





دانشگاه پشاور نور

## مبانی کارآفرینی

دکتر سیدعلی اکبر احمدی      دکتر حسن درویش

بسم الله الرحمن الرحيم

### پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و کمک‌درسی (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

سرشناسه	احمدی، علی اکبر، ۱۳۴۳ -
عنوان و پدید آور	میانی کارآفرینی / مؤلفان: علی اکبر احمدی، حسن درویش.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۸۶
مشخصات ظاهری	نه، ۲۱۶ص:جدول، نمودار.
شابک	978-964-387-454-4
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا.
موضوع	کارآفرینی - آموزش برنامه‌ای.
شناسه افزوده	دانشگاه پیام نور.
رده بندی کنگره	م ۳۵۲/ف۱۵/۴۸۵ HB
رده بندی دیویی	۳۳۸.۰۴
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۹-۸۰۵



### میانی کار آفرینی

مؤلفان: دکتر سیدعلی اکبر احمدی - دکتر حسن درویش

ویراستار علمی: رضا نجاری

تهیه و تولید: مدیریت تولید مواد و تجهیزات آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ قانون

شمارگان: ۱۰۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول خرداد ۱۳۸۷، چاپ دوم آذر ۱۳۸۹

شابک: ۴-۴۵۴-۳۸۷-۹۶۴-۹۷۸

ISBN: 978-964-387-454-4

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می‌باشد و فروش آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید (کلیه حقوق نشر اعم از چاپی، الکترونیکی، تصویری، صوتی و اینترنتی برای دانشگاه پیام نور محفوظ است) قیمت: ۲۳۰۰۰ ریال

## فهرست مطالب

۱	مقدمه
۱	فصل اول: کلیات کارآفرینی
۱	مقدمه
۲	مفهوم واژه کارآفرینی
۳	تاریخچه کارآفرینی
۳	تعاریف کارآفرینی
۵	ویژگی‌های کارآفرینان
۸	اهمیت کارآفرینی
۱۰	عوامل موفقیت کارآفرینان
۱۱	مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینان
۱۲	انگیزه‌ها و موانع کارآفرینان برای شروع کسب و کار جدید
۱۳	تفاوت الگوهای ذهنی یک کارآفرین و یک مدیر
۱۵	عوامل مؤثر بر کارآفرینی
۱۶	انواع کارآفرینی
۱۹	عناصر کارآفرینی
۲۰	کارآفرینی در اسلام
۲۲	خودآزمایی فصل اول
۲۳	فصل دوم: خلاقیت و نوآوری
۲۳	گفتار اول: خلاقیت
۲۳	مقدمه
۲۴	ضرورت خلاقیت
۲۵	تعاریف خلاقیت
۲۶	تفاوت خلاقیت، نوآوری، ابتکار، ابداع و تازگی

۸۲	چند توصیه مدیریتی برای نوآوری
۸۶	چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟
۸۸	خودآزمایی فضل دوم
۹۱	فصل سوم: کسب و کارهای کوچک
۹۱	مقدمه
۹۲	تعریف کسب و کار کوچک
۹۳	ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک
۹۴	اندیشه شروع کسب و کار
۹۶	راه‌اندازی کسب و کار
۹۶	۱. کشف فرصت‌های کسب و کار
۹۷	۲. باید طرحی برای کسب و کار ترسیم نمود
۹۸	۳. تأمین سرمایه
۹۹	۴. تشکیل تیم کاری
۱۰۰	۵. اداره و رشد کسب و کار
۱۰۲	بررسی دلایل شخصی برای شروع یک کسب و کار شخصی
۱۰۳	رابطه مدیریت و کارآفرینی و نقش هریک
۱۰۷	وظایف و فعالیت‌های مدیریت
۱۰۷	۱. برنامه‌ریزی
۱۰۸	۲. سازماندهی
۱۰۸	۳. هدایت
۱۰۹	۴. کنترل
۱۱۰	بازاریابی
۱۱۰	۱. تحول مدیریت در بازاریابی
۱۱۴	۲. کیفیت؛ ارزش مشتری‌پسند
۱۱۵	۳. برنامه‌ریزی بازاریابی
۱۱۷	۴. تحقیقات بازاریابی
۱۱۸	۵. ابزارهای بازاریابی
۱۱۸	۶. استراتژی بازاریابی
۱۲۰	۷. بایدهای بازاریابی
۱۲۱	مدیریت مالی
۱۲۲	مسائل حقوقی
۱۲۲	انواع شرکت‌ها
۱۲۳	۱. شرکت با مسئولیت محدود
۱۲۳	۲. شرکت سهامی خاص
۱۲۴	۳. شرکت سهامی عام

۲۷	فرآیند خلاقیت
۳۰	راههای پرورش خلاقیت در سازمان
۳۱	ویژگی‌های افراد خلاق
۳۳	خلاقیت فردی
۳۴	ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی
۳۵	تکنیک‌های خلاقیت
۳۶	۱. تحرک مغزی
۳۹	۲. ارتباط اجباری
۴۰	۳. تکنیک DO IT
۴۲	۴. صورت تطبیقی اسکمپر (Scamper) یا سؤالات ایده برانگیز
۴۳	۵. تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
۴۴	۶. گردش تخیلی
۴۵	۷. تکنیک دلفی
۴۷	۸. تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی
۴۸	۹. الگوپردازی از طبیعت
۴۹	۱۰. تفکر موازی
۵۱	موانع خلاقیت
۶۰	توصیه‌هایی برای خلاقیت
۶۵	گفتار دوم: نوآوری
۶۵	مقدمه
۶۷	تعریف نوآوری
۶۷	تعریف نوآوری از دید چند سازمان
۶۸	انواع نوآوری
۶۹	تفاوت نوآوری با اختراع
۶۹	استراتژیهای نوآوری
۷۰	فرآیند نوآوری
۷۱	ویژگی‌های برنامه‌های موفق نوآوری
۷۲	سطوح نوآوری
۷۴	منابع نوآوری در کارآفرینی
۷۵	۱. رویدادهای غیرمنتظره
۷۷	۲. ناسازگاریها
۷۸	۳. نیازهای فرآیندی
۷۸	۴. تغییرات صنعت و بازار
۸۰	۵. تغییر ویژگی‌های جمعیت
۸۰	راههای تشویق نوآوری در سازمان
۸۱	مدیریت و نوآوری

۱۹۴	۱. ماهیت ذاتی سازمان‌های بزرگ
۱۹۵	۲. گرایش به منافع کوتاه‌مدت
۱۹۶	۳. عدم وجود استعداد کارآفرینانه
۱۹۷	۴. شیوه‌های نامناسب پاداش
۱۹۸	بررسی ادبیات استراتژی‌های کارآفرینی در سازمان
۱۹۹	۱. استراتژی‌ها از دیدگاه «هانس شول هابز»
۲۰۰	۲. استراتژی‌ها از دیدگاه «جینیگز»
۲۰۲	۳. استراتژی‌ها از دیدگاه «بادن فولر و استاپ فورد»
۲۰۴	مدل‌های ارائه شده برای ایجاد کارآفرینی در سازمان
۲۰۵	۱. مدل کارآفرین سازمانی
۲۰۶	۲. مدل‌های ایجاد کارآفرینی شرکتی
۲۰۶	الف) مدل ترغیب کارآفرینی شرکتی کوارتکو و هاجتس
۲۰۹	ب) مدل کارآفرینی شرکتی از دیدگاه فوای
۲۱۰	خودآزمایی فصل چهارم

پیوست‌ها:

	- کارآفرینان ایرانی
	- مطالعه موردی
۲۱۳	پاسخ خودآزمایی‌ها
۲۱۵	فهرست منابع فارسی
۲۱۶	فهرست منابع لاتین

۱۲۵	۴. مؤسسات غیرتجاری
۱۲۶	۵. شرکت‌های تعاونی
۱۲۸	۶. شرکت تضامنی
۱۲۸	نقش بیمه در کسب و کارهای کوچک
۱۳۰	روش‌های تبدیل مشاغل کوچک به مشاغل بزرگ
۱۳۰	مراحل توسعه شرکت
۱۳۳	شرکت کارآفرینی در قرن بیست و یکم
۱۳۳	زنده نگهداشتن شور کارآفرینی
۱۳۵	رشد و تصمیم‌گیری
۱۳۸	تفویض مؤثر اختیارات
۱۴۰	دستیابی به رهبری کارآفرینانه در هزاره جدید
۱۴۱	فن‌آوری اطلاعات و نقش آن در توسعه کسب و کار
۱۴۳	نقش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک
۱۴۷	دیدگاه‌های پیتر دراگر در حوزه کسب و کارهای کوچک
۱۵۰	خودآزمایی فصل سوم

فصل چهارم: کارآفرینی سازمانی

۱۵۳	مقدمه
۱۵۳	ضرورت کارآفرینی در سازمان
۱۵۴	سیر تطور کارآفرینی در سازمان
۱۵۶	مقایسه فرهنگ اداری و فرهنگ کارآفرینانه
۱۶۰	۱. گرایش استراتژیک
۱۶۳	۲. تعهد به فرصت
۱۶۵	۳. تعهد به منابع
۱۶۷	۴. کنترل منابع
۱۷۰	۵. ساختار مدیریت
۱۷۲	۶. فلسفه پاداش
۱۷۳	محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی
۱۷۶	مقایسه ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی
۱۷۹	برنامه‌ریزی برای کارآفرینی سازمانی
۱۸۰	۱. تعهد سازمان
۱۸۲	۲. تعیین الگوی کارآفرینی سازمانی
۱۸۴	۳. توسعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی
۱۸۶	۴. شناسایی استعداد کارآفرینانه سازمانی
۱۹۰	۵. پاداش به کارآفرینان سازمانی
۱۹۲	موانع کارآفرینی سازمانی
۱۹۳	

### مقدمه

خوشبختانه چند سالی است که تب کارآفرینی همچون تب واقعی که علامت دفاع و واکنش طبیعی نسبت به ورود یک میکروب خارجی است، به عنوان علامت دفاع و درمان بیکاری و اشتغال‌زایی در چهره دولتمردان و دلسوزان نظام جمهوری اسلامی به خوبی و وضوح مشهود است. در چنین شرایطی چنانچه صاحب‌نظران کارآفرینی کشور احساس مسئولیت نکنند و با یک همت گروهی، جایگاه، رسالت و مفهوم حقیقی کارآفرینی را تبیین و معرفی نمایند و از آن حفاظت و صیانت نکنند، ممکن است همچون بسیاری از امور ضروری و مفید دیگر به انحراف، فراموشی و نهایتاً به نابودی کشیده شود.

کارآفرینی اگر چه یک شغل نیست؛ اما ترویج فرهنگ آن در جامعه، نه تنها بیکاری‌های پنهان را آشکار و درمان می‌کند، بلکه باعث پیشگیری از آن نیز می‌شود. در اینجا این سؤال مطرح می‌گردد که اگر کارآفرینی یک شغل نیست، پس کارآفرینی چیست و کارآفرین کیست؟ چرا آنها را موتور توسعه اقتصادی نامیده‌اند؟ آیا کارآفرینی انواع مختلفی دارد؟ آیا ویژگی‌های روان‌شناختی و جمعیت‌شناختی کارآفرینان با هم تفاوت دارند؟ و...، که در کتاب حاضر به این سؤالات و سؤالاتی از این قبیل پاسخ داده خواهد شد.

در خاتمه لازم می‌دانیم که از زحمات آقای شعبان توکلی‌نیا که ما را در امر گردآوری منابع و مطالب برای تدوین کتاب حاضر یاری نموده‌اند، و همچنین سرکار خانم زهرا کارگری کارشناس محترم گروه مدیریت دولتی صمیمانه تشکر و قدردانی نماییم.

دکتر علی اکبر احمدی

دکتر حسن درویش

تایستان ۱۳۸۶

## فصل اول

### کلیات کارآفرینی

#### هدف کلی

آشنایی با ضرورت، اهمیت، ویژگیها و عناصر کارآفرینی

#### هدفهای رفتاری

- از شما انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. تاریخچه کارآفرینی را شرح دهید.
  ۲. کارآفرینی را از دیدگاههای مختلف تعریف نمایید.
  ۳. ویژگیهای کارآفرینان را بیان نمایید.
  ۴. اهمیت و منافع کارآفرینی را برای هر جامعه ای شرح دهید.
  ۵. مهارتهای مورد نیاز کارآفرینان را نام ببرید.
  ۶. عوامل مؤثر بر کارآفرینی را نام ببرید.
  ۷. انواع کارآفرینی را نام برده و هر یک را توضیح دهید.

#### مقدمه

خوشبختانه چند سالی است که تب کارآفرینی همچون تب واقعی که علامت، دفاع و واکنش طبیعی نسبت به ورود یک میکروب خارجی است، به عنوان علامت دفاع و درمان بیکاری و اشتغال‌زایی در چهره دولتمردان و دلسوزان نظام جمهوری اسلامی به خوبی و به وضوح مشهود است. در چنین شرایطی، چنانچه صاحب‌نظران کارآفرینی



کشور احساس مسئولیت نکنند و با یک همت گروهی، جایگاه، رسالت و مفهوم حقیقی کارآفرینی را تبیین و معرفی ننمایند و از آن حفاظت و صیانت نکنند، ممکن است همچون بسیاری از امور ضروری و مفید دیگر به انحراف، فراموشی و نهایتاً به نابودی کشیده شود.

دنیایی که امروزه ما در آن زندگی می‌کنیم، هر چند در طول آن، ایرانیان نیز با سایر هم‌نوعان خود اشتراک زیستی دارند، اما در عرض آن، از بسیاری عقب‌ترند؛ بدین معنا که شاید ایرانیان از نظر جسمی در قرن حاضر زندگی می‌کنند، اما از نظر فکری و نرم‌افزاری در زمان‌های دور از زمان حاضر زندگی می‌کنند.

به شرایطی، شبیه شرایط کشور ما، نام‌های بسیار گذارده‌اند: دوران گذار، دوران نه این و نه آن، کشورهای در حال توسعه و...، اما هر چه که باشد چندان فرقی نمی‌کند، بدین لحاظ که ما رفته رفته به جهت آنکه سرعت ابداعات و تحولات و پیشرفت‌ها رشد روزافزون یافته، هر روز، سال‌ها از تمدن امروزین دنیا عقب می‌افتیم و این برای هر ایرانی آزاده، جز تأثر و افسوس ارمغان دیگری نخواهد داشت.

کارآفرینی که شومپتر<sup>۱</sup> از آن به‌عنوان موتور توسعه و رشد و پیشرفت اقتصادی کشورهای توسعه یافته یاد می‌کند، پدیده‌ای است چند بعدی و در هم تنیده با فرهنگ و اقتصاد و سیاست و اجتماع، و چنان نیست که مثلاً با بخشنامه و تبلیغ و تحقیقاتی از این دست، به گنّه و ذات آن دست پیدا کرد. البته این بدان معنا نیست که این امر مقوله‌ای ثقیل و پیچیده و خارج از توان ادراکی - عقلی ماست، بلکه آن پدیده‌ای است ناشناخته با فرهنگ و اقتصاد و سیاست و اجتماع.

### مفهوم واژه کارآفرینی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entrepreneur* به معنای «متعهد شدن» نشأت گرفته است. واژه‌نامه دانشگاهی و بستر واژه کارآفرین را اینگونه تعریف نموده است: کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند.

1. Joseph Shumpeter

با تعریفی که از کارآفرینی ارائه گردید، کارآفرین منتظر سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال از طرف دولت نیست؛ او خود با شناخت صحیح از فرصت‌ها و استفاده از سرمایه‌های راکد، امکاناتی را فراهم نموده و با سازماندهی و مدیریت منابع، ایده خود را عملی می‌نماید.

### تاریخچه کارآفرینی

واژه کارآفرینی در طی دوره‌های مختلف، معانی گوناگونی داشته است که اشاره به این معانی می‌تواند در شناخت بهتر از کارآفرینی مؤثر باشد:

• سال ۱۹۶۴، پیتر دراکر<sup>۱</sup>: کارآفرین فردی است که به خوبی از فرصت‌ها استفاده کند.

• در سال‌های دهه ۱۹۷۰، همزمان با ناکارآمدی فرآیندهای اداری و دیوانسالاری در شرکت‌ها، فعالیت کارآفرینانه مورد توجه مدیران ارشد قرار گرفت و در صدد برآمدند تا چنین فعالیت‌هایی را در شرکت‌هایشان رشد و گسترش دهند.

• در دهه ۱۹۸۰، اهمیت تفکر کارآفرینانه و ترویج روحیه کارآفرینی<sup>۲</sup> مورد تأکید قرار گرفت و روحیه کارآفرینی به‌عنوان یک مزیت رقابتی بسیار ارزشمند مطرح شد. در این دهه مطالعات دیگری نیز در زمینه کارآفرینی سازمانی انجام گرفت. به‌ویژه، مطالعات دانشکده بابسون کالج<sup>۳</sup> که بر فرآیند کارآفرینی سازمانی تأکید می‌کرد.

نتایج بررسی‌ها در سال ۱۹۹۰، اندیشه جدیدی از حوزه کارآفرینی ارائه داده است و به نظر بیشتر محققان، کارآفرینی موتور محرکه تغییرات اجتماعی است که موجب اشتغال مولد، بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً تجدید حیات ملی می‌شود. شومپتر نقش مدیران و افرادی که کسب و کار ایجاد می‌نمایند را از مفهوم کارآفرین جدا نمود. از دیدگاه وی، هر کدام از فعالیت‌های زیر کارآفرینی است: ارائه کالای جدید، ارائه روشی جدید در فرآیند تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه

1. Peter Drucker  
2. Entrepreneurial spirit  
3. Bobson College

تشکیلات جدید در صنعت. کارآفرین در این میان باید صاحبان سرمایه را در خصوص مطلوبیت فرآوری خویش متقاعد سازد.

### تعاریف کارآفرینی

تعاریف زیادی از کارآفرینی وجود دارند، اما هنوز یک تعریف عام و پذیرفته شده از آن ارائه نشده است، برخی از این تعاریف عبارتند از:

- کارآفرین فردی است که تصمیم می‌گیرد از طریق ایجاد کسب و کاری منحصر به فرد توسط خود، بر آینده کاری‌اش تسلط داشته باشد.

- رابرت هینریچ (۲۰۰۲):

«کارآفرینی، فرآیند خلق چیزی متفاوت و با ارزش از طریق اختصاص زمان و تلاش لازم برای آن است؛ با فرض همراه بودن ریسک‌های مالی، روانی و اجتماعی و نیز دریافت پاداش‌های مالی و رضایت فردی.»

- پیترا دراکر (۱۹۸۵) معتقد است که کارآفرین کسی است که فعالیت‌های اقتصادی کوچک و جدیدی را با سرمایه خود شروع نماید. وی می‌گوید که امروزه در تعریف کاملی از کارآفرینی آشفتگی زیادی وجود دارد و از این رو نمی‌توان تعریف استاندارد، جامع و مانعی از آن به دست داد. علت این امر در طبیعت بین رشته‌ای کارآفرینی نهفته است. برخورد صاحب‌نظران با مقوله کارآفرینی همچون برخورد افراد نابینا است که با موجودی مواجه می‌شوند و هر کدام متناسب با عضوی از حیوان که لمس می‌نمایند به توصیف آن می‌پردازند (احمدپور، ۱۳۸۰: ۳۰).

با این همه، تقریباً در تمامی تعاریف کارآفرینی این توافق وجود دارد که ما با نوعی از رفتار مواجهیم که شامل موارد ذیل می‌شود:

۱. پذیرش پیشگامی؛

۲. سازماندهی مجدد مکانیزم‌های اجتماعی/اقتصادی جهت عملی ساختن منابع

و شرایط؛

۳. پذیرش ریسک یا شکست.

- «جفری تیمونز» از کالج بایسون:

۱. کارآفرینی توانایی و خلق و ساختن یک چیز، عملاً از هیچ است.

۲. کارآفرینی به جای اینکه فقط نگاه کردن، تحلیل کردن و تشریح چیزی باشد،

شامل آغاز نمودن، انجام دادن، دست یافتن و ساختن یک مؤسسه یا سازمان است؛

۳. کارآفرینی مهارت پی بردن به یک فرصت در جایی است که دیگران آن را

آشوب زده، متناقض و مبهم می‌بینند؛

۴. کارآفرینی توانایی پایه‌گذاری یک تیم است که افراد بتوانند مهارت‌ها و

استعدادهای یکدیگر را تکمیل نمایند؛

۵. کارآفرینی پی بردن به چگونگی یافتن، تدارک دیدن و کنترل منابعی است که

اغلب در کنترل دیگران قرار دارد و اطمینان دادن از اینکه پول تا زمانی که نیاز به آن

حیاتی نیست، به مصرف نمی‌رسد؛ و نهایتاً

۶. کارآفرینی تمایل به اعمال ریسک‌های حساب شده، در زمینه‌های مختلف

شخصی و مالی و سپس انجام هر کاری که برای ایجاد مزیت و برتری امکان‌پذیر است،

تلقی می‌گردد (Ashomre, 2004: 1-2).

- «گارتنر» بر این باور است که کارآفرینی نوعی روش تفکر و اقدام است که

ذهن افراد را به خود مشغول نموده، که طی آن کل‌گرایی در نگرش و رهبری متعادل به

منظور خلق ارزش به وجود می‌آید (Seeling, 2003: 2).

### ویژگی‌های کارآفرینان در بازار

تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های مشترک قابل تأملی بین کارآفرینان وجود دارد.

البته این ویژگی‌ها منحصر به فرد نبوده و هر یک از کارآفرینان بالقوه یا بالفعل به یک

نسبت از این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها برخوردار نیستند، اما بازگو کردن این ویژگی‌ها از آن

جهت اهمیت دارد که شناخت ویژگی‌های کارآفرینان موفق برای افرادی که شروع

به کارآفرینی می‌کنند و یا کارآفرینان بالقوه، سبب تشویق و موفقیت احتمالی آنها

می‌شود؛ به طوری که فرد با شنیدن این خصوصیات، سعی می‌کند آن‌ها را در خود ایجاد کند و همین امر موجب تسهیل و رغبت بیشتر او به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شود. برخی از ویژگی‌های مشترک کارآفرینان به شرح زیر است:

۱. نیاز به موفقیت: نیاز به موفقیت عبارت است از تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی به قصد موفقیت در موقعیت‌های رقابتی.

موفقیت  
نیاز طلبی  
نیاز  
کنترل درونی  
نیروی

۲. مک کلند، در تحقیقات خود پی برد که نیاز به موفقیت در افرادی که فعالیت‌های نوآورانه را آغاز می‌کنند، بالاتر است؛ زیرا کارآفرینان از اهداف تکراری یعنی کارهایی که همواره تکرار می‌شوند، پرهیز می‌نمایند و همواره در مقابله با موقعیت‌ها از راه‌ها و روش‌های جدید استفاده می‌کنند. آن‌ها از توانایی خود در خلاقیت لذت می‌برند و از ایده‌ها و ابتکارات شخصی خود برای یافتن راه‌های جدید و کنار هم گذاشتن چیزها استفاده می‌کنند.

۳. استقلال طلبی: نیاز به استقلال از ویژگی‌هایی است که به عنوان یک نیروی انگیزشی مهم برای کارآفرینان، بر آن تأکید شده است. در واقع، استقلال طلبی را می‌توان با عباراتی نظیر «کنترل بر سرنوشت خویش»، «کاری را برای خود انجام دادن» و «رئیس خود بودن» تعریف کرد.

کارآفرین ترجیح می‌دهد خودش تصمیم بگیرد و در جریان این تصمیم تمام کوشش، دانش، مهارت و سرمایه خود را به کار می‌گیرد. اگر شکست بخورد، فقط خود را مقصر می‌داند و اگر موفق شود، فقط صلاحیت کارآفرینی خود را تأیید نموده است؛ البته، داشتن استقلال، یک زندگی راحت را تضمین نمی‌کند، بیشتر کارآفرینان، ساعات زیادی را در روز کار می‌کنند، اما رضایت آنان، از آنجا حاصل می‌شود که به رغم محدودیت‌های خود عمل می‌کنند و سودی را که خود به دست آورده‌اند، برداشت می‌کنند.

۴. تحمل ابهام: قدرت ابهام عبارت است از پذیرفتن عدم قطعیت به عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانش ناقص درباره محیط و تمایل به آغاز

1. Need For Achievement
2. Need For Independence
3. Ambiguity Tolerance

فعالیتی مستقل، بدون آنکه شخص بدانند موفق خواهد شد یا خیر. به طور واضح، کارآفرینان برای اقدام به یک کار تجاری، بیش از هر چیز به اعتماد به نفس، خود هدایتی، خوش بینی و تشویق نیاز دارند.

کارآفرینان بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی نمایند، قادرند به طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی، سازمان نیافته و غیرشفاف تا حد متوسطی روبرو شوند و ضمن رفع ابهامات با مهارت و کوشش شخصی، آن‌ها را به نفع خود تغییر دهند. در واقع، ابهام سبب ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود (احمدپور داریانی، ۱۳۷۹، ص ۸۹).

۴. کانون کنترل درونی: این عقیده که شانس یا سرنوشت، زندگی شخصی فرد را کنترل نمی‌کند، از خصوصیات ویژه کارآفرینان است. کارآفرینان تمایل دارند فکر کنند که خودشان راه و روش هر چیزی را می‌دانند و شانس و اقبال، نقش و تأثیری در زندگی شخصی و کاری آنان ندارد. چنین افرادی به قدرت و توانایی خویش اعتماد دارند و سرنوشت خود را قابل کنترل می‌دانند.

۵. مخاطره پذیری: «لایز» و «بروکهاوس» معتقد بودند که تمایل به پذیرش مخاطره‌های معتدل، از ویژگی‌های بارز کارآفرینان است و «مایر» در سال ۱۹۹۰ نشان داد که کارآفرینان موفق، کمتر از مدیران از مخاطره پرهیز می‌کنند. فرق آن‌ها یا مدیران در این است که مدیران خانه‌ای می‌سازند و سعی در نگهداری آن خانه دارند و به همین دلیل تهدیدگرا و محافظه‌کارند و تلاش می‌کنند تا وضعیت موجود را حفظ کنند، اما کارآفرینان همواره در پی ساختن خانه‌ای جدید هستند و به همین جهت، فرصت‌گرا، انعطاف‌پذیر و اهل ریسک هستند. اکثر محققین و دانشمندان، ویژگی‌های فوق را به عنوان ویژگی‌های کارآفرینان ذکر کرده‌اند، اما فهرستی طولانی از ویژگی‌های روانشناختی و رفتاری از کارآفرینان وجود دارد که در اینجا به ذکر نام این ویژگی‌ها اکتفا می‌شود:

- ابتکار
- هوش
- نوآوری

- استعداد
- قابلیت انعطاف پذیری
- انرژی - پشتکار
- اعتماد به نفس
- خلاقیت
- تعهد
- دوراندیشی
- همکاری
- پافشاری
- بصیرت
- استقلال
- خودجوشی
- مخاطره پذیری
- ....

### اهمیت کارآفرینی ۲ نوع

تحقیقات در سطح جهان نشان داده است که تعداد دانشگاههایی که حداقل یک درس در زمینه کارآفرینی ارائه می‌کنند از ۱۶ دانشگاه در سال ۱۹۷۰ به ۴۰۰ دانشگاه در سال ۱۹۹۵ افزایش یافته است و حداقل در ۵۰ دانشگاه، ۴ درس و یا حتی بیشتر در زمینه کارآفرینی ارائه می‌شود.

تحقیق دیگری نیز در آمریکا صورت گرفت که نشان داد بین سال‌های ۱۹۹۸-۱۹۹۲، بیش از ۱/۸ میلیون شغل به وسیله شرکت‌هایی با کمتر از ۵۰۰ کارمند (کسب و کارهای کوچک) ایجاد شده است.

کارآفرینی برای هر جامعه‌ای دارای سه منفعت است، این منافع عبارتند از: افزایش رشد اقتصادی، ارتقاء بهره‌وری و پدید آمدن تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات جدید.

### کلیات کارآفرینی ۹

۱. **رشد اقتصادی:** یکی از دلایل توجه ویژه اقتصاددانان به شرکت‌های کوچک جدید این است که این شرکت‌ها، بیشترین شغل‌های جدید را در اقتصاد ایجاد نموده‌اند. تحقیقات «انجمن کارآفرینی و تغییر» در یکی از صنایع مهم آمریکا یعنی صنایع الکترونیک نشان داد شرکت‌هایی که عمری بین ۵ تا ۱۰ سال دارند، ۵۰ برابر بیشتر از شرکت‌هایی که عمرشان حدوداً بیش از ۲۰ سال است افراد را به استخدام در آورده‌اند. علاوه بر این، طبق تخمین یکی از محققین به نام «دیوید برچ»<sup>۱</sup> بیش از چهار پنجم مستخدمین جدید در ایالات متحده به شرکت‌های کوچک تعلق دارند که بیش از ۳۰ درصد از این شرکت‌ها، دارای عمر کمتر از ۵ سال هستند. «برچ» اضافه می‌کند که «البته همه شرکت‌های کوچک، اشتغال‌زا نیستند، بلکه شرکت‌هایی که نسبتاً جوان‌تر بوده و تازه شروع به کار کرده‌اند و در همان سال‌ها توسعه یافته‌اند، اشتغال‌زا هستند، که البته رشد سریع این شرکت‌ها مربوط به فرآیندها می‌شود». وی همچنین دریافت که شرکت‌های جدید و مشاغلی که ایجاد می‌کنند، بیشتر در بخش خدمات فعالیت دارند تا در بخش تولید کالاها.

۲. **بهره‌وری:** سرعت افزایش بهره‌وری در آمریکا در خلال دهه ۱۹۷۰ بسیار کمتر از دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ بوده است. آگاهی اقتصاددانان از نقش کارآفرینی در افزایش بهره‌وری در این دهه باعث شد تا به موضوع کارآفرینی علاقه بیشتری نشان دهند.

افزایش بهره‌وری به بهبود تکنیک‌های تولید و نحوه انجام تولید بستگی دارد و به نظر «جان کن دریک»<sup>۲</sup> افزایش بهره‌وری به یک چیز بستگی دارد و آن «عمل کارآفرینانه» است. دو عامل کلیدی مؤثر در افزایش بهره‌وری تحقیق و توسعه (R&D) و سرمایه‌گذاری دستگاه‌ها و کارخانه‌های جدید است. طبق نظر «کن دریک» بین تحقیق و توسعه و برنامه‌های سرمایه‌گذاری بهره‌وری به معنای توانایی تولید کالاها و خدمات بیشتر با نیروی کمتر و داده‌های جدید با ورودی‌های کارآفرینانه ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

عامل مؤثر دیگر بر رشد بهره‌وری، قوانین و خط‌مشی‌های کلان اقتصادی دولت همانند مالیات، مخازج و میزان نقدینگی می‌باشد. بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که نوآوری (یعنی پیش شرط ضروری برای افزایش بهره‌وری) در دهه ۱۹۷۰ به دلیل توجه

1. David Birch  
2. John Ken Drick

به توسعه کاهش یافت. در کاهش میزان نوآوری، تورم فزاینده و پیامدهای آن و همچنین دخالت‌های دولت در اقتصاد بازرگانی نیز اثر بسزایی داشته‌اند. به نظر «کن دریک» در اینگونه موارد، کارآفرینان اهمیت ویژه‌ای می‌یابند؛ چرا که می‌توانند پیامدهای منفی مقررات و قوانین را کاهش دهند.

۳. تکنولوژی‌ها، کالاها و خدمات جدید: نتیجه دیگری که «انجمن کارآفرینی و تغییر» به آن دست یافت، مربوط به نقش مهم کارآفرینان در خلق تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات جدید می‌شود. معمولاً بسیاری از افراد که با نوآوری، محصولات و تکنولوژی جدید را خلق می‌کنند، کسانی هستند که از شرکت‌های بزرگ خارج شده و پس از آن با نوآوری به یک کارآفرین تبدیل شده‌اند.

شرکت‌های بسیاری، با تلاش‌های نوآورانه کارآفرینان، طی دهه‌های گذشته شکل گرفته است. خط تولید انبوه «هنری فورد» نمونه‌ای از نوآوری کارآفرینانه محسوب می‌شود. گاهی اوقات یک نوآوری کارآفرینانه برای افراد دیگر دست‌مایه‌ای می‌شود تا فعالیتی را آغاز کنند. مهمترین و مشهورترین قضیه مرتبط با این مطلب را می‌توان در دوران انقلاب صنعتی و در خلال نیمه دوم قرن هجدهم یافت. در اوائل این قرن، واردات کتان بافته شده از هند به انگلیس باعث شد تا برخی از کارآفرینان کشور انگلستان به ایده تولید کتان در این کشور دست یابند. ابتدا در آمریکای جنوبی کتان با ماشین‌های دستی بافته می‌شد. چند سال بعد موتورهای بخار برای بافت کتان مورد استفاده قرار گرفت؛ بدین ترتیب در سال ۱۸۷۵ یکی از مبتکرین انگلیسی، یک کارگاه بافندگی را با استفاده از موتورهای بخاری راه‌اندازی نمود و سیکل نوآوری را کامل نمود (مقیمی، ۱۳۸۳: ۶۰-۵۷).

### عوامل موفقیت کارآفرینان

احساسات و انگیزه اولیه در کارآفرینان، هیجان و شور و علاقه و تعهد می‌تواند عامل کلیدی موفقیت آن‌ها باشد. کارآفرینان با خدمت به خود و سازمان و جامعه‌ای که در آن کار و زندگی می‌کنند، باعث خشنودی مشتریان و مدیران می‌شوند؛ زیرا آنان استقلال طلب و هدف‌گرا در ایده‌های خود هستند و نسبت به پاداش‌ها و قدردانی‌های دیگران واکنش نشان

می‌دهند. آن‌ها به روابط با دیگران اهمیت قائل می‌شوند و ایده‌های خود را رهبری و هدایت می‌کنند و این موارد به‌طور بارزی، موفقیت و رشد و توسعه کاری کارآفرینان را رقم می‌زند. موارد مشابه در این خصوص را می‌توان سبک حل مسأله و خلق راه‌حل‌های جدید برای مسائل گوناگون، پندگیری از اشتباهات و خطاهای گذشته، قدرت تصمیم‌گیری بالا و خطرپذیری، برقراری ارتباط هدفمند و حساب شده با افراد خارج از محیط کاری مانند مشتریان و فروشندگان، مهارت‌های سازمانی، تحقیقات در بازار و بازاریابی بر شمرده که هر کارآفرینی برای توفیق هرچه بیشتر در امور کار خود باید آن‌ها را در خود وجودی خود جستجو کند (donald f. Fort worth, 2001: 100-112).

### مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینان ۴ دسته

از یک دیدگاه مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینان را می‌توان به ۴ دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد:

- مهارت‌های فردی<sup>۱</sup>
- مهارت‌های میان فردی<sup>۲</sup>
- مهارت‌های تفکر انتقادی و خلاقانه<sup>۳</sup>
- مهارت‌های کاربردی<sup>۴</sup>

که هر یک از این مهارت‌ها دارای مؤلفه‌هایی نیز می‌باشد.

از دیدگاه دیگر، مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینان می‌تواند در سه حوزه زیر

تقسیم‌بندی شود:

- مهارت‌های فنی؛
- مهارت‌های مدیریت کسب و کار؛
- مهارت‌های کارآفرینانه فردی؛

هر یک از این مهارت‌ها به مؤلفه‌هایی تقسیم می‌شود که در جدول ۱-۱ ارائه

شده است:

1. personal skills  
2. interpersonal skills  
3. critical and creative thinking skills  
4. practical skills

جدول ۱-۱ مهارت‌های سه‌گانه مورد نیاز کارآفرینان

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوشتاری</li> <li>• ارتباط شفاهی</li> <li>• پایش محیط</li> <li>• مدیریت فنی کسب و کار</li> <li>• تکنولوژی</li> <li>• میان فردی</li> <li>• شنیداری</li> <li>• توانایی سازماندهی</li> <li>• ایجاد شبکه‌های ارتباطی</li> <li>• سبک مدیریت</li> <li>• مربی‌گری</li> <li>• ایفاکننده نقش در تیم</li> </ul>	مهارت‌های فنی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه‌ریزی و تدوین اهداف</li> <li>• تصمیم‌گیری</li> <li>• روابط انسانی</li> <li>• بازاریابی</li> <li>• امور مالی</li> <li>• حسابداری</li> <li>• مدیریت</li> <li>• کنترل</li> <li>• مذاکره</li> <li>• راه‌اندازی فعالیت‌های جدید کاری</li> <li>• مدیریت توسعه</li> </ul>	مهارت‌های مدیریت کسب و کار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنترل درونی</li> <li>• ریسک‌پذیری</li> <li>• نوآوری</li> <li>• تغییر محوری</li> <li>• پافشاری و استقامت</li> <li>• رهبری مبتنی بر دوراندیشی</li> <li>• توانایی مدیریت تغییر</li> </ul>	مهارت‌های کارآفرینانه فردی

### انگیزه‌ها و موانع کارآفرینان برای شروع کسب و کار جدید

یک کارآفرین چه انگیزه‌هایی باید داشته باشد تا تمام ریسک‌ها را بپذیرد و شرکت جدید را تأسیس نماید؟ برخی از این انگیزه‌ها عبارتند از:

۱. به‌دست آوردن فرصتی برای کنترل بر سرنوشت خویش؛
۲. به‌دست آوردن فرصتی برای استفاده از رقابت‌های خود؛

۳. به‌دست آوردن فرصتی برای کسب سودهای مالی؛

۴. به‌دست آوردن فرصتی برای همکاری و مشارکت با اجتماع و مورد تأیید قرار گرفتن تلاش‌های خود؛

همچنین، ایجاد کسب و کارهای جدید با موانعی روبرو است، این موانع عبارتند از:

۱. عدم قطعیت در درآمد؛
۲. ریسک از دست دادن پول سرمایه‌گذاری شده؛
۳. ساعت طولانی و کار سخت؛
۴. کیفیت پایین زندگی تا زمانی که کسب و کار تثبیت شود؛
۵. مسئولیت‌های کامل.

### تفاوت الگوهای ذهنی یک کارآفرین و یک مدیر

«دیوید گمپرت» و «هاوارد استیونسون»<sup>۱</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان «قلب کارآفرین» تفاوت بین الگوهای ذهنی یک کارآفرین را در مقایسه با الگوهای ذهنی یک مدیر تشریح کردند (HBBL, 1985).

جدول ۱-۲ مقایسه الگوهای ذهنی کارآفرین در مقابل مدیر

کارآفرین تمایل دارد به گفتن اینکه:	مدیر تمایل دارد به گفتن اینکه:
۱. فرصت کجا وجود دارد؟	۱. چه منابعی تحت کنترل من است؟
۲. چطور می‌توانم روی آن سرمایه‌گذاری کنم؟	۲. چه ساختاری رابطه سازمان ما را با بازارش تعیین می‌کند؟
۳. چطور کنترل بر آن‌ها را به‌دست آورم؟	۳. چطور می‌توانم تأثیر دیگران بر تواناییم برای اجرا را حداقل کنم؟
۴. بهترین ساختار چیست؟	۴. چه فرصتی مناسب است؟

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مدیران و کارآفرینان در موقعیتی دشوار که تغییر لازم است، سؤالات متفاوتی مطرح می‌کنند. مدیر بر منابع موجود و حداقل کردن ریسک تأکید می‌کند. از طرفی کارآفرین، خلاق و مبتکر است، اما لزوماً فرصت طلب نیست. به جای نقض زمینه جدید، کارآفرین ممکن است ایده‌های مشابه را برای

1. David Gumpert & Howard Stevenson

دستیابی به کاربردهای جدید توسعه دهد.

تصور بر این است که موازی اندیشیدن در موقعیت‌ها، چالش‌ها و شیوه‌های تفکر برای کارآفرینان آسان باشد. کارآفرینان سازمانی اغلب مجبورند با بوروکراسی‌ها و موانعی که در داخل سازمان شان وجود دارد، برخورد کنند.

براساس تفکر کارآفرینی، فشارهای خارجی محرکی برای شناسایی فرصت می‌باشد. این فشارها عامل تغییرات سریع در:

۱. تکنولوژی: که درهای جدید را باز می‌کند و سایر درها را می‌بندد؛

۲. وضعیت اقتصادی مصرف‌کنندگان: که توانایی و تمایل پرداخت برای

محصولات و خدمات جدید را تغییر می‌دهد.

۳. ارزش‌های اجتماعی: که سبک‌ها و استانداردهای جدید زندگی را پالایش می‌کنند.

۴. اقدامات سیاسی و استانداردهای تنظیمی: که رقابت برای سرمایه‌گذاری را

تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مدیران، اغلب بعد از شکست فرآیند برنامه‌ریزی، نیاز به تغییر را احساس می‌کنند. بخاطر بررسی‌های زیاد در مورد چگونگی کاهش ریسک‌ها، به جای تلاش برای برخورد با آن‌ها، سازمان‌های اداری، فرآیند تصمیم‌گیری را کند می‌کنند.

توانایی شناسایی شرایط مساعد مهم است، اما برای تعیین یک فرد به‌عنوان کارآفرین،

کافی نیست. کارآفرینان بخاطر تمایلشان برای دستیابی سریع به بازارهای داخلی و خارجی

دارای شهرت قماربازان هستند؛ اما صرفاً حرکت سریع، موفقیت را تضمین نمی‌کند.

نخست، کارآفرینان باید قلمرویی را که در درون آن فعالیت می‌کنند، بشناسند، آنگاه

همان‌طور که رشد می‌کنند، باید قادر باشند الگوهایی را شناسایی کنند. اینگونه فشارها، یا

شرکت‌ها را به سمت انتهای طیف کارآفرینی یا طیف اداری سوق می‌دهد، که با توجه به

زمان و مدت تعهدشان، ترکیبی از عوامل شخصی، سازمانی و محیطی می‌باشند.

عوامل مؤثر بر کارآفرینی: ۱- شرایط اقتصادی، ۲- بازار، ۳- مهارت و برنامه‌ریزی، ۴- سرمایه‌های انسانی، ۵- عوامل کلی، عوامل مؤثر بر کارآفرینی را می‌توان به پنج گروه تقسیم کرد: (کرامت

الله‌اکبری، ۱۳۸۵: ۵۶)

### ۱. شرایط اقتصادی و بازاری

- منابع مالی (دسترسی به وام‌های مختلف)؛
- نیروی کار (وجود نیروی کار ماهر)؛
- تسهیلات فیزیکی (دفتر کار، سوله)؛
- زیرساخت‌های اقتصادی (جاده‌ها و ارتباطات)؛
- خدمات تخصصی (حسابداری، مشاوره)؛
- محیط اقتصادی کلان (تورم، نرخ بهره).

### ۲. ساختار و پویایی صنعت

- اندازه بازار؛
- رشد بازار؛
- ساختار بازار و صنعت؛
- تمرکز جغرافیایی صنعت؛
- استراتژی شرکت‌های بزرگ.

### ۳. چارچوب قانون و مقررات

- سیستم حقوقی (رویه‌های ایجاد کسب و کار، حقوق مالکیت معنوی و...)
- قوانین و مقررات (کنترل قیمت‌ها و...)
- سیاست‌های حمایتی (یارانه، مشوق‌های مالیاتی و...).

### ۴. سرمایه‌های اجتماعی

- یکپارچگی یا سلسله مراتب اداری (میزان محرومیت اجتماعی، حرکت افراد بین طبقات اجتماعی)؛
- فرهنگ (احترام به کارآفرینان، احترام به استقلال، دیدگاه نسبت به شکست در کار)؛
- پشتیبانی نهادی (مراکز کمک به کارآفرینی، مراکز رشد یا انکوباتورها)؛
- سیستم آموزشی (تدریس کارآفرینی در دوره‌های تحصیلی، توجه به یادگیری برای عمل).

### انواع کارآفرینی

به طور کلی ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می‌گیرد:

- در قالب افراد آزاد غیروابسته به سازمان (کارآفرینان شخصی - کارآفرینان مستقل)<sup>۱</sup>
- در قالب کارکنان سازمان (کارآفرینان سازمانی - کارآفرینی درون سازمانی)<sup>۲</sup>
- در قالب سازمان (سازمان کارآفرین - کارآفرین سازمانی)<sup>۳</sup>

اینک به تشریح هر یک از انواع کارآفرینی می‌پردازیم:

۱. کارآفرینی مستقل: آنچه در بحث کارآفرینی بیشتر مدنظر بوده و بیشتر به آن پرداخته‌اند، بحث کارآفرینی مستقل است. کارآفرینی مستقل (آزاد)، فرآیندی است که کارآفرین طی می‌کند تا فعالیت کارآفرینانه‌ای را به طور آزاد به ثمر برساند. اساساً سه انگیزه اولیه باعث می‌شود که کارآفرینان برای خود کار کنند:

الف) نیاز به پیشرفت؛

ب) علاقه به آزادی و استقلال؛

ج) احتیاج به رضایت شغلی (صمد آقائی، ۱۳۷۸: ۱۷-۱۵).

از سوی دیگر پاداش‌های حاصل از کارآفرینی مستقل همچون رفاه اقتصادی و اجتماعی و سهولت و نیز شکل‌گیری بازارهای سرمایه به صورت یک صنعت نوین و تمایل آن به سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز سبب شده تا کارآفرینان با سهولت بیشتری نسبت به گذشته برای تحقق فکرها و اجرای پروژه‌هایشان به منابع مالی دست پیدا کنند.

۲. کارآفرینی درون سازمانی: از اوایل دهه ۱۹۷۰، محققان صحبت‌هایی راجع به کارآفرینان سازمانی و مستقل به میان می‌آوردند، اما از سال ۱۹۸۵ که بینکات از ترکیب واژه‌های Entrepreneurship و Intra واژه Intrapreneurship را ابداع کرد، کارآفرینی درون سازمانی، رسماً تعریف و به ادبیات کارآفرینی وارد شد. بینکات می‌گوید: کارآفرینی درون سازمانی، فرآیندی است که از طریق آن کارآفرینان در سازمان سبب تغییر می‌گردند.

### کلیات کارآفرینی ۱۷

کوران وال و پرلمن معتقدند که کارآفرینی درون سازمانی پروسه‌ای است که از طریق آن محصولات، فرآیندها و ایده‌های جدید در به‌زمان به اجرا گذاشته می‌شود و توسعه می‌یابند. او می‌افزاید پروسه کارآفرینی درون سازمانی به کلی با پروسه کارآفرینی مستقل فرق دارد و تفاوت در وضعیت محیطی آن‌ها، برای هر یک محدودیت‌ها و اشکالاتی به وجود می‌آورد.

اساساً کارآفرینی درون سازمانی و بالطبع کارآفرینان سازمانی، در سازمان‌هایی که شرایط و بستر سازمانی کامل و مناسبی برای کارآفرینی وجود نداشته باشد، مورد تحسین قرار نمی‌گیرند و خوشایند آن‌ها نیستند؛ لذا صرفاً وجود تعداد اندکی کارآفرین در سازمان، دلیل و نشانه کارآفرین بودن سازمان نیست، بلکه افزایش تعداد کارآفرینان، رضایتمندی آنان و وجود کارآفرینی گروهی در سازمان، بیانگر پیشرفت و ارتقای سطح کارآفرینی سازمان است. بنابراین، نباید چنین تصور کرد که کارآفرینی درون سازمانی، تنها در سازمان‌های کارآفرین دیده می‌شود، بلکه در سازمان‌های سنتی و بوروکراتیک (غیر کارآفرین) نیز می‌تواند اتفاق بیفتد، اما به قدری نادر است که نمی‌تواند سازمان را در محیط‌های پیچیده، پویا، رقابتی و نامطمئن، موفق و ایقا نماید.

۳. کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینی انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش خود مختار<sup>۱</sup> به ثمر برسند.

فروق کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در این است که، کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد پروسه کارآفرینی درون سازمانی را طی کند، بتواند راحت، سریع و اثربخش آن را به اجرا درآورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش‌دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه باشد.

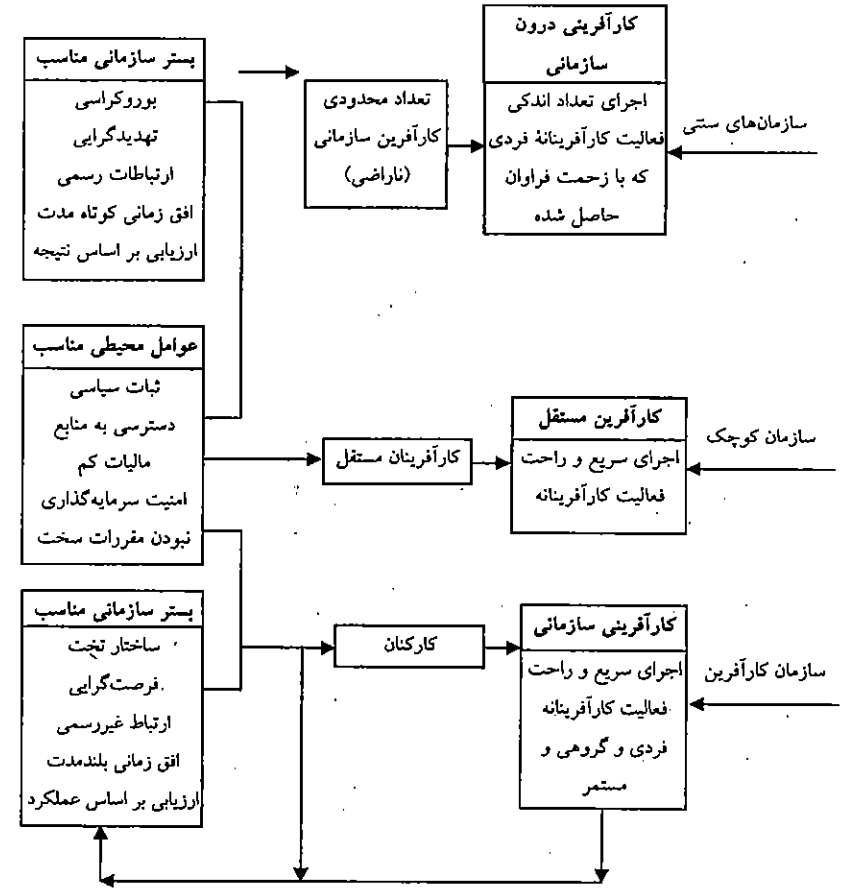
شایان ذکر است که در ادبیات کارآفرینی، در بسیاری از موارد کارآفرینی درون سازمانی و کارآفرینی سازمانی به یک معنی به کار رفته و مرز شفاف و دقیقی بین آن‌ها

1. spin-off

1. Individual Entrepreneurs - Independent Entrepreneurship  
2. Intrapreneurs - Intrapreneurship  
3. Entrepreneurial organization - Corporate Entrepreneurship



ترسیم نشده است، اما هرچه پارادایم کارآفرینی گسترده شود، این مرز و تفاوت بارزتر می‌گردد. جهت روشن‌تر شدن مفهوم کارآفرینی درون سازمانی و تفاوت آن در سازمان‌های سستی و کارآفرین به نمودار شماره ۱-۱ توجه نمائید (صمد آقایی، ۱۳۷۸: ۶۷).



نمودار ۱-۱ تفاوت انواع کارآفرینی از نظر عوامل محیطی و بستر سازمانی

عناصر کارآفرینی

«ویلیام ساهلمن»<sup>۱</sup> اجزاء و عناصر پویایی هر فرآیند کارآفرینانه را به چهار عنصر تقسیم می‌نماید: (مقیمی، ۱۳۸۴، ص: ۴۰)

۱. افراد<sup>۲</sup>
۲. فرصت<sup>۳</sup>
۳. زمینه بیرونی<sup>۴</sup>
۴. معامله یا داد و ستد<sup>۵</sup>

افراد شامل فرد یا گروهی از افراد است که خدمت ارائه نموده و یا منابع را برای فعالیت مخاطره‌آمیز فراهم می‌نماید و خواه یا ناخواه آنها به‌طور مستقیم به وسیله واحد مربوطه به کار گرفته شده‌اند. این عنصر شامل مدیران، حقوق‌دانان، حسابداران، تسهیل‌گران مالی و عرضه‌کنندگان می‌شود.

فرصت نیز عبارت است از هر فعالیتی که نیازمند سرمایه‌گذاری منابع کمیاب می‌باشد که انتظار می‌رود در آینده بازدهی داشته باشند.

زمینه نیز شامل عواملی است که بر نتایج فرصت تأثیرگذار است، اما به‌طور کلی خارج از کنترل مدیریت می‌باشد. نمونه‌هایی از عوامل زمینه‌ای عبارتند از: سطح نرخ سود، قوانین و مقررات، فعالیت اقتصاد کلان و بعضی متغیرهای صنعتی.

معامله یا داد و ستد نیز به معنی مجموعه کاملی از روابط قراردادی و شفاف یا

ضمنی بین واحد و کلیه ارائه‌کنندگان منابع می‌باشد (sahlman et al, 1999:140).

«رامبال»<sup>۶</sup> بر این باور است که کارآفرینی دارای هفت عنصر اساسی است که عبارتند از:

۱. تشخیص فرصت در زمینه‌ای که به نظر می‌رسد منابع موجود برای فرصت‌ها ناکافی هستند؛

1. William Sahlman  
2. The People  
3. The Opportunity  
4. The External Context  
5. The Deal  
6. Rumball

۲. میل به ریسک‌پذیری؛

۳. دارا بودن صلاحیت‌مدیریتی؛

۴. مالکیت بخش عمده‌ای از کسب و کار در صنعت مربوطه؛

۵. محیط پویا؛

۶. نیاز به موفقیت؛ و

۷. مهارت رهبری (Rumball, 1989: 31-2)

ترتیب منطقی سه عنصر اولیه کارآفرینی که از اهمیت بیشتری نیز برخوردارند، به شرح ذیل است:

فرصت‌گرایی در محیط یا منابع محدود ← ریسک‌پذیری ← شایستگی

«فرای»<sup>۱</sup> از صاحب‌نظران برجسته کارآفرینی نیز معتقد است که اجزاء فعالیت کارآفرینانه را که برای شروع فعالیت مخاطره‌آمیز عمومیت دارند، می‌توان در قالب پنج جزء خلاصه نمود که عبارتند از: کارآفرینی، فرصت، ساختار، منابع<sup>۲</sup> و استراتژی (Fry, 1993: 377).

کارآفرینی در اسلام

از جمله مباحث جدید در حوزه کارآفرینی، مفهوم «کارآفرینی مذهبی»<sup>۱</sup> است. در کارآفرینی مذهبی تلاش می‌شود تا ارزش‌های حاکم بر جامعه که منبعث از باورهای دینی و سیره علمی و نظری بزرگان دینی است، در فعالیت‌های کارآفرینی تبلور یابد. در جامعه ما کارآفرینی مذهبی و ارزشی اهمیت بیشتری دارد چرا که حاکمیت ارزش‌های اسلامی در تمامی ارکان اقتصادی و اجتماعی جامعه به‌ویژه فعالیت‌های کارآفرینانه و کسب‌وکار از مفروضات اساسی حکومت دینی در جامعه اسلامی ایران است.

به‌طور کلی می‌توان گفت با توجه به آیات و روایت متعدد، روشن است که دین اسلام مردم را به انجام کار و فعالیت دعوت می‌کند و از انسان‌ها می‌خواهد که از کار خویش دیگران را نیز بهره‌مند سازند و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم مردم را تشویق به

1. Fry  
2. Religious Entrepreneur ship.

کارآفرینی و ایجاد شغل می‌کند تا از فقر و گرسنگی در یک جامعه اسلامی جلوگیری شود. علاوه بر عقاید و افکار دینی مؤثر در کارآفرینی، مشاهده می‌شود که اسلام به ویژگی‌های یک فرد کارآفرین و خصوصیات انسان با تقوا توصیه می‌کند نظیر مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، تحمل شکست، امید و فعالیت و دستیابی به درجات بالاتر اجتماعی و اخلاق، قدرت، خلاقیت، ابتکار، بهره‌گیری از فرصت‌ها و خودباوری.

یکی از جلوه‌های مهم خداپسندانه کارآفرینی این است که فرد یا عرضه کالا و یا خدمت، ارزشی را برای دیگران فراهم سازد و هرچه مردم احساس بیشتری به محصول یا خدمات یک کارآفرین داشته باشند، پاداش معنوی و مادی او بیشتر خواهد بود. اگر کارآفرین به قصد کمک یا تلاش برای ارتقای سطح زندگی یا بهبود دیگران باشد، بی‌شک در خدمت خود و نیازهای جامعه است و در این صورت او یک کارآفرین واقعی خواهد بود. داستان کسب و کار و تجارت پیامبر اکرم (ص) و حضرت خدیجه (س) و نیز تلاش‌های شبانه‌روزی حضرت علی (ع) در مورد حفر قنات و ایجاد نخلستان‌ها در اطراف شهر مدینه و یا کار و تلاش سایر امامان (ع) از مواردی است که می‌تواند برای همه کارآفرینان سرمشق قرار گرفته و باعث شود که از حداکثر توان خود برای رفاه، اشتغال و توسعه اقتصادی جامعه استفاده کنند. در اینجا به حدیثی از پیامبر اکرم (ص) اشاره می‌کنیم که می‌فرماید: الکاسب من یده خلیل الله یعنی کسی که با دست خویش کسب‌وکار راه بیندازد دوست نزدیک خداوند است (نهج‌البلاغه، ش. ۲۱۹). بدین جهت در اسلام کارآفرینان ارزش تلاش اقتصادی را یک کار عبادی تلقی می‌کنند و به دنبال رسیدن به کمال بیشتر و قرب الهی‌اند.

به‌عنوان مثال قرآن در مورد بسیاری به تشکیل سرمایه و به‌کارگیری یا فراهم‌سازی منابع در امر تولید توجه و بدان تصریح می‌کند. بر این مبنا که خداوند، انسان را در زمین خلق کرده و آبادانی آن را بر عهده او گذاشته است، طبیعی است که عمران زمین بدون سرمایه‌گذاری و کارآفرینی تحقق نمی‌یابد.

قرآن از سرمایه‌گذاری در یک طرح نسبتاً بزرگ سخن به میان آورده است که با هزینه فراوان و تکنولوژی پیشرفته زمان خود، احداث شده است. این طرح، سدی بین دو کوه است که ارتباط بین آنها را قطع کرده و مانع نفوذ تبهکاران می‌شود. این طرح

۱. برای اطلاع بیشتر رجوع شود به: حسین خنیفر (۱۳۸۵)، کارآفرینی در نظام ارزشی، قم: پردیس قم دانشگاه تهران

با پیشنهاد مردم منطقه و طراحی و اجرای ذوالقرنین و هزینه مشترک مردم و ذوالقرنین یا تنها مردم، احداث شد. قرآن کریم از موفقیت آمیز بودن سرمایه گذاری خیر داده است و از زبان ذوالقرنین، همه توان خود و کارایی طرح را رحمت و لطف پروردگار می‌داند که نصیب او شده است (حنیفر، ۱۳۸۵: ۱۵۳).

### خودآزمایی فصل اول

۱. واژه کارآفرینی از کدام یک از واژه‌های لاتین زیر اقتباس شده است؟  
 الف) entrepreneurship      ب) entrepreneur  
 ج) entrepreneur      د) intrapreneur
۲. کدام یک از عبارات زیر بیانگر ویژگی کارآفرینان نمی‌باشد؟  
 الف) نیاز به کسب قدرت      ب) نیاز به موفقیت  
 ج) استقلال طلبی      د) تحمل ابهام
۳. کدام یک از گزینه‌های زیر بیانگر منافع کارآفرینی برای جوامع بشری است؟  
 الف) افزایش رشد اقتصادی      ب) ارتقای بهره‌وری  
 ج) به وجود آمدن تکنولوژی‌های جدید      د) همه موارد
۴. کدام یک از موارد زیر از عوامل مؤثر بر کارآفرینی است؟  
 الف) شرایط اقتصادی      ب) ساختار و پویایی صنعت  
 ج) چارچوب قوانین و مقررات      د) همه موارد
۵. کارآفرینی را از دیدگاه‌های مختلف تعریف نمایید.
۶. مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینان را از دیدگاه‌های مختلف تشریح نمایید.
۷. انواع کارآفرینی را توضیح دهید.
۸. عناصر کارآفرینی را نام برده و هر یک را تشریح نمایید.

## فصل دوم

### خلاقیت و نوآوری

#### گفتار اول: خلاقیت

##### هدف کلی

آشنایی با خلاقیت، مفاهیم و تکنیک‌های آن و آشنایی با اصول، فرآیند و راههای تسهیل نوآوری در سازمان

##### هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. خلاقیت را تعریف نمایید.
۲. فرآیند آن را تشریح نمایید.
۳. ویژگیهای افراد خلاق را تشریح نمایید.
۴. راههای ایجاد جو مناسب برای خلاقیت را ذکر نمایید.
۵. تکنیک‌های مختلف خلاقیت را تشریح نمایید.
۶. موانع خلاقیت را نام ببرید.

##### مقدمه

امروزه خلاقیت و نوآوری به قدری اهمیت پیدا کرده‌اند که تعدادی از دانشگاه‌های بزرگ دنیا مانند دانشگاه بوفالوی آمریکا در رشته خلاقیت، دوره کارشناسی ارشد

برگزار می‌کنند و تنها از این دانشگاه در سال ۱۹۹۴، یکصد نفر فارغ‌التحصیل می‌شوند و اهمیت روزافزون آن به حدی است که برای سال ۲۰۰۴ تعداد ۵۷۱ کلاس سه واحدی در رابطه با خلاقیت و ۴۱۱۵ کلاس به نام نوآوری در هنر تنها در مقطع تحصیلی لیسانس در دانشگاه‌های مختلف دنیا طراحی شده است.

به‌طور کلی این موج از قرن نوزدهم یعنی زمانی که مهمترین اختراع بشر یعنی «اختراع روش اختراع» (تکنیک‌های خلاقیت) ابداع شد، به حرکت در آمد و چیزی نگذشت که کشورهای توسعه‌یافته صنعتی برای خود نظامی به نام: نظام ملی نوآوری ۱۰۳ طراحی و تدوین نمودند و به دنبال آن سایر کشورها به اهمیت و نقش این مقام پی بردند و امروزه اغلب کشورهای در حال توسعه دارای چنین نظام ملی‌ای هستند. به امید آنکه نظام ملی نوآوری ایران هرچه زودتر به دست کارآفرینان علمی، اجتماعی و سیاسی کشور طراحی و تدوین گردد.

در دنیای امروزی که تغییرات سریع و رقابت شدید حرف اول را می‌زند، خلاقیت نه تنها منبعی مهم برای کسب سودهای ناشی از رقابت است، بلکه ضرورتی برای بقا محسوب می‌شود. علاوه بر این، ماهیت کارآفرینی در خلاقیت نهفته است. کارآفرینان با مسایل شان خلاقانه برخورد می‌کنند و غالباً احساس می‌کنند که باید تصورات و آرمان‌های درونی خود را بیان کنند. خلاقیت، از این جهت برای کارآفرینان مهم است که آن‌ها دارای ابزارهای متعددی همچون افراد، سرمایه، بازار، ایده و تفکرات هستند و برای موفقیت نیاز دارند که این ابزارها را به شیوه‌های جدید و متفاوتی سازماندهی کنند. بنابراین، خلاقیت یکی از شروط لازم برای موفقیت فعالیت‌های کارآفرینانه محسوب می‌شود.

### ضرورت خلاقیت

امروزه در دنیای کسب و کار و شرایط و قواعد بازی رقابت مثل سابق نیست که با جمع‌آوری اطلاعات بتوانیم قطعات یک جدول را طبق نقشه و طرح از پیش تهیه شده‌ای کنار هم قرار دهیم و به نتیجه برسیم. سازمان‌های پیشرو و موفق بایستی جدولی را کامل کنند که قطعات آن به روش منظم و سیستماتیک کنار هم قرار نمی‌گیرند؛ یعنی هر قطعه فقط در کنار یک قطعه بخصوص قرار نمی‌گیرد، بلکه ممکن است با قطعات

دیگری نیز جفت شود. هیچ کس نمی‌داند چند قطعه در اختیار دارد و هیچ کس نمی‌داند طرح نهایی جدول به چه شکل خواهد شد. کار کردن، رقابت، پیشرفت و حتی بقا در چنین فضایی در گرو داشتن کارکنانی خلاق، توانمند و کارآفرین است تا در محیط و بستری مناسب بتوانند هر روز حرفی نو بزنند.

اکنون شرایط محیطی کسب و کار به قدری پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده است که دیگر نمی‌شود با روش‌های تفکر قبلی، مسائل و مشکلات امروز را حل کرد؛ همان‌طور که حل مسائل قبلی با روش‌های جدید کارساز نیست؛ لذا یک تغییر و تحول اساسی در نظام فکری لازم است.

سازمان‌ها باید بدانند که هیچ گاه نمی‌توانند فراتر از کارکنانشان بروند. اگر مجبورند سازمانی خلاق داشته باشند، باید فرهنگ، سیستم‌ها، ساختار، روش‌ها، سبک مدیریت و... را طوری طراحی کنند که با ویژگی‌های افراد خلاق سازگار باشد.

**کمال انسانی در گرو نوینی و نوگرایی** او است، از این رو تا انسان به کمک قوه خلاقیت از قالب‌های ذهنی پوچ و غلط نجات نیابد، نمی‌تواند به جایگاه حقیقی خود برسد. چه زیبا گفته شده است: «خلاقیت به معنویت می‌انجامد و معنویت به خلاقیت». همان‌طور که اوج خلاقیت را در اولیا و انبیا می‌بینیم، آن‌ها بزرگ‌ترین کارخانه تولید نیکی، صداقت، عشق، ایمان و ایثار و... را تأسیس کردند و هنوز از تولیدات آن کارخانه، بشر امروزی بهره‌مند می‌شود (صمد آقایی، ۱۳۸۳: ۱۲-۱۰).

### تعاریف 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 استعدادها هستند. خلاقیت را به‌صورت‌های گوناگون تعریف کرده‌اند. اما در همه این تعاریف دو مفهوم تازگی و نو بودن به همراه ارزشمندی و مناسب بودن مشترک می‌باشد.

به نظر «وایزبرگ»<sup>۱</sup> خلاقیت زمانی شکل می‌گیرد که فرد راه‌حل تازه‌ای برای مسئله‌ای که با آن روبرو شده به‌کار می‌برد. این تعریف شامل دو عنصر است: اول

راه‌حل مسئله و دوم تازه و نو بودن راه‌حل برای حل‌کننده مسئله.

یکی از نویسندگان، خلاقیت را درخشش یک اندیشه و به‌وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو می‌داند و می‌گوید: خلاقیت چیزی است که موجود بوده اما به علت کوز ذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شود. (باقری‌زاده، ۱۳۷۴: ۲۰)

«کیتینگ»<sup>۱</sup> مفهوم خلاقیت را توسعه بیشتری بخشیده و برای ایجاد رفتاری خلاق، رشد و تحول، چهار دسته از مهارت را ضروری می‌داند:

۱. توانایی تفکر واگرا در فرد، که با خلق راه‌حل‌های بسیار متفاوت، دامنه وسیعی از ابعاد و زوایای مختلف یک مسئله را در نظر می‌گیرد؛

۲. داشتن معلومات وسیع و تجربه مفید در زمینه 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 متعددی می‌رسد که برای انتخاب راه‌حل‌های صحیح و کنار گذاشتن راه‌حل‌های دیگر، داشتن قدرت قضاوت و نقادی دقیق ضروری است. (تسیح‌سازان، ۱۳۸۰: ۹)

### تفاوت خلاقیت، نوآوری، ابتکار، ابداع و تازگی

در میان عموم مردم، واژه‌های خلاقیت<sup>۱</sup>، نوآوری<sup>۲</sup>، ابتکار<sup>۳</sup>، ابداع<sup>۴</sup>، اختراع<sup>۵</sup> و تازگی<sup>۷</sup> همگی به یک معنا به کار می‌روند، اما در کتب تخصصی و نزد افراد صاحب‌نظر و متخصص، هر یک از آن‌ها مفهوم، تعریف و کاربرد جداگانه‌ای دارد که عبارتند از:

ابتکار: فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که قبلاً وجود نداشته است؛

خلاقیت: فرآیند ایجاد هر چیز جدید و باارزش؛

نوآوری: فرآیند ایجاد هر چیز جدیدی که برای فرد، گروه، سازمان، صنعت یا

یک اجتماع، ارزش مهمی داشته باشد.

ابداع: این واژه به معنی آفرینش یا پدید آوردن چیزی از نیستی یا پدید آوردن چیزی از ناچیز است و بالطبع فقط برای خداوند سبحان قابل اجراست؛ چون تنها خداوند است که همه چیز را از عدم و نیستی می‌آفریند و در این خلاقیت، از هیچ‌گونه الگویی استفاده نمی‌کند؛ این نوع آفرینش که خاص خداوند است از نوع تألیف و ابتکار یا پدید آوردن چیزی از چیز دیگر نیست، بلکه بیرون آوردن از نیستی به هستی است؛ در حالی که خلاقیت انسان‌ها همه مسبوق به سابقه و الگوست که عمدتاً طبیعت است.

اختراع: هرگاه ایده جدیدی در ذهن مخترع به‌وجود آید و بر روی نقشه پیاده شود و یا نمونه‌ای از آن ساخته شود، آن ایده تبدیل به اختراع می‌گردد و تا زمانی که در ذهن فرد است و عینیت بیرونی نیافته است، اختراع محسوب نمی‌شود.

تازگی: تازگی به معنی خلق یا پدید آوردن چیزی جدید نیست، بلکه بیشتر، بعد زمان در آن مستتر است، به عبارت دیگر هر چیز تازه‌ای خلاقیت نیست، اما هر خلاقیتی یک چیز تازه دارد. (صمد آقایی، ۱۳۸۳: ۱۶)

### فرآیند خلاقیت

فرآیند خلاقیت ۴ مرحله دارد. اکثر کارشناسان در مورد ماهیت و رابطه میان این مراحل اتفاق نظر دارند، هر چند از آن‌ها با عناوین مختلف یاد می‌کنند. کارشناسان همچنین متفق‌القول هستند که این مراحل همواره برای هر فعالیت خلاقانه‌ای با ترتیب یکسان رخ نمی‌دهد. برای آنکه خلاقیتی رخ دهد، آشوب لازم است، ولی آشوبی ساخت‌یافته و متمرکز. این مراحل عبارتند از:

الف. مرحله گردآوری دانش و اطلاعات (دوره آمادگی): در پس خلاقیت‌های موفق، غالباً تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات بوده است. این معمولاً شامل مطالعه گسترده، مکالمه با کسان دیگری که در زمینه موضوع کار می‌کنند، حضور در همایش‌ها و کارگاه‌های حرفه‌ای و کسب اطلاعات کلی مرتبط با مسأله مورد نظر است. پژوهش اضافی در خصوص زمینه‌های مرتبط و نامرتبط نیز گاه لحاظ می‌شود. این کاوش دیدگاه‌های متفاوتی از مسأله را فراروی شخص می‌نهد و به‌ویژه برای کارآفرینی که نیاز

1. Keating, D
2. Creativity
3. Innovation
4. Originality
5. Creation
6. Invention
7. Novelty

به درکی اساسی از همه جنبه‌های توسعه یک محصول، سرویس یا پروژه اقتصادی جدید دارند.

افراد به چند طریق پژوهش خلاقانه را برای جمع‌آوری دانش و اطلاعات انجام می‌دهند، برخی از مفیدترین این روش‌ها عبارتند از:

۱. خواندن زمینه‌های گوناگون؛
۲. حضور در همایش‌ها و سمینارهای حرفه‌ای؛
۳. سفر به اماکن جدید؛
۴. ملحق شدن به گروه‌ها و اتحادیه‌های دولتی؛
۵. صحبت با هر کس درباره موضوع مورد نظر؛
۶. از نظر گذراندن مجلات، روزنامه‌ها و ژورنال‌ها برای مقالاتی مرتبط با

موضوع؛

۷. پی‌ریزی یک کتاب، موضوعی برای رجوع در آینده؛

۸. حمل یک دفترچه کوچک و ثبت اطلاعات مفید؛

۹. صرف وقت برای اقتناع کنجکاوی‌های طبیعی.

ب) فرآیند پرورش: افراد خلاق ضمیر ناخودآگاه را صرف تأمل روی مقادیر مشابه اطلاعاتی می‌کنند که طی دوره آمادگی به دست می‌آید. این فرآیند پرورش غالباً زمانی رخ می‌دهد که آن‌ها درگیر فعالیت‌هایی کاملاً نامرتبط با موضوع یا مسأله هستند؛ حتی هنگامی که فرد در خواب است، رخ می‌دهد. از همین رو است که معمولاً وقتی کسی از حل مشکلی باز می‌ماند، می‌گویند «امشب روی آن فکر کن». دست برداشتن از یک مشکل و واگذاری آن به ضمیر ناخودآگاه، باعث بروز خلاقیت می‌شود.

مفیدترین مراحل در القای پرورش عبارتند از:

۱. اشتغال به کاری تکراری و بی‌نیاز از فعالیت ذهنی (مثل چمن‌زدن یا نقاشی

منزل)؛

۲. تمرین منظم؛

۳. بازی (ورزشی، فکری، معما)؛

۴. اندیشیدن به پروژه یا مسأله پیش از خواب؛

۵. تمرکز اعصاب و خود هیپنوتیزم؛

۶. لمیدن و آسودن در فواصل منظم؛

ج) تجربه ایده: این مرحله از فرآیند خلاقانه، غالباً از همه مهیج‌تر است. در این زمان است که ایده یا راهکاری که فرد در جستجوی آن است، کشف می‌شود و همان مرحله‌ای است که افراد عادی به غلط آن را تنها مؤلفه خلاقیت می‌شمرند.

همچون فرآیند پرورش، ایده‌های جدید و نوین غالباً هنگامی بروز می‌کنند که شخص سرگرم انجام کاری نامرتبط با مسأله مورد نظر است (مثلاً هنگام دوش گرفتن، رانندگی در بزرگراه، یا ورق زدن روزنامه). گاهی اوقات این ایده به صورت کاملاً غیرمنتظره ظهور می‌کند؛ ولی در اکثر موارد، پاسخ به‌طور تدریجی به ذهن فرد متبادر می‌گردد. شخص به آهستگی ولی با اطمینان شروع به فرمول‌بندی راهکار می‌کند. از آنجا که غالباً زمان پایان فرآیند پرورش و شروع تجربه ایده دشوار است، بسیاری از افراد بی‌به حرکت از مرحله ب به مرحله ج نمی‌برند.

در هر رویدادی می‌توان از طرق زیر برای سرعت بخشیدن به تجربه ایده استفاده کرد:

- رویاپردازی درباره پروژه؛
- پرداختن به سرگرمی‌ها؛
- کار در محیطی سرگرم‌کننده (برای مثال در منزل به جای دفتر)؛
- موکول کردن مسأله به بعد؛
- نگه داشتن یک دفتر یادداشت برای ثبت ایده‌هایی که اواخر شب یا صبح زود

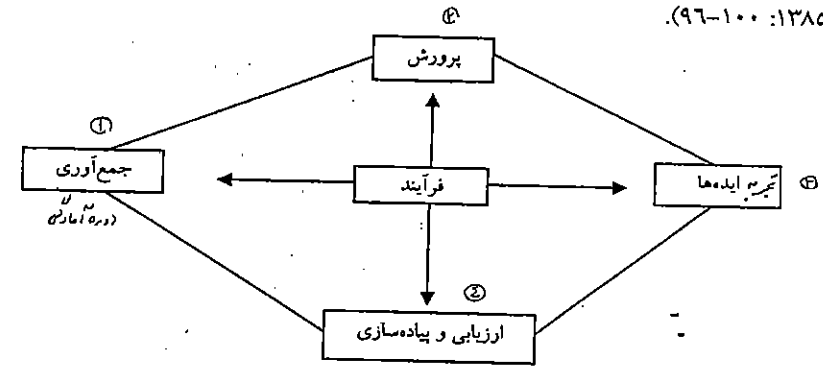
به ذهن می‌رسد؛

- استراحت به هنگام کار؛

د) ارزیابی و پیاده‌سازی: این دشوارترین مرحله از یک تلاش خلاقانه است و

نیاز به جرأت، انضباط و سخت‌کوشی فراوان دارد. کارآفرینان موفق می‌توانند ایده‌هایی را شناسایی کنند که عملی هستند و دارای مهارت پیاده‌سازی آن‌ها هستند. مهم‌تر این که وقتی با موانعی موقتی روبرو می‌شوند، از پای می‌افتند. غالباً چندین بار شکست می‌خورند و سپس به بهترین ایده‌ها دست پیدا می‌کنند. در برخی موارد، کارآفرینان ایده را در جهتی کاملاً متفاوت کشف می‌کنند. بخش مهم دیگری از این مرحله پردازش این ایده‌ها و دادن شکل نهایی به آن‌هاست. از آنجا که غالباً ایده شکل گرفته در مرحله ج

- چندان دقیق نیست، باید اصلاح و آزمایش شود. تا شکل نهایی به خود بگیرد. برخی از مفیدترین پیشنهادها برای اجرای این مرحله عبارتند از:
۱. افزایش سطح انرژی یا ورزش، رژیم غذایی و استراحت مناسب؛
  ۲. آموختن مباحث مربوط به فرآیند برنامه‌ریزی تجاری؛
  ۳. آزمودن ایده‌ها با افراد مطلع؛
  ۴. توجه به ایده و احساسات هوشمندانه؛
  ۵. آموختن مباحث مربوط به فروش محصولات؛
  ۶. فراگیری مطالبی در خصوص سیاست‌گذاری‌های سازمانی؛
  ۷. اندرز گرفتن از دیگران (مثلاً دوستان، کارشناسان)؛
  ۸. نگاه کردن به مشکلات به مثابه نوعی مبارزه به هنگام پیاده‌سازی ایده‌ها.
- در شکل (۱-۲) چهار مرحله فرآیند خلاقیت نشان داده شده است (اکبری، ۱۳۸۵: ۹۶-۱۰۰).



شکل ۱-۲ فرآیند اندیشه خلاق

### راه‌های پرورش خلاقیت در سازمان

خلاقیت در سازمان زمانی عملی می‌شود که مدیران، محیطی ایجاد کنند که در آن خلاقیت بتواند رشد کند (هم برای خودشان و هم برای کارکنان). مدیران می‌توانند با به‌کار بردن راه‌های زیر برای پرورش خلاقیت در میان کارکنان خود اقدام کنند:

۱. از کارکنان خود انتظار خلاقیت داشته باشید؛

۲. تحمل شکست و یادگیری از آن را به کارکنان خود بیاموزید؛
۳. روحیه کنجکاوی را تشویق کنید؛
۴. مشکلات را به‌عنوان چالش تلقی کنید؛
۵. آموزش‌هایی در زمینه خلاقیت به اجرا در آورید؛
۶. از کارکنان خود حمایت کنید؛
۷. برای کارهای خلاق، پاداش در نظر بگیرید؛
۸. الگوهای مناسبی در زمینه خلاقیت معرفی کنید. (پرداختچی و شفیع‌زاده،

(۱۳۸۵: ۷۳)

### ویژگی‌های افراد خلاق

«آماپلی» معتقد است که برخی از شخصیت‌ها، بیشتر مستعد تفکر خلاق هستند. بعضی از صفات افراد خلاق عبارت است از خود نظمی زیاد، پشتکار مواجهه با مشکلات و شکست، استقلال، تحمل ابهام، تحمل شکست، تمایل به پذیرفتن خطر، اعتماد به نفس و... اگر این ویژگی‌ها به‌طور 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 فوق‌العاده‌ای برخوردارند و همیشه در جستجوی موضوعات پیچیده جدید و ناشناخته و عجیب هستند؛ به همین علت در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردارند، پرسش‌های بیشتر و پیچیده‌ای می‌کنند. افراد خلاق انعطاف‌پذیرند و در عرضه راه‌حل و اندیشه 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 مورد انتقادشان است، سرپیچی می‌کنند، به این سبب، اعمال مدیریت سستی در مورد افراد خلاق در سازمان بسیار دشوار است. افراد خلاق مسائل بسیار پیچیده را به مسائل ساده ترجیح می‌دهند و با علاقه بسیار برای یافتن راه‌حل آن‌ها می‌کوشند.

وقتی که یک تیم از افرادی با زمینه‌های فکری و رویکردهای گوناگون تشکیل شده، ایده‌های افراد تحریک می‌شود و به شیوه‌ای سودمند در هم می‌آمیزد. این تیم‌ها از سه ویژگی دیگر نیز علاوه بر تنوع‌گرایی باید برخوردار باشند:

۱. اعضای یک تیم باید در ایجاد هیجان و افزایش انگیزه در رسیدن به هدف مورد نظر سهیم باشند؛
  ۲. افراد نسبت به کمک به دیگر اعضا تمایل نشان دهند و روحیه همکاری و تعاون در بین گروه وجود داشته باشد؛
  ۳. هر یک از اعضا باید دانش منحصر به فردی را که دیگران به میان می‌آورند، دریابد و ارج نهد. (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۳: ۶۶)
- علاوه بر موارد فوق، افراد خلاق ویژگی‌های دیگری نیز دارند که آن‌ها را از سایر افراد متمایز می‌کند که این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. افراد خلاق، بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند و از این طریق سوژه‌های جدیدی برای فکر کردن پیدا می‌کنند؛
۲. حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاق از اصالت خاصی برخوردار است؛
۳. افراد خلاق انعطاف‌پذیر هستند و ذرات ارائه راه‌حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گیلفورد، ۱۹۵۹). آن‌ها با استفاده از این ویژگی‌ها، توانایی تعقیب و دستیابی به راه‌حل مشکل را از راه‌های مختلف دارا هستند؛
۴. افراد خلاق، مسائل پیچیده را به مسائل ساده ترجیح می‌دهند و با علاقمندی بسیار، برای یافتن راه‌حل می‌کوشند؛
۵. مسائل و وضعیت‌هایی را می‌بینند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکری بکر را ارائه می‌دهند. اصولاً یک فرد خلاق بی‌تفاوت از کنار مسائل نمی‌گذرد و محیط پیرامون را همیشه با دقت مورد توجه قرار می‌دهد؛
۶. بر اساس نظریه وایت (۱۹۶۹)، افراد خلاق به‌رغم استنباط دیگران، بسیار فعال نبوده و در مقایسه با دیگران از هوش و ذکاوت خارق‌العاده‌ای نیز برخوردار نیستند. هوش یکی از پیش‌نیازهای خلاقیت است و پائین بودن درجه هوشی فرد معمولاً به پائین قرار گرفتن ویژگی خلاقیت منجر می‌شود، اما هوش سرشار نیز دلالت بر خلاق

بودن شخص نمی‌کند. کراتکینبرگ (۱۹۷۲) بر این عقیده است که افراد دارای هوش پائین عموماً از نظر خلاقیت نیز ناتوانند و خلاقیت در افراد دارای هوش کمی بالاتری از میانگین بیشتر مشاهده شده است. در این مورد گرتزل (۱۹۶۲) معتقد است که اشخاص باهوش و ذکاوت خوب در مدارج تحصیلی، بسیار خوب عمل می‌کنند ولی شاهد کیفی که دلالت بر خلاقیت آن‌ها بکند بسیار کم است. به‌طور خلاصه پژوهشگران به یک رابطه یا همبستگی نسبتاً کم بین هوش و خلاقیت دست یافته‌اند.

(آناستاری و شیفر ۱۹۷۱، گرتزل و جکسن، ۱۹۶۲)

۴. ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد و آن‌ها را بر مبنای مزیت شان مورد بررسی قرار می‌دهند، چرا که ارائه فکر مشکل نیست بلکه ارائه فکر و ایده‌های سودآور، مفید، با صرفه و... مشکل خواهد بود.

۸. معمولاً چندین شق (بدیل) برای هر موضع معین دارند، به عبارتی سلاست فکر دارند. یکی از مهمترین ویژگی افراد خلاق، داشتن سلاست فکر است، به طوری که همزمان در مورد یک مسأله چندین فکر و راه‌حل را داشته باشد.

### خلاقیت فردی

توانایی افراد در خلاقیت متفاوت است. افراد با توانایی خلاقیت بالا، بیشتر تمایل دارند که مبتکر اولیه باشند تا آن‌هایی که خلاقیت کمتری دارند. در ضمن، افراد خلاق انعطاف‌پذیرترند تا دیگران (هنگام بروز مشکل آن‌ها قادر و مشتاق هستند که نگرش خود را تغییر دهند). در ضمن، جزء افرادی هستند که پیچیدگی را بر سادگی ترجیح می‌دهند و بیشتر از افراد کمتر خلاق، تمایل به استقلال دارند، و هنگامی که در مورد عقیده‌شان با دیگران بحث می‌کنند با سرسختی از ایده خود دفاع می‌کنند. افراد خلاق همواره طلب اختیار می‌کنند و از دستوراتی که برایشان غیرمنطقی است، اطاعت نمی‌کنند. به این دلایل ممکن است اداره آن‌ها، اغلب در سازمان‌ها دشوار باشد، این گروه از افراد با مشکلات جالب بیش از پاداش‌های مالی برانگیخته می‌شوند، و مدت‌های طولانی روی آنچه آن‌ها را آشفته کرده، با جدیت کار و کوشش می‌کنند.



آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری و سنجش توانایی خلاقیت وجود دارد. این آزمون‌ها، راهنماهایی به سازمان‌ها ارائه می‌دهند که بتوانند افرادی را برگزینند که در وضعیت‌هایی که خلاقیت می‌طلبد (مثل: تولید کالای جدید، پژوهش و تحقیق و تبلیغ کردن)، اثربخش‌ترین باشند. بنابراین، مشکلات عملی در راه آزمون‌های خلاقیت وجود دارد، چون دشوار است از طریق این آزمون‌ها پیش‌بینی کنیم چه کسانی به طریق خلاق عمل خواهند کرد، به‌طور کلی عملی‌تر است افرادی را اداره کنیم که اعمال خلاق آن‌ها افزایش می‌یابد (صرف‌نظر از توانایی خلاق آن‌ها) تا اینکه کوشش نمایم افراد خلاق را انتخاب کنیم. (برومند، ۱۳۸۳: ۲۴۷)

#### ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

خلاقیت در یک جو مستعد پرورش می‌یابد (جایی که کشف نظریه‌های جدید و راه‌های نوین انجام کار تشویق می‌شود). قبول چنین محیط‌هایی برای بسیاری از مدیران دشوار است و آن‌ها توجه دارند که در جو مستعد، کنترل نظم و هزینه اشکال آفرین است.

قدم‌های زیر برای ایجاد جوی که خلاقیت را تشویق می‌کند، پیشنهاد می‌شود:

۱. پذیرش تغییر: اعضای سازمان بایستی معتقد باشند که تغییر برای آن‌ها و سازمان مفید است. این اعتقاد، بیشتر زمانی تحقق می‌یابد که اعضا و مدیر به اتفاق در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و آنگاه که تغییرات، طرح‌ریزی و اجرا می‌شود، موضوع‌هایی مانند امنیت شغلی به دقت رعایت شود.

۲. تشویق نظریه‌های جدید: مدیران سازمان‌ها، از مدیران عالی تا سرپرستان سطوح پایین‌تر، باید روشن سازند که در کلام و عمل، از نگرش‌های جدید استقبال می‌کنند. در تشویق خلاقیت، مدیران باید مشتاق شنیدن پیشنهادهای کارکنان باشند، تعهدهای خود را عمل کنند، یا آن‌ها را به مدیران سطوح بالاتر محول کنند.

۳. اجازه تعامل بیشتر: اگر افراد، فرصت تعامل با اعضای گروه خود و دیگر گروه‌های کار را داشته باشند، چنین تعاملی مبادله اطلاعات مفید، جریان آزاد نظریه‌ها و دیدگاه‌های تازه در مورد مشکلات را حمایت می‌نماید.

۴. تحمل شکست: ثابت شده که بسیاری از نظریه‌های جدید، غیرمفید و یا نشدنی هستند. مدیران اثربخش می‌پذیرند و این اجازه را می‌دهند که وقت و منابع جهت آزمون بسیاری از نظریه‌های جدیدی که احتمالاً ممکن است به کار هم نیاید، سرمایه‌گذاری شوند.

۵. ایجاد هدف‌های روشن و آزادی جهت تحقق آن‌ها: اعضای سازمان باید هدف و جهت برای خلاقیت داشته باشند. وجود راهنماها و فشارهای مناسب، همواره به مدیران این امکان را می‌دهد که روی وقت و پول سرمایه‌گذاری شده در رفتار خلاق، کنترل داشته باشند.

۶. تشخیص: افراد خلاق برانگیخته می‌شوند تا در وظایفی که مورد علاقه‌شان است سخت بکوشند. اما مثل همه مردم، آن‌ها هم از گرفتن پاداش برای کاری که به نحو احسن انجام داده‌اند، لذت می‌برند. با شناخت آن‌ها به وسیله اشکال قابل لمس پاداش مثل اضافه حقوق و افزایش دستمزد، مدیران نشان می‌دهند که رفتار خلاق در سازمان‌های آن‌ها ارزشمند است. (برومند، ۱۳۸۳: ۵۴-۲۵۳) (Abbey & Diskson (June 1983):362-368)

#### تکنیک‌های خلاقیت

در زمینه فنون و تکنیک‌های پرورش و افزایش توان خلاقیت، نوشته‌های مختلفی وجود دارد و شیوه‌های متنوعی مطرح گردیده است. در این فصل فونونی از قبیل تحرک مغزی، گروه اسمی، تکنیک دلفی و... مورد بحث قرار می‌گیرد. قبل از طرح این فنون ضروری است یادآور شویم که زمانی این تکنیک‌ها ثمربخش می‌گردند که زمینه مساعد و مناسبی برای نمود آن‌ها فراهم آمده باشد. برای آنکه نظر جدیدی زائیده شود و نضج گیرد، باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای نگهدارنده برتری یابند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش برنده ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردد.

### ۱. تحرک مغزی

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی، تکنیک تحرک مغزی است که نخستین بار توسط الکس آسپورن مطرح شد. در این تکنیک مسأله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت نسبت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخ‌ها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند، به طوری که همه اعضای جلسه می‌توانند آن‌ها را ببینند، این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن، باعث روشنی ذهن دیگری شود.

پنج اصل در جلسات تحرک مغزی حاکم است:

- میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است. هرچه نظرات و پیشنهادات بیشتری ایجاد شوند، امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. بنابراین باید شرکت‌کنندگان در جلسه ترغیب شوند تا هرچه بیشتر به اظهارنظر و ابراز ایده‌های جدید بپردازند.

- اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند و ایده‌های خود را بر اساس نظرات آنان بنا کنند. این مسأله باید به اعضای جلسه گوشزد شود که می‌توانند علاوه بر اظهارنظر فردی، از نظرات ابراز شده الهام گرفته و نظرات تلفیقی و ترکیبی بسازند و اعلام کنند. البته هیچ یک از افراد حق ندارند نسبت به نظرات دیگران ارزیابی انجام دهند.

- اجازه هیچ‌گونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود. همه حق دارند آزادانه نظر خود را ابراز نمایند، ولی حق ندارند نسبت به نظر دیگری انتقاد کرده و اظهارنظر مثبت و منفی کنند. انتقاد موجب می‌گردد تا افراد از بیان ایده‌هایی که فکر می‌کنند مورد انتقاد واقع خواهد شد، خودداری کنند.

- ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می‌گردد و از اعضای جلسه خواسته می‌شود تا هیچ‌گونه قضاوت و ارزیابی نسبت به نظرات بیان شده به عمل نیاورند. ارزیابی‌های شتاب‌زده ممکن است اظهارنظری را قبل از آنکه موجب شکستگی نظر دیگری شود، در نطفه خفه نماید و فضای خلاق جلسه را دچار

رکود کند.

- موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. مسائل کلی و مبهم موجب سردزگمی اعضا و عدم کنارایی جلسه می‌گردند. زمانی که تعریف مشخصی از مسأله وجود نداشته باشد، جلسه بی‌هدف به این سو و آن سو تغییر جهت می‌دهد. در حالی که با تعیین هدف و تعریف مسأله، چارچوبی ایجاد می‌شود که در محدوده آن افکار هدایت می‌شوند. (الوانی، ۱۳۶۸: ۲۹-۲۲۸)

### چگونه یک جلسه تحرک مغزی (ذهن‌انگیزی) تشکیل دهیم؟

تعداد بهینه افراد، ۵ تا ۱۲ نفر می‌باشد. تجربه نشان داده است که از گروه و جلسه ۱۲ نفری، نتایج بهتری کسب می‌شود. جلسه شامل رئیس 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 درباره 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 ترکیبی از زن و مرد برای ایجاد رقابت مفید خواهد بود و حضور مقامات بلندپایه سازمانی، جرأت را از اعضا می‌گیرد و البته این توصیه‌ها انعطاف‌پذیرند.

رئیس جلسه نقش اساسی در اجرای موفق ذهن‌انگیزی ذهنی دارد. یکی از مسئولیت‌های مهم رئیس این است که به اعضا بقبولاند هر ایده‌ای هر قدر هم بی‌اهمیت جلوه کند، از نظر مکتب ذهن‌انگیزی دارای ارزش است. او باید از دادن توضیحات اضافی درباره 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. مانند شناگر ماهری است که از شنا کردن در دریا می‌ترسد، چون می‌داند کوسه‌ها به او حمله می‌کنند. در ذهن‌انگیزی، از حقایق به عنوان تخته شیرجه استفاده می‌شود. رئیس جلسه باید همراه خود لیستی از پیشنهادها داشته باشد تا به

هنگام کند شدن روند جلسه، آن‌ها را ارائه دهد. دبیر جلسه، مسئول ثبت ایده‌ها، آن‌ها را به صورت گزارشی و نه کلمه به کلمه است.

تعریف مسئله: قبل از هر چیز باید مسئله را تعریف کرد. سپس مسئله را زوی تخته‌ای نوشته و در معرض دید قرار داد. مسائلی که باعث ذهن‌انگیزی می‌شود، نباید کلی باشند و باید آن‌ها را تا حد امکان به مسائل ریزتر و جزئیات کوچک‌تر تبدیل نمود تا میزان تمرکز گروه بر آن بیشتر مشخص شود. چارچوبی باید مشخص کرد و تمام فکرها را مانند تیری به آن نشانه رفت. گرداننده هیأت ذهن‌انگیزی مسئول تعیین هدف است.

شروع ایده‌یابی: سپس رئیس جلسه از اعضا می‌خواهد ایده بدهند. هر کس ایده ای دارد دست خود را بالا می‌برد و سرپرست نام او را بلند می‌گوید. هر شخص در هر نوبت فقط حق ارائه یک ایده را دارد. رئیس با خوشرویی و لبخند نسبت به ایده دهنده برخورد می‌کند. ایده‌ها توسط دبیر و با شماره‌گذاری ثبت می‌شود تا رئیس جلسه تعداد ایده‌های داده شده را بداند.

تعیین محدودیت زمانی: برای خود مهلت معین 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 می‌دهند. در هر صورت روشن است که هر چه زمان بیشتر بگذرد سرعت ایده‌دهی بیشتر می‌شود. در موردی خاص به نقل از آسپورن، در ۱۰ دقیقه اول جلسه، ۲۷ ایده و در ۱۵ دقیقه بعدی ۸۶ ایده از اعضا خلق 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 در معرض ذهن‌انگیزی قرار می‌دهند. به این طریق می‌توان به ایده به صورت عمقی‌تر و کاربردی‌تر توجه نمود. (سعیدی کیا، ۱۳۸۴: ۸۱-۷۹)

دلایل فراوانی در مورد برپا بودن جلسات تحرک مغزی بیان گردیده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. اولین دلیل اثربخش بودن تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، تجربیات انجام شده نشان داده است که افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصویر خلاق بروز می‌دهند.

رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع، باعث می‌شود تا اعضاء جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر بپردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است. افراد در مقابل مسأله‌ای قرار می‌گیرند که باعث می‌شود به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و این حالت موجب خلاق‌تر شدن ذهن می‌گردد، درست مانند لحظاتی که فرد در مقابل یک واقعه غیر منتظره عکس‌العملی بدیع نشان داده است که بعدها وقتی به آن می‌اندیشد از پاسخ خود دچار شگفتی می‌گردد.

در مورد ویژگی‌های اعضای شرکت‌کننده در جلسات تحرک مغزی، اصولاً باید افراد دارای زمینه‌های شخصی نسبت به موضوع مورد بحث باشند. اما از جهت تجربه می‌توان اعضای تازه وارد و مجرب را در یک گروه قرار داد و از تعامل نظرات آنان به ایده‌های جدید دست یافت. البته در جلسات تحرک مغزی باید هوشیار بود تا یک یا چند نفر بر سایرین سلطه پیدا نکنند و افکار و نظرات آنان را تحت الشعاع نظر خود قرار ندهند. از این رو توصیه می‌شود که اعضای جلسه با یکدیگر تقریباً همسانی داشته و یک فرد عالی مقام سازمانی به همراه زیر دستانش در یک جلسه شرکت ننویسد. همان‌طور که اشاره شد جلسات تحرک مغزی باید در گروه‌های کوچک انجام پذیرد و تعداد ۱۲ نفر حد مطلوب برای اعضا یک جلسه تحرک مغزی می‌باشد. (الوانی، ۱۳۶۸: ۲۳۰)

تحرک مغزی گروهی فقط برای مسائلی که اساساً به ایده‌یابی بستگی دارند، مناسب است ولی برای مسائلی که اساساً به داوری و قضاوت بستگی دارند، مناسب نمی‌باشد. تحرک مغزی همچنین برای مسائلی که دو یا سه راه‌حل برای آن‌ها وجود دارد، مناسب است.

## ۲. ارتباط اجباری<sup>۱</sup>

یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد، شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همان‌طور که از نام آن مستفاد

1. Forced Association

می‌شود باید بین دو گروه از پذیرنده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. برای روشن شدن طرز کار با این تکنیک به مثال زیر توجه کنید:

یک تولیدکننده محصولات شیشه‌ای به دنبال طراحی یک فرآورده نو و جدید است. او برای یافتن این محصول جدید از تکنیک ارتباط اجباری به این گونه استفاده می‌کند که فهرستی از محصولات ساخته شده از شیشه مانند حباب چراغ، لیوان، آینه، بطری، جام شیشه و مانند آن‌ها تهیه کرده و در مقابل آن‌ها سیاه‌های از بازی‌های مختلف را می‌نویسد. سپس از اعضاء گروهی که برای یافتن محصول جدید گرد هم آمده‌اند می‌خواهد که بین اقلام این دو فهرست رابطه‌ای ایجاد کنند. گروه ممکن است در ایجاد این ارتباط به ایده جدیدی در مورد محصول شیشه‌ای برسد و مثلاً طراحی لیوان‌هایی را پیشنهاد کنند که روی آن‌ها شکل‌هایی نقش می‌بندد و می‌توان با آن‌ها بازی خاصی را انجام داد یا قطعه‌ای تولید نمود که برای سرگرمی بچه‌ها می‌توان از آن استفاده کرد. در این مثال اگر فهرست بازی‌ها در مقابل محصولات شیشه‌ای به نتیجه مطلوبی نرسید، فهرست دیگری در یک زمینه کاملاً متفاوت تنظیم شده و از اعضاء خواسته می‌شود بین اقلام فهرست جدید و محصولات رابطه‌ای برقرار سازند. به‌طور خلاصه در تکنیک ارتباط اجباری اعضای جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه‌ای که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند، دست به تلاشی فکری زده و در این راه به ایده‌ها و نظرات جدیدی دست می‌یابند. البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت‌کنندگان بیان می‌شود و آن‌ها ضمن ایجاد ارتباط همواره در نظر دارند که هدف اصلی چیست و باید به دنبال چه چیزی باشند. در مثال گذشته، هدف، یافتن محصول جدیدی بود که از شیشه تولید می‌شد و ایجاد ارتباط اجباری باید منتج به یافتن این فرآورده جدید می‌گردید. (الوانی، ۱۳۶۸: ۳۱-۲۳۰)

### ۳. تکنیک DO IT

نام این تکنیک از حروف اول چهار کلمه Define به معنی تعریف کردن، Open به معنی باز کردن، Identity 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 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.

**الف) تعریف کردن مسئله:** سؤال کنید چرا این مشکل به‌وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچک‌تر تقسیم نکنید؛ 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 وسیله تمرکز بیشتر و کامل‌تر بر موضوع و نیز، ذرک عمیق‌تر و بسط و گسترش آن می‌توان به تعریف درست‌تر و کامل‌تری از موضوع رسید. تعریف و ذرک صحیح از مسئله به قدری در حل خلاق اهمیت دارد که گفته می‌شود ۹۰ درصد حل مسئله است.

**ب) از زاویه‌های مختلف مسئله 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 مشکل‌تان و چیزهای نامرتبط ارتباطی پیدا کنید و همچنین ایده‌های جدید را فهرست کنید؛ ایده‌های جدید را با هم ادغام یا ترکیب نمایید و در دسته‌های مختلف گروه‌بندی 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.

**ج) انتخاب بهترین ایده:** اهداف، منظورها، معیارها و نتایج مورد انتظارتان را یادآوری نموده و ایده‌های جدید به‌دست آمده را تجزیه و تحلیل و بهترین آن‌ها را انتخاب نمایید. با دید منفی سعی نمایید نقاط ضعف ایده‌های انتخابی را مشخص و جهت رفع و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت، تدبیر نمایید و سعی کنید نسبت به نکات مثبت و نتایج ایده‌های انتخابی اغراق کنید و آن‌ها را بیش از حد معمول شان بزرگ کنید.

**د) ایده را به راه‌حل عملی تبدیل کنید:** بعد از انتخاب ایده در جهت عملیاتی کردن ایده فکر کنید، آن ایده باید در این مرحله به یک فرآیند اجرایی تبدیل شود و اگر

این فرآیند درست انجام نشود نه تنها سودی ندارد، بلکه گاهی موجب زیان‌های جبران‌ناپذیری می‌شود. (سعیدی کیا، ۱۳۸۴: ۸۷-۸۶)

#### ۴. صورت تطبیقی اسکمپر (Scamper) یا سوالات ایده برانگیز

صورت‌های تطبیقی را می‌توان به‌عنوان مکمل در آموزش پنج قانون تحرک مغزی به‌کار برد. یکی از پرطرفدارترین صورت‌ها از این نوع عبارت است از صورت باب ابرل<sup>۱</sup> موسوم به اسکمپر است. اسکمپر یک لغت متشکل از حروف اول فعل‌هایی است که در ایده‌یابی مورد استفاده قرار می‌گیرد و وسیله‌ای است که کاربرد و به‌یاد آوردن آن در وضعیت‌هایی عمل می‌کند. این ابزار را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه نمود:

- چه چیزی را می‌توان جایگزین کرد (Substitute)? به جای این فرد چه کسی؟ به جای این چیز چه چیزی؟ چه ماده دیگری؟ چه فرآیند دیگری؟ چه جای دیگری؟

- چه چیزی را می‌توان با آن ترکیب کرد (Combine)? چطور است مخلوط کنیم؟ یک آلیاز، یک آمیزش، یک مجموعه؟ واحدها را ترکیب کنیم؟ ایده‌ها را ترکیب کنیم؟ مفاهیم را ترکیب کنیم؟

- وفق دادن (Adapt)? چه چیز دیگری مثل این است؟ چه ایده‌های دیگری پیشنهاد می‌کنید؟ آیا گذشته چیز مشابهی ارائه می‌کند؟

- تغییر دادن، چرخش جدید (Modify)? تغییر معنی، رنگ، حرکت، صدا، رایحه، شکل.

- بزرگ کردن (Magnify)? چه چیزی بیافزایم؟ زمان بیشتر؟ تکرار بیشتر؟ قوی‌تر؟

بلندتر؟ طولانی‌تر؟ ضخیم‌تر؟ ارزش بیشتر؟ ضرب کردن؟ درشت کردن؟ تکثیر کردن؟  
- به‌کاری دیگر گذاشتن (Put to Other Uses)? راه‌های جدید استفاده به‌صورت فعلی؟ کاربردهای دیگر؟ اگر تغییراتی داده شود؟ کاربرد در جاهای دیگر؟ دسترسی یافتن به افراد دیگر؟

- حذف کردن (Eliminate)? کوچک کردن؟ چه چیزی را حذف کنیم؟ چه چیزی را تفریق (کم) کنیم؟ کوچک‌تر؟ متراکم کردن؟ کوتاه‌تر؟ سبک‌تر؟ تکه‌تکه کردن؟ ساده کردن؟ کوچک تلقی کردن؟

1. Bob Eberl

- تغییر ترتیب دادن (Rearrange)? اجزاء را جابجا کردن؟ الگوهای دیگر؟ نقطه

دیگر؟ توالی دیگر؟ علت و معلول را جابجا کردن؟

طرح فوق از صورت تطبیقی دکتر اسنورن گرفته شده است که در کتاب کلاسیک وی به تفصیل در چهار فصل تحت عنوان «سوالات ایده برانگیز» آمده است. (پال، ائی، تورنس، ۱۹۷۹: ۵۰)

#### ۵. تجزیه و تحلیل مورفولوژیک<sup>۱</sup>

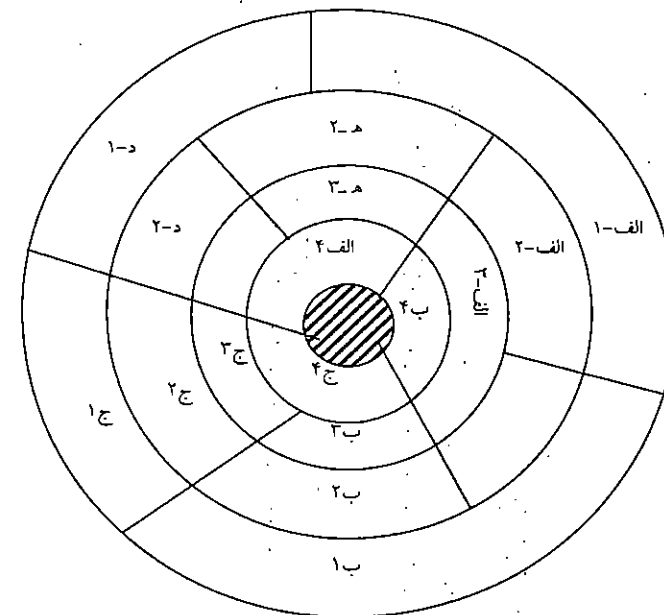
تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت‌شناسانه، فنی است که براساس آن پدیده موردنظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین‌منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم.

فی‌المثل می‌خواهیم برای بازاریابی در مورد یک کالا راه‌های جدید و بدیعی بیابیم. ابتدا ابعاد مختلف کالا را تبیین و تدوین می‌نماییم. ابعاد گوناگون شکل ظاهری آن از قبیل اندازه، رنگ، حجم، وزن و... ابعاد مختلف کاربرد و وظایف آن، ابعاد خواص و فوائد آن، چگونگی وضعیت مشتریان بالقوه این کالا از قبیل شخصیت، روحیه و درآمد آنان، ابعاد مختلف بازار این کالا و... در این مرحله باید کوشش کرد تا ابعاد بیشتری از موضوع موردنظر احصاء و مشخص گردد و کلیه متغیرهای مرتبط به آن ثبت گردند. حال باید در مورد هر بُعد به اندیشه پرداخت و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین شده نائل گردید. در مثال بالا با برقراری بین ابعاد مختلف کالا و وضعیت مشتریان و بازار می‌توان در مورد شیوه‌های بازاریابی به نتایج جدید و بدیعی دست پیدا کرد.

برای آنکه بتوان ابعاد مختلف یک موضوع و اجزای متشکله آن را با یکدیگر مقایسه نمود، می‌توان ابعاد اصلی یک مسأله و اجزاء آن را بر روی دایره‌های متحدالمرکزی نوشته و با چرخان دایره‌ها ابعاد مختلف و اجزا آن‌ها را با هم مقایسه کرده و ارتباط بین آن‌ها را حدس زد. شکل شماره (۲-۲) چهار بُعد فرضی یک مسأله و اجزاء آن‌ها را نشان می‌دهد. حروف نشان‌دهنده اجزاء هر بُعد و اعداد نشانگر ابعاد

1. Morphological analysis

می‌باشند. در این حالت، همان‌طور که ملاحظه می‌شود بعد ۱ و جزء الف را می‌توان با بعد ۲ و جزء الف مقایسه کرد و همین‌طور با چرخان دایره بزرگ‌تر، بعد ۱ و جزء الف را با بعد ۲ و جزء ب مقایسه نمود و این کار را برای به‌دست آوردن رابطه‌ای جدید ادامه داد تا همه ابعاد و اجزاء آنها با هم مقایسه شوند. (الوانی، ۱۳۶۸: ۲۳-۲۳۲)



شکل ۲-۲. مقایسه ابعاد و اجزاء یک پدیده با هم

#### ۶. گردش تخیلی

در سال ۱۹۶۱، روانشناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نمائیم، خلاقیت امکان وجود می‌یابد. او در گروه‌های ایجاد خلاقیت، اعضاء گروه را از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای، به گردش تخیلی ترغیب می‌نمود و در این

حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند، تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت، به کمک استعاره و تخیل، کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می‌گرفت و از این‌رو روش گوردون را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها<sup>۱</sup> نیز نامیده‌اند. روش تخیلی

در جلسات خلاقیت تعداد اعضا ۶ تا ۸ نفر می‌باشند. فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحث‌ها را هدایت کرده و ایده‌های ابراز شده را ثبت می‌کند. برای ثبت ایده‌ها می‌توان از یک منشی نیز استفاده نمود. فرد دیگری نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند. وی مشکل یا مسأله را مطرح ساخته و ایده‌های ارائه شده را از جهت حل مشکل نقد کرده و آن‌ها را می‌پذیرد یا رد می‌کند. وی ابتدا، ایده‌های مطرح شده در مورد مشکل را ارزیابی کرده و تعدادی از آن‌ها را که بهتر می‌یابد انتخاب می‌کند و مجدداً برای تنقیح و تکمیل به گروه ارائه می‌کند تا بهترین ایده ایجاد شده و انتخاب گردد. گروه برای ایده‌یابی به تفکر و تخیل ترغیب شده و رهبر جلسه با طرح استعاره‌ها و تمثیل‌هایی کار تخیل را ساده‌تر می‌کند. در این روش نقش رهبر و مشتری بسیار حساس بوده و تجربه و دانش آن‌ها در ثمربخش بودن جلسه تعیین‌کننده است. (الوانی، ۱۳۶۸: ۳۴-۲۳۲)

#### ۷. تکنیک دلفی

این تکنیک که در سال ۱۹۶۴ توسط «داکلی و هلمر» معرفی شد، بسیار شبیه تحرک مغزی است، با این تفاوت که افراد هیچ‌گاه به‌صورت گروه در یک جلسه و دور یک میز، جمع نمی‌شوند و در واقع رویارویی مستقیم رخ نمی‌دهد. نام این روش از معبد معروف «دلفی» در یونان گرفته شده است که در آنجا خدایان گرد هم می‌آمدند تا در مورد سؤالات انسان‌ها درباره آینده همفکری کنند.

اساس و فلسفه ایجاد این تکنیک این بوده است که افراد در تکنیک گروهی، به علت شرم و خجالت، نمی‌توانستند بعضی از ایده‌هایشان را مطرح نمایند؛ از این‌رو در

این روش افراد به صورت کلامی و رو در رو درگیر بحث نمی‌شوند، بلکه ابتدا رئیس گروه، موضوع را به همه اعلام می‌کند؛ سپس هر یک از افراد به طور جداگانه ایده‌هایشان را به صورت کتبی (می‌تواند بدون ذکر نام باشد) برای رئیس گروه ارسال می‌کنند. سپس رئیس گروه تمام ایده‌های پیشنهادی را برای تک تک اعضا ارسال می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد که نسبت به ایده‌های پیشنهادی دیگران فکر کنند و اگر ایده جدیدی به نظرشان می‌رسد به آن‌ها اضافه کنند. این عمل چندین بار تکرار می‌شود تا در نهایت اتفاق آرا به دست آید.

فن دلفی شامل دعوت به مشورت و مقایسه قضاوت‌های بی‌نام چند نوبتی اعضای یک تیم درباره یک تصمیم یا مسئله می‌شود.

در هر دور یا نوبت، خلاصه‌ای از آنچه که همه اعضای تیم در دور قبلی گفته‌اند به اضافه نظرات مشورتی دور تازه، به اطلاع اعضا می‌رسد. در پایان نوبت سوم، گروه شما باید به توافق رسیده باشد. یک مثال روشن فن دلفی را در رأی‌گیری برای اعضای جوایز علمی یا هنری با عنوان جوایز آکادمی می‌توان یافت. اعضای آکادمی (بدون مشورت با یکدیگر) نام افراد را به عنوان نامزد دریافت جایزه در زمینه‌های مختلف (هنرپیشه زن، هنرپیشه مرد، تصویر و...) یادداشت می‌کنند و نوشته یا ورقه خود را به آکادمی می‌فرستند. آکادمی پنج نفر را که بالاترین تعداد آرا را در هر زمینه به دست آورده باشند تعیین می‌کند و فهرست کلی را برای همه اعضای گروه ارسال می‌کند. سپس گروه دوباره رأی می‌دهند و در دور سوم برندگان نهایی تعیین می‌شوند.

**چه موقع از فن دلفی استفاده می‌شود؟**

- هنگامی که می‌خواهید نظر اعضای یک تیم را در مورد مشخصی به دست آورید، بی‌آنکه روبرو شدن آنان سبب تأثیر در قضاوت شود؛
- هنگامی که اعضای یک تیم در یک جا مستقر نباشند؛
- زمانی که لازم است اعضای تیم نسبت به تضمینی که می‌گیرند و عواقب آن به طور کامل آگاه و مسئول باشند؛
- هنگامی که حضور چهره‌های بالا دست و فشار همتایان بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد (با کاربرد فن دلفی، پاسخ‌ها همزمان ارائه می‌شود).

### هشت گام فن دلفی

- گام ۱: تصمیم یا مسأله را بیان کنید.
- گام ۲: تیم، درون داد یا خوراکی دور اول را فراهم می‌کند؛
- گام ۳: اکنون نتایج دور اول را خلاصه می‌کنید و برای نوبت دوم نظرخواهی به عمل می‌آورید؛
- گام ۴: تیم، درون داد دور دوم را فراهم می‌کند؛
- گام ۵: نتایج دور دوم را خلاصه کنید و برای نوبت سوم نظرخواهی به عمل آورید؛
- گام ۶: تیم درون داد دور سوم را فراهم می‌سازد؛
- گام ۷: نتایج دور سوم را خلاصه می‌نمایید؛
- گام ۸: در این مرحله نتایج جلسات دلفی را به صورت نهایی جمع‌بندی کنید.

به طور خلاصه فن دلفی را در این موارد به کار ببرید:

- برای اطمینان از اینکه هر عضو در تصمیم‌گیری مؤثر بوده است؛
- به حداقل رساندن بحث‌های رو در رو مانند مواقعی که موضوع از حساسیت ویژه‌ای برخوردار بوده است یا محرمانه بودن آن ضرورت داشته باشد؛
- مجموعه نظر کلیدی اعضای تیم را برای سایر اعضا ارسال دارید، به گونه‌ای که آنان بتوانند از موقعیت سایر اعضای تیم به عنوان یک نظر کلی در تصمیم خود استفاده کنند (سعیدی کیا، ۱۳۸۴: ۱۰۲-۹۸).

### ۸ تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی<sup>۱</sup>

روش گروه اسمی از زمره شیوه‌های ایده‌یابی خلاق است. در این روش برخلاف شیوه تحرک مغزی افراد جدای از هم ولی در کنار هم کار می‌کنند. در جلسه گروه اسمی، اعضای جلسه، نظریات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر نوشته شده می‌باشد، ایده‌ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌گردد.

1. Nominal Group

یکی از انواع روش‌های گروه‌اسمی، تکنیک ۵-۳-۶ می‌باشد و در این تکنیک ۶ نفر به‌عنوان اعضاء جلسه، هر کدام سه نظر یا ایده جدید را دربارهٔ مسأله موردنظر بر روی سه کارت می‌نویسند. این کارت‌ها بین افراد جلسه مبادله می‌شود، به‌طوری که هر فرد ۵ بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می‌کند و در ذیل آن، ایده و نظر خود را اضافه می‌کند. ایده‌های اظهار شده موجب برانگیختن ایده‌های جدیدتر به‌وسیلهٔ اعضاء جلسه شده و زنجیره‌ای از افکار پیاپی وجود می‌آورد.

در روش دیگری که مشابه تکنیک ۵-۳-۶ می‌باشد، پاسخ‌های اعضاء جلسه کتیباً جمع‌آوری شده و نسبت به آن‌ها رأی‌گیری مخفی به عمل می‌آید و بر اساس رأی اعضاء، پاسخ‌ها درجه‌بندی می‌شوند و بر روی زاه‌جل‌های ممتاز دو مرتبه، تفکر و کنکاش جمعی به عمل می‌آید. در تمام این دسته از روش‌ها، چون اعضاء به هنگام ارائه نظراتشان شناخته نمی‌شوند، نوعی آرامش بر آن‌ها حاکم بوده و بدون هراس از واکنش‌های دیگران نسبت به خود، ایده‌هایشان را ابراز می‌نمایند. همچنین در این روش، ضایعهٔ گروه‌اندیشی<sup>۱</sup> به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و نظرات با استقلال بیشتری ابراز می‌شوند. (الوانی، ۱۳۶۸: ۲۷-۲۳۶)

#### ۹. الگوبرداری از طبیعت<sup>۲</sup>

یکی از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفق داشته، تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به گونه‌ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد. کار ابداع و نوآوری با توجه به رفتارهای جانوران نیز متداول و معمول است و بسیاری از روش‌های مبارزه با آفات، با الهام از نحوهٔ رفتار حشرات ابداع شده است و دانشمندان بسیاری، از واکنش‌های طبیعی گیاهان و نحوهٔ رشد و نمو آن‌ها، به ایده‌های جدید دست یافته‌اند. اندیشمندی در این زمینه عقیده دارد که ذهن با

1. Groupthink  
2. Bionics

#### ۴۹ خلاقیت و نوآوری

قدرت انتخاب‌گرش جریان‌های طبیعت را در قالب قوانینی می‌ریزد و می‌نگرد که عمده‌تاً موافق با انگاره انتخاب خود اوست و می‌توان گفت ذهن در کشف این نظام قوانین، همان چیزی را از طبیعت بازپس می‌گیرد که در طبیعت نهاده یا به طبیعت نسبت داده است. بدین ترتیب باز این ذهن خلاق آدمی است که عرصه‌های جدیدش را پیش روی بشر می‌گشاید و ابداعات و اختراعات تازه‌ای را به او ارزانی می‌دارد. (الوانی، ۱۳۶۸: ۲۳۷)

#### ۱۰. تفکر موازی اندیشه واسطه‌ای غیرممکن - پیوند ذهن - مغز و سازه

خلاقیت، گریختن و پرهیز از موانعی است که ذهن را شکل داده است و آدمی را به روش‌ها و رویه‌ها خوگر ساخته. در مانع‌شکنی<sup>۱</sup> فرد به شکستن این موانع ترغیب می‌شود تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد و بصیرت‌های تازه‌ای را حاصل کند.

برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین، تکنیک‌های چندی ابداع گردیده است که متداول‌ترین آن‌ها، «تفکر موازی»<sup>۲</sup> است. واضع این شیوه ادوارد دوبرونو<sup>۳</sup>، روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند، در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید، صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه آن‌ها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می‌کند.

یکی از راه‌های تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه‌ای غیرممکن<sup>۴</sup> است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. به‌عنوان مثال افسانه‌های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر، اگرچه اندیشه‌هایی غیرممکن است، ولی به‌عنوان واسطه‌ای می‌تواند موجب دست یافتن به راه‌های جدید سفر به آن مکان‌ها گردد. یا فرضاً شما به‌عنوان مدیر، مراجعانی دارید که باید در مذاکره با آن‌ها از افکار و مقاصدشان آگاه باشید. چه خوب

1. Blockbusting  
2. Lateral thinking غیرممکن‌ها محدودده غیرممکن‌ها  
3. Edward de Bono  
4. Intermediate Impossible



بود اگر افراد در محفظه‌ای شفاف قرار داشتند و شما می‌توانستید افکار آن‌ها را بخوانید، این واسطه‌ای غیرممکن است و با تعدیل آن، شاید بتوانید به روشی دست پیدا کنید که شما را از اندیشه‌های طرف مقابل آگاه سازد.

راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی<sup>۱</sup> است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تقال می‌گشایید و مطلع غزلی را می‌خوانید و می‌کوشید تا مفاد آن را با موضوع موردنظر خود پیوند داده و به نتیجه‌ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده‌اید. در قسمت‌های قبل راجع به ارتباط اجباری نکاتی عنوان گردید که شباهت بسیار با این روش دارد، منتهی تصادفی بودن روش اخیر وجه تمایز این دو روش است. فرضاً شما می‌خواهید برای سیستم توزیع کالاهای خود به شیوه‌ای نو دست پیدا کنید. یک صفحه از فرهنگ لغت را به‌طور تصادفی باز می‌کنید و چند لغت آن صفحه را بازنویسی کرده، سعی می‌کنید در مقابل هر یک از آن‌ها موضوعی در رابطه با توزیع بنویسید. به عبارت دیگر سعی می‌کنید تا بین این واژه‌های تصادفی و ناآشنا، با موضوع پیوندی ایجاد کنید و در این جریان به ایده‌های جدید برسید. در مثال زیر لغاتی از یک صفحه فرهنگ لغت به‌طور تصادفی نوشته و بین آن‌ها و مسأله توزیع رابطه‌ای برقرار گردیده است.

لغات تصادفی:	ایده‌هایی که از لغات راجع به موضوع تداعی شده‌اند:
سخت	کار توزیع را با سخاوتمندی انجام دهیم. سخاوت نسبت به مشتریان، سخاوت نسبت به کارکنان و...
سخت	قوانین و مقررات را سخت‌تر و دقیق‌تر کنیم، بسته‌بندی‌ها را محکم‌تر بسازیم و...
سختانه: سخن درشت	فعالیت کارکنان بخش توزیع را به شدت کنترل کنیم، در امر توزیع شدت عمل بیشتری به خرج دهیم؛
سخت پیشانی: دلیر	شیوه متهورانه و مخاطره‌آمیزی را در توزیع پیشه کنیم؛
سخت جان	به روش‌های خود ادامه دهیم، از شکست‌ها نهراسیم و پایداری کنیم.

یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان‌پذیر می‌سازد معکوس‌سازی است. مسأله، مشکلات، ضعف‌ها و نارسایی‌ها همه می‌توانند به‌صورت امکانات، نقاط قوت و

توانایی‌ها دیده شده و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوه نگرش و برخورد خود را عوض کنیم و پدیده‌های اطرافمان را با دیدی دیگر نگاه کنیم. مثلاً مدیران به موضوع مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات به‌عنوان یک مسأله نگاه نمی‌کنند و برای آن به راه‌حل‌های مختلف متوسل می‌گردند. در حالی که اگر به جنبه‌های مثبت آن بنگریم، بازخور سازنده‌ای برای تکمیل و اصلاح مورد تغییر یافته، به‌شمار می‌آید. مثال دیگر عمارت قدیمی یک شرکت است که به علت قدمت و کهنه شدن ممکن است مسأله‌ای برای مدیریت باشد، در حالی که می‌توان از همین مسأله به‌عنوان یک نکته مثبت بهره گرفت و شرکت را در این محیط با تزئینات خاصی سازمان داد که نشان‌دهنده تجارب فراوان آن بوده و جذابیت بیشتری را ایجاد کند. (الوانی، ۱۳۶۸: ۳۹-۲۳۷)

### موانع خلاقیت

امروزه اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان خلاقیت و نوآوری، معتقدند: همه افراد کم و بیش فطرتاً خلاق هستند، اما اگر در جامعه افرادی دیده می‌شوند که اصلاً قدرت خلاقیت ندارند و یا عده‌ای خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند، علتش این است که افراد مختلف به‌طور غیر ازادی ممکن است از بدو تولد و بلکه قبل از تولد در شرایطی قرار گرفته باشند که موانع کمتری برای رشد و شکوفایی استعداد بالقوه خلاقیت وجود داشته است.

بنابراین، همه متخصصین اتفاق نظر دارند که اگر افراد با روش‌های شناسایی و رفع موانع خلاقیت خود آشنا شوند و آن‌ها را به‌کار بندند، بر قدرت خلاقیت‌شان افزوده می‌شود. اما همان‌طور که هیچ استاد ریاضی یا دانشگاهی نمی‌تواند تضمین بدهد که فردی را می‌تواند پس از گذراندن دوره‌های ریاضی همچون اثبوتین تربیت کند، هیچ استاد و دانشگاهی نیز نمی‌تواند تضمین دهد که می‌تواند فردی را پس از گذراندن دوره‌های خلاقیت همچون ادیسون تربیت کند. اولین مرتبه رشد خلاقیت آشنایی با موانع آن است که عبارتند از: موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فردی.

- ①      ②      ③      ④

## ۱. موانع محیطی خلاقیت

• **تأثیرات عوامل اقتصادی محیط:** چنانچه فرد یا سازمانی بیش از حد تحت تأثیر عوامل اقتصادی محیط مثل نرخ بهره، تعرفه‌ها، نرخ ارز و... قرار گیرد، انگیزه لازم برای کارهای خلاق را از دست می‌دهد. فرض کنید یکی از کارکنان، پیشنهاد تولید محصول جدیدی را به سازمان می‌دهد، اما مدیران ارشد سازمان تحت تأثیر افزایش نرخ ارز هستند، این بودجه بیش از حد باعث می‌شود، یا توجه لازم را به پیشنهاد رسیده نکنند و یا آن را از پشت عینک نامرئی «اولویت ارز» دیده و بدون آنکه متوجه شوند با آن مقایسه کنند؛ آن هم مقایسه‌ای سطحی و جهت‌دار.

• **تأثیرات عوامل بازار و عرضه‌کنندگان:** توجه بیش از حد به رکود و رونق بازار یا افزایش قیمت مواد و کاهش عرضه‌کنندگان و... به مرور در فرد یا سازمان قالب‌های ذهنی‌ای ایجاد می‌کند که موانع خلاقیت می‌شوند و همواره مسایل و تصمیمات مربوط به آن را تحت لوای آن قالب بررسی می‌کنند. البته این بدان معنی نیست که به عوامل فوق‌الذکر بی‌توجه باشند، بلکه منظور این است که اجازه ندهند تبدیل به یک قالب ذهنی شود و تصمیمات‌شان را ناخودآگاه تحت تأثیر قرار دهد.

• **ویژگی و مشخصات صنعت مربوطه:** امکان نوآوری و خلاقیت در بعضی از صنایع به دلایل خاصی از قبیل نوع تکنولوژی یا نبودن آن رشته و... بیشتر است؛ مثال بارز آن صنعت کامپیوتر است. بالعکس در بعضی از صنایع، خلاقیت و نوآوری به حد اشیاع رسیده و یا از نظر قانونی مثل قانون انحصار تولید و... شرایطی ایجاد می‌شود که عملاً نیازی به خلاقیت حس نمی‌شود؛ مانند وضعیتی که صنعت خودروسازی کشور ۳۰ سال دچار آن بود!

• **سیاست‌های دولت:** بسیاری از سیاست‌های دولت می‌تواند به یک مانع برای خلاقیت ختم شود؛ مثل تشویق نکردن واحدهای تحقیق و توسعه (R&D)، مبتکران و مخترعین و...

• **عوامل فرهنگی:** به‌عنوان نمونه ترس از انحراف از قراردادهای اجتماعی می‌تواند یکی از بزرگ‌ترین موانع خلاقیت گردد.

• **قوانین و مقررات:** بعضی از قوانین و مقررات می‌تواند صدمه روحی و مالی شدیدی به افراد خلاق کشور زده و عملاً مانع بزرگی برای رشد خلاقیت گردد. مانند قانون ثبت اختراعات ناقص یا غلط و یا فقدان قانون مالکیت‌های ذهنی و معنوی و...

• **نظام آموزش و پرورش سنتی:** نظام آموزش مبتنی بر تفکر عمودی یا منطقی که در آن گفتار و کردار فی‌البداهه کودک، تبدیل به گفتار و کرداری استاندارد و کلیشه‌ای می‌گردد؛ نظام آموزشی‌ای که در آن معلم مطالبی را عرضه می‌کند و شاگرد خوب آن است که عین آن مطالب را تحویل دهد، آموزشی که روش یادگیری خاصی را تعیین کرده و آن را اجباری می‌کند، نظام آموزشی‌ای که معلم به شاگرد می‌گوید: فکر کردن را رها کن و به من گوش بده و به‌طور کلی نظام آموزشی‌ای که کودکان را جام‌های خالی می‌داند که باید معلم آن‌ها را پر کند و یا گل‌های کوزه‌گری که باید به دلخواه آن‌ها، رنگ و شکل گیرند، یکی از بزرگ‌ترین موانع خلاقیت هستند؛ در حالی که نقش معلم باید مثل باغبانی باشد که هدفش تغییر ماهیت گل و گیاه نیست.

• **وضعیت نظام وظیفه:** یکی دیگر از موانع خلاقیت که درست هنگام ورود جوان به عرصه اجتماع، سر راه او قرار می‌گیرد، وضعیتی است که که تکمیل‌کننده نظام آموزشی غلط قبلی است؛ یعنی وضعیتی که در نظام وظیفه شاهد آن بوده و هستیم. وضعیتی که فقط قانون است و اطاعت کردن و جای هیچ بحث و نظری نیست، چه رسد به تغییر و اصلاح و خلاقیت و بهترین حالتی که می‌توان تصور کرد آن است که جوان بعد از گذراندن این دوره تکمیلی به فردی تحصیل کرده، منظم و مرتب و تمیز و البته مطیع تبدیل شود که مصرف‌کننده خوبی است و در المپیادهای علمی مقام‌های اول را کسب می‌نماید، اما قادر نیست کوچک‌ترین چیزی را تغییر دهد، اصلاح کند و یا کشف و خلق نماید! و این همان چیزی که استعمار می‌خواهد.

## ۲. موانع سازمانی خلاقیت

• **عدم دسترسی به اطلاعات:** انحصار اطلاعات در سطوح بالا یا پائین سازمان یکی از موانع یادگیری و خلاقیت در سازمان می‌باشد که عمدتاً ناشی از بی‌صلاحیتی و عدم تخصص کارکنان و گزینش رابطه‌ای و یا نظام ارزیابی و تشویق غلط سازمان است.

• **فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب:** افراد خلاق باید بتوانند صحت افکار و ایده‌های خود را به راحتی و به سرعت مورد آزمایش و سؤال قرار دهند و به خصوص جوپای نظر مسئولین و متخصصین سازمان مطبوع خود شوند، از این رو چنانچه نتوانند به راحتی و به سرعت با مدیران ارشد سازمان ملاقات نمایند، نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند.

• **اندازه سازمان:** سازمان‌های بزرگ به دلیل بوروکراسی، تمرکز و ساختار سازمانی مکانیکی حاکم بر آن، مانع خلاقیت کارکنان می‌شوند و سازمان‌های کوچک به دلیل دسترسی نداشتن به منابع مالی و ناتوانی در جذب متخصصین رده بالا نمی‌توانند نوآوری‌های انقلابی ایجاد کنند. امروزه سازمان‌های بزرگ با ساز و کارهای خاصی مانند: ایجاد شرکت‌های خود مختار تحت پوشش<sup>۱</sup>، تیم‌های مخاطره‌پذیر نوآور<sup>۲</sup>، کار اشتراکی<sup>۳</sup> و یا اشتراک زمانی<sup>۴</sup> توانسته‌اند ضمن حفظ امتیازات و محاسن سازمان‌های بزرگ از مزایا، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل و خلاقیت شرکت‌های کوچک نیز بهره‌مند شوند.

• **ساختار نامناسب سازمانی:** معمولاً سازمان‌هایی که سطوح ساختار سازمانی آن‌ها بیشتر از سه الی چهار سطح می‌باشد، مجبورند با مقررات و ارتباطات خشک و رسمی و کنترل سخت‌گیر و جزء نگر، بر امور جاری شرکت نظارت کنند و یا آن‌ها را هماهنگ و هدایت نمایند که برای افراد خلاق مانع بزرگی است. به عنوان مثال می‌توان از نبود ارتباط نزدیک بین واحد R&D و سایر واحدها نام برد.

• **انزوا و گوشه‌گیری مدیریت ارشد:** فقدان ارتباط مدیران ارشد با کارکنان، مشتریان، رقبا و... باعث می‌شود تا مدیران نتوانند دقیقاً ریسک و منافع پیشنهادی نوآوران را ارزیابی کنند.

• **افق زمانی کوتاه‌مدت مدیران برای سودآوری:** اساساً ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای معیارهای مادی و کوتاه‌مدت باعث می‌شود که آن‌ها و کارکنانشان

1. Spin-off  
2. Venture Team  
3. Job Sharing  
4. Time Sharing

طرح‌های خلاق و نو را نیز با همان معیارها، تجزیه و تحلیل و بررسی یا انتخاب و رد نمایند که این امر مندمهای جدی به ز رشد خلاقیت فرد و سازمان می‌زند. در واقع ذهن افراد خلاق بدین وسیله محدود و مقید به زمان و برگشت سود سریع می‌گردد؛ و در نتیجه دچار نوعی وسوسه ارزیابی اقتصادی پیش از موعد می‌شوند.

• **تخصیص دقیق هزینه‌ها به‌رغم عدم پیش‌بینی دقیق درآمدها:** معمولاً سازمان‌ها هنگام بررسی مالی طرح‌های پیشنهادی نو، دچار نوعی سخت‌گیری یک طرفه می‌گردند؛ یعنی هنگام شناسایی و برآورد هزینه‌ها، حد بالا را در نظر می‌گیرند، اما هنگام پیش‌بینی فروش و درآمد، حد پائین را. بدین ترتیب کیفیت طرح‌ها به دلیل نداشتن توجه اقتصادی رد خواهد شد.

• **فقدان سیستم پیشنهادها مؤثر و سریع:** سیستم پیشنهادی که پیشنهادهای جدید اما ناقص را نمی‌پذیرد و تنها ایده‌های کامل و دارای نقشه، نمونه و توضیحات دقیق و منطقی را ثبت و تشویق می‌کند، سیستم مناسبی برای رشد و توسعه خلاقیت کارکنان نیست. همچنین، سیستم پیشنهادهایی که فرد پیشنهاددهنده را مدت زیادی برای بررسی، رأی‌گیری و اظهارنظر کمیته فنی و غیره منتظر می‌گذارد و یا سیستم‌هایی که مسئولین کمیته و اعضای بررسی‌کننده آن افرادی غیرخلاق و ریسک‌گریز باشند، نه تنها خلاقیت را تشویق نمی‌کنند، بلکه ناخواسته موجب سرکوب استعدادهای خلاق سازمان نیز می‌شوند.

• **فقدان لوازم و ابزار لازم:** نوآوری‌های مبتنی بر تکنولوژی<sup>۱</sup> نیاز مبرمی به آزمایش و سعی و خطا دارد. بنابراین، اگر سازمانی وسایل و تجهیزات لازم برای اینگونه آزمایش‌ها را فراهم نسازد، در واقع نوعی مانع برای خلاقیت ایجاد نموده است.

• **فقدان سیستم تشویق و پاداش هدقمند و منعطف:** سیستم پاداش و تشویق کارکنان بایستی طوری طراحی شود که در آن خلاقیت و ریسک‌پذیری معقول افراد تحریک و تشویق شود و از طرف دیگر نوع تشویق باید متناسب با ویژگی‌ها، روحیات و گرایش‌های هر یک از کارکنان انتخاب شود و از همه مهمتر اینکه پس از اعطای پاداش، نسبت به آن بازخور گرفته شود تا سازمان مطمئن گردد آیا میزان و نوع

1. Suggesting system  
2. Technology Based Innovations

پاداش‌ها و تشویق‌های اعطا شده، مناسب و به موقع بوده است یا خیر؟

سیستم تشویق سازمان‌های خلاق طوری طراحی می‌شود که کارکنان به سبب شکست‌ها و اشتباهات مولد نه تنها تنبیه نمی‌شوند بلکه تشویق نیز می‌شوند. به عبارت دیگر کارکنانی که ریسک‌های معقولی انجام داده اما به دلیلی شکست خورده و به اشتباه خود پی برده‌اند، مورد تشویق قرار می‌گیرند. این گونه شکست‌ها و اشتباهات که مایه سرمشق فرد و دیگران می‌شود، اصطلاحاً به «شکست‌های مولد» معروفند و برعکس موفقیت‌های غیرمولد، ارزش زیادی دارند؛ از این رو این گونه برخورد با آن‌ها باعث می‌شود افرادی که شاهد آن هستند و یا خبر آن به گوششان می‌رسد، جرأت پیشنهاد و اجرای کارهای نو را که عموماً توأم با ریسک است پیدا نمایند و به مرور جو و فضای خلاق بر سازمان حاکم شود. به طور کلی، سازمان بایست، به طرق مختلف از جمله سیستم تشویق و پاداش به تک‌تک کارکنان خود این پیام را برساند که مدیریت ارشد از آن‌ها توقع خلاقیت دارد و هرگونه ریسک و خطا که در اثر رفتار خلاقانه آن‌ها اتفاق افتد، مورد پذیرش و تشویق آن‌ها قرار می‌گیرد و بدیهی است فقدان چنین سیستمی چه مشکلاتی را برای افراد خلاق به وجود می‌آورد.

• ناسازگاری، استرس و نارضایتی کارکنان: یکی دیگر از موانع اساسی خلاقیت در سازمان‌ها ناسازگاری‌ها، استرس‌ها و نارضایتی‌هایی است که فرد در سازمان تحمل می‌کند. در واقع ذهنی که درگیر چنین حال و هوا و مشکلاتی است، چطور می‌تواند خلاق باشد.

برای روشن‌تر شدن موضوع و اهمیت قضیه، این فرد یا سازمان را با سازمان Canon مقایسه کنید که ۴ میلیون دلار خرج منحوطه‌سازی نموده است تا در کارکنان واحد تحقیق و توسعه (R&D) خود که از آن محل گذر می‌کنند، حال و هوای مناسب برای خلاقیت ایجاد شود!

• مبارزات و سیاست بازی‌های سازمانی: یکی از ویژگی‌های افراد خلاق و نوآور، صداقت و صراحت است، یعنی آن‌ها آن قدر مشغله‌های ذهنی مفید و جالب دارند که پرداختن به اموری از قبیل سیاست‌بازی و کشمکش‌های قدرت‌طلبانه به نظرشان کسل‌کننده و مسخره می‌آید و هنگامی که متوجه شوند با ایده‌های جدید و

تراوش‌های جدید آن‌ها نیز چنان رفتاری شده یا خواهد شد، مسلماً چنین محیطی برای آن‌ها در حکم زندان خواهد یافت.

• دلگرمی زیاد از حد مدیریت: بسیاری از اوقات، ایده‌ها و پیشنهادها را جدید و خلاق کارکنان به این دلیل مورد توجه واقع نمی‌گردد و یا رد می‌شود که مدیران ارشد بیش از حد به خود و آینده شرکت امیدوارند و هیچ‌گونه خطر یا ضرورتی برای تغییر و نوآوری را حس نمی‌کنند!

• اعتقاد به اینکه نوآوری به راحتی به دست می‌آید: معمولاً مدیرانی که خود فردی خلاق نیستند و از فرآیند خلاقیت و نوآوری و ظرافت و حساسیت‌های آن باخبر نیستند، فکر می‌کنند به راحتی می‌توان سازمانی خلاق ایجاد کرد و افراد خلاق را جذب نمود؛ به همین دلیل نمی‌توانند شرایط و بستر آن را در سازمان، جاری و ساری نمایند و نیز با ایده‌ها و خلاقیت کارکنان به همین نحو برخورد می‌نمایند و موجبات دلردی، بی‌اعتمادی و خروج آن‌ها را فراهم می‌سازند.

• فشار برای اخذ نتیجه سریع: اصولاً رمز خلاقیت در رهاسازی قوه خیال و تصور نهفته است؛ یعنی افراد خلاق با مهارت خاصی، اجازه می‌دهند تصورشان به آسمان صعود کند و در زمان مناسب که معمولاً از طریق ضمیر ناخودآگاه تعیین، کنترل و اداره می‌شود، به زمین بیاید تا از آن‌ها استفاده کنند؛ از این رو تعجیل در اخذ نتیجه و ارائه کار خلاق، یکی از بزرگترین موانع خلاقیت محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، نگرانی و عجله، اجازه نمی‌دهد موضوع به ضمیر ناخودآگاه تحویل گردد و یا دائم ذهن آگاه برای فرآیند خلاق ذهن، مزاحمت ایجاد کرده و می‌خواهد تصور را به اختیار خود از آسمان به زمین آورد و همین امر باعث می‌شود که فرد خلاق نتواند کار خود را در وقت معین انجام دهد.

### ۳. موانع فرهنگی خلاقیت

#### • مذهب

بعضی از مذاهب تحریف شده در فراق بشوی به طور کلی یا نسبی و موردی، خلاقیت و نوآوری را به شکل رسمی و غیررسمی نهی کرده و اموری مثل تکنولوژی را راهی انحرافی یا غیرمستقیم می‌دانند که زندگی بشر را به مخاطره می‌اندازد. البته در اسلام

نسبت دادن اعمال یا احکام یا نظراتی که در اسلام نبوده، بدعت نامیده شده و مورد نکوهش قرار گرفته و گناهی نابخشودنی است که این امر با خلاقیت و نوآوری فرق دارد.

• این اعتقاد که خیال‌پردازی به معنی وقت تلف کردن، تبیلی و حتی دیوانگی است: در بعضی از جوامع و فرهنگ‌ها مثل کشور خودمان، به طور رسمی یا غیررسمی چنین اعتقادی وجود دارد که خیال‌پردازی کار انسان‌های تنبل یا دیوانه است و آن را امری لغو و باطل می‌پندارند. به همین دلیل سمت راست مغز فعالیت کمتری کرده و از قدرت خلاقیت کاسته می‌شود.

• این باور که بازی و بازیگوشی فقط مختص بچه‌هاست: چنین طرز تلقی‌ای در جامعه ما به خوبی دیده می‌شود و از این رو هر وقت فردی بخواهد اعتبار اجتماعی کسب کند از اینگونه امور به شدت پرهیز می‌کند. به عبارت دیگر بازی، شوخی و تفریح در مقابل جدی بودن قرار می‌گیرد که یک ارزش است. در حالی که افراد خلاق تا از قالب‌های ذهنی و رفتار کلیشه‌ای، رسمی و متداول جامعه (البته آن‌هایی که شرع اجازة می‌دهد) خارج نشوند، نمی‌توانند چیز تازه‌ای را کشف یا خلق کنند.

• این باور که منطق، عقل، عمل‌گرایی، عدد و رقم و محاسبه خوب است، اما احساس، هیجان، بصیرت و کشف و شهود و غیره اموری عادی و طبیعی نیست: اساساً خرد قالب‌ساز و زبان‌پرداز، چنین عقاید و گرایش‌هایی را ایجاد می‌کند. البته منظور این نیست که عقل و منطق و عمل‌گرایی و محاسبه و عدد و رقم امور زائد یا مضرند، بلکه منظور این است که خیلی از چیزهایی که فکر می‌کنیم عقلانی و منطقی و صحیح یا واقعی هستند، در حقیقت ممکن است اینگونه نباشند. همان‌طور که همه دانشمندان عالم ۳۰۰ سال مساحت مثلث را اشتباه حساب می‌کردند و بسیاری از امور، واقعیت‌نما هستند نه واقعیت؛ از این رو فرد خلاق خیلی اوقات راه‌هایی می‌رود که می‌داند اشتباه است، اما می‌رود بلکه چیزی بیابد و این رفتار در محیط‌های فوق، نه تنها غیرممکن بلکه شرک‌آلود است.

• فرهنگ ترجیح دادن سنت‌ها به تغییر و تحولات: یکی از مشکلات و موانع ریشه‌ای خلاقیت، در بسیاری از فرهنگ‌ها، تعصب و وابستگی بیش از حد و بی‌مورد به سنت‌ها و آداب و رسوم است، حتی آدابی که اساساً یا ریشه غلط داشته‌اند و یا در زمان

و شرایط خاص خود درست بوده‌اند و اکنون هیچ‌گونه توجیه عقلی و منطقی ندارند. البته لازم به ذکر است که منظور به هیچ عنوان آداب و سنن شرعی نیست؛ اگرچه که دلایل بسیاری از آن‌ها را عقل و منطق ناقص بشری نتواند درک کند. مثال زیر به خوبی نشان می‌دهد که چگونه تغییر گریزی و سنت‌گرایی می‌تواند برای افراد خلاق محدودیت ایجاد کند. سیب‌زمینی را اولین بار، در سال ۱۵۳۴، فاتحان اسپانیایی در سلسله جبال آند<sup>۱</sup> در آمریکای جنوبی یافتند؛ اما این ماده تا مدت‌ها به عنوان گیاهی زینتی مورد استفاده قرار می‌گرفت تا اینکه پارماتیه فرانسوی که مدت‌ها قصد داشت این محصول را در زمره مواد غذایی با ارزش رواج دهد، متهم به مسموم کردن عمدی مردم می‌شد. در نهایت در یک مهمانی از سیب‌زمینی در تهیه خوراک مهمانان استفاده کرد و در پایان مهمانی آن‌ها را از این عمل آگاه کرد.

• اعتقاد به اینکه هر مشکلی با پول و تفکر عملی حل می‌شود: این جمله در فرهنگ‌هایی مانع خلاقیت می‌شود که پیشرفت علم را ناشی از خلاقیت عالم نمی‌دانند؛ از این رو در آن جوامع، خلاقیت هیچ مشکلی را حل نمی‌کند و به همین دلیل جز اتلاف وقت و پول، چیز دیگری به ارمغان نمی‌آورد!

انعطاف و روانی فکر یکی از نشانه‌های خلاقیت است. تعداد مفاهیمی که در یک مورد خاص و در یک دوره زمانی محدود، در ذهن ایجاد می‌شود، روانی فکر را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر، اگر شما فکری روان و سلیس داشته باشید، می‌توانید مدت زمانی مشخص راه‌حل‌های زیادی را ارائه دهید. اما روانی فکر یکی از مشخصات افراد خلاق است و انعطاف‌پذیری صفت دیگر آن‌ها. اینکه راه‌حل‌های شما تا چه حد «واگرا»<sup>۲</sup> و جدید یا غیر منتظره باشند، بیانگر میزان انعطاف‌پذیری شماست.

#### ۴. موانع فردی خلاقیت

- موانع احساسی - هیجانی خلاقیت
- ترس از شکست یا ریسک‌گریزی؛
- عدم تحمل مسائل مبهم؛

1. Andes  
2. Divergent

- به جاهایی که تا به حال نرفته‌اید، بیشتر مسافرت کنید.
- به طبیعت بیشتر بروید، مخصوصاً جاهایی که تا به حال نرفته‌اید.
- خلاقیت نمی‌تواند تحت شرایط فشار ایجاد نشود. اگر عجله، تشویش یا مشغولیت و نگرانی زیادی دارید ابتدا آن‌ها را برطرف نمایید.
- اشیایی را که روی میز یا جلوی چشمتان قرار می‌دهید، متنوع باشد. همچنین سعی کنید از چیزهایی انتخاب کنید که خلاقیت را بیشتر تحریک می‌کنند. مثل اشیاء یا تصاویر پیچیده خیالی، اشیای عجیب، عتیقه و یا حتی قراضه‌های بی‌ارزش.
- سعی کنید گاهی مخالف عادت‌های خود رفتار کنید. به‌عنوان نمونه اگر عادت به سیگار یا آدامس دارید، حداقل گاهی آن را کنار بگذارید و یا اگر همیشه با اتومبیل شخصی به محل کار یا مسافرت می‌روید، گاهی با وسایل عمومی بروید و یا اگر همیشه از کانال رادیو و یا تلویزیون خاصی استفاده می‌کنید، گاهی از کانال‌های دیگر نیز استفاده کنید و همچنین اگر عادت کرده‌اید که همیشه به رستوران مشخص رفته و در محلی معین بنشینید، گاهی برخلاف آن عمل کنید.
- دکوراسیون منزل و محل کار خود را مرتب تغییر دهید.
- همیشه از نمایشگاه اختراعات و اکتشافات دیدن کنید.
- از افراد غریبه یا بی‌خبر از موضوع، حتی بچه‌ها در حل مسئله‌تان استفاده کنید.
- برای حل مشکل مورد نظرتان یک ضرب‌العجل معین کنید.
- برای خلق ایده‌ها، حداقلی را تعیین کنید. مثلاً بگوئید دست کم ۵۰ ایده جدید باید ارائه شود.
- هنگام فراغت، با نزدیکان خود شعر یا جملات بدون ربط بگوئید.
- سعی کنید خودتان را جای موضوع یا مشکل گذاشته و از دریچه دید آن به مسائل نگاه کنید.
- معما زیاد حل کنید.
- مراقب و سوسه‌ارزیابی اقتصادی قبل از موافقت باشید، به این معنی که قبل از ساخت مدل نمونه و روشن ساختن موارد به هیچ عنوان پرسش‌های اقتصادی را آغاز نکنید.

- تمایل به قضاوت در مورد ایده‌ها، در مقابل تولید ایده‌های جدید؛
- ناتوانی در سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه؛
- نداشتن هیجان، شور و رقابت‌پذیری؛
- ضعف خیال‌پردازی و ناتوانی در تشخیص واقعیت از خیال.

### موانع ادراکی خلاقیت

- دیدن چیزی که انتظار دیدن آن را داریم؛
- سختی منجز کردن مسأله از سایر امور؛
- سختی تعریف دقیق و صحیح مشکل؛
- تمایل به محدود کردن قلمرو مشکل؛
- ندیدن مشکل از زوایای مختلف؛
- استفاده نکردن از همه حواس پنجگانه؛
- اشباع (عدم ضبط همه اطلاعات ورودی به ذهن).

### توصیه‌هایی برای خلاقیت

- مکان‌ها و زمان‌هایی را که به‌طور معمول ایده‌های جدید به ذهنتان می‌رسد، شناسایی کرده و سعی کنید روزی یک بار در آن موقعیت قرار بگیرید (قبلاً کاغذ و قلم برای یادداشت برداری آماده کنید).
- هنگامی که با مشکلی مواجه می‌شوید بعد از نیم‌ساعت سعی کنید جای خود را عوض نموده و از هوای تازه استنشاق نمایید. به‌طور کلی حال و هوای خود را عوض کنید و دوباره به موضوع فکر کنید.
- مرتب با خود فکر کنید، اگر مشکل یا مسئله‌ام حل شود، چه خواهد شد. همین تصور به شما نیرویی برای حل مسئله و دیدن آن از زوایای مختلف می‌دهد.
- به آهنگ‌های الهام‌بخش بیشتر گوش دهید.
- با افراد خلاق بیشتر معاشرت کنید.

- محل و زمان مشخص را برای کارهای اخلاق تعیین کنید و طوری خود را مقید سازید که چه حوصله داشته و چه بی حوصله باشید، باید در زمان و مکان بخصوص کار را شروع کنید.
- به مشکلات به صورت فرصت نگاه کنید.
- همیشه فکر نکنید تنها یک پاسخ صحیح وجود دارد.
- همیشه از طریق منطق نمی توان به جواب رسید.
- برای اخلاقیت گاهی باید تابع قواعد بود.

از این تیپ مفاهیم پرهیزید:

- اینها تئوری است، اهل عمل باش؛
- اشتباه چیز بدی است (نباید اشتباه کرد)؛
- بازی یک عمل لغو و بیهوده است؛
- این به من مربوط نیست؛
- ابله (احمق) نشو؛
- شوخی موقوف؛
- من اخلاق نیستم.

حتماً سیستم پیشنهادها، بخصوص سیستم پیشنهادهای بدون نام را در جمع دانشجویی تان و دانشگاه و یا سازمان تان طراحی و فعال سازید. سرگذشت مخترعین و مکشوفین بزرگ جهان را مطالعه کنید. تا زمانی که باور نکنید «اخلاقیت» رمز و کلید موفقیت، خوشبختی و سعادت دنیوی و اخروی است، کار مؤثری در مورد آن انجام نخواهید داد. حداقل ساعتی یک بار در مورد کاری که در آن لحظه به آن مشغول هستید، از خودتان سؤال کنید. سؤالهایی از قبیل:

- چرا من باید این کار را انجام بدهم، اگر انجام ندهم چه می شود؟
- چرا من باید همیشه این کار را به این شکل انجام دهم؟
- چه گزینه یا انتخابهای دیگری را می توان در این مورد تصور کرد؟

- چرا من فکر می کنم، جوابش این است؟
- چه کسی می تواند ایده خوبی در این مورد داشته باشد؟

متداولترین جملات بازدارنده اخلاقیت:

- نه؛
- شدنی نیست (که با تکان دادن سر و حال و هوای قاطعانه گفته شود)؛
- آره، ولی اگر این کار را بکنی ... (پیش بینی یک وضعیت مصیب وار)؛
- ما سالها قبل این ایده را امتحان کرده ایم؛
- من اشکالی در روند کنونی کارها نمی بینم؛
- تا حالا کارها خوب پیش رفته، چه نیازی به این کار هست؟
- زیاد عملی به نظر نمی رسد؛
- تا به حال هرگز چنین کاری نکرده ایم؛
- بهتر است واقع بین باشیم؛
- برای این کار مهلت تعیین شده (وقت پرداخت به ایده تو نیست)؛
- در بودجه پیش بینی نشده است؛
- شوخی می کنی؟
- بهتر است از موضع پرت نیفتیم؛
- این ایده های عجیب را از کجا آورده ای؟ (سعیدی کیا، ۱۳۸۴: ۱۶-۱۱۳)

## گفتار دوم: نوآوری

هدف کلی :

آشنایی با نوآوری، اصول، فرآیند و استراتژی‌های آن

### هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. نوآوری را تعریف نمایید.
۲. اصول نوآوری را توضیح دهید.
۳. انواع نوآوری را نام ببرید.
۴. سطوح نوآوری را ذکر نمایید.
۵. استراتژی‌های نوآوری را شرح دهید.
۶. فرآیند نوآوری را تشریح نمایید.
۷. منابع نوآوری را ذکر نمایید.

### مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، نوآوری برای بقای شرکت‌های حیاتی است، و افراد خلاق و نوآور که منبع تولید نوآوری هستند، برای شرکت‌ها مثل شاه‌رگ حیاتی می‌باشند که در صورت قطع شدن آن، محکوم به زوال و نابودی هستند؛ زیرا سرعت رشد اقتصاد جهانی، تقاضای محدود و عرضه فراوان، میزان رقابت را داغ‌تر کرده است.

کارآفرینان، خلاقیت و نوآوری را از طریق یک فرآیند ساخت یافته و منظم، به نیازها و فرصت‌های بازار پیوند می‌دهند. به عبارت دیگر، با به‌کارگیری استراتژی‌های متمرکز برای یک ایده نوآورانه، سعی می‌کنند که یک محصول یا یک خدمت جدیدی را به وجود آورند که هدفی جز رضایت مشتریان ندارد و در نهایت به سوددهی می‌رسند.



نوآوری از اعمال کلیدی در فرآیند کارآفرینی به‌شمار می‌رود. اکثر پژوهشگران و مؤلفان در زمینه کارآفرینی، با عقیده دراکر در خصوص مفهوم نوآوری اتفاق نظر دارند: نوآوری عمل مختص کارآفرینی است... ابزاری است که توسط آن کارآفرینان، منابع ثروت را ایجاد می‌کند، یا منابع موجود را غنا می‌بخشد تا توان بالقوه آنها برای تولید ثروت، فزونی پذیرد.

نوآوری فرآیندی است که کارآفرینان توسط آن فرصت‌ها را به ایده‌های قابل عرضه به بازار تبدیل می‌کنند. به کمک این ابزار است که آنها به تغییرات شتاب می‌بخشند. کارآفرینان، اندیشه خیال‌پردازانه و خلاقانه را با یک توانایی پردازش منطقی و سیستماتیک در هم می‌آمیزند؛ این ترکیب کلید موفقیت است. به‌علاوه، کارآفرینان بالقوه، همواره در جستجوی فرصت‌های منحصر به فرد برای برآوردن خواست‌ها و نیازها هستند. آنها توان اقتصادی را با مطرح ساختن پرسش‌هایی از قبیل «اگر... چه؟» یا «چرا که نه...؟» حس می‌کنند.

کارآفرینان، توانایی دیدن، تشخیص و ایجاد فرصت‌ها را در خود پرورش می‌دهند، حال آنکه دیگران فقط مشکلات را می‌بینند؛ اگر چه داشتن ایده خلاق مهم است، اما توانایی اصلی کارآفرینان در به‌کار بستن راه‌حل‌های خلاق برای مسائل، مشکلات و فرصت‌هاست.

کارآفرینان ایده‌های خلاق را با فرصت‌های بازار ترکیب کرده و با فعالیت مستمر و پی‌گیر به یک فرصت کارآفرینانه تبدیل می‌کنند و با راه‌اندازی کسب و کار به آن عینیت می‌بخشند.

«شومپتر» عقیده داشت که افرادی در بین سایر آحاد جامعه با خطرپذیری، اقدام به نوآوری کرده و با نوآوری آنها، فرآیند تخریب خلاق در درون نظام اقتصادی کامل شده و به این ترتیب رشد و توسعه اقتصادی در این نظام امکان‌پذیر می‌شود. به عبارت دیگر، با فرآیند تخریب خلاق، سازمانهای کهنه و کم‌تحرک و با بهره‌وری پائین، تخریب می‌شوند و سازمان جدیدی جای آنها را می‌گیرد، اما این جایگزینی با یک پدیده خلاق توأم است؛ یعنی سازمانهای جدید با ارائه محصولات و خدمات جدید سبب تخریب سازمانهای قبلی می‌شوند و این پدیده منجر به بهبود وضعیت زندگی افراد جامعه و در نهایت توسعه اقتصادی می‌شود.

«پیتر دراگر» می‌گوید وجود کارآفرینی به قدری ضروری است که می‌توان ادعا نمود که کارآفرینی بدون آن وجود ندارد و خلاقیت نیز بدون نوآوری نتیجه‌ای را حاصل نمی‌نماید. (سعیدی کیا، ۱۳۸۴: ۱۸-۱۱۷)

### تعریف نوآوری

«میتزبرگ» (۱۹۸۳)، نوآوری را توانایی شکستن الگوهای قدیمی تعریف نموده است. بنابراین، صرف تولید محصول یا خدماتی که مشتریان تمایل به خرید آن دارند، نوآوری محسوب نمی‌شود، بلکه نوآوری باید قالب چگونگی انجام کار را بشکند. دراگر (۱۹۸۶) نوآوری را ایجاد ارزشهای جدید و کسب رضایت مشتریان تعریف کرده است.

نوآوری ایجاد تولیدات، خدمات، فرآیندها و یا سیستمهای جدیدی است که ابتدا از یک ایده آغاز می‌شود و بعد از اجرای موفقیت آمیز به مرحله بهره برداری می‌رسد.

### تعریف نوآوری از دید چند سازمان

- مرکز یادگیری تیمی شرکت فورد: «استفاد از توانایی‌های طبیعی، خلق کردن ایده‌های جدید و بهتر لذت بردن از زندگی و کارکردن با یکدیگر است.»
- سامانه بهداشتی واشو: «نوآوری یک فرهنگ و یک نگرش است که مراقبت، کیفیت و خدمات به مشتریان را با هم ترکیب می‌کند.»
- مؤسسه اسمیتسون (دفتر امور مالی و اداری): «نوآوری به معنی خارج شدن از درون جعبه (چارچوب)، به منظور خلق کردن راه‌حل‌ها و پیاده‌سازی آنهاست. نوآوری، خلق فرصت‌هایی برای تغییر و یادگیری است.»
- بخش پژوهش و توسعه شرکت رینولدز: «نوآوری دگرگون‌سازی افکار به سوی ایده‌ها و کاربرد این ایده‌ها برای تحقق اهداف و بنابراین برای بهبود کسب و کار جاری یا خلق کردن کسب و کاری جدید است.»

1. Ford Team Learning Center  
 2. Washo Health System  
 3. Smitson Institution-Office Of Finance And Administration  
 4. Reynolds Research And Development

- صنایع مارشال<sup>۱</sup>: «ایده‌های جدیدی که رضایت مشتری، بهره‌وری و گنجایش فکری سازمان را بهبود بخشند، نوآوری‌اند.»
- بخش پژوهش و توسعه شرکت کلوراکس<sup>۲</sup>: «بیاده‌سازی ایده‌های خلاق برای ایجاد فرآیندهای جدید نوآوری است. این شامل راههای بهتر انجام دادن کارهایمان و ابزارهای جدیدی می‌شود که بهره‌وری مان را افزایش می‌دهد.»
- گروه مشاوران کیفیت فدرال<sup>۳</sup>: «نوآوری تجسم چیزی است که وجود ندارد و به وجود آوردن آن؛ انجام کاری که نیازهای مردم را تأمین می‌کند؛ کاری که قبلاً هرگز انجام نشده است (که انسان را وادار کند بگوید عجب). ما بر این باوریم که گنه نوآوری غیر قابل تشریح است. روحیه‌ای است که پیوسته بر ضد رضایت از آنچه وجود دارد، پدیدار شده و به پیش می‌رود.»
- وای - ام - سی - ای حومه شیکاگو<sup>۴</sup>: «پرورش و پیاده‌سازی رؤیاهایمان - با برنامه‌ها، محصولات و خدماتی که دارای ارزش‌های مرتبط با چشم‌انداز و نیازهای بازارهای ما هستند.»

#### انواع نوآوری بازار - محصول - فرآیند - سازمانی

نوآوری را میتوان به صورتهای مختلفی دسته‌بندی نمود، اما معروفترین و رایج‌ترین تقسیم‌بندی نوآوری عبارت است از: نوآوری مبتنی بر بازار<sup>۵</sup>، نوآوری مبتنی بر محصول<sup>۶</sup>، نوآوری مبتنی بر فرآیند<sup>۷</sup> و نوآوری سازمانی<sup>۸</sup>.

۱- نوآوری مبتنی بر بازار: مانند ورود به بازارهای صادراتی جدید، تقسیم‌بندی جدید بازار، شناسایی یا استفاده از کانالهای جدید توزیع، تبلیغات جدید و...

۲- نوآوری مبتنی بر محصول: مانند کره بدون کلسترول، مقعنه آستین دار، ماشین بافت موی خانها، چوب بیلبارد آموزشی (لیزری) و...

1. Marshal Industries
2. Research & Development, the Colorax Company
3. Federal Quality Consulting Group
4. YMCA Chicago Metropolitan
5. Market-based Innovation
6. Product-based Innovation
7. Process-based Innovation
8. Organizational Innovation

۳. نوآوری مبتنی بر فرآیند: مانند تغییر فرآیند تولید از کاربرد به سرمایه بر (در صورتی که قبلاً انجام نشده باشد) و یا تغییر در مراحل تولید، فروش، انبارداری و...  
 ۴. نوآوری سازمانی: نوآوریهای سازمانی به چند دسته تقسیم می‌شوند: نوآوری در مدیریت واحدها، نوآوری در امور مربوط به پرسنل، نوآوری در فرهنگ سازمانی، نوآوری در ساختار سازمانی، نوآوری در امور مالی و... (صمد آقایی، ۱۳۸۳: ۳۵-۳۴)

#### تفاوت نوآوری با اختراع

نوآوری با اختراع ارتباط بسیار نزدیکی دارد، اگرچه آنها یکسان نیستند. اختراع ضرورتاً یک ایده خلاق است؛ در حالیکه نوآوری این ایده خلاق را در عمل به کار می‌گیرد. فعالیتهای نوآورانه از یک طرف، خلق ایده‌های جدید را تشویق و از طرف دیگر، آنها را به تولیدات یا خدمات مفیدی تبدیل می‌کنند که مشتریان نیاز دارند.

«جوزف سوان»<sup>۱</sup> در انگلستان یک چراغ روشنایی اختراع کرد؛ همزمان با او ادیسون در آمریکا این کار را انجام داد. ادیسون سیستم مورد نیاز برای تولید و توزیع برق، میان مشتریان خود را مورد توجه قرار داد و به همین دلیل صنعتی در این حیطه ایجاد کرد؛ در حالیکه «سوان» چراغ روشنایی بسیار بهتری تولید کرد، اما افراد دیگری برای آن، بازار ایجاد کردند. (پرداختچی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۷۵)

استراتژیهای نوآوری تعابیر - ذمائی - تدبیری - داستی - نسبی - نرم‌سازانه<sup>۲</sup>

افراد و سازمانها می‌توانند از طرق مختلف صاحب ایده‌های نو و محصولات یا خدمات جدیدی شوند، از قبیل:

۱. استراتژیهای تهاجمی<sup>۱</sup>: افراد و سازمانهایی از این روش استفاده می‌کنند که علاقمندند از طریق نوآوریهای انقلابی (نوآوریهایی که در بازار یا صنعت به شیوه‌ای بخصوص تحول و دگرگونی اساسی ایجاد کنند) و ارائه کالاهای جدید قبل از رقبا که

1. Joseph Swan  
 2. Offensive Strategy

عمدتاً حاصل تلاش واحدهای تحقیق و توسعه بزرگ و مجهز است، در بازار رقابت کنند.

۲. استراتژی دفاعی<sup>۱</sup>: فرد یا سازمانی که قصد دارد با استراتژی دفاعی، نوآوری کند، منتظر می ماند تا سازمانهای پیشروی<sup>۲</sup> بازار، کالاهای جدید خود را معرفی کنند و آنها پس از رفع اشکالات، اشتباهات و نواقص آنها، کالاهای خود را به بازار معرفی نمایند.

۳. استراتژی وابسته<sup>۳</sup>: بر اساس این استراتژی، سازمانها محصولات جدیدی نمی سازند، مگر بر حسب سفارش مشتری.

۴. استراتژی تقلیدی: افراد و سازمانهایی که این استراتژی را دنبال می کنند، به طور کامل، نوآوریهای دیگران را تقلید می کنند و با قیمت ارزانتری عرضه می کنند.

۵. استراتژی سنتی<sup>۴</sup>: این استراتژی مطلوب افراد و سازمانهایی است که بسیار وابسته به سنتها هستند و علاقه ای به تغییر و تحول ندارند؛ مگر جهت کاهش هزینه ها.

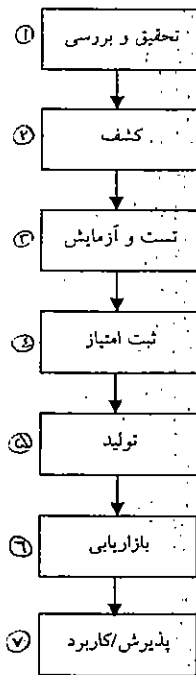
۶. استراتژی فرصت گرایانه: طرفداران استراتژی فرصت گرایانه، دائم در جست و جوی نیازهای بازار خاصی هستند که با حل آنها بتوانند فرصتی را خلق نمایند.

افراد و سازمانها بایستی به این نکته توجه داشته باشند که سازمانهای پیشرو، تنها بر اساس یک یا دو نوع از استراتژیهای فوق حرکت نمی کنند؛ چون می دانند تعمد بر یک استراتژی خاص باعث می شود نتوانند ارزش نوآوریهای پیشنهاد شده را به سرعت و درستی درک کنند و بدین ترتیب بسیاری از فرصتها را از دست خواهند داد.

فرآیند نوآوری تحقیق در پس زمینه است و آنگاه به سمت و آرایش به سمت استراتژی تولید و بازاریابی می پذیرد. «سالمن» (۱۹۹۸) معتقد است که نوآوری باید یک فرآیند چند مرحله ای در نظر گرفته شود. وی اعتقاد داشت که فرآیند نوآوری معمولاً با شناسایی مسأله و خلق ایده ها شروع می شود. در مرحله بعد، فرد نوآور به دنبال جلب حمایت دیگران برای ایده هایش

1. Defensive Strategy
2. Pioneer Organization
3. Dependent Strategy
4. Traditional Strategy

می باشد و تلاش می کند تا ائتلافی از حامیان ایجاد کند. مرحله سوم و نهایی این است که فرد نوآور باید ایده هایش را تکمیل کند و نمونه اولیه ای از ایده خود را ارائه کند که قابل لمس یا قابل تجربه باشد. زیلبرمن (۲۰۰۰) معتقد است که نوآوری از یک ایده شروع می شود و بعد از آزمایش به مرحله کاربردی می رسد (شکل ۲-۳). (سعدی کیا، ۱۳۸۴: ۷۶-۷۵)



شکل ۲-۳ فرآیند نوآوری

### ویژگیهای برنامه های موفق نوآوری

برنامه های موفقیت آمیز در زمینه نوآوری دارای ویژگیهای متمایز هستند، معمولاً این برنامه ها:

۱. اصول خلاقیت، استراتژی و پویایی گروهی را با یکدیگر ترکیب می کنند؛

۲. از تنوع به عنوان یک منبع نوآوری استفاده می‌کنند و افراد را از فرهنگ‌ها، نژادها و قومیت‌های مختلف تشویق می‌کنند تا با یکدیگر کار کنند؛
۳. با کمک اعضای گروه، احساس مالکیت را ترویج می‌کنند؛ یعنی افراد، فرصت‌ها را برای خودشان به وجود می‌آورند؛
۴. ایده‌هایی را پرورش می‌دهند که در ارتباط با استراتژیهای سازمان باشند؛
۵. احساس شور، اشتیاق، انرژی و فعالیت در گروهها به وجود می‌آورند؛
۶. ایده‌هایی را پرورش می‌دهند تا سازمان را در یک موقعیت رقابتی مطلوب در بازارهای آینده قرار دهند.

### سطوح نوآوری

«جنریچ آلتشولر»<sup>۱</sup> محقق روسی و مبدع تکنیک TRIZ<sup>۲</sup> هنگام بررسی دویست هزار سند ثبت اختراع متوجه شد که نوآوریهای انجام شده در این اسناد در پنج دسته تقسیم‌بندی می‌شوند و آنها را به ترتیب زیر توصیف نمود:

**نوآوری‌های سطح یک:** نوآوریهایی هستند که تنها با ارائه راه‌حل‌های واضحی که از بین چند انتخاب گزینش شده‌اند، به وجود آمده‌اند. در حقیقت، بهبودهای کوچکی در سیستمهایی که تغییر ماهیتی نیافته‌اند، به عمل آمده است. معمولاً در این سطح از نوآوری، یک ویژگی خاص از سیستم، اصلاح یا تقویت می‌شود. در نوآوری سطح یک هیچ تناقضی تعریف یا حل نمی‌شود؛ مثل افزایش قطر دیوار خانه‌ها به منظور عایق‌بندی بیشتر و یا افزایش بین دو تیغه خودرو برف‌روب<sup>۳</sup>. تحقیقات نشان داده است که ۳۲ درصد از نوآوریها در این سطح هستند.

**نوآوری‌های سطح دو:** این سطح از نوآوریها معرف بهبودهای کوچک در سیستم، همزمان با کاهش تناقض‌زدائی موجود در سیستم می‌باشد. راه‌حل‌های این سطح معمولاً با صدها بار آزمون و خطا حاصل می‌شوند و برای رسیدن به آنها داشتن اطلاعات لازم در یک زمینه فناوری کفایت می‌کند؛ مثل فرمانهای قابل تنظیم در اتومبیل

که برای راحتی بیشتر راننده طراحی شده‌اند. تحقیقات نشان داده است که ۴۵ درصد از نوآوریها در این سطح هستند.

**نوآوری‌های سطح سه:** در این سطح از نوآوری، تناقض موجود در سیستم با معرفی چند عنصر کاملاً جدید حل می‌شود و معمولاً از فناوریهای وابسته به منابع دیگر استفاده می‌شود. چنین راه‌حل‌هایی، در صنعت مورد نظرش جهش ایجاد می‌کند. در حقیقت، این نوع نوآوری در جایی خارج از محدوده ایده و قواعد پذیرفته‌شده در یک صنعت خاص کشف می‌شود؛ مثل تعویض سیستم استاندارد انتقال اتومبیل به سیستم خودکار و یا قراردادن کلاژ بر روی متنه برقی. در حدود ۱۸ درصد از نوآوریها در این سطح هستند.

### نوآوری‌های سطح چهار: در این سطح از نوآوری، مسائلی از حوزه فناوری

کشف می‌شوند نه از حوزه علم. راه‌حل‌ها به کلی خارج از الگوهای معمول در آن فناوری هستند و برای رسیدن به آنها، اصول کاملاً متفاوتی به کار گرفته می‌شود. در این سطح، تناقض سیستم به طور کامل از بین می‌رود؛ زیرا در سیستم جدید وجود آن غیر ممکن است.

در نوآوری سطح چهار، اثرات و پدیده‌های فیزیکی ای را که قبلاً در آن حوزه کاری شناخت کمی از آنها داشتند، به کار می‌گیرند؛ مثل تمیز کردن سطوح از طریق حفره سازی با امواج مافوق صوت<sup>۱</sup> که در سطح مورد نظر انفجارهای میکروسکوپی ایجاد می‌کنند و سطح از ذرات خارجی چسبیده به آن پاک می‌شود. در بین نوآوری‌های انجام شده<sup>۲</sup> ۴ درصد از نوع سطح چهار می‌باشد.

### نوآوری‌های سطح پنج: این سطح از نوآوری به خارج از محدوده دانش زمان

خود، تعلق دارد. برای دستیابی به این سطح از راه‌حل، به دهها هزار ایده نیاز می‌باشد. این راه‌حل‌ها وقتی به وجود می‌آیند که پدیده‌ای جدید کشف و برای حل مشکل به کار گرفته شود. مثل لیزرها و ترانزیستورها که باعث ایجاد سیستمها و صنایع جدیدی می‌شوند. هرگاه یک راه‌حل سطح پنج شناخته شود، متعاقباً راه‌حل‌های دیگری در سطوح پایین تر شناخته خواهند شد. به طور کلی شاید بتوان گفت در حدود ۱ درصد از نوآوری‌ها در این سطح هستند. (صمدآقایی، ۱۳۸۳: ۳۹-۳۸)

1. Jenrich Altshuller

۲. مخفف نام روسی یک تکنیک خلاقیت است که ترجمه انگلیسی آن عبارت است از: Theory Of Inventive

Problem Solving به معنی «تئوری حل مسأله خلاقانه»

3. Snowmobile

### منابع نوآوری در کارآفرینی

نوآوری وظیفه‌ای ویژه برای کارآفرینی است، چه در یک صنعت باشد، یا در یک نهاد خدمات عمومی و یا در کاری که قرد به تنهایی در یک آتشپزخانه خانوادگی انجام می‌دهد و بدین معناست که از طریق کارآفرینی می‌تواند هم ثروت‌های جدید ایجاد کرده، منبع آفرین باشد و هم به منابع موجود، استعداد بیشتری برای ثروت‌آفرینی ببخشد.

امروزه تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست. برخی صاحب‌نظران این واژه را برای اشاره به همه صنایع‌های کوچک به کار می‌برند و برخی دیگر، برای صنایع‌های جدید از آن استفاده می‌کنند. به هر حال، مؤسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی به‌طور موفقیت‌آمیزی بهره‌برداری می‌کنند. بنابراین، این اصطلاح به اندازه یا عمر خاصی از سازمان اشاره نمی‌کند؛ بلکه منظور از آن، نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است.

### منابع نوآوری

نوآوری می‌تواند ناشی از نبوغ افراد و تراوشات قریحه آنها باشد. لیکن، اکثر نوآوری‌ها، به‌ویژه نوآوری‌های موفق ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصت‌های نوآوری است، که تنها در موقعیت‌های خاصی به دست می‌آید.

در یک شرکت یا صنعت چهار نمونه از این فرصت‌ها وجود دارند که عبارتند از:

- رویدادهای غیرمنتظره
- ناسازگاری‌ها
- نیازهای فرآیندی
- تغییرات صنعت و بازار

سه منبع دیگر فرصت‌ها در خارج از شرکت، در محیط‌های اجتماعی و فکری

ایجاد می‌شوند که عبارتند از:

- تغییر ویژگی‌های جمعیت
- تغییر نگرش
- دانش جدید

این منابع همپوشی داشته، لیکن از نظر ریسک‌پذیری، دشواری و پیچیدگی با یکدیگر تفاوت دارند و در یک زمان، بیشتر از یک مورد آنها می‌تواند عامل نوآوری شود. به هر حال، موارد فوق علت اکثر فرصت‌های نوآوری را بیان می‌کنند.

### ۱. رویدادهای غیرمنتظره

ابتدا به آسان‌ترین و ساده‌ترین فرصت نوآوری توجه کنید:

غیرمنتظره بودن: اوایل دهه ۱۹۳۰، آی.بی.ام نخستین ماشین حساب مدرن خود را برای بانک‌ها طراحی و عرضه نمود. لیکن بانک‌ها در سال ۱۹۳۳ تجهیزات جدید را نخریدند. آنچه باعث نجات شرکت گردید، کشف یک موقعیت غیرمنتظره توسط توماس واتسون، مؤسس و مدیرعامل شرکت بود که از آن بهره‌برداری شد: کتابخانه عمومی نیویورک متقاضی خرید ماشین بود. برخلاف بانک‌ها، کتابخانه‌ها در آن زمان پول داشتند، در نتیجه واتسون توانست بیشتر از یکصد عدد از ماشین‌های غیرقابل فروش در جای دیگر را به کتابخانه‌ها بفروشد.

۱۵ سال بعد، هنگامی که همه فکر می‌کردند رایانه‌ها برای کارهای علمی پیشرفته طراحی شده‌اند، بازار به‌طور باور نکردنی، متقاضی ماشین‌هایی شد که بتوانند لیست حقوق تهیه نمایند. یونیواک که دارای پیشرفته‌ترین ماشین‌ها بود، کاربردهای حرفه‌ای را کنار گذاشته بود، ولی آی.بی.ام فوراً تشخیص داد که با یک موقعیت غیرمنتظره روبروست و در اصل، همان ماشین‌های یونیواک را برای کاربردهای معمولی نظیر پرداخت و تهیه لیست حقوق، مجدداً طراحی کرد و طی پنج سال در صنعت رایانه «پیشرو» گردید؛ موقعیتی که تا امروز نیز حفظ کرده است.

شکست‌های غیرقابل انتظار: نیز می‌توانند منابع مهمی برای ایجاد فرصت‌های نوآوری باشند. همگان از شکست «فورد ادسل» به‌عنوان بزرگترین شکست در تاریخ اتومبیل‌های جدید اطلاع دارند. آنچه که فقط افراد کمی از آن خبر دارند این است که شکست ادسل باعث موفقیت‌های بعدی شرکت شد. فورد، اتومبیل ادسل را که تا آن زمان دقیق‌ترین ماشین در تاریخ اتومبیل‌سازی آمریکا بود برنامه‌ریزی کرد تا بتواند خط تولید انبوهی را به شرکت ارائه نماید که قابل رقابت با جنرال موتورز باشد. زمانی که به‌رغم همه برنامه‌ریزی‌ها، پژوهش‌های بازار و طراحی‌هایی که بر روی ادسل انجام

گرفته بود، با شکست مواجه شد، فوراً تشخیص داد که در بازار اتومبیل، اتفاقاتی رخ داده است که برخلاف پنداشته‌های اصلی جنرال موتورز و سایر شرکت‌هایی است که در حال طراحی و بازاریابی اتومبیل هستند. چندی بعد، تقسیم بازار کار که اوایل بر مبنای گروه‌های درآمدی انجام می‌شد، براساس اصل جدیدی انجام گرفت که امروزه «سبک زندگی» نامیده می‌شود. پاسخ فوراً، ماشین جدید موستانگ بود. ماشینی که باعث شد شرکت محبوبیت خاصی پیدا کرده، مجدداً در صنعت پیشرو گردد.

موفقیت‌ها و شکست‌های غیرمنتظره منابع مهمی برای ایجاد فرصت‌های نوآوری هستند؛ چرا که اکثر مؤسسات به آنها بی‌توجه بوده، حتی از آنها هراسان می‌شوند. دانشمند آلمانی که در سال ۱۹۰۵ «نووکائین» را که که اولین داروی مخدر است ساخت، قصد داشت از آن برای اعمال جراحی بزرگ نظیر جراحی قطع دست استفاده نماید. با این وجود، جراحان، «بیهوشی عمومی» را برای چنین عمل‌هایی ترجیح دادند، کاری که اکنون نیز ادامه دارد. در عوض نووکائین شاهد درخواست فوری از دندانپزشکان بود. مخترع این دارو سال‌های آخر عمرش را صرف مسافرت بین دانشکده‌های دندانپزشکی نمود، برای این‌که از این اختراع عالی استفاده نادرست نشده و در راهی که وی قصد نداشته، مورد استفاده قرار نگیرد.

هر چند تمسخرآمیز به نظر می‌رسد، باید پذیرفت که نگرش مدیران به رویدادهای غیرمنتظره عبارت است از: «آن نباید اتفاق می‌افتاد». سیسم‌های گزارش‌دهنده نیز این واکنش را تشدید می‌کنند؛ چرا که آنها نسبتاً به امکانات پیش‌بینی نشده بی‌توجه هستند. گزارش‌های ماهانه یا هفتگی نیز در صفحه اول خود، فهرستی از مشکلات را درج می‌کنند که بیانگر حوزه‌هایی است که در آنجا نتایج در حد انتظار نیست. البته چنین اطلاعاتی ضروری است و از وخامت اوضاع جلوگیری می‌کند، ولی موجب به تعویق افتادن شناخت فرصت‌های جدید می‌شود. اولین شناخت از فرصت احتمالی، معمولاً در جایی صورت می‌گیرد که شرکت در آن بودجه بیشتر صرف کرده است. بنابراین، تلاش‌های کارآفرینی حقیقتاً دو «صفحه» دارند: یک صفحه مشکل و یک صفحه فرصت و مدیران باید برای هر دو زمان یکسانی صرف کنند.

## ۲. ناسازگاری‌ها

لابراتوار الکان یکی از نمونه‌های موفق دهه ۱۹۶۰ است و این بدین خاطر است که بیل گاتر، مؤسس شرکت، از یک ناسازگاری در تکنولوژی پزشکی بهره‌برداری کرد. عمل آب مروارید چشم، سومین یا چهارمین جراحی مرسوم در جهان است. طی سیصد سال پزشکان به این نتیجه رسیده بودند که تنها پس از رسیدن کامل آب مروارید، با بریدن یک رباط آن را از چشم بیرون آورند. جراحان چشم لزوم بریدن این رباط را آموخته و با موفقیت کامل انجام می‌دادند. ولی این شیوه با سایر روش‌های جراحی تفاوت بسیار داشت و اغلب از آن هراس داشتند. این نمونه‌ای از یک ناسازگاری بود. مدت پنجاه سال بود که پزشکان آنزیمی را می‌شناختند که می‌توانست این رباط را بدون نیاز به بریدن و عمل جراحی حل کند. آل کاتر یک ماده افزودنی به این ماده اضافه کرد که باعث شد ماندگاری آن به چند ماه برسد. جراحان چشم به خوبی از این ترکیب جدید استفاده کردند و الکان عرضه‌کننده انحصاری جهانی این دارو شد. پنجاه سال بعد، نسل این شرکت را با قیمت اعجاب‌آوری خریداری کرد.

این نوع ناسازگاری، در روند منطقی یا دوره‌ای یک فرآیند، تنها یکی از راه‌هایی است که می‌تواند فرصت‌های نوآوری را افزایش دهد.

منبع دیگر، ناسازگاری بین واقعیت‌های اقتصادی است. مثلاً هنگامی که صنعتی در بازار از رشد ثابتی برخوردار است ولی سود نهایی آن کاهش می‌یابد، یک ناسازگاری وجود دارد. نمونه‌ای از این نوع، صنایع فولاد در کشورهای توسعه‌یافته بین دهه‌های ۵۰ تا ۷۰ است که واکنش نوآورانه، «کارخانجات کوچک‌تر» بود.

ناسازگاری بین انتظارات و نتایج نیز می‌تواند راهی برای نوآوری باشد. پنجاه سال بعد از شروع این قرن، شرکت‌های کشتی‌سازی و دست‌اندرکاران در صنعت کشتی، به‌طور جدی به دنبال ساخت کشتی‌هایی با سرعت زیاد و سوخت کمتر بودند. با این وجود، حتی شرکت‌هایی که توانستند چنین کشتی‌هایی بسازند با رکود اقتصادی کشتی‌های بارکش اقیانوس مواجه شدند. از سال ۱۹۵۰ و بعد از آن، بارکش‌های اقیانوسی در حال از بین رفتن بودند، اگرچه هیچ زمانی به‌طور کامل از بین نرفتند. به هر حال، همه اشتباه در این بود که بین مفروضات صنعت و واقعیت ناسازگاری وجود داشت. هزینه واقعی ناشی از انجام کار روی دریا نبود، بلکه ناشی از انجام ندادن کار

(بیکار نشستن در بندر) بود. آن زمان که مدیران پی بردند، هزینه دقیقاً در کجا قرار دارد، نوآوری شکل گرفت: کشتی نقاله‌دار و کشتی کانتینر‌دار. این راه‌حل جدید، همان تکنولوژی قدیمی بود که ۳۰ سال در راه آهن و حمل و نقل‌های کامیونی استفاده می‌شد. در اینجا یک تغییر در نگرش و نه تغییر در تکنولوژی، اقتصاد کشتی نوردی اقیانوسی را به‌طور کامل تغییر داد و آن را به یکی از بزرگترین صنایع رشدیافته در بیست یا سی سال گذشته تبدیل کرد.

### ۳. نیازهای فرآیندی

هرکس در ژاپن زندگی کرده باشد می‌داند که این کشور سیستم مدرن بزرگراهی ندارد. جاده‌ها هنوز هم همان راه‌هایی هستند که در قرن دهم ساخته شده بود. آن‌چه باعث شد این سیستم بتواند برای اتومبیل‌ها و کامیون‌ها قابل استفاده شود، نصب و استفاده از منعکس‌کننده‌هایی بود که در بزرگراه‌های آمریکا استفاده می‌شد. از اوایل دهه ۱۹۳۰ با نصب این منعکس‌کننده‌ها هر اتومبیل می‌تواند اتومبیل‌های دیگر را در هر کدام از جهت‌های شش‌گانه ببیند. این نوآوری کوچک که موجب کاهش بار ترافیک و حوادث گردید، ناشی از یک نیاز فرآیندی است.

آنچه اکنون ما آن را رسانه‌های گروهی می‌نامیم از دو نوع نوآوری سرچشمه گرفته است که در حدود سال‌های ۱۸۹۰ در پاسخ به یک نیاز فرآیندی به‌وجود آمد. نوآوری نخست، ماشین چاپ مرتجالتراست که چاپ روزنامه‌هایی با تیراژ و سرعت زیاد را ممکن ساخت. نوآوری اجتماعی دیگر، استفاده از شیوه جدیدی تبلیغات (آگهی‌ها) است که اولین ناشران واقعی روزنامه یعنی آدولف اوجز از روزنامه نیویورک تایمز و جوزف پولیترز از نیویورک ورد<sup>۱</sup> و ویلیام راندولف هرمست آن را ابداع کردند. این آگهی‌ها موجب شد ناشران بتوانند اخبار را به‌طور رایگان و با سود حاصل از تبلیغات انتشار دهند.

### ۴. تغییرات صنعت و بازار

شاید مدیران معتقد باشند که ساختارهای صنعتی تغییرناپذیرند. ولی این ساختارها

1. Newyork world

می‌توانند و اغلب نیز همین‌طور است که یک شبه تغییر می‌کنند. این تغییر فرصت‌های زیادی را برای نوآوری به‌وجود می‌آورد. یکی از نمونه‌های بسیار موفق در تجارت آمریکا در دهه‌های اخیر، شرکت دلالتی و کارگزاری دونالدسون، لوفکین و ژنرت است که اخیراً مورد پذیرش انجمن تضمین زندگی منصفانه قرار گرفته است.

دی.ال.جی در سال ۱۹۶۰ توسط سه مرد جوان که هر سه فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد بودند تأسیس گردید. آنها پی بردند که هر زمانی که سرمایه‌گذاران بر امور زیربنایی تسلط یابند، ساختار بازار مالی نیز تغییر می‌یابد. این مردان که در واقع نه سرمایه‌ای داشتند و نه به جایی مرتبط بودند، در طی چند سال، شرکت آنها به رهبری صنعت رسید و تبدیل به یکی از کارگزاران موفق و فعال در وال‌استریت گردید و سپس بین‌المللی شد.

به‌طور مشابه، تغییر ساختار صنعت نیز، فرصت‌های فراوان نوآوری را برای تأمین‌کنندگان لوازم خدمات بهداشتی آمریکا به‌وجود آورد. در طی ۱۰ یا ۱۵ سال گذشته، کلینیک‌های جراحی و روانپزشکی و مراکز اورژانس مستقلی در سراسر این کشور به‌وجود آمد. فرصت‌های مشابهی نیز از طریق ارتباطات از راه دور هم در تجهیزات (از طریق شرکت‌های نظیر رولم<sup>۱</sup>) و هم در حمل و نقل (از طریق شرکت‌های ام. سی. آی) با این تحول صنعتی همراه بودند.

هنگامی که یک صنعت به سرعت رشد می‌کند، به‌طوری که در حالت‌های بحرانی، رشد ۴۰ درصدی طی ۱۰ سال یا کمتر داشته باشد، ساختار آن نیز تغییر می‌کند. شرکت‌های مسلط در بازار، به جای این که شرکت‌های تازه وارد را مورد تهاجم قرار دهند، از آنچه تاکنون به‌دست آورده‌اند، دفاع می‌کنند. در واقع، هنگامی که ساختارهای صنعت یا بازار را که رشد سریع داشته‌اند از نظر فراموش می‌کنند، فرصت‌های جدید، به ندرت در نگاه بازار قرار گرفته، تعریف شده و برای خدمت‌رسانی مورد سازماندهی قرار می‌گیرند. بنابراین، نوآوران شانس خوبی دارند تا به مدت زیاد بدون رقیب باشند.

1. Roolm

## ۵. تغییر ویژگی‌های جمعیت

ویژگی‌های جمعیت از معتبرترین منابع خارجی فرصت نوآوری است. وقایع جمعیتی، اتفاقات آینده را تعیین می‌کنند. از آنجا که خط‌مشی‌گزاران، بسیاری از ویژگی‌های جمعیت را فراموش می‌کنند، افرادی که به این ارقام توجه نمایند و از آن بهره‌برداری کنند پاداش‌های کلانی دریافت خواهند کرد.

ژاپنی‌ها در صنعت روبات‌سازی پیشرفت کردند چرا که به ویژگی‌های جمعیت توجه داشتند. همه می‌دانستند در طی سال‌های ۱۹۷۰ و بعد از آن در کشورهای توسعه‌یافته، دو انفجار، در جمعیت و تحصیلات رخ می‌دهد و نیم یا بیشتر جوانان تحصیلات عالی خواهند داشت. در نتیجه فقط افراد معدودی برای کارهای معمولی کارگری باقی می‌مانند و این تعداد در سال‌های ۱۹۹۰ ناکافی است. همه این موضوع را می‌دانستند، ولی تنها ژاپنی‌ها بودند که براساس آن عمل کردند و اکنون نزدیک به ۱۰ سال است که در صنعت روبات‌سازی پیشرو هستند.

نمونه مشابه دیگر، موفقیت باشگاه مدیترانه در صنعت سیاحت و گردشگری است. در سال ۱۹۷۰ تنها ژرف‌اندیشان می‌توانستند ظهور بخش عظیمی از جوانان ثروتمند و تحصیل‌کرده را در اروپا و آمریکا پیش‌بینی کنند. اینان با آن نوع تعطیلات که والدینشان در برایتون و آتلانتیک‌سیتی می‌گذراندند، ارضا نمی‌شدند. این نسل در سن ۱۰ تا ۱۹ سالگی مشتریان ایده‌آلی بودند در جستجوی یک مکان زیبا و رویایی.

مدت زمانی طولانی است که مدیران به این جنبه‌های جمعیتی پی برده‌اند، لیکن همواره فکر می‌کنند تغییرات ویژگی‌های جمعیت به‌کندی صورت می‌گیرد و حداقل در این قرن انجام نمی‌شود. درواقع تغییر در تعداد افراد و به دنبال آن توزیع سن، تحصیلات، شغل و محل جغرافیایی آنها، در زمره مهمترین عواملی است که فرصت‌های نوآوری را به‌وجود می‌آورد و حداکثر نتیجه و حداقل ریسک را در نیل به کارآفرینی دارد.

### راه‌های تشویق نوآوری در سازمان

«رابرت ساتن» (۲۰۰۱) سه اصل اساسی را برای تشویق نوآوری در سازمانها معرفی کرده است. این سه اصل عبارتند از:

## ۱. افزایش تنوع؛

۲. نگرش نو و متفاوت به مسائل قدیمی؛

۳. نقض شکل‌های سنتی انجام کارها (شکستن سنت‌ها).

«ساتن» همچنین سؤالاتی را مطرح کرده که به مدیران کمک می‌کند تا راههایی را برای تشویق نوآوری در سازمان پیدا کنند. بعضی از این سؤالات عبارتند از:

- آیا شرکت شما به‌کار نوآورانه یا کار متداول و یا ترکیبی از هر دو نیاز دارد؟
- چگونه شرکت شما بین کارهای متداول با کارهای نوآورانه تفاوت قائل می‌شود؟
- چگونه شما اطمینان می‌یابید که رویه‌های به‌کارگرفته شده از سوی شرکت، داوطلبانی که ممکن است در نوآوریهای آینده مشارکت کنند را محدود نمی‌کند؟
- چه کسانی در سازمان شما عامل خوبی برای نوآوری می‌باشند؟
- مدیران سازمان از چه استراتژی‌هایی ممکن است استفاده کنند که باعث دلسردی نوآوران شود یا فکر نوآوران را از ایجاد ایده‌های جدید منحرف سازد؟
- سازمان شما چه شکست‌هایی در زمینه فعالیت‌های نوآورانه متحمل شده است و مدیران چگونه با این شکست‌ها برخورد کرده‌اند؟

## مدیریت و نوآوری

نقش مدیریت همچنان به‌عنوان آفریننده و بروزردهنده نشانه‌های مثبت، از نظر موارد ذیل حائز اهمیت است؛ «آگاهی‌های پیوسته در زمینه هنجارها و ارزش‌ها، دیدگاهی که همه کارکنان را به مشارکت وا دارد و گفتار و رفتار صمیمانه و روشن که موجب پایداری ارزش‌های سازمان شود». ابزار انجام این کارها، ایجاد تیم‌ها و گروه‌ها، اجرای برنامه‌های مناسب آموزشی و برقراری نظام پاداش‌دهی و معرفی افراد کارآمد است.

پیروزی‌های درازمدت و پاینده، نیازمند اداره و به‌کارگیری نوآوری‌های گوناگون در طول سازمان است. به گونه‌ای که زنجیره‌ای از نوآوری‌های پیاپی در سازمان وجود داشته باشد. این دیدگاه ویژه را جاری ساختن نوآوری عنوان داده‌اند.



مدیریت باید سازمانی برپا کند که همزمان پیگیر نوآوری‌های جزئی و فزاینده، و نوآوری‌های معیارانه و بهسازی و فرآوری‌های بی‌سابقه و انقلابی باشد. نوآوری‌های کوچک و فزاینده را می‌توان با ساختار کنونی انجام داد، ولی نوآوری بهسازی و نوآوری انقلابی باید با دگرگون‌سازی انقلابی سازمان همراه باشد. پیروزی در دوره ثبات و رقابت کم، ممکن است که سازمان را پاییند و اسیر گذشته خود کند و آن را در برابر پیدایش فناوری‌ها و بازارهای تازه به نابودی بکشاند. شرکت «سیگو» در صنعت ساعت‌سازی در سال ۱۹۶۰ با درک حرکت‌های موجود و فناوری تازه، تصمیم دلیرانه‌ای گرفت و ساعت‌های کوارتز را در برابر چرخ‌دنده‌ای (مکانیکی) عرضه کرد. این ادغام، قانون‌های دیرینه رقابت در صنعت ساعت‌سازی را تغییر داد. بهای ساعت به شدت پایین آمد و آن را از یک کالای لوکس به صورت یک فرآورده همگانی دژآورد. مدیران با آشنایی با چرخه فناوری، درک درست در گزینش نوآوری، معماری، بهسازی انقلابی و بنیادین و بیش گسترده‌ای در زمینه فرصت‌های به‌کارگیری، جاری ساختن نوآوری خواهند داشت.

#### چند توصیه مدیریتی برای نوآوری

چگونه می‌توان افراد را به تفکر خلاق وادار کرد و بدون مختل کردن عملیات جاری، وضع موجود را زیر سؤال برد. بهترین اقدام برای تشویق نوآوری و راز موفقیت سازمان‌ها در این زمینه چیست؟

نوآوری را به‌صورت هنجار درآورید: به ثمر رساندن نوآوری نیز مانند دیگر مسایل کسب و کار مستلزم برخورد نظام‌مند است. اول تعریف مسئله سپس حل آن. این‌که به چه نتیجه‌ای می‌خواهیم برسیم؟ چه مفاهیمی نیاز داریم؟ چه افرادی را در تیم کاری نیاز داریم؟ و چگونه آنها را تشویق کنیم؟

باید نوآوری را زمانی شروع و تشویق کرد که وضع شرکت خوب است. در چنین وضعیتی، رضایتمندی و آسودگی خاطر بدترین آفت است.

افراد بیرونی را به خدمت گیرید: «هال توین» معاون واحدهای نوظهور در گروه مالی سنیتی زن است. توین مدیر واحد ماشین‌های خودپرداز و کارت‌های اعتباری بانک‌های فروشگاهی و بانک‌های اینترنتی است. وی می‌گوید: بهترین قدمی که برای تشویق نوآوری برداشتم، استخدام افرادی بود که در خارج از حیطه خدمات بانکداری تجربه داشتند. یعنی، مبتکرینی که بتوانند آموخته‌های خود را در محیط‌های پویا و مشتری محور در رشته کاری ما که سنتی‌تر است، به‌کار بندند.

راه خود را جدا کنید: «لری کیلی»، مدیرعامل راپلین در زمینه استراتژی نوآوری می‌گوید: یک برداشت غلط در مورد نوآوری این است که افراد می‌خواهند کالای داغ و پرطرفدار تولید کنند و کارهای شرکت‌ها اکثراً معطوف این کار می‌شود. از آنجا که شرکت‌ها سریعاً می‌توانند محصولات جدید را تقلید کنند، این سرمایه‌گذاری‌ها غالباً جواب نمی‌دهد. از این رو به افراد نشان دادیم راه‌های مختلفی برای نوآوری وجود دارد. نوآوری محصول یک نوع است اما نوآوری‌های دیگری هم هست. مثل نوآوری در ارائه خدمات مشتری، در مدل‌های کسب و کار، در ارتباطات شبکه‌ای و غیره.

ایده‌های خود را رها سازید: «نولان بوشنل» مدیرعامل UWINK (شبکه تفریحی و بازی در لس‌آنجلس) مخترع آتاری و سردمداری «سیلیکون ولی» بود: مهم این است که فرهنگی را توسعه دهید که در آن هیچ کاری بد تلقی نشود. ضرب‌الاجل‌های زمانی و کمبود بودجه باعث می‌شوند افراد بر توسعه محصولات موفق و عرضه سریع آنها به بازار متمرکز شوند. هیچ چیز جایگزین عرضه محصول و دریافت نظر مشتری در مورد آن نمی‌شود. آزمون نهایی نوآوری میزان استقبال از آن در بازار مصرف است.

علم را دست کم نگیرید: «لوجیانه مریانی»، مدیرکل سازمان اروپایی تحقیقات هسته‌ای در ژنو که ۶۵۰۰ دانشمند از جهان در آن کار می‌کنند، می‌گوید: «علم محض به اندازه بازارها، زاینده نوآوری است. من همواره سعی دارم فرآیند انتقال تکنولوژی قابل مشاهده باشد. به همین منظور دانشمندان را تشویق می‌کنم که اختراعاتشان را ثبت و سعی کنند برای آنها کاربرد تجاری پیدا کنند. ضمن اهمیت داشتن دانش، نمی‌توان

گفت دانش محض از همه چیز مهمتر است، علم و فناوری باید دست به دست هم دهند.»

با ذهنیت منفی مبارزه کنید: «مایک لازاریو» بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت «Research in Motion» تولید کننده بی‌سیم در واترلسو ایالت اونتاریو معتقد است نوآوری مانند ورزش حرفه‌ای است. به نظر راحت می‌رسد، اما وقتی وارد صحنه می‌شوید، می‌بینید که پیچیده و سخت است. به نظر من کلید حل معما در عزم راسخ است. یکی از قواعد طلایی من این است که افراد باهوش‌تر از خودم را استخدام کنم. به دیگران می‌گویم نگران کارتان نباشید، افرادی را پیدا کنید که بتوانند بهتر از خودتان آن را انجام دهند. برسید «چه می‌شد، اگر...؟». علت پیشرفت در شرکت IBM این است که شرکت، محققانش را به ندرت محدود می‌کند. آنها پیوسته برای بررسی و تأمل در مورد ایده‌های جدید تشویق می‌شوند.

مدیر شرکت آی‌بی‌ام می‌گوید: محققان همیشه می‌خواهند کار را کامل کنند. اما من به ایشان می‌گویم یک محصول را در حد قابل قبول بیرون دهند و بعداً اصلاح شود. افراد ایده‌های خیلی جالبی دارند اما به شرطی که به آنها فضای لازم برای انجام کارشان بدهید و محیط همکاری، نه اینکه رقابت ایجاد کنید و وقتی فکری فی‌البداهه مطرح می‌شود، آن را مسخره نکنید.

صبر و اشتیاق را درهم آمیزید: «جان تالی»، معاون واحد اکتشاف دارو در شرکت میکروبیوا در کمبریج ماساچوست کاشف CLEBEX داروی ضد آرتروز و در سال ۲۰۰۲ برنده انجمن کاشفان آمریکا می‌گوید: «من توانستم اشتیاق اعضای تیم خود را برای کار بیشتر کنم. این اشتیاق به خصوص برای حرفه‌های خیلی مشکل، لازم است.»

زرنگ‌تر از مشتریان باشید: باید بتوان قواعد بازی را عوض کرد. با سفارش مشتریان، شرکت BUSICOM برای طراحی و ساخت دوازده پردازنده برای ماشین حساب جدید، با استفاده از طرح مینی کامپیوترها، دز فکر ساخت یک پردازنده مرکزی که بتواند همه عملیات را انجام دهد، افتاد. یعنی کاری که مشتری می‌خواست انجام نداد و در عوض کار بهتری انجام دادند.

معنادار عمل کنید: «دائیل واسلا»، تحصیلات پزشکی داشته و مدیرعامل شرکت نودرایش تولیدکننده دارو در شهر بازل سوئیس است: یکی از روش‌های تشویق نوآوری (نوآوری تکنولوژیک برای داروهای جدید و نوآوری سازمانی برای بهبود انجام کار)، یکسوسازی اهداف کاری با آرمان‌هایمان است. این کار در افراد انگیزه‌درونی ایجاد می‌کند. البته انگیزه بیرونی نیز مهم است، ما به دانشمندان خود سهام می‌فروشیم یا جایزه می‌دهیم که نام آنها در جهان مطرح شود.

جر و بحث را متوقف کنید: راه‌حل تشویق نوآوری، ایجاد محیطی است که رقابت داخلی را خاتمه دهد. ساختار ماتریسی ایجاد شده است تا هر برنامه توسط یک مدیر اداره شود و چندین پروژه درون آن جا بگیرد و افراد تیم پروژه‌های مختلف، متعلق به یک مجموعه مشترک منابع انسانی هستند که نسبت به مأموریت سازمان متعهدند نه پروژه‌های خاص.

تغییر ساختار نه تنها رقابت داخلی را از بین می‌برد، بلکه توان رقابتی و سطح نوآوری شرکت را نیز افزایش می‌دهد. از آنجا که اعضای تیم هیچ تعهدی به گروه‌های خاص ندارند، نظرات خود را آزادانه مطرح می‌کنند و بدین ترتیب کل سازمان منتفع می‌شود.

نوآوری نکنید، مسایل را حل کنید: «استر دایسون»، مدیر شرکت سرمایه‌گذاری ADVENTURE و نویسنده کتاب «طرحی برای زندگی در دوران دیجیتال» مشاور شرکت‌های نوپا در آمریکا و اروپا در زمینه فناوری اطلاعات IT می‌گوید: «من این فرض را که شرکت‌ها باید نوآوری را تشویق کنند زیر سؤال می‌برم. نوآوری نمی‌تواند صرفاً با هدف نوآوری انجام شود. در عوض باید برای مسایل واقعی راه‌حل‌های ابتکاری عرضه کرد. نوآوری تنها زمانی به درد می‌خورد که مفید باشد.»

در یک تحقیق مشخص شده است که شرکت‌های ژاپنی پیکربندی دوگانه‌ای دارند. چگونه شرکت‌های بزرگ و محافظه‌کار ژاپنی می‌توانند فرآورده‌های بی‌سابقه و نفس‌گیری را به بازار عرضه کنند؟ هنگامی که سازمان با یک اندیشه و فناوری تازه‌ای روبرو می‌شود، یک تیم پژوهشی از کارکنان جوان به سرپرستی یکی از افراد خبره و سیاستمدار شرکت تشکیل و کار تولید محصول بی‌سابقه به آنها واگذار می‌شود و برای

رهایی از فشار فرهنگ پایدار، سازمان آنها را در جایی دور از تشکیلات اصلی قرار می‌دهند تا با اختیارات کامل، برنامه‌های خود را دنبال کنند و از سویی انگیزه نوآوری‌های جزئی و فزاینده را به وجود آورده و از سویی گروهی را وامی‌دارد تا آینده شرکت را بازآفرینی کنند.

نظر به این که قدرت، منابع و آداب و رسوم سنتی سازمان بیشتر در واحدهای قدیمی لنگر انداخته و این بخش‌ها، واحدهای نورسیده را به انزوا می‌کشاند، تیم مدیریت باید از واحدهای کارآفرینی حمایت کرده و حتی آنها را از نظر مکانی، فرهنگی و ساختاری از دیگران جدا سازد.

تیم مدیریت ارشد با استفاده از سه ابزار تنظیم «دیدگاه روشن»، «احساس برانگیز»، «پایدار» و تشکیل تیم کاری با شایستگی‌های متفاوت و ایجاد فرآیندهای کارساز و سالم، در عملیات نوآوری، کارساز خواهد بود.

تیم مدیریت بایستی هوشمند، خوش فکر و توانا باشند تا دیدگاه‌های نو و کهنه تعدیل شود و سازمان به صورت یک‌بعدی در نیاید.

### چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟

شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر می‌باشد. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار سازمانی با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم آورده و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می‌سازد. این ساختار واجد ویژگی‌هایی از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (عدم احاله امور برای تصمیم‌گیری رده بالاتر)، تعهد به اهداف و وظیفه‌ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، و همکاری و همراهی پرسنی است. در این ساختار ارتباطات، محملی برای ارسال اطلاعات و درک متقابل سطوح واحدها از یکدیگر بوده و کمتر جنبه دستوردهی و مسئولیت‌پذیری دارد. به‌طور خلاصه، ساختار ارگانیک با

دوری جستن از خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن، محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرده و یکی از عوامل تسهیل نوآوری به‌شمار می‌آید.

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان، حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. استراتژی‌های حمایتی از افکار نو در سازمان موجب می‌گردد تا سازمان از تحول کافی برخوردار شده و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیت‌های خلاق و ایجاد سیستم پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه کارساز و مؤثرند. البته نباید یک نکته را فراموش کرد و آن وجود هماهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاست‌گذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به‌عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و با نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسریع و تسهیل کند. از ایجاد گروه‌های تحقیقاتی چند نفره گرفته تا واحدهای بزرگ‌تر پژوهشی در سازمان، همه تقویت‌کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است. گروه‌های کوچک پژوهش و نوآوری می‌توانند از اعضای علاقمند و مستعد تشکیل شده و در ساعات غیراداری به فعالیت بپردازند.

یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارتند از:

- (الف) به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان؛
- (ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه؛
- (ج) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق؛
- (د) به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

هرگاه سیستم سازمانی با اتکاء به این عوامل طراحی شود خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه و گسترش یافته و تقویت شود.

از آنجایی که خلاقیت در گرو توانایی خلاقیت انسان‌ها در سازمان می‌باشد، در اینجا به برخی از عواملی که موجب رشد قدرت خلاقیت و نوآوری اعضا و سازمان می‌گردد نیز مختصراً اشاره می‌شود.

روحیه محافظه‌کارانه و مانوس شدن یا روش‌ها و رویه‌های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد کرده و ضمن خجرت نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی اجازه تغییر و تحول را به افراد نوآور داد.

شیفتگی تخصصی و اطمینان کامل از روش‌های مورد عمل در بین متخصصان موجب می‌گردد که آنان به روش‌ها و شیوه‌های نو بیاندیشند. برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه‌های تازه را بین آنان توزیع نمود و به آنان نشان داد که برای هر کاری روش‌های جدیدتر و بهتر همواره امکان وجود دارند.

برای ایجاد روحیه خلاق و نوآور در اعضاء سازمان باید سیستم ارزیابی ویژه‌ای را طراحی نمود و تلاش‌های خلاق را تشویق کرد و اجازه داد تا افراد نظرات خود را ابراز کرده و ترس از شکست یا مردود شدن نظراتشان را از میان ببرند. باید به کارکنان این تفکر را اثبات کرد که استعداد خلاقیت و نوآوری، استعدادی همگانی است و تنها با تلاش و پشتکار و کنار زدن ترس‌ها و عادات می‌توان فردی خلاق و نوآور بود.

تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها، در کنار هم قرار دادن افراد محافظه‌کار و سستی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند، همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد.

### خودآزمایی فصل دوم

۱. کدام یک از گزینه‌های زیر در تعاریف خلاقیت مشترک است؟

الف) تازگی و نبودن (ب) تجربه

ج) تحول (د) همه موارد

۲. مراحل فرآیند خلاقیت به ترتیب کدام‌اند؟

الف) گردآوری دانش و اطلاعات، تجربه ایده، فرآیند پرورش و ارزیابی و پیاده‌سازی

ب) گردآوری دانش و اطلاعات، فرآیند پرورش، تجربه ایده و ارزیابی و پیاده‌سازی

ج) گردآوری دانش و اطلاعات، فرآیند پرورش، ارزیابی و پیاده‌سازی و تجربه ایده

۳. کدام یک از موارد زیر جهت ایجاد جو مناسب برای خلاقیت مناسب نمی‌باشد؟  
الف) پذیرش تغییر (ب) تشویق نظریه‌های جدید

ج) اجازه تعامل کمتر (د) تحمل شکست

۴. کدام یک از گزینه‌ها در مورد تکنیک تحرک مغزی صحیح نمی‌باشد؟

الف) میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده حائز اهمیت می‌باشد.

ب) میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده حائز اهمیت نمی‌باشد.

ج) اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل و یا ترکیب ایده‌ها بپردازند.

د) ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ارائه شده به بعد موکول می‌گردد.

۵. کدام یک از تکنیک‌های خلاقیت می‌تواند به‌عنوان مکمل در آموزش اصول تحرک مغزی استفاده شود؟

الف) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (ب) ارتباط اجباری

ج) گردش تخیلی (د) صورت تطبیقی اسکمپر

۶. کدام یک از تکنیک‌های خلاقیت زمانی استفاده می‌شود که اعضای یک تیم در یک جا مستقر نباشند؟

الف) تحرک مغزی (ب) تکنیک دلفی

ج) صورت تطبیقی اسکمپر (د) تکنیک گروه اسمی

۷. موانع خلاقیت کدامند؟

الف) سازمانی، فردی و فرهنگی (ب) محیطی، سازمانی و فرهنگی

ج) سازمانی، محیطی و فردی (د) سازمانی، محیطی، فردی و فرهنگی

۸. معادل لاتین کلمه نوآوری کدام است؟

الف) innovation (ب) creation

ج) entrepreneur (د) invention

۹. کدام یک از گزینه‌های زیر معرف انواع نوآوری نمی‌باشد؟

الف) نوآوری سازمانی (ب) نوآوری مبتنی بر محصول

ج) نوآوری مبتنی بر بازار (د) نوآوری مبتنی بر علم

۱۰. این عبارت بیانگر کدام سطح از سطوح نوآوری می‌باشد؟ «نوآوری‌هایی هستند که تنها با ارائه راه‌حل‌های واضحی که از بین چند انتخاب، گزینش شده‌اند، به‌وجود آمده‌اند»

الف) نوآوری سطح یک      ب) نوآوری سطح دو

ج) نوآوری سطح سه      د) نوآوری سطح چهار

۱۱. خلاقیت را از دیدگاه‌های گوناگون تعریف نمایید.

۱۲. فرآیند خلاقیت را توضیح دهید.

۱۳. راه‌های ایجاد جو مناسب خلاقیت در سازمان را تشریح نمایید.

۱۴. تکنیک‌های مختلف خلاقیت را تشریح نمایید.

۱۵. موانع خلاقیت را نام برده و هر یک را توضیح دهید.

۱۶. نوآوری را تعریف نمایید.

۱۷. انواع نوآوری را توضیح دهید.

۱۸. استراتژی‌های نوآوری را نام ببرید.

۱۹. فرایند نوآوری را شرح دهید.

۲۰. سطوح نوآوری را تشریح نمایید.

۲۱. منابع نوآوری در کارآفرینی را تشریح نمایید.

۲۲. چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل نمود؟

## فصل سوم

### کسب و کارهای کوچک

#### هدف کلی

آشنایی با کسب و کارهای کوچک، راه‌اندازی و مدیریت آن.

#### هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. کسب و کارهای کوچک را تعریف نمایید.

۲. نحوه راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک را توضیح دهید.

۳. رابطه مدیریت و کارآفرینی را در کسب و کارهای کوچک شرح دهید.

۴. نقش بیمه را در کسب و کارهای کوچک تشریح نمایید.

۵. نقش فناوری اطلاعات را در کسب و کارهای کوچک توضیح دهید.

۶. روش تبدیل مشاغل کوچک به مشاغل بزرگ را توضیح دهید.

#### مقدمه

کارآفرین از هیچ، مؤسسه‌ای پیشرو می‌آفریند. کارآفرینان ترکیب جدیدی را ایجاد کرده یا موزد استفاده قرار می‌دهند، آنها افرادی نوآورند. ولی چگونه یک کارآفرین تازه‌کار، نوآوری و هوشمندی شناخت فرصت‌های سودآور و مهارت‌های لازم برای خلق کسب

و کار جدید را گرد می‌آورد؟ تازه کارها می‌توانند تجربه لازم را فقط با انجام کار به‌دست آورند و رمز موفقیت، شروع کار است.

ابتدایی‌ترین مفهوم مربوط به کسب و کار: یک کارآفرین باید محصول یا خدمت خاص خود را، در چارچوب بازار، در کنار محصولات و خدمات رقابتی دیگر، به پادشاهان بازار عرضه نماید. آنها آنچه را که می‌پسندند، انتخاب و خریداری می‌کنند. این پادشاهان بازار همان مصرف‌کنندگانند؛ مشتری‌ها تعیین می‌کنند چه کسی برنده باشد و چه کسی بازنده، چه کسی موفق شود و چه کسی شکست بخورد. آنها زیرک و آگاهند و بخشش در کارشان نیست. کسی یک کسب و کار تازه ایجاد می‌کند باید با کالاها و خدمات پر مزیت، این فرمانروایان را راضی نگه دارد. یک کسب و کار با ارایه محصولات با ارزشی که آنها از روی میل انتخاب می‌کنند، شروع می‌شود یا به انتها می‌رسد.

«چارلز کترینگ»<sup>۱</sup> یکی از بزرگترین کارآفرینان نوآور دنیا می‌گوید:

«در کسب و کار، آن کسی که هرگز در باره‌اش فکر نمی‌کنید و او را نمی‌شناسید، می‌نشیند و کل جریان را کنترل می‌کند. آن شخص، مشتری شما است. همیشه گفته‌ام تمام سود و زبانی که در دفاتر یک تولیدکننده دیده می‌شود، حاصل تشویق‌ها و تحذیرهای مشتریان است» (تیموری، ۱۳۸۳: ۶۶).

### تعریف کسب و کار کوچک

نظر به تنوع بسیار زیاد بنگاه‌های کوچک، ارایه یک تعریف جامع و مانع از کسب و کار کوچک بسیار دشوار است. در عوض، توصیف آن‌ها راحت‌تر به نظر می‌رسد و در حقیقت اکثر نویسندگان در این باره به جای تعریف، آن را توصیف کرده‌اند. شاید قدیمی‌ترین کوشش در این زمینه، گزارش بالستون<sup>۲</sup> می‌باشد که یک کسب و کار کوچک را به شرح زیر توضیف کرده است:

• از نظر اقتصادی، یک بنگاه کوچک سهم نسبتاً کوچکی از بازار را در اختیار دارد.

• یک بنگاه کوچک به وسیله مالکین آن به صورت شخصی اداره می‌شود، نه از طریق یک ساختار رسمی مدیریت.  
• یک بنگاه کوچک مستقل است، به این ترتیب که به‌عنوان بخشی از یک شرکت بزرگ‌تر نمی‌باشد و مالک-مدیر آن بدون کنترل خارجی و آزاد از آن تصمیمات عمده.

در ایران تعداد افراد شاغل در کسب و کارهای کوچک کمتر از ۵۰ نفر هستند. در کسب و کارهای متوسط تعداد افراد شاغل بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر می‌باشند و کسب و کارهای بیش از ۵۰۰ نفر، کسب و کارهای بزرگ محسوب می‌شوند: مغازه‌های شخصی، کسب و کارهای خانگی، اینترنتی و خانوادگی جزو کسب و کارهای کوچک هستند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای جزو کسب و کارهای متوسط و بانک‌ها و شرکت ایران‌خودرو، کسب و کارهای بزرگ محسوب می‌شوند.

بنا به تعریف اتحادیه اروپا، شرکت‌ها براساس تعداد کارکنان به شرح زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۱. شرکتهای تا ۹ نفر (شرکتهای خرد)؛
۲. شرکتهای ۱۰ تا ۹۹ نفر (شرکتهای کوچک)؛
۳. شرکتهای زیر ۵۰۰ نفر (شرکتهای کوچک و متوسط) که به آنها SMEs گفته می‌شود؛
۴. شرکتهای بیش از ۵۰۰ نفر (شرکتهای بزرگ).

### ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک

مهمترین ویژگی‌هایی که اغلب پژوهشگران و نویسندگان برای کسب و کارهای کوچک برشمردند، عبارتند از:

- اشتغال‌زایی
- انعطاف‌پذیری

1. Micro Business  
2. Small Business  
3. Small And Medium Enterprises(SMEs)  
4. Large Business

1. Charles Kctering  
2. Balston Report

- ظرفیت نوآوری
- سودآوری
- بهره‌وری و ایجاد ارزش بالاتر.

### اندیشه شروع کسب و کار

شروع یک کسب و کار یکی از جالب‌ترین عملکردهایی است که یک فرد می‌تواند داشته باشد. بیش از ۱۰ میلیون نفر هر ساله کسب و کاری را آغاز می‌کنند و در نتیجه هر ساله بیش از ۳ میلیون کسب و کار کوچک ایجاد می‌شود.

کارآفرینی مزایای متعددی دارد و در نتیجه رقابت در این حیطه نیز بسیار زیاد است. درک ابعاد این رقابت و طرح یک کسب و کار دقیق و کارآمد می‌تواند به شروع کسب و کار موفق منجر شود. آیا عملکرد شما از این مراحل پیروی می‌کند؟ سعی کنید آن‌چه را که دیگران انجام می‌دهند بررسی کنید تا به چگونگی شروع کار پی ببرید.

### سنجش میزان آمادگی برای شروع کسب و کار

با وجود این‌که کارآفرینی می‌تواند به موفقیت‌های زیادی برای شما منجر شود، ولی باید زمانی را صرف سنجش آمادگی خود برای شروع یک کسب و کار کنید. در کسب و کار هیچ ضمانتی وجود ندارد، اما شما می‌توانید با طرح یک نقشه مناسب و بررسی دقیق آن، شانس موفقیت خود را افزایش دهید. در ابتدا نقاط ضعف و قوت خود را به‌عنوان یک دارنده کسب و کار مورد ارزیابی قرار دهید.

### با قدرت به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

۱. در تصمیم‌گیری‌های خود چگونه هستید؟ صاحبان کسب و کارهای کوچک نیازمند به تصمیم‌گیری‌های سریع و پایدارند.
۲. آیا استقامت روحی و جسمی لازم و کافی را برای شروع یک کسب و کار دارید؟ داشتن یک کسب و کار، مفید، اما در عین حال طاقت‌فرساست، آیا می‌توانید هفت

روز هفته روزی دوازده ساعت کار و فعالیت داشته باشید؟

۳. چگونه کسب و کار خود را سازماندهی می‌کنید؟ تحقیقات نشان می‌دهد که طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌های ضعیف، عامل شکست در کسب و کار می‌شوند. سازماندهی مؤثر مالی و برنامه‌ریزی دقیق در یک کسب و کار می‌تواند از هرگونه شکستی جلوگیری کند.

۴. آیا گام‌های شما به میزان کافی مستحکم است؟ ایجاد یک کسب و کار ممکن است که شما را از لحاظ روحی خسته کند. بسیاری از صاحبان کسب و کار از قبول این همه مسئولیت سنگین دلسرد می‌شوند، اما داشتن یک انگیزه قوی در حفظ و بقای کسب و کار به شما کمک می‌کند.

۵. کسب و کار شما چگونه بر روابط خانوادگی شما اثر می‌گذارد؟ اولین سال‌های شروع کسب و کار ممکن است بر خانواده فشارهایی را وارد کند، و تا زمانی که کسب و کار شما سودآور شود، ممکن است با مشکلات مالی بسیاری مواجه شوید که چند ماه یا حتی چند سال به طول انجامد. ولی در طول این مدت شما باید مطمئن شوید که از حمایت خانواده برخوردار هستید.

### چند نکته:

دلایل زیادی وجود دارد که نتوانید کسب و کار خود را شروع کنید، اما برای یک فرد توانمند، امتیازات داشتن یک کسب و کار به خطرات موجود در آن می‌ارزد:

- مدیر خود هستید؛ ①
- شروع یک کسب و کار مزایایی برای شما دارد و سود آن به جای آنکه نصیب شخص دیگری شود، به شما می‌رسد؛ ②
- پیشرفت یک کسب و کار و به‌دست آوردن پول هنگفت، لذت‌بخش است؛ ③
- اقدام به یک کسب و کار مخاطره‌آمیز، می‌تواند جذاب و نیازمند جسارت بالایی باشد؛ ④
- ایجاد یک کسب و کار همیشه به یادگیری منجر می‌شود. ⑤

### راه‌اندازی کسب و کار

همان‌طور که گفته شد فرآیند کارآفرینی از شکل‌گیری یک ایده در ذهن کارآفرین شروع می‌شود و با تلاش و کوشش بسیار، این ایده تبدیل به یک محصول و یا خدمت جدیدی به جامعه شده و منجر به رشد و شکوفایی کارآفرین در کسب و کار خواهد شد. اما این فرآیند را به کمک چه عواملی می‌توان دنبال نمود؟ و از کجا باید شروع کنیم؟

۱. کشف فرصت‌های کسب و کار: می‌توان با تهیه یک دفترچه یادداشت کوچک، در زاویه کشف فرصت‌های کسب و کار تنازه گام نهاد. در این دفترچه یک صفحه به «نیازها» و صفحه دیگر به «خطاها» اختصاص داده می‌شود. کارآفرین خود را به جای مشتریان کالا و خدمات قرار داده و جای ایشان نظر می‌دهد و با ثبت نمودن اوقات تلخی‌های خود از کمبودها و خلاها در دفترچه، برای ایجاد یک راه‌حل و جایگزین مناسب تلاش می‌نماید. بازاری که از آن غفلت شده است و مشتریانی که با آنها بد برخورد شده است، از جمله مواردی است که کارآفرین به آنها خوب توجه می‌کند.

کارآفرینان خوب دقت می‌کنند و خوب فکر می‌کنند و هر روز متوجه نبود و یا نقصان کالا و خدمات در جامعه می‌شوند و این‌ها جرقه‌های در ذهن کارآفرینان ایجاد می‌کند. باید این فکرهای برق‌آسا را قبل از آن‌که از ذهن بروند، یادداشت نمود.

یادداشت نمودن نقاط ضعف و کاستی‌ها، موجب کسب یک عادت فکری در کارآفرین می‌شود که لازمه موفقیت نهایی ایشان است. تصور نمی‌شود در طول یکی دو هفته به ایده‌ای دست یافت که فرد را به ثروت و شهرت آبی و فوری برساند، ولی به این طریق، بنای تفکر لازم برای کسب و کار پایه‌ریزی می‌شود. وقتی این روش جا افتاد، کارآفرین مثل نابینایی خواهد بود که ناگهان بینایی خود را به دست می‌آورد. باید در نظر داشت که از دانه چنین موقعیت‌هایی، نهال شرکت‌های سودآور رشد می‌کند. پس از یک ماه، کارآفرین می‌تواند دفترچه یادداشت را رها نماید؛ چرا که ذهن وی دیگر مانند عقاب تیزبین، خود در پی موقعیت‌ها خواهد شتافت. می‌توان از تکنیک‌های خلاقیت همچون «اسکمپر» و «طوفان فکری» (تحرک مغزی) برای نگاه کردن به کسب

و کارها و پدیده‌های اطراف استفاده کرد. این تکنیک‌ها به کارآفرینان دید جدیدی می‌دهند تا بتوانند خلاهای بازار را بهتر تشخیص دهند.

البته فرصت‌های شغلی نامحدودی در دسترس است که هر یک ظرفیت خود را دارد و از کل این فرصت‌ها، کارهای کوچک خدماتی، سریع‌ترین و راحت‌ترین کارها برای شروع‌اند. اگر فرد کارآفرین استعداد خاص یا توان عملی بالایی ندارد و یا سرمایه اندکی دارد، یک کار کوچک خدماتی بهترین نقطه برای آغاز است. در این راه تجارب لازمه زیادی کسب خواهد شد که در صورت تمایل به پیشرفت، سکوی پرتاب به سوی موفقیت خواهد بود.

وقتی کسب و کاری آغاز می‌شود، راه‌هایی برای سودرسانی به مشتریان کشف می‌شود که پیش از آن به ذهن کسی خطور ننموده است. در واقع، این تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان است که به بیشتر نوآوری‌ها منجر می‌شود و فرصت‌های جدیدی را بر روی کارآفرینان باز می‌کند.

۲. باید طرحی برای کسب و کار ترسیم نمود: خدمت یا محصول چه خواهد بود؟ وقتی در این مورد تصمیم گرفته شد، باید اهداف و مقاصد فهرست شوند. این فهرست، راه پیش‌روی کارآفرین را روشن می‌کند. دانستن خطوط کلی برنامه، احتمال اجرای آن را بیشتر می‌کند.

تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات، پیش‌نیاز هر معامله جدید است؛ هنگام تحقیق در مورد کسب و کاری مستعد یا پس از راه‌اندازی آن، باید اطلاعات زیادی در مورد موضوعات متعدد جمع‌آوری نمود. کلید موفقیت، یافتن منابع تأمین، فروشندگان، مواد خام، یا هر مورد لازم دیگر (با قیمت مناسب) برای خدمت یا محصولی است که ارائه خواهد شد. از سوی دیگر باید در خصوص سیستم توزیع کسب و کار (شامل فروش‌های مستقیم، توزیع‌کنندگان، نمایندگان شرکت سازنده، عمده‌فروشان و نمایش‌های تجاری) آگاه بود؛ یعنی اینکه کار چگونه انجام شده و چه کسی آن را انجام می‌دهد. این اطلاعات ممکن است بسیار سخت به دست آید.

قسمت مهمی از طرح کسب و کار، سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی یک کسب و کار تازه را تعیین خواهد کرد. البته تعیین بودجه بیشتر بر پایه حدسیات است. با این حال، کارآفرینان باید از میزان پول لازم برای اندازه‌گیری کسب و کار جدید، برآوردی



داشته باشند. تعیین مبلغ دقیق مورد نیاز با فرمولی ساده امکان‌پذیر نیست. باید سرمایه لازم برای یک سال کار که شامل هزینه‌های امرار معاش نیز می‌شود، را داشت. البته، معمولاً این هزینه کم برآورده می‌شود و این امر به معنای آن است که در مقطعی از زمان وضع مالی سخت خواهد شد. این بلایی است که بر سر بیشتر کارآفرینان می‌آید. کسانی که در دوران سخت بی‌پولی، بهترین خلاقیت را نشان می‌دهند، موفق‌ترین کارآفرینان‌اند. آنان این دوران را می‌ستایند؛ چون مهارت و خلاقیت آنها بیشتر در این دوران رشد می‌کند.

اغلب کارآفرینان معتقدند می‌توان با فعالیتی محدود و در سطحی ساده و معمولی و بودجه‌ای کم، شروع نمود و سرمایه خود را پس‌انداز کرد. «هاروی هایرستون»، بنیان‌شکنی با همین نام، بزرگ‌ترین فایده یک شرکت محدود را چنین می‌داند: «من کمبود سرمایه داشتم، به این دلیل مجبور بودم هزینه‌ها را پایین نگهدارم و مراقب کل مخارج باشم، درواقع من تصور می‌کنم اگر از همان آغاز، تمام پول مورد نیاز را داشتم، کسب و کار من هرگز تا حد فعلی گسترده نمی‌شد؛ چرا که هرگز خود را مجبور نمی‌دیدم برای پیشبرد مشکلاتم آن‌گونه دقت کنم. به‌طور یقین کارهای کمتری را تکمیل می‌کردم، چرا که برای انجام کارهای اساسی پرزحمت و دشوار و حذف ضایعات، اجباری نداشتم.»

کارآفرینان در پی ایجاد یک کسب و کار تازه، ممکن است از هر تلاشی، حتی هزینه نمودن پس‌انداز و به مخاطره انداختن خانه شخصی دریغ نمایند. اما خرج‌های اضافه در شروع کار باعث اتلاف سرمایه است و به هیچ‌وجه مجاز نیست. شرکت جدیدی که قبل از هر درآمدی، چهره مجللی از خود ارایه می‌دهد که نشان از ترقی و پیشرفت است، باید نگران باشد. همین اولین نشانه کافی است تا عاقبت کار آن را پیش‌بینی نمود.

۳. تأمین سرمایه: کمبود سرمایه، بسیاری از کارآفرینان مبتدی را در حاشیه نگه می‌دارد. ترس از نبود حقوقی ثابت، یا دورانی بدون درآمد، حتی جسورترین افراد را هم فلج می‌کند. با وجود این، وحشت از مشکلات جانکاه مالی که با کسب و کارهای جدید مرتبط می‌شوند معمولاً اغراق‌آمیز است. می‌توان با مبلغی بسیار کمتر از آنچه تصور می‌شود، کار را ادامه داد. وقتی کاری شروع می‌شود همیشه به نظر می‌رسد

گذراندن زندگی بسیار سخت است. می‌توان یاد گرفت که با نگرانی‌های مالی زندگی کرد، با آن جنگید و از تبوغ خود برای رهایی از آن استفاده نمود. کمبود سرمایه کارآفرین را وامی‌دارد با مشکلات دست و پنجه نرم نماید، یا آنها کنار بیاورد و از این مبارزه بیرون بیاید.

چگونه می‌توان سرمایه‌ای دست و پا کرد؟ بهترین منابع مالی کدام‌اند؟ آغازگران کسب و کارهای کوچک تولیدی یا خدماتی می‌توانند از خویشان، دوستان و یا مؤسسه‌ای پول قرض کنند. استفاده از پس‌اندازهای شخصی و فروش برخی دارایی‌ها، از منابع خوب تهیه سرمایه می‌باشند. اگر کارآفرین مجبور به قرض گرفتن باشد، باید احتیاط کند که در دام ربا گرفتار نشود.

سریع‌ترین و ساده‌ترین راه کسب سرمایه، فروش سهمی از کسب و کار جدید است. در این صورت می‌توان دوستان، خویشان، سفارش‌دهنده‌ها و یا مشتریان (که بهترین‌اند) و حتی غریبه‌ها را مشارکت داد. این روش، کارآفرینان را به کسب سرمایه مورد نیاز برای آغاز کار می‌رساند.

مردم به این امید که ثروتی ناگهانی کسب کنند، در کارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ آنان آرزو و خیال ثروتی بادآورده را در سر می‌پروراندند. متأسفانه چنان‌که می‌دانیم این امیدها اغلب واهی‌اند. با این حال، همین آرزوها آنها را به سرمایه‌گذاری وادار می‌کند. برای جلب مشارکت سرمایه‌گذاران باید طرح را آینده‌دار نشان داد. باید تصور کنند که در ازای سرمایه‌گذاری خود ثروتی در انتظار آنان است.

۴. تشکیل تیم کاری: یک کسب کارآفرینانه، فرد را به همکاری با دیگران وادار می‌کند. احتمال حضور شرکای همکار زیادی در معاملات وجود دارد. بسیاری از این معاملات شکست می‌خورند و یا بی‌نتیجه می‌مانند. اینها بخشی از فرآیند لازم یادگیری‌اند که سرانجام کارآفرینان را به حلقه طلایی می‌رسانند. همکاران می‌توانند سرمایه‌گذاران، سهامداران، مشاوران، عاملان و یا نمایندگان باشند. آنها همگی در سود حاصل از محصول یا خدمت سهم‌اند. «لوئیکلند» به همه شیمی‌دان‌هایی که مانند او قصد دارند شرکتی را راه‌اندازی کنند، توصیه‌ای دارد، توصیه‌ای که برای همه کارآفرینان مفید است:

«من در انتخاب شریک همکار برای کسب و کار جدید، صلاحیت‌ها و تجارب کاری شخصی را بیشتر از پولی که آنها به‌عنوان سهامدار با خود می‌آورند، مورد توجه قرار دادم. این دیدگاه که بر آن تأکید دارم، به کرات مورد بی‌توجهی شیمی‌دان‌ها قرار گرفته است که کسب و کار تازه آنها از لحاظ مالی در مضمینه است. آنها به‌طور معمول با هر کس که بتواند پولی در اختیارشان قرار دهد، عجولانه ارتباط برقرار می‌کنند، بدون توجه به این که آیا این افراد برای شراکت مناسب هستند، یا افرادی به‌طور کامل نامأنوس‌اند که به تنها چیزی که می‌اندیشند بازگشت هرچه سریع‌تر سرمایه و سود است. اگر من توانسته‌ام در کسب و کار، موفق شوم، تا حدی زیاد مدیون شرکا و همکاران همدم و مانوس خود هستم؛ کسانی که به جای ایجاد تنش و ناراحتی، بیشترین علاقه به کار را در من زنده کرده‌اند.»

۵. **اداره و رشد کسب و کار:** فرا رفتن از حد فعلی ارایه خدمات یا روش فعلی انجام کارها، عملی است که کارآفرینان در هر کسب و کاری سعی دارند آن را انجام دهند؛ البته، پیشبرد یک رهیافت جدید، شجاعت و جسارت بسیاری می‌طلبد. در این راه مشکلات و نگرانی‌های زیادی وجود دارد. ولی باید به یاد داشت که همه برنامه‌ها و موفقیت‌های خاص، توسط کارآفرینی نگران به ثمر رسیده‌اند. تنها وقتی می‌توان پاداش طرح موفقیت‌آمیز خود را دریافت نمود که آن را وارد بازار کرد و مشتریان آن را بخرند. پول زیاد درآوردن کار آسانی نیست، چرا که ایجاد چنان عزم و اراده‌ای که بتواند محصول یا خدمات را به‌دست مصرف‌کننده برساند، کار چندان ساده‌ای نیست.

آنچه کارآفرینان به دنبالش هستند در اصطلاح اهل تجارت «شکاف بازار» گفته می‌شود. بدین معنا که یک کسب و کار، می‌تواند نتیجه کشف راهی جدید، بهتر، یا ناشناخته، برای انجام یک کار باشد. یعنی شکاف یا رخنه‌ای در روش‌های فعلی. آری، آنچه کارآفرینان به دنبالش هستند مشکلی را حل می‌کند یا نیازی را برطرف می‌سازد. «هنری کایزر»، کسی که تاکنون یکصد شرکت تأسیس کرده است، می‌گوید:

«هرچه خدمات بهتری ارایه کنید، پیشرفت بهتری خواهید داشت. اگر هدف شما جسورانه و والا باشد، می‌توانید به دنبال خدمات جدیدتری برای رفع نیازهای دیگران باشید ... اعتراف می‌کنم که هرگاه نیاز برطرف نشده‌ای می‌بینم، شوق عجیبی به رفع آن

## خلاقیت و نوآوری ۱۰۱

پیدا می‌کنم. موقعیت‌های ارایه محصولات و خدمات جدید همانند ایده‌ها و اشتیاق‌های انسانی بی‌پایانند.»

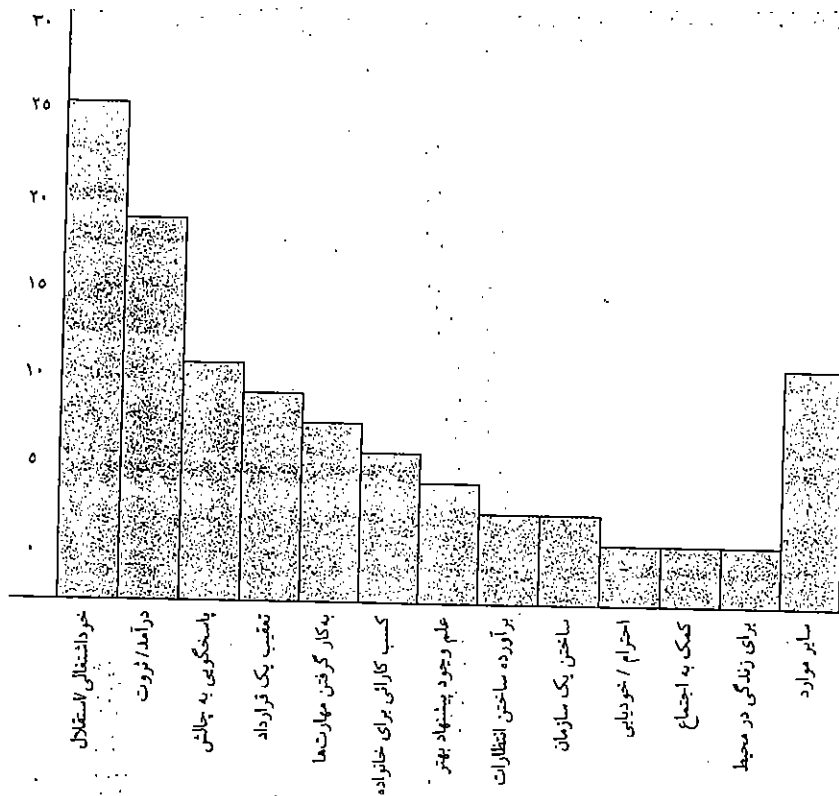
دقت کنید که در یک کسب و کار خدماتی، شکاف بازار یا فرصت شغلی به‌طور معمول بر پایه خدمات بهتر قرار دارد، از احترام ساده گرفته تا بازسازی بنیادین عادات مصرف‌کنندگان. اگر به خدمات بهتر، خدمات بیشتر و خدمات جدی اندیشیده شود، فرصت‌های بی‌پایان و کلانی وجود دارد. باید عادت کرد خدمات ناکافی را تشخیص داد. رفتار مبتنی بر بی‌تفاوتی، بی‌دقتی و لاپالی‌گری در همه‌جا متداول است. این امر فرصت شغلی ایجاد می‌کند. از این گذشته، هیچ کسب و کاری وجود ندارد که خدمات‌رسانی در آن بهبود پذیر نباشد. اگر افراد مشتاقانه به دنبال فرصت‌های بهبود خدمات در کار باشند، موارد بسیاری را می‌یابند که با اجرای آنها، پیشرفت کسب و کار خود را تضمین خواهند نمود. به سخنان «هنری فورد» گوش فرا دهید:

«مشکل بسیاری از ما در دنیای کسب و کار این است که بیش از هر چیز به دلارهایی فکر می‌کنیم که می‌خواهیم کسب کنیم و از همان آغاز، راه را اشتباه می‌رویم. من به شما اطمینان می‌دهم که اگر شخصی به ارایه خدمات در کسب و کار خود عقیده داشته باشد، نیازی ندارد نگران سودآوری کارش باشد. او به‌طور قطع به پول خواهد رسید. ایده خدمات‌رسانی در کسب و کار، بالاترین تضمین موفقیتی است که شخصی می‌تواند داشته باشد.» (تیموری، ۱۳۸۳: ۴۳).

آن‌گاه که کسب و کار یک کارآفرین به خوبی راه افتاد، باید عاشق خدمت‌رسانی باشد؛ یعنی یک هوادار پروپاقرص خدمات نوین و بهتر، یک کمال‌گرای مصمم که هدفش آسودگی و خشنودی مشتری است و به یاد داشته باشد که به اندازه کافی خدمت نمی‌کند و هرگز هم نخواهد توانست.

زندگی خدمت است، کسی پیشرفت می‌کند که به هموعان خود کمی بیشتر یا کمی بهتر خدمت کند. باید از درجا زدن در برنامه‌های بزرگ و اساسی که یکی از مهمترین مشکلات جامعه بشری را حل خواهند کرد، پرهیز نمود. پروژه‌های بزرگ سرمایه زیادی نیاز دارند و بیشتر اوقات قابل اجرا نیستند. بهتر است با پروژه‌های کوچک ولی مورد نیاز، شروع کرد.

صاحبان برخی از تجارت‌های شخصی را طبقه‌بندی و براساس آنچه خود این افراد اظهار داشته‌اند، تعیین نموده است. (علیرضا علی‌احمدی، پیمان اخوان، ۱۳۸۳: ۴)



شکل ۱-۳ دلایل شخصی برای شروع یک کسب و کار جدید

### رابطه مدیریت و کارآفرینی و نقش هریک

در شرکتی مدرن، شما معمولاً با یک بخش فروش شروع می‌کنید. در برخی شرکت‌ها، شما باید محصول خود را بسازید یا تولید کنید. شما کار را به تنهایی یا با گروه کمی از کارگران آغاز می‌کنید. سپس منشی‌ها و کارمندان دفتری را به شرکت اضافه می‌کنید.

ممکن است هوس یا سرگرمی موقتی وجود داشته باشد که کسی را پول‌دار کند، ولی همه این‌ها، پدیده‌هایی گذرا هستند. آنچه که بهتر است پیگیری شود، باید ده سال یا بیشتر به تولید آن ادامه داد. در این صورت است که سود واقعی به دست خواهد آمد. بهتر است از رقابت با سبک و کاری که به خوبی جا افتاده است، پرهیز نمود؛ چرا که اغلب آنها مزیتی بسیار بزرگ دارند؛ مگر آن‌که ایده‌ای برجسته یا بی‌نظیر ارایه شود.

کارآفرین باید در تولید کالا و ارایه خدمات، بالاتر از حد وظیفه عمل کند. این طرز برخورد شکاف‌های بازار را بهتر از هر روش دیگری پر می‌کند. فرصت، چیزی جز یک روش بهتر برای ارایه خدمات و رفع نیازهای جامعه بشری نیست. درواقع «از هر دستی بدهید، از همان دست پس خواهید گرفت».

ممکن است ایده‌ای برای ایجاد یک کسب و کار هیچ عیبی نداشته باشد، اما تا کسب و کاری راه‌اندازی نشود، نمی‌توان این نکته را ثابت نمود. باید کار را شروع کرد و تصمیم گرفت که یک کارآفرین شد. حتی اگر طرح یک کارآفرین عملی نشود و شکست بخورد، به موفقیت نهایی یک پله نزدیک‌تر شده است. سمت و سوی کار، در آغاز بارها تغییر خواهد کرد. هنری فورد با هدف ساخت تراکتور، شروع به کار کرد. توماس ادیسون نخست تلگراف را اختراع کرد. به ندرت ممکن است به‌طور دقیق با طرح اولیه‌ای که با آن کار شروع شده است، به موفقیت رسید.

### بررسی دلایل شخصی برای شروع یک کسب و کار شخصی

دستیابی به استقلال مورد نظر کارآفرینان، به روشنی در صدر فهرست دلایل برای تأسیس یک شرکت قرار می‌گیرد و صاحب‌نظران نیز آن را به‌عنوان دلیل قانع‌کننده‌ای برای اقدام یک کارآفرینی برای تأسیس شرکت می‌دانند و پس از آن تمایل به کسب درآمد و ثروت را می‌توان مطرح کرد. شکل (۱-۳) از مطالعاتی که در دانشگاه مینه‌سوتا<sup>۱</sup> و به وسیله پروفیسور پل رینولدز<sup>۲</sup>، بر روی نقطه‌نظرات مؤسسان شرکت‌های مورد بررسی، انجام شده، اقتباس شده است که بعضی از دلایل اصلی اقدام به ریسک

1. Minnesota.  
2. Poul Reynolds

سپس دفترداری (Book Keeper) استخدام می‌کنند که امیدوارید بعدها به بازرس (Controller) شرکت بدل شود و بالاخره کسی را به‌عنوان معاون ارتقای مقام می‌دهید. به مرور یک بخش پرسنلی ایجاد می‌شود. همراه با حجم کار، نیاز به رایانه‌ها و در نهایت بخش رایانه هم پدید می‌آید. قسمت کارمندی به یک بخش عملیاتی منجر می‌شود. شما یک متصدی پذیرش، یک تلفنخانه، و یک دبیرخانه راه می‌اندازید. پس مدیران بخش بیشتر و بیشتری تعیین می‌کنید. از نیت هندرسون، بنیانگذار شرایتون کورپوریشن در بوستون، در مورد گذار از شرکتی کوچک به موجودیتی بزرگ، تصویرهای ارزشمندی دارد:

رئیس هتلی کوچک با نظارت شخصی بر تمام نکات و ظرایف، کار خود را به نحو احسن انجام می‌دهد. ولی در هتل بزرگ، معمولاً ضرورت اصلی، توانایی اعطای اختیارات است. موفقیت، بیشتر به هوش خرج داده شده در انتخاب رؤسای بخش‌ها و آموزش و برانگیختن آنها بستگی دارد.

کارآفرینانی مثل هندرسون که به موفقیت‌هایی والا دست می‌یازند، باید مدیرانی لایق باشند. بر سر نقش مدیران و کارآفرینان، اختلاف نظر بسیاری وجود دارد. به راستی، اداره کردن، مدیریت، چه معنایی دارند و چه اعمالی را شامل می‌شوند؟ لودویک فن مایسیس، نابغه اقتصاد اتریش، معتقد است:

کارکرد مدیریت از کارکرد کارآفرینی جدا است. یکی دانستن کارآفرینی با مدیریت، اشتباهی جدی است. کارکرد مدیریت همیشه تحت فرمان کارکرد کارآفرینی است. کارآفرین به تنهایی و بدون دخالت مدیریت تصمیم می‌گیرد که چه مقدار از سرمایه خود را، در چه حیطه‌ای از کسب و کار به کار اندازد. او تصمیم می‌گیرد کسب و کار خود را گسترش دهد یا آن را محدود کند؛ او ساختار مالی شرکت را تعیین می‌کند. این موارد تصمیمات اساسی و الزامی در هدایت یک کسب و کاراند. اما جزئیات پروژه‌های او توسط مدیران به اجرا گذاشته می‌شود.

کارآفرینان، بنیانگذاران شرکت‌ها و پدیدآورندگان مفاهیم و ادراکات جدیداند. همچنین آنها تصمیمات مالی مهمی اتخاذ می‌کنند؛ مثلاً این که پول در کجا خرج شود. آنها گسترش یا تنوع کار را تعیین می‌کنند. آنها روحیه کاری شرکت را مشخص می‌کنند

و روابط مهم خارجی (روابط حقوقی، بانکی و...) را برقرار و پایدار نگه می‌دارند. آنان همچنین خوب می‌دانند چگونه مدیران را به بهترین شکل به‌کار گیرند. مفهوم مدیریتی آن گونه که امروزه تعریف و محقق می‌شود، گاه شامل همه این تعریف‌ها می‌شود. یک مدیر خوب معمولاً مسئولیتها و مهارت‌های یک کارآفرینی را داراست.

در عین حال، بیشتر ما وقتی درباره مدیران می‌اندیشیم، اشخاصی را تجسم می‌کنیم که به‌طور سیستماتیک روش‌های تولیدی و نتیجه‌زا را عمل می‌کنند، یعنی مدیریت را کارکردی غیرنوآورانه ولی مهم می‌دانیم. مدیر خوبی از این نوع، کارآفرین ماهری نمی‌تواند باشد، از این رو، ما سردرگم می‌شویم. مدیریت، در گویش معاصر مدیریتی، دو معنا دارد: رهبر نوآورانه و در عین حال نظارت دقیق.

این تعاریف مشکلاتی را به‌وجود می‌آورند. شاید تعیین یک مدیر از نوع نظارتی به‌عنوان سرپرست یک شرکت و انتظار نتایج کارآفرینانه داشتن، اشتباه باشد. از این گذشته، انتقال از نظارت به کارآفرینی معمولاً نشدنی است. آنچه واقعاً در رأس هر سازمان و تشکیلات مورد نیاز است مدیری کارآفرین است و این شخص نه تنها کارآفرینی مجرب، که باید مدیری کارآمد هم باشد. همراهی چنین شخصی، حتی شرکت‌های عظیم بوروکراتیک را از نو زنده می‌کند و از دغدغه‌های خود بزرگ‌بینی آنان کم می‌کند. اینان رهبرانی‌اند که همه شرکت‌ها باید در پی جذبشان باشند.

پیر دوپونت، خالق شرکت دوپونت و آلفرد اسلوان، رئیس چندین ساله جنرال موتورز را پدران مدیریت نوین می‌شناسند. ولی بیش از هر چیز آنان نوآور و کارآفرین بوده‌اند. پیر دوپونت شرکت کوچک و پرمشکل باروت‌سازی را نجات داد و آن را به شرکتی عظیم و چندملیتی تبدیل کرد. آلفرد اسلوان شرکت تولیدکننده قطعات یدکی خودرو را راه انداخت و نهایتاً آن را به جنرال موتورز فروخت. این واقیعت که او شرکت پر مشکل جنرال موتورز را به سوی موقعیتی پایدار و جهانی هدایت کرد در استعدادهای کارآفرینی او ریشه دارد که به واسطه راه‌اندازی شرکت خود کسب کرده بود. این افراد هر دو مدیرانی کارآفرین بودند، از آن نوع مدیرانی که بسیاری از شرکت‌های بزرگ را در سراسر جهان اداره می‌کنند. دیوید اوگیلوی نوشته است:

«به تجربه دریافته‌ام که هیچ سازمان خلاق، خواه یک آزمایشگاه تحقیقاتی باشد، یا یک مجله یا رستورانی در پاریس، یا یک بنگاه تبلیغاتی، بدون داشتن رئیس توانا و سخت‌گیر کار زیادی انجام نخواهد داد.»

و هاروی فایرستون می‌گوید: «هر شرکت باید فقط و فقط یک رئیس داشته باشد و او هم باید عامل اصلی اجرا باشد. همیشه هیئت مدیره می‌تواند خط‌مشی تعیین کند، ولی نمی‌تواند کسب و کار را اداره کند.»

پیترز و واترمن در کتاب *پرفروش خود*، در جستجوی فضیلت، به ارزیابی بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا می‌پردازند و می‌پرسند:

«چگونه این شرکت‌ها به مقام کنونی رسیده‌اند؟ آیا همیشه رهبری قوی سکانشان آنها بوده است؟ باید اذعان کنیم که در آغاز، ما تمایل داشتیم نقش رهبری را ضعیف بیان‌کنیم، آن هم به این دلیل که پاسخ پرسش همگانی مبنی بر ریشه مشکلات شرکت‌ها، به رهبری برمی‌گردد. باور راسخ ما این بود که شرکتهای بسیار موفق به دلیل گروهی از شاخصه‌های فرهنگی خاص که آنان را از بقیه متمایز می‌کرد، به این مقام رسیده‌اند و اگر ما با آن شاخصه‌ها به خوبی آشنا می‌شدیم، می‌توانستیم به سؤالاتی نظیر «چرا شرکت J&J این قدر موفق است؟» جوابی بهتر از «رهبری» بدهیم. متأسفانه، آنچه دریافتیم این بود که همراه با هر شرکت موفق، یک رهبری قوی و توانا وجود دارد که تاثیر بسزایی در موفقیت اولیه آن شرکت داشته است. برای مثال آی‌بی‌ام، P&G، امرسون، Dana و J&J تشخیص بنیادین اساسی خود را تحت سرپرستی شخصی بسیار خاص کسب کرده‌اند.»

شاید مدیران چندان احساس خوشایندی به کارآفرینان نداشته باشند. در این صورت، باید به یاد داشته باشیم که تقریباً هر شرکت چند ملتی در روی زمین، زمانی رؤیای کوچک یک فرد بوده است. شرکت‌های متحد چند ملیتی گروهی از شرکت‌هایی بوده‌اند که هرکدام بر اثر تلاش‌های مستمر یک شخص به وجود آمده‌اند. بدون پانصد فرد بنیان‌گذار کوشا، فورچون ۵۰۰ هرگز شکل نمی‌گرفت. (تیموری، ۱۳۸۲: ۶۰-۱۵۷)

### وظایف و فعالیت‌های مدیریت

صاحب‌نظران مدیریت معتقدند هر سازمان اجتماعی (دولتی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، فرهنگی، آموزشی، مذهبی، نظامی و سیاسی) که توسط افراد انسانی اداره می‌شوند، باید وظایف مدیریتی را عهده‌دار باشند.

این دسته وظایف حالت عام داشته و برخی از صاحب‌نظران از آنها تحت عنوان عناصر یا اصول سازمانی نام می‌برند. این وظایف عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی هدایت و کنترل.

۱. برنامه‌ریزی: یکی از وظایف مهم مدیریت برنامه‌ریزی می‌باشد که انجام آن باید با در نظر گرفتن بقیه وظایف مدیریت یعنی سازماندهی، هدایت و کنترل انجام پذیرد. برنامه‌ریزی عبارت از پیش‌بینی، تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم می‌باشد. در این صورت فرآیند تصمیم‌گیری در ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین راه‌کار، لازم و ضروری است. اجرای صحیح دیگر وظایف مدیریت مانند سازماندهی، هدایت، کنترل و بسیج منابع نیز بستگی به برنامه‌ریزی دارد.

برنامه‌ریزی، طرحی برای یک آینده مطلوب است که بتوان توسط آن راههای مؤثر و قابل حصول را تعیین نمود و یا به عبارتی برنامه‌ریزی یک فرآیند تصمیم‌گیری جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده است.

در فرآیند برنامه‌ریزی ابتدا مسئله تعریف خواهد شد؛ سپس وضعیت فعلی در مقابل اهداف، بررسی می‌گردد تا بدانیم در کجا قرار داریم و بعد از آن با ارایه فرض‌هایی در مورد شرایط آینده به تجزیه و تحلیل انتخاب بهترین راه عملی و کاربردی پردازیم و بعد از انتخاب، آن را اجرا و سپس نتایج را مورد ارزیابی قرار دهیم.

برنامه‌ریزی در مدیریت همواره قبل از سازماندهی انجام می‌شود و شامل شناخت و تعیین هدف‌ها، منابع و پیش‌داشته‌های محیطی و همچنین سیاست‌های اساسی و کلی، رویه‌ها و روش‌های چگونگی انجام کار می‌باشد.

برنامه‌ریزی ممکن است بلندمدت، میان‌مدت و یا کوتاه‌مدت باشد و راجع به مسایل مالی، بازاریابی، نیروی انسانی، مسایل تولید و فروش باشد.

سازماندهی - مدیریت

۲. سازماندهی: بعد از تعیین اهداف و فعالیت‌های سازمان، آن سازمان باید توانایی انجام اهداف تعیین شده و دستیابی به آنها را داشته باشد. بنابراین سازماندهی نیل به هدف را میسر می‌سازد، از این رو باید قادر به ایجاد ساختار سازمانی باشد که بر اساس ارتباط بین مشاغل و واحدها، حدود اختیارات شاغلین و میزان پیچیدگی‌های آنها طراحی می‌شود. از این رو گفته می‌شود، سازماندهی عبارت از شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین اختیار و مسئولیت‌های شاغلین، تعیین مراتب، سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها می‌باشد.

هر سازمان، که با اندیشه و قصد تحقق اهداف معینی ایجاد می‌شود، ممکن است دارای اهداف متعددی باشد، که این اهداف از طریق فعالیت افراد با کارکردهای ابزار و تجهیزات تحقق می‌یابند. در ابتدا کارآفرین کلیه وظایف را خودش برعهده دارد، یعنی هم تولید می‌کند، می‌فروشد، خدمات ارائه می‌دهد و هم منابع مالی را تأمین می‌کند، اما با گسترده شدن حجم فعالیت‌ها تقسیم وظایف ضرورت می‌یابد و تقسیم وظایف در دو جهت افقی و عمودی ابعاد جدیدی را موجب می‌گردد.

۳. هدایت: هدایت سازمان از وظایف مهم مدیریت است که به عقیده برخی صاحب‌نظران شامل سه بحث رهبری، انگیزش و ارتباطات می‌باشد. ارتباط و تعامل مناسب در بین اجزای انسانی سازمان در جهت انجام فعالیت‌های هدفمند برنامه‌ریزی شده می‌باشد. مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب زمینه نفوذ خود را در کارکنان فراهم نموده و در نتیجه توان برانگیختن آنان را در جهت نیل به هدف افزایش می‌دهد. به هر حال داشتن رهبری اثربخش موجب خواهد شد که حداکثر توان کارکنان در خدمت اهداف مدیریت و سازمان قرار گیرد.

الف) رهبری: فرآیند نفوذ در افراد به گونه‌ای که به مورد پسند رهبر عمل کنند را رهبری می‌نامند. این قدرت اعمال نفوذ می‌تواند از چند طریق به دست آید:

• قدرت جایگاه قانونی (مقام)

• قدرت تشویق

• قدرت تنبیه

• قدرت تخصص

• قدرت مرجعیت

که قدرت اولیه از اقتدار سازمان رسمی به دست می‌آید که فرد مدیر به واسطه یک حکم، مقابله را اخراج می‌کند و یا به واسطه یک دستورالعمل می‌تواند تشویق یا تنبیه کند. اما دو قدرت تخصیص و مرجعیت بستگی به اقتدار شخصی مدیر دارد. رهبر باید به عنوان «یکی از ما»، «بیشترین ما» و «بهترین ما» در بین افراد سازمان تلقی شود و انتظارات بیرون را برآورده سازد.

ب) انگیزش: انگیزش به معنای چرایی رفتار می‌باشد، که عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت و می‌دارد. انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان نقش اساسی در پیشبرد شرکت دارد.

در نخستین نظریات، انگیزش مبتنی بر انگیزش‌های مادی بود؛ ولی بعدها از طریق آزمایش به این نکته پی برده شد که ارضای نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری، موجب اثربخشی است.

ج) ارتباطات: ارتباطات فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علامت‌های پیام به دریافت معنی مبادرت می‌ورزند. این فرآیند یکی از ارکان مؤثر و وظایف مهم مدیر در سازمان است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان، توفیق در مدیریت، جهت انجام وظیفه رهبری را موجب می‌گردد و ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا به‌طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد، از این رو باید گفت ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است:

• ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل مدیریت توسط آن انجام می‌شود.

• ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

۴. کنترل: سنجش عملکردها براساس برنامه‌ها از جمله وظایف مهم همه مدیران در هر رده و سطح سازمانی است. مدیران با انجام این وظیفه، توان جلوگیری از

انحرافات برنامه‌ها را پیدا کرده و قادر به انجام اقدامات اصلاحی در راستای برنامه‌ها خواهند شد. همان‌طور که گفته شد کارآفرینان مرکز کنترل درونی دارند و موفقیت‌ها و شکست‌های خود را ناشی از عملکرد خود می‌دانند. از این رو همسوازه‌سنجی در کنترل رفتار خود و گرفتن بازخور از عملکرد خود دارند؛ زیرا فقط با کنترل است که ایده و برنامه طراحی شده به درستی پیش خواهد رفت. می‌توان گفت که کنترل رابطه نزدیکی با برنامه‌ریزی عملیات جهت بررسی نتایج کار دارد.

### بازاریابی

تازه‌واردان کسب و کار معمولاً در بازاریابی ناموفق‌اند. کسب و کارهای کوچک به دلیل بازاریابی ناموفق کوچک می‌مانند. شرکت‌های بزرگ و موفق نحوه بازاریابی مؤثر را به خوبی می‌شناسند. موفقیت یا شکست شما در کسب و کار به مهارت شما در بازاریابی بستگی دارد. «جی آبراهام»، متخصص بازاریابی می‌نویسد:

«شما باید بازاریابی کنید و در این راه باید از رقبای خود عاقل‌تر باشید. در راه بازاریابی، هر دلار را بهره‌ورانه و تأثیرگذار خرج کنید. تمام عناصر بازاریابی قدرتمند را پیاموزید و به کار بندید. موفقیت کسب و کار شما بستگی دارد به این که چقدر خوب بازاریابی کرده باشید.»

«فیلیپ کاتلر» برجسته‌ترین صاحب‌نظر در این رشته معتقد است که بازاریابی فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرآیند مبادله است. در اینجا به رابطه تنگاتنگ کارآفرینی و بازاریابی پی خواهیم برد. آنچه که کارآفرینان را از دانشمندان و مخترعین جدا می‌سازد، همین توجه و تمرکز شدید آنها به بازار و نیازهای آن است که این توجه و موفقیت در برطرف کردن نیازهای بازار جز در سایه داشتن مهارت و دانش شناخت بازار و مدیریت بازار امکان‌پذیر نخواهد بود.

۱. تحول مدیریت در بازاریابی: عموماً در سازمان‌های سنتی و سلسله‌مراتبی که مدیریت بازاریابی پیرو دیدگاه «فرماندهی و کنترل» است، تنها مقدار بسیار ناچیزی از ظرفیت بازار هدف به کار گرفته می‌شود. امروزه کسب و کارها در دوره‌ای به سر

می‌برند که هر سازمانی نتواند سریع‌تر، ارزان‌تر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود به تولید کالا یا خدمات بپردازد، از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پزیه‌ها، تنها سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات خواهند بود که از تمامی ظرفیت بازار هدف خود بهره می‌گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت بازار - که مبتنی بر فرماندهی مدیران و فرمانبری مشتریان است - را برمی‌گزینند، رفتنی هستند.

جک ولش، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک، به کارکنان چنین توصیه می‌کند: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است». وی تأثیر کارکرد همه کارکنان - صرف‌نظر از محل فعالیتشان در ساختار شرکت - را در نگهداری و خوشنودی مشتری یادآور شده و هشدار می‌دهد: «کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد» (کاتلر، ۱۳۷۹: ۵۹). امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می‌گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را تأمین کند، مگر آن که ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) خود را فراهم آورد.

مدیرعامل شرکت ساوث وست ایرلاینز در آمریکا معتقد است: «واحد بازاریابی ما واحد مشتریان و واحد کارگزینی، واحد انسان‌هاست». این گونه نیست که مشتریان به خاطر بیش از حد غیر استراتژیک بودن، سزاوار داشتن هیچ استراتژی نباشند، بلکه برعکس، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهمترین مسئله پیش‌روی سازمان‌ها واقف می‌شوند. تشودور لویست در این زمینه می‌گوید: «ارزشمندترین دارایی‌های شما - کارکنان، نام و نشان‌های معتبر و مشتریان شما - در دفتر حسابداری ثبت نشده‌اند». همچنین در بیانیه مأموریت اکثر شرکت‌ها این جمله به چشم می‌خورد: «با ارزش‌ترین دارایی ما مشتریان ما هستند». ولی همچنان که عملاً سازمان‌ها به دلیل پیروی از اصول بازاریابی بدوی، از توجه به این دارایی ارزشمند چشم می‌پوشند. در برنامه‌ریزی کلان سازمان‌ها نیز نسبت به تبیین استراتژی‌های بازاریابی غفلت می‌شود. آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه‌حل مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است؛ و از طرف دیگر، انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید

است. بنابراین، این باور که: «تحول در مدیریت بازار» پاسخی درخور به این خواسته‌ها و انتظارات است، دوچندان تقویت می‌شود. «تحول در مدیریت بازار» کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌تواند پیاده شود. تحقق برنامه «تحول در مدیریت بازار» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است.

گوهر مدیریت و رهبری کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ و در آستانه ورود به سده بیست و یکم، رویکرد توجه به دگرگونی‌ها و مهار آن‌هاست. برجسته‌ترین دگرگونی که نظام دویست و بیست ساله «وظیفه‌گرایی» بر پایه اندیشه‌های آدام اسمیت را زیر و رو کرده است، روی آوردن به «فرآیندگرایی»<sup>۱</sup> در سایه پیدایش فناوری‌های نوین اطلاعات، رقابت فشرده جهانی، افزایش آگاهی مشتریان و فزونی تنوع حق انتخاب آنان است.

بنابراین، تنها امتیاز رقابتی سازمان‌ها در آغاز سده بیست و یکم، برخورداری از مدیران فرهیخته و ارزشمند است، همچنین چگونگی تحول در مدیریت بازار، بزرگترین و دشوارترین چالشی است که رهبران و مدیران در این سده با آن روبرو هستند.

در جهان رقابتی و پرشتاب امروز، سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقا و تداوم حیات خود نیازمند تحول در مدیریت بازار هستند و قطعاً این تحول تصادفی نیست، بلکه ارادی و برنامه‌ریزی شده است و جنبه تکاملی و رو به رشد دارد. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی، یا توجه به تغییراتی که در پارادایم‌ها صورت می‌گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می‌کند. البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی صورت می‌گیرد که در ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری، تغییراتی مثبت ایجاد شود. در واقع مقوله تحول در مدیریت بازار را باید یک فرآیند تلقی کرد که در آن انسان و به‌طور کلی مدیران بازاریابی،<sup>۲</sup> به‌عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده طراحی و برنامه‌ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول و بالاخره بهره‌مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان فرآیند، درجه و نوع توانمندی‌های مدیران بازاریابی از عوامل تعیین‌کننده و در حقیقت پیش‌نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است

و اصولاً این توانمندی‌ها تابع دو عامل خواستن و توانستن است. عامل خواستن از طریق نظام‌های انگیزشی و عامل توانستن از طریق نظام‌های آموزشی، بهبود و توسعه می‌یابد.

واقعیت این است که سازمان‌هایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسایل بی‌بهره هستند، خیلی از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمان‌ها در خلاء نیستند، بلکه در محیطی پرتلاطم قرار دارند که شرایط محیطی درونی و بیرونی، حیات سازمانی آنها را به شدت مورد تهدید و تأثیر قرار می‌دهند. بسیاری از مدیران در مورد تحول در مدیریت بازار صحبت می‌کنند، اما در بیشتر موارد واقعاً نمی‌دانند تحول در مدیریت بازار چیست؟ برای بسیاری از آن‌ها، این تحول اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم‌گیری به منظور تأمین رضایت مشتریان است مشروط بر این که سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخلفی نکنند. این به مفهوم آن است که در حقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن، برای حل مشکل مشتریان به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقررات سازمانی پیش‌بینی نشده است.

«دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان ما هستند»، مدیرعامل شرکت کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان این مطلب، به مدیران قرن بیستم و یکم گوشزد می‌کند: «فرهنگ سازمانی شما و این که به کارکنان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز خواهد ساخت و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت می‌شود» (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۷). مایکل پوروتز معتقد است که «مهارت‌ها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد» (همان منبع: ۳۴). یک رویکرد آینده‌ساز، نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می‌کند که براساس آن بتوان برای بازاریابی، استراتژی‌هایی ایجاد کرد که چگونگی استفاده از این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مدنظر داشته باشند.



۲. کیفیت؛ ارزش مشتری‌پسند: تا اوایل سال ۱۹۸۰ تقریباً تمامی شرکت‌ها و سازمان‌ها بر این باور بودند که کیفیت تنها به شکل کالای نهایی تجلین می‌یابد و رضایت مشتری فقط با دریافت کالا و یا خدمات مناسب تأمین می‌شود. از این رو رقابتی ژاپنی و اروپایی کالاهای صرفاً با دوامی را تولید و به‌عنوان یک کالای با کیفیت، به بازار عرضه می‌کردند. اما به تدریج با رشد و پیشرفت فناوری و ابداع سیستم‌های طراحی و ساخت توسط رایانه، اتکا به مهارت انسانی کاهش یافت و موجبات تولید و ارائه محصولات مشابه برای شرکت‌های رقیب فراهم آمد؛ به گونه‌ای که تشخیص و تفکیک کالاهای ارائه شده توسط شرکت‌های گوناگون در بازار بسیار مشکل بود. از این رو شرکت‌ها برای پیشی گرفتن از رقبای خود ناگزیر به دنبال مفاهیم جدیدی بودند تا با مشخصه‌های کیفی کالای خود تلفیق کرده و با ایجاد تمایز میان محصولات خود و دیگران، سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهند. به زعم عده‌ای «کیفیت» و «دستیابی به استانداردها» مترادف بوده و کیفیت را دستیابی به استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می‌کنند، در صورتی که باید توجه داشت که در استاندارد، حداقل عملکرد تعیین می‌شود و ارتباطی به کیفیت ندارد، در نتیجه باید به کیفیت از جنبه ارتقای مستمر کیفیت برخورد کرد تا بتوان به خوبی انتظارات و خواسته‌های مشتری را برآورده ساخت.

جوزف جوزان کیفیت را «درست مناسب مصرف» تعریف می‌کند. فیلیپ کرازبی بنیان‌گذار راهبرد نقص صفر (بدون نقص)، کیفیت را تطابق با خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کاتلر معتقد است، کیفیت توانایی و قابلیت‌های کالا در انجام وظایف محوله را نشان می‌دهد و ویژگی‌های دوام، قابلیت اعتماد، دقت، سهولت استفاده، تعمیرپذیری آسان و سایر صفات ارزشمند کالا را در برمی‌گیرد که اندازه‌گیری بعضی از این صفات عملاً امکان‌پذیر است. او بیان می‌دارد، تولیدکننده پیش از تولید یک کالا می‌باید یک سطح کیفی برای آن انتخاب کند و این سطح کیفی باید بتواند از جایگاه کالا<sup>۱</sup> در بازار هدف دفاع کند. ادوارد دمنینگ بنیان‌گذار مکتب «مدیریت کیفیت جامع»، کیفیت را به‌عنوان یک سیستم بی‌نقصی

توصیف و تأکید می‌کند که جهت‌گیری تلاش‌های کیفیتی باید در زمینه نیازهای فعلی و آتی مشتریان باشد. شعار کیفیت در شرکت زمینس این‌گونه بیان می‌شود: «هنگامی کیفیت برقرار است که مشتری ما دوباره برمی‌گردد، نه کالاهایمان».

۳. برنامه‌ریزی بازاریابی: بازاریابی یا گرایش بازار، یک فرآیند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل بازار محصولات شرکت‌ها را برعهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر کار در محصول شرکت‌ها به منظور دستیابی به رشد و سود رضایت‌بخش است، که این فرآیند شامل سه رکن تصمیم‌گیری، تخمین سود و برنامه‌ریزی بلندمدت است.

«دیوید اف راماسیتی» معتقد است که شرکت‌ها باید این شش پرسش را پاسخ

گویند:

- ما که هستیم؟
- ما چه می‌کنیم و چرا؟
- ما این کار را برای چه کسانی انجام می‌دهیم، و چرا؟
- چه چیزی می‌تواند منابع کار ما شود؟
- چگونه کسب و کار خود را ارتقا بخشیم؟
- چگونه بدانیم که موفق بوده‌ایم؟

طبق نظریه او، پاسخ این پرسش‌ها، سمت و سوی برنامه بازاریابی محصولات یا خدمات را تعیین می‌کند.

زمانی باید با دید فلسفی به شرکت خود نگاه کرد و دریافت که طی یک یا دو دهه آینده به کجا خواهیم رسید؟ باید اهداف مشخص خود را یادداشت نموده و مقصد دقیق شرکت را معین نمود و در یک جمله گنجانند و آن را به تمام کارمندان اعلام نمود. مثلاً، «ما شرکی با بیشترین سرعت رشد در جهان هستیم».

باید بر عملکرد شرکت و کسانی که شرکت در خدمت آنهاست، تمرکز دقیقی داشت. باید مشتریان و خواسته‌های آنان را شناخت و دانست که آنان را کجا می‌توان یافت.

تصمیمات بازاریابی، فرآیندی برای تعیین یک سیستم دسترسی جامع و کامل به آفرینش مشتریان است. برای رسیدن به این هدف، موارد زیر بسیار مهم است:

- تشخیص این که مشتریان چه کسانی هستند و چه می‌خواهند و چگونه می‌خرند (پژوهش‌های بازاریابی)؛
- ارتقا دادن و توزیع محصولات با توجه به یافته‌های پژوهش‌های بازاریابی (پژوهش‌های فروش)؛
- جمع‌آوری، مشاهده، ذخیره، بازاریابی و انتشار اطلاعات بازاریابی براساس تصمیمات اولیه، تصمیم‌ها و عمل‌ها (سیستم اطلاعات بازاریابی)؛
- هماهنگ کردن قضاوت شخصی با اطلاعات مناسب بازار (پیش‌بینی فروش)؛
- فرمول‌بندی کردن تصمیمات برای دستیابی به بازاریابی درازمدت و اهداف فروش (برنامه‌ریزی برای بازاریابی)؛
- تشخیص و برآورد انحرافات از برنامه‌ریزی‌های بازاریابی (ارزیابی).

کارآفرینان در یک کسب و کار تازه به یک بودجه بازاریابی نیاز دارند و باید هر ماهه بودجه‌ای برای این کار کنار بگذارند. افزایش سود، باید به معنای کنار گذاشتن پول بیشتر برای بازاریابی باشد. همیشه باید در جستجوی راه‌هایی کارآمد در بازاریابی بود. وقتی راهکار خوبی پیدا شود، باید از هر طریق ممکن برای انجام آن، پول تهیه نمود؛ باید هزینه‌های دیگر را کاهش داد و یا قرض نمود. وقتی راهکار برنده در دست است، خوب است حداکثر پول را به آن انحصار داد.

حتی وقتی شرکت در حال ضرر دادن است، باید به بازاریابی ادامه داد. بهتر است از حداکثر توانایی مالی در این راه استفاده نمود. هرگز نمی‌توان بازاریابی را حذف نمود، وگرنه از گردونه خارج می‌شویم. اگر در یک زمان از چند استراتژی بازاریابی استفاده شود، باید همیشه آن استراتژی برنده را ادامه داد و از بقیه دست کشید. (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۴: ۱۷۵-۱۷۰)

۴. تحقیقات بازاریابی: تحقیقات بازاریابی عبارت است از فعالیت‌هایی که

ارتباطات بازار را بین مصرف‌کنندگان، خریداران، عامه مردم و مدیران بازاریابی از طریق تبادل اطلاعات برقرار می‌کند:

اولین قدم در پژوهش‌های بازاریابی، تعریف دقیق اطلاعاتی است که باید گرفته شود. با این که این موضوع واضح‌تر از آن است که ذکر شود، اما حقیقت این است که اغلب اوقات نیازها بدون بررسی کافی تعریف می‌شوند. اگر مسأله به صورت شفاف تعریف نشده باشد، اطلاعات جمع‌آوری شده مفید نخواهد بود. علاوه بر آن، اهداف مشخص باید وضع شوند. مثلاً، یک پژوهش، مجموعه سؤالات زیر را برای مشخص کردن اهداف پژوهش‌های بازاریابی پیشنهاد کرده است:

• مشخص کنید که مشتریان بالقوه برای خرید جنس یا گرفتن سرویس به کجا می‌روند؟

• چرا مشتریان به آنجا می‌روند؟

• اندازه بازار چقدر است؟ تجارت مورد نظر چه سهمی از آن را می‌تواند

به‌دست آورد؟

• جوایز و تشویقات چه تأثیری بر مشتریان دارد؟

• مشتریان بالقوه به دنبال چه نوع محصولات یا سرویس‌هایی هستند؟

در آغاز هر تحقیقی باید مسئله را تعریف کنیم. بعد از تعریف مسأله، فرضیه‌هایی

تعیین می‌شود. مثلاً شرکت صادرکننده فرش ایران می‌خواهد بداند تبلیغاتش در اروپا چه اشکالی داشته است. ممکن است به این فرضیه برسند که پیام تبلیغاتی شرکت مناسب با جو فرهنگی و اجتماعی آنجا نبوده است.

مرحله بعد آماده شدن برای جمع‌آوری اطلاعات است؛ در این مرحله منابع

کسب اطلاعات و نمونه آماری و نحوه نمونه‌گیری مشخص می‌شود و بعد از این مرحله، داده‌ها از روش‌های مختلف، مشاهده، نظرسنجی، مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری می‌شود. سپس در مرحله نهایی با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده و با حفظ اصول اخلاقی و صداقت در تحقیقات، فرضیه رد یا تأیید می‌شود و مدیریت را در تصمیم‌گیری یاری می‌نماید.

شرکت برای تحقیقات و بررسی‌های جامع و بازاریابی، باید بودجه کافی داشته باشد. شرکت‌های تازه تاسیس چنین بودجه‌ای ندارند. البته داشتن اطلاعات بیشتر خوب است، ولی نه به قیمت از دست دادن سرمایه شرکت. می‌توان به‌عنوان نوعی تحقیق در بازار با مشتریان خود صحبت نمود، پرسش‌هایی از آنها پرسید و عادات آنها را مطالعه کرد. می‌توان بازار هدف خود را با یک سیستم جستجوگر داخلی معین نمود که آمارها و تاریخچه خرید مشتریان را ارائه دهد. همچنین می‌توان با استفاده از کد پستی آنها، به یک محله پر از مشتری راه یافت. دیگر این‌که می‌توان مشتریان عمده را مجزا نمود و بیشتر به دنبال آنها رفت. البته هرچه تحقیق در بازاریابی نامتعارف‌تر باشد، ارزش کمتری خواهد داشت.

۵. ابزارهای بازاریابی: شرکت‌ها با استفاده از ابزارهای بازاریابی، سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارند. «مک کارتی»<sup>۱</sup> چهار عامل بازاریابی را به شرح زیر تعریف کرده است:

- **محصول یا خدمت:** شامل مباحثی نظیر تنوع محصولات، کیفیت، طرح، مشخصات، نام تجاری، اندازه، بسته‌بندی، ضمانت‌نامه، خدمات و بازدهی.
- **قیمت:** شامل مباحثی نظیر تخفیف، لیست قیمت، اعتبارات، مدت بازپرداخت و شرایط آن.

- **ترفیع:** شامل مباحثی نظیر تبلیغ، فروش حضوری، پیشبرد فروش، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم.

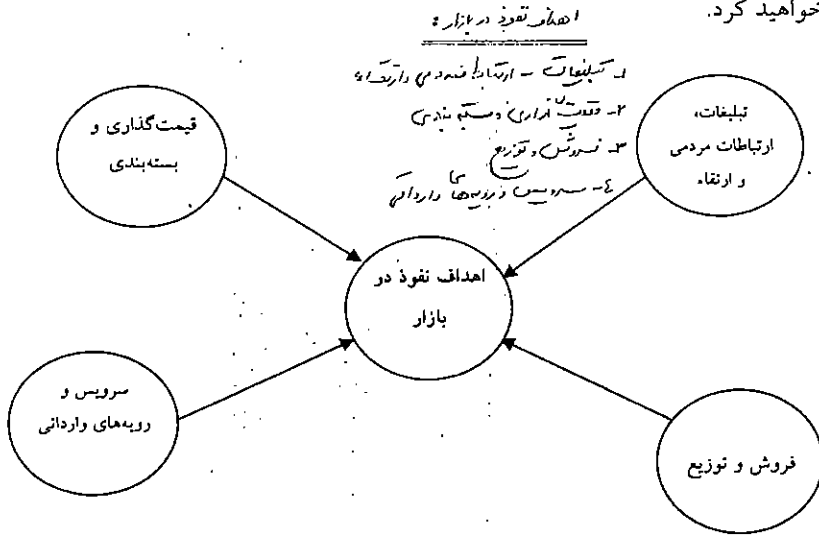
- **توزیع:** شامل مباحثی نظیر کانال‌های توزیع، پوشش بازار، موجودی محصول، حمل و نقل و محل‌های توزیع.

این چهار عامل را ترکیب عوامل بازاریابی می‌دانند. عملیات ترفیع - تبلیغ - توزیع

۶. **استراتژی بازاریابی:** چگونه شما می‌خواهید وارد بازار شوید، بخشی از بازار را از آن خود کرده و سهم بازار را به دست آورید و در طرح‌های مالی خود موفق باشید؟

1. Mac Carty

شکل (۲-۳) ساختاری را نشان می‌دهد که شما برای ساخت و حمایت از اهداف بازاریابی به آن احتیاج دارید. اگر به این موضوع به‌عنوان یک کل نگاه کنیم، استراتژی بازاریابی شما مشخص گشته و شما راه خود را در طرح کسب و کار پیدا خواهید کرد.



شکل ۲-۳ ساختار استراتژی بازاریابی

براساس تجزیه و تحلیل شما از شکل ۲-۳ بعضی پرسش‌های مورد نیاز عبارتند از:

- علت تقاضای فروش محصول شما چیست؟ (کیفیت ویژه یا منحصر به فرد بودن)
- شما چگونه بازار را جذب و نگهداری کرده و توسعه می‌دهید؟
- اولویت‌های شما کدام است؟ (فکر نکنید که هر کسی مشتری شما است، شما نمی‌دانید هر چیزی را به هر کسی بفروشید)
- چگونه به تصمیم‌گیرندگان دسترسی دارید؟

• بسته‌بندی جذاب را توسعه داده و نشانی از تصدیق و وفاداری را بین مشتریان خود تأسیس کنید:

مدیریت مالی  
 در این هدایت به طرف سوددهی  
 در این هدایت به طرف سوددهی

متداول‌ترین اشتباه کارآفرینان، در حیطه برنامه‌ریزی مالی است. همه کارآفرینان رویاپردازی هستند که موفقیت خود را باور دارند. آنها بدون رویاپردازی و خودباوری، شکست خواهند خورد، اما رویاپردازی و خودباوری، مانع از برنامه‌ریزی دقیق نیست؛ شایع‌ترین اشتباهی که کارآفرینان با آن مواجه هستند، برنامه‌ریزی براساس فروش است، زیرا اکثر پیش‌بینی‌ها درست محقق نمی‌شود. برای جلوگیری از این اشتباه، بهتر است فروش، هزینه‌ها را تعیین کند و نه برعکس و بهتر است بخشی از فروش را به خاطر نبود تجهیزات و نیروی انسانی کافی از دست بدهد، به جای این‌که بگذارد قبل از حصول درآمد، هزینه‌های سرسام‌آور او را ورشکست کند.

مدیریت مالی عبارت است از جریان تصمیم‌گیری براساس جمع‌آوری اطلاعات، پیش‌بینی وقایع بر مبنای مدل‌های اقتصادی، تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات. از این رو وظایف امور مالی به شرح ذیل می‌باشد:

۱. وظیفه هدایت به طرف نقدینگی: لازمه موفقیت روزافزون در عملیات مدیریت این است که شرکت قادر باشد صورت حساب‌های خود را به فوریت پردازد، جور کردن جریان نقدی ورودی به شرکت در مقابل جریان نقدی خروجی موضوع بسیار مهمی است. کارآفرین، بایستی قادر به تخمین میزان و زمان ورود منابع از طرف مشتریان به شرکت بوده و این منابع را برای پرداخت به بستانکاران و عرضه‌کنندگان کالا مصرف نماید.

شرکت وجوه خود را از منابع مختلفی تأمین می‌نماید. در زمان‌های مختلف بعضی از منابع از سایر منابع بهتر و مطلوب‌ترند. در یک مقطع خاص، منابع مالی قابل دسترسی ممکن است نتواند به اندازه کافی احتیاجات شرکت را رفع نماید یا امکان دارد هزینه‌های متعلق به این منبع برای شرکت گران باشد. کارآفرینی باید وجوه قابل وصول از هر منبع و زمان استفاده از آنها را شناسایی کرده و سپس گام بعدی را در

• طریقه فروش شما چگونه است؟ فروشنندگان، فروش در خانه یا نمایندگان تولید، بست مستقیم، فروش از راه دور یا نمایشگاه‌های تجاری؟  
 • به چه کسانی می‌فروشید، به فروشنندگان، جمع‌کنندگان سیستم یا تولیدکنندگان ابزار اصلی؟

• چگونه، کجا و چه وقت تبلیغات می‌کنید؟ در ژورنال‌های تجاری، در مجلات یا در تلویزیون؟

• دوره فروش (سیکل فروش) شما چقدر است؟

• اندازه سفارشات شما چقدر است؟

• چقدر جهت کمیسیون پرداخت می‌کنید؟

• در چه محل‌هایی از کشور تمرکز دارید؟

• قیمت شما، میزان تنزیل شما چقدر است/ آیا شما درگیر جنگ قیمت

خواهید شد؟

• شما چگونه محصول خود را بسته‌بندی و ارائه می‌کنید؟

• چگونه اجناس دریافتی خود را جمع‌آوری می‌کنید؟

• چه سطحی از سرویس، وارانتهی و گارانتی می‌بایست ارائه شود؟

همان‌گونه که مشاهده می‌کنید، بازاریابی کسب و کار شما، زمان زیادی را از شما خواهد گرفت، شما می‌توانید یک مدیر بازاریابی استخدام کنید تا بعضی مسئولیت‌ها در این زمینه را به عهده گیرد، ولی به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی، اجبار فوری دارید که مطمئن شوید که کسب و کارتان می‌تواند به فروش رود، همان‌گونه که می‌تواند یک محصول را بسازد (علی‌احمدی، اخوان، ۱۳۸۳، ص ۹۸)

۷. بایدهای بازاریابی: در اینجا توصیه‌های بازاریابی از چند بعد ذکر می‌شود:

• زمان مورد نیاز برای تأسیس شبکه فروش و توزیع را ناچیز نشمرید.

• سعی نکنید که خیلی از شکاف‌های غیرمرتبط بازار را پر کنید.

• قیمت را به وسیله ارزشی که مشتری تعیین می‌کند، اعمال کنید.

• تفاوت‌های بازاریاب‌سند محصول خود را ارتقا دهید.

جهت اطمینان از این که وجوه مذکور به طور عملی در دسترس شرکت بوده و پرداخت کنندگان متعهد به پرداخت می‌باشند؛ بر دارد.

۲. وظیفه هدایت به طرف سودآوری، همه برنامه‌ها باید به نحوی به سمت سوددهی هدایت شود.

### اداره کردن دارایی‌ها

دارایی‌ها منابعی هستند که به واسطه آن شرکت قادر به اداره فعالیت‌های تجاری خود می‌باشد. عنوان دارایی‌ها به ساختمان‌ها، ماشین‌آلات، وسایط نقلیه، موجودی کالا، وجه نقد و سایر منابعی که شرکت در تملک یا اجاره دارد، اطلاق می‌شود.

دارایی‌های شرکت بایستی با دقت اداره و نگهداری شده و راجع به موارد استفاده از آنها تصمیمات لازم گرفته شود.

### مسائل حقوقی

کارآفرینان باید قبل از راه‌اندازی شرکت یا مؤسسه از قوانین و مقررات شرکت‌ها که ممکن است فعالیت کارآفرینانه نوپای آنها را تحت تأثیر قرار دهند، آگاهی داشته باشند؛ چه‌بسیا بسیاری از فرصت‌های طلایی از قوانین و مقرراتی به دست می‌آید که دیگران به آنها اهمیت نمی‌دهند.

در این قسمت سعی می‌شود اطلاعات مختصری در خصوص انواع شرکت‌ها بیان شود و لازم است کارآفرینان با مطالعه درست قانون تجارت، درک درستی از فضای قانونی کسب و کار خود به دست آورند.

### انواع شرکت‌ها [اقتباس از قانون تجارت]

از انواع شرکت‌ها می‌توان شرکت‌های با مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام، مؤسسات غیرتجاری <sup>سود</sup> را نام برد که کارآفرین باید بسته به نوع و اندازه کسب و کار خود یکی از انواع فوق را برای شرکت خود انتخاب کند.

۱. شرکت با مسئولیت محدود: شرکتی است که بین دو یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هریک از شرکا بدون این که سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت هستند (قانون تجارت).

در این تعریف:

- سرمایه به سهم‌الشرکه تقسیم شده نه به سهام و در شرکت با مسئولیت محدود ورقه‌ای به نام سهم‌الشرکه صادر نمی‌شود.
- مسئولیت شرکا در مقابل دیون و قروض شرکت در حدود سهم‌الشرکه‌ای است که هر شریک سرمایه‌گذاری نموده است.
- سهم‌الشرکه، آزادانه قابل نقل و انتقال نمی‌باشد.
- شرکت با مسئولیت محدود حداقل بین دو نفر و حداکثر بین چند نفری که باشد، تشکیل می‌گردد.

۲. شرکت سهامی خاص: شرکتی بازرگانی است که تمام سرمایه آن به طور انحصاری توسط مؤسسين تأمین گردیده و سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام، محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است و تعداد سهامداران نباید از سه نفر کمتر باشد. عنوان شرکت سهامی خاص باید قبل از نام شرکت یا بعد از آن بدون فاصله با نام شرکت، به طور روشن و خوانا قید شود.

می‌توان تفاوت‌ها و شباهت‌های شرکت‌های سهامی خاص و با مسئولیت محدود را به صورت زیر برشمرد:

- حداقل سرمایه برای ثبت شرکت با مسئولیت محدود و سهامی خاص یک میلیون ریال است.
- در شرکت سهامی خاص حداقل ۳۵٪ سرمایه باید به صورت نقدی در یکی از شعب بانک‌ها تودیع و گواهی مربوطه ارائه و ۶۵٪ در تعهد سهام‌داران باشد؛ در شرکت با مسئولیت محدود باید کل سرمایه، تحویل مدیرعامل شرکت شده و مدیرعامل اقرار به دریافت نماید و ارائه گواهی بانکی دال بر انجام این امر ضرورت ندارد.
- مدت مدیریت در شرکت سهامی خاص حداکثر دو سال می‌باشد که قابل تمدید است و در شرکت با مسئولیت محدود، مدیران شرکت برای مدت نامحدود

روشن و خوانا قید شود و سرمایه در موقع تأسیس شرکت‌های سهامی عام نباید از پنج میلیون ریال کمتر باشد.

### تفاوت شرکت سهامی عام و خاص

- شرکت سهامی عام برای تأمین سرمایه اقدام به پذیره‌نویسی عمومی می‌نماید، ولی شرکت سهامی خاص حق مراجعه به عامه را ندارد.
- امکان صدور اوراق قرضه برای شرکت سهامی عام وجود دارد، ولی شرکت سهامی خاص چنین حقی ندارد. نقل و انتقال سهام در شرکت‌های سهامی عام مشروط به موافقت سهامداران نیست؛ ولی در شرکت سهامی خاص چنین نقل و انتقالی منوط به توافق مدیران یا مجامع عمومی شرکت می‌تواند باشد.
- سهام شرکت سهامی عام قابل عرضه در بازار بورس می‌باشد، ولی شرکت سهامی خاص چنین اجازه‌ای ندارد.
- مدیران و سهامداران شرکت سهامی عام حداقل ۵ نفر و شرکت سهامی خاص حداقل ۳ نفر می‌باشد.

۴. مؤسسات غیرتجاری: در کنار شرکت‌هایی که به کار تجارت اشتغال دارند، قانون‌گذار، نهاد حقوقی خاصی را که دارای شخصیت حقوقی می‌باشد جهت انجام اموری که جنبه غیرتجاری دارد از قبیل کارهای علمی یا ادبی یا امور خیریه یا خدماتی، پیش‌بینی نموده است. ماده یک آیین‌نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری، مؤسسه غیرتجاری را چنین تعریف نموده است:

مقصود از تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری مذکور در قانون تجارت، کلیه تشکیلات و مؤسساتی است که برای مقاصد غیرتجاری از قبیل امور علمی یا امور خیریه و امثال آن تشکیل می‌شود اعم از آن که مؤسسين و تشکيل دهندگان قصد انتفاع داشته یا نداشته باشند. بنابراین آرایه خدمات علمی و آموزشی و خدمات شهری و آرایه کمک‌های انسانی در قالب شخصیت حقوقی متصور بوده و از این جهت مؤسسات غیرتجاری به دو قسمت تقسیم می‌شوند:

الف) مؤسساتی که مقصود از تشکیل آنها، جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد؛ این گونه مؤسسات در اصطلاح مؤسسات غیرانتفاعی نامیده می‌شود و کلیه

انتخاب می‌شوند و همچنین مخیر خواهند بود که مدتی برای مدیران در اساسنامه شرکت مقرر دارند.

• شرایط احراز حد نصاب در مجامع عمومی در شرکت سهامی خاص سهل‌تر و در شرکت با مسئولیت محدود با توجه به نوع شرکت مشکل‌تر می‌باشد.

• مجامع عمومی در شرکت سهامی خاص توسط هیأت رئیسه ای مرکب از یک نفر رئیس و دو نفر ناظر و یک نفر منشی که از بین سهامداران انتخاب می‌شوند، اداره می‌گردد. در شرکت با مسئولیت محدود اداره مجامع عمومی شرکت توسط هیأت نظارت در صورتی خواهد بود که تعداد شرکای آن از ۱۲ نفر بیشتر باشد.

• تقسیم سود در شرکت سهامی خاص به نسبت تعداد سهام و در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه شرکا تقسیم خواهد شد و در شرکت با مسئولیت محدود می‌توانند در اساسنامه ترتیب دیگری برای تقسیم سود مقرر دارند.

• حق رأی در شرکت سهامی خاص به تعداد سهام و در شرکت با مسئولیت محدود به نسبت سرمایه خواهد بود.

۳. شرکت سهامی عام: برای انجام پروژه‌های بزرگ عمرانی، صنعتی و کشاورزی وجود شرکت‌های بزرگ لازم و ضروری است. در این گونه شرکت‌ها سرمایه‌های اندک در قالب سهام به عموم مردم واگذار می‌شود؛ مؤسسين یا مدیران با اداره شرکت، سرمایه حاصله را در جریان گردش صحیح اقتصادی قرار می‌دهند و در اثر این عمل دو منفعت حاصل می‌گردد؛ در مرحله اول سوددهی از سرمایه‌گذاری یا انجام فعالیت‌های عمرانی نصیب سهامداران می‌شود و در مرحله دوم رونق و آبادانی را برای کشور به ارمغان می‌آورد.

شرکت سهامی عام نوع به خصوص و منحصر به فرد شرکت‌های بزرگ می‌باشد که اجازه فروش سهام به عموم مردم را دارد و مردم می‌توانند در هنگام اعلام پذیره‌نویسی به شعب بانک اعلام شده مراجعه و ورقه تعهد سهم را امضا و وجوه مشخصی را به حساب شرکت واریز نمایند.

شرکت‌هایی که مؤسسين آنها قسمتی از سرمایه شرکت را از طریق فروش سهام به مردم تأمین می‌کنند، شرکت سهامی عام نامیده می‌شود و باید بلافاصله قبل یا بعد از نام شرکت عبارت سهامی عام در کلیه اوراق و اطلاعیه‌ها و آگهی‌های شرکت به‌طور

فعالیت‌های اجتماعی از قبیل انجمن‌های اسلامی و تخصصی و علمی خاص و احزاب و دستجات سیاسی و مؤسسه‌ها که درخواست ثبت می‌نمایند، توسط اداره ثبت شرکت‌ها، مراتب از اداره کل اطلاعات نیروی انتظامی استعلام می‌شود و پس از وصول پاسخ مثبت نسبت به آن اقدام می‌گردد.

ب) مؤسساتی که مقصود از تشکیل آنها ممکن است جلب منافع مادی و تقسیم منافع مزبور بین اعضای خود یا غیر باشد. این‌گونه مؤسسات، مؤسسات غیرتجاری نامیده می‌شوند؛ بنابراین فعالیت‌هایی از قبیل آموزشگاه‌های علمی و فنی و کلاس‌های زبان و مدارس غیرانتفاعی و مؤسسات گازرسانی یا ارائه خدمات شهری مانند نظافت و فضای سبز و موارد دیگر در زمینه‌های فوق، در قابل مؤسسات غیرتجاری متصور می‌باشد و مؤسسه‌ها باید پس از به ثبت رساندن مؤسسه نسبت به اخذ مجوز فعالیت، اقدام نمایند.

۵. شرکت‌های تعاونی: اهداف بخش تعاون در نظام اقتصادی ایران در قانون اساسی ذکر شده است، منتهی از آنجا که اهداف مذکور کلی بوده‌اند، قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۰ با الهام از روح اصول فوق و شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه اهداف زیر را برای بخش تعاونی‌ها برشمرده‌اند:

- ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل؛
- قرار دادن وسایل کار در اختیار کسانی که قادر به کارند، ولی وسایل کار ندارند؛
- پیشگیری از تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص، جهت تحقق عدالت اجتماعی؛
- جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت؛
- پیشگیری از انحصار، احتکار، تورم و اضرار به غیر؛
- توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم.

نکته در خور توجه در این خصوص در مورد نقش والایی است که قانون اساسی و قانون مذکور به بخش تعاونی به عنوان یکی از بخش‌های اصلی اقتصادی کشور قائل شده‌اند.

اکنون با عناوین مقدماتی که ذکر شد و جایگاهی که تعاونی‌ها در اقتصاد کشور دارند و به خصوص موقعیت حقوقی و قانونی آنها، به بررسی شرکت‌های تعاونی که از طریق آنها اهداف مذکور قابل تحقق اند می‌پردازیم:

با توجه به مقررات شرکت‌های تعاونی و اهدافی که قانون برای آنها برشمرده و موقعیت ویژه‌ای که در اقتصاد مملکت دارند، می‌توان در تعریف شرکت تعاونی گفت:

شرکت تعاونی شرکی است که بین اشخاص حقیقی برای فعالیت در امور مربوط به تولید و توزیع در جهت اهداف مصرح در قانون بخش تعاونی به منظور بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی و اعضا، از طریق همکاری و تشریک مساعی آنها با رعایت مقررات قانون مزبور تشکیل می‌شود.

در این تعریف چند نکته مؤرد توجه قرار گرفته که به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

- فقط اشخاص حقیقی می‌توانند عضو شرکت شوند؛
- شرکت تعاونی فقط در امور مربوط به تولید و توزیع می‌تواند فعالیت کند که در اصل ۴۴ قانون اساسی آمده است؛
- طرق فعالیت در شرکت‌های تعاونی تولید و توزیع، همکاری و تشریک مساعی است و به طریق دیگر نمی‌توانند فعالیت نمایند.

شرکت‌های تعاونی، شرکت‌هایی هستند که تمام یا حداقل ۵۱٪ سرمایه به وسیله اعضا در اختیار آنها قرار می‌گیرد و وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت و تحت پوشش دولت، بانک‌ها، شهرداری‌ها، شورای اسلامی کشوری، بنیاد مستضعفان و سایر نهادهای عمومی می‌توانند جهت اجرای بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی بدون آن‌که عضو این شرکت‌ها باشند، از راه وام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر از قبیل مشارکت، مضاربه، مزارعه، مساقات، اجاره، اجاره به شرط تملیک، بیع شرط، فروش اقساطی و صلح، به کمک در تأمین یا افزایش سرمایه شرکت‌های تعاونی اقدام نمایند.

شرکت‌های تعاونی چند گونه می‌باشند: تعاونی‌های تولید، شامل تعاونی‌های مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش ماهی و غیره می‌باشند. تعاونی‌های توزیع، شامل تعاونی‌هایی می‌شوند که نیاز مشاغل تولیدی یا مصرف‌کنندگان عضو

①

خود را در چارچوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها تأمین می‌نمایند.

۶. شرکت تضامنی: یکی دیگر از شرکت‌هایی که بعد از شرکت سهامی خاص و شرکت با مسئولیت محدود در امور تجاری مورد استقبال واقع می‌شود، شرکت تضامنی است. شرکت تضامنی از جمله شرکت‌های شخصی محسوب گردیده و شخصیت شرکا نقش بسیار مهمی در این نوع شرکت ایفا می‌نماید. قانون تجارت شرکت تضامنی را شرکتهای می‌داند که تحت اسم مخصوص برای امور تجاری، بین حداقل دو نفر شریک با مسئولیت تضامنی تشکیل می‌شود و اگر دارایی شرکت برای پرداخت قروض شرکت کافی نباشد هر یک از شرکا به تنهایی مسئول پرداخت تمام قروض شرکت می‌باشند و اگر شرکا فراری برخلاف مورد فوق بین خود مقرر نموده باشند، این قرار در مقابل اشخاص ثالث کان‌لم‌یکن خواهد بود؛ شرکت تضامنی وقتی تشکیل شده محسوب می‌شود که تمام سرمایه نقدی، پرداخت و سهم‌الشرکه غیرنقدی نیز با توافق کلیه شرکا، ارزیابی و تسلیم شده باشد. در شرکت تضامنی تقسیم منفعت به نسبت سهم‌الشرکه شرکا است، ولی شرکا می‌توانند ترتیب دیگری برای تقسیم منفعت بین خود مقرر نمایند؛ اداره شرکت تضامنی با مدیری است که از بین شرکا یا خارج از شرکا انتخاب می‌شود و مسئولیت مدیر در اداره شرکت در قبال شرکا همچون مسئولیت وکیل در مقابل موکل می‌باشد. (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۴: ۲۱۰)

#### نقش بیمه در کسب و کارهای کوچک

حقیقتی درباره مشاغل کوچک و خطراتی که ممکن است موجب از بین رفتن آنها در کمتر از یک هفته شود، نیاز بیمه را مشخص‌تر می‌سازد؛ بسیاری از مشاغل خرد، سالانه میلیون‌ها دلار به بیمه پرداخت می‌کنند تا از خطرات احتمالی جلوگیری کنند و بسیاری دیگر نیز آن را نادیده می‌پندارند.

هر شغلی با ریسک‌های روزانه‌ای مواجه می‌شود، پس باید از اثر آنها در امان بود. این خطرات مانند ورشکستگی، تبادل ارز، دزدیده شدن وسایل و ویروس کامپیوتری و... هستند.

با به وقوع پیوستن یک حادثه ممکن است بیمه به داد شما برسد؛ از ۵ شغل یکی از آنها دچار آسیب می‌شود. یک شغل کوچک آن‌قدر امکانات اضافی برای منابع خود و مواجه شدن با خطرات احتمالی در اختیار ندارد. بیمه در مشاغل خرد بسیاری از هزینه‌ها را به وجود می‌آورد، اما از خطرات احتمالی بهتر است. به‌عنوان مثال زمانی که شما از اطلاعات درون کامپیوتر یک نسخه پشتیبان تهیه می‌کنید، در واقع شما آن را از آسیب‌های وارده به کامپیوتر نجات می‌دهید؛ زیرا هر کامپیوتری در معرض احتمالی نقص در سخت‌افزار و یا ورود ویروس قرار دارد و یک شغل نیز همین‌گونه است و نیاز به یک پشتیبان دارد و به کامپیوترهای دیگر و افراد دیگری نیاز دارد تا از آن پشتیبانی به عمل آورند و به هر دلیلی حتی به دلیل حفظ منافع شخصی نیز باید از این پشتیبان برخوردار شد.

آیا شغلی که اکنون به آن می‌پردازید احتمال وقوع حوادث شخصی و غیرطبیعی را در نظر گرفته است و احتمال را درباره لیست‌های مکاتبه شده، زمان‌های از دست رفته، سفارشات فراموش شده، آشفتگی‌های داخلی و همچنین هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته است؟ ممکن است از بهترین سیستم‌های پشتیبانی برخوردار باشید و آنها را به روز کرده باشید، اما ممکن است آنها را بدزدند یا در آتش‌سوزی همه دستگاه‌ها و ماشین‌ها از بین بروند، آن وقت به فکر چه می‌افتید، آیا پشتیبانی دارید که همه این خسارت‌ها را جبران کند. باید در نظر داشت که خطر در کمین است و خسارت جبران‌ناپذیر، پس ... برای این کار زمان زیادی باید گذاشته شود و بیمه این مراحل قانونی را با صرف هزینه‌ای برآورده می‌سازد.

لیستی درباره پیشگیری از خطرات احتمالی در اینجا تهیه شده است:

- برنامه‌های تهیه شده در هر شرایطی - در اجرای برنامه‌ای به مشکلی برخورد می‌کنید.
- توجه به کنترل کیفیت - باید حق دادخواهی را کاهش دهید.
- مسایل بهداشتی و امنیتی را مورد توجه قرار دهید، برای اینکه در آینده پشتیبانی برایتان باشند.



- قبل از انجام هر کاری از صحت انجام کار و درست بودن کار اطمینان حاصل کنید.
- سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مورد اطمینان.
- امنیت در برابر خطر آتش‌گیری.
- پشتیبانی از اطلاعات و ذخیره آنها در جاهای گوناگون به غیر از اداره و شرکت.
- از اقدامات و پیش‌بینی‌های اداره بیمه و دیگر مراکز برخوردار باشید.
- از قراردادها و سازمان‌های حمایتی، خدمات دریافت کنید.
- مطمئن باشید که اداره بیمه به تمام تعهداتش در قبال اعمال خواسته شده عمل می‌کند.

راه‌کارهایی که برعهده بیمه مشاغل است:

- این اقدامات بیمه مستخدمین و کارکنان را شامل می‌شود.
- شامل بیمه موارد تجاری است.
- خرابی تجهیزات و قراردادهای بسته شده.
- خدمات در قبال آسیب‌های محرمانه چون دزدی، خرابی و ...

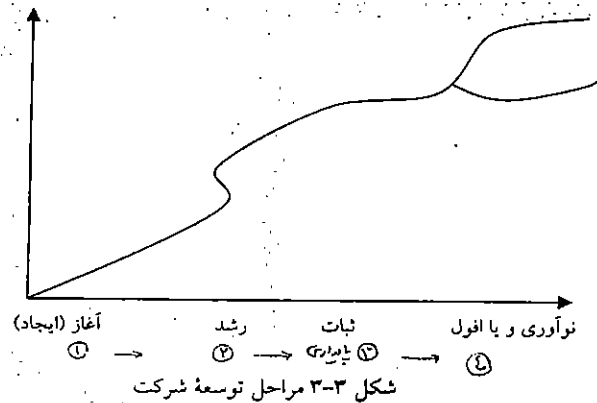
### روش‌های تبدیل مشاغل کوچک به مشاغل بزرگ

پس از شروع به کار هر شرکت جدید، کارآفرین نیاز به توسعه کسب و کار خود دارد و مدیریت رشد کارآفرینان، مهمترین تاکتیک برای موفقیت آتی شرکت است. بنابراین، بقای رشد یک شرکت جدید نیاز به آگاهی کارآفرینی هم در زمینه راهبردی و هم مهارت‌ها و هم توانایی‌های فنی دارد. هرکدام از مهارت‌ها و توانایی‌ها با بخشی از توسعه کنونی شرکت مرتبط هستند. در شکل (۳-۳) چرخه حیات یک شرکت معمولی نشان داده شده است.

### مراحل توسعه شرکت

همان‌طور که اشاره شد شکل (۳-۳) بیانگر مراحل چرخه زندگی سستی در مورد یک

شرکت است. این مراحل شامل ایجاد شرکت جدید، فعالیت‌های آغازین، رشد، پایداریت و نوآوری یا افول است. حال به تشریح این چهار مرحله می‌پردازیم.



۱. فعالیت‌های آغازین: قبل از این که فعالیت‌های آغازین انجام پذیرد، باید فلسفه عمومی، مأموریت، حوزه دید و جهت‌گیری شرکت مشخص شود. سپس فعالیت‌های آغازین از قبیل کارهای بنیادین مورد نیاز برای ایجاد یک برنامه تجاری رسمی، جستجو به دنبال سرمایه، انجام فعالیت‌های بازاریابی، و توسعه تیم کارآفرینی کارآمد انجام می‌پذیرد؛ این فعالیت‌ها معمولاً یک راهبرد کارآفرینی جسورانه با تلاش بسیار را می‌طلبد. ملاحظات مالی و بازاریابی در این مرحله اهمیت اساسی می‌یابند.

۲. رشد: مرحله رشد، اغلب اوقات به تغییرات اساسی در راهبرد کارآفرینی نیاز دارد. در این مرحله تعدادی از شرکت‌ها متوجه می‌شوند که بیش از حد تجارت رشد کرده‌اند، زیرا قادر نیستند با رشد شرکت خود هماهنگ شوند. کارآفرینان بسیار خلاق هم گاهی اوقات ناتوان هستند، یا علاقه‌ای ندارند که با چالش‌های همراه با مرحله رشد شرکت، روبرو شوند. در نتیجه، کار فعلی را ترک کرده، به سوی کار دیگری حرکت می‌کنند. کارآفرین در این مرحله رشد، با مشکلات و موانع اساسی بیشتری نسبت به

مرحله شروع مواجه است. این چالش‌های جدید، کارآفرین را وادار می‌سازد تا مهارت‌های متفاوتی را کسب کند و در غین حال، دیدگاه‌های کارآفرینانه را برای سازمان حفظ کند. مرحله رشد، گذاری از رهبری تک‌نفره کارآفرینی به رهبری مدیریتی تیمی است.

۳. ثبات و پایداری: مرحله پایداری نتیجه بازار و تلاش‌های کارآفرینان است. معمولاً در این مرحله، پیشرفت‌هایی رخ می‌دهند که از این جمله‌اند: افزایش رقابت، بی‌تفاوتی مشتریان در برابر خدمات یا کالا (های) کارآفرین و اشباع بازار از یک میزان مشابه.

در این مرحله فروش، رفته رفته تثبیت می‌شود و کارآفرین باید به این نکته بیندیشد که عاقبت شرکت او طی سه تا پنج سال آینده به کجا خواهد انجامید. به این مرحله بیشتر اوقات مرحله نوسان نیز گفته می‌شود؛ زیرا پس از این مرحله است که شرکت به سمت سوددهی بیشتر یا افول و شکست نوسان می‌کند. در این مرحله، نوآوری و اختراع غالباً برای موفقیت آینده اهمیتی اساسی دارد.

۴. نوآوری یا افول: شرکت‌هایی که از نوآوری بازمی‌مانند، محکوم به فنا هستند. شرکت‌هایی که از نظر مالی موفق هستند، بیشتر سعی در به‌دست آوردن شرکت‌های نوآور دیگر دارند تا شرکت خود را رشد دهند. همچنین شرکت‌های فراوانی روی توسعه خدمات و یا محصولات جدید کار می‌کنند تا آن‌چه را که هم‌اکنون ارائه می‌دهند، تکمیل کنند.

گفته شد که کارآفرینان فرصتی را درک می‌کنند، این فرصت را دنبال می‌کنند و به موفقیت کار خود اعتقاد دارند. این اعتقاد اغلب مواقع از یگانگی ایده، قدرت محصول، یا دانش ویژه و مهارت خاصی ناشی می‌شود که کارآفرین به آن مجهز است. تعدادی از این عوامل را باید به موازات رشد شرکت به تک تک افراد سازمان انتقال داد. حفظ چارچوب ذهنی برای کارآفرینی بسیار مهم است. (عامل محرابی و همکاری تیرانی، ص ۶۱۲)

### شرکت کارآفرین در قرن بیست و یکم

بزرگی و آهنگ رشد. تغییرات در هزاره جدید همچنان شتاب خواهد گرفت. همگام کردن تکامل و دگرگونی شرکت‌های کارآفرینی با این آهنگ رشد از اهمیت فراوان برخوردار خواهد بود. کسب توانایی‌های پویای متفاوت با توانایی‌های رقبای نوظهور، برای شرکت‌های در حال رشدی که جوایز تطبیق با تغییرات هستند، چالش مهمی به‌شمار می‌رود. دو راه برای کسب توانایی‌های پویا وجود دارد: داخلی (استفاده از خلاقیت و دانش کارکنان) و خارجی (جستجو به دنبال شایستگی‌های خارجی برای کامل کردن توانایی‌های موجود شرکت). تمایل به سمت جهانی شدن، علاقه به فن‌آوری جدید و جنبش اطلاعاتی، همگی مثال‌هایی از نیروهای این هزاره جدید هستند که باعث می‌شوند شرکت‌ها فرهنگ، ساختار و سیستم‌های خود را از لحاظ انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار دهند. نوآوری و اندیشه کارآفرینی عناصر ضروری در مرحله رشد شرکت هستند.

کارآفرینان: (۱) فرصتی را درک می‌کنند، (۲) این فرصت را دنبال می‌کنند و (۳) به موفقیت خود اعتقاد دارند. این اعتقاد غالباً از یگانگی ایده، قدرت محصول، یا دانش ویژه و مهارت خاصی ناشی می‌شود که کارآفرین به آن مجهز است. تعدادی از این عوامل را باید به موازات رشد شرکت به خود سازمان انتقال داد.

### زنده نگهداشتن شور کارآفرینی

مصمم بودن برای کارآفرینان واقعاً قیمتی و با ارزش است و تنها بخشی از فلسفه جاری وقف کامل در هدف است. این تصمیم شیوه جدیدی از زندگی، با تعهدی فراگیر و پرمسئولیت است، به خصوص اگر سودای ابرکارآفرینی در سر باشد. در برخی موارد، موفقیت، بر اشتیاق کارآفرین به تغییر و نوآوری تأثیر می‌گذارد. این به‌ویژه زمانی مصداق پیدا می‌کند که شرکت نوعی حس خشنودی به‌وجود آورد و کارآفرین این محیط را دوست داشته باشد. شخص نمی‌خواهد محیط خود را تغییر دهد. در حقیقت، برخی کارآفرینان یک محیط اداری ایجاد می‌کنند که در آن دستورات از بالا به پایین صادر می‌شود و تغییراتی که در سطوح پایین صورت می‌پذیرد، بر تافته نمی‌شود. در نتیجه، هیچ‌کس در این شرکت مشتاق به نوآوری و یا کارآفرینی نیست؛ زیرا خود مالک

و یا مؤسس، چنین فعالیت‌هایی را خاموش می‌کند. یک مطالعه نشان داده است که کارآفرین به‌طور مستقیم در جهت رشد شرکت از لحاظ سوددهی، اهداف محصول، بازاریابی، اهداف منابع انسانی و اهداف انعطاف‌پذیری اثر می‌گذارد. اگر کارآفرین به حفظ فضای خلاقانه امیدوار باشد، باید به قرار دادن شرکت در جایگاه نخست کمک کند، و گام‌های معینی را طی کند.

بسیار مهم است که کارآفرین، شرکتی بنا نهد که پس از شروع، انعطاف‌پذیری خود را حفظ نماید. شرکت تطبیق‌پذیر برای کارکنان خود فرصت‌ها را افزایش می‌دهد، تغییرات را آغاز می‌کند و علاقه به نوآوری را افزایش می‌دهد. کارآفرینان به چندین روش متفاوت می‌توانند شرکتی نوآور و تطبیق‌پذیر داشته باشند:

۱. سهم شدن در بینش کارآفرین: بینش کارآفرینی باید در سرتاسر سازمان ارایه شود تا کارمندان جهت‌گیری را بدانند و در مسئولیت رشد شرکت سهیم باشند. کارآفرین می‌تواند بینش و دیدگاه خود را به‌صورت مستقیم از طریق ملاقات با کارمندان، مذاکرات و سمینارها به آنها منتقل کند. او همچنین می‌تواند از طریق حوادث نمادین یا فعالیت‌هایی چون همایش‌های اجتماعی، رویدادهای شناختی و نمایش، این بینش را انتقال دهد. این سهم کردن در هر قالب که باشد، به پرسنل شرکت امکان می‌دهد تا رؤیای مدیر خود را بدانند و سهمی در رسیدن به آن داشته باشند.

۲. افزایش درک فرصت‌ها: این با طراحی دقیق امور انجام می‌شود. اهدافی که افراد مسئول آن هستند باید تعریف شود. هر سطح از سلسله مراتب باید از نقش خود در تولید محصول یا خدمات نهایی آگاه گردد. این بیشتر به‌عنوان «نزدیک ماندن به مشتری» شناخته می‌شود. راه دیگر برای افزایش درک فرصت، از طریق هماهنگ سازی و یکپارچه کردن محدوده‌های عملیاتی است.

۳. نهادینه سازی فرصت به‌عنوان هدف شرکت: این مستلزم ترجیح دادن نوآوری و تغییرات بر حفظ وضعیت موجود است. اگر قرار است فرصت‌ها درک شوند، محیط شرکت نه تنها باید آن را تشویق کند، بلکه باید از آن به‌عنوان یک هدف استقبال کند. در این حیطه، نیل به فرصت‌ها در صورتی به‌دست می‌آید که منابع در دسترس قرار گیرند و موانع موجود در بخش‌های سازمانی کاهش یابد.

۴. وجود سیستم پاداش مرتبط با نوآوری: افرادی که فرصت‌های نوآوری را جستجو می‌کنند، باید به‌طور واضح به دیگران معرفی شوند. برای مثال جوایز، پاداش، افزایش حقوق و ارتقا را باید به‌صورت مستقیم با تلاش پرسنل برای نوآوری مرتبط نمود.

۵. ایجاد محیطی که اجازه شکست می‌دهد: همه باید بدانند که بیشتر اوقات قبل از به‌دست آوردن موفقیت، تلاش‌های فراوانی مورد نیاز است و به این ترتیب، ترس از شکست به حداقل می‌رسد. این بدان معنی نیست که آنها از شکست درس بگیرند. هنگامی که چنین محیطی وجود داشته باشد، افراد به پذیرش چالش‌های مرتبط با تغییر و نوآوری راغب می‌شوند.

۶. عملیات انعطاف‌پذیر: انعطاف‌پذیری باعث فراهم آمدن امکان وقوع تغییرات و تأثیرگذاری مثبت آنها می‌شود. اگر شرکت‌ها به برنامه‌ها و راهبردهای خود پافشاری کنند، قادر نخواهند بود به فناوری‌های جدید، تغییرات مشتری یا تغییرات محیطی پاسخ دهند و نوآوری و اختراع رخ نخواهد داد، زیرا جایی برای آن وجود ندارد.

۷. توسعه تیم‌های شرکتی: به منظور پرورش نوآوری، باید تیم‌های شرکتی و اهداف و کارایی این تیم‌ها مشخص شود. تیم‌ها نباید فقط گروه‌های کاری باشند، بلکه باید بینا و متعهد باشند و اختیار ایجاد جهت‌گیری جدید، وضع استانداردهای جدید و مبارزه با وضع موجود را داشته باشند. (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۴: ۲۲۱)

#### رشد و تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری مسأله‌ای بحرانی در مرحله رشد شرکت‌های نوظهور به‌شمار می‌رود. سبک تصمیم‌گیری با سبک تصمیم‌گیری در مراحل قبل یا بعد از حیات شرکت تفاوت دارد. در جدول (۳-۱) سبک تصمیم‌گیری اصولی برای مرحله رشد در مقایسه با مراحل قبلی و بعدی نشان داده شده است. همچنین، همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، خصوصیات سازمانی شرکت‌های موفق تازه تأسیس و شرکت‌های موفق رشد یافته بسیار متفاوت‌اند (و طبعاً مواجهه آنها با مشکلات متفاوت است). شرکت‌های تازه تأسیس با وظایفی نامعین نظیر توسعه فنی بازار مواجه هستند که با سطوح بالایی از عدم اطمینان مشخص می‌شود. در نتیجه، سازمان آنها معمولاً ساختار

کوچکی از نظر شکل تخصص کاری، قواعد یا رسمیت از خود نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری در بسیاری موارد صرفاً مبتنی بر ارتباطات غیررسمی و رو در رو است. مالک - کارآفرین، افراد، وظایف و کارها را در بسیاری موارد از طریق تماس مستقیم با آنها منسجم می‌کنند.

جدول ۳-۱: خصوصیات تصمیم‌گیری و مراحل رشد

مرحله (های) اولیه مرحله رشد	مرحله (های) بعدی	تولید حجمی	کنترل هزینه‌ها
توجه اصلی	تجارت محصولات	سهیم شدن در بازار	سوددهی
	تعریف	استعداد موفقیت	فرصت برای رشد در آینده
	کسب منابع		
	توسعه موفقیت بازار		
خصوصیات تصمیم‌گیری	غیررسمی	گذار میان دو حالت	رسمی
	متمرکز		نامتمرکز
	غیرتخصصی		تخصص یافته
	افق کوتاه‌مدت		افق درازمدت و کوتاه‌مدت

برعکس، شرکت‌های رشد یافته به اندازه‌ای می‌رسند که صدها کارمند دارند و نمی‌توانند به این شیوه، موفق باشند. آنها نیاز به عناصر ساختاری، تخصص‌یافتگی و رسمیت برای کنترل و هدایت مؤثر و کارآمد سازمان خود دارند. گذار فرآیند تصمیم‌گیری از آنچه که برای شرکت‌های نوپا شرح داده شده به شرکت‌های بزرگ باید طی مرحله رشد، رخ نشان دهد. زمان بنیدی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. وارد کردن زود هنگام ساخت یافتگی و رسمیت‌ها ممکن است حال و هوای کارآفرینانه و خلاقانه را در شرکت تضعیف کند. ولی، اگر رسمیت و ساخت یافتگی به موقع هم اعمال نشود، مدیریت ممکن است کنترل سازمان را به موازات افزایش اندازه آن از دست بدهد و در نتیجه، اوضاع شرکت نابسامان شده، حتی به شکست آن بیانجامد.

در یکی از روش‌ها، استفاده از منابع خارجی از طریق ایجاد شبکه مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، تشکیل شبکه مستلزم برقراری روابط شخصی خارجی است که کارآفرین می‌تواند برای کمک حرفه‌ای از آنها بهره‌گیری کند. ایده اصلی، کسب یک مزیت رقابتی با توسعه دادن تصمیم‌گیری و دسترسی به منابع خارج از حوزه

شرکت است. یک مثال از این استفاده منابع، شرکتی است که اجازه استفاده از یک نام تجاری مشهور برای بازاریابی محصولی به دست می‌آورد که در غیر این صورت قادر به عرضه آن نخواهد بود و این کار را با قول وفاداری در فروش‌های آینده انجام می‌دهد. این مثال به وضوح نشان‌دهنده بهره‌گیری شخصی از یک سری منابع (همه منابعی که به طور معمول برای ایجاد یک نام محصول مورد نیاز است) می‌شود که تملکی بر آنها ندارد. «منابع خارجی» ارزش‌هایی - فیزیکی یا غیر آن - هستند که شرکت در فرآیند رشد از آنها استفاده می‌کند و مالکیتی مستقیم بر آنها ندارد. یک مثال دیگر، استفاده از کمک مشاوره خارجی در زمینه‌های مدیریتی یا فنی است. برنامه‌ریزی راهبردی، تأمین مالی، بازاریابی و کمک روز به روز به انجام عملیات، همگی زمینه‌هایی هستند که در آنها شرکت‌های نوظهور به دنبال کمک خارجی هستند.

روش دیگری که کارآفرینان می‌توانند در سامان بخشیدن به تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرند، تهیه نموداری برای مسئولیت‌هاست. در این فرآیند فرض می‌شود که تصمیم‌گیری شامل چند نقش می‌شود که در نقاط زمانی متفاوت به شیوه‌های گوناگون وارد صحنه می‌شوند. بنابراین سه مؤلفه اصلی آن عبارتند از: تصمیم‌گیری‌ها، نقش‌ها و انواع مشارکت. این سه مؤلفه با هم ترکیب می‌شوند و یک بستر تشکیل می‌دهند که پاسخ دهنده می‌تواند نوعی از مشارکت را به هر یک از نقش‌ها (در بالا) برای یک تصمیم خاص (در طرف چپ) نسبت دهند. سپس پاسخ‌ها در یک حالت گروهی یا حضور کلیه مشارکت‌کنندگان یا با حضور یک فرد نماینده از طرف گروه مورد تحلیل قرار می‌گیرد. مراحل تهیه نمودار برای مسئولیت‌ها در جدول (۳-۲) فهرست شده است.

جدول ۳-۲: مراحل تهیه نمودار مسئولیت

۱. تعیین پارامترهای اولیه
• قواعد تصمیم‌گیری
• زبان مشترک
• ایجاد بستر برای نقش‌ها و تصمیمات کلیدی
۲. جدول‌بندی الگوها
۳. بحث و توضیح
۴. توافق بر سر تشخیص مسئولیت
۵. نظارت و بحث مجدد در مورد نیاز

گیلمور<sup>۱</sup> و کازانیان<sup>۲</sup> هنگام گزارش ارزش این فرآیند گفته‌اند: «با تهیه نمودار برای مسئولیت‌ها، بهتر می‌توان قدرت و اختیارات را مورد بحث قرار داد، زیرا به جای دینامیک برد و باخت که از بحث در خصوص این مسایل نتیجه می‌شود، گمتره و سببی از راه‌حل‌ها را پیش‌رو می‌گذارد.

در شرکت‌هایی که در مرحله رشد قرار دارند، تیم غالباً به خاطر هجوم مدیران جدید به شکست می‌انجامد. هنگامی که نمودار مسئولیت‌ها برای روشن کردن تصمیمات اصلی مشخص شد، نتایج حاصل به مدیران جدید در قدم گذاشتن به راهی که باید طی کنند، کمک می‌کند. برخلاف شرح وظایف که فقط وظایف فرد را معین می‌کند، این نمودار چگونگی تطبیق نقش در بسیاری از فرآیندهای بحرانی را نشان می‌دهد.»

در هر صورت کارآفرینان برای مقابله با پیچیدگی‌های فزاینده در امر تصمیم‌گیری در مرحله رشد نیاز به روش توسعه دارند، خواه این روش تشکیل شبکه باشد، خواه تهیه نمودار مسئولیت‌ها. نکته کلیدی در هر سیستمی ممکن است توانایی کارآفرین در تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها باشد. (عامل محرابی و تیرائی، ص ۶۳۳)

### تفویض مؤثر اختیارات

برای گذار از غلبه مالک بر یک شرکت کارآفرینی به گوناگونی عملیات در مرحله رشد، تفویض مؤثر اختیارات، یک عامل موفقیت کلیدی به‌شمار می‌رود. این فرآیند، مستلزم طی سه مرحله است: ۱. انتخاب وظایف مشخص، ۲. اعطای اختیارات برای اجرای این وظایف و ۳. ایجاد اجبار مسئولیت‌پذیری برای کنش لازم.

چرا تفویض اختیار در شرکت‌های رو به رشد دارای چنین اهمیت اساسی است؟ زیرا کارآفرینی برای ادامه رشد، نیاز به آزاد کردن خود و تکیه به دیگران دارد تا بتواند فعالیت‌های روزانه شرکت را سازمان بخشد. تیموتی و فرینستال، مدیر یکی از

شرکت‌های کوچک در حال رشد می‌گوید:

«در شرکت‌های نوپا، بینش‌ها معمولاً به بینش کارآفرین محدود می‌شود - آنها در خصوص محصول یا خدمتی که قصد ارائه آن را دارند، ایده‌های واضح دارند. به علاوه، آنها غالباً باید در همه حال و در همه‌جا حضور داشته باشند و مراقب همه جزئیات باشند. متأسفانه این دست داشتن ۱۰۰ درصدی در مدیریت، به کارکنان شرکت اجازه رشد نمی‌دهد. چرا تصور می‌شود که رییس همه پاسخ‌ها را دارد؟ کارآفرین به تصادف و ناخواسته، مسئولیت‌های کارمندان خود را به عهده می‌گیرد، بدتر این‌که، افراد هم کار خود را به خوبی انجام می‌دهند، زیرا می‌دانند که مالکیت کارها را می‌پاید.»

علاوه بر سه مرحله‌ای که ذکر شد، دو مسئولیت در خصوص تفویض اختیار نیز پدید می‌آید. اولی، استخدام بهترین کارمندان است - مبنای هر تیم کارآفرینی مؤثر. با رشد یک شرکت کوچک و تبدیل به یک شرکت بزرگ‌تر، استخدام نیرو به زمینه‌ای مهم تبدیل می‌شود. سازمان باید مهارت‌های مناسبی را تعیین کند، به طوری که بتوان آن‌هایی را استخدام کرد که واجد مهارت‌های لازم (یا توانایی آموختن این مهارت‌ها) برای پر کردن مشاغل تازه ایجاد شده باشند.

مسئولیت دوم، استفاده از تفویض اختیار برای آزاد کردن وقت جهت تفکر مؤثر است. کارآفرین باید پیوسته به فلسفه و جهت‌گیری شرکت بیندیشد. فیرتسسال آن را چنین توضیح می‌دهد:

«تفکر، خواندن، ملاقات کردن، گزارش‌دهی روزمره، گوش دادن، مشاهده یا کارکردن نیست. از یک لحاظ، تفکر یعنی رؤیابرداری درباره آینده سازمان، توانایی دیدن فردا و بنا نهادن وضعیت ایده‌آل شرکت. تفکر یعنی توانایی برانگیختگی درباره امکانات آینده.»

علاوه بر ایده‌هایی که تاکنون ارائه شد، پیشنهاد‌های دیگری برای تفکر درباره شرکت به دنبال خواهد آمد:

• در نظر گرفتن تفکر به‌عنوان یک راهبرد: تفکر بهترین راه‌حل برای مشکلات است. کارآفرین باید برای حل مشکلات به توانایی تفکر خود توجه بسیار نشان دهد. فرد همچنین باید اختلاف میان بگران شدن و تفکر کردن را تشخیص دهد. نگرانی، تحلیل مکرر و غیرضروری است، حال آن‌که تفکر، ایجاد راه‌حل را به دنبال دارد.

1. Gilmore  
2. Kazanian

• زمان‌بندی بی‌وقفه دوره‌های زمانی بزرگ: از آنجا که تفکر فرآیندی زمان‌گیر است، باید زمان‌بندی شود. کارآفرین با زمان‌بندی درست و در نظر گرفتن قطعات زمانی مناسب که دارای بیشترین بهره‌وری است، بیشترین بازدهی را از زمان خود می‌برد.

• تمرکز مباحث مربوط: کارآفرین باید آماده کار سخت ذهنی باشد تا این که ذهن او کیفیت لازم را ایجاد کند. ایده‌ها وجود دارند؛ فقط باید آنها را بیرون کشید.

• ثبت، مرتب‌سازی و حفظ افکار: ایده‌ها محصول کار هستند؛ آنها را باید ثبت، مرتب‌سازی و حفظ کرد. کارآفرینان مؤثر آنها را روی کارت‌هایی به ابعاد ۷/۵×۱۲/۵ سانتی‌متر می‌نویسند و هر ایده را روی یک کارت می‌نویسند تا دم دست باشند. یک روش دیگر، استفاده از یک ضبط صوت کوچک دستی یا کامپیوتر جیبی برای ثبت این ایده‌هاست. فایل‌های ایده‌های مربوط به آینده شرکت می‌تواند یک منبع اطلاعات مهم باشد.

#### دستیابی به رهبری کارآفرینانه در هزاره جدید

پژوهشگران آر. دوان ایرلند<sup>۱</sup> و مایکل اهیت<sup>۲</sup>، به‌عنوان راهی برای مفهوم بخشیدن به اهمیت مدیریت شرکت‌های در حال رشد، مفاهیم مهمی را در رهبری راهبردی مؤثر برشمرده‌اند. این نوع رهبری را می‌توان به‌عنوان رهبری کارآفرینانه طبقه‌بندی کرد که از کوشش‌های کارآفرین برای مدیریت رشد شرکت با گام‌هایی سریع پدید می‌آید.

دوان ایرلند - مایکل اهیت: رهبری کارآفرینانه را می‌توان به‌عنوان توانایی کارآفرینی در مشارکت، پیش‌بینی، حفظ انعطاف‌پذیری، تفکر راهبردی و کار با دیگران برای آغاز تغییراتی تعریف کرد که آینده شرکت را ایجاد می‌کنند. اگر درک این فرآیندهای رهبری برای رقبا مشکل باشد و در نتیجه به سختی بتوانند آن را تقلید کنند، شرکت به یک مزیت رقابتی دست پیدا کرده است.

اقتصاد کنونی که با گام‌های سریع به پیش می‌رود، افقی رقابتی را ایجاد کرده است - افقی که در آن رویدادها به طرز پیوسته و پیش‌بینی‌ناپذیر در حال تغییرند. این

تغییرات، طبیعت انقلابی دارند - یعنی، به سرعت رخ می‌دهند و همه بخش‌های سازمان را همزمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. ابهام ناشی از تغییرات انقلابی، شرکت‌ها را به چالش وامی‌دارد تا توان‌های راهبردی خود را برای افزایش سرعت تصمیم‌گیری به کار گیرند. جدول (۳-۳) فهرستی از مفاهیم کلیدی که هنگام رشد شرکت باید مدنظر داشت، آورده است.

جدول ۳-۳: مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه

۱. تعیین هدف یا بینش مشترک
۲. حفظ ویژگی‌های اصلی
۳. توسعه سرمایه انسانی
۴. دوام بخشیدن به یک فرهنگ سازمانی مؤثر
۵. تأکید بر اعمال اخلاقی
۶. بنا نهادن کنترل‌های سازمانی موازنه شده

شرکت‌هایی که گام در راه رشد نهاده‌اند، نیاز به یک طرز تفکر رقابتی جدید دارند - طرز تفکری که در آن به انعطاف‌پذیری، سرعت، نوآوری و رهبری راهبردی ارزش فراوان داده شود. با این طرز تفکر، شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌هایی را که در افق رقابتی جدید پدید می‌آیند، شناسایی و مورد استفاده کامل قرار دهند. این فرصت‌ها در مرحله نخست از آن رو پدید می‌آیند که تغییرات پیوسته باعث برهم خوردن تعادل می‌شود (به‌ویژه تغییرات فنی). این شرایط ممکن است به‌طور همزمان فرصت‌های رشدی را نتیجه دهند که محصول آنها را به پیش می‌راند. شرکت‌های در حال رشد از طریق رهبری کارآفرینی می‌توانند رفتارهای خود را تطبیق دهند و از فرصت‌ها استفاده کنند. (عامل محرابی، ۱۳۸۳: ۸-۶۳۷)

#### فن‌آوری اطلاعات و نقش آن در توسعه کسب و کار

«پیتر اف. دراگر» اظهار داشت که «تأثیر واقعی انقلاب اطلاعاتی تازه احساس می‌شود ... ظهور انفجاری اینترنت به عنوان یک کانال اصلی توزیع کالاها و خدمات برای مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای به طرز بنیادی، اقتصاد، بازار و ساختارهای صنعتی، محصولات و

جریان آنها، تقسیم مصرف‌کنندگان، ارزش‌های مصرف‌کنندگان، رفتار مصرف‌کنندگان، ارزش‌های مصرف‌کنندگان و بازارهای کالا را دستخوش تغییر کرده است.»  
این گفته با ایجاز بسیار، تأثیر عظیمی را که اینترنت بر بازار جهانی داشته است را بیان می‌کند؛ به نظر می‌رسد که آمارها ادعای مبتنی بر تغییر بنیادی حاصل از «انفجار اینترنتی» را تأیید می‌کند.

سازندگان و شرکت‌های مالی به شدت در حال راه‌اندازی تجارت الکترونیکی هستند. شرکت‌های رسانه‌ای، خدماتی و فروشندگان، میلیاردها دلار صرف اینترنت می‌کنند تا از منافع آن جهت افزایش درآمد خود استفاده کنند. تجارت با اینترنت و فن‌آوری آنلاین<sup>۱</sup>، راهی کم‌هزینه و بسیار کم هزینه برای به نمایش درآوردن کالاها، جذب مشتریان و رسیدگی به سفارش خرید فراهم می‌آورد. به همین دلیل، استفاده از اینترنت در امور تجاری کوچک رو به افزایش است و تعداد شرکت‌های تجاری کارآفرینی که به اینترنت دستیابی دارند، در عرض دو سال، دو برابر شده است.

اخذ اطلاعات مختلف فنی، مدیریت مالی و تجاری، شناسایی مشتریان، معرفی محصولات، فروش محصولات، مرادفات تجاری، پست الکترونیکی و شبکه‌های داخلی خصوصی برای کارمندان از جمله مواردی است که شرکت‌های تجاری کوچک برای آن از اینترنت استفاده می‌کنند. ۷۸٪ صاحبان شرکت‌های کوچک دارای وبسایت هستند، که علت اصلی داشتن سایت خود را، دستیابی به مشتریان جدید و بالقوه ذکر کرده‌اند. طبق اظهار اداره شرکت‌های تجاری کوچک در آمریکا، بازاریابی آنلاین، سالانه رشدی حدود ۲۰۰ درصد را نشان می‌دهد و هر روز یک بار، ترافیک آنلاین دو برابر می‌شود. شرکت‌های کوچک در سال ۱۹۹۷، ۳/۵ میلیارد دلار از طریق تجارت الکترونیکی به دست آورده و پیش‌بینی فروش آنلاین برای دهه بعد از ۲۵ میلیارد دلار به ۳۰۰ میلیارد دلار تغییر می‌کند که بستگی به منبع آن دارد.

شرکت‌های کوچک هنگام دنبال کردن مسیر تجارت الکترونیکی با چند مانع مواجه می‌شوند/ این موانع شامل هزینه‌های راه‌اندازی اولیه، دشواری جذب و حفظ پرسنل فنی کارآموده برای سرویس‌دهی به سایت و مشتریان، برقراری امنیت کافی

برای داده‌های شرکت‌های کوچک (یا مشتریان آن) و جلب اعتماد مصرف‌کننده

می‌باشد/ از جمله مزایای تجارت الکترونیکی برای شرکت‌های کوچک به شرح زیر می‌باشد:

- توانایی شرکت‌های کوچک برای رقابت با شرکت‌های محلی و بین‌المللی (ابزارهای تبلیغی)؛
- ایجاد امکانات و فرصت برای افرادی از نژادهای گوناگون، برای راه‌اندازی شرکت؛
- راهی ارزان (در مقایسه با هزینه کاغذ، چاپ و پست معمولی) برای رقابت با شرکت‌های بزرگ‌تر و برای شرکت‌های آمریکایی جهت ارائه محصولات آمریکایی به کشورهای دیگر؛
- درآمد بیشتر برای شرکت‌های کوچکی که از اینترنت استفاده می‌کنند (میانگین ۳/۷۹ میلیون دلار در مقایسه با میانگین ۲/۷۲ میلیون دلار برای کل شرکت‌ها).

### نقش کارآفرینی در بهبود دانش صاحبان کسب و کار کوچک

در گذشته افسانه‌ای شایع بود که کارآفرینان دارای ویژگی ذاتی هستند و این ویژگی‌ها همراه با آنان متولد می‌شود که این ویژگی‌ها شامل: ابتکار، روحیه تهاجمی، تحرک، تمایل در ریسک‌پذیری، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی است. بنابراین مفروض اساسی افسانه این بود که کارآفرینان از طریق آموزش، پرورش نمی‌یابند، اما امروزه کارآفرینی به‌عنوان یک رشته علمی مورد شناسایی قرار گرفته که فروپاشی این افسانه قدیمی را به دنبال داشته است. رشته علمی کارآفرینی همانند تمامی رشته‌های دیگر، دارای مدل‌ها، فرآیندها و قضایایی است که باید دانش مربوط به آنها کسب شود. (کوراتکو و حاجتس، ۲۰۰۱: ۳۰)

به‌طور کلی در آموزش رشته کارآفرینی اهداف متعددی موردنظر است که برخی از این اهداف عبارتند از:

- کسب دانش مربوط به کارآفرینی؛

به‌طورکلی تا سال ۱۹۹۰ میلادی چهار دسته اصلی از دوره‌های آموزشی کارآفرینی شکل گرفت که این دوره‌ها عبارتند از:

دسته اول: برنامه‌هایی برای «آگاهی و جهت‌گیری بنه سوی کارآفرینی» است. هدف از این دوره‌ها، افزایش آگاهی، درک و بینش نسبت به کارآفرینی به‌عنوان یک انتخاب شغلی برای افراد و تمامی اقشار اجتماعی است. این‌گونه برنامه‌ها در مقاطع تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه تدریس می‌شود تا انگیزه و تمایل دانش‌آموزان و دانشجویان برای کارآفرین شدن افزایش یابد. همه گروه‌های نژادی، غیرشاغلان، مخترعان، دانشمندان، کارمندان دولت و بازنشستگان نظامی و گروه‌های مختلف، می‌توانند تحت پوشش این دوره قرار گیرند.

دسته دوم: شامل برنامه‌های آموزشی است که «توسعه تاسیس شرکت‌ها» را پوشش می‌دهد. این برنامه‌ها به اقتضای شرایط خاص هر کشور طراحی شده‌اند. کشورهای همچون آمریکا، هند، فیلیپین، مالزی، فنلاند و هلند مراکز ویژه‌ای را برای حمایت از کارآفرینان بالقوه تأسیس کرده‌اند که ضمن ارائه آموزش‌های ویژه جهت توسعه توانایی‌ها و انگیزش افراد، توسعه مناطق شهری و آموزش‌های علمی در نزد کارآفرینان موجود را در بر می‌گیرد.

دسته سوم: این دوره‌ها جهت «رشد و بقای کارآفرینان و شرکت‌های کوچک» طراحی شده است، که شرکت‌های کوچک موجود را پوشش می‌دهد. واقعیت آن است که این گروه از شرکت‌ها در هر کشوری بابت مورد توجه قرار گیرند. در کشورهای کمونیستی سابق، شرکت‌های کوچک بسیار مورد توجه قرار می‌گرفتند و تعداد زیادی از آنها با کمتر از ۱۰ کارمند تأسیس شدند. نیازهای آموزشی در این برنامه‌ها بسیار متنوع است. از دوره‌های بسیار مورد قبول در این خصوص می‌توان به دوره رشد شرکت‌های کوچک در دانشگاه دارهام و دوره فعالیت‌های اقتصادی خود را بهبود دهید اشاره کرد که توسط سازمان بین‌المللی کار (ILO) در سراسر دنیا اجرا می‌شود.

دسته چهارم: برنامه «توسعه آموزش کارآفرینی» است که شامل شیوه‌های جدید آموزشی و تعیین نقش‌های نوین دانشجو و استاد در فرآیند آموزش کارآفرینی است. هدف دیگر این برنامه‌ها، آموزش و گسترش کمی استادان جدید از میان صنعت‌گران و

• کسب مهارت در استفاده از فنون تحلیل فرصت‌های اقتصادی و ترکیب برنامه‌های عملیاتی؛

• شناسایی و تحریک استعدادها و مهارت‌های کارآفرینانه؛  
 • القای مخاطره‌پذیری با استفاده از فنون تحلیلی؛  
 • ایجاد همدلی و حمایت برای جنبه‌های منحصر به فرد کارآفرینی؛  
 • تجدید نگرش‌ها در جهت پذیرش تغییر. (سکستون و کارازاد، ۱۹۹۲: ۳۱)  
 ۱. چالش‌های آموزش کارآفرینی: آموزش کارآفرینی و تحقیقات مربوط به آن، هم‌اکنون با چالش‌های متعددی مواجه شده است که برخی از این چالش‌ها توسط بلاک و استامپ ارائه شده است. این چالش‌ها عبارتند از:

- چالش در ایجاد روش‌های تحقیق برای اندازه‌گیری اثربخشی کارآفرینی؛
- چالش در محتوا و شیوه‌های کارآفرینی؛
- چالش در کیفیت مدرسان کارآفرینی؛
- چالش در پذیرش آموزش کارآفرینی در دانشکده‌ها نسبت به کسب و کار؛
- چالش در ایجاد یک پیکره عمومی «مشترک» در زمینه‌های دانشی مختلف؛
- چالش در اثربخشی روش‌های آموزشی؛
- چالش در نیازهای یادگیری کارآفرینانی که در حال کار هستند متناسب با دوره زندگی کسب و کاری که هم‌اکنون در آن به سر می‌برند. (سکستون و کارازاد، ۱۹۹۲)

۲. انواع دوره‌های آموزش کارآفرینی: در سال ۱۹۹۰ میلادی تحقیق در خصوص آموزش کارآفرینی همچون یک رشته جدید مورد توجه قرار گرفت و مواردی همچون توسعه روش‌های تحقیق برای سنجش اثربخشی آموزش کارآفرینی، محتوا و روش‌های آموزش کارآفرینی، قابلیت افرادی که در زمینه آموزش کارآفرینی، آموزش می‌بینند، قبول آموزش کارآفرینی در مدارس و نه در فعالیت‌ها، وجود و توسعه یک چارچوب علمی مشترک در زمینه کارآفرینی، اثربخشی دیگر شیوه‌های آموزشی و نیازهای آموزشی کارآفرین تعلیم یافته در طول چرخه عمر شرکت، مورد توجه قرار گرفت.



دست‌اندرکاران فعالیت‌های اقتصادی برای آموزش کارآفرینی است. (احمدپور داریانی، ۱۳۷۹: ۱۹۱-۱۸۹)

۳. ارزش آموزش کارآفرینی: افسانه «کارآفرین دارای هوش طبیعی» اکنون راهی به درک ما بخشیده است مبتنی بر این‌که کارآفرینان دقیقاً به همان‌گونه که ما یاد می‌گیریم، یاد می‌گیرند. کارآفرینان نه تنها می‌توانند از اشتباهاتشان و مرییان غیررسمی خود بیاموزند، بلکه آنها از طریق مطالعه و تربیت رسمی، مستعد یادگیری هستند. کتاب‌ها و دوره‌های مرتبط با شکل‌دهی کسب و کار جدید، با سرعت زیادی در حال افزایش‌اند. علاوه بر کتاب‌ها و دوره‌ها، مجموعه جدیدی از برنامه‌های آموزشی برای پر کردن شکاف اطلاعاتی و دانشی برای کارآفرینانی طراحی شده است که هم‌اکنون در حال پیگیری کسب و کارشان هستند.

این برنامه‌های آموزشی بر مبنای این فرض عمل می‌کنند که اگر فقط ما وسایل مناسب و مؤثر برای مرتبط ساختن منابع برگرفته از دانشگاه‌هایمان، مدارس فنی و دانشکده‌ها را به جامعه کسب و کار جدید پیدا کنیم، آن وقت ما واقعاً قادر به تقویت ابتکارات صنعتی هستیم. (گراهام، ۱۹۸۹: ۵۰۰)

مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۲ در دانشگاه بسایلور<sup>۱</sup> بر روی دانشجویان رشته کارآفرینی صورت گرفت، ارزیابی دانشجویان از دروس رشته کارآفرینی این بود که باید بیشترین تأکید بر روی دروس مالی شود. دومین رشته‌ای که به نظر آنها باید بیشتر مورد تأکید قرار گیرد، درس مدیریت بود. علاوه بر این‌ها دروس روابط انسانی و بازاریابی نیز از نظر دانشجویان دارای اهمیت ویژه است. دروس حسابداری، حقوق، مدیریت دولتی، روش‌های کمی، ارتباطات، زبان انگلیسی، سخنرانی عمومی و هنرهای آزاد در مرتبه بعدی اهمیت قرار داشتند. (هورنادی، ۱۹۸۳: ۶-۶۵)

برطبق گزارش پورتر و مک کین<sup>۲</sup>، دو نوع بحران آموزش مدیریت در دانشگاه‌های آمریکا در آموزش و بهبود مدیریت وجود دارد که مرتبط با تأکید ناکافی در ایجاد بینش<sup>۳</sup> و تلفیق<sup>۴</sup> است. کارآفرینان نیازمند یک بینش از کسب و کار مخاطره آمیز و درک تمام حوزه‌های کسب و کار هستند.

1. BYLOR
2. Porter and McKibbin
3. Vision
4. Integration

بینش کارآفرین شامل کنترل سرنوشت خود، بهره‌گیری از خود-هدایتی، توانایی برای صراحت لهجه، توانایی در تعیین اختلاقیات خود، وامدار سیاسی شرکت یا دولت نبودن است؛ در حالی که درک از جنبه‌های مختلف کسب و کار مهم است، اما کافی نیست. تنها عمل است که فرصت خوداتکایی و مستقل بودن را فراهم می‌کند. (سکستون و کارازاد، ۱۹۹۲، ص ۷۱۹)

### دیدگاه‌های پیتر دراگر در حوزه کسب و کارهای کوچک

پیتر فردیناند دراگر یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و متفکران رشته مدیریت، در نیمه دوم سده بیستم بوده است. مطالعات او گستره وسیعی از مطالب سیاسی و اقتصادی را دربر می‌گیرد، اما آنچه باعث معروف شدن او گردید، نوشته‌های او در زمینه مدیریت است. او مدیریت بر مبنای هدف را بنیان نهاد.

توضیحات دراگر را می‌توان به‌عنوان بهترین تأکید بر مسئله روابط انسانی در مدیریت مطرح کرد. او نقش اساسی برای شرکت‌های تجاری در جوامع نوین قائل است و مدیر را در مرکز این شرکت قرار می‌دهد و پایش و کنترل را وظیفه وی می‌داند. مدیر، سازمان را برای دستیابی به اهداف اقتصادی و بنابراین برای رسیدن به یک جامعه بهتر، هدایت می‌کند. دراگر، به‌عنوان یک فیلسوف دوران‌دیش شناخته شده است، او همچنین نویسنده‌ای تواناست که بخش اعظم موفقیت او را ناشی از نثر روان و توانایی او در تسخیر اذهان مخاطبان خود می‌دانند. او، به دلیل ارائه عقاید خود در حوزه مدیریت، به خصوص در زمینه مدیریت قابل انتقال، مورد انتقاد قرار گرفته است، اما دیدگاه او در مورد مدیریت در سراسر جهان مورد قبول است.

پیش از جنگ جهانی دوم، مدیریت در ایالات متحده با اصولی که توسط فردریک تیلور و هنری فایول، که دیدگاهی علمی به مدیریت داشتند، شناخته می‌شد. دراگر به جای این دیدگاه علمی، نسبت به مدیریت، یک دید فلسفی مبتنی بر روابط انسانی داشت، او به جای تجزیه و تحلیل هر یک از وظایف به‌صورت جزء به جزء، به اصول کلی مدیریت که وظایف مدیریتی را مشخص می‌کنند، توجه کرد.

دراکر، با تأکید بر این وظایف و ترجیح محصول بر عملکرد، موضوع مدیریت بر مبنای اهداف را پایه‌گذاری کرد. در دیدگاه او فرآیند مدیریت چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و در عوض تأکید او بر این است که مدیران باید اهداف خود را مشخص کرده، آن‌گاه در جهت آنها عمل کنند.

مدیر، عنصری کلیدی در کسب و کار است که نقش اساسی در ترکیب منابع مختلف با یکدیگر و تولید محصول بازی می‌کند. گرچه او در بعضی موارد، از مدیر به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع انسانی در فعالیتهای اقتصادی یاد می‌کند، ولی روشن است که مدیریت تنها به‌عنوان عامل تغییر منابع نیست. «مدیر، عامل پویایی و عنصر حیات‌بخش در هر بنگاهی است. بدون رهبری مدیر، منابع تولید به همان صورت باقی خواهند ماند و هیچ‌گاه تبدیل به محصول نخواهند شد.»

او به درستی زمانی را پیش‌بینی کرده است که ماشین‌های خودکار جایگزین کارگران خواهند شد. اما مدیران همچنان باقی خواهند ماند و به این ترتیب در آینده تمام کارمندان به مدیران تبدیل می‌شوند و ما از جامعه کارگری به جامعه مدیریتی گام خواهیم نهاد.

به علاوه در تجهیز منابع و تولید محصول، نقش مدیر، کنترل و هدایت منابع است. در دیدگاه دراکر این نقش زمینه‌ساز اصلی است: یعنی «نیروهای اقتصادی، محدوده آن‌چه را که مدیر می‌تواند انجام دهد، مشخص می‌کنند. این نیروها فرصت‌هایی را برای فعالیت مدیران فراهم می‌کنند، اما نمی‌توانند امور یک بنگاه را دیکته کنند». دراکر، علاوه بر موفقیت شرکت، مسئولیت ایجاد بازارها را نیز برعهده مدیران گذاشته است.

او می‌گوید: «تنها یک هدف با ارزش تعریف شده برای هر بنگاهی وجود دارد: یعنی «ایجاد مشتری و بازارها را کسانی به‌وجود آورده‌اند که بنگاه‌های اقتصادی را اداره می‌کنند. خواست یک بنگاه، رضایت مشتریان است، اما این خواست، تا هنگامی که آن را به مرحله اجرا درآورند، به‌صورت یک خواست بالقوه باقی خواهد ماند. تنها در آن هنگام است که ما مصرف‌کنندگانی خواهیم داشت و بازار به‌وجود خواهد آمد». بنابراین وظایف مدیران از تدارک نیروی کار و منابع تولید، به تولید محصول و از توسعه بازارها

به فروش محصول در این بازارها، تغییر پیدا می‌کند (بازاریابی). این بعد مدیریتی است که به بنگاه‌های اقتصادی قدرت و استحکام می‌بخشد.

مدیر باید با تلاش خود در زمینه تولید محصولاتی که ارزشی بیش از منابع مصرف شده دارند، بر ارزش منابع مزبور بیفزاید. توجه به این مطلب، دیدگاه دراکر را از دیدگاه مدیریت علمی جدا می‌کند. در عوض، دراکر بر رکن اخلاقی تأکید می‌ورزد که در آن مدیران به‌کارآمدترین شیوه، منابع را به‌کار می‌گیرند تا به اهداف اقتصادی شرکت دست یابند. با این استدلال‌ها می‌توان برداشت کرد که تمام فعالیت‌های یک شرکت در قبال یک مدیر، تجلی خواهد نمود. دراکر تا این حد پیش نمی‌رود که مدیران را تنها عامل اجرای اعمال یک بنگاه بداند، اما پیوسته بر نقش مهم آنها، تأکید می‌ورزد. او می‌گوید: «یک بنگاه به خودی خود هیچ نیست، بلکه تنها مدیر آن است که تصمیم‌گیری می‌کند و تصمیمات را به اجرا در می‌آورد.»

در دیدگاه دراکر، تمام بنگاه‌ها برای دستیابی به یک هدف خاص وجود دارند، برای شرکت تجاری، این یک هدف اقتصادی است. در این نوع شرکت، مدیر سه وظیفه عمده برعهده دارد: ۱. به ثمر رساندن فعالیت‌های اقتصادی، ۲. انجام کارهایی که بتوانند به موفقیت کارکرد اقتصادی شرکت کمک کنند و ۳. اداره آثار اجتماعی فعالیت‌های سازمان بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند. دراکر، اگرچه نقش رهبری را خاطرنشان کرده است، ولی تمایلی به این ندارد که وظیفه مدیریت را به مثابه رهبری تعریف کند. به جای آن، او از واژه مسئولیت استفاده می‌کند، یعنی مدیران مسئول فعالیت‌های خود و کارمندان خود هستند. به این ترتیب، مدیریت یک وظیفه است نه یک قدرت. دراکر بر این باور است که، مدیرانی که در رأس هستند، از درک کارگرانی که تحت نظارت آنها قرار دارند، پرهیز می‌کنند.

در دیدگاه او مدیران به‌عنوان محور سازمان هستند و بقیه عوامل (کارگران، منابع، بازارها و محیط) گرد این محور می‌چرخند.

نکته اساسی در آثار دراکر عبارت است از ضرورت توجه مدیران به آثار اجتماعی فعالیت‌های آنها و شرکت‌هایشان بر محیط اطراف. مدیران باید در رده بالاتری از فن سالاران باشند و باید وجوه اجتماعی را در کار خود در نظر بگیرند. هرچه اندازه بنگاه آنها بزرگ‌تر باشد، آثار اجتماعی آن گسترده‌تر است و ضرورت بیشتری برای در

نظر گرفتن آثار اجتماعی مزبور احساس می‌شود. «در کل، تقاضا برای مسئولیت اجتماعی، بهای موفقیت است». همان‌طور که تارانت می‌نویسد: «دراکس هرگز هدف کالاهای عمومی که در سازمان به‌طور عام و در بنگاه اقتصادی به‌طور خاص نهفته است، را فراموش نمی‌کند. بنگاه‌ها نه تنها باید توسط قوانین قاطع و انعطاف‌ناپذیر اداره شوند، بلکه برای انطباق آنها با جامعه صنعتی، وجود دیدگاهی فلسفی نیز ضرورت پیدا می‌کند.»

در فلسفه دراکر ۹۱ ساله، هدف نهایی یک بنگاه، آفرینش منابع اجتماعی است. سازمان در جهت تبدیل توان بشر به محصول قرار می‌گیرد و به این ترتیب «قوای فردی، منافع اجتماعی را پدید می‌آورند». این باور، جوهر تمام فلسفه دراکر درباره مدیریت را تشکیل می‌دهد.

دراکر، بیان می‌کند که دو کارکرد اساسی برای مدیریت وجود دارد که عبارتند از: نوآوری و بازاریابی. او توجه کمتری به بازاریابی دارد، ولی نیاز به درک و مدیریت نوآوری‌ها از موضوع‌های ثابت در بیشتر کتاب‌های اخیر اوست. او به شدت بنگاه‌هایی که عقیده دارند «نوآوری انگیزه است و کارآفرینی شانس می‌خواهد» را مورد انتقاد قرار می‌دهد و بر این باور است که نوآوری موضوعی است که باید آموزش داده شود. او می‌گوید، نوآوری اولین کارکرد مدیریت است و تأکید دارد که مدیران باید بر تکنولوژی تکیه کنند. یکی از مسائلی که اغلب از او نقل قول می‌شود این است که می‌گوید: «کامپیوتر ابله است». او تکنولوژی را ابزاری برای نوآوری می‌انگارد و نه به‌عنوان جانشینی برای آن.

### خودآزمایی فصل سوم

۱. شرکت‌های کمتر از ۹ نفر به کدام دسته از کسب و کارها اطلاق می‌شود؟
  - الف) کسب و کارهای کوچک
  - ب) کسب و کارهای خرد
  - ج) کسب و کارهای بزرگ
  - د) کسب و کارهای کوچک و متوسط
۲. کدام یک از موارد به‌عنوان دلیلی برای شکست یک کسب و کار محسوب نمی‌شود؟
  - الف) عدم وجود تجربه
  - ب) نداشتن سرمایه کافی

۳. کدام گزینه از مراحل راه‌اندازی یک کسب و کار می‌باشد؟
  - الف) کشف فرصت‌های کسب و کار
  - ب) ترسیم طرحی برای کسب و کار
  - ج) مدیریت کسب و کار
  - د) همه موارد
۴. کدام یک از موارد زیر از ابزارهای بازاریابی نمی‌باشد؟
  - الف) سود معمول بازاریابی
  - ب) قیمت
  - ج) ترفیع
  - د) توزیع
۵. حداقل سرمایه برای ثبت شرکت با مسئولیت محدود (طبق قانون تجارت) چه مبلغی است؟
  - الف) سه میلیون ریال
  - ب) دو میلیون ریال
  - ج) یک میلیون ریال
  - د) پنج میلیون ریال
۶. مراحل توسعه یک شرکت به ترتیب کدام است؟
  - الف) ایجاد، آغاز، رشد، ثبات، نوآوری یا افول
  - ب) آغاز، ایجاد، رشد، ثبات، نوآوری یا افول
  - ج) ایجاد، آغاز، ثبات، رشد، افول
  - د) ایجاد، آغاز، رشد، نوآوری، ثبات
۷. کدام گزینه موجب می‌شود تا کارآفرینان شرکتی نوآور و تطبیق‌پذیر داشته باشند؟
  - الف) افزایش درک فرصت
  - ب) از طریق سیستم پاداش
  - ج) عملیات انعطاف‌پذیر
  - د) همه موارد
۸. کسب و کار را تعریف نموده و انواع آن را از نظر اتحادیه اروپا نام ببرید.
۹. مراحل راه‌اندازی یک کسب و کار را تشریح نمایید.
۱۰. وظایف و فعالیتهای مدیریت را در اداره کسب و کار نام برده و هر یک را توضیح دهید.
۱۱. نقش بازاریابی را در مدیریت کسب و کار تشریح نمایید.
۱۲. نقش مدیریت مالی را در کسب و کار تشریح نمایید.
۱۳. انواع شرکت‌ها را از نظر قانون تجارت تشریح نمایید.
۱۴. نقش بیمه را در کسب و کارهای کوچک توضیح دهید.

۱۵. مراحل توسعه شرکت‌ها را توضیح دهید.
۱۶. روشهایی که از طریق آن کارآفرینان می‌توانند شرکتی نوآور و تطبیق‌پذیر داشته باشند را نام برده و هر یک را توضیح دهید.
۱۷. نقش فناوری اطلاعات را در کسب و کارهای کوچک بیان نمایید.
۱۸. دیدگاههای پتر دراکر را در حوزه کسب و کارهای کوچک توضیح دهید.

## فصل چهارم

### کارآفرینی سازمانی

#### هدف کلی

آشنایی با مفهوم، تعاریف، تاریخچه و انواع کارآفرینی سازمانی

#### هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. کارآفرینی سازمانی را تعریف نمایید.
۲. اهمیت و ضرورت کارآفرینی سازمانی را بیان نمایید.
۳. فرهنگ اداری و فرهنگ کارآفرینانه را با هم مقایسه نمایید.
۴. سیر تطور کارآفرینی را در سازمان تشریح نمایید.
۵. موانع کارآفرینی سازمانی را بیان نمایید.
۶. مدلهای کارآفرینی سازمانی را بیان نمایید.
۷. استراتژیهای کارآفرینی سازمانی را تشریح نمایید.

#### مقدمه

در چند سال گذشته، به دلیل فشارهای اجتماعی، فرهنگی و رقابتی، میزان علاقه سازمان‌ها به کارآفرینی سازمانی افزایش یافته است. یکی از ارزان‌ترین ابزارها برای رشد

و توسعه کسب و کار، کارآفرینی است، که احتمالاً بهترین نتیجه و بیشترین کارایی را دارد. برای داشتن یک کسب و کار موفق، به چیزی بیش از ایده و فکر خوب نیاز است و آن وجود کارآفرین خوب است. پرورش افراد کارآفرین در درون سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب و ترویج روحیه کارآفرینی است. روحیه کارآفرینی می‌تواند مزیت رقابتی بسیار ارزشمندی باشد. به‌ویژه، برای شرکت‌های بزرگ که از منابع انسانی توانمندی برخوردار بوده و توانایی تشویق و گسترش آن را در سازمان دارند. گسترش این روحیه در سازمان مستلزم آن است که سازمان‌ها، استقلال و آزادی لازم را به کارآفرینان واگذار کنند. عوامل مختلفی نظیر شرایط فرهنگی و محیطی، رهبری و روابط انسانی می‌تواند بر کارآفرینی سازمان تأثیرگذار باشند که در این فصل چگونگی تأثیر این عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

محققین، کارآفرینی شرکتی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که فعالیت‌های شرکت را به سوی نوآوری در محصول و فناوری، مخاطره‌پذیری و «آینده‌سازی» سوق می‌دهد. با توجه به این‌که در این فصل به کارآفرینی شرکتی یا سازمانی پرداخته می‌شود، منظور از واژه کارآفرینی بدون هرگونه پسوندی، همان کارآفرینی مستقل و فردی می‌باشد.

### ضرورت کارآفرینی در سازمان

امروزه به علت رویدادهای متنوعی که در سطوح اجتماعی، فرهنگی و کسب و کار رخ داده است، در کشورهای مختلف، توجه خاصی به کارآفرینی و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های فعلی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه به‌شمار می‌رود. در هر سازمانی کارآفرینان به‌صورت بالقوه وجود دارند و باید تلاش کرد که توانایی آنها بیشتر شود و مهم‌تر از همه باید شرایطی را فراهم نمود که کارآفرینان بتوانند ابراز وجود کنند و توانایی‌هایشان را به‌صورت بالفعل درآورند. در سطح اجتماعی به عبارتی نظیر «انجام دادن کار با ابتکار و کوشش شخصی و بدون کمک

گرفتن از دیگران» علاقه زیادی نشان داده می‌شود. افرادی که به استعدادهای خود اعتقاد زیادی دارند، غالباً تمایل دارند چیزهایی را ایجاد کنند که از خود آنها باشد. آنها خواهان مسئولیت، نیاز شدید به مطرح کردن خود و آزادی بیشتر در ساختار سازمانی فعلی هستند. هنگامی که آنها از چنین آزادی برخوردار نباشند و نیازهای آنان تأمین نشود، ناکام شده و این ناکامی باعث می‌شود که بهره‌وری فرد کاهش یافته و حتی ممکن است فرد، سازمان خود را به امید برآورده کردن این نیازها در جایی دیگر، ترک کند. کارآفرینی سازمانی، شیوه برانگیختن و سپس بهره‌گیری از افراد در درون یک سازمان می‌باشد؛ شیوه‌ای که افراد فکر می‌کنند قادرند کارها را به طریقی متفاوت و بهتر انجام دهند. در اغلب موارد که کارآفرینان سازمانی مورد حمایت سازمان قرار نمی‌گیرند، با تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر از سازمان خارج شده و تصمیم به کارآفرینی مستقل می‌گیرند. بنابراین به منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستر مناسبی برای آن در استراتژی شرکتها شدیداً مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرد.

بسیاری از ما شرکت زیراکس<sup>۱</sup> را به‌عنوان یکی از صد شرکت بوروکراتیک و بزرگ مجله فورچون<sup>۲</sup> می‌شناسیم. در سال ۱۹۸۹ یکی از کارکنان شرکت زیراکس به نام دنیس استمل<sup>۳</sup> با ۲۵ سال سابقه، ایده ای را مطرح کرد که عبارت بود از تولید یک دستگاه کپی معمولی شارژی که به همراه یک کامپیوتر همراه<sup>۴</sup> می‌توانست در یک کیف دستی جای گیرد. حدود ده سال کمیته عملیاتی آن شرکت با ایده استمل موافقت نکرد و در نتیجه استمل به منظور راه‌اندازی یک شرکت جدید و اجرای این ایده، شرکت زیراکس را ترک نمود و بر مبنای عملی کردن ایده خود با همکاری شرکت XTV و یک شرکت تابوانی توانست شرکت کامپیوتری کوادمارک<sup>۵</sup> را راه‌اندازی نماید. شرکت XTV و شرکت تابوانی بر روی ایده استمل سرمایه‌گذاری نمودند و به خاطر همین سرمایه‌گذاری ۳/۵ میلیون دلاری، حدود ۲۰ درصد شرکت کوادمارک تحت کنترل آنها می‌باشد. به هر حال شرکت زیراکس توانست از ایده یک کارمند خلاق و نوآور خود

1. Xerox  
2. Fortune  
3. Denis Stemmle  
4. Laptop  
5. Quad Mark

1. Proactiveness

این واژه به پیشگامی هم ترجمه شده است.

استفاده نماید، از این رو این فرد به منظور عملی کردن ایده خود، این شرکت را ترک نمود. اکنون شرکت زیراکس امیدوار است که از تکرار اشتباهات گذشته خود اجتناب نموده و در تلاش است که از ایده کارکنان خود در جهت بهره‌گیری مناسب از فن‌آوری‌های داخلی، استفاده مطلوب را حاصل نماید. آنچه که شرکت زیراکس نسبت به آن آگاهی یافت، چیزی است که صدها مدیر اجرایی در سازمان خود می‌بایست از آن آگاهی یابند. به هر حال برای دستیابی به نوآوری و رشد، حفظ یا استقرار روحیه کارآفرینی در یک سازمان مهم می‌باشد. روحیه کارآفرینی می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمندی باشد، به‌ویژه برای شرکت‌هایی که از منابع انسانی توانمندی برخوردار بوده و توانایی تشویق و گسترش آن را در سازمان دارند. گسترش این روحیه در سازمان مستلزم آن است که سازمان، استقلال و آزادی عمل را به کارآفرینان واگذار کند.

از طریق توسعه روحیه کارآفرینی در درون سازمان که کارآفرینی سازمانی نامیده می‌شود، می‌توان بر موانع موجود بر سر راه انعطاف‌پذیری، رشد و نوآوری فائق آمد (هادیزاده مقدم، ۱۳۸۳: ۳۲). به‌طور کلی مهمترین عواملی که باعث افزایش توجه به کارآفرینی سازمانی شده، در پاسخ به سه نیازی است که به شرکت‌ها تحمیل گردیده است:

- افزایش سریع رقبای جدید؛
- ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریتی سنتی در شرکت‌ها؛
- خروج بهترین نیروهای کار از شرکت‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل. (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸: ۱۳۴)

### سیر تطور کارآفرینی در سازمان

«کالینز» و «مور» در سال ۱۹۷۰ اولین محققینی بودند که در مطالعات خود، بین کارآفرینان مستقل<sup>۱</sup> و اداری<sup>۲</sup> تمایز قائل شدند و این‌طور عنوان نمودند که کارآفرینان مستقل، سازمان‌های جدید را به‌طور مستقل به‌منصه ظهور می‌رسانند، در حالی که کارآفرینان اداری سازمان‌های جدیدی را در درون یا کنار ساختارهای شرکتی موجود، ایجاد می‌نمایند.

1. Independent
2. Administrative

«سوسیائو» در سال ۱۹۷۳ برای تشریح کارآفرینی در سازمان‌ها، واژه «کارآفرینی درون سازمانی»<sup>۱</sup> را ابداع و اشاره نمود که این فرآیند شامل تأسیس واحدهای نسبتاً مستقل در درون شرکت‌ها می‌باشد و به اعضای شرکت اجازه می‌دهد تا با همان روحیه، آزادی عمل و تعهد، همانند شرکت‌های کوچک فعالیت نمایند.

«وسپر» در سال ۱۹۸۰ کارآفرینی را به‌صورت کارآفرینی داخلی<sup>۲</sup> و کارآفرینی مستقل<sup>۳</sup> تقسیم‌بندی نمود و بیان نمود که کارآفرینان داخلی فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌های بزرگ هدایت می‌نمایند و راه ایجاد و تشکیل واحدهای فرعی سازمانی و مستقل را برای ارائه محصولات و خدمات نوین مهیا می‌کنند.

«پینکات» در سال ۱۹۸۵ از ترکیب واژه‌های Corporate Entrepreneurship و Intra و Intrapreneurship را ابداع نمود و کارآفرین درون سازمانی را فردی تعریف نمود که در سازمان‌های بزرگ همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می‌نماید و فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می‌باشد که شرکت‌ها را به سوی سودآوری سوق می‌دهد.

از این پس سیر مطالعات در خصوص کارآفرینی سازمانی شدت گرفت و مطالعات گسترده‌ای در خصوص تفاوت‌های ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های کارکردی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی آغاز گردید و انواع استراتژی‌های سازمانی برای ایجاد کارآفرینی سازمانی ارائه شد.

محققین با عناوینی مختلف از این فرآیند یاد نموده‌اند که براساس سیر تاریخی در جدول (۴-۱) انواع عناوین ذکر شده است.

لازم به ذکر است که امروزه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی شرکتی به‌عنوان دو استراتژی متفاوت برای ایجاد تحول در شرکت‌ها مطرح می‌باشند؛ به‌طوری که اگر یک فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در شرکت باشد، به این فرآیند، کارآفرینی سازمانی<sup>۴</sup> و به فرد موردنظر کارآفرین سازمانی<sup>۵</sup> (درون سازمانی) گفته می‌شود و اگر

1. Intra-Corporate Entrepreneurship
2. Internal Entrepreneurship
3. Independent Entrepreneurship
4. Intrapreneurship
5. Intrapreneur

کل شرکت و کارکنان دارای روحیه کارآفرینی شوند، کارآفرینی شرکتی نام برده می شود. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۴، ۴۰-۱۳۷)

جدول ۴-۱: سیر تاریخی ابداع واژه‌ها در خصوص القای کارآفرینی در سازمان

ردیف	نام محقق	سال	واژه
۱	O. Collins & D. Moore کالینز و مور	۱۹۷۰	کارآفرینی Administrative Entrepreneurship
۲	Susbauer	۱۹۷۳	کارآفرینی درون شرکتی Intra-Corporate Entrepreneurship
۳	K. Vesper	۱۹۸۰	کارآفرینی داخلی Internal Entrepreneurship
۴	R. Burgelman	۱۹۸۳	فعالیت مخاطره‌آمیز شرکتی Corporate Venturing
۵	G. Pinchot	۱۹۸۵	کارآفرینی درون سازمانی Intrapreneurship Intrapreneur
۶	R. Reich	۱۹۸۷	کارآفرینی جمعی Collective Entrepreneurship
۷	W. Guth & A. Ginsberg گاث و گینز برگ	۱۹۹۰	کارآفرینی شرکتی Corporate Entrepreneurship
۸	J. Cornwall & B. Perlman کورن وال و پرل مان	۱۹۹۰	کارآفرینی سازمانی Organizational Entrepreneurship
۹	A. Ginsberg گینزبرگ	۱۹۹۴	احیاء سازمانی Organizational Revitalization

در جدول ۴-۲ تعاریف مربوط به کارآفرینی سازمانی و در جدول ۴-۳ تعاریف کارآفرین سازمانی از دیدگاه برخی محققین آمده است که در خصوص وجود یک فرد کارآفرین در درون سازمان می باشد. در جدول ۴-۴ نیز تعاریف ارائه شده در مورد کارآفرینی شرکتی به طور جمعی در شرکت، ارائه گردیده است.

جدول ۴-۲: تعاریف کارآفرینی سازمانی (Intrapreneurship)

ردیف	نام محقق	سال	واژه
۱	Hans Schollhammer هانس شل هامر	۱۹۸۲	فعالیت‌هایی که به طور صریح از حمایت قانونی و منابع سازمانی در جهت تلاش‌های نوآورانه برای ارائه محصول جدید، رشد، بهبود محصول و فرآیندهای جدید تولید، برخوردار می گردند.
۲	K. Vesper وسپر	۱۹۹۰	فرآیندی است که سبب می شود شرکت نوآورتر شده و نسبت به موقعیت‌های بازار سریع تر عکس العمل نشان دهد و از طریق ایجاد حس مالکیت، کارکنان را برمی انگیزاند.
۳	D. Neffziger نفریگر		یک فرآیند چندبعدی با نیروهای بسیاری همراه است که به طور

1. Corporate Entrepreneurship

ردیف	نام محقق	سال	واژه
	J. Hornsby هورنزی R. Montagno مونتانو D. Kuratko کوراتکو		هماهنگی عمل می نمایند و به اجرای یک اندیشه نوآورانه منجر می شوند.
۴	F. Fry فرای	۱۹۹۳	همچون کارآفرین، یک فرایند است، فرآیندی که اگر قرار باشد بقاء یابد، باید تشویق، تمجید و حمایت شده و مورد تقدیر قرار گیرد. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرآیندها می انجامد.

جدول ۴-۳: تعاریف کارآفرین سازمانی (Intrapreneur)

ردیف	نام محقق	سال	واژه
۱	G. Pinchot پینکات	۱۹۸۵	کارآفرین سازمانی فردی است که همچون یک کارآفرین در سازمان‌های بزرگ فعالیت می کند، و به کارآفرینانی اداری گفته می شود که موفقیت آنها، ایجاد واحدهای مستقل جدید در یک شرکت می باشد. آنها محصولات، خدمات و فرآیندهای جدیدی را ارائه می کنند که شرکت را قادر به رشد و سودآوری می سازد.
۲	Jack Duncan جک دان کن	۱۹۸۸	کارآفرین سازمانی فردی رؤیایی است که مجری و اهل عمل (doer) هم باشد.
۳	Michael Werner مایکل ورنر Charles Gauthier چارلز گاتچی	۱۹۸۷	افرادی که در محیط‌های انگیزشی و حمایتی فعالیت می کنند و کلید اصلی بازاریابی و توسعه محصول در یک شرکت می باشند.
۴	A. Ginsberg & W. Guth گینزبرگ و گاث	۱۹۹۰	کسی که در زیر چتر یک شرکت، محصولات، فعالیتها و فناوری جدید را کشف و به بهره برداری می رساند.
۵	R. Kanter کانتر	۱۹۹۰	افرادی که در سازمان های بزرگ، حیثیت شغلی خود را بروی نتایج حاصل از نوآوری می گذارند.
۶	J. Cornwall & B. Perlman کورن وال و پرل مان	۱۹۹۰	کارآفرین سازمانی، فردی است که در یک سازمان بزرگ همچون کارآفرین عمل می نماید. از نقطه نظر شرکت، مزایای داشتن کارآفرینان سازمانی آشکار است، چرا که این گونه افراد، به معرفی و تولید محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می پردازند و بدین ترتیب موجب رشد و سوددهی آن می شوند.
۷	D. Kuratko & R. Hodgest کوراتکو و هاجتس	۱۹۸۹	کارآفرین سازمانی فرد رؤیایی است که محاسبه می کند چگونه یک فکر را به واقعیت سودآور تبدیل نماید. شباهتهای بسیاری بین کارآفرین و کارآفرینی سازمانی وجود دارد و تفاوت آنها در این است که کارآفرینی سازمانی در داخل سازمان صورت می گیرد و موضوع اصلی آن ایجاد یا توسعه روح کارآفرینانه در داخل محدوده شرکت می باشد که به موجب آن، نوآوری ارتقاء می یابد.

جدول ۴-۱: تعاریف کارآفرینی شرکتی Corporate Entrepreneurship

ردیف	نام محقق	سال	واژه
۱	شاپرو A. Shapero	۱۹۸۰	کارآفرینی شرکتی یک مفهوم چندبعدی است که فعالیت‌های شرکت را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فناوری، مخاطره‌پذیری و پیشگامی می‌سازد.
۲	میلر D. Miller	۱۹۸۳	کارآفرینی شرکتی شامل نوآوری سریع در محصول، مخاطره‌پذیری و آینده‌سازی است.
۳	روزابت ام. کانتر Rosabeth M. Kanter	۱۹۹۰	کارآفرینان شرکتی، افرادی هستند که محدودیت‌ها را می‌آزمایند و امکانات جدیدی را برای شرکت‌ها از طریق هدایت فرآیند نوآوری ایجاد می‌کنند. آنها از قدرت مهارت‌های خود در زمینه‌های بسیاری همچون توسعه محصول یا طراحی مهندسی و ... استفاده می‌نمایند.
۴	گات و گینزبرگ W. Guth & A. Ginsberg	۱۹۹۰	کارآفرینی شرکتی دارای دو بعد است: • نوآوری به منظور ایجاد فعالیت‌های جدید؛ • تأسیس واحدهای جدید
۵	چارلز بادن فولر Charles Baden-Fuller		کارآفرینی شرکتی همراه با نوآوری در شرکت‌های موجود می‌باشد و شامل نوسازی، احیاء و القای قوانین جدید رقابت می‌باشد. در پس این اندیشه‌ها، فردی قرار دارد که اگرچه نقش زهر دارد اما به تنهایی نمی‌تواند نوآوری کند و نیاز به سازماندهی گروه‌های کاری دارد.
۶	کاوین داسلیون J. Covin & D. Sliven	۱۹۹۶	کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین می‌باشد.

### مقایسه فرهنگ اداری و فرهنگ کارآفرینانه

از آنجائی که سازمان‌ها ممکن است دارای واحدهای کارآفرین و واحدهای معمولی باشند، باید دارای دو فرهنگ سازمانی متفاوت و یا حتی متضاد نیز باشند. «هوارد استیونسون»<sup>۱</sup> و «دیوید گامپرت»<sup>۲</sup> این دو فرهنگ را به نام «فرهنگ کارآفرینانه»<sup>۳</sup> و «فرهنگ اداری»<sup>۴</sup> نامگذاری کرده‌اند. به‌عنوان مثال، «استیونسون» و «گامپرت» معتقدند که یک مدیر ایده‌آل باید در مورد منابع تحت کنترل خود، ساختار روابط بین سازمان و بازار، چگونگی کاهش تأثیر سایرین بر عملکرد شرکت، یافتن فرصت‌های مطلوب و

مناسب، سؤالاتی را مطرح نماید.

در بُعد اول (گرایش استراتژیک)، اغلب کارآفرینان مدیرانی هستند که تفاوت‌ها را شناسایی کرده و با استفاده از این فرصت‌ها به پیش می‌روند. چنانچه این فرصت‌ها به واسطه ایجاد تغییر در مصرف‌کنندگان محصول، مسائل اقتصادی، قوانین و مقررات سیاسی، ارزش‌های اجتماعی یا تکنولوژیکی کاهش یابد و کارآفرینان توانایی مقابله با آن‌ها را نداشته باشند، تحت فشار قرار می‌گیرند. اما در بعد گرایش استراتژیک، مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر اداری هستند، با استفاده از منابع کنترل شده، همانند میزان تقدینگی شرکت، مهارت‌ها و سایر دارایی‌های موجود برانگیخته شده و فعالیت می‌نمایند. چنین مدیرانی به واسطه الزامات اجتماعی، همکاران و زیردستان معیارهای ارزیابی عملکرد و چرخه‌های برنامه‌ریزی تحت فشار قرار می‌گیرند.

به گفته «پتر دراگر» سازمان‌های بزرگ‌تر و با سابقه‌تر که قصد دارند در مسیر نوآوری گام بردارند، قبل از هر اقدامی باید توجه داشته باشند، ادامه کارها به همین صورتی که در حال حاضر انجام می‌شود، بسیار آسان‌تر از ایجاد تغییر در فعالیت‌هاست. چنین سازمان‌هایی باید زیر بخش‌هایی را طراحی نمایند تا در هر چند سال یکبار با بررسی فعالیت‌های خود، بتوانند موجودیت خود را توجه نموده و در صورتی که واحدی غیرکارآمد، فرسوده، پر اشتباه، ناموفق و در مسیر غیرصحیح تشخیص داده شد، طبق یک خط‌مشی مشخص آن را تعطیل نمود.

در سازمان‌های کارآفرین، کارآفرینان نقش الگو را بازی می‌کنند؛ یعنی سازمان‌های کارآفرین دائماً به دنبال افراد و واحدهایی هستند که کارها را بهتر و به‌صورت متفاوت از دیگر پرسش‌ها مطرح می‌کنند که «شما چه کار انجام داده‌اید، که باعث موفقیت شما شده است؟ شما چه کاری انجام می‌دهید که دیگران انجام نمی‌دهند؟ و شما چه کاری انجام نمی‌دهید که دیگران انجام می‌دهند؟ این نحوه برخورد باعث می‌شود تا روح کارآفرینانه در سازمان زنده نگه داشته شود. (Stoner et al., 1998: 173-5)

«استیونسون» و همکارش ویژگی‌ها و مهارت‌های مرتبط با «مدیریت کارآفرینانه»

را در مقابل «مدیریت اداری یا بوروکراتیک» اینگونه توصیف می‌کنند:

1. Howard H. Stevenson
2. David E. Gumpert
3. Entrepreneurial culture
4. Administrative culture



«مدیریت کارآفرینانه فرآیند مشخص ساختن یا ایجاد یک فرصت برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است، به رغم آنکه در آغاز منابع کافی وجود ندارد.»

نوآوری در «مکتب شومپتر» در قالب بهبود در محصولات، فرآیندها و یا اشکال سازمانی مفهوم‌پردازی شده است. همان‌گونه که در تعریف فوق بیان گردید، فرآیند مدیریت کارآفرینانه ممکن است در یک فعالیت یا کسب و کار مستقل و یا در درون یک سازمان بزرگ بروز نماید که نوعاً در این فرآیند، معمولاً رهبری وجود خواهد داشت که تحت عنوان «کارآفرین» شناخته می‌شود. در این فرآیند برخی مشخصه‌های ذیل بروز و ظهور می‌یابند:

۱. شرایط عدم اطمینان؛
۲. مقیاس کوچک در آغاز؛
۳. ظرفیت رشد بالا؛
۴. ریسک زیاد بالا در احتمال شکست؛
۵. استفاده گسترده از سرمایه‌های اجتماعی؛
۶. راه‌اندازی برخی واحدها و یا سازمان‌های جدید. (Dess & Searl, 1992: 93)

«استیونسون» کارآفرینی را به‌عنوان رویکردی مدیریتی تلقی می‌کند که فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که فعلاً در کنترل است، تعقیب و پیگیری می‌شوند. وی این تعریف مختصر کارآفرینی را با توجه به شش بعد اساسی عملیات سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. این شش بعد اساسی عبارتند از:

۱. گرایش استراتژیک؛
۲. تعهد به فرصت؛
۳. فرآیند تعهد به منابع؛
۴. مفهوم کنترل بر روی منابع؛
۵. ساختار مدیریت؛

1. Strategic Orientation
2. Commitment To Opportunity
3. Resource Commitment Process
4. Concept of Control over Resources

۶. خط‌مشی پرداخت حقوق و جبران خدمات<sup>۱</sup>. (Stevenson, 1999: 10-19)

هر یک از این ابعاد شش‌گانه سازمانی در یک طیف رفتاری افراط و تفریط مورد بررسی قرار می‌گیرند که در یک سوی طیف در نقش «ترفع‌گرا»<sup>۲</sup> و در سوی دیگر طیف، نقش «سرپرست یا قیم»<sup>۳</sup> قرار دارد. در طیف ترفع‌گرا، فرد برای بهره‌برداری از فرصت‌ها بدون توجه به منابعی که فعلاً در اختیار اوست، احساس خوداتکایی داشته و به توانایی خود در انجام کار مطمئن است. در طیف مقابل، که حالت «سرپرستی» نقاط پایانی این طیف هستند، طیف «رفتارهای مدیریتی»<sup>۴</sup> بین این دو نقطه قرار خواهد داشت. به‌طور کلی «رفتار کارآفرینانه»<sup>۵</sup> عمدتاً گرایش به طیف ترفع‌گرا و «رفتار اداری»<sup>۶</sup> عمدتاً گرایش به طیف قیومیت و سرپرستی دارند.

#### ۱. گرایش استراتژیک

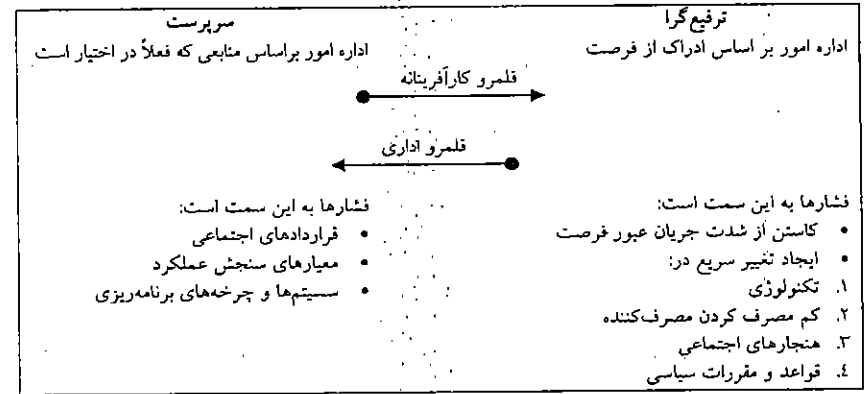
گرایش استراتژیک بعدی از سازمان است که عوامل جهت‌دهنده به شکل‌گیری استراتژی سازمان را تشریح می‌کند.<sup>۷</sup> یک مدیر ترفع‌گرا فردی فرصت‌مدار است که می‌گوید «همان‌گونه که یک استراتژی را تعیین می‌کنیم حرکت من بر منبای ادراکم از فرصت‌هایی که در محیط سازمانم قرار دارد، خواهد بود و خود را به منابعی که در اختیار دارم، محدود نخواهم کرد» اما یک «سرپرست» فردی منبع‌مدار است و تمایل دارد بگوید: «چگونه باید از منابعی که در اختیار من است استفاده کنم».

در درون این دو قطب، «رویکردی اداری» نیاز به بررسی محیط جهت استفاده از فرصت‌ها می‌پردازد. اما در عین حال همانند «سرپرست» بر منابع تمرکز دارد و برای خود محدودیت قائل است و یک مدیر با رفتار اداری می‌گوید: «من درخت فرصتم را بر اساس منابعی که در کنترلم است، هرس (بیزیدن شاخ و برگ) خواهم کرد. من تلاش نمی‌کنم که از موقعیت خود به سوی موقعیت‌های دیگر جهش نمایم». اما یک مدیر با

1. Management Structure
2. Compensation Policy
3. Promoter
4. Trustee
5. Managerial Behavior
6. Entrepreneurial Behavior
7. Administrative Behavior

رفتار و گرایش کارآفرینانه بر فرصت‌ها تأکید دارد. وی می‌گوید: «من فرصت‌های جدید را جستجو می‌کنم و وظیفه اصلی من به‌دست آوردن منابع برای تعقیب فرصت‌های جدید است». این دیدگاه‌ها در جدول ذیل ارائه می‌گردد.

جدول ۴-۵: گرایش استراتژیک



مدیر کارآفرین الزاماً با دگرگون‌سازی و ایجاد زمینه‌های جدید سر و کار ندارد؛ بلکه او می‌تواند فرصت‌ها را در ترکیب جدیدی از ایده‌های قدیمی با کاربرد خلاقانه رویکردهای سنتی بیابد و از آن‌ها با رویکرد کارآفرینانه بهره‌گیری.

آنچه که در سازمان‌ها مشاهده می‌شود، این است که آن‌ها تمایل دارند تا فرصت‌ها را در جاهایی جستجو کنند که منابعشان وجود دارد. حتی سازمان‌هایی که در ابتدای راه فعالیت‌های کارآفرینانه یا تشخیص فرصت‌ها هستند، اغلب منبع محورند، تا منابع بیشتر و بیشتر برای سازمان به‌دست آورند.

فشارهایی که سازمان را به سمت طیف رفتاری کارآفرینانه سوق می‌دهند. شامل موارد ذیل است:

**الف) کاستن از شدت جریان عبور فرصت:** جریان‌های فرصت قدیمی خسته‌کننده می‌شوند؛ و در بلندمدت امکان این نیست که صرفاً با افزودن گزینه‌های جدید به محصولات و خدمات قدیمی موفقیت به‌دست آید.

ب) ایجاد تغییرات سریع در:

۱. تکنولوژی: ایجاد فرصت‌های جدید و همزمان با آن، کنار گذاشتن موارد قبلی و قدیمی؛

۲. صرفه‌جویی‌های مشتریان: ایجاد تغییر، هم در توانایی، و هم در تمایل مشتریان برای خرید محصولات و خدمات جدید؛

۳. هنجارهای اجتماعی: تعیین استانداردها و سبک‌های جدید و استانداردهای جدید زندگی؛

۴. قواعد و مقررات سیاسی: اثرگذاری بر رقابت از طریق مقررات زدایی، کیفیت محصولات و استانداردهای جدید؛

فشارهایی که یک سازمان را به سمت «اداری شدن» به جای «کارآفرینانه شدن» سوق می‌دهد. شامل موارد ذیل است:

**الف) قراردادهای اجتماعی:** مسئولیت‌پذیری مدیران برای استفاده و به‌کارگیری کارکنان، ماشین‌آلات و دستگاه‌ها، تکنولوژی و منابع مالی که در اختیار او قرار دارند.

**ب) معیار عملکرد:** چه تعدادی از مدیران اجرایی بخاطر عدم تعقیب فرصت اخراج شده‌اند و مقایسه آن‌ها با تعداد افرادی که برای عدم دستیابی به اهداف تعیین شده در بازدهی سرمایه مجازات شده‌اند؛ استفاده از ظرفیت و رشد فروش خدمات و محصولات، نوعاً از معیارهای موفقیت سازمان هستند.

**ج) سیستم‌ها و چرخه‌های برنامه‌ریزی:** فرصت‌ها در طول یک چرخه برنامه‌ریزی سه تا پنج ساله قابل دستیابی هستند.

## ۲. تعهد به فرصت

همان‌طور که به بعد دوم نزدیک می‌شویم، مشخص می‌شود که تعریف از کارآفرینان صرفاً به‌عنوان افراد خلاق و نوآور کفایت نمی‌کند. در بعضی سازمان‌ها، متفکران نوآوری حضور دارند که هرگز کاری انجام نمی‌دهند، لذا ضروری است تا علاوه بر شناسایی فرصت‌ها، حرکتی برای تعقیب آن‌ها صورت گیرد.

«جورج برنارد شاو»<sup>۱</sup> می‌گوید: «هر احمقی می‌تواند یک رابطه نامشروع عاشقانه را آغاز کند. اما در این رهگذر، یک نابغه می‌تواند پایان خوشی داشته باشد».

(د) حوزه‌های محدود شده تصمیم<sup>۲</sup>: مستلزم میزان کمتر مسئولیت‌ها خواهد بود که ضمن آن، انعطاف‌پذیری بیشتری نیز حاصل خواهد شد.

در مقابل، رفتار اداری نیز پیامد فشارهای ذیل خواهد بود:

(الف) توجه به حوزه‌های چندگانه تصمیم<sup>۳</sup>: میزان بالایی از مسئولیت‌ها وجود خواهد داشت و در عین حال فرآیند تصمیم‌گیری پیچیده‌تر و طولانی‌تر خواهد بود.

(ب) مذاکره استراتژی<sup>۴</sup>: ایجاد مصالحه به منظور دستیابی به اجماع و تعهد تدریجی به جای تعهد انقلابی.

(ج) کاهش ریسک<sup>۵</sup>: مطالعه و تجزیه و تحلیل برای کاهش ریسک، فرآیند تصمیم‌گیری را کند می‌سازد.

(د) مدیریت متعادل<sup>۶</sup>: برای اطمینان از تداوم فعالیت سازمان و مشارکت بازیگران فعلی، تنها پروژه‌هایی که با منابع موجود سازمان تناسب داشته و قابل پذیرش باشند، به اجرا در می‌آیند.

### ۳. تعهد به منابع

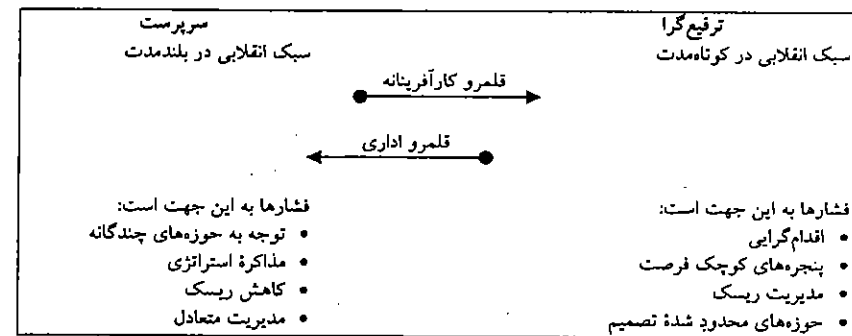
مشخصه دیگر کارآفرینان این است که تعهد چند مرحله‌ای به منابع توأم با تعهد، حداقل در هر مرحله یا نقطه تصمیم‌گیری دارند. «مدیریت ترفیع‌گرا» می‌گوید: «من به هر منبعی که برای پیگیری فرصت‌ها وجود دارد، نیاز ندارم؛ من بند کفش‌هایم را محکم می‌بندم». اما یک «سرپرست» می‌گوید: «زمانی که هدف من استفاده از منابع در دسترس من باشد، بالاخره یک زمانی خواه ناخواه یا دشواری و کندی، به هدف خواهیم رسید».

1. George Bernard Shaw  
2. Limited Decision constituencies  
3. Multiple Decision Constituencies  
4. Negotiation Of Strategy  
5. Risk Reduction  
6. Management Of Fit

«ترفیع‌گرا» کسی است که به اقدام در چارچوب زمانی بسیار کوتاه برای پیگیری سریع فرصت تمایل دارد، که ممکن است کم و بیش مؤثر باشد، اما آن‌ها یا قبول تعهد درگیر کار می‌شوند و به شیوه انقلابی‌گری عمل می‌نمایند.

تعهد برای «سرپرست» اتلاف وقت است و در طی دوره طولانی برای یک بار به چنین کاری اقدام می‌کند و آن قدر به کندی حرکت می‌کند که بعضی اوقات به نظر می‌رسد که بی‌تحرک و فسیل شده است. این طیف رفتاری در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۴-۶ تعهد به فرصت



فشارهایی که باعث تحریک سازمان به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شود، عبارتند از:

(الف) اقدام‌گرایی<sup>۱</sup>: سازمان را برای اولویت دادن به مطالبات مشتریان، کارکنان و منابع مالی توانمند می‌سازد.

(ب) پنجره‌های کوچک تصمیم<sup>۲</sup>: به دلیل هزینه‌های بالای ورود با تأخیر، پنجره‌های کوچک تصمیم، هزینه‌های رقابتی و تکنولوژی رقابتی نخواهد داشت.

(ج) مدیریت ریسک<sup>۳</sup>: شامل اداره امور مربوط به درآمدهای سازمان به صورتی که آن‌ها می‌توانند به سرعت به انجام آن اقدام نموده یا از پروژه‌های جدید دست بکشند.

1. Action Orientation  
2. Short Decision windows  
3. Risk Management

دغدغه کارآفرینان عبارتست از اینکه: چه منابعی برای پیگیری فرصت پیشرو ضروری هستند؟

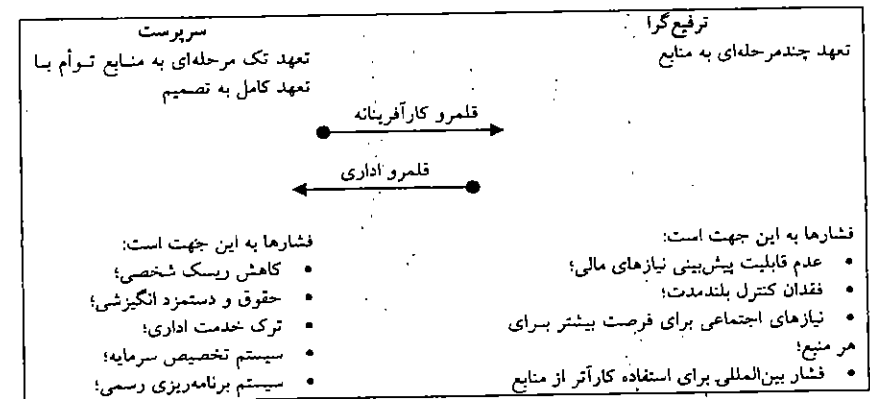
کارآفرین می‌کوشد تا از منابع محدود، حداکثر بهره را برده و بالاترین ارزش را ایجاد نماید و البته باید برای تحقق چنین امری، ریسک و مخاطره‌پذیری بیشتری را در فرآیندهای کاری خود در نظر بگیرد.

از طرف دیگر، یک سرپرست بعد از تصمیم برای اقدام، با چالش تجزیه و تحلیل دقیق و تعهد به منابع در مقیاس وسیع سر و کار دارد.

از ویژگی‌های مدیریت کارآفرینانه این است که فرد بیاموزد که از کمترین منابع بیشترین استفاده را به عمل آورد.

در زمان‌هایی که تغییرات سرعت بالایی داشته و ویژگی‌های کارآفرینانه بروز و ظهور می‌نماید، تعهد به منابع، چند مرحله‌ای است که مزیت اصلی آن واکنش به تغییر در رقابت، بازار و تکنولوژی می‌باشد.

جدول ۴-۷: تعهد به منابع



فرآیند تعهد به منابع از طریق عوامل متعددی بر قلمرو کارآفرینانه تأثیرگذار

است:

الف) عدم قابلیت پیش‌بینی نیازهای مادی<sup>۱</sup>

ب) فقدان کنترل بلندمدت<sup>۲</sup>: اگر کنترل بر روی منابع از طریق نیروهای محیط سیاسی و تکنولوژیکی از بین برود، دسترسی به منابع باید کاهش یابد. بنابراین نیاز است که تعهد به دسترسی منابع مورد توجه قرار گیرد.

ج) نیازهای اجتماعی<sup>۳</sup>: تعهد چند مرحله‌ای به منابع، ما را به تئوری «کوچک زیباست»، که توسط «شوماخر»<sup>۴</sup> مطرح شده است، نزدیک‌تر می‌سازد. از آن طریق، سطح مناسبی از شور و هیجان برای انجام وظیفه فراهم می‌گردد.

د) تقاضاهای بین‌المللی<sup>۵</sup>: فشارهایی برای استفاده کارآتر از منابع وجود دارد و کارآفرینان از سهم منصفانه‌ای برخوردار نیستند.

در درون سازمان‌های بزرگ، فشارهایی در جهت دیگر وجود دارد، که دسترسی به منابع را تسهیل می‌سازد:

الف) کاهش ریسک شخصی<sup>۶</sup>: با دسترسی به منابع قابل دسترس، ریسک افراد کاهش می‌یابد؛

ب) حقوق انگیزشی<sup>۷</sup>: دسترسی به منبع بازدهی کوتاه‌مدت را افزایش می‌دهد و دوره هدر رفتن سود و سرمایه را به حداقل رسانده و نوعاً سیستم جبران خدمات انگیزشی را موجب می‌شود؛

ج) چرخش مدیریتی<sup>۸</sup>: فشارهایی در جهت به‌دست آوردن سود در کوتاه‌مدت را موجب می‌شود، چرا که موفقیت ملموس و کوتاه‌مدت تشویق می‌شود؛

د) سیستم‌های تخصیص بودجه و سرمایه<sup>۹</sup>: به‌طور کلی این سیستم‌ها برای تصمیمات تک بعدی طراحی شده‌اند و این تکنیک‌ها فرض می‌کنند که یک گزینه تصمیم مناسب است.

1. Lack Of Predictable Resource Needs
2. Lack of Long-Term Control
3. Social Needs
4. Shumacher
5. International Demands
6. Personal Risk Reduction
7. Incentive Compensation
8. Managerial Turn Over
9. Capital Allocation Systems

مدیران کارآفرین در استفاده از مهارت‌ها، استعدادها و ایده‌های دیگران ورزیده هستند. مدیران کارآفرین در نقش ترفیع‌گری با فشارهای مختلفی در ارتباط با کنترل منابع مواجه هستند که مهمترین آن‌ها عبارتند از:

**الف) افزایش تخصصی شدن منابع:** سازمان ممکن است به منابع و امکانات تخصصی همچون تجهیزات با تکنولوژی بالایی نیاز داشته باشد؛ که در عین حال این نیاز موقتی و کوتاه مدت است. در این وضعیت سازمان به جای خریدن و مالکیت منابع مورد نظر، با اجازه آن‌ها، ریسک افزایش هزینه‌های ثابت را کاهش می‌دهد؛

**ب) ریسک از رده خارج شدن و کهنگی:** به جای مالک شدن یک منبع گران قیمت، سازمان می‌تواند از طریق اجاره امکانات و تجهیزات هزینه ریسک از رده خارج شدن آن‌ها را به صفر برساند؛

**ج) افزایش انعطاف‌پذیری:** با اجاره موقتی امکانات و تجهیزات به جای خریدن و تملک آن‌ها، میزان انعطاف‌پذیری افزایش می‌یابد.

**الف) قدرت، موقعیت‌ها و پاداش‌های مالی:** حدی از مالکیت و کنترل منابع که در بسیاری از سازمان‌ها ایجاد شده است.

**ب) هماهنگی:** افزایش سرعت اجرای عملیات، هماهنگی بیشتری را می‌طلبد؛  
**ج) کارایی:** سازمان را قادر می‌سازد تا حداقل در کوتاه‌مدت، تمامی سودهای مرتبط با عملیات را به تسخیر خود در آورد؛

**د) هزینه تغییر:** عموماً این باور وجود دارد که مجزا نمودن هسته فنی تولید از شوک‌های بیرونی از نظر مدیریتی اقدامی پسندیده است، اما این امر نیازمند انباشته‌هایی مطمئن، کنترل بر مواد اولیه و کنترل کانال‌های توزیع است.

**ه) ساختار صنعت:** مالکیت بر منابع و امکانات از پیشی گرفتن رقبا، در این زمینه جلوگیری می‌کند.

1. Increased Resources Specialization
2. Risk of Obsolescence
3. Increased Flexibility
4. Power, Status and Financial Rewards
5. Coordination
6. Efficiency
7. Change Cost
8. Industry Structure

ه) سیستم برنامه‌ریزی رسمی: زمانی که یک پروژه شروع می‌شود، تقاضا برای منابع اضافی، مدیران را دچار باتلاق تأخیرات بوروکراتیک می‌کند و مدیران با توجه به بالاترین میزان منابعی که پیش روی آن‌هاست، تمایل دارند از این وضعیت اجتناب کنند.

#### ۴. کنترل منابع

وقتی موضوع کنترل منابع مطرح می‌شود، یک مدیر ترفیع‌گرا با خود می‌گوید: «هر آنچه از منابع مورد نیاز من است، توانایی استفاده از آن را دارم».

کارآفرینان یاد می‌گیرند که از منابع افراد دیگر به خوبی استفاده کنند و می‌دانند که چه منابعی مورد نیاز آن‌هاست. مدیران ترفیع‌گرا از منابع و امکانات مورد نیاز در مواقعی که لازم است، استفاده می‌نمایند و یا منابع مورد نیاز را اجاره می‌کنند؛ اما یک «سرپرست»، منابع مورد نیاز را از طریق مالکیت مورد استفاده قرار می‌دهد. جدول ذیل ویژگی‌های این دو دسته افراد را در حوزه کنترل منابع نشان می‌دهد.

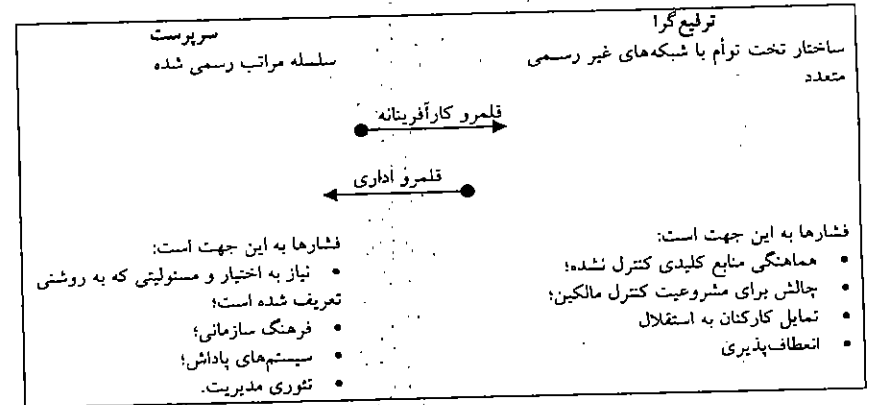
جدول ۴-۸ کنترل منابع

سرپرست	ترفیع‌گرا
مالکیت و به‌کارگیری دائمی منابع و امکانات مورد نیاز	استفاده مقطعی از منابع مورد نیاز و یا اجاره منابع و امکانات
<p>فشارها به این جهت است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرت، موقعیت‌ها و پاداش‌های مالی؛</li> <li>• هماهنگی</li> <li>• معیارهای کارایی؛</li> <li>• هزینه تغییر؛</li> <li>• ساختار صنعت</li> </ul>	<p>فشارها به این جهت است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش تخصصی شدن منابع؛</li> <li>• انطباق حیات طولانی منابع با نیازها؛</li> <li>• ریسک از رده خارج شدن و کهنگی؛</li> <li>• انعطاف‌پذیری در تمهد دائمی به منابع.</li> </ul>
<p>فلمر و کارآفرینانه →</p> <p>← فلمر و اداری</p>	

۵. ساختار مدیریت

مدیران ترفیع‌گر دانش مربوط به پیشرفت و ترقی خود را از طریق تماس مستقیم با تمامی عوامل اصلی طلب می‌کنند؛ در حالی که یک سرپرست با مسئولیت‌های ویژه‌ای که از طریق تفویض اختیار به او محول شده است، بیشتر روابط رسمی را مورد توجه قرار می‌دهد؛ و تصمیم‌گیری در خصوص استفاده منابع از طریق مالکیت یا اجاره در اختیار او نیست. تنها در سیستم‌هایی که روابط یا منابع مبتنی بر مالکیت یا استخدام است، منابع در قالب سلسله مراتب سازمانی سازماندهی می‌گردند. زمانی که عناصر حیاتی موفقیت در درون مرزهای سازمان رسمی قرار نمی‌گیرد، شبکه‌های غیررسمی اهمیت پیدا می‌کند. جدول ذیل بیانگر این طیف رفتاری است:

جدول ۴-۹: ساختار مدیریت



مدیریت کارآفرینانه با فشارهای مختلفی مواجه است که عبارتند از:

- (الف) نیاز به هماهنگی منابع کلیدی کنترل نشده؛ منجر به ایجاد نیاز به برقراری ارتباط، انگیزش، کنترل و برنامه‌ریزی برای منابع بیرونی سازمانی می‌گردد؛
- (ب) انعطاف‌پذیری؛ سازمان تخت و غیررسمی موجب بهینه شدن می‌گردد؛

(ج) چالش با کنترل مالکین؛ سؤالات سستی در خصوص حقوق مالکیت و محیط دولتی؛ محدودیت‌های بهداشت و ایمنی، مشروعیت کنترل را سست می‌کند؛

(د) تمایل کارکنان به استقلال؛ محیطی را خلق می‌کند که مبتنی بر شایستگی و نفوذ است و کارکنان به پذیرش اقتدار سلسله مراتبی تمایلی ندارند؛

در سوی دیگر این طیف، سازمان تحت فشار قرار می‌گیرد تا رفتارهای اداری از خود بروز دهد. برخی از مهمترین این فشارها عبارتند از:

(الف) نیاز به اختیار و مسئولیتی که به روشنی تعریف شده؛ در شرایطی که پیچیدگی در عملیات مدیریت در حال افزایش است، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ارتباطات و کنترل مورد نیاز است؛

(ب) فرهنگ سازمانی؛ فرهنگی متناقض است که رویدادها، معین و تکراری باشند؛

(ج) سیستم پاداش؛ سیستم پاداشی که حیطه نظارت و گستردگی پاداش را ترغیب می‌نماید.

۶. فلسفه پاداش

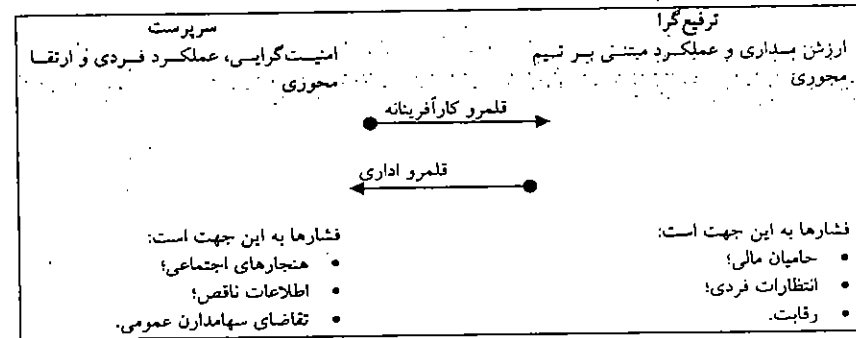
آخرین تفاوت سازمان‌های کارآفرینانه با سازمان‌هایی که به صورت اداری، مدیریت می‌شوند، به فلسفه آن‌ها در توجه به پاداش و جبران خدمات باز می‌گردد؛ سازمان‌های کارآفرینانه با وضوح بیشتری بر ایجاد ارزش و بهره‌برداری از آن متمرکز هستند؛ از این رو این سازمان‌ها تمایل دارند که جبران خدمات مبتنی بر عملکرد باشد (جایی که عملکرد با ایجاد ارزش مرتبط است). علاوه بر آن، سازمان‌های کارآفرینانه، پاداش‌دهی به تیم‌ها را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند؛ در حالی که سازمان‌های با فرهنگ اداری، بر حداکثرسازی و توزیع ارزش تمرکز دارند و در تصمیم‌گیری‌های خود، همواره به محافظت از موقعیت فعلی تمایل دارند.

در این نوع سازمان‌ها، جبران خدمات عمدتاً مبتنی بر مسئولیت فردی و عملکرد مرتبط با سودآوری در کوتاه‌مدت است. جدول ذیل، ابعاد سازمان‌ها با فرهنگ کارآفرینانه و اداری را نشان می‌دهد:

1. Challenge to owner's control  
2. Employees desire for independence  
3. Need for clearly defined authority and responsibility

1. Need For Coordination Of Key Non-Controlled Resources  
2. Flexibility

جدول ۴-۱۰ جدول فلسفه پاداش



فشارهایی که باعث می‌شود تا سازمان‌ها به سمت طیف ارتقادهدنگی حرکت کنند، عبارتند از:

**الف) انتظارات فردی:** افراد به‌طور فزاینده انتظار دارند تا جبران خدمات آن‌ها براساس نسبتی از کمکی که آن‌ها به سازمان نموده‌اند، باشد؛ و صرفاً با توجه به قضاوتی که گروه همکاران از عملکرد آن‌ها دارند، نباشد؛

**ب) تقاضاهای سرمایه‌گذار:** حامیان مالی که در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، انتظار دارند که سرمایه آن‌ها طی دوره زمانی کوتاهی بازگشت داشته باشد؛

**ج) رقابت:** رقابت رو به تزاید برای جذب استعدادهای فشارهایی را به سازمان وارد می‌کند تا پاداش این افراد را با توجه به سهمی که در سود و کارایی سازمان داشته‌اند، بپردازند.

در سری دیگر این طیف، فشارهای متنوعی سازمان‌ها را به سمت رفتارهای محافظه‌کارانه سوق می‌دهد. برخی از مهمترین این فشارها عبارتند از:

**الف) هنجارهای اجتماعی:** زمانی که افراد دارای تعهد سازمانی هستند، برایشان مشکل است که به‌صورت علنی درخصوص جبران خدمات خود بحث و گفتگو نمایند؛

1. Individual Expectations
2. Investor Demands
3. Competition
4. Societal Norms

**ب) اطلاعات ناقص:** اغلب اوقات، قضاوت در خصوص محاسبه ارزش کمکی که فرد به سازمان داشته، به‌ویژه در چارچوب ارزیابی عملکرد سالیانه‌ای که سازمان‌ها در حال حاضر انجام می‌دهند، کار مشکلی است.

**ج) تقاضاهای سهامداران عمومی:** بسیاری از سهامداران با میزان پرداخت‌های سطح بالا موافق نیستند؛ حتی اگر این پرداخت‌ها متناسب با کمکی باشد که افراد به سازمان نموده‌اند.

البته استیونسون اخیراً بعد دیگری را تحت عنوان فرهنگ کارآفرینانه به ابعاد شش گانه فوق افزوده است.

«براون»<sup>۳</sup> و همکارانش با افزودن دو بعد دیگر به این شش بعد، فرهنگ بوروکراتیک را در قالب جدول مقایسه‌ای با فرهنگ کارآفرینی مورد بررسی قرار می‌دهند (مقیمی، ۱۳۸۴، ۱۷۵-۱۵۷).

جدول ۴-۱۱ مفهوم‌سازی استیونسون از مدیریت کارآفرینانه

تمرکز بوروکراتیک یا اداری (سرپرستی)	بعد مفهومی	تمرکز کارآفرینانه (ترفع‌گرا)
حرکت بر اساس منابع کنترل شده	→ گرایش استراتژیک ←	حرکت بر مبنای درک از فرصت‌ها
تکاملی در دوره طولانی	→ تعهد به فرصت ←	تحول انقلابی در کوتاه‌مدت
یک منبع مشخص و تعهد کامل نسبت به آن	→ تعهد به منابع ←	تعداد زیادی منابع با حداقل وابستگی به هر یک از آن‌ها
مالکیت یا استخدام منابع مادی و انسانی مورد نیاز	→ کنترل منابع ←	استفاده از منابع مادی و انسانی مورد نیاز به‌صورت استیجاری یا منقطع در هر زمانی که مورد نیاز است
سلسه مراتبی	→ ساختار مدیریت ←	سطح، با شبکه‌های غیررسمی چندگانه
مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و ارشدیت	→ فلسفه پاداش ←	مبتنی بر ارزش‌افزایی
ایمن، آرام و مطمئن	→ رشد گرایی ←	رشد سریع دارای اولویت بالایی است و از ریسک و مخاطره برای دستیابی به رشد استقبال می‌شود
جستجوی فرصت محدود به منابع در دسترس بوده و شکست و عدم موفقیت مذموم است	→ فرهنگ کارآفرینانه ←	فرصت منحصر به حوزه محدودی نبوده و به‌صورت گسترده تشویق می‌گردد

1. Impacted Information
2. Demands Of Pubic Shareholder
3. Brown

### محیط مناسب برای کارآفرینی سازمانی

برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که وسعت کارآفرینی را تحت تأثیر قرار دهند، جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود. بین فرهنگ و جو سازمانی تفاوت‌هایی وجود دارد. فرهنگ یک سازمان شامل ارزش‌ها، اعتقادات، تاریخچه، سنت‌ها و غیره است که مبانی عمیق‌تر سازمان را منعکس می‌کند. فرهنگ دارای سابقه طولانی عمیقاً ریشه‌دار است و معمولاً به کندی تغییر می‌کند. اما جو سازمانی بیانگر الگوهای متناوب رفتاری است که در محیط روزمره سازمان به وسیله افراد با تجربه، درک و تفسیر می‌شود. چگونگی درک افراد از این رفتارها، طرز فکر، عملکرد و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دکتر گوران ایکوال<sup>۱</sup> معتقد است که جو سازمانی، فرآیندهای روانشناختی سازمان نظیر ارتباطات، حل مشکل، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارایی و بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حال می‌خواهیم ببینیم که چگونه می‌توان محیطی برای کارآفرینی در سازمان ایجاد کرد. عملی شدن این کار مستلزم عوامل مشخص و ویژگی‌های رهبری می‌باشد.

در جدول شماره ۴-۱۲، ویژگی کلی یک محیط مناسب کارآفرینی سازمانی به‌طور خلاصه ذکر شده است.

جدول ۴-۱۲ محیط کارآفرینی سازمانی

سازمان با تکنولوژی‌های پیشرفته و به روز همگام شود؛
ایده‌های جدید تشویق شوند؛
آزمون و خطا تشویق شود؛
شکست‌ها و ناکامی پذیرفته شود؛
عدم وجود موانع برای ایجاد و توسعه محصولات جدید؛
روش کار تیمی چند منظوره؛
افق زمان بلندمدت؛
برنامه داوطلبانه؛
سیستم پاداش مناسب؛
وجود پشتیبان و حمایت‌کننده؛
حمایت مدیریت عالی.

(منبع: پیترز و هستریج، ۲۰۰۲: ۵۰)

### کارآفرینی سازمانی ۱۷۷

اول؛ سازمان با دانش و فن‌آوری روز همگام شود: از زمانی که تحقیق و توسعه به‌عنوان منبع کلیدی برای موفقیت ایده‌های جدید شناخته شده است، سازمان‌ها مجبور هستند با فن‌آوری پیشرفته همگام شده و ایده‌های جدید را به جای سرکوب کردن تشویق و حمایت کنند.

دوم؛ آزمون و خطا تشویق شود: معمولاً محصولات و خدمات جدید و موفق به‌صورت کاملاً توسعه یافته ظاهر نمی‌شوند، بلکه آنها تکامل پیدا می‌کنند. یک شرکت برای ایجاد فضای مناسب برای کارآفرینی سازمانی نیاز به محیطی دارد که اشتباهات و نواقص مربوط به محصولات نوآور جدید را بپذیرد. اگرچه این کار دقیقاً با سیستم ارتقاء و مسیر شغلی مشخص شده در سازمان‌های سنتی مغایر است، ولی فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی بدون داشتن فرصت برای شکست و ناکامی، می‌تواند رشد و گسترش یابد. به هر حال هر کارآفرین در ایجاد یک فعالیت اقتصادی موفق حداقل یک بار طعم تلخ شکست را تجربه می‌کند.

سوم؛ سازمان باید اطمینان حاصل کند که هیچ محدودیتی که مانع از خلاقیت در رشد محصولات جدید می‌شود، وجود ندارد: در یک سازمان غالباً به علت وجود تعصبات مختلف، تلاش‌های کارآفرینان بالقوه در ایجاد فعالیت اقتصادی جدید با ناکامی و شکست مواجه می‌شود.

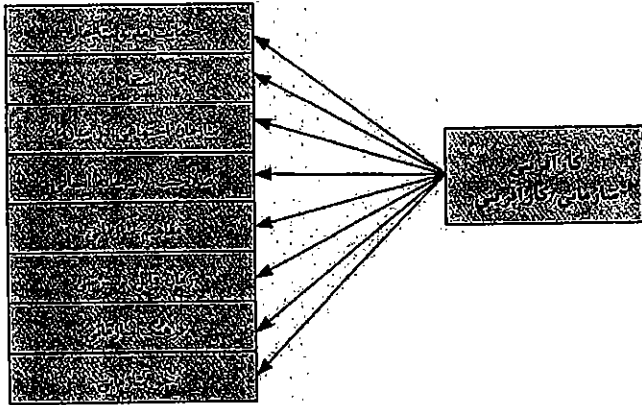
چهارم؛ منابع مورد نیاز شرکت باید به راحتی قابل دسترسی باشد: به عقیده یک کارآفرین «اگر شرکت واقعاً می‌خواهد که فرد، وقت، تلاش کاری و خطرات مربوط به ایجاد یک فعالیت اقتصادی جدید را بپذیرد، پس لازم است سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز را فراهم کند». اغلب، سرمایه برای حل مشکلاتی که تأثیر مستقیم روی سود و زیان دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی شرکت‌ها نظیر زیراکس، ۳ام و AT&T، این مشکل را شناسایی کرده و بخش‌هایی را برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اقتصادی جدید، ایجاد نموده‌اند.

پنجم؛ تشکیل تیم‌های چند منظوره: تشکیل چنین تیم‌هایی به دلیل این‌که مستلزم مشارکت افراد بدون توجه به حوزه فعالیت یا تخصص آنهاست، دقیقاً با ساختار سازمانی شرکت‌ها تناقض دارد. برای رفع این تناقض نیاز به ساختار و



و هم با تضمین این که منابع انسانی و مادی به سرعت و به راحتی در دسترس کارآفرینان قرار خواهد گرفت از آنها حمایت نمایند. بدون حمایت مدیریت عالی، یک محیط مناسب برای کارآفرینی نمی تواند ایجاد شود. به طور کلی جانشین معتقد است که چندین متغیر اساسی وجود دارد که می تواند ترویج روحیه کارآفرینی و همچنین ایجاد یک بستر مناسب برای آن را تحت تأثیر قرار دهد؛ او این متغیرها را تحت یک مدل پژوهش به صورت زیر ارائه داده است: (هادیزاده مقدم، ۱۳۸۳: ۴۲)

جدول ۴-۱۳: متغیرهای مؤثر بر ترویج روحیه کارآفرینی



(منبع: جانسن، ۲۰۰۲: ۱۷)

### مقایسه ویژگی های شخصیتی و جمعیت شناختی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی

تاکنون محققین بسیاری به مقایسه ویژگی ها و رفتار کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی پرداخته اند. از میان این دسته محققین، مطالعات گروه «کاکس»، «کوپر» و «جیننگز» (۱۹۹۴) از دیگران کامل تر و جامع تر بوده است. این محققین با انتخاب دو دسته از کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی که از میان کارآفرینان بسیار

تشکیلات جدید است و هر شرکتی برای ساختار جدید نیاز به مجموعه ای از مهارت های تجاری از قبیل مهندسی، تولید، بازاریابی و مالی دارد و برای تولید یک محصول جدید، شرکت می بایست مهارت های تجاری را از طریق تشکیل تیم های چندمنظوره به خدمت گیرد.

ششم؛ روحیه کارآفرینی را نمی توان به اجبار در افراد ایجاد کرد: کارآفرینی باید داوطلبانه باشد و بر این اساس، میان تفکر سازمانی و تفکر کارآفرینی سازمانی تفاوت وجود دارد. بسیاری معتقدند که مدیر موفق بودن لزوماً به کارآفرینی سازمانی موفق منجر نمی شود و یا این که یک کارآفرین سازمانی به اجبار به مدیر موفق تبدیل نخواهد شد؛ از این رو روحیه کارآفرینی را باید در افراد پرورش داد، نه این که به آنها تحمیل کرد و این فرآیند می تواند از طریق جو سازمانی صورت گیرد.

هفتم؛ وجود سیستم پاداش مناسب: کارآفرینان سازمانی دوست دارند متناسب با تلاش، توانایی ها و مخاطراتی که در ایجاد یک کار جدید به عهده می گیرند، پاداش مناسبی دریافت نمایند. این پاداش ها باید بر مبنای میزان دستیابی به اهداف پرداخت گردد. وجود شرایط منصفانه در یک فعالیت اقتصادی جدید یکی از بهترین روش ها برای ایجاد انگیزه و در نتیجه موفقیت در دستیابی به اهداف است.

هشتم؛ وجود حامیان و پشتیبانان در سازمان: وجود این افراد در شرکت ها، محیطی مناسب برای کارآفرینان سازمانی به وجود می آورد. حامیان سه نوع مانع را از سر راه کارآفرینان سازمان برمی دارند:

۱. کمبود منابع؛
۲. تردید و تزلزل سرمایه گذاران؛
۳. فشارهای سیاسی.

حامیان با مشکلات فنی، گزینه های بازاریابی، ارائه ایده ها به مدیریت و فعالیت های میانجی گرانه رو به رو هستند. آنها به تفکرات کارآفرینان سازمانی احترام گذاشته و آن را در درون سازمان به اجرا در می آورند. این حامیان می توانند مدیران میانی، کارآفرینان قبلی یا مالکان باشند. مهمترین این موارد، تشویق و حمایت مدیریت عالی از فعالیت های کارآفرینی سازمانی است. مدیریت عالی هم باید با حضور فیزیکی

تحصیلات داشته‌اند؛ در حالی که ۶۸ درصد کارآفرینان سازمانی تا مقطع کارشناسی ارشد تحصیل کرده‌اند.

جدول ۴-۱۴: مقایسه ویژگی‌های شخصیتی بین کارآفرینان مستقل و کارآفرینان سازمانی

ویژگی شخصیتی	کارآفرین مستقل	کارآفرین سازمانی
گرایش به قدرت	تقریباً این گرایش در آنها در حد صفر می‌باشد.	برای برخی از آنها اولین و مهمترین انگیزه می‌باشد.
گرایش به رفاه اقتصادی	از آنجایی که به آنها استقلال می‌بخشد، اهمیت بالایی دارد. ۲۱ درصد آنها گرایش به رفاه و ثروت را مهمترین انگیزه می‌دانند.	آنها رفاه اقتصادی و ثروت را برای ایجاد امنیت در جهان امروز، لازم می‌دانند. نسبت به گروه دیگر بیشتر به دنبال این نیاز خود می‌باشند.
نیاز به توفیق	۴۷ درصد از کارآفرینان نیاز به توفیق بالایی را در خود احساس می‌کنند که آن را نتیجه دوران کودکی خود و تأثیر شدید والدین خود می‌دانند و می‌خواهند به دیگران ثابت کنند که دنیا را مطابق میل خودشان ساخته‌اند.	۴۶ درصد از این گروه نیز نیاز به توفیق بالایی را در خود احساس می‌کنند و به دنبال این هستند که ثابت کنند بهتر از نفر قبلی کار می‌کنند.
نیاز به استقلال	۳۲ درصد آن را مهمترین انگیزه خود معرفی نموده‌اند، چرا که آنها به سوی تحقق رؤیاهایشان رهنمون می‌سازد.	این نیاز تقریباً در آنها تعدیل شده است.
مخاطره‌پذیری	۷۵ درصد خود را فردی مخاطره‌پذیر معرفی نموده‌اند.	تنها ۳۲ درصد خود را پذیرای مخاطرات معتدل معرفی نموده‌اند و اکثریت خود را مخاطره‌گریز معرفی کرده‌اند.
ترس از شکست	شکست مالی را به منزله پایان عمر کار خود می‌دانند و ترس بسیار بالایی از شکست دارند.	شکست اهمیت چندانی در تصمیم‌گیری‌هایشان ندارد.
خلاقیات	۸۰ تا ۷۵ درصد خود را افرادی خلاق می‌دانند و خلاقیات خود را با رؤیاهای آغاز می‌کنند.	آنها خود را کمتر از گروه دیگر خلاق می‌دانند و خود را مسئول مدیریت و حمایت از خلاقیات کارکنان می‌پندارند.

(منبع: جینگز، کاکس و کوپر، ۱۹۹۴)

عدم استقرار در پایگاه اجتماعی: مطالعات نشان می‌دهد که این عامل بیشتر در مورد کارآفرینان مستقل مؤثر بوده است و عدم استقرار آنها در پایگاه اجتماعی مورد

موفق انتخاب شده بودند، به مطالعه جامع ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جمعیت‌شناختی و شخصی آنها و مقایسه مقابله‌ای آنها پرداختند. روشن مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات آنها از طریق مصاحبه حضوری با ۱۹ کارآفرین سازمانی موفق و ۲۲ کارآفرین مستقل موفق و پرسشنامه‌های متفاوت صورت گرفته است.

### ۱. ویژگی‌های شخصیتی

در جدول (۴-۱۴)، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان

سازمانی مقایسه شده است.

دوران کودکی

### ۲. ویژگی‌های شخصی و جمعیت‌شناختی

دسته دیگری از ویژگی‌ها که مورد توجه و مطالعه این محققین قرار گرفت، ویژگی‌های شخصی و جمعیت‌شناختی می‌باشد که در ادامه، برخی از مهمترین آنها بررسی می‌شود.

**دوران کودکی:** تجربیات کودکی کارآفرینان مستقل بسیار متفاوت از یکدیگر می‌باشد. آنها در دوران کودکی خود، محرومیت‌های بسیاری را تجربه کرده‌اند و روابط نزدیکی با مادران خود داشته‌اند و بیشتر آنها در کودکی پدر خود را از دست داده‌اند و یا این‌که پدر آنها حضور فیزیکی در خانه نداشته است و به‌طور کلی دوران کودکی پرتلاطمی را گذرانده‌اند. برعکس، کارآفرینان سازمانی دوران کودکی آرامی را گذرانده‌اند و پدر آنها در کودکی حضور پررنگی در خانواده داشته است.

**تحصیلات:** اختلاف سطح تحصیلات بین دو گروه، امری محرز و طبیعی می‌باشد. کارآفرینان مستقل از سطح تحصیلات پایین‌تری برخوردارند و گروهی از آنها نیز به دلیل مشکلات خانوادگی، قادر به تکمیل تحصیلات خود نبوده‌اند. در مقابل کارآفرینان سازمانی از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند و عده‌ای نیز در حین کار تحصیلات خود را تکمیل کرده‌اند، چرا که آن را ابزاری جهت ارتقاء در سلسله مراتب شرکت یافته‌اند. تنها ۲۱ درصد از کارآفرینان مستقل در مقطع کارشناسی ارشد،

نظرشان همچون عاملی سرعت‌بخش بر تصمیم آنها مبنی بر شروع کسب و کاری مستقل تأثیر می‌گذارد.

**الگوی نقش:** کارآفرینان مستقل، همواره در زندگی خود با فردی برخورد نموده‌اند که آن را به‌عنوان الگو برگزیده و تأثیر عمیقی بر روند فعالیت آنها داشته است. اما کارآفرینان سازمانی در جریان ارتقاء خود بیشتر در حد نصیحت و راهنمایی از افراد ارشد تأثیر می‌پذیرند. (احمدپور داریانی، ۱۳۷۸: ۱۴۳)

### برنامه‌ریزی برای کارآفرینی سازمانی

نیاز به کارآفرینی سازمانی به خودی خود به‌وجود نمی‌آید؛ بلکه باید با برنامه‌ریزی دقیق و اجرای دقیق آن برنامه احتمال موفقیت را به حداکثر رساند. مدیری که به دنبال تحقق کارآفرینی در چارچوب سازمان می‌باشد، با پنج موضوع متمایز اما مرتبط روبروست که برای موفقیت فرآیند کارآفرینانه سازمانی، تمام عوامل پنج‌گانه زیر باید مورد توجه قرار گیرند؛ در غیر این صورت، برنامه‌ریزی مناسب برای هر یک از آنها باعث شکست فرآیند کارآفرینی در سازمان خواهد شد. (فرای، ۱۹۹۳: ۸۷-۳۷۷)

این عوامل پنج‌گانه عبارتند از:

- تعهد سازمان به مفهوم کارآفرینی سازمانی
- تعیین مدل کارآفرینی سازمانی
- ایجاد فرهنگ کارآفرینانه
- شناسایی کارآفرینان سازمانی
- ایجاد جدول جریان خدمات کارآفرینی سازمانی

۱. **تعهد سازمان:** فرآیند نوآوری در سازمان‌ها، ضرورتاً روندی خلاف جریان معمول است. کارآفرینی سازمانی فقط زمانی شکل می‌گیرد که نوآوری از سطوح پایین سازمان به سمت سطوح بالاتر جریان یابد؛ و از سوی دیگر، استمرار کارآفرینی سازمانی، بستگی به اعطای اختیارات لازم و تشویق کارکنان و کارگران

صفی، مهندسنین، کارکنان دفتری، کارکنان تحقیق و توسعه و سایرین در سراسر سازمان دارد.

تعهد به کارآفرینی سازمانی، می‌تواند صرفاً یک فرآیند بالا به پایین باشد. هرچند، تشویق به کارآفرینی می‌تواند از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد؛ اما اعطای اختیارات لازم که بایستی هم‌وزن تشویق باشد، فقط از سطوح بالایی سازمان می‌تواند اعطا شود.

تعهد مدیریت عالی، به معنی اعتقاد راستخ مدیران ارشد سازمان به مزایای کارآفرینی است. این اعتقاد به خودی خود شکل نمی‌گیرد؛ چرا که بسیاری از مدیران ارشد، به واسطه مراتب سازمانی موجود ارتقا یافته، و بعضاً حدود سی سال فرهنگ سنتی سازمان را تجربه کرده‌اند؛ از این رو یک مدیر، در صورتی به کارآفرینی سازمان متعهد می‌شود، که یا محیط پرتلاطم و چالشی باشد و یا به وسیله مشاورین و سایر مدیران اجرایی به منافع کارآفرینی سازمان معتقد شود و در برخی موارد، کارآفرینی سازمانی در آن واحد، باعث تغییر در مدیران گردد.

با نگاهی به انواع کارآفرینان سازمانی، روشن می‌شود که چرا این نوع کارآفرینی فقط می‌تواند با حمایت سطوح عالی سازمان ایجاد گردد. دلیل اول این که ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، باعث می‌شود تا هر نوع تغییر اساسی در استراتژی یا فرهنگ سازمان، منوط به خواست مقامات عالی سازمان باشد؛ یعنی ایجاد هر نوع تغییر در سطوح پایین سازمان، باید به تصویب مدیریت عالی سازمان برسد. مدیرانی که به اداره یک سازمان سنتی با شیوه‌های سنتی عادت کرده‌اند، بایستی برای پذیرش فرهنگ جدید، به صورت جامع برنامه‌ریزی کنند؛ حتی اگر بخش خاصی از سازمان با سرمایه‌گذاری‌های جدید شرکت و یا فرآیندهای توسعه داده شده دارای ارتباط نباشد، حداقل باید نسبت به نیازهای دیگر واحدهایی که آنها را احاطه کرده‌اند، حساس باشد.

دلیل دوم، ضروری بودن حمایت مدیریت عالی سازمان است، کارآفرینی سازمانی نیازمند تغییر در سیستم پاداش سازمان است، و تغییر در سیستم پاداش، لزوماً باید به تصویب مدیریت عالی سازمان برسد. در برخی موارد، بسته به اندازه و ساختار

سازمان، تغییر در سیستم پاداش باید به مدیر ارشد منتسب شود، تا اهمیت این تغییر به تمام اعضای سازمان تفهیم گردد.

۲. **تعیین الگوی کارآفرینی سازمانی:** وقتی که مدیر ارشد به مفهوم کارآفرینی در درون سازمان متعهد شد، گام بعدی تعیین ساختار مناسب کارآفرینی می‌باشد. کارآفرینی سازمانی به شکل‌های مختلف وجود دارد. ساختاری که برای یک سازمان مناسب است، لزوماً برای سازمان‌های دیگر مناسب نخواهد بود. ابداع یک محصول جدید، به اندازه ساختار رسمیت یافته‌ای که مفهوم کل کارآفرینی را در سازمان مورد حمایت قرار دهد، دارای اهمیت نیست.

برای ایجاد ساختار کارآفرینانه در سازمان اقدامات زیر ضروری است:

- سازمان، کارآفرینی را پذیرفته و یک ساختار ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد می‌شود؛
  - «بخش محصولات جدید» در رشته‌های چندگانه به‌طور رسمی در سطح معاونت تشکیل می‌شود، تا تولید جدید را هدایت و افراد را تشویق کند؛
  - «واحد محصولات جدید» با یک ساختار مستقل تشکیل می‌شود. این واحد، پیشنهادهای افراد را دریافت، ارزیابی و ارزش‌گذاری می‌نماید؛
  - یک شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌آیی، به منظور حمایت و تعهد مالی پیشنهادهای داخلی یا خارجی، که معیارهای معمول سرمایه‌گذاری را دارا هستند، تشکیل می‌شود؛
  - در بخش منابع انسانی، واحدی برای آموزش مدیران و فرستادن آنها به کنفرانس‌های کارآفرینی سازمانی تشکیل می‌شود.
- ایجاد یک سازمان ارگانیک، نیازمند تعهد خاص به مفهوم کارآفرینی سازمانی می‌باشد. این مسأله مستلزم یک فرآیند تفکر تازه در مورد کل سازمان است. ایجاد یک سازمان ارگانیک در سازمانی که دارای ساختار بوروکراتیک یا مکانیکی سستی است، اگر غیرممکن نباشد، کار بسیار مشکلی است.
- «گروه محصولات جدید» در سطح معاونت، نیازمند حمایت‌های مالی و معنوی سازمان است. اگر این حمایت‌ها به درستی انجام گیرد، بخش محصولات جدید در

سطح معاونت، اختیارات لازم را برای تجدید ساختار سازمان، به منظور ایجاد یک واحد همانند واحدهای دیگر، در سطوح دیگر سازمان، که کاملاً تأمین مالی شده باشد، خواهد داشت. معاونت سازمان پیشرو، قهرمان کارآفرینی خواهد شد. بدین معنی که به‌عنوان یک عضو سازمانی، کارآفرینی سازمانی بالقوه را تشویق نموده، با مدیریت در مورد تأمین مالی برنامه‌هایی که فرهنگ سازمان را توسعه می‌دهد، به گفتگو می‌نشیند و با بخش منابع انسانی برای استخدام و آموزش نیروهایی که علاقمندند در محیطی باز کار کنند، همکاری می‌نماید.

از آنجا که «واحد محصولات جدید»، واحدی مستقل به‌شمار می‌رود که توسط سازمان مادر تأمین مالی می‌شود، نسبت به واحدهای دیگر، نیاز به حمایت کمتری از جانب مدیر ارشد دارد. مزیت واحد مستقل کارآفرینانه این است که سازمان مادر بدون این که اختلالی در سایر فعالیت‌هایش ایجاد شود، می‌تواند از نتایج فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان بهره‌مند گردد. به عبارت دیگر، بخش‌های سستی سازمان به‌صورت سستی باقی می‌مانند و واحد کارآفرین به‌صورت مستقل برای دستیابی به محصولات و فرآیندهای جدید تلاش می‌نماید. این واحد، پیشنهادات و طرح‌های افراد را دریافت کرده و ارزیابی می‌نماید، و چنانچه پیشنهاد رسیده مفید به نظر برسد، سعی می‌شود تا با همکاری پیشنهاددهنده، آن طرح را به اجرا درآورد. هرچند واحد کارآفرین چک سفیدی را از مدیر ارشد در اختیار ندارد، اما برای ایجاد فرآیندها یا محصولات جدید، جوهی را در اختیار خواهد داشت.

واحد کارآفرین پیشنهادهای افراد را از داخل و خارج سازمان دریافت می‌کند. برخی سازمان‌ها به دنبال طرح‌ها و پیشنهادهایی هستند، که به فعالیت‌های سازمان مادر مرتبط باشد؛ و بعضی دیگر، در پی طرح‌ها و پیشنهادهایی هستند که با فعالیت‌های اصلی سازمان متفاوت باشند، اما در حوزه‌هایی هستند که شرکت قصد دارد به آن حوزه‌ها راه یابد. برخی دیگر از سازمان‌ها فقط در پی طرح‌هایی هستند که سود سرشار بالقوه‌ای را نصیب سازمان نمایند.

نهایتاً این که، در بخش منابع انسانی باید واحدی ایجاد شود تا افراد علاقمند به کارآفرینی را تشویق کرده و آموزش دهد. آموزش ممکن است شامل، سمینارهای

درون سازمان<sup>۱</sup> برای تمام مدیران، و سمینارها و کنفرانس‌های خارج از سازمان<sup>۲</sup> برای مدیران و کارکنان منتخب باشد.

۳. توسعه فرهنگ کارآفرینانه سازمانی: در دو بخش قبلی نیاز به تعهد سازمان نسبت به کارآفرینی و تعیین مدل مناسب کارآفرینی سازمانی مورد بحث قرار گرفت. این بحث‌ها در مورد مدیران سنتی، کارکنان و واحدهایی بود که احتمالاً در مقابل تغییراتی که به ایجاد ساختارهای بازتر و نوآورتر منجر می‌شد تا فضای کارآفرینانه را ترویج و تشویق نماید، مقاومت می‌کردند.

اگر سازمانی قصد دارد واقعاً کارآفرینی داشته باشد، باید فرهنگ کل سازمان به فضای کارآفرینانه مبدل شود، که البته این کار در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست. ولی اگر مدیریت عالی حمایت‌های لازم را به عمل آورد، می‌توان در طول زمان به این مهم دست یافت.

فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی<sup>۳</sup>، فرهنگی است که باعث رشد کارآفرینی در درون محدودیت‌های رایج سازمان می‌شود. «بین‌چات»<sup>۴</sup> چند مورد از شاخص‌های فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را بیان می‌کند، که عبارتند از:

پین‌چات ←

- انتخاب آزاد؛
- تسلیم‌ناپذیری؛
- مجری تصمیم‌گیری؛
- به‌کارگیری ظرفیت‌های استفاده نشده سازمان؛
- فلسفه بازی بیس‌بال؛
- تحمل ریسک، شکست و اشتباه؛
- تمایل به سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازگشت فوری؛
- آزاد بودن از حریم‌ها (مبارزه با حریم‌ها)؛
- تیم‌های چندوظیفه‌ای؛

• انتخاب‌های چندگانه؛

«انتخاب آزاد» بدین معنی است که برای این که سازمان برای افراد، وظیفه‌ای را مشخص کند، خود کارآفرینان و نظامیان را مشخص نمایند، کارآفرینان با حمایت بدون حمایت سازمان، ایده‌های خود را دنبال می‌کنند و برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، به موقعیت رسمی خود در شرکت توجه چندانی ندارند. گاهی اوقات در شب کار می‌کنند و روز خود را به بطالت می‌گذرانند؛ و در برخی مواقع، از نظر زمان و سایر منابع، توسط سرپرستان مورد حمایت قرار می‌گیرند. اما نکته مهم اینجاست که آنها کارشان را به صورت خودجوش انجام می‌دهند و تنها به انجام دادن وظایف رسمی خود بسنده نمی‌کنند.

در سازمان های بزرگ سنتی، شکست یک پروژه توسط بخش‌های مختلفی که انجام آن را عهده‌دار شده‌اند، غیرمعمول نیست. «قاعده تسلیم‌ناپذیری»<sup>۱</sup> با این تمایل به مقابله می‌پردازد. در یک فضای کارآفرینانه، فرد مبتکر یا نوآور در تمام مراحل انجام پروژه حضور دارد بعضی از افراد ممکن است گاهی به کار سرکشی نمایند و مسئولیت نهایی پیشرفت پروژه را به شخص دیگری واگذار نمایند. اما در هر صورت، فرد نوآور، عضویت در تیم کارآفرینی را از دست نخواهد داد. منطق این مسئله این است که فرد مبتکر یک نوع پیوستگی را بین کل فرآیند ایجاد می‌نماید و همچنین به‌عنوان مشوق واقعی برای ایجاد پروژه عمل می‌کند؛ علاوه بر آن، تقریباً در مواردی که در کل پروژه از ابتدا تا انتها حضور داشته باشد، احساس نوعی مالکیت به او دست می‌دهد.

معمولاً در سازمان‌ها بین مدیریت عالی و پایین‌ترین سطح چندین سطح فاصله است؛ و از آنجا که تصویب تخصیص منابع، توسط سطوح بالای سازمان صورت می‌گیرد، نه تنها باعث اتلاف وقت در اجرای پروژه می‌شود، بلکه در برخی موارد اگر پروژه با سلیقه مدیران بالاتر منطبق نباشد، ممکن است اصل پروژه زیر سؤال برود.

1. Self selection  
2. No handoffs rule

1 In house seminars  
2. Off side seminars  
3. Intrapreneurial culture  
4. PinChot

منظور از «ظرفیت‌های بلااستفاده شرکت»<sup>۱</sup> منابعی هستند که بیش از اندازه مورد نیاز برای تولیدات عادی موجود است. معمولاً این منابع برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای استفاده می‌شوند که از قبل در مورد آنها بودجه‌ریزی نشده است. بنابراین «ظرفیت‌های بلااستفاده» منابعی هستند که کارآفرین می‌تواند از آن برای تأمین مالی پروژه‌ای خاص استفاده نماید؛ در حالی که اگر این منابع احتیاطی وجود نداشتند، تأمین مالی پروژه کارآفرین با مشکل مواجه می‌شد.

برای این که منابع اضافی در سازمان موجود باشد، یا باید در حساب‌های منابع مالی برای امور غیرمترقبه موجود باشد و یا این که جوهری در سازمان به صورت احتیاطی کنار گذاشته شود تا در مواقع ضروری به سرعت بتوان از آن استفاده نمود. فلسفه «بازی بیس‌بال»<sup>۲</sup> بیانگر نیاز فزاینده برخی سازمان‌ها به پیروزی بزرگ و یا اصلاً به هرگونه بردی، می‌باشد. بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه با شکست مواجه می‌شوند و برخی دیگر فقط دارای موفقیت نسبی هستند. در این تفکر، با استفاده از اصطلاحات بازی بیس‌بال، کارآفرینی سازمانی به صورت منحصر به فردی، تشویق می‌شود، تا با زدن ضربات پیاپی به نتیجه مطلوب رسد. اما تأکید واقعی بر یافتن بازیکنانی است که علاقمند به حرکت کارآفرینانه در بازی بیس‌بال هستند.

اصل اساسی در کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی این است، که در هر دوی آنها امکان رخ دادن اشتباه، شکست و به هدر رفتن تلاش‌ها وجود دارد. رشد و پیشرفت کارآفرینی منوط به تحمل ریسک، شکست و خطا و اشتباه است. توصیه‌های «آلن جاکوبز»<sup>۳</sup> در مورد نیم‌رخ کارآفرینی سازمانی به خوبی این مورد را روشن می‌کند. او می‌گوید: «در هر صورت اشتباهی رخ خواهد داد، اما اگر کسی کارها را درست انجام دهد، چنین اشتباهاتی در بلندمدت مشکل جدی ایجاد نخواهد کرد»

منظور از «سرمایه‌گذاری بدون انتظار بازده در کوتاه مدت»، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های کارآفرینانه‌ای است که از آن انتظار بازده در کوتاه مدت نمی‌رود.

بخش‌ها، واحدها، وظایف، سطوح سلسله‌مراتبی و افراد در سازمان‌ها به حفظ حریم‌شان تمایل دارند؛ خصوصاً وقتی که این حریم مربوط به مالکیت آنها نسبت به منافع یا برخی از ایده‌ها باشد. کارآفرینی سازمانی وقتی پیشرفت خواهد کرد که سازمان از این گونه حریم‌ها آزاد شود، سازمان شامل مجموعه‌ای از تیم‌هاست، که این تیم‌ها در جهت هدفی واحد به فعالیت می‌پردازند. اما اعتقاد به حریم، باعث می‌شود که در سطوح سازمان شرایط «برد - باخت» حاکم شود؛ یعنی اگر تیمی چیزی را به دست آورد، گروه‌های دیگر بایستی از آن چشم‌پوشی نمایند. اما اگر در سطح سازمان قائل به حریم‌ها نباشیم، فضای «برد - برد» به وجود می‌آید. فرهنگ کارآفرینی سازمانی فضایی را پدید می‌آورد که همه سود ببرند، به طوری که در قالب گروه به فعالیت بپردازند، از منابع موجود به صورت مشترک استفاده نمایند، با یکدیگر تبادل نظر نموده و از نظر معنوی همدیگر را حمایت نمایند؛ و بدون توجه به حریم‌ها به همدیگر کمک کنند و از مناقشات بخشی پرهیز نمایند.

یکی از کارهای مهم در رهایی از حریم‌ها، تشکیل تیم‌های وظیفه‌ای از افراد مختلف است. البته پذیرش این امر برای بوروکرات‌هایی که در ساختارهای سستی مشغول کار هستند، بسیار مشکل است. ولی این تیم‌ها برای رشد و پیشرفت کارآفرینی سازمانی بسیار مؤثرند و از این رو باید به افراد اجازه داده شود تا بدون توجه به نوع تخصصی که دارند، در قالب تیم‌های کاری گرد هم آیند و از مهارت‌ها و دیدگاه‌های اعضای دیگر گروه استفاده نمایند. در واقع، تیم‌های رسمی حول پروژه‌هایی شکل می‌گیرند که «بین‌چات» این تیم‌ها را «فوق ممتاز» می‌نامد. به طوری که هر یک از این گروه‌ها دارای یک رهبر بوده و غالباً در کنترل تمام جنبه‌های برنامه نوآوری یا سرمایه‌گذاری‌های جدید دچار مشکل می‌شوند.

به هم تمام تعصباتی که در مقابل کارآفرینی در برخی سازمان‌ها وجود دارد، باز هم می‌توان کارآفرینی را ترویج نمود. مواردی که در این بخش برای ترویج کارآفرینی سازمانی مطرح شد، برای گسترش کارآفرینی سازمانی نیز می‌تواند به کار برده شود. از این رو برای ترویج و تشویق کارآفرینی سازمانی، علاوه بر لزوم حمایت مدیریت عالی

1. Corporate slack  
2. Ending the home-run philosophy  
3. Allen Jacobs

سازمان و ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه، باید کارکنان را تشویق نمود و پروژه‌ها را مورد ارزیابی قرار داد.

۴. شناسایی استعداد کارآفرینانه سازمانی: در یک سازمان سستی که در حال حرکت به سوی کارآفرینی است، نیاز به شناسایی افرادی که تمایلات کارآفرینانه دارند، ضروری است. باید دو گروه از افراد مورد شناسایی قرار گیرند: اولین گروه، نوآورانی هستند که قوی بوده و استعداد مدیریتی نیز دارند؛ و دومین گروه، اعضای بالقوه هستند.

۴-۱ شناسایی کارآفرینان فردی سازمانی: ضروری است که نخست افراد نوآور را شناسایی کنیم، که ممکن است ایده‌های پیشنهادی بالقوه داشته باشند. در بعضی از موارد، این افراد خود به خود ظهور می‌کنند. آنها ممکن است، طرح‌هایی داشته باشند که به صورت‌های پنهان روی آن کار می‌کرده‌اند و یا این‌که حداکثر در ذهنشان ایجاد گردیده بود، به محض این‌که حمایت از کارآفرینی سازمانی عمومی می‌شود، این نوآوران پنهان، ممکن است فوراً جلو بیایند؛ در حالی که دیگران این کار را نخواهند کرد. بنابراین، کوشش‌ها باید در راستای شناسایی نوآوران در داخل سازمان سستی باشد. این امر می‌تواند به وسیله خبرنامه‌های سازمانی، نامه‌های غیررسمی از طرف مدیر ارشد، آگاهی‌های مختصر در تابلوی اعلانات، نامه‌های غیررسمی از بخش‌ها و وسایل غیر رسمی تر صورت گیرد.

وظیفه مدیران سازمان، شناسایی افرادی است که گرایش کارآفرینانه دارند؛ و کسانی که جهت اداره کردن پروژه در یک بخش محدود از یک سازمان بزرگ، مهارت‌های مدیریتی دارند و یا کسانی که طرح یا ایده‌ای دارند که قابل عرضه در بازار باشد. کارآفرینان سازمانی باید قادر باشند، پروژه‌ها را به سوی سودآوری ببرند و با دیگران نیز برای توسعه، تولید و شناسایی نظر عموم کار کنند. الزاماً تمام کارآفرینانی که علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری هستند و یا تمام افرادی که فکر می‌کنند خلاقند، کارآفرینان خوبی نمی‌شوند. تعداد کمی از افراد بسیار خلاق، توانایی مدیریتی بالایی دارند، احتمال کمی وجود دارد که تعداد زیادی از این شخصیت‌های آزاد در یک سازمان بزرگ وجود داشته باشند. با این وجود، نتایج خوبی به وسیله

ترکیب یک شخص خلاق، با فردی که مهارت‌های مدیریتی دارد، به دست می‌آید. شاید نقطه مقابل آن در سازمان‌های بزرگ شایع‌تر باشد، به گونه‌ای که فرد ممکن است، محصول یا یک نظر کلی را شناسایی کند، ولی برای اتخاذ ریسک لازم برای ایجاد آن، با بوروکراسی و کارکنان سستی سازمان برخورد کند. کارکنان یا تمایل به ریسک‌پذیری ندارند، یا انگیزه ندارند، یا بینش لازم را برای آوردن محصول یا خدمت به بازار ندارند. بنابراین و به هر دلیل دیگر، بنیان‌گذار ایده ممکن است فرد مناسبی برای ایجاد یا مدیریت پروژه نباشد. مدیران باید کارآفرینان سازمانی را برای کار به صورت یک تیم و برای ایجاد یک محصول یا خدمت درآورند. بیشتر مشخصات کارآفرین که قبلاً گفته شد به کارآفرینان سازمانی هم مربوط می‌شود. همچنین مدیر کارآفرین، نتیجه‌گرا، بلندهمت، منطقی و رقابتی است؛ فردی است که از بوروکراسی بدش می‌آید و از طریق نوآوری به چالش می‌افتد. به علاوه، کارآفرین سازمانی، سازمان را درک می‌کند و می‌تواند تضاد را برطرف کند و اعتقاد بنیادی به سایر کارکنان دارد.

مهمترین ویژگی‌های کارآفرین سازمانی عبارتند از:

- بر نتایج تمرکز می‌کند؛
- به وضع موجود اعتراض دارد؛
- به سایر کارمندان اعتماد دارد؛
- به وسیله حل مسئله و تصمیم‌گیری عقلایی برانگیخته می‌شود؛
- بلند همت و رقابتی است؛
- عوامل مخرب سیستم بوروکراتیک را پیدا می‌کند؛
- می‌تواند تضاد را حل کند؛
- سازمان را به عنوان یک سیستم درک می‌کند؛
- به وسیله تغییر و نوآوری خود و دیگران برانگیخته می‌شود.

۴-۲ شناسایی اعضای تیم: علاوه بر شناسایی نوآوران فردی، مدیران باید افراد را برای خدمت به عنوان اعضای تیم و به منظور گسترش مفاهیم شناسایی کنند. این افراد معمولاً مبتکر ایده‌ها نیستند، احتمالاً اکثر آنها اعضای گروه ستاد حمایتی هستند.

در هر حالت، لازم است تا افرادی که تمایلات کارآفرینانه دارند و قادرند با سیستم کار کنند، مورد شناسایی قرار گیرند. افراد شناسایی شده، باید با فرهنگ کارآفرینانه سازگار باشند. آنها باید دارای میل به اداره شرایط عدم اطمینان، رهبری بلند مدت، منابع نامحدود و مفاهیم یا محصولات جدید باشند. اعضای تیم می‌توانند از هر قسمت یا بخش سازمان باشند. نکته راهنمایی کننده برای فرآیند شناسایی چنین افرادی این است که افراد، مشخصات کارآفرینانه و مهارت‌های مدیریتی دارند.

۵. پاداش به کارآفرینان سازمانی: پاداش به کارآفرینان سازمانی مشکلات پیچیده‌ای را در سازمان‌های سنتی ایجاد می‌کند. به این دلیل که به کارکنان در سازمان، حقوق ماهانه مشخص یا دستمزد ساعتی و یا حق کمیسیون پرداخت می‌شود و کارآفرینان سازمانی دوست ندارند وضعیت حقوق ماهانه‌شان در سازمان را کاملاً از دست بدهند و آن را به یک سیستم پاداش مبتنی بر ریسک، که در آن کارآفرینان با همکاران خود یکسانند، تغییر دهند. همچنین سیستم پاداش پایاپای برای کارآفرینان کافی نیست؛ زیرا آنها فکر می‌کنند، که اگر قرار است آنها روی طرح‌های ریسک‌پذیر کار کنند، باید از آن ریسک، نفعی عاید آنها بشود. طراحی سیستم پاداش برای کارآفرینان سازمانی نیاز دارد که مدیریت سطح بالا از نیازهای کارآفرینان و کارکنان معمولی در سازمان آگاه باشند. فراهم ساختن تغییرات ساختاری که فرهنگ کارآفرینانه سازمانی را تشویق کند، نیز یک روش پاداش دادن به کارآفرینان سازمانی است. پاداش‌های پولی ممکن است به شکل جایزه سهمی از سود محصولات توسعه یافته، یا آنچه که «پین‌چات» تحت عنوان «سرمایه اضافی» اشاره می‌کند، باشند. «سرمایه اضافی»<sup>۱</sup> آزادی برای به کار بردن مقادیر زیادی از منابع سازمانی برای تأمین مالی توسعه محصولات جانبی است. وقتی پروژه به بهره‌برداری رسید، و سرمایه به سازمان مادر بازگشت، پول‌های اضافی بین کارآفرینان سازمانی جهت استفاده‌های احتیاطی تقسیم می‌شوند. این منابع مالی، بودجه‌بندی نشده‌اند. کارآفرین سازمانی می‌تواند آنها را در هر کاری که صلاح می‌داند مصرف نماید، نهایتاً جایزه و سهم سود، صورت‌هایی از پاداش

1. Intracaptial

هستند که از جدول حقوق معمولی بالاتر هستند، در مورد اول، به کارآفرین سازمانی جایزه دوره‌ای به‌عنوان پاداش برای نوآوری در سازمان داده می‌شود، و در حالت سهیم سود، کارآفرینان سازمانی به‌طور غیرمستقیم از مزایای نوآوری (وقتی که محصول توسعه یافته جدید، سود اضافی را برای سازمان فراهم می‌کند) بهره‌مند می‌شوند.

### موانع کارآفرینی سازمانی

ما این مبحث را با چند سؤال بدیع آغاز می‌کنیم؛ چرا سازمان‌های بزرگ کارآفرین نیستند؟ چرا این سازمان‌ها نمی‌توانند مانند سازمان‌های جدید و نو ظهور، کارآفرین باشند؟ بین سازمان‌های بزرگ و کوچک از نظر مهارت‌ها و توانایی‌های کارآفرینانه، چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟ اگر هدف اصلی کارآفرینی را رشد سریع یک فعالیت اقتصادی تا سر حد امکان بدانیم، بسیار مضحک است؛ چرا که دستیابی به چنین هدفی، به ناچار موجب ایجاد یک سازمان بزرگ می‌شود. در مورد اینکه چرا سازمان‌های بزرگ مانع کارآفرینی می‌شوند و اینکه چرا در دستیابی مجدد به یک سطح کارآفرینی که آن را از دست داده‌اند، ناموفق هستند، دلایل متعددی وجود دارد.

در این بخش ابتدا برخی از موانع کارآفرینی سازمان‌های بزرگ تشریح و سپس راه‌های مقابله با این موانع بیان می‌گردد (Fry, 1993: 374-7). تلاش‌ها برای تعقیب کارآفرینی در بخش دولتی با موانع متعددی مواجه بوده است. بر طبق دیدگاه «کورنوال» و «پرلمن» برخی از مهمترین این موانع عبارتند از:

- کثرت و ابهام اهداف که باعث فلج شدن مدیریت می‌شود؛
- استقلال مدیریتی محدود شده، توأم با استعداد بالای مداخله جویی‌ها که باعث سرخوردگی و مأیوس شدن از نوآوری می‌گردد؛
- از آنجا که اقدامات مدیران دولتی در معرض دید مردم قرار داشته و حساسیت زیادی نسبت به آن‌ها وجود دارد، نتیجه آن افزایش رفتار مدیریتی محافظه‌کارانه در مدیران دولتی است؛
- سیستم‌های پاداش نامناسب که باعث بی‌انگیزگی در ریسک‌پذیری می‌شود؛



• کوتاه‌مدت‌نگری که باعث تضعیف تفکر بلندمدت‌نگری شده که آن نیز به نوبه خود بر ابتکارات کارآفرینانه اثر منفی می‌گذارد؛

• قید و بندهای مربوط به خط‌مشی‌ها و سیاست‌های پرسنلی که به کاهش توانایی مدیران برای برانگیختن زیردستان منجر می‌شود. (Sadler, 1999: 5)

«بورینس» در بررسی‌های خود به این نتیجه می‌رسد که موانع کارآفرینی در بخش عمومی، عمدتاً نشأت گرفته از عوامل درون سیستمی بخش دولتی است تا عوامل بیرونی و یا دخالت‌های سیاسی، در این میان، مهمترین مانع کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌های دولتی، فعالیت در درون ساختار بوروکراتیک است. (Sadler, 1999: 5)

۱. ماهیت ذاتی سازمان‌های بزرگ: سازمان‌های بزرگ به دلیل بزرگ بودن، برای دستیابی به کارآفرینی دچار مشکل می‌شوند. همانگونه که سازمان‌ها بزرگ می‌شوند برای کنترل امورشان، مجبور به اضافه کردن سطوح مدیریتی می‌شوند. با زیاد شدن این سطوح، فاصله عمودی بین مدیران واحد اجرایی و سطوح پائین افزایش یافته و مدیران ارشد را در برقراری ارتباط مستقیم با مدیران سطوح پائین‌تر و کارکنان، دچار مشکل می‌کند. هنگامی که کارآفرین نتواند با کارکنان ارتباط برقرار کند، اطمینان از شکل‌گیری یک سطح مناسب کارآفرینی در سازمان بسیار دشوار است. همچنین زیاد شدن سطوح سازمانی باعث ایجاد فاصله بین شخص نوآور و مسئولان تخصیص منابع می‌شود؛ به طوری که اگر کارمندی ایده تازه‌ای را ارائه نماید، تصویب و تأمین مالی اجرای آن ایده، به عهده کسی است که غالباً چهار تا شش سطح سازمانی بالاتر قرار دارد و از سوی دیگر، هر سطح سازمانی قدرت کم کردن این ایده تازه را قبل از آنکه تأمین مالی شود، دارد؛ بنابراین، احتمال تحقق یافتن یک ایده نو در چنین سازمانی به شدت کاهش می‌یابد.

چهارمین مشکل، مربوط به ماهیت فرهنگ سازمان می‌شود. طبق نظر «هیسریچ»<sup>۱</sup> و «پیترز»<sup>۲</sup> فرهنگ اداری، سیستم پاداش و جوی است که محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها را تشویق می‌نماید. بر اساس نظر آن‌ها:

✓ «اصول و ویژگی‌های فرهنگ یک سازمان سستی، به کارکنان توصیه می‌کند که، از دستورات صادره اطاعت کنند، هیچ‌گونه اشتباهی را مرتکب نشوند، شکست نخورند، به جای تلاش برای به‌دست گرفتن ابتکار عمل، منتظر صدور دستور باشند. در حوزه کاری فعلی خود باقی بمانند و گذشته خود را حفظ کنند. چنین فرهنگی، فضایی را به وجود می‌آورد، که دیگر مجالی برای خلاقیت، انعطاف‌پذیری، استقلال و ریسک‌پذیری باقی نمی‌گذارد و به عبارت دیگر، در چنین جوی سخن گفتن از کارآفرینی سازمانی امری بیهوده است.»

پنجمین تفاوت بین سازمان‌های بزرگ و کارآفرینانه، ویژگی و بعد زمانی است. لزوم ارائه گزارشات عملکرد به صورت ماهیانه یا هر سه ماه یکبار، باعث نزدیک‌بینی مدیران میانی سازمان می‌شود؛ بدین صورت که دوره‌های تخصیص بودجه، مدیران را وادار می‌کند تا دائماً به فکر تخصیص منابع از بودجه شرکت باشند و برای رعایت چارچوب بودجه از مکانیزم‌های کوتاه‌مدت کاهش هزینه استفاده نمایند که کلید اصلی این امر، در تهیه گزارش‌های عملکرد در تاریخی معین می‌باشد. بنابراین حتی اگر سازمانی دارای افق برنامه‌ریزی ۵ تا ۱۰ ساله باشد، باز هم عملکرد واقعی‌اش در دوره‌های زمانی کوتاه یا تاریخ‌های مشخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و هنگامی که نتایج عملکرد در دوره‌های کوتاه‌مدت اندازه‌گیری شوند، ارائه ایده‌های نو از سوی افراد دچار مشکل می‌شود.

۲. گرایش به منافع کوتاه‌مدت: نیاز سازمان‌های بزرگ به نشان دادن منافع کوتاه‌مدت، در برخی از سرمایه‌گذاری‌ها، ویژگی دیگری است که کارآفرینی را با مشکل مواجه می‌کند. در چنین فضایی، منافع کوتاه‌مدت به عنوان معیار موفقیت سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین سازمان‌ها از منافع کوتاه مدت برای بالا نگه داشتن ارزش سهام شرکت و جذب کردن سرمایه‌گذاران استفاده می‌نمایند، از این رو فشارهای زیادی بر مدیران عالی وارد می‌شود تا استراتژی‌هایی را برای عملکرد کوتاه مدت به جای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت طراحی نمایند.

از سوی دیگر در سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه، احتمال از دست دادن سرمایه وجود دارد؛ و این در حالی است که رمز بقای کارآفرینان به جریان نقدینگی بستگی تام

1. Hisrich  
2. Peters

داشته و آن‌ها نمی‌توانند بازده سرمایه‌گذاری را برای کسانی که در طرح آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند، تضمین نمایند.

۳. عدم وجود استعداد کارآفرینانه: تعداد کارآفرینان واقعی در سازمان‌های بزرگ بسیار اندک است و معمولاً در مرحله استخدام، کارآفرینان جذب اینگونه سازمان‌ها نمی‌شوند. کارآفرینان وقتی که از بیرون به سازمان‌های بزرگ نگاه می‌کنند، آن‌ها را همانند توده‌های خاکستری از افراد بی‌اراده می‌بینند که با به صدا در آوردن طبل توخالی شرکت، در صفوفی منظم جمع شده‌اند. آن‌ها زندگی پرمخاطره شرکت‌های کوچک را به زندگی بسیار امن و پر تب و تاب سازمان‌های بزرگ ترجیح می‌دهند و برخی از کارآفرینان که راهشان را در درون سازمان پیدا می‌کنند، نوعاً بعد از چند سال، سازمان را ترک می‌کنند.

دلیل دیگر اندک بودن کارآفرینان واقعی در سازمان‌های بزرگ، عدم تشویق آن‌ها از سوی سازمان‌هاست. معمولاً سازمان‌های بزرگ، به جای اینکه افراد کارآفرین را به‌عنوان بازیگران کارهای تیمی، و افراد خاصی که به پروژه‌های خاص علاقمندند، ببینند؛ آن‌ها را به‌عنوان افراد منزوی و بی‌علاقه به فعالیت‌های سازمان می‌انگارند. از این‌رو در شرکت‌های بزرگ، غالباً به کارآفرینان، به‌عنوان عیب‌جو، متمرّد، گستاخ، تنبل و نامرتب در کار نگریسته می‌شود، که با استانداردهای سازمان تطبیق ندارند. یکی از نویسندگان در مقاله خود بیان می‌کند، که افراد خلاق، با طرح سؤالات مختلف در مورد برنامه‌های تدوین شده و آزمایش شیوه‌های جدید در کارها اختلال ایجاد کرده و با اینکه افراد شریفی هستند، اما مانند استخوانی در گلو آزاردهنده هستند. آن‌ها حتی اگر ۳ تا ۴ ساعت شب در خانه و یا در تعطیلات آخر هفته کار کنند، اما در روزهای عادی کار یک کارمند معمولی مشکل‌آفرین خواهد بود. به نظر او کارآفرینان به واسطه شور و شوق وافرشان و تمرکز بر روی پروژه‌های خاص و ویژگی‌های اخلاقی خود، دیگران را آزار می‌دهند. همچنین، سبک و شیوه آن‌ها و حتی توانایی فکری آنان در نحوه گزارش‌دهی به مدیران سستی می‌تواند ایجاد مشکل نماید. در نتیجه، در مقایسه با پیشرفت کارکنان معمولی، افراد کارآفرین به ندرت

مراتب سازمانی را طی می‌کنند که این امر باعث نارضایتی شغلی آنان و سپس ترک سازمان می‌شود.

۴. شیوه‌های نامتأیید پاداش: اغلب سازمان‌ها برای جبران خدمات افراد خلاق، هیچ راهی را پیش‌بینی نکرده‌اند. سازمان‌ها معمولاً برای سطوح مختلف سازمانی، پرداخت‌های متفاوتی انجام می‌دهند. پرداخت به کارکنان وابسته به اتحادیه‌ها، معمولاً بر مبنای تعداد ساعات کار صورت می‌گیرد، نه بر اساس میزان بهره‌وری آنان؛ اما به مدیران و دیگر افراد متخصص بر مبنای حقوق ثابت ماهیانه، پرداخت صورت می‌گیرد. البته ممکن است مبنای پرداخت اضافه حقوق به افراد، میزان بهره‌وری آنان باشد؛ اما مشکل این است که بهره‌وری با نسبت ستاده به داده سنجیده می‌شود، نه با میزان نوآوری در فرآیندها یا محصولات. علاوه بر این، برای بسیاری از مشاغل ستادی و مدیریتی، از بهره‌وری، تعریفی به جز انجام دادن کار وجود ندارد.

هر گونه جدول حقوقی بر مبنای تعداد ساعات کار و یا حقوق ماهانه برای تشویق کارآفرینان سازمانی، محکوم به شکست خواهد بود؛ هر چند ممکن است که پاداش‌های مالی برای افراد کارآفرین مهم نباشد، اما اگر خواهان استمرار نوآوری هستیم، باید برای پاداش‌دهی به نوآوری مکانیزم‌هایی پیش‌بینی شود.

پاداش‌های غیرمالی برای نوآوری نیز عمدتاً به دلایل ساختاری از بین می‌روند. لرتقاء و ترفیع کارکنان سازمانی به‌عنوان یک روش سنتی پاداش‌دهی مدیران، به دو دلیل اثر خود را از دست می‌دهد: اول اینکه سیستم ارتقاء طبیعی در سازمان‌ها به گونه‌ای است که افراد با استعداد به پست‌های مدیریتی ارتقاء می‌یابند که این امر آن‌ها را به خارج از حوزه‌ای که در آن خلاقیت داشته‌اند سوق می‌دهد و آن‌ها را مجبور می‌سازد تا به وظایف مدیریتی بپردازند. دلیل دوم اینکه، غالباً کارآفرینان سازمانی، مدیران مناسبی برای سازمان نخواهند شد؛ چرا که طبیعت شان با پست مدیریت سازگار نبوده و ممکن است مشکلاتی را پدید آورند که قبلاً وجود نداشته است.

بنابراین، پاداش‌های مادی و پاداش‌های غیرمادی نمی‌توانند در یک سازمان سنتی به تشویق و ترغیب کارآفرینان کمک نمایند. (مقیمی، ۱۳۸۴: ۱۳۱-۱۲۱)

### پرسی ادبیات علمی استراتژی‌های کارآفرینی در سازمان

علاقه فزاینده به کارآفرینی به عنوان یک استراتژی برای افزایش توانایی نوآوری کارکنان و در عین حال بالا بردن موفقیت شرکت از طریق تشکیل واحدهای جدید و یا اقدام‌های مخاطره‌آمیز سبب گردید تا از ابتدای دهه ۱۹۸۰ محققین استراتژی‌های متفاوتی را بدین منظور طراحی نمایند. در بررسی ادبیات موجود در خصوص استراتژی‌های سازمانی می‌توان استراتژی‌های بسیاری را مشاهده کرد که ابعاد گسترده‌ای را در بر می‌گیرند (کوراتکو و موتاگنو، ۱۹۸۹: ۸۳)؛ اما با نگاهی دقیق‌تر به انواع آن‌ها می‌توان متوجه ابعاد مشترکی بین آن‌ها شد که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. وجود فردی که نقش محوری ایفا می‌نماید و دیگران و منابع را در یک سازمان به سوی یک فرصت بسیج و ترغیب می‌نماید؛
۲. ایجاد یک فعالیت جدید یا یک واحد به صورت مستقل یا نیمه مستقل در شرکت مادر؛
۳. افزایش نوآوری‌های بیش از حد متداول؛
۴. تلاش در جهت نهادینه نمودن و ایجاد بینشی مشترک نسبت به تغییرات در سطح ساختار، فرهنگ سازمان، گرایش به فعالیت‌های گروهی و تیمی، انگیزش، هدف‌گرایی مشترک، پیشگام بودن در زمینه فعالیت و یادگیری سازمانی. (کوراتکو و دیگران، ۱۹۹۰: ۲۹)

با مطالعه سیر تکمیل دیدگاه‌ها نسبت به استراتژی‌های کارآفرینی در سازمان مشاهده می‌شود که دو نوع استراتژی اصلی برای ایجاد کارآفرینی در سازمان وجود دارد. اولین استراتژی وجود فرد کارآفرین در سازمان و نشأت گرفتن کلیه مراحل فرآیند کارآفرینی از وی می‌باشد که نهایتاً به تکمیل و اجرای یک تفکر در درون سازمان منجر می‌شود که آن را کارآفرینی سازمانی می‌نامند. دومین استراتژی ایجاد

کارآفرینی در درون خود سازمان می‌باشد که تغییرات ساختاری، فرهنگ سازمانی، تشکیل تیم‌های کارآفرینانه و نهایتاً ایجاد یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان را سبب می‌گردد و آن را کارآفرینی شرکتی می‌نامند. چنین سازمانی نه تنها به طور مستمر شاهد اجرا و تحقق انواع تفکرها خواهد بود، بلکه چارچوب‌های صنعت خود را نیز در هم شکسته و به یک رهبر صنعتی تبدیل می‌شود/ برای هر دو استراتژی محققین مدل‌هایی را ارائه نموده‌اند که در این مدل‌ها انواع فعالیت‌های لازم و عوامل مؤثر بر فرآیند در نظر گرفته شده است (بادن فولر و استاپ فورد، ۱۹۹۴: ۵۲۱). در ادامه به بررسی مهمترین دیدگاه‌ها از سوی محققین در خصوص کارآفرینی در درون سازمان پرداخته خواهد شد.

ادری - فرصت‌گرا - انسانی - رهبر - سازمان

۱. استراتژی‌ها از دیدگاه «هانس شول هامر»: از دیدگاه این صاحب‌نظر، استراتژی شامل یک سری فعالیت‌های هدفگرا می‌باشد که نیاز به تجهیز منابع دارد. در محیط‌های رقابتی، شرکت‌ها به نوآوری در زمینه فناوری و سازمانی نیاز دارند تا اینکه به اهداف شرکتی خود نایل گردند. در این راه شرکت‌ها، استراتژی‌های متفاوتی را انتخاب می‌نمایند که از این میان پنج استراتژی کارآفرینی شرکتی را می‌توان به شرح ذیل نام برد: (شول هامر، ۱۹۸۲: ۲۰۹)

- کارآفرینی اداری: در این دیدگاه نوآوری به عنوان یک فرآیند چند مرحله‌ای و قابل کنترل فرض می‌شود. کانون توجه در این استراتژی بر نیروی انسانی متمرکز می‌شود تا پروژه نوآوری سریع‌تر به اتمام پذیرد و مزایای حاصل از تولید انبوه را به دنبال داشته باشد.
- کارآفرینی فرصت‌گرایانه: نوآوری از طریق این استراتژی به صورت اتفاقی روی می‌دهد و استراتژی اینگونه شرکت‌ها تمرکز بر فعالیت‌ها در محیط خارجی و شناسایی فرصت‌ها می‌باشد.

• کارآفرینی تقلیدی: گرچه این استراتژی با خود نوآوری تناقض دارد، اما از جهت نهادینه کردن روح کارآفرینی در سازمان ارزش بسیار دارد. شرکت‌های بزرگ، به این دلیل از هم تقلید می‌کنند که مخاطره شکست را به حداقل برسانند.

1. Opportunistic Entrepreneurship  
2. Imitative Entrepreneurship

• کارآفرینی اکتسابی<sup>۱</sup>: شرکت‌های بزرگی با اتخاذ چنین استراتژی رشدگرایانه‌ای قصد دست یافتن به تنوع فعالیت‌ها را دارند؛ از این رو به خرید شرکت‌های دیگر یا ادغام با آن‌ها مبادرت می‌ورزند.

اکتساب یا خرید دیگر شرکت‌ها می‌تواند در جهت ادغام عمودی یا افقی باشد و به وسیله آن می‌توان به سرعت از یک نوع فعالیت به چند نوع فعالیت دست یافت. توانایی فناوری کسب شده از طریق ادغام با صنایع دیگر، سبب بهبود عملکرد می‌شود.

• کارآفرینی پرورشگاهی<sup>۲</sup>: شرکت‌ها در این استراتژی به ایجاد، رشد و توسعه واحدهای مستقل درون سازمان خود می‌پردازند تا:

- در جهت نوآوری درونی یا خارجی احساس رشد نمایند؛
  - به گزینش و ارزیابی فرصت‌های جدید اقدام ورزند؛
  - واحدهای جدید را ایجاد کرده و توسعه دهند.
- در این راه فعالیت‌هایی جهت موفقیت این استراتژی باید صورت گیرد که عبارتند از:

- جلب حمایت داخلی برای تلاش‌های نوآورانه؛
- مطالعه نوآوری‌های داخلی و خارجی؛
- گزینش و ارزیابی فرصت‌ها؛
- انتخاب یک تلاش نوآورانه امیدبخش و جلب حمایت‌ها و منابع لازم برای شروع کار؛

رشد دادن و تجاری کردن واحدهای تازه تأسیس؛  
تشکیل و تأسیس بخش جدید؛

۲. استراتژی‌ها از دیدگاه «جینگز»، «جینگز» (۱۹۹۴) انواع استراتژی‌های کارآفرینانه را به سه دسته طبقه‌بندی نموده است:

• نوآوری سازمانی: وی سه نوع نوآوری را مشخص نموده است:

- نوآوری در فناوری؛
- نوآوری اداری؛
- نوآوری جانبی.

نوآوری‌ها در فناوری آن‌هایی هستند که با ایجاد تغییراتی در فناوری، سازمان‌ها را دچار تغییر می‌کنند. نوآوری‌های اداری آن‌هایی هستند که ساختار یک سازمان یا فرآیندهای اداری آن را تغییر می‌دهند. نوآوری‌های جانبی، برنامه‌هایی هستند که بین یک سازمان و گروه‌های خارج از محدوده آن ایجاد می‌شوند. نمونه‌هایی از نوآوری‌های جانبی شامل فعالیت‌های خدمات اجتماعی، کتابخانه‌ای، طرح‌های توسعه شغلی و برنامه‌های آموزشی مستمر می‌باشد.

نوآوری در فناوری، و نوآوری اداری در داخل سازمان به وقوع می‌پیوندند و تحت کنترل مدیریت سازمان هستند. نوآوری‌های جانبی در نقطه تلاقی بین یک سازمان و محیط خارجی آن صورت می‌گیرد و مرکز آن در خارج از سازمان می‌باشد. این نوع نوآوری کاملاً تحت کنترل مدیریت سازمان نیست.

همچنین سه دسته از عوامل بر انتخاب نوع خاصی از نوآوری تأثیر می‌گذارند.

این سه دسته عبارتند از: متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی. متغیرهای فردی همان ارزش‌ها، نقش‌ها و شخصیت‌های رهبران یک سازمان هستند. متغیرهای سازمانی شامل تخصص، تفکیک وظایف، حرفه‌گرایی، وسعت، رکود و نقاط قوت و ضعف اداری هستند. متغیرهای محیطی در شش بعد تشریح می‌شوند:

- پایداری یا ناپایداری محیط
- همگونی یا ناهمگونی آن
- تمرکز یا پراکندگی آن
- ساده یا پیچیده بودن آن
- میزان آشفتگی و عدم قطعیت آن
- مقدار منابع قابل دسترس برای حمایت از سازمان

• تأسیس واحدهای فرعی: دومین جنبه کارآفرینی در شرکت، نظریه تأسیس واحدهای فرعی در شرکت است و با چگونگی اشتغال شرکت‌ها به اینگونه فعالیت‌های

1. Acquisitive Entrepreneurship  
2. Incubative Entrepreneurship

مخاطره‌آمیز برای استفاده از فرصت‌های گوناگون سر و کار دارد. مدل فرآیندی آن از طریق درک و کشف این نکته که چگونه شرکت‌ها فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود را در «مرز فناوری شرکتی» به فعالیت‌های جدیدی که در جریان عملیات موجود شرکت نیستند، تبدیل می‌کنند، شکل می‌گیرد.

• کارآفرینی سازمانی: سومین جنبه کارآفرینی شرکتی بر کارآفرینی سازمانی یا نحوه انجام وظیفه کارآفرینان در سازمان‌های بزرگ تمرکز می‌کند. کارآفرینان از سازمان‌های بزرگ بیرون انداخته می‌شوند؛ چرا که «تقاضا کردن از یک شرکت بزرگ مبنی بر وارد شدن در فرآیند کارآفرینی، به منزله تلاش برای وادار کردن یک فیمل به بازی اسکیت روی یخ است». با این وجود، اکنون بسیاری از شرکت‌های بزرگ آگاهی دارند که کارآفرینان سازمانی برای دستیابی به رشد، ضروری هستند. کارآفرین سازمانی همانند کارآفرین مستقل، فرصت‌های جدید را کشف می‌کند و توسعه ترکیبات یا ترکیبات مجدد منابع جدید را پیش می‌برد.

۳. استراتژی‌ها از دیدگاه «بادن فولر و استاپ فورد»: این دو محقق سه استراتژی را برای ایجاد کارآفرینی در سازمان ارائه نموده‌اند. تفاوت دیدگاه آنان با محققین قبلی در این است که این سه استراتژی را به صورت زنجیره‌ای در نظر می‌گیرند که مرحله اول آن حضور فرد کارآفرین در سازمان می‌باشد. در مرحله بعد کل سازمان به سوی کارآفرین شدن حرکت می‌نماید که «بازسازی» نامیده می‌شود. در مرحله سوم شرکت با شکستن چارچوب‌های موجود و تغییر قوانین و رقابت به «رهبر صنعتی» در زمینه فعالیت خود، تبدیل می‌شود. از دیگر ویژگی‌های دیدگاه آنان شناسایی پنج ویژگی مشترک در کلیه استراتژی‌ها می‌باشد.

در ادامه، سه استراتژی مذکور و سپس ویژگی‌های مشترک بین استراتژی‌ها، اجمالاً تشریح و بررسی خواهند شد:

در مرحله اول کارآفرینی سازمانی یا آغاز یک فعالیت مخاطره‌آمیز جدید در سازمان معمولاً با کارآفرینی فردی ارتباط دارد. افراد و گروه‌های کوچک می‌توانند گروه‌های کارآفرینانه‌ای را در داخل سازمان تشکیل دهند. سازمانی که قادر است

دیگران را متقاعد سازد که رفتارشان را تغییر دهند، می‌تواند بر ایجاد منابع جدید در شرکت تأثیر بگذارد.

در مرحله دوم بازسازی سازمانی یا کارآفرینی شرکتی به منظور دستیابی به عملکرد بهتر و پایدار و تغییر الگوی منابع صورت می‌گیرد. در صورت مشاهده پیشرفت ناگهانی که ناشی از مرحله اول باشد، مدیر سعی خواهد نمود تا با ایجاد تغییرات ساختاری در همه ابعاد، کلیه افراد سازمان را در جهت تحول ترغیب نماید.

در مرحله سوم که آن را نوآوری «شومپتری» نام نهاده‌اند، باید نه تنها رفتار شرکت بلکه محیط رقابتی یا صنعت را به چیزی بسیار متفاوت با آنچه قبلاً بوده است، تبدیل کرد. این رفتار به عنوان تغییر مبتنی بر شکستن چارچوب نام گذاری شده است. این نظریه معمولاً با صنایع در حال ظهور و صنایع تازه شکل گرفته مرتبط است. این نوآوری‌ها اغلب نشان‌دهنده ترکیبات جدیدی نظیر کیفیت بالا، هزینه پایین، سرعت و کارایی می‌باشد.

این دو محقق پنج ویژگی را در سازمان‌ها بررسی نموده‌اند که در هر مرحله از استراتژی‌های کارآفرینانه در سازمان به نوعی وجود داشته و برای نیل به مرحله بعد نیاز به تغییر و سرمایه‌گذاری دارند:

اولین ویژگی «پیشگامی» است. پیشگامی ضرورتاً به معنای طلایه‌دار بودن در انجام کاری در یک صنعت نیست؛ بلکه هرگاه شرکت‌ها تفکر دیگران را به عنوان ابزاری برای جدا شدن از رفتارهای گذشته اقتباس کنند، می‌توانند پیشگام باشند.

دومین ویژگی «داشتن روحیه فراتر از توانایی بالفعل» می‌باشد که با هدف یافتن ترکیبات بهتر منابع، پیشرفت و دست یافتن به بهبود پایدار شکل می‌گیرد. تک یافتن کارآفرینان دارای آرزوهای بزرگی در خصوص بازسازی سازمان‌ها هستند.

سومین خصوصیت، «گروه‌گرایی» است که بر نقش مهم گروه‌های مدیران عالی رتبه و میانی در ایجاد همبستگی برای حمایت از تفکرهای نوآورانه و افراد خلاق تأکید می‌کند.

خصوصیت چهارم «توانایی حل مشکلات» است. سازمان‌ها برای ایجاد تغییر، چالش‌هایی را که قبلاً غیرممکن به نظر می‌رسید از میان برمی‌دارند.

آخرین خصوصیت، «توانایی یادگیری» است که در مطالعات کارآفرینی تا اندازه زیادی به فراموشی سپرده شده، اما در ادبیات علمی تغییر و نوآوری، مهم پنداشته می‌شود. یادگیری گروهی برای بازسازی یا تغییر مبتنی بر چارچوب شکنی ضروری است؛ چرا که مدیران را قادر می‌سازد تا احتمالات جدید را مجسم کنند و گزینه‌های جدید را بدون منجمد شدن در الگوهای ثابت تفکر که پشرفت را محدود می‌نماید، به‌وجود آورند. می‌توان انتظار داشت که سازمان‌هایی که برای توسعه کارآفرینی در کل شرکت بسیار تلاش می‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های پایدار برای تسهیل کردن محیط یادگیری انجام دهند.

در جدول (۴-۱۵) وضعیت و ارتباط تنگاتنگ ویژگی‌های مشترک در هر یک از مراحل، جمع‌بندی گردیده است. (بادن فولر و استاپ فورد، ۱۹۹۴: ۵۲۱)

جدول ۴-۱۵ ویژگی‌های مشهود اعمال کارآفرینی در سازمان

ویژگی‌ها	مرحله ۱ کارآفرینی سازمانی	مرحله ۲ بازسازی: تحریک شده در سطح بالا	مرحله ۳ چارچوب شکنی: تعمق و درک
گروه‌گرایی	محدود	گروه عالی‌رتبه: ارجاع بر طبق وظیفه	گروه‌های جانبی و عمودی
روحیه فراتر از توانایی بالفعل	در سطح فرد عالی‌رتبه	گروه و افراد عالی‌رتبه	بینش جامع در کل سازمان، درک رو به رشد
پیشگامی	افراد و گروه‌های مجزا	به‌طور جمعی، ساختار وظیفه	ابتکارات چندگانه و متداول در شرکت
توانایی یادگیری	درک مستقیم، غیرمستقیم	سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی	فرآیندهای رسمی و غیررسمی
توانایی حل مشکلات	راه‌حل غیرضریح	راه‌حل برطبق وظایف	راه‌حل متداول در شرکت

مدل‌های ارائه شده برای ایجاد کارآفرینی در سازمان

همان‌طور که در بررسی ادبیات استراتژی‌های کارآفرینی در سازمان‌ها می‌توان استنباط نمود، دو نوع استراتژی اصلی برای کارآفرینی در سازمان‌ها وجود دارد که در استراتژی اول یا کارآفرین سازمانی، یک فرد سرمنشاء نوآوری و تحول در سازمان می‌باشد و در

استراتژی دوم یا کارآفرینی سازمانی، کل اعضای شرکت دارای روحیه کارآفرینی می‌باشند. در ادامه، مدل‌های ارائه شده در این زمینه‌ها بررسی می‌شوند.

۱. مدل کارآفرین سازمانی: «کوارتکو» و دستیارانش با مطالعه ادبیات مدل‌های کارآفرینی هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان‌ها مؤثر می‌دانند که تعامل آنها سبب شکل‌گیری فرآیند کارآفرینی در شرکت می‌گردد. مدل تعاملی آنها در شکل (۴-۱) آمده است (کوارتکو و دیگران، ۱۹۹۳: ۳۴-۲۸). در ادامه ابتدا این عوامل به‌طور مختصر اشاره می‌شوند.

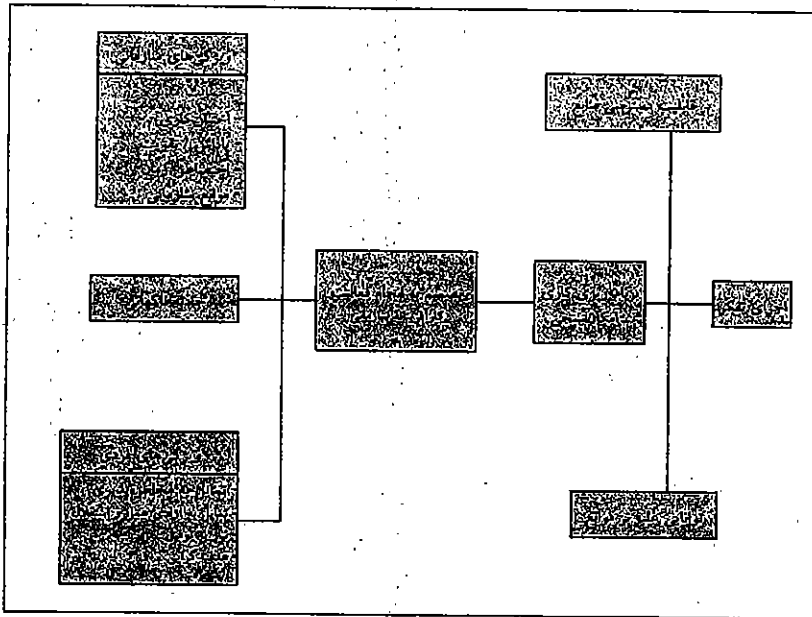
- ویژگی‌های سازمانی: ویژگی‌های سازمانی عبارتند از:
  - حمایت مدیر
  - اختیار در زمینه آزادی عمل - کار
  - پاداش - انگیزه
  - اختصاص زمان
  - حد و مرزهای سازمانی

• ویژگی‌های فردی: این ویژگی‌های فردی شامل مواردی همچون تمایل به مخاطره‌پذیری، تمایل به آزادی عمل، نیازه توفیق، هدف‌گرایی و مرکز کنترل درونی می‌باشد.

• حادثه ناگهانی - تغییر محیطی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه در سازمان، در نتیجه تعامل بین ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و نوعی حادثه ناگهانی صورت می‌گیرد. حادثه ناگهانی، انگیزه رفتار کارآفرینانه سازمانی را هنگامی ایجاد می‌کند که شرایط دیگر نیز موجب چنین رفتاری شوند. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل محیطی نظیر خصومت (تهدید مأموریت یک شرکت از طریق رقابت)، پویایی (بی‌ثباتی بازار یک شرکت به واسطه تغییرات) ناهمگونی (توسعه بازارها که موجب تقاضاهای جدید برای کالاهای یک شرکت می‌شود) و برخی عوامل سازمانی نظیر ساختار و ارزش‌های مدیرانه اشاره نمود.

در دیدگاه نوآوری است. از آنجا که تصور می‌شود کارآفرینی شرکتی ناشی از هوشیاری خلاق افراد داخل سازمان می‌باشد، کارکنان باید این چشم‌انداز را شناخته و آن را درک کنند.

شکل ۴-۱: مدل تعاملی کارآفرین سازمانی



منبع: کوارتکو و دیگران (۱۹۹۳)

با ایجاد بینش مشترک، اهداف مدیران از اتخاذ استراتژی کارآفرینی شرکتی، مورد شناسایی کارکنان قرار می‌گیرد. در شکل (۴-۲) چگونگی دستیابی به دستاوردهای موفقیت‌آمیز که از ایجاد بینش مشترک آغاز می‌گردد، نشان داده شده است.

• تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی: تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، در واقع اوج تعامل بین سه عامل (ویژگیهای سازمانی، ویژگیهای فردی و حادثه ناگهانی) است.

• برنامه‌ریزی کاری - امکان‌سنجی: گام مهم بعدی پس از تصمیم به انجام فعالیت کارآفرینانه سازمانی، ایجاد یک برنامه کاری اثربخش است. کل این برنامه دربرگیرنده تمام مراحل تحقیق اولیه مورد نیاز برای روشن ساختن عملیات مربوط به یک شرکت نوپا خواهد بود.

• قابلیت دسترسی منابع: قابلیت دسترسی منابع، یک ویژگی سازمانی اساسی برای اجرای یک تفکر کارآفرینانه سازمانی است. توانایی یک سازمان در سرمایه‌گذاری و حمایت از راه‌اندازی واحدهای جدید، برای اجرای موفقیت‌آمیز کاری، «قابلیت دسترسی منابع» نامیده می‌شود.

• توانایی غلبه بر موانع: توانایی غلبه بر موانع، یک عامل اساسی در فرآیند کارآفرینی سازمانی است. این موانع عبارت‌اند از: رویه‌های اجرایی سازمان برای ارتکاب اشتباه، فعالیت‌های برنامه‌ریزی بلندمدت، ساختارهای وظیفه‌ای مدیریت، خط‌مشی‌های مربوط به حقوق و پرداخت یکنواخت و ارتقاء افراد سازگار.

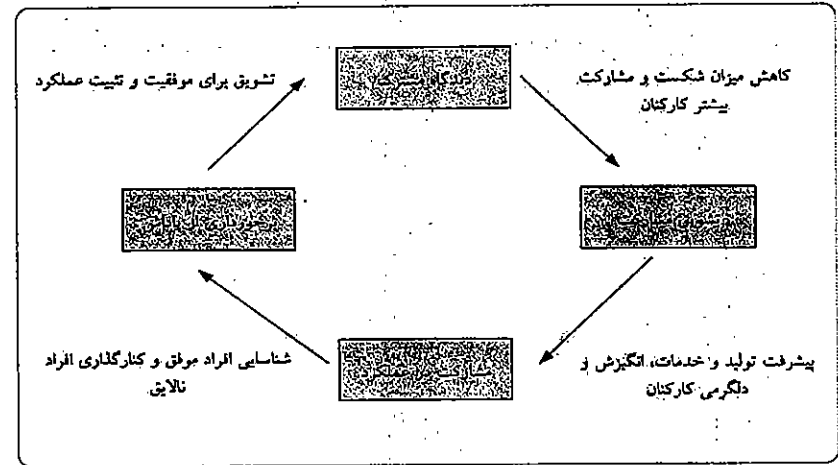
• اجرای تفکر: اجرای تفکر کارآفرینی سازمانی نتیجه تعامل عواملی است که تاکنون شرح داده شده‌اند. کارآفرینی، امروزه با ارائه تحلیل امکان‌سنجی، جذب منابع - ضروری و غلبه بر موانع موجود سازمانی، صورت می‌گیرد.

۲. مدل‌های ایجاد کارآفرینی شرکتی: هدف از اتخاذ این استراتژی، تعمیم روحیه کارآفرینانه در سطح کل کارکنان شرکت می‌باشد. از میان مدل‌های ارائه شده، دو مدل از همه فراگیرترند که در اینجا به آنها پرداخته می‌شود:

الف) مدل ترغیب کارآفرینی شرکتی کوارتکو و هاجتس: چهار گام مهم در استراتژی کارآفرینانه شرکتی در این مدل شرح داده شده است که عبارتند از:

توسعه بینش: اولین قدم در طراحی یک استراتژی کارآفرینانه شرکتی، مشارکت

شکل ۴-۲: چگونگی دستیابی به دستاوردهای موفقیت‌آمیز



منبع: کوارتکو و هاجتس (۱۹۸۹)

تشویق نوآوری: نوآوری ابزار لازم برای کارآفرین است. از این رو شرکت‌ها باید نوآوری را به‌عنوان عامل کلیدی در استراتژی‌هایشان درک کرده و به توسعه آن بپردازند.

برخی نوآوری را پدیده‌ای بی‌نظم و بی‌برنامه معرفی می‌کنند، در حالی که دیگر محققین بر منظم بودن آن اصرار دارند. با توجه به ماهیت نوآوری می‌توان هر دو تعریف را قبول داشت. یکی از راه‌هایی که می‌توان از آن در درک این مفهوم استفاده کرد توجه بر دو نوع نوآوری یعنی نوآوری رادیکال و بنیادی و نوآوری تدریجی می‌باشد.

ایجاد جو کارآفرینانه در سازمان: برای این که مجدداً انگیزه‌ای برای نوآوری در شرکت‌های امروزی ایجاد گردد، مهمترین قدم و قدم نهایی، سرمایه‌گذاری سنگین در فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای است که موجب تجلی تفکرات جدید در یک محیط نوآور می‌شود.

اگر این منطق با دیگر عناصر یک استراتژی نوآور تلفیق گردد، نیروی بالقوه نوآوری، رشد می‌کند. به عبارتی برای پیشرفت کارکنان به‌عنوان یک منبع نوآور در شرکت‌ها، نیاز به فعالیت‌هایی توسعه‌ای و تبادل اطلاعات است، علاوه بر ایجاد روش‌های کارآفرینانه و پرورش کارآفرینان در شرکت، لازم است جوی ایجاد گردد تا افکار نوآورانه کارکنان شکوفا گردد.

توسعه تیم‌های کارآفرینی: در شرکت‌هایی که نسبت به تشکیل تیم‌های کارآفرینی احساس تعهد می‌شود، نشانی از تغییر وجود دارد. در واقع آنها «دگرگونی» یا «انقلابی» را در پیش گرفته‌اند. چنین اقدامات مخاطره‌آمیزی، استراتژی جدیدی برای بسیاری از شرکت‌ها می‌باشد. توصیفی که از این تیم‌ها ارائه می‌شود این است که آنها مدیر و رهبر خود بوده و عملکردی عالی دارند.

ب) مدل کارآفرینی شرکتی از دیدگاه «فسرای»: حرکت به سوی ایجاد کارآفرینی در کل سازمان، فرآیندی است که نیاز به برنامه‌ریزی دارد. این برنامه‌ریزی شامل پنج مرحله می‌باشد که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر داشته، به قدری این رابطه ظریف و حساس می‌باشد که عدم برنامه‌ریزی صحیح هر یک از مراحل سبب شکست این استراتژی می‌شود. این مراحل عبارتند از:

**تعهد نمودن سازمان:** نوآوری در سازمان‌ها لزوماً یک فرآیند پایین به بالا است. کارآفرینی شرکتی زمانی صورت می‌گیرد که نوآوری از سطوح پایین‌تر سازمان آغاز شود، اما بقاء و استمرار آن تنها به قدردانی و تشویق کارکنان نیاز دارد.

در مقابل، تعهد به کارآفرینی در سازمان فقط می‌تواند یک فرآیند بالا به پایین باشد. تشویق کارآفرینی می‌تواند از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد، اما به دنبال تشویق، نیاز به قدرت و اختیاراتی است که تنها از سوی رده‌های بالای سازمان می‌تواند اعمال شود.

**تعیین مدل کارآفرینی شرکتی:** پس از آن که بالاترین مقام اجرایی نسبت به مفهوم کارآفرینی شرکتی تعهد گردید، قدم بعدی تعیین شکل کارآفرینی در سازمان است. کارآفرینی شرکتی اشکال مختلف دارد و شکلی که مناسب یک سازمان باشد، ممکن است برای سازمان دیگر نامناسب باشد.



- ب) کسی است که در زیر چتر یک شرکت، محصولات، فعالیتها و فناوری جدید را کشف و بهره برداری می نماید.
- ج) افرادی که در سازمانهای بزرگ، حیثیت شغلی خود را بر روی نتایج حاصل از نوآوری می گذارند.
- د) همه موارد
۲. کدام یک از عبارات زیر بیانگر ویژگی فرآیند مدیریت کارآفرینانه نمی باشد؟
- الف) شرایط عدم اطمینان  
ب) مقیاس کوچک در آغاز  
ج) ریسک پایین در احتمال شکست  
د) ظرفیت رشد بالا
۳. کدام یک از ابعاد شش گانه کارآفرینی سازمانی از نظر استیونسون بیانگر سبک انقلابی (بلندمدت و کوتاه مدت) می باشد؟
- الف) تعهد به فرصت  
ب) گرایش استراتژیک  
ج) تعهد به منابع  
د) ساختار مدیریت
۴. کدام یک از گزینه های زیر معرف ویژگی محیط مناسب کارآفرینی سازمانی نمی باشد؟
- الف) افق زمانی بلند مدت  
ب) عدم پذیرش شکستها و ناکامی ها  
ج) حمایت مدیریت عالی  
د) سیستم پاداش مناسب
۵. کدام گزینه صحیح است؟
- الف) گرایش به قدرت در کارآفرین مستقل تقریباً در حد صفر است.  
ب) گرایش به قدرت در کارآفرین سازمانی تقریباً در حد صفر است.  
ج) کارآفرین مستقل شکست مالی را به منزله پایان عمر خود نمی داند.  
د) کارآفرین سازمانی شکست مالی را به منزله پایان عمر خود می داند.
۶. کدام گزینه معرف موانع کارآفرینی نمی باشد؟
- الف) ماهیت ذاتی سازمانهای بزرگ  
ب) گرایش به منافع بلندمدت  
ج) عدم وجود استعداد کارآفرینانه  
د) شیوه های نامناسب پاداش
۷. سیر تطور کارآفرینی در سازمان را شرح دهید.
۸. فرهنگ اداری و فرهنگ کارآفرینانه را با هم مقایسه نمایید.

توسعه فرهنگ کارآفرینانه: اگر شرکی واقعاً کارآفرین است، کل فرهنگ شرکت بایستی به گونه ای ارزیابی گردد تا یا روش های کارآفرینانه سازمان هماهنگ شود. این کار به فوریت صورت نمی گیرد، در عوض برای این کار تعهد کامل از سوی مدیریت عالی لازم است تا پیشرفت در تمامی لحظات انجام گیرد. فرهنگ کارآفرینانه سازمان اجازه می دهد تا کارآفرینی در مرزهای سازمان تجلی یابد.

شناسایی استعدادهای کارآفرینانه: در یک شرکت کارآفرینانه، تعیین کارآفرینان ضروری است و لازم است افرادی که به روش های کارآفرینانه گرایش نشان می دهند، شناسایی گردند. در این راستا دو گروه باید مشخص شوند. نخست گروه نوآوران هستند که از ذوق مدیریتی بهره مند می باشند. دومین گروه اعضای بالقوه گروه می باشند که برای توسعه مفهوم کارآفرینی شرکی به نوآوران یاری می دهند.

پاداش به کارآفرینان سازمانی: پاداش دادن به کارآفرینان سازمانی در سازمان های سنتی، مشکلات پیچیده ای دارد؛ چرا که بسیاری از پرسنل در شرکت، دستمزد ساعتی و یا حقوق ماهانه دریافت می کنند. شاید برخی کارآفرینان سازمانی مایل نباشند تا موقعیت حقوقی خود را بر هم زنند و همانند دیگر کارآفرینان مستقل با نظام پاداش براساس مخاطرات پذیرفته شده کار نمایند. در عین حال نظام سنتی پاداش نیز برای کارآفرینان سازمانی کفایت نمی کند. آنها به حق تصور می کنند زمانی که بر روی پروژه های مخاطره پذیرتری کار می کند باید از مزایای بیشتری برخوردار شوند.

برای طراحی نظام پاداش، مدیران عالی رتبه باید هم به نیاز کارآفرینان سازمانی و هم به نیاز کارکنان در شرکت توجه داشته باشند. نظام پاداش برای کارآفرینان سازمانی می تواند پولی یا غیرپولی باشد. در واقع جنبه خارجی حقوق ماهانه این نظام می تواند برای کارآفرینان سازمانی مهمتر باشد. پاداش های غیرنقدی می تواند شناسایی رسمی عملکرد، در اختیار قرار دادن سرمایه های اختیاری، ایجاد گروه های پشتیبانی و نظام ترفیع بر پایه فعالیت در توسعه پروژه های نوآور را دربر گیرد.

### خودآزمایی فصل چهارم

۱. کدام گزینه در تعریف کارآفرینی سازمانی صحیح است؟
- الف) کارآفرین سازمانی فردی رؤیایی است که مجری و اهل عمل است

۹. ویژگی‌های شخصیتی و جمعیت‌شناختی کارآفرینان مستقل با کارآفرینان سازمانی را با هم مقایسه نمایید.
۱۰. موانع کارآفرینی سازمانی را نام برده و هر یک را توضیح دهید.
۱۱. استراتژیهای کارآفرینی را از دیدگاههای مختلف بررسی نمایید.
۱۲. مدل‌های کارآفرینی سازمانی را تشریح نمایید.

پاسخنامه فصل اول

۱. ب      ۲. الف      ۳. د      ۴. د

پاسخنامه فصل دوم

۱. الف      ۲. ب      ۳. ج      ۴. ج      ۵. د  
 ۶. ب      ۷. الف      ۸. الف      ۹. د      ۱۰. الف

پاسخنامه فصل سوم

۱. ب      ۲. د      ۳. د      ۴. الف      ۵. ج  
 ۶. الف      ۷. د

پاسخنامه فصل چهارم

۱. د      ۲. ج      ۳. الف      ۴. ب      ۵. الف  
 ۶. ب

### فهرست منابع فارسی

۱. احمدپور داریانی، محمود؛ مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۲. احمدپور، محمود (۱۳۷۸)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها، تهران: شرکت پردیس.
۳. اکبری، کرامت‌الله (۱۳۸۵)، توسعه کارآفرینی: رویکردی آموزشی، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۴. برومند، زهرا (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۵. پرداختچی، محمد حسن؛ شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۵)، درآمدی بر کارآفرینی سازمانی، تهران: ارسباران.
۶. خنیفر، حسین (۱۳۸۵)، کارآفرینی در نظام ارزشی، قم: مرکز کارآفرینی پردیس قم دانشگاه تهران.
۷. داندل اف کورتکو، ریچارد هاجتس، نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه عامل محرابی، ابراهیم با همکاری محسن تیرانی (۱۳۸۳)، تهران: انتشارات دانشگاه فردوسی.
۸. سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۴)، اصول و مبانی کارآفرینی، تهران: کیا.
۹. صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۳)، خلافت جوهره کارآفرینی، تهران: دانشگاه تهران، مرکز توسعه کارآفرینی.
۱۰. علی احمدی، علیرضا؛ اخوان، پیمان (۱۳۸۳)، کارآفرینی موفق: مهارتهای ایجاد یک شرکت سودآور، تهران: تولید دانش.
۱۱. کوک، جیمز؛ پیش به سوی کارآفرینی؛ ترجمه میترا تیموری (۱۳۸۲)، تهران: چاپ کیمیا - حافظ.
۱۲. گرامی نژاد، ابوالقاسم (۱۳۸۴)، کارآفرین، تهران: اتحاد.
۱۳. مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوریهای پیشرفته (۱۳۸۲)، به کوشش حمید هاشمی، تهران: دانشگاه تهران: مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی.
۱۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۳)، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیر دولتی (NGOs)، ایران، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۵. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۲)، اداره حکومت‌های محلی: مدیریت شوراهای شهرداری‌ها، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و سمت.
۱۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، کارآفرینی در سازمانهای دولتی، تهران، انتشارات فراندیش.
۱۷. الوانی، سید مهدی (۱۳۶۸)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۱۸. هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رحیمی فیلی‌آبادی، فرج‌الله (۱۳۸۳)، کارآفرینی سازمانی، تهران: جانان.
۱۹. هزار جریبی، جعفر (۱۳۸۳)، کارآفرینی، تهران: پژوهشکده امور اقتصادی.
۲۰. [www.Karafariny.Com](http://www.Karafariny.Com)

### فهرست منابع لاتین

1. [www.itmportal.com](http://www.itmportal.com)
2. Aldrich, H. and Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks, In: Sexton, D. and Smilor, R. W. (Eds) The Art and Science of Entrepreneurship, Massachusetts: Ballinger Publishing, pp: 3-23.

24. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M. and Sexton, D. L. (2001). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Wealth, Academy of Management Executive.
25. Jenning R, Cox C, Cooper L.C; "Business Elites: The psychology of Entrepreneurs and intrapreneurs", Routledge, 1994.
26. Klein Woolthuis, R. J. A. (1999). Sleeping with the Enemy: Trust Dependence, and Contract in Interorganisational Relationships, University of Twente Institute for Entrepreneurship, Ph-D thesis.
27. Klein Woolthuis, R. J. A., Groen, A. J. and During, W. E. (2001), High Technology Partnerships – What Makes Them Succeed, in: During et al, New Technology Based Firms, Pergamon / Elsevier, Amsterdam .
28. Kuratko, Donald, Hornsby Jeffrey & Zahra Shaker, " developing an intra-preneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment", Journal Of Strategic Management, vol.11, 1990.
29. Landström, Hans, Frank, Hermann, Veciana, José M. (1997). Entrepreneurship and Small Business Research in Europe, An ECSB Survey, Avebury, Gateshead.
30. Larson, A. (1991). Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance, Journal of Business Venturing 6, pp. 173-188.
31. Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review.
32. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, Journal of Management, 26: 1055-1085.
33. Oakey, Ray Wim During, Syeda-Masooda Mukhtar. (1999). New Technology-Based Firms in the 1990s Vol. VI; 1999.
34. Parsons, T. (1964.) The Social System, New York; The Free Press.
35. Parsons, T. (1977). Social Systems and the Evolution of Action Theory, New York, The Free Press.
36. Ring, P. and A. Van de Ven. (1994). Developmental Processes of Co-operative Inter-organizational Relationships, Academy of Management Review, Vol. 19, Nr.1.
37. Rip, A. and Groen, A. J. (2001). Many Visible Hands, Accepted for Publication in Rod Coombs, Ken Green, Vivien Walsh, and Albert Richards (Eds.), Demands, Markets, Users and Innovation, Edward Elgar.
38. Schumpeter, J. (1934). Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.
39. Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, in: Organization Science, vol. 11, No. 4, July-August, pp. 448-469.
40. Simon, H. A. (1976). Administrative Behaviour, The Free Press, New York.
41. Stoner, James & Freeman Edward & Gilbert, Daniel, "Management", Prentice Hall, 1995.
42. Thalhuber, Jim (1998) "The definition of a social entrepreneur" found on National Centre for Social Entrepreneurs website ([www.socialentrepreneurs.org/entredf.html](http://www.socialentrepreneurs.org/entredf.html)), 3pp.
43. Veen van der, M. (2002). Measuring E-business-adoption in SME, in proceeding of 10th annual High Tech Small Firms conference, NIKOS, Enschede.
3. Alexander, J. (1989). Sharing the Vision, Business Horizons, June.
4. Amit, R. and Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational rent, Strategic Management Journal, 14: 33-46.
5. Amit, R., Glisten, L., Muller, E. "challenging to theory development in entrepreneurship research", Journal of management studies, vol.30, no.5, September, 1993.
6. Brinkman, J. B. van der Heijden. (2002). Careers of Entrepreneurial Engineers; An Empirical Study on Entrepreneurs in Knowledge-intensive Firms in the Netherlands, in Proceedings Babson conference June 2001.
7. Brush, C. G., Greene, P. G. and Hart, M.H. (2001). From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing A Resource Base, Academy of Management Executive, 15(1): 64-81.
8. Burt, R. S. (1992) Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge: Harvard University Press.
9. Burt, R.S. (1982). Towards A Structural Theory of Action, The Free Press, New York.
10. Chandler, A. D., Jr. (1990). Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, MA: Harvard University Press.
11. Corn Wall Jeffery & Perlman Baron "Organizational entrepreneurship", Richard Irwin, 1990.
12. Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1): 7-25.
13. During, W. E. and Klein Woolthuis, R. J. A. (1997). The Character of Entrepreneurial Networking, 'Rent V conference paper, Mannheim, Germany.
14. During, W. E. and Oakey, R. (1998). High Technology Small Firms: Entrepreneurial Activity and the Co-operation Process, in Willem, E. During and Oakey, R. (Eds.), New Technology-Based Firms in the 1990's; Volume IV, London: Paul Chapman Publishing.
15. During, W. E., Oakey, R. and Kipling, M. (2000). New Technology Based Firms at the Turn of the Century, Pergamon, Amsterdam.
16. Fry, Fred, "Entrepreneurship: A Planning Approach", West Publishing company, 1993.
17. Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology.
18. Groen, A. J., Willem, E., During, K. and Weaver, M. (2001). Entrepreneurial Networking in Knowledge Intensive SME-based alliances: A Two-way approach, Paper for Babson conference, 13-16 June Jönköping, Sweden.
19. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks, Strategic Management Journal, 19, 393-417.
20. Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, Strategic Management Journal, 20, 397-420.
21. Hannu Iittunen, "Entrepreneurship and the characteristics of the Entrepreneurial personality" International Journal of Entrepreneurial Behavior Research, vo 6, 2000.
22. Histrich ROBERT & Peters Micheal "Entrepreneurship: Starting, developing and managing a new Enterprise", Richard IRWIN, Inc, 2nd ed, 1992.
23. Huff, A. S. (2000). Presidential address: Changes in Organizational Knowledge Production, in Academy of Management Review, Vol. 25, No. 2, April.

## خواننده محترم

این پرسشنامه به منظور ارتقای کیفیت کتاب‌های درسی و رفع نواقص آن‌ها تهیه شده است. دقت شما در پاسخگویی به این پرسشنامه در پایان هر نیمسال ما را در تحقق این هدف یاری خواهد کرد.

نام کتاب ..... نام مؤلف/مترجم ..... سال انتشار .....  
 پاسخگو: عضو علمی پیام‌نور  عضو علمی سایر دانشگاه‌ها  رشته تخصصی ..... سابقه تدریس .....  
 دانشجوی پیام‌نور  دانشجوی سایر دانشگاه‌ها  رشته تحصیلی ..... ورودی سال .....

44. Veen, van der, M. and Wakkee, I. A. M. (2002). The Entrepreneurial Process, an Overview, paper for the INPG-Esisar conference, Valencia.  
 45. Zadek, Simon and Stephen Thake (1997) "Send in the Social Entrepreneurs" in *New Statesman*, June 20, Vol. 26, Issue 7339, p. 31.

سؤال	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱. آیا از زمان تحویل و نحوه دسترسی به کتاب راضی بودید؟					
۲. آیا حجم کتاب با توجه به تعداد واحد مناسب بود؟					
۳. آیا راهنمایی‌های لازم برای مطالعه کتاب منظور شده بود؟					
۴. آیا در ترتیب مطالب کتاب سلسله مراتب شناختی (آسان به مشکل) رعایت شده بود؟					
۵. آیا تقسیم‌بندی مطالب در فصل‌ها یا بخش‌ها متناسب و بجا بود؟					
۶. آیا متن کتاب روان و ساده و جمله‌ها قابل فهم بود؟					
۷. آیا به روز بودن مطالب و آمارها رعایت شده بود؟					
۸. آیا مطالب تکراری داشت؟					
۹. آیا پیوستگی مطالب با درس‌های پیش‌نیاز رعایت شده بود؟					
۱۰. آیا مثال‌ها، شکل‌ها، نمودارها، جدول‌ها و ... گویا بودند و در فهم مطلب تأثیر داشتند؟					
۱۱. مطالعه هدف‌های کلی، آموزشی/ رفتاری تا چه اندازه به درک بهتر شما کمک کرد؟					
۱۲. آیا خودآزمایی‌های کتاب به گونه‌ای بود که تمام مطالب درسی را شامل شود؟					
۱۳. آیا پاسخ خودآزمایی‌ها و تمرین‌ها کامل و گویا بود؟					
۱۴. چقدر با غلط‌های املائی و اشکال‌های چاپی مواجه شدید؟					
۱۵. آیا از کیفیت چاپ و صحافی کتاب راضی بودید؟					
۱۶. آیا طرح روی جلد کتاب با مطالب کتاب تناسب داشت؟					
۱۷. چنانچه دانشگاه وسایل کمک‌آموزشی از قبیل نوار، فیلم، لوح فشرده و ... در اختیارتان گذارده، آیا به درک بهتر شما کمک کرده‌اند؟					
۱۸. تا چه اندازه این کتاب شما را از حضور در کلاس بی‌نیاز کرد؟					

در مجموع کتاب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ عالی  خوب  متوسط  ضعیف  بسیار ضعیف

لطفاً چنانچه با اشکال‌های تالیفی یا محتوایی و مطالب تکراری مواجه شده‌اید، فهرستی از آن‌ها را با ذکر شماره صفحه ضمیمه کنید. در صورت تمایل سایر پیشنهاد‌های خود را نیز بنویسید.

این پرسشنامه را پس از تکمیل از کتاب جدا کنید و به قسمت آموزش مرکز تحویل دهید یا مستقیماً به نشانی تهران، صندوق پستی ۳۳۳-۱۴۳۳۵، مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی کتاب ارسال فرمایید. آدرس وبگاه ما [www.pnu.ac.ir](http://www.pnu.ac.ir) است. با ورود به وبگاه، مسیر زیر را طی نمایید: ساختار دانشگاه/ معاونت‌ها/ فناوری اطلاعات/ مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی.

یا تشکر

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی