگاه، فعالانه به تحقیق در این زمینه پرداخته بود. اگر او می‌توانست این قرارداد را ببندد، یقیناً احساس می‌کرد که با وارد شدن در کار طراحی قطعات میکرو کامپیوتر، خوب پیش خواهد رفت. از این رو، تقاضای مرخصی کرد تا بتواند پیشنهاد خود را در زمینه‌ی این قرارداد ارایه دهد. سپس یک پیشنهاد مفصل را تهیه و آن را به دولت تسلیم کرد. پس از مدتی متوجه شد که این قرارداد به او واگذار شده است. طی چهارماه پس از آن، او و دو نفر از همکاران دانشگاهی که به او ملحق شده بودند، برای تکمیل آخرین و پیشرفته‌ترین قطعات میکرو کامپیوتر کار کردند. وقتی شرکت‌های خصوصی از قرارداد آنان باخبر شدند "بیل" با تقاضاهای متعدد برای تولید این قطعات مواجه شد. او پی برد به محض اینکه سفارش‌های دولت را تکمیل کند، فرصت خواهد یافت تا با شرکت‌های خصوصی قرارداد ببندد. پس از شش ماه، قطعات مورد نظر را به دولت تحویل داد و یک هفته بعد، امضای قرارداد با شرکت‌های خصوصی را آغاز کرد. او موافقت‌نامه‌هایی را با شش شرکت خصوصی امضا کرد که بر اساس آنها متعهد شد طی چهار ماه به طور متوسط قطعاتی به ارزش ۴۰۰ هزار دلار به هر یک از آنها تحویل دهد. هفته‌ی گذشته، نخستین محموله‌ی قطعات میکرو کامپیوتر برای یکی از این شرکت‌ها ارسال شد.

یک روز "بیل" نامه‌ای از دولت دریافت کرد. در این نامه به او اطلاع داده شده بود که قطعات تولیدی و ارسال شده‌ی وی با مشکلات کیفی مواجه‌اند. در بخشی از این نامه آمده بود: «تقریباً پس از گذشت چهار هفته از کاربرد قطعات تولیدی شما، معلوم شد که این قطعات دارای نقص کیفی‌اند و ما معتقدیم که مشکل در طراحی اولیه‌ی این محصول است. مایلیم در اسرع وقت با شما ملاقاتی داشته باشیم تا درباره‌ی طرح شما و موافقت بر سر اقداماتی که باید انجام شود تا شما شرایط قرارداد را رعایت کنید، گفت و گو کنیم.» "بیل" امیدوار بود که این خبر را مسکوت نگه دارد تا بتواند با نمایندگان دولت، گفت و گو کرده، مشکل را حل کند. با وجود این، یک ساعت بعد، یک نفر از یکی از شرکت‌ها تلفن کرد و به او گفت: «شنیده‌ایم که قطعات میکرو کامپیوتر ارسالی شما برای دولت، دارای نقص کیفی است. می‌توانید دقیقاً به ما بگویید مشکل چیست؟»

## سؤالات:

۱. چه اتفاقی افتاده است؟ "بیل" در کسب و کار خود مرتکب چه اشتباهی شد؟
۲. چگونه می‌شد از این مشکل جلوگیری کرد؟ از پاسخ خود دفاع کنید.

## مطالعه ی موردی ۷: تلفیق نوآوری و کارآفرینی

تلفیق کردن نوآوری و کارآفرینی، کار هرکسی نیست، اما "ادبرید" توانسته با علایم خاصی که به وجود آورده است، این کار را انجام دهد. او با کار کردن در شرکت فیلم‌سازی "لوکاس فیلمز"، تجارب زیادی کسب کرد و در این

شرکت آموخت که چگونه تکنولوژی و خلاقیت را در فیلم‌سازی با هم تلفیق کند. هم اکنون او این مهارت را کسب و شرکتی را به نام erg تأسیس کرده است.

بیشتر کار "اد" با شرکت‌های بزرگ و کسب و کارهایی است که به کسی نیاز دارند تا برای آنها شخصیت کارتونی و علامت تجاری خاصی را بسازد. ساخت این علائم می‌تواند به اشکال مختلف، نظیر یک کوزه‌ی آب بزرگ یا یک لباس از مد افتاده باشد که مخصوصاً طوری ساخته شده است تا شخصی که آن را می‌پوشد، احساس راحتی کند و به راحتی بتواند حرکت کند. چنین کاری آسان نیست. بسیاری از فروشگاه‌ها که دارای شخصیت‌های کارتونی خاص خود هستند، درمی‌یابند که نمی‌توانند کسی را بیش از یک ساعت در این لباس نگه دارند، زیرا هم ناراحت کننده و هم گرم است.

لباس جدیدی که "اد" ساخته است، با استفاده از یک تکنولوژی به نام "تکنولوژی باد کردن"، این مشکل را برطرف می‌کند. این لباس مخصوص از یک پارچه‌ی سبک وزن و بی‌منفذ ساخته و یک دستگاه پنکه‌ی کوچک در آن نصب شده تا هم لباس را باد کند و هم شخصی را که آن را پوشیده است، خنک کند. "اد" اشاره می‌کند که: «این لباس، تقریباً مانند یک محیط روان و یک لباس فضانوردی است. شما که آن را پوشیده‌اید، می‌توانید کتاب بخوانید و حتی غذا بخورید.»

تکنولوژی "بادکردن"، نه تنها محیط کاری راحت‌تری را برای کسی که این لباس مخصوص را می‌پوشد، فراهم می‌کند؛ بلکه شخصیت‌های متحرک‌تر و زنده‌تری را برای مشتریان می‌سازد.

"اد" شخصیت‌هایی را می‌سازد که شرکت‌ها یا خریداران می‌توانند از آنها برای جلب مشتری استفاده کنند. برای مثال، بسیاری از مراکز خرید و فروش به دنبال سوژه‌ای هستند که بتوانند یک برنامه‌ی تبلیغاتی را پیرامون آن راه بیندازند. "اد" با ساختن شخصیت‌های کارتونی و علائم تجاری برای این شرکت‌ها به آنها کمک می‌کند تا برنامه‌ی تبلیغاتی را تقویت کنند. هنگامی که مردم به فروشگاه‌های بزرگ "مال" می‌روند و ساخته‌های "اد" را می‌بینند، آنها را با مراکز ویژه خرید و فروش، یکسان می‌پندارند. این امر، ارزش این ساخته‌ها را در رادیو، تلویزیون و آگهی‌های چاپی افزایش می‌دهد. همچنین به برگرداندن خریدارانی کمک می‌کند که کودکان خردسالشان از آنان می‌پرسند: «پدر! آیا می‌توانیم جایی برویم که فروشگاه‌های آن دایناسور بزرگ داشته باشند؟»

یک مثال خوب در این زمینه، طرح گربه‌ی سفید بزرگی است که شرکت "ERG" برای شرکت "سان ریو" در سانفرانسیسکو طراحی کرده است. این شرکت‌ها چندین سال از طرح گربه‌ی سفید بزرگ برای ارتقای خط تولید لباس "هلو کیتی" برای هدیه به کودکان استفاده کرده است. با وجود این، هر لباس ۳۵ پوند قیمت دارد و برای حمل آن از نقطه‌ای به نقطه‌ی دیگر، یک صندوق لازم است.

بازیگران در لباس‌های گربه‌ها در سراسر نمایش خود به زحمت افتادند و آن طور که انتظار می‌رفت نتوانستند همچون گربه‌ها نقش قابل ستایش و زنده‌ای را ایفا کنند؛ از این رو، این شرکت از "اد" کمک خواست.

شرکت "ERG" یک لباس "هلو کیتی" جدیدتر و بهتر ساخت. لباس بالونی کوچک دار با ۷ فوت طول که شخصی که آن را می‌پوشد، خنک می‌شود و احساس راحتی می‌کند. هم اکنون شرکت "سان ریو" می‌تواند از لباس "هلو کیتی" جدید خود استفاده کند و در تلاش است تا خرده‌فروشان سراسر کشور را متقاعد کند که لباس‌های "ایفالتو - کیتو" را برای تبلیغ در فروشگاه‌ها به کار برند. "لین جکسون" مدیر بخش ارتقای شرکت "سان ریو" می‌گوید: «این لباس، تأثیر خوبی برجای می‌گذارد و می‌توان آن را برای کودکان ساخت، به طوری که به فرد، احساس آرامش و ظاهری عظیم‌الجثه دهد.»

مثال دیگر، شرکت "جنرال فودز" است. این شرکت از شرکت "ERG" خواست تا نوع باد کرده "کول - ایدمن" را بسازد. سال گذشته، این مارک تجاری کوزه‌مانند در سراسر کشور ولز ۱۲۵ رتبه ارتقا یافت. این امر در ایامی که لباس‌های قدیمی پشم شیشه رواج داشت، بی‌سابقه بود.

امروزه "اد" برای هر چیزی، از مراکز خرید و فروش گرفته تا جشن‌های روزهای تعطیل، علامت تجاری می‌سازد. هم‌اکنون "اد" با مشتریان زیادی در مناطق دوردستی همچون انگلستان و ژاپن کار می‌کند. بدیهی است هنگامی که صحبت از نوآوری و کارآفرینی در میان است، حد و مرز ملی وجود ندارد.

### سوالات:

- ۱- چگونه "اد" ایده‌های مربوط به علایم تجاری جدید را می‌یابد؟
- ۲- کدام ویژگی‌های افراد خلاق در "اد" وجود دارد؟ سه مورد را تعیین و تشریح کنید.
- ۳- "اد" از نیمکره‌ی راست مغز خود استفاده می‌کند یا از نیمکره‌ی چپ؟ (آیا او خلاق است یا نه؟) توضیح دهید.

۱-۴-۱۲ - قصه‌های موفقیت

داستان‌های موفقیت



سعید سعادت

مؤسس مجتمع فنی تهران

متولد: ۱۳۳۲ - قم

فارغ التحصیل رشته متالورژی

محل سکونت: تهران

مقدمه:

امروزه فن آوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از مهم ترین ابزار برنامه ریزی و توسعه ی کشورها مورد توجه برنامه ریزان و دولتمردان و سیاست گذاران قرار گرفته است. فناوری اطلاعات و ارتباطات علاوه بر توسعه و ارتقای منابع انسانی، تاثیرات چشم گیری در روابط اجتماعی و اقتصادی به عهده داشته است. از آنجایی که رشد و توسعه ی اقتصادی کشورها بستگی زیادی به میزان فعالیت های کارآفرینان دارد، لذا مصاحبه ای با یک کارآفرین IT ترتیب داده ایم، به امید آنکه، گلمی در جهت رشد و توسعه IT در جامعه و شفاف شدن نقش کارآفرینان در این زمینه برداشته باشیم.

سعید سعادت متولد ۱۳۳۲ شهرستان قم می باشد. وی تحصیلات خود را در رشته ی متالورژی دانشگاه صنعتی شریف در سال ۱۳۵۵ به اتمام رساند. از مهم ترین فعالیت های آموزشی IT وی تاکنون، چاپ بیش از ۶۰۰ عنوان کتاب در ۳۰ شاخه ی مدیریت، برنامه ریزی ارتباطات، آموزش های مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات در زیر مجموعه های سخت افزار و نرم افزار، شبکه، گرافیک رایانه ای و ICT کودک و نوجوان و ICDL می باشد.

#### - کار کردن را از چه سنی شروع کردید؟

- در دوران دبیرستان به دلیل علاقه ی بسیار زیادی که به دروس ریاضی داشتم و بسیار هم موفق بودم ، معمولا به دانش آموزانی که در این دروس ضعیف بودند کمک کرده و به آنها درس می دادم. در بین بچه هایی که به آنها درس می دادم دانش آموزی بود که ۹ تا تجدید از دروس اصلی و از جمله دروس ریاضی آورده بود. با برنامه ریزی و کمک هایی که به او کردم با نمرات خوبی قبول شد و باعث تعجب خانواده و دوستان خود شد. از همان زمان ، متوجه توانایی خودم در کار تدریس و آموزش شدم و این کار را به طور جدی تر دنبال کردم تا جایی که به عنوان مدرس مجرب و توانمندی شهرت پیدا کردم. تقریبا از همان زمان، تدریس به عنوان یک فعالیت اقتصادی که به آن علاقه ی بسیار زیادی هم داشتم، وارد زندگی من شد و قسمت مهمی از وقت من علاوه بر تحصیل ، صرف مطالعه و تدریس شد.

#### - تدریس را در دوره ی دانشگاه نیز ادامه دادید؟

- بله، اما در دوره ی دانشگاه، بیشتر متقاضیان، داوطلبان کنکور و به خصوص در زمینه ی فعالیت کاری من ، داوطلبان کنکور برق و مکانیک بودند. از طرف دیگر، علاوه بر تدریس به کار تالیف و ترجمه کتاب هم مشغول شده بودم و در سال های آخر دانشگاه، اولین کتاب حساب دیفرانسیل و انتگرال را برای داوطلبان کنکور تالیف کردم. به این ترتیب می توان گفت که از آن زمان تا به حال بیش از ۳۰ سال در زمینه ی آموزش به فعالیت مشغول بوده ام. در طی این سال ها، آموزش و تحلیل نقاط قوت و ضعف آموزش در ایران یکی از مهم ترین دغدغه های من بوده است و تقریبا روزی را سراغ ندارم که بدون تفکر و دل نگرانی در زمینه ی آموزش گذرانده باشم.

#### - چه عاملی باعث شد که اقدام به تاسیس آموزشگاه علمی بنمایید؟

- همانطور که گفتم عشق به تدریس و آموزش و شناخت توانایی هایم در این زمینه، مرا بیش از پیش به امر آموزش علاقه مند می کرد. با افزایش تعداد متقاضیان آموزش و داوطلبان تحصیل در دانشگاه ها، نمی توانستم جوابگوی بسیاری از متقاضیان و داوطلبان باشم، لذا به این فکر افتادم که موسسه ای آموزشی داشته باشم که هم بتوانم به فعالیت های آموزشی خودم بپردازم و هم نیاز و حجم درخواست های داوطلبان را پاسخگو باشم، به این ترتیب کار را با راه اندازی آموزشگاه کنکور برای دوره های فوق دیپلم به لیسانس، که در آن زمان متقاضیان فراوانی هم داشت، شروع کردم و نتایج بسیار بهتری از تجارب آموزشی خودم به دست آوردم.

کار در حجم وسیع تر، تجربیات بهتری در زمینه ای آموزش نصیب من می کرد و شناخت بیشتری از نیازهای متقاضیان و داوطلبان فراهم می کرد. با افزایش حجم تدریس و کلاس ها نیازهای بیشتری احساس می شد و کم کم، کار توسعه می یافت. کار ساده ای نبود، ولی علاقه ای فراوان من به توسعه ای آموزش باعث می شد که در شناخت نیازها و تحلیل مشکلات مرتبط با آن فعالیت کرده و زمینه های توسعه ای کار را فراهم کنم.

هرگز فراموش نمی کنم که گاه برای حل یک مسئله ای پیچیده ای ریاضی، روزها وقت می گذاشتم تا بتوانم آن را با راه حلی که خودم می خواستم، حل کنم و تا خودم به جواب درست نمی رسیدم، دست بردار نبودم و به این سادگی ها کنار

نمی کشیدم و با رسیدن به جواب درست، احساس رضایت وصف نشدنی تمام وجودم را فرا می گرفت و خستگی را از تنم بیرون می کرد.

#### - سرمایه ی اولیه ی این کار را چه گونه فراهم کردید؟

- - شراکت برای تاسیس آموزشگاه را با یکی از دوستان دوران دانشگاهی که در رشته ای برق و الکترونیک درس می خواند، شروع کردم و بخش عمده ای از سرمایه ی اولیه را خودمان با پول هایی که از تدریس به دست می آوردیم فراهم کردیم.

در ابتدای فعالیت و شروع کارمان در موسسه هر دو ما، حدود ۱۰ تا ۱۲ ساعت تدریس می کردیم. اشتراک عقیده و روحیات مشترکی که داشتیم باعث می شد خیلی زودتر به خواسته هایمان برسیم و تا جایی که به خاطر می آورم هرگز اتفاقی نیفتاده است که باعث کم رنگ شدن این ارتباط دوستانه شود. این ارتباط تا امروز نیز ادامه پیدا کرده است.

با همراهی یکدیگر، زمینه ای فراهم شد تا در مدت زمان کوتاهی به دلیل افزایش تعداد متقاضیان و داوطلبان از مدرسین دیگر استفاده کنیم و کار و فعالیت خودمان را توسعه دهیم. با عوض شدن مدل کار و توسعه ای فعالیت ها، ایده های جدیدتری به ذهنمان می رسید که استفاده از این ایده ها نیز به توسعه ای کار کمک می کرد. خودمان هم گاهی باورمان نمی شد که به این سرعت موفق شویم، ولی به هر حال توجه به کیفیت آموزش و نیاز داوطلبان و سعی و تلاش بی وقفه باعث می شد که در کار، موفق تر باشیم.

- با توجه به اینکه این مرکز (مجتمع فنی) را به عنوان یک مرکز آموزشی در زمینه ای کامپیوتر می شناسند،

#### چگونه فعالیت های خود را در این زمینه شروع کردید؟

- کار تکراری و یکنواخت، من را خسته می کند، با وجود اینکه در زمینه ای آموزشی و فرهنگی فعالیت می کردم، اما نمی توانستم همیشه فعالیتی یکنواخت داشته باشم، لذا تصمیم گرفتیم که آموزش در زمینه ای برق و الکترونیک و تعمیر رادیو و تلویزیون را به آموزش هایمان اضافه کنیم و به همین انگیزه، برای اولین بار، لابراتوارهایی را که مجهز

به وسایلی برای آموزش های عملی در این زمینه بود ، راه اندازی کردیم، چون به این باور رسیده بودیم که دانش آموزان و داوطلبان باید در محیطی واقعی ، مهارت های مورد نیاز و مربوطه را فرا بگیرند. برای این کار هم در آن زمان، هزینه های فراوانی کردیم و حتی برخی اوقات ناچار شدیم از دیگران قرض بگیریم که البته به دلیل حسن اعتبار و شهرت در کار این مساله عملی شد. فراموش نمی کنم که با این کارها و به دلیل جوان بودن و نوآوری در شیوهی آموزش هایمان، عده ای از رقبا اعتقاد داشتند که " ما جرعه هایی هستیم که به زودی رو به خاموشی خواهیم رفت ". که البته این گونه نشد و بسیار هم موفق شدیم و در آن زمان هیچ موسسه ای، کار با این شیوه و این کیفیت را انجام نمی داد. خود این مساله، باعث رونق گرفتن بیشتر فعالیت های آموزشی ما شد. این موفقیت علاوه بر دل گرمی بیشتر ما در فعالیت های آموزشی، درس های فراوانی به ما داد. ما در زمینه ی مسائلی آموزشی و توسعه ی کارمان سعی می کردیم نیاز جامعه را در نظر بگیریم

، هر چند که این کار به راحتی انجام نمی شد، اما چون تنها مسائلی مالی برایمان مطرح نبود و در کنار آن ، مسائلی و نیاز جامعه و رسیدن به اهداف آموزشی ، برایمان در اولویت قرار داشت ، توجه ما را به این موضوع جلب کرد که آموزش کامپیوتر، که البته در آن زمان به پیچیدگی و وسعت امروز نبود، از نیازهای جامعه است و می تواند در آینده ی نه چندان دور ، پاسخ گوی نیازهای بسیاری از افراد باشد. نو بودن این رشته و علاقه ی ما به فعالیت در این زمینه، باعث شد که آموزش و فعالیت های آموزشی در این زمینه را توسعه دهیم و برای اولین بار در همین زمینه ، کتاب MS-DOS را به صورت کتاب ترکیبی با کتاب کار منتشر کردیم. این کتاب ، حدود ۲ میلیون نسخه فروش داشت که نشان دهنده ی نیاز و علاقه جامعه بود. انتخاب عنوان کتاب و ترکیب مطالب آموزشی با کتاب کار هم از نظر موضوع و هم از نظر سبک کار و شیوهی آموزش، روش نو و تازه ای بود و ما که از ابتدا توجه به مشتریان و نیاز آنها را سرلوحه ی کارمان قرار داده بودیم، برنامه ریزی های وسیع تری را در این زمینه انجام دادیم. من که در ابتدا کار را با فعالیت های فردی شروع کرده بودم، با توسعه ی فعالیت های آموزشی و کاری، تصمیم گیری های لازم را در هیأت مدیره مطرح می کردم و با ایده ها و نظرات جمعی، برنامه های آموزشی و فعالیت های مرتبط با آن را توسعه دادیم. به اعتقاد من اگر سازمان را به یک کشتی و مدیر سازمان را به ناخدا تشبیه کنیم، این ناخدای کشتی است که افراد را در مسیر درست هدایت می کند و اگر حتی فردی از خدمه ی این کشتی، کار را به درستی انجام ندهد ، باز این ناخدا است که می تواند کشتی را به مقصد درست هدایت کند. به همین علت ما نیز توانستیم با انتخاب نیروها و هدف گذاری های درستی که داشتیم، افراد کارشناس در زمینه های مختلف و با تخصص های مورد نیاز را جذب کنیم که همگی آنها با عشق و گذشت و فداکاری برای رسیدن به اهداف آموزشی، مجموعه را یاری می کنند.

#### – ملاک های شما در انتخاب این نیروها چه بوده است؟

– ما همواره سعی کرده ایم نیروهایی را به همکاری دعوت کنیم که اهداف و انگیزه های کاری مشابهی را دنبال کنند و تنها منافع مادی برای آنها مطرح نباشد، هر چند که مسائلی مالی، رکن مهمی در فعالیت های فردی و اجتماعی می باشد، ولی تا فردی به جز انگیزه های مالی، انگیزه ها و روحیات دیگری برای فعالیت های آموزشی نداشته باشد ، موفقیت در این زمینه فراهم نخواهد شد. بنابراین یکی از عوامل موثر در موفقیت فعالیت ما ، استفاده از نیروها و افرادی است که به جز انگیزه های مالی، مسائلی بالاتر و مهم تری، دغدغه ی زندگی آنها است و تنها به مادیات فکر نمی کنند. استفاده از نیروهای خلاق و خوش فکر با انگیزه های بالا و دارا بودن روحیه ی کاری در زمینه های آموزشی از جمله مسائلی بوده است که ما در مسیر توسعه ی فعالیت های خودمان به آن توجه کرده ایم.

#### – ازدواج و تشکیل خانواده، چه نقشی در فعالیت های شما داشت؟

- به دلیل اینکه من فعالیت های کاری خود را خیلی قبل تر از ازدواج شروع کردم، تشکیل خانواده ، تاثیر خاصی در نوع فعالیت من نداشت. در واقع ، انگیزه ی اولیه برای فعالیت در زمینه ی آموزش و کار در این مورد، قبل از ازدواج به وجود آمده بود. البته من همواره سعی کرده و می کنم که فعالیت های کاری من، تاثیر نامطلوبی بر روابط اجتماعی و به خصوص مساعی خانوادگی من نگذارد و از همسر خودم به خاطر صبر و تحمل مشکلات و نارسایی های احتمالی که ممکن است به واسطه ی کار به وجود آمده باشد ، ممنون هستم ؛ ولی یادآوری می کنم که سعی من همواره این بوده که مساعی کاری ، تاثیری بر روابط خانوادگی ام نداشته باشد.

### - چه عواملی باعث ثبات دوستی و شراکت شما در این مدت زمان طولانی شد؟

- من و همکارم پیش از شروع و توسعه ی فعالیت های کاری و آموزشی با هم دوست بودیم و با وجود اینکه در دو رشته ی مختلف تحصیل می کردیم ، هم فکری و عقاید و روحیات مشترک، هم در شکل گیری ارتباط و هم در دوام آن موثر بود. این دوستی و ارتباط به دلیل کار و مساعی مرتبط با آن به وجود نیامده بود ، اما نقش مهمی در به وجود آمدن زمینه ی فعالیت های کاری و آموزشی و توسعه ی آن به عهده داشت.

### - چه عواملی باعث توسعه و رونق فعالیت شما در زمینه ی آموزش کامپیوتر در کشور شد؟

- نو بودن موضوع و توجه ما به روش های استاندارد آموزش در این زمینه و در نظر گرفتن نیاز متقاضیان آموزش در این زمینه باعث شد که در برنامه ریزی ها و جهت گیری هایمان توجه بیشتری به مشتریان و نیاز آنها بکنیم. از طرف دیگر، برقراری ارتباط موثر با نهادهای آموزشی مطرح کشور و حسن شهرت در پاسخ گویی به نیازهای آموزشی آنها باعث می شد که به عنوان یکی از پیش روهای آموزش در این زمینه مطرح باشیم. توجه به استانداردهای آموزشی و دوره های بین المللی رسمی آموزش کامپیوتر و فن آوری اطلاعات و ارتباطات و فعالیت در این زمینه نیز از عوامل موفقیت ما بود. ما برای اولین بار در ایران با همکاری کارشناسان و همکاران صاحب نظر در زمینه فن آوری اطلاعات و ارتباطات، موفق شدیم تا نقشه ی راه یک فرد در مسیر برنامه ریزی و تحصیل در علوم مختلف کامپیوتری را ترسیم کنیم. سعی ما همواره بر توسعه ی کیفی و رعایت استانداردهای بین المللی در آموزش و توسعه ی فعالیت ها بوده است.

### - چه مشکلات و یا فراز و نشیب هایی در مسیر کاری داشتید؟

- با وجود مشکلات و فراز و نشیب در شروع و راه اندازی و توسعه ی هر کاری، راه های پر فراز و نشیب زیادی نداشتیم،

هر چند که در مواقعی به خصوص برای توسعه ی آموزش ها و مراکزمان نیاز به ریسک برای ما ضروری بود، اما برای رسیدن به موفقیت خیلی تلاش کردیم و در طولانی مدت به آن رسیدیم، چون سرمایه گذاری و فعالیت در زمینه ی مساعی آموزشی و فرهنگی در درازمدت به جواب می رسد. درک این موضوع باعث می شود تا در برنامه ریزی و توسعه ی کار، صبر و شکیبایی به خرج دهیم و انتظار معجزه نداشته باشیم. شناخت درست هدف و برنامه ریزی و



هدف‌گذاری صحیح از عواملی است که باعث می‌شود مشکلات و فراز و نشیب‌های مسیر کار کمتر شده و یا از میان برداشته شود.

توجه به کیفیت آموزش و حفظ آن در مسیر توسعه ی فعالیت‌های آموزشی باعث شده است که من کیفیت را به عنوان اصلی مهم در موفقیت و حل مشکلات و مسائلی، سرلوحه ی کارها قرار دهم. از آغاز فعالیت در زمینه ی آموزش، روزی را سراغ ندارم که در ساعات کاری به جز آموزش و توسعه ی آن به فکر دیگری باشم و معمولاً بیشترین وقت من در زمان کار، حتی حالا که کار توسعه پیدا کرده است، صرف توجه به کار و بالابردن کیفیت آن می‌شود.

**- اکنون چه ایده‌های دیگری را می‌خواهید دنبال کنید؟**

- با توجه به مشکلاتی که جوانان ما در زمینه ی اشتغال دارند، ما به آموزش‌های بین‌المللی، رو آورده‌ایم و معتقدیم که باید جوانان در آموزش‌ها گواهینامه‌ی بین‌المللی داشته باشند و شرایط خودشان را با سایر کشورها در سطح بین‌المللی هماهنگ کنند. جهانی شدن و از بین رفتن مرزهای جغرافیایی در زمینه ی کار و اشتغال، زمینه‌ای را فراهم کرده است تا افراد از نقاط مختلف دنیا قادر باشند در جای دیگری به جز کشور خودشان به فعالیت کاری بپردازند و همین موضوع باعث می‌شود که آموزش‌های لازم در این زمینه به یکی از دغدغه‌های آموزشی ما تبدیل شود. موفقیت جوانان ما در کار و فعالیت در عرصه ی ملی عامل مهمی در موفقیت کشور ما است، چرا که اکثر افرادی که به دلایل مختلف به کشورهای دیگر می‌روند معمولاً پس از موفقیت در فعالیت‌های کاری به کشور خود باز می‌گردند و حتی اگر این اتفاق نیفتد، تجربه ی ما ثابت کرده است که ایرانی‌های خارج از کشور، تلاش‌های موثری در توسعه‌ی کشور و شفاف شدن نگاه دنیا نسبت به ایران انجام داده‌اند.

**- چه عواملی باعث موفقیت شما شد؟**

- توکل بر خدا. زمانی که انسان با یاد خدا کارها و فعالیت‌هایش را شروع کند و همواره خود را در پناه او ببیند، تمام فعالیت‌ها و تلاش‌هایش را برای رضایت او انجام می‌دهد و مسیرهای صعب‌العبور برایش هموار خواهد شد.

**- چه توصیه‌ای برای جوانان و خصوصاً افراد کارآفرین دارید؟**

- به خدا توکل داشته باشند و در کارهایشان عجز نباشند. نمی‌توان یک شبه، ره صد ساله را طی کرد. سعی کنند در کارهایشان به نیازهای مردم اهمیت بدهند، چون که رضایت مردم، باعث رضایت خداوند، و خشنودی خداوند علاوه بر اجر معنوی، باعث رونق گرفتن کارها و هموار شدن راه‌ها می‌شود. به گمان من، قضاوت صحیح در زمان کار و سعی و تلاش برای انجام درست کار، عامل مهمی در موفقیت کاری است. جوانان باید برای رسیدن به هدف‌هایشان نیز تلاش زیادی بکنند و مطمئن باشند که با سعی و تلاش و توجه به نیاز مردم و همینطور توکل بر خداوند در کارها و طلب توفیق از او، انجام بسیاری از کارهایی که در نظر دیگران غیر ممکن و یا دشوار جلوه می‌کند، راحت خواهد شد. شروع خلاقانه و به دنبال تامین نیاز و کیفیت کار برای مشتریان بودن باعث خواهد شد که بدون تردید موفق شوند، حتی اگر در این راه چند بار شکست بخورند.

قصه های عدم موفقیت

سال ۱۹۷۰ بود و میامی از مینه سوتا بسیار دور. من در آغاز دهه سی عمر خود بودم و کاری که بر عهده گرفته بوده برایم چنان دشوار بود که وجود یک شریک الزامی به نظر می رسید. تمامی تابستان را روی بهترین دوستم، جی اندرسون، کار کردم تا با من همگام شود و سرانجام هم او رضایت داد.

سختی مبارزه ای که پیشاروی ما بود بر ما مخفی مانده بود. طبق برنامه ای که برای اجرای این طرح جسورانه ریخته بودیم، چاره ای نبود جز در رفت و آمد میان میامی و میناپولیس باشیم. چرا که خانواده های ما و مسئولیت ما در قبال ایشان همچنان در شمال باقی می ماند.

اوایل نوامبر، به سمت میامی به راه افتادیم. نگرانی ما برای کار در شهری غریب، تحت الشعاع اشتیاق به آغاز کار قرار گرفته بود. برای آغاز طرحی جسورانه، میامی، شهر سرسختی بود. از این گذشته، ما تازه وارد بودیم و هنوز شایستگی ما به اثبات نرسیده بود. دفتر کار ما در آشپزخانه قرار داشت. چند روز اول، صرف سفارش کارت ویزیت و خرید ملحفه و ظروف آشپزخانه شد. ما قرار گذاشتیم دوشنبه ای که می آمد کار خود را شروع کنیم. طبق توصیه های سازنده یا همان صاحب امتیاز اصلی، مخاطب اصلی ما رستوران هایی بودند که می خواستند آب گوارا و دلچسب به مشتریان خود عرضه کنند و از این رو، حاضر بودند یکی از دستگاههای ما را در محل کار خود نصب کنند.

سرانجام دوشنبه ای که قرار بود کار خود را آغاز کنیم، از راه رسید. صبح آن روز من کار خود را با رجوع به دفترچه راهنمای تلفن و تهیه فهرستی از رستورانها آغاز کردم. پاسخ های بی ادبانه ای که پس از چند تماس تلفنی دریافت کردم، نشان می داد شیوه بازاریابی ما اشکال دارد. بیشتر رستوران داران کوچکترین علاقه ای به آب گوارا و دلچسب ما نداشتند و می گفتند هرگز هم علاقه ای پیدا نخواهند کرد.

ظهر به این فکر بودم که اصلا دست از این کار بردارم. از خود می پرسیدم: آخر چطور توانستم این قدر ساده لوحانه، کار قبلی خود را رها کنم. برای تسلط بر ابرهای تیره نگرانی که بر افکارم چیره شده بود، به شدت تلاش کردم و همچنان به کارم ادامه دادم و بالاخر پس از چند روز، روحیه هم رو به بهبودی گذاشت. در همین ایام شریکم، جی، با بخش دوم امتیاز ما دست و پنجه نرم می کرد که همانا عرضه آب در بطری بود. برنامه سازنده این بود که در یک مزرعه در میامی، کارخانه آب آشامیدنی احداث کنیم. آبی که ما در کارتونهای کاغذی بسته بندی می کردیم، با هزینه پایینی تهیه می شد و خیلی سریع می توانست به سهم بازار رقبا، لطمه وارد کند.

پس از ماه ها زمان که صرف فراهم آوردن تجهیزات مورد نیاز شد، متوجه شدیم کارتون های کاغذی نشت می کنند. زمانی که سازمان بهداشت فلوریدا کارخانه جدید الاحداث ما را بازرسی کرد، مجوز بطری کردن آب در مزرعه را برای ما صادر نکرد و این، پایان کار نیمی از کسب و کار ما بود. اگر آنها در همان آغاز کار تحقیق ساده ای انجام داده بودند، وقت و پول ما به میزان بسیار زیادی صرفه جویی می شد. از آنجا که فروش مصفیه کننده به رستوران ها به جایی نرسید، تصمیم گرفتیم توجه خود را به مجتمع های مسکونی و آپارتمان های میامی شمالی معطوف کنیم. نام دستگاه را نیز از تصفیه کننده مخصوص رستوران ها به تصفیه کننده مخصوص آپارتمان ها تغییر دادیم.

هدف ما این بود تا این دستگاه‌ها را اجاره بدهیم. دستگاهها می‌بایست در جایی مشخص از مجتمع نصب شود. در این راه نیز با شکست مواجه شدیم و صد مجتمع مسکونی به ما پاسخ منفی دادند. از طریق یک بازرس اداره بهداشت باخبر شریم که به اسب‌های اصیل، در زمین مسابقه آب بطری داده می‌شود. بعد از صحبت بالاخره یک سفارش دریافت کردیم. پس از دو ماه تنها توانستیم سه دستگاه، به اجاره ماهی سی دلار، نصب کنیم. به هر حال فصل مسابقات به پایان رسید.

آشکارا موفقیت ما به نفوذ در بازار آپارتمان‌ها و مجتمع‌های مسکونی بستگی داشت. به مرور در چندین ساختمان در میامی شمالی رخنه کردیم که آب آشامیدنی مناسب نداشتند. پس از تاخیرها و بهانه‌های بی‌پایان، سرانجام، سازنده، چندین دستگاه برایمان فرستاد. ولی متأسفانه دستگاه‌ها ایراد داشتند و باعث سرافکندگی ما شدند. از آنجا که بدنه دستگاه زنگ زده بود آب رنگی بوده و طمع نا مطلوبی داشت.

دستگاه‌های معیوب که مرتباً ما را نزد مشتریان سرافکننده می‌کرد و وسیل مشکلات را در چپ داشت، تمام تلاش‌های ما را خنثی می‌کرد.

درآمد حاصله از کرایه چند دستگاه، گوشه کوچکی از مخارج ما را پوشاند. بدتر از همه سازنده اطلاع داد که دستگاه‌های جدید با تاخیر یک ماهه یا بیشتر می‌رسیدند. پس از گذشت چند ماه، شرمنده و عذرخواهان پول سفارش دهندگان را به آنها بازگرداندیم.

اواخر زمستان خوشبختانه با استفن ماس، بازمانده یک خانواده ملاک ثروتمند، قرار ملاقاتی ترتیب دادم که در نیویورک و میامی سرمایه‌گذاری کرده بودند.

استیو یک کارآفرین در زمینه توسعه املاک بود که کنترل بسیاری از املاک درجه یک اجاره‌ای در میامی را در اختیار داشت. در حال حاضر اسم او در لیست ۴۰۰ نفره ثروتمندترین افراد آمریکا قرار دارد. در سال ۱۹۷۱، او در حال ساخت یک مجتمع عظیم مسکونی در "کی بیسکین" بود. می‌چندین بار با دفتر او تماس گرفتم و سرانجام با او صحبت کردم. روز ملاقات اضطراب زیادی داشتم و برای معرفی محصول جدیدم به یک کارآفرین واقعی از همیشه عصبی‌تر بودم. من برنامه خود را برای نصب دستگاه آب آشامیدنی در هر یک از طبقات ساختمانهای مسکونی او مطرح کردم. وی عیوب اقتصادی طرح را برشمرد. من چند رهیافت دیگر را امتحان کردم و او سریعاً به نقاط ضعف آنها اشاره کرد. من مات شدم. او در رابطه با تحقیق بازار از من سؤال کرد و ما هر دو به این نتیجه رسیدیم که من بیش از اینها باید تحقیق می‌کردم. ناگهان فکری به ذهنم خطور کرد و ایده یک دستگاه فروش آب سکه‌ای را مطرح کردم و نظر او را جویا شدم. او از ایده من استقبال کرده و نام مدیر عامل شرکتشان را به من داد و به من وعده داد که اگر توانستم مشکلات دستگاه‌هایم را بر طرف کنم و دستگاه سکه‌ای بسازم، اجازه داشتم نتایج کارم را در یکی از بهترین ساختمانهای او، امتحان کنم. من دفتر او را با آرزوی تحقق ایده‌های جدیدم ترک گفتم.

چند ماه بعد نخستین دستگاه را ساختم. ما ظروف گالونی و در یک هفته آب مجانی عرضه کردیم. دستگاه را نصب کردیم و از زیر در هر آپارتمان اعلامیه‌هایی به داخل آن فرستادیم. بلافاصله صفی جلوی دستگاه تشکیل شد. در پایان هفته، ما طرح استفاده سکه‌ای را پیاده کردیم. چند روز بعد نتایج را بررسی کردیم. جعبه سکه نیمه پر شده بود. مردم آب ما را دوست داشتند و آن را می‌خریدند. ولی با اعلام آن به سازنده، آنها اعلام کردند نه برای ساخت دستگاه پول دارد نه می‌تواند طبق توافقات قبلی دستگاه دیگری به ما اجاره دهد. آن روزها، دوران سخت و ناشکیبایی بود. تلاش‌های ما در جهت تهیه سرمایه برای تهیه تجهیزات در میامی به جایی نرسید تا اینکه سرانجام

شریکم سرمایه گذاران جدیدی پیدا کرد تا به سازنده پول بدهند. او هم چند دستگاه برای ما ساخت و فرشته ای پیدا کرد که حاضر به سرمایه گذاری شد.

دستگاهها در ساختمان جدید نصب شدند و نتاج مثبتی داشتند. دستگاهها کم بود و ما قادر به پاسخ به تقاضای بازار نبودیم. ولی در هر صورت با فقر امرار معاش می کردیم. اوایل تابستان، پیرمردی را در مینه سوتا یافتیم که امور مالی بیوه زن ثروتمندی را مدیریت می کرد. آنها موافقت کردند در ساخت دستگاهها سرمایه گذاری کنند. در آن تابستان روند گرفتن سفارشات و نصب دستگاهها به خوبی پیش می رفت. اینک بسیاری از مدیران ساختمانها خود را مشتاق نشان می دادند و به خاطر موفقیت اخیر به سخنان ما گوش فرا می دادند. اکنون اوضاع تا حدی بهتر شده بود، با این حال، دستمان تنگ بوده و فشارهای مالی غیر قابل تحمل می بودند.

در اواخر تابستان، نامه ای از سازمان بهداشت منطقه، شوکی به ما وارد آورد. در آن نامه ادعا شده بود که ما جوازها و پروانه های مربوطه را کسب نکرده بودیم. از همه بدتر، دفتر ایالتی از تصمیم آن سازمان مبنی بر بستن شرکت ما حمایت می کرد. این می توانستایان کار ما باشد. من از آنها تقاضا کردم تا زمان انجام آزمایش های لازم روی دستگاهها دست نگه دارند. آب دستگاه به راحتی از تست های بهداشتی سربلند بیرون آمد. این امر کافی نبود و هنوز قرار بر بستن شرکت ما بود. به جکسون ویل پرتاز کردم و دو روز با کارمندان سازمان بهداشت به بحث و مجادله پرداختم. سرانجام روز سوم موفق به دیدن رئیس سازمان شدم. به نظر او من فرصت طلبی بی ثبات بودم که سر مردم را کلاه می گذاشتم. او فهرستی از مقررات را به من ارائه کرد. دستگاههای ما باید از نظر لوله کشی و تجهیزات مورد بازنگری و اصلاح جدی قرار می گرفتند. بسیاری از مقررات غیر قابل اجرا و خسارت بار بودند. کار ما تمام بود. طی یک تماس تلفنی کلیات امر را به شریکم گزارش دادم. وقتی به خانه رسیدم، با هم فهرست مقررات را به دقت بررسی کردیم. ما تنها می توانستیم یکی از تقاضاها را برآورده کنیم: پوشاندن لوله و شیر دستگاه با پوششی لاستیکی. ولی بقیه مقررات از عهده ما خارج بود. وقتی به جی اعتراف می کردم که به آخر خط رسیدیم، خشمگینانه پرخاش می کرد و به مقررات دست و پا گیر لعنت می فرستاد. ماه بعد، پوشش پلاستیکی را نصب کردیم، جواز فروش گرفتیم و دیگر مقررات را نادرده انگاشتیم. وقتی سازمان لوله کشی برای ما مجوز صادر نکرد، آن را هم به دست فراموشی سپردیم. دیگر از بهداشت یا کسی خبری نشد.

اوایل پاییز سال بعد، پنجاه یا شصت دستگاه در حال کار داشتیم و دستگاههای فروش آب ما همچنان متقاضیان زیادی داشتند. به دلیل پیشرفت های ما، سازنده به چندین شرکت فروش دیگر هم نمایندگی داده بود. حالا به دلایلی، ما باعث آزار او بودیم.

من وام دیگری روی منزل دریافت کردم و توانستیم چند دستگاه فروش دیگر را از آن خود کنیم. روابط ما با سازنده به حدی شد که وی دیگر حاضر نبود دستگاههای مورد نیاز را به ما بفروشد. پیرمردی که روی دستگاههای ما سرمایه گذاری کرده بود، مایل به خرید سهام ما بود. در ماههای بعد نیز سازنده همچنان از فروش دستگاهها به ما امتناع می ورزید و با تهدیدات سعی می کرد نمایندگی ما را پس بگیرد. پیرمرد رقم ما را پذیرفت. دقیقاً چهارده ماه پس از آغاز کار، شرکت را فروختیم. سازنده کمتر از یک سال بعد ورشکست شد و تمام نمایندگی ها را نیز با خود به زیر کشاند. خریداران زحمات ما را به باد دادند...

### دلایل شکست کسب و کار

در سال ۲۰۰۶ نیز سازمان بین المللی کار (ILO) مطلبی را با عنوان «تشویق کارآفرینی جوانان: موانع و مشوقهای راه اندازی کسب و کار توسط جوانان» منتشر کرد که موانع و مشوقها را در پنج زمینه بررسی می کند. نگرش فرهنگی و اجتماعی به کارآفرینی جوانان، آموزش کارآفرینی، دسترسی به منابع مالی راه اندازی، چهارچوبهای اداری و قانونی، و حمایت و یاری کسب و کارها و خدمات توسعه کسب و کار پنج زمینه ای می باشند که موانع به شرح زیر در هر یک از آنها استخراج شده اند:

#### ❖ محدودیتهای آموزشی برای کارآفرینی

- عدم آشنایی و پذیرش آموزش کسب و کار
- برنامه های آموزشی ناکافی
- روشهای نادرست یادگیری
- غفلت از محیط دانشجویان

- فقدان مدرسان آموزش دیده
- فقدان پیوند میان آموزش و کسب و کار
- فقدان زیربنای فناوری اطلاعات و ارتباطات

#### ❖ محدودیتهای مالی راه اندازی

- کمبود منابع و ذخایر شخصی
- فقدان تضمین و اعتبار (برای استقراض)
- فقدان تجربه و مهارت کسب و کار (برای استقراض)
- قوانین و روشهای سخت ارزیابی
- رویه های پیچیده مستند سازی
- زمان طولانی پاسخگویی به تقاضای کمک مالی
- فقدان دانش و آگاهی از شیوه های تأمین مالی راه اندازی
- ویژگیهای نامساعد شرکت و صنعت
- وضعیت قانونی کسب و کار

#### ❖ موانع اداری

- نظام مالیاتی غیر حمایتی
- رویه ها و هزینه های ثبت کسب و کار
- قوانین ورشکستگی؛ زمان و هزینه های مربوط به رویه های ورشکستگی
- قانون رقابت بی اثر
- تغییرات چهارچوب قوانین و فقدان شفافیت
- حقوق مالکیت، حق کپی، قوانین پتنت و علامت تجاری

#### ❖ کمبودهای موجود در زمینه حمایت و خدمات توسعه کسب و کار

- فقدان ارتباطات کسب و کاری: تماسهای کسب و کار، تأمین کننده ها، شبکه ها و شرکای مناسب
- فقدان آگاهی از خدمات حمایتی موجود
- فقدان آموزشهای متناسب با آموزش گیرنده
- فقدان مشاوران آموزش دیده، توسعه دهندگان و آژانسهای حمایت کننده
- فقدان ظرفیتهای پرورشی
- فقدان مکان کار و زیربنای فناوری اطلاعات و ارتباطات
- فقدان شبکه های تبادل اطلاعات و مکانهای ملاقات
- فقدان خدمات دیگر مورد نیاز برای توسعه کسب و کار

شروع یک کسب و کار همیشه ریسک پذیر است و شانس موفقیت اندک می باشد. بنابر گزارش اداره کسب و کارهای کوچک در آمریکا (SBA) بیش از ۵۰٪ کسب و کارهای کوچک در سالهای اول با شکست مواجه شده و ۹۰٪ آنها در ۵ سال اول از بین میروند .

Michael Ames در کتاب خود به نام "کنترل کسب و کار کوچک" دلایل زیر را برای شکست این نوع کسب و کارها بیان کرده است :

۱. عدم وجود تجربه

۲. نداشتن سرمایه کافی

۳. نداشتن جایگاهی مناسب

۴. عدم وجود کنترل قوی

۵. سرمایه گذاری بیش از اندازه در دارائیهای ثابت

۶. قراردادهای اعتباری ضعیف

۷. استفاده شخصی از سرمایه های تجاری

۸. رشد بدون انتظار

Gustav Berle دو دلیل دیگر در کتاب خود بنام "کسب و کار را خود بر عهده بگیرید" به این دلایل اضافه میکند :

۱. رقابت

۲. فروش پائین

تحقیقات و بررسیها نشان می دهد که ۸۰٪ از بنگاههایی که با شکست روبرو شده اند در اولین ۴ سال فعالیت خود از بازار خارج شده اند و ۲۰٪ از بنگاههایی که باقی می ماندند در ۵ سال بعد فعالیت خود مجبور به ترک بازار می شوند . طبق تحقیقات مذکور ، دلایل شکست بنگاهها عبارت از موارد ذیل می باشد :

۱ - ۴۶٪ از شکست بنگاهها به دلیل فقدان دانش و تجربه کسب و کار می باشد .

۲ - ۱۲٪ از شکست بنگاهها به دلیل فقدان شرایط مناسب اقتصادی است .

۳ - ۱۲٪ از شکست بنگاهها به دلیل ضعف در پایش اطلاعات و آمارهای مالی در بنگاههاست .

۴ - ۱۰٪ از شکست بنگاهها به دلیل تکنیکهای ضعیف بازاریابی و فروش است .

۵ - ۹٪ از شکست بنگاهها به دلیل مشکلات پرسنلی و کارکنان است .

۶ - ۶٪ از شکست بنگاهها به دلیل مشاجرات و منازعات اتحادیه ها و تشکل هاست .

۷ - ۲٪ از شکست بنگاهها به دلیل عدم بررسی و استفاده از خدمات مشاوره ای است .

## ۱-۴-۱۴- تکالیف فصل

### تکالیف:

۱. با توجه به ویژگی‌های شخصیتی‌ای که برای کارآفرینان بیان شده است، یک کارآفرین را در میان اعضای خانواده، بستگان یا محل زندگی خود شناسایی کرده، با انجام مصاحبه با او، ضمن ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی او، ویژگی‌های جمعیت شناختی وی را در قالب گزارش مستندی تهیه کنید.
۲. گزارشی از مصاحبه با یک کارآفرین ایرانی تهیه کنید.
۳. خصوصیات کارآفرینی را با مراجعه به تست‌های سنجش ویژگی‌های شخصیتی، در خود ارزیابی کنید.
۴. مثال‌های موردی فصل را تجزیه و تحلیل کنید و سئوالات مربوط به هر مورد را بررسی نمایید.
۵. دلایل موفقیت افراد ذکر شده در این فصل را ارزیابی و تحلیل نمایید.
۶. قصه عدم موفقیت فصل را بررسی کنید و دلایل عدم موفقیت آن کسب و کار را بنویسید.
۷. چند تجربه ناکامی در راه اندازی کسب و کار را بررسی کنید و دلایل ناکامی این افراد را شرح دهید.
۸. دلایل عمده ناکامی شرکت‌های ایرانی را بررسی کنید.
۹. بررسی کنید که آیا ویژگی‌های رفتاری کارآفرینان ایرانی و غیر ایرانی یکسان است یا خیر.
۱۰. دوران کودکی چند کارآفرین را بررسی کنید.
۱۱. موانع و مشکلات پیش روی کارآفرینان را بنویسید.
۱۲. تاثیر الگوی نقش در زندگی یک کارآفرین را بررسی کنید.
۱۳. بررسی کنید که آیا کارآفرینان در دوران کودکی تجربه کارآفرینی داشته‌اند؟
۱۴. آیا در میان اعضای خانواده کارآفرینان فرد یا افراد کارآفرین وجود دارد؟ این مورد را در آنها بررسی کنید.
۱۵. مشکلات پیش روی کارآفرینان سازمانی را بررسی کنید.



۱۶. تهیه گزارش مصاحبه با یک کارآفرین در مورد اقدامات و فعالیتهایی که انجام داده، فرایندی که طی کرده، عوامل موثر و کمک کننده به موفقیت وی و عوامل محدود کننده و ممانعت کننده در پیشرفت وی.

۱۷. مطالعه موردی زیر را مطالعه کنید و به سئوالات مطرح شده پاسخ دهید:

"پل مدویک" یک بانکدار تجاری است. او سه تقاضای وام از سه کارآفرین دریافت کرده است. هر سه کارآفرین، کسب و کار خود را با توانایی بالقوه‌ی زیادی راه‌اندازی کرده‌اند؛ با وجود این، پل اعتقاد دارد که لازم است به چیزهایی فراتر از خود کسب و کار نگریت. از این رو، فردی که آن کسب و کار را راه‌اندازی کرده است نیز باید دقیقاً بررسی شود.

این سه کارآفرین، عبارتند از:

"رابین وود" که صاحب فروشگاه کوچکی واقع در مرکز یک منطقه‌ی تجاری در حال توسعه است.

"ریچارد ترامپ" که صاحب یک تعمیرگاه تعویض روغن و گریس در ۱۰ دقیقه است.

"فیل هارتراک" که صاحب یک کتاب‌فروشی است که به عرضه‌ی پرفروش‌ترین کتاب‌های آشپزی می‌پردازد.

"پل" از پروفیسور "جین جکسن" که مشاور امور خارجی بانک است، خواست تا با هر سه کارآفرین مصاحبه کند.

"جین" مصاحبه‌ی مفصلی با آنان کرد و پس از دو ساعت بحث، توانست ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی افراد را ارزیابی کند.

"جین" قبلاً ۸۷ نفر را برای وام معرفی کرده بود که تنها کسب و کار دو نفر از آنان با شکست مواجه شد.

ویژگی	رابین وود	ریچارد ترامپ	فیل هارتراک
پشتکار	زیاد	متوسط	متوسط
انگیزهی موفقیت	متوسط	زیاد	متوسط
ابتکار	متوسط	زیاد	متوسط
پافشاری بر حل مشکل	متوسط	متوسط	زیاد
تحمل ابهام	کم	متوسط	زیاد
درستکاری و قابلیت اعتماد	زیاد	متوسط	زیاد
تحمل شکست	زیاد	زیاد	زیاد

متوسط	زیاد	متوسط	خلاقیت و نوآوری
زیاد	زیاد	زیاد	اعتماد به نفس
زیاد	زیاد	زیاد	استقلال

**سوالات:**

۱. فکر می‌کنید کدام یک از این سه متقاضی، ویژگی‌های یک کارآفرین ایده‌آل را بیشتر از بقیه دارد؟ چرا؟
۲. آیا این سه کارآفرین می‌توانند کاری کنند که ویژگی‌های کارآفرینانه‌ی آنان و شانس موفقیتشان افزایش یابد؟

## فصل پنجم

فرآیند کارآفرینی

## ۱-۵-۱-هدف فصل

از دانشجویان انتظار می‌رود که در پایان این فصل :

- ۱- با اصول و هدایت نیروها در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند.
- ۲- با مفهوم و فرایند مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند.
- ۳- با روش‌ها و اهداف و فرایند عملیات در کسب و کارهای کارآفرینانه آشنا شوند.
- ۴- با انواع ریسک‌های کارآفرینانه آشنا شوند.
- ۵- انواع قراردادهای بیمه و کاربردهای آنها را بشناسند.
- ۶- با انواع نقش‌های بیمه در کاهش مخاطرات کارآفرینی آشنا شوند.
- ۷- مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای راه اندازی کسب و کار را بشناسند.
- ۸- راه‌های تامین مالی کسب و کار را یاد بگیرند.
- ۹- عوامل مهم در تعیین محل کسب و کار را یاد بگیرند.
- ۱۰- با اشکال مختلف کسب و کار آشنا شوند.
- ۱۱- با روش‌های مختلف راه اندازی کسب و کار آشنا شوند.
- ۱۲- با روش‌های مختلف ایده پردازی و خلق ایده آشنا شوند.
- ۱۳- با تکنیک‌های مختلف خلاقیت آشنا شوند.

## ۱-۵-۲- عناصر فرایند کارآفرینی

### عناصر فرایند کارآفرینی:

کارآفرینان با غلبه بر نیروهایی که در برابر پیدایش چیزی مقاومت می‌کنند و با پیدایش تغییرات مخالف هستند، باید موقعیتی را بیابند، فرصتی را کشف کنند، ارزیابی کنند و آن را ایجاد نمایند و توسعه دهند. این فرایند، خود دارای هفت مرحله‌ی مجزاست:

### ۱- خودارزیابی و کسب آمادگی:

زندگی کارآفرینانه، زندگی ساده و راحتی نیست. این افراد درمی‌یابند که برای رسیدن به رفاه اقتصادی، کسب درآمد بیشتر و همچنین رسیدن به رضایت شغلی و شخصی، انرژی بیشتری صرف نمایند. توانایی مقابله با مشکلات، محدودیت‌ها و شکست‌ها، ویژگی است که کارآفرینان باید آن را دارا باشند.

### ۲- شناسایی و ارزیابی فرصت:

شناسایی فرصت و ارزیابی آن، یکی از مشکل‌ترین کارهاست. اکثر فرصت‌های مناسب و خوب تجاری به ناگاه و خودبه‌خود نمایان نمی‌شود، بلکه فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به اطراف و موقعیت‌های مختلف، فرصت‌های بالقوه‌ای که وجود دارند را کشف می‌کند.

### ۳- نوآوری و ایده‌یابی:

در این مرحله، فرد کارآفرین، باید بعد از کشف فرصت‌های نهفته در بازار، ایده‌های مناسب را استخراج نماید. بدین معنی که از بین سرنخ‌های متعددی که باعث کشف این فرصت شده است، پس از بررسی، یکی از آنها را انتخاب نماید و سپس ایده‌ی انتخابی را با نوآوری و ابتکار عمل به ظهور برساند و به آن، نمود عینی بدهد. در حقیقت، نوآوری، زمانی صورت می‌گیرد که ایده، تبدیل به محصول یا خدمت شود و در نهایت، برای صاحب آن، کسب درآمد و سود بیشتر به همراه داشته باشد.

### ۴- تدوین طرح کسب و کار:

یک طرح کسب و کار خوب برای بهره‌گیری از فرصت تعیین شده تدوین می‌شود. طرح تجاری، برنامه‌ی کاری شما برای راه اندازی یک کسب و کار است که به صورت مکتوب نوشته شده است.

### ۵- تامین منابع مورد نیاز:

منابع مورد نیاز برای ایجاد و راه‌اندازی کسب و کار نیز باید مشخص شود. فرایند تامین منابع با برآورد منابع فعلی کارآفرین، آغاز می‌گردد. سپس آن دسته از منابعی که حساس و حیاتی هستند، باید از آنهایی که فقط کمک‌کننده‌اند متمایز گردند. کارآفرین باید همواره در جستجوی جذب منابع بیشتر برای توسعه‌ی فعالیت کارآفرینانه خود باشد.

### ۶- تأسیس و راه‌اندازی کسب و کار:

در مرحله‌ی تأسیس، فرد کارآفرین با توجه به انتخاب ایده و تصمیم به تبدیل آن ایده به یک محصول یا خدمت، با استفاده از منابع فراهم شده و انتخاب نوع کسب و کار، اقدام به اخذ مجوزهای لازم می‌نماید و بر اساس زمان بندی طرح تدوین شده، مراحل تأسیس و راه‌اندازی را مدیریت نموده و عملاً کسب و کار و فعالیت اقتصادی خود را آغاز می‌کند.

### ۷- اداره‌ی کسب و کار و تثبیت آن:

کارآفرین پس از تأسیس، راه اندازی و کسب منابع، باید آنها را در اجرای طرح تجاری به کار بندد. مشکلات عملیاتی این بنگاه در حال رشد نیز باید بررسی شود. شیوه‌ی مدیریتی و سامانه‌ی کنترلی باید طوری انتخاب شود که دامنه‌ی هر مشکلی را بتواند با دقت کنترل کند.

## ۸- رشد و نوآوری

شرکت‌هایی که به نوآوری توجه نمی‌کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. شرکت‌هایی که از نظر مالی موفقیت داشته‌اند، اغلب تلاش می‌کنند تا شرکت‌های نوآورانه‌ی دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند.

"ویلیام بای گریو" بر این باور است که فرایند کارآفرینی، شامل کلیه‌ی فعالیت‌ها، وظایف و اقدامات مرتبط با درک فرصت‌ها و ایجاد سازمان‌ها برای تعقیب فرصت‌هاست. کارآفرینی، فرایندی است که از عناصر مختلف تشکیل شده است. مهم‌ترین اجزای فرایند کارآفرینی عبارتند از:

۱. فرد کارآفرین
۲. فرصت و ایده
۳. ساختار
۴. استراتژی و برنامه کسب و کار
۵. منابع

- ۱- کارآفرین: فردی که به صورت آگاهانه تصمیم می‌گیرد کسب و کار مخاطره آمیز جدیدی را آغاز کند و کلیدی‌ترین جزء فرایند کارآفرینی است.
- ۲- فرصت: فرصت‌های زیادی در جامعه برای کسب و کار وجود دارد؛ ولی کارآفرین با تجزیه و تحلیل و شناسایی موقعیت‌های بازار، فرصت‌هایی را که از ظرفیت بالایی برخوردارند؛ مدنظر قرار می‌دهد.
- ۳- ساختار: کارآفرین برای انجام کسب و کار خود باید مشخص سازد که در قالب چه نوع ساختاری (به صورت فردی، شراکتی یا شرکتی) می‌خواهد فعالیت خود را آغاز کند.
- ۴- استراتژی و برنامه‌ی کسب و کار: اهداف کلی، استراتژی‌ها و برنامه‌های تفصیلی کسب و کار تعیین می‌شوند.
- ۵- منابع: منابع مالی و انسانی شناسایی و حمایت سرمایه گذاران جلب می‌شود.

## ۱-۵-۳- تشخیص فرصت‌های کارآفرینی

### بررسی فرصت‌های کسب و کار

کارآفرینی، شامل جست و جوی فرصت و سپس جست و جوی منابع مورد نیاز است. فرصت‌ها پیدا نمی‌شوند؛ پنجره‌های فرصت، همیشه باز نیست. بلکه هنگامی که باد، وزیدن می‌گیرد، باز و سپس بسته می‌شود!

تصور کنید که شما در حال انجام یک بازی هستید که طی آن توپ‌هایی را از یک پنجره که به صورت تصادفی باز و بسته می‌شود، پرتاب می‌کنید. برای هر توپی که از پنجره‌ی باز رد می‌کنید، پاداش می‌گیرید و اگر توپ به پنجره‌ی بسته اصابت کند، تنبیه می‌شوید. برای این که پاداش بگیرید، باید منتظر بمانید و زمانی که پنجره شروع به باز شدن می‌کند، توپ را با هدف‌گیری مناسب، پرتاب کنید. تعیین این که پنجره‌ی کارآفرینانه، چه موقعی در حال باز شدن است و چه موقعی در حال بسته شدن، در بسیاری از موارد، کاری مشکل است.

بنابراین فرصت‌ها عبارتند از:

- مجموعه شرایطی است که نیازی را برای یک محصول یا خدمت جدید بوجود می‌آورد.
- در محیط قرار دارد
- پاسخی است برای یک مسئله
- نیازی است که باید تامین شود
- خواسته‌ای است که باید برآورده شود
- نگرانی‌ای است که باید برطرف شود
- دارای محدودیت زمانی است

#### ۱-۴-۵-۱- تعریف ایده

تعریف و معرفی ایده و ایده یابی

تعریف و معرفی ایده:

شرح ایده، شامل معرفی محصول مورد نظر است و اینکه چرا فکر می‌کنیم که ایده‌ی خوبی است؟ چه تفاوتی با کسب و کارهای مشابه دارد؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ ویژگیهای محصول چیست؟ کارآفرین باید با

---

واژه‌های مناسب و حتی با استفاده از شکل و نقشه، معرفی محصول را طوری بیان کند تا هرکسی که متن را میخواند، بداند که او چه میگوید.

### **ایده‌یابی:**

ایده‌یابی، عبارت است از پژوهش و تحقیق سیستماتیک برای پیدا کردن ایده‌های جدید. یک کارآفرین برای دسترسی به تعدادی ایده‌های مناسب و خوب، باید ایده‌های بسیاری را جمع کند و در اختیار داشته باشد. جستجو برای ایده‌ی تولید محصول جدید باید به طور سیستماتیک انجام گیرد.

### **۱-۵-۴-۲-روش‌های خلق ایده**

#### **روش‌های خلق ایده:**

منابع اصلی برای به دست آوردن ایده‌های جدید عبارتند از:

- ۱- تحقیق و توسعه: با تحقیق و توسعه در باره‌ی یک محصول، یک نیاز، یک منبع و یک فناوری می‌توان ایده‌های جدیدی بدست آورد.



- ۲- نظرخواهی از افراد مطلع: برای به دست آوردن ایده‌های جدید می‌توان به افراد با تجربه و فعال در طراحی، تولید، بازاریابی، فروش و تحقیقات بازار مراجعه نمود.
  - ۳- مشتریان: با بررسی خواسته‌های مشتریان می‌توان به نیازها و خواسته‌های آنها پی برد. کارآفرین می‌تواند با انجام تحقیقات بازار در بازار هدف و یا با تجزیه و تحلیل نظرات مشتریان در خصوص کالاهای مصرفی به ایده‌های جدید برسد.
  - ۴- شرکت‌های موفق: می‌توان از تجزیه و تحلیل رفتار شرکت‌های موفق از جمله تبلیغات آنها، اولویت‌های تحقیق و توسعه‌ی آنها و سیاست بازاریابی آنان به ایده‌های جدیدی دست یافت.
  - ۵- کانال‌های توزیع: فروشندگان و واسطه‌ها به دلیل نزدیکی به بازار اطلاعات ارزشمندی را در اختیار دارند. استفاده از تجارب افراد فعال در کانال‌های توزیع، کارآفرین را به ایده‌های جدید رهنمون می‌کند.
  - ۶- منابع مواد اولیه: دسترسی مناسب و ارزان به منابع مواد اولیه، برای محصولات مصرف کنند هی آن مواد اولیه، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.
  - ۷- فناوری‌های در دسترس: فناوری‌ها با تحولات سریعی که دارند، جهت تغییرات در بازار محصولات را نیز تعیین می‌کنند. تحلیل فناوری‌های موجود و بررسی ترکیبات ممکن آنها، کارآفرین را به ایده‌های جدید می‌رساند.
  - ۸- منابع اطلاعات بازار: مجلات بازرگانی، نمایشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی، آزمایشگاه‌ها، آژانس‌های تبلیغاتی، اطلاعات زیادی را عرضه می‌کنند. این اطلاعات منابع ایده‌های جدید است.
  - ۹- اینترنت
  - ۱۰- فرهنگ مشاغل موجود در سایر کشورها
- در مرحله‌ی بعدی برای انتخاب بهترین ایده، ایده‌ها می‌بایست غربال شوند.

### **غربال کردن ایده‌ها**

هدف از غربال کردن ایده‌ها، به حداقل رساندن تعداد ایده‌های جمع‌آوری شده است. در غربال کردن، ایده‌های خوب از ایده‌های ضعیف، جدا می‌شوند. برای غربال کردن ایده‌ها از روش مرحله‌ای استفاده می‌شود. ابتدا شرایط و عوامل اصلی و مهم که فقدان آنها باعث عدم موفقیت ایده می‌شود، کنترل می‌گردد. شرایط و عوامل اصلی محدودکننده‌ی ایده‌ها به ترتیب اهمیت، بررسی می‌شود و با بررسی هر کدام از آنها، تعدادی ایده، حذف می‌شود. یکی از کاربردهای تحلیل SWOT، در غربال کردن ایده‌هاست. در این تحلیل، ایده‌های غیرممکن، حذف می‌شوند. پس از حذف ایده‌هایی که در نگاه اول، نامناسب به نظر می‌رسند، در مورد سایر ایده‌ها تحلیل امکان‌سنجی محدود، انجام می‌شود. در امکان‌سنجی محدود، برخی جنبه‌های کلی مانند وجود مشتری، دسترسی به منابع، دسترسی به فناوری، محدودیت‌های قانونی، نیاز سرمایه‌ای و غیره بررسی می‌شود. در این تحلیل، ایده‌های ضعیف‌تر، حذف می‌شوند و ایده‌های بهتر، اولویت‌بندی می‌شوند. از بهترین ایده‌ها، ایده‌ای است که به نظر کارآفرین، جذاب‌تر است و برای تهیه و تدوین طرح کسب و کار، انتخاب می‌شود.

**فرم ارزیابی ایده‌های کسب و کار و حذف ایده‌های نامناسب**

در مورد ایده‌هایی که در جدول قبل فهرست کرده‌اید، سؤالات زیر را مطرح نمایید. اگر پاسخ یک سؤال در مورد یک ایده مثبت بود، در تقاطع سطر ایده و ستون سؤال علامت (+) بگذارید و اگر پاسخ آن سؤال در مورد یک ایده منفی بود در تقاطع سطر ایده و ستون سؤال علامت (-) بگذارید. ایده‌هایی که حداقل یک علامت (+) دارند، در ستون نتیجه‌گیری برای آنها حذف مینویسیم و ایده‌هایی که همه علامتهای آنها (-) است، در ستون نتیجه‌گیری برای آنها ابقا مینویسیم.

سؤالات:

سؤال ۱- آیا محدودیت و کمبودی در مورد عوامل تولید و مواد اولیه برای تولید محصول وجود دارد؟

سؤال ۲- آیا میزان سرمایه‌گذاری لازم بیش از توان تأمین سرمایه توسط کارآفرین است؟

سؤال ۳- آیا تأثیرات محیطی اجرای طرح مغایر مقررات و برنامه‌های دولتی است؟

سؤال ۴- آیا انحصار قوی در این رشته فعالیت وجود دارد؟

سؤال ۵- آیا فروش محصول با موانع و محدودیتهای جدی مواجه است؟

سؤال ۶- آیا ایده‌ی کسب و کار با آرمان‌های کارآفرین مغایر است؟

سؤال ۷- آیا محدودیت جدی در دسترسی به فناوری تولید محصول مورد نظر ایده وجود دارد؟

نتیجه‌گیری	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	سؤالات فهرست ایده‌ها
							-۱

**اولویت‌بندی ایده‌های ابقا شده:**

ایده‌های ابقا شده در مرحله قبل در این مرحله اولویت‌بندی میشوند. اولویت‌بندی ایده‌ها به کارآفرین کمک میکند که وی در ایده‌هایی سرمایه‌گذاری کند که امکان موفقیت بیشتری دارند. در این مرحله گزاره‌هایی مطرح میشود و

کارآفرین هر ایده را با توجه به آن گزاره ارزیابی میکند و نمره‌های بین ۱ تا ۱۰ به ایده میدهد. نمره‌ی هر سؤال در تقاطع سطر ایده و ستون سؤال نوشته میشود. مجموع نمرات سؤال‌ها، نمره‌ی هر ایده را به دست میدهد.

گزاره‌های این مرحله عبارتند از:

- بازار مناسب و کافی برای محصول وجود دارد.
- تقاضا برای این محصول، در آینده رشد میکند.
- هزینه‌های تولید و توزیع این محصول دارای مزیت رقابتی است.
- کیفیت این محصول دارای مزیت رقابتی است.
- این محصول ویژگی‌های متمایزی دارد که مشتریان آن را به محصولات رقبا ترجیح میدهند.
- منابع تولید محصول به اندازه کافی و راحت در دسترس است.
- نیروی کار ماهر مورد نیاز تولید محصول به مقدار کافی در دسترس است.
- تجربه نشان داده که این فعالیت سودآور است.
- مخاطرات سرمایه‌گذاری در این ایده معقول و قابل قبول است.
- ۱۰- متقاعد ساختن ذینفعان، همکاران و سرمایه‌گذاران برای اجرای این ایده آسان است.

فرم اولویت‌بندی ایده‌ها

مجموع نمرات	سؤال ۱۰	سؤال ۹	سؤال ۸	سؤال ۷	سؤال ۶	سؤال ۵	سؤال ۴	سؤال ۳	سؤال ۲	سؤال ۱	سؤالات پهرست ایده‌ها
											-

مرتب کردن ایده‌ها:

پس از اینکه مجموع نمرات ایده‌ها مشخص شد، ایده‌هایی که مجموع نمرات آنها بالای ۵۰ است را در جدول زیر به ترتیب از بیشترین نمره به کمترین نمره فهرست نمایید.

رتبه‌ی ایده	عنوان ایده	مجموع نمره
-------------	------------	------------

--	--	--

از بین ایده‌های دارای اولویت بالا، یک یا دو ایده را برای انجام مطالعات امکان‌سنجی و اجرا انتخاب نمایید. دلایل انتخاب ایده/ایده‌های نهایی را شرح دهید.

#### امکان‌سنجی اولیه و انتخاب ایده

مطالعه‌ی امکان‌سنجی برای روشن کردن این است که آیا یک پروژه یا یک کسب و کار، قابل اجراست یا نه؟ به عبارت دیگر، ایده‌ی مورد بررسی، ارزش صرف زمان، هزینه و سایر منابع را دارد یا باید رها شود؟ مطالعه‌ی امکان‌سنجی، عدم اتلاف منابع و سرمایه‌گذاری‌های بعدی را تضمین می‌کند.

۱-۵-۴-۳-۱ - خلاقیت

خلاقیت:

تا مدت‌ها قبل، کشورهای بی‌که دارای کارگر ارزان و مواد خام بودند، از مزیت خوبی نسبت به کشورهای فاقد این سرمایه برخوردار بودند، اما به تدریج با گذر از انقلاب صنعتی به انقلاب اطلاعات و بروز جامعه‌ی مبتنی بر دانش تا

حد زیادی این مزیت را از دست دادند و عرصه‌ی رقابت در بازارهای منطقه‌ای و جهانی با توسعه‌ی فناوری، شکل خاصی به خود گرفت.

در حال حاضر، تغییر و تحولات، به قدری شتابان و سریع در حال وقوع است که سازمان‌های امروزی را واداشته است با عرضه‌ی محصولات و خدمات نوآورانه که دارای فناوری پیشرفته باشد، بقای خود را تضمین کنند و این امر، مستلزم خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی می‌باشد. نقش این سه عامل مهم را بدین ترتیب می‌توان خلاصه کرد:

- خلاقیت، یک توانایی فردی است که می‌تواند به یک اختراع یا ایده‌ای بکر، توسط فرد خلاق منجر شود.
- نوآوری، فرآیندی است که اختراع یا ایده را به محصول یا خدمتی که قابل عرضه در بازار است، تبدیل می‌کند.
- کارآفرینی، ویژگی فردی است که با عزمی راسخ و با وجود موانع بسیار در رساندن محصول و یا ارائه‌ی خدمت جدیدی به بازار، فرایند نوآوری را با موفقیت هدایت می‌کند.

نظر به این که کارآفرینی، مستلزم نوع ویژه‌ای از خلاقیت است و همچنین در تمامی مراحل کارآفرینی، از ایجاد ایده‌ی اولیه تا تامین مالی و فروش، همه مستلزم خلاقیت است، لذا در این قسمت به تشریح خلاقیت پرداخته سپس نوآوری و کارآفرینی در ادامه بررسی می‌شود.

### تعریف خلاقیت:

بسیاری چنین می‌پندارند که خلاقیت، یک ویژگی ذاتی و ارثی است که تنها برخی افراد خوشبخت با آن متولد می‌شوند. امروزه ثابت شده است که این توانایی در نوع بشر عمومیت دارد و همه در هنگام تولد، به درجات گوناگون، دارای این استعداد هستند. خلاقیت را به صورت‌های مختلف و متعددی تعریف کرده‌اند. اما در همه‌ی این تعاریف، دو مفهوم تازگی و نو بودن به همراه ارزشمندی و مناسب بودن، مشترک می‌باشد.

به نظر "وایزبرگ" خلاقیت، زمانی شکل می‌گیرد که فرد، راه‌حل تازه‌ای برای مسئله‌ای که با آن روبه‌رو شده به کار ببرد. این تعریف، شامل دو عنصر است. اول، راه حل مسئله و دوم تازه و نو بودن راه‌حل برای حل‌کننده‌ی مسئله.

"گیلفورد" در نظریه‌اش، دو عامل تفکر واگرا و تفکر همگرا را از یکدیگر جدا می‌کند و کلیه ابعاد خلاقیت را مشمول تفکر واگرا می‌داند. تفکر واگرا، تفکری است که به جهات مختلف سیر می‌کند و برای حل مسئله به خلق راه‌حل‌های بسیار متنوع، متفاوت و نوین می‌پردازد. برعکس، در تفکر همگرا، فرد می‌کوشد تا با ادغام اطلاعات به روش منطقی، فقط به پاسخ صحیح برسد.

"کیتینگ" مفهوم خلاقیت را توسعه‌ی بیشتری بخشیده و برای ایجاد رفتاری خلاق، چهار دسته از مهارت‌ها را ضروری می‌داند:

- ۱- توانایی تفکر واگرا در فرد که با خلق راه‌حل‌های بسیار متفاوت، دامنه‌ی وسیعی از ابعاد و زوایای مختلف یک مسئله را در نظر می‌گیرد.
  - ۲- داشتن معلومات وسیع و تجربه‌ی مفید در زمینه‌ی خلاقیت
  - ۳- توانایی برقراری ارتباط با دیگران به منظور تبادل تجربیات و معلومات
  - ۴- توانمندی فرد برای تجزیه و تحلیل انتقادی، زیرا فرد در جریان شکل‌گیری خلاقیت و به دلیل ذهن‌انگیزی به راه‌حل‌های دیگری می‌رسد که در این راه، داشتن قدرت قضاوت و نقادی دقیق، ضروری است.
- در پاره‌ای از تحقیقات که روی دوقلوهای یکسان و غیریکسان انجام گرفته، نقش عوامل ژنتیکی، بسیار ضعیف گزارش شده است (پزالو، تورسن و مدیوس).

در اکثر تعاریفی که از خلاقیت شده بر ضعیف بودن نقش وراثتی و ذاتی خلاقیت تاکید شده است و به توانایی‌هایی اشاره می‌شود که قابل پرورش بوده و می‌توان آنها را افزایش داد. بنابراین، خلاقیت، قابل تعمیم به تمام افراد جامعه می‌باشد و همگی از درجاتی از خلاقیت برخوردارند.

امروزه دیگر، بحثی راجع به این که خلاقیت، ذاتی است و یا اکتسابی، وجود ندارد، بلکه دنیای امروز تلاش می‌کند، خلاقیت و مباحث مرتبط با آن را چه در زمینه‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی و چه در زمینه‌های مدیریت کسب و کار به درستی بشناسد و ابعاد مختلف آن را توسعه دهد.

خلاقیت به عوامل متعدد درون‌فردی و میان‌فردی، نیازمند است. محیط مناسب، والدین آگاه، مربیان شایسته، برنامه‌های آموزش، تفاوت‌های فردی و سخت‌کوشی از جمله لوازم خلاقیت هستند.

### عناصر خلاقیت:

خلاقیت، متشکل از عناصر و اجزای مختلفی است. "آمابلی" رییس مرکز پژوهش‌های دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد، سه عنصر مهارت‌های مربوط به قلمرو یا موضوع، مهارت‌های مربوط به خلاقیت و انگیزه را اجزای اصلی خلاقیت می‌داند.

مهارت‌های مربوط به موضوع:

مهارت‌های مربوط به موضوع، عبارتند از دانش و شناخت ما نسبت به حقایق، اصول و نظریات آن موضوع، که از این طریق، استعداد، تجربه و آموزش در آن حوزه به دست می‌آید. کاملاً واضح است که انسان، قبل از آن که در یک زمینه، خلاق شود، باید دارای مهارت باشد که اکثر ما آن را نادیده می‌گیریم. چه کسی شنیده است که دانشمندی بدون فراگیری شیمی بتواند در این زمینه، کار خلاق انجام دهد؟

اگر چه افرادی که به تازگی وارد یک موضوع می‌شوند و از سختی‌ها و پیچیدگی‌های آن، اطلاع ندارند، بهتر از افراد آگاه می‌توانند ایده بدهند. حتی عده‌ای معتقدند که بیشترین مانع خلاقیت، دانسته‌هایمان است نه ندانسته‌هایمان، پس این جا چالشی مطرح می‌شود و آن این که اگر مهارت‌های مربوط به موضوع افزایش یابد، آیا خلاقیت کاهش می‌یابد یا افزایش؟ زیرا هر چه دانسته‌هایمان بیشتر شود، قید و بندهایمان نسبت به موضوع و ترسمان نسبت به مسایل جدید، بیشتر می‌شود.

"دیوید بوهم"، شرط لازم برای خلاقیت را یادگیری مطالب تازه می‌داند، حتی اگر این یادگیری، متضمن ابطال ایده‌ها و پندارهایی باشد که برای فرد، ارزشمند و بدیهی به نظر می‌رسند. بنابراین برای رفع چالش فوق، باید مهارت‌هایی که به خلاقیت کمک می‌کند تا قید و بندها و قالب‌های ذهنی ناشی از آگاهی‌های موضوعی شکسته شود را با مهارت‌های موضوعی همراه کرد. تنها در سایه‌ی این ترکیب است که دیگر از افزایش دانسته‌های فردی، ترسی به وجود نخواهد آمد، زیرا فرد، قادر خواهد بود با مهارت‌های خلاقیت، قید و بندهای موضوع را رها کند و ایده‌های جدید به وجود آورد.

### مهارت‌های مربوط به خلاقیت:

اگر فردی از بالاترین حد مهارت نسبت به موضوع برخوردار باشد، اما از مهارت خلاقیت بی‌بهره باشد، هرگز قادر به انجام کار خلاق نخواهد بود؛ بلکه مهارت‌های موضوعی او بزرگ‌ترین مانع خلاقیت خواهد بود، ولی اگر مهارت‌های

خلاقیت را به دست آورد، می‌تواند از مهارت موضوعی در راه جدیدی استفاده نماید و یا آنها را افزایش داده و شیوه‌های بهتری برای به کارگیری آنها اتخاذ کند.

ارزش‌های فکری زیر، مهارت‌های خلاقیت را تقویت می‌کند:

شکستن عادت، کنار گذاشتن شیوه‌های فکری و عملی پیشین و استفاده از روش‌های جدید، به تعویق انداختن قضاوت و ارزیابی ایده‌ها برای جلوگیری از ضایع شدن ایده‌ای که در ابتدا ممکن است جالب و مفید به نظر نیاید. درک مسایل و مشاهده‌ی امور به شیوه‌ی تازه‌ای که قبلاً به آن توجه نشده است، وسعت فکر و برقراری ارتباط میان ایده‌های متفاوت.

تکنیک‌های متعددی در خصوص تقویت مهارت‌های خلاقیت و پیاده‌سازی این ارزش‌های فکری وجود دارد که در ادامه به آنها می‌پردازیم.

### انگیزه:

یکی از مهم‌ترین اجزای خلاقیت، انگیزه است که با وجود آن، کار برای افراد جالب و لذت‌بخش خواهد بود. بدیهی است توانایی یادگیری موضوعات جدید در کل، به وضعیت ذهنی انسانی بستگی دارد نه به یک استعداد ذاتی و خدادادی، و این توانایی یادگیری، هنگامی به اوج می‌رسد که فرد نسبت به آنچه انجام می‌دهد، علاقه‌ای کامل و بی‌قید و شرط داشته باشد؛ درست مانند علاقه‌ای که کودک در حین یادگیری راه رفتن نشان می‌دهد. اگر به دقت نگاه کنیم، می‌بینیم که او تمام وجودش را برای راه رفتن به کار می‌گیرد. فقط در پرتو چنین علاقه‌ای است که انرژی ذهنی لازم برای درک موضوعات نو و متفاوت پدید می‌آید.

این انگیزه در افراد کارآفرین، بسیار است، زیرا آنها علاقه‌ی وافری به کسب و کار خود دارند. به طور مثال، "دیرلاو" در کتاب خود (کسب و کار به شیوه‌ی بیل گیتز) می‌نویسد: «رابطه‌ی عشقی بین بیل گیتز با کامپیوتر، او را در صف مقدم نگه داشته است؛ زیرا بیل گیتز معتقد است که باید از آن چه هر روز انجام می‌دهد لذت ببرد و کار روی مسایل جدید برای او لذت بخش است و او همواره می‌گوید که بهترین شغل را دارد.»

"آمابلی" می‌گوید: «من طی ۱۲ سال و با انجام ۱۲ تحقیق دریافتم که انگیزه‌ی درونی، مهم‌ترین نقش را در خلاقیت ایفا می‌کند. اگر افراد از ابتدا به کار علاقه داشته باشند و بدون فشارهای خارجی و با لذت و رضایت، کار را شروع کنند، می‌توانند خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند.»

اگر چه "آمابلی" در نظریات خود بر اصل انگیزه‌ی درونی خلاقیت تاکید دارد، ولی در یک طرح جامع پژوهشی درباره حمایت از خلاقیت کارآفرینان، وی به این نتیجه رسیده است که نوع ویژه‌ای از انگیزه‌ی بیرونی می‌تواند در خدمت انگیزه‌ی درونی قرار گیرد، به این شکل که هر نوع عامل بیرونی که احساس کفایت فرد را حمایت کند، بدون آن که احساس خودمختاری وی را تحلیل برد به انگیزه‌ی درونی خواهد افزود؛ همچنین پاداش‌هایی که کفایت فرد را افزایش دهد و یا فرد را قادر به انجام کارهای جالبی کند، می‌تواند به عنوان انگیزه‌های بیرونی، موثر باشد.

استقلال در فرایند کار نیز به خلاقیت، دامن می‌زند زیرا اعطای آزادی در زمینه‌ی چگونگی برخورد با کار، انگیزه‌ی درونی کارکنان و احساس مالکیت آنها را می‌افزاید.

**ویژگی‌های افراد خلاق:**

"آمابلی" معتقد است که برخی از شخصیت‌ها بیشتر مستعدِ تفکرِ خلاق هستند. بعضی از صفات افراد خلاق عبارت است از: خود نظمی زیاد، پشتکار، مواجهه با مشکلات و شکست، استقلال، تحمل بهام، تحمل شکست، تمایل به پذیرفتن خطر، اعتماد به نفس و... . اگر این ویژگی‌ها به طور طبیعی در افراد وجود نداشته باشد، می‌توان آنها را پرورش داد.

افراد خلاق، بخش عمده‌ای از وقت و انرژی خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند. این افراد از کنجکاوی فوق العاده‌ای برخوردارند و همیشه در جستجوی موضوعات پیچیده‌ی جدید، ناشناخته و عجیب می‌باشند. به همین علت در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردارند، پرسش‌های بیشتر و پیچیده‌تری مطرح می‌کنند. افراد خلاق، انعطاف پذیرند و در عرضه‌ی راه‌حل و اندیشه‌ی بکر و بدیع، آمادگی بسیاری دارند. آنها با استفاده از همین ویژگی، دارای توانایی تعقیب و دست‌یابی به راه‌حل مشکلات از راه‌های مختلف هستند.

افراد خلاق به استقلال تمایل دارند و از دستورهایی که برخلاف میل آنها و مورد انتقادشان است، سرپیچی می‌کنند؛ به این سبب، اعمال مدیریت سنتی در مورد افراد خلاق در سازمان، بسیار دشوار است. افراد خلاق، مسایل بسیار پیچیده را به مسایل ساده، ترجیح می‌دهند و با علاقه‌ی بسیاری برای یافتن راه‌حل آنها می‌کوشند. وقتی یک تیم از افرادی با زمینه‌های فکری و رویکردهای گوناگون تشکیل شود؛ ایده‌های افراد تحریک می‌شود و به شیوه‌های سودمند، درهم می‌آمیزد. این تیم‌ها از سه ویژگی دیگر نیز علاوه بر تنوع‌گرایی باید برخوردار باشند: نخست: اعضای یک تیم باید در ایجاد هیجان و افزایش انگیزه در رسیدن به هدف مورد نظر، سهیم باشند. دوم: افراد نسبت به کمک به دیگر اعضا، تمایل نشان دهند و روحیه‌ی همکاری و تعاون در بین گروه وجود داشته باشد.

سوم: هر یک از اعضا باید دانش منحصر به فردی را که دیگران به میان می‌آورند دریابد و ارج نهد. این عوامل، نه تنها انگیزه‌ی درونی را بیشتر می‌کند، بلکه به تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق نیز می‌افزاید.

### افراد خلاق، چگونه فکر می‌کنند؟

همواره، نحوه‌ی فکر کردن افراد خلاق، مورد توجه دانشمندان بوده است. "گیلفورد" کلید خلاقیت را در تفکر واگرا می‌داند. عده‌ای معتقدند که کارآفرینان، مهارت خوبی در به‌کارگیری هر دو تفکر واگرا و همگرا دارند و برای حل مسایل از هر دو، بهره می‌برند. تفکر واگرا برای تجزیه و باز کردن مشکل و دیدن همه‌ی ابعاد موضوع است که با طرح سوال‌هایی مانند «راجع به چیست؟» ابعاد و زوایای مختلف مسئله را آشکار می‌کند و تفکر همگرا که برای رسیدن به راه‌حل نهایی به کار می‌رود، با طرح سوال‌هایی مانند «چرا» مسئله را به اجزای کوچک‌تر تقسیم می‌نماید.

### نمونه سوال تفکر واگرا (divergent thinking)

سوال: مشکل اصلی چیست؟

جواب: بیکاری فارغ التحصیلان دانشگاه

سوال: بیکاری چیست؟

جواب: نبود اقتصاد پویا



سوال: اقتصاد پویا چیست؟

جواب: عدم سرمایه گذاری برای تولید دانش، علوم کاربردی، رقابت آزاد، نوآوری

### نمونه سوالات تفکر همگرا (convergent thinking)

سوال: چرا نظام علمی-کاربردی را انتخاب کردی؟

جواب: چون به علوم کاربردی علاقه داشتم.

سوال: چرا به طبیعت علاقه داری؟

جواب: چون علوم کاربردی، عامل موفقیت ما در کسب و کارمان خواهد شد.

سوال: چرا علوم کاربردی عامل موفقیت ما کسب و کارمان خواهد شد؟

جواب: چون دانش لازم را برای یک کسب و کار موفق در اختیارمان خواهد گذاشت.

طرح سوالات کلیدی همچون چرا؟ و راجع به چیست و چگونه؟ همان طوری که در تفکر واگرا و همگرا نیز اشاره شد از ضرورت‌های خلاقیت به شمار می‌رود.

"اسبورن" معتقد است که کلیه ایده‌های خلاق، ناشی از سوالات کلیدی بوده است. او معتقد است که بیشتر اختراعات انجام شده، ناشی از چند سوال کلیدی است. کارآفرینان، مهارت خوبی در پرسیدن سوالات کلیدی دارند؛ به طور مثال "بردسیلور برگ" که عضو تیم ایجادکننده ویندوز بود، می‌گوید: « "بیل گیتز" مهارت و توانایی فوق‌العاده‌ای در پرسیدن سوالات کلیدی دارد.»

### محیط خلاق:

"ارنست ویل" معتقد است که یکی از روش‌های مهم متبلور کردن خلاقیت، ایجاد فضای محرک مستعد و به طور کلی خلاق است. او براین باور است که به وجود آوردن محیط خلاق و نوآور، مهم‌ترین عامل برای عرضه‌ی اندیشه‌های جدید و بکر است. محیط مناسب برای بروز خلاقیت، انگیزش را در افراد برای ابراز تفکر جدید و خلاق افزایش می‌دهد.

در محیط خلاق، انعطاف‌پذیری محیط به قدری بالاست که شخص احساس می‌کند از استعدادها و ایده‌های خلاق او، استفاده‌ی صحیح می‌شود و توانایی و مهارت‌های خلاق او در ایجاد اندیشه‌های جدید و روش‌های نوین، هدر نمی‌رود و مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرد.

از دیگر خصوصیات محیط خلاق، آن است که افراد به یکدیگر اعتماد و اطمینان دارند و می‌توانند ریسک‌های روانی را برای ابراز کردن خود بپذیرند؛ زیرا در این محیط به دلیل آرایه‌ی یک ایده‌ی خام و حتی مضحک، نه تنها تحقیر نمی‌شوند، بلکه مورد تشویق نیز قرار می‌گیرند؛ همچنین مالکیت معنوی فعالیت‌های خلاق حفظ می‌شود.

در عوض، محیط نامطلوب برای خلاقیت، محیطی است که افراد به گونه‌های مختلف، تحت فشارهای روحی، روانی، اجتماعی، مالی یا کاری هستند و رعب و وحشت ناشی از این فشارها و ناامنی‌ها به آنها اجازه‌ی بروز خلاقیت و ریسک و دست زدن به فعالیت‌های تجربه نشده را نمی‌دهد. در این محیط از اندیشه‌های جدید و نو بیشتر انتقاد می‌شود و در برابر تغییر و دگرگونی، مقاومت و ممانعت می‌شود. بررسی‌های به عمل مده حاکی از آن است که بعضی از مدیران، خلاقیت را در سازمان خود، به طرق مختلف، خواسته یا ناخواسته از بین می‌برند و مانع بروز و شکوفایی آن می‌شوند. در واقع، خلاقیت در محیطی که فاقد انگیزه‌ی آزادی و تحرک باشد، به وجود نمی‌آید.

فرایند خلاقیت:

عده‌ای بر این باورند که خلاقیت، پدیده‌ای اتفاقی است که در اثر یک اتفاق خوشایند، به وقوع می‌پیوندد و نمی‌توان آن را شکل داد و یا ایده‌ای را با روش‌های مختلف در ذهن فرد، پدید آورد؛ بلکه در اثر یک اتفاق است که ایده یا به عبارتی، جرقه‌ای (آها...) در ذهن فرد شکل می‌گیرد. بنابراین به دلیل اتفاقی بودن آن نمی‌توان خلاقیت را پرورش داد و برنامه‌ریزی کرد. این، باور درستی است، زیرا یک اتفاق خوشایند که به آن "سرنودی پیتی" و ژاپنی‌ها آن را "ساتوری" می‌نامند، یکی از مراحل فرایند خلاقیت است که در هر کار خلاق وجود دارد. "سرنودی پیتی"، افراد خلاق را به سمت پیدا کردن راه‌حل‌ها سوق می‌دهد؛ اما آیا سرنودی پیتی برای همه اتفاق می‌افتد؟ و آیا همه می‌توانند از طریق آن به ایده‌های خلاق هدایت شوند؟ در پاسخ باید گفت که وقتی ذهن شخص، نسبت به یک مسئله، کاملاً درگیر می‌شود و فرآیند بررسی مسئله را از زوایای مختلف دنبال می‌کند و همیشه به آن فکر می‌کند نسبت به آن مسئله، حساس می‌شود و متوجه حوادثی می‌شود که دیگران نمی‌بینند یا به آن توجهی ندارند. بنابراین درست است که یکی از مراحل خلاقیت، الهام یا همان اتفاق خوشایند است، ولی می‌توان استعدادها و مهارت‌های متعددی را که در خلاقیت موثرند، پرورش داد تا آن قدر ذهن آماده شود که فرد از اتفاقات اطراف خود در ذهنش شروع به ایده‌یابی و ایده‌سازی نماید و ضمیر ناخودآگاه او تحریک شده و جرقه‌ای در ذهن او پدیدار شود. اما مراحل خلاقیت چیست و چگونه یک ایده در ذهن فرد شکل می‌گیرد؟ برای فرآیند خلاقیت الگوهای مختلفی ارایه شده است که دانستن آنها علاوه بر این که اطلاعاتی در زمینه‌ی نحوه شکل‌گیری یک ایده و یا راه‌حل خلاق به فرد می‌دهد به او کمک می‌کند تا مراحل خلاقیت را در کارهای خود بازسازی نموده و بتواند به ایده‌های خلاق دست یابد.

### الگوی آلبرشیت:

"آلبرشیت" معتقد است که خلاقیت، پنج مرحله دارد که این مراحل به ترتیب عبارتند از: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش و عرضه. او می‌گوید: شخص خلاق، اطلاعات فردی خود را جذب می‌کند و برای بررسی مسایل به بررسی و جست و جوی راه‌های مختلف می‌پردازد. در این هنگام، ذهن فرد خلاق با استفاده از اطلاعات خام به طور غیرمحسوس آغاز به کار می‌کند و پس از تجزیه، تحلیل و ترکیب اطلاعات، راه‌حلی برای مسئله عرضه می‌کند. در مرحله‌ای که الهام نامیده می‌شود، فرد خلاق احساس می‌کند که به راه‌حل قابل اجرایی دست یافته است. پس از پیدا کردن راه‌حل جدید، فرد خلاق آن را به آزمون می‌گذارد تا موفقیت یا عدم موفقیت را مشاهده کند. در این مرحله، ممکن است در کیفیت راه‌حل نیز بهبودی حاصل شود. از این رو باید با نگرش و تفکری انعطاف‌پذیر، امتیازات و کاستی‌های راه‌حل را پذیرفت. زمانی که آزمون انجام گرفت و عملی بودن و قابل اجرا بودن طرح، تایید شد، ممکن است به پالایش نیاز باشد؛ به این معنی که بهینه کردن راه‌حل بررسی شود. آخرین مرحله، عرضه‌ی اندیشه‌ی خلاق است؛ بدین ترتیب که اندیشه‌ی جدید به گونه‌ای عرضه شود که بتوان آن را به سادگی و به طور عملی، ارایه نمود. وقتی مراحل خلاقیت با موفقیت طی می‌شود که پذیرش اندیشه انجام پذیرد.

### الگوی آمابلی:

"آمابلی" الگوی جالبی از فرآیند خلاقیت، ارایه کرده که شامل چهار مرحله‌ی اساسی عرضه‌ی مسئله، آمادگی، ایجاد پاسخ و اثبات پاسخ است. اهمیت این الگو در روابط این مراحل با عناصر مختلف خلاقیت (انگیزه، مهارت‌های مربوط به موضوع و مهارت‌های خلاقیت) است. در مرحله‌ی اول (ارایه‌ی کار یا مسئله) انگیزه، تاثیر مهمی دارد، چرا که برای شروع فرآیند خلاقیت، وجود انگیزه، ضروری است.

در مرحله‌ی دوم که آمادگی برای ارزیابی پاسخ یا راه‌حل است، بررسی، جست و جو، مطالعه و جمع‌آوری مدارک در خصوص موضوع انجام می‌گیرد. البته برخلاف تصورات عموم، اطلاعات بیشتر، موجب خلاقیت بیشتر نمی‌شود. گاهی اوقات، افرادی که تازه، وارد یک رشته شده‌اند، بیشتر از افرادی که مدت طولانی در آن زمینه تلاش کرده‌اند کار خلاق عرضه می‌کنند.

مرحله‌ی سوم، جست و جوی حافظه و محیط اطراف برای ایجاد راه‌حل ممکن است که انگیزه و مهارت‌های خلاقیت در این مرحله موثر می‌باشد.

در مرحله‌ی چهارم، پاسخ ممکن با اطلاعات و معیارهای واقعی، آزمایش می‌شود. در این مرحله، مهارت‌های مربوط به موضوع، ضروری است تا بتوان پاسخ ممکن را با مقیاس و اطلاعات موجود مقایسه کرد و به این نتیجه رسید که راه‌حل ممکن موفقیت‌آمیز بوده یا این که پاسخ، مستدل نیست و امکان تولید وجود ندارد و راه‌حل به شکست انجامیده است یا این که راه‌حل توانسته است ما را به هدف نزدیک کند.

### موانع خلاقیت:

عوامل و دلایل مختلفی از جمله موارد زیر به خلاقیت آسیب می‌رسانند:

#### ۱- آموزش ناهمسو با کارآفرینی و خلاقیت:

بسیاری از افراد به دلیل این که تفکر خلاق، دشوار به نظر می‌آید از داشتن کارها و وظایف خلاقانه، احساس ناخشنودی می‌کنند؛ اما ناراحتی آنها بیشتر از آن جا ناشی می‌شود که تحصیلات و آموزش‌ها همگی به جای آن که تفکر را بهبود بخشند، به بهبود بخشیدن مهارت‌های تفکر تحلیل، توجه دارند. خلاقیت، عموماً برای نظام‌های آموزشی، ناخوشایند است؛ بنابراین مانند دوران تحصیل مایلیم که جواب صحیح را به دست آوریم و به فرآیندی که از طریق آن به جواب صحیح دست می‌یابیم، توجه نمی‌کنیم.

#### ۲- استفاده از الگوهای قالبی:

برای حل یک مسئله‌ی ریاضی به داشتن دانش ریاضیات نیاز داریم. این موضوع به طور آشکار در تمامی محدوده‌های دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که شاید قابل به‌کارگیری در مسایل و وضعیت‌های معین باشد، صادق است. با تجربیات زیاد در یک زمینه، این تمایل در ما به وجود می‌آید که هنگام رویارویی با مسئله‌ای، آن را از طریق راه‌حل‌های قبلی، حل کنیم.

#### ۳- شتابزدگی در ارزیابی:

با آن که ارزیابی ایده‌ها بخشی از تفکر خلاق است، ولی توصیه‌ی اکید، آن است که تا هنگامی که سلسله‌ای از ایده‌های قدرتمند ایجاد نشده‌اند، باید از ارزیابی ایده‌ها دوری کرد.

#### ۴- تاکید بر مفروضات قبلی:

پیش‌زمینه‌های ما، آموزش و تجارب مفاهیم قاطع و اصولی را در ما ایجاد می‌کنند که آنها را حقیقی می‌انگاریم. اینها به نوبه‌ی خود بر تفکرات و ایده‌های ما اثر می‌گذارند و گاهی مانع عرضه‌ی ایده‌های نو و خلاقانه می‌شوند.

#### ۵- فشارهای اجتماعی:

محدوده‌ای کلی از این فشارها در زمان و شرایط متفاوت بر ما تاثیر می‌گذارند. یکی از آثار بسیار منفی، این است که از نادان جلوه کردن در نظر هم‌متان خود نگران شویم، بدین ترتیب، هنجارهای رفتاری و عملکرد گروه‌های موجود، ممکن است مانع ابراز ایده‌های خاص یا ایده‌های زیاد در افراد معین شود.

#### ۶ - چاره جویی‌های کوتاه‌مدت:

اغلب ما به طور معمول در محیط کاری خود برای کارهای روزمره و جاری و نتایج کوتاه‌مدت، تحت فشار هستیم و مسایلی که بیان می‌شوند اغلب نیازمند واکنش فوری هستند. در این زمان، اگر دقت نکنیم، بیشتر اوقات کار خود را صرف کارها و خطاهای کوچک می‌کنیم و هرگز قادر نخواهیم بود، فضای تنفسی لازم را برای تفکر خلاق ایجاد کنیم. حداقل مزیت آگاهی از این موانع، چاره‌جویی و تلاش در برطرف کردن آنهاست.

۷- عدم تمایل به تغییر:

در بعضی از سازمان‌ها تمایلی برای تغییر وجود ندارد. بلکه اصل، بر حفظ وضعیت موجود است. بزرگی می‌گوید: «مادام که احساس کردی احتیاج به پیشرفت نداری، تابوت خود را فراهم کرده‌ای!» این سازمان‌ها محکوم به فنا هستند و بعد از مدتی از بین خواهند رفت.

همچنین از جمله موانع فردی خلاقیت می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

مشغله‌ی زیاد و درگیری بیش از حد با مسئله

داشتن اهداف متضاد

نداشتن استراحت کافی

ترس از انتقاد

عدم تمرکز ذهنی و وجود استرس

خودپرستی و غرور

عادت‌زدگی

منفی‌نگری و عدم اعتماد به نفس

## ۱-۵-۴-۳-۲- تکنیک‌های خلاقیت

تکنیک‌های خلاقیت:

پرورش استعدادها و مهارت‌های خلاقیت، مستلزم یادگیری مطالب گوناگون از راه گذراندن دوره‌های آموزشی مناسب می‌باشد. این دوره‌های آموزشی می‌تواند بر مبنای مطالعه‌ی افکار افراد خلاق، انجام طرح‌های خلاقیت، تمرین‌های خلاقیت، جلسات تکنیک‌های خلاقیت مانند ذهن‌انگیزی برگزار شود. بدان معنا که با ایجاد جلسات تبادل افکار می‌توان به بهترین ایده دست یافت. بعد از آموزش خلاقیت، فرد می‌تواند به کمک روش‌هایی که آموخته است، مشکلات خود را در حد مطلوب حل کند. درگیری در فعالیت‌های خلاق، مهم‌ترین روش برای تقویت استعداد خلاقیت به شمار می‌آید. چرا که افراد به هیچ وجه نمی‌توانند خلاق شوند، مگر آن که در فعالیت‌های خلاق قرار گیرند و با مسایل مختلف، اعم از شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای به شیوه‌ای خلاقانه برخورد کنند. از عواملی که نقش مهمی در خلاق کردن انسان‌ها ایفا می‌کند، تقویت توانایی‌های خلاقیت آنهاست که عبارتند از: حقیقت‌یابی، مسئله‌یابی، ایده‌سازی، ایده‌یابی، روان بودن ایده‌ها، درک اصل مطلب، نگرش به موضوعات از دیدگاه‌های مختلف، راه‌حل‌یابی، ابتکار و دقت. روش‌های متعدد بسیاری برای تقویت این توانایی‌ها تحت عنوان تکنیک‌های خلاقیت، ذکر شده است.

تکنیک‌های خلاقیت به عنوان ابزاری برای رشد خلاقیت و افزایش توان حل خلاق مسئله، کمک شایانی به توان فرد در تمام مراحل خلاقیت و فرآیند حل خلاق مسئله می‌نماید. به عبارت دیگر، هر یک از تکنیک‌های خلاقیت، مرحله یا مرحله‌ای از فرآیند خلاقیت را تقویت می‌کنند. این تکنیک‌ها فردی و گروهی می‌باشند که برخی از تکنیک‌های فردی شامل: توهم خلاق، Do it، برخی تکنیک‌های گروهی شامل: طوفان فکری، شش کلاه، دلفی، سینکتیکس، و برخی تکنیک‌هایی که می‌توان هم به صورت فردی و هم به صورت جمعی آنها را انجام داد عبارتند از: اسکمپر، درهم شکستن مفروضات، چرا، مورفولوژیک.

محور اصلی این روش‌ها و تکنیک‌ها، شکستن قالب‌های ذهنی با استفاده از راهبردهای موثر زیر است:

۱- جلوگیری از قضاوت فوری:

جلوگیری از قضاوت فوری، یک مهارت اساسی در خلاقیت است، چرا که داوری فوری درباره‌ی یک راه حل، ایده‌های ابتکاری را از بین می‌برد.

۲- درک اصل مطلب:

محور کار در ایجاد فرآیند خلاق، تفکری است که برای حل مسئله به تجزیه‌ی اطلاعات اساسی پرداخته و موارد غیراساسی و بی‌مورد و غیرمفید را رها می‌کند. این امر سبب می‌شود افراد، تحت تاثیر ایده‌های حاکم قرار نگیرند.

۳- شک و تردید:

شرط تحقق خلاقیت، این است که افراد، اسیر فرضیات نشوند، زیرا هدف، تغییر یا تجدید ساخت الگو است. استفاده از شیوه‌ی چرا در انجام این روش، موثر است. این شیوه، تنها مربوط به زمانی نیست که فرد جواب را نمی‌داند. بلکه ممکن است با مطلب کاملاً آشنا باشد و باز هم بپرسد چرا؟



دو دلیل برای این که چرا تعداد ایده‌ها در یک نشست طوفان ذهنی، بیشتر از کنفرانس‌های معمول، همیشگی و سنتی است، وجود دارد:

- ۱- در طوفان ذهنی، خلاقیت القاء می‌شود. جریان تراوش ایده‌ها همانند فتیله‌ی یک چاشنی است که هر جرقه، آتشی دیگر به وجود می‌آورد و سرانجام بمب ایده‌آلی منفجر می‌شود. "آسبورن" این پدیده را به گفته‌ی متخصص دیگری، یک واکنش زنجیره‌ای می‌نامد. ایده‌های من به وسیله‌ی ایده‌ی شخص دیگر، شعله‌ور می‌شود.
- ۲- هر کاری نیاز به پشتیبانی فکری و مادی دارد. در حقیقت، این ترس از انتقاد است که در اکثر موارد، جلوی خلاقیت را می‌گیرد. طوفان ذهنی از طریق رد هرگونه انتقاد و قبول هرگونه پیشنهاد و ایده، افراد شرکت کننده را تامین و حمایت می‌نماید.

قوانین و مقررات:

برای این که جلسه‌ی طوفان ذهنی در امر رسیدن به راه‌حل برتر یک مشکل و مسئله، موفق شود نیاز به اجرای کامل این قوانین دارد.

۱- انتقاد ممنوع است:

- باید تمرین کنید به ایده‌آل‌ها به دید یک ممکن بنگرید؛ هر چند احمقانه به نظر برسند. این قانون، هم در مورد ایده‌های دیگران و هم در مورد ایده‌های خودمان است. یکی از مسایل بسیار مهم در این جلسات، ترس از ناقص بودن است. افرادی هستند که از دادن ایده‌ها به خاطر گمان این که نکند ایده‌ی آنها مسخره و ابلهانه به نظر برسد و نیز نگرانی کامل نبودن ایده‌شان، از کوشش خلاق باز می‌مانند و به نوعی انجماد فکری که از مشخصه‌های کنفرانس‌های سنتی است، مبتلا می‌شوند. کم‌کم این انجماد فکری در کل اعضا اثر می‌گذارد و روند ایده‌یابی همانند حرکت مواد مذاب آتشفشانی، کند و بی‌روح خواهد شد.
- پیشنهاد می‌شود در جلسات خود از افرادی که از انتقاد کردن خوششان می‌آید یا افرادی که بیش از دیگران، درباره موضوع، اطلاعات دارند و مدیرانی که یاد گرفته اند برای رد ایده‌ها دلیل تراشی نکنند، استفاده نکنید.
- ۲- چرخش آزاد با استقبال روبرو می‌شود:

این قاعده برای جرات و شهامت بخشیدن به اعضاء است. هر ایده‌ای که خارج از ذهن و غیرعقلانه‌تر و در نظر اول، غیر ممکن باشد، نسبت به ایده‌هایی که با تعمق و جویدن زیاد، بیرون داده می‌شوند بهتر است (این ایده‌ها می‌توانند توسط مغز دیگر اعضای گروه، پالایش شده و منجر به ایده‌هایی بهتر گردند. در حقیقت، شرکت‌کننده‌ها مجبور نیستند فقط ایده‌های نو بدهند، بلکه باید با ترکیب، جایگزینی، تعدیل و حذف و اضافه کردن ایده‌های دیگران، ایده‌ها را بهتر و بهتر کنند.)

برای به دست آوردن چنین ایده‌های جسورانه‌ای، نیاز به تعویق قضاوت به عنوان ارزش اساسی جلسات طوفان ذهنی است.

۳- بیش از حد لزوم، ایده تولید کنید.

مطابق مطالعات انجام شده، کارآیی و موفقیت یک جلسه‌ی طوفان ذهنی، رابطه‌ی مستقیمی با تعداد ایده‌های مطرح شده دارد. به گفته خود "آسبورن" «کیفیت، کمیت به بار می‌آورد».

۴- تلفیق و بهبود پیشنهادات:

طوفان ذهنی به اعضا اجازه می‌دهد که علاوه بر ارایه‌ی ایده، ایده‌های دیگران را نیز بهبود بخشند و اصلاح کنند. برای به دست آوردن ایده‌های جدید می‌توان سوالات زیر را از خود پرسید:

اقتباس: این را شبیه چه می‌توانم بسازم؟

تعدیل: اگر این، کمی تغییر داده شود چه می‌شود؟

جانمایی: به جای این، چه چیز دیگری را می‌توانم وارد کنم؟ اگر این جزء نباشد چه چیز دیگری می‌توان جای آن قرار داد؟

جمع: به حداکثر رساندن: اگر درباره‌ی این موضوع اغراق شود، چه می‌شود؟ غول پیکر چطور؟

ضرب: می‌توان این را دو برابر کرد؟

تقسیم: اگر این، بیش از حد کوچک و مینیاتوری شود...؟

تفریق: چطور است این جزء را از قلم بیندازیم؟

### چگونه یک جلسه‌ی طوفان ذهنی تشکیل دهیم؟

بهینه‌ی تعداد افراد، ۵ تا ۱۲ نفر، می‌باشد. تجربه نشان داده است که از گروه و جلسه‌ی ۱۲ نفری، نتایج بهتری کسب می‌شود. اعضای جلسه، شامل رییس جلسه، دبیر جلسه، ۵ عضو اصلی و ۵ مهمان می‌باشد. اعضای اصلی باید از بین افراد خلاق‌تر و نیز افرادی

با مهارت‌ها و تجربه‌های گوناگون درباره‌ی مسئله انتخاب شوند. میهمانان و همچنین کل ترکیب جلسه، بهتر است هر سه چهار نوبت یک بار، تغییر یابند. اگر گروهی مدت زیادی با هم کار کنند، می‌توانند واکنش یکدیگر را حدس بزنند. در نتیجه، جلسه دچار انجماد فکری خواهد شد. استفاده از ترکیبی از زن و مرد برای ایجاد رقابت، مفید خواهد بود و حضور مقامات بلند پایه‌ی سازمانی، جرات را از اعضا می‌گیرد. البته این توصیه‌ها انعطاف‌پذیرند. رییس جلسه، نقش اساسی در اجرای موفق طوفان ذهنی دارد. یکی از مسئولیت‌های مهم رییس، این است که به اعضا بقبولاند هر ایده‌ای هر قدر هم بی‌اهمیت جلوه کند از نظر مکتب طوفان ذهنی، دارای ارزش است. او باید از دادن توضیحات اضافی درباره‌ی موضوع خودداری کند. داشتن اطلاعات بیش از حد و آگاه بودن از حقایق و پیچیدگی‌های مسئله، از شنای ذهن در دریای خلاقیت و ابداع جلوگیری می‌کند. در طوفان ذهنی از حقایق به عنوان تخته‌ی شیرجه استفاده می‌شود. رییس جلسه باید همراه خود لیستی از پیشنهادها داشته باشد تا به هنگام کند شدن روند جلسه، آنها را ارایه دهد. دبیر جلسه، مسوول ثبت ایده‌ها، آن هم به صورت گزارشی و نه کلمه به کلمه است.

### تعریف مسئله:

قبل از هر چیز باید مسئله را تعریف کرد. سپس مسئله را روی تخته‌ای نوشت و در معرض دید قرار داد. مسایلی که باعث طوفان ذهنی می‌شوند نباید کلی باشند و باید آنها را تا حد امکان به مسایل ریزتر و جزئیات کوچک‌تر تبدیل نمود تا میزان تمرکز گروه بر آن، بیشتر شود. چهارچوبی باید مشخص کرد و تمام فکرها را مانند تیری به آن نشانه رفت. گرداننده‌ی هیات طوفان ذهنی، مسوول تعیین هدف است.

### شروع ایده‌یابی:

سپس رییس جلسه از اعضا می‌خواهد ایده بدهند. هر کس ایده‌ای دارد دست خود را بالا می‌برد و سرپرست، نام او را بلند می‌گوید. هر شخص در هر نوبت، فقط حق ارایه‌ی یک ایده را دارد. رییس با خوشرویی و لبخند نسبت به



ایده‌دهنده برخورد می‌کند. ایده‌ها توسط دبیر و با شماره‌گذاری ثبت می‌شود تا رییس جلسه، تعداد ایده‌های داده شده را بداند.

### تعیین محدودیت زمانی:

برای خود، مهلت معینی معلوم نمایید. این زمان، بسته به نوع جلسه و تعداد اعضای حاضر در جلسه، متفاوت است. تجربه‌ها در این زمینه، زمان استاندارد را ۲۵ تا ۳۰ دقیقه نشان می‌دهد. در هر صورت، واضح است که هر چه زمان، بیشتر می‌گذرد، سرعت ایده‌دهی بیشتر می‌شود. در موردی خاص به نقل از "اسپورن"، در ۱۰ دقیقه‌ی اول جلسه ۲۷ ایده و در ۱۵ دقیقه بعدی، ۱۸۶ ایده از اعضا تولید شده است.

### بررسی ایده‌ها:

در این مرحله، تعدادی از بهترین ایده‌های داده شده مورد بررسی قرار می‌گیرد و بعد، دوباره از بین آنها یکی را انتخاب کرده و آن را مورد طوفان ذهنی قرار می‌دهند. به این طریق می‌توان به ایده به صورت عمقی‌تر و کاربردی‌تر توجه نمود.

### تفاوت‌های طوفان ذهنی فردی با طوفان ذهنی گروهی:

با وجود این که طوفان ذهنی گروهی، دارای کارایی زیادی است، ولی هنوز انفرادی آنها بیشتر استفاده می‌شود و در تمام دنیا به عنوان منبع اصلی ایده در نظر گرفته می‌شود. طوفان ذهنی فردی با تولید طیف گسترده‌تری از ایده‌ها همراه است و کمتر منجر به ایده‌هایی کارا و عملی می‌شود. نکته‌ی جالب توجه این است که فرد به هنگام انزوای از گروه، دیگر ترسی از انتقاد ندارد و بدون هیچگونه محدودیتی از طرف اعضا برای تجزیه‌ی ایده‌ها آزاد می‌باشد. اما مزیت طوفان گروهی، این است که مشکلات ایده‌ی فرد به وسیله تجربه و خلاقیت افراد دیگر حل می‌شود و از بین می‌رود. اگر بخواهیم نتیجه‌ی مطلوب‌تری از طوفان ذهنی داشته باشیم می‌توانیم این دو نوع طوفان ذهنی را ترکیب کنیم. ابتدا پس از تعریف مسئله، به اعضا فرصت داده می‌شود تا بر مشکل، یورش برده و طوفان ذهنی کنند و در مرحله‌ی بعد، ایده‌های آنها در جلسات طوفان ذهنی، استفاده شده و توسط گروه، توسعه و ترقی داده می‌شوند. طوفان ذهنی گروهی، مکملی است برای طوفان ذهنی فردی و نه جایگزین آن.

### چگونگی یک طوفان ذهنی فردی:

برای شروع، ابتدا چند برگ یادداشت و خودکار فراهم کنید. سپس در مکانی خلوت و مخصوص خودتان نشسته و دور تا دور خودتان را از کتاب‌های تخصصی و مجله‌های مرتبط با مسئله‌ی مورد طوفان ذهنی، انباشته و پر کنید. نخست، عناوین و مبانی مسئله را بنویسید: برای مثال من باید یک برنامه‌ی بودجه‌ی سازمانی ترتیب دهم، حالا به سرعت، هر کلمه یا اصطلاحی را که فکر می‌کنید به بودجه‌ی ما مربوط است یادداشت کنید. درآمد، هزینه‌ها، حقوق، حق بیمه، سود، و منفعت و ... این کلمات را شماره‌گذاری کنید. از بین آنها هر کدام را که به نظرتان مهم و مناسب‌تر به نظر می‌رسد، انتخاب و دوباره کلمات مرتبط با این کلمه را یادداشت کنید. کم‌کم این لغات، توسعه می‌یابد و فهرست شما شامل هرگونه موضعی که برای برنامه‌ریزی بودجه نیاز دارید می‌باشد. آن چه که به دست آورده‌اید یک برنامه‌ی واقعی بودجه نیست بلکه فقط شروعی برای نوشتن و تنظیم آن است.

## روش‌های مشابه :

علی‌رغم موفقیت جهانی طوفان ذهنی در حل خلاق مسایل، هنوز ایراداتی به آن وارد می‌شود. یکی از عیب‌های دستیابی به ایده‌ها این است که ایجاد شرایطی برای ابراز ایده‌ی آزاد، مشکل است و بیشتر مواقع، فرد، تحت فشار اکثریت است. رعایت

قوانین و مقررات برای بعضی اعضا سخت می‌باشد و قصور آنها سبب ناکارایی جلسه می‌شود. در این روش، بهبود مرحله به مرحله‌ی پیشنهاد، کمتر مشاهده شده است.

مشکلاتی از این قبیل، موجب شد روش‌های دیگری از طوفان ذهنی مشتق شود. در یکی از این روش‌ها از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود ایده‌های خود را روی کاغذ بنویسند که به این روش، افکارنویسی گفته می‌شود.

## اینترنت و طوفان ذهنی:

اینترنت، ابزار بسیار مفید و کارایی در طوفان ذهنی است. به وسیله‌ی اتاق‌های chat و نیز گروه‌های خبری به راحتی می‌توان جلسات طوفان ذهنی را برگزار کرد. بدون هیچ ترسی از انتقاد و هیچ خجالتی از ایده‌دهی. به خاطر نبود حضور فیزیکی اعضاء، ایده‌دهی با آرامشی بیشتر و خیالی آسوده‌تر انجام می‌شود.

## تکنیک "چرا؟"

تکنیک چرا دقیقاً مثل چراهای مکرر کودکی است که کودکان برای گسترش فهم خود از دنیای اطرافشان از والدین می‌پرسند؛ اما با این تفاوت که در بزرگسالی باید یادگرفته‌هایمان را زیر سوال ببریم؛ سادگی این تکنیک باعث شده است بسیاری از مردم، متوجه اهمیت و نقش آن نشوند. این تکنیک برای ایده‌یابی و ایده‌پردازی به کار می‌رود. به عنوان مثال، برای شناسایی و تعریف درست و کامل مسئله می‌توان از این تکنیک استفاده کرد و در حین پرسش و پاسخ نیز می‌توان ایده‌های جدیدی در رابطه با موضوع به دست آورد. باید توجه داشت که سوالات تا آن جا ادامه پیدا می‌کند که به یک بصیرت و بینش برسیم. حتی اگر به جواب مفیدی رسیدیم و یا به رویکرد جدید و اثربخشی دست یافتیم باید مسئله را به شکلی دیگر از نو مطرح نموده و فرآیند پرسش و پاسخ را ادامه دهیم. البته نباید انتظار داشت به وسیله‌ی این تکنیک، همه نوع مشکل و یا کل یک مشکل، همواره حل شود؛ بلکه استفاده از این تکنیک به ما کمک می‌کند تا موقعیت و وضعیت را بهتر و روشن‌تر مشخص کنیم و در فرآیند آن به ایده‌های جدیدی دست یابیم.

ممکن است قبل از شروع این پرسش‌ها برداشت شما از موضوع، چیز دیگری باشد ولی با اجرای این تکنیک و پرسش و پاسخ‌ها به نقطه‌ای می‌رسید که برداشت جدیدی از موضوع، برایتان به وجود آید و به دنبال آن، فکر و یا ایده‌ی جدیدی در ذهن شما شکل می‌گیرد. با این تکنیک، ممکن است راه حل نهایی به دست نیاید، ولی کمک می‌کند وضعیت و واقعیت خود را بهتر شناخته تا به راه حل نهایی، بهتر، دقیق‌تر و زودتر برسیم.

## تکنیک "توهم خلاق"

خیلی اوقات، آنچه را که فکر می‌کنیم واقعیت است، واقعیت نیست. واقعیت‌ها با پنج حس انسان درک می‌شوند. فرض بر این است که حواس پنج‌گانه، گزارش دقیق و درستی از محیط اطراف به انسان می‌دهند. آیا واقعاً همین طور است؟

همه افراد در همه‌ی مواقع، درک یکسانی از یک موضوع ندارند و ارتباط ادراکی چشم و مغز، همیشه منجر به درکی منسجم از واقعیت نمی‌شود. حتی گاهی این دو با هم در تضاد هستند. برای فهمیدن موضوع به مکعب زیر نگاه کنید. متوجه می‌شوید که در مکعب، دو شکل نمایان می‌شود یکی از این اشکال از طریق نیمه‌ی راست مغز دیده می‌شود. بعد از چند لحظه متوجه می‌شوید این دو شکل به طور مرتب در رفت و آمد هستند. حال فرض کنید چشم و مغز نتوانند درک منسجم و درستی از واقعیت، ارایه دهند و تمایلات و انتظارات ما نیز در موضوع، اثر گذاشته باشد. حال با اطلاعات رسیده چه کار باید کرد؟ چقدر می‌توان به آن اتکا کرد؟ آیا آنچه را که دیده‌ایم همان واقعیت است؟ در پاسخ باید گفت شاید تنها راهی که به وسیله‌ی آن بتوان واقعیت را مورد شناسایی و بررسی قرارداد، حذف پیش فرض‌ها و تمایلات یا عینک‌ها و فیلترهای پنهانی است که بر موضوع اثر گذاشته است. برای این منظور، اولین قدم این است که متوجه شویم، حواس پنجگانه، نشان دهنده‌ی دقیقی از واقعیت بیرونی نیستند و این خود از ضرورت‌های یک فکر خلاق است. شما برای ارزیابی صحیح دنیای اطراف خود و تعریف درست مسایل، باید در جایگاهی فراتر از اطلاعات رسیده از حواستان قرار بگیرید.

منظور و هدف این تکنیک این است که شما بتوانید با قدرت توهم، بعضی از اوقات با خطاهای عمدی، طور دیگری به مسایل نگاه کنید تا بدین وسیله اصل و واقعیت موضوع را دریابید. این سعی باعث می‌شود مقداری اطلاعات از شکاف‌های موجود در بافت‌های عصبی، آزاد شده و به وسیله‌ی پیوند با اطلاعات قبلی، الگوی ذهنی جدیدی ساخته شود و یا موضوع از الگوی ذهنی قبلی به

الگوی دیگری انتقال یابد و نهایتاً این فعل و انفعالات، موجب الهام یا بصیرت و کشف ناگهانی و غیر منتظره‌ای شود. بنابراین برای این که بتوانیم خلاقانه با موضوعات برخورد کنیم یا راه‌حل‌های جدیدی برای مسایلمان پیدا کنیم، گاهی احتیاج است به وسیله‌ی قدرت خیال و توهم، موضوع را از زوایای دیگری ببینیم، هرچند که دیدن از آن زاویه، اشتباه به نظر می‌آید (وقتی چیزی را اشتباه حس می‌کنیم که مفهوم درک شده از آن با مفهوم مورد انتظار ما مغایر باشد و چه بسا خیلی از مفاهیم مورد انتظار ما ممکن است غلط باشد؛ لذا رفتن راه اشتباه، باعث شناسایی و اصلاح فکرها و مفروضات غلط ما می‌شود). به همین دلیل، بسیاری از افراد خلاق کارهایی می‌کنند که در ابتدا احمقانه به نظر می‌رسد.

### تکنیک "پی. ام. آی. (P. M. I.)"

انسان می‌تواند به طور ارادی، توجه خود را کنترل و هدایت نماید؛ در غیر این صورت، توجه انسان به طور ناخودآگاه و اتوماتیک وار به تجارب گذشته و الگوی ذهنی قبلی معطوف می‌شود. درست همان طور که ذهن رانندگان، هنگام رانندگی در یک مسیر کاملاً آشنا متوجه مسایل دیگر می‌شود. یکی از ارزش‌های این تکنیک، آن است که انسان را مجبور می‌سازد تا دقایقی برخلاف قالب‌های ذهنی‌اش تفکر کند و به مرور، نسبت به قالب‌های ذهنی خود آگاه‌تر و مسلط‌تر شود، لذا آمادگی ذهنی بیشتری برای خلاقیت پیدا می‌کند. نام این تکنیک، برگرفته از حروف اول سه کلمه به معنی افزودن، به معنی کاستن و به معنی جالب می‌باشد. روش کار چنین است که ابتدا فرد توجهش را به نکات مثبت موضوع یا پیشنهادهای و سپس به نکات منفی و نهایتاً به نکات جالب و تازه‌ی آن که نه مثبت است و نه

منفی، معطوف می‌کند و در پایان، نسبت به تهیه‌ی لیست نکات مثبت یا مزایای موضوع، لیست موانع، محدودیت‌ها و نکات منفی موضوع و لیست نکات جالب و تازه‌ی موضوع، اقدام می‌کند.

از آن جایی که افراد خلاق، تمایلی به دیدن نکات مثبت و جالب موضوعات ندارند و بیشتر به نکات منفی توجه می‌کنند این تکنیک، تمرین خوبی نیز برای مثبت‌اندیشی و دگراندیشی افراد می‌باشد. در واقع، این گونه ابزارها، در حکم عینکی هستند که فرد به وسیله‌ی آن می‌تواند همه‌ی زوایای موضوع را دقیق‌تر، کامل‌تر و شفاف‌تر ببیند. یکی از مهم‌ترین کاربردهای این تکنیک، زمانی است که نسبت به یک قضیه به موضوعی، بیشتر بدبین یا (خوشبین) باشیم. استفاده از این تکنیک، کارگشایتر و اثربخش‌تر خواهد بود و در مجموع، باعث می‌شود تا با ابعاد و جوانب موضوع، بیشتر آشنا شویم. شکل زیر بیانگر این امتیاز، نسبت به تفکر مستقیم می‌باشد. برای یافتن نکات جالب، کافی است جمله‌ی «چقدر جالب می‌شود اگر...» را کامل کنیم. مثلاً بگوییم چقدر جالب می‌شود اگر جاده‌ها نیز رنگ زرد زده شود و یا چقدر جالب می‌شود اگر شیشه‌ی اتومبیل‌ها نیز زرد رنگ شوند.

## تکنیک "DOIT"

نام این تکنیک از حروف اول چهار کلمه‌ی Define به معنی تعریف کردن، Open به معنی باز کردن، Identify به معنی شناسایی و Transform به معنی تبدیل کردن، تشکیل شده است. منظور از انتخاب این واژگان، این است که برای حل مشکل، لازم است ابتدا موضوع و مسئله را دقیق تعریف و مشخص نمود. سپس ذهن را برای راه‌حل‌ها و شقوق مختلف، باز نگه داشت تا بهترین راه‌حل، شناسایی شود و در نهایت آن را به عمل تبدیل کرد. برای انجام بهتر و سریع‌تر هر یک از مراحل فوق، راهنما و تسهیل‌کننده‌هایی به ترتیب زیر مشخص شده است:

### تعریف کردن مسئله

سؤال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچک‌تر تقسیم کنید و سعی کنید مشکل را در دو کلمه بیان کنید و بعد از آن اهداف، منظورها، نتایج، معیارها و موانع کار را مشخص و هر یک را بسط و گسترش دهید.

در این مرحله، به وسیله‌ی تمرکز می‌توان به تعریف درست‌تر و کامل‌تری از موضوع رسید. تعریف و درک صحیح از مسئله به قدری در حل خلاق مسئله اهمیت دارد که گفته می‌شود ۹۰٪ حل مسئله است.

### از زاویه‌های مختلف، مساله را ببینید:

با تفکر واگرا، در مورد مشکل، از دیگران بپرسید و پاسخ‌های آنان را برای تولید ایده‌های جدید خود استفاده کنید. ایده‌های خنده‌دار و مسخره را لیست کنید و سعی کنید از آنها راه‌حل‌های منطقی و قابل ارجاع، استخراج کنید و به منظور ایجاد ایده‌های جدید، سعی نمایید بین مشکلاتان و چیزهای نامرتبط، ارتباطی پیدا کنید و همچنین ایده‌های جدید را فهرست نمایید؛ ایده‌های جدید را با هم ادغام یا ترکیب نمایید و در دسته‌های مختلف،

گروه بندی کنید. در این مرحله، باید ذهن را برای تفکر واگرا و ایده‌های جدید آماده ساخت و ایده‌های جدید را بدون ارزیابی و قضاوت، هر چه بیشتر، تشویق و فهرست نمود.

## ۱-۵-۵- نمونه سازی و آزمون محصول

### نمونه سازی و آزمون محصول

یکی از مهم‌ترین گام‌ها برای هر کارآفرین در طول فرایند تأسیس یک کسب و کار و در ادامه برای رشد و بقای کسب و کار، آشنایی با مدیریت فرایند توسعه‌ی محصول جدید است. فرایند توسعه‌ی محصول جدید به طور استاندارد، شامل پانزده مرحله می‌باشد که عبارتند از:

خط مشی تولید کالای جدید، ایده یابی، غربال کردن ایده‌ها، پروراندن ایده و آزمایش آن، تهیه‌ی خط مشی بازاریابی، بررسی‌های اقتصادی، تولید کالا، آزمون بازار، بهره برداری تجاری، تسریع تولید کالای جدید، خط‌مشی‌های دوره‌ی عمر کالا، معرفی کالای جدید، رشد کالا، دوره‌ی بلوغ کالا و در نهایت زوال کالا.

اما در طول فرایند توسعه‌ی محصول جدید، یکی از مهم‌ترین مراحل، این است که یک کارآفرین بر اساس نیازهای بازار و خواسته‌های مشتریان و ایده‌هایی که در جهت مرتفع کردن آنها دارد، بتواند آن ایده‌ها را به یک مفهوم عینی و ملموس که مشخصات محصول را بیان می‌کند تبدیل نموده و در ادامه، این مفهوم را به یک نمونه‌ی عملی از محصول مورد نظر تبدیل نموده و آن را در مرحله‌ی آزمون بازار و تحت شرایط واقعی‌تر به محک تجربه بگذارد. با آزمون بازار، فرصت بسیار خوبی برای کسب تجربه در زمینه‌ی عرضه‌ی کالا به بازار در اختیار کارآفرین قرار می‌گیرد؛ چرا که تا قبل از صرف هزینه‌ی گزاف برای تولید و عرضه‌ی کالا در مقیاس وسیع، مسایل و مشکلات مربوط به کالا در همین مرحله کشف می‌شوند. مقدار آزمون بازار در مورد کالاهای مختلف، متفاوت است. بیشترین آزمون‌ها برای کالاهایی که قبلاً هیچ نمونه‌ای نداشته‌اند، صورت می‌گیرد و کمترین آن هم در مورد کالاهایی که به تقلید از رقبا ساخته می‌شود، انجام می‌گیرد. برای آزمون بازار، معمولاً افراد، یکی از سه شیوه آزمون بازار زیر را به کار می‌برند:

#### ۱. آزمون بازار استاندارد:

در این روش، یک کالای جدید در شرایطی همسان با شرایط واقعی و کلاً عرضه‌ی کالا، مورد آزمایش قرار می‌گیرد. برای این کار، تعداد محدودی شهر و فروشگاه، به عنوان نماینده‌ی فروش، انتخاب شده و محصول مورد نظر با حمایت و تبلیغات تولیدکننده، در این مکان‌ها به مردم عرضه می‌گردد. از مزایای مهم این روش، اطلاعات خوب حاصل از آن است و از معایب آن هم هزینه‌ی بالا، زمان‌بر بودن زیاد و در نهایت، احتمال دسترسی رقبا به اطلاعات محصول جدید می‌باشد.

#### ۲- آزمون بازار با نظارت

در این روش، مؤسسات تحقیقاتی هستند که تعدادی فروشگاه به عنوان فروشگاه‌های پانل در اختیار دارند. این فروشگاه‌ها در قبال دریافت حق الزحمه‌ای، کالای جدید را در معرض فروش قرار می‌دهند. البته تعداد فروشگاه‌ها و پراکندگی آنها توسط مالکان تعیین می‌گردد. این روش، اگرچه برخلاف روش قبلی، احتیاج به زمان و هزینه‌ی کمتری دارد ولی در قیاس با روش اول، اطلاعات غیرواقعی‌تری دارد.

۳- آزمون بازار شبیه ساختی:

کارآفرینان همچنین می‌توانند کالای جدید تولیدی خود را در یک محیط خرید شبیه ساختی، مورد آزمایش قرار دهند. در این نوع آزمون، شرکت تولیدکننده یا یک مؤسسه‌ی تحقیقاتی، تعدادی آگهی تبلیغاتی و ابزارهای تبلیغات پیشبردی را برای تعدادی کالا همراه کالاهای جدید به مصرف‌کنندگان نمونه نشان می‌دهد. این مصرف‌کنندگان نیز در قبال دریافت حق‌الزحمه به یک فروشگاه یا جایی مشابه دعوت می‌شوند. آنها می‌توانند حق‌الزحمه‌ی دریافتی را نگهداری کنند یا اینکه برای خرید اقلام مورد نیاز از آن استفاده کنند. البته افراد می‌توانند کالاهای خود را در نمایشگاه‌های تجاری نیز مورد آزمایش قرار دهند. همچنین در مواردی، افراد می‌توانند از ترکیبی از روش‌های مذکور نیز استفاده کنند که اگر چه زمان و هزینه، بسیار بیشتر خواهد شد ولی به همان نسبت، اعتبار اطلاعات نیز افزایش خواهد یافت.

## ۱-۵-۶- تدوین برنامه طرح کسب و کار

### تدوین طرح کسب و کار

طرح کسب و کار (Business Plan) عبارت است از نقشه‌ی راه ایجاد کسبوکار و دستورالعملی است که تمام مراحل و اقدامات ایجاد کسب و کار را پیش بینی کرده است. به عبارت دیگر، طرح کسب و کار، شامل سازماندهی منابع و فعالیتها برای ایجاد و توسعه ی کسب و کار جدید است. طرح کسب و کار راهنمای اقدامات کارآفرین و معیاری برای عملکرد کارآفرین است. کیفیت تدوین طرح کسب و کار به توانایی تعریف روشن و انتقال موارد مربوط به هم‌هی ذینفع‌ها بستگی دارد. ذینفع‌های مهم عبارتند از خانواده‌هی کارآفرین، مشتریان، سرمایه‌گذاران، مشاوران، کارکنان آینده، تشکل‌های صنفی و دولت. طرح کسبوکار باید مفصل بوده و بیانگر هم‌هی نکات لازم باشد. این طرح باید آنقدر ساده، تدوین شود که افراد غیرمتخصص هم مطالب آن را درک نمایند.

### یک طرح کسب و کار برای چه نوشته می‌شود؟

- طرح کسب و کار یک ابزار معرفی و فروش ایده است برای:
- سرمایه‌گذاران
- مشتریان
- کارکنان

### - طرح کسب و کار یک ابزار مدیریت است برای:

- هدایت و رهبری
- کاهش مخاطرات کسب و کار
- تأمین منابع مالی

### مخاطبان Business Plan

### یک طرح کسب و کار، بیانگر آنست که:

- چرا یک شرکت بوجود می‌آید؟
- مؤسسان شرکت به چه موفقیت‌هایی می‌خواهند برسند ؟
- شرکت، چگونه می‌تواند موفق باشد؟

### ساختار طرح کسب و کار (Business Plan):

به طور خلاصه یک طرح کسب و کار مراحل زیر را در بر می‌گیرد:

- I. خلاصه‌ی اجرایی
- II. توضیح شرکت
  - I. تعریف کلی
  - II. پیش زمینه‌ی صنعتی
  - III. صلاحیت حقوقی
  - IV. اهداف
  - V. درباره‌ی محصول
- I. نکات منحصر به فرد محصول یا خدمت، فناوری، حقوق معنوی و ...
- III. بازاریابی
  - I. تحقیق و تحلیل
    - I. بازار هدف
    - II. اندازه‌ی بازار
    - III. رقابت تخمین سهم بازار
  - II. برنامه‌ی بازاریابی
    - I. راه‌کار بازار، توزیع، فروش
    - II. قیمت‌گذاری
    - III. تبلیغات
- IV. مطالعات فنی
  - I. تکنولوژی
  - II. محل
  - III. دسترسی به منابع
  - IV. حمل و نقل و عرضه
  - V. ظرفیت
  - VI. طراحی و توسعه
- V. مدیریت
  - I. تیم مدیریت- پرسنل کلیدی
  - II. ساختار قانونی قراردادهای مالی، قراردادهای استخدامی، مالکیت
  - III. مشاوران
  - IV. سیاست‌های آموزشی
  - V. پرداخت‌ها
- VI. امور مالی
  - I. پیش‌بینی‌های مالی



- 
- I. سود و زیان
  - II. نقدینگی
  - III. تحلیل هزینه و منفعت
  - IV. برنامه‌ی بودجه
  - V. نسبت‌های مالی مهم
  - VI. ....
  - II. برنامه‌ی زمان‌بندی مالی، راه‌های تامین سرمایه
  - III. راه‌های خروج از سرمایه گذاری
  - VI. خطرات بحرانی
    - I. تجزیه و تحلیل ریسک
    - II. راه کارها
  - VII. برنامه‌های کوتاه مدت
    - I. زمان بندی
    - II. ضرب الاجل‌ها
  - VIII. پیوست‌ها
    - I. داده های فنی
    - II. مجوزها و جزئیات حقوق معنوی
    - III. گزارش های مشاوران در مورد محصول
    - IV. نمودار سازمانی
    - V. زندگی‌نامه‌ی کارآفرین و مدیران کلیدی
    - VI. حسابداران، وکلا.....

بی‌شک یکی از مهم‌ترین گام‌ها در طول فرایند راه‌اندازی انواع کسب و کارها برای کارآفرینان، جدای از انتخاب فرصت‌ها و ایده‌های مناسب، انتخاب مکان مناسب برای راه‌اندازی کسب و کار جدید می‌باشد. در صورتی که یک کارآفرین، تمام گام‌های شروع و راه‌اندازی یک فعالیت کارآفرینانه را به صورت صحیح طی کند، اما مکان مناسبی را برای این کار انتخاب نکند، به هیچ وجه در کار خود موفق نخواهد بود؛ چرا که انتخاب مکان مناسب، در کنار داشتن ایده‌ی مناسب (شناسایی فرصت‌ها) و تأمین مالی صحیح کسب و کار، سه پیش شرط اصلی لازمه‌ی موفقیت هر کسب و کاری است.

کلاً عوامل تأثیرگذار بر انتخاب مکان مناسب به چهار دسته تقسیم می‌شود:

۱- عملکرد و وضعیت شخصی خود کارآفرین

۲- چگونگی و وضعیت دسترسی به مشتریان

۳- موجود بودن منابع مناسب

۴- شرایط محیطی

### عملکرد و وضعیت شخصی کارآفرین:

در توضیح این مورد باید گفت که ترجیحات و موقعیت شخصی کارآفرین و محل زندگی او، تأثیر مهمی در انتخاب مکان کسب و کار او دارد. در پاره‌ای از موارد، به علت رواج کسب و کار خانگی در یک محل یا اعتقاد خود کارآفرین به آن و آماده بودن شرایط آن، می‌تواند بهترین گزینه باشد یا در مواردی، نزدیکی به دوستان و آشنایان می‌تواند عاملی تأثیرگذار باشد.

### شرایط محیطی:

در بررسی شرایط محیطی، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار، وضعیت قوانین و مقررات در یک منطقه، مالیات‌ها، آب و هوا، وضعیت چرخه‌ی زندگی مردم و وضعیت منابع مالی می‌باشد. مطمئناً تمامی کارآفرینان، مایل به فعالیت در مناطقی با قوانین و مقررات مشخص و معین و آزادانه که محدودکننده‌ی فعالیت نباشد و از لحاظ قوانین مالیاتی، حامی کارآفرینان باشد، می‌باشند. از دیگر عوامل تأثیرگذار، وضعیت منابع مالی و سهولت دسترسی به آنها می‌باشد. عوامل مذکور از جمله‌ی مهم‌ترین عواملی هستند که در نهایت، باعث رشد انواع کسب و کارها و در نهایت، شکوفایی اقتصادی و تبدیل شدن کشوری همچون سنگاپور به یکی از اقتصادهای برتر و با بیشترین میزان رشد اقتصادی سالیانه می‌گردد. از دیگر عوامل مؤثر، وضعیت زندگی مردم است. برای مثال در کشوری مانند چین، وضعیت خاص زندگی مردم و فراوانی نیروی کار باعث رشد انواع کسب و کارها در این کشور شده است و در نهایت، شرایط خاص آب و هوایی هم در هر نقطه‌ای بر روی انواع کسب و کارهای آن منطقه، تأثیر مستقیم دارد.

### دسترسی به مشتریان:

از دیگر عوامل مهم تأثیرگذار، دسترسی به بازارهای هدف مناسب و راحتی مشتریان در دسترسی به محصولات است؛ چرا که اگر مشتریان، دسترسی راحتی به محصولات نداشته باشند، بی‌شک محصولات رقبا و محصولات مشابه را انتخاب خواهند کرد و این موضوع با تأثیر بازارهای جهانی، روز به روز نقش مهم‌تری می‌یابد.

## دسترسی به منابع:

اما فاکتور مهم مؤثر دیگر، دسترسی به انواع منابع مورد نیاز برای شروع کسب و کار است. این منابع، شامل دسترسی به مواد خام لازم برای تولید محصول، شبکه‌ی حمل و نقل مناسب و نیروی کار مناسب و کافی می‌باشد. چرا که بدون در نظر گرفتن این عوامل، ما هرگز محصولی با قیمت مناسب و کیفیت مورد نظر نخواهیم داشت. به طور کلی برای انتخاب مکان استقرار کسب و کار، به پنج دسته عوامل توجه می‌شود:

۱- منابع مواد اولیه و سایر نهادهای

۲- بازار فروش

۳- امکانات زیربنایی

۴- هزینه‌ی خرید و آماده سازی محل

۵- تأثیر بر محیط زیست

## ۱-۵-۸-۱- انتخاب نام

روش ثبت تعیین نام شرکت و مؤسسات غیر تجاری که در نظر است در تهران و یا در ادارات ثبت شهرستانها به ثبت برسد که فقط در اداره کل ثبت شرکتها و مالکیت صنعتی انجام می شود . اقدامهای این مرحله بشرح زیر است :

- تعیین نام شرکت و مؤسسات غیر تجاری که قبلاً سابقه ای نداشته مؤسسين قصد تاسيس آن را دارند .
- تعیین نام شرکتها و مؤسسات غیر تجاری که قبلاً سابقه ثبت داشته حال قصد تعویض نام آن را دارند .

• تعیین نام شرکتها و مؤسسات غیر تجاری خارجی که در کشورهای خارجی سابقه ثبت داشته و شعباتی از آنها در ایران تاسیس می شود .

در اقدام اول کسانی که قصد تاسیس شرکتها و مؤسسات غیر تجاری را در تهران دارند، پس از تکمیل شرکتنامه و اظهار نامه که از قسمت فروش اوراق بهادار تهیه می شود و اساسنامه که بوسیله متقاضیان تکمیل می گردد و سایر مدارک لازم در شرکتهای با مسئولیت محدود و سهامی خاص و در مورد مؤسسات فرم مخصوص مؤسسه و پروانه تاسیس مؤسسه که قبلاً بوسیله شهرداری جمهوری اسلامی ایران بطور محرمانه به اداره ثبت شرکتهای ارسال شده و در قسمت تعیین نام نگهداری می شود، پس از بررسی و اینکه دستور تعیین نام در بالای اوراق داده شده و اطمینان کامل از هویت متقاضی اقدام و کوشش در جهت انتخاب یک اسم از سری اسامی پیشنهادی که بطور جداگانه و به ترتیب اولویت بوسیله متقاضی ارائه شده صورت می گیرد، با مراجعه به دفاتر موجود بطوریکه اولاً با فرهنگ انقلاب اسلامی مطابقت نماید، ثالثاً با مراجعه به دفاتر موجود و کثرت نام شرکتهای ثبت شده موجود سعی می شود که همواره نام انتخابی تشابه اسمی با نام شرکتهای ثبت شده را پیدا نکند پس از حصول اطمینان از اینکه نام انتخابی یک اسم مطلوب می باشد در دفتر مربوطه با توجه به نوع شرکت و تاریخ ماه و سال وارد می شود. علاوه بر این در بالای اوراق ارائه شده نیز نام شرکت را با توجه به نوع آن نوشته و امضاء می شود که باید مورد تایید و موافقت مدیر کل و یا معاون و یا رئیس اداره مربوطه واقع شود که در بالای اوراق نظر خود را اعلام می دارد .

چون در قسمت تعیین نام کنترل اسامی کلیه شرکتها و مؤسسات غیر تجاری که در ایران به ثبت می رسند مورد بررسی است.

الف- اشخاصی که در شهرستانها قصد تاسیس شرکت را دارند، بایستی حتماً برای تعیین نام شرکت خود از مرکز کسب تکلیف نمایند. اینکار بوسیله نامه یا تلگرافی از ادارات ثبت استعلام می شود و یا متقاضی خود مستقیماً با درخواست کتبی مراجعه نموده و تقاضای نام می نماید. کلیه این نامه ها پس از اینکه وارد دفتر اندیکاتور اداره شود در قسمت نام مورد بررسی قرار می گیرد و از اسامی انتخابی نام مطلوب انتخاب و بوسیله نامه برای شهرستان مربوطه صادر می شود. برای هر نام مدت دو ماه اعتبار در نظر گرفته شده است سپس اسم شرکت و نام شهرستان و شماره دفتر اداره و تاریخ روز در دفاتر وارد می شود .

ب- در اقدام نوع دوم نسبت به تغییر نام شرکتها بایستی صورتجلسه تغییر نام را که شرکاء موافقت خود را بوسیله آن تغییر نام شرکت را نموده اند را تسلیم نمایند. پس از بررسی نام جدید انتخاب و در صورتجلسه ارائه شده منعکس می شود و در دفاتر تعیین نام نیز وارد می شود و برای اقدام و صدور آگهی نزد مسئول مربوطه فرستاده می شود .

ج- در اقدام نوع سوم نسبت به شرکتهای با تابعیت خارجی بنحو شرکتهای با تابعیت ایرانی عمل می شود و در دفتر مخصوص شرکتهای خارجی منعکس می شود .

د- پرونده کلیه شرکتهای تازه تاسیس که آنها صادر شده و در قسمت بایگانی وارد دفاتر کل شده اند در مرحله نهائی به قسمت تعیین نام آورده می شوند در این قسمت در مقابل هر نام شرکت در دفاتر موجود که شماره ثبت و تاریخ روز و ماه تاسیس شرکت که بصورت خالی مانده بود تکمیل می شود و در پرونده در قسمت و در ردیف خود ضبط می شود.

ه- در مورد اسامی شرکتهائی که برای شهرستانها بوسیله نامه صادر شده و مدت دو ماه اعتبار در نظر گرفته شده مسئولین ادارات ثبت بوسیله نامه یا تلگراف ثبت شرکت جدید را با قید تاریخ و شماره ثبت به مرکز اعلام و کلیه

این نامه ها در قسمت تعیین نام جمع آوری شده و در مقابل نام هر شرکت تاریخ ثبت و شماره ثبت که به شهرستانها داده شده در دفاتر مربوطه وارد می شود و اسامی انتخاب شده هر سه ماه یکبار جهت ثبت در دفاتر سال آینده به ماشینهای کامپیوتری داده می شود.

و- در مورد تاسیس شرکتهای تعاونی در مرحله نهائی اینگونه پرونده ها به قسمت تعیین نام فرستاده می شود که در این قسمت نام شرکت تعاونی و شماره ثبت و تاریخ ثبت آنها در دفاتر مربوطه وارد و به قسمت بایگانی شدن فرستاده می شود .

ر- دیگر اقداماتی که در قسمت تعیین نام صورت می گیرد با توجه به کثرت شرکتهای ثبت شده در ایران تعیین شماره ثبت شرکتهای می باشد .

1- نامه هایی که از دادگاه و سازمانها و دیگر نهادها و ارگانهای دولتی و شرکتهای که فقط نام شرکت در آن مشخص است به اداره ثبت شرکتهای فرستاده شده برای استخراج پرونده و دادن اطلاعات مورد نظر در قسمت تعیین نام با توجه به نام شرکت و شماره ثبت آنها از دفاتر موجود استخراج و در روی نامه های ارسالی نوشته و کلیه نامه ها به بایگانی فرستاده می شوند .

2- اکثر مراجعین که فقط نام شرکت را می دانند به قسمت تعیین نام مراجعه نموده و با توجه به اسم شرکت شماره ثبت آنها از دفاتر موجود استخراج و به آنها داده می شود .

بطور کلی در قسمت تعیین نام های ارسالی از وزارتخانه ها و دادگاهها و سازمانها و ادارات و شرکتهای همگی بطور جداگانه تفکیک شده و مورد بررسی و اقدام قرار می گیرد .

3- در مورد اعتراض شرکتهای به اسامی متشابه که بعلت عدم مشاهده در دفاتر و یا به نظر مدعی یا مدعیان به اسم اعلام شده در این قسمت اعتراض آنها مورد بررسی و اقدام قرار می گیرد و حتی در مواقع ضروری با مراجعه به دادگاهها، ذینفع را در این مرحله یاری میدهد.

## 1-5-8-2-1 مالکیت انفرادی

### مالکیت انفرادی:

مالکیت انفرادی، کسب و کاری است که یک شخص آن را راه اندازی و اداره می کند و کسب و کار، جدا از شخص مالک نیست. بدهی و تعهدات این کسب و کار برعهده فرد مالک است و علاوه بر آن، شخص مالک، دارای مسئولیت نامحدود است.

برخی از معایب مالکیت انفرادی عبارتند از مسئولیت نامحدود، احتمال وقفه یا تعطیلی به علت بیماری یا مرگ مالک، دسترسی کمتر به سرمایه، مشکلات نسبی در تأمین منابع مالی در بلندمدت و وجود دیدگاه و تجربیات محدود به علت عدم حضور افراد دیگر که همگی این عوامل ممکن است باعث بروز مشکلاتی در روند کسب و کارهای کارآفرینانهی فرد شوند.

## 1-5-8-2-1 شراکت

### شراکت:

زمانی که دو یا چند نفر که به عنوان شریک در سود کسب و کار با یکدیگر مشارکت و همکاری می‌کنند؛ این فرایند، شراکت نامیده می‌شود. هر یک از شرکا با گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت‌ها، سهمی در سود و زیان کسب و کار پیدا می‌کنند.

## ۱-۵-۸-۲-۳-۱- انواع شرکت

### شرکت

تشکیلات قانونی، منفک از افرادی است که مالک آن هستند و از طریق قوانین دولتی ایجاد شده است. برای تأسیس شرکت باید اولاً در مورد سهم سرمایه‌ی افراد، توافق کرد و ثانیاً اساس‌نامه‌ی کسب و کار به تأیید نهادهای مربوط دولتی برسد و شرکت ثبت شود. در این اساس‌نامه، حیطه‌ی فعالیت‌ها و محدودیت‌های کسب و کار مشخص می‌گردد.

برطبق قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران، شرکت‌های تجاری به هفت دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

۱- شرکت سهامی

۲- شرکت با مسئولیت محدود

۳- شرکت تضامنی

۴- شرکت مختلط غیرسهامی

۵- شرکت مختلط سهامی

۶- شرکت نسبی

۷- شرکت تعاونی تولید و مصرف

برای آشنایی با حیطه‌ی فعالیت و محدودیت‌های هر یک از این شرکت‌ها، با تعریف آنها، مشخصات آنها را در ایران بررسی می‌کنیم.

**۱. شرکت سهامی:** شرکتی است که سرمایه‌ی آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنان است. شرکت سهامی به دو نوع تقسیم می‌شود:

**نوع اول:** شرکت‌هایی که مؤسسان آنها قسمتی از سرمایه‌ی شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می‌کنند. این گونه شرکت‌ها را سهامی عام می‌گویند.

**نوع دوم:** شرکت‌هایی که تمام سرمایه‌ی آنها در موقع تأسیس، منحصرأ توسط مؤسسان تأمین شده است. این گونه شرکت‌ها را سهامی خاص می‌نامند.

**۲. شرکت با مسئولیت محدود:** شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور کسب و کار تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه‌ی خود در شرکت، مسؤل قروض و تعهدات شرکت است.

**۳. شرکت تضامنی:** شرکتی است که تحت اسم مخصوصی برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل می شود. اگر دارایی شرکت برای ادای تمام قروض کافی نباشد، هر یک از شرکا مسئول پرداخت تمام قروض شرکت است.

**۴. شرکت مختلط غیر سهامی:** شرکتی است که برای امور تجاری، تحت اسم مخصوصی بین یک یا چند نفر شریک ضامن و یک یا چند نفر شریک با مسئولیت محدود بدون انتشار سهام تشکیل می شود. شریک ضامن، مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود. شریک با مسئولیت محدود، کسی است که مسئولیت او فقط تا میزان سرمایه ای است که در شرکت گذاشته یا باید بگذارد. در اسم شرکت باید عبارت «شرکت مختلط» و حداقل اسم یکی از شرکای ضامن قید شود.

براساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران، شریک با مسئولیت محدود، نه حق اداره شرکت را دارد و نه اداره امور شرکت از وظایف اوست، بلکه اداره شرکت بر عهده شریک یا شرکای ضامن است و حدود اختیارات آنان، همان است که در مورد شرکای شرکت تضامنی مقرر شده است.

**۵. شرکت مختلط سهامی:** شرکتی است که تحت عنوان مخصوصی بین یک عده شرکای سهامی و یک یا چند نفر شریک ضامن تشکیل می شود. شرکای سهامی، کسانی اند که سرمایه ی آنان به صورت سهام یا قطعات سهام متساوی القیمت درآمده و مسئولیت آنان تا میزان همان سرمایه ای است که در شرکت دارند. شریک ضامن نیز کسی است که سرمایه ی او به صورت سهام درنیامده و مسئول کلیه قروضی است که ممکن است علاوه بر دارایی شرکت پیدا شود.

برطبق قانونی تجارت جمهوری اسلامی ایران، در اسم شرکت باید عبارت «شرکت مختلط» و حداقل اسم یکی از شرکای ضامن قید شود و مدیریت شرکت نیز مخصوص شریک یا شرکای ضامن است.

**۶. شرکت نسبی:** شرکتی است که برای امور تجاری، تحت عنوان مخصوص بین دو یا چند نفر تشکیل و مسئولیت هر یک از شرکا به نسبت سرمایه ای که در شرکت گذاشته، می باشد. در اسم شرکت نسبی باید عبارت «شرکت نسبی» یا حداقل یک نفر از شرکا قید شود و در صورت داشتن شریک یا شرکایی، عبارتی از قبیل «و شرکا» یا «و برادران» ضروری است.

برطبق قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران اگر دارایی شرکت نسبی برای تأدیه ی تمام قروض شرکت کافی نباشد، هر یک از شرکا به نسبت سرمایه ای که در شرکت دارد، مسئول تأدیه ی قروض شرکت است و مادامی که شرکت منحل نشده، مطالبه ی قروض آن باید از خود شرکت به عمل آید و فقط پس از انحلال، طلبکاران می توانند با رعایت مقرراتی به فرد فرد شرکا مراجعه کنند.

**۷. شرکت های تعاونی تولید و مصرف:** شرکت تعاونی تولید، شرکتی است که بین عده ای از صاحبان حرف تشکیل می شود و شرکا، مشاغل خود را برای تولید و فروش اشیاء یا اجناس به کار می برند و حداقل دو ثلث اعضای اداره کننده ی شرکت باید از شرکایی انتخاب شوند که حرفه ی آنان موضوع عملیات شرکت است. شرکت تعاونی مصرف، شرکتی است که برای مقاصد فروش اجناس لازم برای مصارف زندگی، اعم از این که اجناس مزبور را شرکا ایجاد کرده یا خریده باشند و همچنین تقسیم نفع و ضرر بین شرکا به نسبت خرید هر یک از آنان تشکیل می شود.

برطبق قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران، شرکت تعاونی، اعم از تولید یا مصرف، ممکن است مطابق اصول شرکت سهامی یا بر طبق مقررات مخصوصی که با رضایت شرکا ترتیب داده شده باشد، تشکیل شود و هیچ یک از شرکا نمی توانند در مجمع عمومی بیش از یک رأی داشته باشند.

برخی از مهم ترین نکات شرکت سهامی، براساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. شرکت سهامی، شرکت بازرگانی محسوب می شود، ولو این که موضوع عملیات آن امور بازرگانی نباشد.
۲. در شرکت سهامی تعداد شرکا نباید از سه نفر کمتر باشد.
۳. در موقع تأسیس نباید سرمایه ی شرکت سهامی عام از پنج میلیون ریال و سرمایه ی شرکت سهامی خاص از یک میلیون ریال کمتر باشد. در شرکت سهامی عام، مؤسسان باید حداقل ۲۰٪ سرمایه ی شرکت را خود تعهد کنند و حداقل ۳۵٪ مبلغ تعهد شده را به نام شرکت در شرف تأسیس، نزد یکی از بانک ها بسپارند و سپس اظهارنامه ای را به ضمیمه ی طرح اساس نامه ی شرکت و طرح اعلامیه ی پذیره نویسی سهام که به امضای کلیه ی مؤسسان رسیده باشد، در تهران به اداره ی ثبت شرکت ها و در شهرستان ها به دایره ی ثبت شرکت ها و در نقاطی که دایره ی ثبت شرکت ها وجود ندارد، به اداره ی ثبت اسناد و املاک محل تسلیم کنند و رسید بگیرند.
۴. طرح اساسنامه باید با قید تاریخ به امضای مؤسسان برسد و مشتمل بر این مطلب باشد: نام شرکت، موضوع شرکت، مدت شرکت، مرکز اصلی و شعب شرکت، مبلغ سرمایه ی نقدی و غیر نقدی شرکت، تعداد سهام بی نام، با نام و مبلغ اسمی و همچنین تعداد و خصوصیات سهام ممتاز، تعیین مبلغ پرداخت شده ی هر سهم، نحوه ی انتقال سهام با نام، طریقه ی شور و اخذ رأی، تعیین وظایف مدیران، طرز انتخاب و تعداد آنها، آغاز و پایان سال مالی و برخی اطلاعات دیگر.
۵. مجمع عمومی شرکت سهامی از اجتماع صاحبان تشکیل می شود. مقررات مربوط به حضور عده ی لازم برای تشکیل مجمع عمومی و آراء لازم برای تصمیم گیری در اساس نامه معین خواهد شد. وظایف آن، رسیدگی به گزارش مؤسسان و تصویب آن، تصویب طرح اساس نامه ی شرکت و اصلاح آن، انتخاب اولین مدیران و بازرسان شرکت و تعیین روزنامه ی کثیرالانتشار برای درج اطلاعیه های شرکت است.
۶. شرکت سهامی را هیئت مدیره ای که از بین صاحبان سهام انتخاب شده است، اداره می کند و تعداد اعضای آن را در شرکت های سهامی عام نباید کمتر از پنج نفر باشد. هیئت مدیره در اولین جلسه ی خود از بین اعضای هیئت، یک رییس و یک نایب رییس که باید شخص حقیقی باشند، برای هیئت مدیره تعیین می کند.
۷. هیئت مدیره باید حداقل یک نفر شخص حقیقی را به مدیریت عامل شرکت برگزیند و حدود اختیارات و مدت تصدی و حق الزحمه ی او را تعیین کند و مدیر عامل شرکت در حدود اختیاراتی که هیئت مدیره به او تفویض کرده است، نماینده ی شرکت محسوب می شود و از طرف شرکت حق امضاء دارد. هیئت مدیره نیز هر موقع می تواند مدیر عامل را عزل کند.
۸. هیئت مدیره ی شرکت باید پس از انقضای سال مالی، صورت دارایی و دیون شرکت را در پایان سال و همچنین ترازنامه و حساب عملکرد سود و زیان شرکت را به ضمیمه ی گزارشی درباره ی فعالیت و وضع عمومی شرکت طی سال مالی مزبور تنظیم کند.



برخی از مهم ترین نکات شرکت با مسئولیت محدود براساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. در اسم شرکت باید عبارت «با مسئولیت محدود» قید شود، در غیر این صورت آن شرکت در مقابل اشخاص ثالث، شرکت تضامنی محسوب و تابع مقررات آن خواهد بود.
  ۲. این شرکت وقتی تشکیل می شود که تمام سرمایه ی نقدی تأدیه و سهم الشرکه ی غیر نقدی نیز تقویم و تسلیم شود و علاوه بر آن در شرکت نامه باید صراحتاً قید شده باشد که سهم الشرکه های غیر نقدی هر کدام از شرکا چقدر است.
  ۳. شرکاء نسبت به قیمتی که در حین تشکیل برای سهم الشرکه های غیر نقدی معین شده است، در مقابل اشخاص ثالث، مسئولیت تضامنی دارند.
- هر یک از شرکاء به نسبت سهمی که در شرکت دارد، دارای حق رأی خواهد بود و شرکت را یک یا چند نفر مدیر موظف یا غیر موظف که از بین شرکا یا خارج از آنان برای مدت محدود یا نامحدودی معین می شوند، اداره می کنند.

برخی از مهم ترین نکات شرکت تضامنی براساس قانون تجارت جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر است:

۱. در اسم شرکت تضامنی باید عبارت «شرکت تضامنی» و حداقل اسم یک نفر از شرکا ذکر شود. در صورتی که اسم شرکت مشتمل بر اسامی تمام شرکا نباشد. باید بعد از اسم شریک و شرکایی که ذکر شده است، عبارتی از قبیل «و شرکا» یا «و برادران» قید شود.
۲. شرکت تضامنی وقتی تشکیل می شود که تمام سرمایه ی نقدی تأدیه و سهم الشرکه ی غیر نقدی نیز تقویم و تسلیم شده باشد.
۳. منافع به نسبت سهم الشرکه بین شرکا تقسیم می شود و هیچ یک از شرکا نمی توانند سهم خود را به دیگری منتقل کنند، مگر با رضایت تمام شرکا.
۴. هر گاه شرکت تضامنی منحل شود، مادام که قروض شرکت از دارایی آن تأدیه نشده است، هیچ یک از طلبکاران شخصی شرکا حقی در آن دارایی نخواهند داشت. اگر دارایی شرکت برای پرداخت قروض آن کفایت نکند، طلبکاران شرکت حق دارند بقیه ی طلب خود را از تمام یا فرد فرد شرکای ضامن مطالبه کنند، ولی در این مورد، طلبکاران شرکت بر طلبکاران شخصی شرکا حق تقدم نخواهند داشت.

## ۱-۵-۸-۳-۱- مراحل صدور جواز تاسیس و پروانه بهره برداری کسب و کار

مراحل صدور جواز تاسیس و پروانه بهره برداری کسب و کار اخذ مجوزهای تاسیس، راه اندازی و بهره برداری:

یک کارآفرین یا متقاضی راه اندازی یک کسب و کار، لازم است برای آغاز فعالیت مورد نظر خود، پروانه و مجوز تاسیس را از مراجع و مراکز ذیصلاح و مربوطه کسب نماید. مجوزهای قانونی زیر، متناسب با نوع فعالیت اقتصادی، توسط فرد متقاضی یا کارآفرین و به تشخیص سازمانهای مربوطه باید کسب شوند:

- مجوزهای صنعتی، شامل جواز تاسیس و پروانه بهره برداری
- مجوز وزارت بهداشت ( پروانه‌ی ساخت و تولید برای مواد غذایی، دارویی و بهداشتی و آرایشی)
- مجوز سازمان کار و امور اجتماعی
- پروانه‌ی کسب
- مجوز آب و برق
- مجوز سازمان‌های حفاظت محیط زیست، منابع طبیعی و کشاورزی
- مجوز امور اراضی، میراث فرهنگی، خاک شناسی و راه و ترابری
- مجوز ساختمان و ساخت و ساز و پایان کار و تأیید نقشه‌های ساختمان
- پروانه بهره برداری از معادن
- انواع مجوزهای ثبت شامل:
  - ثبت کسب و کار در دفاتر بازرگانی
  - ثبت شرکت و علایم تجاری و حق اختراع
  - ثبت و پلمپ دفاتر تجاری
  - ثبت سند مالکیت یا اجاره محل اجرای طرح
- مجوز برای کارت تجاری.

## ۱-۵-۹- تامین مالی و گردآوری منابع و امکانات

### تأمین مالی و گردآوری منابع و امکانات:

در راه‌اندازی انواع کسب و کارها برای کارآفرینان به گفته‌ی کارشناسان امر، مهم‌ترین مرحله در کنار شناسایی فرصت‌های مناسب توانایی، تأمین منابع مناسب برای شروع کسب و کار است که البته در این بین، تأمین منابع مالی، مهم‌ترین مرحله است.

مجموعه نهادهایی که در یک کشور، نقش تامین مالی بنگاه‌ها را به عهده دارند و عرضه و تقاضای اعتبار را تنظیم می‌کنند، بازار مالی آن کشور را تشکیل می‌دهند بازارهای مالی، جزء بسیار مهمی از نهادهای یک اقتصاد مولد کارآمد را تشکیل می‌دهند و کارایی بازار مالی، سبب دستیابی به موقع بنگاه‌ها به منابع اعتباری، در شرایط رقابتی و با قیمت مناسب می‌شود.

لازم به ذکر است که مسئله‌ی تامین مالی بنگاه‌ها، در دو مقطع از حیات بنگاه مطرح می‌شود. مقطع اول، دوره‌ی سرمایه‌گذاری یعنی زمان ایجاد توان بالقوه‌ی تولید بنگاه و مقطع دوم، مرحله‌ی بهره‌برداری است. این دو مقطع، معمولاً نیازها و در نتیجه بازارهای مالی خاص خود را طلب می‌کنند. در مقطع سرمایه‌گذاری، نیاز یک بنگاه، عمدتاً دستیابی به منابع سرمایه‌ای و استفاده از امکانات ذاتا بلند مدت است. در مقطع بهره‌برداری، نیازهای مالی و اعتباری، مربوط به تنظیم گردش نقدینگی و تامین منابع کوتاه مدت است. برای مثال برای پرداخت دستمزد، خرید مواد اولیه و قطعات، تعمیر و نگهداری تجهیزات و ماشین‌آلات و سایر هزینه‌هایی که ذاتا کوتاه مدت هستند، نیاز به نقدینگی مطرح می‌شود.

همه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی یک کسب و کار، نیاز به سرمایه دارد. در کشورهای صنعتی، معمولاً بانک‌ها یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری برای شرکت در پیاده‌سازی طرح‌ها اعلام آمادگی می‌کنند. در کشور ما افراد برای تامین سرمایه، جهت راه‌اندازی یک بنگاه اقتصادی می‌توانند از چندین روش استفاده کنند.

روش اول: آهسته و پیوسته، یعنی شروع از یک شرکت بسیار کوچک که معمولاً فقط در طراحی مهندسی و انجام کارهای پروژه‌ای، فعال است و سپس به مرور زمان با تهیه سرمایه‌ی مورد نیاز، برای کارهای بزرگ‌تر اقدام کنند. روش دوم: شروع به فعالیت تجاری، کسب درآمد و ایجاد سرمایه برای فعالیت صنعتی و تولیدی در همان رشته تجاری است.

روش سوم: جذب شریک و سرمایه گذار، این روش شاید نزدیک ترین روش به الگوهای جهانی باشد، یعنی سرمایه گذار در کنار مجری قرار بگیرد تا فعالیت صنعتی را پایه گذاری کرده و توسعه دهند.

به طور کلی، کارآفرینان برای تامین منابع سرمایه جهت راه اندازی کسب و کار، معمولاً از دو منبع زیر استفاده می کنند.

- وجوه درونی
- وجوه بیرونی

در سال های اولیه راه اندازی هر فعالیت نوپا، کارآفرینان اغلب نیازهای مالی خود را از طریق وجوه درونی تامین می کنند، از جمله سود فروش دارایی ها، کاهش سرمایه ی در گردش، تمدید مدت زمان پرداخت و حساب های دریافتی.

منبع دیگر جهت تامین سرمایه، وجوه بیرونی (وام و فروش سهام...) است. این وجوه، خود به دو بخش منابع داخلی و خارجی تقسیم می شود.

### تامین مالی از طریق منابع داخلی:

منابع داخلی عبارتند از:

- ۱- خانواده، دوستان و اقوام
- ۲- فرشتگان نجات کسب و کار
- ۳- تهیه کنندگان و مشتریان
- ۴- موسسات وام دهنده
- ۵- سرمایه گذاران مخاطره پذیر
- ۶- بانک های تجاری
- ۷- موسسات مالی تخصصی
- ۸- عرضه سهام
- ۹- کمک های دولتی

### ۱- خانواده، دوستان و اقوام:

بعد از کارآفرین، خانواده و دوستان، متداول ترین منبع سرمایه برای فعالیت های کارآفرینانه ی نوپا هستند. احتمال سرمایه گذاری این افراد به دلیل روابطشان با کارآفرین، بسیار زیاد است. این گروه، بخشی از وجوه دارایی خود را به فعالیت کارآفرینانه ی نوپا که توسط آشنایان آنها راه اندازی می گردد و از نزدیک به توانایی و نوع کسب و کار آشنایی دارند، اختصاص می دهند.

### ۲- فرشتگان نجات کسب و کار:

تمام سرمایه گذاران جزو منابع رسمی مانند شرکت‌های خصوصی و دولتی نیستند. بسیاری از افراد پولدار به دنبال موقعیت‌های مناسب هستند. آنها به نام فرشته‌های سرمایه‌گذاری یا سرمایه‌گذاران غیر رسمی معروف هستند. این افراد، بخش مهمی از سرمایه‌ی در دسترس را دارا هستند.

### ۳- تهیه‌کنندگان و مشتریان:

گاهی اوقات، کارآفرینان از طریق پیش فروش محصولات تولیدی یا خدمات خود، منابع مالی راه‌اندازی کسب و کار را تهیه می‌نمایند و با خرید امانی مواد اولیه، مشکل سرمایه‌ی جاری فعالیت اقتصادی را برطرف می‌کنند. چک مدت‌دار نیز به عنوان ابزار ایجاد اعتبار موقتی در اقتصاد ایران کاربرد پیدا کرده است. به ویژه در سال‌های اخیر، برخلاف نظر بانک مرکزی و نص قانون چک، اشخاص حقیقی و حقوقی در داد و ستدهای بین خود از چک به عنوان وسیله‌ی پرداخت مدت‌دار استفاده کرده و در واقع چک، نقش وسیله‌ای برای خلق اعتبار بین دو طرف معامله را به عهده گرفته است. این ابزار با در نظر گرفتن کاستی‌ها و انجام ملاحظات، به‌ویژه برای بنگاه‌های کوچک می‌تواند مفید باشد.

### ۴- موسسات وام‌دهنده:

موسسات وام‌دهنده، موسساتی غیر از بانک‌ها هستند که حاضرند در قبال پذیرفتن شرایط آسان‌تر به مشتریان خود وام دهند، مثل موسسات مالی اعتباری و ... در کشورمان.

- صندوق‌های دولتی (مهر رضا، صندوق اعتباری نویسندگان و ...)
- صندوق‌های قرض‌الحسنه
- موسسات مالی و اعتباری
- بانک‌ها
- شرکت‌های سرمایه‌گذاری
- صندوق‌های محلی

### موسسات مالی و اعتباری عبارتند از:

- موسسه‌ی اعتباری توسعه
- موسسه‌ی مالی و اعتباری سینا
- موسسه‌ی مالی و اعتباری مهر
- موسسه‌ی مالی و اعتباری انصار
- موسسه‌ی مالی و اعتباری قوامین
- تعاونی اعتباری شهر
- موسسه مالی و اعتباری مولی‌الموحدین
- تعاونی اعتباری ثامن‌اُئمه

### ۵- سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر:

اساساً سرمایه گذاری مخاطره پذیر، سرمایه ای است که برای تامین مالی یک شرکت نو پا به کار می رود. این صنعت (صنعت سرمایه گذاری مخاطره پذیر) تنها به تاسیس شرکت های نوآور کمک می کند و در کشورهای توسعه یافته، سرمایه گذاری مخاطره پذیر به عنوان منبعی برای توسعه کارآفرینی، نهادینه شده است. خوشبختانه در کشور ما نیز در سال های اخیر، این گونه موسسات، تأسیس شده است که اکثراً وابسته به نهادهای دولتی هستند که برخی از آنها عبارتند از :

- موسسه توسعه فناوری نخبگان: این موسسه، وابسته به دفتر فناوری های ریاست جمهوری می باشد و در شهرک علم و فناوری پردیس در جاده رودهن قرار دارد. نشانی پایگاه اینترنتی این موسسه [www.tashilat.ir](http://www.tashilat.ir) می باشد.
- شرکت گسترش کارآفرینی ایران: این موسسه نیز تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می باشد و به سرمایه گذاری خطر پذیر در طرح های کارآفرینی می پردازد. نشانی پایگاه اینترنتی این موسسه نیز [www.irankarafarin.ir](http://www.irankarafarin.ir) می باشد.
- صندوق تحقیق و توسعه صنایع و معادن: با سرمایه گذاری مشترک وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به نمایندگی از طرف دولت، (با تامین ۴۹٪ از کل سرمایه) و انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن (با تامین ۵۱٪ از کل سرمایه) تاسیس گردیده است . این صندوق نیز با پایگاه اینترنتی [www.rdfund.ir](http://www.rdfund.ir) خدمات سرمایه گذاری خطرپذیر را با توجه به سیاست های خود ارائه می کند.
- ستاد ویژه توسعه فناوری نانو □: این ستاد در راستای ارتقای سطح علمی کشور در زمینه ی فناوری نانو در عرصه های بین المللی و به منظور تقویت انگیزه ی فعالیت در این عرصه و اجرای برنامه ۵۰ سند راهبرد آینده، فعالیت های علمی و تحقیقاتی در این زمینه را مورد حمایت تشویقی و بعضاً مالی قرار می دهد. نشانی پایگاه اینترنتی این ستاد. [www.nano.ir](http://www.nano.ir) می باشد.

## ۶- بانک های تجاری □:

هنگامی که وثیقه موجود باشد، بانک های تجاری، پرکاربردترین منبع وجوه کوتاه مدت هستند. وجوه از راه وام، فراهم می شود و در نتیجه به نوعی ضمانت مشهود یا وثیقه (یعنی دارایی ارزشمند) نیاز دارند. بانک های تجاری، شامل بانک های دولتی و خصوصی می باشند که همگی تحت نظارت بانک مرکزی هستند. بانک های تجاری دولتی عبارتند از:

- بانک ملی
- بانک تجارت
- بانک ملت
- بانک صادرات
- بانک رفاه
- بانک سپه

بانک های خصوصی نیز عبارتند از:

- بانک پارسیان

- بانک اقتصاد نوین
- بانک سامان
- بانک کارآفرین
- بانک پاسارگاد
- بانک سرمایه

## ۷- موسسات مالی تخصصی:

برخی از موسسات در زمینه‌ی فعالیت‌های تخصصی خود حاضر به اعطای وام به کارآفرینان هستند. مثل صندوق توسعه صادرات زعفران (<http://www.saffronpromotion.com>) که به صادرکنندگان زعفران، وام اعطا می‌نماید. مثل شرکت سرمایه گذاری پتروشیمی که فقط به طرح‌هایی که در زمینه‌ی پتروشیمی هستند وام اعطا می‌نماید و یا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که به صورت یک شرکت مادر تخصصی در بخش صنایع عمل می‌کند.

-سازمان صنایع کوچک

-سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

-شرکت شهرک‌های صنعتی ایران

-سازمان ملی جوانان

- وزارت صنایع

- سازمان مدیریت و برنامه ریزی.

بانک‌های تخصصی کشور نیز در حوزه‌های تخصصی خود اقدام به تأمین مالی می‌نمایند که عبارتند از:

- بانک کشاورزی: در کلیه‌ی زمینه‌های کشاورزی، دام‌پروری، جنگل‌داری، شیلات و منابع طبیعی، وام اعطا می‌نماید.
- بانک صنعت و معدن: در کلیه‌ی پروژه‌های صنعتی و معدنی کشور، اعطای وام می‌نماید. این بانک، دارای سیستم ارزیابی جامعی از طرح‌های پیشنهادی و شرکت‌های مشاوره‌ای همکار، ویژه‌ی کمک به طرح‌های درخواست‌کننده‌ی تسهیلات می‌باشد.
- بانک مسکن: در زمینه‌ی تأمین مالی پروژه‌های ساختمانی چه به صورت انبوه‌سازی و چه به صورت فردی اقدام می‌نماید.
- بانک توسعه صادرات: تسهیلاتی را در زمینه‌ی بازرگانی به ویژه صادرات کالا و خدمات ارائه می‌نماید.

## ۸- عرضه‌ی سهام:

فروش سهام، یکی از راه‌های تأمین سرمایه است، به نحوی که مالک اصلی شرکت، هیچ التزام قانونی جهت بازپرداخت وجه یا بهره به آن ندارد. بنابراین استفاده از وجوه حاصل از فروش سهام، احتیاج به بازپرداخت مثل آنچه در وام گرفتن است، ندارد، بلکه ملزم به تقسیم مالکیت و منافع حاصل با منبع تأمین وجه است. این ابزار در مرحله‌ی سرمایه‌گذاری جدید و توسعه‌ی ظرفیت‌بنگاه‌ها، ابزاری کارساز و با سابقه‌ی کارکرد طولانی در بسیاری از کشورها محسوب می‌شود؛ اما در کشور ما بازار بورس از عمق کافی برخوردار نبوده و علاوه بر کوچک

بودن آن در مقایسه با حجم اقتصاد ملی، به دلیل دولتی بودن ساختار آن، عملاً امکان تامین مالی شرکت‌ها در آن فراهم نیست. همچنین مسئله‌ی نبود تقارن اطلاعات و عدم آشنایی عموم سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب و کارها را نیز به عنوان یک مانع مهم نباید از نظر دور داشت.

انتشار اوراق مشارکت نیز یکی دیگر از روش‌های تامین مالی است که برای شرکت‌هایی که عمدتاً در بازار بورس فعال هستند یا از نظر اندازه و مقیاس عملکرد حایز شرایط تشخیص داده می‌شوند، قابل استفاده است. انتشار این اوراق، توسط شرکت‌های خصوصی در کشور ما پایگاه قانونی و تجربی چندانی ندارد.

#### ۹- کمک‌های دولتی:

گاهی اوقات، کارآفرین از کمک مالی دولت برای توسعه و عملی کردن ایده‌ی نوآورانه‌ی خود استفاده می‌کند. مثلاً تکفا که برنامه‌ی کمک‌هایی است که از سوی دولت به شرکت‌های کوچک در حوزه IT طراحی شده است و یا مراکزی که با عنوان مراکز رشد، مسئولیت حمایت از کارآفرینان را بر عهده دارند. در ایران، کمک‌های دولتی از طریق سازمان‌های زیر صورت می‌پذیرد:

۱- صندوق حمایت از فرصت‌های شغلی

۲- صندوق تعاون کشور

۳- دفتر همکاری‌های ریاست جمهوری

۴- بانک کشاورزی

۵- سازمان همیاری اشتغال جهاد دانشگاهی

#### تامین مالی از طریق منابع خارجی:

به طور کلی، استفاده از منابع مالی خارجی به دو روش قرضی و غیر قرضی انجام می‌گیرد. در روش تامین مالی خارجی قرضی، بازپرداخت منابع وارد شده به کشور بدون قید و شرط تعهد و تضمین می‌شود؛ اما در روش تامین مالی خارجی غیرقرضی که به نوعی سرمایه‌گذاری خارجی می‌باشد، تامین‌کننده‌ی منابع مالی، با قبول



ریسک ناشی از به کارگیری منابع مالی در فعالیت یا طرح مورد نظر، انتظار برگشت اصل و سود منابع سرمایه گذاری شده را از عملکرد اقتصادی فعالیت یا طرح مورد سرمایه گذاری دارد. به همین دلیل این گونه روش‌ها به ابزارهای تضمینی بانکی و دولتی برای بازپرداخت بدون قید و شرط در سررسید، متکی نبوده بلکه دولت میزبان با حمایت قانونی از این سرمایه‌گذاری‌ها فرآیند بازگشت اصل و سود منابع خارجی را با توجه به شرایط قراردادهای مربوطه تسهیل می‌کند.

#### ❖ روش‌های قرضی:

وجه مشخصه‌ی این روش‌ها آن است که بازپرداخت منابع مالی از سوی دولت یا بانک‌های تجاری تضمین می‌شود. به عبارت دیگر، ریسک برگشت سرمایه، متوجه سرمایه‌گذار یا تامین‌کننده منابع مالی نیست و دریافت‌کننده منابع مالی از طریق ضامن که همان دولت یا بانک تجاری می‌باشد، ضمانت‌نامه‌ای مبنی بر تعهد بازپرداخت منابع در سررسید یا تعهد جبران خسارت بر اثر قصور دریافت‌کننده منابع به تامین‌کننده منابع مالی ارایه می‌کند. کلیه‌ی وام‌های تضمینی خارجی، تسهیلات اعتباری و فاینانس در این طبقه بندی جای می‌گیرند. منابع مالی موضوع این طبقه بندی، به خاطر تضمینی که بر آن مترتب است در تراز پرداخت‌های کشور به عنوان بدهی دولت و سیستم بانکی تلقی می‌شوند. عمده‌ترین این گونه وام‌ها عبارتند از:

- وام‌های ماخوذه از موسسات چند جانبه:

موسسات چند جانبه‌ی پولی و مالی، عمدتاً موسساتی هستند که برای ارایه‌ی تسهیلات مالی به کشورهای عضو به منظور دسترسی به اهدافی خاص مانند افزایش رشد اقتصادی، کاهش فقر، بهبود وضعیت تراز پرداخت‌ها، تامین مالی طرح‌های زیربنایی و توسعه‌ای، تاسیس شده‌اند. این موسسات مانند صندوق بین‌المللی پول که برای رفع مشکلات تراز پرداخت‌های خارجی، وام در اختیار اعضاء قرار می‌دهد، بانک جهانی که در زمینه‌های توسعه‌ای به ایجاد اعتبار و کمک‌های خارجی برای اعضاء نیازمند اقدام می‌کند و یا بانک‌های توسعه‌ی منطقه‌ای و یا بانک توسعه‌ی اسلامی، هدفشان کمک به اعضا برای بهبود وضع اقتصادی است. جهت نیل به این اهداف این موسسات، وام‌ها و اعتبارات باز و یا مشروط در اختیار اعضا قرار می‌دهند. وام‌های رسمی یا دوجانبه‌ی ناشی از قرارداد بین دو کشور و یا ناشی از قرارداد بین سازمان‌های بین‌المللی دولتی و یک کشور یا سازمانی از آن کشور است. سازمان‌ها و موسسات غیرخصوصی عمده‌ی اعطاکننده‌ی وام و اعتبار بین‌المللی به جمهوری اسلامی ایران عبارتند از:

بانک جهانی (WB)

بانک توسعه‌ی اسلامی (IDB)

این موسسات، تحت شرایط مختلف که در اساس‌نامه‌ی آنها ذکر شده است و یا تحت قراردادهایی که بین موسسات اصلی و فرعی منعقد می‌شوند، به واگذاری انواع منابع مالی به کشورهای عضو و یا کشورهایی که نیازمند این منابع باشند، اقدام می‌کنند.

- وام‌های ماخوذه از بانک‌ها و موسسات مالی دوجانبه:

علاوه بر تسهیلات دریافتی از موسسات مالی بین‌المللی چند جانبه، به منظور تامین نیازهای مالی طرح‌های بخش دولتی و غیردولتی، امکان استفاده از تسهیلات بانک‌ها و موسسات مالی خارجی نیز وجود دارد. در یک دسته بندی کلی این بانک‌ها را می‌توان به:

الف- بانک‌های تجاری

ب- بانک‌های سرمایه‌ای

ج- بانک‌های صادرات و واردات

تقسیم نمود.

معمولا استفاده از این منابع به دو صورت زیر امکان پذیر می‌باشد:

### در قالب خطوط اعتباری:

یکی از منابع مالی خارجی به منظور تامین نیاز ارزی طرح‌های بخش دولتی و خصوصی، استفاده از خطوط اعتباری می‌باشد. معمولا به منظور صرفه‌جویی در زمان لازم برای مذاکره‌ی شرایط وام‌های مورد نیاز، سیستم بانکی کشور، مذاکره در خصوص شرایط کلی تسهیلات اعطایی یک اعتباردهنده خارجی را بدون توجه به وجود یا عدم وجود پروژه خاص آغاز می‌نماید، در این حالت، قراردادی که مابین طرفین منعقد می‌شود دارای شرایط کلی تسهیلات و نحوه‌ی تعامل طرفین می‌باشد. پس از پایان مذاکره‌ی سیستم بانکی کشور و بانک خارجی اعتبار دهنده، قرارداد خط اعتباری با مبلغ و مدت استفاده‌ی معین و با در نظر گرفتن سایر شرایط موجود در این گونه قراردادهای منعقد می‌گردد. وزارت امور اقتصادی و دارایی به نمایندگی از طرف دولت و بر اساس ماده ۸۵ قانون برنامه سوم و یا ماده ۱۳ قانون برنامه چهارم، این خطوط اعتباری را به صورت کلی، تحت پوشش ضمانت دولت در می‌آورد. تا زمانی که از این خطوط اعتباری، استفاده‌ای برای تامین مالی طرح خاص صورت نگرفته باشد، ضمانت‌نامه‌ی صادره هیچگونه تعهدی را ایجاد نمی‌نماید، زیرا در ضمانت‌نامه‌ی کلی صادره قید می‌گردد که تعهد دولت برای تامین مالی طرح‌هایی قابل قبول است که به وسیله‌ی یک ضمانت‌نامه‌ی فرعی به بانک خارجی معرفی شده باشند.

بانک‌ها و موسسات مالی خارجی در قالب قراردادهای دو جانبه که با سیستم بانکی کشور، تحت نظارت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران منعقد می‌نمایند، تسهیلاتی را در اختیار پروژه‌های صنعتی و تولیدی کشور که قصد خرید ماشین‌آلات یا فناوری از کشورهای وام‌دهنده را دارند، قرار می‌دهند.

### خارج از خطوط اعتباری:

در مواردی که خط اعتباری فی مابین سیستم بانکی کشور و یکی از بانک‌های کشور صادر کننده‌ی تجهیزات وجود نداشته باشد، به منظور فراهم نمودن امکان استفاده از منابع مالی بانک‌های کشور مورد نظر، یکی از بانک‌های ایرانی، قرارداد مالی را با بانک اعتباردهنده منعقد می‌نماید و وزارت امور اقتصادی و دارایی، ضمانت‌نامه‌ی مربوطه را به صورت ضمانت اختصاصی صادر می‌نماید. در این حالت، قرارداد منعقد و ضمانت‌نامه‌ی صادره، تنها یک بار و برای استفاده‌ی طرح مورد نظر از تسهیلات اعتباری کشور صادرکننده، تجهیزات تهیه می‌گردد و سایر طرح‌ها امکان استفاده از آن را ندارند.

## ❖ روش‌های غیرقرضی:

روش‌های تامین مالی غیرقرضی، جملگی روش‌های "سرمایه گذاری" می باشند که طی آن تامین کننده ی منابع مالی با قبول ریسک ناشی از به کارگیری منابع مالی در فعالیت یا طرح مورد نظر، انتظار برگشت اصل و سود منابع سرمایه گذاری شده را از عملکرد اقتصادی فعالیت یا طرح مورد سرمایه گذاری دارد. به همین دلیل است که این گونه روش‌ها به ابزارهای تضمینی بانکی و دولتی برای بازپرداخت بدون قید و شرط در سررسید متکی نیستند، بلکه دولت میزبان با حمایت قانونی از این سرمایه گذاری‌ها، امکان برگشت اصل و سود سرمایه خارجی را فراهم می کند.

وجه مشخصه‌ی این روش‌ها فارغ از اینکه تامین منابع در چه چهارچوبی اعم از بیع متقابل، سرمایه گذاری مشترک و ... عمل شود، آن است که در این روش‌ها بازپرداخت منابع مالی خارجی از سوی دولت یا بانک‌های تجاری تضمین نمی شود. در واقع، ریسک برگشت سرمایه، متوجه سرمایه گذار یا تامین کننده منابع مالی است. منابع مالی موضوع این طبقه بندی در تراز پرداخت‌های کشور، به عنوان بدهی دولت یا سیستم بانکی تلقی نمی‌شود. روش‌های غیرقرضی یا روش‌های سرمایه گذاری که امروزه در کشورمان شناخته شده هستند و به اجرا در آمده‌اند شامل روش‌های زیر می باشند:

### - سرمایه گذاری مستقیم خارجی □:

سرمایه گذاری مستقیم خارجی، نوعی از سرمایه گذاری خصوصی است که در آن عنصر کنترل بر سرمایه، برجسته و اساسی است. در تعاریف بانک جهانی و صندوق بین المللی پول، سرمایه گذاری مستقیم خارجی، نوعی از سرمایه گذاری خصوصی است که با هدف حفظ کنترل بر سرمایه، حداقل ۱۰ درصد سهام دارای حق رای را در یک شرکت خارجی بدست آورد. منظور از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، مشارکت مستقیم خارجی در سرمایه‌ی سهمی (سرمایه ثبت شده) شرکت‌های ایرانی است. در این گروه، آن دسته از سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی که از طریق بورس اوراق بهادار صورت می پذیرد؛ به عنوان "سرمایه گذاری پورتفلیو□" شناخته می شود ولی در هر حال، این گونه سرمایه گذاری ها هم شکلی از سرمایه گذاری مستقیم خارجی هستند.

سرمایه گذاری مستقیم خارجی به روش‌های زیر انجام می گردد: □

از طریق ایجاد یک شاخه‌ی مستقل از شرکت مادر در خارج

از طریق اعطاء نمایندگی به موسسات خارجی در کشور هدف

اعطاء پروانه تولید و بهره برداری از فناوری به صورت عقد قراردادهای حق امتیاز یا لایسانس. در این روش،

بازپرداخت حق امتیاز در چهارچوب قراردادهای لایسانس، حق تولید، تحت نشان خاص و یا استفاده از فناوری خاص انتقال می‌یابد.

ایجاد شرکت مشترک □، این حالت می‌تواند شکل‌های متفاوتی داشته باشد و با درصدهای متنوعی از مشارکت

شرکت‌های خارجی و داخلی در یک طرح و فعالیت تجاری و تولیدی شکل یابد.

عملیات مشترک □، روشی است برای همکاری مشترک در پروژه‌های اقتصادی.

معاوضه □ بدهی-سهام (معاوضه بدهی در مقابل دریافت سهام شرکت متعلق به دریافت کننده‌ی تسهیلات).

- ساخت، بهره برداری، واگذاری (BOT)

یکی از شقوق تامین مالی پروژه‌ای، روش ساخت، بهره برداری و واگذاری (BOT) می باشد که خود با توجه به جنبه های مالکیتی و حقوق ناشی از آن به هنگام بهره برداری و یا واگذاری پروژه، دارای انواع مختلفی می باشد. این روش، بیشتر در طرح‌های زیربنایی و عمومی کاربرد دارد و به همین علت، طرف داخلی قرارداد لزوماً بایستی واحدهای دولتی و یا شهرداری‌ها و موسسات عمومی باشند. در این روش، کلیه‌ی منابع مالی مورد نیاز برای اجرای یک طرح از سوی تامین کننده منابع مالی تامین می شود و به وی اجازه داده می شود برای مدت معلوم و با شرایط از پیش تعیین شده، از طرح بهره برداری نماید و پس از آن کلیه‌ی تاسیسات و حقوق ناشی از آن را به طرف داخلی واگذار کند.

بنابراین در روش‌های تامین مالی پروژه‌ای، جبران سرمایه‌گذاری طرف خارجی از محل محصول طرح یا درآمد حاصل از عملکرد اقتصادی آن انجام می‌گیرد. مشکل اصلی بعضی از طرح‌هایی که به این نحو تامین مالی می شوند، مانند طرح‌های نیروگاهی، صادراتی نبودن محصول یا خدمت نهایی آنهاست که بالتبع، تامین ارز مورد انتظار طرف خارجی را با مشکل مواجه می سازد. این موارد از جمله موارد استثنایی هستند که دولت ناگزیر است تعهد تامین ارز مربوطه را از طریق صدور ضمانت‌نامه تقبل نماید. با این وجود چون ریسک سرمایه گذاری و بهره برداری به عهده‌ی طرف خارجی است، این استثناء مانع از غیر قرضی تلقی نمودن این نوع تامین مالی نیست.

- بیع متقابل □ :

بیع متقابل، نوعی معامله‌ی جبرانی است که طی آن منابع مالی به صورت ماشین آلات، تجهیزات و دانش فنی به منظور تولید در اختیار خریدار قرار می‌گیرد. تامین کننده‌ی منابع یا فروشنده، متقابلاً و تحت شرایط قرارداد مربوطه، تولیدات خریدار را به جای پول نقد که ممکن است کمتر، برابر یا بیشتر از ارزش اولیه منابع استفاده شده باشد، خریداری می نماید. نکته قابل توجه در قراردادهای بیع متقابل، مرتبط بودن ماشین آلات و تجهیزات با تولیدات همان واحد و منتج از همان ماشین آلات و تجهیزات است.

این روش، مشابه روش سرمایه گذاری مستقیم برای تامین منابع مالی مورد نیاز طرح می باشد. با این تفاوت که در این روش، بر خلاف سرمایه گذاری مستقیم که مدت آن نامحدود می باشد، سرمایه گذار، منابع مالی خود را برای مدت معین در اختیار طرح قرار می دهد. تفاوت دیگر، آن است که در تامین مالی به صورت بیع متقابل، سود مورد انتظار از سرمایه گذاری، بین صاحبان طرح‌ها و تامین کنندگان منابع مالی از قبل مورد توافق قرار می‌گیرد. در حالی که در سرمایه گذاری مستقیم خارجی، سود حاصله متناسب با بازده تولیدی واحد مشترک می باشد.

در این روش نیز تامین کننده‌ی مالی همچون روش سرمایه گذاری مستقیم خارجی می‌بایست صرفاً به بازدهی خود طرح متکی باشد. لذا تامین کننده‌ی منابع مالی خارجی، مستقیماً در بررسی‌های مربوط به توجیه پذیری اقتصادی طرح درگیر می شود، در این رویه نیز سرمایه گذار، خطر ضرر و زیان ناشی از عدم موفقیت اجرای طرح را می پذیرد و انتظار ندارد که شخص ثالثی نظیر سیستم بانکی و یا دولت، برگشت سرمایه‌ی وی را (شامل اصل و سود) تضمین نماید؛ ولی لازم است که حمایت‌هایی که در رابطه با سرمایه گذاری مستقیم خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد، در رابطه با این گونه طرح‌ها نیز به کار برده شود.

سرمایه گذاری و تامین مالی در مراحل مختلف

کارآفرینان، اصولاً در هر مرحله از فعالیت اقتصادی خود، به شیوه‌ای متفاوت، تأمین مالی می‌نمایند و همچنین باید توجه کرد که برای سرمایه‌گذاران، معیارهای سرمایه‌گذاری، به چند دسته تقسیم شده و دارای اولویت بندی هستند که در ذیل به آنها پرداخته خواهد شد:

کارآفرینان در طول دوران حیات کسب و کار خود با چهار مرحله روبه‌رو هستند که البته در هر مرحله‌ای به شیوه‌ای متفاوت به دنبال تأمین مالی هستند.

در مرحله‌ی اول که بذریاشی یا همان شروع کسب و کار است، بهترین منبع تأمین مالی، سرمایه‌ی شخصی و یا سرمایه‌ی دوستان و آشنایان یا کسانی که به طور غیر رسمی در کار سرمایه‌گذاری هستند، می‌باشد.

در مرحله‌ی دوم یا جوانی هم تأمین مالی دقیقاً همانند مرحله‌ی اول است با این تفاوت که در این مرحله، سرمایه‌گذاران خطرپذیر هم در کسب و کار ما سرمایه‌گذاری می‌نمایند. این گروه سرمایه‌گذاران، نهادهایی هستند که البته در ایران، هنوز به طور رسمی وجود ندارند یا تعدادشان بسیار اندک است و از لحاظ فعالیت، در مقایسه با برای مثال بانک‌ها بسیار منعطف‌تر بوده و بوروکراسی کمتری دارند و به همان نسبت که ریسک بالاتری پذیرا می‌شوند، سود بالاتری هم دریافت می‌کنند.

در مرحله‌ی سوم یا رشد کسب و کار، تأمین مالی از طریق سرمایه‌گذاران خطرپذیر در درجه‌ی اول می‌باشد که تأمین مالی از طریق بانک‌ها و سود انباشته و سرمایه‌گذاران نهادی (رسمی) و بازار سهام نیز به آن اضافه می‌شود. در مرحله‌ی چهارم و آخر که مرحله‌ی بلوغ است نیز تأمین مالی از طریق بانک‌ها و سود انباشته و بازار سهام و سرمایه‌گذاران نهادی (رسمی) خواهد بود.

#### شکل ۵-۱- انواع روش‌های تأمین مالی در مراحل مختلف کسب و کار:

بلوغ	رشد	جوانی	بذریاشی
بازار سهام			
سرمایه‌گذاران نهادی			
سود انباشته			
		سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر	
بانک‌ها			
		سرمایه‌گذاری غیررسمی	
		خویشاوندان / دوستان	
		سرمایه شخصی	

شکل ۵-۲- الگوی مرحله ای تامین مالی

بلوغ	رشد	جوانی	بندریابی
بازار سهام			
سرمایه‌گذاران نهادی			
سود انباشته			
سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر			
بانک‌ها			
سرمایه‌گذاران غیر رسمی			
خویشاوندان / دوستان			
سرمایه شخصی			
شکل (۱) : الگوی مرحله ای تامین مالی			
ماخذ : M. D. & Freel. Deakins, ۲۰۰۳ "Entrepreneurship and small firms"			

#### ۱-۵-۱۰-۱-۱- روش خرید کسب و کار

##### انواع روش های راه اندازی کسب و کار

کارآفرینان از سه طریق می توانند کسب و کار کارآفرینانه ی خود را شروع کنند که هر یک از این روش‌ها دارای مزایا و معایب مختلفی است.

##### ۱- روش خرید کسب و کار

یکی از متداول ترین و آسان ترین فرصت هایی که افراد با آن مواجه می شوند، خرید کسب و کاری است که در حال فعالیت است. از میان مزایای مختلفی که این روش دارد، مهم ترین آنها به قرار زیرند.

- ۱- از آنجا که کسب و کار قبلاً فعالیت می کرده، استمرار عملیات آن در آینده، قابل پیش بینی است.
- ۲- به تلاش ها و زمانی که هر مرحله ی پیش از راه اندازی کسب و کار نیاز دارد، احتیاجی نخواهد بود.
- ۳- برخی اوقات این احتمال وجود دارد که بتوان با چانه زنی و شرایط ویژه ای که به وجود می آید، کسب و کار مورد نظر را با قیمتی کمتر از ارزش واقعی آن خرید.

#### ۱-۵-۱۰-۲- روش پذیرش نمایندگی

##### روش پذیرش نمایندگی:

این کسب و کار، سیستمی است که یک عامل فروش یا کارآفرین با یک امتیازدهنده یا شرکت معتبر توافق می کند که محصولات یا خدمات امتیاز دهنده را به فروش برساند.

در این نوع کسب و کار، عامل فروش یا کارآفرین باید اقدامات زیر را به عمل آورد:

- ۱- سرمایه‌گذاری مالی برای انجام عملیات (سرمایه‌ی مورد نیاز کارآفرین در مقایسه با زمانی که کسب و کاری را از صفر شروع می‌کند یا کسب و کاری را می‌خرد بسیار کمتر است).
- ۲- دریافت تجهیزات و امکانات استاندارد شده از امتیاز دهنده و پرداخت بها
- ۳- حفظ کیفیت خاصی از عملکرد
- ۴- پیروی از رویه‌های عملیاتی امتیازدهنده
- ۵- پرداخت نرخ فرانشیز و درصدی از درآمد خالص کسب و کار
- ۶- تعامل مستمر با امتیازدهنده

#### ۱-۵-۱۰-۱-۳-شروع کسب و کار از صفر

##### شروع کسب و کار از صفر:

قبل از تصمیم در مورد سازماندهی عملیات، کارآفرینان، نیازمند تعیین ساختاری قانونی هستند که با تقاضاهای کسب و کار کارآفرینانه‌ی آنان، بیشترین تناسب را داشته باشد. در مجموع، سه شکل سازمانی عمده وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- مالکیت انفرادی
- ۲- شراکت
- ۳- شرکت

##### ۱- مالکیت انفرادی:

مالکیت انفرادی، کسب و کاری است که یک شخص آن را راه اندازی و اداره می‌کند و کسب و کار، جدا از شخص مالک نیست. بدهی و تعهدات این کسب و کار برعهده‌ی فرد مالک است و علاوه بر آن، شخص مالک، دارای مسئولیت نامحدود است.

برخی از معایب مالکیت انفرادی نیز عبارتند از مسئولیت نامحدود، احتمال وقفه یا تعطیلی به علت بیماری یا مرگ مالک، دسترسی کمتر به سرمایه، مشکلات نسبی در تأمین منابع مالی در بلندمدت و وجود دیدگاه و تجربیات محدود به علت عدم حضور افراد دیگر که همگی این عوامل ممکن است باعث بروز مشکلاتی در روند کسب و کارهای کارآفرینانه‌ی فرد شوند.

##### ۲- شراکت:





۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری.
  ۲. دسته بندی فعالیت ها برحسب مشاغل و پست های سازمانی تعریف شده
  ۳. برقراری رابطه میان مشاغل و پست های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.
- در یک تقسیم بندی کلی، ساختار سازمان ها را می توان به دو دسته ی اصلی تقسیم کرد :

۱. ساختار بوروکراتیک

۲. ساختار ارگانیک

در یک ساختار بوروکراتیک، قدرت، دانش و داده ها در سطح عالی سازمان متمرکز می شود و ساختاری منطقی و غیرشخصی است که مبتنی بر تصمیم گیری متمرکز، مقررات و رویه های رسمی، انجام فرآیندهای سازمانی در حالت رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده است.

یک سازمان کارآفرین، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیک است، زیرا ساختار ارگانیک، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می دهد. ساختار کارآفرینانه ی ارگانیک، دارای دگرگون پذیری و انعطاف، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقررات ضروری است و بر مرزگستری افقی تأکید دارد. هدف از ساختار ارگانیک، حفظ نوآوری و بهره وری در سازمان است که برای حمایت از چنین ساختاری، به توانمند سازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می شود.

### 3. مدیریت منابع انسانی

«مدیریت منابع انسانی» اصطلاحی است برای توصیف گستره ای از فعالیت های متنوع، شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پرانرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعدادهای آنان دلالت دارد. برخی از صاحب نظران بر این باورند که «اگر افراد مناسب استخدام شوند و در جای مناسب به کار گمارده شوند، همه چیز به خوبی پیش خواهد رفت.» مراحل عمده ی فرآیند مدیریت منابع انسانی عبارت اند از :

۱. جذب نیروی کار توانمند : برنامه ریزی برای کارمند یابی و انتخاب و استخدام منابع انسانی.
۲. پرورش نیروی کار توانمند: راهنمایی، آموزش و بهبود منابع انسانی و برنامه ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان.
۳. نگهداری نیروی کار توانمند: جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی و حفظ آنان از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و بهبود روابط کارکنان با مدیریت.

### ۴. هدایت:

هدایت، شامل انگیزش زیردستان، جهت دهی به افراد، انتخاب کانال های ارتباطی مؤثر و حل تضادها در سازمان است.

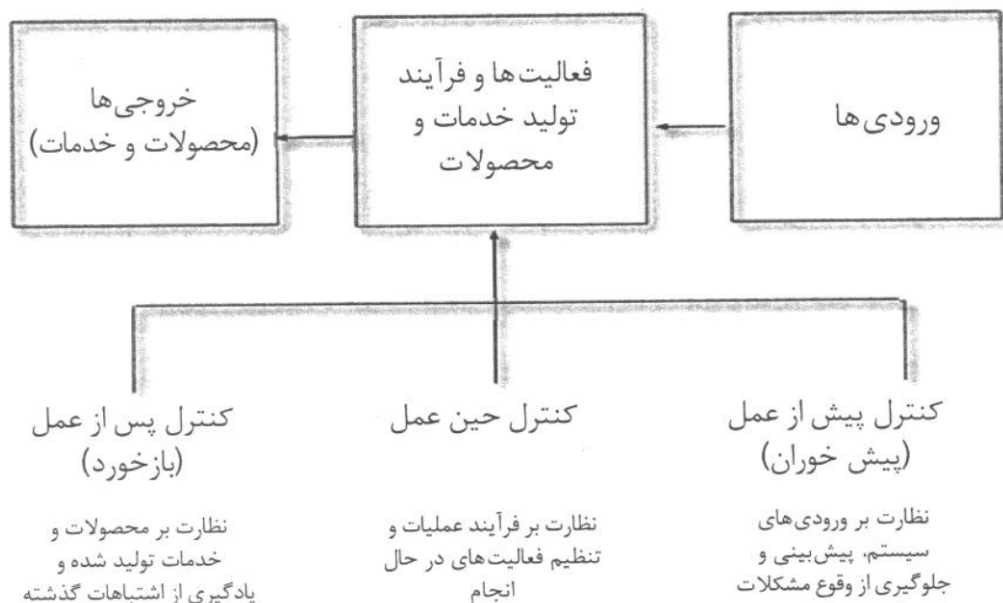
هدایت، وظیفه ای است که طی آن، مدیران، چشم اندازی روشن از آینده ی سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم می کنند تا به آنان کمک کنند که جایگاه خود را به عنوان ایفاگر نقش (منشأ اثر بودن) در مجموعه ی سازمان، در راستای دستیابی به اهداف، در نظر بگیرند.

برای انجام این وظیفه ی خطیر، مدیران باید دارای توانایی و مهارت های لازم مدیریتی و رهبری باشند تا بتوانند تعامل مؤثری با مجموعه ی افراد داخل و خارج سازمان برقرار کنند و از قدرت لازم شخصی و پست و مقام برای

نفوذ و اثرگذاری برخوردار باشند. از آنجا که دستیابی به اهداف سازمان، بدون همکاری و مشارکت افراد امکان پذیر نیست، مدیران باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا ضمن تجهیز به مهارت های مدیریتی، سبکی مناسب در رهبری مجموعه ی سازمانی انتخاب کنند که از حداکثر ظرفیت های سازمانی استفاده ی بهینه شود.

## ۵. کنترل و نظارت

سازمان ها برای هدایت فعالیت های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده، به برنامه ریزی می پردازند. در این مسیر، همواره ممکن است موانع و محدودیت هایی بروز کرده و سیستم سازمانی را منحرف کنند. هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف کردن حرکت سازمان شود. بنابراین، همواره باید از یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل، برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود. به طور کلی فرآیند کنترل در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است که در قالب نمودار ۱-۱ قابل



طرح است.

شکل ۵-۳- فرآیند کنترل و نظارت

۱. سیستم تولیدی دستی: عبارت است از استفاده از نیروی بدنی و دست انسان برای تبدیل منابع به کالاها و خدمات.
۲. سیستم تولیدی خودکار: در این سیستم، کار تولید را ماشین با سرعت و دقت انجام می دهد.
۳. سیستم تولیدی کامپیوتری: سیستم تولیدی است که در آن از کامپیوترها و ربات ها برای کنترل ماشین و انجام کار در فرآیند تولید استفاده می شود.

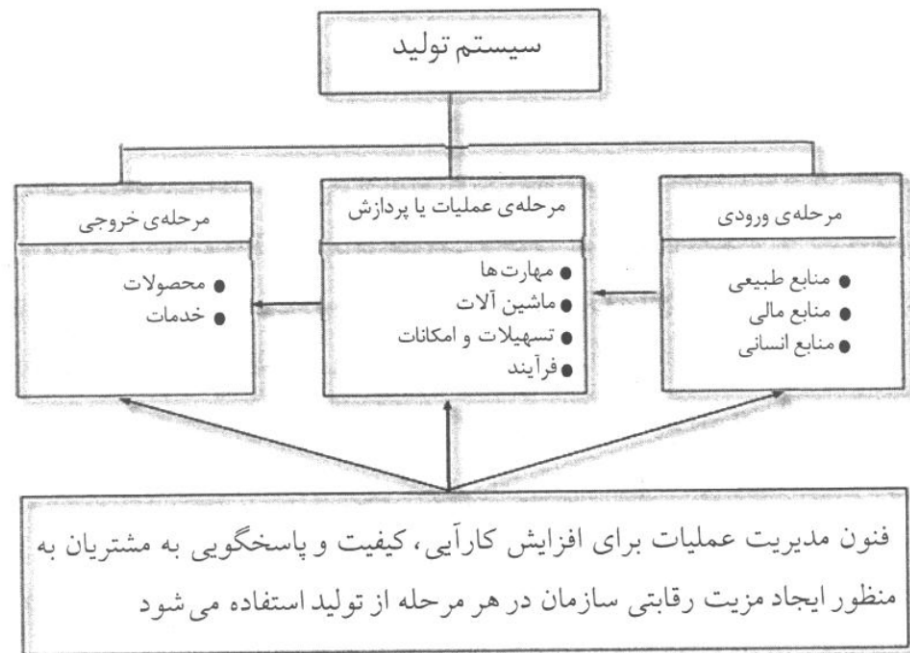
## ۱-۵-۱۱-۲-۱-فعالیت‌های تولیدی

### فعالیت‌های تولیدی و فنی

تولید، فرآیندی است که طی آن، مواد خام به وسیله‌ی سازمان به کالا یا خدمت نهایی تبدیل می‌شود و عبارت است از استفاده از منابع برای ایجاد یک کالا یا خدمت. یک منبع ممکن است به وسیله‌ی یک ماشین (تراکتور، چرخ خیاطی، کامپیوتر و غیره) با یک فرآیند (تجزیه و تحلیل آماری یا آموزش) یا از طریق تسهیلات (دانشکده‌ها، رستوران‌ها یا درمانگاه‌ها) تغییر شکل پیدا کند (Scott, 2001, p.386).

مدیریت تولید یا عملیات، فرآیند طراحی و مدیریت یک سیستم تولیدی است و هدف از آن، تولید خدمت یا محصول با پایین‌ترین هزینه است که ضمن آن بالاترین کیفیت حاصل شود. روش‌های مدیریت عملیات نیز عبارتند از:

۱. پیش‌بینی: روشی است که برای تعیین میزان تولید محصول به کار گرفته می‌شود.
۲. تنظیم برنامه‌ی کاری: چارچوب زمانی برای تولید محصول یا خدمت است.
۳. کنترل موجودی: روشی برای بازرسی و نظارت میزان مواد اولیه و محصولات تکمیل شده است که به وسیله‌ی آن مدیر تولید مطلع می‌شود که برای تأمین تقاضای مشتریان چه میزان کالا یا خدمت باید تولید کند.



نمودار ۱۰۴: سیستم تولید در هر کسب و کار  
(Jones, 2003, p. 646)

شکل ۵-۴-سیستم تولید در هر کسب و کار

## ۱-۵-۱۱-۲-۱-فعالیت‌های بازرگانی

### فعالیت بازرگانی:

یکی از فعالیت‌های کلیدی در راه اندازی و اداره‌ی امور کسب و کارهای کارآفرینانه، فعالیت بازرگانی است که طی آن، شرکت به خرید اقلام مورد نیاز خود می پردازد و نیز محصولات و خدمات تولیدی خود را با انجام تحقیقات بازاریابی می‌فروشد که در این مجموعه، اقدامات فروش و تحقیقات بازار تحت عنوان بازاریابی مطرح شده است.

### مدیریت خرید:

مدیریت خرید، عبارت است از به دست آوردن مواد اولیه ی مورد نیاز، ملزومات، خدمات و تجهیزات دارای کیفیت بالا، در کمیتی مناسب، با قیمت های معقول، در زمان مناسب از عرضه کنندگان یا فروشندگان مناسب.

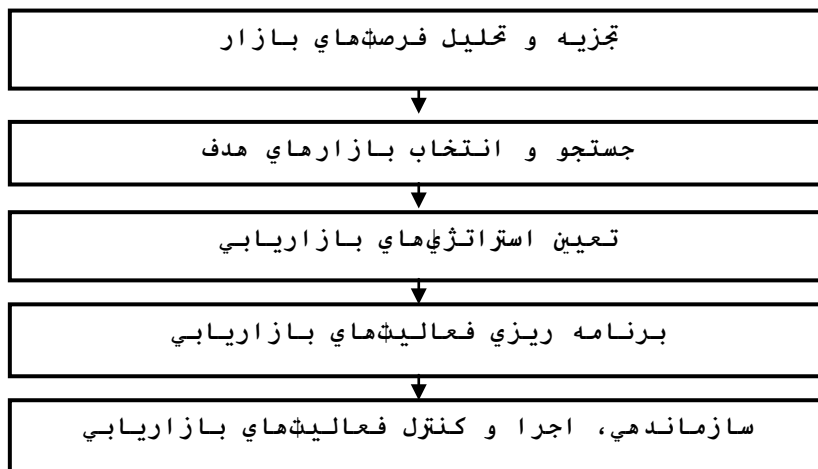
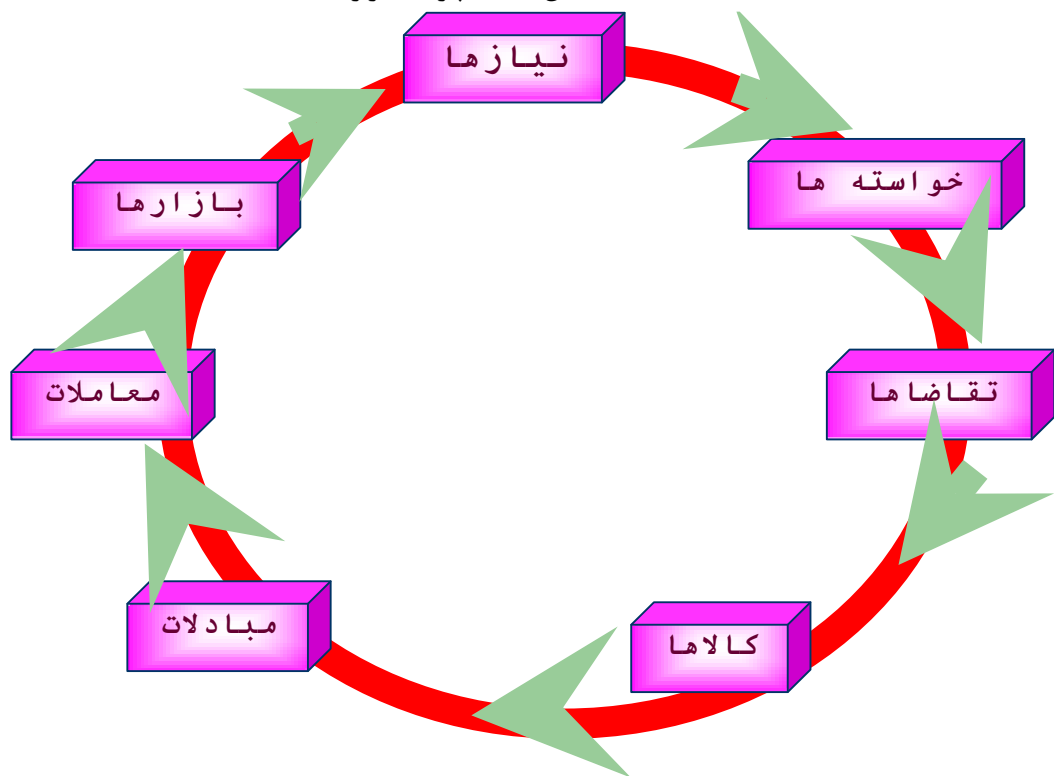
### اهداف مدیریت خرید

- ارائی بهترین قیمت و خدمات کیفیت، خدمات پس از فروش کالا و قیمت
- ایجاد روابط مناسب با تهیه کنندگان
- ایجاد منابع مناسب برای عدم وابستگی به یک فروشنده
- حفظ رقابت با توجه به تبعیت از روند بازارو تبعیت از آن، استفاده از مواد اولیه و منابع تکنولوژیکی محلی و بین المللی
- ارتباط مناسب با واحدهای دیگر
- استخدام افراد با صلاحیت حرفه ای

### مدیریت بازاریابی:

مدیریت بازاریابی عبارت است از تجزیه و تحلیل، طرح ریزی، اجرا و کنترل برنامه های تعیین شده برای فراهم آوردن مبادلات مطلوب با بازارهای مورد نظر، به منظور دستیابی به هدف های سازمان.

شکل ۵-۵- چرخه بازار



شکل ۵-۶- فرایند مدیریت بازاریابی

## ۱-۵-۱۱-۲-۲-۱-ریسک های شخصی کارآفرینان

### ریسک های شخصی کارآفرینان:

"خطر" که پیشینه‌ای به قدمت تاریخ بشر دارد و حاصل کارش جز ویرانی و ضرر و زیان نیست از بدو خلقت انسان، پیوسته همراه او و موجب دل‌مشغولی او بوده است. در آغاز، خطر، گستره‌ی چندان پهنآوری نداشت؛ چون سرمایه، اندک بود. رفته رفته و با توسعه‌ی جوامع بشری و با پیشرفت تمدن، ثروت و دارایی انسان افزون‌تر شد و میزان درگیری انسان با خطر و ریسک افزایش یافت. با رخ نمودن انقلاب صنعتی، تنوع، تواتر و شدت ریسک، روز به روز گسترش یافت، به طوری که امروزه با پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع فرآورده‌های صنعتی به زندگی بشر، با وجود تسهیلات فراوانی که برای رفاه انسان در پی داشته، ریسک‌های جدید را با خود وارد اجتماع کرده است.

"دیوید مولینز" از صاحب‌نظران کارآفرینی، بر این باور است که یکی از مهم‌ترین موضوعات در کارآفرینی، مدیریت ریسک است.

"سوبرلی" انواع ریسک‌هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می‌شوند در قالب "ریسک‌های شخصی" و "ریسک‌های کسب و کار" تقسیم بندی می‌کند.

۱- ریسک‌های شخصی کارآفرینان، شامل موارد زیر است:

۱-۱. ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه‌گذاری خود دارید؟

۲-۱. ریسک شغلی: آیا شما می‌توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خود بازگردید؟

۳-۱. ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار، چه تاثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟

۴-۱. ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چگونه است؟

۲- ریسک‌های کسب و کار نیز عبارتند از:

۱-۲. ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟

۲-۲. ریسک اعتماد: آیا مشتریان، بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟

۳-۲. ریسک عملیاتی: آیا سیستم‌های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟

۳- ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می‌دهید باور و اعتقاد دارد؟

مهم‌ترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه‌ریزی سناریو است. این که چه حوادثی برای کسب و کار، رخ خواهد داد؟ احتمالاً چگونه اتفاق می‌افتند؟ اگر آنها رخ دادند، ما چه واکنشی در برابر آنها نشان خواهیم داد؟ پیامدهای احتمالی این حوادث چه خواهد بود؟

دیگر اصل مهم مدیریت ریسک این است که اگر مدیران می‌توانند با هزینه‌ی نسبتاً پایین از شر ریسک خلاص شوند، باید تلاش کنند که ریسک کسب و کار به حداقل ممکن کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند، انتقال دهند.

با ریسک‌ها بسته به ماهیتشان، با روش‌های متعددی می‌توان برخورد کرد. مهم‌ترین و موثرترین شیوه، انتقال ریسک به بیمه‌گر است. نقش بیمه‌گر، تشکیل اجتماع بزرگی از بیمه‌گذاران است که در معرض ریسک مشترکی قرار دارند. بیمه‌گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربیات گذشته، هزینه‌ی ریسک یا حق بیمه‌ی فنی را

محاسبه و مبلغی را به عنوان هزینه‌ی عملیاتی و سود معقول خود به آن اضافه می‌کند تا حق بیمه‌ی تجاری به دست آید. این رقم، حق بیمه‌ای است که بیمه‌گذار، بابت انتقال ریسک به بیمه‌گر می‌پردازد.

#### ۱-۵-۱۱-۲-۲-۲-ریسک های کسب و کار

##### ریسک های کسب و کار □:

ریسک های کسب و کار عبارتند از:

ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟

ریسک اعتماد: آیا مشتریان، بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟

ریسک عملیاتی: آیا سیستم های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟

#### ۱-۵-۱۱-۲-۳-ریسک شهرت و اعتبار

##### ریسک شهرت و اعتبار

آیا بازار به کاری که شما انجام می دهید باور دارد؟ مهم ترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه ریزی سناریو است. این که چه حوادثی برای کسب و کار رخ خواهد داد؟ احتمالاً چگونه اتفاق می افتند؟ اگر رخ دادند، ما چه واکنشی در برابر آنها نشان خواهیم داد؟ پیامدهای احتمالی این حوادث چه خواهد بود؟

#### ۱-۵-۱۱-۲-۳-۱-بیمه های اجتماعی

##### بیمه اجتماعی:

ریسک، دلیل وجود بیمه است و بدون ریسک، بیمه مفهوم وجودی خود را از دست می‌دهد. در جامعه‌ای که ریسک وجود نداشته باشد، بیمه نیز وجود نخواهد داشت، زیرا نیازی به وجود آن نیست. ریسک یا خطر، انواع و شکل‌های مختلف دارد، ولی با توجه به تغییرات گوناگون و به رغم تنوع آن، یک جنبه و نتیجه‌ی ثابت دارد و آن این است که ریسک، بد، نامطلوب، منفی و ناخوشایند است و ما می‌توانیم ریسک را به مفهوم نتیجه‌ی نامطلوب و ناخوشایند و زیان آور حادثه‌ی آینده قلمداد کنیم. در مقابل ریسک، شانس قرار دارد که برخلاف ریسک، دارای عنصر خوب و مثبت، خوشایند و مطلوب است. از این رو، شانس را می‌توان نتیجه‌ی مثبت، خوشایند، مطلوب و سودآور حادثه قلمداد کرد. همراه ریسک و شانس، بی‌اطمینانی و اتفاقی بودن بروز می‌کنند. یعنی این که نتیجه‌ی حوادث آینده را نمی‌توان از قبل پیش بینی کرد و اگر نتیجه‌ی حادثه‌ای را بتوان از قبل پیش بینی کرد، بیمه‌ی چنین حادثه‌ای مفهوم ندارد و نمی‌توان بیمه نامه برای آن گرفت. اگر با اطمینان از نتیجه‌ی بد و ناخوشایند حادثه و یقین به این که حتماً خسارت پدید خواهد آمد، برای آن بیمه درخواست شود، شرکت بیمه چون وقوع خسارت را از قبل، حتمی می‌داند، به بیمه کردن اقدام نمی‌کند و اگر هم حاضر به بیمه کردن چنین حادثه‌ای شود، هزینه‌ی بیمه (حق بیمه) بسیار بالا خواهد بود. برای بیمه گذار نیز چنین بیمه‌ای مقرون به صرفه نیست.

متقابلاً، بیمه کردن حادثه‌ای که عنصر شانس و نتیجه‌ی مثبت آن، حتمی است، دور ریختن حق بیمه است؛ ولو بسیار کم و اندک باشد. طبق قانون مدنی ایران، "عقد، عبارت است از این که یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر، تعهد بر امری نمایند و مورد قبول آنها باشد." قرارداد بیمه، بین بیمه گر و بیمه گذار که طرفین اصلی عقد هستند و مستقیماً در قرارداد ذینفع، منعقد می‌شود.

طبق ماده‌ی اول قانون بیمه‌ی ایران، "بیمه، عقدی است که به موجب آن، یک طرف تعهد می‌کند که در ازای پرداخت وجه یا جوهری از طرف دیگر در صورت وقوع یا بروز حادثه، خسارت وارده بر او را جبران کند یا وجه معینی بپردازد." متعهد را "بیمه گر" طرف تعهد را "بیمه گذار"، وجهی را که بیمه گذار به بیمه گر می‌پردازد، "حق بیمه" و آنچه را بیمه می‌شود، "موضوع بیمه" می‌گویند. در عقد بیمه، رابطه‌ی حقوقی‌ای که بین بیمه گذار و بیمه گر به وجود می‌آید، منشأ تعهد است. متعهد که بیمه گر است، تعهد می‌کند که تحت شرایط معینی در صورت بروز حادثه که به تعهد بیمه گر تحقق می‌بخشد، از بیمه شده رفع زیان کند. بیمه گذار یا بیمه شده، کسی است که دارایی یا شخص او در معرض خطر مورد تعهد بیمه گر قرار گرفته باشد. بیمه گذار برای رفع زیان مالی احتمالی یا جبران آثار مالی و صدماتی که به جان و سلامت او وارد می‌شود، حق بیمه می‌پردازد و با پرداخت حق بیمه، موجب می‌شود که قرارداد اعتبار یابد.

### تقسیم بندی انواع بیمه

با توجه به انواع ریسک، قراردادهای بیمه نیز انواع متعددی دارد. ماهیت حقوقی بیمه نامه‌ها در کلیه‌ی موارد یکسان نیست و گهگاه می‌توان تفاوت‌هایی بین آنها تشخیص داد. برای تقسیم بندی انواع بیمه‌ها، روش‌های مختلفی وجود دارد. طبقه بندی زیر بر مبنای کاربرد بیمه در زمینه‌های مختلف صورت گرفته و در عین حال مبین وجود تفاوت‌های حقوقی بین آنها نیز هست. به طور کلی، بیمه در دو زمینه‌ی کلی زیر به کار گرفته می‌شود:

۱- بیمه‌های اجتماعی

۲- بیمه‌های بازرگانی



## بیمه های اجتماعی

بیمه های اجتماعی که "بیمه های اجباری" یا "بیمه های ناشی از قانون" نیز خوانده می شوند، بیشتر در مورد کارگران و طبقات کم درآمد جامعه کاربرد دارد؛ یعنی افرادی که از یک سو نیروی تولیدی جامعه محسوب می شوند و از دیگر سو، خود کمتر به فکر تامین آینده و معیشت خویش هستند. در نتیجه، دولت در جهت حمایت از این قشر، به موجب قانون، ایشان را زیر چتر حمایت بیمه های اجتماعی می گیرد. ویژگی بیمه های اجتماعی، این است که اولاً شخص دیگری (کارفرما) در پرداخت قسمت اعظم حق بیمه مشارکت دارد و درصد کمتری را بیمه شده می پردازد؛ ثانیاً برخلاف بیمه های بازرگانی که حق بیمه متناسب با ریسک تعیین می شود، در بیمه های اجتماعی، حق بیمه، درصدی از حقوق یا دستمزد بیمه شده است و ارتباطی با ریسک ندارد.

## ۱-۵-۱۱-۲-۳-۲- بیمه های بازرگانی

### بیمه های بازرگانی

به بیمه های بازرگانی، "بیمه های اختیاری" هم اطلاق می شود و در آن بیمه گذار به میل خود و آزادانه به تهیه انواع پوشش های بیمه ای بازرگانی اقدام می کند. در بیمه های بازرگانی، بیمه گذار و بیمه گر در مقابل هم متعهدند. بیمه گر در مقابل دریافت حق بیمه از بیمه گذار، تامین بیمه ای در اختیار وی قرار می دهد.

بیمه های بازرگانی، با توجه به نوع و طبیعت خطر، به دو دسته‌ی بزرگ بیمه های دریایی و غیردریایی تقسیم می شوند. تقسیم بندی دیگری که تقریباً منسوخ شده و به کار نمی رود، تقسیم به بیمه های اموال و اشخاص است. " هاجز" و " کوراتکو" در کتاب " مدیریت موثر کسب و کارهای کوچک"، انواع بیمه هایی را که کسب و کارهای کوچک را زیر پوشش می گیرند، به هشت دسته تقسیم می کنند:

۱- بیمه‌ی خویش فرما

۲- بیمه‌ی آتش سوزی

۳- بیمه‌ی حقوق کارکنان

۴- بیمه‌ی بدهی دولتی

۵- بیمه‌ی جرایم

۶- بیمه‌ی پوشش‌های ویژه

۷- بیمه‌ی عمر

۸- بیمه‌ی درمانی

اصولاً بازارهای بیمه‌ای با توجه به قوانین و مقررات بیمه‌ای و ساختار بازار از تقسیم بندی‌های مختلف استفاده می کنند. در این مجموعه، بیمه های بازرگانی به بیمه های اشیاء، مسئولیت، زیان پولی و بیمه ی اشخاص به شرح زیر تقسیم شده‌اند:

بیمه های اشیاء:

در این نوع بیمه، موضوع تعهد بیمه گر، شیء است، یعنی آنچه قابل تقویم به وجه نقد است. بیمه ی اشیاء، قراردادی برای جبران زیان وارده و پرداخت غرامت است. در نتیجه، بیمه گذاری که متحمل زیانی شده است، نمی تواند غرامتی بیشتر از مرز واقعی دریافت کند، یعنی نمی تواند وضعی بهتر و مساعدتر از زمان قبل از بروز حادثه داشته باشد.

از مهم ترین ویژگی های انواع بیمه های اشیاء، خسارتی بودن آنهاست. حداکثر تعهد بیمه گر تا سقف مبلغ بیمه شده‌ی خسارت وارده به بیمه گذار است. به عبارت دیگر، بر اثر تحقق خطر بیمه شده، وضعیت مالی بیمه گذار، نامتعادل می شود که بیمه گر این وضعیت نامتعادل را برطرف می کند. بیمه‌های اشیاء، متنوع ترین شاخه‌ی بیمه های بازرگانی هستند.

پیشرفت تکنولوژی و ورود انواع محصولات و فرآورده های صنعتی و غیره، با وجود این که تسهیلات و رفاه اجتماعی برای مردم به همراه دارد، پتانسیل خسارت را نیز با خود به ارمغان می آورد.

بیمه گران، طرح ها و پوشش های بیمه ای را برای جبران خسارت و زیان های احتمالی ناشی از این گونه خطرها به بازار بیمه عرضه می کنند. در نتیجه، انواع بیمه های اشیاء به طور مرتب در حال افزایش هستند که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می شود:

۱- بیمه‌ی آتش سوزی، انفجار، صاعقه و خطرهای دیگر، نظیر سیل، زلزله، طوفان، شکست شیشه، ترکیبگی لوله‌ی

آب، ضایعات ناشی از برف و باران، دزدی

۲- بیمه‌ی اتومبیل (بدنه، سرنشین، شخص ثالث)

۳- بیمه‌ی محصولات کشاورزی



آسوده، بی آنکه بخشی از سرمایه و ذخایر خود را برای جبران خسارت و زیان مالی ناشی از تحقق انواع خطرها راکد بگذارد، از تمام امکانات مالی خود برای گسترش و توسعه ی فعالیت خویش بهره گیرد.

آتش، اموال، دارایی، موجودی کالا و هرچه را در دسترس باشد، می سوزاند و نابود می کند. همه ی مردم، از جمله کارآفرینان، در معرض تهدید خطر آتش سوزی اند که نمی توان برای آن، زمان معینی پیش بینی کرد. بی اطمینانی، ویژگی خطر بیمه شده است. بیمه گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربه ی خویش، اجتماعی از طبقات مختلف خطر را محاسبه می کند. بی اطمینانی و اتفاقی بودن، عنصری است که در مورد تک تک ریسک ها مطرح می شود. وظیفه ی بیمه گر، حذف آثار زیان بار مالی ناشی از تحقق ریسکی است که بیمه می شود. تنها تفاوتی که رشته های مختلف بیمه با هم دارند، در مورد خطر بیمه شده، طبقات مختلف ریسک، تواتر و شدت خسارت است.

## ۲- بیمه، کارآیی کارآفرین را افزایش می دهد:

طبیعی است که انتقال ریسک های اتفاقی به شخص بیمه گر، توانایی کارآفرین را افزایش می دهد. یک کارآفرین با عوامل بسیاری مواجه است که در موفقیت او اثر مستقیم دارند و او نمی تواند از کلیه ی امکانات مالی خود در جهت کسب و کار خویش استفاده کند. ولی هنگامی که خاطرش از برخی خطرهای احتمالی آسوده شود و تامین کافی از طریق بیمه به دست آورد، کلیه ی تلاش خود را معطوف به عوامل مستقیم و مهم کسب و کار خویش خواهد نمود و سطح کسب و کارش را در صحنه ی بازار رقابتی بالا می برد. برای مثال، جوانی سرمایه ی اندک خویش را در امر تجارت و صادرات به کار می اندازد. سرمایه گذاری این جوان در معرض تهدید خطرهای ناشی از حمل و نقل، آتش سوزی و امثال آن قرار دارد. او ممکن است بعد از مطالعه و شناخت خطرهای مختلفی که کسب و پیشه ی جدید او را تهدید می کنند، از سرمایه گذاری پولش که تنها پس انداز و همه ی سرمایه اوست، پشیمان شود. تنها با اتکا به بیمه است که این جوان می تواند با خیال راحت پس انداز خود را به کسب و کار اختصاص دهد و موفق شود. پس بیمه در توسعه ی کسب کار، نقش موثری ایفا می کند. مثال دیگر، ریسکی است که در فعالیت مشترک ممکن است پیش آید. هرگاه یکی از شرکا در حین فعالیت فوت شود، وارثان او سهم الشرکه ی خود را طلب خواهند کرد و یک فعالیت مشترک موفق، ممکن است به شکست انجامد. زیرا با فوت یک نفر، شریک یا شرکای دیگر، ناگزیر باید رقم سنگینی به وارثان متوفا بپردازند. در این حالت، سرمایه ی باقیمانده ممکن است پاسخگوی تعهدات و ادامه ی فعالیت نباشد. بیمه ی عمر، پاسخگوی چنین مشکلی است. با داشتن بیمه ی عمر، وارثان متوفا بی درنگ از مزایای آن بهره مند می شوند و فعالیت شرکت، بی هیچ وقفه ای ادامه می یابد. بنابراین، با تامین بیمه نامه ی عمر، خطر خروج ناگهانی بخشی از سرمایه ی شرکت به دلیل فوت یکی از شرکا حذف می شود.

## ۳- بیمه، کمک موثری در توزیع نسبی هزینه هاست:

یکی از مزایای بیمه، توزیع صحیح هزینه بین عوالم ایجاد کننده ی آن هزینه است. دارنده ی هر بیمه نامه به تناسب ریسک و هزینه ی خویش، حق بیمه می پردازد. برای مثال، تولید کننده، توزیع کننده، مصرف کننده، موسسه ی حمل، مالک و غیره، به نسبت ریسک خود حق بیمه می پردازند و در صورت تحقق خطر هر کدام از عوامل پیش گفته، به اندازه ی خسارت و زیان وارده، از بیمه گر خسارت دریافت می کنند. در صورت نبود بیمه، تولیدکننده تمام هزینه ها و خسارت های ناشی از تحقق ریسک ها را (مانند بدهکاران بدحساب، آتش سوزی، سرقت و غیره) به قیمت تمام شده ی کالا اضافه می کند و از مصرف کننده دریافت می دارد. همین وضعیت برای موسسات

حمل، اجاره‌ی کننده‌ی کشتی، کامیون‌ها و غیره مطرح است. به ندرت پیش می‌آید که خسارت به نسبت بین عوامل تولید تقسیم شود.

#### ۴- بیمه، سبب افزایش اعتبار کارآفرین می‌شود:

امروزه اعتبار، یکی از عوامل مهم موفقیت در کسب و کار به شمار می‌رود. بیمه، به هر شکل و در هر رشته‌ی آن، اعتبار و تضمینی است بی‌چون و چرا در مرهونات بانکی، مرهونه (چیزی که رهن گذاشته می‌شود) در گرو وام دهنده قرار می‌گیرد، ولی هرگاه، مرهونه بر اثر حادثه‌ای نظیر آتش‌سوزی یا دیگر خطرهای از میان برود، وام دهنده دیگر تضمینی برای بازپرداخت اقساط باقیمانده نخواهد داشت. بیمه، این تسهیلات را در اختیار موسسات اعتباری و وام‌گیرندگان می‌گذارد. انواع بیمه‌های بازرگانی، امنیت فعالیت را برای کارآفرینان در مقابل خطرهای مختلف فراهم می‌کنند. به طوری که می‌توان گفت شرکت‌های بیمه‌ی بازرگانی، در حال حاضر، قسمت عمده‌ی خطرهایی را که موجب خسارت و زیان صاحبان کسب و کار می‌شوند، زیر پوشش می‌گیرند.

#### ۵- بیمه، یک نوع پس‌انداز تلقی می‌شود:

هم در بخش بیمه‌های اشخاص و هم در بخش بیمه‌های اموال، بیمه، یک نوع پس‌انداز تلقی می‌شود. اگر شخصی، اموال، دارایی و کسب و پیشه‌ی خود را بیمه نکند، مفهومش آن است که بیمه‌گر خود باقی می‌ماند. بنابراین، باید بخشی از ذخایر و سرمایه‌ی خود را برای مقابله با تحقق انواع ریسک‌ها بلوکه کند و در صورت ورود خسارت و زیان نیز معلوم نیست که آیا مبلغ نگهداری شده کفایت خواهد کرد یا نه. بنابراین، با بیمه کردن، شخص می‌تواند بدون تشویش خاطر با کل سرمایه و ذخایر، فعالیت خود را ادامه دهد. در بیمه‌های اشخاص هم انواع بیمه‌های عمر به شرط حیات و به شرط فوت، آتی‌های بیمه شده را تامین می‌کنند.

#### ۶- بیمه، یعنی تامین سرمایه برای درآمد بالقوه‌ی آینده:

بیمه به معنی مفهوم سرمایه‌گذاری، توان درآمدی آینده است. برای مثال، یک شرکت دارای ارزشی است که در صورت ادامه‌ی فعالیت به دست می‌آورد که اصطلاحاً به آن "سرقفلی" می‌گویند و جزو دارایی‌های نامرئی محسوب می‌شود و حساب آن از دارایی‌های مرئی جداست. خواهد بود. در این محاسبه، امید به زندگی شخص درصد اشتغال و نوسان درآمد در سنین مختلف، هزینه‌ی زندگی و سرانجام، ارزش فعلی درآمد آینده مورد توجه قرار می‌گیرد و رقم ۵۳۲۰۰۰۰۰۰ به دست می‌آید. این وضعیت برای یک شرکت بازرگانی که کارشناسان متخصص و ماهر دارد، متفاوت است. در مثال قبل، تاثیر مالی از دست دادن سرپرست خانواده برای بازماندگان او مطرح است. ولی در یک شرکت بازرگانی، از دست دادن یک شخص متخصص ممکن است ضرر و زیان هنگفتی را در پی داشته باشد. به همین دلیل است که شرکت‌های بازرگانی برای بیمه‌ی عمر کارشناسان و متخصصان خود، سرمایه‌های به مراتب بالایی را از بیمه‌گران تقاضا می‌کنند.

#### ۷- تاثیر مثبت بیمه در رقابت‌های بازرگانی کارآفرینان:

بیمه، کسب و کارهای کوچک را قادر می‌سازد تا با شرکت‌های بزرگ در شرایط مساوی رقابت کنند؛ زیرا شرکت‌های بازرگانی کوچک، سرمایه و امکانات تولیدی محدودی دارند. ناگزیر، اموال، ماشین‌آلات و تاسیسات خود را بیمه می‌کنند. زیرا قادر به مقابله با ریسک نیستند. ولی موسسات بازرگانی بزرگ، از آنجا که از نظر

مالی و سرمایه، از منابع مختلف تغذیه می شوند و خطرهای آنها متنوع و از نظر جغرافیایی توزیع مناسبی دارد، ممکن است به صورت خودبیمه‌گری آن را اداره و خسارت های خود را از محل ذخایر و امکانات مالی خود تامین کنند. در صورتی که برای موسسه ی بازرگانی کوچک ، خود بیمه گری توجیه فنی ندارد و بهتر است تامین بیمه ای داشته باشند و این امتیاز خوبی برای شرکت کوچک محسوب می شود.

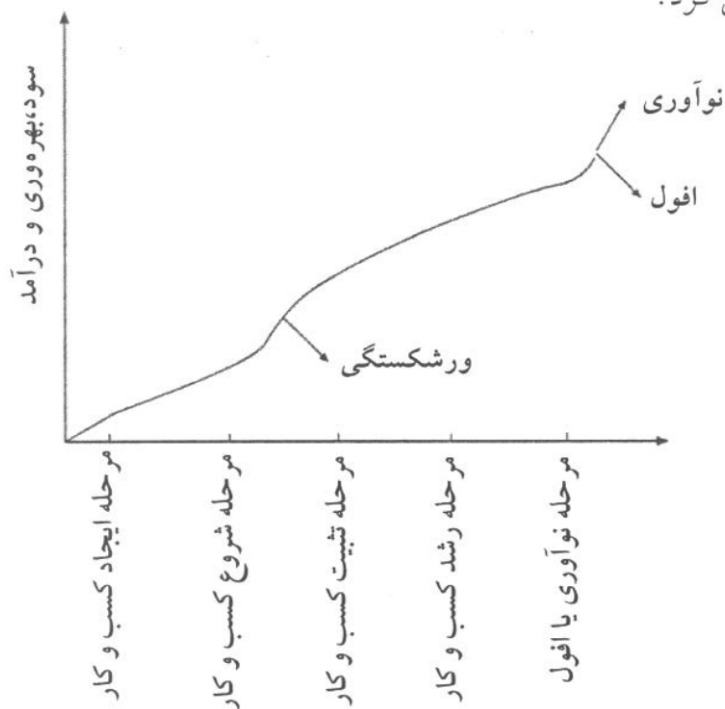
## ۱-۵-۱۲- رشد کسب و کار

### مدیریت رشد کسب و کار

#### چرخه ی حیات کسب و کارهای کارآفرینانه

صاحب نظران مختلف، مراحل ایجاد و توسعه ی کسب و کارهای کوچک را در قالب های متعددی تقسیم بندی کرده اند. به طور سنتی چرخه ی حیات این نوع کسب و کارها را می توان در قالب پنج مرحله بررسی کرد:

پنج مرحله بررسی کرد:



نمودار ۱.۴: مراحل ایجاد و توسعه ی کسب و کار  
(Hodgetts & Kuratko, 2001, p.11)

شکل ۵-۷- مراحل ایجاد و توسعه کسب و کار

۱- مرحله ی ایجاد کسب و کار<sup>□</sup>: مرحله ی اول شامل فعالیت های مرتبط با شکل گیری اولیه ی کسب و کار است. در مرحله ی آغازین، فرآیند کارآفرینانه ایجاد شده و خلاقیت مورد نیاز است. برای انباشت و کسب منابع

مالی و غیر مالی، به خلاقیت، ارزیابی و شبکه سازی نیاز است. هدف کلی، مأموریت و جهت کسب و کار در قالب استراتژی کارآفرینانه در این مرحله مشخص می شود.

**۲- مرحله ی شروع کسب و کار** □: در این مرحله، فعالیت های لازم برای ایجاد برنامه ی رسمی کسب و کار، جست و جوی سرمایه، انجام فعالیت های بازاریابی و ایجاد تیم کارآفرینانه ی مؤثر انجام می گیرد.

**۳- مرحله ی رشد** □: این مرحله، نیازمند تغییرات مهمی در استراتژی کارآفرینانه است؛ زیرا رقبا و دیگر نیروهای بازار، مشغول ایجاد تغییر و تحول در استراتژی های خودند و چالش های جدیدی پیش روی کسب و کارها قرار می گیرد. در این مرحله، رشد و انتقال از رهبری انفرادی کارآفرینانه به رهبری تیم گرای مدیریتی مطرح است.

**۴- مرحله ی تثبیت کسب و کار** □: این مرحله هم نتیجه ی شرایط بازار و هم تلاش های کارآفرینان است. در طول این مرحله، رقابت شرکت ها و بی تفاوتی مشتریان نسبت به کالاها و خدمات کارآفرینان افزایش می یابد و بازار اشباع می شود. علاوه بر آن، میزان فروش کسب و کار، حالت ثابتی به خود می گیرد و شرکت باید در مورد سه تا پنج سال آینده ی خود برنامه ریزی کند و نوآوری برای موفقیت آینده ی کسب و کار حیاتی است.

**۵- مرحله ی نوآوری یا افول** □: شرکت هایی که به نوآوری توجه نمی کنند، سرنوشتی جز نابودی نخواهند داشت. شرکت هایی که از نظر مالی موفقیت داشته اند، اغلب تلاش می کنند تا شرکت های نوآورانه ی دیگر را صاحب شوند و بدین طریق از رشد خود اطمینان یابند. همچنین تعدادی از شرکت ها تولید محصولات یا خدمات جدیدی را دنبال می کنند

همه ی مراحل چرخه ی زندگی کسب و کارهای کارآفرینانه از دیدگاه استراتژیک اهمیت دارند و هر کدام از این مراحل به استراتژی های متفاوتی نیازمندند.

### مدیریت رشد

به طور کلی فرایند رشد، فرایندی پیچیده و دارای ابعادی گوناگون است که مدیران موفق باید شناخت کافی از آن داشته باشند.

برای پیش گیری از مشکلات احتمالی باید با الزامات و چگونگی فرایند رشد آشنا شوید، که مطمئناً راهگشا خواهد شد. در ادامه به نکات زیر می بایست توجه کرد:

- قبل از تصمیم گیری برای بزرگ تر کردن شرکت، ویژگی های شرکت های بزرگ تر و مشکلات آنها را به خوبی بشناسید.
- داشتن شناخت جامع از توانایی ها، محدودیت ها و شرایط محیطی و بازاری شرکت، شرط اول برنامه ریزی برای رشد است.
- قبل از آنکه وارد فرایند رشد شوید به خاطر داشته باشید که این فرایند، یک راه مستقیم و هموار نیست و پذیرید که می خواهید در مسیری گام بردارید که همراه با چالش ها، پیچیدگی ها و خطرات متعدد است.
- تلاش برای رشد باید در نهایت منجر به سودآوری بیشتر شرکت شود.
- اجرای برنامه ی رشد و رسیدن به رشد مطلوب باید پاداش ارزشمندی برای شما در بر داشته باشد.

- حفظ و نگهداری موفقیت ها، از دست یابی به آنها دشوارتر است: بسیاری شرکت هایی که رشد کرده اند، اما نتوانسته اند جایگاه و موقعیت جدید خود را حفظ کنند.

### استراتژی رشد:

اگر تصمیم به رشد گرفته اید، سه استراتژی کلی در پیش دارید که باید از میان آنها دست به انتخاب بزنید:

#### ارایه‌ی کالا یا خدمات موجود به مشتریان جدید (رشد افقی):

یک راه دست یابی به مشتریان جدید، هدف قراردادن مناطق جغرافیایی جدید از طریق راه اندازی یک نمایندگی فروش در یک منطقه جدید یا صادرات به دیگر کشورهاست. همچنین در همان مناطقی که تا کنون محصولات خود را عرضه می کردید به دنبال مشتریان جدید بگردید.

#### ارایه‌ی کالا یا خدمات جدید به مشتریان قبلی (رشد عمودی):

این امر از طریق ارایه‌ی مدل های جدید محصول یا اضافه کردن امکانات جدید به آن امکان پذیر است.

#### ارایه‌ی کالا یا خدمات جدید به مشتریان جدید:

#### مدیریت فرایند رشد:

- اولویت های خود را با فرایند رشد هماهنگ کنید.
- ارتباطات خوب را فراموش نکنید.
- ارتباطات غیررسمی را از قلم نیندازید.
- جریان کار و تقسیمات آن را عوض کنید.
- برای تخصیص منابع برنامه ریزی کنید.
- از تکنولوژی غفلت نکنید.
- ارتباطات محیطی را بیشتر کنید.



تکالیف:

- ۱۱ - فرصتهای کسب و کار را در محل زندگی خود شناسایی و در قالب گزارشی مدون تنظیم کنید.
- ۱۲ - پس از شناخت فرصتهای کسب و کار در محل زندگی خود، ۵ ایده کسب و کار جدید را مطرح کنید.
- ۱۳ - کالایی را فرض کنید که در شهر شما تولید و عرضه نمی شود، وضعیت این کالا را در بازار محلی خود مورد بررسی قرار دهید و امکان تولید کالا را در بازار محلی خود بررسی کنید.
- ۱۴ - فرصتهای جدید را در صنعت نانو تکنولوژی بنویسید.
- ۱۵ - با استفاده از تکنیک ((چرا)) ایده های جدیدی برای مشکل اتوبوس های شلوغ پیدا کنید.
- ۱۶ - با استفاده از تکنیک ((چرا)) ایده های جدیدی برای مشکل پارتی بازی در ادارات پیدا کنید.
- ۱۷ - با استفاده از تکنیک ((چرا)) ایده های جدیدی برای ترویج فرهنگ صداقت در محیط های کاری پیدا کنید.
- ۱۸ - با استفاده از تکنیک ((چرا)) ایده های جدیدی برای مشکل تبلیغ تلویزیونی اجناس لوکس و تشریفاتی در جوامع فقیر پیدا کنید.
- ۱۹ - راجع به پیشنهاد رسیده در مورد اجباری شدن تحصیلات عالی تا مقطع دکتری چه فکری کنید (نکات مثبت، منفی و جالب آن را بنویسید).
- ۲۰ - با استفاده از طوفان فکری تعدادی روش که برای رفع آلودگی هوا به ذهنتان می رسد پیشنهاد دهید.
- ۲۱ - ده سوال چه می شود اگر ... ؟ راجع به دانشگاه طرح نمایید.
- ۲۲ - ده سوال چه می شود اگر ... ؟ راجع به مسئله ی ترافیک طرح نمایید.
- ۲۳ - ده سوال خنده دار و جالب از تیپ " چه می شود اگر " طرح نمایند و حداقل ده پاسخ برای هر یک از سوالات فوق بنویسید.
- ۲۴ - چه می شد اگر همه مردم سیاه پوست بودند ؟
- ۲۵ - چه می شد اگر همه ی خانه ها یک طبقه بودند ؟
- ۲۶ - چه می شد اگر مردم می توانستند بخشی از یک خانه را بخرید ؟
- ۲۷ - چه می شد اگر خورشید به دور زمین گردش می کرد ؟
- ۲۸ - چه می شد اگر روز ۱۰۰ ساعت بود ؟
- ۲۹ - چه می شد اگر همه ماشینهای شهر سفید بودند؟
- ۳۰ - روشهای اندازه گیری ریسک را بررسی کنید.
- ۳۱ - نحوه تامین مواد اولیه در فروشگاه شهروند و یک سوپر مارکت محلی را از جهت پارامترهای توزیع، حمل و نقل، قیمت تمام شده، کنترل کیفیت، انبارش و ... مقایسه کنید.
- ۳۲ - نحوه تامین مالی برای راه اندازی یک شرکت تولیدی از بانک های تجارت و صنعت و معدن را با هم مقایسه کنید.

۳۳- ضمن انتخاب یک شرکت تولیدی یا خدماتی، نحوه ی برنامه ریزی، سازماندهی، به کارگماری نیروی انسانی، هدایت، کنترل، در شرکت را تشریح و آن را تحلیل کنید.

۳۴- با مراجعه به یک شرکت، با نحوه ی خرید مواد مورد نیاز و همچنین نحوه ی انعقاد قرارداد آشنا شوید. در ضمن با تهیه ی فرم های قرارداد ها، گزارشی در این مورد به کلاس درس ارائه دهید.

۳۵- با انتخاب نوعی کالا با خدمت و جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از بازار، فرایند بازاریابی آن را با توجه به آمیخته ی بازاریابی تجزیه و تحلیل کنید.

۳۶- فرض کنید به عنوان سرمایه گذاری که خواهان ریسک مالی است، ده میلیون ریال در اختیار دارید، سپس به این پرسشها پاسخ دهید: اولاً در چه نوع کسب و کارهایی سرمایه گذاری می کنید؟ فهرستی از آنها تهیه نمایید. ثانياً با توجه به کسب و کارهای تنظیم شده و میزان سرمایه ی مورد نظر، درصد ریسک را مشخص کنید، ثالثاً افق ریسک خود را در قالب ریسک های کوتاه مدت (زیر یک سال)، میان مدت (بین یک تا سه سال) و بلند مدت (بیش از سه سال) معین نمایید و رابعا میزان سود مورد انتظار خود را با توجه به موارد یاد شده، مشخص کنید.

۳۷- با مراجعه به یک شرکت، نحوه تامین مالی آن را در مراحل مختلف توسعه ی شرکت بررسی کنید.

۳۸- با توجه به برنامه کسب و کاری که در ذهن خود دارید، با دریافت فرم های مربوط از سازمان های دولتی و تکمیل آنها، مراحل صدور جواز تاسیس و پروانه ی بهره برداری را به صورت عملی تجربه کنید.

۳۹- با توجه به کمبود انرژی برق در کشور، گروه سرمایه گذاری الف تصمیم به سرمایه گذاری برای تولید انرژی برق گرفته اند. لطفاً به سئوالهای زیر بر اساس نیاز های کشور ایران پاسخ دهی:

a. نوع شرکت برای ثبت در اداره ثبت آن چیست؟

b. هزینه ایجاد این نیروگاه برای هر هزار مگاوات انرژی ۱۲۵ میلیون یورو و ۴۰ میلیارد تومان می

باشد. چه روشی را برای تامین منابع پیشنهاد می کنید؟

i. صندوق ذخیره ارزی؟

ii. بانک؟

iii. بخش خصوصی؟

iv. سرمایه گذاری توسط سرمایه گذاران؟

v. سایر روش ها

c. برای تامین تجهیزات این نیروگاه، به خصوص دانش فنی و تجهیزات اساسی همانند توربین و

ژنراتور ها، چه تامین کننده ای را پیشنهاد می دهی؟

d. برای فروش انرژی تولیدی چه شیوه ای را پیشنهاد می دهی؟

e. آیا این شرکت نیاز به ارائه خدمات پس از فروش می باشد؟

f. به نظر شما مدیر عامل این شرکت باید چه ویژگی های داشته باشد؟

i. آیا باید از میان سرمایه گذاران باشد؟

ii. آیا باید تحصیلات دانشگاهی متناسب با رشته برق داشته باشد؟

iii. آیا یاید در مدیریت نیروگاهی سابقه کار داشته باشد؟

iv. . . .

g. اگر این گروه سرمایه گذاران بخواهند با دانش فنی به دست آمده از پروژه قبلی، نیروگاه جدیدی را ایجاد کنند:

i. آیا باید شرکت جدیدی ثبت کنند؟

ii. دانش فنی را چگونه قیمت گذاری کنند؟

iii. آیا می توانند سرمایه گذار جدیدی را به گروه خود دعوت کنند؟

h. اگر این گروه بخواهد به کشور عراق انرژی برق صادر کند آنگاه بهتر است در نزدیکی مرز ایران با عراق و در خاک ایران نیروگاه خود را تاسیس کند یا در خاک عراق؟ پاسخ خود را از دیدگاه مسائل قانونی و حقوقی بررسی کنید.

۹- برای ثبت یک شرکت نیروگاه برق اساسنامه و سایر فرم های مورد نیاز را تکمیل نمایید (برای دریافت نمونه فرمها می توانید با سازمان ثبت شرکتها و مالکیت معنوی مراجعه کنید).

۱۰- تفاوت اساسنامه های یک شرکت سهامی خاص با یک شرکت تعاونی را تشریح کنید.