



مبانی کارآفرینی

دکتر حسن درویش

دکتر سیدعلی اکبر احمدی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتابهای دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف به صورت درسنامه، آزمایشی، قطعی، متون آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می شود. کتاب **درسنامه (د)** نخستین ثمره کوششهای علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصلهای مصوب تهیه می شود و پس از داوری علمی در گروههای آموزشی چاپ می شود. با دریافت بازخوردها و تجدید نظر صاحب اثر و اصلاح کتاب، درسنامه به صورت **آزمایشی (آ)** چاپ می شود. با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدید نظر می کند و کتاب به صورت **قطعی (ق)** چاپ می شود. در صورت ضرورت، در کتابهای چاپ قطعی نیز می تواند تجدیدنظرهای اساسی به عمل آید.

متون آزمایشگاهی (م) متونی است که دانشجویان با استفاده از آن و راهنمایی مربیان کارهای عملی آزمایشگاهی را انجام می دهند. **کتابهای فرادرسی (ف)** و **کمک درسی (ک)** به منظور غنی تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه می شوند. کتابهای فرادرسی با تأیید معاونت پژوهشی و کتابهای کمک درسی با تأیید شورای انتشارات تهیه می شوند.

مدیریت تولید مواد و تجهیزات آموزشی

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

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. الگوبرداری 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. ناسازگایها
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

۸۲	چند توصیه مدیریتی برای نوآوری
۸۶	چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟
۸۸	خودآزمایی فصل 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	مسایل حقوقی
۱۲۲	انواع شرکت‌ها
۱۲۳	۱. شرکت با مسئولیت محدود
۱۲۳	۲. شرکت سهامی خاص
۱۲۴	۳. شرکت سهامی عام

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	زننده 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

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

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 هامر»
۲۰۰	۲. استراتژی‌ها از دیدگاه «جنیگز»
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

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

تابستان 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 هریک 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 صاحب نظران 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.

دنایی که امروزه ما در آن زندگی می‌کنیم، هر چند در طول آن، ایرانیان نیز با سایر هموعان 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 هرچه 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 امروزمین دنیا عقب می‌افتیم و این برای هر ایرانی آزاده، جز تأثر و افسوس ارمغان دیگری نخواهد داشت.

کارآفرینی که شومپتر^۱ از آن به عنوان 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 گونه و ذات آن دست پیدا کرد. البته این بدان معنا نیست که این امر مقوله‌ای ثقیل و پیچیده و خارج از توان ادراکی — تعقلی ماست، بلکه آن پدیده‌ای است ناشناخته با فرهنگ و اقتصاد و سیاست و اجتماع.

مفهوم واژه کارآفرینی

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی *Entreprendre* 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^۱: 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^۲ مورد تأکید قرار گرفت و روحیه کارآفرینی به عنوان یک مزیت رقابتی بسیار ارزشمند مطرح شد. در این دهه مطالعات دیگری نیز در زمینه کارآفرینی سازمانی انجام گرفت. به‌ویژه، مطالعات دانشکده بابسون کالج^۳ 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. شومپیتر 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 درخصوص مطلوبیت فراوری 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 هیسریچ (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».

- پیتر دراگر (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 ازاین‌رو نمی‌توان تعریف استاندارد، جامع و مانعی از آن به‌دست داد. علت این امر در طبیعت بین رشته‌ای^۱ کارآفرینی نهفته است. برخورد صاحب‌نظران با مقوله کارآفرینی همچون برخورد افراد نابینائی 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 تعریف 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 بابسون:

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»^۱ 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 به‌وجود می‌آید (Seeling, 2003: 2).

ویژگی‌های کارآفرینان

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

مک کللند، 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.

۲. **استقلال طلبی**^۲: نیاز به استقلال از ویژگی‌هایی است که به‌عنوان 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 به‌کار 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 به‌دست آورده‌اند، برداشت می‌کنند.

۳. **تحمل ابهام**^۳: قدرت ابهام عبارت است از پذیرفتن عدم قطعیت به‌عنوان بخشی از زندگی، توانایی ادامه حیات با دانش ناقص درباره محیط و تمایل به آغاز

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

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

کارآفرینان بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی نمایند، قادرند به‌طور 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**^۱: 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. **مخاطره‌پذیری**: «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 با 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 به‌عنوان 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 انعطاف‌پذیری
- انرژی - پشتکار
- اعتماد به نفس
- خلاقیت
- تعهد
- دوراندیشی
- همکاری
- پافشاری
- بصیرت
- استقلال
- خودجوشی
- مخاطره‌پذیری
-

اهمیت کارآفرینی

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.

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»^۱ 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 فرایندها 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»^۲ 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، مخارج و میزان نقدینگی می‌باشد. بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که نوآوری (یعنی پیش‌شرط 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 فعالیت 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 استقلال‌طلب 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

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

- مهارت‌های فردی^۱
- مهارت‌های میان فردی^۲
- مهارت‌های تفکر انتقادی و خلاقانه^۳
- مهارت‌های کاربردی^۴

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

• نوشتاری • ارتباط شفاهی • پایش محیط • مدیریت فنی کسب و کار • تکنولوژی • میان فردی • شنیداری • توانایی سازماندهی • ایجاد شبکه‌های ارتباطی • سبک مدیریت • مربی‌گری • ایفاکننده نقش در تیم	مهارت‌های فنی
• برنامه‌ریزی و تدوین اهداف • تصمیم‌گیری • روابط انسانی • بازاریابی • امور مالی • حسابداری • مدیریت • کنترل • مذاکره • راه‌اندازی فعالیت‌های جدید کاری • مدیریت توسعه	مهارت‌های مدیریت کسب و کار
• کنترل درونی • ریسک‌پذیری • نوآوری • تغییر محوری • پافشاری و استقامت • رهبری مبتنی بر دوراندیشی • توانایی مدیریت تغییر	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. به دست آوردن فرصتی برای کسب سودهای مالی؛
۴. به دست 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 پائین 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»^۱ 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 به دست 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

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 کُند 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

به‌طور کلی، عوامل مؤثر بر کارآفرینی را می‌توان به پنج گروه تقسیم کرد: (کرامت الله اکبری، ۱۳۸۵: ۵۶)